SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Mitarbeiter*innenbindung in der Kinder- und Jugendhilfe: Theoretische Grundlagen, empirische Untersuchung und praktische Handlungsempfehlungen

Ramaj, Andrea

Veröffentlichungsversion / Published Version
Sonstiges / other

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Ramaj, A. (2021). *Mitarbeiter*innenbindung in der Kinder- und Jugendhilfe: Theoretische Grundlagen, empirische Untersuchung und praktische Handlungsempfehlungen.*. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-74562-2

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Basic Digital Peer Publishing-Lizenz zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den DiPP-Lizenzen finden Sie hier:
http://www.dipp.nrw.de/lizenzen/dppl/service/dppl/

Terms of use:
This document is made available under a Basic Digital Peer Publishing Licence. For more Information see:
http://www.dipp.nrw.de/lizenzen/dppl/service/dppl/

gesis
Leibniz-Institut
für Sozialwissenschaften

Mitglied der
Leibniz-Gemeinschaft

Hochschule Bremen
Fakultät 3 Gesellschaftswissenschaften
Studiengang „Praxisforschung und Innovation in der Sozialen Arbeit M.A.“

Masterthesis

Mitarbeiter*innenbindung in der Kinder- und Jugendhilfe

-Theoretische Grundlagen, empirische Untersuchung und praktische Handlungsempfehlungen-

Quelle: BCB 2019: 16

Erstgutachterin: Prof. Dr. Sabine Wagenblass

Zweitgutachter: Prof. Dr. Christopher Klug

Eingereicht von: Andrea Ramaj
Mat.Nr.351148

Abgabedatum: 25.01.2021

Abstract

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit ist das Thema der Mitarbeiter*innenbindung in der Kinder- und Jugendhilfe (KJH). Der Fachkräftemangel ist bereits auch in der Profession der Sozialen Arbeit eingetroffen und stellt kombiniert mit Dynamiken des demografischen Wandels, dem ansteigenden Ausbau der Unterstützungsangebote KJH sowie der Vielfalt an Trägerlandschaften mit einer Verlagerung vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt, Organisationen vor Herausforderungen. Dies erfordert zunehmend gezielte Neuausrichtungen interner Personalbindungsstrategien, womit der Stellenwert des sog. organisatorischen Commitments in den Mittelpunkt rückt.

Aus der Commitmentforschung ist bekannt, dass bindungsbeeinflussende Determinanten von vielfältigen Wechselwirkungen der wiederum von Person zu Person unterschiedlich ausgeprägten Bindungsformen umrungen sind. Somit ist es nicht verwunderlich, dass sich bislang kaum erfolgversprechende Konzepte etablieren ließen. Diese Arbeit öffnet den Blick für die komplexen Hintergründe dessen, versucht strategische Handlungsmöglichkeiten für Organisationen der KJH zu generieren und erörtert überdies die Bedeutung für die Profession der Sozialen Arbeit. Im Zentrum steht die Frage, *welche Faktoren die Bindung der Mitarbeiter*innen an die Organisation beeinflussen und inwiefern sich empirisch ausschlaggebende Determinanten zur Erhöhung der Bindung identifizieren lassen.* Hierzu wird das Konstrukt der Mitarbeiter*innenbindung mithilfe der wissenschaftlichen Commitmentforschung erörtert und anhand einer qualitativen Untersuchung mittels fünf leitfadengestützen Interviews empirisch analysiert.

Die Ergebnisse bestätigen, dass organisatorische Bindung komplex ist und Interdependenzen der Bindungsformen- und foci das Commitment unterschiedlich beeinflussen. Als empirisch ausschlaggebende Determinanten kristallisieren sich neben monetären Aspekten, einem subjektiv gut empfundenen Arbeitsklima, Partizipationsmöglichkeiten sowie einer hohen Kongruenz der Wert- und Zielvorstellungen zwischen Organisations- und Mitarbeiter*innenseite, vor allem Weiterentwicklungsmöglichkeiten und die gelebte Führungsphilosophie heraus. Ein erfolggenerierendes Bindungsmanagement bedarf einer fundierten Gesamtstrategie aus allgemeinen und subjektspezifischen Maßnahmen. Durch wissensbezogene und innovative Ausgestaltung des internen Commitmentmanagements können Organisationen der KJH der Profession der Sozialen Arbeit einen besonderen Beitrag beisteuern, denn ein erfolgreiches Bindungsmangement trägt zur Qualitätssicherung im Hinblick auf eine wirkungsvolle Soziale Arbeit bei, sofern die aus einer langfristigen Verbundenheit resultierenden positiven Synergieeffekte von Organisationen verantwortungsbewusst zugunsten der Organisation, Mitarbeiter*innen sowie Klientel genutzt werden. Für eine Abmilderung des Fachkräftemangels bedarf es allerdings zusätzlicher Verbesserungen übergeordneter Makrostrukturen, um einen ganzheitlichen Rahmen zu setzen.

Inhaltsverzeichnis

1.Einleitung 4

2. Relevanz von Mitarbeiter*innenbindung 6

2.1 Perspektive der Organisation 6

2.2 Perspektive der Mitarbeiter*innen 8

2.3 Perspektive der Kinder- und Jugendhilfe 11

2.4 Zwischenfazit 13

3. Risiken übermäßiger Bindung (Overcommitment) 14

4. Einfluss gesellschaftlicher Rahmenbedingungen für Commitment in der Kinder- und Jugendhilfe 16

4.1 Fachkräftemangel 16

4.2 Arbeits- und Organisationsformen 19

4.3 Wertewandel und Generationenunterschiede 26

4.4 Zwischenfazit 30

5. Mitarbeiter*innenbindung – wissenschaftliche Konzeptualisierungen 31

5.1 Bindung im Kontext der Arbeits- und Organisationspsychologie 31

5.2 Formen von Organisationalem Commitment 34

5.2.1 Affektives Commitment 34

5.2.2 Kalkulatorisches Commitment 37

5.2.3 Normatives Commitment 39

5.3 Multiples Commitment 39

5.3.1 Führungsstil 42

5.3.2 Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten 46

5.3.3 Team 48

5.3.4 Karriere 49

5.3.5 Organisation 49

5.4 Organisationale Identifikation 51

5.5 Zwischenfazit 54

6. Empirische Untersuchung zur Mitarbeiter*innenbindung am Beispiel der Hilfen zur Erziehung 56

6.1 Forschungsdesign und -methoden sowie Ablauf des Vorgehens 56

6.2 Auswertung 59

6.2.1 Ergebnisse und Hypothesen 59

6.2.2 Kritische Betrachtung der empirischen Ergebnisse in Bezug zur theoretischen Commitment-Forschung 76

7. Fazit und mögliche Konsequenzen für die Praxis der Sozialen Arbeit 81

8. Verzeichnisse 89

Anhang 1 89

Eidesstattliche Erklärung 89

Abkürzungsverzeichnis 89

Abbildungsverzeichnis 89

Anlagenverzeichnis 89

Literaturverzeichnis 89

1.Einleitung

Ausgangslage dieser Arbeit bildet das komplexe Thema der Mitarbeiter*innenbindung in der Kinder- und Jugendhilfe (KJH). In der KJH ist gegenwärtig bereits ein Mangel an qualifizierten Fachkräften zu verzeichnen (AFET 2018: o.S.). Es ist abzusehen, dass dieser Fachkräftemangel, der mitunter durch demografische Prozesse bedingt ist, auch in Zukunft verstärkt wird. Zeitgleich zeigt sich eine hohe Nachfrage an Fachkräften, d.h. Vakanzen drohen, sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht. (AGJ 2018: 2ff.) Daher sind gegenwärtig, als auch zukünftig, Fragen nach gelingender Mitarbeiter*innenbindung für Organisationen der KJH von zentraler Bedeutung. Neben der Notwendigkeit bereits bestehende Strategien zur Fachkräftegewinnung neu auszurichten, erscheint es für Nonprofit-Organisationen (NPO) abseits dieser Personalrekrutierungsmaßnahmen jedoch auch sinnvoll, den Blick nach innen zu richten und sich mit Fragen interner Personalbindungsstrategien auseinanderzusetzen. Diesen Blickwinkel greift diese Arbeit auf. Sie widmet sich im Fokus der Frage, wie es gelingen kann, die Mitarbeiter*innen, die bereits in der jeweiligen Organisation tätig sind, an diese zu binden und in Zeiten des Fachkräftemangels der Gefahr von unerwünschten dysfunktionalen Fluktuationen entgegenzutreten. Von Interesse ist hierbei die zentrale Frage, *welche Faktoren die Bindung der Mitarbeiter*innen an die Organisation beeinflussen und inwiefern sich empirisch ausschlaggebende Determinanten zur Erhöhung der Bindung identifizieren lassen*.

Im Zuge einer zunehmenden Ökonomisierung, die bereits auch in Bereichen der Sozialen Arbeit einkehrte, ist es im Rahmen dieser Arbeit ein Anliegen nicht nur die betriebswirtschaftliche Dimension, wie sie sich insb. etwa durch Zielsetzungen der Effizienzsteigerung oder Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit zu äußern vermag, sondern ebenso soziale Humanisierungsaspekte in den Blick zu nehmen. (Tabatt-Hirschfeldt 2018: 89f.) Daher wird die Relevanz von Mitarbeiter*innenbindung aus vielschichtigen Perspektiven betrachtet; Organisationsperspektive, Mitarbeiter*innenperspektive und KJH-Perspektive.

Das Erkenntnisinteresse speist sich aus zweierlei Aspekten. Zum einen besteht das Interesse in einer Erkenntniserweiterung auf *wissenschaftlich-theoretischer Basis*. Das Thema der Mitarbeiter*innenbindung (Commitment) vereint verschiedene wissenschaftliche Strömungen und erscheint sehr komplex. Der Fokus zur Erfassung des Konstruktes liegt in dieser Arbeit auf dem Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie (A&O-Psychologie). Aus diesem Bereich heraus wird versucht eine Brücke zum Bereich der Sozialen Arbeit zu schlagen, insofern, dass die Commitment- Erkenntnisse aus dem arbeits- und organisationspsychologischen Kontext heraus auf den Bereich der Profession der Sozialen Arbeit transferiert werden. Nicht zuletzt aufgrund der Komplexität des Konstruktes der Mitarbeiter*innenbindung und der Tatsache, dass keine allgemeingültige Theorie zur Erhöhung der organisatorischen Bindung vorliegt, die sich auf jegliche

Organisationen der KJH generalisieren lässt, ist das theoretische Erkenntnisinteresse zugleich dadurch gekennzeichnet, anhand einer empirisch-explorativen Untersuchung eine Erkenntniserweiterung bereits bestehender theoretischer Annahmen und Konzepte zur organisatorischen Mitarbeiter*innenbindung zu ermöglichen. Die aus der empirischen Studie gewonnen Erkenntnisse zielen i.S.d. Paradigma der explorativen Sozialforschung darauf ab, weiterführende Erkenntnisse zu generieren, um diese kritisch in den bisherigen wissenschaftlichen Diskurs zu setzen. Zum anderen besteht ein *praktisches Erkenntnisinteresse* zur Ermittlung von Hinweisen zur Verbesserung der Handlungsmöglichkeiten im Kontext eines strategischen und zielgerichteten Personalbindungsmanagements in der Praxis der KJH. Die Arbeit zielt somit darauf ab, Möglichkeiten aus Theorie und Praxis gemeinsam zu betrachten und aus diesem Theorie-Praxistransfer gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen ansatzweise entgegenzuwirken. In einem abstrakten und übergeordneten Sinn zielt diese Arbeit ebenso darauf ab, einen Anstoß zur Reflexion bisheriger Ansichten zu initiieren und zukünftig eine reflexive Haltung in Bezug zur Professionalisierung der Sozialen Arbeit zu fördern.

Die Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel. Zunächst wird die Relevanz von Mitarbeiter*innenbindung hervorgehoben und mögliche Vorteile aus Organisationsperspektive, aus Sicht der Mitarbeiter*innen sowie aus Perspektive der KJH dargestellt. Überdies werden potenzielle Risiken von übermäßiger Bindung (Overcommitment) erläutert. Im Weiteren werden Rahmenbedingungen von Commitment fokussiert und hierbei auf sich wandelnde gesellschaftliche Herausforderungen, wie demografischer Wandel, Fachkräftemangel, veränderte Arbeits- und Organisationsformen und Wertewandel eingegangen. Hierzu wird verdeutlicht, welchen Einfluss diese Bedingungen auf die Mitarbeiter*innenbindung haben. Nachfolgend wird aus Sicht der A&O-Psychologie Bezug zu bisherigen Erkenntnissen zur Commitment-Forschung genommen und ein Überblick zum theoretischen Hintergrund und zur Einordnung gegeben. Zum organisatorischen Commitment (OC) liegen in der einschlägigen Fachliteratur bereits theoretische Modelle vor. Im Fokus steht die Beleuchtung des Konstruktes im Hinblick auf die drei durch Allen & Meyer (1990) postulierten und im wissenschaftlichen Diskurs derzeit dominierenden Ansichten zu Formen von Commitment. (van Dick 2017: 4) Daneben werden bestimmte Bezugsrichtungen (multiples Commitment) betrachtet und Bezug genommen zum Konzept der organisationalen Identifikation (OI), welches als eines in der Fachliteratur dem OC ähnelndes, aber dennoch sich hiervon abgrenzendes Konstrukt betrachtet wird (ebd.: 3ff.). Auch wird im Punkt 5.4 erläutert, worin die Unterschiede zwischen Identifikation und Commitment liegen, um die Abgrenzung zum OC transparent zu machen. Neben den Antezedenzien, die bereits i.R.d. multiplen Commitments erläutert werden, gelten Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation als Einflusskorrelate, bzw. sog. kovariierende Variablen des OC (Voigt et al. 2006:

4). Allerdings werden diese Korrelate aufgrund der begrenzten Ressourcen nicht thematisiert. Ebenso wenig der Themenbereich der Fluktuation.

Dem Theoriefundament folgt der empirische Teil, der durch eine qualitative empirisch-explorative Untersuchung gekennzeichnet ist. Forschungsdesign und -methoden werden im sechsten Punkt erläutert, sodass das empirische Vorgehen mit Stärken und Schwachstellen transparent erfasst werden kann. Die Ergebnisse bzw. Hypothesen werden kritisch in den Diskurs zum bisherigen Stand der theoretischen Forschung gesetzt. Im Fazit werden die Erkenntnisse gebündelt, praktische Handlungsmöglichkeiten vorgestellt und die Bedeutung für die Praxis der Sozialen Arbeit erörtert.

Die Arbeit zielt insgesamt darauf ab, die Komplexität des Konstrukts der Mitarbeiter*innenbindung annähernd zu erfassen bzw. einen komplexeren Erkenntnisgewinn zu ermöglichen, um i.S.d. Praxisforschung unter den aktuellen Umweltbedingungen, Möglichkeiten für ein ansatzweise erfolggenerierendes Bindungsmanagement aufzuzeigen, dysfunktionalen Fluktuationen proaktiv entgegenzuwirken und Möglichkeiten hervorzubringen, Fachkräfte langfristig zu binden. Die Erkenntnisse dienen somit insb. der Ableitung neuer Hinweise für das praktische Bindungsmanagement für Einrichtungen der KJH. Hierzu ist anmerkend zu betonen, dass diese Arbeit sowohl eine betriebswirtschaftliche, als auch eine soziale Perspektive im Kontext der KJH und übergeordnet den Bereich der Profession der Sozialen Arbeit betrachtet. Eine Visualisierung des Vorgehens ist in Anlage 1.

2. Relevanz von Mitarbeiter*innenbindung

Im Folgenden wird die Relevanz neben der Organisationsperspektive, aus Sicht der Mitarbeiter*innen sowie aus Perspektive der KJH betrachtet und somit mehrere Systemebenen einbezogen. Im Punkt 5 erfolgt, aufbauend der hier allgemein dargestellten Relevanz i.S. einer Hinführung an die Thematik, eine ausführlichere Betrachtung unter Heranziehung wissenschaftlicher Studien. Konkretere empirisch gestützte Erläuterungen erfolgen somit im späteren Ablauf.

2.1 Perspektive der Organisation

Aus Organisationssicht scheint Mitarbeiter*innenbindung eine deutlich zentrale Ressource darzustellen. Im Fachdiskurs wird angenommen, dass Bindung mit erhöhtem Engagement und erhöhter Loyalität gegenüber Dritten einhergeht. (Felfe 2020: 15) So wird postuliert, dass sich Mitarbeiter*innen, die sich in hohem Maße mit der Organisation identifizieren und verbunden fühlen, stärker für die organisationsspezifischen Werte und Ziele engagieren. Treue und Loyalität drücken sich insb. in Zeiten organisationaler Veränderungsprozesse durch eine erhöhte Bereitschaft, neue Entwicklungen zu akzeptieren, aus. (Ebd.: 12) Besonders die Tatsache, dass NPO heutzutage komplexen und dynamischen Herausforderungen gesellschaftlicher Veränderungen unterliegen, in

denen Wandlungsprozesse durchaus üblich erscheinen, werden auch für NPO die Anforderungen an organisationale Veränderungsprozesse bezügl. Veränderungsmanagement, Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit zunehmen. Mitarbeiter*innen, die sich langfristig an die Organisation binden und in diesen Wandlungsprozessen bereit sind, neue Veränderungen zu akzeptieren, bilden für den Organisationserfolg daher eine ganz spezifisch wichtige Ressource. (Felfe 2020: 12) Auch bei sich anbahnenden alternativen Angeboten vermeintlich attraktiverer Arbeitsverhältnisse, ist die Bereitschaft der Organisation auch zukünftig „treu“ zu bleiben, bei empfundener Bindung, erhöht (ebd.: 15f.). Investitionen in strategisch vorteilhaft ausgerichtete Bindungsmaßnahmen wirken daher auch bezügl. des Organisations-Images zur Erhöhung der von Dritten wahrgenommen Attraktivität und damit verbunden der Erlangung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber konkurrierenden Organisationen sinnvoll. Dies lässt auf Korrelationen zwischen OC und einer Relevanz des Employer Brandings hindeuten.

Ferner ist aus der Commitmentforschung weitestgehend bestätigt, dass ein hohes Commitment mit weniger Fehlzeiten, geringeren Kündigungsabsichten, höherer Arbeitsleistung-, motivation und -zufriedenheit korreliert (Felfe 2020: 17; Klingenberg et al. 2020: 87). Bei jedem Personalabgang, der von Mitarbeiter*innen initiiert wird, entstehen Kosten durch ungewollte Fluktuation, die es aus Organisationsperspektive möglichst zu vermeiden gilt. I.d.S. wird von „dysfunktionalen Fluktuationen“ gesprochen, die auftreten, wenn Personen, die aufgrund ihrer besonderen Kompetenzen nur schwer ersetzbar sind, die Organisation verlassen. Solche Fluktuationen sind auf Seiten der Organisation i.d.R. mit negativen Kosten verbunden. (van Ypern 2002: 629) Diese können sich z.B. in Form von administrativen Entlassungskosten, Kosten für Personalrekrutierungsmaßnahmen sowie unerwünschten Kosten bezügl. Einstellungs- und Einarbeitungsverfahren ergeben (Szebel-Habig 2004: 31). Neben diesen direkten Kosten, können auch indirekte resultieren. Solche Opportunitätskosten können sich insb. dann zeigen, wenn mit der fluktuierenden Person zugleich wertvolles Wissen oder gewisse Beziehungen, die für die Organisation von wichtiger Bedeutung sind, verloren gehen. (Stührenberg 2004: 38f.; Rose et al. 2017: 44) Dies könnten in der KJH z.B. wichtige Netzwerkpartner*innen i.R.v. persönlich aufgebauten Stakeholderbeziehungen sein, die eine entscheidende Rolle spielen können, wenn es darum geht, auch zukünftig tragfähige Kooperationen aufrechtzuerhalten. Dies lässt andeuten, dass der Organisationserfolg beeinträchtigt werden kann, wenn intangible Ressourcen abhanden gingen.

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse, erscheint daher vor allem in heutigen Zeiten, die von zunehmender Flexibilität und Dynamik gekennzeichnet sind, gekoppelt mit dem Aspekt einer steigenden Nachfrage an Fachkräften in der KJH, die organisationsinterne Auseinandersetzung mit dem Thema Mitarbeiter*innenbindung für den Organisationserfolg von entscheidender Bedeutung.

2.2 Perspektive der Mitarbeiter*innen

Aus Mitarbeiter*innensicht scheint eine positiv erlebte organisatorische Bindung mit vorteilhaftem Nutzen in vielerlei Hinsicht einherzugehen. Vor dem Hintergrund der Annahme, dass der Mensch grds. als soziales Wesen betrachtet werden kann, lässt sich zunächst davon ausgehen, dass ein Individuum ein grundlegendes Bedürfnis nach Bindung aufweist und Menschen danach streben, sich anderen Menschen bzw. sozialen Gruppen anschließen zu wollen. Felfe folgend können auch Organisationen in diesem Zusammenhang zu sozialen Gruppen dazuzählen. Durch die empfundene Zugehörigkeit zu einer Organisation, ließe sich demnach auch das menschliche Bedürfnis nach Bindung befriedigen. (Felfe 2020: 14f.) Diese Ansicht vermag auf einen sozialen und zugleich aktiven und dynamisch ausgerichteten Aspekt einer (institutionellen) Organisation hinweisen. So wird die Organisation nicht lediglich als statisches Gebilde betrachtet, sondern es wird ihr, durch die Konnotation der Organisation als soziale Gruppe, eine soziale Komponente zugeschrieben. Führt man diesen Gedanken weiter, scheint es gerade diese Komponente zu ermöglichen, auf das menschliche Bedürfnis nach Bindung einzuwirken, vorausgesetzt, Mitarbeiter*innen können sich mit den Werten und Zielen und somit den inneren Bestandteilen der Organisation, identifizieren. Dies wirft die Frage auf, welche Bedeutung die organisationale Identifikation im Kontext organisationaler Bindung aufweist, denn wie im Laufe dieser Arbeit im Weiteren deutlich wird (explizit im Punkt 5.4), werden OI und OC in der wissenschaftlichen Fachliteratur als zwei sich ähnelnde, aber in etwaiger Hinsicht dennoch voneinander abzugrenzende Konstrukte betrachtet. (van Dick 2017: 3f.)

Böhm beschäftigte sich mit Fragen nach Entstehungsgründen von organisationaler Identifikation und inwieweit diese für Individuen von Bedeutung ist. Mit dem Verweis, dass viele Fachautoren davon ausgehen, dass Identifikation als ein natürlicher und auf menschlichen Bedürfnissen basierender Prozess verstanden werde, könne davon ausgegangen werden, dass Bedürfnisse nach Sicherheit, Zugehörigkeit, Selbstaufwertung und Ganzheitlichkeit als diejenigen menschlichen Bedürfnisse betrachtet werden, die durch organisationale Identifikation angesprochen werden können. (Böhm 2008: 69) Es wird angenommen, dass Identifikation eher in Organisationen auftrete, die einzigartig erscheinen. Eine klare Abgrenzung der Organisation zu anderen Organisationen, erleichtere dem Menschen eine Kategorisierung als Gruppenmitglied zu dieser spezifischen Gruppe. Ferner wird postuliert, dass ein Vorhandensein einer starken Heterogenität der Organisationsmitglieder oder intraorganisationaler Wettbewerb, die Identifikation behindern könne. Eine dadurch resultierende Wahrnehmung von Unterschieden würde den Fokus auf Gemeinsamkeiten überlappen und zu einem Rückgang der Identifikation mit der Gruppe führen. (Ebd.: 77f.)

In Bezug auf das Selbstkonzept bzw. die soziale Identität wird postuliert, dass Bindung soziale Identitätsaspekte positiv beeinflussen kann (Felfe 2020: 15). Aus Erkenntnissen der auf Tajfel & Turner (1979/1982) zurückzuführenden Theorie der sozialen Identität und den durch Ashforth & Mael (1989) initiierten Forschungsbezugs der Theorie auf Organisationen, scheinen sich bei der Frage, welchen Nutzen ein menschliches Bestreben nach Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe für einen Teil der menschlichen Identität aufweist, Rückschlüsse auf organisationale Bindung herzuleiten. Da die Theorie der sozialen Identität zu einem besseren Verständnis organisationalen Verhaltens beitragen kann, wird im Folgenden kurz Bezug hierzu genommen. (Fischer et al. 2018: 147; van Dick 2013: 1)Die Theorie der sozialen Identität geht davon aus, dass soziale Identität vor allem derjenige Teil des Selbstkonzeptes eines Menschen ist, der sich aus der Mitgliedschaft einer sozialen Gruppe ergibt. Greift der Mechanismus der sozialen Identität, nehmen Individuen sich selbst zu anderen ihrer Gruppe in sehr ähnlicher Weise wahr. Hierbei wird angenommen, dass Individuen i.d.R. danach bestrebt sind, sich in ihrem Selbstbild positiv wahrzunehmen und sich daher Gruppen anschließen, die sie als positiv bewerten. (Freund et al. 2014: 302f.) Auch die in Organisationen erlebten sozialen Beziehungen können somit einen Teil der menschlichen Identität prägen, da, wie eingangs angemerkt, auch Organisationen als soziale Gruppen betrachtet werden (Felfe 2020: 14). Positiv assoziierte Attribute, die der Organisation zugeschrieben werden, ließen sich auf den einzelnen Mitarbeitenden ableiten. So können diese Attribute, Gefühle von Stolz hervorrufen, die den Selbstwert steigern und somit positiv auf die eigene Identität wirken können. Gefühle von hoher Verbundenheit und Zugehörigkeit erscheinen daher auch die soziale Identität eines Menschen positiv zu beeinflussen. Damit vermögen diese entwicklungssoziologischen Erkenntnisse einen weiteren Zugang zu einem breiteren Verständnis organisationaler Bindung ermöglichen. Folgt man der Grundannahme, dass Menschen ein grundsätzliches Bedürfnis nach Bindung bzw. Identifikation aufweisen, erscheint es für die Organisation umso wichtiger, dieses Bedürfnis wahrzunehmen sowie adäquat und insb. ethisch vertretbar, d.h. bilateral sowohl zum Nutzen der Organisation, als auch zum Nutzen der Mitarbeiter*innen, aufzugreifen. Ansonsten kann mitunter die Möglichkeit entstehen, dass sich das grundsätzliche Bedürfnis auf andere evtl. organisationskonkurrierende Bereiche richten kann. (van Dick 2017: 13) Dies könnte zu Ungunsten der Organisation Fluktuationsneigungen beeinflussen und eine langfristige Bindung gefährden.

Neben diesen direkten Aspekten, können mit einer positiv erlebten Bindung auch vorteilhafte indirekte Effekte einhergehen. So kann sich ein indirekter Nutzen für Mitarbeiter*innen ergeben, wenn positiv erlebte Bindung zu einer Abmilderung von negativen Einflüssen im Kontext von Stressoren führt. Hierfür ausschlaggebend sind insb. Gefühle von Orientierung und Sicherheit, die aus sozialen Beziehungen hervorgehen können. Diese sich innerhalb der Organisation ergebenen

sozialen Beziehungen können demnach, sofern sie von den Mitarbeiter*innen als positiv erlebt werden, die Chancen sozialer Unterstützung erhöhen und in schwierigen Situationen Sicherheit und Selbstvertrauen hervorbringen. Felfe betont hierbei insb. den Netzwerkcharakter, der sich aus den sozialen Beziehungen ergibt und hilfreich bei der Bewältigung von Problemen wirken kann. Geradezu in solch stressbehafteten Situationen kann positiv erlebte Bindung somit einen indirekten Nutzen hervorbringen, indem sie unterstützend wirkt, negative Stressoren abzumildern. (Felfe 2020: 15f.) Nach dieser Auffassung kann organisationaler Bindung somit auch eine präventive Funktion zur Abwehr von negativen Stressoren zugeschrieben werden und als protektive Ressource wirken. Ein solcher Zusammenhang zwischen positiv erlebten Beziehungen und einer damit verbundenen protektiven Ressourcenfunktion im Hinblick auf Stressoren kann auch auf wissenschaftlicher Basis anhand zahlreicher empirischer Studien zur arbeitsbezogenen Stressforschung beobachtet werden. So geht z.B. aus einer Studie des Robert Koch Institutes hervor, dass soziale Unterstützung, welche aus sozialen Bindungen und Netzwerken resultiert, als psychosoziale Ressource Stress reduzieren und damit einen wesentlichen positiven Einfluss auf die Gesundheit nehmen kann. (Borgmann et al. 2017: 117) Damit kommt positiv empfundener organisationaler Bindung, Mitarbeiter*innen ein wesentlicher Nutzen zu Gute, der sich insb. im Hinblick auf gewinnbringende psychosoziale Ressourcen auswirken kann.

Ferner kann eine langfristige Bindung Möglichkeiten für Mitarbeiter*innen bieten, sich im Laufe der beruflichen Sozialisation weiterzuentwickeln, Stärken und Schwächen zu reflektieren und eigene Kompetenzfelder aufzubauen. Damit einher, öffnen sich größere Chancen zur Mitgestaltung von Arbeitsprozessen und -zielen. (Sass 2019: 11)

Spannend, aber bisher eher geringumfassend empirisch erforscht erscheint die Frage, welchen Nutzen früh erlernte Bindungserfahrungen und -muster im Zusammenhang mit organisatorischer Bindung aufweisen können. Bereits Bowlby verstand die Bindungstheorie als ein Lebenszeitmodell und ging davon aus, dass der Mensch ein Leben lang danach strebt, sich an andere Menschen emotional binden zu wollen (Bowlby 1983: 7; ebd.: 576). Auch macht Bowlby deutlich, dass Individuen im Laufe des Lebens mehrere Bindungspersonen aufweisen können (Bowlby 1975: 196f.). Dies impliziert hinsichtlich des Arbeitskontextes bereits die Möglichkeit, dass Mitarbeiter*innen in Organisationen potenzielle Bindungspersonen finden können, zu denen sie ihr menschliches Streben nach Bindung befriedigen und somit in Bindungserfahren profitieren können, allerdings bei ungünstigen Erfahrungen womöglich auch Nachteile erlangen könnten. Bowlby betont jedoch, dass das Streben nach Bindungen ausschließlich auf Personen gerichtet ist. Ein Streben nach Bindung zu anderen Bezugsrichtungen, wie es im multiplen Commitment denkbar ist (s.Punkt 5.3), sieht Bowlby nicht vor: „[…]Bindungen an andere menschliche Wesen sind der Angelpunkt, um

den sich das Leben eines Menschen dreht[…]bis hinein in das Alter“ (Bowlby 1983: 576). Für den Transfer der Erkenntnisse aus der entwicklungspsychologisch begründeten Bindungstheorie auf die organisationspsychologische Commitmentforschung und der Frage, ob sich für Mitarbeiter*innen durch die Bindungserfahrungen zu Menschen innerhalb der Organisation in Bezug auf deren Bindungsmuster Vorteile ergeben können, lässt sich tiefergehend hier nicht klären, wobei die Thematik annähernd im Punkt 5.3.3 angeschnitten wird. Sichtbar wird jedoch, dass die psychologische Bindungsforschung im Fokus eher die organisationspsychologische Perspektive und damit einhergehend die intraindividuelle Sichtweise der Bindungsmuster zwischen Mitarbeiter*innen und anderen Personen im Arbeitskontext fokussiert. Ungeachtet bleibt die organisationssoziologische Perspektive mit der Frage emotionaler Bindungen gegenüber anderen Bezugsobjekten. Daher zeigt sich die Relevanz von Forschungen hinsichtlich der Gestaltung organisationspsychologischer und organisationsoziologischer Aspekte, um möglichst umfassend positiv erlebte Bindungen zu ermöglichen, damit schließlich ein Nutzen für Mitarbeiter*innen abgeleitet werden kann. (Ehresmann 2016: 74)

2.3 Perspektive der Kinder- und Jugendhilfe

Die Entwicklung der Personalstruktur ist seit den letzten Jahren durch einen beachtlichen quantitativen und qualitativen Ausbau gekennzeichnet (Barthelmes et al. 2002: 74). Auf der Grundlage fachlicher Leitlinien und Qualitätsstandards, die sich mit Schlagworten wie „Lebensweltorientierung“, „Dienstleistungsorientierung“ und „Professionalität“ ausdrücken, bringt die KJH ein vielfältiges Spektrum differenzierter Konzepte, Handlungsmethoden und Arbeitsformen hervor (ebd.: 43). Besonders aus dem Eckpfeiler „Lebensweltorientierung“ wird ersichtlich, dass Mitarbeiter*innen der KJH gefragt sind, sich alltagsnah an der jeweiligen Lebenswelt der Klientel zu orientieren und deren Deutungsmuster und Sichtweisen durch Interaktion zu begreifen. Durch das Prinzip der Partizipation sollen Ziele i.S.d. „Hilfe zur Selbsthilfe“ gemeinsam unter Bezugnahme ressourcenorientierter Arbeitsformen erarbeitet werden. (Ebd.: 63f.) Qualitätsstandards drücken sich hierbei insb. dahingehend aus, dass inmitten des Arbeitsbündnisses die Sichtweisen bzw. Bedürfnisse der Klientel wahrgenommen und angemessen berücksichtigt werden, d.h. zugleich aber auch sich im möglichen Spannungsfeld zwischen „legitimen Bedürfnissen“ und „weniger legitimen“, die dem Grundgesetz widersprechen, zu tangieren (Staub-Bernasconi 2018: 231). Hierzu bedarf es einer professionellen Arbeitsbeziehung, bestehend aus Vertrauen. Für das Herstellen bestmöglicher Voraussetzungen für einen guten Beziehungsaufbau scheint primär der*die Sozialarbeiter*in verantwortlich, aufgrund des Professionsverständnisses. Staub-Bernasconi spricht i.d.S. von einer

„Gestaltung einer Interaktions- und Kommunikationsbeziehung mit den Problembetroffenen“ (Staub-Bernasconi 2019: 243).

Auch der von Dewe & Otto (2012) benannte Begriff der „Reflexiven Professionalität“ im Kontext des Professionsverständnisses Sozialer Arbeit deutet an dieser Stelle ganz besonders auf die Herausforderungen hin, denen Mitarbeiter*innen der KJH begegnen (Dewe et al. 2012: 215). Um Wissen fallspezifisch unter Berücksichtigung der individuellen Lebenslage der Klientel anwenden zu können, bedarf es Zeit für einen professionellen Beziehungsaufbau. Reflexive Haltungen i.S.v. Multiperspektivität können sich erst entwickeln, wenn Mitarbeiter*innen Zeit für die Erfassung des jeweiligen Kontextes bzw. der individuellen Lebenswelt der Klientel, samt Einbezug der ihnen umgebenen und für eine professionelle Unterstützung notwendigen Akteure, zur Verfügung gestellt bekommen. Wirkungsvolle professionelle Soziale Arbeit erfordert bekanntlich einen ganzheitlichen Blick auf die Klientel mit ihren individuellen Biografien, Bedürfnissen sowie den auf sie gerichteten gesellschaftlichen Erwartungen. Auch vor dem Hintergrund, dass Hilfen zur Erziehung nur dann wirksam erscheinen, wenn die Befähigungs- und Verwirklichungschancen der Klientel erhöht werden, wird sichtbar, dass dies eines umfänglichen Prozesses bedarf. (Albus et al. 2009: 58f.)

Überdies stellt eine positive Gestaltung der Arbeitsbeziehung eine empirisch nachgewiesene wirksame Interaktionskompetenz von Fachkräften in der KJH dar. Aus Sicht der Klientel wird die Qualität der Arbeitsbeziehung i.d.R. als positiv bewertet, wenn Fachkräfte als vertrauenswürdige Kooperationspartner*innen wahrgenommen werden und diese ihnen mit ausreichend Zeit entgegentreten. Insb. diese Merkmale können als Indiz für eine gelungene Fallarbeit, die als Hauptmerkmal einer reflexiven kontextsensiblen Arbeit gilt, betrachtet werden. (Ebd.: 55ff.) Es liegt nahe, dass Mitarbeiter*innen erst solch eine Interaktionskompetenz entwickeln können, wenn sie ausreichend Zeit investieren. Dies impliziert bereits, dass eine langfristige Mitarbeiter*innenbindung nicht nur für den Aufbau, sondern insb. für ein Aufrechterhalten einer professionellen Interaktions- und Kommunikationsbeziehung zwischen Mitarbeiter*innen und Klientel vorteilhaft erscheint. Somit lässt dieser Begründungszusammenhang davon ausgehen, dass insb. für die Umsetzung wichtiger Qualitätsstandards eine langfristige und positiv assoziierte organisatorische Mitarbeiter*innenbindung von Vorteil ist. Es liegt nahe, dass Mitarbeiter*innen, die langfristig an eine Organisation gebunden sind und sich hierbei zugleich zufrieden und positiv verbunden fühlen, eher Vertrauen und Stabilität signalisieren sowie Verlässlichkeit und Kontinuität gegenüber der Klientel und in der Kooperationsarbeit gegenüber Stakeholdern, gewährleisten können. Damit vermag insgesamt mit einer hohen organisatorischen Mitarbeiter*innenbindung ein positiver Mehrwehrt für die Adressat*innen der Sozialen Arbeit bzw. Stakeholder einherzugehen und insgesamt der Reputation der Sozialen Arbeit ein positiver Nutzen beigesteuert werden.

2.4 Zwischenfazit

Aus Kap.2 lässt sich die Relevanz von Mitarbeiter*innenbindung begründen. Hierzu wird festgehalten, dass Bindung mit einem Mehrwert auf unterschiedlichen Systemebenen einhergehen kann. Auf Ebene der Organisation korreliert Bindung mit erhöhtem Engagement bzw. Leistungsbereitschaft, Loyalität und Treue der Mitarbeiter*innen, was sich insb. in Zeiten organisatorischer Wandlungsprozesse als vorteilhaft erweist (Felfe 2020: 12ff.; van Dick 2017: 14ff.) Ferner korreliert Commitment positiv mit Arbeitsleistung, -zufriedenheit und -motivation (Klingenberg et al. 2020: 87). Bindung deutet zudem darauf hin, unerwünschte Opportunitätskosten, in denen wertvolle Ressourcen, wie z.B. Fachwissen oder Netzwerke, verloren gehen, möglichst gering zu halten (Stührenberg 2004: 38f.). Damit kristallisiert sich Bindung als ein wesentlicher Erfolgsfaktor heraus. Auf Seiten der Mitarbeiter*innen kann sich der Nutzen insb. im Hinblick gewinnbringender psychosozialer Ressourcen zeigen. Positiv erlebte Bindung kann demnach eine psychosoziale Ressource darstellen, die nicht nur gesundheitlichen Risiken entgegenwirken kann, sondern vor dem Hintergrund der OI bzw. der Theorie der sozialen Identität Möglichkeiten bietet, menschliche Grundbedürfnisse zu befriedigen und soziale Identitätsaspekte somit positiv zu beeinflussen vermag. (Borgmann et al. 2017: 117; Felfe 2020: 15f.) Hieraus ergibt sich ableitend in der Folge eine positive Wirkung für die Systemebene der KJH und damit inbegriffen der Klientel der Sozialen Arbeit. So korreliert eine langfristig und positiv erlebte Mitarbeiter*innenbindung mit vorteilhaften Aspekten professioneller Qualitätsstandards und trägt damit in der weiteren Abfolge zu einer verbesserten Reputation Sozialer Arbeit bei. (Albus et al. 2009: 55ff.; Staub-Bernasconi 2019: 243)

Diese Erkenntnisse deuten an, dass es im Kontext des Bindungsmanagements zukünftig sinnvoll erscheint, Organisationsziele klar nach innen und außen zu kommunizieren und eine wertschätzende Organisationskultur zu etablieren, um bestmögliche Voraussetzungen zu schaffen, in denen Mitarbeiter*innen die organisationalen sozialen Beziehungen als positiv wahrnehmen. Hier erweisen sich neben operativen Ausrichtungen insb. die strategischen Dimensionen und die damit verbundenen Handlungsmöglichkeiten für die Realisierung einer langfristig ausgerichteten Mitarbeiter*innenbindung als wesentlich, um Mitarbeiter*innen zur Entfaltung ihrer Bindungsmöglichkeiten den nötigen Rahmen zu setzen. (Beck 2002: 128; van Dick 2017: 16) Übergeordnete Strategien setzen hierbei den nötigen Handlungsrahmen, um ein zielführendes Einsetzen der operativen (Bindungs)-Instrumente zu unterstützen und damit der Sicherung eines langfristigen Erfolges zu dienen (Stührenberg 2004: 43). Da aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive postuliert wird, dass das Verhalten einer Person durch die „Person“, „Situation“ und „Organisation“ bedingt wird und die Leistung einer Person das Ergebnis aus einem ausgewogenen

Verhältnis der Komponenten „Wollen“, „Können“ und „Dürfen“ darstellt, wird ersichtlich, dass die Arbeitsleistung in den organisatorischen Kontext eingebettet ist und somit organisatorische Rahmenbedingungen relevant werden (Kastner 2010: 8; Niermeyer 2007: 32f.; Felfe 2009: o.S.). Da eine hohe Bindung mit hoher Arbeitsleistung korreliert, lässt sich daraus ableitend für den Aspekt der Bindung naheliegend vermuten, dass auch die jeweilige Bindungsintensität mitunter von organisatorischen Rahmenbedingungen abhängt. Nähere Ausführungen hierzu erfolgen im Punkt 5. An dieser Stelle mag auf die Notwendigkeit der Bereitstellung eines angemessen organisatorischen Rahmens hingedeutet werden, um möglichst positive Bindungsdynamiken für alle drei im Punkt 2 benannten Ebenen zu begünstigen. Tab.1 visualisiert den Nutzen von Bindung.

TABELLE 1: RELEVANZ BZW. NUTZEN VON BINDUNG

	Relevanz bzw. Nutzen von Bindung
Perspektive der Organisation	-erhöhtes Engagement, stärkere Loyalität u.Treue v.Mitarbeiter*innen -erhöhte Arbeitsleistung, -zufriedenheit und -motivation -geringere Fehlzeiten und geringere Fluktuationsbereitschaft -geringere unerwünschte Opportunitätskosten, i.F.v. wertvollen Ressourcen wie Fachwissen/Netzwerkpartner*innen -erhöhte Chancen auf Entwicklung sozialer Innovationsprozesse
Perspektive der Mitarbeiter*innen	-gewinnbringende psychosoziale Ressourcen; gesundheitliche Ressourcenfunktion zur Stressabwehr -Befriedigung sozialer Bedürfnisse nach Zugehörigkeit -positive Beeinflussung sozialer Identitätsaspekte
Perspektive der Kinder- und Jugendhilfe	-Vorteile bezügl. professioneller Qualitätsstandards, ethischen Handlungsmaximen Sozialer Arbeit, insb. Vorteile der Beziehungs-qualität zw. Mitarbeiter*innen und Klientel/Kooperationsbündnissen mit Stakeholdern -verbesserte Reputation der Sozialen Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Borgmann et al. 2017: 117; Felfe 2020: 12ff.; Klingenberg et al. 2020: 87; 12ff.; Stührenberg 2004: 38f.; van Dick 2017: 14ff.)

3. Risiken übermäßiger Bindung (Overcommitment)

Neben dem mit Bindung positiv verbundenen Nutzen, kann ein übermäßiges Maß an Bindung auch negative Konsequenzen zur Folge haben. In der Fachsprache wird vom sog. „Overcommitment“ gesprochen. (Felfe 2020: 16; Siegrist 1996: o.S.) So kann es dazu kommen, dass Mitarbeiter*innen Einstellungen und Werte unreflektiert übernehmen und Gefahr laufen, ihren Blick einzuengen und Risiken nicht mehr ausreichend einschätzen (Felfe 2020: 16f.). Der aus der Sozialpsychologie stammende Begriff der Konformität, der die Verhaltensveränderung durch den Einfluss von anderen Menschen beschreibt, verdeutlicht dieses Phänomen sehr anschaulich (Aaronson et al. 2004: 623). Das Gruppendenken kann insb. dann hervorgerufen werden, wenn die Gruppe durch eine hohe Gruppenkohäsion gekennzeichnet ist. Der starke Zusammenhalt bzw. Bindung untereinander kann den Konformitätsdruck steigern. In der Folge kann es dazu kommen, dass die eigene Gruppe

aufgewertet und idealisiert wird, wohingegen andere Gruppen abgewertet werden. Durch den verengten Blick könnten im Hinblick auf die organisationale Innovationsfähigkeit Chancen und Risiken im Umfeld nicht realistisch eingestuft werden. (Felfe 2020: 16f.) Dies hätte womöglich zur Folge, dass neue Chancen ungeachtet bleiben.

Auch aus Mitarbeiter*innenperspektive kann eine übermäßig hohe Bindung Gefahren bergen. So kann es zu einem Überengagement kommen, in welchem Mitarbeiter*innen sich stark verausgaben und Gefahr laufen, gesundheitliche Risiken zu ignorieren, was in der Folge negative Konsequenzen bezügl. der psychischen Gesundheit, wie Überlastung, Erschöpfung, Burn-Out etc., nach sich ziehen kann. (Ebd.: 126) Daneben kann ein übermäßiges Commitment zu blindem Gehorsam und Abhängigkeit führen (ebd.: 16). Dies scheint insb. für die Klientel der KJH mit Gefahren verbunden zu sein, denn vor allem vor dem Hintergrund der Gewährleistung professioneller Standards in der Profession der Sozialen Arbeit, sind Mitarbeiter*innen in der KJH, die mit Menschen arbeiten i.S.d. professionellen Habitus besonders gefragt, das eigene Handeln stets selbstkritisch zu reflektieren. Der professionelle Habitus ist, mit Bezug zu Oevermann (2001), besonders aufgrund der Nichtstandardisierbarkeit des professionellen Handelns in der Sozialen Arbeit unabdingbar und beeinflusst in hohem Maße, wie das erlernte Fachwissen zum Einsatz kommt. (Kern 2016: 125ff.; Becker-Lenz 2009: 17f.) So sind schließlich auch negative Konsequenzen auf Ebene der KHJ abzuleiten, denn wenn Mitarbeiter*innen blindem Gehorsam und in Abhängigkeit verfallen, kann die Gefahr entstehen, dass Verhaltensweisen nicht ausreichend kritisch reflektiert werden. Nachteile für die Klientel könnten entstehen, wenn z.B. asymmetrische Machtverhältnisse und Vertrauensverluste resultieren, die insgesamt eine professionelle Beziehungsarbeit gefährden. So verweist im Kontext der Professionalität auch Staub-Bernasconi bei der Gestaltung der Interaktions- und Kommunikationsbeziehung mit der Klientel auf die Relevanz einer gleichwertig und auf Augenhöhe zu führenden Beziehung i.S. einer symmetrischen Machtbeziehung (Staub-Bernasconi 2019: 243).

Somit wird ersichtlich, dass ein Overcommitment mit negativen Konsequenzen für alle drei Systemebenen verbunden zu sein scheint und daher i.S.d. Fürsorgepflicht insb. an die Verantwortung der Organisation appelliert werden darf, stetige Reflexion auszuüben bzw. Mitarbeiter*innen zu sensibilisieren, um den Risiken eines womöglich sich ergebenden Overcommitments proaktiv entgegenzuwirken.

4. Einfluss gesellschaftlicher Rahmenbedingungen für Commitment in der Kinder- und Jugendhilfe

Angesichts sich stetig wandelnder Umweltbedingungen sind Organisationen dauerhaft neuen Herausforderungen ausgesetzt. Die Entwicklung neuer Informationstechniken führt zu veränderten Anforderungen der Innovationsfähigkeit. Der Innovationsdruck drückt sich nicht nur in neuen (Dienst)-Leistungen, sondern ebenso in neuen Arbeits- und Organisationsformen aus. (Felfe 2020: 18f.) So führt die Digitalisierung zu veränderten Kommunikationsformen, auf die eine Organisation anhand ihrer Strukturen reagieren muss. Kontraktmanagement in Leistungsvereinbarungen zwischen öffentlichen und freien Trägern sowie ein buntes Nebeneinander unterschiedlicher Träger der KJH veranschaulichen nicht nur den steigenden Wettbewerbsdruck, sondern führen mitunter zu einer sich zunehmend stärker aufdrängenden Ausrichtung neuer Innovationsstrategien. (Merchel 2018: 93) Welche Rolle kann Bindung unter diesen Rahmenbedingungen haben und inwiefern verändern sich Werte von Organisation und Mitarbeiter*innen? Diese und weitere Fragen werden im Folgenden kritisch im Fokus der KJH aufgegriffen.

4.1 Fachkräftemangel

Diskussionen um einen Fachkräftemangel in der KJH erfordern zunächst ein Verständnis des Begriffs „Fachkräfte“. Die Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (AGJ) fasst unter Fachkräfte all jene Personen, die „[…] über notwendiges Wissen, Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen und persönlich geeignet sind, um in der Praxis der Kinder- und Jugendhilfe pädagogisch sinnvoll handeln zu können“ (AGJ 2018: 1). Hieraus wird bereits der Verweis auf die Notwendigkeit fachlicher Kompetenzen und der damit verbundenen Qualität deutlich. Angemerkt sei an dieser Stelle, dass die Qualität der Angebote nicht ausschließlich, sondern mitunter, von fachlichen Qualifikationen der Mitarbeiter*innen beeinflusst wird. Die Qualität hängt von vielfältigen Faktoren ab, z.B. politischen Rahmenbedingungen, organisatorischen Möglichkeiten im Kontext von Personal- und Organisationsentwicklung wie Steuerungspotentiale von Führungskräften zur Sicherung der Fachlichkeit und/oder von umweltbezogenen Determinanten, die zu erweiterten Aufgabenspektren und steigenden fachlichen Anforderungen führen können. (Ebd.: 1f.) Hieraus wird bereits ersichtlich, dass vielfältige Faktoren ineinandergreifen und die Thematik komplex ist. Einer der Ansatzpunkte zur Steuerung der Qualitätssicherung ist der rechtliche Kontext, wie die Verankerung des Fachkräftegebotes nach §72SGBVIII, das die Grundsätze über Qualifikationen von Mitarbeiter*innen der KJH regelt. (AGJ 2018: 1f.) Doch wie kann es gelingen unter den derzeitigen Bedingungen diesem Fachkräftegebot Rechnung zu tragen? Hier ist zunächst fraglich, wie hoch der Mangel ist und inwiefern dieser berechnet wird. Geht es um die Ermittlung, wird grds. zwischen drei Formen unterschieden; der quantitative Fachkräftemangel als zählbarer Bedarf, der qualitative Mangel i.S.v.

geeignetem Personal und der gefühlte Mangel durch subjektive Einschätzungen und Erfahrungen von Einrichtungen der KJH. (AGJ 2011: 2) Der quantitative Bedarf wurde durch Berechnungen der AGJ prognostisch ermittelt. So geht laut des Positionspapiers der AGJ für den Zeitraum 2018 bis 2025 eine Personallücke von ca.125.000 Fachkräften in der KJH hervor. (AGJ 2018: 5) Dieser Mangel resultiert durch ein Zusammenwirken mehrerer sich gegenseitig bedingender Faktoren. Eine relevante Einflussvariable stellt insb. der ansteigende Ausbau der Unterstützungsangebote der KJH dar. (Ebd.: 2) Dieser resultiert vor allem durch veränderte Lebensbedingungen des kindlichen Aufwachsens. Die Beratung in Erziehungsfragen gewinnt gesamtgesellschaftlich zunehmend an Bedeutung, worauf die KJH anhand der Ausweitung professioneller Angebote, wie Erziehungsberatung und Ausbau der Frühen Hilfen, reagiert. Als personenbezogene Dienstleistung mit mehr als 800.000 Beschäftigen etablierte sich die KJH in den letzten Jahren zur bedeutenden Instanz. (Schilling 2019: 38) Neben des ansteigenden Ausbaus der Unterstützungsangebote begünstigt der demografische Wandel, bzw. die damit verbundenen Effekte, den wachsenden Mehrbedarf an Fachkräften. Wird das Augenmerk auf die Ursachen des demografischen Wandels gerichtet, zeigt sich, dass die Bevölkerungsstruktur durch die drei miteinander in Wechselwirkung stehenden Einflussfaktoren bestimmt wird; Geburtenrate (Fertilitätsentwicklung), Sterberate (Mortalitätsentwicklung) sowie Migration (Ein- und Auswanderung). (Kühn 2017: o.S.) Im Zusammenspiel wird sichtbar, dass die demografische Entwicklung in Deutschland zukünftig insb. durch eine prägnante Alterung der Gesellschaft geprägt sein wird. Die steigende Lebenserwartung begünstigt den Altersprozess. Die steigende Geburtenrate wirkt weniger einflussreich, wohingegen Zuwanderungsprozesse das Bevölkerungswachstum je Region unterschiedlich beeinflussen. (Ebd.: ebd.) Demografische Entwicklungsprozesse werden somit von unterschiedlichen in Wechselwirkung stehenden Parametern determiniert. Hinzu kommen fachpolitische Entscheidungen, die i.F.v. rechtlichen Rahmenbedingungen auf die demografischen Entwicklungsprozesse wirken. (Schilling et al. 2018: 657) Bei der Berechnung des Fachkräftebedarfs in der KJH gilt es diese Einflussparameter zu berücksichtigen. Der Personalbedarf wird allerdings ebenso durch vorzeitige- und rentenbedingte Austritte bestimmt. In die Berechnung sind somit Überlegungen, wie sich die konkret definierte Fachkräftegruppe im jeweiligen Arbeitsfeld in den zukünftigen Jahren verändern wird, einzubeziehen. (Ebd.: 657f.) So hat z.B. die fachpolitische Entscheidung in ihrem derzeitigen Grundverständnis, dass ambulante Hilfen in der Erziehungshilfe, sofern dies der fachlichen Einschätzung entspricht, i.d.R. den stationären Angeboten Vorrang gewähren sollen (Subsidaritätsprinzip), in Kombination mit einer steigenden Nachfrage an Kindern und Jugendlichen mit Hilfsbedarfen, einen erheblichen Einfluss auf die Berechnung des Fachkräftebedarfs. (Schilling et al. 2018: 66; Nöhen 2018: o.S.) An dieser Stelle mag angemerkt sein, dass sich die Szenariotechnik

als hilfreiches Instrument zur Errechnung von Fachkräfte-Zukunftsprognosen erweisen kann. Hierzu werden für ein Thema ausgehend der gegenwärtigen Situation verschiedene Zukunftsszenarien unter fundierter Begründung entwickelt. (Geschka 2018: 2) Die Methode erscheint insb. daher vorteilhaft, da sie es erlaubt, exogene Einflussfaktoren einzubeziehen. So können neben internen Faktoren wie personelle Rentenaspekte, auch exogene Faktoren wie Demografie in die Analyse einbezogen werden, s.Anlage 2. Insb. aufgrund organisationsexterner Trends kann der Personalbedarf, trotz genauester Planung, jedoch nicht verlässlich prognostiziert werden (Huf 2020: 21).

Um dem Fachkräftemangel zu entgegnen, erscheinen Investitionen zur Gestaltung adäquater Rahmenbedingungen für das Arbeitsfeld der KJH umso wichtiger, um insb. die Reputation der Sozialen Arbeit zu verbessern und an die quantitativ verhältnismäßig gering umfassende nachfolgende Generationen zu appellieren, sich für Felder der Sozialen Arbeit auszubilden. (Schilling et al. 2018: 670) Die AGJ plädierte bereits im Jahr 2018 für eine Gesamtstrategie (AGJ 2018: 6). Neben Maßnahmen zur Gewinnung und Qualifizierung, werden Anhaltspunkte zur Mitarbeiter*innenbindung in der KJH genannt, die individualspezifisch umgesetzt werden sollen, s.Anlage 3 (ebd.: 14ff.). Aus diesen wird eine proaktive Ausrichtung von qualitativen und quantitativen Maßnahmen ersichtlich. Gleichwohl wird deutlich, dass die Ansätze vor allem an die verantwortlichen Akteure der Handlungsfelder appellieren, die gefragt sind, die nötigen Rahmenbedingungen zu setzen und Ressourcen bereitzustellen. Der Appell vermag sich daher insb. an übergeordnete strukturelle Ebene der Meso- und Makrobereiche auf institutioneller und politischer Linie richten. (Ebd.: 18)

Die Auswirkungen des Fachkräftemangels können jedoch auch die bereits in der Organisation Tätigen zu spüren bekommen, denn die ohnehin schon hohen Arbeitsanforderungen müssen mit dem vorhandenen Personal bewältigt werden. Unbesetzte Stellen bedeuten oft Mehrarbeit, die das Risiko der Überlastung erhöhen kann, was für alle drei in Kap.2 benannten Systemebenen nachteilig erscheint. Andererseits liegt in der Situation des Fachkräftemangels und den steigenden Bedarfen in der KJH für Mitarbeiter*innen auch die Chance, sich vor dem Hintergrund der Trägervielfalt frei zu entscheiden, für welche Organisation sie tätig sein möchten. (Klingenberg et al. 2020: 86) Laut Wolf ist eine veränderte Machtverschiebung vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt zu beobachten (Wolf 2018: 43). Dies macht es umso wichtiger, sich als Arbeitgeber attraktiv zu präsentieren und sich extern als auch intern nachhaltig mit Employer Branding Strategien auseinanderzusetzen. Neben Rekrutierungsmaßnahmen, erscheint es notwendig die bereits vorhandenen Mitarbeiter*innen langfristig zu binden, da sich die Besetzung vakanter Stellen als Herausforderung zeigt. Hinsichtlich Bindungsfragen kommt dem organisatorischen Commitment daher eine ganz besonders ausschlaggebende Relevanz zu. (Klingenberg et al. 2020: 86)

4.2 Arbeits- und Organisationsformen

Die Trägerstrukturen und Organisationsentwicklungen der KJH sind durch vielfältige Einflüsse geprägt. Während sozialrechtliche Einflüsse dem SGBVIII entstammen, entspringen sozial- und fachpolitische Prozesse der Politik. Das Verhältnis zwischen öffentlichen und freien Trägern kommt dem der kooperativen Governance-Strukturen nahe und ist weniger durch Subsidaritätsprinzipien, sondern zunehmend durch „partnerschaftliche Zusammenarbeit" (§4Abs.1SGBVIII) geprägt. (Merchel 2018: 93ff.) Für die Umsetzung personenbezogener Dienstleistungen und Einhaltung der Qualitätsstandards in der KJH ist es unabdingbar die Hilfe an der jeweiligen individuellen Lebenssituation und Problemlage der Klientel auszurichten. Dies hat erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitstätigkeit und -form. So müssen sich Mitarbeiter*innen der KJH in Form und Inhalt der Leistungserbringung flexibel an den individuellen Bedarfen der Adressat*innen anpassen und bewegen sich hierbei im Spannungsfeld zwischen Einhaltung formaler Strukturen und dynamisch-flexibler Handlungstätigkeit. Das Dilemma liegt auf der Hand; zum einen sind NPO gefragt, Verlässlichkeit durch formalisierte und transparent nachvollziehbare Gestaltungen von Konzepten und Handlungsanweisen zu gewährleisten und zum anderen wiederum wirkt diese Formalisierung als eine mögliche Barriere bezügl. der Herausbildung von Individualität und Flexibilität, z.B. im Kontext der individuellen Fallinterpretation. Diesen in sich widersprüchlichen und paradoxen Anforderungen scheinen Organisationen nur gerecht werden zu können, indem sie Mitarbeiter*innen Formen und Verfahren zur Verfügung stellen, in denen tragfähige Balancen zwischen diesen konträr erscheinenden Anforderungen hergestellt werden können. (Merchel 2018: 105f.) Dies deutet bereits an, dass Mitarbeiter*innen zunehmend mehr verantwortungsvolle Handlungsspielräume zugeschrieben werden. Ferner vermag diese zunehmende Flexibilisierung und Dynamisierung eine Fokussierung auf dynamische Fähigkeiten für Organisationen notwendig zu machen. Ein Blick in die Management-Historie zeigt, dass die Auseinandersetzung mit organisatorischen Wandlungsprozessen nicht unüblich ist, jedoch verändern sich diesbezüglich die Ansichten. Annahmen herkömmlicher Wandeltheorien, wie sie im Kontext des „Change Managements" ursprünglich Anwendung fanden und nach denen Stabilität, z.B. in Form von formalisierten Handlungsformen die Arbeit kennzeichneten, werden abgelöst von Ansichten, nach denen Wandel die Basis der täglichen Arbeit und somit keinen Ausnahmefall, sondern Regelfall darstellt. (Kühnle 2000: 13f.) Auch auf wissenschaftlicher Basis wird sich zunehmend mit organisatorischen Wandlungsprozessen auseinandergesetzt. So finden in der Sozialmanagementlehre das Konzept der „Lernenden Organisation" (LO) sowie das der „Dynamischen Fähigkeiten" bzw. „Dynamic Capability-Ansatz" Einklang. In der LO bildet Lernfähigkeit die zentrale Kompetenz. Stetige Lernprozesse stehen somit im Vordergrund. (Ebd.: 165) Dies beruht vor allem auf der Annahme, dass

immer wieder auftretende Herausforderungen durch lernfähige Organisationen besser bewältigt werden können (Kühnle 2000: 103). Auch der Dynamic Capability-Ansatz geht davon aus, dass Organisationen von inneren und äußeren Bedingungsveränderungen umgeben sind. Im Fokus steht der strategische Wandel einer Organisation. (Nagel 2015: 422) Dynamische Fähigkeiten bilden eine Meta-Kompetenz, indem sie dem Ausbau weiterer Fähigkeiten nützen (Bogenstahl 2012: 36). Ressourcen müssen in diesem Verständnis von der Organisation passgenau aktiviert und genutzt werden, um hieraus Routinen entstehen lassen zu können (Henneke 2015: 13ff.). Folglich ermöglichen es dynamische Fähigkeiten, interne und externe Kompetenzen zu integrieren, aufzubauen und neu zu konfigurieren, um mit sich schnell verändernden Umweltbedingungen adäquater umgehen zu können (Teece et al. 1997: 516). Welche Bedeutung haben diese Erkenntnisse nun für die organisatorische Mitarbeiter*innenbindung? Die eingangs vorgestellten Thematiken bezügl. der Herausforderung, den Qualitätsstandards im Hinblick auf die Dienstleistungserbringung in der KJH gerecht zu werden, veranschaulichen an dieser Stelle vor allem die Erfordernisse flexibel auf die Bedarfslage der Klientel einzugehen. Hierfür benötigen Mitarbeiter*innen die nötigen Handlungsspielräume und dennoch zugleich einheitliche Strukturen, insb. zur Orientierung und möglichen Überprüfung der Wirksamkeit. Dem zunehmenden Wettbewerbsdruck, dem NPO im Kontext der benannten Trägervielfalt ausgesetzt sind, lässt organisationsspezifische Reflexionsmechanismen notwendig erscheinen. Das Agieren nach der LO und der Dynamic Capability-Ansatz scheinen hierbei hilfreiche Anregungen darzustellen, um nicht nur organisationsintern zu profitieren, sondern darüber hinaus auch im Hinblick auf soziale Innovationsprozesse wettbewerbsfähig zu bleiben. Der Dynamic Capability-Ansatz beschreibt sehr anschaulich, dass ein lediglliches Vorhandensein von speziellen Ressourcen allein nicht ausreicht, sich den Umweltbedingungen i.S.v. dynamischen Fähigkeiten anzupassen. Erst, wenn es der Organisation gelingt, Ressourcen durch wiederholte und passgenaue Anwendung zu Routinen werden zu lassen, kann von Fähigkeiten gesprochen werden und das Potential kann erblühen. Hieraus wird klar ersichtlich, dass dies eines zeitumfänglichen Prozesses bedarf, denn der Aufbau solcher Routinen kann nicht ad hoc entwickelt werden. Somit kann davon ausgegangen werden, dass eine langfristige Bindung hierfür geeigneter erscheint und nicht nur aus Organisationsperspektive vorteilhaft ist, sondern vor allem durch die größere Handlungsmöglichkeit des aktiven Einbringens eigener Kompetenzen und Ideen, auch für Mitarbeiter*innen größere Mitwirkungs- und Steuerungsmöglichkeiten bietet. Aus der Commitmentforschung ist schließlich weitestgehend bestätigt, dass Mitarbeiter*innen, die sich als Teil von Entscheidungsstrukturen fühlen und partizipieren, ein höheres Commitment aufweisen (van Dick 2017: 13f.). Diese Strategien vermögen jedoch nur mit der hierfür nötigen personellen Ausstattung möglich zu sein. Daher können sich insb.

personelle Ressourcen, neben rechtlichen Rahmenbedingungen, finanziellen Ressourcen und organisationsinternen Fähigkeiten wie z.B. eine innovationsfreundliche Kultur, als vorteilhaft erweisen und im Idealfall überdies als Treiber für soziale Innovationen angesehen werden. So kann es sich für eine Organisation als vorteilhaft erweisen, wenn sie über einigermaßen wirkungsvolle Steuerungen der Qualitätsstandards in der Leistungserbringung und über dynamische Fähigkeiten verfügt, um nicht nur soziale Innovationsprozesse besser mitgestalten zu können, sondern ebenso im Kontext der Mitarbeiter*innenbindung zu profitieren, denn hiermit wird sich vermutlich auch die Reputation dieser Organisation verbessern, was sich nicht nur auf zukünftige Bewerber*innen in der Rekrutierung von Fachkräften vorteilhaft auswirken kann, sondern auch den derzeitig in der Organisation Tätigen die Bindung an die Organisation bestärken kann. Somit resultieren positive Synergieeffekte auf mehreren Ebenen.

Hinsichtlich Fragen von Mitarbeiter*innenbindung sind ferner gesellschaftliche Rahmenbedingungen i.F.v. gesellschaftlichen Trends stets mit zu berücksichtigen. Es ist davon auszugehen, dass veränderte Rahmenbedingungen der Arbeit sowie veränderte Wertvorstellungen von Mitarbeiter*innen mit einer Veränderung der Bindungsausprägungen und -prozesse einhergehen. (DGFP 2014: 13) Hierzu lassen sich fünf übergeordnete aktuelle Trends erkennen: Veränderungsdruck und kürzere Planungshorizonte, flexible Belegschaftsstrukturen, Flexibilisierung von Arbeit, Flexibilisierung von Karrieren und Digitalisierung (ebd. 13f.). Diese Trends führen zu erheblichen Herausforderungen in Bindungsfragen. Das Aufgabenspektrum der KJH wächst rasant und es zeigt sich, dass Angebote von Familien zunehmend genutzt werden. Damit einhergehend folgt für Organisationen ein rasanter Veränderungsdruck. Zugleich lässt sich erkennen, dass die Grenzen des Aufgabenspektrums der KJH verstärkt aufweichen und sich stärker für benachbarte Handlungsfelder öffnen. Dies führt zu Auswirkungen bezügl. der Gestaltung der Arbeit. Die zunehmende Flexibilisierung zeigt sich nicht nur im Organisieren der Arbeitstätigkeit, sondern ebenso in Fragen der Beschäftigungsverhältnisse. Aktuell wird der Trend einer Flexibilisierung der Belegschaftsstrukturen sichtbar. (DGFP 2014: 13f.) Besonders in der Jugendarbeit und ambulanten Erziehungshilfe sind oft Honorarkräfte eingesetzt (Schilling 2019: 32). Nach Angaben des Kinder- und Jugendhilfereports 2018 ist in der KJH ein hoher Anteil von Teilzeitbeschäftigten und befristeten Arbeitsverhältnissen zu verzeichnen. Der Personalmehrbedarf der letzten Jahre führte zwar zu einem Anstieg jüngerer Mitarbeiter*innen, wobei der Anteil älterer Fachkräfte immer noch überwiegt und in den nächsten Jahren mit einer erheblichen Anzahl an Berentungen gerechnet werden muss. (Ebd.: 37) Allerdings bedeutet ein befristetes Arbeitsverhältnis nicht automatisch, dass sich Mitarbeiter*innen deswegen weniger stark mit der Organisation verbunden fühlen. Interessanterweise wurde in empirischen Studien, wie die von van Dyne & Ang (1998),

herausgefunden, dass befristet Beschäftigte im Vergleich zu dauerhaft Beschäftigten in dieser Studie keine geringere Organisationsbindung aufwiesen und die Korrelationen zwischen Commitment und „Extra-Rollenverhalten“ i.S.d. „Organizational Citizenship Behavior“ (OCB) erstaunlicherweise stärker ausfiel, als bei unbefristet Beschäftigten. (van Dyne et al. 1998: 692) Demzufolge bedeutet dies, dass sich auch Mitarbeiter*innen, die der Organisation lediglich befristet angehören, so verbunden fühlen können, dass sie sich trotz der Befristung in besonderem Maße einsetzen. Somit stellt die Bindung bei temporär Beschäftigten folglich eine ganz spezifische Variable dar, die es durchaus lohnenswert zu berücksichtigen gilt. (van Dick 2017: 11f.)

Die Flexibilisierung drückt sich daneben auch im Bereich der Karrieremöglichkeiten aus. Einhergehend mit veränderten Arbeitsbedingungen, z.B. im Kontext einer hohen Bedeutung von trägerübergreifender Netzwerkarbeit, verändern sich auch Vorstellungen über Karrierepfade. Alternative Modelle abseits klassischer Karrieren gewinnen zunehmend an Bedeutung. Somit sollten organisationsübergreifende Karrieremöglichkeiten mitgedacht werden. Diese erweiterten Formen von Karriere scheinen insb. angesichts des Trends der Flexibilisierung von Arbeit notwendig zu werden. Wenn Arbeit zunehmend flexibel organisiert wird, von Raum und Zeit entfesselt, projektorientierte Netzwerkarbeit verstärkt in den Mittelpunkt rückt und sich klassisch hierarchische Organisationsstrukturen in zunehmend agile bzw. hybride Strukturen wandeln, verändern sich auch Vorstellungen bzw. Stellenbesetzungen hinsichtlich Karrieremöglichkeiten. (DGFP 2014: 14) Hinzu kommt, dass Organisationen der KJH gegenwärtig verstärkt auf arbeitsfeldübergreifende Kooperationen angewiesen sind. Disziplinübergreifende multiprofessionelle Zusammenarbeit mit einem Denken über Zuständigkeitsgrenzen hinaus erscheint hierfür unabdingbar. (Trede 2013: 7ff.) Insb. die Ansicht Soziale Arbeit als „Komplexleistung“ zu verstehen, verdeutlicht die Notwendigkeit dieses interdisziplinären Zusammenarbeitens mehrerer Fachkräfte und Organisationen (Maelicke 2017: 344). Dies führt zu veränderten Anforderungen an die Organisationsentwicklung. So weichen hierarchische Strukturen zunehmend, da sie unflexibel erscheinen. (Ebd.: 345ff.) Die zunehmende Aufgabenteilung und -strukturierung i.S.d. „Organisatorischen Differenzierung“ führt zur deutlichen Erhöhung der Komplexität und kann im Hinblick auf die „Organisatorische Integration“ weitreichende Problematiken mit sich bringen. So müssen die meist separat erbrachten Teilaufgaben, die oft an unterschiedlichen Orten und Zeiten von verschiedenen Mitarbeiter*innen zustande kommen i.S.d. Gesamtorganisationszieles effizient wieder so zusammengeführt werden, dass ein in sich geschlossener reibungarmer Gesamtleistungsfluss gewährleistet werden kann. (Schreyögg 2016: 41ff.; Bolte 2006: 17) Insb. für das Bewältigen komplexer Problemstellungen unter Einbezug multiprofessioneller Zusammenarbeit werden somit Konzepte nötig, in denen auch zuständigkeitsübergreifend effizient gehandelt werden kann (Maelicke 2017: 345ff.). Vor allem in

der Kooperation mit weiteren Fachkräften stellen sich verbindliche Regelungen oft als positive Wirkfaktoren dar, da sie unterstützen, zeitaufwändige Verwaltungstätigkeiten zu vereinfachen und „Reibungsverluste“ bei unklaren Verfahren zu verringern und somit Freiräume für die pädagogisch relevanten Entscheidungen gewähren (Albus et al. 2009: 56).

Ferner wirken Megatrends auch auf Felder der Sozialen Arbeit und erfordern einen dauerhaften Prozess der stetigen Verbesserung. Die Arbeit in der KJH gestaltet sich hierbei zunehmend komplexer. Um erfolgreich mit komplexen Anforderungen umgehen zu können, erfordert es von Organisationen sich flexibel und umfeldbezogen anzupassen, (wobei hier anmerkend die SWOT-Analyse, Kongruenz-Effizient-Hypothese und Kontingenztheorie hilfreich erscheinen). Hybride Strukturen gewinnen daher zunehmend an Bedeutung. (Maelicke 2017: 345ff.)

Bei der Lösung der Probleme, die durch die verstärkte Aufgabenteilung im Kontext der „Organisatorischen Differenzierung“ entstehen, finden neben flacheren Hierarchien zunehmend Routine- und Zweckprogramme i.S. verbindlicher Verfahrensrichtlinien zur „Organisatorischen Integration“ Anwendung. So sind Organisationen einerseits gefragt, generelle Regelungen zur Handlungsanweisung für immer wiederkehrende Situationen i.S.d. Routineprogramme zu erarbeiten und anderseits zugleich angehalten ausreichend Zweckprogramme zur Verfügung zu stellen, in denen Mitarbeiter*innen deutlich größere Handlungsspielräume besitzen und i.S.d. Partizipation Handlungsergebnisse mittels Zielvereinbarungen selbständig erarbeiten (Management by Objectives (MbO)). (Schreyögg et al. 2014: 2) Diese Programme, die insb. dazu dienen, die obersten Hierarchieebenen zu entlasten, stellen zwar gute Ansätze dar, sind jedoch keine Optimallösungen, da oft durch die Standardisierungstendenz die nötige Flexibilität für die individuelle Fallinterpretation verloren geht, die jedoch für die Arbeit mit der Klientel unabdingbar ist. Hinzu kommt, dass sich intangible Dienstleistungen, die als immaterielle Ressourcen in ihrem Wirkungszusammenhang nur schwer messbar sind, noch weniger durch formalisierte Routineprogramme standardisieren lassen. (Bode 2012: 156) Damit gewinnt die Form der Selbstabstimmung an Bedeutung, die als Instrument informeller Ordnung und zugleich als unverzichtbares Korrektiv zur formalen Ordnung betrachtet wird. Hiermit wird versucht ein aufgetauchtes Problem möglichst schnell zu lösen, was angesichts dynamischer Umwelten unverzichtbar erscheint. Um dies zu ermöglichen, ist allerdings Voraussetzung, dass hierfür der nötige Rahmen vorhanden ist, d.h. Entscheidungsbefugnisse der Führungskraft bereits dezentralisiert sind und stark komplex formalisierte Richtlinien i.S.d. „brauchbaren Illegalität“ (Luhmann 1964) adäquat und verantwortungsbewusst von Mitarbeiter*innen umgangen werden dürfen. (Luhmann 1964: 305 zit.n. Kühl 2019: 5) Größere Handlungsspielräume mit der Möglichkeit einer Regelabweichung können jedoch Chance und Gefahr gleichermaßen bergen. Zum einen bietet sich die Möglichkeit der Zeitersparnisse und im Hinblick

auf Innovationen eine größere Chance die Innovationsfähigkeit zu erhöhen, denn in der Praxis entstehen innovative Lösungen oft durch ein Experimentieren auf einem Grad zwischen Regelkonformität und Regelabweichung. (Kühl 2019: 5) Durch wiederholtes Abweichen von formalen Regeln, kann sich diese Regelabweichung jedoch als organisationskulturelle Erwartung innerhalb der Organisationskultur etablieren. Diese Normalisierung der Regelabweichung kann als ungeschriebenes Gesetz auf das Verhalten der Mitglieder einwirken. Soziologisch kann dieser Prozess als „Institutionalisierung von Erwartungen" betitelt werden. (Ebd.: 7) Problematisch kann dieses Verhalten werden, wenn die Praktiken nicht mehr ausreichend kritisch reflektiert werden und sich negative Auswirkungen einschleichen. So kann die Gefahr entstehen, dass Mitarbeiter*innen sich den Erwartungen entsprechend regelkonform im informalen Sinne verhalten, um weiterhin Teil der Organisationskultur zu bleiben. Das Verhalten ist somit auf anderen Motiven gegründet, nämlich vordergründig auf denen der sozialen Zugehörigkeit und Anerkennung durch die Gruppenmitglieder, in Anlehnung an die Theorie der sozialen Identität. Daher erscheint es stets wichtig, die institutionalisierten Regelabweichungen zu reflektieren, insb. im Hinblick auf gesellschaftlich geltende Werte und Normen bzw. in Bezug zum professionellen sozialarbeiterischen Handeln. Das Erlernen von vertretbaren Regelabweichungen i.S.d. „brauchbaren Illegalität" bedarf allerdings Zeit, um sich sukzessive i.R.d. organisatorischen Sozialisationsprozesses solche bewährten regelabweichenden Praktiken anzueignen und Handlungskontrolle dieser informalen Praktiken zu erlernen. So geht es um ein Erlernen einer Einschätzung eines akzeptierten und professions-ethisch vertretbaren Ausmaßes der Regelabweichung und darum, in welchen Situationen, welches Maß vertretbar erscheint. (Ebd.: 8ff.) Ansonsten können regelabweichende Handlungspraktiken Gefahr laufen, außer Kontrolle zu geraten und sich als emergente Phänomene i.S. ungeplanter Gestaltungselemente auch negativ auswirken. Langfristig gebundene Mitarbeiter*innen scheinen vor allem hier große Vorteile zu besitzen, sofern sie über eine hohe Reflexionskompetenz verfügen. Umso mehr gewinnen daher im Kontext der mitarbeiter*innenbezogenen Handlungsspielräume in der Arbeit mit der Klientel der professionelle Habitus sowie eine reflexive Professionalität an Bedeutung.

Auch die Digitalisierung birgt Herausforderungen. Um einer professionellen Sozialen Arbeit gerecht werden zu können, scheinen formalisierte Handlungsorientierungen sowie medien- und technikbezogene Kompetenzen nötig. (Klinger et al. 2019: 12ff.) Zugleich wird auch in diesem Kontext das Dilemma zwischen Formalisierungsgrad und Grad der Flexibilität deutlich. Die zunehmende Etablierung digitaler Medien erfordert, sich mit diesen Thematiken auseinanderzusetzen und birgt Herausforderungen im Kontext von ethischen Handlungsmaximen Sozialer Arbeit. So ergeben sich neue Herausforderungen in Bezug auf fachliche Standards in der Gestaltung von

Interaktionsbeziehungen zwischen Mitarbeiter*innen und Klientel und andererseits einer angemessenen Abgrenzung zwischen dienstlichen und privaten Bereichen. (Kutscher 2019: 46f.)

Diese umfassende Zusammenschau verdeutlicht, dass Veränderungen der Organisationsstrukturen mit multikomplexen neuen Anforderungen in der Personalentwicklung einhergehen. Die veränderten Arbeits- und Organisationsformen führen angesichts dieser Trends zu Konsequenzen für die Mitarbeiter*innenbindung. Ein erfolgreiches Bindungsmanagement erfordert ein strukturiertes Vorgehen mit einer zielgruppenspezifischen Auseinandersetzung unter Einbezug aktueller und zukünftiger gesellschaftlicher Rahmenbedingungen. (DGFP 2014: 15) Hierbei scheint vor allem den Flexibilitätsspielräumen von Mitarbeiter*innen in der alltäglichen Arbeit eine große Bedeutung zuzukommen, denn eine flexible Zeiteinteilung wirkt sich vorteilhaft auf die Vertrauensbildung seitens der Klientel, in der Folge auf die Arbeitsbeziehung und damit auf die Systemebene der KJH aus. Krisen und/oder freudige Ereignisse sind schwer vorhersehbar und erfordern umso stärker flexible Handlungsmöglichkeiten in den organisatorischen Strukturen. (Albus et al. 2009: 56) Ferner können die Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung von Mitarbeiter*innen und hiermit einhergehend deren Motivation, Zufriedenheit und weiterführend deren Bindungsintensität in besonderem Maße durch die Organisationsstruktur bzw. genauer beschrieben durch die dadurch entstehenden mitarbeiter*innenbezogenen Handlungsspielräume, beeinflusst werden. Ein wesentlicher empirisch nachgewiesener Wirkfaktor für wirkungsorientierte Jugendhilfe stellen institutionelle Rahmenbedingungen dar, die sich u.a. in Form von Mitbestimmung der Fachkräfte in Organisationen äußern. Je größer die individuellen Einflussmöglichkeiten in übergeordnete Organisationsziele und interne Arbeitsabläufe, desto größer die Handlungssicherheit sowie Zufriedenheit mit der Arbeitssituation. Diese Handlungssicherheit führt i.d.R. dazu, dass die Arbeit positiv bewertet wird und stärkt Verbundenheitsgefühle (ebd.: 55f.) Es ist davon auszugehen, dass Mitarbeiter*innen, die sich als Teil von Entscheidungsstrukturen fühlen, eine stärkere Bindung an die Ziele der Organisation aufweisen (van Dick 2017: 13f.). Insofern bedeutet dies für das Personalmanagement, dass es durchaus sinnvoll erscheint, bei der Strukturgestaltung subjektspezifische und hier insb. motivationstheoretische Aspekte mitzudenken. Hiermit rückt für Organisationen die Frage in den Fokus, wie sich durch die Gestaltung der Struktur, das Maß individueller Bedürfnisbefriedigung von Mitarbeiter*innen möglichst auf hohem Niveau halten lässt. (Schreyögg et al. 2014: 3) Bedürfnisse können u.a. auch aus Wertvorstellungen resultieren. Das folgende Kapitel führt diesbezüglich fort.

4.3 Wertewandel und Generationenunterschiede

Im Kontext der Mitarbeiter*innenbindung stellt sich die Frage, welche Rolle Werte in Bezug auf das Bindungsbedürfnis von Mitarbeiter*innen bilden und inwiefern ein möglicher Wertewandel innerhalb unterschiedlicher Generationen im Kontext gesellschaftlicher Rahmenbedingungen zu verzeichnen ist. Hierzu scheint zunächst ein kurzer Definitionsumriss der Begriffe „Werte“ und „Generationen“ sinnvoll. Werte sind nach Klaffke „Auffassungen über die Qualität der Wirklichkeit und beeinflussen die Wahl von Handlungsalternativen“ (Klaffke 2014: 9). Werte als Auffassungen sind hierbei von Einstellungen abzugrenzen, da Werte als stabiler betrachtet werden. Wertvorstellungen entstehen der Sozialisationshypothese folgend, größtenteils im Kindheits- und frühen Erwachsenenalter unter Berücksichtigung der in der formativen Phase vorliegenden Bedingungen. (Ebd.: ebd.) Unter Generationen wird eine gesellschaftliche Kohorte von Personen gefasst, die innerhalb einer gleichen Zeitspanne geboren ist und bedeutsame Ereignisse in der Kindheit und Jugend miteinander teilt (ebd.: ebd.). Jede Generation zeigt allgemeine und arbeitsbezogene Verhaltensweisen, Werte und Bedürfnisse, die u.a. über Arbeitstugenden ausgedrückt werden (ebd.: 28f.).

Diese Definitionsumrisse verdeutlichen, dass generationenspezifische Wert-Aussagen stets kontextabhängig und Generationen als dynamische Konstrukte zu betrachten sind (Klaffke 2014: 10). Es ist zu betonen, dass für die Erklärung individuellen Verhaltens der Generationenzugehörigkeits-Ansatz zwar unterstützen kann, Komplexität zu reduzieren und vor dem Hintergrund sozio-ökonomischer Prozesse, ein besseres Verstehen gesellschaftlicher Entwicklungen initiieren kann, jedoch darf die Generationszugehörigkeit mit ausschließlicher Reduzierung auf das Geburtenjahr nicht als alleinige Erklärungsvariable gelten, sondern es müssen stets weitere Einflussdeterminanten, wie sozioökonomische Hintergrundinformationen etc. in die Erklärungsbetrachtung einbezogen werden. So sind bei der Zuschreibung von Wertvorstellungen und Attributen, die die jeweilige Generation kennzeichnen zu vermögen, neben individuellen Merkmalen insb. historisch-gesellschaftliche Ereignisse einzubeziehen, denn das gemeinsame Erleben prägnanter Ereignisse und Lebensbedingungen, kann das individuelle Verhalten bzw., in Anlehnung an die eingangs genannte Definition, die „Wahl von Handlungsalterativen“ von Personen der jeweiligen Generationen und somit auch Wert-Ausprägungen der jeweiligen Generation beeinflussen. (Klaffke 2014: 10) In Bezug auf Werte veranschaulicht Pfeil diesen Gedanken sehr gut, in dem er unter Heranziehung der strukturfunktionalen Systemtheorie nach Parsons betont, dass die individuelle Werteorientierung stets auch ein „Abbild der vorherrschenden Wertvorstellungen der sie umgebenden sozialen Systeme darstellt“ (Pfeil 2016: 146). Dieses Zitat deutet eine zu verzeichnende Doppelperspektive sehr aussagekräftig an; zum einen konstituieren sich Werte aus einer individuellen Subjektperspektive, zum anderen aus

der sozialen Umwelt. Aktuelle Forschungsfragen hinsichtlich Werten bzw. Wertewandels befassen sich jedoch weniger mit der Subjektperspektive bezügl. einer Veränderung des Wertesystems einer einzelnen Person, sondern fußen vordergründig auf einer soziologischen Sicht und fokussieren eher allgemeine Trends, die sich für einen Großteil von Mitgliedern eines sozialen Systems erkennen lassen. (Pfeil 2016: 146) Ein Wertewandel auf der Makroebene ist allerdings mit prozessualen Veränderungen auf der Mikroebene verbunden. Trifft man Aussagen zu Werthaltungen sozialer Systeme, worunter auch Generationen fallen, sollte somit stets mitbedacht werden, dass sich diese Werthaltungen mitunter aus den individuellen Werthaltungen der einzelnen Mitglieder konstituieren. (Gollan 2012: 26) Die Frage, inwiefern sich Generationen im Hinblick auf das Wertesystem voneinander unterscheiden, erfordert eine umfassende Analyse all der Faktoren, die während des gesamten Sozialisationsprozesses auf Personen einer Generation einwirken (Pfeil 2016: 3).

Zur Generation Z ist anzumerken, dass diese Kohorte aufgrund ihres Alters i.d.R. noch nicht über gefestigte langüberdauernde Arbeitserfahrungen verfügt. Diese Personen befinden sich größtenteils noch in der formativen Phase der beruflichen Sozialisation. Das Ziehen von Rückschlüssen ausgehend von deren grundsätzlichen Werthaltungen auf Aussagen zu deren organisatorischen Bindungsverhalten erscheint daher verfrüht. (Brademann et al. 2018: 14f.) Da sich Werte, wie eingangs erwähnt, nicht nur durch generationsspezifische Sozialisationsmuster entwickeln, sondern gleichwohl in hohem Maße von subjektiven Lebenssituationen und -erfahrungen beeinflusst werden, ist das Zusammenspiel dieser Faktoren bei der Generation Z gering und deren Werte und Erwartungen an die Arbeit vordergründig bzw. nahezu ausschließlich durch deren Sozialisationsinstanzen geprägt (Rump 2016: 25).

Die in der Literatur vorzufindende Vielzahl an Klassifizierungen und Zuschreibungen macht die Schwierigkeit, Generationen voneinander abzugrenzen, deutlich (Klaffke 2014: 10; Krüger 2016: 42). Anlage 4 versucht eine grobe Orientierung zu bieten. Anhand der Darstellung wird ersichtlich, dass angesichts einer alternden Gesellschaft und verlängerten Lebensarbeitszeit auch in Organisationen immer mehr Generationen mit einer Vielfalt an unterschiedlichen Sozialisationserfahrungen, Wertvorstellungen und Erwartungen an die Arbeit bzw. Organisation, aufeinander treffen (Rump 2012: 20).

Laut einer empirischen Studie zum Thema Mitarbeiter*innenbindung aus den Jahren 2012/13 gelten ein gutes Betriebsklima, eine marktgerechte Entlohnung und die Reputation des Arbeitgebers als die drei entscheidendsten Faktoren zur Bindung (ebd.: 3). Hier wird zwischen jüngerer und älterer Generation unterschieden und postuliert, dass bei der jüngeren Generation ein Wunsch der Verwirklichung individueller Ziele und Wertvorstellungen sowie ein Aufrechterhalten einer ausgewogenen Balance zwischen privaten und beruflichen Aspekten festzustellen sei. Sowohl die

ältere, als auch die jüngere Generation streben i.d.R. nach einer sicheren Beschäftigung. (Rump 2012: 21f.)

Zu ähnlichen Aussagen kommt auch eine Studie des Roman Herzog Instituts (RHI) aus dem Jahr 2016. Diese beschäftigte sich mit strukturellen Veränderungen der Arbeitswelt und fokussiert die Frage, inwiefern mit der Generation Y ein Wertewandel einhergeht. (Klös et al. 2016: 32) Die Studie postuliert, dass für die jüngere Generation bei der Wahl des Arbeitgebers sowie der Beurteilung ihrer Arbeitssituation und -zufriedenheit insb. emotionale Faktoren zentral von Bedeutung sind. Ein Wechsel des Arbeitgebers ist, aufgrund der Vielfältigkeit an Organisationen und somit auch an Wahlmöglichkeiten, auch trotz eines geringeren Gehalts denkbar, wenn im Gegenzug emotionale Bedürfnisse dort besser befriedigt erscheinen. (Ebd.: 25f.) Ein Streben nach Sicherheit von der jüngeren, als auch älteren Generation, konnte als eine beider Generationen verbindende Gemeinsamkeit auch in dieser Studie bestätigt werden (ebd.: 32). Ein hervorzuhebender Aspekt spielt bei der jüngeren Generation die Treue bzw. Loyalität, die als besonderer Wert betrachtet werden kann. Der Treue-Begriff bedarf jedoch einer differenzierten Betrachtung. Treue im Hinblick auf die Dauer der Arbeitsbeziehung bildet für die jüngere Generation einen hohen Stellenwert, geht aber nicht zwingend einher mit einer lebenslänglichen Bindung an die Organisation. Vielmehr hängt Treue von sich wandelnden Vorstellungen des Vertrages zwischen Arbeitgeber und Beschäftigte ab. So gewinnt vor allem für die jüngere Generation die Vorstellung eines gleichberechtigten Beschäftigungsverhältnisses auf Augenhöhe mit Aspekten von „win-win“ zunehmend an Bedeutung. Es verändert sich somit insb. die inhaltliche Bedeutung des Arbeitsvertrages. (Klös et al. 2016: 25ff.) Der Stellenwert des sog. „psychologischen Vertrags“, der als informelle Erweiterung zum formellen Arbeitsvertrag fungiert, gewinnt zunehmend an Bedeutung (Klös et al. 2016: 26; Goebbels 2017: o.S). Die Art dieser Austauschbeziehung kann in erheblichen Maße das Engagement der Mitarbeiter*innen beeinflussen. Das Augenmerk liegt im psychologischen Vertrag bestenfalls auf einem partnerschaftlichen Zusammenkommen zwischen Organisationszielen und Kompetenzen der Mitarbeiter*innen. Aus Mitarbeiter*innensicht bildet insb. die durch den Arbeitgeber signalisierte und von Mitarbeiter*innen wahrgenommene Wertschätzung der eigenen Kompetenzen eine wichtige Rolle im Hinblick auf Treue. Der psychologische Vertrag führt nach Klös et al. zu „einer beiderseitigen Ökonomisierung des Loyalitätsbegriffs und damit letztlich zu einer Partnerschaftsbeziehung zum Arbeitgeber auf ´gleicher Augenhöhe´“ (Klös et al. 2016: 26). Auch ein Verlassen der Organisation wird von den Jüngeren nicht als Loyalitätsbruch, sondern als ein im Laufe des Berufslebens durchaus dazugehörendes Ereignis angesehen, wobei auch eine Rückkehr bei entsprechend wahrgenommener Wertschätzung durchaus in Frage kommen kann. Wertschätzung drückt sich auch auf das wahrgenommene Gerechtigkeitsempfinden aus. So können uneingelöste

Versprechen in Bezug auf Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie oder eine ungleiche Bezahlung innerhalb der Organisation zwischen älteren und jüngeren Kolleg*innen dazu führen, dass sich die jüngere Generation ungerecht behandelt und weniger wertgeschätzt fühlt. (Klös et al. 2016: 25ff.)

Ferner untersuchten Brademann et al. Wertvorstellungen der Generation Z und analysierten das Bindungsbedürfnis und dessen Einflussfaktoren (Brademann et al. 2018: 1). Im Ergebnis wird sichtbar, dass ein Großteil der Befragten ein starkes Bindungsbedürfnis aufweist, vorausgesetzt Faktoren zur persönlichen Entwicklung, Sicherheit, Entlohnung, Transparenz und wertschätzender bzw. harmonischer Umgang werden erfüllt (ebd.: 35). Im Vergleich zur älteren Generation scheint ein bei der jüngeren Generation zu verzeichnendes Bindungsbedürfnis allerdings geringer ausgeprägt zu sein. Angeli postuliert, basierend auf den Ergebnissen seiner Studie, dass die emotionale Bindung an die Organisation bei der älteren Generation stärker ausgeprägt ist und schreibt der jüngeren Generation im Vergleich zur Älteren eine geringere Loyalität zu. (Angeli 2018: 357) Parment unterstreicht diesen Gedanken und weist darauf hin, dass eine bei der jüngeren Generation zu beobachtende geringe Loyalität mit höherer Mobilität einhergehe, die zu stärkerer Personalfluktuation führen kann. So würden Jüngere der Generation Z dazu tendieren, von vornherein die Möglichkeit von Organisationswechsel mitzudenken und entsprechend soziale Netzwerke auch eher außerhalb der Organisation aufbauen. (Parment 2013: 15)

Da der Faktor Karrieremöglichkeiten insb. für die Jüngeren von zentraler Bedeutung bezügl. dessen Bindungsverhalten ist, könnte es sich für Organisationen als auch für Mitarbeiter*innen nützlich erweisen, die Loyalität über eine transparente Schaffung und Unterstützung von Karriere- bzw. Weiterbildungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung von individuellen Werten und Lebensumständen, zu erhöhen (Angeli 2018: 356f.). Allerdings muss anmerkend hierzu bedacht werden, dass Erfolg und Karriere bei der jüngeren Generation i.d.R. zwar als sehr relevant erachtet werden, aber oft nur unter der Bedingung, dass Familie und Freunde nicht aufgegeben werden müssten (Klös et al. 2016: 12). Somit sollten sich Karrieremöglichkeiten im Einklang mit einem ausgewogenen Work-Life-Verhältnis befinden. Huber et al. postulieren i.d.S. in ihrer Trendanalyse bezügl. der Generation Y, dass Führungskräfte sich zukünftig auf eine veränderte Interpretation des klassischen Karrierebegriffs einstellen müssen. „Wir-Werte“, in denen Familie und Freunde sowie die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit im Fokus stehen, würden zukünftig an Bedeutung gewinnen. Das Mitgestalten und kreative Verwirklichen eigener Ideen sei relevanter, als der Aufstieg auf der klassischen „Karriereleiter“. (Huber et al. 2013: 18) Damit scheint sich der Fokus zunehmend auf die (Mit-)Gestaltung der Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten zu richten und der Stellenwert dieses Foci im Kontext des multiplen Commitments womöglich zu erhöhen. Eine nähere Betrachtung dieses Foci erfolgt im Punkt 5.3.2.

Bisherige Studien geben zwar aufschlussreiche Erkenntnisse, besonders im Hinblick auf wert- und bedürfnisspezifische Generationenunterschiede zwischen der älteren und jüngeren Generation, trotz dessen sind Lösungen zur Mitarbeiter*innenbindung stets individuell zu erarbeiten (Klös et al. 2016: 32). Der Generationen-Management-Ansatz knüpft an eine differenzierte Betrachtung der Bedürfnisse und Wertvorstellungen von Mitarbeiter*innen unterschiedlicher Altersgruppen an und befasst sich mit Gestaltungsfragen von organisatorischen Rahmenbedingungen. Daher kann dieser bei der Erklärung menschlichen (Bindungs-)Verhaltens im Arbeitskontext durchaus hilfreich sein. (Klaffke 2014: 7) Im Fazit dieser Arbeit werden Vorschläge zu Handlungsempfehlungen auf praktischer Ebene abgeleitet.

4.4 Zwischenfazit

Aus Kap.4 wird ersichtlich, dass die vorhandenen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen eine langfristige Bindung deutlich zu erschweren drohen und auf Seiten der Organisation, als auch aus Mitarbeiter*innenperspektive zu Herausforderungen führen. Die Effekte der demografischen Entwicklung, vor allem der zu verzeichnende Fachkräftemangel sowie die veränderten Arbeits- und Organisationsformen, als auch die heterogenen Werte bzw. Bedürfnisse im Kontext der vorhandenen Generationenvielfalt in der KJH, lassen auf eine umso wichtiger werdende Relevanz von Bindung hindeuten. Damit gewinnt die Frage einer langfristigen und vor allem aus Mitarbeiter*innensicht qualitätsmäßig positiv erlebten Bindung, an Bedeutung. Daraus folgt die Notwendigkeit einer individualspezifischen Betrachtung der Bedürfnislage von Mitarbeiter*innen.

Ferner sollten angesichts der sich stetig dynamisch verändernden Umweltbedingungen, Organisationen über adäquate Anpassungsmechanismen, z.B. dynamische Fähigkeiten, verfügen, wofür insb. ausreichend personelle Ressourcen hilfreich erscheinen. Um diesen Herausforderungen gerecht werden zu können, scheinen die durch die Organisation zu beeinflussenden Stellschrauben so gerichtet werden zu müssen, dass das relevante Thema der Bindung zunächst im obersten Personalmanagement als fester Baustein verankert ist und es gelingt, die vielfältigen Akteure, in adäquater Transparenz in diesen Baustein zu integrieren. Denn die Erkenntnisse lassen die Vermutung zu, dass davon ausgegangen werden kann, dass die so ausschlaggebende individuell erlebte Qualität der Bindung nicht lediglich von Führungskräften und Mitarbeiter*innen abhängt, sondern von den für alle Akteure zur Verfügung stehenden Rahmenbedingungen. Daher bedürfen Fragen der Mitarbeiter*innenbindung stets einer fundierten Gesamtstrategie, welche selbst allerdings bereits von Beginn an nicht als starres Konzept gedacht sein darf, sondern dessen Bausteine sich angesichts der Dynamiken der Umwelt, ebenso flexibel gestalten lassen, wobei sich auch hier das sichtbar werdende Dilemma zwischen Standardisierungen und Flexibilität fortzusetzen scheint.

5. Mitarbeiter*innenbindung – wissenschaftliche Konzeptualisierungen

Das folgende Kapitel liefert umfassende Erkenntnisse zur Commitmentforschung. Nach kurzer Einrahmung des komplexen Konstruktes, werden Formen, Bezugsrichtungen und das Konzept der OI mit dessen Abgrenzungsmerkmalen zum OC erörtert. Das Kapitel rundet zusammenfassend mit einem Zwischenfazit ab.

5.1 Bindung im Kontext der Arbeits- und Organisationspsychologie

In der wissenschaftlichen Literatur zeichnet sich eine Vielzahl an unterschiedlichen Definitionen zum Konstrukt der Mitarbeiter*innenbindung ab. Der organisatorische Mitarbeiter*innenbindungsbegriff wird in der A&O-Psychologie als organisatorisches Commitment (OC) bezeichnet. Commitment wird als „Bindung“ bzw. „Verpflichtung“ übersetzt. OC stellt ein Konzept dar, mit dem die Position des Organisationsmitgliedes zu verschiedenen Facetten seines Arbeits- und Tätigkeitsbezugs symbolisiert wird, wobei Commitment hier vor allem die Beziehung der Mitarbeiter*innen zur Organisation beschreibt. (Six et al. 2020: o.S.)

Die Organisationspsychologie befasst sich mit der Erklärung von arbeitsbezogenem Erleben und menschlichem Verhalten in Organisationen und speist sich größtenteils aus Theorien der vier Teildisziplinen der Psychologie, s.Abb.1 (van Ypern et al. 2002: 624f.). Im Kontext dieses interdisziplinären Geflechts wird angenommen, dass die Sozialpsychologie den größten Beitrag leistet, indem sie unterstützt, individuelle Einstellungen und Motive, soziale Gruppenaspekte sowie organisatorische Tragfähigkeit, z.B. im Kontext von strategischen Veränderungsprozessen, weitreichender zu verstehen. OC fußt inmitten dieses interdisziplinären Zweiges auf den Wurzeln organisationspsychologischer bzw. sozialpsychologischer Theorien. (Felfe 2020: 65; van Ypern et al. 2002: 624f.) Die übergeordneten Hauptziele der A&O-Psychologie bestehen kurz gefasst grds. darin, die Effizienz der Organisation und die Humanisierung des Arbeitslebens zu verbessern (Kauffeld 2011: 7). Hieraus wird im Kontext dieser Arbeit ersichtlich, dass Mitarbeiter*innenbindung i.R.d. A&O-Psychologie eine betriebswirtschaftliche- und eine soziale Sichtweise vereint.

ABBILDUNG 1: ÜBERBLICK A&O-PSYCHOLOGIE (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: van Ypern et al. 2002: 625)

Wird das Augenmerk auf eine nähere definitorische Betrachtung von Mitarbeiter*innenbindung gerichtet, werden unterschiedliche Ansätze sichtbar. Dies resultiert daher, da Commitment als ein mehrdimensionales Konstrukt betrachtet wird. (Felfe 2020: 36) In einer nach Felfe sozialpsychologisch ausgerichteten weitverbreiteten Definition wird unter OC Verbundenheit,

Verpflichtung, Identifikation und Loyalität, die Mitarbeiter*innen gegenüber der Organisation empfinden, verstanden (Felfe 2020: 25f.). Nach van Dick kann unter OC zudem verstanden werden, inwieweit Mitarbeiter*innen sich nicht nur der Organisation als solche zugehörig und verbunden fühlen, sondern dieses empfundene Zugehörigkeits- oder Verbundenheitsgefühl auch auf einzelne Teile der Organisation gerichtet sein kann (van Dick 2017: 5). Mathieu & Zajac, die bereits Anfang der 90er umfassende Metaanalysen zur Commitmentforschung hervorbrachten, betonen in ihrer Definition psychologische Verbundenheitsaspekte und definieren Commitment als *„psychologisches Band“* zwischen Mitarbeit*innen und der Organisation: „[…] a bond or linking of the individual to the organization“ (Mathieu et al. 1990: 171). Abgrenzend zum Begriff der Loyalität kann Commitment nach Mowday et al. (1979) als Ausdruck einer aktiven Beziehung betrachtet werden. Loyalität hingegen drücke sich als passive Form aus und wird somit insb. durch diese zugeschriebene Passivität vom Commitment abgegrenzt. (Mowday et al. 1979: 226)

Aus den dargelegten Perspektiven wird ersichtlich, das OC verschiedene Facetten enthält und in der Wissenschaft definitorisch von keinem einheitlichen Verständnis vom Konstrukt des OC gesprochen werden kann (Bornewasser et al. 2011: 38f.; Ehresmann 2016: 86). Vor Hintergrund der angeführten Facetten, beschreibt OC in einem groben Definitionsumriss zusammenfassend eine Einstellung gegenüber der Organisation (Felfe 2020: 27). Diese Einstellung kann als grds. überdauernd betrachtet werden und vor allem im Gegensatz zur OI, als weniger schwankend (van Dick 2017: 6f.). Diesem sozialpsychologischen Verständnis von OC wird in dieser Arbeit gefolgt.

Theoretischer Hintergrund und Einordnung

Historisch betrachtet liegen der Commitmentforschung variierende Entwicklungsströmungen zugrunde (Felfe 2020: 27). Während Becker in den 1960er Jahren eine rationale Komponente mit Betonung einer Kosten-Nutzen-Perspektive hervorhob, fokussierten Mowday et al. 1982 emotionale Aspekte von Commitment (Klaiber 2016: 31; Becker 1960: 32ff.; Mowday et al. 1982: 43). Meyer & Allen entwickelten 1990 ein umfassendes Konstrukt der Mitarbeiter*innenbindung, in welchem sie verschiedene Dimensionen integrierten. Dieser Drei-Komponenten-Ansatz umfasst rationale, emotionale und normative Aspekte von Commitment. (Meyer et al. 1990: 1ff.) Im Ursprung beinhaltete dieser zunächst zwei Komponenten; affektives Commitment (AC) und kalkulatorisches Commitment (KC). Beim AC resultiert die Verbundenheit der Mitarbeiter*innen aus deren „Wollen“ heraus, d.h. sie fühlen sich mit der Organisation verbunden, weil sie es wollen. Beim KC beruht Bindung auf Kosten-Nutzen-Überlegungen, worin Mitarbeiter*innen die Kosten bei einem zu erwarteten Wechsel abwägen. Bindung entsteht hier aus einem „Müssen“ heraus. Sechs Jahre später wurde 1990 das normative Commitment (NC) integriert, in welchem Mitarbeiter*innen ein Gefühl der Verpflichtung in der Organisation zu bleiben, aufweisen. (Felfe 2020: 36) Dieser Drei-

Komponenten-Ansatz setzte sich im Fachdiskurs durch und dominiert gegenwärtig (Sturm et al. 2011: 142; van Dick 2017: 4). Die Betrachtungsweise dieser drei Commitmentdimensionen verdeutlicht, dass Bindung, im eingangs erwähnten Sinne als *„psychologisches Band“* zwischen Mitarbeiter*innen und Organisation nicht nur Varianz in der Bindungsintensität, sondern auch in der Bindungsqualität aufweisen kann (Felfe 2020: 37). So postuliert eine in der Commitmentforschung zu erkennende Grundannahme, dass die Formen als drei grds. voneinander unterscheidbare Dimensionen betrachtet werden, welche jedoch miteinander unterschiedlich stark korrelieren. Demzufolge können alle drei Formen bei Mitarbeiter*innen gleichzeitig, aber in unterschiedlichen Ausprägungen vorhanden sein. (Ebd.: 36)

Daneben können weitere Faktoren auf Bindung wirken. Meyer & Allen deuten mit ihren drei Komponenten bereits die Mehrdimensionalität an. Diese drückt sich auch durch verschiedene Ansätze aus, die dem OC zugrunde liegen. (Felfe 2020: 33f.) Mowday et al. sprechen i.d.S. von einem einstellungsbezogenen und einem verhaltensbezogenen Ansatz, die beide im OC verankert liegen (Mowday et al. 1982: 26). Es wird postuliert, dass Commitment einen einstellungsbezogenen und einen verhaltensbezogenen Ansatz vereint, wenngleich mit unterschiedlichen Akzenten. Hierbei betont Commitment als emotionale und kognitive Bewertung insb. den einstellungsbezogenen Ansatz, wobei Commitment als Fortsetzung von Handlungen den verhaltensbezogenen Ansatz akzentuiert. (Felfe 2020: 33f.) Der einstellungsbezogene Ansatz setzt den Fokus auf die Einstellung einer Person gegenüber der Organisation und sagt zukünftiges Verhalten vorher, während der Verhaltensansatz die Entstehung von Commitment gegenüber der Organisation erklärt und auf die Fortsetzung einer Handlung fokussiert (Felfe 2020: 33f.; Neininger 2010: 21). Dieses Verständnis ist in Bezug auf die möglichen Konsequenzen bzw. Effekte, die sich aus den drei Formen ergeben, von Relevanz und wird im Punkt 5.2 näher betrachtet.

Zusätzlich wird in der wissenschaftlichen Fachsprache das sog. „Multiple Commitment“ diskutiert, das die Generalisierbarkeit des OC auf andere Bereiche fokussiert. Somit geht es um die Betrachtung der drei Komponenten im Zusammenhang mit verschiedenen Richtungen bzw. um die Erforschung von Bindungsdeterminanten, die ursächlich für Commitment sein können. (Voigt et al. 2006: 4) Auch aus dem Drei-Komponenten-Modell nach Meyer & Allen lässt sich diese Generalisierbarkeit des Commitmentansatzes auf andere Bereiche ablesen. Meyer & Allen gehen davon aus, dass das Drei-Komponenten-Modell als universelles Bindungsmodell nicht lediglich auf die Organisation als Ganzes, sondern auch auf verschiedene Teilbereiche anwendbar erscheint. Sie empfehlen daher den Ansatz auch auf andere Bereiche zu generalisieren. (Felfe 2020: 41) Ein weiterer Hinweis, dass der Ansatz auf andere Bereiche anwendbar ist, geht aus van Dicks definitorischer Erklärung zum Commitmentbegriff hervor, denn hier betont van Dick, wie eingangs erwähnt, dass das empfundene

Zugehörigkeits- oder Verbundenheitsgefühl der Mitarbeiter*innen auch auf einzelne Teile der Organisation gerichtet sein kann (van Dick 2017: 5). Daneben wird das Konstrukt der Mitarbeiter*innenbindung in der Commitmentforschung auch unter dem Konzept der OI diskutiert. OC und OI fußen beide auf den Wurzeln der Theorien der Sozial- und Organisationspsychologie und ähneln einander, gleichwohl sich akzentuierte Differenzen verzeichnen lassen. (Felfe 2020: 50) Die angedeuteten Ansätze werden im Folgenden erörtert. In Anlage 5 ist ein Überblick zur Komplexität des Commitment-Konstruktes dargestellt mit Erkenntnissen aus wissenschaftlichen Metaanalysen.

5.2 Formen von Organisationalem Commitment

Da das Drei-Komponenten-Modell nach Meyer & Allen (1990) in der Commitmentforschung überwiegend auf Konsens trifft, wird sich im Folgenden hierauf gestützt. Zudem werden empirische Erkenntnisse weiterer Autoren hinzugezogen, um die Formen umfassender im Hinblick auf die Fragestellung erörtern zu können. Tab.2 veranschaulicht die drei Formen.

TABELLE 2: DREI FORMEN VON ORGANISATORISCHEM COMMITMENT

	Affektives Commitment	**Kalkulatorisches Commitment**	**Normatives Commitment**
Beschreibung	*Wollen* -emotionale Verbundenheit -hohe Identifikation mit Zielen/Werten der Organisation -hohe Bereitschaft für übermäßiges Engagement -intrinsische Motivation	*Müssen* -rationale Kosten-Nutzen-Abwägung -mangelnde Alternativen -Vermeidung von Kosten -Abwägen bisheriger Investitionen und den zu erwarteten Kosten	*Sollen* -Bindung aus moralisch-ethischen Gründen -betrifft moralische Wertvorstellungen -Gefühle der Verpflichtung: moralisch begründet und/oder aufgrund von Investitionen
Wechsel-absicht	Geringe Wechselabsicht	Wechselabsicht wird durch mangelnde Alternativen oder zu hohe Kosten i.d.R. nicht realisiert	Wechselabsicht eher gering, aufgrund moralischer Wertvorstellungen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Felfe 2020: 27ff.; Klaiber 2016: 35; van Dick 2017: 4

5.2.1 Affektives Commitment

Das AC beschreibt die emotionale Bindung einer Person an die Organisation (van Dick 2017: 4). AC drückt sich durch eine emotionale Verbundenheit sowie Identifikation mit den Zielen und Werten der Organisation aus. Affektiv gebundene Mitarbeiter*innen zeigen i.d.R. eine Bereitschaft, sich auch in besonderem Maße für die Ziele der Organisation zu engagieren und weisen den Wunsch auf, zukünftig auch weiterhin der Organisation anzugehören. (Felfe 2020: 27f.) Mowday et al. charakterisieren AC mit einer hohen Identifikation mit den Zielen und Werten der Organisation, die sich dahingehend ausdrückt, dass Mitarbeiter*innen einen starken Glauben an die Organisation aufweisen und die organisationalen Werte und Ziele in hohem Maße akzeptieren. In der Folge zeigen diese Personen eine erhöhte Anstrengungsbereitschaft. (Mowday et al. 1979: 226) Zudem ist eine geringe Fluktuationsneigung vorhanden, die aus dem Bedürfnis der Mitarbeiter*innen in der

Organisation zu verbleiben, resultiert (Mowday et al. 1979: 226; Rodouli 2004: 31). Aus diesen Beschreibungen wird insb. der im Punkt 5.1 erwähnte Aspekt der aktiven Determinante in Abgrenzung zum Begriff der passiven Loyalität deutlich. AC scheint in besonderem Maße ein aktives und engagiertes Agieren vorauszusetzen. Auch die Annahme, dass affektiv Gebundene eine hohe Bereitschaft aufweisen, sich in besonderem Maße für die Organisation einzusetzen, deutet auf eine eher intrinsisch motivierte Einstellung an. (Felfe 2020: 48) Ferner wird bei der Betrachtung des AC die eingangs im Punkt 5.1 erwähnte wesentliche Differenzierung in einstellungsorientierten und verhaltensbezogenen Ansatz deutlich. Beim AC spielen insb. emotionale Aspekte eine Rolle, sodass hier die einstellungsorientierte Komponente deutlich wird. Commitment vermag als einstellungsorientierter Ansatz zukünftiges Verhalten vorhersagen. (Ebd.: 33) Die emotionale Verbundenheit kann das Erleben und Verhalten einer Person nach Felfe sogar insoweit beeinflussen, dass eigene Risiken in Kauf genommen würden (Felfe 2020: 28). Das AC weist laut Wolf im Gegensatz zum KC und NC die stärkste Bindungs-Wirkkraft auf (Wolf 2020: 90).

Nach zahlreichen Studien zur Untersuchung des Zusammenhanges zwischen AC und Auswirkungen auf die Organisation kann der positive Effekt des AC weitestgehend bestätigt werden. So konnten Mathieu & Zajac (1990), Meyer & Allen (1997) und van Dick (2001) in einer Metaanalyse herausfinden, dass ein hohes AC mit geringeren Fehlzeiten, höherer Produktivität sowie stärkerem Engagement einhergeht (van Dick 2017: 16f.). Ebenso zeigt der bisherige Stand der Forschung, dass ein hohes AC mit hoher Arbeitsleistung und -zufriedenheit zusammenhängt (Westphal et al. 2009: 2ff.; Six et al. 2006: 46). Westphal analysierte internationale quantitative Metaanalysen sowie Primarstudien und fasste die Ergebnisse in einer Metaanalyse zusammen. Hier wird postuliert, dass sich Einflussfaktoren auf das AC nach mitarbeiterbezogenen-, arbeitssituationsbezogenen und organisationsbezogenen Faktoren unterteilen lassen. (Westphal 2011: 77ff.) Unter mitarbeiterbezogenen Faktoren, worunter soziodemografische Merkmale gefasst wurden, sind kaum signifikante Korrelationen zum AC vorhanden. Im Gegensatz dazu wirken arbeitssituationsbezogene Einflussfaktoren, wie transformationale Führung, zeitnahe Kommunikation, Situationskontrolle und Kontakt zum oberen Management stark einflussreich auf AC. Eng hiermit verbunden wirken ebenso organisationsbezogene Faktoren, wie eine unterstützende Personalpolitik, interpersonelle Gerechtigkeit, Partizipation und ethisches Klima stark auf AC. (Ebd.: 82ff.)

Überdies wurde herausgefunden, dass ein hohes AC mit positiven Gesundheitsaspekten für die Mitarbeiter*innenperspektive korreliert. Positiv erlebte Bindung kann demnach eine psychosoziale Ressource darstellen, die gesundheitlichen Risiken entgegenwirken kann. (Felfe 2020: 15f.) Allerdings müssen die Erkenntnisse bei der Beurteilung der Zusammenhänge zwischen OC und Einflussdeterminanten differenziert betrachtet und die empirischen Befunde genau begutachtet

werden. So gibt es neben den dargestellten Erkenntnissen zum positiven Nutzen auch widersprüchliche Ergebnisse zu den Auswirkungen von Commitment auf die Gesundheit von Mitarbeiter*innen. Zum einen besteht weitestgehend Konsens, dass sich AC als Ressource i.d.R. positiv auf die Gesundheit auswirkt. (Felfe 2020: 124ff.) Andererseits gibt es Studien, die auf Risiken, die aus einem übermäßigen Commitment hervorgehen können, hinweisen. Dies sind insb. gesundheitliche Risiken, die in der Folge weitere Nachteile, nicht nur für den*die Mitarbeiter*in, sondern auch für die Organisation nach sich ziehen können. So wurde herausgefunden, dass ein starkes Commitment i.S.d. „Overcommitments" (Siegrist 1996) zu übermäßigem Engagement bis hin zu „interessierter Selbstgefährdung" (Krause et al. 2012: 196) führen kann, was in der Folge zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen und damit verbundenem hohen Krankenstand führen kann. (Felfe 2020: 124; Krause et al. 2012: 196; Felfe et al. 2016: 133) Allerdings ist ein hohes AC nicht mit Erschöpfung i.S.d. „Overcommitments" gleichzusetzen. Hier bedarf es einer differenzierten Betrachtung der einzelnen Formen. Die negativen gesundheitlichen Risiken eines erhöhten Commitments basieren nicht auf einem erhöhten AC, sondern auf einem erhöhten KC, da angenommen wird, dass drohende Verluste und zugleich mangelnde Alternativen zu Abhängigkeit und Druckempfinden führen und somit gesundheitliche Risiken hervorrufen können. Das AC kann als gesundheitsförderliche Determinante eindeutig durch seine bilaterale Funktion als Ressource und zugleich „Puffer" zur Abwehr von Belastungen bestätigt werden. (Felfe et al. 2016: 133) Ferner geht hohes AC einher mit einer geringen Fluktuation und einem erhöhten Engagement, was insb. aus betriebswirtschaftlicher Denklogik vorteilhaft für die Organisation erscheint (Felfe 2020: 33; Wolf 2018: 113). Somit wird insgesamt sichtbar, dass ein hohes AC eindeutig mit Vorteilen für Organisation und Mitarbeiter*innen korreliert.

Um die emotionale Bindung von Mitarbeiter*innen nachhaltig wirksam zu fördern, nennt Wolf den Ansatz einer Übereinstimmung von Werten und Zielen zwischen Organisation und Mitarbeiter*innen (Wolf 2018: 91). Er postuliert: „Unsere Werte sind der Boden, auf dem wir stehen und gehen. Unsere Ziele zeigen uns die Richtung an, in die wir gehen" (ebd.: ebd.). Vor allem die Transparenz über die Kongruenz der gemeinsamen Werte und Ziele scheint für eine langfristige Bindung wesentlich, denn „wenn Menschen voneinander wissen, dass sie dieselben Werte teilen und dann auch noch in die gleiche Richtung gehen, dann stehen die Chancen gut, dass sie den Weg miteinander gehen" (ebd.: ebd.). Werte können jedoch erst bindungswirksam werden, wenn sie im Alltag gelebt bzw. spürbar werden und genau hierbei kommt es nach Wolf auf die inhaltliche Übereinstimmung der gelebten Werte an (Wolf 2018: 93f.). Auch wird hier die heraufordernde doppelte Funktion des Personalmanagements deutlich, denn einerseits ist die Leitung gefragt, im Hinblick auf Werte und Ziele die Entwicklungsbedarfe der Organisation und andererseits die individuellen Werte und Ziele der

Mitarbeiter*innen bestenfalls gleichermaßen zu berücksichtigen und eine möglichst hohe Wert- und Zielkongruenz zu gewähren. (Lerche et al. 1999: 18) Eine Kniebaum-Studie postuliert, dass Führungskräfte, welche die Werte der Organisation verinnerlichen, diese zu Teil ihrer Führungsvision werden lassen und Mitarbeiter*innen gegenüber eindeutig kommunizieren, das Commitment der Mitarbeiter*innen langfristig gewährleisten können (Diestel et al. 2018: 18). Wolf hingegen geht einen deutlichen Schritt weiter, indem er appelliert, Mitarbeiter*innen nicht nur lediglich zu informieren, sondern am Prozess bzw. an der „Wertediskussion" partizipieren zu lassen (Wolf 2018: 92). Damit kommt der gelebten Führungsphilosophie bei der Erhöhung des AC eine entscheidende Bedeutung zu. Kap.5.3.1 gewährt zu diesem Kontext nähere Einblicke.

5.2.2 Kalkulatorisches Commitment

Das KC wird synonymhaft u.a. als kalkulatives, fortsetzungsbezogenes, abwägendes oder rationales Commitment bezeichnet (Brademann et al. 2018: 7; Felfe 2020: 29; Süß 2007: 4). Bindung zeigt sich aus einem „Müssen" heraus (van Dick 2017: 4f.). Hierbei werden Vor- und Nachteile i.S. eines Kosten-Nutzen-Denkens abgewogen. Insofern beruht diese Art der Bindung auf einem rationalen „Kosten-Nutzen-Kalkül". (Felfe 2020: 29ff.) Hier geht es um die Vermeidung von Kosten, die mit einem Wechsel verbunden sein könnten. Kosten können z.B. ein Ortswechsel, der Verlust einer erarbeiteten beruflichen Position oder aufgebaute soziale Beziehungen sein (van Dick 2017: 4). Auch der Verlust von Zusatzrenten, Gehaltszulagen oder organisationsspezifischen Kenntnissen sowie gewisse Fähigkeiten, die so organisationsspezifisch sind, dass sie mit einem Wechsel wegfallen, können ebenso Kosten symbolisieren (Felfe 2020: 32f.). Anmerkend wird hierbei somit auch aus Organisationsperspektive ersichtlich, dass angesichts des hohen Stellenwerts an Humankapital, der Verlust von Mitarbeiter*innen, die über intangible Ressourcen verfügen, nachteilig erscheint, denn der*die fluktuierende Mitarbeiter*in könnte organisationsspezifische Fachkenntnisse evtl. als Erfahrungsschatz in die andere (konkurrierende) Organisationen transportieren.

Beim KC sind vor allem die bisherig getätigten Investitionen sowie der Aspekt der Alternativen von Bedeutung (van Dick 2017: 6f.). Je geringer die Aussicht eine bessere Alternative zu erlangen eingeschätzt wird, desto stärker fällt das KC aus. Werden hingegen gar keine Alternativen gesehen, erhöhen sich die Kosten für einen Wechsel. (Felfe 2020: 31) Aus dem synonymhaften Begriff des fortsetzungsgebundenen Commitments wird insb. die postulierte Grundneigung zu Kontinuität in menschlichem Handeln deutlich, denn es wird angenommen, dass Menschen i.d.R. dazu neigen, einmal bereits begonnene Handlungen fortsetzen zu wollen. Diese Neigung wirke sich durch Selbstrechtfertigung und Reduktion von Dissonanzen auf die Einstellung des Menschen aus. (Grimm 2016: 45f.) So führe eine ständige Verhaltensänderung dazu, dass Menschen ihr Selbstkonzept nicht

mehr als in sich stimmig und stabil, sondern als inkonsistent bzw. inkohärent wahrnehmen, sodass in der Folge psychische oder kognitive Dissonanz entstehen kann (Felfe 2020: 32). Eine Dissonanz kann auftreten, wenn der*die Mitarbeiter*in feststellt, dass sich ein damaliges Verhalten als Fehler herauskristallisierte. Da angenommen wird, dass der Mensch danach strebt, solche Dissonanzen gar nicht erst entstehen zu lassen bzw. gering zu halten, wird in der Folge versucht, dieses Fehlverhalten zu rechtfertigen und auf diese Weise Dissonanz zu reduzieren. (Ebd.: 32f.)

Ferner wurde in empirischen Studien, in denen der Zusammenhang von KC und dem Aspekt der Gesundheit untersucht wurde, ermittelt, dass vor allem das Empfinden gegen den eigenen Willen gebunden zu sein, als psychischer Belastungsfaktor wirken kann (Meyer et al. 2002: o.S. zit.n. Felfe 2020: 124). Auch weitere empirische Studien (Krause 2013) bestätigen eine negative Korrelation zwischen KC und Gesundheit (Krause 2013: o.S. zit.n. Felfe 2020: 124). Hieraus ergibt sich ein Zusammenhang zwischen KC und subjektivem Stressempfinden der Person, womit dem KC eher negative Auswirkungen bezügl. der Gesundheit zugeschrieben werden können (Felfe 2020: 124). Hierbei ist der negative Effekt insb. dann zu erwarten, wenn das KC auf dem Gefühl drohender Verluste, die z.B. aus dem Verlust bisheriger Investitionen resultieren, basiert. Gekoppelt mit dem Eindruck mangelnder Alternativen, kann dies psychischen Druck und Stress erzeugen und zu gesundheitlichen Risiken führen. (Felfe 2020: 126; Felfe et al. 2016: 133)

In Bezug auf die Unterscheidung in einstellungsorientiertem und verhaltensbezogenem Commitment, wird das KC eher dem verhaltensbezogenen Ansatz zugeordnet, da angenommen wird, dass beim KC die Fortsetzung einer Handlung im Fokus steht und es somit vordergründig um das Verhalten einer Person geht (Felfe 2020: 33f.). Allerdings postulieren Meyer & Allen, dass der Drei-Komponenten-Ansatz insgesamt als einstellungsorientierter Ansatz zu betrachten ist. Für das Verständnis des KC zeichnet sich daher die Annahme ab, dass der eigentlich verhaltensbezogene Ansatz, der dem KC zu Grunde liegt, nun als Ausdruck einer Einstellung bzw. Haltung gegenüber der Organisation angesehen wird. Konkret bedeutet das, dass die Einstellung einer Person ursächlich für das Verhalten ist. Die Einstellung, die beim KC eher rational bedingt ist, erklärt dementsprechend das Verhalten einer Person. (Ebd.: 34ff.)

Zur Förderung der verhaltensbezogenen Bindungsebene postuliert Wolf, es sei ausschlaggebend, dass das Verhalten auf Freiwilligkeit beruhen und ohne Gegenleistung erfolgen müsse (Wolf 2018: 84). Die wissenschaftliche Erkenntnislage deutet allerdings im Vergleich zum AC und NC beim KC auf eher negative Korrelationen für Organisation und Mitarbeiter*innen hin. So zeigen Studien, dass hoch kalkulatorisch Gebundene i.d.R. eine geringere Arbeitsleistung aufweisen und Stress intensiver wahrnehmen. Daher wird Führungskräften empfohlen, sich möglichst auf eine Steigerung des AC und NC zu konzentrieren. (Westphal et al. 2009: 218ff.; Kump 2014: o.S.)

5.2.3 Normatives Commitment

Das NC betrifft moralische Wertvorstellungen einer Person und wird durch internalisierte Wert- und Normvorstellungen, die im Laufe der familiären und organisationalen Sozialisation erworben wurden, beeinflusst (Felfe 2020: 34). Daneben kann NC aus empfundenen Verpflichtungen resultieren (Süß 2007: 4). Das Gefühl der moralischen Verpflichtung kann sich hierbei auf Teile der Organisation, wie z.B. Führungskraft, richten. So ist es denkbar, dass sich normativ Gebundene der Führungskraft gegenüber moralisch verpflichtet fühlen, wenn diese z.B. unterstützt, eine erhoffte Fortbildung zu finanzieren. (Klaiber 2016: 34) Normativ Gebundene fühlen sich entsprechend aus moralisch-ethischen Gründen gebunden. NC erfolgt aus einem Gefühl von „Sollen“ (van Dick 2017: 4). Aus neueren Studien zur Commitmentforschung (Meyer et al. 2012) geht hervor, dass beim NC nochmals differenziert unterschieden werden kann zwischen Gefühle der Verbundenheit aufgrund moralischer Erwägungen und Gefühle der Verpflichtung, die aufgrund von Investitionen der Organisation resultieren. So zeigen Profilanalysen, dass es bei Personen, bei denen das NC mit einem hohen AC auftritt, insb. moralische Gründe sind, die ursächlich für das weitere Handeln erscheinen. Wenn hingegen das NC mit einem hohen KC auftritt, sind es eher Gefühle der Verpflichtung, die Folgen für das Handeln haben. (Meyer et al. 2012: o.S. zit.n. van Dick 2017: 5) Hieraus wird gut ersichtlich, dass auch die Beziehung der Formen untereinander Auswirkungen auf die Gesamtintensität der Form, hier auf das NC, haben kann. Ferner konnten aus Studien zum NC im Zusammenhang mit gesundheitlichen Aspekten, Risiken abgeleitet werden. So wird angenommen, dass ein stark ausgeprägtes NC i.S.d. Overcommitments dazu betragen kann, sich übermäßig zu engagieren und gesundheitliche Gefahren zu ignorieren. (Felfe 2020: 126) Eine Studie von Felfe/Franke (2011) postuliert, dass ein hohes NC die förderliche Wirkung eines hohen AC abmildern kann. Die ursprünglich positive Wirkung des AC als Gesundheitsressource und Puffer zur Abmilderung von Stress, kann durch hohes NC neutralisiert und ins Gegenteil verschoben werden. Hierzu wird als Erklärung angenommen, dass die Notwendigkeit bei hohem AC, auf eigene Bedürfnisse, wie z.B. Ruhezeiten, zu achten, durch ein hohes NC eingeschränkt und damit die Gefahr, sich aufopfern zu müssen, erhöht wird. (Felfe et al. 2016: 133f.) Als stark einflussreiche Faktoren auf NC gelten Bezahlung, Mitarbeiter*in-Vorgesetzen-Austausch i.S.d. LMX und Empowerment durch die*den Vorgesetzte*n (Westphal 2011: 89f.). Nach Wolf stellt eine kontinuierliche Verdeutlichung der Erwartungshaltung seitens der Organisation eine hilfreiche Maßnahme zur Förderung des NC dar. Hierzu sollten Frührungskräfte in regelmäßigen Abständen Mitarbeiter*innen den bedeutenden Wert der Person für die Organisation verdeutlichen, z.B. in Mitarbeiter*innengesprächen. (Wolf 2018: 85) Ebenso eine Kultur, in der Fairness und ein ausgeglichenes Geben und Nehmen hervortreten, wirke förderlich auf NC (Schmid 2009: 25).

5.3 Multiples Commitment

Wie eingangs erwähnt, ist der Generalisierungshypothese folgend davon auszugehen, dass sich OC auch auf Teilbereiche der Organisation beziehen kann. I.d.S. wird von „Foci“ gesprochen. Ein Foci kann z.B. das Team sein. (Felfe 2020: 40) Beim multiplen Commitment geht es um die Betrachtung der drei Commitment-Komponenten im Zusammenhang mit verschiedenen Foci. Somit fokussiert das multiple Commitment die Generalisierbarkeit des OC auf andere Bereiche. Hier geht es neben der Erforschung von Bindungsdeterminanten, die ursächlich für Commitment sein können, auch um die Kompatibilität der vielfältigen Foci untereinander sowie um eine mögliche Interdependenz. (Voigt et al. 2006: 4) Felfe spricht i.d.S. davon, dass es beim Zusammenwirken verschiedener Foci zu Interaktionseffekten kommen kann und differenziert diese in zwei spezifische Arten; „synergistische Interaktion“, bei der die Effekte sich gegenseitig in ihrer Wirkung verstärken und „kompensatorische Interaktion“, bei der die Effekte sich gegenseitig in ihrer Wirkung kompensieren (Felfe 2020: 88). Die Foci können sowohl positiv als auch negativ untereinander, wie auch in Bezug zur Bindungsform in Wechselbeziehung stehen. So kann sich z.B. ein AC zum Foci „Team“ als positiv erweisen, wenn der*die Mitarbeiter*in aufgrund der empfundenen hohen Verbundenheit zum Team, in der Organisation verbleibt. Somit kann das AC bezügl. des Teams eine Wechselbarriere darstellen, die die Fluktuationsneigung positiv beeinflusst. Das hohe AC zum Team kann wiederum ein KC zur Organisation nach sich ziehen, wenn z.B. bei der Kosten-Nutzen-Abwägung der Verlust des Teams als nachteilig bewertet wird. Die Foci können sich somit inhaltlich ergänzen und sich gegenseitig unterstützen, allerdings können, insb. durch unterschiedliche Zielsetzungen, durchaus Konflikte zwischen verschiedenen Foci auftreten. (Voigt et al. 2006: 4)

Auch ist davon auszugehen, dass Mitarbeiter*innen, ähnlich wie bei den drei Formen, Bindung zu mehreren Foci gleichzeitig, jedoch in unterschiedlichen Abstufungen aufweisen. Die Intensität der Bindung erfolgt je Bezugsrichtung unterschiedlich. So ist es z.B. denkbar, dass die gleichzeitige Bindung zur arbeitsbezogenen Einheit „Team“ und „Führungskraft“ innerhalb dieser zwei Foci unterschiedlich stark ausgeprägt ist. (Felfe 2020: 41) Wolf betont, die Persönlichkeitsdispositionen von Mitarbeiter*innen, d.h. konkret die Beziehungswünsche, entscheiden darüber, wie stark die Bindung werden kann, wobei insb. eine hohe Vorgesetztenbindung die Gesamtintensität der individuellen Bindung beeinflussen könne (Wolf 2018: 111). Da das multiple Commitment komplex und nicht ausreichend erforscht ist, weiß man abschließend nicht, wie viele Richtungen denkbar sind, fest steht allerdings, dass das Commitment sowohl in seiner Qualität hinsichtlich der Komponenten, als auch in seiner Ausrichtung bezügl. der Foci als mehrdimensional zu betrachten ist (Felfe 2020: 41). Während Wolf von vier wesentlichen Bezugsrichtungen (unternehmensbezogene-, aufgabenbezogene-, vorgesetztenbezogene-, teambezogene Bindung) spricht, nennt Felfe sechs Foci

(Organisation, Beruf/Tätigkeit, Team/Arbeitsgruppe, Führungskraft, eigene Karriere, Beschäftigungsform) (Wolf 2018: 101; Felfe 2020: 41). Felfe weist daraufhin, dass die Foci sich in einer hierarchischen Abhängigkeit beeinflussen können und merkt methodische Problematiken an. So dürften bei der Analyse die Einschätzungen der Mitarbeiter*innen nicht unabhängig voneinander betrachtet, sondern in den Kontext der jeweiligen Bezugsrichtung eingebettet werden. Der Foci „Team“ müsste z.B. im Zusammenhang mit Teammerkmalen, wie Teamgröße, betrachtet werden. Bei der Erforschung OC sollten daher mehrere Ebenen miteinbezogen werden. (Felfe 2020: 50) Es wird ersichtlich, dass das multiple Commitment komplex ist (Voigt et al. 2006: 4). Jedoch vermag es durch die zusätzliche Berücksichtigung vielfältiger Foci möglich zu sein, eine verbesserte Vorhersagekraft i.S.d. inkrementellen Validität zu ermöglichen. Ebenso lassen sich Kausalitäten zu Outcomevariablen bezügl. der differentiellen Validität aufzeigen. (Felfe 2020: 88f.) Die Frage, inwiefern Foci sich beeinflussen, bedarf weiterer Desiderate (ebd.: 50). Ebenso weisen Voigt et al. auf einen Bedarf an Desideraten hin, indem sie anmerken, dass zur Analyse des multiplen Commitments insb. der Prozesscharakter erforscht werden sollte, um hier spezifische Erkenntnisse zur Entstehung des multiplen Commitments hervorbringen zu können. Ferner mangele es an kulturvergleichenden Studien. (Voigt et al. 2006: 9) Felfe zufolge lassen empirische Befunde jedoch andeuten, dass sich Mitarbeiter*innen, die sich mit dem Team, der Führungskraft und der Arbeitsbeschäftigung verbunden fühlen, sich i.d.R. auch mit der Organisation i.S.d. OC verbunden fühlen (Felfe 2020: 50). Der folgende Abschnitt gibt einen Überblick über Bezugsrichtungen, s.Abb.2. Anmerkend ist davon auszugehen, dass neben den hier vorgestellten Foci weitere denkbar sind. Die Folgenden weisen jedoch eine hohe Praxisrelevanz auf und lassen empirische Befunde hervorgehen, auf die nachfolgend Bezug genommen wird. Auch wird sich bei der Betrachtung der Foci auf das Drei-Komponenten-Modell nach Meyer & Allen gestützt, da dieses als universelles Bindungsmodell eine Generalisierbarkeit auf verschiedene Foci zulässt und zu diesem Modell empirische Befunde vorliegen.

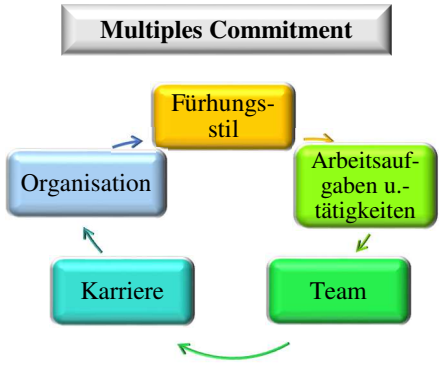


ABBILDUNG 2: MULTIPLE BEZUGSRICHTUNGEN (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Felfe 2020: 41;Wolf 2018: 101)

5.3.1 Führungsstil

Die bisherige empirische Datenlage weist auf einen deutlichen Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Commitment der Mitarbeiter*innen hin (Felfe 2020: 195). Wolf spricht Führungskräften eine sog. „Mitarbeiterbindungskompetenz“ zu. Hiernach benötigen Führungskräfte als Voraussetzung, um Mitarbeiter*innen binden zu können, zunächst die Kompetenz zum Aufbau tragfähiger Beziehungen. (Wolf 2018: 114) Beziehungen, die Führungskräfte und Mitarbeiter*innen zueinander aufbauen, beruhen basierend auf Annahmen des „Leader-Member-Exchange-Modells“ (LMX), auf gegenseitigem Austausch (Felfe 2009: o.S.). Der Umgang der Führungskraft mit den Mitarbeiter*innen kann hierbei, vereinfacht dargestellt, homogen oder heterogen erfolgen. Ist der Umgang einheitlich, besteht Homogenität (Consensus) und lässt auf konsistentes Führungsverhalten schließen, das sich nachweislich positiv auf Commitment auswirkt. (Felfe 2020: 147) Das LMX verfolgt die Frage der Unterschiedlichkeit dieser Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen und welche Auswirkungen Beziehungsqualitäten haben können. Hierzu wird postuliert, dass eine qualitativ hochwertige Beziehung positiv mit Arbeitszufriedenheit und -leistung sowie mit Zufriedenheit mit der Führungskraft korreliert. (Felfe 2009: o.S.) Auch Angeli postuliert in seiner Studie, dass die Führungsqualität die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter*innen positiv beeinflussen und emotionale Erschöpfung reduzieren kann, was indirekt zu einer Steigerung der Mitarbeiter*innenloyalität führt (Angeli 2018: 347). Vor allem kommt der Unterstützung bei der Zusammenarbeit eine wichtige Rolle zu. Führungskräfte sollten daher auf Förderung des Dialogs und Teamgeist achten, insb., wenn Mitarbeiter*innen in Arbeitsabläufen voneinander abhängig sind. (Ebd.: 350) Dies erscheint angesichts der zunehmenden Netzwerkarbeit und den in Punkt 4.2 beschriebenen Herausforderungen bezügl. der organisatorischen Differenzierung und Integration wichtig. Hier scheint die laterale Führung im Kontext der Sozialen Arbeit einen wichtigen Stellenwert einzunehmen, vor allem dann, wenn Projektarbeit mehr an Bedeutung gewinnt. In der lateralen Führung, die ohne disziplinarische Weisungsbefugnis auskommt und Führungskräfte und Mitarbeiter*innen als gleichberechtigt angesehen werden und netzwerkartig zusammenarbeiten, erscheint es umso wichtiger, dass Führungskräfte Interessen und Kompetenzen von Mitarbeiter*innen kennen und adäquat berücksichtigen. Dies impliziert nicht nur Aufgabenkoordination und Aushandeln von Kompromissen, sondern ebenso eine dezente Steuerung i.S.d. Erreichung des übergeordneten Zieles. (Nagel 2017: o.S.) Jenes deckt sich auch mit den Erkenntnissen aus der Studie nach Angeli, in der seitens der Führungskraft die Relevanz eines persönlichen Interesses am Einzelnen hervorgehoben wird, um Stärken und Kompetenzen individuell fördern zu können (Angeli 2018: 350).

Während sich der LMX-Ansatz im Fokus weniger auf die Inhalte der Austauschbeziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen konzentriert, sondern vielmehr darauf, ob der Austausch in bilateraler Hinsicht als angemessen wahrgenommen wird, fokussieren die transaktionale und transformationale Führung die inhaltliche Ausgestaltung dieser Austauschbeziehung. Der transaktionale Stil basiert auf einem rationalen Austausch, in dem die von Mitarbeiter*innen erreichten Ziele durch materielle und immaterielle Gegenleistungen belohnt werden. (Diestel et al. 2018: 9; Raeder et al. 2012: o.S.) Die transformationale Führung meint hingegen eine werte- und zielverändernde Führungsart, in welcher Ziele gemeinsam und auf Vorgesetzten-Unterstützung basierender Herangehensweise erreicht werden sollen (Diestel et al. 2018: 9; Kunz et al. 2016: 33). Frey spricht in diesem Kontext von „guter Führung", worunter er eine ethikbasierte bzw. werteorientierte Führung definiert. Demnach bedeutet gute Führung, Mitarbeiter*innen Orientierung zu geben, gemeinsame Visionen und Ziele zu verfolgen. (Frey 2015: 16) Beim transformationalen Führungsstil geht es um die durch die Führungskraft vermittelten Visionen und Werte, an denen sich Mitarbeiter*innen orientieren. Eine transformational ausgerichtete Führungskraft vermittelt individuelle Wertschätzung durch Anerkennung der Bedürfnisse, Fähigkeiten und Interessen. Die Beziehung ist hier emotional geprägt und durch gemeinsame Werte, Loyalität, Anerkennung und Respekt gekennzeichnet. (Reaeder et al. 2012: o.S.)

Aus Sicht des LMX lässt sich eine prozessuale Überleitung der beiden Stile vorfinden. So beginnt die Austauschbeziehung zu Anfang oft als materiell orientiert, ähnlich der transaktionalen Führung. Im Laufe der zunehmenden Beziehungsreife, sofern diese als qualitativ hochwertig betrachtet wird, kann hieraus ein umfassender sozialer Austausch entstehen, der der transformationalen Führung entspricht. (Ebd.: o.S.) Die wissenschaftliche Datenlage verweist auf einen positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Commitment (Felfe 2020: 147f.). Das jeweilige Führungsverhalten bzw. die Führungsqualität kann die Bindungsintensität der Mitarbeiter*innen im Kontext der Vorgesetztenbindung demnach in erheblichem Maße beeinflussen (Wolf 2018: 109; Rose et al. 2017: 41). Fraglich erscheint, welche Art von Führungsverhalten sich in welcher Weise auf die Vorgesetztenbindung auswirken kann und welche Chancen und Gefahren sich mit einer starken Vorgesetztenbindung im Kontext eines multiplen Commitments für Organisation und Mitarbeiter*innen ergeben könnten. Hier ist zu ergründen, inwiefern Erkenntnisse des Führungsverhaltens in Bezug auf die durch Meyer & Allen postulierten Bindungsformen zu verzeichnen sind. Hierzu kann, basierend auf empirischen Studien, wie u.a. nach Zhu et al. (2012), ein positiver Zusammenhang zwischen transformationalem Führungsstil und AC festgestellt werden (Troger 2018: 103). Auch Pundt et al. (2006) verweisen auf eine positive Korrelation zwischen transformationaler Führung und AC. So fanden sie in empirischen Studien heraus, dass der

Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und AC größer ist, wenn ein direkter Kontakt zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*innen besteht und dieser umso stärker ausgeprägt ist, je höher die Qualität der Kommunikation ist. (Pundt et al. 2006: o.S.) Ähnliche Ergebnisse zeigen Westphal et al. und ermittelten, dass ein transformationaler Stil, hier insb. Charisma der*des Vorgesetzten und individuelle Berücksichtigung des Mitarbeitenden, förderlich auf AC wirkt. Sie postulieren, dass eine enge Führungsbeziehung im Gegensatz zur distanzierten Beziehung AC bestärkt. (Westphal 2009: 215) Ein Zusammenhang des Einflussfaktors „Führungsstil" und der Form „affektives Commitment" lässt sich auch aus Schuheggers Annahmen ersehen. So weist auch er darauf hin, dass eine enge Beziehung zur Führungsperson positiv mit AC korreliert, während eine distanzierte Führungsbeziehung mit negativen Effekten einhergeht. (Schuhegger 2016: 3) Die transformationale Führung scheint einen motivationalen Aspekt zu beinhalten, der zu einer stärkeren Identifikation der Mitarbeiter*innen mit der Organisation führt (Kauffeld 2014: 80). Korek et al. (2009) postulieren, dass transformationale Führung sowie Consensus auf der Gruppenebene das AC und NC positiv beeinflussen können und empfehlen Führungskräften ein positives Organisationsklima und Consensus zu stärken (Korek et al. 2009: o.S.). Ebenso Felfe betont, dass sich ein in sich konsistentes Führungsverhalten positiv auf die Bindung auswirkt, wobei auch eine von den Mitarbeiter*innen wahrgenommene einheitliche Bewertung der Mitarbeiter*innen in Bezug auf das Führungsverhalten, im positiven Zusammenhang mit Bindung steht. Consensus kann nach Felfe als Zeichen einer starken Zusammenzugehörigkeit interpretiert werden, was sich wiederum positiv auf Bindung auswirkt. (Felfe 2020:147) Auch wird postuliert, dass ein transformationaler Führungsstil einen positiven Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter*innen ausüben kann. Diese Erkenntnis scheint anzudeuten, dass sich ein transformationales Führungsverhalten insb. in organisationalen Veränderungsprozessen als positiv erweisen kann. Der positive Effekt kommt jedoch nur zum Ausdruck, wenn Mitarbeiter*innen nicht mit Stressoren, wie Teamkonflikten, belastet sind und wird sogar noch verstärkt, wenn sie mit ausreichend Ressourcen, wie z.B. soziale Unterstützung, ausgestattet sind. (Ebd.: ebd.)

Felfe merkt an, dass zahlreiche Studien zwar einen hohen Einfluss der transformationalen Führung auf das AC bestätigen, allerdings bei diesem Zusammenhang stets auch die Einflussgröße des Kontextes miteinbezogen werden muss. So kann die transformationale Führung in verschiedenen Kontexten einen unterschiedlich starken Effekt auf das AC aufweisen. (Felfe 2020: 195) Diese Erkenntnis lässt naheliegend darauf hindeuten, dass auch Führungskräften ein angemessener Führungsspielraum bereitgestellt werden muss, um adäquates Führungsverhalten i.S.d. transformationalen Führung zu ermöglichen (Felfe et al. 2015: 218f.). Somit sprechen diese Erkenntnisse für eine unabdingbare Berücksichtigung der Rahmenbedingungen. Ein Rahmen, in

welchem sich die Wirkung des Führungsstils bemerkbar machen kann, ist das Organisationsklima, in dem die gelebte (Führungs)- Kultur hervortritt und für Mitarbeiter*innen i.d.R. spürbar wird. Erkenntnisse einer Gallup-Studie weisen darauf hin, dass Führungskräfte mit ihrem Verhalten einen erheblichen Einfluss auf die Organisationskultur ausüben können und hiermit die emotionale Bindung der Mitarbeiter*innen über das Arbeitsumfeld in starkem Maße beeinflussen. (Nink 2018: 11) Neben des transformationalen Führungsstiles gibt es jedoch eine große Anzahl weiterer Führungsansätze, die sich unterschiedlich auf das Commitment auswirken können. So entwickelten sich dem transformationalen Führungsstil weiter ausdifferenzierte Ansätze, wie „Ethical Leadership" (Brown et al. 2006) und „Authentic Leadership" (Walumbwa et al. 2008), die unüberraschenderweise ebenso im positiven Zusammenhang mit Commitment stehen. (Felfe 2020: 147f.)

Gegenwärtig ist die Vorstellung eines erfolgsversprechenden Führungsstils jedoch keineswegs einheitlich, sondern wird kontrovers diskutiert, wobei sich durchaus Trend-Tendenzen zeigen. Angesichts dynamischer Umweltbedingungen und sich wandelnder Organisationsstrukturen ist ein Um- bzw. Weiterdenken der Vorstellung von adäquater Führung beobachtbar. So zeigt sich derzeit die Tendenz, dass von Führungskräften die Fähigkeit zur Verantwortungsabgabe zunehmend erwartet wird. Anstatt Aufgaben zu verteilen, sind Führungskräfte gefragt, das Augenmerk stärker auf die Delegation von Gesamtverantwortung bei der Zielerreichung zu setzen und Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen zu signalisieren. Gleichwohl erscheint es aufgrund der zunehmenden Aufgabenkomplexität, die oft ein multidisziplinäres Wissen fordert, für Führungskräfte schwierig und kaum mehr möglich, diese komplex-fachspezifischen Aufgaben und Entscheidungen allein zu bewältigen. Gelingt es der Führungskraft die Rolle des Vorbildes und Coachs einzunehmen und größere Verantwortungsbereiche vertrauensvoll an Mitarbeiter*innen zu delegieren, wird angenommen, dass sich hierdurch das Verantwortungsbewusstsein sowie intrinsische Motivation der Mitarbeiter*innen erhöhen. (Wiemann et al. 2018: 170f.) Dies setzt jedoch, wie auch aus den zuvor erwähnten Erkenntnissen aus der Studie nach Angeli hervorgeht, eine individuelle Auseinandersetzung und spezifische Kompetenzförderung jedes einzelnen Mitarbeitenden voraus (Angeli 2018: 350).

Fraglich ist, inwiefern eine stark ausgeprägte Vorgesetztenbindung auch zu unerwünschten Folgen führen kann. Richtet sich das Commitment der Mitarbeiter*innen überwiegend auf die Führungskraft, scheint die Bindung von der Rolle der Führungskraft abhängig zu werden. Verlässt die Führungskraft die Organisation, wirft dies die Frage auf, welche Auswirkungen resultieren. Wolf betont, dass personenbezogene Bindungen schwer prognostizierbar seien, da ein Wechsel der Bezugsperson oder etwa ein Beziehungsbruch oft eine sofortige Kündigungsabsicht nach sich ziehe. (Wolf 2018: 113) Dies lässt bereits andeuten, dass das Führungsverhalten i.R.d. Vorgesetztenbeziehung einen

ausschlaggebenden Einfluss auf die Fluktuation der Mitarbeiter*innen auszuüben vermag. Erkenntnisse einer Gallup-Studie postulieren, dass das Führungsverhalten der*des direkten Vorgesetzten maßgeblichen Einfluss auf unerwünschte Fluktuationen nimmt. So sind mit 75 Prozent die Gründe, die für dysfunktionale Fluktuationen genannt wurden, durch das Verhalten der Führungskraft beeinflussbar. (Nink 2018: 11) Andere Studien zeigen ähnlich starke Zusammenhänge zwischen Führungsqualität und Fluktuation. So bestätigen Rose et al. (2017), dass Personen bei schlecht empfundener Führungsqualität eine hohe Wechselbereitschaft zeigen. (Rose et al. 2017: 44) Die Zusammenschau verdeutlicht den positiven Nutzen sowie mögliche Risiken von Vorgesetztenbindung. Vor allem ein transformationaler Führungsstil kann als wichtiger arbeitssituationsbezogener Einflussfaktor zur Begünstigung der Bindung angesehen werden. (Schuhegger 2016: 3) Trotz der wissenschaftlichen Erkenntnisse zum positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Commitment, darf an dieser Stelle kritisch angemerkt werden, dass die Anwendung dieses Führungsverhaltens nicht fehlinterpretiert und als Garant für OC angesehen werden darf, denn ausschlaggebend ist vor allem die durch Mitarbeiter*innen empfundene Qualität der Führungsbeziehung und diese wird von Mitarbeiter*innen stets individuell bewertet.

5.3.2 Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten

Bei einer hohen Ausprägung der Bindung zu Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten fühlen sich Mitarbeiter*innen verstärkt mit den für das Arbeitsfeld im Zusammenhang stehenden Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten verbunden (Wolf 2018: 104). Es wird davon ausgegangen, dass Personen, die durch die Ausübung ihrer Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten die Möglichkeit haben, eigene Wertvorstellungen zu verwirklichen, Freude, Stolz und emotionale Verbundenheit i.S.v. AC entwickeln. Im Zusammenhang mit OC fällt oft der Begriff des „Job Involvements“, der definitorischer Bestandteil des OC ist. Während OC die Bindung der Mitarbeiter*innen an die Organisation meint, beschreibt Job Involvement das Ausmaß, in welchem sich Individuen mit ihrer Arbeit identifizieren. (Felfe 2020: 173f.) Beim Job Involvement richtet sich die Identifikation auf die konkrete Arbeitstätigkeit (Job Involvement) oder auf die Arbeit an sich (Work Involvement) (van Dick 2017: 9). Beim Involvement verbindet der*die Mitarbeiter*in einen persönlichen Wert mit der Arbeitstätigkeit (Moser 1996: 62). Damit wird deutlich, dass sich Job Involvement auf den breiten Foci „Arbeit“ bezieht und den Bereich Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten impliziert. Felfe spricht i.d.S. davon, dass Job Involvement ein „naher Verwandter“ des tätigkeitsbezogenen Commitments ist und sich, wie auch das AC gegenüber der Tätigkeit, durch eine starke Identifikation mit der Arbeit charakterisieren lässt (Felfe 2020: 41). Somit kann Job Involvement zwar nicht als Synonym zum Foci „Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten“ betitelt werden, aber als Teilaspekt von OC dem multiplen

Commitment zugeordnet und als kovariiende Variable des OC betrachtet werden. (Westphal 2011: 60) Voigt et al. sprechen davon, dass Job Involvement, neben Arbeitszufriedenheit und -motivation, als Korrelat vom OC zu betrachten ist. Sie verwenden im Kontext des multiplen Commitments den Begriff des Job Commitments, worunter die Bindung der Mitarbeiter*innen an die Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten verstanden werden kann. Sie vermuten, dass die Merkmale der Arbeitsaufgaben stärker das Job Commitment, als das OC beeinflussen. (Voigt et al. 2006: 4)

Bei Mitarbeiter*innen mit stark ausgeprägtem aufgaben- und tätigkeitsbezogenen Commitment scheint es nachrangig, in welcher Organisation sie tätig sind (Felfe 2020: 41). Daher kann davon ausgegangen werden, dass die Bereitschaft, die Organisation zu verlassen hoch ist, wenn sich die Aufgaben und Tätigkeiten innerhalb der Organisation verändern, denn diese Mitarbeiter*innen fühlen sich prioritär an die Aufgaben und nicht zwingend an die Organisation gebunden. Mit gravierender Veränderung der organisationsinternen Aufgaben, wie sie sich z.B. im Zuge sich wandelnder Umweltveränderungen in dynamischen Umwelten durchaus ergeben könnten, kann es sein, dass diese Personen anderweitige Wege suchen, um gewohnten bzw. eigenen Vorstellungen entsprechenden Aufgaben nachgehen zu können. Die Bindung wird somit in starkem Maße durch die Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten determiniert. (Wolf 2018: 104) Bezgl. der Bleibeabsicht wird davon ausgegangen, dass sich eine hohe Aufgabenbindung allein kaum als wirkungsvoll erweist, sondern erst in Kombination mit anderen Bindungsbezügen eine positive Wirkung entfalte (ebd.: 108).

Das Korrelat Job Involvement wurde empirisch im Kontext der Bindungsformen untersucht und korreliert hier am stärksten mit AC (Felfe 2020: 41f.; van Dick 2017: 10). Auch konnte zum NC ein Zusammenhang festgestellt, der allerdings im Vergleich zum AC etwas niedriger ausfällt, wohingegen bezügl. des KC keine signifikante Korrelation zu verzeichnen ist (Felfe 2020: 174). Wenn das tätigkeitsbezogene Commitment überwiegend kalkulatorisch basiert ist, fällt der Wunsch der Mitarbeiter*innen, die bisherige arbeitsbezogene Tätigkeit auch weiterhin auszuführen i.d.R. gering aus. So können sie sich vorstellen, anderen Tätigkeiten nachzugehen, wenn diese den eigenen Interessen stärker entsprechen. Unter Berücksichtigung rational geprägter Kosten-Nutzen-Abwägungen, werden schließlich Gründe für oder gegen einen Wechsel erschlossen. (Ebd.: 41f.) Auch kann das tätigkeitsbezogene Commitment überwiegend normativ basiert sein und die Bleibeabsicht entsprechend durch moralische Wert- und Normvorstellungen geprägt sein. So könnten sich normativ Arbeitsgebunde z.B. aufgrund einer durch den Arbeitgeber geleisteten Investition verpflichtet fühlen, weiterhin in der Organisation zu verbleiben, um der Entstehung von Schuldgefühlen entgegenzuwirken. (Felfe 2020: 50)

Diese Erkenntnisse lassen insgesamt darauf schließen, dass es wichtig erscheint, aufgabengebundenen Mitarbeiter*innen den nötigen Rahmen zu bieten, den sie für eine

zufriedenstellende Ausübung ihrer Aufgaben und Tätigkeiten benötigen, um diese hierüber möglichst langfristig an die Organisation zu binden. Dies impliziert angesichts dynamischer Umweltbedingungen jedoch auch die Notwendigkeit, Mitarbeiter*innen in organisationsinternen Veränderungsprozessen, die mit Sicherheit auch Aufgabenveränderungen mit sich bringen, mit der nötigen Transparenz und insb. der Möglichkeit der Gewährung individueller Handlungsspielräume zur Ausgestaltung der Aufgaben entgegenzutreten, was wiederum die hierfür nötigen Delegationsspielräume seitens der Führungsebene voraussetzt. Anspruchsvolle Aufgabe des Personalmanagements ist es auch hier wieder, Organisationswerte und -ziele sowie Mitarbeiter*innenwerte und -ziele möglichst gleicheimaßen i.S. einer alltäglich über die Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten sichtbar werdenden gelebten Kongruenz, zu fördern.

5.3.3 Team

Eine teambezogene Mitarbeiter*innenbindung zeigt sich oft in Teams mit einer Teamgröße von drei bis acht Mitgliedern, die über längere Zeiträume zusammenarbeiten. Eine ausgeprägte Teambindung kann dazu führen, dass Mitarbeiter*innen die Organisation verlassen, sobald das Team fluktuiert. Die Bindung hängt folglich in starkem Maße vom Handeln des Teams ab. (Wolf 2018: 106) Fraglich erscheinen positive und negative Zusammenhänge, die sich durch ein ausgeprägtes Team-Commitment ergeben können. So scheinen gesunde Teambindungen, die durch unterstützende und tolerante Interaktionen der Teammitglieder gekennzeichnet sind und in denen einander gegenseitiger Respekt entgegenbracht wird, große Potentiale aufzuweisen, eine sichere Teambindung aufzubauen, die es ermöglicht, interdependent zusammenzuarbeiten und innovative Arbeitsweisen zu fördern. (West et al. 2018: 156f.) Als besonders vorteilhaft für den Aufbau einer sicheren Teambindung wird die frühe Phase der Teamarbeit betrachtet, z.B. im Rahmen eines neuen Projektes, denn insb. zu Beginn der Teamarbeit können die Weichen für die Art der Bindung gestellt werden. In der A&O-Ppsychologie wird i.d.S. von sicherer Bindung, vermeidender Bindung und ängstlicher Bindung gesprochen. (Ebd.: 157f.) Vor allem in der frühen Phase der Teamarbeit erweist sich für die Ausbildung einer sicheren Bindung, ein intensives Zusammenarbeiten mit engem Kontakt der Mitglieder untereinander als förderlich. So kann die bewusste Auseinandersetzung mit den Mitgliedern und die Konzentration darauf, Ziele gemeinsam zu erarbeiten, die Identifikation mit dem Team stärken. Frühzeitig zustande gekommene Erfolge können sich hierbei positiv auf Bindungen auswirken und den Zusammenhalt stärken. Andererseits können sich auch vermeidende Bindungen herauskristallisieren. Dies ist der Fall, wenn Mitglieder sich vom Team distanziert und isoliert fühlen. Als Folge kann es geschehen, dass sie sich weniger stark mit dem Team identifizieren und im Hinblick auf Gruppenziele vordergründig eigene Ziele favorisieren. Das Commitment fällt

dementsprechend niedriger aus, als bei sicher Gebundenen. (West et al. 2018: 157) Ängstliche Bindungen treten auf, wenn Mitarbeiter*innen sich im Team selbst zu gering wertschätzen und inkompetent fühlen. Diese Mitglieder neigen i.d.R. zu negativen Einstellungen, pessimistischen Grundhaltungen und beteiligen sich wenig an Diskussionen und bei der Erarbeitung von Teamzielen. Durch eine von Vertrauen und Offenheit sowie durch Wertschätzung und Anerkennung von Leistungen gekennzeichneten Atmosphäre, lässt sich ängstlicher Bindung entgegenwirken. Gelingt es hierdurch Ängstlichkeit zu reduzieren, kann das Vertrauen in sich selbst und eine insgesamt positivere Einstellung zum Team gestärkt werden, was wiederum das Team-Commitment erhöhen kann. (West et al. 2018: 157)

Ferner wird empirisch postuliert, dass sich über ein hohes Team-Commitment Teamleistung und Hilfsbereitschaft steigern lassen. Auch könne sich Team-Commitment positiv auf Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsabsichten auswirken, was in der Folge durch indirekte Wirkkraft sogar ein geringes OC kompensieren könne. Allerdings können sich OC und Team-Commitment nicht direkt beeinflussen, vielmehr wird angenommen, dass sich die positiven Konsequenzen des jeweiligen Foci durch die indirekten Effekte, wie z.B. über Arbeitszufriedenheit, beeinflussen lassen. (Neininger 2010: 162) Weitestgehend unerforscht ist die Frage, inwiefern dem Team-Commitment, ähnlich dem OC, eine konsistente Wirkkraft in Bezug auf ein stabiles Konstrukt zugeschrieben werden kann. Hierzu wird angenommen, dass affektives Team-Commitment im Gegensatz zum OC situationsabhängiger sei. (Ebd.: 171) Diese Erkenntnisse lassen darauf schließen, dass dem Foci Team-Commitment im Hinblick auf eine langfristige Verbundenheit eine hohe Relevanz zuzuschreiben ist und sich insb. durch eine positive indirekte Wirkung das OC steigern lassen könnte. Team-Commitment könnte somit einen direkten und/oder indirekten Wirkfaktor im Hinblick auf eine langfristige Verbundenheit darstellen.

5.3.4 Karriere

Richtet sich die Bindung der Mitarbeiter*innen auf die eigene Karriere, steht hierbei die eigene berufliche Entwicklung im Fokus. So zeigen Mitarbeiter*innen, die ein starkes Commitment gegenüber der eigenen Karriere aufweisen, durchaus die Bereitschaft, das Team oder die Organisation zu wechseln und scheuen sich i.d.R. nicht davor, sich in andere Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten einzuarbeiten, wenn es ihrer beruflichen Entwicklung bzw. Karriere förderlich erscheint. (Felfe 2020: 48) Für das Personalmanagement erscheint es daher von zentraler Bedeutung, Mitarbeiter*innen Transparenz hinsichtlich der Karrieremöglichkeiten bzw. beruflichen Entwicklung entgegenzubringen, Mitarbeiter*innen im Hinblick auf die eigene Karrriere zu unterstützen und insb. adäquat partizipieren zu lassen.

5.3.5 Organisation

Gegenwärtig wird angenommen, dass eine organisationbezogene Bindung angesichts dynamischer Umweltbedingungen zunehmend an Wert verliere (Wolf 2018: 101f.). Vielmehr richte sich die Bindung, insb. aufgrund von Globalisierung und Digitalisierung, verstärkt auf Teilgebiete der Gesamtorganisation (Felfe 2020: 19). Wie im Punkt 4.2 beschrieben, obliegt auch die KJH veränderter Arbeits- und Organisationsformen, die sich u.a. durch zunehmende organisationsübergreifende Netzwerkwerkarbeit und flexible Arbeitsorte und -zeiten ausdrücken und die Bindung an die Gesamtorganisation hierdurch zu erschweren drohen. Daher erscheint es zukünftig relevanter der Frage nachzugehen, welche Bedeutung die Bindung an unterschiedliche Teilkomponenten der Organisation aufweist. Auch stellt sich vor dem Hintergrund dieser Dynamiken die Frage, welche Konsequenzen der zunehmende Stellenwert multipler Foci im Hinblick auf die Gesamtorganisation nach sich ziehen kann. So könnte sich aus Konstellationen zum Foci „Team“ und „Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten“ z.B. eine für die Gesamtorganisation ungünstige Konsequenz ergeben, wenn Mitarbeiter*innen, die ein hohes affektives Team-Commitment und zeitgleich ein hohes arbeitsaufgabenbezogenes Commitment aufweisen die Bereitschaft zeigen, die Organisation zu verlassen, wenn sich das Team wegbewegt oder die Aufgaben in dieser Organisation stark verändern. Ferner ist zu ergründen, welche Konsequenzen mögliche Rollenkonflikte für die Organisation bedeuten. Rollenkonflikte wären möglich, wenn Mitarbeiter*innen sich zeitgleich an verschiedene Foci binden, z.B. „Team“ und „Führungskraft“ und diese konträre Ansichten und Ziele vertreten würden. (Felfe 2020: 50; Voigt et al. 2006: 4)

Die Bindung an die Organisation könnte jedoch für die Mitarbeiter*innen entscheidend werden, die besonderen Wert auf die Reputation einer Organisation legen (Schumacher 2013: 26). Wird die Organisation in der Öffentlichkeit, z.B. von Stakeholdern, als positiv bewertet, könnte sich dies, basierend auf Annahmen der Theorie der sozialen Identität, positiv auf die Identifikation der Mitarbeiter*innen mit der Organisation auswirken und nicht nur das OC, sondern auch der eigene Selbstwert gestärkt werden. Lassen sich positive Attribute, die der Organisation zugeschrieben werden auch den Mitgliedern der Organisation zuschreiben, kann sich dies insb. über Gefühle von Stolz, positiv auf den Selbstwert auswirken und die Bindung an die Organisation verstärken. (Felfe 2020: 14f.) Trotz der scheinbar zukünftig seltener zu prognostizierenden organisationbezogenen Bindung, muss angemerkt werden, dass vor allem Mitarbeiter*innen mit hoher organisationbezogener Bindung i.d.R. die niedrigste Fluktuationsneigung aufweisen. In Kombination mit einer starken Aufgabenbindung kann die Bleibeabsicht sogar weiter verstärkt werden. (Wolf 2018: 113) Daher erscheint diese dennoch als eine durchaus interessante Bezugsrichtung und sollte nicht außer Acht gelassen werden.

5.4 Organisationale Identifikation

Neben des Konzeptes des OC versucht auch das der OI die Bindung der Mitarbeiter*innen an die Organisation zu erklären (Felfe 2020: 50). Im Unterschied zum OC, das Bindung als individuelle Einstellung gegenüber der Organisation konzeptualisiert, erfasst OI Bindung aus einer Gruppenperspektive. Hier werden die Organisation und einzelne Bereiche als soziale Gruppen angesehen, die miteinander kooperieren, interagieren oder konkurrieren können. Die Entwicklung der OI wird durch die Zugehörigkeit zu Gruppen erklärt. (Ebd.: 51) Van Dick veranschaulicht diesen zentralen Gedanken besonders deutlich. So definiert er OI als „Gefühl des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin, dass seine/ihre Persönlichkeit in der Persönlichkeit der Organisation verschmilzt und man sich zu einem großen Teil über die Mitgliedschaft in der Organisation definiert“ (van Dick 2017: 2). Somit kann davon ausgegangen werden, dass Einstellungen, Emotionen und Gedanken gegenüber der Organisation nicht nur das Verhalten beeinflussen, wie es beim OC vordergründig der Fall ist, sondern für die eigene Identität relevant sind (Felfe 2020: 51). Eine Grundannahme der OI besteht darin, dass die menschliche Identität nicht nur auf individuellen Besonderheiten („Was definiert mich als Individuum?“) basiert, sondern daneben ein Teil der Identität vorherrscht, der durch die Mitgliedschaft zu sozialen Gruppen definiert ist („Zu welcher Gruppe gehöre ich?“) (ebd.: 50). Van Dick weist darauf hin, dass Fragen von OI seit Langem beforscht werden, es jedoch noch keine optimale theoretische Einbettung gibt. Sinnvoll sei es, OI mithilfe sozialpsychologischer Ansätze zu erklären und die soziale Identitätstheorie und die Selbstkategorisierungstheorie heranzuziehen. (van Dick 2017: 2) So wird ausgehend der Annahme eines grundlegenden Bedürfnisses nach einer Steigerung des Selbstwerts angenommen, dass Menschen dazu neigen, Mitglieder in Gruppen zu sein, die über ein hohes Ansehen verfügen, um den Selbstwert positiv zu beeinflussen (Felfe 2020: 54f.). Ebenso wird basierend auf Theorien der sozialen Identität davon ausgegangen, dass Einstellungen und Verhaltensweisen nicht vordergründig durch die persönlichen Einstellungen determiniert werden, sondern durch das Verhältnis der Gruppen untereinander. Dementsprechend müsse zwischen Verhalten zwischen Individuen, (interpersonales Verhalten) und Verhalten zwischen Gruppen (Intergruppenverhalten) unterschieden werden. Durch die in der OI verankerte Gruppenperspektive geht es darum, den Einfluss der Gruppe auf das individuelle Verhalten zu verdeutlichen. (Felfe 2020: 54f.) Für Organisationen erscheinen diese Erkenntnisse insofern interessant, da Mitglieder durch OI z.B. Gefühle von Stolz verbinden, die Einfluss auf das Verhalten nach außen haben und sich vorteilhaft für die Organisation auswirken können. So führt eine hohe Identifikation i.d.R. dazu, dass Mitglieder in Einstellungen und Verhalten die Perspektive der Organisation zu deren Vorteil vertreten. (van Dick 2017: 2f.)

Ferner wird postuliert, dass die Identifikationskomponenten bei der OI je nach Situation variabel und kontextabhängig sind und von der Salienz i.S.d. der derzeitigen Bedeutsamkeit der jeweiligen Kategorie abhängen (van Dick 2017: 24). D.h., dass die Annahmen des Konzeptes der Salienz in der OI insofern vorgesehen sind, dass diese betonen, dass der Kontext in der jeweiligen Situation bestimmt, ob die personale oder die soziale Identität aktiviert und damit handlungsleitend wird. OC kennt diese Identitäten i.d.S. nicht, vielmehr drücke sich die Salienz beim OC durch die Foci aus, die dann salient und handlungsleitend werden. Sind gewisse Foci bedeutsam, richtet sich das Commitment vordergründig auf diese, dementsprechend wird auch das Verhalten durch diese beeinflusst. Dies sind allerdings eher langfristige Prozesse. OC wird als Qualität einer Beziehung als stabil betrachtet, wohingegen beim OI kurzfristige Schwankungen üblich sind. (Felfe 2020: 67f.) Zudem wird davon ausgegangen, dass auch OI sich auf verschiedene Foci bezieht und unterschiedliche Komponenten enthält. Ein entscheidendes Differenzierungsmerkmal zum OC liegt in den Dimensionen. Während das OC die affektive, normative und kalkulatorische Dimension beinhaltet, fokussiert die OI vordergründig die affektive Komponente. (van Dick 2017: 3) Dementsprechend ist es auch nicht verwunderlich, dass sich in der Betrachtung der affektiven Dimension, OI und OC stark ähneln und die Gemeinsamkeiten zwischen affektiver Identifikation und affektivem Commitment besonders hoch ausfallen. Neben affektiver und kognitiver Komponente, kennt die OI eine evaluative und eine behaviorale (bzw. verhaltensbezogene/ konative) Dimension. (Felfe 2020: 62; van Dick 2017: 3ff.) Die affektive Dimension meint die emotionale Qualität der Mitgliedschaft in der Gruppe, in der es um die Intensität der Identifikation geht. Unter der Evaluativen wird die Bewertung der Gruppe, die ihr im Vergleich zu anderen Gruppen zugeschrieben wird, verstanden. Die behaviorale/konative Dimension hebt die verhaltensbezogene Komponente hervor und fokussiert das auf die Gruppe ausgerichtete Verhalten. So zeigen konative Aspekte, wie sehr man sich im Verhalten für die Ziele der Gruppe einsetzt. Die kognitive Dimension meint, im Kontext der Selbstkategorisierung, das Bewusstsein bzw. Wissen um die Mitgliedschaft zur Gruppe und um das Selbst als Teil der Gruppe. (Felfe 2020: 62ff.; van Dick 2017: 19ff.) Der Prozess der Identifikation findet bei der OI bereits mit Beginn der Selbstkategorisierung als Gruppenmitglied statt. Auf dieser Basis entwickeln sich die affektiven, evaluativen und behavioralen Dimensionen. Diese Komponenten stehen einander nicht unabhängig gegenüber, sondern können sich beeinflussen. Allerdings sind die Dimensionen bei der OI durch ein Prozessmodell verbunden, in welchem die kognitive Komponente i.S.d. Selbstkategorisierung den Ausgangsaspekt darstellt. Das bedeutet, dass die kognitive Komponente als Selbstkategorisierung die Voraussetzung für die anderen Dimensionen ist, welche direkt miteinander verbunden sind. (Felfe 2020: 67f.; van Dick 2017: 19) Insb. der kognitive Aspekt der Selbstkategorisierung im OI wird als entscheidendes Abgrenzungsmerkmal zum

OC angesehen (van Dick 2017: 6). Demnach beinhaltet OC stärker den affektiven emotionalen Aspekt, wohingegen beim OI die kognitive Dimension i.S.d. Selbstkategorisierung überwiegt (Felfe 2020: 68; van Dick 2017: 6). Die OI betont somit den selbst-definitorischen Aspekt, der sich durch die Mitgliedschaft zur Organisation ergibt. Felfe betont, dass diese Differenzierung nicht insofern überinterpretiert werden dürfe, dass OC als affektives Konzept und OI als kognitives Konzept betitelt werden könne, denn auch das OC enthalte kognitive Komponenten und umgekehrt beinhalte das OI affektive Dimensionen. So enthalte z.B. die affektive Dimension des OC kognitive Elemente, die durch Urteile bezügl. Werten deutlich werden. (Felfe 2020: 68) Abgrenzungsentscheidend ist, dass OC im Gegensatz zur OI nicht zwingend mit dem Selbstkonzept einer Person verbunden ist (Böhm 2008: 51). Eine weitere wichtige Abgrenzungskomponente zum OC liegt in Entwicklungsfragen. Während OI auf wahrgenommener Ähnlichkeit und geteilten Normen und Werten basiert, entwickelt sich OC durch ein Faktorenbündel all der Merkmale, die eine Arbeit interessant erscheinen lassen und auf austauschtheoretischen Grundlagen i.S. eines materiellen und immateriellen Austausches. So stellt der*die Mitarbeiter*in der Organisation Arbeitsleistung zur Verfügung und erhält im Gegenzug materielle und immaterielle Güter, wie Gehalt oder Sinnerfüllung. Dieser Austausch ist für die Entwicklung von OI nicht zwingend nötig. (van Dick 2017: 6) Besonders der psychologische Vertrag vermag diesen Austauschgedanken beim OC zu unterstreichen. OI kennt diesen Austausch nicht, da Mitarbeiter*innen sich selbst als Teil der Organisation betrachten und es somit nicht notwendig erscheint, etwas austauschen zu müssen. (Felfe 2020: 68) Ferner kommt OC ohne den sozialpsychologischen Gruppenaspekt aus und kann sich auf Foci, die kein Gruppenmerkmal aufweisen, z.B. Einzelperson wie Führungskraft, beziehen (ebd.: 66). Auch wird OC als stabil angesehen, wohingegen OI als flexibler betrachtet wird (van Dick 2017: 7). Für die Organisation kann OI in der Hinsicht relevant erscheinen, dass hohes Engagement und Produktivität daraus resultieren, dass Mitarbeiter*innen, die sich in besonderem Maße mit der Organisation identifizieren, Organisationsziele i.d.R. internalisierten, woraus sich eine stärkere intrinsische Motivation ergibt. Mitarbeiter*innen, die starkes OC aufweisen, zeigen zwar ebenfalls hohes Engagement, die Gründe sind hierfür jedoch i.d.R. anders hervorgerufen, nämlich nicht gleichermaßen intrinsischer Motivation begründet, sondern insb. durch Aspekte der Reziprozität i.S.d. Austauschgedankens. (Felfe 2020: 69; van Dick 2017: 17) Angesichts der in Kap.4.2 benannten Rahmenbedingungen, wie zunehmend flachere Hierarchien und den hiermit verbundenen größeren Handlungsspielräumen, erweist sich eine hohe intrinsische Motivation insb. für die Organisation vorteilhaft, da Mitarbeiter*innen hierdurch vermutlich weniger Freiräume zugunsten eigener Interessen ausnutzen (van Dick 2017: 12). Insgesamt wird deutlich, dass es zwischen OC und OI ähnelnde Aspekte gibt und insb. die graduellen Akzente der gemeinsamen Schnittbereiche unterschiedlich stark hervortreten,Anlage 6.

5.5 Zwischenfazit

Zusammenfassend zeigen die Erkenntnisse, dass das Konstrukt der Mitarbeiter*innenbindung als OC dem wissenschaftlichen Strang der A&O-Psychologie entspringt und auf organisationspsychologische und sozialpsychologische Theorien zurückgeht (Felfe 2020: 65; van Ypern et al.2002: 624f.). Das OC umfasst als Drei-Komponenten-Modell nach Meyer & Allen die drei Dimensionen AC, KC und NC. Während AC und in abgeschwächter Ausprägung ebenso NC überwiegend positive Auswirkungen nach sich ziehen, können hingegen beim KC unerwünschte Risiken, die sich insb. im gesundheitlichen Bereich zeigen, auftreten. (Felfe et al. 2016: 136). Diese Risiken betreffen nicht nur Mitarbeiter*innen, sondern können sich in der Folge, z.B. durch hohe Fehlzeiten, auch negativ für die Organisation herauskristallisieren. (Felfe 2020: 131ff.) Der durch zahlreiche Studien belegte positive Effekt des AC drückt sich insb. in niedrigen Fehlzeiten, geringer Fluktuationsbereitschaft, hoher Produktivität, starkem Engagement für die Organisation, hoher Arbeitszufriedenheit sowie als gesundheitliche Ressource aus (Felfe et al. 2012: 136; van Dick 2017: 16f.; Westphal et al. 2009: 206ff.; Six et al. 2006: 46). Das AC scheint zwar vor allem intrinsisch motiviert zu sein, jedoch wird angenommen, dass die Motivation hierbei stark auf Aspekten der Reziprozität i.S.d. des materiellen und/oder immateriellen Austauschs beruht (Felfe 2020: 48; van Dick 2017: 17). KC und NC sind hingegen eher extrinsisch motiviert (Felfe 2020: 48). Es zeigt sich eindeutig, dass hohes AC für Organisation und Mitarbeiter*innen mit vorteilhaften Effekten einhergehen kann. Ein angemessenes Commitmentmanagement fokussiert folglich Potentiale, mit denen insb. AC und NC gefördert und (weiter)entwickelt werden und versucht bindungsschwächende Risiken abzumildern. (Felfe 2020: 133)

Multiples Commitment fokussiert die Generalisierbarkeit des OC auf andere Bereiche und gewinnt insb. angesichts der im Punkt 4 benannten Rahmenbedingungen an Bedeutung. Daher erscheint es zukünftig relevant, multiple Commitment-Bereiche mitzudenken. Womöglich muss auch das Verständnis von Bindung neu interpretiert werden, insofern, dass sich auch Bindung flexibel auf unterschiedliche Bereiche und im Kontext zeitlich befristeter Arbeitsverhältnisse so flexibilisieren kann, dass Commitment, auch wenn es zeitlich begrenzt ist, seine positiven Effekte entfalten kann.

Ein transformationaler Führungsstil und Consensus erweisen sich als förderlich und können die aus Mitarbeiter*innensicht erlebte Beziehungsqualität und das Organisationsklima positiv beeinflussen, jedoch benötigen Führungskräfte den hierfür nötigen Rahmen, wie adäquate Handlungsspielräume. (Felfe 2020: 195; Nink 2018: 13) Ein Vorhandensein einer sicheren Teambindung fördert interdependentes Zusammenarbeiten und innovative Arbeitsweisen (West et al. 2018: 156f.). Bei Mitarbeiter*innen mit starkem tätigkeitsbezogenen Commitment ist die Bindung insb. durch die Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten determiniert. Daher erscheint die Wechselabsicht erhöht, wenn sich

Aufgaben und Tätigkeiten innerhalb der Organisation insofern verändern, dass diese nicht mehr mit eigenen Vorstellungen konform gehen (Felfe 2020: 41; Wolf 2018: 104). Hiermit kommt der Mitarbeiter*innenpartizipation bei der Gestaltung der Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten eine hohe Relevanz zu. Da Personen, die starkes Commitment gegenüber der Karriere aufweisen, einen Organisationswechsel durchaus in Kauf nehmen, falls ihnen dies für die Entwicklung ihrer Karriere vorteilhaft erscheint, erweist es sich für das Personalmanagement sinnvoll, interne Karrieremöglichkeiten bzw. berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten transparent aufzuzeigen bzw. i.S.d. Partizipation mitgestalten zu lassen (Felfe 2020: 48). OI ist trotz Überschneidungspunkte dem OC abzugrenzen. Beide Konzepte beeinhalten mehrere Komponenten, allerdings unterscheiden sich diese in ihrer Beziehung zueinander. Während die Dimensionen beim OC eher unabhängige Beziehungsqualitäten aufweisen, sind die Komponenten bei der OI durch ein Prozessmodell verbunden, bei dem der kognitive Aspekt der Selbstkategorisierung und somit der selbst-definitorische Aspekt, der sich durch die Mitgliedschaft zur Organisation ergibt, Voraussetzung ist. Zudem wird OC wird als stabiler angesehen. (Felfe 2020: 67f; van Dick 2017: 6).

Die Erkenntnisse deuten insgesamt auf eine hohe Relevanz an mitarbeiter*innenbezogenen Mitgestaltungsmöglichkeiten hin, in der die Herausforderung darin liegt, eine möglichst hohe Wert- und Zielkongruenz zwischen Organisations- und Mitarbeiter*innenzielen zu ermöglichen. Voraussetzung hierfür scheint eine Auseinandersetzung mit individuellen Bedürfnissen und Wertvorstellungen von Mitarbeiter*innen, wofür eine vertrauensvolle Führungsbeziehung vorteilhaft wirkt. Die Notwendigkeit einer möglichst hohen Wert- und Zielkongruenz lässt sich insb. aus den Erkenntnissen zum multiplen Commitment ableiten, denn hier wird sichtbar, dass ein hohes Commitment gegenüber eines Bereiches zwar durchaus förderlich mit Engagement und Arbeitsleistung korreliert, allerdings hierbei der Blick für die Ziele der Gesamtorganisation verengt werden kann, wodurch intraorganisationale Zusammenarbeit erschwert werden könnte. (Felfe 2020: 18) Daher darf der Appell insb. an das Personalmanagement gerichtet werden, darauf zu achten, dass die Gesamtziele der Organisation im gelebten Arbeitsalltag z.B. im Kontext der Organisatorischen Differenzierung und Integration, stets mitbedacht werden, um diese im Alltag präsent zu haben. Im Idealfall herrscht hier eine hohe Wert- und Zielkongruenz zwischen Organisation und Mitarbeiter*innen. Damit eröffnen sich große Chancen, die förderlichen Auswirkungen eines hohen bereichsbezogenen Commitments auf ein erhöhtes OC zu lenken, sodass über multiple Foci ein OC gefördert werden kann. Folglich kommt bezügl. der Organisationsziele und -werte der Transparenz, bzw. der Spürbarkeit der gelebten Werte, eine entscheidend wichtige Bedeutung zu. Eine adäquate Unterstützung für Führungskräfte in einzelnen Standort- und Hierarchieebenen erscheint umso wichtiger.

6. Empirische Untersuchung zur Mitarbeiter*innenbindung am Beispiel der Hilfen zur Erziehung

Das folgende Kapitel stellt Forschungsdesign und -methoden der qualitativen Untersuchung dar, beschreibt den Ablauf und setzt die Ergebnisse kritisch in Bezug zu den in dieser Arbeit vorherig dargestellten theoretischen Erkenntnissen.

6.1 Forschungsdesign und -methoden sowie Ablauf des Vorgehens

Ausgangslage der empirischen Erhebung ist die Frage, *welche Faktoren die Bindung der Mitarbeiter*innen an die Organisation beeinflussen und inwiefern sich empirisch ausschlaggebende Determinanten zur Erhöhung der Bindung identifizieren lassen.* Anhand der Fragestellung wurde zunächst der Forschungsgenstand entwickelt. Dieser stellt das Bindeglied zwischen der Frage und den Daten dar und zeigt den methodischen Weg auf. Da die Fragestellung weitestgehend offen gestellt ist, bietet sie gute Möglichkeiten für ein exploratives Vorgehen. Aufbauend auf der theoretischen Fundierung, mit der der Forschungsprozess anhand einer umfangreichen Literaturrecherche begann, wurde das Sampling bestimmt und Leitfäden erarbeitet.

Die Zielgruppenauswahl erfolgte durch Anwerben per Mail und somit durch Selbstaktivierung, jedoch anhand gezielter zuvor durch die Forscherin festgelegten Kriterien, die sich anhand der Literaturrecherche als wesentlich erachteten, s.Anlage 7. Die Anzahl der Leitfäden wurde durch die Fragestellung und Diversität der Stichprobe bestimmt. Da das Sampling aus fünf nach unterschiedlichen Kriterien ausgewählten Mitarbeiter*innen der Caritas-Erziehungshilfe bestand, wurden für die drei aktuell in der Organisation Tätigen identische und für den*die fluktuierende Mitarbeiter*in sowie für die Leitungsperson leicht abgeänderte Leitfäden erarbeitet. Der erkenntnistheoretische Wert besteht in leitfadengestützten Interviews vor allem darin, die subjektiven Aussagen der interviewten Personen (IP) zu identifizieren und miteinander zu vergleichen (Helfferich 2009: 179f.). Um diese Vergleichbarkeit weitestgehend zu gewähren, wurde darauf geachtet, dass die Leitfäden lediglich in den Fragen, die für sie spezifiziert sind, abgeändert werden und somit von den anderen Leitfäden nicht zu sehr abweichen, s.Anlage 8. Die Leitfäden wurden anhand der „SPSS-Methode“ erarbeitet (ebd.: 182ff.). Aus dem Theorierahmen wurden deduktiv Vorannahmen abgeleitet und hieraus Kategorien für die Leitfäden entwickelt. Somit wurde das Prinzip der Offenheit und Unvoreingenommenheit hier lediglich begrenzt eingehalten. Bei der Erstellung der Leitfragen der einzelnen Themenblöcke wurde jedoch darauf geachtet, dass diese möglichst offen gestellt sind, um genügend Raum für subjektive Sichtweisen zu ermöglichen und somit der qualitativen Forschungslogik zu folgen. (Helfferich 2009: 179) Anhand eines Pre-Tests wurden geringe Schwachstellen überarbeitet. Der Durchführungsort wurde in Absprache mit den Beteiligten außerhalb der beforschten Organisation gewählt. Lediglich IP5 wünschte die Durchführung innerhalb

der Organisation. Zuvor wurden die für die Forschung relevanten soziodemografischen Daten erhoben, die Datenschutzvereinbarung besprochen und somit forschungsethische Standards berücksichtigt. Nach der Durchführung, wurden Postskripts angefertigt und alle Interviews von der Forscherin nach den Transkriptionsregeln nach Kuckartz transkribiert. (Kuckartz 2010: 44f.) Die Auswertung erfolgte händisch anhand der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz, der drei Arten der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse unterscheidet; zusammenfassende, evaluierende und typenbildende Inhaltsanalyse (Ebd.: 100f.). Es wurde die deskriptiv ausgerichtete zusammenfassende Inhaltsanalyse gewählt, da sich dieses Verfahren eng am Text orientiert und eine sorgfältige und transparent nachvollziehbare Kategorienbildung anstrebt. Aufgrund der stark induktiv ausgerichteten Fokussierung, erachtet sich die zusammenfassende Inhaltsanalyse als besonders vorteilhaft, wenn Exploration im Vordergrund steht. (Kuckartz 2010: 96) Da diese Arbeit ein Interesse aufweist, neue Erkenntnisse zu generieren, erschien dieses Vorgehen passend. Gemäß der Analyse nach Kuckartz wurden im ersten Schritt der initiierenden Textarbeit, Anmerkungen am Rand des Materials und Auswertungsideen in Form von Memos notiert und Fallzusammenfassungen für jedes Interview angefertigt. (Kuckartz 2016: 100f.) In der zweiten Phase wurden die Daten mittels Oberkategorien inhaltlich strukturiert. Es bildeten sich zunächst neun Oberkategorien. Diese wurden größtenteils deduktiv aus dem theoretischen Bezugsrahmen entlang der Forschungsfrage und der Themenblöcke der Leitfragen gebildet. In der dritten Phase wurde ein erster Kodierprozess vollzogen, in dem das Kategoriensystem in enger Verbindung zur Fragestellung stand. Es wurden alle mit der gleichen Oberkategorie gekennzeichneten Textstellen sinngemäß kodiert. Diese Oberkategorien wurden in mehreren Durchläufen auf ihre Anwendbarkeit hin geprüft, wobei sich herausstellte, dass die Oberkategorien nochmals modifiziert werden mussten, sodass letztendlich sieben entstanden. Gemäß der induktiven Kategorienbildung wurden anschließend aus dem Datenmaterial heraus überwiegend induktive Unterkategorien gebildet, mit dem Fokus auf die leitende Fragestellung. Die Unterkategorien wurden als Liste unter die Oberkategorien notiert und systematisch ausdifferenziert, s.Anlage 13. Während dieses Vorganges wurden die Unterkategorien im Hinblick auf die Oberkategorien und Fragestellung mehrmals am Text überprüft und nochmals auf tatsächlich relevante Dimensionen reduziert.

Im Gegensatz zu Mayring wird das Kodierschema nach Kuckartz zweimal, anstatt einmal geprüft (Mayring 2019: 637ff.). Dies erachtet sich vorteilhaft im Hinblick auf eine intensivere Auseinandersetzung mit den Daten. Kuckartz fokussiert im Gegensatz zu Mayring in stärkerer Form eine Generierung neuer Erkenntnisse aus dem Datenmaterial, wodurch noch stärker induktiv geforscht werden kann. Hierdurch konnten die Unterkategorien nochmals verfeinert, Regelmäßigkeiten erkannt und teils neue Erkenntnisse generiert werden. Gemäß Kuckartz wurde

hierbei versucht von wenig gehaltvollen Theorien auszugehen und aus dem Material heraus empirisch gehaltvollere Konzepte zu erstellen, um von der Subsumption zur Abduktion schreiten zu können und zielführend neue Strukturen und Muster zu entdecken. (Kuckartz 1999: 177f.) Allerdings ist hierbei anzumerken, dass durch die Forschende selbst, eigenes Vor- und Kontextwissen mit in die Forschung hineinfloss, das besonders am Leitfaden, der das Gespräch in gewisser Weise beeinflusste, deutlich wurde. Nach der Dimensionalisierung und dem zweiten Kodierprozess, in dem einige Unterkategorien zusammengefasst und somit reduziert wurden, wurde im letzten Schritt nach Kuckartz in der fallbezogenen thematischen Zusammenfassung ein umfangreiches Kodierschema mit den ausdifferenzierten Ober- und Unterkategorien angefertigt, s.Anlage 14. Hier wurden O-Töne passend zu den Oberkategorien als Belege aus den Transkripten herauskopiert. Im Sinne des Gütekriteriums der „Intracoder-Reliabilität“ wurde das Kodierschema abschließend nochmals auf die Zuverlässigkeit hin geprüft (Mayring et al. 2009: 678). Anhand der O-Töne aus dem Kodierschema und der zusätzlichen Heranziehung der Transkripte wurden die Daten interpretiert. Die Ober- und Unterkategorien dienten hierzu als Fokus im Hinblick auf die Fragestellung. Die Aussagen der IP wurden miteinander verglichen und interpretiert, sodass Ergebnisse zu jeder Kategorie gebildet werden konnten. Auf dieser Grundlage wurden Hypothesen zu jeder Oberkategorie erarbeitet. (Kuckartz 2016: 97ff.)

Hinsichtlich forschungsrelevanter Gütekriterien ist anzumerken, dass im Fachdiskurs angenommen wird, dass sich die klassischen Gütekriterien, wie „Objektivität“, „Reliabilität“ und „Validität“ eher der quantitativen Logik zuschreiben lassen und dafür plädiert wird, diese für qualitative Forschungen zu spezifizieren (Mayring et al. 2009: 677f.). In der qualitativen Forschung setzten sich bislang allerdings keine einheitlichen Gütekriterien durch (Flick 2014: 411). Mayring plädiert in der qualitativen Forschung für Gütekriterien der „Verfahrensdokumentation“, „Argumentativen Interpretationsabsicherung“, „Regelgeleitetheit“, „Nähe zum Gegenstand“ und „Kommunikative Validierung“ (Mayring 2002: 144ff.). Hierzu ist offenlegend zu berichten, dass vor allem dadurch, dass lediglich eine Forscherin die Datenanalyse vollzog, die „Objektivität“ sowie „Kommunikative Validierung“ deutlich vernachlässigt wurden. So kam z.B. keine „Intercoder-Reliabilität“ zur Anwendung, sodass insb. die Interpretations-Objektivität eingeschränkt ist. Allerdings wurde hinsichtlich der Reliabilität umso stärker auf eine „Intracoder-Reliabilität“ geachtet und die Kodierungen dementsprechend mehrmals am Material überprüft. (Mayring et al. 2009: 678) Zudem wurde direkt bei der Datenerhebung durch die Verwendung der Leitfragen zwar versucht die Durchführungs-Objektivität weitestgehend zu gewährleisten, dennoch ist zu bedenken, dass die Interviewerin durch die vorgegebenen Fragen und auch durch teils spontanes Nachfragen, in dem sich leider auch Suggestivfragen einschlichen,s.I.1.4#00:28:53#, bereits Einfluss in die Objektivität

nahm. Die Verfahrensdokumentation, damit auch die Auswertungsobjektivität, lässt sich anhand des regelgeleiteten Kategoriensystems, das die Inhalte des Datenmaterials systematisch und durch die Definitionen der einzelnen Kategorien transparent nachvollziehbar abzubilden versucht, weitestgehend gewährleisten. (Raithel 2006: 42f.) Durch die ausführlichen Definitionen der Kategorien mit Zitatbelegen wurde versucht die Trennschärfe, die insb. Kuckartz als wichtiges Kriterium bei der Erstellung des Kodiersystems erachtet, zu gewährleisten (Kuckartz 2008: 37ff.). Auch werden anhand der Memos Gedankenschleifen deutlich. Die Memos tragen somit auch zur Verfahrensdokumentation bei, insb. zur Intracoder-Reliabilität.

6.2 Auswertung

Das folgende Kapitel stellt die Auswertung der qualitativen Erhebung dar, sodass die Wege zu den Hypothesen möglichst transparent nachvollzogen werden können. Aufgrund der begrenzten Kapazitäten wird bereits in diesem Kapitel Bezug zu den zuvor dargelegten theoretischen Vorannahmen hergestellt.

6.2.1 Ergebnisse und Hypothesen

Im Folgenden werden die Ergebnisse mit Bezug zu den sich in der qualitativen Erhebung herausgebildeten Ober- und Unterkategorien, erläutert. Die einzelnen Kategorien sind in Anlage 15 definiert. Die Oberkategorien sind farblich den Kategorien entsprechend markiert.

Relevanz von langfristiger Bindung

Die Oberkategorie „Relevanz von langfristiger Bindung“ ist unterteilt in „Persönliche Relevanz für den*die Mitarbeiter*in“, „Relevanz für die Organisation“ und „Relevanz für die Klientel“. Die Oberkategorie wurde deduktiv, wohingegen die Unterkategorien deduktiv und induktiv hergeleitet wurden, denn aus einigen Aussagen wurde ersichtlich, dass eine Relevanz auf mehreren Ebenen angesprochen wurde und dadurch, dass die Forscherin bereits theoretische Vorannahmen hatte, bat sie die IP diese Aussagen nochmals mit subjektiven Ansichten zu erweitern, sodass sich diese Unterkategorien als eine Mischform zwischen induktiv aus dem Material heraus und deduktiv durch theoretische Vorannahmen bzw. Eingreifen der Forscherin, herleiten ließen.

Aus den Aussagen wird deutlich, dass alle fünf IP einer langfristigen organisatorischen Bindung grds. eine hohe Relevanz einräumen. Während sich IP1 auf die persönliche Relevanz beschränkt und benennt, dass eine langfristige Bindung vor allem für Sicherheitsaspekte wie *„Planungssicherheit und Zukunftsperspektive“* IP1#00:00:39# wichtig erscheint, benennen IP2, IP4 und IP5 neben einem individuellen Nutzen, Vorteile zur „Relevanz für die Organisation“ und „Relevanz für die Klientel“. Eine langfristige Bindung vermag für IP2 hilfreich erscheinen für eine Integration ihrer Person innerhalb der Organisation, hier im Kollegium und bei Leitungspersonen. Individuelle Stärken und Schwächen können nach Ansicht IP2 erst nach einigen Jahren von Leitungspersonen herausgefunden

werden. IP2 betont einen gegenseitigen Nutzen, der sich hieraus ergibt. Demzufolge wird eine positive Relevanz eines gegenseitigen Austauschverhältnisses sichtbar. So erscheint eine langfristige Bindung sowohl für Mitarbeiter*innen bezügl. einer individuellen Interessensverwirklichung und sozialen Integration, als auch für die Organisation vorteilhaft, die individuellen Stärken des Mitarbeitenden i.S.d. Organisation zu nutzen,IP2#00:20:41#. Eine ähnliche Einstellung zeigt auch IP4, in dem sie ebenso der Ansicht ist, dass das Wissen des Arbeitgebers um persönliche Stärken und Schwächen von Mitarbeiter*innen einen Vorteil für Organisations- und Mitarbeiter*innenseite darstellt und hebt positiv hervor, dass man *„ineinander investieren“* könne, IP4#00:28:41#,#00:29:45#. Diese Aussage deutet ebenso auf ein Austauschverhältnis mit gegenseitigem Nutzen hin. Außerdem vermag das Arbeitsleben einen hohen Stellenwert für die eigene Identität einzunehmen,IP4#00:01:22#. So erleichtere eine langfristige Bindung eine hohe Identifikation mit der Organisation, die für IP4 sehr wichtig zu sein scheint. Diese Identifikation vermag jedoch erst möglich zu werden, wenn das Arbeitsverhältnis dauerhaft beim gleichen Arbeitgeber besteht,IP4#00:01:22#. Zur Kategorie „Relevanz für die Klientel“ erachtet IP4 eine langfristige Bindung als wichtig, um der Klientel innerhalb des Arbeitsbündnisses ein Vorhandensein eines stabilen Teams zu ermöglichen und sie vor weiteren Beziehungsabbrüchen zu schützen,IP4#00:28:41#,#00:29:45#. Ähnliche Aussagen zeigt auch IP5, die mit einer langfristigen Bindung ebenso Vorteile in allen drei Unterkategorien verbindet. So erachtet IP5, wie IP4, für die Kategorie „Relevanz für die Klientel“ eine hohe Kontinuität in der Zusammenarbeit als einen Vorteil,IP5#00:10:24#. IP5 erweitert den positiven Nutzen eines stabilen Teams auf förderliche Effekte auf der Mitarbeiter*innenebene und benennt hierzu, dass eine langfristige Bindung die Vorteile eines Vorhandenseins eines stabilen Teams mit einem Einschätzen von gegenseitigen Kompetenzen sowie dem Teilen von *„Know-How“* und gemeinsame *„Weiterentwicklung“* ermögliche. Auch resultiere durch die langjährige Berufserfahrung für Mitarbeiter*innen eine hohe Handlungssicherheit, die ebenso einen Nutzen darstelle,IP5#00:10:24#. Ferner vermag eine langfristige Bindung eine hohe Identifikation, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation von Mitarbeiter*innen implizieren, was ebenso vorteilhaft erscheint, IP5#00:09:24#,#00:09:24#.

Ergebnis in Bezug zu den theoretischen Vorannahmen

Die Analyse zeigt deutliche Korrelationen zwischen den subjektiven Ansichten der IP und den theoretischen Vorannahmen aus Kap.2. So bestätigen die IP, dass eine langfristige Bindung einen Nutzen für alle drei Systemebenen ermöglicht. Für Organisation und Mitarbeiter*innen drückt sich der Nutzen insb. durch erhöhte Arbeitszufriedenheit und -motivation, einem Kennen und Nutzen von Stärken bzw. Kompetenzen von Mitarbeiter*innen i.S.d. Organisation, hier auch im Hinblick auf Weiterentwicklungspotenziale, sowie in positiven Effekten, die aus einem stabilen und sich gut

kennenden Team hervortreten,IP3#00:02:26#,IP2#00:02:26#“,IP4#00:28:41#,IP5#00:09:24#. (Felfe 2020: 12ff.; Klingenberg et al. 2020: 87; van Dick 2017: 14ff.) Für die Ebene der Mitarbeiter*innen zeigen sich die Vorteile vor allem in positiven sozialen Integrations- und Identitätsaspekten,IP2#00:20:41#,IP4#00:01:22#,IP5#00:10:24#. (Borgmann et al. 2017: 117; Felfe 2020: 15f.) Für die Ebene der Klientel zeigt sich der Nutzen in einer Stabilität in der Beziehungsarbeit, die sich förderlich auf die Qualität des Arbeitsbündnisses und damit auf eine wirkungsvolle professionelle Arbeit auswirkt,IP4#00:29:45#,IP5#00:10:24#. (Albus et al. 2009: 55ff.; Staub-Bernasconi 2019: 243) Nachteile i.S.d. „Over-Commitments“, s.Kap.3, werden aus den Aussagen der IP weniger ersichtlich, wobei IP5 auf eine besondere Herausforderung hinweist, in dem IP5 benennt, dass eine Weiterentwicklung gefährdet sei, wenn Mitarbeiter*innen *„an ihrem Platz festhalten[…]weil sie[…]ihren Ort gefunden haben“*IP5#00:22:30#,#00:09:24#. Hieraus könnte vermutet werden, IP5 schreibe diesen Mitarbeiter*innen eine erhöhte Identifikation mit ihrem Aufgabenbereich/Team zu, die eine Weiterentwicklung bezügl. einer Öffnung des Arbeitsbereiches gefährde. Dies könnte das Risiko bergen, dass Weiterentwicklungspotentiale ungeachtet bleiben. Auch die theoretische Annahme nach Felfe spricht i.S.d. Over-Commitments von negativen Auswirkungen i.F. eines verengten Blicks organisationaler Innovationsfähigkeit. Felfe spricht allerdings von anderen Hintergründen und nennt ursächlich einen hohen Konformitätsdruck, der durch Gruppendynamiken zustande käme als mögliche Erklärung für einen verengten Blickwinkel. (Felfe 2020: 16f.)

Hypothese 1: Eine langfristige organisatorische Mitarbeiter*innenbindung ermöglicht positive Effekte auf den Systemebenen der Organisation, Mitarbeiter*innen sowie Klientel der Sozialen Arbeit und erweist sich daher als vorteilhaft.

Besonders wichtige Aspekte für eine langfristige Bindung

Die deduktive Oberkategorie „Besonders wichtige Aspekte für eine langfristige Bindung“ beinhaltet die induktiven Unterkategorien „Monetäre Aspekte“, „Partizipation“, „Rücksicht“, „Gutes Arbeitsklima“ und „Wertschätzung“. „Monetäre Aspekte“ werden von allen fünf IP benannt, wobei dem Stellenwert eine unterschiedliche Wertigkeit beigemessen wird, IP1#00:16:42#,#00:17:08#,#00:17:56#,IP2#00:58:08#,IP3#00:45:16#,#00:45:57#,IP5#00:32:03#,#00:49:47. Für IP1 spielt das Gehalt *„eine große Rolle“*, insb. ein regelmäßiger Erhalt und festgeschriebene Gehaltssteigerungen, die nicht eingefordert werden müssen,IP1#00:01:27#. Interessant erscheint die Aussage von IP1, in der benannt wird, dass eine langfristige Bindung in dieser Organisation zukünftig aufgrund von *„Sparzwängen“* im Bereich der Gehälter der Mitarbeiter*innen nicht mehr möglich sei. Diese Aussage deutet darauf hin, dass IP1 den monetären Aspekten eine solch große Bedeutung beimisst, dass diese eine langfristige Bindung gefährden und Fluktuationsneigungen beeinflussen,IP1#00:17:56#. Die Aussage, dass IP1 selbst auch trotz einer hohen Arbeitszufriedenheit

die Organisation verlassen würde, falls *„das Geld nicht stimmt“,* deutet ebenso auf einen hohen Stellenwert des Monetären hin,IP1#00:17:08#. Eine ähnliche Aussage lässt sich von IP3 ablesen, in der benannt wird, dass die Mitarbeiter*innenfluktuation aufgrund von schlechteren Arbeitsverträgen im Bereich der Gehälter und ungünstigen finanziellen Rahmenbedingungen zur Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, vor allem bei den jüngeren Kolleg*innen zunehme,IP3#00:45:16#,#00:45:57#. Für IP2 scheinen die monetären Aspekte ebenso eine große Relevanz einzunehmen. So benennt IP2, dass bei guter Arbeitsleistung die Möglichkeit einer vorzeitigen Hochstufung in die nächsthöhere Gehaltsklasse motivierend wirke, sodass hier Aspekte der Reziprozität i.S.d. Austauschverhältnisses sichtbar werden, die auf eine extrinsische Motivationsart durch Monetäres hindeuten,IP2#00:17:10#,#00:46:05#. IP2 verbindet zudem mit einer Hochstufung zugleich eine Wertschätzung und Anerkennung der geleisteten Arbeit, sodass auch hier die Unterkategorie „Wertschätzung“ angeschnitten wird,IP2#00:47:03#. Anmerkend wird hier deutlich, dass sich bei „Wertschätzung“ und „monetäre Aspekte“ keine Trennschärfe i.S.d für die klassischen Inhaltsanalyse gestellten Forderung nach disjunkten präzise definierten Kategorien herstellen lässt. Diese beiden Kategorien schließen sich hier nicht bewusst aus, sondern bedingen einander (Kuckartz 2016: 103). Folglich wird sichtbar, dass hier insb. die thematische Codierung hervorgehoben wird.

IP4 äußert sich nicht direkt zu monetären Aspekten, allerdings beschreibt IP4, dass sie bereits leitende Tätigkeiten übernommen habe, diese aber seitens des Arbeitgebers nicht anhand der Formalitäten i.F. eines Vertrags als Führungskraft umgeändert wurden und IP4 sich im gegenseitigen Austauschverhältnis nicht mehr gleichberechtigt zu fühlen scheinte. Dieser Zusammenhang lässt die Vermutung zu, IP4 erwarte mit der Übernahme von Führungsaufgaben mitunter eine Vertragsänderung mit finanzieller Höherstellung,IP4#00:22:04#.

IP5 berichtet, dass innerhalb der Organisation ein Grund von Fluktuation eine Kritik am Vergütungsmodell sei,IP5#00:49:47#. IP5 scheint allerdings monetäre Aspekte, die sich nicht nur durch das Gehalt, sondern ebenso durch Zusatzleistungen ausdrücken, als einen nicht zentral ausschlaggebenden Aspekt, sondern betont, dass ein kontinuierlicher ressourcenorientierter, zugewandter und persönlicher Blick als der wesentliche Faktor zur Mitarbeiter*innenzufriedenheit angesehen werden könne. IP5 stellt somit immaterielle Werte den monetären Aspekten höher und scheint überdies eine hohe Arbeitszufriedenheit als Voraussetzung für eine langfristige Bindung zu betrachten,IP5#00:19:07#,#00:32:03#. Folglich setzt IP5 Arbeitszufriedenheit und Commitment in einen Zusammenhang, der ebenso laut wissenschaftlicher Commitmentforschung bestätigt werden kann, da Arbeitszufriedenheit als kovariierende Variable zum OC betrachtet wird (Voigt et al. 2006: 4). Ein interdependentes Verhältnis zwischen Zufriedenheit und Commitment lässt sich ebenso aus Aussagen der IP3 ablesen,IP3#00:02:26#,#00:02:51#. Zusammenfassend können monetäre Aspekte vor allem aus

Mitarbeiter*innensicht als wichtiger Wirkfaktor für eine langfristige Bindung angesehen werden. Dies lässt sich vor allem an der Zukunftsfrage der IP2 sowie den Aussagen der IP1 und IP3 ablesen, die beide benennen, dass für eine zukünftig langfristige Bindung, die monetären Aspekte verbessert werden müssten, IP2#00:01:09#,IP1#00:17:56#,IP3#00:45:16#.

Die Unterkategorie „Partizipation“ nimmt für alle IP eine deutliche Relevanz ein. Partizipation umfasst unterschiedliche Formen, s.Anlage 15. Für IP1, IP2 und IP4 drückt sich Partizipation insb. innerhalb der Führungsbeziehung aus. IP1 und IP4 wünschen sich dahingehend zu partizipieren, in dem sie ihre Anliegen an ihre Leitungsperson herantragen, Gehör finden und Leitungspersonen eine Veränderungsbereitschaft zeigen,IP1#00:06:17#,IP4#00:08:26#. Zudem erachten IP1, IP2 und IP4 es als wichtig, dass sie über alle wesentlichen Veränderungen informiert werden, IP1#00:06:17#,IP2#00:23:22#,IP4#00:06:48#,#00:07:37#. IP3 wünscht sich Partizipation bezügl. einer auf Freiwilligkeit beruhenden Möglichkeit der Mitgestaltung von organisationalen Veränderungsprozessen und legt Wert auf transparente Informationsweitergaben über angedachte Veränderungsprozesse: „*ich bedauere das sehr, dass der Prozess an sich nicht so transparent ist(.)wie ich das(..)gerne hätte[…]finde[…]auch den Weg[…]spannend[…]würde gerne[…]mitverfolgen, wie sich Sachen entwickeln und nicht immer nur das Endergebnis präsentiert bekommen*“IP3#00:13:11#,#00:14:11#. Erkennbar wird eine hieraus resultierende Unzufriedenheit. Für IP2 erscheint Partizipation in der Hinsicht, dass sie selbst neue Projekte erarbeitet und mit dem Träger veröffentlicht ein entscheidender Faktor zur Identifikation und hiermit zur vermutlich langfristigen Bindung: *„dass man partizipiert, indem man vielleicht eigene Projekte ins Leben ruft und die Möglichkeit hat, diese vorzustellen[…]und(..)so[…]noch mehr das Gefühl bekommt, Teil(...)dieses Trägers zu sein*“IP2#00:23:22#. Partizipation stellt somit einen indirekten Wirkfaktor dar.

Die induktive Unterkategorie „Rücksicht“ umfasst die durch die IP empfundene Berücksichtigung persönlicher Belange durch Leitungspersonen. Es zeigt sich, dass insb. IP2, IP3 und IP4 Wert darauf legen, dass Leitungspersonen Rücksicht auf individuelle Bedarfe nehmen. So wird eine Rücksichtsnahme eingefordert, die sich vor allem in der Fallvergabe, z.B. im Kontext von Standortnähe und Berücksichtigung von Stärken und Schwächen, äußert. IP2, IP3 und IP4 wünschen sich zudem Rücksichtsnahme bei der Beachtung des Privaten. So erachten sie es als wichtig, Termine mit der Klientel in Eigenverantwortung und im Einklang mit dem Privatleben organisieren zu können und hierfür das nötige Vertrauen vom Arbeitgeber zu erhalten: *„[…]einem auch das Vertrauen gegenüber gebracht wird, dass man als Mitarbeiter*in da zuverlässig ist*“IP2#00:06:31#, *„dass ich merke, dass pädagogische Leitung[…]versucht[…]persönliche Zeiten[…]zu berücksichtigen*“IP3#00:20:17#.

Zur Unterkategorie „Gutes Arbeitsklima“ beschreibt IP4, dass dieses für sie einen ausschlaggebenden Stellenwert für eine langfristige Bindung einnimmt,IP4#00:01:56#. Ebenso beurteilt

IP2 ein gutes Arbeitsklima, das sich aus dem Kontakt zu den Leitungspersonen und aus dem Team speist, als wesentlichen Bindefaktor. IP2 beschreibt den Rückhalt, den sie durch Leitungspersonen und durch das Team erfährt, als wesentliche Rahmenbedingungen, die sie dazu bewegen, weiterhin beim Arbeitgeber zu bleiben,IP2#00:51:44#, *„das Team[…]das war auch bei meinem Arbeitgeber ein ganz großer ausschlaggebender Punkt[…]möchte da auch weiterhin bleiben[…]weil ich das Gefühl habe[…]die bieten mir ganz viel Unterstützung"*IP2#00:35:27#. Dies deutet auf eine hohe Bindekraft hin. IP2 misst dem Aspekt des Arbeitsklimas sogar eine weitreichende Fluktuationsbeeinflussung bei,IP2 #00:58:08#.

Der Aspekt „Wertschätzung" wirkt ebenso ausschlaggebend für eine langfristige Bindung. Für IP2 erscheint es wichtig, Wertschätzung sowohl von innen als auch von außen zu erfahren. So würde es IP2 gefallen, wenn gut geleistete Arbeit, die z.B. in Form eines Projektes zum Ausdruck käme, auch nach außen transportiert werden würde, sodass andere davon erfahren. Hierfür erachtet sie es als wünschenswert, wenn Leitungspersonen sie hierbei unterstützen. Die Arbeit nach außen zu präsentieren bedeutet womöglich für IP2 eine Chance Aufmerksamkeit und Wertschätzung zu erfahren,IP2#00:48:34#. Zudem drückt sich Wertschätzung auch im Kontext der Unterkategorie „Gutes Arbeitsklima" in Bezug auf interne Kommunikation aus. So erachtet IP2 es als wertschätzend, wenn Leitungspersonen sowie das Kollegium in Feedbackgesprächen oder Fachberatungen erwähnen, wie gut die geleistete Arbeit war,IP2#00:17:10#. Dies deutet auf einen Wunsch nach einer ressourcenorientierten Ausrichtung hin, die auch aus Leitungssicht als besonderer Wirkfaktor zur langfristigen Bindung betrachtet wird,IP5#00:19:07#. Ferner äußert sich Wertschätzung für IP2 im Monetären,IP2#00:17:10#. Auch IP3 misst der „Wertschätzung" eine hohe Bedeutung bei,IP3#00:06:30#. Wertschätzung zeige sich im *„Tonfall(..)Gesichtsausdruck (..)der Art, wie wir uns begegnen"*IP3#00:06:48#. Für IP1 drückt sich Wertschätzung mitunter in den vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellten Rahmenbedingungen aus, z.B. i.F.v.Arbeitsgeräten,IP1#00:04:19#.

Ergebnis in Bezug zu den theoretischen Vorannahmen

Die Analyse zeigt, dass sich monetäre Aspekte, Partizipationsmöglichkeiten insb. i.S.v. transparenten Informationserhaltungen und Mitentscheidungsmöglichkeiten, individuelle Weiterentwicklungsmöglichkeiten mit einer durch Leitungspersonen gezeigten Rücksichtsnahme im Hinblick auf persönliche Belange, die sich vor allem in einer Berücksichtigung eines ausgewogenen Work-Life-Verhältnisses ausdrückt, ein gutes Arbeitsklima sowie eine wertschätzende und ressourcenorientierte Haltung als besonders ausschlaggebende Aspekte für eine langfristige Bindung identifizieren lassen. Insofern werden hier insb. arbeits- und organisationsbezogene Faktoren sichtbar. Bezügl. der theoretischen Vorannahmen zeigen sich teils Übereinstimmungen. So misst auch die empirische Studie aus den Jahren 2012/13 einem guten Arbeitsklima und einer marktgerechten Entlohnung eine hohe Bedeutung bezügl. der Mitarbeiter*innenbindung bei. (Rump

2012: 3) Auch lässt sich die Aussage, dass bei der jüngeren Generation ein Wunsch der Verwirklichung individueller Ziele sowie ein Aufrechterhalten einer ausgewogenen Balance zwischen privaten und beruflichen Aspekten festzustellen sei, anhand der Untersuchung bestätigen. Jedoch zeigt ebenso die IP aus der älteren Generation (Ü50) eine solche Einstellung, da auch sie großen Wert auf eine ausgewogene Balance legt,IP3#00:17:44#. Ebenfalls können sich in einigen Aussagen der IP Korrelationen zur Annahme des Strebens nach einer sicheren Beschäftigung wiederfinden,IP1#00:00:39#,s.Kap.4.3 (Rump 2012: 21f.; Klös et al. 2016: 32). Auch zeigen sich hohe Übereinstimmungen der Annahme, das Bindungsbedürfnis hänge insb. von Faktoren der persönlichen Entwicklung, Entlohnung, Transparenz und wertschätzender bzw. harmonischer Umgang ab,IP2#00:48:34#,#00:25:35# (Brademann et al. 2018: 35).

Hypothese 2: Besonders wichtige Aspekte für eine langfristige Mitarbeiter*innenbindung sind monetäre Aspekte, Partizipationsmöglichkeiten, ein gutes Arbeitsklima, Wertschätzung sowie das subjektive Empfinden, dass Leitungspersonen auf individuelle Belange der Mitarbeiter*innen Rücksicht nehmen.

Führung

Die Oberkategorie „Führung“ beinhaltet die deduktive Unterkategorie „Gewünschter Führungsstil“ und die induktive Unterkategorie „Rücksicht von Leitung auf persönliche Bedarfe“. Zum Aspekt „Gewünschter Führungsstil“ wird sichtbar, dass sich dieser für IP1 durch Klarheit, Orientierung und Rückhalt auszeichnet,IP1#00:01:58#. Dieser ist für IP1 *„situativ“, „partnerschaftlich“* mit einer *„klar erkennbaren Linie*“,IP1#00:02:44#. IP3 erachtet Klarheit in der Führung ebenso als wichtiges Kriterium und merkt an, dass sie gegenseitigen Respekt mit einem Miteinander auf Augenhöhe als wichtig erachtet,IP3#00:04:53#. Auch IP2 benennt die Wichtigkeit einer Orientierung durch die Führungsebene. So erachtet IP2 es als hilfreich, wenn Leitungspersonen in bestimmten Situationen, z.B. bei der Einführung in neue Aufgabenbereiche, gewisse Anleitung und damit Orientierung bieten, die nach Ansicht von IP2 zur Handlungssicherheit führe,IP2#00:09:07#. IP2 beschreibt hierzu im Kontext von Führung und Aufgabenstrukturierung sehr deutlich, dass sie sich *„ein gutes Mittelmaß“* zwischen Orientierung bzw. Einführung in neue Aufgaben und Freiheiten bzw. Selbstbestimmung bei der inhaltlichen Ausgestaltung wünscht: *„wenn man neue Aufgaben bekommt[…]dass das Ziel[…]vordefiniert wird, aber dass man in der Gestaltung dann freier ist, wie man das Ziel erreicht“*IP2#00:10:03#. Diese Ansicht vermag auf eine Führung durch Zielvereinbarung (MbO) hindeuten, die tendenziell dem transaktionalen Stil zuzuordnen ist (Maier 2018: o.S.) Sowohl IP2, IP3 als auch IP4 erachten es als wichtig, dass in schwierigen Situationen die Möglichkeit besteht, dass eine Leitungsperson unterstützend zur Seite steht, IP2#0011.15#,IP3#00:05:42#,IP4#00:03:46#,#00:04:19#. IP2 beschreibt, dass sie

sich durch Absprache mit Leitungspersonen handlungssicherer fühle und wünscht auch in Fachberatungen eine Präsenz der Leitungsperson,IP2#00:13:09#. Diese wird auch bei Teamkonflikten gewünscht, so sieht IP4 die Leitungsperson *„in der Pflicht“* auf Gerechtigkeit zu achten und ggf. für Veränderung zu sorgen,IP4#00:10:24#. Sowohl IP1, IP2, IP3 als auch IP4 erachten es wichtig regelmäßig als auch anlassbezogen Feedback in einem persönlichen Gespräch zu erhalten,IP1#00:04:44#,IP2#00:17:25#,IP3#00:07:32#,IP4#00:05:47#. Für IP2 wirkt Rückmeldung zur geleisteten Arbeit stark motivierend für die weitere Arbeit,IP2#00:13:50#. Auch IP4 spricht i.d.S. davon, dass sie ein persönliches Wachstum als äußerst wichtig erachtet und dieses durch regelmäßiges Feedback begünstigt werde,IP4#00:05:06#. Die gewünschte Form der Kommunikation innerhalb der Führungsbeziehung ist auf Augenhöhe, sachlich, direkt, authentisch und zielgerichtet,IP1#00:05:21#,IP2#00:04:19#,IP3#00:09:45#,IP4#00:06:48#. IP2 betont, dass sie es nach einer Informationsweitergabe als wichtig empfindet, dass Leitungspersonen sich bei Mitarbeiter*innen in einem persönlichen Austausch rückversichern, ob alles verstanden wurde,IP2#00:20:22#. Hieraus lässt sich ein möglicher Wunsch nach ernsthaftem Interesse am Mitarbeitenden ablesen, der ebenso aus der Aussage von IP4 zu erahnen ist: *„dass eben nicht die Arbeitsleistung an sich im Fokus steht, sondern wirklich[…]das Wohl von[…]Mitarbeitern“*IP4#00:03:06#.

Die induktive Unterkategorie „Rücksicht von Leitung auf persönliche Bedarfe“ kristallisierte sich als stark relevant heraus. Für IP1, IP2 und IP4 erscheint es für eine mögliche individuelle Weiterentwicklung, z.B. hinsichtlich einer Vertiefung von Themenschwerpunkten oder neuen Aufgabenbereichen, als wesentlich, dass sie sich mit ihren individuellen Bedarfen an Leitungspersonen wenden können und diese zugewandt agieren und tatsächlich Realisierungsmöglichkeiten schaffen,IP1#00:10:15#,IP2#00:06:31#,#00:51:44#,IP4#00:17:20#. IP1, IP2, IP3 und IP4 wünschen Rücksicht im Hinblick auf ein ausgeglichenes Work-Life-Verhältnis. So wird erwartet, dass Leitungspersonen in Fallannahmen private Termine anerkennen und berücksichtigen: *„möchte, dass der Arbeitgeber das[…]respektiert und nicht über mich verfügt, als würde ich täglich von morgens um Sieben bis abends um Acht zur Verfügung stehen müssen“*IP3#00:22:12#, *„[…]am Anfang[…]dachte ich muss[…]immer zur Verfügung stehen[…]das ist aber nicht so man hat eben auch noch sein Privatleben[…]ist mir schon wichtig[…]obwohl man flexibel sein muss, es auch immer auch nur bis zu einem gewissen Grad“*IP2#00:33:20#. Deutlich wird der Wunsch, dass Leitungspersonen gewähren, Arbeitszeit in Eigenverantwortung einzuteilen. Hierzu erwarten sie von Leitungspersonen das nötige Vertrauen,IP1#00:07:50#,1P2#00:06:31#,IP3#00:19:24#,#00:20:17#,#00:22:12#,IP4#00:11:58#,#00:03:46#.

IP4 beschreibt sehr anschaulich, dass sie sich *„Empathie“* vom Arbeitgeber wünscht, die sich durch ein authentisches Interesse am Wohl des einzelnen Mitarbeitenden auszeichnet und Rücksicht auf emotionale Belastungen, die sich in der Arbeit mit der Klientel ergeben können, genommen

wird,IP4#00:03:06#,#00:03:46#. Die Wertigkeit des Führungsstils für eine langfristige Bindung werden von allen IP auffallend hoch skaliert, IP1#00:02:24#,IP2#00:07:08#,IP3#00:04:11#,IP4#00:03:06#,IP5#00:14:43#. Die Erkenntnisse lassen die Schlussfolgerung zu, dass der Aspekt „Führung" einen hohen Stellenwert für eine langfristige Bindung einnimmt und dieser in hohem Maße die Bindungsintensität zu beeinflussen vermag. Somit kristallisiert sich „Führung" als eine Schlüsselkategorie heraus. Zugleich wird sichtbar, dass die genannten Aspekte insb. organisationsbezogene Einflussfaktoren darstellen, die durch die Organisation bzw. Führungskraft deutlich beeinflusst werden können.

Ergebnis in Bezug zu den theoretischen Vorannahmen

Die bisherige empirische Datenlage weist auf einen deutlichen Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Commitment der Mitarbeiter*innen hin (Felfe 2020: 195). Die Analyse zeigt, dass diese theoretische Annahme anhand der Aussagen der IP weitestgehend bestätigt werden kann, da alle IP dem Stellenwert des Führungsstils eine hohe Relevanz einräumen. Hier erweist sich ein transformationaler Stil bzw. in Teilen ebenso der transaktionale Stil mit einer Betonung auf Führung durch Zielvereinbarungen (MbO) i.S.d. Zweckprogramme, die Form der Selbstabstimmung und die laterale Führung als vorteilhaft, da hierdurch Orientierung angestrebt wird und Ziele gemeinsam mit Unterstützung der Führungskraft angegangen werden können. Vorteilhaft erscheint es, wenn die Führungskraft individuelle Wertschätzung durch Anerkennung der Bedürfnisse, Fähigkeiten und Interessen der Mitarbeiter*innen vermittelt und die Beziehung durch Respekt gekennzeichnet ist. (Diestel et al. 2018: 9; Kunz et al. 2016: 33; Lichtsteiner 2017: 50; Nissen 2018: o.S.; Reaeder et al. 2012: o.S.) Die Ergebnisse der Unterkategorien zeigen eindeutig, dass die IP vor allem Klarheit, Orientierung, ein Miteinander auf Augenhöhe und eine Berücksichtigung persönlicher Belange mit dem Wunsch nach Vertrauensarbeitszeit fordern. Diese Aspekte symbolisieren wichtige Determinanten, die insb. mit einem transformationalen Stil korrelieren. Die Aussagen zur gewünschten Form der Kommunikation in der Führungsbeziehung machen deutlich, dass ein wertschätzender Umgang mit einem ernsthaften Interesse am Wohle der Mitarbeiter*innen gewünscht wird. In schwierigen Situationen wird eine wertschätzende Art der Unterstützung durch Leitungspersonen gefordert, IP1#00:05:21#,IP2#00:04:19#,IP3#00:09:45#,IP4#00:06:48#. Wertschätzung scheint hier für Mitarbeiter*innen insb. durch eine Rücksichtsnahme durch Leitungspersonen im Hinblick auf persönliche Belange sichtbar zu werden. Situationsabhängig, z.B. im Besprechen neuer Aufgaben, werden teils klare Zielvorgaben mit möglichst groß umfänglichen Gestaltungsspielraum i.S.d.Führung durch Zielvorgaben (MbO) erwartet,IP2#00:10:03# (Nissen 2018: o.S.). Eine Führung mit authentischen Interesse und personenbezogenem Feedback bedarf allerdings erweiterter Ressourcen. IP3 merkt an, dass sie es schätzt, wenn sich Führungspersonen Zeit für Gespräche

nehmen,IP3.#00:09:45#. Hier zeigt sich, dass ein individuelles Coaching zeitintensiv ist und erweiterter Ressourcen bedarf. (Brademann et al. 2018: 14; Lichtsteiner 2017: 50)

Schuhegger und Westphal et al. postulieren beide in ihren theoretischen Annahmen, dass eine enge Beziehung zur Führungsperson positiv mit AC korreliere, wohingegen sich eine distanzierte Beziehung negativ auf AC auswirke (Schuhegger 2016: 3; Westphal et al. 2009: 215). Da die Erhebung nicht explizit auf die Erfassung des AC ausgerichtet war, kann hierzu keine fundierte Aussage getroffen werden, allerdings werden Wirkrichtungen der Intensität der Führungsbeziehung sichtbar. So legen die Einstellungen der IP1, IP2, IP4 und IP5 nahe, dass eine engere Führungsbeziehung die Bindung im Gesamten unterstützt. Lediglich IP3 benennt, dass sie dem Führungsstil in ihrer alltäglichen Arbeitstätigkeit *„nicht so sehr ausgesetzt“* sei, skaliert die Wertigkeit des Führungsstils auf ihr Bindungsbedürfnis allerdings hoch,IP3#00:04:11#. Fraglich erscheint, inwiefern IP3 sich ebenso eine enge Führungsbeziehung wünscht bzw. ob eine enge Beziehung vorteilhaft auf ihr Bindungsgefühl wirken könnte. Die Aussagen der IP3 deuten allerdings insgesamt an, dass der Stellenwert der Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten eine hohe Bedeutung einzunehmen scheint und auf ein hohes aufgabenbezogenes Commitment schließen lässt,IP3#00:15:24#. Daher kann vermutet werden, dass sich bei IP3 im Kontext des multiplen Commitments dem Bereich der Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten gegenüber dem der Führungskraft eine deutlich höhere Relevanz zuordnen lässt. Für IP2 hingegen scheint die Führungsbeziehung eine starke Bindekraft im Kontext des NC bzw. AC aufzuweisen, vorausgesetzt IP2 bewertet die Beziehung als positiv. Dies ist der Fall, wenn die Führungsbeziehung auf Augenhöhe stattfindet und von der Leitungsperson *„Vertrauen“, „Zuspruch“, „Wertschätzung“* signalisiert und somit emotionale Aspekte angesprochen werden. Diese subjektiv gut empfundene Führungsbeziehung führt bei IP2 zu einer moralischen Verpflichtung, auch weiterhin in der Organisation zu verbleiben,IP2#00:53:52#. Somit scheint die Führungsbeziehung hier Anziehungskräfte auf ein AC und NC auszustrahlen, das die Verbundenheit zur Organisation (OC) bestärkt. Im Hinblick auf die durch Meyer & Allen postulierten Commitmentformen zeigen die Ergebnisse kausale Zusammenhänge bzw. Interdependenzen zwischen einzelnen Formen und Foci. Die Vermutung IP3 habe ein hohes AC gegenüber dem Foci Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten, das ein geringes AC gegenüber dem Foci der Führungskraft kompensiert, deutet auf die Wirkung einer „kompensatorischen Interaktion“ hin, die Felfe als einen beim Zusammenwirken verschiedener Foci entstehenden Interaktionseffekt benennt. (Felfe 2020: 88) Im Hinblick auf die Forschungsfrage deuten diese Erkenntnisse an, dass die Ergebnisse der qualitativen Erhebung an dieser Stelle sehr gut veranschaulichen, dass die Faktoren/Formen, die die Bindungsintensität beeinflussen stets im Kontext eingebettet betrachtet und Interdependenzen das OC i.S.d. des Ziels der langfristigen Bindung unabdingbar mitbetrachtet werden sollten. Die Erkenntnisse unterstreichen somit die

Relevanz von multiplen Commitmentfoci, bzw. die Möglichkeit über Wirkkräfte der Interaktionseffekte das OC im Gesamten zu festigen. Zugleich wird deutlich, dass die Bindungsfaktoren von Person zu Person sehr unterschiedlich ausfallen und daher stets subjektbezogen betrachtet werden müssen.

Hypothese 3: Ein überwiegend transformational ausgerichteter Führungsstil, der den Mitarbeiter*innen Orientierung und Klarheit bietet und durch eine Führungsbeziehung, die durch persönliches und authentisches Interesse, Wertschätzung und ein Miteinander auf Augenhöhe gekennzeichnet ist, stellen wichtige Determinanten im Hinblick auf eine langfristige Bindung dar. Unterstützung sowie Rücksichtsnahme im Hinblick auf persönliche Belange erscheinen hierbei unabdingbar.

Arbeitsstrukturierung

Die Oberkategorie „Arbeitsstrukturierung" beinhaltet die Unterkategorien „Flexibilität" und „Entscheidungsspielraum". Zu „Flexibilität" zeigt sich, dass die Möglichkeit Arbeit flexibel zu gestalten, sowohl im zeitlichen als auch örtlichen Sinne von IP1, IP2, IP3 und IP4 als stark wichtig anerkannt wird,IP1#00:07:15#,IP2#00:31:08#,IP3#00:16:52#,IP4#00:11:58#. IP4 verbindet mit der Möglichkeit flexibler Arbeitszeiten Aspekte zur Gesundheiterhaltung,IP4#00:11:58#. Einem ausgewogenen Work-Life-Verhältnis wird eine hohe Bedeutung bei bemessen. Dieses scheint für IP4 für eine hohe Arbeitsleistung eine Voraussetzung,IP4#00:12:43#. IP2 erachtet Flexiblität innerhalb der Kommunikationsform mit der Klientel wichtig und benennt Herausforderungen bei der Gestaltung einer angemessenen Kommunikationsbeziehung durch den Einsatz digitaler Medien: *„das finde ich[…]schwierig[…]nur gewisse Messenger zur Verfügung haben, die[…]ab und zu nicht gut funktionieren[…]mit Jugendlichen zusammenarbeitet[…]oft schwierig[…]Kontakt gut zu gestalten"* IP2#00:20:22#. Ersichtlich wird, dass der Einsatz digitaler Medien adäquate Kommunikationsformen erfordert und Mitarbeiter*innen und Organisationen vor Herausforderungen stellen kann.

Die Kategorie „Entscheidungsspielraum" hat sich als induktive Kategorie aufgetan, da aus vermehrten Aussagen der IP deutlich wurde, dass im Kontext der Aufgabenstrukturierung vor allem die Entscheidungsmacht in Zeit, Ort sowie Art und Umfang der Aufgaben eine wesentliche Rolle zu spielen scheint. So erachten es IP1, IP2 und IP3 als wichtig, das Maß der Flexibilität bei der Aufgabenstrukturierung selbstbestimmt festzulegen,IP1#00:07:15#: *„dass ich entscheiden darf, wann ich[…]Pause mache"*IP1#00:07:50#, *„obwohl man flexibel sein muss, es auch immer auch nur bis zu einem gewissen Grad[…]gehen kann, weil man sonst[…]sein Privatleben[…]komplett aus den Augen verliert"*IP2#00:33:20#. Deutlich wird, dass sich IP1, IP2, IP3 und IP4 ein hohes Maß an Entscheidungsspielraum wünschen. So benennt IP1 bei der Frage nach den wichtigsten Aspekten für eine langfristige Bindung bereits den Entscheidungsspielraum,IP1#00:01:27#. Konkreter wird IP1 bei

ihren Aussagen zum Aspekt der Flexibilität bei der Ausübung der Arbeitsaufgaben, denn hier wird deutlich, dass IP1*"eigene flexible"* Arbeitszeiten wünscht *„mit wenig Vorgaben vom Arbeitgeber"*IP1#00:07:27#,#00:07:50#. Auch IP3 erachtet einen selbstbestimmten Entscheidungsspielraum als wichtig und scheint eine Notwendigkeit zu zeigen, diesen bei ihrer vorgesetzten Person einfordern zu müssen, was sie als schwierig empfindet:*„kniffelig finde[…]es braucht[…]viel Stärke, Selbstbewusstsein zu sagen tut mir Leid dienstags um 17 Uhr kann ich nicht und[…]schon einmal erlebt zu haben, dass pädagogische Leitung sagt ja aber[…]wir müssen hier flexibel sein[…]das finde ich nicht[…]einfach"*IP3#00:19:24#,#00:22:12#.

IP2 veranschaulicht in ihrer Aussage sehr eindrücklich, dass selbstbestimmte Flexibilität wesentlich erscheint, um einerseits in der Arbeit mit der Klientel auf sich spontan ergebene Bedarfe, die sich z.B. durch Krisensituationen ergeben, eingehen zu können und andererseits für sich selbst für ausreichend Privatzeiten zu sorgen: *„wo sich von heute auf morgen eine Krise ergeben kann und schon muss man den ganzen nächsten Tag umstrukturieren, damit man zu der[…]Familie fahren kann[…]kann auch anstrengend sein[…]muss man auch einen guten Weg finden(..)für sich[…]zu sorgen"*IP2#00:31:08#. Hohe Entscheidungsspielräume in der Arbeitsstrukturierung mit der Möglichkeiten die Arbeit flexibel zu gestalten, stellen auch aus Leitungssicht wichtige Kriterien zur langfristigen Bindung dar,IP5#00:22:30#,#00:12:18#,#00:19:07#,#00:19:49#. Zudem wird im Bereich der Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten deutlich, dass dieser bei allen IP eine deutlich hohe Relevanz für eine langfristige Bindung einzunehmen scheint. So wird sich gewünscht, dass Aufgaben und Tätigkeiten mit den individuellen Vorstellungen der IP übereinstimmen, um Freude, Zufriedenheit bis hin zu Selbstverwirklichung zu ermöglichen, IP2#00:28:45#,IP3#00:02:26#,IP4#00:10:24#. Für IP2, IP3 und IP4 hat der Bereich Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten sogar einen weitreichenden Fluktuationseinfluss, denn falls dieser nicht mit dem übereinstimmt, was sie sich vorstellen, erwägen sie Kündigungsabsichten, IP2#00:28:45#,IP3#00:01:41#,#00:15:24#,#00:43:30#,IP4#00:10:24#,#00:22:04#. Arbeitsbezogene Einfluss-faktoren scheinen somit eine ersichtlich hohe Relevanz einzunehmen.

Ergebnis in Bezug zu den theoretischen Vorannahmen

Die theoretisch postulierte Annahme, dass sich vor dem Hintergrund der aktuell zu beobachteten gesellschaftlichen Trends, die sich u.a. in Form von Flexibilisierung von Arbeit, ausrücken, eine flexible Zeiteinteilung vorteilhaft auswirkt, scheint mit den Aussagen der IP konform zu gehen, denn die Analyse legt nahe, dass eine flexible Aufgabenstrukturierung in der Arbeit in der KJH für alle IP unabdingbar erscheint. (DGFP 2014: 13f.) Die vorteilhaften Effekte drücken sich insb. bezügl. selbstbestimmter Abgrenzungsmöglichkeiten aus, die entlastend für die Mitarbeiter*innen wirken, um der Arbeit mit der Klientel besser begegnen zu können,IP2 #00:31:08#. Hier zeigen sich deutliche Korrelationen zur theoretischen Annahme, dass Krisen, die in der Arbeit mit der Klientel schwer

vorhersehbar sind, flexible Handlungsmöglichkeiten in den organisatorischen Strukturen erfordern. (Albus et al. 2009: 56) Ebenso wird sichtbar, dass die Digitalisierung zu veränderten Kommunikationsformen führt, die die Arbeitsbeziehung mit der Klientel erschweren können. Dies erfordert von NPO angemessene Lösungskonzepte. IP2 #0220:22# (Kutscher 2019: 46f.)

Hypothese 4: Hohe mitarbeiter*innenbezogene Entscheidungsspielräume in Bezug auf eine flexible Arbeitsstrukturierung erweisen sich für die Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe als unabdingbar.

Team

Das Team bzw. Kollegium scheint insb. in Fachberatungen und in der gemeinsamen Fallarbeit eine hohe Relevanz einzunehmen. Für IP2 weist die Teamkomponente eine hohe, aber dennoch anderen Themen untergeordnete Bindekraft auf: *„finde das Team(..)sehr wichtig[…]würde es trotzdem[…]nicht so stark(.)einschätzen, wie die anderen Themen, weil(.)wir einfach oft alleine unterwegs sind[…]Sieben bis Acht[…]trotzdem sehr sehr wichtig[…]oft auf das Team zurückgreift"*IP2#00:35:27#. Etwas widersprüchlich erscheint allerdings folgende Aussage der IP2:*„wenn man in einem Kollegium ist, in dem man[…]das Gefühl hat, ich kann überhaupt gar keinen ansprechen[…]kann man noch viel Spaß an seiner Arbeit mit den Familien haben(.)wenn man ein Kollegium hat, wo man überhaupt nicht ankommen kann, dann ist das[…]Kündigungsgrund"*IP2#00:58:08#. Das Team scheint dennoch für IP2 eine so hohe Bedeutung einzunehmen, dass hierdurch die Fluktuationsneigung beeinflusst wird, daher weist die Teamkomponente vermutlich eine starke Wirkkraft hinsichtlich eines langfristigen Verbleibs in der Organisation auf. IP3 skaliert die Wertigkeit des Teams ebenfalls hoch: *„der Austausch mit den Kollegen hat viel Gewicht[…]häufiger die Situation, dass man tatsächlich gemeinsam in einer Maßnahme arbeitet und ich finde es steht und fällt damit(..)wie man(…)grundsätzlich miteinander harmoniert"*IP3#00:23:13#. Wird die Aussage in Bezug zum wichtigsten Aspekt der langfristigen Bindung gesetzt, in der IP3 sagt:*„das Allerwichtigste ist mir[…]dass ich das Gefühl haben muss(..)dass meine Arbeit sinnvoll ist"*IP3 #00:01:41#,*„[...]ausschlaggebend zu sehen, ob die Menschen, mit denen ich zusammen arbeite[…]wirklich davon profitieren[…]für mich persönlich ist es dann, wenn das funktioniert[…]eine Zufriedenheit"*IP3#00:02:26#, dann lässt sich aus dieser Zusammenstellung der Inhalte interpretieren, dass die Qualität der Teamarbeit die Qualität der Dienstleistung und hieraus weiter folgend die Arbeitszufriedenheit im Kontext der Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten beeinflusst. So könnte sich eine schlechte Teamarbeit negativ auf die *„Maßnahme"* auswirken, somit den Profit für die Klientel und weiter folgend die Zufriedenheit der IP3 gefährden. Hiermit könnte die Teamarbeit über ihre indirekte Wirkkraft die Arbeitszufriedenheit beeinflussen. Arbeitszufriedenheit gilt bekanntlich als kovariierende Variable des OC, erscheint somit nicht unwesentlich.

Auch für IP1 und IP4 hat das Team eine starke Bindekraft,IP1#00:08:26#,IP4#00:14:03#. Aus Leitungssicht hat insb. der Aspekt der Stabilität des Teams Einfluss auf eine langfristige Bindung. So

scheint diese Stabilität ein Kennen und Nutzen von Kompetenzen und gemeinsame Weiterentwicklung zu ermöglichen,IP5#00:10:24#. Ebenso Generationenaspekte werden bei Teamzusammenstellungen als wesentlich erachtet. Ein gegenseitiges Nutzen von Kompetenzen soll aus Leitungssicht durch ein gezielt alters-heterogen zusammengestelltes Team ermöglicht werden,IP5#00:36:32#. So scheinen hier bereits adäquate Rahmenbedingungen implementiert zu sein, die einen produktiven Austausch der generationenspezifischen Erfahrungen und Kompetenzen innerhalb des Teams begünstigen.

Ergebnis in Bezug zu den theoretischen Vorannahmen

Die Analyse zeigt, dass die Teamkomponente eine hohe Relevanz für eine langfristige Mitarbeiter*innenbindung einzunehmen scheint, trotz der sehr unterschiedlich ausfallenden Teamarbeit im Arbeitsfeld. Zeichnet sich die Teamarbeit durch gegenseitige Unterstützung aus, die vor allem in Fachberatungen und Supervisionen durch Perspektiverweiterungen und in der direkten Fall-Zusammenarbeit durch gegenseitiges Nutzen individueller Stärken sowie verlässliche Kooperation auf Augenhöhe zur Geltung kommt, wird diese als positiv bewertet. Bietet das Team bzw. Kollegium hingegen keine Unterstützung und resultieren womöglich Teamkonflikte, die sich durch Unterstützungsmechanismen wie Supervision nicht lösen lassen, kann die Teamkomponente eine negative Wirkkraft im Hinblick auf Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsneigung aufweisen. Hier decken sich die Ergebnisse insb. im Hinblick auf die theoretisch postulierte Annahme, Team-Commitment könne sich positiv auf Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsabsichten auswirken (Neininger 2010: 162), IP3#00:23:13#,#00:02:26#,IP2#00:58:08#.

Hypothese 5: Eine positiv empfundene Teamarbeit, die sich insb. durch gegenseitige Unterstützung auszeichnet, wirkt sich förderlich auf eine langfristige Mitarbeiter*innenbindung aus, wohingegen eine negativ empfundene Teamarbeit Fluktuationsabsichten auslösen kann.

Karriere

Die Oberkategorie Karriere umfasst individuelle Ansichten vom Begriff Karriere. Da hierbei insb. der Aspekt der „Weiterentwicklung“ zur Geltung kommt, wird dieser als eine sich induktiv ergebene Unterkategorie genutzt. Es wird sichtbar, dass Weiterentwicklung in unterschiedlicher Form stattfinden kann, s.Anlage 15. Hier wird deutlich, dass sich alle IP ein breites Spektrum an Auslegungsmöglichkeiten von „Karriere“ und unterschiedliche Formen von Weiterentwicklung wünschen. So wird als wichtig erachtet, dass der Arbeitgeber möglichst vielfältige Formen bereitstellt, aus denen Mitarbeiter*innen bei Bedarf wählen können. Zugleich sollte der Arbeitgeber offen sein für Weiterentwicklungsideen, z.B.Projektideen, von Mitarbeiter*innen, IP1#00:09:39#,IP2#00:39:20#,IP3#00:25:44#,#00:28:25#,IP4#00:15:52#,#00:17:20#,IP5#00:23:48#.

IP5 benennt die Möglichkeit, sich i.S.v. Karriere weiterzuentwickeln als wichtigen Aspekt, der die Fluktuationsneigung beeinflussen kann: *„wenn wir es nicht unterstützen(.)dann verlässt der Mitarbeiter uns"*IP5#00:25:37#. Auch wird deutlich, dass Weiterentwicklung auf verschiedenen Ebenen stattfinden kann: „*wie kriegen wir das gemeinsam hin[…]die eigene Organisation oder[…]Gesamtbereich Kinder- und Jugendhilfe gut weiterzuentwickeln[…]in politische Richtungen zu denken[…]wenn ich[…]an den stationären Bereich[…]denke[…]wie gestaltet man[…]ein gutes Zuhause[…]zu durchmischen[…]diejenigen, die organisieren mehr in den Austausch zu bringen mit denjenigen, die im tagtäglichen Umsetzen beschäftigt sind und[…]gemeinsam Ideen zu entwickeln[…]im Interesse von Weiterentwicklung"*IP3#00:30:02#. Karriere beinhaltet zudem Aspekte der Selbstverwirklichung und persönlichen Weiterentwicklung mit Kompetenzentwicklung durch Wechsel des Bereichs: *„Gefühl[…]sich selbst verwirklichen zu können und nicht auf einer Stelle zu treten[…]dass man sich hocharbeiten kann"*IP4#00:15:52#, „*die Möglichkeit(..)sich persönlich weiterzuentwickeln"*IP4#00:17:20#, *„Möglichkeit, meinen Arbeitsbereich[…]anzupassen[…]da wiederum bin ich dann[…]Acht[…]dass ich als Karriere auch die Weiterentwicklung habe in einem anderen Bereich[…]muss keine Führungsposition sein[…]kann[…]Wechsel des Bereichs sein"*IP1#00:09:39#. Zudem wird ein Austauschverhältnis sichtbar. So ist Weiterentwicklung mit einem gegenseitigen Nutzen verbunden und impliziert ein Austauschverhältnis, das sich insb. im Kontext der Ebenen Mitarbeiter*in und Organisation zeigt. Aus diesem Austauschverhältnis folgt ein Nutzen für die Ebene der KJH: *„die Möglichkeit bekommt, wieder neuen Input zu bekommen, den man dann wiederum in seine Arbeit einsetzen kann"*IP2#00:39:20#, *„Weiterbildungen, die einen[…]an den Arbeitgeber binden[…]es wird[…]zu einem gewissen Teil oder[…]ganz finanziert, aber dafür stehe ich danach[…]für euch zur Verfügung[…]kann[…]was mit anbieten und das(.)Angebot der Caritas noch weiterhin bereichern"*IP200:41:15#. Auch wird aus den Beschreibungen von IP4 gut sichtbar, dass es bezügl. der Bleibeabsicht wichtig erscheint, dass das Austauschverhältnis für beide Parteien einen gleichwertigen Nutzen mit sich bringt: *„habe zwar viele Aufgaben[…]übernommen[…]die[…]schon höherwertig gewesen sind[…]Gefühl hatte das wurde[…]gut genutzt auf Seiten der Organisation, aber für mich ist da wenig bei[…]herausgesprungen[…]"*IP4#00:22:04#.

Für IP3 scheint Weiterentwicklung im Bereich der Karriere insofern relevant, dass sie den Sektor der KJH weiterentwickeln möchte, mit dem Ziel der Verbesserung des Arbeitsfeldes,IP3#00:30:02#. Dies impliziert ebenso einen sich hieraus ergebenen Profit für die Klientel, der IP3 sehr wichtig für ihre Arbeitszufriedenheit ist. Sichtbar wird bei IP3 eine hohe Wertigkeit des Foci „Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten". Weiterentwicklung drückt sich hier im *„Prozess"* in der Zusammenarbeit mit der Klientel aus,IP3#00:10:42#,#00:25:44#,#00:02:51#.

Da der Aspekt der „Weiterentwicklung" eine auffallend starke Relevanz für alle IP einnimmt, wird dieser Aspekt als „Schlüsselkategorie" anerkannt.

Ergebnis in Bezug zu den theoretischen Vorannahmen

Die Analyse zeigt, dass die IP bezügl. des Begriffs „Karriere“ vielfältige Auslegungsformen implizieren und vom Arbeitgeber erwarten, dass dieser sich offen für breit aufgestellte Weiterentwicklungsmöglichkeiten zeigt, vor allem i.S.v. Fach- und Führungslaufbahnen. Insofern zeigen sich hohe Korrelationen zur Annahme, Führungskräfte müssten sich zukünftig auf eine veränderte Interpretation des klassischen Karrierebegriffs einstellen. Insb. Aspekte der postulierten „Wir-Werte“, in denen Familie und Freunde sowie die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit im Fokus stehen, lassen sich in den Aussagen der IP wiederfinden. Somit kann befürwortet werden, dass sich Karrieremöglichkeiten im Einklang mit einem ausgewogenen Work-Life-Verhältnis befinden sollten. (Huber et al. 2013: 18) Ferner erscheinen die erweiterten Vorstellungen von Karrierepfaden insb. angesichts des Trends der Flexibilisierung der Arbeit in der Hinsicht sinnvoll, dass hierdurch erweitere Optionen für trägerübergreifende Projektverantwortungsbereiche ermöglicht werden, die für die IP ebenso eine Form von Karriere darstellen (DGFP 2014: 14). Auch wird erkennbar, dass die IP von einer Organisation erwarten und es für selbstverständlich erachten, dass sie Mitarbeiter*innen Optionen, sich in verschiedenen Aufgaben und -tätigkeitsfeldern weiterzuentwickeln, bereitstellt, wenn diese Veränderung wünschen. Somit könnte dieser Faktor als unabdingbare Rahmenbedingung betrachtet werden. Mit Bezug zur Arbeitsmotivationstheorie nach Herzberg könnte davon gesprochen werden, dass ein Bereitstellen von Veränderungsmöglichkeiten zur Weiterentwicklung i.d.S. einen Hygienefaktor darstellt. (Maier 2020: o.S.) Ein Wegfallen dieses Hygienefaktors, d.h. falls die Organisation keine Veränderungsmöglichkeiten bereitstellen würde, scheint dies insb. bei IP1, IP2 und durch die bereits getätigte Kündigung stark sichtbar bei IP4 zu Unzufriedenheit zu führen, die schließlich die Fluktuationsneigung in deutlicher Ausprägung zu beeinflussen vermag,IP2#00:58:08#.

Bemerkenswert erscheint die hohe Übereinstimmung der theoretischen Annahmen bezügl. des „psychologischen Vertrags“ aus Kap.4.3. So kann insb. die Vorstellung eines gleichberechtigten Beschäftigungsverhältnisses auf Augenhöhe mit Aspekten von „win-win“ aus den Ansichten der IP abgelesen werden,IP2#00:41:15#. (Klös et al. 2016: 25ff.) In diesem Austauschverhältnis wird ersichtlich, dass der subjektiv empfundene Nutzen für Organisations- und Mitarbeiter*innenseite möglichst gleichermaßen ausfallen sollte, sodass sich insb. Mitarbeiter*innen gleichberechtigt fühlen. Droht der Nutzen dauerhaft außer Balance zu geraten, kann dies zur Fluktuationsabsicht führen und somit eine langfristige Bindung gefährden.

Hypothese 6: Im Hinblick auf Karrieremöglichkeiten sind individuelle Maßnahmen mit vielfältig vorstellbaren Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Sinne von Führungs- und Fachlaufbahnen sowie Projektgruppen anzustreben, um einer langfristigen Bindung förderlich entgegenzuwirken. Karrieremöglichkeiten sollten daher flexibel und dynamisch gestaltet sein.

Wertekongruenz und Identifikation

Hinsichtlich der Oberkategorie „Wertekongruenz und Identifikation“, die in Anlage 15 definiert ist, wird deutlich, dass die IP einen großen Wert auf eine Übereinstimmung eigener Werte und Ziele mit denen der Organisation legen, IP1#00:10:55#,IP2#00:43:07#,IP3#00:31:58#,IP4#00:18:14#,IP5 #00:46:56#.

Für IP2 ist es maßgebend, dass sie sich mit den Werten und Zielen der Organisation identifizieren kann, erst dann könne sie gewähren, dass sie diese auch nach außen vertreten könne und im Kontakt zu Stakeholdern ein einheitliches Bild entstehe. Dieses resultiere durch einheitliche Arbeitsweisen der Mitarbeiter*innen und vermittlere nach außen Zuverlässigkeit, die für IP2 maßgebend für eine hohe Auftragslage zu sein scheint,IP2#00:43:07#. Hier wird aus einer hohen Wertekongruenz ebenso ein betriebswirtschaftlicher Nutzen für die Organisation sichtbar. Für IP1 scheint eine Übereinstimmung der Ziele sogar insoweit Einfluss zu nehmen, dass IP1 kündigen würde, falls die Ziele der Organisation nicht mit den eigenen konform gehen. So stellen *„unterschiedliche Auffassungen der Ziele“* einen Kündigungsgrund dar,IP1#00:16:42#. Auch wird deutlich, dass sich eine hohe positive Reputation der Organisation in der Öffentlichkeit, positiv auf die Identifikation der Mitarbeiter*innen mit der Organisation auswirkt,IP1#00:13:01#,#00:13:47#. Für IP2 ist ein positiver Ruf wichtig für *„die eigene Identifizierung mit dem Arbeitgeber(.)mit dem Job und der allgemeinen Arbeitszufriedenheit“*IP2#00:50:05#. Hier werden folglich positive Wirkkräfte auf drei Ebenen sichtbar; OC, Job-Commitment, Arbeitszufriedenheit. Werden der Organisation positive Attribute zugeschrieben, zeigt sich anhand der Aussagen, dass dies auch die IP in ihrer Persönlichkeit positiv beeinflusst und Gefühle von Freude und Stolz auslöst,IP1#00:13:29#,IP2#00:50:05#. Eine negative Reputation kann hingegen nachteilige Effekte bezügl. der persönlichen Identifikation nach sich ziehen. So spricht IP3 von einer *„Persönlichkeitsspaltung“* und einem *„Gewissenskonflikt“*IP3#00:39:07#. IP3 beschreibt eine mangelnde Wertekongruenz in einer indirekten Art,IP3#00:40:34. So scheint die negative Kritik am Verhalten des Arbeitgebers berechtigt zu sein und das Verhalten der Organisation an dieser Stelle nicht mit eigenen moralischen Wertvorstellungen übereinzustimmen. Hier zeigt sich, dass die mangelnde Wertekongruenz einen innerlichen Konflikt auslösen und die Fluktuationsneigung negativ beeinflussen kann.

Ergebnis in Bezug zu den theoretischen Vorannahmen

Hinsichtlich der Annahmen der Theorie der sozialen Identität, lassen sich Korrelationen aus den Aussagen der IP wiederfinden. Besonders, wenn der Organisation positive Attribute zugeschrieben werden und der Träger in der Öffentlichkeit hohes Ansehen genießt, kann dies Gefühle von Freude und Stolz bei den Mitarbeiter*innen hervorufen und sich positiv auf die Identifikation mit der Organisation auswirken und somit das OC positiv beeinflussen (Felfe 2020: 14f.) s.Kap.3.2.1.

Um die emotionale Bindung von Mitarbeiter*innen nachhaltig wirksam zu fördern, nennt Wolf den Ansatz der Übereinstimmung von Werten und Zielen zwischen Organisation und Mitarbeiter*innen. Werte können erst bindungswirksam werden, wenn sie im Alltag spürbar werden und hier kommt es nach Wolf auf die inhaltliche Übereinstimmung der gelebten Werte an. (Wolf 2019: 91ff.) Die Aussagen der IP bestätigen, dass ihnen eine hohe Wert- und Zielkongruenz wichtig erscheint und die Werte und Ziele der Organisation vor allem im Umgang des Arbeitgebers mit den Mitarbeiter*innen sowie in der fachlich praktizierten Arbeitsweise der Organisationsmitglieder sichtbar werden,IP1#00:11:22#,IP2#00:44:41#. Scheinen die eigenen Werte und Ziele hierbei nicht mit denen der Organisation übereinzustimmen, kann dies die Fluktuationsneigung negativ beeinflussen,IP1#00:16:42#,IP3 #00:40:34#. Mit Bezug zur Theorie der sozialen Identität und Erkenntnissen aus dem strategischen Sozialmarketing könnte es sich für eine NPO vorteilhaft erweisen, wenn Ziele und Werte im Arbeitsalltag durch wiederkehrende Riten bzw. Abläufe spürbar werden und Kategorisierungsprozesse, die i.d.R. förderlich auf die eigene Identifikation mit der Organisation wirken, bestärkt werden. Gelingt der Organisation Ziele und Werte transparent, eindeutig und verlässlich an die Mitarbeiter*innen zu transportieren, scheinen die Chancen erhöht, dass die Verbundenheit zur Organisation i.S.d. OC über eine hohe Wert- und Zielkongruenz gestärkt werden kann.

Hypothese 7: Eine hohe Kongruenz der Wert- und Zielvorstellungen zwischen Organisationsseite und Mitarbeiter*innenseite wirkt sich förderlich auf die Identifikation der Mitarbeiter*innen mit der Organisation aus und kann die organisatorische Mitarbeiter*innenbindung positiv beeinflussen.

6.2.2 Kritische Betrachtung der empirischen Ergebnisse in Bezug zur theoretischen Commitment-Forschung

Die Ergebnisse der qualitativen Erhebung verdeutlichen, dass eine langfristige organisatorische Mitarbeiter*innenbindung sowohl aus Mitarbeiter*innenperspektive, als auch aus Leitungssicht grds. befürwortet wird und mit einem deutlichen Nutzen für alle drei in Kap.2 benannten Systemebenen einhergeht. Ebenso wird insb. aus den Aussagen der Leitungsperspektive (IP5) deutlich, dass die Rekrutierung von Fachkräften und das Bestreben nach einer langfristigen Mitarbeiter*innenbindung insb. vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen eine Herausforderung für NPO darstellt. Der Fachkräftemangel sowie der zu beobachtende Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt erfordern daher zu Recht verschärft eine Auseinandersetzung mit internen Personalbindungsstrategien. (Wolf 2018: 43)

Die Ergebnisse verdeutlichen deckungsähnlich der theoretischen Vorannahmen ebenso, dass sich alle interviewten Mitarbeiter*innen, trotz unterschiedlicher Generationen, durchaus bindungswillig

zeigen, allerdings zugleich auch Ansprüche an einen Arbeitgeber stellen. Vor allem wird die Vorstellung eines gleichberechtigten Beschäftigungsverhältnisses „auf Augenhöhe“ sichtbar. Inhaltlich äußert sich die Vorstellung des „psychologischen Vertrags“ insb. anhand eines partnerschaftlichen Zusammenkommens zwischen Organisationszielen und Bedarfen der Mitarbeiter*innen. (Klös et al. 2016: 25ff.; Goebbels 2017: o.S.) Der so häufig durch die IP genannte Aspekt der Rücksichtsnahme der Leitungspersonen auf persönliche Belange vermag die Vorstellung eines gleichberechtigen Austauschverhältnisses und das Bestreben nach einer durch Wertschätzung und Respekt gekennzeichneten Umgangsweise verdeutlichen.

Da die Leitfragen im Fokus nicht auf eine explizite Erhebung der Bindungstypen (AC, KC, NC) ausgelegt waren, kann im Ergebnis keine fundierte Aussage hierzu getroffen werden. Jedoch klingen aus den subjektiven Ansichten der IP teils Hinweise heraus. Ein hohes KC aufgrund mangelnder Alternativen erscheint aufgrund der derzeitig gegebenen Rahmenbedingungen (Fachkräftemangel, vielfältige Auswahl an Trägern der KJH, absehbar hoch anhaltender Fachkräftebedarf) kaum mehr vorstellbar, wohingegen ein hohes KC aufgrund von hohen Kosten schon eher denkbar erscheint. Auch lassen sich Mutmaßungen zum NC im Kontext des multiplen Commitments ableiten. IP1 fühlt sich moralisch verpflichtet, weiterhin in der Organisation zu verbleiben, wenn sie in Aufgaben und Tätigkeiten eine spezielle Verantwortung, z.B. Projektverantwortung, übernimmt,IP1#00:15:22#. Somit kann aus einem hohen multiplen Commitment in Form eines hohen aufgaben- und tätigkeitsbezogenen Commitments die Bindekraft an die Organisation (OC) positiv beeinflusst werden. Allerdings ist fraglich inwiefern diese Wirkung von Dauer ist, denn Projekte sind i.d.R. zeitlich begrenzt, dann evtl. auch die Bindewirkkraft über diesen Foci. IP2 hingegen spricht von Gefühle der moralischen Verpflichtung, die aus einer subjektiv gut empfundenen Führungsbeziehung resultieren. Hier scheint eine hohe Bindekraft aus dem Commitment gegenüber der Führungsbeziehung auszugehen, sodass hier das OC durch ein hohes multiples Commitment gegenüber des Foci Führung abzulesen ist, IP2#00:53:52#. IP3 empfindet hingegen keinerlei moralische Verpflichtung, IP3#00:42:24#, s.Anlage 16. Somit wird sichtbar, dass aus dem Zusammenwirken der aus der Commitmentforschung postulierten Formen und Foci Interdependenzen zu verzeichnen sind, die sich i.F.v. synergistischen und kompensatorischen Interaktionseffekten ausdrücken können und Einfluss auf das OC im Gesamten nehmen und daher bei der Frage nach einer langfristigen Bindung unverzichtbar mitbetrachtet werden müssen. Folglich zeigt die Analyse, dass die durch Meyer & Allen postulierten Commitmentformen eine hohe Relevanz aufweisen, jedoch tiefgründig und insb. im Zusammenhang mit weiteren Foci betrachtet werden sollten. So arbeitet IP3 seit 18 Jahren in der Organisation. Die Aussagen der IP3 deuten allerdings stark darauf hin, dass sie sich wenig mit der Organisation als solche (OC), hier insb. mit den Werten der Organisation und dem Führungsstil,

identifizieren kann, IP3#00:15:24#,#00:17:00#,#00:33:24#,#00:36:12#. Dies schließt auf eine langjährige Verbundenheit mit der Organisation, trotz eines vermutlich sehr geringen AC gegenüber der Organisation. Zugleich deuten die Ergebnisse an, dass sich IP3 in starkem Maße mit den Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten im mutmaßlichen Sinne eines hohen AC im multiplen Commitment, identifiziert, IP3#00:25:44#,#00:02:26# und die Organisation es an dieser Stelle schafft, IP3 den nötigen Rahmen (ausreichend *„Gestaltungsspielräume“*) für eine zufriedenstellende Ausübung ihrer Arbeitstätigkeiten bereitzustellen, IP3#00:04:11#. Somit zeigen sich bei IP3 kompensatorische Interaktionseffekte; hohes AC gegenüber des Foci „Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten“ kompensiert geringes AC gegenüber der „Organisation“ und „Führung“, s.Anlage 17. Das bedeutet als Konsequenz für die Führungsebene, dass solche Interaktionseffekte passend gemanged werden müssen. Bei IP3 wird eine langfristige Bindung an die Organisation erzielt, indem IP3 ausreichend selbstbestimmte Gestaltungsspielräume für die Zufriedenstellung des hohen AC gegenüber des arbeitsaufgaben und -tätigkeitsbezogenen Commtiments gewährt werden. Für IP4 scheint hingegen ein hohes AC gegenüber des Foci „Karriere“ vorhanden zu sein, bei dem es der Organisation an dieser Stelle nicht gelang, IP4 den nötigen Rahmen (Führungsposition) für die ihre individuelle Zufriedenheit bereitzustellen, sodass IP4 fluktuieren musste, IP4#00:15:52#,#00:22:44#. Die Ergebnisse verdeutlichen somit die Notwendigkeit einer subjektspezifischen Herangehensweise hinsichtlich Bindungsmaßnahmen.

Ferner wird deutlich, dass sich aus den Aussagen der IP häufig Aspekte einer Austauschbeziehung wiederfinden i.S. eines materiellen (Bezahlung einer Weiterbildung mit anschließendem Verpflichtungsverbleib in der Organisation) und immateriellen (Lob, Wertschätzung, Anerkennung) Austausches, der vor allem in Karriere-Weiterentwicklungsaspekten deutlich wird. Dieser Austauschprozess deutet auf eines der in Kap.5.4 genannten Unterscheidungsmerkmale zur Abgrenzung zur OI hin, denn die OI kennt diesen Austauschprozess nicht zwingend (Felfe 2020: 68; van Dick 2017: 6). Eine solche Austauschbeziehung ist Kennzeichen des OC und wird in der Commitmentforschung eher dem einstellungsorientieren Ansatzt zugeschrieben (Mowday et al. 1979: 225f.).

Die Ergebnisse bringen zwei ausschlaggebende Schlüsselkategorien hervor; **„Weiterentwicklung“** und **„Führung“**. **Weiterentwicklung** ist auf vielfältige Art zu interpretieren. Dies betrifft sowohl die organisationale Ebene bzw. damit einhergehend die des Sektors der KJH, als auch die persönliche Ebene der Mitarbeiter*innen im Kontext von Selbstverwirklichung und lässt damit eine positive Wirkkraft ausstrahlen auf alle drei in Kap.2 benannten Ebenen; Mitarbeiter*innen können von Aspekten der Selbstverwirklichung und positiven Auswirkungen des Selbstwerts profitieren. Für Organisationen drückt sich der positive Effekt durch verbesserte Innovationsfähigkeit, gute

Reputation, erhöhte Arbeitszufriedenheit und -motivation, erhöhte Leistungsbereitschaft, weniger Fluktuation und höhere Auftragslage aus. Damit verbunden zeigen sich Vorteile für die Ebene der KJH, die zu einer verbesserten Kontinuität in der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter*innen und Klientel und hiermit weiter resultierend zur Steigerung der Befähigungspotentiale zur Verbesserung der individuellen Problemlage beitragen. Der Bereich *Partizipation* spielt vor dem Hintergrund der Weiterentwicklung eine ersichtlich wichtige Rolle. Partizipation äußert sich innerhalb interner organisationaler Veränderungen in passiver Form durch transparente Informationserhaltungen, als auch in aktiver Form durch Mitentscheiden bzw. Mitsteuern von gezielten organisationalen Veränderungsprozessen und zugleich durch aktives Einbringen von eigenen Ideen zu persönlichen Weiterentwicklungen, insb. der eigenen Karriere. Hier wird deutlich, dass Mitarbeiter*innen innerhalb der Austauschbeziehung erwarten, dass der Arbeitgeber vielfältige Möglichkeiten zur Weiterentwicklung mobilisiert und sich somit flexibel zeigt.

Betrachtet man Bindung und Weiterentwicklung metaperspektivisch und losgelöst vom Kontext dieser Forschung, könnte vermutet werden, es handele sich um zwei sich konträr gegenüberstehende Faktoren, da Weiterentwicklung Veränderung impliziert. Die Forschung vermag beeindruckend zeigen, dass dies keinesfalls ein Widerspruch sein darf, da die Erkenntnisse verdeutlichen, dass angenommen werden kann, Weiterentwicklung bzw. Veränderungsbereitschaft führe verstärkt zu Bindung.

Führung kristallisierte sich als weitere ausschlaggebende Schlüsselkategorie heraus. Eine Führungsbeziehung, die durch Kommunikation auf Augenhöhe mit gegenseitigem Respekt, Wertschätzung und authentischem Interesse gekennzeichnet ist, erweist sich als förderlich. Dies impliziert eine Rücksichtsnahme von Leitungspersonen im Hinblick auf persönliche Belange der Mitarbeiter*innen, die so häufig in den Aussagen der IP genannt wurde. Ebenso wünschen die IP konstruktives Feedback, in der nicht nur Lob, sondern auch Kritik geäußert wird. Führungskräfte sind somit herausgefordert, eine wertschätzende Grundhaltung zu etablieren, in der situationsbezogen die gezeigte Leistung unabhängig von der individuellen Person betrachtet wird, i.S.einer positiven Fehlerkultur, was insgesamt für eine eher transformational ausgerichtete Führungsart spricht.

Allerdings scheint es sinnvoll diese beiden Schlüsselkategorien in einen kausalen Zusammenhang mit den sich zusätzlich herauskristallisierten Wirkfaktoren *„monetäre Aspekte“*, *„hohe Wert- und Zielkongruenz“, „gutes Arbeitsklima“* und *„Partizipation“* zu setzen, um die förderliche Wirkung umfassend bzw. langfristig nutzen zu können. Würden die beiden Aspekte getrennt hiervon betrachtet werden, scheint die förderliche Wirkkraft lediglich temporär auszufallen und das Ziel der Langfristigkeit wäre vermutlich verfehlt. Die Ergebnisse machen sichtbar, dass jede IP subjektive Ansichten mit individuellen Bedürfnissen, Wünschen und Bedarfen zeigt, die im Zusammenspiel mit

arbeits- und organisationsbezogenen Faktoren in Einstellung und Verhalten zur Geltung kommen. Somit lautet die induktive Schlussfolgerung zur Beantwortung der Forschungsfrage: *Bindungsbeeinflussende Faktoren resultieren aus vielfältigen Wechselwirkungen aus mitarbeiter*innenspezifischen Faktoren sowie aus arbeitsbezogenen - und organisationsbezogenen Faktoren. Als empirisch ausschlaggebende Determinanten zur positiven Beeinflussung der Bindung der Mitarbeiter*innen an die Organisation lassen sich die Faktoren „Weiterentwicklung" und „Führung" identifizieren, die allerdings in einem kausalen Geflecht mit den als sich weiter herauskristallisierten Wirkfaktoren „monetäre Aspekte", „hohe Wert- und -Zielkongruenz", „gutes Arbeitsklima" und „Partizipation" betrachtet werden sollten, um den Aspekt der Langfristigkeit der Bindung zu mobilisieren.* In Anlage 18 ist der komplexe Zusammenhang der empirischen Bindungsdeterminanten veranschaulicht. Angemerkt werden muss an dieser Stelle, dass die Fragestellung im Ursprung u.a. nach Determinanten zur *„Erhöhung"* der Bindung sucht. Im Nachinein ist festzustellen, dass dies einer prozessualen Begutachtung bedarf. In der empirischen Erhebung wurde jedoch eine einmalige Befragung vollzogen, sodass keine Aussage zur Erhöhung i.S. einer möglichen Vorher-Nacher-Bindungsintensität getroffen werden kann, sondern zur Erhöhung i.S.v. Verfestigung bzw. positiven Beeinflussung. Insofern wurde bei der Beantwortung der Fragestellung anstatt *„Erhöhung"* auf *„positive Beeinflussung"* spezifiziert.

Hinsichtlich des angestrebten Erkenntnisinteresses auf theoretisch-wissenschaftlicher Basis wird zusammenfassend deutlich, dass das Thema der Mitarbeiter*innenbindung komplex ist. Bindung scheint in starkem Maße auf sozialpsychologischen Prozessen zu beruhen, deren Wirkungszusammenhänge mithilfe der A&O-Psychologie weitreichender verdeutlicht werden können. Besonders hilfreich erscheinen hierzu Erkenntnisse des theoretischen Gesamtkonstrukts der Theorie der sozialen Identität (Social Identity Approach).

Die empirische Untersuchung zeigt, dass die Bindungsdeterminanten von Individuum zu Individuum subjektspezifisch ausfallen, sich zugleich aber auch abduktive Schlussfolgerungen ableiten lassen, die jedoch insb. aufgrund des geringen Samplings mit einer Unsicherheit bezügl. einer Ableitung auf allgemein geltende Aussagen verbunden sind. Die sich in der empirischen Untersuchung herausgebildeten Bindungsdeterminanten sind bisheriger wissenschaftlich postulierter Theorien nicht gänzlich unbekannt, dennoch lässt sich kein allgemeingültiges „Erfolgsrezept" ableiten. Die Herausforderung scheint darin zu liegen, eine organisationsspezifische Strategie zur Mitarbeiter*innenbindung zu implementieren. Das folgende Kapitel liefert hierzu konkrete Möglichkeiten und stellt die Bedeutung für die Praxis der Sozialen Arbeit dar. Anlage 19 veranschaulicht die Ergebnisse im Gesamten.

7. Fazit und mögliche Konsequenzen für die Praxis der Sozialen Arbeit

Die Erkenntnisse deuten auf praktische Handlungskonsequenzen für das Bindungsmanagement hin. Passgenaue Rahmenbedingungen aus materiellen und immateriellen Anreizen sind anzustreben, wobei insb. flexible Weiterentwicklungsmöglichkeiten und eine von Wertschätzung geprägte Führungsphilosophie besondere bindungsförderliche Schlüsselaspekte bilden. Da allerdings nicht die Commitmentmaßnahme an sich ausschlaggebend ist, sondern die Bewertung der Maßnahme durch die Mitarbeiter*innen, wird sichtbar, dass Maßnahmen aus Sicht der Mitarbeiter*innen als individuell passend bewertet werden müssen und somit erst in Interaktion ihre Wirkung entfalten. (Felfe 2020: 133) Daher erscheint es sinnvoll, Commitment umfassend zu fokussieren, d.h. anhand allgemeiner und subjektspezifischer Maßnahmen. Eine solche Gesamtstrategie erlaubt Synergieeffekte mitzuberücksichtigen. Konkret sind folgende Ansatzpunkte denkbar:

Angesichts der in Kap.4 theoretisch benannten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und der erarbeiteten Erkenntnisse aus der qualitativen Erhebung vermag die Organisationsstruktur eine besonders einflussreiche Größe für Bindungsfragen darzustellen i.S. einer Voraussetzung für Anerkennung und Berücksichtigung von Diversität der Mitarbeiter*innen. So erscheint es bindungsförderlich, Individualität bereits in den Strukturen mitzudenken. Subjektspezifische Faktoren, wie Werte, Ziele, Einstellungen und Lebenssituationen von Mitarbeiter*innen sind individuell unterschiedlich. Dementsprechend muss diese Individualität adäquaten Raum innerhalb der Strukturen finden, die sich anhand arbeits- und organisationsbezogener Stellschrauben z.B. im Kontext der Arbeits- und Organisationsformen durch Instrumente der Arbeitsstrukturierung wie Job-Rotation, Job-Enrichment und Job-Enlargement berücksichtigen lässt. Ebenso erscheint eine flexible Arbeitsstrukturierung mit einem hohen Maß an mitarbeiter*innenbezogenen Handlungsspielräumen zentral. Instrumente, die die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen systematisch erfassen, wie Mitarbeiter*innengespräche, können stark förderlich wirken, vorausgesetzt sie finden „auf Augenhöhe“ sowie regelmäßig und anlassbezogen statt, ermöglichen persönlichen Austausch, gegenseitiges konstruktives Feedback und signalisieren Wertschätzung, Respekt und Verständnis.

Daneben erachtet sich eine Implementation von Instrumenten zur Analyse der Fluktuationsursachen als hilfreich. So lassen sich aus der retrospektiven Analyse der Fluktuationsursachen Hinweise zu organisationsinternen Möglichkeiten zur langfristigen Bindung generieren. Eine Herangehensweise könnte die Ermittlung der Ursachen anhand der Auswertungen von Austrittsgesprächen darstellen. Insb. durch die retrospektive Analyse, die dazu anzustoßen vermag, reflexive Handlungsweisen zu verbessern, kann vorausschauend eine proaktiv-ausgerichtete Strategie erarbeitet werden, die Potentiale bietet, Risiken und Chancen zu prognostizieren und insb. den dysfunktionalen und damit unerwünschten Fluktuationen zukünftig entgegenzuwirken. Nach Huf sei es sinnvoll, weniger

inhaltlich die Ursachen zu benennen, sondern eine prozessorientierte Betrachtung zu verfolgen, s.Anlage 20/Anlage 8 Ehemalige*r Fragen 11-13. Entsprechend sollte es im Zentrum nicht darum gehen, warum Mitarbeiter*innen kündigen, sondern darum, wie sie zu diesem Entschluss gelangen und welche emotionalen und kognitiven Prozesse die Kündigung veranlassten. (Huf 2012a: 48f.) Allerdings ist der Transparenz und Vollständigkeit halber anzumerken, dass Fluktuationen nicht nur dysfunktionaler, sondern auch funktionaler Art sein können, s.Punkt 2.1. Erwünschte Fluktuationen können mit positiven Konsequenzen für alle drei Systemebenen einhergehen, z.B. wenn sich durch Neubesetzungen erweiterte Gestaltungsmöglichkeiten und Perspektiven i.S. eines Entgegenwirkens von Betriebsblindheit ergeben. Für Mitarbeiter*innen kann eine Fluktuation eine positive psychosoziale Wirkung nach sich ziehen, falls z.B. eine langandauernde Unzufriedenheit herrschte. Schlussfolgernd erscheint es somit sinnvoll, in der retrospektiven Analyse der Fluktuationsursachen, als auch in der proaktiven Ermittlung des Fluktuationsrisikos stets funktionale und dysfunktionale Aspekte von Fluktuation zu betrachten.

Ferner erscheint es aufgrund der gegenwärtig vorliegenden und angesichts der verlängerten Lebensarbeitszeit zukünftig zu verzeichnenden Pluralität an Generationen wichtig, mit den hieraus resultierenden heterogenen Bedürfnissen und Wertvorstellungen umzugehen und passgenaue Bindungsinstrumente zu etablieren (Rump 2012: 20). Das Bild, das verschiedene Generationen voneinander haben, kann durch positive oder negative stereotype Vorstellungen gekennzeichnet sein und sich über die Organisationskultur sowohl negativ als auch positiv auf das Zusammenarbeiten auswirken. Daher erscheint es umso wichtiger, eine Annäherung tatsächlich vorherrschender Werte und Bedürfnisse zu unterstützen. (Klaffke 2014: 28) Ein „gutes Arbeitsklima“ ist, wie die theoretischen Annahmen und empirische Erhebung zeigen, ein ausschlaggebender Determinant für eine langfristige Bindung. So können heterogene Mitarbeiter*innengenerationen insb. für die Organisationskultur eine Chance bieten, von dieser Pluralität zu profitieren und zu einem guten Arbeitsklima beitragen. Es könnte sich z.B. vorteilhaft erachten, wenn generationenübergreifende formelle und informelle Möglichkeiten des Austausches eine Annäherung der Wertvorstellungen ermöglichen. Auch der wichtige Wirkfaktor „Partizipation“ könnte hierbei integriert werden. Denkbar wären interne Arbeitsstrukturierungen i.S. einer aktiven Unterstützung des generationenübergreifenden Wissenstransfers, z.B. im Kontext von Anleitungs- und Einarbeitungsfunktionen oder anhand von Instrumenten der Arbeitsgestaltung wie Job-Rotation, Job-Enrichment und Job-Enlargement. (Brademann et al. 2018: 34; Raeder et al. 2012: o.S.) Auch könnten sich altersgemischte Teams oder Projektgruppen mit einem Kombinieren unterschiedlicher Kompetenzen, Erfahrungen, Wissen und Fähigkeiten als förderlich erweisen, in Anlehnung an die laterale Organisation mit einem Ressourcenpool. Vor allem vor dem Hintergrund, dass

Mitarbeiter*innen im Feld der KJH mit komplexen Problemlagen (Soziale Arbeit als „Komplexleistung“, s.Punkt 4.2) konfrontiert sind, die oft nur unter Heranziehung multikomplexen Wissens zu bewältigen erscheinen, kann sich dieses generationenübergreifende Wissen auf den Systemebenen der Organisation, Mitarbeiter*innen und Klientel als vorteilhaft erachten. Auch angesichts der Erkenntnisse aus Böhms Annahmen zur organisationalen Identität, s.Punkt 2.2, aus denen die Annahme hervorgeht, dass ein Vorhandensein einer starken Heterogenität der Organisationsmitglieder, die Identifikation der Mitarbeiter*innen mit der Gruppe behindern könne, spricht für ein Management, das eine Annäherung heterogener Bedürfnisse und Wertvorstellungen zwischen Generationen unterstützt und Unterschiede nicht als Hemmnis, sondern Bereicherung bzw. Chance betrachten lässt. (Böhm 2008: 78) Angesichts dieser Erkenntnisse erscheint eine kurze Heranziehung Mertens vier Arten von Schlüsselqualifikationen (1974) passend. Die von Mertens postulierten Schlüsselqualifikationen (Basisqualifikationen, Horizontqualifikationen, Breitenelemente, Vintage-Faktoren) implizieren die Notwendigkeit pädagogisches Personal dahingehend zu unterstützen, mit der im Arbeitsfeld auftauchenden Heterogenität adäquat umzugehen. (Mertens 1974: 41; Bahl 2009: 21) Besonders die Breitenelemente und Vintage-Faktoren deuten auf die Notwendigkeit der Ausbildung spezieller Kenntnisse und Fertigkeiten über breite Felder hinweg im Kontext komplexer multifaktorieller Herausforderungen hin. Insb. verweisen die Vintage-Faktoren auf die Fähigkeit, Unterschiede, wie sie im Kontext von Generationenunterschiede an dieser Stelle denkbar sind, anzuerkennen und bestenfalls als positive Ressource zu konnotieren und i.S. einer Chance zu nutzen. Mertens spricht von einer „Aufhebung intergenerativer Bildungsdifferenzen“ (Mertens 1974: 42.). Der Appell bezieht sich hier insb. auf die Handhabung generationsspezifischer Wissensunterschiede im Kontext von generationentypischer Bildungsinstanzen, hebt aber hier sehr anschaulich die durch heterogenen Generationen auftretenden Unterschiede bzw. Fachexpertisen hervor. Mertens Anregung die Schlüsselqualifikationen angesichts dynamischer Umwelten, selbst als dynamisch zu betrachten und dementsprechend mit der Zeit neu zu reformieren, erscheint kaum verwunderlich und vermag dezent auf den Stellenwert von dynamischen Fähigkeiten hinweisen. (Ebd.: 40) Die Erkenntnisse lassen somit andeuten, dass die Herausforderung darin liegt, adäquate Rahmenbedingungen bzw. Strukturen zu ermöglichen, in denen ein produktiver Austausch zwischen Mitarbeiter*innen gefördert wird, um Erfahrungen sowie spezifisches Wissen und Kompetenzen vorteilhaft miteinander zu verbinden und zugleich mögliches Konfliktpotential zu minimieren, um eine insgesamt positiv erlebte Organisationskultur zu fördern. Besonders NPO könnten hierbei aufgrund der bereits im Grundverständnis verankerten basisdemokratischen Grundstrukturen Vorteile haben, die es adäquat zu nutzen gilt. Viele NPO verfügen vom Grundauftrag bereits über sinnstiftende Aufgaben, sehen sich in der Arbeit mit der Klientel mit neuen anspruchsvollen Herausforderungen

konfrontiert und sind oft in Netzwerkstrukturen organisiert. Insofern bieten NPO ideale Rahmenbedingungen, insb. um wissensbezogen und innovativ Neues auszuprobieren i.S.d. LO.

Von positiv erlebten Arbeitserfahrungen könnte vor allem die Generation Z, die sich überwiegend noch in der formativen Phase der Berufssozialisation befindet, im Hinblick auf eine positive Wert-Verfestigung profitieren und zu einem „guten Arbeitsklima" beitragen.

Hinsichtlich der Führungsphilosophie scheint sich zukünftig der transformationale Stil und in Teilen ebenso der transaktionale Stil mit einer Betonung auf Führung durch Zielvereinbarungen (MbO) i.S.d. Zweckprogramme, die Form der Selbstabstimmung sowie die laterale Führung vor allem angesichts einer zu verzeichnenden ansteigenden Relevanz von Projektarbeit in der Sozialen Arbeit, als bindungsförderlich und hiermit zukunftsweisend zu erachten (Lichtsteiner 2017: 50; Nissen 2018: o.S.). Die von Mitarbeiter*innen wahrgenommene Qualität der Führungsbeziehung stellt einen der Hauptaspekte für Bindungsfragen dar. Mitarbeiter*innen legen, wie die empirischen Ergebnisse eindrücklich zeigen, besonderen Wert auf persönliches, konstruktives, regelmäßiges als auch anlassbezogenes Feedback und ebenso auf eine Ressourcenorientierung, in welcher Leitungspersonen individuelle Kompetenzen wahrnehmen und angemessen berücksichtigen. Dies erfordert jedoch auch erweiterte Zeitressourcen für Führungskräfte. (Brademann et al. 2018: 14; Lichtsteiner 2017: 50) Zugleich bedarf dies erhöhter Delegationsspielräume und Vertrauensarbeitszeit, die seitens der Führungsebene den Mitarbeiter*innen signalisiert werden, wobei hier eine angemessene Balance zwischen unterstützender Begleitung bzw. Orientierung und mitarbeiter*innenbezogenen Handlungsspielräumen getroffen werden muss. Vor allem Flexibilität in den Arbeitsstrukturen wirkt sich positiv auf das Arbeitsbündnis in der Zusammenarbeit mit der Klientel aus, woraus schließlich ein positiver Effekt für die Ebene der KJH abgeleitet werden kann.

Die aus flachen Hierarchien resultierenden geringeren klassischen Aufstiegsstellen sollten angesichts der hohen Relevanz des Aspekts „Weiterentwicklung", durch neu entwickelte Karrierepfade erweitert gedacht werden. Ein breites Spektrum an Karrieremöglichkeiten erweist sich als förderlich. Eine Möglichkeit stellen partizipatorisch entwickelte organisationsinterne und -externe Modelle dar. (Lichtsteiner 2017: 50f.) Die Organisationsstrukturen sollten hierbei Raum bereitstellen für Fach- und Führungslaufbahnen sowie Projektarbeit, teilautonome Arbeitsgruppen und trägerübergreifende Kooperationen. Ein internes Karriereportal erweist sich durch das transparente Aufzeigen von Karrierebereichen zwar als förderlich, ersetzt jedoch kein persönliches Gespräch, sondern scheint als Ergänzung unterstützend. Anhand arbeits- und organisationsbezogener Einflussfaktoren lässt sich somit auf wahrgenomme Unterstützungsmöglichkeiten positiv im Hinblick auf OC einwirken.

Diese aufgezeigten umfassenden organisationsinternen Möglichkeiten müssen allerdings, um erfolgreich wirken zu können, mitarbeiter*innenbezogen und somit subjektbezogen spezifiziert

werden, was einen persönlichen Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen unabdingbar macht. So gilt es insb. die Subjektperspektive zu erfassen, sodass die Rahmenbedingungen für eine langfristige Bindung aus Mitarbeiter*innenperspektive möglichst als individuell passend erachtet werden, um darauf aufbauend gemeinsam zu durchblicken, inwiefern die mitarbeiter*innenbezogenen Bedarfe aus Organisationsperspektive ermöglicht werden können, sodass aus beider Sicht möglichst passgenaue Bindungsinstrumente implementiert werden können. Passgenau aus Mitarbeiter*innensicht scheint das Instrument hierbei vermutlich, wenn der Fokus auf dem -oder auch auf mehreren- Aspekt(en) liegt, von dem(denen) für den einzelnen Mitarbeitenden die größte Identifikationsanziehung bzw. Bindewirkkraft ausgeht. Dies können, wie die Analyse zeigt, vielfältige Faktoren sein, die sich u.a. im multiplen Commitment finden lassen können. Eine Kenntnis um Bindungstypen (Commitmentformen) sowie die individuell hieraus resultierenden Interdependenzen erscheint hierzu unverzichtbar. Denkbar ist eine systematische Erfassung der Commitmentformen und -foci anhand von regelmäßigen leitfadengestützten Interviews und/oder anonymisierten Erhebungen durch Fragebögen. Hierbei gilt es insb. die Motivations- und Zufriedenheitsfaktoren herauszufinden und Interaktionseffekte passend zu managen.

Angesichts dynamischer Umwelten, des hohen Stellenwertes des multiplen Commitments und der Wichtigkeit Individualität in den Strukturen mitzudenken, deuten die Ergebnisse ebenso darauf hin, dass es sich vorteilhaft erweisen kann, wenn es gelingt, Teile der Organisationsstrukturen den Bindungsbedürfnissen der Mitarbeiter*innen dynamisch anzupassen und vielfältige Bindekräfte anzubieten, aus denen eine Bindekraft in Richtung OC gestärkt werden kann. Die Erkenntnisse des Ansatzes der dynamischen Fähigkeiten könnten hierbei hilfreich sein und abgeändert auf Fragen der Mitarbeiter*innenbindung transferiert werden. Da dynamische Fähigkeiten darauf abzielen, Organisationsstrukturen umfassend zu verändern und die wertschöpfenden Fähigkeiten einer Organisation neu zu konfigurieren, wird sichtbar, dass mittels dynamischer Fähigkeiten die Wertschöpfung und damit der Organisationserfolg positiv beeinflusst werden kann. Da OC, wie die dargelegten Erkenntnisse eindeutig zeigen, durch den umfassend positiven Nutzen ebenso dem Organisationserfolg beisteuert, erscheint es sinnvoll, den Ansatz der dynamischen Fähigkeiten i.S.d. professionellen Commitmentmanangements zu nutzen und hierüber zur Verbesserung der Wertschöpfung einer Organisation beizutragen. Denkbar wäre der Frage nachzugehen, wie sich eine NPO mithilfe ihrer Wandlungsfähigkeit den äußeren Rahmenbedingungen anpassen und hierdurch einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Trägern der KJH erlangen kann. Konkretisiert ist zu analysieren, mithilfe welcher geeigneten Maßnahmen es einer Organisation gelingt, Mitarbeiter*innen die internen Arbeitsbedingungen, dies impliziert insb. die organisatorischen Rahmenbedingungen, so zu gestalten, dass sie sich auch langfristig an die Organisation binden. Vor

allem eine geringe dysfunktionale Fluktuationsrate und eine langfristige Gebundenheit mit hoher Arbeitszufriedenheit korrelieren nicht nur organisationsintern mit vorteilhaften Effekten, sondern setzten überdies nach außen ein positives Signal bezügl. der Arbeitgeberattraktivität und wirken bei der Rekrutierung vorteilhaft, was sich in Zeiten des Fachkräftemangels als erheblicher Wettbewerbsvorteil aufweisen kann. Anlage 21 bietet hierzu eine Transfer-Idee.

Deutlich wird, dass im Commitmentmanagement die Rolle der Führung eine entscheidende Einflussgröße darstellt, da insb. Führungskräfte durch Einstellungen und Verhalten wesentliche Bindungsdeterminanten, wie „hohe Wert- und Zielkongruenz“, „gutes Arbeitsklima“, „Partizipation“ und „Weiterentwicklung“ im Alltag stark beeinflussen können. Für das Bindungsmanagement lässt sich die Konsequenz ableiten, den pädagogischen Leitungen, die im direkten Kontakt zu Mitarbeiter*innen stehen, ausreichend Ressourcen zur Verfügung zu stellen und nicht nur angesichts der deutlich gewordenen Wünsche nach Vertrauensarbeitszeit und Verantwortungsbereitschaft, sondern ebenso aufgrund des Anstiegs der Komplexität und Dynamik, benötigen Führungskräfte des mittleren/unteren Managements ausreichend Kapazitäten und insb. adäquate Unterstützung, um die Balance zwischen vertrauensbasiertem Delegieren von Verantwortung und dem Zeigen von Präsenz und Unterstützung bewältigen zu können. Ebenso sollten Führungskräfte die commitmentfördernde Wirkkraft einer hohen Wert- und Zielkongruenz nicht unterschätzen und sich dessen auch im Alltag bewusst sein. Zeigen einzelne Bereiche, wie z.B. „Führungskraft“ und „Team“ unterschiedliche Wert- und Zielvorstellungen, nach denen im Alltag agiert wird, drohen Rollenkonflikte, die ein OC und damit die Langfristigkeit der Bindung gefährden. Dementsprechend erscheint es sinnvoll Führungskräfte dahingehend zu sensibilisieren, im Alltag darauf zu achten, dass die Ziele und Werte einzelner Bereiche möglichst mit denen der Gesamtorganisation übereinstimmen. Dieses Vorgehen reduziert die Gefahr, dass Wechselwirkungen von einzelnen Foci und Formen zu unerwünschten Rollenkonflikten führen und bietet Potential über eine hohe Kongruenz die Identifikation an die Gesamtorganisation zu festigen. Die Commitmentforschung zeigt, dass sich über eine hohe Wert- und Zielkongruenz die Identifikation der Mitarbeiter*innen an einzelne Foci stärken lässt. Fällt im Idealfall die Wert- und Zielkongruenz einzelner Bereiche mit denen der Gesamtorganisation weitestgehend identisch aus und zeigt der*die Mitarbeiter*in selbst ebenso eine hohe Wert- und Zielkongruenz mit den Werten und Zielen der Organisation bzw. Teilbereichen, erhöht dies die Chance über multiple Foci das OC zu festigen. Kritisch angemerkt werden darf an dieser Stelle, dass eine drastische Reduzierung der Komplexität und Dynamik im Arbeitsalltag aufgrund der derzeitigen Umweltbedingungen wenig realistisch erscheint. Vor allem erschweren mangelnde Zeitressourcen eine Sensibilisierung bindungsförderlicher Strategien. Daher könnte eine realitätsnahe Möglichkeit zur Unterstützung bindungsförderlicher Führung, ein Bereitstellen von zusätzlichem Raum für

Führungskräfte darstellen. Fest implementierte Zusammenkünfte von Führungspersonen, z.B. anhand von Commitment-Schulungen, bieten eine Chance Führungskräfte dahingehend zu sensibilisieren, sich ihrer wichtigen bindungsbeeinflussenden Wirkung bewusster zu werden und stärkere Reflexion bis hin zu verbesserten reflexiven Haltungen zu erlernen. Gelingt es ihnen, ein verstärktes Bewusstsein im Arbeitsalltag zu etablieren, kann dies ein entscheidender bindungsfördernder Ansatzpunkt sein. Dies bedarf insgesamt einer kritischen Reflexion, inwiefern sich eine bindungsförderliche Führung mit gegebenen Organisationstrukturen umsetzen lässt. Fraglich ist insb., inwiefern sich Hierarchien, Werte, Führungsleitsätze etc. passend (um)gestalten lassen. Allerdings bedarf ein Umgestalten vorhandener und vergangener sicherlich gut bewährter Strukturen einer sensiblen Reflexion, denn ein radikaler Zerfall herkömmlicher Strukturen mit zu schnellen Veränderungen der gewohnten Routinen könnte Mitarbeiter*innen und Klientel überfordern und Nachteile i.S.v. disruptiven Veränderungen nach sich ziehen. Somit resultiert hieraus die übergeordnete zentrale Frage, in welcher Form sich Commitmentstrategien für Organisationen realisieren lassen; prozessual und sukzessive in vorhandene Strukturen, Hierarchien und laufende Prozesse integrierend und/oder zusätzlich durch einen neu implementierten Verantwortungsbereich zum gezielten professionellen Bindungsmanagement.

Überdies deuten die Erkenntnisse aus ethischen Blickwinkeln auf Konsequenzen für Organisationen der KJH im Kontext der Profession der Sozialen Arbeit hin. Erstaunlicherweise zeigen die Aspekte, die sich als potentiell wirkstarke Bindungsdeterminanten herauskristallisierten, starke Bezüge zu Grundprinzipien der Profession der Sozialen Arbeit. Diese werden insb. im Kontext der Weiterentwicklung sowie durch die von Mitarbeiter*innen gewünschte Führungsphilosophie sichtbar, so vor allem Aspekte der Ressourcenorientierung, Selbstwirksamkeit, Beziehungs- und Vertrauensarbeit. Das bedeutet für Führungskräfte von NPO, sich noch intensiver als bisher mit übergeordneten Grundprinzipien der Sozialen Arbeit im Bereich der KJH auseinanderzusetzen. Fachexpertise im Management allein erscheint nicht ausreichend, vielmehr bedarf es, insb. um wichtigen Erwartungshaltungen von Mitarbeiter*innen in der KJH gerecht werden zu können, der Reflexion des eigenen implizierten Menschenbildes sowie der Bereitschaft eines Perspektivwechsels, um authentisch Empathie, Verständnis und Rücksicht signalisieren zu können. Mitarbeiter*innen fordern ein Kennenlernen individueller Stärken und wünschen sich Unterstützung zur organisatorischen und persönlichen Weiterentwicklung. Dies bedarf nicht nur der wertvollen Ressource Zeit und der inneren Bereitschaft, sich diesen Bedarfen intensiv zu widmen, sondern im obersten Management die hierfür verankerten Rahmenbedingungen, wofür makropolitische Verbesserungen nötig erscheinen. Die Erkenntnisse machen somit ebenso die Notwendigkeit verbesserter übergeordneter Bedingungen auf politischer Ebene deutlich, für die bereits die AGJ 2018

plädierte. Um Mitarbeiter*innen langfristig im Arbeitsfeld der KJH zu binden, erfordert es zusätzlich adäquate Bedingungen auf der Makroebene, die es von der organisatorischen Meso- und Mikroebene im Kontext der organisationsinternen Handlungsmöglichkeiten zu nutzen gilt. Diese Arbeit zeigt interne Möglichkeiten auf, s.Anlage 22. Für eine Abmilderung der Auswirkungen des Fachkräftemangels bedarf es zusätzlicher Änderungen der Makrostrukturen, um einen ganzheitlichen Rahmen zu setzen.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass Bindungsmaßnahmen für Organisationen der KHJ einer umfassenden Strategie bedürfen. Bindung ist weit mehr, als lediglich ein (Unter)-Aspekt von Personalentwicklung. Damit Mitarbeiter*innenbindung authentisch und langfristig gelingen kann, bedarf es einer fundierten Gesamtstrategie, in der Commitment in organisationsstrategische Bereiche, wie Employer Branding, Organisationskultur, Führungsphilosophie, etc. verankert und für Mitarbeiter*innen spürbar wird. Werden die mit einer langfristigen Bindung verbundenen positiven Synergieeffekte verantwortungsbewusst genutzt, können Organisationen der KJH durch eine wissensbezogene und innovative Herangehensweise einen besonderen Beitrag der Profession der Sozialen Arbeit beisteuern, sofern allerdings die Akteure stets darauf achten, dass die positiven Wirkkräfte ausbalanciert auf allen drei in Kap.2 benannten Systemebenen antreffen. Folglich steuert die fundierte Ausgestaltung des organisationsinternen Bindungsmanagements der Profession der Sozialen Arbeit einen positiven Nutzen bei, s.Abb.23.

Aus den Erkenntnissen resultieren offene Fragen, denen es zukünftig i.S.d. Praxisforschung nachzugehen lohnt: Kann sich die Wirkkraft der dominierenden Bindungsform(en) gegenüber bestimmter Foci mit der Zeit (prozessual) auch komplementär verändern? Gibt es Foci, die besonders gut kompatibel sind? Gibt es beim Zusammenwirken neben den von Felfe postulierten Arten von Interaktionseffekten weitere und welche Folgen sind möglich? Moderatorvariablen, Ursache-Wirkungszusammenhänge bzw. Wirkrichtungen zwischen kovariierenden-Variablen und OC, z.B. von welcher Wirkrichtung geht der postulierte kausale Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und OC aus?

Abschließend und vor allem im Fokus der ethischen Perspektive, die diese Arbeit ebenso aufzeigt, bediene ich mich eines Zitates einer IP, das ersichtlich keinerlei Erklärung bedarf:

„[…]dass eben nicht die Arbeitsleistung an sich im Fokus steht, sondern wirklich auch so das Wohl von den einzelnen Mitarbeitern[…]tatsächlich diese Empathie auch zu haben für die Mitarbeiter und nicht nur von oben herab irgendwie Aufgaben zu delegieren[…]gerade eben in der Branche, in der man mit Menschen zu tun hat.“ IP4#00:03:46#,#00:03:06#

8. Verzeichnisse

Anhang 1

Eidesstattliche Erklärung

Abkürzungsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Anlagenverzeichnis

Literaturverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig ohne fremde Hilfe verfasst habe und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel von mir verwendet wurden. Alle wörtlichen oder sinngemäßen Übernahmen aus anderen Werken wurden von mir als solche kenntlich gemacht.

Bremen, 20.01.2021

Ort, Datum **Unterschrift**

Abkürzungsverzeichnis

AC	Affektives Commitment
AGJ	Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe
A&O- Psychologie	Arbeits- und Organisationspsychologie
bezügl.	bezüglich
grds.	grundsätzlich
i.F.	in Form
i.F.v.	in Form von
insb.	insbesondere
IP	interviewte Person/ Interviewpartner*in
i.R.d.	im Rahmen der
i.R.v.	im Rahmen von
i.S.	im Sinne
i.S.d.	im Sinne der
i.S.v.	im Sinne von
Kap.	Kapitel
KC	Kalkulatorisches Commitment
KJH	Kinder- und Jugendhilfe
LO	Lernende Organisation
NC	Normatives Commitment
OC	Organisatorisches Commitment
OI	Organisatorische Identifikation
SPSS -Methode	Sammeln–Prüfen–Sortieren–Subsumieren
Tab.	Tabelle

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Überblick A&O-Psychologie 31
Abbildung 2: Multiple Bezugsrichtungen 41

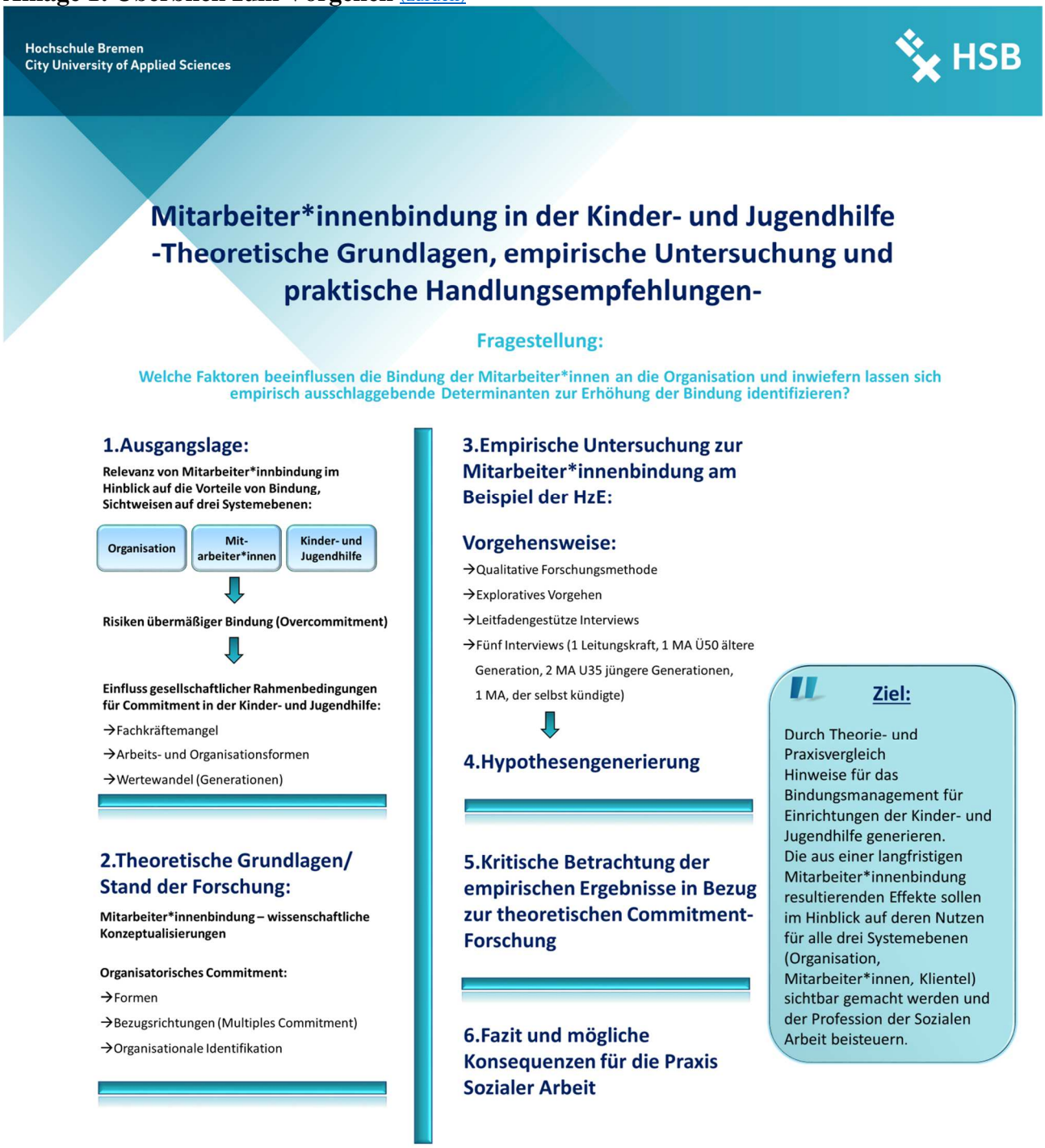
Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Relevanz bzw. Nutzen von Bindung 14
Tabelle 2: Drei Formen von Organisatorischem Commitment 34
Tabelle 3: Generationen und Werte 99
Tabelle 4: Unterscheidung Commitment und Identifikation 101

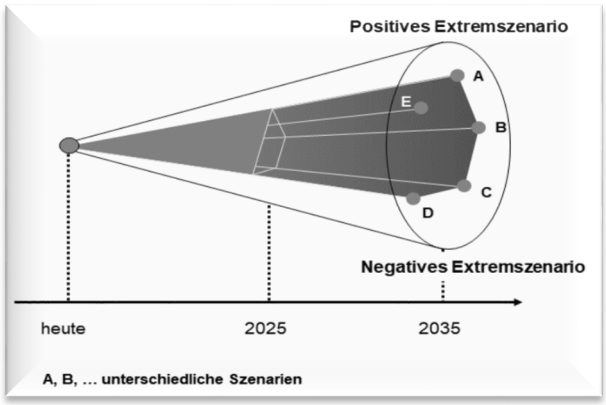
Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Überblick zum Vorgehen……...…….95
Anlage 2: Szenario Technik…..……..……..……....…….……..…….96
Anlage 3: Maßnahmen zur Mitarbeiter*innenbindung der AGJ 2018 98
Anlage 4: Generationen und Werte 99
Anlage 5: Organisatorisches Commitment 100
Anlage 6: Unterscheidung Commitment und Identifikation 101
Anlage 7: Zielgruppenauswahl/Aufruf 102
Anlage 8: Leitfäden 104
Anlage 9: Postkripts ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
Anlage 10: Transkripte ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
Anlage 11: Memos ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
Anlage 12: Fallzusammenfassungen ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
Anlage 13: Oberkategorien mit dazugehörigen Unterkategorien 117
Anlage 14: Kodierschema 118
Anlage 15: Definitionsschema 157
Anlage 16: Ergebnisdarstellung hypothetischer Wechselwirkungen Foci und Formen 177
Anlage 17: Kompensatorischer Interaktionseffekt 179
Anlage 18: Kausaler Zusammenhang der empirischen Bindungsdeterminanten 180
Anlage 19: Ergebnisdarstellung 181
Anlage 20: Prozesstheoretische Betrachtung der Fluktuation 181
Anlage 21: Transfer des Ansatzes der dynamischen Fähigkeiten 185
Anlage 22: Organisationsinterne Möglichkeiten hinsichtlich Commitmentstrategien 195
Anlage 23: Bedeutung für die Profession der Sozialen Arbeit 197

Anlage 1: Überblick zum Vorgehen (zurück)



Anlage 2: Szenario-Technik (zurück)



Quelle: Fleig 2017: o.S.

Gegenwart: Aktuelle Situation bzw. Thema, z.B. Fachkräftemangel in der KJH→ Wie wird sich dieser in den nächsten Jahren entwickeln und welche Auswirkungen kann dieser im Hinblick auf die Organisation mit sich bringen?

- ➔ zunächst Analyse exogener Einflussfaktoren: Was könnten exogene Faktoren sein? Z.B. rechtliche Rahmenbedingungen, demografische Entwicklungen, geografische Stadtteil-veränderungen im Umfeld der Organisation, Einführung neuer Studiengänge, etc.
- ➔ verschiedene Szenarien entwickeln: Szenariotrichter wird erstellt, Beschreibung der möglichen zukünftigen Situationen sowie des Weges, der dorthin führen könnte, wichtig hierbei: das Mitdenken von alternativen Wegen! Für jeden ausgewählten Einflussfaktor werden verschiedene Wege erarbeitet
- ➔ Situationsanalyse: intern/extern; Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken, hilfreiches Instrument hierbei „SWOT-Analyse“
- ➔ Strategiefindung: Leitlinien und Ziele erarbeiten und ein Bündel von Strategien auswählen
- ➔ Strategieumsetzung: Voraussetzungen schaffen und Umsetzung anstreben

Hilfreiche Analyse-Methoden:

- ➔ Potentialanalyse: interne Ressourcen, Potentiale, Kompetenzen, Fähigkeiten
- ➔ Konkurrenzanalyse: Analyse der Ressourcen, Potentiale, Kompetenzen, Fähigkeiten der Konkurrent*innen auf dem Sozialmarkt und anschließende Bewertung der realen potentiellen Konkurrent*innen
- ➔ Marktanalyse: Klient*innen- und Mitarbeiter*innenbedürfnisse generieren, Entwicklungen beobachten, zielgruppenspezifische Bedürfnisse analysieren, Angebot/Nachfrage am Markt beobachten
- ➔ Umweltanalyse: politisch-rechtliche, sozio-kulturelle und technologische Veränderungen, Bedürfnisse von Stakeholdern, zukünftigen Mitarbeiter*innen/Bewerber*innen erfassen

Grob umrissenes Beispiel:

Szenario A (positiv wirkende Einflussfaktoren):

Gesetzlicher Ausbau von Unterstützungsmaßnahmen im Kontext der KJH, z.B. betreutes Eltern-Wohnen für junge Eltern, gesetzliche Rahmenbedingungen verbessern sich zugunsten der Organisation→ Antrag Fördermittel für Eltern-Kind-Wohnen wird erleichtert durch Vereinfachung des Antragsverfahrens. Gesetzesgrundlage zur Finanzierung im SGB VIII ist bereits vorhanden.

Zugleich ist eine hohe Anzahl von Absolvent*innen des Studiums der Sozialen Arbeit zu verzeichnen und überdurchschnittliche Anzahl von Bewerbungen gehen der Organisation ein. Aktuell ist wenig Fluktuation im Basisteam der Organisation zu verzeichnen, somit zeichnet sich die Mitarbeiterschaft durch eine hohe Stabilität in der Zusammenarbeit aus. Mehrere Mitarbeiter*innen verfügen über Anleiter*innenscheine zur Anleitung neuer Mitarbeiter*innen. Geografische Lage der Organisation zeichnet sich durch vorteilhafte Infrastruktur aus; gute Verkehrsanbindung vorhanden, somit gute Erreichnbarkeit gewährleistet. Gebäude ist barrierefrei.

Feste Kooperationspartner*innen/Netzwerke vorhanden, im Stadtteil selbst sowie ebenso stadtteilübergreifend guter Kontakt zu Stakeholdern. Träger genießt hohes Ansehen, gute Reputation vorhanden. Träger verfügt über ausreichend Ressourcen, um in adäquate Marketingstrategien zu investieren, u.a. kommuniziert Träger über soziale Netzwerke und Praxismessen und verfügt bereits über vielfältige Zugangskanäle, um mögliche Zielgruppen, z.B. neue Mitarbeiter*innen zu werben. Zugang zu zukünftigen potentiellen Mitarbeiter*innen im Kontext der Rekrutrierung ist vorhanden, sowohl im persönlichen direkten, als auch im virtuellen Kontakt.

Szenario B: ….

Szenatio C: ….

Szenario D: (negativ wirkende Einflussfaktoren):

Hohe Anzahl interner dysfunktionaler Fluktuationen, die unvorhergesehen eintreten. Hohe Anzahl an internen Berentungen, minimale Neubewerber*innenanzahl. Geografische Lage der Organisation ist sehr ländlich gelegen, kein barrierefreies Gebäude. Kaum Netzwerke/Kooperationsbündnisse mit Stakeoholdern vorhanden. Keine Ressourcen für adäquate Marketingstrategien vorhanden.

Hoher interner Krankenstand, Überlastung der Mitarbeiter*innen…

Grob angedeuteter Durchlauf der einzelnen Schritte: Nachdem im ersten Schritt exogene Einflussfaktoren analysiert wurden, werden für jeden ausgewählten Einflussfaktor verschiedene Szenarien anhand unterschiedlicher Wege beschrieben. Mithilfe der „SWOT-Analyse“ wird die Situation intern und extern analysiert und sich für eine passende Strategie entschieden. Diese wird unter Schaffung der hierfür nötigen Voraussetzungen umgesetzt…

Quelle: Geschka 2018: 2ff.; Fleig 2017: o.S.

Anlage 3: Maßnahmen zur Mitarbeiter*innenbindung der AGJ 2018 (zurück)

„2.4 Binden und Wiedergewinnen: Berufliche Perspektiven und bessere Vergütung ermöglichen“

- Förderliches Arbeitsklima
- Partizipation i.S.d. Mitbestimmung von Regeln, Verfahrensweisen und Inhalten zur Förderung der Selbstwirksamkeitserfahrung
- Erhöhung der Arbeitsqualität durch ausreichend Zeit, Personal sowie Anerkennungskultur
- Angemessene Bezahlung
- Entlastungsangebote i.F.v. Supervision, Coaching, Beratung, Teamentwicklungsmaßnahmen, kollegiale Beratung
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Stabile Rahmenbedingungen, wie gesicherte Arbeitsverhältnisse
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf, flexible Beschäftigungsformen und Arbeitszeiten (Teilzeit/Vollzeit/Arbeitszeitkonten)
- Angebote zum Wiedereinstieg nach Elternzeit und Krankheit
- Begleitung des Ausstiegs aus der Organisation
- Individuelle Unterstützung bei Fort- und Weiterbildungsangeboten
- Individuelle Karriereplanung (kompetenzorientiert und Berücksichtigung der Lebenslage)
- Förderung arbeitsfeldübergreifender Karrieren, z.B. durch Traineeprogramme
- Berücksichtigung von Diversität im Team
- Stetige Weiterqualifizierung des Personalmanagements
- Arbeitsfeldübergreifende Vernetzung.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: AGJ 2018: 14ff.

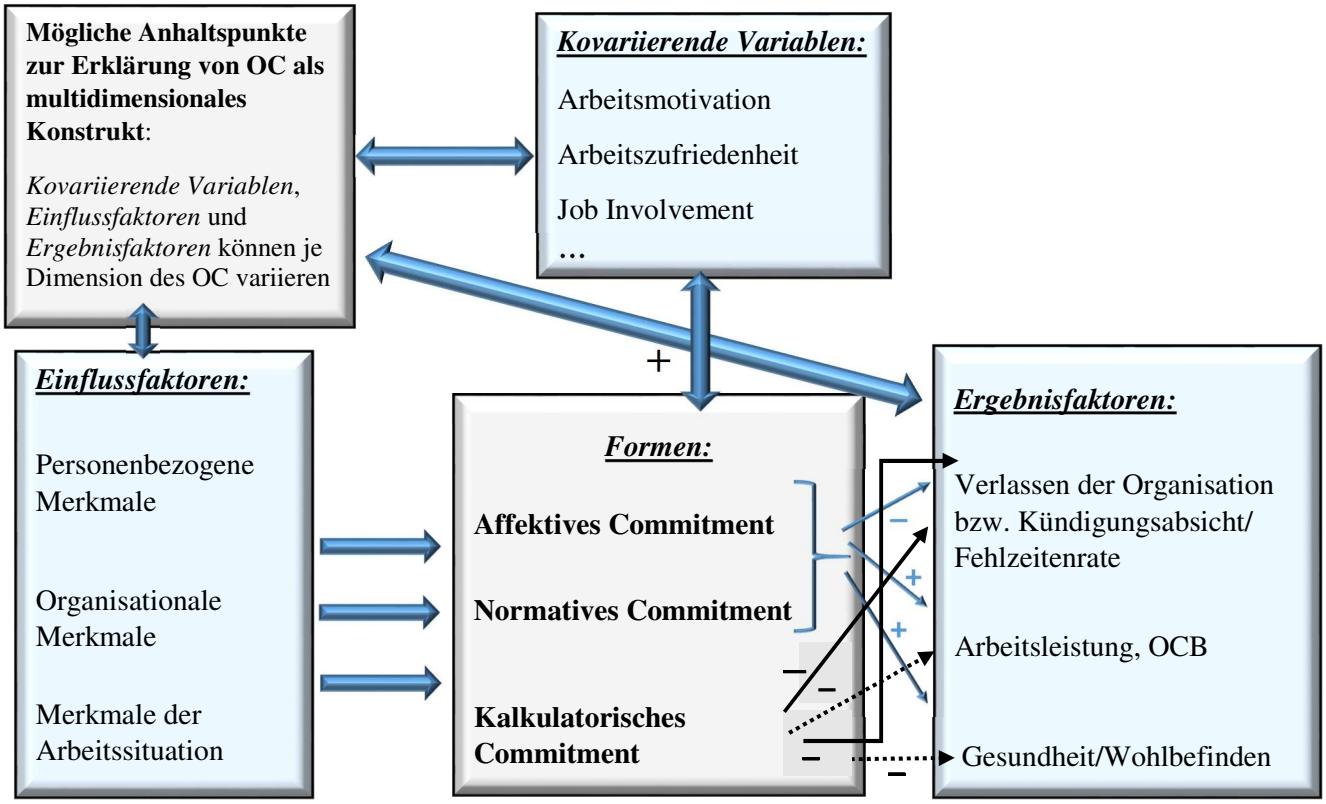
Anlage 4: Generationen und Werte (zurück)

TABELLE 3: GENERATIONEN UND WERTE

	Historisch prägende Ereignisse	Attribute im Arbeitskontext
Baby Boomer 1955-1965	wirtschaftlicher Aufschwung in der Nachkriegszeit, Erfindung d. Schreibmaschine	Akzeptanz kollektiver Muster, stark ausgebildete Wettbewerbsnatur, Akzeptanz von klass. Hierarchien, Karriereaufstieg Schritt für Schritt, hohes Pflichtbewusstsein/Commitment, hohe Durchsetzungskraft, ausgeprägtes Selbstbewusstsein, skeptisch im Umgang mit neuen Technologien, Workaholics „leben, um zu arbeiten“
Generation X 1966-1980	Tschernobyl, Ölkrise, Globalisierung der Wirtschaft und Intensivierung einer weltweiten Vernetzung, Kalter Krieg, Mauerfall u. Wiedervereinigung, Beginn des Internets, steigende Arbeitslosigkeit, Ökonomisierung	kritische Grundhaltung gegenüber Autoritäten, positive Grundhaltung gegenüber Wettbewerb u. Wandel, „Arbeiten, um zu leben“, legt Wert auf ausgewogene Work-Life-Balance
Generation Y 1981-1995	Wandel von Industriegesellschaft zur globalisierten Informationsgesellschaft, Wiedervereinigung Deutschlands, Klimawandel, Innovationen im Internet u. Verbreitung sozialer Netzwerke, Handy, Euro-Währung	Abkehr v. klass. Hierarchien, „Leben und Arbeiten“, legt Wert auf ausgewogene Work-Life-Balance, gewohnt, mit permanenten Veränderungen flexibel umzugehen, hohe Kompetenz im Umgang mit moderner Technik, Wunsch nach Flexibilität, Kreativität, Interesse an Weiterbildung, erwartet direkte kontinuierliche Resonanz zur Arbeitsleistung, hohes Commitment, Sinnsuche
Generation Z 1996 bis heute	Digitalisierung, demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Wirtschaftskrise, Corona, Verstärkter Fokus auf Kinderrechten, Ausbau Kita-Betreuung/Ganztagsschulen	Streben nach Arbeitsplatzsicherheit, bindungswillig aber voraussetzungsgebunden, Streben nach Selbstverwirklichung, bevorzugen verlässliche Strukturen, großzügigen Urlaub und eine klare Trennung von Arbeit und Privatleben

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Appel 2013: 20; Brademann et al. 2018: 14; Klaffke 2014: 10ff.; Kring 2013: 6ff.; Krüger 2016: 41f.; Lichtsteiner 2017: 48; Rump 2016: 24

Anlage 5: Organisatorisches Commitment (zurück)



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Westphal et al. 2009: 207

Wesentliche Erkenntnisse aus drei quantitativen Metanalysen sowie einer qualitativen Metanalyse zu 61 Studien nach Westphal/Gmür 2009:

-Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit gelten als primäre kovariierende Variablen zum OC, insb. zur affektiven Dimension des OC. Sowohl Arbeitsmotivation, als auch Arbeitszufriedenheit weisen jeweils ein interdependentes Verhältnis zum OC auf. (Westphal et al. 2009: 205)

-Persönlichkeitsfaktoren wie Selbstbewusstsein, Kompetenzüberzeugung und Systemvertrauen stehen im positiven Zusammenhang mit AC und NC (ebd.: 201).

-AC, NC und KC stehen alle in Verbindung zum ersten Ergebnisfaktor (Verlassen der Organisation/Kündigungsabsicht/Fehlzeitenrate), während nur AC und NC als Prädikatoren für die weiteren zwei Ergebnisfaktoren (Arbeitsleistung, OCB und Gesundheit/Wohlbefinden) gelten (ebd.: 206).

-Hinsichtlich arbeitssituations- und organisationsbezogenen Einflussfaktoren wird postuliert, dass eine zwanghafte Einbindung von Mitarbeiter*innen in die Organisation kein Commitment bewirkt, eine monetär basierte Einbindung zu schwachem Commitment und eine normativ-soziale Einbindung zu einem ausgeprägten Commitment führt (ebd.: 208).

-Im Kontext arbeitsbezogener Faktoren korreliert das AC am stärksten mit einer subjektiv wahrgenommenen Situationskontrolle sowie mit einem transformationalen Führungsstil, was direkt mit organisationsbezogenen Faktoren wie Unterstützung, interpersoneller Gerechtigkeit in der Organisation sowie ethisches Organisationsklima in Beziehung steht (ebd.: 201ff.).

-Für KC zeigen sich hinsichtlich arbeitsbezogener Einflussfaktoren überwiegend Zusammenhänge, die dem AC und NC entgegengesetzt sind (ebd.: 201). KC weist negative Korrelationen zur Arbeitsleistung/OCB auf (ebd.: 206).

-Je stärker die Identifikation an die Organisation, desto höher die Arbeitsleistung (ebd.: 206). Abstufung der Intensität des OC: Arbeitssituationsbezogene Einflussfaktoren zeigen den stärksten Einfluss auf OC, insb. auf AC und NC, gefolgt von organisationalen Merkmalen (ebd.: 210).

-Zur Prognose von Kündigungsabsicht und Fluktuation sei OC besser geeignet, als lediglich Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit, Identifikation und Involvement (ebd.: 206).

Anlage 6: Unterscheidung Commitment und Identifikation (zurück)

TABELLE 4: UNTERSCHEIDUNG COMMITMENT UND IDENTIFIKATION

	Commitment	**Identifikation**
Ursprüngliche Fachdisziplin	Organisations- und Sozialpsychologie	Sozialpsychologie
Basistheorien	Einstellungstheorien Austauschtheorien Kosten-Nutzen-Theorie Dissonanztheorie	Selbstkonzept Social Identity Theory Selbst-definitorischer Aspekt
Fragestellung	Welche Konsequenzen hat Bindung?	Welchen Einfluss hat die soziale Identität? Zu welcher Gruppe gehöre ich?
Perspektive	Individuelle Perspektive bzw. Einstellung gegenüber d. Organisation	Gruppenperspektive
Modell	Unterscheidung verschiedener unabhängiger Bindungsqualitäten	Prozessmodell u. Unterscheidung abhängiger Dimensionen einer Bindungsqualität, Kognitive Komponente i.S.d. Selbstkategorisierung als Voraussetzung für die anderen Dimensionen
Dauer	Eher langfristig, aber durch Rahmenbedingungen veränderbar	Kurzfristig, abhängig von Salienz, aber auch langfristig möglich
Komponenten	Affektiv Kalkulatorisch Normativ	Affektiv / / Kognitiv Evaluativ Behavioral bzw. konativ und verhaltensorientiert
Ursachen -affektiv -kalkulatorisch -normativ -kognitiv -evaluativ -behavioral/konativ	Wertekongruenz Investitionen, Kosten, Alternativen Sozialisation, Verpflichtung / / /	Emotionale Bewertung / / Salienz,Selbst-kategoriesierung Image, Prestige Das Wissen um die Mitgliedschaft zur Gruppe u. um das Selbst als Teil der Gruppe, prototypisches Handeln, z.B.Teilnahme an Ritualen
Risiken	Overcommitment	Überidentifikation

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Felfe 2020: 70

Anlage 7: Zielgruppenauswahl/Aufruf (zurück)

Von: Ramaj, Andrea
Gesendet: Freitag, 29. Mai 2020 15:21
An: !CEH-User
Betreff: Forschungsbeteiligung Masterarbeit

Liebe Kolleg*innen,

überleitend zu Frau Wittes Mail folgt hier meine Anfrage:

ihr kennt mich (Andrea Ramaj) als eure Kollegin aus dem ambulanten Bereich. Im Rahmen dieses Vorhabens trete ich nun jedoch nicht als Kollegin, sondern als Forschende in meiner Rolle als Masterstudierende des Studiengangs „Praxisforschung und Innovation in der Sozialen Arbeit“ der Hochschule Bremen an euch heran.

Das Thema meiner Masterarbeit lautet: **„Mitarbeiter*innenbindung in der Kinder- und Jugendhilfe“**. Hierzu möchte ich fünf Mitarbeiter*innen aus einer Organisation der Kinder- und Jugendhilfe (Caritas-Erziehungshilfe gGmbH) anhand von Interviews befragen.
Im Vordergrund steht folgende zentrale Frage: „Welche Faktoren beeinflussen die Bindung der Mitarbeiter*innen an die Organisation und inwiefern lassen sich empirisch ausschlaggebende Determinanten zur Erhöhung der Bindung identifizieren?“

Kontext: In der Profession der Sozialen Arbeit ist gegenwärtig bereits ein Mangel an gut qualifizierten Fachkräften zu verzeichnen, der u.a. durch den demografischen Wandel vermutlich auch zukünftig verstärkt wird. Zeitgleich zeigt sich in der Kinder- und Jugendhilfe eine hohe Nachfrage an Fachkräften, d.h. Vakanzen drohen, sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht. Daher sind gegenwärtig, als auch zukünftig, Fragen nach gelingender Mitarbeiter*innenbindung von zentraler Bedeutung. Der Fokus dieser Masterarbeit widmet sich der Frage, wie es gelingen kann, die Mitarbeiter*innen, die bereits in der jeweiligen Organisation tätig sind, an diese zu binden und in Zeiten des Fachkräftemangels der Gefahr von unerwünschten dysfunktionalen Fluktuationen entgegenzutreten.

Vorgehen und Aufruf:
-Durchführung von leitfadengestützten Interviews, anonymisiert
-Dauer des Interviews ca. 45 Min., angedacht ist Mo., **24.08.2020**
-Ort: Hochschule Bremen
-ich führe insgesamt fünf Interviews und befrage:
→eine Leitungskraft
→eine*n ehemalige*n Mitarbeiter*in
→eine*n Mitarbeiter*in Ü 50 Jahre alt und mindestens fünf Jahre in dieser Organisation tätig
→zwei Mitarbeiter*innen U 35 Jahre alt.

Ich freue mich, wenn ihr euch jetzt angesprochen fühlt, an der Forschungsarbeit mitwirken zu wollen und erhoffe bis zum **24.06.2020** eine Nachricht an: Andrea Ramaj Tel.: 01621081511, a.ramaj@caritas-bremen.de oder per Threema.
Alle Daten werden selbstverständlich vertraulich und anonymisiert behandelt, sodass keine Rückschlüsse auf Einzelne gezogen werden können.

Vielen Dank und liebe Grüße,
Andrea ☺

Mit freundlichen Grüßen
Andrea Ramaj
Ambulante Hilfen
Caritas-Erziehungshilfe gGmbH
Caritas-Stadtteilzentrum St. Michael
Kornstraße 371
28201 Bremen
Tel.: 0421 427793-15
Mobil: 0162 1081511
Fax: 0421 427793-10
a.ramaj@caritas-bremen.de
www.caritas-erziehungshilfe-bremen.de

Von: Ramaj, Andrea
Gesendet: Montag, 8. Juni 2020 11:27
An: !CEH-User
Betreff: Forschung...gern auch Jüngere U35 J. voran!!

Liebe Kolleg*innen,

vorab vielen Dank für die bisherigen Anfragen. Ich würde mich freuen, wenn sich nun noch einige der jüngeren Mitarbeiter*innen unter 35 Jahre melden würden ☺. Falls der Tag, 24.08.2020, unpassend erscheinen sollte, finden wir auch hierfür eine Lösung, bin flexibel, das sollte nicht das Problem sein, untenstehend zur Übersicht nochmals mein Aufruf.

Liebe Kolleg*innen,

ihr kennt mich (Andrea Ramaj) als eure Kollegin aus dem ambulanten Bereich. Im Rahmen dieses Vorhabens trete ich nun jedoch nicht als Kollegin, sondern als Forschende in meiner Rolle als Masterstudierende des Studiengangs „Praxisforschung und Innovation in der Sozialen Arbeit“ der Hochschule Bremen an euch heran.

Das Thema meiner Masterarbeit lautet: **„Mitarbeiter*innenbindung in der Kinder- und Jugendhilfe“**. Hierzu möchte ich fünf Mitarbeiter*innen aus einer Organisation der Kinder- und Jugendhilfe (Caritas-Erziehungshilfe gGmbH) anhand von Interviews befragen.
Im Vordergrund steht folgende zentrale Frage: „Welche Faktoren beeinflussen die Bindung der Mitarbeiter*innen an die Organisation und inwiefern lassen sich empirisch ausschlaggebende Determinanten zur Erhöhung der Bindung identifizieren?“

Kontext: In der Profession der Sozialen Arbeit ist gegenwärtig bereits ein Mangel an gut qualifizierten Fachkräften zu verzeichnen, der u.a. durch den demografischen Wandel vermutlich auch zukünftig verstärkt wird. Zeitgleich zeigt sich in der Kinder- und Jugendhilfe eine hohe Nachfrage an Fachkräften, d.h. Vakanzen drohen, sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht. Daher sind gegenwärtig, als auch zukünftig, Fragen nach gelingender Mitarbeiter*innenbindung von zentraler Bedeutung. Der Fokus dieser Masterarbeit widmet sich der Frage, wie es gelingen kann, die Mitarbeiter*innen, die bereits in der jeweiligen Organisation tätig sind, an diese zu binden und in Zeiten des Fachkräftemangels der Gefahr von unerwünschten dysfunktionalen Fluktuationen entgegenzutreten.

Vorgehen und Aufruf:
-Durchführung von leitfadengestützten Interviews, anonymisiert
-Dauer des Interviews ca. 45 Min., angedacht ist Mo., **24.08.2020**
-Ort: Hochschule Bremen
-ich führe insgesamt fünf Interviews und befrage:
→eine Leitungskraft
→eine*n ehemalige*n Mitarbeiter*in
→eine*n Mitarbeiter*in Ü 50 Jahre alt und mindestens fünf Jahre in dieser Organisation tätig
→zwei Mitarbeiter*innen U 35 Jahre alt.

Ich freue mich, wenn ihr euch jetzt angesprochen fühlt, an der Forschungsarbeit mitwirken zu wollen und erhoffe bis zum **24.06.2020** eine Nachricht an: Andrea Ramaj Tel.: 01621081511, a.ramaj@caritas-bremen.de oder per Threema.
Alle Daten werden selbstverständlich vertraulich und anonymisiert behandelt, sodass keine Rückschlüsse auf Einzelne gezogen werden können.

Vielen Dank und liebe Grüße,
Andrea ☺

Anlage 8: Leitfäden (zurück)

Leitfaden Interview Masterarbeit , drei aktuelle MA (1 MA Ü50, 2 MA U35)

Angaben zum Interview:

Datum der Durchführung:

Interviewpartner*in

Ort der Durchführung:

Dauer des Interviews:

Besonderheiten/Beobachtungen während des Interviews:

Angaben zur Person:

Geschlecht:

Alter:

Familienstand:

Beruf/Ausbildung:

Aktuelle Position in der Organisation:

Begrüßung und Einführung ins Interview:
Bedankung für Bereitschaft zur Teilnahme an der Studie, Thema und Fragestellung nennen, Form des Interviews: dialogisch geführt durch Leitfragen, qualitative Form, Einverständniserklärung: Erläuterung der einzelnen Punkte und Unterzeichnung, Hinweis auf anonymisierte Verwendung und Vertraulichkeit der Daten, Zeitdauer des Interviews: ca. 60 – 90 Min., Fragen/Unklarheiten abfragen?

Aktuelle*r Mitarbeiter*in

Leitfrage	Check-Unteraspekte f. Nachfragen	Spontane Fragen	Aufrechterhaltungs-fragen
1.Wie lange arbeitest du schon in dieser Organisation?			
2.Wie wichtig ist dir eine langfristige Bindung an einen Arbeitgeber bzw. Organisation? Skalieren 1 – 10 wenig bis stark	**Besteht bei dir grundsätzlich ein Interesse an einer langfristigen Bindung?** **Gründe?**		**Kannst du dazu noch etwas mehr erzählen?**
3.Welche Aspekte sind dir ganz besonders wichtig, um in einer Organisation auch langfristig gut zu arbeiten?	**evtl. nachfragen zu den genannten Aspekten**		**Kannst du dazu noch etwas mehr erzählen?**
(Themenbereich: Führung) **4.Inwiefern hat der Führungsstil Einfluss auf dein Bedürfnis, dich auch langfristig an eine Organisation zu binden?** Skalieren 1 – 10 wenig bis stark			
(Themenbereich: Führung) **5.Was macht für dich einen guten Führungsstil aus?**	**In welcher Form sollte dein*e Vorgesetzte*r dich unterstützen?** **Wie wichtig sind dir Lob, Wertschätzung und Anerkennung durch deine*n Vorgesetzten?** Skalieren 1 – 10 wenig bis stark **Woran erkennst du Wertschätzung?** **Wie oft sollte Feedback erfolgen und in welcher Form?**		

	Interne Kommunikation: Was macht für dich gute Kommunikation aus? **Wie stehst du zum Thema Partizipation, was die Weiterentwicklung/ Veränderung der Organisation betrifft?** **In welcher Form möchtest du partizipieren? Z.B. regelm. Treffen, online-Befragungen, Smartphone-Apps…**		
(Themenbereich: Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten) **6.Inwiefern hat der Bereich Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten Einfluss auf dein Bedürfnis, dich auch langfristig an eine Organisation zu binden?** Skalieren 1 – 10 wenig bis stark	**Wie stehst du zu flexiblen Arbeitszeiten und Home-Office? Bevorzugst du lieber feste oder flexible Arbeitszeiten?** **Wie wichtig ist dir ein ausgewogenes Work-Life-Verhältnis? Trennung Beruf/Privat**		
(Themenbereich: Team) **7.Inwiefern haben die Kolleg*innen bzw. das Team Einfluss auf dein Bedürfnis, dich auch langfristig an eine Organisation zu binden??** Skalieren 1 – 10 wenig bis stark	**Was macht für dich gute Teamarbeit aus?**		
(Themenbereich: Karriere) **8.Was bedeutet für dich Karriere und welchen Stellenwert hat deine Karriere für dich?** Skalieren 1 – 10 wenig bis stark	**Wie sollten Aufstiegsmöglichkeiten bzw. Karrierebereiche heutzutage geformt sein?**		

(Themenbereich: Wertekongruenz/Identifikation) **9.Wie wichtig ist dir eine Übereinstimmung deiner eigenen Werte und Ziele mit denen der Organisation?** Skalieren 1 – 10 wenig bis stark	**Woran werden für dich als Mitarbeiter*in die Werte/Ziele der O. sichtbar?**		**Kannst du dazu noch etwas mehr erzählen?** **Beispiel?**
10.Wovon hängt deine Bereitschaft ab, dich auch in einem besonderen Maße für eine Organisation einzusetzen?			
11.Wie wichtig ist dir das öffentliche Ansehen bzw. der Ruf der Organisation, in der du arbeitest? Skalieren 1 – 10 wenig bis stark	**Falls der Ruf gut ist, bist du dann stolz in dieser Organisation zu arbeiten?**		
(Themenbereich: Fluktuation) **12.Wie schwer würde es dir fallen, die Organisation zu verlassen?** Skalieren 1 – 10 wenig bis stark	**Gründe?** **Wie sehr fühlst du dich moralisch verpflichtet, der Organisation auch weiterhin „treu" zu bleiben?**		
(Themenbereich: Fluktuation) **13.Was wären für dich Gründe für einen Organisationswechsel? Kündigungsgründe?**	**Würdest du auch trotz einer hohen Arbeitszufriedenheit kündigen?**		
14.Wo siehst du dich in sechs Jahren?			
15.Gibt es etwas zum Thema Mitarbeiter*innenbindung, was dir abschließend noch ganz wichtig ist, mitzuteilen?			

Leitung:

Angaben zum Interview:

Datum der Durchführung:

Interviewpartner*in

Ort der Durchführung:

Dauer des Interviews:

Besonderheiten/Beobachtungen während des Interviews:

Angaben zur Person:

Geschlecht:

Alter:

Familienstand:

Beruf/Ausbildung:

Aktuelle Position in der Organisation:

Begrüßung und Einführung ins Interview:
Bedankung für Bereitschaft zur Teilnahme an der Studie, Thema und Fragestellung nennen, Form des Interviews: dialogisch geführt durch Leitfragen, qualitative Form, Einverständniserklärung: Erläuterung der einzelnen Punkte und Unterzeichnung, Hinweis auf anonymisierte Verwendung und Vertraulichkeit der Daten, Zeitdauer des Interviews: ca. 60 – 90 Min., Fragen/Unklarheiten abfragen?

Leitung

Leitfrage	Check- Unteraspekte f. Nachfragen	Spontane Fragen	Aufrechterhaltungs- fragen
1.Wie lange arbeiten Sie schon in dieser Organisation?			
2.Welchen Stellenwert hat das Thema „Mitarbeiter*innenbindung“ in dieser Organisation? Skalieren 1-10 wenig bis stark	**Gibt es extra Abteilungen bzw. Fachpersonal, das sich schwerpunktmäßig mit dem Thema befasst?** **Welchen Nutzen bringt der Organisation eine langfristige Bindung?**		
3.Was sind aus Ihrer Wahrnehmung und Erfahrung heraus ganz wichtige Anreize für Mitarbeiter*innen, damit sie sich auch langfristig an eine Organisation binden?	**Welche Rolle spielt der Führungsstil?** **Wie wird geführt bzw. welcher Führungsstil wird praktiziert?** **Welche Rolle spielen Zusatzleistungen? Z.B. betriebliche Altersvorsorge, Gesundheitsangebote, Sabbatical…** **Welche Rolle spielt der Bereich Arbeitsaufgaben u.-tätigkeiten?**		**Können Sie hierzu noch etwas mehr erzählen?** **Fällt Ihnen ein konkretes Beispiel ein?**

	Mitgestaltungs-möglichkeiten? **Home-Office, flexible Arbeitszeiten? Job-Rotation?** **Wie sollten Aufstiegsmöglichkeiten bzw. Karrierebereiche heutzutage geformt sein?**		
4.Welche Faktoren sind von entscheidender Bedeutung zur Erhöhung der Mitarbeiter*innenbindung?			**Können Sie hierzu noch etwas mehr erzählen?**
5.In welcher Form erfragen Sie die Bedürfnisse/Werte der Mitarbeiter*innen?	**In welchen zeitlichen Abständen?**		
6.Gibt es spezielle Instrumente zur gezielten Erhöhung der Bindung?	**Nach welchen Kriterien wählen Sie Mitarbeiter*innen aus, die Sie binden möchten?** **Gibt es spezielle Kriterien zur Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen? (Erfolgskontrolle)**		
7.Welche Altersgruppen überwiegen in dieser Organisation?			
8.Können Sie Generationenunterschiede beobachten? Zum Beispiel im Hinblick auf Wertvorstellungen und Bedürfnisse?	**Wie gehen Sie in dieser Organisation damit um?**		

	(Falls Unterschiede wahrgenommen werden): Können Sie beobachten, dass diese Unterschiede die Teamarbeit beeinflussen?		
9.Was sind aus Ihrer Erfahrung heraus die prägnantesten Kündigungsgründe, weshalb Mitarbeiter*innen eine Organisation verlassen?	**Wie gestaltet sich der Austritt aus der Organisation?** **Gibt es Austrittsgespräche?**		
10.Gibt es etwas zum Thema Mitarbeiter*innenbindung, was abschließend noch ganz wichtig ist, mitzuteilen?			

Ehemalige*r Mitarbeiter*in: (zurück)

Angaben zum Interview:

Datum der Durchführung:

Interviewpartner*in

Ort der Durchführung:

Dauer des Interviews:

Besonderheiten/Beobachtungen während des Interviews:

Angaben zur Person:

Geschlecht:

Alter:

Familienstand:

Beruf/Ausbildung:

Aktuelle Position in der Organisation:

Begrüßung und Einführung ins Interview:
Bedankung für Bereitschaft zur Teilnahme an der Studie, Thema und Fragestellung nennen, Form des Interviews: dialogisch geführt durch Leitfragen, qualitative Form, Einverständniserklärung: Erläuterung der einzelnen Punkte und Unterzeichnung, Hinweis auf anonymisierte Verwendung und Vertraulichkeit der Daten, Zeitdauer des Interviews: ca. 60 – 90 Min., Fragen/Unklarheiten abfragen?

Ehemalige*r Mitarbeiter*in:

Leitfrage	Check-Unteraspekte f. Nachfragen	Spontane Nachfragen	Aufrechterhaltungs-fragen
1.Wie lange hast du in dieser Organisation gearbeitet?			
2.Wie wichtig ist dir grds. eine langfristige Bindung an einen Arbeitgeber bzw. Organisation? Skalieren 1 - 10 wenig bis stark	**Gründe?**		
3.Welche Aspekte sind dir ganz besonders wichtig, um in einer Organisation auch langfristig gut zu arbeiten?			
(Themenbereich: Führung) **4.Inwiefern hat der Führungsstil Einfluss auf dein Bedürfnis, dich auch langfristig an eine Organisation zu binden?** Skalieren 1 - 10 wenig bis stark			
5.Was macht für dich einen guten Führungsstil aus?	**In welcher Form sollte dein*e Vorgesetzte*r dich unterstützen?** **Wie wichtig sind dir Lob, Wertschätzung und Anerkennung durch deine*n Vorgesetzte*n?** Skalieren 1 - 10 wenig bis stark		**Hast du ein konkretes Beispiel?**

	Wie oft sollte Feedback erfolgen und in welcher Form? **Interne Kommunikation: Was macht für dich gute Kommunikation aus?** **Wie stehst du zum Thema Partizipation, was die Weiterentwicklung/ Veränderung der Organisation betrifft?** **In welcher Form möchtest du partizipieren? Regelm.Treffen, online-Befragungen, Smartphone-Apps...**		
(Themenbereich: Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten) **6.Inwiefern hat der Bereich Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten Einfluss auf dein Bedürfnis, dich auch langfristig an eine Organisation zu binden** Skalieren 1 - 10 wenig bis stark	**Wie stehst du zu flexiblen Arbeitszeiten und Home-Office? Bevorzugst du lieber feste oder flexible Arbeitszeiten?** **Wie wichtig ist dir ein ausgewogenes Work-Life-Verhältnis? Trennung Beruf/Privat**		
(Themenbereich: Team) **7.Inwiefern haben die Kolleg*innen bzw. das Team Einfluss auf dein Bedürfnis, dich auch langfristig an eine Organisation zu binden** Skalieren 1 - 10 wenig bis stark	**Was macht für dich gute Teamarbeit aus?**		

(Themenbereich: Karriere) **8.Was bedeutet für dich Karriere und welchen Stellenwert hat deine Karriere für dich?** Skalieren 1 – 10 wenig bis stark	**Wie sollten Aufstiegsmöglichkeiten bzw. Karrierebereiche geformt sein?**		
(Themenbereich: Wertekongruenz/Identifikation) **9.Wie wichtig ist dir eine Übereinstimmung deiner eigenen Werte und Ziele mit denen der Organisation?** Skalieren 1 - 10 wenig bis stark	**Woran werden für dich als Mitarbeiter*in die Werte/Ziele der O. sichtbar?**		
10.Wovon hängt deine Bereitschaft ab, dich auch in einem besonderen Maße für eine Organisation einzusetzen?			**Hast du ein konkretes Beispiel?**
(Themenbereich: Fluktuation) **11.Was waren für dich Gründe für einen Organisationswechsel? Kündigungsgründe?**	**(Wirkungsrichtung der Ablösekräfte):** **Waren es eher interne Organisations-gründe oder externe Gründe, die deine Entscheidung beeinflussten?**		**Hast du ein konkretes Beispiel?**
12.Wie würdest du den Entscheidungs*prozess* der Kündigung beschreiben?	**Gab es ausschlaggebende Ereignisse oder Auslöser? Positiv oder Negativ** **Wie lange hat es gedauert, bis du den Entschluss zur Kündigung gezogen hast?**		**Magst du hierzu noch etwas mehr erzählen?**

13. Ich möchte nun noch einmal näher auf deine Kündigungsentscheidung eingehen: **War sie eher rational-abwägend oder eher emotional bedingt?** **War es eher ein einziges Ereignis oder mehrere Faktoren?** **(Autonomie):** **Hast du die Kündigungsentscheidung eher aus deinem eigenen Wunsch heraus getroffen oder spielten auch andere Einflüsse von außen in deine Entscheidung hinein?** **Hättest du auch ohne ein Alternativ-Angebot gekündigt?**			
13.Wie gestaltete sich der Austritt aus der Organisation?	**Gab es konkrete Austrittsgespräche?** **Wie war das für dich? Hat etwas gefehlt?**		
14.Gibt es etwas zum Thema Mitarbeiter*innenbindung, was dir abschließend noch ganz wichtig ist, mitzuteilen?			

Anlage 13: Oberkategorien mit dazugehörigen Unterkategorien (zurück)

1.Relevanz von langfristiger Bindung

→Persönliche Relevanz für den/die Mitarbeiter*in
→Relevanz für die Organisation
→Relevanz für die Klientel

2.Besonders wichtige Aspekte für eine langfristige Bindung

→monetäre Aspekte
→Partizipation
→Rücksicht
→gutes Arbeitsklima
→Wertschätzung

3.Führung

→Gewünschter Führungsstil
→Rücksicht von Leitung auf persönliche Bedarfe

4.Arbeitsstruktuierung

→Flexibilität
→Entscheidungsspielraum

5.Team

6.Karriere

→Weiterentwicklung

7.Wertekongruenz und Identifikation

Anlage 14: Kodierschema (zurück)

	Relevanz von langfristiger Bindung	**Besonders wichtige Aspekte für langfristige Bindung**	**Führung**	**Arbeits-strukturierung**	Team	Karriere	Werte-kongruenz und Identi-fikation
IP1	„Sieben […] Planungssicherheit und Zukunftsperspektive .#00:00:39"	„Entscheidungsspielraum und Selbst-verwirklichung bis zum gewissen Grad, mal meine eigene Person einbringen und letztlich spielt das Gehalt eine große Rolle, also da die Sicherheit, dass das Gehalt kommt (..) regelmäßig (..) und aber auch zuverlässige Gehaltssteigerungen (..) für die ich nicht groß kämpfen muss, sondern die einfach festgeschrieben sind. #00:01:27#“	„[…] dass er mir eine Klarheit geben kann. Von daher erwarte ich von einer Führungsperson ähm sowohl eine klare Linie, wo ich mich dran orientieren kann, als aber gleichzeitig auch einen Rückhalt. #00:01:58#“, „[…] bei (.) fünf. #00:02:24#“, „ Ein guter Führungsstil ist für mich situativ, partnerschaftlich und zeitgleich aber auch mit einer klar erkennbaren Linie, sodass ich möglichst immer weiß, woran ich bin. #00:02:44#“ „ Der kann mich unterstützen in klaren Vorgaben, in klaren Erwartungshaltungen und ähm (.) klar definieren, was erwartet wird und was freiwillige (.) mögliche Leistungen sind. #00:03:01#“, […] Wertschätzung ist für mich zum einen die direkte Ansprache, die mir mein (.) mein Chef oder meine Chefin mir gegenüber bringt […] und Wertschätzung hat für mich auch etwas damit zu tun ähm, was ich für Möglichkeiten habe. Was habe ich für Möglichkeiten im Betrieb (.). was wird	„[…] Einfluss von […] Sechs, in dem Sinne, dass ich die Möglichkeit haben möchte, wenn ich mich verändern möchte, dass ich die Möglichkeit habe und nicht gezwungen bin, bei einer Tätigkeit zu bleiben. #00:06:55#“, I1:„[...]flexiblen Arbeitszeiten und Home-Office?#00:07:01#“ „IP1: Die sind für mich auf einer Skala direkt mit 10 einzuordnen. Ich finde es sehr wichtig, meine Zeit in Eigenverantwortung einzuteilen […] die Möglichkeit zu haben […] von zu Hause zu arbeiten[…] #00:07:15#“, „[…] ich bevorzuge eigene […] flexible Arbeitszeiten. #00:07:27#“,	„ Das Team würde ich auf einer Skala bei Sieben einordnen. Es ist für mich sehr wichtig und macht für mich viel aus (.) mit wem mache ich meine Arbeit und kann ich mit den Kollegen arbeiten oder nicht […] dann geht es am Ende auch wieder um das Ziel der Arbeit, um den Auftrag #00:08:26#“ IP1: Teamarbeit bedeutet für mich (.) klare Kommunikation auf Augenhöhe. Auch hier wieder Transparenz ähm	„[…] im Allgemeinen [...] die Aufstiegschancen (.) wobei ich das in diesem Falle dann für mich eher (.) auf einer Vier einordnen würde (.) die Aufstiegschancen als solche sind für mich nicht wichtig. Was für mich persönlich Karriere bedeutet, ist dann [...] die Möglichkeit, meinen Arbeitsbereich, meine Arbeitsfelder anzupassen (.) und da wiederum bin ich dann schon eher bei einer Acht (..) also, dass ich als Karriere auch die Weiterentwicklung habe in einem anderen Bereich. Es muss keine Führungsposition sein, aber es kann ein Wechsel des Bereichs sein. #00:09:39#“, „[…] dass Karrieremöglichkeiten nach den Aufgaben des	„[…] bei Sechs […] dass die Grundannahmen des Arbeitgebers schon mit meinen zusammen passen müssen und ich die vereinbaren kann (.) ja. #00:10:55#“, „[…] es für mich die Frage, wie sehr orientiert sich mein Arbeitgeber an diesem Leitbild […] gleichzeitig […]die Frage, wie sehr transportiert mein Arbeitgeber das auch nach innen und wie geht er auch mit seinen Arbeitnehmern um. #00:11:22#“, „[…] Der Ruf des Betriebes ist mir wichtig, weil ich mich ein Stück weit identifiziere […] ich ein Stück weit ein Teil

			mir zur Arbeit zur Verfügung gestellt (.) was habe ich für Geräte, mit denen ich arbeiten kann? Und wie sind meine Rahmenbedingungen, also all das, was mein Arbeitgeber mit dem ausdrückt, das bedeutet für mich die Wertschätzung, die mir sehr wichtig ist. #00:04:19#“, „ Feedback[…]sollte für mich sowohl unregelmäßig und situativ kommen (.) das [...] kann sein, dass (..) kann mal einmal im Jahr oder, dass alle paar Monate etwas kommt. Und ähm wichtiger darüber hinaus, finde ich aber auch noch in den Mitarbeitergesprächen (.) ähm noch einmal einen Bezug zu nehmen auf (.) die Arbeit, die ich geleistet habe. #00:04:44#“, „[…] Gute Kommunikation ist für mich […] kurz, prägnant und zielgerichtet […] gute Kommunikation ist zum einen (..) Kommunikation auf Augenhöhe, sodass ich weiß, wer ist mein Vorgesetzter, wie kann ich ihn ansprechen und erreichen (.) und gute Kommunikation ist für mich auch eine Informationsweitergabe, wo ich als Mitarbeiter bei den nächsten Schritten mitgenommen werde. #00:05:21#“,	„I1: Und wie wichtig ist dir ein ausgewogenes Work-Life-Verhältnis, also die Trennung von Beruf und Privat?#00:07:36#“ „IP1: Die ist für mich selbstbestimmt wichtig, dass ich entscheiden darf, wann ich mal eine Pause mache oder wann ich Feierabend mache ähm allerdings mit wenig Vorgaben vom Arbeitgeber. #00:07:50#“,	mit den Kollegen und der Versuch, für das Team eine Win-Win-Situation für die Aufgabe zu schaffen (.) um die voranzubringen, wo sich jeder mit seinen Stärken einbringen kann. #00:08:51#“	Unternehmens geformt sein müssen. Das heißt zum einen […] dass das Unternehmen etwas bietet unter anderem mit der Frage, was kann ich als Mitarbeiter einbringen, wenn ich zum Beispiel bestimmte Bereiche habe, wie Erlebnispädagogik und sage, da möchte ich jetzt besonders in meiner Arbeit mit reinbringen, dann wünsche ich mir, dass mir mein Arbeitgeber dafür die Möglichkeiten schafft (..) und offen für neue Projekte ist. #00:10:15#“,	dieses Unternehmens bin und somit ist es mir auch wichtig, dass das Unternehmen in der Gesellschaft anerkannt ist. #00:13:01#“, „[…] ich freue mich da durchaus darüber, dass ich ein Teil der Organisation bin. Vielleicht ein Stück stolz. Ja, das kann man vielleicht auch so sagen […] #00:13:29#“, „Also es vermittelt mir auf jeden Fall ein gutes Gefühl […] dass ich dazu beitrage […] es bereichert mich ganz persönlich dann zu sagen okay, dass ich Teil davon bin. #00:13:47#“, „[…] ein Grund für einen Wechsel […] unterschiedliche Auffassungen der Ziele. #00:16:42#“

			„[…] dass ich meine Anliegen ähm an meine Leitung bringen kann, dass das Ganze dann auch gehört wird und (..) ähm partizipieren in dem Sinne, dass ich weiß, was passiert […]mir soll meine Leitung offen legen, was ich machen muss, um Dinge zu ändern. #00:06:17#“, „[…] dass ich die Möglichkeit haben möchte, wenn ich mich verändern möchte, dass ich die Möglichkeit habe und nicht gezwungen bin, bei einer Tätigkeit zu bleiben. #00:06:55#“, „[…] wenn ich […] bestimmte Bereiche habe, wie Erlebnispädagogik und sage, da möchte ich jetzt besonders in meiner Arbeit mit reinbringen, dann wünsche ich mir, dass mir mein Arbeitgeber dafür die Möglichkeiten schafft (..) und offen für neue Projekte ist. #00:10:15# „[…] auf einer Skala direkt mit Zehn einzuordnen. Ich finde es sehr wichtig, meine Zeit in Eigenverantwortung einzuteilen. Ich finde es auch sehr wichtig, die Möglichkeit zu haben […] von zu Hause zu arbeiten. #00:07:15#“, „Ich bevorzuge eigene […] flexible Arbeitszeiten. #00:07:27#“,				

			„[…] ist für mich selbstbestimmt wichtig, dass ich entscheiden darf, wann ich mal eine Pause mache oder wann ich Feierabend mache ähm allerdings mit wenig Vorgaben vom Arbeitgeber. #00:07:50#“,				
IP2	„[…] einmal beim Arbeitgeber ankommt (.) beim Kollegium ankommt, dass man ähm (…) im guten Kontakt ist mit seinen Leitungspersonen, dass sie einen kennenlernen, dass sie wissen, was sind die Stärken, was sind die Schwächen […] dann auch zu sehen, wo kann ich diesen Mitarbeiter fördern (.) wie kann ich ihm auch neue Angebote möglich machen […] wie nutze ich jetzt	„[…] dass Rücksicht genommen wird auf meine Stärken und auf meine Schwächen […] dass man auch sagen kann, das sind Themen, die ähm / mit denen kann ich einfach nicht gut arbeiten und dass dann Leitung auch Rücksicht darauf nimmt […] aber auch genauso gut sagen kann, das sind Dinge, die finde ich total super, da kann ich ganz viel Herzblut hereineinstecken […] Standortnähe Rücksicht genommen werden kann […] und auch, dass man einfach die Möglichkeit hat, Interessen mitzuteilen, zu sagen hier ich könnte mir vorstellen, da und da eine Kooperation vielleicht voranzutreiben (.) das sind Dinge, die man vielleicht neu ins Leben rufen könnte […] dass man eben auch einfach so in seinen Interessen oder neuen	„[…] Führungsstil […] zwischen Acht und Neun […] #00:07:08#“, „[…] wichtig, um (..) Orientierung zu haben […] ein gutes Mittelmaß hat […] dass ich schon darin eingeführt werde (.) was sind jetzt die Aufgaben, die ich da übernehmen soll […] wie soll das thematisch aufgearbeitet werden […] dass man aber trotzdem auch noch weiterhin die Möglichkeit hat, das selber zu gestalten […] ein gutes Mittelmaß finden. Also ganz ähm allein gelassen werden ist irgendwie auch immer schwierig […] man braucht auch immer ein bisschen […] Anleitung […] dass man mehr Sicherheit hat […] was (.) dürfen wir, was lieber nicht ähm weil das ganz schwierig war und es auch die Kollegen alle sehr, sehr unterschiedlich gehandhabt haben […] wichtig, dass man […] man auch einfach von seinen Leitungen das Gefühl hat, dass man geleitet wird, aber eben trotzdem auch	„[…] Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten […] Neun bis Zehn […] was sind meine Aufgaben, was sind meine Tätigkeiten und (.) wenn das nicht ähm mit dem übereinstimmt, was ich mir vorstelle (.) für mein Berufsleben (..) dann würde ich nicht sehr lange bei dem Arbeitgeber bleiben, weil ich das Gefühl habe, ich mache nur Dinge (.) die (.) die mir nicht Spaß machen (.) ich werde nur in Maßnahmen gesteckt ähm (..) in denen ich thematisch überhaupt nicht hineinfinde und ähm und mit denen ich über- oder unterfordert bin ähm (…) dann würde ich (.) sehr	„[…] ich finde das Team (..) sehr wichtig […] ich würde es trotzdem […] nicht so stark (.) einschätzen, wie die anderen Themen, weil (.) wir einfach oft alleine unterwegs […] Sieben bis Acht (.) also trotzdem sehr sehr wichtig auf jeden Fall, weil man auch oft auf das Team zurückgreift, was bestimmte Themen anbelangt und auch einfach so etwas wie eine Supervision oder eine Fachberatung ich immer	„[…] für mich bedeutet (..) Karriere eigentlich, dass ich mich stetig weiter entwickeln kann […] die Möglichkeit hat ähm (..) noch einmal neuen Input zu bekommen, dass es halt die Möglichkeit gibt, dass wir […] Fortbildungen machen können (..) dass auch immer mal wieder Ausschreibungen kommen, für die man sich bewerben kann zum Beispiel wie jetzt die (.) den systemischen Berater [..] dass man merkt / dass man immer die Möglichkeit bekommt, wieder neuen Input zu bekommen, den man dann wiederum in seine Arbeit einsetzen kann […] dass man auch einfach mal gezielt sagen kann, so	

	diesen Mitarbeiter für mich oder wie nutze ich als Mitarbeiter diesen Arbeitgeber für mich, was kann er mir ermöglichen, wie kann ich meine Interessen bei diesem Arbeitgeber verwirklichen […] #00:02:26#“, „Bei einer Acht. #00:02:41#“	Projekten unterstützt wird […] Möglichkeit hat, sich weiterzuentwickeln […] flexibel sein kann also ich finde Gleitzeit sowieso ist ein tolles Arbeitsmodell und dass wir auch einfach in unserer Arbeit die Möglichkeit haben, mit unseren Klienten die Termine so zu gestalten, wie es auch an unseren Rhythmus […] dass man das aber auch gut mit seinem Privatleben vereinbaren kann […] und einem auch das Vertrauen gegenüber gebracht wird, das man als Mitarbeiterin da zuverlässig ist und trotzdem alles gut regeln kann und man da aber wie gesagt aber weiterhin flexibel sein kann in seiner Arbeit […] #00:06:31#“, „[…] man darf auch ruhig sagen ähm ich möchte für meine gute Arbeit, die ich leiste […] auch (..) bezahlt werden (..) also dann ist man […] mehr motiviert […] #00:47:03#“, „[…] ein bisschen mit dem Punkt Wertschätzung auch zu tun. Also ich finde es schon	sagen kann so und in dem Bereich kriege ich das auch alleine hin und in dem Bereich da würde ich mir ein bisschen mehr Freiheit wünschen, dass einem das dann auch gewährt wird. #00:09:07#“, „[…] eine gute Balance hat […] wenn man neue Aufgaben bekommt, das schon besprochen wird (.) wie soll das Ganze ausgestaltet werden (.) was wünschen wir uns von dir ähm was kannst du mit einbringen […] dass man da schon eine gewisse Leitlinie hat, aber dass man zum Beispiel bei der Gestaltung dessen, wie dieses Ziel erreicht wird (.) dass man da dann mehr Freiheiten hat (.) also dass man weiß, wo soll es hingehen und dass das Ziel vielleicht auch ein bisschen mehr mit (.) oder vordefiniert wird, aber dass man in der Gestaltung dann freier ist, wie man das Ziel erreicht […] #00:10:03#“, „[…] was ich auch wichtig finde[...] in (..) problematischen Situationen, dass man da immer auf seine Leitung zugehen kann, dass man das Gefühl hat, die (..) steht hinter mir und wenn ich da jetzt ein schwieriges Gespräch habe mit Klienten, wo man sich wünschen würde da könnte	schnell merken, dass das nicht der richtige Ort für mich ist (.) also das ist auf jeden Fall sehr sehr wichtig (..) also in Bezug auf die (…) auf die typische Arbeit im Rahmen von Familienhilfe oder Erziehungsbeistandschaft, aber auch eben im Gruppenkontext (..) dass man da wie gesagt auch die Möglichkeit hat, Interessen anzumelden und ähm (..) da weitergebildet wird, wenn es die Möglichkeit gibt ähm (..) aber man auf jeden Fall das Gefühl hat, es wird Rücksicht darauf genommen, welche Themen und Schwerpunkte ich mir setzen möchte und welche ich überhaupt nicht bearbeiten will […] das ist auf jeden Fall wichtig also wenn man da nicht das Gefühl hat (.) das macht einem Spaß und es stimmt	unglaublich bereichernd finde (.) da verschiedene Perspektiven zu haben […] also da ist mir das Team auf jeden Fall wichtig und das war auch bei meinem Arbeitgeber ein ganz großer ausschlaggebender Punkt, dass ich gesagt habe ähm ich möchte da auch weiterhin bleiben (.)weil ich das Gefühl habe hier bin ich sehr gut aufgehoben (.) die bieten mir ganz viel Unterstützung an, mich einzuarbeiten und ähm mich gut einzufinden ähm das ist auf jeden Fall wichtig also (..) eine Acht das würde	das und Thema finde ich interessant. Da würde ich mich gerne noch weiterbilden, dass man dann eben zusammen schaut äh wie kann man das verwirklichen (..) also das ist für mich ähm (…) Karriere (.) es ist für mich gar nicht so (..) also dass man sich einfach so spezielle Gebiete vielleicht heraus arbeitet, wenn man das möchte also diesen (.) diesen Anspruch (..) / muss man […] nicht haben, aber wenn man das möchte, dass einem dann die Möglichkeit dazu gegeben wird. #00:39:20#“, „[…] Acht bis Neun […] #00:39:45#“, „[…] wenn man zwischendurch mal die Möglichkeit hat, sich an Fortbildungstagen einfach auch einmal ja ei so einen Tag zu nehmen um sich mit neuen Dingen zu beschäftigen, um einmal ganz raus zu sein aus dem Arbeitsalltag mit den	

		schön, wenn man ähm eine gute Arbeit geleistet hat, dass das auch so kommuniziert wird, dass Andere davon wissen, dass es so/ dass man so auch noch einmal wieder Wertschätzung ähm (..) erhält […] wenn man irgendwie etwas Tolles erreicht hat oder ein Projekt hat (…) ähm dass das doch einfach nach außen kommuniziert wird und dass man da vielleicht auch noch einmal Unterstützung von seiner Leitung auch vom Standort bekommt (.) und dass man für gewisse Dinge irgendwie Aufmerksamkeit bekommt […] #00:48:34#“, „[…] eine Lohnstufenverkürzung […] das würde einen Mitarbeiter auf jeden Fall auch motivieren […] die finden ähm das gut, wie ich arbeite und bieten mir zum Beispiel an, direkt hochgestuft zu werden, obwohl ich eigentlich noch ein Jahr warten müsste (.) so etwas ist auf jeden Fall auch motivierend (.) immer […] das ist nicht nur ein klares Zeichen, weil man das […] auch noch einmal	jetzt noch einmal jemand dazukommen, der mir da irgendwie unter die Arme greift und dann noch einmal mit einer anderen Perspektive hereinkommt […] dass man da auch die Unterstützung erhält, wenn man sich das wünscht […] […] #00:11.15#“, „[…]dass man da […] diese Multiperspektivität […] bekommt, das ist natürlich einerseits in der Fachberatung auch durch die anderen Kollegen, aber ich finde es auch immer wichtig, dass [...] Leitung mit dabei ist (.) und auch gerade in krisenreichen Familien (..) wo dann das Thema Kindeswohlgefährdung oder 8a einfach mal mit auf den Tisch kommt. Da finde ich es aber wichtig, dass da auch einfach die Leitung mit dabei ist und man sich da einfach sicher okay wenn ich diesen Schritt jetzt gehe, dann ist das mit Leitung abgesprochen und ähm ja dass man sich auch einfach handlungssicher fühlt auch in gewissen Schritten, die man nicht alleine entscheiden möchte […] das finde ich wichtig #00:13:09#“, „[…] Zehn [...] das ist was, um (..) eine Rückmeldung zu seiner Arbeit einfach zu bekommen (..)	mit dem überein, was ich mir vorstelle, dann würde ich sehr schnell (..) denke ich (.) einen anderen Arbeitgeber suchen (.) ja. #00:28:45#“, „[…]flexiblen Arbeitszeiten, die wir haben sehr […] bereichernd […] es hilft einem aber auch einfach die Tage (..) gut zu strukturieren […] weil oft einfach der Arbeitstag unterbrochen wird (..) dadurch, dass Termine ein bisschen weiter auseinander liegen und man nicht immer die Zwischenzeit mit Bürozeit füllen kann […]sich auch einfach (..) einmal Termine verschieben (..) neue Termine (.) ergeben ähm einfach mit Menschen und Familiensystemen arbeitet, wo sich von heute auf morgen eine Krise ergeben kann und schon muss man den ganzen nächsten Tag	ich auf jeden Fall sagen […]dass dieser (…) Teamaspekt in der gemeinsamen Arbeit mit Familien oft auch […] untergeht ähm aber einfach um noch einmal andere Eindrücke zu bekommen, Hilfestellung zu bekommen finde ich das auf jeden Fall sehr sehr wichtig ja. #00:35:27#“, „[…] gute Teamarbeit macht für mich aus (…) ansprechbar zu sein ähm (…) kritikfähig auch zu sein (.) also sowohl, dass ich kritikfähig bin als dass auch ähm mein Team kritikfähig ist und ähm (…10	Familien das finde ich wichtig dass auch einmal zwischendurch zu haben, aber auch eben wirklich langfristige ähm Fortbildung ähm Weiterbildung, die einen (…) in gewisser Weise auch einfach an den Arbeitgeber binden (..) also dass man schon sagen kann ich möchte das gern machen und es wird schon vielleicht zu einem gewissen Teil oder auch ganz finanziert, aber dafür stehe ich danach dann auch für euch zur Verfügung (.) für dieses Thema kann da was (..) was mit anbieten und das (.) Angebot der Caritas noch weiterhin bereichern ähm (..) genau das (…) finde ich schon wichtig, dass da auch immer mal wieder Angebote kommen, aus denen sag ich einmal, etwas Größeres machen kann (..) wenn man möchte. #00:41:15#“, „[…] dann auch zu sehen, wo kann ich diesen	

		(..) anspricht, wie gut die Arbeit der letzten Monate war, aber das eben finanziell auch noch einmal zu honorieren, ist auf jeden Fall auch eine Anerkennung ganz klar ja. #00:17:10#“, „[…] partizipiert, indem man vielleicht eigene Projekte ins Leben ruft und die Möglichkeit hat, diese vorzustellen […] dass man eigene Projekte vorantreiben kann und (..) so irgendwie noch mehr das Gefühl bekommt, Teil (...) dieses Trägers zu sein, weil es einfach ein Projekt gibt, das ist irgendwie durch mich entstanden, da […] steht mein Name drunter und trotzdem gehört es irgendwie zum bunten Strauß von Caritas, was es so anbietet also das […] finde ich wichtig zum Thema (…) Partizipation […] #00:23:22#“	das ist ähm motivierend für die Arbeit. Ich finde, dass (..) also Rückmeldung sowieso, auch wenn man [...] eine Kritik bekommt oder Verbesserungsvorschläge [...] auch allgemein, wenn man gute Arbeit geleistet hat, finde ich das total wichtig, dass das gewertschätzt wird (.) also das ist mir schon sehr sehr wichtig genau das motiviert auch. #00:13:50#“, „[…] die Ansprache einfach davon [...] in Fachberatung […] dass das auch unter dem Kollegium […] […] dass ich sehr selbstständig bin und mich sehr gut selbst organisieren kann, dass man da ähm die Wertschätzung bekommt und dann noch einmal super, dass das alles so gut klappt und wenn du da Unterstützung brauchst, dann melde, dich auch gerne, dass man das noch einmal wieder zu hören bekommt, aber eben auch Wertschätzung dafür, dass man so Vieles schon alleine geschafft hat also dass das einfach direkt angesprochen wird [...] direkt (…) von seiner Leitung zu hören bekommt […] wenn man sich in einer ersten Stufe eines Vergütungsmodells befindet und ähm die Leitung sieht, dass	umstrukturieren, damit man zu der und der Familie fahren kann und (..) ähm das kann auch anstrengend sein ähm da muss man auch einen guten Weg finden (..) für sich auch zu sorgen und dann vielleicht auch einmal zu sagen so da war jetzt so viel zu tun in der Familie es ist diese Woche ruhig ich habe eine Pauschale das ist auch in Ordnung, wenn ich da diese Woche einmal nicht vorbei schaue sondern da nur einmal anrufe, weil bei der anderen gerade einfach so viel zu tun ist […] dass man sich das auch erlaubt und auch versteht was bedeutet das mit Pauschalen zu arbeiten (.) wie handhabe ich das, (.)aber an sich finde ich das ähm (.) sehr sehr gut (.) so wie es im Moment geregelt ist und dass man dabei so flexibel sein kann und dass man (..) ja man ist	Sek.) ja dass man sich ähm einfach auch noch einmal neue (..) Meinungen, neue Perspektiven einholen kann […] wenn man […] zusammen in einer Familie arbeitet, dass man auch immer gut im Austausch ist (..) ähm dass man nicht das Gefühl hat, ja der kocht irgendwie sein eigenes Süppchen, weil wenn man mit Familien arbeitet, gibt es immer auch gemeinsame Ziele, an denen man arbeitet (.) dass man da immer gut im Austausch auch ist und miteinander (…) kooperiert […] Austausch,	Mitarbeiter fördern (.) wie kann ich ihm auch neue Angebote möglich machen […] es spielt auch immer so ein bisschen der Gedanke mit wie lange möchte ich denn bei einem Arbeitgeber bleiben, weil oft hat man auch das Gefühl, da kann man sich vielleicht nicht weiterentwickeln ich möchte noch einmal wechseln, […] zu sehen wie nutze ich jetzt diesen Mitarbeiter für mich oder wie nutze ich als Mitarbeiter diesen Arbeitgeber für mich, was kann er mir ermöglichen, wie kann ich meine Interessen bei diesem Arbeitgeber verwirklichen […] #00:02:26#“	

			sich die Mitarbeiterin sehr (.) sehr schnell ähm (.) einfindet und sehr schnell (..) ja also nicht sehr viel Anleitung braucht […] dass man auch eine Lohnstufenverkürzung oder so bekommt. […] das wäre auf jeden Fall auch etwas […] das würde einen Mitarbeiter auf jeden Fall auch motivieren, […] die finden ähm das gut, wie ich arbeite und bieten mir zum Beispiel an, direkt hochgestuft zu werden, obwohl ich eigentlich noch ein Jahr warten müsste (.) so etwas ist auf jeden Fall auch motivierend (.) immer […] das ist nicht nur ein klares Zeichen, weil man das […] auch noch einmal (..) anspricht, wie gut die Arbeit der letzten Monate war, aber das eben finanziell auch noch einmal zu honorieren, ist auf jeden Fall auch eine Anerkennung ganz klar ja. #00:17:10#“, „[…] gute Kommunikation […] dass man […] über Neuerungen immer informiert wird (.) also erst einmal, dass es überhaupt diesen Informationsfluss gibt […] ich finde es auch wichtig, dass man sich vielleicht als Leitungsperson immer noch einmal die Rückmeldung holt (..) in Standortbesprechungen […] ob gewisse	irgendwie so ein bisschen wie selbständig angestellt und das finde ich (.) sehr gut also das ist (.) ja also da komme ich gut mit zurecht und da kann man gut seine (.) Wochen nach ähm (.) gestalten ja. #00:31:08#“, „[…] ausgewogenes Wok-Life-Verhältnis also auch Trennung von Beruf und Privat? #00:31:13#“ „IP2: Ja ist mir […] sehr wichtig […] aber mir ist es auch wichtig, dass man auch einmal sagen kann, wenn ich sehe, da ist jetzt noch eine Mail hereingekommen, aber ich bin eigentlich schon im Feierabend ähm (.) dass man da dann auch sagen kann (.) nee ähm die gucke ich mir jetzt erst morgen an (.) ich mache mein Handy jetzt aus und (.) dass man auch ähm (..) schnell davon wegkommt […] sein Privatleben	Ansprechbarkeit, Kritikfähigkeit […] #00:37:10#“,		

			Themen bei den Mitarbeitern (.) angekommen sind, ob alles verstanden wurde (…) ähm das ist eine gute (..) Kommunikation ähm dass man auch einfach die Möglichkeit hat (…) sehr flexibel (..) zu kommunizieren ähm (.) das finde ich manchmal noch ein bisschen schwierig mit den (..) Klienten, dass wir da nur gewisse Messenger zur Verfügung haben, die […] ab und zu nicht gut funktionieren […] wenn man dann mit Jugendlichen zusammenarbeitet, ist es oft schwierig, da den Kontakt gut zu gestalten (..) ähm oder dass einem da einfach die Hilfsmittel zur Verfügung gestellt werden, dass man gut in Kontakt sein kann mit jeglicher Art von Klienten und jeder Altersstruktur […] dann auch alleine so etwas, wie dass man zum Beispiel die Möglichkeit hat, Homeoffice (…) zu nutzen ähm (..) um einfach auch ähm (..) von Zuhause schnell noch einmal eine Mail irgendwie loszuschicken […] #00:20:22#“, „[…] was ich eben auch ganz wichtig finde, ist, dass man […] partizipiert, indem man vielleicht eigene Projekte ins Leben ruft und die Möglichkeit hat, diese vorzustellen	nach seinem Berufsleben auszulegen […] die Uhrzeit immer einen Sportkurs mit meiner Freundin und der geht meinetwegen um 17 Uhr los und dann kann ich halt an den Tagen keine Termine mehr anbieten […] dass man da auch einfach auch sagen kann nee da kann ich jetzt nicht und das ist auch in Ordnung so und dann kriegt man das irgendwie auch anders hin […] am Anfang das hatte ich auch mal, dass ich dachte ich muss irgendwie immer zur Verfügung stehen und ähm (…) das ist aber nicht so man hat eben auch noch sein Privatleben […] dass man dann sagen kann so nee an den Tagen klappt das bei mir nicht da habe ich privat schon immer etwas vor und an den anderen Tagen kann man gerne noch einmal auch einen späten			

			[…] dass man eigene Projekte vorantreiben kann und (..) so irgendwie noch mehr das Gefühl bekommt, Teil (...) dieses Trägers zu sein, weil es einfach ein Projekt gibt, das ist irgendwie durch mich entstanden, da […] steht mein Name drunter und trotzdem gehört es irgendwie zum bunten Strauß von Caritas, was es so anbietet also das (.) ähm das finde ich wichtig zum Thema (…) Partizipation aber, dass man auch mal einfach (..) ja über neue Schritte informiert wird […] ist es auf jeden Fall wichtig, dass man überhaupt informiert wird (.) also dass man immer das Gefühl hat okay ähm mein Arbeitgeber macht sich Gedanken darüber, dass die Mitarbeiter über alle Schritte irgendwie informiert werden, auch wenn es jetzt vielleicht nicht jeden interessiert […] das ist wichtig, dass man einfach das Gefühl hat, nicht, wenn man bei einer neuen Dienstbesprechung / oder bei einer Dienstbesprechung sitzt und da irgendwie Themen auf den Tisch kommen und denkt oh das habe ich ja noch nie gehört (.) hat mir noch niemand erzählt […] #00:23:22#“,	Termin anbieten, aber an den beiden (.) nicht also so etwas ist mir schon wichtig also dass man ähm (.) dass man sich da auch ähm (.) obwohl man flexibel sein muss, es auch immer auch nur bis zu einem gewissen Grad auch (…) gehen kann, weil man sonst eben wie gesagt sein Privatleben einfach komplett aus den Augen verliert (..) genau. #00:33:20#“,			

			„[…] Transparenz ist mir auf jeden Fall auch sehr wichtig […] eine Neun […] #00:25:24#“, „[…] ein größeres Vertrauen hat zu seinem Arbeitgeber und sich besser aufgehoben fühlt […] wenn es […] Angebote gibt (.) Fortbildungsangebote, dass man dann weiß (.) ja ich wurde da auf jeden Fall (…) informiert (.) ich hätte mich dafür anmelden oder bewerben können. Es ist nicht so, dass irgendwie hintenherum schon jemand dafür vorgesehen wurde, weil die speziell die und die Person sich dafür schon herausgepickt haben (..) also sowas das finde ich schon wichtig, dass man nicht irgendwie so das Gefühl hat, man wird von seinem Arbeitgeber […] hintergangen (..) also das ist auf jeden Fall wichtig für die (..) für die langfristige Bindung (.) auch […] #00:25:35#“, „[…] dass Rücksicht genommen wird auf meine Stärken und auf meine Schwächen (.) dass man auch sagen kann […] das sind Themen, mit denen kann ich nicht (.) oder möchte ich nicht arbeiten, […] dass […] dann Leitung auch Rücksicht darauf nimmt und sagt gut das ist ein Thema, da				

			finde (..) ich (.) oder ist Person XY nicht gut aufgehoben (.) da verteilen wir das lieber an jemand anderen, dass man aber auch genauso gut sagen kann, das sind Dinge, die finde ich total super, da kann ich ganz viel Herzblut hereineinstecken (.) wenn ihr da etwas habt, dann sprecht mich bitte an ähm dass einfach auf die Stärken Rücksicht genommen wird. Was ich auch super finde, wenn auf so etwas wie […] Standortnähe Rücksicht genommen werden kann […] dass man einfach die Möglichkeit hat, Interessen mitzuteilen, zu sagen hier ich könnte mir vorstellen, da und da eine Kooperation vielleicht voranzutreiben (.) das sind Dinge, die man vielleicht neu ins Leben rufen könnte (.) vielleicht könnt ihr euch einmal umhören, ob es da noch jemanden gibt, der damit einsteigen will und wie man das vielleicht möglich machen kann, dass man eben auch einfach so in seinen Interessen oder neuen Projekten unterstützt wird […] dass man die Möglichkeit hat, sich weiterzuentwickeln, finde ich wichtig, dass man (…) flexibel sein kann […] dass wir auch einfach in unserer				

			Arbeit die Möglichkeit haben, mit unseren Klienten die Termine so zu gestalten, wie es auch an unseren Rhythmus also an (.) dass man das aber auch gut mit seinem Privatleben vereinbaren kann […] dass man da wirklich so flexibel ist und einem auch das Vertrauen gegenüber gebracht wird, das man als Mitarbeiterin da zuverlässig ist und trotzdem alles gut regeln kann und man da aber wie gesagt aber weiterhin flexibel sein kann in seiner Arbeit, das finde ich, ist ein ganz wichtiger Aspekt […]. #00:06:31#“, „[…] die Möglichkeit hat, Interessen anzumelden und […] da weitergebildet wird, wenn es die Möglichkeit gibt ähm (..) aber man auf jeden Fall das Gefühl hat, es wird Rücksicht darauf genommen, welche Themen und Schwerpunkte ich mir setzen möchte und welche ich überhaupt nicht bearbeiten will […] wenn man da nicht das Gefühl hat (.) das macht einem Spaß und es stimmt mit dem überein, was ich mir vorstelle, dann würde ich sehr schnell (..) denke ich (.) einen anderen Arbeitgeber suchen (.) ja. #00:28:45#“, „[…] Sportkurs mit meiner Freundin und				

			der geht […] um 17 Uhr los und dann kann ich halt an den Tagen keine Termine mehr anbieten […] dass man da auch einfach auch sagen kann nee da kann ich jetzt nicht und das ist auch in Ordnung so […] dass ich dachte ich muss irgendwie immer zur Verfügung stehen […]das ist aber nicht so man hat eben auch noch sein Privatleben […] #00:33:20#“, „[…] gezielt sagen kann, so das und Thema finde ich interessant. Da würde ich mich gerne noch weiterbilden, dass man dann eben zusammen schaut äh wie kann man das verwirklichen […] wenn man das möchte, dass einem dann die Möglichkeit dazu gegeben wird. #00:39:20#“, „[…] dass Rücksicht darauf genommen wird, in welchen Themenfeldern ich mich bewegen möchte, in welchen nicht […]Das ist schon etwas, was ich sehr wertschätze […] #00:51:44#“ „[….]ich fühle mich[…]moralisch verpflichtet[…]der Organisation treu zu bleiben, weil ich[…] sehr viel[…]Zuspruch und Wertschätzung[…] dann […]bindet das einen auch mehr an den				

			Arbeitgeber[…]mit Leitungspersonen[…]eine gute Beziehung zu denen hat[…]das Gefühl hat, ich kann mit denen auf Augenhöhe sprechen[…]“ #00:53:52#				
IP3	„Das bekommt schon eine (.) Acht. #00:00:47#“	„[…] das Allerwichtigste ist mir (..) dass ich ähm (.) das Gefühl haben muss (..) dass meine Arbeit sinnvoll ist (…) ja. #00:01:41#“, […] ist es ausschlaggebend zu sehen, ob die Menschen, mit denen ich zusammen arbeite (..) ob die wirklich davon profitieren […] und für mich persönlich ist es dann, wenn das funktioniert auch ähm (.) eine Zufriedenheit ja. #00:02:26#“, „[…] Mitarbeiterfluktuation verändert hat […] das schade ist, dass gerade jüngere Kollegen jetzt auf dem Sprung sind, weil sie einfach schlechtere Arbeitsverträge bekommen haben (..) in den letzten Jahren […] #00:45:16#“, „[…] in erster Linie geht es um Bezahlung […] es geht auch um […] wenn jemand erkrankt ist (…) einen alten Vertrag und den Luxus, dass noch sechs Monate das	„[…]ich finde den Führungsstil eigentlich sehr wichtig ja mehr als Fünf, aber in meinem Arbeitsalltag habe ich so viel Gestaltungsspielräume und begegne meiner Leitung nicht tagtäglich […] sodass ich […] dem nicht so ausgesetzt bin (.) aber im Grunde (..) ist es schon wichtiger als eine Fünf. #00:04:11#“, „[…] ich schätze Klarheit […] ich schätze ebenso sehr, wenn (.) wir uns im Miteinander einig sind (..) dass wir uns gegenseitig respektieren, dass wir zwar unterschiedliche Aufgaben haben (..) aber menschlich (…) auf einem Level leben ja. #00:04:53#“, „[…] fachliche Sachen (.) wenn ich eine Maßnahme habe, in der ich mir unsicher bin, dass ich mich beraten kann […] in kniffligen Situationen eine Position nach außen gegenüber dem Amt für soziale Dienste zu vertreten […] da (.) mich entweder zu beraten oder auch so viel Rückendeckung	„Inwiefern hat der Bereich Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten einen Einfluss auf dein Bedürfnis, dich auch langfristig an eine Organisation zu binden[…] #00:15:12#“, „IP3: Ähm das kriegt eine volle Zehn das ist für mich der Kern des Ganzen ja womit verbringe ich hier tagtäglich meine Zeit (.) ja. #00:15:24#“, „[…] ein gewisses Maß an Flexibilität (..) klar […] aber […] kein Interesse permanent in Rufbereitschaft zu sein (.) oder in den Krisendienst zu gehen (..) so viel Flexibilität dann doch nicht (..) aber ansonsten (.) sehe ich das sozusagen aber auch als einen Vorteil der Arbeit an und ähm (..) Arbeit Zuhause habe	„Inwiefern haben die Kolleg*innen bzw. das Team, Einfluss auf dein Bedürfnis, dich auch langfristig an eine Organisation zu binden […]. #00:22:34#“, „IP3: […] eine Neun […] die Neun vergebe ich, obwohl es Arbeitstage gibt, an denen ich gar keine Kollegen sehe, aber trotzdem (…) der Austausch mit den Kollegen hat viel Gewicht und ähm es ist ja auch häufiger die Situation, dass man tatsächlich gemeinsam in einer Maßnahm	„[…] das ist mir so fremd […] ich verbinde Karriere […] mit Weiterentwicklung, dass man immer etwas vor Augen hat, was noch <u>besser</u> sein könnte und […] beim derzeitigen Arbeitgeber (.) sind auch nicht so irre viele Möglichkeiten, aber das hat auch mit mir persönlich zu tun ich glaube deshalb kann ich hier auch so lange bleiben (..) weil für mich ist wirklich dieses Ausschlaggebende, ob ich mit meiner Arbeit zufrieden bin (..) und ähm die Arbeit hier in der ambulanten Hilfe zur Erziehung ist in sich so unterschiedlich und abwechslungsreich, dass ich mich bisher nicht langweile […] #00:25:44#“, „[…] meine eigene Fantasie, weil ich immer	„[…] ein ganz entscheidender Punkt, dass […] die (…) Art von Hierarchie […] abgeschafft wird oder […] abgelöst wird von (.) von einem (…) Führungsstil, der (…) Unterschiedlichkeit der Aufgaben nicht mit verschiedener Wertigkeit der Menschen gleichsetzt ja (.) und […] es gibt ja durchaus auch formulierte Ziele, die finde ich einfach anders gelebt werden dürften […] #00:33:24#“

		Gehalt in der Krankschreibung vom Arbeitgeber aufgestockt wird und die jüngeren Kollegen haben das nicht mehr […] dass teilweise (..) Kollegen (.) zu früh zurückkehren aus finanziellen Gründen, obwohl die noch gar nicht wieder fit genug sind. #00:45:57#“, „[…] dass ich merke, dass pädagogische Leitung in Abstimmung schon versucht ähm (…) persönliche Zeiten auch zu berücksichtigen […] ich finde es schon hilfreich, wenn ich merke der Andere versucht es tatsächlich […] dass es vom Bemühen deutlich wird. #00:20:17#“	zu bekommen, dass tatsächlich einmal jemand mitkommt (..) ja. #00:05:42#“ „[…] dass mir im Ganzen schon vermittelt wird […] dass meine Arbeit geschätzt wird ja. #00:06:30#“, „[…] ich schätze […] wenn meine Vorgesetzten […] einen ruhigen Umgangston pflegen und […] sich auch ähm (…) Zeit für Gespräche nehmen, das auch mit einplanen (..) nicht immer nur auf dem Sprung sind und (..) ähm und was ich auch sehr schätze ist (..) wenn Situationen entstehen (..) wo (..) wo es nicht immer gleich eine Lösung gibt (.) auch nicht so zu tun, als ob, sondern durchaus zu sagen ähm (…) muss ich noch einmal drüber nachdenken […] gut zuhören ist auch eine Fähigkeit (.) den anderen ausreden lassen (.) und sich auch auf das Gesagte zu beziehen […]#00:09:45#“, „[…] Tonfall (..) Gesichtsausdruck (..) der Art, wie wir uns begegnen […] #00:06:48#“, ich schätze das anlassbezogen (.) dass ich denke egal, ob es jetzt um positive Rückmeldung geht oder wenn etwas nicht so funktioniert ähm (…) lieber (…) zeitnah ähm anstatt	ich jetzt coronabedingt neu angefangen […] merke gerade so in den Randzeiten des Tages (.) morgens oder abends noch einmal eben schnell etwas erledigen zu können (.) das ist total praktisch […] was (..) auch schon vorher der Fall war, wenn ich jemanden telefonisch erreichen möchte und das klappt nicht auf Anhieb (.) dann nicht hier die ganze Zeit im Büro sitzen zu müssen, bis es funktioniert, sondern es von Zuhause aus weiter zu probieren und da auch einfach dann auch ich sag einmal Arbeitszeit und Freizeit zu durchmischen ähm (.) das ist ein Vorteil. #00:16:52#“, „[…] ich habe eine Zeit lang versucht das sehr zu trennen, das ist jetzt ein bisschen aufgeweichter (…) aber (...) irgendwann	e arbeitet und ich finde es steht und fällt damit (..) wie man (…) grundsätzl ich miteinand er harmonier t ja. #00:23:13 #“, „[…] Verlässlic hkeit ist mir wichtig […] unter Kollegen […] sich gegenseiti g zu schätzen bei aller Unterschi edlichkeit und das auch möglichst offen anspreche n zu können […] was funktionie rt oder was funktionie rt vielleicht auch gerade nicht so dolle (..) ja (.) und das wirklich als gemeinsa me Arbeit zu sehen (…) kein Konkurre nzunterne hmen, sondern	so denke (.) Karriere das hat so etwas mit Aufstieg zu tun mit besser und schlechter und (.) eigentlich hätte ich lieber, man würde von unterschiedlich en Aufgabenbereic hen sprechen […] ohne dass es gleich so eine Wertung kriegt und (.) dann hätte ich auch mehr Interesse am Hin- und Herhüpfen (…) ähm vielleicht auch noch einmal auszuprobieren, welche Art von Tätigkeit […] lockt mich vielleicht noch einmal (.) die auch anders ist, als die Jetzige […] es gibt gar nicht […] so viele unterschiedlich e Felder würde ich mal sagen ja. #00:28:25#“, „[…] Bereich Partizipation[…] für mich wäre viel spannender zu überlegen, wie kriegen wir das gemeinsam hin ähm entweder die eigene Organisation oder den Gesamtbereich Kinder und Jugendhilfe gut weiterzuentwic keln (.) und da ruhig auch in politische	

			das auf die lange Bank zu schieben […] #00:07:32#“, „[…] mir ist manchmal gar nicht so klar, welche (..) Richtung (.) die Geschäftsführung ansteuert (.) ähm sodass man/ sodass ich selber sozusagen auch mitdenken kann und daraus Ideen entstehen, sondern (..) das ist irgendwie so in größeren Abständen (.) wird halt deutlich, es wird etwas verändert, aber dann ist es meistens schon passiert und ich würde das sehr schätzen, wenn im Vorfeld eine Richtungsänderung, die geplant ist, auch offen kund getan wird ähm und (…) dass ich denke […] da sind Ressourcen an Ideen oder auch an Netzwerken, die man garantiert mehr nutzen könnte. #00:12:11#“, „[…] ich habe mich damit arrangiert, dass eine Transparenz hier immer erst am Ende eines Prozesses (..) versucht wird. #00:12:36#“, „[…] aber ich bedauere das sehr, dass der Prozess an sich nicht so transparent ist (.) wie ich das (..) gerne hätte (..) dass ich denke […] ich finde ja auch den Weg an sich spannend (.) ich würde gerne auch (.) mitverfolgen, wie sich Sachen entwickeln und nicht immer nur das	braucht es auch einen ganz klaren Feierabend […] und auch klare Wochenenden (.) dass ich denke es gibt Ausnahmesituationen, wenn etwas wirklich noch fix erledigt werden muss (.) okay, aber (.) ich achte sehr darauf, dass es bei Ausnahmen bleibt. #00:17:44#“, „[…] dass es tatsächlich in meiner Hand liegt (.) dass ich denke (.) es braucht schon eher auch (.) Selbstdisziplin darauf zu achten, weil ich finde, es ist manchmal auch sehr verführerisch (.) nicht mehr darauf zu achten (.) wann ist Arbeit wann ist Freizeit […] was ich manchmal ein bisschen kniffelig finde (.) ist […] dass die Arbeitszeiten ja sehr davon abhängen, was für Maßnahmen ich gerade habe wann haben die Familien Zeit und (.) jetzt	tatsächlich ja wirklich, wir haben hier eine <u>gemeinsame</u> Aufgabe. Ja. #00:24:12#“	Richtungen zu denken ähm (..) wenn ich jetzt an den stationären Bereich auch denke, auch zu gucken (.) wie gestaltet man eigentlich ein gutes Zuhause (..) ja und das auch zu durchmischen und zu sagen, diejenigen, die organisieren mehr in den Austausch zu bringen mit denjenigen, die im tagtäglichen Umsetzen beschäftigt sind und da wirklich gemeinsam Ideen zu entwickeln, also (.) aber ich glaube, das passt nicht gut zum Thema Karriere, sondern mich reizt dann glaub ich doch mehr Partizipation, aber durchaus im Interesse von Weiterentwicklung ja. #00:30:02#“, „[…] ich würde mich total freuen, […] wenn auch Führung mehr in Richtung Inhalt geht und wenn jemand, der sich auf eine Position in Leitung bewirbt [...] sich mehr um den Inhalt bewirbt und nicht um die Position und ja	

			Endergebnis präsentiert bekommen ja. #00:13:11#“, „[…] erst einmal (.) dass man überhaupt ähm weiß (.) was passiert hier eigentlich gerade (.) oder es muss noch gar nicht einmal etwas passieren, sondern in welche Richtung wird gedacht ja (..) sodass ich denke (.) einfach (.) ich finde das auch interessant mitzubekommen worüber denkt Leitung gerade nach (.) es können ja auch Ideen sein, die wieder verworfen werden […] ja davon würde ich gerne mehr mitbekommen. #00:14:11#“, „[…] einmal angenommen, ich hätte immer dienstags um 17 Uhr eine private Sportveranstaltung […] einen festen Termin in der Freizeit (..) das ist teilweise gar nicht so gut einzuhalten […] es braucht dann manchmal recht viel Stärke, Selbstbewusstsein zu sagen tut mir Leid dienstags um 17 Uhr kann ich nicht und da dann auch schon einmal erlebt zu haben, dass pädagogische Leitung sagt ja aber ähm (.) wir müssen hier flexibel sein […] das finde ich nicht immer einfach #00:19:24#“,	einmal angenommen, ich hätte immer dienstags um 17 Uhr […] einen festen Termin in der Freizeit (..) das ist teilweise gar nicht so gut einzuhalten […] braucht dann manchmal recht viel Stärke, Selbstbewusst sein zu sagen tut mir Leid dienstags um 17 Uhr kann ich nicht und da dann auch schon einmal erlebt zu haben, dass pädagogische Leitung sagt ja aber ähm (.) wir müssen hier flexibel sein und dudeldudeldud (.) das finde ich nicht immer einfach #00:19:24#“, „ dass pädagogische Leitung in Abstimmung schon versucht ähm (…) persönliche Zeiten auch zu berücksichtigen (.) es funktioniert nicht immer, aber ich finde es schon hilfreich, wenn ich merke der Andere versucht es		(.) ähm (….) ja das wäre sozusagen mein Wunsch in Richtung, wie könnte sich das Ganze entwickeln. #00:30:55#“	

			„[…] dass ich merke, dass pädagogische Leitung in Abstimmung schon versucht […] persönliche Zeiten auch zu berücksichtigen (.) es funktioniert nicht immer, aber ich finde es schon hilfreich, wenn ich merke der Andere versucht es tatsächlich […] dass es vom Bemühen deutlich wird. #00:20:17#“, „[…] ich habe eine X-Stunden- Stelle und […] möchte, dass der Arbeitgeber das auch im Blick hat und respektiert und nicht über mich verfügt, als würde ich täglich von morgens um Sieben bis abends um Acht zur Verfügung stehen müssen […] wird auch sehr über mich verfügt (…) es ist nicht geklärt, wann diese 30 Stunden stattfinden #00:22:12#“	tatsächlich ja (..) ja (.) dass es vom Bemühen deutlich wird. #00:20:17#“, „ [...] ich möchte, dass der Arbeitgeber das auch im Blick hat und respektiert und nicht über mich verfügt, als würde ich täglich von morgens um Sieben bis abends um Acht zur Verfügung stehen müssen (.) ja (…) und das ist bei uns (…) das hat Vor- und Nachteile […] das hat die Freiheit, dass man selber viel Gestaltungsspielraum hat wann kann ich was machen, aber auf der anderen Seite wird auch sehr über mich verfügt (…) es ist nicht geklärt, wann diese 30 Stunden stattfinden ja (.) oder für manche Kollegen ist es ja noch weniger Zeit (..) aber die Verfügbarkeit (.) also (.) ändert sich da kaum […] es gab (.) ähm eine Zeit lang für einige Kolleg*innen			

				in Teilzeit die Möglichkeit einen freien Tag zu haben und das wurde irgendwann umgeändert, sodass es hieß ähm (…) egal wie viel Stunden man arbeitet, man muss halt fünf Tage die Woche zur Verfügung stehen und das eine Änderung, wo ich so denke, da könnte man vielleicht noch einmal gucken, ob es dabei bleiben muss ja […] #00:22:12#“			
IP4	„Schon bei Zehn (.) also schon essenziell. #00:00:37#“, „[...] das Arbeitsleben ja auch immer ganz viel mit so eigener Identität zu tun hat und ähm da zählt das Arbeitsleben mit rein. Man gibt viel von seiner Zeit in den Job […] Man arbeitet mehr, als dass man vielleicht auch Freizeit	„Ein gutes Arbeitsklima […] ein gutes Miteinander […] sowohl auf kollegialer Ebene, wie aber auch auf Ebene mit Geschäftsführung, mit Leitung und die komplette Hierarchie durch […] mir ist wichtig, dass man als Arbeitnehmer eben auch gesehen wird, dass auf Bedürfnisse Rücksicht genommen wird, dass man sich einbringen kann (..) Mitspracherecht hat (…) ja (.) Partizipation (.) #00:01:56#“,	„[…] eine Neun […] immens wichtig, dass ich das Gefühl habe, dass man nicht nur ein Beschäftigter ist. Ich wünsche mir schon auch von meinem Arbeitgeber, dass er mich persönlich kennt (…) meinen Namen weiß (..) irgendwie mich zuordnen kann in dem Bereich, in dem ich arbeite (…) dass man auch ein bisschen (.) ja Kontakt herstellt und (.) ja (.) regelmäßig auch einmal Gespräche hat miteinander, und ähm, dass man gesehen wird, dass man Wünsche äußern kann, dass man Kritik äußern kann ähm (..), dass man (.) beispielsweise auch einmal Stunden reduzieren kann, dass da	“[…] zehn (.) finde ich auch enorm wichtig […] dass man als Mitarbeiter schon ja auch den Wunsch nach Selbstverwirklichung hat, dass man nach Möglichkeiten, Aufgabenfeld und Aufgaben haben möchte, die man auch mit seinem Arbeitsfeld identifiziert, die man gerne macht, in denen man sich aber auch genauso gut weiterentwickeln kann (..) das ist auch (.) ähm ja (.)	„[…] es liegt bei Neun [...] mit seinem Team arbeitet man wahnsinnig eng zusammen (.) man lernt sich, wenn es gut läuft, eben auch ein bisschen kennen. Man lernt irgendwann die Schwächen und die Stärken von den Kollegen und Kolleginnen ähm kennen und auch nutzen	„[…] sehr stark wichtig […] bei Zehn […] Karriere für mich [...] es ist genau dieses Gefühl ähm, sich selbst verwirklichen zu können und nicht auf einer Stelle zu treten (.) gerade im sozialen Bereich heißt es ja häufig auch ihr arbeitet ja eh nur mit Menschen […] da steckt aber ja noch ganz viel anderes mit dabei (.) das eben nicht nur direkt am Klienten ist, sondern eben auch das Team muss geführt werden, dass ein Unternehmen geführt wird	„[…] bei Acht (..) ist auch wichtig […] ich persönlich […] bin ja bei den kirchlichen Trägern [...] angekommen und kann mir auch schlecht etwas anderes vorstellen (.) ich halte es schon für wichtig, dass man mit den Grundannahmen der Organisation umgehen kann, weil letzten Endes unterschreibt man ja auch grundsätzlich, dass man danach handelt (..) nach den Grundsätzen

	hat (..) und da muss ich für mich schon eine hohe Identifikation mit dem Arbeitgeber haben (.) und das kann ich nur erreichen, wenn ich eben dauerhaft auch bei einem Arbeitgeber beschäftigt bin und nicht immer dieses Arbeitgeberhopping betreibe […] #00:01:22#“, „Für mich ist es definitiv eine der Grundfesten. Ich finde es unerlässlich, insbesondere in der heutigen Zeit, dass Mitarbeiter langfristig im Unternehmen bleiben und ähm auch vor dem Hintergrund, wenn man mit	Möglichkeiten geschaffen werden und dass eben nicht die Arbeitsleistung an sich im Fokus steht, sondern wirklich auch so das Wohl von den einzelnen Mitarbeitern. #00:03:06#“, „[…] Empathie auch zu haben für die Mitarbeiter und nicht nur von oben herab irgendwie Aufgaben zu delegieren […] sondern auch einmal zu hinterfragen, wie geht es den einzelnen Kollegen […] gerade eben in der Branche, in der man mit Menschen zu tun hat, wo ja auch emotional (.) häufig eine Belastung stattfinden kann, dass da eben auch Rücksicht drauf genommen wird. #00:03:46#“, „[…] durch Gespräche […] Nachfragen […] Hilfestellung […] wenn ich zum Beispiel äußern würde ähm ich habe da ein Problem (..) ich komme da nicht weiter, ich brauche Unterstützung (.) dass das eben auch gehört wird (.) gesehen wird und man mir da auch ähm zur Hilfe kommt oder mir einen Tipp gibt, an wen ich mich vielleicht auch von den Kollegen noch wenden kann, damit es dann wieder rund läuft. #00:04:19#“, „[…] Lob, Wertschätzung und	herausragend, dass man da nicht das Gefühl hat, ich stecke da jetzt fest (.) die nächsten Jahre und mache immer nur Büroarbeit […] sondern dass ich für mich als Mitarbeiter auch merke, ach Mensch da sind schon noch auch Entwicklungsmöglichkeiten, nach denen ich streben kann (.) und ich finde wichtig (…) dass die Arbeitszeit, die man hat, dass das auch im Verhältnis steht zu den Aufgaben, die man auferlegt bekommt ähm (..) das muss einfach Hand in Hand gehen, also natürlich hat man als Mitarbeiter / ist man auch eher mal bereit, mehr zu machen über eine bestimmte Phase, aber man muss eben als Arbeitgeber auch gucken,	und sich ähm auf Dauer an einem Arbeitsplatz zu sehen ähm (.) muss das Hand in Hand mit dem Team schon funktionieren (.) wenn ich mir vorstelle, es hakt, man versteht sich nicht, es ist eigentlich nur Auseinandersetzung über Auseinandersetzungen innerhalb des Teams, fühle ich mich nicht glücklich und gehe womöglich auch nicht mehr gern zur Arbeit (..) oder mit Bauchschmerzen (.) das ist auch immens, dass man da wirklich ein gutes Team bildet. Und wenn man es	und dass auch da ein hoher wirtschaftlicher Anteil mit bei ist, ein höherer bürokratischer Aufwand eben auch und ähm (.) das auch das gehört alles zur Karriere für mich auch dazu (.) ja wirklich dieses/ ähm dass man sich hocharbeiten kann auch (..) so ein bisschen. #00:15:52#“, „[...] die Möglichkeit (..) sich persönlich weiterzuentwickeln, sei es durch [...] extra Weiterbildungen, dass man irgendwie eine zusätzliche Ausbildung machen kann [...] systemischer Berater (.) Traumaberatung, dass man da Möglichkeiten bekommt ähm für diejenigen, die Lust haben, noch enger und noch intensiver zum Beispiel mit dem Klientel zu arbeiten, dass immer die Möglichkeit gegeben wird, Fortbildungen auch zu besuchen, zu belegen (..) Bildungsurlaube gehören da definitiv auch mit zu (.) und dass ich, wenn ich aber merke,	des Unternehmens und das kann ich tatsächlich nur zu hundert Prozent garantieren, wenn ich eben auch dahinter stehe. Das finde ich ganz wichtig […] #00:18:14#“, „[…] dann ist natürlich immer toll man hat irgendwie ein Leitbild oder irgendwas, wonach man eben auch handeln kann (…) letzten Endes finde ich auch wichtig, dass man sowas unterschreibt, dass man es an die Hand bekommt, dass man schriftlich noch einmal nachlesen kann, sei es nun auf einzelnen DIN-A4-Blättern oder dass man eine ganze Broschüre in die Hand bekommt (.) ich finde schon wichtig, um sich auch in Erinnerung zu rufen, dass es das gibt im Unternehmen und dass man

	Menschen arbeitet, die ohnehin schon so viele Beziehungsabbrüche hinter sich haben, finde ich es einfach wahnsinnig wichtig, ein stabiles Team auch zu haben, mit denen die Klienten arbeiten können und ich sehe eben auch viele Vorteile für den Arbeitgeber (.) man kennt sich untereinander, man kennt auch da die Stärken, man kennt die Schwächen (..) man kann ineinander investieren und ich finde es einfach unheimlich wichtig (..) so funktioniert einfach Arbeit in einer Organisation am besten, wenn ich weiß, wen		Anerkennung durch deinen Vorgesetzten? […] #00:04:27# […] IP4: Das liegt auch schon bei einer Neun […] Ich finde aber auch eben, dass genauso wichtig auch Kritik einmal ist oder noch einmal eine Nachfrage (.) ach Mensch, wieso hast du entschieden so und so und hast einmal in eine andere Richtung geguckt, weil eben auch nur dadurch so ein Wachstum möglich wird, das ist mir ganz wichtig (..) und das geht eben nur über so ein Feedback, wenn man es auch regelmäßig bekommt (.) und ich finde es auch wichtig, dass es von Arbeitgeberseite von sich aus kommt und ich nicht als Mitarbeiter an die Tür klopfe und sage so, ich hätte jetzt gerne mal eine Meinung von dir, sondern schon, dass das aus Eigeninitiative vom Arbeitgeber auch passiert. #00:05:06#“, „Ich wünsche mir ein Feedback auf jeden Fall persönlich […] auf jeden Fall in einem Gespräch (..) ich denke, bei besonders schwierigen Herausforderungen (..) ähm (.) Aktionen (.) sollte sofort ein Feedback auch kommen (.) ansonsten würden mir […] einmal regelmäßig Mitarbeitergespräche	dass man jemanden nicht überfrachtet, sondern eben auch regelmäßig schaut ähm wo steht der Mitarbeiter (.) kann er das auch noch leisten von den Aufgaben her, von der Menge oder muss man vielleicht auch an der einen oder anderen Stelle auch für Entlastung sorgen […] dass es eben auch, wenn es im Team ist, gerecht verteilt ist […] auch da sehe ich den Arbeitgeber in der Pflicht, zu schauen und zuzuhören und eben für Veränderung auch zu sorgen, wenn es nicht läuft. #00:10:24#“, “[…] da finde ich es unerlässlich, dass man schaut was ist an persönlichen Kontakten unbedingt notwendig und wo kann	nicht ist, dass man eben Möglichkeiten bekommt, durch Supervision und Co. eben genau daran auch zu arbeiten, um Konflikte auch zu lösen, und zwar schnell und nicht ähm (.) dass man sagt ach mensch ihr versucht es erst einmal im Team (.) alleine, sondern dass man relativ zügig da auch fachlich professionelle Hilfe zur Seite gestellt bekommt ähm ja. # 00:14:03# “, „[…] Man sollte sich gut kennen. Man darf natürlich mit den Schwächen und den Stärken der Kollegen auch	ich habe jemanden im Kollegium, die ein bisschen nach etwas Höherem strebt (.) dass da eben auch geschaut wird, was für eine Möglichkeit haben wir da jemandem noch eine Position zu geben (.) in ähm Richtung (.) ein Treppchen hoch auf der Hierarchieebene (.) also Fachbereichsleitung oder eben auch pädagogische Leitung […], eben, dass Mitarbeiter auch die Möglichkeit haben so eben in der Spitze des Unternehmens mitzuarbeiten und anzukommen. #00:17:20#“	hier nicht einfach irgendwie arbeiten kann und so seinen Job erfüllt, sondern dass das eben auch ähm nach Maßregeln auch geht. #00:19:14#“,

	ich da, auf wen kann ich mich verlassen und das alles ähm so, wie ein Zahnrad eben auch zusamme n harmonier t. #00:28:41 #“, „[…] wenn wir wirklich bei dem Klientel anfangen, dann halte ich das für so wichtig, dass die nicht mit weiteren Abbrüche n konfrontie rt werden, sondern eben ein stabiles Team haben und stabile Ansprech partner und nicht alle drei Monate neue Visitenkar ten in die Hand gedrückt bekomme n und eben auch wirklich durch alle Ebenen hindurch […] dann weiß ich wenigsten		reichen (.) so einmal im Jahr sollten die aber auf jeden Fall auch stattfinden. #00:05:47#“, „Es hängt ganz viel auch von […] Feedback ab, wenn ich das Gefühl habe, mein Arbeitgeber sieht mich und sieht auch die Qualitäten, die ich einbringe […] dass ich da […] nach anderen Dingen strebe, dass ich das Unternehmen voranbringen will und dass man da noch einmal so positiven Push bekommt (..) das finde ich unheimlich wichtig, dass man einfach da Anerkennung und Wertschätzung hinterher auch für bekommt (.) und es muss nicht monetär sein da reicht eben auch wirklich dieses Feedback. #00:19:53#“, „[…] in erster Linie sollte die Kommunikation direkt sein. Ich finde es wichtig, wenn es Informationen gibt, die die Mitarbeiter betreffen, sagen wir einmal irgendwie (..) Projekte werden eingestampft oder es werden neue Gruppen eröffnet […] dass da direkt auch die Ansprache persönlich an die Mitarbeiter erfolgt (.) ähm, dass bei anderen Kleinigkeiten ich sag einmal Pressemitteilungen oder Ähnliches (.) da reicht natürlich dann	ich nicht auch für meine Mitarbeiter zügig die Möglichkeiten des Home-Office ähm errichten oder einrichten. Das erwarte ich tatsächlich auch von einem guten Arbeitgeber, dass der Schutz der Mitarbeiter einfach an oberster Stelle auch steht […] das kann ich eben da durch zügiges Handeln erreichen. Das finde ich gerade in der heutigen Zeit unheimlich wichtig (..) und in Bezug auf ähm viele Mitarbeiter, die ja auch Familie haben, passt Home-Office zum Teil ja auch häufig besser, als Zeiten im Büro. #00:11:25#”, “Ich bin ein echter Fan von flexiblen Arbeitszeiten geworden […] in der heutigen Zeit das Arbeitsleben	arbeiten [..] ist auch unerlässli ch […] da muss man aufeinand er Rücksicht nehmen und das Beste kann man eben nur so aus einem Team heraushol en. Wenn jeder sich einbringe n kann, aber auch niemand sich darauf ausruht, dass irgendein Anderer Aufgaben übernimm t, auf die ich selber vielleicht keinen Bock habe. Auch das muss ausgeglic hen sein (..) dass nicht Arbeit an einem hängenble ibt und alle anderen vier sitzen da und drehen Däumche n (.) so soll es nicht sein. #00:14:49 #“		

	s, dass die Führungsebene unter mir einen Draht hat und die Mitarbeiter kennt und (.) schauen kann, wen kann ich auch als Leitung einsetzen, wer würde sich eignen (.) man hat untereinander natürlich auch einfach einen anderen Blick und es zieht sich für mich persönlich wie so eine Pyramide (.) es zieht sich durch (.) es müsste eine dieser Grundfesten auch sein und absolut im Interesse des Arbeitgebers, um die Mitarbeiter langfristig zu halten. #00:29:45#“		auch eine E-Mail, dass man einen Hinweis bekommt, ähm was gerade aktuell ist beim Arbeitgeber (…) ähm, ja, aber es sollte wirklich sofort auch sein und sich nicht ewig ziehen (.) also als Mitarbeiter möchte ich einfach mitgenommen werden, weil man ist Teil vom Unternehmen und hat Mitspracherecht da eines von den Zahnrädern, die das Ganze auch am Laufen halten und da finde ich schon wichtig, dass man auch alle Informationen zügig erhält. #00:06:48#“, „[…] ich denke immer, man kann voneinander ganz viel lernen und das sollte sich einfach auch so hierarchisch durchziehen durch alle Ebenen also, wenn man da ein vernünftiges Miteinander haben möchte, dann muss man eben auch Jeden anhören, der etwas dazu sagen möchte natürlich alles auf Freiwilligkeit (.) ähm, aber das halte ich schon für enorm wichtig. #00:07:37#“, „Wenn ich wirklich auch eigene Wünsche oder auch Kritik […] direkt einbringen kann […] ist mir eben auch wichtig, dass das auch nach Möglichkeit im persönlichen Kontakt stattfindet, dass ich	zwar wichtig ist, aber das Privatleben immer mehr an Bedeutung gewinnt (.) und das muss schon auch im Einklang miteinander sein eben um auf Dauer gesund zu bleiben (.) und da halte ich es für unerlässlich, dass man als Mitarbeiter die Möglichkeit hat ähm seine Arbeitszeiten flexibel zu gestalten. #00:11:58#”, “[…] ein ausgewogenes Work-Life-Verhältnis bzw. die Trennung von Beruf und Privat? #00:12:12#”, “IP4: Auch wieder auf der Skala es liegt mindestens bei zehn […] #00:12:19#” “IP4: Ja unheimlich wichtig ja (.) ich denke immer, man kann seinen Job nicht zu hundert Prozent ausfüllen,			

			die Möglichkeit habe, meinem Arbeitgeber mitzuteilen, was gerade aktuell vielleicht nicht nach meinen Vorstellungen läuft, was verbesserungswürdig ist (..) dass ich da auch ein Gegenüber habe, dass ähm zuhört und auch bereit ist, daran zu arbeiten ((lacht)), weil das sind natürlich alles auch so Arbeitsbedingungen, die es für Mitarbeiter auch leichter machen, im Betrieb zu arbeiten, wenn sie mitbekommen, sie haben eine Möglichkeit auch mit zu steuern (..) da finde ich die Partizipation unheimlich wichtig. #00:08:26#“, „Ich persönlich fände das recht gut, wenn man dann eben auch das Gefühl hat, eher auf einer Ebene zu stehen und nicht nur dieses ganz Hierarchische von oben herab […] das setzt so ein bisschen voraus […] dieses Engere, dass man sich besser kennt und man hat eher das Gefühl, dass man eher gesehen wird, einmal zum Gespräch eingeladen wird ähm dass man eher auch gehört wird (..) und ähm als Teil der Gesamtorganisation auch gesehen wird. #00:20:51#“ […] mir ist wichtig, dass man als	wenn man im Privatleben belastet ist, nicht zufrieden ist, krank ist […] man muss einfach gesund sein, in beiden Bereichen, um hundert Prozent geben zu können[…] und um das zu schaffen, muss beides ausbalanciert sein. #00:12:43#”,			

			Arbeitnehmer eben auch gesehen wird, dass auf Bedürfnisse Rücksicht genommen wird, dass man sich einbringen kann (..) Mitspracherecht hat […] Partizipation (.)#00:01:56#“, „[…]man muss eben als Arbeitgeber auch gucken, dass man jemanden nicht überfrachtet, sondern […] regelmäßig schaut ähm wo steht der Mitarbeiter (.) kann er das auch noch leisten von den Aufgaben her, von der Menge oder muss man vielleicht auch an der einen oder anderen Stelle auch für Entlastung sorgen […] wenn es im Team ist, gerecht verteilt ist […] da sehe ich den Arbeitgeber in der Pflicht, zu schauen und zuzuhören und eben für Veränderung auch zu sorgen, wenn es nicht läuft. #00:10:24#“, „[…] dass man da wirklich ein gutes Team bildet […] wenn man es nicht ist, dass man eben Möglichkeiten bekommt, durch Supervision und Co. eben genau daran auch zu arbeiten, um Konflikte auch zu lösen, und zwar schnell und nicht […] dass man sagt ach mensch ihr versucht es erst einmal im Team (.) alleine, sondern dass man relativ zügig da auch fachlich				

			professionelle Hilfe zur Seite gestellt bekommt ähm ja. # 00:14:03#“, „[…] die Möglichkeit (..) sich persönlich weiterzuentwickeln, sei es durch […] extra Weiterbildungen, dass man irgendwie eine zusätzliche Ausbildung machen kann […] systemischer Berater (.) Traumaberatung, dass man da Möglichkeiten bekommt ähm für diejenigen, die Lust haben, noch enger und noch intensiver […] mit dem Klientel zu arbeiten, dass immer die Möglichkeit gegeben wird, Fortbildungen auch zu besuchen, […] Bildungsurlaube gehören da definitiv auch mit zu (.) und dass ich, wenn ich aber merke, ich habe jemanden im Kollegium, die […] nach etwas Höherem strebt (.) dass da eben auch geschaut wird, was für eine Möglichkeit haben wir da jemandem noch eine Position zu geben (.) in ähm Richtung (.) ein Treppchen hoch auf der Hierarchieebene (.) also Fachbereichsleitung oder eben auch pädagogische Leitung […] dass Mitarbeiter auch die Möglichkeit haben so eben in der Spitze des Unternehmens mitzuarbeiten und anzukommen. #00:17:20#“				

			„Das erwarte ich tatsächlich auch von einem guten Arbeitgeber, dass der Schutz der Mitarbeiter einfach an oberster Stelle auch steht […] #00:11:25#“				
IP5	„Neun. #00:00:28 #“, „[…] Ja einen großen Nutzen […] dass wir wissen, dass die Mitarbeiter sehr mit uns identifiziert sind und dass sie gerne bei dem Träger arbeiten (…) dass es eine […] hohe Handlungssicherheit […] auch eine Idee gibt (.) wer sind wir (.) wo kommen wir her (.) wo wollen wir hin (..) das ist der Gewinn […] #00:09:24 #“, „ […] für die Klienten ist es natürlich wichtig, wenn wir wenig Fluktuation haben,	[…] dass sie wertgeschätzt werden (.) dass sie unterschiedlich sein dürfen (.) ähm dass sie (.) entsprechend honoriert werden (.) dass sie ähm Gestaltungsspielräume haben (.) dass sie (…) mitgestalten (.) mitgestalten können, dass sie Mitspracherecht haben, dass sie beteiligt werden (…) dass ihre (...) Anregungen und Veränderungsideen gehört werden und aufgegriffen werden (… 4 Sek.) dass wir (.) Konflikte kreativ gestalten (…) dass wir auch Mitarbeiter in persönlichen Krisen, die wir natürlich auch kennen (.) eng begleiten und da ähm auch gucken, wie wir sie gut unterstützen können (..) weil wir wissen ja, dass der Mitarbeiter mit seinem (…) wie es ihm gerade in seiner persönlichen Lebenssituation geht letztendlich sein Handwerkszeug ist (.) und wenn	„[…] dass unsere Führungskräfte sehr verbindlich sind, sehr zeitnah reagieren, wertschätzend und auch individuell auf bestimmte Prozesse gucken (..) also wir erwarten von den Mitarbeitern, dass er das mit seinen Klienten tut und er kann das auch erwarten von uns, also wenn er uns eine Mail schreibt, dass er auch zügig eine Antwort bekommt (.) und wenn er eine Rückendeckung braucht, dass er auch diese Rückendeckung erlebt (.) also wir sind ja in (..) engem Austausch mit den Mitarbeitern, besonders die pädagogischen Leitungen über die Fallarbeit und da […] geht es auch immer darum zu gucken (.) wie (.) wie geht es den Mitarbeitern gerade mit dem, was sie tun […] das auch anzusprechen und sich erlauben anzusprechen mit dem Wissen […] das ist nicht schlimm (..) wir sind ja […] eine Organisation, wo immer (.) gelernt wird und ein Mitarbeiter auch den Raum nutzen darf	„[…] wir können immer nur dem Klienten gut dienen, wenn die Mitarbeiter auch selber gerade gut unterwegs sind (..) und da können wir Vieles zu beitragen (.) natürlich können wir nicht alles lösen (.) auch im Rahmen des Thema Gesundheit (.) oder persönliche Situation, […] wir können Rahmenbedingungen schaffen, dass er regelmäßig Fälle beraten kann, dass er Supervision hat […] Fachberatung […] Fortbildungen macht, dass er an Fachtagen teilnimmt (.) das sind sozusagen die Rahmenbedingungen, die auch dem Mitarbeiter erlauben, durchzuatmen (..) andere Eindrücke zu kriegen, das wieder zu	„[…]für die Mitarbeiterschaft natürlich (.) dass sie ein stabiles Team haben (.) dass sie stabile Kollegen in der Fachberatung haben, dass sie (..) wissen ah das ist ein Kollege mit dem kann ich das und das erörtern der ist da und da kompetent und auch, dass man viel Know-How miteinander teilt und viel Weiterentwicklung. #00:10:24 #“, „[…] oder ich würde den Fall am liebsten abgeben, dass es (.) dass es da	„[…] wenn der Mitarbeiter sich weiterentwickeln will und sagt ich bewerbe mich auf irgendetwas und damit wird er ja versetzt von einem Bereich in den anderen, ist es sehr erfolgreich (.) und wir haben auch Mitarbeiter (…) die Bereiche wechseln innerhalb der Erziehungshilfe, was uns freut, weil sie verschiedene Kompetenzen mitbringen (.) aber es gibt auch ganz Viele, die an ihrem Platz festhalten (..) was man aus Sicht der Mitarbeiter verstehen kann, weil sie (..) ihren Ort gefunden haben (.) ihren Hafen (.) ihre Zugehörigkeit (.) ihre Kompetenz wo sie denken hier bin ich am richtigen Platz (…) das kann aber manchmal auch Gefahren bergen, weil damit (..) manchmal auch	„[…]wie nehme ich einen Mitarbeiter wahr (..) wie schwingt er (.) was für ein Menschenbild bringt er mit […] glaube, ein Mitarbeiter kann viel (..) an (..) Theorie noch dazulernen oder noch an (..) wie man bestimmte Sachen angeht, aber er braucht so eine […] Grundhaltung, wie er auf Menschen (..) oder auf Menschen in Notlagen oder auf benachteiligte Zielgruppen guckt und (…) ähm wenn man da dauerhaft arbeitet, ist es glaube ich wichtig, dass man das mitbringt mit so einer Freundlichkeit, Zugewandtheit und so etwas Zuversichtlichem (…)

	wenn jemand, der den Fall übernimmt oder das Kind betreut, kontinuierlich das zu Ende führt und auch während dieser Zeit in den ambulanten Hilfen oder auch in den Stationären wirklich dem Klient für diese Zeit zur Seite steht und es begleitet und die Familie begleitet (.) das ist ein großer Nutzen und für die Mitarbeiterschaft natürlich (.) dass sie ein stabiles Team haben (.) dass sie stabile Kollegen in der Fachberatung haben, dass sie (..) wissen ah das ist ein Kollege mit dem kann ich	jemand gerade in einer (…) Krise in seiner Partnerschaft ist oder wie ein Familienangehöriger ist schwer krank oder verstorben, macht das natürlich auch etwas mit dem Personal, wo wir auch drauf reagieren und gucken (.) wie können wir das gestalten (.) was braucht der Mitarbeiter auch (..) für diese Zeit oder was (..) was an Fällen kann ein Mitarbeiter, wenn er sich selber gerade sehr belastet fühlt, auch schaffen von den Themen der Fälle und (..) dass (..) die (..) die Ballung der Themen in den Fällen nicht überall identisch ist (.) also dass es da auch eine ausgewogene ähm (..) Problemdichte gibt oder eine ausgewogene Themenvielfalt, die ein Mitarbeiter zu bearbeiten hat. #00:12:18#“ „[…] Überarbeitung des Vergütungsmodells […] die Standorte gut ausgestattet sind […] dass sie geschult werden zu Themen, wo sie sich unsicher fühlen […] wenn die Mitarbeiter sich etwas wünschen dürften	und sagen darf (.) hier kann ich nicht mehr oder hier habe ich jetzt keine Idee mehr oder ich brauche Unterstützung (.) oder ich würde den Fall am liebsten abgeben, dass es (.) dass es da auch so ein Teamverständnis gibt […] und da können wir Vieles zu beitragen […] wir können Rahmenbedingungen schaffen, dass er regelmäßig Fälle beraten kann, dass er Supervision hat (.) dass er Fachberatung hat, dass er Fortbildungen macht, dass er an Fachtagen teilnimmt (.) das sind sozusagen die Rahmenbedingungen, die auch dem Mitarbeiter erlauben, durchzuatmen (..) andere Eindrücke zu kriegen, das wieder zu nutzen für die fachliche Arbeit. #00:14:43#“, „[…] eine sehr Bezogene (..) also, dass wir uns (.) beziehen auf das, was wir tun und natürlich auch mit dem Mitarbeiter, das was er tut (..) und dadurch, dass die pädagogischen Leitungen am Standort sind, kriegen sie viel mit (.) und so ist es ja auch gewollt (.) also sie sollen auch viel mitkriegen, weil die ja letztendlich auch die Fallverantwortung haben und es an den Mitarbeiter delegiert	nutzen für die fachliche Arbeit. #00:14:43#“, „[…]gute Wege jetzt auch finden oder mit den Mitarbeitern entwickelt haben, die Mitgeber sind (.) wo wir auch gesagt haben ihr könnt wählen […] wo sie viel mitgestalten konnten und es dann dadurch auch (.) letztendlich eine höhere Akzeptanz hat. #00:19:07#“, „[…] Vereinbarkeit von Familie und Beruf (.) ist ein wichtiges Thema für unsere Mitarbeiter […] Job Rotation (…) wenn Mitarbeiter (.) das von sich aus initiieren hat das immer einen großen Erfolg […] wir haben auch Mitarbeiter (…) die Bereiche wechseln innerhalb der Erziehungshilfe, was uns freut, weil sie verschiedene Kompetenzen	auch so ein Teamverstädnis gibt […] #00:14:43#, „[…] wir sorgen ja dafür, dass […] ältere Mitarbeiter und jüngere Mitarbeiter zusammen in einem Team sind (.) also dass sie sich da gegenseitig auch (.) bereichern können, also voneinander lernen können […] wir stellen auch fest, dass es Anfragen gibt, wo sie sagen, ich will hier eine junge Kollegin oder einen jungen Kollegen, der auch […] eine andere Idee hat vom Zugang zu der Zielgruppe der Jugendlichen als vielleicht	die Entwicklung stoppt (..) und das ist in der Führung der Mitarbeiter eine besondere Aufgabe zu gucken ja was willst du denn noch (.) ja bist jetzt meinetwegen kurz vor 50 du machst es noch bis Mitte 60, wo soll den die Reise hingehen […] wir müssen natürlich […] aushalten […] das ist auch wichtig, […] dass es Mitarbeiter gibt, die einfach ganz normal ihren Job machen wollen, die nicht groß sich weiterentwickeln wollen ja die einfach ganz normal ihren Job machen wollen. #00:22:30#“, „[…] wenn man Aufstieg hierarchisch versteht […] gibt es natürlich sehr begrenzte Möglichkeiten (.) es gibt eine Leitungsebene, eine Gesamtleitungsebene und es gibt eben die Leitungsebene der pädagogischen Leitung (.) im Sinne von hierarischen Aufstieg (.) und	dass man (..) ähm wenn ein Mitarbeiter ich sage einmal eher (.) ja (.) sehr (…) erzieherisch arbeiten will (.) also das muss so gehen und so gehen und so gehen Mensch, da merke ich dann (..) da tue ich mich schwer (..) das kriegt man ja im Rahmen von Bewerbungsgesprächen auch mit (..) wie oder (..) wo (.) wo leuchten die Augen oder wo brennt jemand für ein Thema oder wo ist er auch antriggerbar (.) ähm dass wir da gut auswählen können und gleichzeitig bilden wir natürlich auch mit aus also ein Mitarbeiter kommt zu uns als Berufsanfänger und wir bilden sie mit aus und viele Themen, die wir Mitarbeiter nach fünf Jahren zutrauen, hätten wir im Vorstellungs

	das und das erörtern der ist da und da kompetent und auch, dass man viel Know-How miteinander teilt und viel Weiterentwicklung. #00:10:24#“	bestimmt weniger Betreuungsdichte in den Fällen […] dass wir dafür sorgen, dass wir gute Rahmenbedingungen haben und dass die Rahmenbedingungen den Mitarbeitern den Rücken frei halten, dass sie diese Arbeit tun können […] wenn es Konflikte im Team gibt (.) dass sie ein Möglichkeit haben, eine Einzelsupervision oder eine Supervision mit den beiden […] oder wenn ein Mitarbeiter (..) sich sehr belastet fühlt durch einen Fall, dass wir sagen kein Problem du machst dazu eine Einzelsupervision, also dass wir Orte schaffen, wo Mitarbeiter ihre (.) Sorgen oder ihre Themen, die sie beschäftigen, platziert können (.) das kann das Team sein, das kann eine Supervision (.) das kann die Fachberatung sein (.) es kann das Mitarbeitergespräch sein (..) das trägt glaube ich sehr zur Mitarbeiter*innen bindung bei (.) und dass sie wissen (.) dass wir wahrnehmen, was sie können und dass wir diese Kompetenzen	haben, den Fall zu bearbeiten (.) und […] wir nehmen als pädagogische Leitung die Fälle an, haben auch die Fallverantwortung und sagen dem Mitarbeiter du bist jetzt der Fallführende und setzt das um (.) aber der Mitarbeiter entscheidet nicht, welcher Fall abgegeben wird, sondern da übernehmen wir (.) auch wenn es da eine Krise gibt, übernehmen wir die Verantwortung und sagen okay (.) wenn du da vielleicht als Mitarbeiter nicht mehr arbeiten kannst, heißt das nicht, dass der Träger den Fall abgibt (.) also uns ist auch wichtig, so zu führen, dass auch nach außen eine hohe Sicherheit (.) Souveränität ähm (.) Zuverlässigkeit, Verbindlichkeit entsteht und das, was unsere Mitarbeiter erleben, dass sie es auch weitergeben nach außen und nach innen. #00:16:29#“, „[…] wenn es Konflikte im Team gibt (.) dass sie ein Möglichkeit haben, eine Einzelsupervision oder eine Supervision mit den beiden, die ein Thema haben oder wenn ein Mitarbeiter (..) sich sehr belastet fühlt durch einen Fall, dass wir sagen kein Problem du machst dazu eine	mitbringen (.) aber es gibt auch ganz Viele, die an ihrem Platz festhalten (..) was man aus Sicht der Mitarbeiter verstehen kann, weil sie (..) ihren Ort gefunden haben (.) ihren Hafen (.) ihre Zugehörigkeit (.) ihre Kompetenz wo sie denken hier bin ich am richtigen Platz (…) das kann aber manchmal auch Gefahren bergen, weil damit (..) manchmal auch die Entwicklung stoppt (..) und das ist in der Führung der Mitarbeiter eine besondere Aufgabe zu gucken ja was willst du denn noch […] wir müssen natürlich auch (…) aushalten (.) dass es auch (.) das ist auch wichtig, dass es diese Mitarbeiter gibt, dass es Mitarbeiter gibt, die einfach ganz normal ihren Job machen wollen, die nicht groß sich weiterentwickeln wollen ja die einfach ganz normal	ein Mitte 50 Jähriger, der vielleicht schon in einer Vater- oder Großvaterrolle da manchmal dann ist (.) das (.) das befürworten wir und wir gucken natürlich auch (.) wie können wir auch diese Kompetenzen nutzen also dass es da keine Konkurrenz gibt […] da dann Mentoren aufgaben zu übernehmen (...) das ist, glaube ich (.) das ist wichtig, weil auch die älteren Kollegen (…) natürlich (…) auch den jüngeren etwas geben können […] #00:36:32#“,	dann gibt es aber auch (..) Expertise (..) das ist kein klassischer Aufstieg, sondern ist eher eine Fachkompetenz in Elterncoaching (..) in Deseskalation (.) in ähm Gruppenangeboten (..) wo die Mitarbeiter das glaube ich für sich nicht als Aufstieg bewerten (.) sie haben den Eindruck, ich kann meine Kompetenzen hier gut einsetzen (.) ich habe auch ein fachliches Know-How, was auch gefragt ist und gewollt ist (.) und ich glaube, wenn Sie die Mitarbeiter fragen, dann würden die das nicht als Aufstieg bewerten. #00:23:48#“, „[…] wenn wir da Spielräume haben dann ja natürlich weil wenn wir es nicht unterstützen (.) dann verlässt der Mitarbeiter uns (..) also Karriere […] dadurch, dass wir […] so eine große Holding sind, kann man natürlich auch über den	gespräch nicht gedacht, weil der Mitarbeiter sich durch den Rahmen, den er vorgefunden hat, so sicher fühlt und so gut weiterentwickelt hat, dass er auch manchmal (.) ja auch über sich hinauswächst (.) und dass man denkt wow (..) also ja da ist Potenzial, was man vielleicht vor drei Jahren überhaupt noch nicht gesehen hätte (.) weil er jetzt sich auch traut, sich einzubringen, sich zu zeigen zu seinem Themen zu stehen, zu seinen Ängsten zu stehen (.) ja. #00:46:56#

		auch nutzen. #00:40:18#“, „[…] Möglichkeiten an Zusatzmöglichkeiten (.) sei es kostengünstige Massage oder Kinderbetreuungszuschuss oder ähm (..) über Portale günstiger einkaufen zu können (..) das sind, glaube ich ganz gute (…) Benefits (.) aber ich glaube die tragen letztendlich nicht, sondern was trägt ist (..) dass wir (.) sehr ressourcenorientiert, zugewandt und (.) persönlich sind (.) mit den Mitarbeitern und dass wir auch (..) ja dass jeder Mitarbeiter[...] das Gefühl hat, er kann sich an seine Führungskraft wenden, wenn er ein Thema oder ein Problem hat und dass wir immer eine Lösung finden, auch wenn das erst einmal gar nicht so wirkt […] und wenn wir diesen (..) ressourcenorientierten und zugewandten Blick kontinuierlich (.) halten können, dann glaube ich auch, haben wir eine hohe Zufriedenheit in der Mitarbeiterschaft […] dass sie merken […] wenn	Einzelsupervision, also dass wir Orte schaffen, wo Mitarbeiter ihre (.) Sorgen oder ihre Themen, die sie beschäftigen, platziert können (.) das kann das Team sein, das kann eine Supervision (.) das kann die Fachberatung sein (.) es kann das Mitarbeitergespräch sein (..) das trägt glaube ich sehr zur Mitarbeiter*innenbindung bei (.) und dass sie wissen (.) dass wir wahrnehmen, was sie können und dass wir diese Kompetenzen auch nutzen. #00:40:18#“, „[…] die Herausforderung an die Leitungskräfte, auch wenn Mitarbeiter sehr langjährig bei uns sind […] dass <u>die</u> sich auch immer wieder auf den Weg machen, sich weiterzuentwickeln Herausforderung ist in der Führung <u>diese</u> Mitarbeiter auch zu motivieren, über den Tellerrand zu gucken, sich auch an neue Themenfelder heran zu trauen und nicht nur in ihrem Hafen zu bleiben. #00:09:24#“, „[…]wir würdigen, dass man wenn man […] länger im Unternehmen ist (.) so Jubiläen sozusagen(.) ab fünf Jahren, zehn Jahren, fünfzehn Jahren gibt es kleine Präsente […] irgendwann gibt es auch ähm eine	ihren Job machen wollen. #00:22:30#“, „[…] Mitspracherecht haben, dass sie beteiligt werden (…) dass ihre (...) Anregungen und Veränderungsideen gehört werden und aufgegriffen werden […] wenn er sich selber gerade sehr belastet fühlt, auch schaffen von den Themen der Fälle […]die Ballung der Themen in den Fällen nicht überall identisch ist (.) also dass es da auch eine ausgewogene ähm (..) Problemdichte gibt oder eine ausgewogene Themenvielfalt, die ein Mitarbeiter zu bearbeiten hat #00:12:18#“, „Also ich stelle fest, dass das Thema (.) Vereinbarkeit von Familie und Beruf (.) ein […] großes Thema ist […] wenn ich Bewerbungen mit jungen Kolleg*innen habe, die schon	„[…] muss man eher gucken, wie schaffst du das, dass du auch diesen Bericht schreiben kannst und was brauchst du dafür, damit deine Dokumentation auch sitzt (..) mit wem könntest du dich austauschen wie der das organisiert (..) oder wer könnte das Tandem sein für die Einarbeitung dieses jungen oder dieses älteren Kollegen also wir nutzen ja die Kompetenz, die es einem Standort oder im Team gibt und über Tandemschaft oder Einarbeitung oder ähm Begleitung oder	Tellerrand gucken. Es gibt ja das Karriere-Portal online, wo jeder sich anmelden kann und darüber auch alle möglichen Stellen mitkriegt (.) und wenn ein Mitarbeiter sagt mich interessiert eigentlich die Schulden-und Suchtberatung, und da würde ich gerne (.) mich weiterentwickeln (.) dann können wir natürlich dadurch, dass wir das selber bei unserer (.) Mutter auch als Angebot haben, gucken (.) gibt es da Bedarfe in absehbarer Zeit kann man da (.) oder kann man auch Querschnittsaufgabe haben, man macht bei uns einen Teil, einmal da einen Teil da haben wir ja auch Möglichkeiten, das zu gestalten ähm (.) im Sinne von Karriere (.) also wir haben ja mehrere Mitarbeiter, die vorher bei uns (.) in der Erziehungshilfe beschäftigt waren und jetzt im Caritasverband Aufgaben übernehmen (.)	

		es Grenzen gibt, ich sage mal beim Thema verlässlicher Dienstplan[...] da gibt es auch bedingt Unzufriedenheit von Mitarbeitern […] trotzdem ist es so, dass wir da auch einen langen Atem haben, immer wieder noch einmal nach zu justieren und noch einmal einen neuen Versuch zu machen, ein neues (.) Pilot zu starten mit dem Ziel, dass wir wirklich einen verlässlichen Dienstplan haben […] diese Bemühung und das (.) Mitnehmen, nehmen die Mitarbeiter wahr, […] glaube ich auch gute Wege jetzt auch finden oder mit den Mitarbeitern entwickelt haben, die Mitgeber sind […] wo sie viel mitgestalten konnten und es dann dadurch auch (.) letztendlich eine höhere Akzeptanz hat.#00:19:07#“	monetäre Zuwendung (..) dass uns das wichtig ist, dass sowohl die Zeit, die Mitarbeiter bei uns sind, zu würdigen und mit einem Blumenstrauß oder einem kleinen Grußwort (…) aber auch zu würdigen, wenn ein Mitarbeiter (…) heiratet, […] Geburtstag hat, also auch zu sehen, dass es eben ein Mitarbeiter ist, aber es auch noch einen persönlichen Anteil gibt und da auch das wahrzunehmen und mitzukriegen, da gibt es den besonderen Anlass in seinem Leben der ist gerade jetzt gerade 30, 40 oder 50 geworden oder hat geheiratet und Kind gekriegt oder auch ein Kind verloren […] da auch eine Präsenz zu zeigen und auch zu sagen ja das nehmen wir wahr und (.) denken an Sie und freuen uns mit ihnen, aber wir denken auch an Sie, in einer schweren Zeit also da auch so ein Signal zu geben […] #00:53:20#“, „[…] dass sie Mitspracherecht haben […] beteiligt werden (…) dass ihre (...) Anregungen und Veränderungsideen gehört werden und aufgegriffen werden […] dass wir auch Mitarbeiter in persönlichen Krisen, die wir natürlich auch kennen (.) eng begleiten und da […] gucken, wie wir sie	sozusagen im Vorstellungsgespräch sagen […] da ist Gesetz für mich, da habe ich frei (.) da mache ich auch nichts (.) und das ist mir wichtig da meinem Kind etwas machen (…) würde ich jetzt auf die Generation Mitte 50 gucken, die haben/ waren sehr bereit, auch ihre persönlichen Bedürfnisse zurückzustellen, um beruflich sich weiterzuentwickeln (.) und die jüngere Generation, die will sich auch beruflich weiterentwickeln, aber die stellt ganz klare Forderungen (..) und ähm (.) geht da auch für sich nicht über Grenzen (..) oder ähm das ist sage ich einmal (..) ausbalancierter (..) Freizeit und Beruf (..) und bei der älteren Generation, wie die angefangen haben (..) war viel dass Beruf im Vordergrund stand (..) das waren natürlich auch	Vernetzung innerhalb des Systems ähm (.) Kompetenzen von Anderen zu nutzen. #00:38:02#“, „[…] wir haben ja das Thema Zeit für uns, dass wir Mitarbeiter*innen eine Zeit X zur Verfügung stellen, die sie unabhängig von Themen mit der Arbeit füllen können, dass sie ein Teamerleben haben (..) ähm dann gibt es Feierlichkeiten wie Weihnachtsfeier oder Betriebsausflug wo es informelle Kontakte gibt, wo Mitarbeiter gemeinsam etwas Schönes erleben [...]	zum Teil auch leitende Aufgaben (.) oder Spezialisierungsaufgaben im Rahmen von EDV oder (.) Weiterentwicklung der Softwaresysteme (.) oder QM (.) also es gibt so Schnittstellen auch Stabstellen (..) die es auch gibt, die immer mit fachlichem Know-How zu tun haben (.) was nicht klassisch hierarisch ist, aber auch eine Form von Karriere ist. #00:25:37#“, „[…] Thema (.) Arbeitsgruppe Aufstieg […] dass sie (..) gesagt haben, wir wollen weiter Möglichkeiten haben aufzusteigen (.) ich will etwas weiterentwickeln (.) und jetzt haben wir ja gerade jetzt frisch drei pädagogische Leitungsstellen ausgeschrieben (.) intern […] nur noch im Karriere-Portal, also jetzt nicht mehr über unseren Verteiler […] was ich spannend fand ist, dass Leute, die gesagt	

			gut unterstützen können (..) weil wir wissen ja, dass der Mitarbeiter mit seinem (…) wie es ihm gerade in seiner persönlichen Lebenssituation geht letztendlich sein Handwerkszeug ist (.) und wenn jemand gerade in einer (…) Krise in seiner Partnerschaft ist oder wie ein Familienangehöriger ist schwer krank oder verstorben, macht das natürlich auch etwas mit dem Personal, wo wir auch drauf reagieren und gucken (.) wie können wir das gestalten (.) was braucht der Mitarbeiter auch (..) für diese Zeit oder was (..) was an Fällen kann ein Mitarbeiter, wenn er sich selber gerade sehr belastet fühlt, auch schaffen von den Themen der Fälle […] eine ausgewogene […] Problemdichte gibt oder eine ausgewogene Themenvielfalt, die ein Mitarbeiter zu bearbeiten hat. #00:12:18#“, […] wie binden wir Personal […] wie gucken wir auch was die (..) Könnerschaft eines Jeden auch ist und wie können wir dieses Können nutzen (.) also dass wir nicht nur gucken also dass ist hier der Mitarbeiter, der hat hier die Aufgabe, sondern auch zu gucken, was sind seine besonderen	die geburtenstarken Jahrgänge (.) es gab wenig Arbeitsplätze (.) man musste sich auf dem Markt auch behaupten […]“ #00:32:03#, „[…]dass die Menschen, die jetzt frisch von der Hochschule kommen (.) die sind digital (..) viel schneller unterwegs ähm (.) davon können langjährige Mitarbeiter sehr profitieren […] die können auch anders kombinieren, also Theorie- und Praxistransfer gestalten die […] noch viel (..) lockerer (.) also es fällt denen leicht Themen zu entwickeln, Konzepte zu schreiben ähm (..) ähm (.) sich auch mit wissenschaftlichen Themen auseinanderzusetzen […] die bringen auch eine andere […]Form der Abgrenzung mit (.) also eine andere professionelle Nähe und eine	#00:43:17#“	haben, sie wollen gerne aufsteigen, dass sie da nicht angemeldet sind (..) oder dass die Leute, die sagen ich will gerne etwas anderes, dass es kaum Bewerbungen gibt (.) und das ist (.) sozusagen eine Diskrepanz, die wir wahrnehmen auf der Leitungsebene und wir uns fragen (..) was verbirgt sich dahinter […] gibt es eher diese Idee (.) ich will angesprochen werden (..) das war ja oft früher ein System, dass wir gesagt haben wir sehen bei dir da Kompetenzen ähm (.) bewirb dich doch darauf (.) das hätte gute Chancen und die Mitarbeiter aber jetzt sagen nein wir wollen alle das wissen also bitte schreibt alle aus, sodass es kein Gemauschel wird (.) und da (.) da erleben wir eine Diskrepanz und da sind wir selber auch noch am Erforschen, weil wir mit (..) ja wir haben ja	

			Kompetenzen und wie können wir die einsetzen […]auch ein Orientierungscenter gegeben, wo wir Mitarbeiter (..) aus der gesamten Holding zusammengeführt haben, die Interesse haben, sich weiterzuentwickeln […] sich hierarchisch weiterzuentwickeln (..) darüber sind einzelne Mitarbeiter aus Erziehungshilfe in dieses Orientierungscenter gekommen (.) es so ein Assessment für Führungskräfte […] um so langsam da herein zu wachsen […] mit Thema HKK-Kooperation wie zufrieden sind unsere Mitarbeiter zu bestimmten Themen (.) auseinandergesetzt, da gab es ja eine Mitarbeiterbefragung […] da haben ja die Mitarbeiter eine Rückmeldung gegeben, dass sie wahrnehmen, dass es wenig Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb ähm der Caritas Erziehungshilfe gibt. Daraufhin haben wir eine Arbeitsgruppe ähm gehabt, […] und deutlich geworden ist (.) dass die Mitarbeiter ein großes Interesse haben, wenn sie ihre bestimmte Fachkompetenz einsetzen (.) dass das ist auch honoriert wird, dass sie Experte für etwas sind […] ein großes	andere professionelle Distanz (.) also wo es früher oft darum ging (..) wie (..) wie schafft man es, nicht zu nah dran zu sein (.) sondern, dass es seine professionelle Distanz gibt (.) ist es bei den jungen Menschen oft auch wichtig zu sagen (.) und es ist auch wichtig, eine professionelle Nähe zu haben (.) also dass es nicht nur um Distanz und Abgeklärtheit, sondern auch sich zu erlauben (.) nah heranzugehen daran zu gehen und auch das Nahe an sich heranzulassen (.) und nicht nur abgegrenzt, weil dann erleben die Klienten auch ein Gegenüber, dass der ja nur seinen Job macht er, dass der sich sich ja eigentlich wirklich gar nicht für mich interessiert. #00:34:02#“, „[…] wir sorgen ja dafür, dass […] ältere		mit verschiedenen Generationen zu tun ja (.) wir haben Generation X, Generation Z und die haben alle eine ganz eigene Philosophie und ähm (.) eine eigene Sozialisation, wo wir uns auch immer wieder ähm (..) wir als Führungskraft (.) auch immer wieder zurecht (.) rücken müssen (.) mit welcher Zielgruppe haben wir es den gerade zu tun (.) wenn ich mit einem Mitarbeiter spreche, der (.) 35 ist oder 55 ist (.) was hat der für einen Hintergrund. #00:27:56#“, „[…] auf die Generation Mitte 50 gucken, die haben/ waren sehr bereit, auch ihre persönlichen Bedürfnisse zurückzustellen, um beruflich sich weiterzuentwickeln (.) und die jüngere Generation, die will sich auch beruflich weiterentwickeln, aber die stellt ganz klare Forderungen (..) und ähm (.)	

			Interesse, dass es monetär honoriert wird, wo wir natürlich auch bestimmte Grenzen haben und haben jetzt in diesem Jahr ausgeschrieben (.) zum Thema Aufstieg […] wo sehen Mitarbeiter, die sagen ich habe eine fachliche Expertise, die würde ich gerne einbringen (.) wo sehen die Mitarbeiter Bedarfe von Themen, die/wo wir uns weiter entwickeln sollen und wo sie sagen, das könnte doch auch ein Schwerpunkt sein (.) daraufhin haben sich (..) drei Mitarbeiter beworben, […] mit diesen drei Mitarbeitern sind wir jetzt im Gespräch, um zu gucken, was davon kann wie umgesetzt werden, wir sie auch entsprechend zu qualifizieren, dass sie so eine Projektaufgabe kriegen in der (.) Verantwortlichkeit […] #00:08:09#“, „[…] was trägt ist (..) dass wir (.) sehr ressourcenorientiert, zugewandt und (.) persönlich sind (.) mit den Mitarbeitern […] dass jeder Mitarbeiter […] das Gefühl hat, er kann sich an seine Führungskraft wenden, wenn er ein Thema oder ein Problem hat und dass wir immer eine Lösung finden, auch wenn das erst einmal gar nicht so wirkt,	Mitarbeiter und jüngere Mitarbeiter zusammen in einem Team sind (.) also dass sie sich da gegenseitig […] bereichern können, also voneinander lernen können […] dass es Anfragen gibt, wo sie sagen, ich will hier eine junge Kollegin oder einen jungen Kollegen, der auch (..) eine (…) eine andere Idee hat vom Zugang zu der Zielgruppe der Jugendlichen als vielleicht ein Mitte 50 Jähriger, der vielleicht schon in einer Vater- oder Großvaterrolle da manchmal dann ist (.) das (.) das befürworten wir und wir gucken natürlich auch (.) wie können wir auch diese Kompetenzen nutzen also dass es da keine Konkurrenz gibt (.) also dass man nicht die Kollegin, die das alles schon weiß das sofort verstanden hat wie das digital geht und auch diese EDV-gestützte		geht da auch für sich nicht über Grenzen (..) oder ähm das ist sage ich einmal (..) ausbalancierter (..) Freizeit und Beruf (..) und bei der älteren Generation […] #00:32:03#“, „[…] wenn wir das irgendwie […] einrichten können, dass wir auch so ein Jobsharing hinkriegen (..) also dass jemand weiter bei uns beschäftigt ist und er einmal woanders arbeiten kann, mit anderen Eindrücken und dann wieder zurückkommt ähm (.) das hat bisher immer an der Vergütung gescheitert […] #00:32:03#“	

			[…] wenn wir diesen (..) ressourcenorientierten und zugewandten Blick kontinuierlich (.) halten können, dann glaube ich auch, haben wir eine hohe Zufriedenheit in der Mitarbeiterschaft […] diese Bemühung und das (.) Mitnehmen, nehmen die Mitarbeiter wahr […] sie viel mitgestalten konnten und es dann dadurch auch (.) letztendlich eine höhere Akzeptanz hat. #00:19:07#“, „[…] wenn ein Mitarbeiter den Eindruck hat, dass er Ideen hat und sie platzieren kann und auch mitgestalten oder ausgestalten kann und vielleicht auch diese Idee verantwortlich gestaltet (.) hat es natürlich einen hohen Gewinn, weil wir seine Könnerschaft wahrnehmen […] seine Kompetenzen sehen und die auch nutzen und (.) er auch diesen (.) für diesen Erfolg im Innen wahrnimmt, aber auch im Außen. #00:19:49#“, „[…] Job Rotation (…) wenn Mitarbeiter (.) das von sich aus initiieren hat das immer einen großen Erfolg […] 00:22:30#“, „[…] aber es gibt auch ganz Viele, die	Dokumentation für Sie überhaupt kein Thema ist (.) oder auch mit Excel zu arbeiten (.) dass das kein Hemmnis ist auch von anderen Kollegen, die das nicht können, auch zu sagen ja ich kann das nicht und kannst du mir das zeigen oder da dann Mentorenaufgaben zu übernehmen (...) das ist […] wichtig, weil auch die älteren Kollegen (…) natürlich (…) auch den jüngeren etwas geben können […] #00:36:32#“, „[…] wer könnte das Tandem sein für die Einarbeitung dieses jungen oder dieses älteren Kollegen also wir nutzen ja die Kompetenz, die es einem Standort oder im Team gibt und über Tandemschaft oder Einarbeitung oder Begleitung oder Vernetzung innerhalb des Systems (.) Kompetenzen von Anderen			

			an ihrem Platz festhalten (..) was man aus Sicht der Mitarbeiter verstehen kann, weil sie (..) ihren Ort gefunden haben (.) ihren Hafen (.) ihre Zugehörigkeit (.) ihre Kompetenz wo sie denken hier bin ich am richtigen Platz (…) das kann aber manchmal auch Gefahren bergen, weil damit (..) manchmal auch die Entwicklung stoppt (..) und das ist in der Führung der Mitarbeiter eine besondere Aufgabe […] große Anforderung von uns und wir müssen natürlich auch (…) aushalten (.) dass es auch (.) das ist auch wichtig, dass es diese Mitarbeiter gibt, dass es Mitarbeiter gibt, die einfach ganz normal ihren Job machen wollen, die nicht groß sich weiterentwickeln wollen ja die einfach ganz normal ihren Job machen wollen. #00:22:30#“, „[…] wenn ein Mitarbeiter sagt mich interessiert eigentlich die Schulden-und Suchtberatung, und da würde ich gerne (.) mich weiterentwickeln (.) dann können wir natürlich […] gucken (.) gibt es da Bedarfe in absehbarer Zeit kann man da (.) oder kann man auch Querschnittsaufgabe haben, […] wir ja	zu nutzen. #00:38:02#“			

			auch Möglichkeiten, das zu gestalten […] #00:25:37#“, „[…]wir gucken natürlich auch (.) wie können wir auch diese Kompetenzen nutzen also dass es da keine Konkurrenz gibt (.) also dass man nicht die Kollegin, die […] das sofort verstanden hat wie das digital geht und auch diese EDV-gestützte Dokumentation für sie überhaupt kein Thema ist […] dass das kein Hemmnis ist auch von anderen Kollegen, die das nicht können, auch zu sagen ja ich kann das nicht und kannst du mir das zeigen oder da dann Mentorenaufgaben zu übernehmen (...) das ist, glaube ich (.) das ist wichtig, weil auch die älteren Kollegen (…) natürlich (…) auch den jüngeren etwas geben können […] #00:36:32#“, „[…] dann muss man eher gucken, wie schaffst du das, dass du auch diesen Bericht schreiben kannst und was brauchst du dafür, damit deine Dokumentation auch sitzt (..) mit wem könntest du dich austauschen wie der das organisiert (..) oder wer könnte das Tandem sein für die Einarbeitung dieses jungen oder dieses älteren Kollegen also wir nutzen ja die Kompetenz, die es einem Standort oder				

			im Team gibt und über Tandemschaft oder Einarbeitung oder ähm Begleitung oder Vernetzung innerhalb des Systems ähm (.) Kompetenzen von Anderen zu nutzen. #00:38:02#“, „[…]gleichzeitig bilden wir natürlich auch mit aus also ein Mitarbeiter kommt zu uns als Berufsanfänger und wir bilden sie mit aus und viele Themen, die wir Mitarbeiter nach fünf Jahren zutrauen, hätten wir im Vorstellungsgespräch nicht gedacht, weil der Mitarbeiter sich durch den Rahmen, den er vorgefunden hat, so sicher fühlt und so gut weiterentwickelt hat, dass er […] auch über sich hinauswächst (.) und dass man denkt wow (..) also ja da ist Potenzial, was man vielleicht vor drei Jahren überhaupt noch nicht gesehen hätte (.) weil er jetzt sich auch traut, sich einzubringen, sich zu zeigen zu seinem Themen zu stehen, zu seinen Ängsten zu stehen […] #00:46:56#“				

Anlage 15: Definitionsschema (zurück) (1) (2) (3)

	Kategorien	Definition	Zitate
Ober-kategorie	**1.Relevanz von langfristiger Bindung (deduktiv)**	**Umfasst die Wichtigkeit von langfristiger Bindung**	**Leitfrage aus Leitfaden:** „2.Wie wichtig ist dir eine langfristige Bindung an einen Arbeitgeber bzw. Organisation? Skalieren 1 – 10 wenig bis stark“
Unter-kategorie	**Persönliche Relevanz für den*die Mitarbeiter*in (deduktiv)**	**Wichtigkeit für den*die Mitarbeiter*in** **(hier werden insb. mitarbeiter*innenspezifische Einflussfaktoren sichtbar)**	**IP1:**„[…]Planungssicherheit und Zukunftsperspektive. #00:00:39"“ **IP4**: „[…]Schon bei Zehn […] essenziell. #00:00:37#“, „[...]das Arbeitsleben ja auch immer ganz viel mit so eigener Identität zu tun hat und ähm da zählt das Arbeitsleben mit rein. Man gibt viel von seiner Zeit in den Job[…]Man arbeitet mehr, als dass man vielleicht auch Freizeit hat (..) und da muss ich für mich schon eine hohe Identifikation mit dem Arbeitgeber haben (.) und das kann ich nur erreichen, wenn ich eben dauerhaft auch bei einem Arbeitgeber beschäftigt bin und nicht immer dieses Arbeitgeberhopping betreibe[…]#00:01:22#“
Unter-kategorie	**Relevanz für die Organisation (induktiv und deduktiv)**	**Wichtigkeit für die Organisation**	**IP4:** „[…] und ich sehe eben auch viele Vorteile für den Arbeitgeber (.) man kennt sich untereinander, man kennt auch da die Stärken […] die Schwächen (..) man kann ineinander investieren und ich finde es einfach unheimlich wichtig (..) so funktioniert einfach Arbeit in einer Organisation am besten, wenn ich weiß, wen ich da, auf wen kann ich

			mich verlassen […] #00:28:41#“ **IP5:** „[…] Ja einen großen Nutzen […] dass wir wissen, dass die Mitarbeiter sehr mit uns identifiziert sind und dass sie gerne bei dem Träger arbeiten […] hohe Handlungssicherheit […] auch eine Idee gibt (.) wer sind wir (.) wo kommen wir her (.) wo wollen wir hin (..) das ist der Gewinn […] #00:09:24“
Unter-kategorie	**Relevanz für die Klientel (induktiv und deduktiv)**	**Wichtigkeit für Klientel**	**IP4:** „[…] wenn man mit Menschen arbeitet, die ohnehin schon so viele Beziehungsabbrüche hinter sich haben, finde ich es einfach wahnsinnig wichtig, ein stabiles Team auch zu haben, mit denen die Klienten arbeiten können […]#00:28:41#“ **IP4:**“[…] so wichtig, dass die nicht mit weiteren Abbrüchen konfrontiert werden, sondern eben ein stabiles Team haben und stabile Ansprechpartner und nicht alle drei Monate neue Visitenkarten in die Hand gedrückt bekommen […]#00:29:45#“ **IP5:** „ […] für die Klienten ist es natürlich wichtig, wenn wir wenig Fluktuation haben, wenn jemand, der den Fall übernimmt oder das Kind betreut, kontinuierlich das zu Ende führt und auch während dieser Zeit in den ambulanten Hilfen oder auch in den Stationären wirklich dem Klient für diese Zeit zur Seite steht und es

			begleitet und die Familie begleitet. #00:10:24#“
Ober-kategorie	**2.Besonders wichtige Aspekte für eine langfristige Bindung (deduktiv)**	**Umfasst subjektive Ansichten der IP.** Bei dieser offenen Frage wurde darauf geachtet, dass diese direkt am Anfangsstadium des Interviews gestellt wurde, um genügend Raum für eigene sich spontan ergebene Gedanken und Ansichten der IP zu lassen. Erst im Weiteren wurden die aus der Theorie deduktiv erarbeiteten Themen erfragt.	**Leitfrage aus Leitfaden:** „3.Welche Aspekte sind dir ganz besonders wichtig, um in einer Organisation auch langfristig gut zu arbeiten?“
Unter-kategorie	**Monetäre Aspekte (induktiv)**	**Umfasst monetäre Entlohnung sowie jegliche weitere monetäre Aspekte wie z.B. Gehaltssteigerungen**	**IP1:** „[…] letztlich spielt das Gehalt eine große Rolle, also da die Sicherheit, dass das Gehalt kommt (..) regelmäßig (..) und aber auch zuverlässige Gehaltssteigerungen (..) für die ich nicht groß kämpfen muss, sondern die einfach festgeschrieben sind. #00:01:27#“
Unter-kategorie	**Partizipation (induktiv)**	**Umfasst Formen der Partizipation sowohl bezüglich der Weiterentwicklung der Organisation, als auch im Hinblick auf die individuellen Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten sowie Arbeitsstrukturierung** **(hier werden insb. arbeits- und organisationsbezogene Einflussfaktoren sichtbar)**	**IP1:**„[…] Entscheidungsspielraum und Selbst-verwirklichung bis zum gewissen Grad, mal meine eigene Person einbringen […]#00:01:27#“ **IP2:** „[…] dass man Möglichkeit hat, Interessen mitzuteilen, zu sagen hier ich könnte mir vorstellen, da und da eine Kooperation vielleicht voranzutreiben (.) das sind Dinge, die man vielleicht neu ins Leben rufen könnte (.) vielleicht könnt ihr euch einmal umhören, ob es da noch jemanden gibt, der damit einsteigen will und wie man das vielleicht möglich machen kann, dass man eben auch einfach so in seinen Interessen oder neuen Projekten unterstützt wird […] dass man die Möglichkeit hat, sich weiterzuentwickeln, […]

			flexibel sein kann also ich finde Gleitzeit sowieso ist ein tolles Arbeitsmodell und dass wir auch einfach in unserer Arbeit die Möglichkeit haben, mit unseren Klienten die Termine so zu gestalten, wie es auch an unseren Rhythmus […] #00:06:31#" **IP4:** "[…] dass man als Arbeitnehmer eben auch gesehen wird, dass auf Bedürfnisse Rücksicht genommen wird, dass man sich einbringen kann (..) Mitspracherecht hat […] Partizipation […] #00:01:56#" **IP5:** "[…] Gestaltungsspielräume haben (.) dass sie […] mitgestalten können […] Mitspracherecht haben, dass sie beteiligt werden (…) dass ihre (...) Anregungen und Veränderungsideen gehört werden und aufgegriffen warden [...] #00:12:18#"
Unter-kategorie	**Rücksicht (induktiv)**	**Berücksichtigung persönlicher Belange durch Leitung, z.B. bei der Fallvergabe** **(hier werden insb. organisationsbezogene Einflussfaktoren sichtbar)**	**IP2:** „[…] dass Rücksicht genommen wird auf meine Stärken und auf meine Schwächen (.) dass man auch sagen […] das sind Themen, mit denen kann ich nicht (.) oder möchte ich nicht arbeiten […] Standortnähe Rücksicht genommen werden kann […]#00:06:31#" **IP3:** „[…] dass ich merke, dass pädagogische Leitung in Abstimmung schon versucht ähm (…) persönliche Zeiten auch zu berücksichtigen […] ich finde es schon hilfreich, wenn ich merke der Andere

			versucht es tatsächlich […] dass es vom Bemühen deutlich wird. #00:20:17#“, **IP3**: „[…] ich habe eine X-Stunden- Stelle und […] möchte, dass der Arbeitgeber das auch im Blick hat und respektiert und nicht über mich verfügt, als würde ich täglich von morgens um Sieben bis abends um Acht zur Verfügung stehen müssen […] #00:22:12#” **IP4:** “[…] auch einmal zu hinterfragen, wie geht es den einzelnen Kollegen auch, die mit Aufträgen betraut sind (.) gerade eben in der Branche, in der man mit Menschen zu tun hat, wo ja auch emotional (.) häufig eine Belastung stattfinden kann, dass da eben auch Rücksicht drauf genommen wird. #00:03:46#” **IP5:** „[…] dass wir auch Mitarbeiter in persönlichen Krisen […] eng begleiten und […] gucken, wie wir sie gut unterstützen können (..) weil wir wissen ja, dass der Mitarbeiter mit seinem (…) wie es ihm gerade in seiner persönlichen Lebenssituation geht letztendlich sein Handwerkszeug ist (.) und wenn jemand gerade in einer (…) Krise in seiner Partnerschaft ist […] macht das natürlich auch etwas mit dem Personal, wo wir auch drauf reagieren und gucken (.) wie können wir das gestalten (.) was braucht der Mitarbeiter auch (..) für diese Zeit oder was (..) was an Fällen kann ein

			Mitarbeiter, wenn er sich selber gerade sehr belastet fühlt, auch schaffen von den Themen der Fälle und (..) dass (..) die (..) die Ballung der Themen in den Fällen nicht überall identisch ist (.) also dass es da auch eine ausgewogene ähm (..) Problemdichte gibt oder eine ausgewogene Themenvielfalt, die ein Mitarbeiter zu bearbeiten hat. #00:12:18#“
Unter-kategorie	**Gutes Arbeitsklima (induktiv)**	**Atmosphäre in der Organisation sowohl kollegiale Ebene als auch auf Ebene mit Leitungspersonen** **(hier werden insb. organisationsbezogene Einflussfaktoren sichtbar)**	**IP4:** „[...] Ein gutes Arbeitsklima. Ich wünsche mir auch ein gutes Miteinander […] sowohl auf kollegialer Ebene, wie […] auf Ebene mit Geschäftsführung, mit Leitung und die komplette Hierarchie durch […] #00:01:56#“ **IP2**: „[…] im Kollegium, dass man sich da einfach wohlfühlt […] wenn man ein Kollegium hat, wo man überhaupt nicht ankommen kann, dann ist das, denke ich auch Kündigungsgrund also auf jeden Fall, kann ich mir zumindest sehr gut vorstellen, dass einem das auf lange Sicht nicht glücklich macht, auch wenn man an sich seine Arbeit gut macht und gut im Kontakt mit den Familien ist (..) wenn man sich dabei in seinem Standort überhaupt nicht gut aufgehoben fühlt, das wäre denk ich auch ein Kündigungsgrund ja. #00:58:08#“
Unter-kategorie	**Wertschätzung (induktiv)**	**Wertschätzung beinhaltet verschiedene Aspekte u.a. Anerkennung und Lob** **(hier werden insb. organisationsbezogene Einflussfaktoren sichtbar)**	**IP1:**„[…] Wertschätzung ist für mich zum einen die direkte Ansprache, die mir […] mein Chef oder meine Chefin mir gegenüber bringt […]

			Wertschätzung hat für mich auch etwas damit zu tun ähm, was ich für Möglichkeiten habe. Was habe ich für Möglichkeiten im Betrieb (.) was wird mir zur Arbeit zur Verfügung gestellt (.) was habe ich für Geräte, mit denen ich arbeiten kann? Und wie sind meine Rahmenbedingungen, also all das, was mein Arbeitgeber mit dem ausdrückt, das bedeutet für mich die Wertschätzung, die mir sehr wichtig ist. #00:04:19#“ **IP2:** „[…] Wertschätzung dafür, dass man so Vieles schon alleine geschafft hat also dass das einfach direkt angesprochen wird […] #00:17:10#” **IP2**: “[…] direkt hochgestuft zu werden, obwohl ich eigentlich noch ein Jahr warten müsste (.) so etwas ist auf jeden Fall auch motivierend […] das ist nicht nur ein klares Zeichen, weil man das […] auch noch einmal (..) anspricht, wie gut die Arbeit der letzten Monate war, aber das eben finanziell auch noch einmal zu honorieren, ist auf jeden Fall auch eine Anerkennung ganz klar ja. #00:17:10#” **IP5:** „[…] was trägt ist (..) dass wir (.) sehr ressourcenorientiert, zugewandt und (.) persönlich sind (.) mit den Mitarbeitern […] #00:19:07#“

Ober-kategorie	**3.Führung (deduktiv)**	**Umfasst im Wesentlichen den Führungsstil und die damit verbundenen Aspekte** **(hier werden insb. organisationsbezogene Einflussfaktoren sichtbar)**	**Leitfragen aus Leitfaden:** „4.Inwiefern hat der Führungsstil Einfluss auf dein Bedürfnis, dich auch langfristig an eine Organisation zu binden? Skalieren 1 – 10 wenig bis stark“ „5.Was macht für dich einen guten Führungsstil aus?“
Unter-kategorie	**Gewünschter Führungsstil (deduktiv)**	**Führungsstil, von dem*der Mitarbeiter*in gewünschte Form der Unterstützung durch vorgesetzte Person/Leitung, Art und Weise von Kommunikation und Rückmeldung zur geleisteten Arbeit des*der Mitarbeiter*in durch vorgesetzte Person/Leitung**	**IP1:** „[…] dass er mir eine Klarheit geben kann. Von daher erwarte ich von einer Führungsperson […] sowohl eine klare Linie, wo ich mich dran orientieren kann, als aber gleichzeitig auch einen Rückhalt. #00:01:58#“ **IP1:** „[…] Gute Kommunikation ist für mich […] kurz, prägnant und zielgerichtet […] gute Kommunikation ist […] Kommunikation auf Augenhöhe[…]. #00:05:21#“ **IP2:** „[…] eine gute Balance hat […] wenn man neue Aufgaben bekommt, das schon besprochen wird (.) wie soll das Ganze ausgestaltet werden […] dass man da schon eine gewisse Leitlinie hat, aber dass man zum Beispiel bei der Gestaltung dessen, wie dieses Ziel erreicht wird (.) dass man da dann mehr Freiheiten hat (.) also dass man weiß, wo soll es hingehen und dass das Ziel vielleicht auch ein bisschen mehr mit (.) oder vordefiniert wird, aber dass man in der Gestaltung dann freier ist, wie man das Ziel erreicht […] #00:10:03#“

			IP3: „[…] ich schätze Klarheit […] ich schätze ebenso sehr, wenn (.) wir uns im Miteinander einig sind (..) dass wir uns gegenseitig respektieren, dass wir zwar unterschiedliche Aufgaben haben (..) aber menschlich (…) auf einem Level leben ja. #00:04:53#“ **IP3:** „[…] fachliche Sachen (.) wenn ich eine Maßnahme habe, in der ich mir unsicher bin, dass ich mich beraten kann […] in kniffligen Situationen eine Position nach außen gegenüber dem Amt für soziale Dienste zu vertreten […] da (.) mich entweder zu beraten oder auch so viel Rückendeckung zu bekommen, dass tatsächlich einmal jemand mitkommt [...] #00:05:42#“ **IP3:** „[…] ich schätze […] wenn meine Vorgesetzten […] einen ruhigen Umgangston pflegen und […] sich auch […] Zeit für Gespräche nehmen, das auch mit einplanen (..) nicht immer nur auf dem Sprung sind […] was ich auch sehr schätze ist (..) wenn Situationen entstehen (..) wo […] es nicht immer gleich eine Lösung gibt (.) auch nicht so zu tun, als ob, sondern durchaus zu sagen […] muss ich noch einmal drüber nachdenken […] gut zuhören ist auch eine Fähigkeit (.) den anderen ausreden lassen (.) und sich auch auf das Gesagte zu beziehen […] #00:09:45#“

			IP4: „[…] Empathie auch zu haben für die Mitarbeiter und nicht nur von oben herab irgendwie Aufgaben zu delegieren […] sondern auch einmal zu hinterfragen, wie geht es den einzelnen Kollegen […]#00:03:46#“
Unter-kategorie	**Rücksicht von Leitung auf persönliche Bedarfe (induktiv)**	**Umfasst Vorstellungen, inwiefern Leitungspersonen persönliche Bedarfe der Mitarbeiter*innen berücksichtigen sollten, z.B. inwiefern Leitung Rücksicht auf persönliche Belange der Mitarbeiter*innen legt im Hinblick auf Arbeitsaufgaben; Stärken, Schwächen, Weiterentwicklungs-vorstellungen, individuelle persönliche Gegebenheiten, z.B. im Privaten**	**IP1:** „[…] wenn ich […] bestimmte Bereiche habe, wie Erlebnispädagogik und sage, da möchte ich jetzt besonders in meiner Arbeit mit reinbringen, dann wünsche ich mir, dass mir mein Arbeitgeber dafür die Möglichkeiten schafft (..) und offen für neue Projekte ist. #00:10:15#“ **IP2: „**[…] dann Leitung auch Rücksicht darauf nimmt und sagt gut das ist ein Thema, da […] ist Person XY nicht gut aufgehoben (.) da verteilen wir das lieber an jemand anderen […] #00:06:31#“
Ober-kategorie	4.Arbeitsstrukturierung **(deduktiv)**	**Umfasst Bereiche der Arbeitsstrukturierung der Arbeitsaufgaben und –tätigkeiten** **(hier werden insb. arbeits- und organisationsbezogene Einflussfaktoren sichtbar)**	**Leitfrage aus Leitfaden:** „6.Inwiefern hat der Bereich Arbeitsaufgaben- und Tätigkeiten Einfluss auf dein Bedürfnis, dich auch langfristig an eine Organisation zu binden? Skalieren 1 – 10 wenig bis stark“ „Wie stehst du zu flexiblen Arbeitszeiten und Home-Office?“ „Bevorzugst du lieber feste oder flexible Arbeitszeiten?“ „Wie wichtig ist dir ein ausgewogenes Work-Life-Verhältnis? Trennung Beruf/Privat“
Unter-kategorie	**Flexibilität (deduktiv und induktiv)**	**Beinhaltet verschiedene Formen der Arbeitsstrukturierung**	**IP1:** I1„[...]flexiblen Arbeitszeiten und Home-Office?#00:07:01#“

		zeitlich, örtlich (Home-Office und dezentrales Arbeiten von unterwegs, Trennung von Beruf und Privat und die subjektive Beurteilung der Handhabung einer Trennung von Beruflichem und Privatem	„**IP1**: Die sind für mich auf einer Skala direkt mit 10 einzuordnen. Ich finde es sehr wichtig, meine Zeit in Eigenverantwortung einzuteilen […] die Möglichkeit zu haben […] von zu Hause zu arbeiten[…] #00:07:15#“ **IP2:** „[…] sich auch […] Termine verschieben (..) neue Termine (.) ergeben […] mit Menschen und Familiensystemen arbeitet, wo sich von heute auf morgen eine Krise ergeben kann und schon muss man den ganzen nächsten Tag umstrukturieren, damit man zu der und der Familie fahren kann […] das kann auch anstrengend sein […] muss man auch einen guten Weg finden (..) für sich auch zu sorgen und dann vielleicht auch einmal zu sagen so da war jetzt so viel zu tun in der Familie es ist diese Woche ruhig ich habe eine Pauschale das ist auch in Ordnung, wenn ich da diese Woche einmal nicht vorbei schaue sondern da nur einmal anrufe, weil bei der anderen gerade einfach so viel zu tun ist […] dass man sich das auch erlaubt und auch versteht was bedeutet das mit Pauschalen zu arbeiten (.) wie handhabe ich das, (.)aber an sich finde ich das ähm (.) sehr sehr gut (.) so wie es im Moment geregelt ist und dass man dabei so flexibel sein kann und dass man (..) ja man ist irgendwie so ein bisschen wie selbständig angestellt und das finde ich (.) sehr gut also das ist (.) ja also da komme

			ich gut mit zurecht […] #00:31:08#“ **IP2:** „[…]dass man auch […] schnell davon wegkommt […] sein Privatleben nach seinem Berufsleben auszulegen […] die Uhrzeit immer einen Sportkurs mit meiner Freundin […] ich halt an den Tagen keine Termine mehr anbieten […] dass man da auch einfach auch sagen kann nee da kann ich jetzt nicht und das ist auch in Ordnung so und dann kriegt man das irgendwie auch anders hin […] am Anfang das hatte ich auch mal, dass ich dachte ich muss irgendwie immer zur Verfügung stehen […] das ist aber nicht so man hat eben auch noch sein Privatleben […] dass man dann sagen kann so nee an den Tagen klappt das bei mir nicht da habe ich privat schon immer etwas vor und an den anderen Tagen kann man gerne noch einmal auch einen späten Termin anbieten, aber an den beiden (.) nicht also so etwas ist mir schon wichtig […] obwohl man flexibel sein muss, es auch immer auch nur bis zu einem gewissen Grad […] gehen kann, weil man sonst eben wie gesagt sein Privatleben einfach komplett aus den Augen verliert […] #00:33:20#“ **IP3:** „[…] als einen Vorteil der Arbeit an und […] Arbeit Zuhause habe ich jetzt coronabedingt neu angefangen […] merke gerade so in den Randzeiten des Tages (.) morgens oder abends noch einmal eben schnell

			etwas erledigen zu können (.) das ist total praktisch […] was (..) auch schon vorher der Fall war, wenn ich jemanden telefonisch erreichen möchte und das klappt nicht auf Anhieb (.) dann nicht hier die ganze Zeit im Büro sitzen zu müssen, bis es funktioniert, sondern es von Zuhause aus weiter zu probieren […] das ist ein Vorteil. #00:16:52#“ **IP4:** „Ich bin ein echter Fan von flexiblen Arbeitszeiten geworden […] in der heutigen Zeit das Arbeitsleben zwar wichtig ist, aber das Privatleben immer mehr an Bedeutung gewinnt […].das muss schon auch im Einklang miteinander sein eben um auf Dauer gesund zu bleiben (.) und da halte ich es für unerlässlich, dass man als Mitarbeiter die Möglichkeit hat ähm seine Arbeitszeiten flexibel zu gestalten. #00:11:58#”
Unter-kategorie	**Entscheidungs-spielraum (induktiv)**	**Grad der Entscheidungsmacht über die Aufgabenstrukturierung in Zeit, Ort sowie Art und Umfang der Aufgaben**	**IP1:** „[…] ich bevorzuge <u>eigene</u> […] flexible Arbeitszeiten. #00:07:27#“ **IP1:** „[…] selbstbestimmt wichtig, dass <u>ich</u> entscheiden darf, wann ich mal eine Pause mache oder wann ich Feierabend mache ähm allerdings mit wenig Vorgaben vom Arbeitgeber. #00:07:50#“ **IP4**: „[…] dass man als Mitarbeiter schon ja auch den Wunsch nach Selbstverwirklichung hat, dass man nach Möglichkeiten,

			Aufgabenfeld und Aufgaben haben möchte, die man auch mit seinem Arbeitsfeld identifiziert, die man gerne macht […] ich finde wichtig (…) dass die Arbeitszeit, die man hat, dass das auch im Verhältnis steht zu den Aufgaben, die man auferlegt bekommt […] #00:10:24#"
Ober-kategorie	**<u>5.Team</u> (deduktiv)**	**Umfasst Stellenwert des Teams bzw. der Kolleg*innen im Hinblick auf das Bedürfnis, sich auch langfristig an eine Organisation zu binden** **(hier werden insb. organisationsbezogene Einflussfaktoren sichtbar)**	**Leitfragen aus Leitfaden:** „7.Inwiefern haben die Kolleg*innen bzw. das Team Einfluss auf dein Bedürfnis, dich auch langfristig an eine Organisation zu binden? Skalieren 1 – 10 wenig bis stark" „Was macht für dich gute Teamarbeit aus?" **IP1:** „[…] der Austausch mit den Kollegen hat viel Gewicht […] es ist ja auch häufiger die Situation, dass man tatsächlich gemeinsam in einer Maßnahme arbeitet und ich finde es steht und fällt damit (..) wie man (…) grundsätzlich miteinander harmoniert ja. #00:23:13#" **IP2**: „[…] das Team auf jeden Fall wichtig und das war auch bei meinem Arbeitgeber ein ganz großer ausschlaggebender Punkt, dass ich gesagt habe […] möchte da auch weiterhin bleiben […] weil ich das Gefühl habe hier bin ich sehr gut aufgehoben (.) die bieten mir ganz viel Unterstützung an, mich einzuarbeiten und […] mich gut einzufinden […] ist auf jeden Fall wichtig […] eine Acht […] #00:35:27#"

Ober-kategorie	**6.Karriere (deduktiv)**	**Umfasst individuelle Ansichten vom Begriff Karriere, insb. kommt der Aspekt der Weiterentwicklung zur Geltung, daher wurde dieser als induktive Kategorie aufgenommen.** **(hier werden insb. organisationsbezogene Einflussfaktoren sichtbar)**	**Leitfragen aus Leitfaden:** „8.Was bedeutet für die Karriere und welchen Stellenwert hat deine Karriere für dich? Skalieren 1 – 10 wenig bis stark“ „Wie sollten Aufstiegsmöglichkeiten bzw. Karrierebereiche heutzutage geformt sein?“ **IP1:** „[…] im Allgemeinen [...] die Aufstiegschancen (.) wobei ich das in diesem Falle dann für mich eher (.) auf einer Vier einordnen würde (.) die Aufstiegschancen als solche sind für mich nicht wichtig. Was für mich persönlich Karriere bedeutet, ist dann [...] die Möglichkeit, meinen Arbeitsbereich, meine Arbeitsfelder anzupassen (.) und da wiederum bin ich dann schon eher bei einer Acht […] 00:09:39#“
Unter-kategorie	**Weiterentwicklung (induktiv)**	**Es wird sichtbar, dass Weiterentwicklung in unterschiedlicher Form stattfinden kann:** **-klassisch hierarchischer Aufstieg als Führungslaufbahn** **-Fachexpertise, Arbeitsschwerpunkt, Projektverantwortung als Fachlaufbahn** **Auch kann Weiterentwicklung auf verschiedenen Ebenen stattfinden:**	**IP1:** „[…] also, dass ich als Karriere auch die Weiterentwicklung habe in einem anderen Bereich. Es muss keine Führungsposition sein, aber es kann ein Wechsel des Bereichs sein. #00:09:39#“ **IP1:** „[…] dass das Unternehmen etwas bietet unter anderem mit der Frage, was kann ich als Mitarbeiter einbringen, wenn ich zum Beispiel bestimmte Bereiche habe, wie Erlebnispädagogik und sage, da möchte ich jetzt besonders in meiner Arbeit mit reinbringen, dann wünsche ich mir, dass mir mein Arbeitgeber dafür die

		-Persönliche Weiterentwicklung im Arbeitskontext durch Aneignung neuen Wissens durch z.B. Fort- und Weiterbildungen, Ausübung von Fach- oder Führungsaufgaben, Wechsel des Bereichs mit Wechsel der Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten **-organisationale Weiterentwicklung sowie Weiterentwicklung der Ebene der Kinder- und Jugendhilfe** **Im Kontext der Weiterentwicklung wird zudem auch ein <u>Austauschverhältnis</u> sichtbar, so ist Weiterentwicklung mit einem <u>gegenseitigen Nutzen</u> verbunden und impliziert ein Austauschverhältnis, das sich ins. im Kontext der Ebenen Mitarbeiter*in und Organisation zeigt.** **Aus diesem Austauschverhältnis ergibt sich im Weiteren ein Nutzen für die Ebene der Kinder- und Jugendhilfe**	Möglichkeiten schafft (..) und offen für neue Projekte ist. #00:10:15#“ **IP2:** „[…] für mich bedeutet (..) Karriere eigentlich, dass ich mich stetig weiter entwickeln kann […] #00:39:20#“ **IP2:** „[…] aber auch eben wirklich langfristige […] Fortbildung […] Weiterbildung, die einen (…) in gewisser Weise auch einfach an den Arbeitgeber binden (..) also dass man schon sagen kann ich möchte das gern machen und es wird […] zu einem gewissen Teil oder auch ganz finanziert, aber dafür stehe ich danach dann auch für euch zur Verfügung (.) für dieses Thema kann da was (..) was mit anbieten und das (.) Angebot der Caritas noch weiterhin bereichern ähm (..) genau das (…) finde ich schon wichtig, dass da auch immer mal wieder Angebote kommen, aus denen sag ich einmal, etwas Größeres machen kann (..) wenn man möchte. #00:41:15#“ **IP3:** „[…] wie kriegen wir das gemeinsam hin […] entweder die eigene Organisation oder den Gesamtbereich Kinder und Jugendhilfe gut weiterzuentwickeln (.) und da ruhig auch in politische Richtungen zu denken […] wenn ich jetzt an den stationären Bereich auch denke, auch zu gucken (.) wie gestaltet man eigentlich ein gutes Zuhause (..) ja und das auch zu durchmischen und zu sagen, diejenigen, die organisieren mehr in den

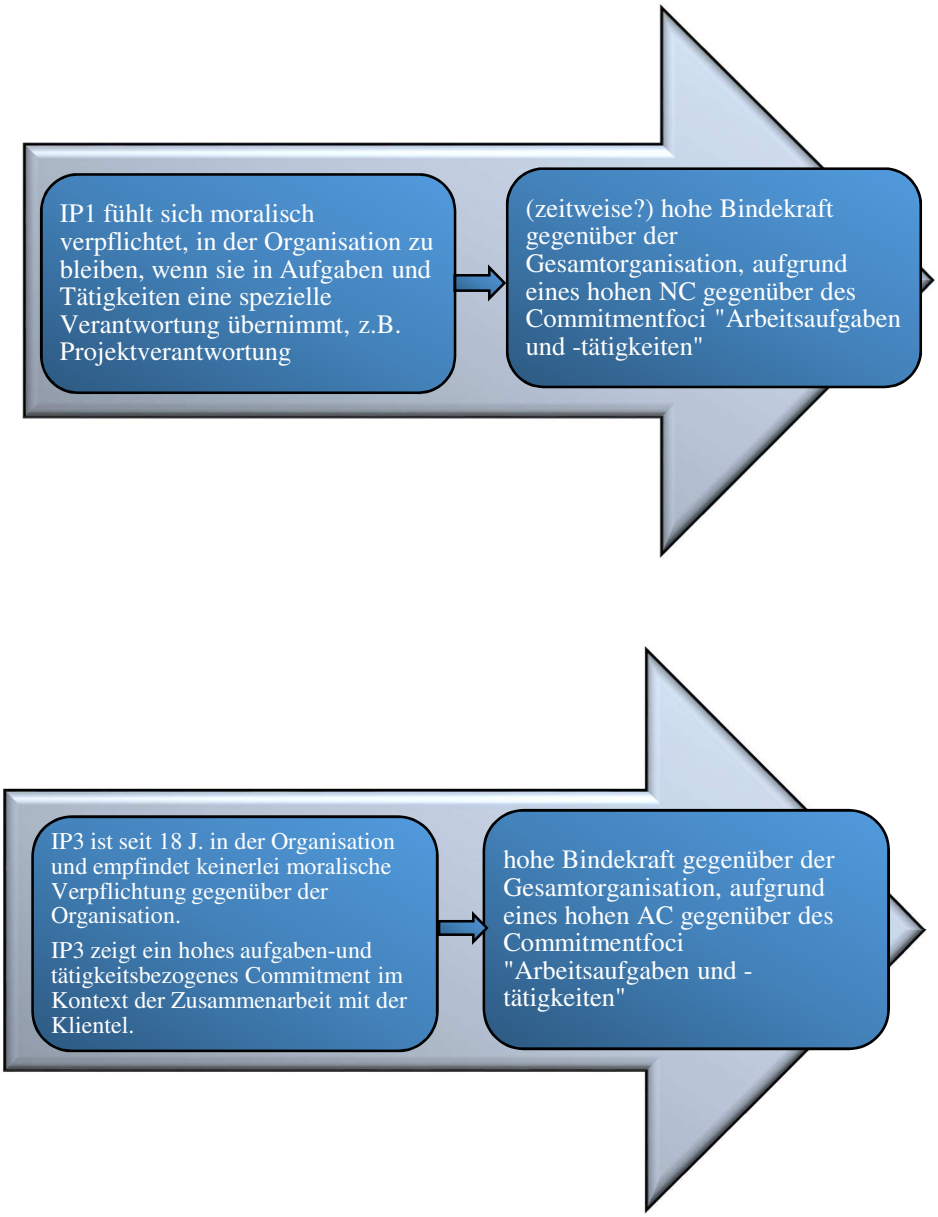
			Austausch zu bringen mit denjenigen, die im tagtäglichen Umsetzen beschäftigt sind und da wirklich gemeinsam Ideen zu entwickeln […] im Interesse von Weiterentwicklung ja. #00:30:02#“ **IP4:** „[…] sehr stark wichtig […] bei Zehn […] Karriere für mich [...] es ist genau dieses Gefühl […] sich selbst verwirklichen zu können und nicht auf einer Stelle zu treten […] dass man sich hocharbeiten kann auch […] #00:15:52#“ **IP4:** „[...] die Möglichkeit (..) sich persönlich weiterzuentwickeln, sei es durch [...] extra Weiterbildungen […] eine zusätzliche Ausbildung machen kann [...] systemischer Berater (.) Traumaberatung, dass man da Möglichkeiten bekommt ähm für diejenigen, die Lust haben, noch enger und noch intensiver zum Beispiel mit dem Klientel zu arbeiten, dass immer die Möglichkeit gegeben wird, Fortbildungen auch zu besuchen […] Bildungsurlaube gehören da definitiv auch mit zu (.) und dass ich, wenn ich aber merke, ich habe jemanden im Kollegium, die ein bisschen nach etwas Höherem strebt (.) dass da eben auch geschaut wird, was für eine Möglichkeit haben wir da jemandem noch eine Position zu geben (.) in ähm Richtung (.) ein Treppchen hoch auf der Hierarchieebene (.) also Fachbereichsleitung oder eben auch

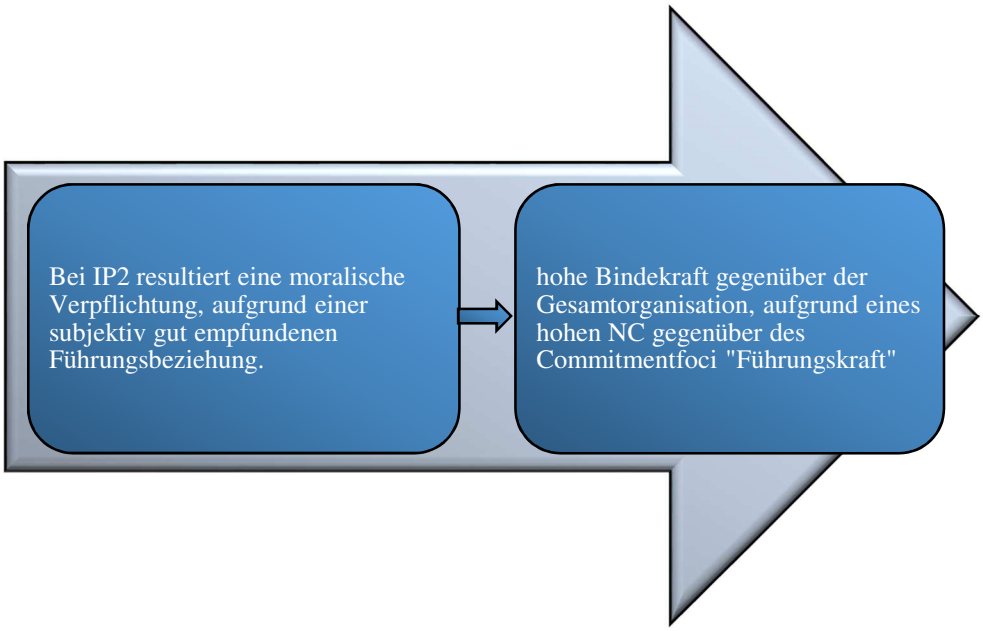
			pädagogische Leitung […], eben, dass Mitarbeiter auch die Möglichkeit haben so eben in der Spitze des Unternehmens mitzuarbeiten und anzukommen. #00:17:20#“ **IP5**: „[…] wenn man Aufstieg hierarchisch versteht […] gibt es natürlich sehr begrenzte Möglichkeiten (.) es gibt eine Leitungsebene, eine Gesamtleitungsebene und es gibt eben die Leitungsebene der pädagogischen Leitung (.) im Sinne von hierarchischen Aufstieg (.) und dann gibt es aber auch (..) Expertise (..) das ist kein klassischer Aufstieg, sondern ist eher eine Fachkompetenz in Elterncoaching (..) in Deseskalation (.) in ähm Gruppenangeboten (..) wo die Mitarbeiter das glaube ich für sich nicht als Aufstieg bewerten (.) sie haben den Eindruck, ich kann meine Kompetenzen hier gut einsetzen (.) ich habe auch ein fachliches Know-How, was auch gefragt ist und gewollt ist […] #00:23:48#“ **IP5:** „[…] also es gibt so Schnittstellen auch Stabstellen […] die immer mit fachlichem Know-How zu tun haben (.) was nicht klassisch hierarchisch ist, aber auch eine Form von Karriere ist. #00:25:37#“
Ober-kategorie	**7.Wertekongruenz und Identifikation (deduktiv)**	**Umfasst die subjektive Beurteilung einer Übereinstimmung der Werte der Organisation mit denen der Mitarbeiter*innen und inwieweit diese Einfluss auf**	**Leitfragen aus Leitfaden:** „9.Wie wichtig ist dir eine Übereinstimmung deiner eigenen Werte

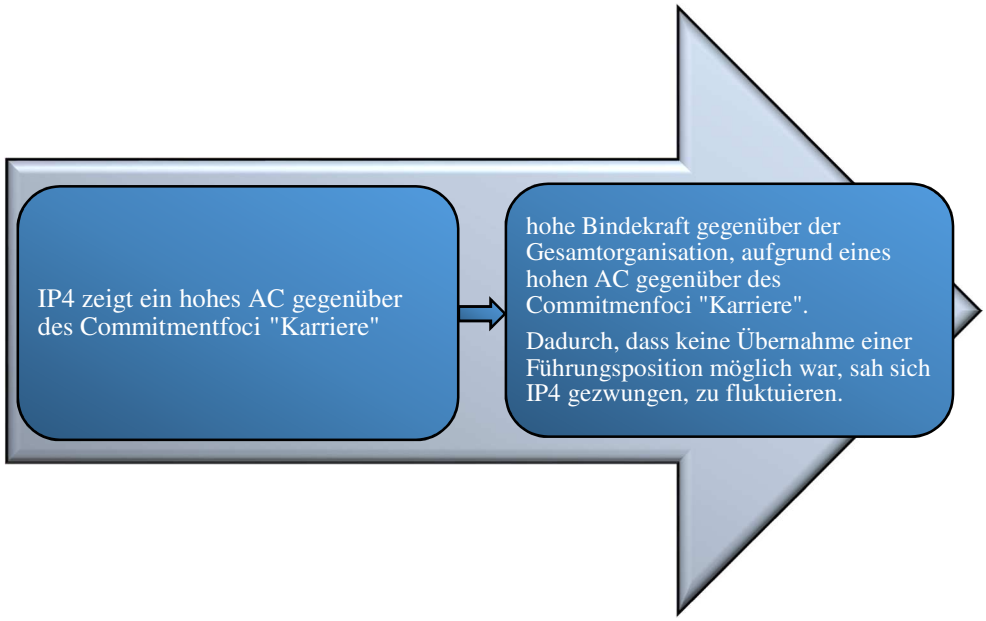
		die persönliche Identifikation mit der Organisation nimmt **(hier werden insb. organisationsbezogene Einflussfaktoren sichtbar)**	und Ziele mit denen der Organisation? Skalieren 1 – 10 wenig bis stark“„Woran werden für dich als Mitarbeiter*in die Werte/Ziele der Organisation sichtbar?“ „11.Wie wichtig ist dir das öffentliche Ansehen bzw. der Ruf der Organisation, in der du arbeitest? Skalieren 1 – 10 wenig bis stark“ „Falls der Ruf gut ist, bist du dann stolz in dieser Organisation zu arbeiten?“ **IP1:** „[…] dass die Grundannahmen des Arbeitgebers schon mit meinen zusammen passen müssen und ich die vereinbaren kann […] #00:10:55#“ **IP1**: „[…] Der Ruf des Betriebes ist mir wichtig, weil ich mich ein Stück weit identifiziere […] ich ein Stück weit ein Teil dieses Unternehmens bin und somit ist es mir auch wichtig, dass das Unternehmen in der Gesellschaft anerkannt ist. #00:13:01#“ **IP1:** „[…] es vermittelt mir auf jeden Fall ein gutes Gefühl […] dass ich dazu beitrage […] es bereichert mich ganz persönlich dann zu sagen okay, dass ich Teil davon bin. #00:13:47#“ **„IP2**: Ja […] das habe ich auch des Öfteren schon gemerkt, wenn […] ich zum Beispiel beim Amt für soziale Dienste gehört habe, dass […] mein Arbeitgeber einfach sehr oft gebucht wird, weil (.) allgemein das Ansehen und auch der Ruf da ist dass […] fachlich gut (.) und angemessen

			gearbeitet wird […] ist man schon stolz darauf, wenn man dort arbeitet […] ist auch auf jeden Fall ein gutes (..) gutes Gefühl, wenn man weiß, das ist ein Träger, der […] genießt Ansehen für seine Arbeit zumindest in der Stadt, in der ich arbeite und ähm ich bin ein Teil davon (..) das ist auf jeden Fall wichtig für die eigene Identifizierung mit dem Arbeitgeber (.) mit dem Job und der allgemeinen Arbeitszufriedenheit […] #00:50:05#“ **IP4:** „[…] wichtig, dass man mit den Grundannahmen der Organisation umgehen kann, weil letzten Endes unterschreibt man ja auch grundsätzlich, dass man danach handelt […] das kann ich tatsächlich nur zu hundert Prozent garantieren, wenn ich eben auch dahinter stehe. Das finde ich ganz wichtig […] #00:18:14#“

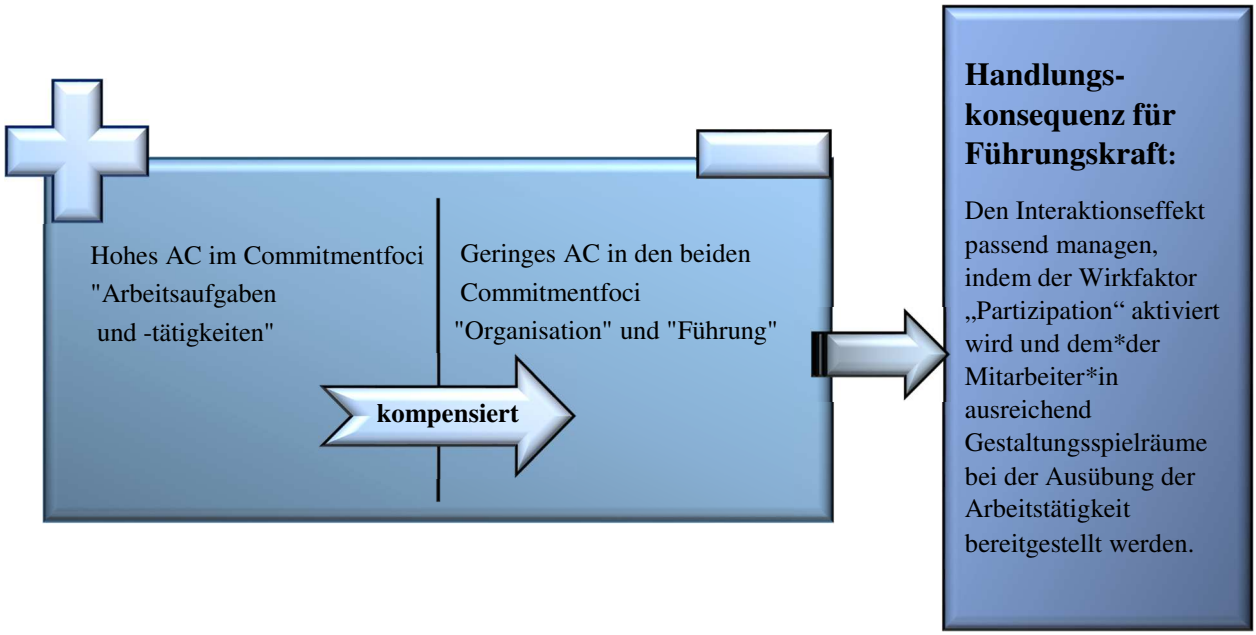
Anlage 16: Ergebnisdarstellung hypothetischer Wechselwirkungen Foci und Formen (zurück)




Bei IP2 resultiert eine moralische Verpflichtung, aufgrund einer subjektiv gut empfundenen Führungsbeziehung.
hohe Bindekraft gegenüber der Gesamtorganisation, aufgrund eines hohen NC gegenüber des Commitmentfoci "Führungskraft"

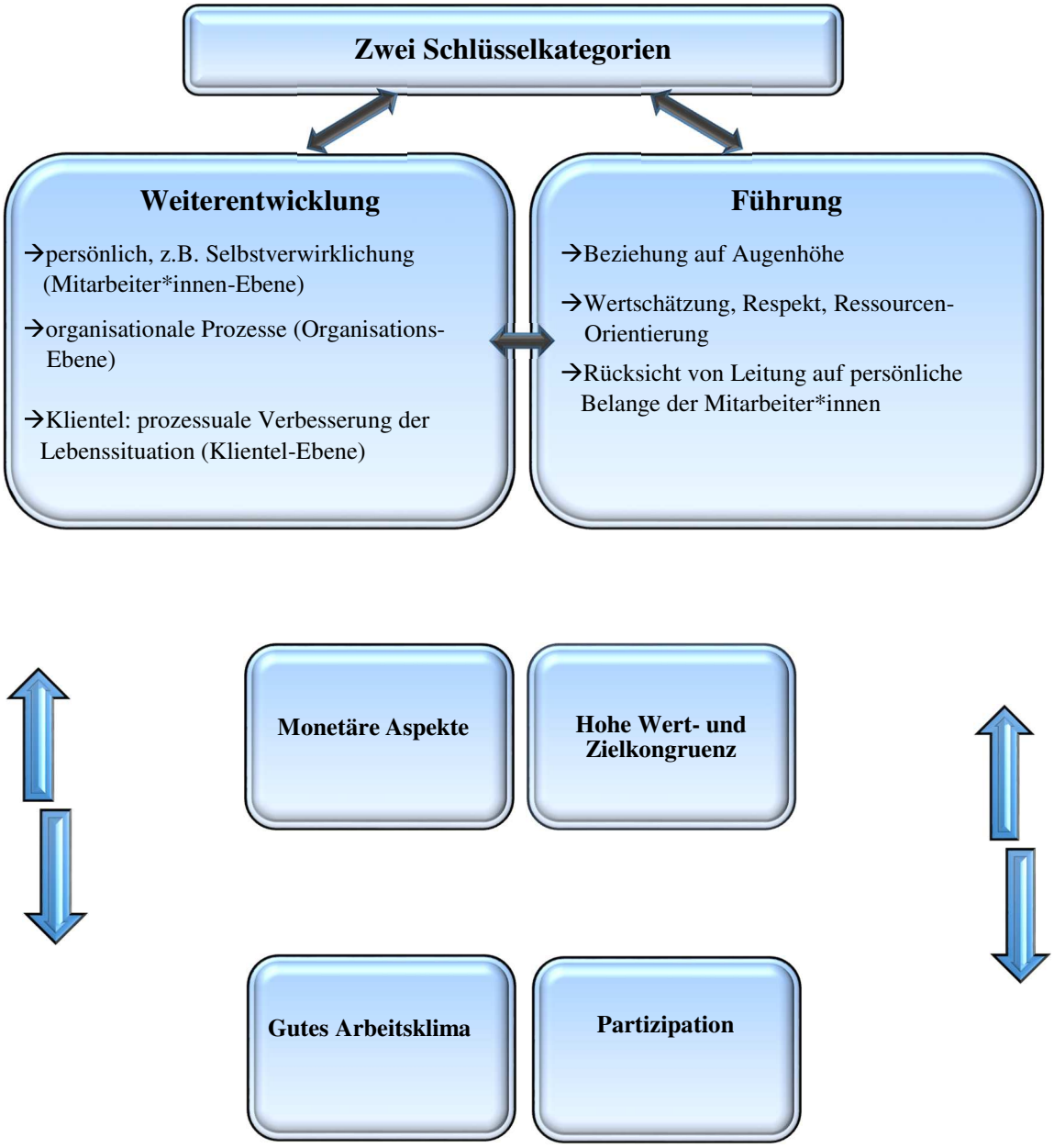

IP4 zeigt ein hohes AC gegenüber des Commitmentfoci "Karriere"
hohe Bindekraft gegenüber der Gesamtorganisation, aufgrund eines hohen AC gegenüber des Commitmenfoci "Karriere".
Dadurch, dass keine Übernahme einer Führungsposition möglich war, sah sich IP4 gezwungen, zu fluktuieren.

Anlage 17: Kompensatorischer Interaktionseffekt (zurück)



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Felfe 2020: 88

Anlage 18: Kausaler Zusammenhang der empirischen Bindungsdeterminanten (zurück)



Quelle: Eigene Darstellung

Anlage 19: Ergebnisdarstellung (zurück)

Hochschule Bremen
City University of Applied Sciences

HSB

Mitarbeiter*innenbindung in der Kinder- und Jugendhilfe -Theoretische Grundlagen, empirische Untersuchung und praktische Handlungsempfehlungen-

Fragestellung:

Welche Faktoren beeinflussen die Bindung der Mitarbeiter*innen an die Organisation und inwiefern lassen sich empirisch ausschlaggebende Determinanten zur Erhöhung der Bindung identifizieren?

1.Relevanz bzw. Nutzen von langfristiger Bindung:

Organisation:
-geringere Fluktuationsbereitschaft
-geringere unerwünschte Opportunitätskosten, i.F.v. wertvollen Ressourcen, wie Fachwissen/Netzwerk-partner*innen
-organisationale Weiterentwicklung mit erhöhten Chancen auf soziale Innovationsprozesse
-erhöhte Arbeitszufriedenheit und -motivation
-positive Effekte, die aus einem stabilen und sich gut kennenden Team hervortreten, wie psychosoziale Unterstützung und Kennen und Nutzen von Stärken bzw. Kompetenzen von Mitarbeiter*innen

Mitarbeiter*innen:
-positive Effekte hinsichtlich sozialer Integrations- und Identitätsaspekte
-gewinnbringende psychosoziale Ressourcen, u.a. durch soziale Unterstützung
-Befriedigung sozialer Bedürfnisse nach Zugehörigkeit

Kinder- und Jugendhilfe:
-Stabilität in der Beziehungsarbeit, die sich förderlich auf Qualität des Arbeitsbündnisses auswirkt und damit der Wirksamkeit der Maßnahme beisteuert
-Vorteile der prof. Beziehungsqualität zw. Mitarbeiter*innen und Stakeholdern durch kontinuierliche Kooperation
-verbesserte Reputation der Sozialen Arbeit

2.Empirische Untersuchung zur Mitarbeiter*innenbindung am Beispiel der HzE:

Sampling:

- **2 MA U35J.**
- **1MA Ü50J. und mind. fünf Jahre in dieser O. tätig**
- **1 ehem.MA**
- **1 Leitungsperson**

Sieben Ergebnis-Hypothesen:

1.Relevanz: Eine langfristige organisatorische Mitarbeiter*innenbindung ermöglicht positive Effekte auf den Systemebenen der Organisation, Mitarbeiter*innen sowie Klientel der Sozialen Arbeit und erweist sich daher als vorteilhaft.

2.Besonders wichtige Aspekte: Besonders wichtige Aspekte für eine langfristige Mitarbeiter*innenbindung sind monetäre Aspekte, Partizipationsmöglichkeiten, ein gutes Arbeitsklima, Wertschätzung sowie das subjektive Empfinden, dass Leitungspersonen auf individuelle Belange der Mitarbeiter*innen Rücksicht nehmen.

3.Führung: Ein überwiegend transformational ausgerichteter Führungsstil, der den Mitarbeiter*innen Orientierung und Klarheit bietet und durch eine Führungsbeziehung, die durch persönliches und authentisches Interesse, Wertschätzung und ein Miteinander auf Augenhöhe gekennzeichnet ist, stellen wichtige Determinanten im Hinblick auf eine langfristige Bindung dar. Unterstützung sowie Rücksichtsnahme im Hinblick auf persönliche Belange erscheinen hierbei unabdingbar.

4.Arbeitsstrukturierung: Hohe mitarbeiter*innenbezogene Entscheidungsspielräume in Bezug auf eine flexible Arbeitsstrukturierung erweisen sich für die Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe als unabdingbar.

5.Team: Eine positiv empfundene Teamarbeit, die sich insb. durch gegenseitige Unterstützung auszeichnet, wirkt sich förderlich auf eine langfristige Mitarbeiter*innenbindung aus, wohingegen eine negativ empfundene Teamarbeit Fluktuationsabsichten auslösen kann.

6.Karriere: Im Hinblick auf Karrieremöglichkeiten sind individuelle Maßnahmen mit vielfältig vorstellbaren Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Sinne von Führungs- und Fachlaufbahnen sowie Projektgruppen anzustreben, um einer langfristigen Bindung förderlich entgegenzuwirken. Karrieremöglichkeiten sollten daher flexibel und dynamisch gestaltet sein.

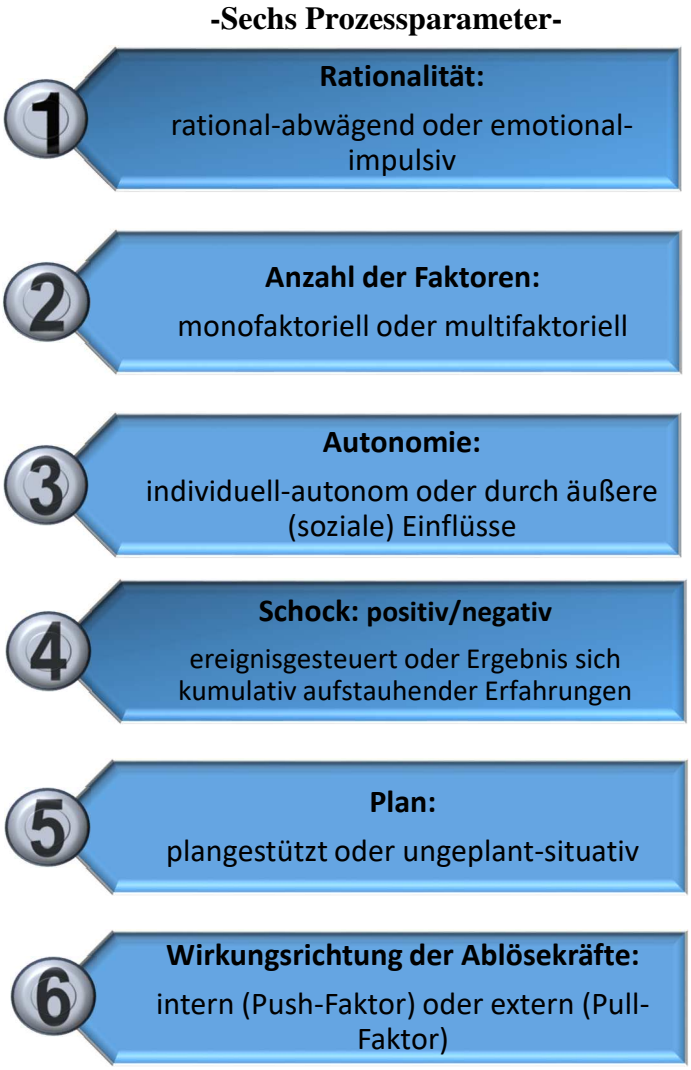
7.Wertekongruenz und Identifikation: Eine hohe Kongruenz der Wert- und Zielvorstellungen zwischen Organisationsseite und Mitarbeiter*innenseite wirkt sich förderlich auf die Identifikation der Mitarbeiter*innen mit der Organisation aus und kann die organisatorische Mitarbeiter*innenbindung positiv beeinflussen.

3. Kausaler Zusammenhang der Kategorien

4.Fazit

Bindungsbeeinflussende Faktoren resultieren aus vielfältigen Wechselwirkungen aus mitarbeiter*innenspezifischen Faktoren sowie aus arbeitsbezogenen- und organisationsbezogenen Faktoren. Als empirisch ausschlaggebende Determinanten zur positiven Beeinflussung der Bindung der Mitarbeiter*innen an die Organisation lassen sich die Faktoren „Weiterentwicklung" und „Führung" identifizieren, die allerdings in einem kausalen Geflecht mit den als sich weiter herauskristallisierten Wirkfaktoren „monetäre Aspekte", „hohe Wert- und Zielkongruenz", „gutes Arbeitsklima" und „Partizipation" betrachtet werden sollten, um den Aspekt der Langfristigkeit der Bindung zu mobilisieren.
Ein erfolggenerierendes Bindungsmanagement bedarf der Implementierung einer fundierten Gesamtstrategie. Durch wissensbezogene und innovative Ausgestaltung des internen Commitmentmanagements können Organisationen der KJH positiv der Profession der Sozialen Arbeit beisteuern, sofern resultierende positive Synergieeffekte verantwortungsbewusst zugunsten der Organisation, Mitarbeiter*innen sowie Klientel genutzt werden.

Anlage 20: Prozesstheoretische Betrachtung der Fluktuation (zurück)



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Huf 2012a: 49

Aus empirischen Einzelstudien und Metaanalysen ist bekannt, dass eine Vielzahl an Faktoren die Fluktuationsneigung beeinflusst. So kann von mehr als 70 Faktoren ausgegangen werden, die mitarbeiter*innen-, arbeitsplatz-, unternehmens- und arbeitsmarktbezogen ausfallen können. Die Ergebnisse zu den Faktoren sind hierbei uneindeutig bezügl. Relevanz und Einflussintensität. Zudem werden die Faktoren als teils multidimensionale und multifaktoriell bedingte Konstrukte betrachtet.

Auch Ergebnisse zu Einzelstudien müssen differenziert betrachtet und angemessen eingeordnet werden. Während einige empirische Einzelnachweise einen starken Einfluss des Faktors Arbeitsunzufriedenheit aufzeigen, postulieren andere Studien einen lediglich moderaten oder sogar geringen Einfluss dieses Determinanten. (Huf 2012a: 46ff.) Daneben besteht ebenso hinsichtlich der arbeitsmarktbezogenen- sowie mitarbeiter*innenbezogenen Faktoren Uneindeutigkeit. Konsens

besteht lediglich darüber, dass ein Vorhandensein einer bestehenden Kündigungsabsicht mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einem zukünftigen Kündigungsverhalten führen wird. Die Gründe dieser Kündigungsabsicht können jedoch vielfältig und multikausal begründet sein und müssen daher seitens des Personalmanagements stets differenziert und individuell analysiert werden. Die Ursachenanalyse sollte daher organisationsspezifisch erfolgen. (Huf 2012a: 49) Reiß merkt an, dass trotz zahlreicher Forschungserkenntnisse sowie praktischer Unternehmenserfahrungen bislang noch kein Fluktuationsmodell zur Erklärung umfassender Fluktuationsfälle vorliegt. Reiß empfiehlt daher die Faktoren, auf die eine Organisation Einfluss nehmen kann, zu fokussieren, somit im Hinblick auf Bindungsmaßnahmen an den unternehmensbezogenen Faktoren anzusetzen. Hierzu ergeben sich im Kontext der Teamzusammensetzung Möglichkeiten, passende Charaktere zusammenzustellen, um z.B. die Chancen einer Erhöhung des Betriebsklimas zu vergrößern. Über die Gestaltung der Arbeitszeitmodelle und Personalmarketingmaßnahmen kann Einfluss auf die Attraktivität und Reputation der Organisation genommen werden. Ebenso lässt sich organisationsintern durch transparent kommunizierte Karrieremöglichkeiten, Einfluss auf wahrgenommene Aufstiegs- bzw. Entwicklungsmöglichkeiten nehmen. Dies könnte sich als förderlich erweisen, um Mitarbeiter*innen interne Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen. (Reiß 2014: o.S.) Besonders, wenn die Fluktuationsneigung auf einem rationalen Kosten-Nutzen-Kalkül beruht, könnten sich solche Maßnahmen zur Verdeutlichung der internen Entwicklungsperspektiven als sinnvoll erachten. Wenn der*die Mitarbeiter*in z.B. mit der derzeitigen Tätigkeit unzufrieden ist und schon seit Längerem einen vorgefassten Plan, wie einen stellenbezogenen Veränderungswunsch aufweist, könnte sich solch eine Maßnahme als hilfreich erachten, die drohende Fluktuation evtl. zu verhindern. Auch Huf versucht aus der Kenntnis der Fluktuationsursachen, Maßnahmen zur Mitarbeiter*innenbindung abzuleiten. Hierbei spricht Huf sich ebenso für eine organisationsspezifische Analyse der Fluktuationsursachen aus und gibt Hinweise zur organisationsinternen Möglichkeiten der Mitarbeiter*innenbindung. Eine Herangehensweise zur retrospektiven Analyse könnte hierzu die Ermittlung wesentlicher Fluktuationsursachen anhand der Auswertungen von Austrittsgesprächen darstellen. Für die Prognose zukünftiger Fluktuationsrisiken könnte es sich als hilfreich erachten, regelmäßige Mitarbeiter*innenbefragungen durchzuführen und diese möglichst systematisch zu beurteilen. (Huf 2012a: 48f.) Vor dem Hintergrund der Uneindeutigkeit empirischer Befunde, erscheint es nach Huf sinnvoll eine prozessorientierte Betrachtung der Fluktuation zu verfolgen. Dementsprechend sollte es im Zentrum der Betrachtung nicht um die Frage gehen, warum Mitarbeiter*innen kündigen, sondern wie sie zu diesem Entschluss gelangten und welche emotionalen und kognitiven Prozesse die Kündigung veranlassten. (Huf 2012a: 49) Betrachtet man Fluktuationstheorien nun aus der Prozessperspektive, kann davon ausgegangen werden, dass

Fluktuationsentscheidungen hinsichtlich ihrs Prozesses in verschiedene Parameter unterschieden werden. Huf nennt sechs Parameter; erstens müsse betrachtet werden, ob die Entscheidung rational-abwägend oder emotional-impulsiv begründet ist. Zweitens gilt es zu erfragen, ob die Gründe mono- oder multifaktoriell begründet sind. Drittens sollte ergründet werden, inwiefern die Entscheidung autonom oder durch äußere soziale Einflüsse gesteuert wurde. Viertens ist fraglich, ob es ein gravierendes auslösendes Ereignis (Schock) gab, das sowohl positiv, als auch negativ empfunden werden konnte. Fünftens gilt es zu erfragen, ob die Entscheidung plangestützt oder ungeplant situativ erfolgte. Sechstens solle die Wirkungsrichtung der Ablösekräfte dahingehend analysiert werden, ob sie eher intern (Push-Faktor) oder extern (Pull-Faktor) hervorgerufen wurde. (Huf 2012a: 49)

Für den Aspekt der Mitarbeiter*innenbindung können sich aus der systematischen Analyse der Fluktuationsursachen somit wesentliche einer langfristigen Bindung unterstützende Hinweise ableiten und dysfunktionalen Fluktuationen proaktiv entgegenwirken.

Anlage 21: Transfer des Ansatzes der dynamischen Fähigkeiten (zurück)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Teece 2007: 1342; Teece et al. 1997: 515ff.; Henneke 2015: 63f.

Der Grundgedanke des Konzeptes der dynamischen Fähigkeiten geht auf Teece et al. (1997) zurück und basiert im Wesentlichen auf dem Paradigma des „Resource-based View of the Firm (RBV)“ nach Penrose (Teece, 2009: 113ff.; Henneke 2015: 7). Da das Konzept der dynamischen Fähigkeiten jedoch auf einer Vielzahl an vielen weiteren unterschiedlichen Forschungsfeldern beruht, konnte bislang noch keine empirisch tragfähige Theorie zum Konzept der dynamischen Fähigkeiten entwickelt werden (Henneke 2015: 10). Auch besteht eine hohe Anzahl unterschiedlicher Definitionen zu Terminus dynamischer Fähigkeiten. Im Fokus aller Definitionen steht die Annahme, dass dynamische Fähigkeiten geplant verändernd auf Ressourcen, Routinen und Fähigkeiten einer Organisation wirken. Dynamische Fähigkeiten werden als Fähigkeiten verstanden, mit denen eine Organisation interne und externe Kompetenzen integrieren, aufbauen und rekonfigurieren kann, um mit sich schnell verändernden Umweltbedingungen adäquat umgehen zu können und sich somit Wettbewerbsvorteile verschaffen kann. (Teece et al. 1997: 516; Henneke 2015: 13f.) *„We define dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments“* (Teece et al. 1997: 516).

Die folgende Transfer-Idee beruht auf dem Verständnis der dynamischen Fähigkeiten nach Teece et al.1997, Teece 2007. Siehe hierzu: (**Teece et al. 1997** URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199708%2918%3A7%3C509%3A%3AAID-SMJ882%3E3.0.CO%3B2-Z), (**Teece 2007** URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/smj.640), (**Henneke 2015**, S. 10-63 URL: https://boris.unibe.ch/67870/1/14henneke_d.pdf).

In abgeänderter Version des Ansatzes der dynamischen Fähigkeiten symoblisiert die **„Sensing-Fähigkeit“** die Fähigkeit zur Wahrnehmung von äußeren und inneren Rahmenbedingungen für Commitment, insb. neuer Chancen und/oder zur Wahrnehmung von Risiken. Zunächst wird hierbei das Ziel festgelegt; geht es um die Rekrutierung von neuen Mitarbeiter*innen und/oder um Verfestigungsstrategien der Bindung der bereits in der Organisation tätigen Mitarbeiter*innen. In diesem Fall geht es darum, das Commitment der bereits in der Organisation Tätigen langfristig zu festigen. Bedürfnisse bzw. Bindungsmotive von Mitarbeiter*innen sind i.d.R. nicht starr, sondern können sich im Laufe der Organisationszugehörigkeit verändern. Meyer & Allen postulieren, dass die Commitmentformen in unterschiedlichen Abstufungen, aber dennoch gleichzeitig bei Mitarbeiter*innen auftreten, d.h. in Kombination mit Foci sind vielfältige Wechselwirkungen abzusehen. Diese gilt es zu managen. Für eine Organisation im Hinblick auf ein professionelles Bindungsmanagement bedeutet dies, adäquate Mechanismen zu implementieren, anhand derer es gelingt, Fähigkeiten zu entwickeln commitmentrelevante Faktoren wahrzunehmen, Commitmentstrategien angemessen vorzubereiten und diese passgenau umzusetzen. Hier scheint der

Ansatz der dynamischen Fähigkeiten nützlich. Dieser geht davon aus, dass sich mittels spezieller Routinen, Fähigkeiten realisieren lassen, mithilfe derer sich eine Organisation adäquater an dynamische Umwelten anpassen kann. (Henneke 2015: 61f.) Teece spricht von den drei wesentlichen Fähigkeiten „Sensing", „Seizing" und „Transforming", die den Kern der dynamischen Fähigkeiten repräsentieren (Teece 2007: 1342). Die Sensing-Fähigkeit kennt die drei Routinen „Generierung von Kundeninformationen", „Analayse technologischer Entwicklungen" und „Validierung der F&E-Strategie" (Teece 2007: 1322f.; Henneke 2015: 32ff.). Bezogen auf Commitment geht es abgeändert bei der ersten Routine um die Generierung von Zielgruppenbedürfnissen. Zielgruppen sind in diesem Fall vorrangig die bereits in der Organisation tätigen Mitarbeiter*innen. Dies erfordert ein umfassendes Vorgehen mit Blick nach außen und innen der Organisation. Die „SWOT-Analayse" erscheint hier hilfreich. Zunächst werden gesellschaftliche Entwicklungen beobachtet und im Hinblick auf Commitment analysiert, z.B. Auswirkungen demografischer Prozesse, Wertvorstellungen im Kontext von Generationen, politisch-rechtliche Veränderungen etc.. Anschließend folgt die gezielte Erfassung der Zielgruppenbedürfnisse. Neben Mitarbeiter*innen- und Stakeholderbedürfnissen, werden zudem Klient*innenbedürfnisse sowie aktuelle sozialpolitische Prozesse wie z.B. Veränderungen im Ausbau der Angebotsstruktur der KJH einbezogen, um den Blick umfassend zu öffnen. Als personenbezogene Dienstleistungsträger sind Organisationen der KJH besonders angehalten, Bedarfe im Außen wie z.B. Klient*innenbedürfnisse in die Betrachtungsperspektive miteinzubeziehen, da Mitarbeiter*innen in der alltäglichen Arbeit in Arbeitsbeziehung mit Klient*innen treten und hierbei gesellschaftlich geltende Werte, Normen und Gesetze vertreten. Vor allem bewegen sich Mitarbeiter*innen hierbei im Spannungsfeld des Tripelmandates. Insofern ist es im Hinblick auf Commitment unabdingbar solch äußere Einflüsse mit zu berücksichtigen.

Gemäß interner Personalbindungsstrategien wird internes Personal begutachtet; Potentiale, Kompetenzen, Veränderungswünsche, Weiterentwicklungsbedarfe etc.. Diese können anhand von Mitarbeiter*innengesprächen und/oder Fragebögen erhoben werden. Ebenso können Instrumente der Qualifikations-, Potential- und Leistungsanalysen eingesetzt werden. Hierbei empfielt die DGFP den Blick für „versteckte" bislang nicht genutzte Kompetenzen zu schärfen (DGFP 2004: 50f). Auch werden in diesem Schritt dokumentierte Mitarbeiter*innengespräche der letzten Jahre herangezogen, um Mitarbeiter*innenbedürfnisse prozessual begutachten zu können. Zu analysieren ist die Frage, welche individuellen Motive und Bedürfnisse der Bindung der Mitarbeiter*innen zugrunde liegen und welche spezifischen Formen und Foci für welche Mitarbeiter*innen eine besondere Bedeutung haben. Laut der DGFP gäbe es zwei Wege, die Bindung an die Organisation zu erhöhen; zum einen gilt es zu hinterfragen, was die bedeutsamsten Motive der Mitarbeiter*innen sind, um diese noch

besser zu befriedigen. Zum anderen gilt es herauszufinden, wodurch sich Mitarbeiter*innen demotivieren lassen, um mögliche Motivationsbarrieren identifizieren und abbauen zu können. (DGFP 2005: 54) Insofern erscheint es sinnvoll, sowohl Motivationsfaktoren, als auch Demotivationsfaktoren zu analysieren.

Innerhalb der Analyse der Routine der „technologischen Entwicklungen“ werden Entwicklungen im Umfeld der Organisation betrachtet. Hierzu wird relevantes Wissen aus der Umwelt analysiert, z.B. durch Hinzuziehung von Informationen von Konkurrent*innen bzw. Kooperationspartner*innen, wie freie und öffentliche Träger der KJH, Forschungsinstitute, Hochschulen, Universitäten. Die Forschungs- und Entwicklungskompetenz spielt hierbei eine Rolle. Sinnvoll erscheint es, wenn die Organisation intern über wissenschaftlich fundiertes commitmentrelevantes Wissen im Kontext der Commitmentforschung verfügt und dieses Wissen durch relevante zusätzliche Informationen aus der Umwelt, z.B. durch Kooperationen zu Forschungsinstitutionen, erweitert. Die zusätzliche Heranziehung von revantem Wissen aus der Umwelt führt organisationsintern zu einer Perspektiverweiterung, die es ermöglicht bereits bestehende Commitmentstrategien umfassender zu beleuchten, sodass die Gefahr, sich an bereits gewohnten Strukturen festzuhalten, reduziert werden kann.

Die Routine der „Validierung der F&E-Stratgie“ stellt den Bezug zu den erhobenen Informationen aus der Umwelt und deren organisationsinterner Verwendungsmöglichkeiten her (Henneke 2015: 41). Diese Routine ist in der Hinsicht wichtig, um commitmentrelevante Entwicklungstendenzen konkurriernder Organisationen angemessen berücksichtigen zu können. So kann es bezügl. des Commitments wesentlich sein, aktuelle Veränderungen hinsichtlich marktadäquater Entlohnungen im Arbeitsfeld zu erfassen und entsprechend organisationsintern zu integrieren, z.B. anhand passender Überarbeitung des organisationsinternen Entlohnungssystems. Wichtig ist hierbei den passenden Zeitpunkt abzupassen, um sich von konkurrierenden Organisationen rechtzeitig abheben zu können. Hierfür ist die kontinuierliche Beobachtung konkurrierender Wettbewerber*innen wesentliche Voraussetzung. Die jeweilige organisationsinterne Ressource, wie z.B. finanzielle Ressource, muss somit zur passenden Zeit nicht nur vorhanden sein, sondern vor allem aktiviert werden. Die Routinen im Kontext der Sensing-Fähigkeit dienen insgesamt der Wahrnehmung von commitmentrelevanten Veränderungen im Umfeld der Organisation sowie der Analyse möglicher Konsequenzen dieser Veränderungen im Hinbick auf die organisationale Wertschöpfung. (Henneke 2015: 35ff.)

Anhand der **„Seizing-Fähigkeit“**, hier als Fähigkeit zur Erarbeitung von Umsetzungsszenarien für interne Commitmentstrategien, werden aufbauend auf den Erkenntnissen aus der Sensing-Fähigkeit organisatorische Umsetzungsmöglichkeiten analysiert und bewertet. Die Seizing-Fähigkeit kennt die

drei Routinen „Strukturierung des Entscheidungsverhaltens“, „Entwicklung eines Geschäftsmodells“ und „Management komplementärer Güter“. (Henneke 2015: 44ff.) Entscheidungen, die innerhalb der Seizing-Fähigkeit getroffen werden, wie z.B. die Entscheidung für eine Commitmentmaßnahme, können umfangreiche Investitionen erfordern. Daher sollte das Entscheidungsverhalten strukturiert und fundiert durchdacht sein. Entscheidungen innerhalb der Seizing-Fähigkeit sind somit strategischer Form. Für ein strukturiertes Vorgehen erscheint es hilfreich, wenn die Entscheidungsakteure innerhalb des Entscheidungsprozesses ein möglichst breites Repertoire an Wissen nutzen und in die Entscheidungsfindung bereits bestehende Erfahrungswerte einbeziehen. Hier bietet sich eine Kombination aus vergangener erfolgreich umgesetzter Personalbindungsmaßnahmen und einem breiten Spektrum an neuen Ideen, die z.B. anhand kreativer Ideensammlungen mittels Hinzuziehung von commitmentrelevanten Erkenntnissen aus der Umwelt erarbeitet werden, an. Der Entscheidungsprozess sollte hierbei möglichst auf rational nachvollziehbaren Verhaltensweisen der Akteure erfolgen, was sich jedoch als herausfordernd erweist. Daher bedarf dies einer stetigen kritischen Reflexion. So können sich insb. vor dem Hintergrund komplexer und dynamischer Umweltbedingungen Zielvorstellungen von Entscheidungsakteuren im Laufe des Prozesses verändern. Die sich i.d.R. rausch wandelnden Umweltbedingungen können somit das Entscheidungsziel und Verhalten der Entscheidungsakteure beeinflussen. Daher müssen Entscheidungen ggf. neu angepasst werden und im Hinblick auf das Ziel möglichst unvoreingenommen reflektiert werden. (Henneke 2015: 45ff.) Das Einbeziehen äußerer Umweltbedingungen ist auch hier unabdingbar. Anhand einer Umweltanalyse können Bedarfe im Außen mit internen Möglichkeiten abgeglichen werden. So lassen sich z.B. anhand der Ergebnisse der Potential- und Kompetenzanalysen mitarbeiter*innenspezifische Qualifikationen, Fähigkeiten und evtl. noch ungenutzte „versteckte“ Ressourcen entdecken, die schließlich mit den Gegebenheiten und Entwicklungstendenzen aus der Umwelt im Außen abgeglichen werden können. Hier ist auch zu überlegen, inwiefern sich vorhandenes Personal ggf. durch spezifische Maßnahmen weiterentwickeln könnte, um entdecke Potentiale und Fähigkeiten sowohl intern als auch extern nutzen zu können.

Gespräche mit den zu bindenden Mitarbeiter*innen werden geführt, mögliches Bindungsinstrument erarbeitet und ein „Angebot“ vorbereitet. In diesem Schritt werden anhand der Ergebnisse der „Sensing-Fähigkeit“ passgenaue Strategien erarbeitet. Je nach mitarbeiter*innenspezifischen Bedarfen, z.B. Commitmentfoci und -formen und dem sich hieraus ergebenen Interaktionseffekt, wird ein passendes Szenario entwickelt und die Entscheidung strukturiert. Je effektiver die Abstimmung der Bedürfnisse der Organisation, Mitarbeiter*innen sowie weiteren commitmentrelevanten Akteuren erfolgt, desto höher die Aussicht eine passgenaue Maßnahme zu entwickeln und die positiven Wirkpotentiale im Hinblick auf Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen

Trägern der KJH zu erhöhen. (Henneke 2015: 65) Die Entscheidung für das auserwählte Commitment-Instrument bzw. die passende Commitmentstrategie muss abschließend bewertet und die Rahmenbedingungen hierfür erarbeitet werden. Falls z.B. der Foci "Karriere" einen hohen Stellenwert einnehmen sollte, geht es u.a. darum, eine passgenaue organisationsinterne Strategie zu erarbeiten, mithilfe derer die organisationalen Weiterentwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter*innen transparent werden. Die Einführung eines Karriereportals sowie gezielte Unterstützungsmöglichkeiten, die von im Vorfeld sich hierfür zuständig fühlenden Entscheidungsakteuren begleitetet werden, können sich bei der Realisierung von Weiterentwicklungsprozessen ggf. stark commitmentfördernd auswirken, insb. für jene, die einen besonderen Wert auf Weiterentwicklungsmöglichkeiten i.S.v. Karriere legen. Wichtig erscheint hierbei i.S.d. Transparenz den Mitarbeiter*innen die Hintergründe, z.B. Kriterien zur Vergabe von Fortbildungsmaßnahmen offen zu legen. Sind für Mitarbeiter*innen die Gründe rational nachvollziehbar, scheint sich die Gefahr des Entstehens von Misstrauen zu reduzieren und zugleich zu einer vertrauensbasierten Atmosphäre innerhalb der gelebten Organisationskultur beizutragen. Diese transparente und klare Kommunikation setzt schließlich ein Signal, welches positiv auf das wahrgenomme Gerechtigkeitsempfinden wirken kann. Der Nutzen der erfolgreichen Etablierung passgenauer Maßnahmen, z.B. mitarbeiter*innenspezifischen Weiterentwicklungsmaßnahme, wirkt sich nicht nur vorteilhaft auf die Mitarbeiter*innenebene, sondern ebenso auf die Ebene der Organisation im Hinblick auf eine Verbesserung der Professionalisierung der Humanressourcen aus, trägt somit der Qualititätssicherung bei und unterstreicht Wettbewerbsvorteile. Es wird bereits ersichtlich, dass positive und negative Wechselwirkungen auftreten können, sodass eine prognostische Analyse bezügl. des Nutzens einer zu implementierenden Maßnahme unabdingbar ist und im Hinblick auf das Ziel der Commitmentmaßnahme effizient strukturiert werden sollte. Hier setzt die zweite Routine der Seizing-Fähigkeit an. Innerhalb der zweiten Routine der Seizing-Fähigkeit geht es darum, den angestrebten Zielzustand nach einer Rekonfiguration wertschöpfender Fähigkeiten zu beschreiben. Dies soll mithilfe eines „Geschäftsmodells“ erfolgen. Hierbei steht der mit dem Commitment verbundene umfassende Nutzen im Vordergrund. Der zu erwartende Nutzen wird mithilfe eines Modells formuliert, um das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag der Rekonfiguration einschätzen zu können. Hierbei gilt es z.B. zu bewerten, inwiefern finanzielle und/oder strukturelle Ressourcen im Verhältnis zum möglichen Nutzen der Commitmentmaßnahmen stehen. (Henneke 2015: 48ff.) In diesem Schritt erachtet es sich als sinnvoll, den Themenbereich Fluktuationen in den Fokus der internen Betrachtung zu nehmen. Die Analyse der Fluktuation sollte hierbei sowohl rückblickend anhand vorliegender Austrittsgespräche, als auch proaktiv i.S.d. Begutachtung des vorhandenen Personals stattfinden. Der Bereich Fluktuation ist bekanntlich ein

wichtiger Themenaspekt im Hinblick auf die finanziellen Ressourcen einer Organisation. Anhand der Ermittlung der Fluktuationsursachen sowie der proaktiven Analyse des Fluktuationsrisikos der bereits in der Organisation Tätigen lassen sich Erkenntnisse im Hinblick auf eine effiziente und insb. ökonomisch vorteilhafte Einschätzung potentieller Commitmentstrategien prognostizieren, die bei der Entscheidungsfindung für eine passende Commitmentstratgie eine tragende Rolle spielen können.

Die dritte Routine „Management komplementärer Güter" der Seizing-Fähigkeit kann insb. für Organisationen der KJH im Kontext Sozialer Arbeit von Bedeutung sein und sich einerseits als Chance und andererseits als mögliche Gefahr für das OC herauskristalliseren. Besonders im Bereich Sozialer Arbeit sind Organisationen zunehmend auf kooperative organisationsübergreifende Zusammenarbeit und Netzwerk-Strukturen angewiesen. Richtet sich das Commitment gewisser Mitarbeiter*innen z.B. auf den Foci Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten im Kontext organisationsübergreifender Projektverantwortung, treten Mitarbeiter*innen mit Personen aus anderen Organisationen in Kontakt und erhalten Eindrücke anderer Organisationsstrukturen und dortigen Arbeitsbedingungen. Dies kann dazu führen, dass Mitarbeiter*innen commitmentbeeinflussende Aspekte inter-organisational vergleichen. Güter, die i.S. Komplentärgüter, von Organisationen der KJH gemeinsam nachgefragt sind und sich in ihrem Nutzen ergänzen, können der Organisation zwar Vorteile bieten, die sich insb. finanziell rentieren können, allerdings zugleich ebenso Gefahren im Hinblick auf das OC bergen, insb. für kalkulatorisch Gebundene, bei denen das Commitment i.d.R. auf rationalen Kosten-Nutzen-Abwägungen basiert. Für das Commitmentmanagement bedeutet die Routine des Managements komlementärer Güter, dass eine Organisation nicht nur durch interdepentente Art und Weise mit Partner*innen wie z.B. Stakeholdern in Interaktion tritt und vom individuellen Nutzen, der sich aus der gemeinschaftlichen Nutzung für den Bereich der KJH relevanter Güter ergibt, profitiert, sondern vor allem eine intraorganisationale Koordination der Kospezialisierung erarbeiten muss. Erst wenn es der Organisation gelingt, das Wissen, das sich aus der Zusammenarbeit unterschiedlichster Kooperationasakteure ergibt, intraorganisational z.B. durch Kanäle des Kommunikationsaustausches, passend (d.h. an dieser Stelle insb. im Hinblick auf Commitment) zu managen, scheinen sich die resultierenden Wirkungen vorteilhaft auf Commitment auszustrahlen. Dies erfordert innerhalb der interorganisationalen Kooperationen stetige Reflexion, die gezielt auf commitmentrelevante Faktoren fokussiert. Das Hauptziel des Konzepts der dynamischen Fähigkeiten besteht in der Anpassung der organisatorischen Wertschöpfung an die Gegebenheiten der Umwelt (Henneke 2015: 55). Nachdem innerhalb der Sensing- und Seizing-Fähigkeiten die Wahrnehmung der notwendigen Veränderungen und die Vorbereitung von Umsetzungskonzepten erarbeitet wurden, erfolgt die Umsetzung der Rekonfiguration mittels der **„Transforming-Fähigkeit"**. Diese kennt die drei Routinen

„Dezentralisierung von Entscheidungsverantwortung“, „Management der Kospezialisierung“ und „Rekonfiguration“. (Henneke 2015: 55) Da angenommen wird, dass Organisationen i.d.R. dazu tendieren innerhalb bereits bestehender Abläufe und Strukturen, ihre Anpassungspotentiale zu ermitteln, schränken sie ihre Veränderungspotentiale oft ein, sodass die Etablierung eines neuen Modells häufig erschwert wird. Besonders zeitnah zu treffende Entscheidungen können durch vorhandene hierarchische Strukturen und Abläufe verlangsamt werden, was eine effiziente Entscheidungsfindung erschweren kann. (Ebd.: ebd.) Eine Dezentralisierung von Entscheidungsverantwortung kann sich insb. dann als hilfreich erweisen, wenn die Entscheidung besonders schnell getroffen werden muss. Dies kann z.B. der Fall sein, wenn Mitarbeiter*innen sich mit ihren Bedarfen an Leitungspersonen wenden und Unterstützung bzw. zeitnahe Veränderungsbereitschaft von ihnen erwarten. Strebt der*die Mitarbeiter*in z.B. nach Veränderung in Form einer Veränderung der Stellenposition und hat vor dem Hintergrund der vorherrschenden Trägervielfalt bereits in einer anderen Organisation Aussicht auf eine solche, muss die Entscheidung für eine interne Bindungsstrategie möglichst schnell erfolgen. Die Dezentralisierung von Entscheidungskompetenz kann die Reaktionsfähigkeit der Organisation im Hinblick auf die Befriedigung mitarbeiter*innenspezifischer Commitmentbedarfe an dieser Stelle deutlich erleichtern und sich somit commitmentfördernd auswiken. Allerdings birgt eine Dezentralisierung von Entscheidungskompetenz auch Gefahren, die insb. dann drohen, wenn dezentralisierte Entscheidungen nicht in einen übergeordneten (Commitment)- Kontext eingebettet werden. Zum einen erfordert die Dezentralisierung von Enscheidungskompetenz einen Rückkopplungsmechanismus, der hier nachfolgend in der dritten Routine der Transforming-Fähigkeit innerhalb des organisationalen Wissensmanagements vorgestellt wird. Hiermit verbunden bedarf es zum anderen der kritischen Reflexion der Maßnahmen, die durch den dezentralisierten Entscheidungsträger getroffen wurden und zwar konkret im Hinblick auf mögliche Synergieeffekte, die sich aus dieser Entscheidung ergeben können. Das Hauptziel von Commitmentmaßnahmen sollte darin liegen, positive Effekte für alle der drei Systemebenen (Organisation, Mitarbeiter*innen und Klientel) zu prognostizieren. Hierzu ist es zwingend nötig, mögliche Effekte einzelner Maßnahmen mitzuberücksichtigen bzw. im Nachinein zu reflektieren.

Die zweite Routine, das „Management der Kospezialisierung“, kann in Fragen des Commitments insb. dann interessant werden, wenn der Aspekt der Weiterentwicklung fokussiert wird. Kann die Organisation auf ein Netzwerk kospezialisierter Partner*innen zurückgreifen und je nach Commitmentstratgie bestehende Kooperationen aktivieren, birgt dies entscheidene Vorteile im Hinblick auf eine effiziente Entscheidungsfindung. Gelingt es der Organisation die mitarbeiter*innenspezifischen Bedarfe, die sich z.B. durch gewünschte Fortbildungen ausdrücken

können, durch eine möglichst passgenaue Aktivierung der hierzu in Frage kommenden Maßnahmen aus dem Netzwerk kospezialisierter Partner*innen zu befriedigen und ist die Entscheidungskompetenz an passender Stelle bereits dezentralisiert, kann dies der Rekonfiguration wertschöpfender Fähigkeiten deutlich beisteuern.

Die dritte Routine der Transforming-Fähigkeit befasst sich mit der „Rekonfiguration“ und meint als Wissensmangement die Generierung, Aufbereitung und Bereitstellung von relvantem Wissen innerhalb und außerhalb der Organisation. Um der Rekonfiguration der wertschöpfenden Fähigkeiten gerecht werden zu können, muss das relevante Commitmentwissen adäquat aufbereitet und innerhalb der Organisation bereitgestellt werden, damit die gesamtorganisationale Wissensbasis stets aktuell gehalten werden kann. Um relvantes Wissen verfügbar machen zu können, muss die Organisation allerdings über adäquate Formen der Bereitstellung verfügen. Diese erfordern zumindest ein Mindestmaß an Formalisierung, anhand derer individuelles Wissen in das organisationale Wissensrepertoire integriert und somit zur Verbesserung der wissensbasierten Handlungsfähigkeit beigetragen werden kann. (Henneke 2015: 60ff.) Für das Commitmentmanagement bedeutet dies, dass es sinnvoll erscheint, wenn die Organisation über interne Kommunikationskanäle verfügt, mithilfe derer Commitmentwissen strukturiert und möglichst stets aktuell innerhalb der Entscheidungsakteure verfügbar bleibt. So können z.B. die Informationen zu den aus den vorherigen Schritten identifizierten bindungsintensivsten Formen und Foci und die sich hieraus ergebenen Interaktionseffekte, die unter Heranziehung geeigneter Instrumente der Arbeitsstrukturierung passend gemanaged werden, in diesen Kommunikationskanal einfließen. Das Managen der geeigneten Commitmentstrategien bedarf hierzu einer Dokumentation, die schließlich in den Kommunikationskanal hineinfließt, um das Wissen stets aktuell halten zu können. Indem regelmäßige Austauschtreffen der Entscheidungsakteure zur Reflexion und Überprüfung der Commitmentmaßnahmen eingeführt werden, können hierbei zugleich evaluative Prozesse zur Geltung kommen. Sinnvoll erachtet es sich, wenn die Führungskraft, die die Commitmentmaßnahme mitarbeiter*innenbezogen einleitet und umsetzt, innerhalb des Umsetzungprozesses im Transforming-Schritt den Prozess anhand von Gesprächen regelmäßig begleitet und überprüft, z.B. anhand spezifizierter Fragebögen, die ein Mindestmaß an Formalisierung darstellen und sich hilfreich bei der Evaluation erweisen können. Wichtig hierbei ist, dass die Entscheidungsbefugnisse i.S.d. der Routine der „Dezentralisierung von Entscheidungsverantwortung“ klar und transparent sind und eindeutig kommuniziert wird, welcher der Entscheidungsakteure die Gespräche führt, diese analysiert und auftretende Interaktionseffekte managed. Gleichzeitig muss klar sein, wer die Wirksamkeit prozessual begleitet und überprüft. Falls die jeweilige pädagogische Leitung dies vollzieht, benötigt diese hierfür ausreichend Kapazitäten, da dieser Prozess sehr zeitintensiv erscheint.

Im Unterschied zu üblichen Personalbindungsmaßnahmen, ist der Vorteil dieses transferierten Vorgehens, dass ein umfassenderes Nutzen von Ressourcen ermöglicht wird mit dem Ziel der Verbesserung wertschöpfender Fähigkeiten im Hinblick auf die (fortlaufende) Verankerung bzw. Verfestigung von Commitment innerhalb interner Organisationsstrukturen. Durch das systematische Vorgehen, das Raum für Individualität von Mitarbeiter*innenbedürfnissen bereitstellt und sowohl organisationsinterne (Strukturen), als auch organisationsexterne (Umweltgegebenheiten und Bedarfe der Klientel/Stakeholder) Aspekte einbezogen werden, wird versucht Commitment umfassend von innen und außen zu berücksichtigen. Gelingt es anhand von commitmentfokussierten Routinen, (dynamische) Fähigkeiten zu implementieren und die (nicht-dynamischen Fähigkeiten) Wertschöpfung der Organisation erfolgreich zu rekonfigurieren, kann die Organisation erhebliche Wettbewerbsvorteile erlangen. Organisationsinterne Vorteile, wie z.B. hinsichtlich Fluktuations- und Neubesetzungskosten oder im Bereich des Absentismus, sind in ihrer positiven Wirkung eng verknüpft mit organisationsexternen Vorteilen. So verbessert ein hohes internes Potential an Humanressourcen, das vor allem einen hohen immateriellen Wert an wichtigen intangiblen Ressourcen begünstigt, die Reputation der Organisation nach außen und kann einerseits den in der Organisation Tätigen die Bindung verstärken und sich andererseits positiv im Hinblick auf die Rekrutierung von Fachkräften auswirken.

Deutlich wird anhand dieses Vorgehens ebenso, dass Mitarbeiter*innenbindung als dynamisch fortlaufender Prozess verstanden werden muss und eine Balance zwischen stabilisierter Routine und zugleich notwendiger Offenheit für Flexiblität stetig neu ausgependelt werden muss. Die Herausforderung besteht vor allem darin, sowohl grob umfassende allgemeine Commitmentstrategien, z.B. in Form von Führungsphilosophie, Leitbild etc., als auch gezielte mitarbeiter*innenspezifische Commitmentstrategien, z.B. Managen der individuellen Interaktionseffekte, zu verfolgen und adäquat zu implentieren. Zudem erfordert das Vorgehen anhand der drei systematischen Schritte eine Bereitstellung erheblicher organisationsinterner Ressourcen.

Vor dem Hintergrund der vermutlich sich zukünftig verschärfenden Rahmenbedingungen, wie der Konstellation des Fachkräftemangels kombiniert mit dem aktuell vorherrschenden Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt, kann sich ein Bereitstellen dieser erheblichen Ressourcen jedoch perspektivisch lohnen und eine Möglichkeit der innovativen Herangehensweise zur Abmilderung negativer Auswirkungen der Problematik darstellen. (Sinnvoll erscheint eine Integration dieses Vorgehens in Anlage 22 dieser Masterarbeit, welche organisationsinterne Möglichkeiten hinsichtlich Commitmentstrategien vorstellt.)

Anlage 22: Organisationsinterne Möglichkeiten hinsichtlich Commitmentstrategien (zurück)

1.Organisationsinterne Analyse der Möglichkeiten für Commitment-Strategien unter Einberufung möglichst aller Führungskräfte, mit Berücksichtigung externer Umweltbedingungen:

Zusammenkommen der Führungskräfte, Ideensammlung und Umsetzungsanalyse,

intern-externe Analyse, welche Ressourcen können mobilisiert werden...

Ergebnis festhalten:

Inwiefern Commitment in vorhandene Strukturen integrieren, prozessual und/oder zusätzliche Stellen schaffen für Commitment-Manager*in zur gezielten Commitment-Strategie

(falls neuer Stellenbereich "Commitment-Manager*in" implentiert wird, zwingend in Kooperation bzw. regelm.Austausch mit Führungkräften)

2.Umsetzungsrealisierung:

Welche allgemeinen und spezifischen Instrumente können zum Einsatz kommen; welche der bereits vorhandenen können genutzt werden, welche müssen neu implementiert werden...(ggf.Hinzuziehung der Anlage 21 dieser Arbeit)

Beispiele:

-Inwiefern kann Commitment in Mitarbeiter*innengespräche integriert werden?

-Regelm. Durchführung von Erhebungen zur Analyse der Formen/Foci und Interaktionseffekte? Leitfadengestützte Interviews, anonymisierte Fragebögen?

-Inwiefern können (prozessuale) Fluktuationsursachen erhoben werden, Austrittinterviews implementieren?

-Inwiefern muss das Leitbild überarbeitet werden? Werte-kongruenz transparent und einheitlich innerhalb der Organisationsbereiche?

-Inwiefern reichen vorhandene Ressourcen für Führungskräfte des mittleren/unteren Managements?

-Sind Führungsgrundsätze transparent und klar?

-Commitment-Schulungen für Führungskräfte möglich?

-Haben Organisationsstrukturen genügend Raum für Partizipationsmöglichkeiten; sind Partizipationsaspekte transparent für Mitarbeiter*innen, wie erfolgt der Kommunikationskanal bezügl. Partizipationsmöglichkeiten, bieten die Strukturen Raum für Mitarbeiter*innen, sich als Teil von Entscheidungsstrukturen fühlen zu können, etc....?

Weiterentwicklungsmöglich-keiten; inwiefern können welche Instrumente der Arbeits-strukurierung wie Job Enrichment, Enlargement, Rotation passend genutzt, erweitert werden? Karrierepfade überdenken, intern-extern....

-Welche materiellen/ immateriellen Anreize sind denkbar?

3.Stetige Reflexionsmechanismen:

-Regelm. Austausch, Zusammenkünfte aller Führungskräfte...stetige fest implementierte Reflexionszeiten tragen zu einer commitmentfördernden Sensibilisierung im Alltag bei

-Regelm. Erhebungen der Mitarbeiter*innenbedürfnisse, Arbeitszufriedenheit/Arbeits-motivation

-Regelm. Analyse der Bedingungen und Veränderungen im Außen, soziale, politische, rechtliche, normative gesellschaftliche Weiterentwicklungen beobachten

-Systematische Auswertung von Fluktuationen, prozessuale Erhebung der Ursachen und Generierung von Hinweisen zur proaktiven Verhinderung von Fluktuation mittels Austrittsinterviews, Erkenntnise hinsichtlich Commitment ableiten, dokumentieren und reflektieren

Quelle: Eigene Darstellung

Praktische Handlungsmöglichkeiten im Kontext einer zu empfehlenden systematischen Verankerung von Commitment innerhalb der internen Organisationsstrukturen bedürfen einer Gesamtstratgie aus allgemeinen und mitarbeiter*innenspezifischen Maßnahmen. In dieser Gesamtstrategie sind Rückkopplungsprozesse vorgesehen, die Teil des strategischen Handelns sind und das operative Umsetzen unterstützen. Unter allgemeinen Maßnahmen sind in diesem Verständnis diejenigen gefasst, anhand derer Commitment durch die Organisation nach innen und außen sichtbar und insb. für Mitarbeiter*innen spürbar werden kann. Hierzu zählen jegliche allgemeine Management-Stellschrauben einer Organisation, wie z.B. Employer Branding, Leitbild, Organisationskultur, Führung etc.. Spezifische Maßnahmen sind solche, die an subjektspezifischen Bedarfen des Einzelnen ansetzen. Der Übergang zwischen allgemeinen und spezifischen Maßnahmen ist hier nicht als trennscharf zu verstehen, vielmehr als ineinandergreifende und sich gegenseitig bedingende bzw. ergänzende Maßnahmen. Synergieeffekte können sich auf mehreren Ebenen zeigen und umfassende Auswirkungen nach sich ziehen. So lässt sich z.B. durch das Instrument des Mtarbeiter*innengespräches eine mitarbeiter*innenspezifsche Weiterbildungsmaßnahme veranlassen, die der fachlichen Qualität innerhalb der Profession der Sozialen Arbeit beisteuert und sich positiv bezügl. der Qualität der Dienstleistung in der Zusammenarbeit mit der Klientel auswirkt und in einer weiteren Folge positiv der Reputation der Organisation sowie der der Sozialen Arbeit im Gesamten beisteuern kann. Andererseits können durch den Einsatz spezifischer Maßnahmen für einzelne Ebenen ebenso negative indirekte Wirkungen resultieren. Daher muss der (operative) Einsatz von Maßnahmen stets im Hinblick auf deren direkte, als auch indirekte Wirkung berücksichtigt werden. Wichtig ist somit, dass mitarbeiter*innenspezifische Maßnahmen möglichst strategisch vordurchdacht sind und positive direkte und indirekte Wirkungen auf allen drei Systemebenen (Mitarbeiter*innen, Organisation, KJH) zu prognostizieren sind. Dies ist Aufgabe des strategischen Managements, in welchem Commitment verankert sein sollte. Einzelnd nebeneinanderherlaufende Maßnahmen, die durch spontanes Reagieren auf bereits notwendige Bedarfe zur Anwendung kommen, werden vor allem aufgrund der Komplexität von Commitment, ohne Einbezug eines ganzheitlichen organisatorischen Rahmens (i.S.v. Verankerung des Commitments im strategischen Management) vermutlich wenig Potentiale aufweisen, nachhaltig positiv zu wirken. Das Erarbeiten einer Gesamtstratgie erscheint insb. notwendig, um resultierende Synergieeffekte adäquat wahrnehmen und professionell managen zu können. Im Idealfall äußert sich das strategisch verankerte Commitmentmangement im operativen Handeln. Daher empfiehlt es sich, sich organisationsintern zunächst zu vergegenwärtigen, inwiefern Rahmenbedingungen für Commitment verankert werden können. Die im Schaubild dargelegten drei Schritte symbolisieren eine mögliche Herangehensweise. Eine Hinzuziehung der Anlage 21 dieser Arbeit erscheint hierfür denkbar.

Anlage 23: Bedeutung für die Profession der Sozialen Arbeit (zurück)

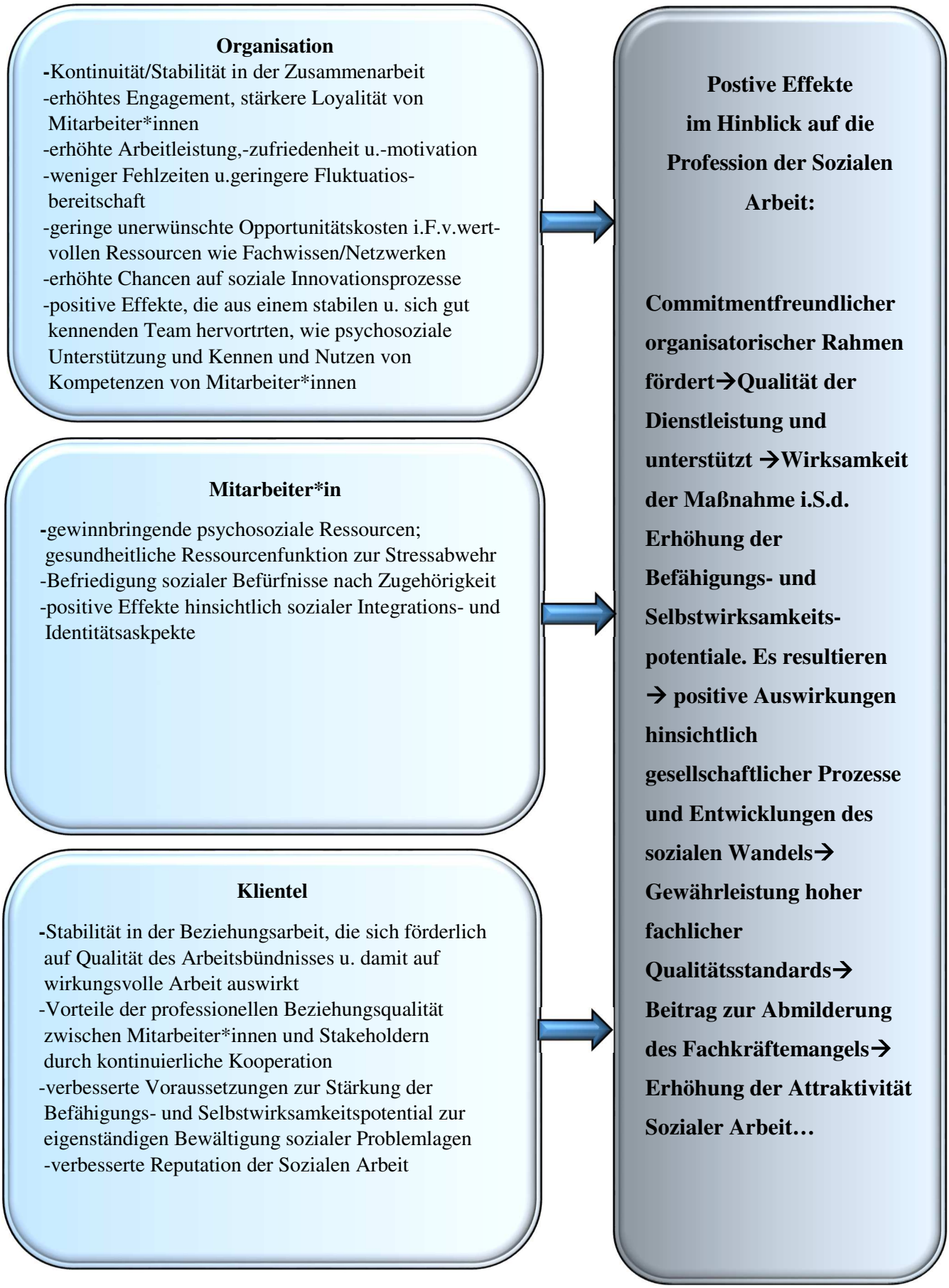
„Die Profession Soziale Arbeit zeichnet sich durch zielorientierte und ergebnisorientierte Leistungen auf der Grundlage von ethischen Grundhaltungen und Prinzipien aus. Wirken und Erfolge professionellen Handelns entstehen über das gemeinsam von Klientel und Fachkräften der Profession Soziale Arbeit erarbeitete Ergebnis“ (DBSH 2020: o.S.).

„Soziale Arbeit fördert als praxisorientierte Profession und wissenschaftliche Disziplin gesellschaftliche Veränderungen, soziale Entwicklungen und den sozialen Zusammenhalt sowie die Stärkung der Autonomie und Selbstbestimmung von Menschen. Die Prinzipien sozialer Gerechtigkeit, die Menschenrechte, die gemeinsame Verantwortung und die Achtung der Vielfalt bilden die Grundlage der Sozialen Arbeit […]. Soziale Arbeit befähigt und ermutigt Menschen so, dass sie die Herausforderungen des Lebens bewältigen und das Wohlergehen verbessern, dabei bindet sie Strukturen ein […]“(DBSH 2016: o.S).

Anhand dieser Teilzitate des Deutschen Berufsverbandes für Soziale Arbeit e.V. (DBSH) wird beispielhaft ersichtlich, dass Erfolge professionellen sozialarbeiterischen Handelns einer Zusammenarbeit zwischen Fachkräften und Klientel der Sozialen Arbeit bedürfen. Ebenso wird deutlich, dass Soziale Arbeit als praxisorientierte Profession auf eine Stärkung von Autonomie und Selbstbestimmung der Klientel abzielt. Dies impliziert als Voraussetzung hierfür, ein Vorhandensein einer professionellen Arbeitsbeziehung zwischen Mitarbeiter*innen von personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen und Klientel der Sozialen Arbeit. Demzufolge wird sichtbar, dass die Arbeitsbeziehung bzw. Qualität dieser Beziehung, im Hinblick auf eine wirkungsvolle und erfolggenerierende Soziale Arbeit einen hohen Stellenwert einnimmt. Mitarbeiter*innen können vor allem durch eine professionelle Ausgestaltung der Kommunikations- und Interaktionsbeziehung einen bedeutenden Einfluss auf das gemeinsame Arbeitsbündnis ausüben. Insofern stellen Mitarbeiter*innen für Organisationen wichtige Human-Ressourcen dar, die der Qualität und Wirksamkeit der Unterstützungsmaßnahme beisteuern. Allerdings ist die Ausgestaltung der professionellen Arbeitsbeziehung in hohem Maße von den jeweiligen Rahmenbedingungen einer Organisation umrahmt. Mitarbeiter*innen sind somit bei der Ausübung ihrer Fachlichkeit auf den organisatorischen Kontext angewiesen. Im Erbringskontext inmitten einer wirkungsorientierten fachlichen Arbeit stehen Fachkräfte vor allem vor der Herausforderung professionelles Handeln im Spannungsfeld der drei Kompetenzdimensionen von „Wissen“, „Können“ und „Haltung“ (von Spiegel 2018) zu erbringen. Hierbei gilt es sich nicht nur auf wissenschaftliches Wissen zu beziehen, sondern dies stetig zu aktualisieren bzw. zu erweitern, um Handlungszusammenhänge verstehen, erklären, bewerten und adäquate Interventionen ableiten zu können. (Ader et al. 2020: 232; von Spiegel 2018: 82f.) Kontinuierliche Fort- und Weiterbildungen erscheinen hierfür unverzichtbar. Um

wissenschafliches Wissen angemessen einsetzen zu können, muss die jeweilige Organisation ihren Fachkräften die hierfür nötigen Möglichkeiten zur Verfügung stellen. Um der Dimension des Könnens gerecht werden zu können, sind methodisch-fachliche und persönliche Kompetenzen nötig. Der Einsatz der „eigenen Person als Werkzeug“ (von Spiegel 2018) erfordert eine kritische Reflexion und ein hohes Maß an kommunikativen Fähigkeiten. (Ader et al. 2020: 232; von Spiegel 2018: 74) Hierzu benötigen Fachkräfte adäquate organisatorische Rahmenbedingungen, wie Supervision und kollegiale Fachberatung, wobei die inhaltliche Ausgestaltung dieser Untersützungsmechanismen eine wichtige Schlüsselrolle einzunehmen scheint. Damit Mitarbeiter*innen sich in ihrem fachlichen Handeln selbstkritisch zu reflektieren trauen, bedarf es eine hierfür geeignete Atmosphäre, die in hohem Maße durch den organisatorischen Rahmen gestaltet werden kann. Damit kommt der Führungsphilosophie bzw. der gelebten Organisationskultur eine entscheidende Rolle zu. Eine professionelle Haltung erfordert von Fachkräften einen professionellen Habitus und eine reflexive Professionalität auszubilden, in der die eigene Sozialisation, eigene Werte und Einstellungen kritisch im Kontext von fachlichem Werte- und Ethik- Wissen relationiert werden. (Ader et al. 2020: 232) Dies erfordert eine kritische Auseinandersetzung mit persönlichen, beruflichen und gesellschaftlichen Werten und Normen (von Spiegel 2018: 83).

Dieser Zusammenhang lässt andeuten, dass die von Organisationen zur Verfügung gestellten Rahmenbedingungen das fachliche Handeln von Mitarbeiter*innen im Hinblick auf eine wirkungsvolle professionelle Soziale Arbeit in hohem Maße beeinflussen können. Indem Organisationen Mitarbeiter*innen die für eine professionelle Soziale Arbeit notwendigen organisatorischen Voraussetzungen schaffen, wirken sie indirekt auf den Erfolg einer Maßnahme bzw. den Nutzen für die Klientel ein. Hierbei kommt dem Commitment eine entscheidene Rolle zu. Wie die Erkenntnisse aus Kap. 2 verdeutlichen, wirkt sich OC in mehreren Aspekten förderlich, hier im Fokus auf die der KJH als einen Teilbereich der Sozialen Arbeit, aus. Durch eine wissensbezogene (Commitmentforschung) und innovative Ausgestaltung des internen Bindungsmangements können Organisationen einen wesentlichen Beitrag der Profession der Sozialen Arbeit beisteuern. Die durch eine Professionalisierung des internen Bindungsmanagements entstehenden positiven Synergieeffekte, spiegeln sich bestenfalls in der Arbeit mit der Klientel wieder, steuern dem Erfolg einer Maßnahme bei und kommen letztendlich der Klientel zu Gute. Folgende Abbildung veranschaulicht den aus einer langfristigen organisatorischen Bindung resultierenden Nutzen und stellt die Bedeutung für die Profession der Sozialen Arbeit dar.



Quelle: Eigene Darstellung

Literaturverzeichnis

Aaronson, Elliot/ Wilson, Timothy/ Akert, Robin (2004): Sozialpsychologie. 4., aktualisierte Auflage. München: Pearson Studium.

Ader, Sabine/ Schrapper, Christian (Hg.) (2020): Sozialpädagogische Diagnostik und Fallverstehen in der Jugendhilfe. München: Ernst Reinhardt GmbH & Co KG Verlag.

AFET – Bundesverband für Erziehungshilfe e.V. (2018): Ohne Fachkräfte keine qualifizierte Kinder- und Jugendhilfe. URL: https://www.jugendhilfeportal.de/hze/artikel/ohne-fachkraefte-keine-qualifizierte-kinder-und-jugendhilfe/ [abgerufen am: 24.09.2020].

AGJ (Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe) (2018): Dem wachsenden Fachkräftebedarf richtig begegnen. Entwicklung einer Gesamtstrategie zur Personalentwicklung mit verantwortungsvollem Weitblick. Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ. URL: https://www.agj.de/fileadmin/files/positionen/2018/Dem_wachsenden_Fachkr%C3%A4ftebedarf_richtig_begegnen.pdf [abgerufen am: 14.09.2020].

AGJ (Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe) (2014): Fachkräftegebot und Fachkräftegewinnung vor dem Hintergrund der Aufgaben- und Angebotsvielfalt in der Kinder- und Jugendhilfe Diskussionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ. URL: https://www.agj.de/fileadmin/files/publikationen/Fachkraeftegebot.pdf [abgerufen am: 14.09.2020].

AGJ (Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe) (2011): Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe. Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ. URL: https://www.agj.de/fileadmin/files/positionen/2011/Fachkraeftemangel.pdf [abgerufen am: 14.09.2020].

Albus, Stefanie/ Greschke, Heike/ Klingler, Birte/ Messmer, Heinz/ Micheel, Heinz-Günter/ Otto, Hans-Uwe/ Polutta, Andreas (2009): Elemente wirkungsorientierter Jugendhilfe und ihre Wirkungsweisen: Erkenntnisse der wissenschaftlichen Evaluation des Bundesmodellprogramms. In: ISA Planung und Entwicklung GmbH: Wirkungsorientierte Jugendhilfe Band 09. Praxishilfe zur wirkungsorientierten Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung, Münster: ISA, S.25-60. URL: https://www.researchgate.net/publication/337001830_Elemente_Wirkungsorientierter_Jugendhilfe_und_ihrer_Wirkungsweisen [abgerufen am: 01.09.2020].

Allen, Natalie/ Meyer, John (1990): Die Messung und Vorwirkung von affektivem, kontinuierlichem und normativem Engagement für die Organisation. In: Die Messung und Vorwirkung von affektivem, kontinuierlichem und normativem Engagement für die Organisation, S.1-18. URL: https://www.translatetheweb.com/?from=en&to=de&ref=SERP&refd=www.bing.com&dl=de&rr=UC&a=https%3a%2f%2fonlinelibrary.wiley.com%2fdoi%2fabs%2f10.1111%2fj.2044-8325.1990.tb00506.x [abgerufen am: 03.09.2020].

Angeli, Mallory (2018): Generationen-Management und Mitarbeiterbindung. URL: https://doi.org/10.1007/s11612-018-0438-2 [abgerufen am: 01.09.2020].

Ashforth, Blake/ Mael, Fred (1989): Social Identity Theory and the organization. Academy of Management. Review, 14, 20-39. URL: https://www.researchgate.net/publication/233729899_Social_Identity_Theory_and_Organization [abgerufen am: 24.08.2020].

Bahl, Anke (2009): Von Schlüsselqualifikationen zu globalen „key competencies“ - Stationen einer anhaltenden Debatte über den Stellenwert fachübergreifender Kompetenzen - In: Bahl, Anke (Hrsg.): Kompetenzen für die globale Wirtschaft. Begriffe - Erwartungen Entwicklungsansätze. Bielefeld: Bertelsmann 2009, S.19-39 – URL: https://www.pedocs.de/volltexte/2010/2540/pdf/Bahl_Von_Schluesselqualifikationen_zu_globalen_key_competencies_2009_D_A.pdf [abgerufen am: 24.11.2020].

Barthelmes, Jürgen/ Bissinger, Stephan/ Müller-Stackebrandt,Jutta/ Sander, Ekkehard Sardei-Biermann, Sabine/ Seifert, Brigitte/ Bilcai, Monica (2002): Elfter Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Stellungnahme der Bundesregierung. Bericht der Sachverständigenkommission. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. URL: https://www.bmfsfj.de/blob/94598/92135291ed6ca273285998211782bfa1/prm-18653-broschure-elfter-kinder--und-j-data.pdf [abgerufen am: 25.09.2020].

Bauer, Ulrich (2017): Betriebssoziologie: Der Humanfaktor im Unternehmen. Wien: Linde Verlag.

BCB (Bildungscontrolling & Beratung) (2019): Thema Unternehmerstammtisch. „Mitarbeiterbindung auf Grundlage einer gesunden Unternehmenskultur“. Ofenhaus Bernau am 30.10.2019. Bildquelle S.16. URL: https://www.uv-barnim.de/images/2019/bcb_Pr%C3%A4sentation_uv_barnim_30102019.pdf [abgerufen am: 11.12.2020].

Beck, Reinhilfe/ Schwarz, Gotthart (2004): Personal-Entwicklung. Führen-Fördern-Fordern. 2.überarbeitete Auflage. Regensburg: Walhalla Fachverlag.

Becker, Helmut (Hrsg.) (2017): Das Sozialwirtschaftliche Sechseck: Soziale Organisationen zwischen Ökonomie und Sozialem. 2.vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer VS.

Becker, Howard (1960): Notes on the concept of commitment. American Journal of Sociology, 66, S. 32-42. URL: https://strategietcetera.files.wordpress.com/2011/09/becker-notes-on-the-concept-of-commitment.pdf [abgerufen am: 13.09.2020].

Becker-Lenz, Roland/ Müller, Silke (2009): Der professionelle Habitus in der Sozialen Arbeit: Grundlagen eines Professionsideals. Bern: Peter Lang AG.

Belsch, Sergej (2015): Mitarbeiterbindung. So sichern Sie Ihre wertvollste Ressource. Hamburg: Igel Verlag RWS.

Bertelsmann Stiftung (2018): Arbeitskräfte und Arbeitsmarkt im demographischen Wandel. Expertise. URL: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Studie_IFT_Arbeitskraefte_und_Arbeitsmarkt_im_demographischen_Wandel_2018.pdf [abgerufen am: 07.09.2020].

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) (2018): Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Ein Datenbericht 2018. URL: https://www.bgw-online.de/SharedDocs/Downloads/DE/Medientypen/Wissenschaft-Forschung/BGW55-83-130_Trendbericht-Kinder-und-Jugendhilfe_Download.pdf?__blob=publicationFile [abgerufen am: 01.09.2020].

Berkenheide, Moritz (2014): Mitarbeiterbindung in Unternehmen: Welche beeinflussbaren Faktoren wirken auf die Bindung der Mitarbeiter? Hamburg: Diplomica Verlag.

Bieker, Rudolf/ Vomberg, Edeltraud (Hrsg.) (2012): Management in der Sozialen Arbeit. Stuttgart: Kohlhammer GmbH.

Bissinger, Stephan/ Böllert, Karin/ Liebig, Reinhard/ Lüders, Christian/ Marquard, Peter/ Rauschenbach, Thomas / Münder, Johannes/ Pitschas, Rainer/ Mamier, Jasmin/ Seckinger, Mike/ Pluto, Liane/ Van Santen, Eric/ Gabriela Zink (Hrsg.) (2002): Strukturen der Kinder-und Jugendhilfe Eine Bestandsaufnahme. Sachverständigenkommission Elfter Kinder-und Jugendbericht (Hrsg.) Materialien zum Elften Kinder-und Jugendbericht Band 1. München: DJI Verlag Deutsches Jugendinstitut. URL: https://www.dji.de/fileadmin/user_upload/bibs/Vergriffene_Buecher_Open_Access/Sachverstaendigenkommission%2011Bericht%20Strukturen%20der%20Kinder%20und%20Jugendhilfe.pdf [abgerufen am: 13.09.2020].

Bode, Ingo (2012): Organisationen der Hilfe. In: Apelt, Maja/ Tacke, Veronika (Hrsg.): Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S.149-165.

Bogenstahl, Christoph (2012): Management von Netzwerken: Eine Analyse der Gestaltung interorganisationaler Leistungsaustauschbeziehungen. Wiesbaden: Gabler Verlag. Springer Fachmedien.

Böhm, Stephan (2008): Organisationale Identifikation als Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Eine wissenschaftliche Analyse mit Ansatzpunkten für das Management. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Böllert, Karin (Hrsg.) (2018): Kompendium Kinder- und Jugendhilfe. Wiesbaden: Springer VS.

Bolte, Annegret/ Porschen, Stefanie (2006): Die Organisation des Informellen. Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Borgmann, Lea-Sophie/ Rattay, Petra/ Lampert, Thomas (2017): Soziale Unterstützung als Ressource für Gesundheit in Deutschland. In: Journal of Health Monitoring 2017. 2(4)DOI 10.17886/RKI-GBE-2017-120, S. 117-121. Berlin. Robert Koch-Institut. URL: https://www.rki.de/DE/Content/Gesundheitsmonitoring/Gesundheitsberichterstattung/GBEDownloadsJ/FactSheets/JoHM_04_2017_Soziale_Unterstuetzung_als_Gesundheitsressource.pdf?__blob=publicationFile [abgerufen am: 13.09.2020].

Bornewasser, Manfred/ Vitera, Jan (2011): Commitment und Zeitarbeit. In: Bouncken, Ricarda/ Bornewasser, Manfred (Hrsg.): Beiträge zur Flexibilisierung (Band 1) Schwerpunkt Zeitarbeit – Balance von Flexibilität und Stabilität. Bayreuth: Flex4Work, S.34-56.

Bowlby, John (1975): Geist und Psyche. Bindung: Eine Analyse der Mutter-Kind-Beziehung. München: Kindler.

Bowlby, John (1983): Verlust, Trauer und Depression. München: Kindler.

Brademann, Isabell/ Piorr, Rüdiger (2018): Das affektive Commitment der Generation Z – Eine empirische Analyse des Bindungsbedürfnisses an Unternehmen und dessen Einflussfaktoren. In: Arbeitspapiere der FOM Nr.70. URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/199111/1/FOM-AP-70.pdf [abgerufen am: 20.09.2020].

Brown, Michael/ Treviño, Linda (2006): Ethical leadership: A review and future directions. URL: https://www.researchgate.net/publication/222394137_Ethical_Leadership_A_Review_and_Future_Directions [abgerufen am: 10.11.2020].

Buslei, Hermann/ Haan, Peter/ Kemptner, Daniel/ Weinhardt, Felix (2018): Arbeitskräfte und Arbeitsmarkt im demographischen Wandel. Expertise. URL: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Studie_IFT_Arbeitskraefte_und_Arbeitsmarkt_im_demographischen_Wandel_2018.pdf [abgerufen am: 18.09.2020].

Caritas Erziehungshilfe (2020): Qualität. Leitbild. URL: https://www.caritas-bremen.de/cms/contents/caritas-bremen.de/medien/dokumente/leitbild-erziehungsh/leitbild_erziehungshilfe.pdf [abgerufen am: 08.12.2020].

Cernavin, Oleg/ Schröter, Welf/ Stowasser, Sascha (Hrsg.) (2018): Prävention 4.0: Analysen und Handlungsempfehlungen für eine produktive und gesunde Arbeit 4.0. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Cooper, Cary L./ Flint-Taylor, Jill/ Pearn, Michael (2017): Resilienz als Erfolgsfaktor: Nachhaltige Strategien für die Arbeitswelt. Paderborn: Junfermann Verlag.

DBSH Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit e.V. (2016): DeutschsprachigeDefinition Sozialer Arbeit des Fachbereichstag Soziale Arbeit und DBSH. URL: https://www.dbsh.de/media/dbsh-

www/redaktionell/bilder/Profession/20161114_Dt_Def_Sozialer_Arbeit_FBTS_DBSH_01.pdf [abgerufen am: 09.12.2020].

DBSH Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit e.V. (2020): Profession. URL: https://www.dbsh.de/profession.html [abgerufen am: 09.12.2020].

DGFP e.V. (Hg.) Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2014): Retentionmanagement für die Praxis. Erfolgsentscheidende Mitarbeiter finden und binden.URL: https://download.e-bookshelf.de/download/0002/3679/52/L-G-0002367952-0004513577.pdf [abgerufen am: 12.09.2020].

DGFP e.V. (Hg.) Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2004): Retentionmanagement. Die richtigen Mitarbeiter binden. URL: https://books.google.de/books?id=70yeDwAAQBAJ&pg=PA37&hl=de&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false [abgerufen am: 17.12.2020].

Eckelt, Wolfgang (2015): Bindungswirksamkeit von Personalrekrutierungsmaßnahmen von High Potentials in der Automobilindustrie–Bestandsaufnahme und theoretische Weiterentwicklung. Bremen: Fachbereich Wirtschaftswissenschaft. URL: https://elib.suub.uni-bremen.de/edocs/00104244-1.pdf [abgerufen am: 21.09.2020].

Ehresmann, Cona (2016): Burn-out und das Sozialkapital von Organisationen – auf die Bindung kommt es an. Eine quantitative Analyse zu Sozialkapital, emotionaler Bindung und psychischer Erschöpfung am Beispiel von Mitarbeitern in medizinischen Rehabilitationskliniken. URL:https://d-nb.info/1135724709/34 [abgerufen am: 28.08.2020].

Eurich, Johannes (2018): Innovationen im Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens. In: Eurich, Johannes/ Glatz-Schmallegger, Markus/ Parpan-Blaser, Anne (Hrsg.): Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Rahmenbedingungen, Konzepte und Praxisbezüge. Wiesbaden: Springer VS, S.7-29.

DBSH Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit (2019): Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit e.V.. Definition der Sozialen Arbeit. Deutsche Fassung. Abgestimmte deutsche Übersetzung des DBSH mit dem Fachbereichstag Sozialer Arbeit. Präambel zur deutschsprachigen Definition Sozialer Arbeit. Deutschsprachige Definition Sozialer Arbeit. URL:

https://www.dbsh.de/profession/definition-der-sozialen-arbeit/deutsche-fassung.html [abgerufen am: 06.09.2020].

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (2012): Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe – Diskussionspapier zum Umgang mit §§79, 79a SGB VIII. Nachrichtendienst des Deutschen Vereins, Heft 12/2012, S.555–561 URL: https://www.deutscher-verein.de/de/uploads/empfehlungen-stellungnahmen/2012/dv-18-12-qualitaetsentwicklung-kinder-und-jugendhilfe.pdf [abgerufen am: 14.09.2020].

Dewe, Bernd/ Otto, Hans-Uwe (2012): Reflexive Sozialpädagogik. In: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. Wiesbaden: Springer VS, S.197-218.

DGFP Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (Hrsg.) (2014): Retentionmanagement für die Praxis. Erfolgsentscheidende Mitarbeiter finden und binden. URL: https://download.e-bookshelf.de/download/0002/3679/52/L-G-0002367952-0004513577.pdf [abgerufen am: 14.09.2020].

Diestel, Stefan/ Dettmers, Sebastian (2018): Die Kunst des Führens in der digitalen Revolution. Kienbaum & StepStone Leadership Survey 2018. URL: https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2019/04/Kienbaum-StepStone_Die-Kunst-des-F%C3%BChrens-in-der-digitalen-Revolution_Webversion.pdf [abgerufen am: 11.09.2020].

Ehresmann, Cona (2016): Burn-out und das Sozialkapital von Organisationen – auf die Bindung kommt es an. Eine quantitative Analyse zu Sozialkapital, emotionaler Bindung und psychischer Erschöpfung am Beispiel von Mitarbeitern in medizinischen Rehabilitationskliniken. URL: https://d-nb.info/1135724709/34 [abgerufen am: 11.09.2020].

Felfe, Jörg/ Schmook, Renate/ Six, Bernd (2006): Die Bedeutung kultureller Wertorientierungen für das Commitment gegenüber der Organisation, dem Vorgesetzten, der Arbeitsgruppe und der eigenen Karriere. Zeitschrift für Personalpsychologie. URL: https://econtent.hogrefe.com/doi/10.1026/1617-6391.5.3.94 [abgerufen am: 08.09.2020].

Felfe, Jörg (2008): Mitarbeiterbindung. Göttingen, Bern: Hogrefe Verlag.

Felfe, Jörg (2020): Mitarbeiterbindung. 2.,überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Felfe, Jörg (2009): Mitarbeiterführung. Göttingen: Hogrefe Verlag. URL: https://books.google.de/books?id=Ra3crzrIHa8C&printsec=frontcover&dq=Felfe,+J%C3%B6rg+(2009):+Mitarbeiterf%C3%BChrung.+G%C3%B6ttingen:&hl=de&sa=X&ved=2ahUKEwiE1ZmA1d7qAhXZh1wKHdDwAs8QuwUwAHoECAAQBw#v=onepage&q=Felfe%2C%20J%C3%B6rg%20(2009)%3A%20Mitarbeiterf%C3%BChrung.%20G%C3%B6ttingen%3A&f=false [abgerufen am: 24.08.2020].

Felfe, Jörg/ Korek, Sabine/ Franke, Franziska (Hrsg.) (2015): Führungsspielraum. In: Trends der psychologischen Führungsforschung: Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse. Göttingen: Hogrefe Verlag, S.212-220.

Felfe, Jörg/ Wombacher, (2016): Commitment und Gesundheit. In: Badura, Bernhard/ Ducki, Antje/ Schröder Helmut/ Klose, Joachim/ Meyer, Markus (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2016: Unternehmenskultur und Gesundheit-Herausforderungen und Chancen. Berlin Heidelberg: Springer Verlag, S.132-134.

Felfe, Jörg/ Six, Bernd (2006): Die Relation von Arbeitszufriedenhit und Commitment. URL: https://www.researchgate.net/profile/Joerg_Felfe/publication/309726302_Die_Relation_von_Arbeitszufriedenhit_und_Commitment/links/581f411508aea429b298d852/Die-Relation-von-Arbeitszufriedenhit-und-Commitment.pdf [abgerufen am: 07.09.2020].

Fendrich, Sandra (2018): Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Arbeitsfelder der Kinder- und Jugendhilfe. In: Böllert, Karin (Hrsg.): Kompendium Kinder- und Jugendhilfe. Wiesbaden: Springer VS, S.1645-1665.

Fischer, Peter/ Jander, Kathrin/ Krueger, Joachim (2018): Sozialpsychologie für Bachelor, 2.Auflage. Berlin: Springer VS.

Fleig, Jürgen (2017): Szenario-Technik. Grundlagen der Szenario-Technik. URL: https://www.business-wissen.de/hb/grundlagen-der-szenario-technik/ [abgerufen am: 11.10.2020].

Flick, Uwe (2017): Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In: Flick, Uwe/Kardoff, Ernst von/Steincke Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg, 12. Aufl. Rowohlts Enzyklopädie, S.411-423.

Frey, Dieter (2015): Ethische Grundlagen guter Führung. Warum gute Führung einfach und schwierig zugleich ist. URL: https://docplayer.org/13482690-Ethische-grundlagen-guter-fuehrung.html [abgerufen am: 12.09.2020].

Frese, Michael/ Greif, Siegfried (1983): Arbeit und Persönlichkeitsentwicklung. In: Entwicklungspsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen. München, Wien, Baltimore: Urban & Schwarzenberg, S.214-219.

Freund, Alexandra/ Weiss, David/ Nikitin, Jana (2014): Modelle der Handlungsmotivation zur erfolgreichen Entwicklung. In: Ahnert, Liselotte (Hrsg.): Theorien in der Entwicklungspsychologie. Berlin Heidelberg: Springer VS. S.302-303.

Geschka, Horst (2018): Szenariotechnik. Eine Methode der Zukunftsforschung zur systematischen Analyse zukünftiger Entwicklungen und Erarbeitung von qualitativen alternativen Prognosen https://geschka.de/wp-content/uploads/2018/11/Szenariotechnik_20120607.pdf [abgerufen am: 03.09.2020].

Goebbels, Pauline (2017): URL: Mitarbeiterbindung – nützliche Instrumente und effektive Maßnahmen. URL: https://www.honestly.de/blog/mitarbeiterbindung-instrumente-massnahmen/ [abgerufen am: 13.10.2020].

Gollan, Tobias (2012): Sozialer Einfluss auf Werthaltungen und seine Konsequenzen für Kulturelle Diffusion. URL: https://ediss.sub.uni-hamburg.de/volltexte/2012/5569/pdf/Dissertation.pdf [abgerufen am: 03.10.2020].

Gonschorrek, Ulrich (2004): Das Service-Center im Personalbindungsmanagement. In: Bröckermann, Reiner: Personalbindung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S.197-225.

Gonschorrek, Ulrich/ Pepels, Werner (2004): Ganzheitliches Management. Grundkurs Management für Wirtschaft, Verwaltung und Non Profit Organisationen. Berlin: BWV Berliner Wissenschaftsverlag.

Graefe, Stephanie (2019): Resilienz im Krisenkapitalismus. Wider das Lob auf Anpassungsfähigkeit, Bielefeld: transcript.

Grimm, Alexander (2016): Mitarbeiterbindung in der Generation Y. Empirische Studie zu Faktoren, die das Commitment junger Mitarbeiter fördern. URL: https://www.aulis.hs-bremen.de/goto.php?target=file_1050472_download&client_id=hsbremen [abgerufen am: 03.09.2020].

Grundwald, Klaus, Steinbacher, Elke (2007): Organisationsgestaltung und Personalführung in den Erziehungshilfen. Grundlagen und Praxismethoden. Weinheim München: Juventa Verlag.

Hackl, Benedikt/ Wagner, Marc/Attmer, Lars/ Baumann, Dominik (2017): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Wiesbaden: Springer VS.

Helfferich, Cornelia (2009): Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 3.,überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Heller, Jutta (2015): Die sieben Schlüssel der Resilienz. URL: https://juttaheller.de/wp-content/uploads/2017/02/4.pdf [abgerufen am: 11.09.2020].

Heller, Jutta (2015): Forschung zu Resilienz. URL: https://juttaheller.de/resilienz/resilienz-abc/forschung-zu-resilienz/ [abgerufen am: 18.09.2020].

Henneke, Daniel (2015): Dynamische Fähigkeiten und Unternehmenserfolg. Untersuchung des Mediationseffekts der Unternehmensinnovativität. URL: https://boris.unibe.ch/67870/1/14henneke_d.pdf [abgerufen am: 18.10.2020].

Hoffmann, Gregor Paul (2017): Organisationale Resilienz: Kernressource moderner Organisationen. Berlin: Springer Verlag.

Huber, Thomas/ Rauch, Christian (2013): Generation Y. Das Selbstverständnis der Manager von morgen. URL: https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf [abgerufen am: 12.09.2020].

Huf, Stefan (2012a): Fluktuation und Retention. Mitarbeiter im Unternehmen halten. In: Personal Quarterly, H. 4, S. 46-49. URL: https://www.haufe.de/download/personal-quarterly-ausgabe-42012-personalquarterly-140454.pdf [abgerufen am: 13.09.2020].

Huf, Stefan (2012b): Ursachen der Fluktuation verstehen, Mitarbeiterbindung optimieren Pfadmodell und Theorie der Einbettung erweitern das Verständnis. In: Personal Führung 03.2012. URL: https://www.dgfp.de/hr-wiki/Ursachen_der_Fluktuation_verstehen__Mitarbeiterbindung_optimieren.pdf [abgerufen am: 18.10.2020].

Huf, Stefan (2020): Personalmangement. Wiesbaden: Springer Gabler.

IFSW Internationale Föderation der Sozialarbeiter (2014): Globale Definition von Sozialarbeit. Globale Definition des Berufs der Sozialen Arbeit https://www.ifsw.org/de/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/ [abgerufen am: 06.09.2020].

Jost, Peter (2008): Organisation und Motivation: Eine ökonomisch-psychologische Einführung. 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH.

Kastner, Michael (2010): Trends, Kosten und Nutzen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Institut für Arbeitspsychologie und Arbeitsmedizin. URL: https://docplayer.org/12847253-Univ-prof-dr-phil-dr-med-michael-kastner.html [abgerufen am: 02.09.2020].

Kaiser, Stephan (2001): Entwicklung von Humanressourcen: Eine ressourcen- und lernorientierte Perspektive. Wiesbaden: Springer VS.

Kanning, Uwe Peter (2017): Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie. Berlin, Heidelberg: Springer VS.

Kauffeld, Simone (Hrsg.) (2014): Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor. Lesen, Hören, Lernen im Web. 2.,überarbeitete Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer VS.

Kern, Johanna (2016): Die Bedeutung von beruflichem Selbstbild und beruflichem Habitus im Kontext Sozialer Arbeit. URL: http://www.soziales-kapital.at/index.php/sozialeskapital/article/viewFile/489/856.pd [abgerufen am: 04.09.2020].

Klaiber, Sven (2018): Organisationales Commitment: Der Einfluss lernförderlicher Aspekte bei der Arbeit auf die Mitarbeiterbindung. Wiesbaden: Springer VS. URL: https://phfr.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/580/file/2015+11+27+-+13+Klaiber+FINALE+VERSION+PDF.pdf [abgerufen am: 01.09.2020].

Klaffke, Martin (Hrsg.) (2014): Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Berlin: Springer Gabler.

Klein, Hannah (2019): Wie Unternehmen die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter fördern. Die Stärken und Schwächen der betrieblichen Beratung. URL: .https://books.google.de/books?id=7aGfDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=resilienz+und+mitarbeiterbindung&hl=de&sa=X&ved=0ahUKEwjxjuTCoIvoAhUMyKYKHTNNBfYQuwUIUTAE#v=onepage&q&f=false [abgerufen am: 26.08.2020].

Klingenberg, Ingo/ Süß, Stefan (2020): Organisationales Commitment von Pflegenden fördern. Strategien und Massnahmen zur Erhöhung der Bindung an eine Organisation. Mitarbeiterbindung. URL: https://www.dbfk.de/media/docs/download/DBfK-Aktuell/Organisationales-Commitment-von-Pflegenden-foerdern.pdf [abgerufen am: 24.08.2020].

Klinger, Sabine/ Mayr, Andrea (2019): Transformationsprozesse in der Sozialen Arbeit im Kontext der Digitalisierung. Sozialpädagogische Fachkräfte in der mediatisierten Gesellschaft. Ein Beitrag zur Fachtagung „FT 17 Sozialpädagogik“ zum Thema „Digitalisierung zwischen Hype und didaktischen Mehrwert: Digitale Lehr-Lern-Formate sozialpädagogischer Qualifizierung in Hochschule und beruflicher Bildung“. URL: https://www.berufsbildung.nrw.de/cms/upload/hochschultage-bk/2019beitraege/ft17_transformationsprozesse_in_der_sozialen_arbeit.pdf [abgerufen am: 25.08.2020].

Klös, Hans-Peter/ Rump, Jutta/ Zibrowius, Michael (2016): Die Neue Generation. Werte, Arbeitseinstellungen und unternehmerische Anforderungen. Roman Herzog Institut Nr. 29. URL: https://www.ibe-ludwigshafen.de/download/arbeitsschwerpunkte-downloads/generationenmix/RHI_Diskussion_29_Web.pdf [abgerufen am: 25.08.2020].

Knoblauch, Rolf (2004): Motivation und Honorierung der Mitarbeiter als Personalbindungsinstrumente. In: Böckermann, Reiner/ Pepels, Werner (Hrsg.): Personalbindung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S.102-129.

Korek, Sabine/ Felfe, Jörg/ Zaepernick-Rothe, Ute (2009): Transformational leadership and commitment: A multilevel analysis of group-level influences and mediating processes. URL:

https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13594320902996336?scroll=top&needAccess=true [abgerufen am: 24.08.2020].

Krause, Andreas (2013): Zitiert nach: Felfe, Jörg (2020): Mitarbeiterbindung. 2.,überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Krause, Andreas/ Dorsemagen, Cosima /Stadlinger, Jörg/ Baeriswy, Sophie (2012): Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In: Badura, Bernhard/ Ducki, Antje/ Schröder Helmut/ Klose, Joachim/ Meyer, Markus (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2012, S.191-202.

Krimmer, Holger (Hrsg.) (2019): Datenreport Zivilgesellschaft. Springer VS. Wiesbaden. URL: https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-22958-0 [abgerufen am: 23.9.2020].

Kring, Thorn (2013): Generation Y-Anforderung an Personal- und Organisationsentwicklung. URL: https://docplayer.org/55013-Generation-y-anforderung-an-personal-und-organisationsentwicklung.html [abgerufen am: 23.10.2020].

Krüger, Karl-Heinz (2016): Gesellschaftlicher Wertewandel: Generation X, Y, Z – und dann? In: Klaus, Hans/ Schneider, Hans (Hrsg.): Personalperspektiven. Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel. 12.Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S.40-43.

Kuckartz, Udo (2016): Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 3. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Juventa. S.166-169. Auszug aus Unterabschnitt 8.1.1: Transkriptionsregeln und Transkription.

Kühl, Stefan (2019): Zur Entstehung, Durchsetzung und Regulierung von Regelabweichungen. URL: https://pub.uni-bielefeld.de/download/2936701/2936702/K%C3%BChl%2C%20Stefan%3B%20Working%20Paper%206-2019%20-%20Zur%20Entstehung%20und%20Durchsetzung%20brauchbarer%20Illegalit%C3%A4t.pdf [abgerufen am: 23.9.2020].

Kühn, Franka (2017): Die demografische Entwicklung in Deutschland. Eine Einführung. URL: https://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/196911/fertilitaet-mortalitaet-migration [abgerufen am: 12.9.2020].

Kühnle, Silke (2000): Lernende Organisationen im Gesundheitswesen. Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kump, Barbara (2014): Gut gebunden? Unterschiedliche Arten von Commitment zum Unternehmen. wissens.blitz (136). URL: http://www.wissensdialoge.de/commitment [abgerufen am: 23.10.2020].

Kunz, Justus/ Leicht-Deobald, Ulrich/ Bruch, Heike (2016): Personalwirtschaft. URL: https://www.personalwirtschaft.de/produkte/hr-lexikon/detail/transformationale-fuehrung.html [abgerufen am: 23.09.2020].

Kutscher, Nadia (2019: Soziale Arbeit als Wohlfahrtsproduktion. Digitalisierung der Sozialen Arbeit. In: Rietmann, Stephan/ Sawatzki, Maik/ Berg, Mathias (Hrsg.): Beratung und Digitalisierung. Zwischen Euphorie und Skepsis. Wiesbaden: Springer VS, S.41-56.

Lee, Thomas /Mitchell, Terence /Holtom, Brooks /McDaniel, Linda /Hill, John (1999): The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and Extension. In: Academy of Management Journal, Jg. 42, H. 4, S. 450-462. **Zitiert nach:** Huf, Stefan (2012a): Fluktuation und Retention. Mitarbeiter im Unternehmen halten. In: Personal Quarterly, H. 4, S. 46-49. URL: https://www.haufe.de/download/personal-quarterly-ausgabe-42012-personalquarterly-140454.pdf [abgerufen am: 13.09.2020].

Lee, Thomas /Mitchell, Terence /Sablynski, Chris /Burton, James /Holtom, Brooks (2004): The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absence, and voluntary turnover. In: Academy of Management Journal, Jg. 47, H. 5, S. 711-722. URL: https://www.researchgate.net/publication/211389932_The_Effects_of_Job_Embeddedness_on_Organizational_Citizenship_Job_Performance_Volitional_Absences_and_Voluntary_Turnover [abgerufen am: 13.09.2020].

Lerche, Wolfgang/ Krautscheid, Christian/ Olejnik, Alfons/ Selg, Eva-Maria (1999): Personalentwicklung in Sozialorganisationen. Eine Arbeitshilfe für die Praxis. 1. Auflage. Frankfurt am Main: Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge.

Lichtsteiner, Hans (2017): Generation Y – Chance und Herausforderung zugleich. URL: https://www.verbandsberatung.ch/wp-content/uploads/2018/02/Generation-Y-Chance-und-Herausforderung-zugleich.pdf [abgerufen am: 22.09.2020].

Loffing, Diana/ Loffing, Christian (2010): Mitarbeiterbindung ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisationen. Berlin: Druncker & Humbolt. **Zitiert nach: Kühl, Stefan (2019):** Zur Entstehung, Durchsetzung und Regulierung von Regelabweichungen. URL: https://pub.uni-bielefeld.de/download/2936701/2936702/K%C3%BChl%2C%20Stefan%3B%20Working%20Paper%206-2019%20-%20Zur%20Entstehung%20und%20Durchsetzung%20brauchbarer%20Illegalit%C3%A4t.pdf [abgerufen am: 23.9.2020].

Maelicke, Bernd (2017): Case Management: Neue Herausforderungen an Organisations- und Personalentwicklung. In: Wöhrle, Armin/ Fritze, Agnès/Prinz, Thomas/ Schwarz, Gotthart (Hrsg.): Sozialmanagement – Eine Zwischenbilanz. Wiesbaden: Springer VS, S.343-352.

Maier, Günter (2018): Zweifaktorentheorie. Definition: Was ist "Zweifaktorentheorie"?. Gablers Wirtschaftslexikon. URL: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/zweifaktorentheorie-48072/version-271330 [abgerufen am: 27.09.2020].

Marahrens, Thorben (2014): Personalentwicklung als Instrument der Mitarbeiterbindung: Fluktuationskosten vermeiden. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.

March, James/Simon, Herbert (1958): Organizations. New York: John Wiley and Sons. **Zitiert nach:** Huf, Stefan (2012a): Fluktuation und Retention. Mitarbeiter im Unternehmen halten. In: Personal Quarterly, H. 4, S. 46-49. URL: https://www.haufe.de/download/personal-quarterly-ausgabe-42012-personalquarterly-140454.pdf [abgerufen am: 13.09.2020].

Mathieu, John/ Zajac, Dennis (1990): A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. Psychological Bulletin 1990, Vol.108. No. 2, S.171-194. URL: https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0033-2909.108.2.171 [abgerufen am: 23.09.2020].

Mayring, Philipp/ Brunner, Eva (2009): Qualitative Inhaltsanalyse. S.669-680. In: Buber, Renate/ Holzmüller Hartmut: Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen. Wiesbaden: Gabler Verlag. URL: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-8349-9441-7_42.pdf [abgerufen am: 19.09.2020].

Mayring, Philipp (2002). Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken. Weinheim und Basel: Beltz.

McGregor, Douglas (1960): Zitiert nach: Troger, Hermann (2018): Die Führungskraft als Personalmanager: Eine neue Rollenverteilung zwischen Führungskräften und HR-Management. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Meifert, Matthias (2014): Nützliches aus der Wissenschaft. Reisende soll man (nicht) aufhalten – Wie viel Fluktuation ist gut? URL: https://hrpepper.de/wp-content/uploads/2017/09/34_Evidenz-to-go-Reisende-soll-man-nicht-aufhalten-Wie-viel-Fluktuation-ist-gut.pdf [abgerufen am: 12.09.2020].

Merchel, Joachim (2018): Trägerstrukturen und Organisationsformen in der Kinder- und Jugendhilfe. In: Böllert, Karin (Hrsg.): Kompendium Kinder- und Jugendhilfe. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S.93-113.

Mertens, Dieter (1974): Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. URL: http://doku.iab.de/mittab/1974/1974_1_MittAB_Mertens.pdf [abgerufen am: 14.11.2020].

Meyer, John/ Stanley, David/ Herscovitch, Lynne/ Topolnytsky, Laryssa (2002): Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. Journal of vocational behavior. - New York, NY: Academ. Press, Vol.61.2002,1, p.20-52. **Zitiert nach:** Felfe, Jörg (2020): Mitarbeiterbindung. 2.,überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Meyer, John/ Stanley, Laura/ Parfynova, Natalya (2012): Employee commitment in context: the nature and implication of commitment profiles. Jorney of Vocational behavior, 80 1-16. URL: https://www.academia.edu/12444633/Employee_commitment_in_context_The_nature_and_implication_of_commitment_profiles abgerufen am: 14.11.2020]. **Zitiert nach** van Dick Rolf (2017): Identifikation und Commitment fördern, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. In: Praxis der Personalpsychologie. Human Resource Management kompakt. Band 5 Göttingen: Hogrefe Verlag.

Meyer, John/ Allen, Natalie (1990): Die Messung und Vorgeschichte von affektivem, kontinuierlichem und normativem Engagement für die Organisation. URL: https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=de&prev=search&rurl=translate.google.de&sl=en&sp=nmt4&u=https://doi.org/10.1111/j.2044-

8325.1990.tb00506.x&usg=ALkJrhjNGrcIh_Vllohylhgd6myCJKY7Mw [abgerufen am: 12.10.2020].

Mitchell, Terence/ Holtom, Brooks/ Lee, Thomas (2001): How to keep your best employees: Developing an effective retention policy, in: Academy of Management Executive, 15 (4), 96–108 zitiert nach Huf, Stefan (2012b): Ursachen der Fluktuation verstehen, Mitarbeiterbindung optimieren Pfadmodell und Theorie der Einbettung erweitern das Verständnis. In: Personal Führung 03.2012. URL: https://www.dgfp.de/hr-wiki/Ursachen_der_Fluktuation_verstehen__Mitarbeiterbindung_optimieren.pdf [abgerufen am: 18.09.2020].

Mobley, Willliam (1977): Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. In: Journal of Applied Psychology, Jg. 62, H. 2, S. 237-240. **Zitiert nach:** Huf, Stefan (2012a): Fluktuation und Retention. Mitarbeiter im Unternehmen halten. In: Personal Quarterly, H. 4, S. 46-49. URL: https://www.haufe.de/download/personal-quarterly-ausgabe-42012-personalquarterly-140454.pdf [abgerufen am: 13.09.2020].

Moos, Gabriele (2019): Ist der Fachkräftemangel in der Sozialen Arbeit angekommen? Daten, Fakten und Konsequenzen. URL: https://www.fh-muenster.de/sw/downloads/masozialmanagement/Vortrag_Moos_28.11.19.pdf [abgerufen am: 12.09.2020].

Mourlane, Denis/Hollmann, Detlef/ Trumpold, Kai (2013): Führung, Gesundheit und Resilienz. Gütersloh, Frankfurt am Main: Bertelsmann Stiftung. URL: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Fuehrung__Gesundheit__Relienz_Studie.pdf [abgerufen am: 17.02.2020].

Mowday, Richard/ Porter, Lyman/ Steers, Richard (1982): Employee-Organizations Linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. New York: Academic Press. URL: https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=f_FFBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Employee-organization+linkages.The+Psychology+Of+Commitment,absenteeism+and+turnover&ots=GjTBI6Li_6&sig=PsvMKsJdOp1gaovBUgQytNwiLNI#v=onepage&q=Employee-organization%20linkages.The%20Psychology%20Of%20Commitment%2Cabsenteeism%20and%20turnover&f=false [abgerufen am: 07.09.2020].

Mowday, Richard/ Steers, Richard/ Porter, Lyman (1979): The measurement of organizational commitment. In: Journal of Vocational Behavior, 14, S.224-247. URL: https://www.academia.edu/3379532/The_measurement_of_organizational_commitment_1 [abgerufen am: 13.09.2020].

Neininger, Alexandra (2010): Commitmentfoki: Antezedenzien und Konsequenzen von organisationalem und Team Commitment. Eine Längsschnittstudie. Von der Fakultät für Lebenswissenschaften der Technischen Universität Carolo-Wilhelmina zu Braunschweig zur Erlangung des Grades einer Doktorin der Naturwissenschaften. URL: https://d-nb.info/1175826901/34 [abgerufen am: 17.09.2020].

Nagel, Claudia: (2015): Dynamic Capabilities als Grundlage für strategischen Wandel. URL: https://www.researchgate.net/publication/281123307_Dynamic_Capabilities_als_Grundlage_fur_strategischen_Wandel [abgerufen am: 13.09.2020].

Nagel, Martina (2017): Laterale Führung: Gemeinsam zum Ziel. URL: https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/fuehrung-und-leadership/laterale-fuehrung-gemeinsam-zum-ziel/ [abgerufen am: 11.09.2020].

Neuhaus, Astrid (2010): Das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten" als Teilaspekt einer allgemeinen Theorie von Fluktuation. Ein einstellungstheoretischer Erklärungsansatz für die Personalpraxis. Wissenschaftliche Schriften der WWU Münster, Reihe VIII, Band 1. Münster: MV Verlag.

Nick, Marco (2018): Engagement Index. Die neuesten Daten und Erkenntnisse der Gallup-Studie. URL: https://www.m-vg.de/mediafiles/Leseprobe/9783868817065.pdf [abgerufen am: 13.09.2020].

Niermeyer, Rainer (2007): Motivation: Instrumente zur Führung und Verführung. 2.Auflage. München: Rudolf Haufe Verlag.

Nissen, Regina (2018): Management by Objectives. Gabler Wirtschaftslexikon. URL: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/management-objectives-40709/version-264087 [abgerufen am: 27.09.2020].

Nöhen, Manuela (2018): Datenreport 2018. Kinder- und Jugendhilfe. Bundeszentrale für politische Bildung. URL: https://www.bpb.de/nachschlagen/datenreport-2018/familie-lebensformen-und-kinder/277919/kinder-und-jugendhilfe [abgerufen am: 13.09.2020].

Oevermann, Ulrich (2001): Die Struktur sozialer Deutungsmuster – Versuch einer Aktualisierung. In: Sozialer Sinn, Jg. 2, Heft 1, S. 35-81. **Zitiert nach:** Kern, Johanna (2016): Die Bedeutung von beruflichem Selbstbild und beruflichem Habitus im Kontext Sozialer Arbeit. URL: http://www.soziales-kapital.at/index.php/sozialeskapital/article/viewFile/489/856.pdf [abgerufen am: 04.09.2020].

Offe, Heinz/ Stadler, Michael (Hrsg.) (1980): Psychologie und Gesellschaft. Arbeitsmotivation: Entwicklung der Motivation zu produktiver Tätigkeit. Band 12. Darmstadt: Steinkopff Verlag.

Park,Yang-Khy/ Kabst, Rüdiger/ Steinmetz, Holger, Turner, Michelle (2009): Organizational Commitment und Job Involvement in Deutschland und Südkorea. Eine bedürfnisorientierte empirische Analyse. Organizational Commitment und Job Involvement im internationalen Kontext. In: Schreyögg, G /Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung19. Verhalten in Organisationen. Wiesbaden: Gabler Verlag, S.1-30.

Parment, Anders (2013): Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. 2.,vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Parpan-Blaser, Anne (2011): Ausgangslage und Verortung der Fragestellungen. In: Parpan-Blaser: Innovation in der Sozialen Arbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S.13-33.

Pothmann, Jens (2012): Fachkräftemangel – ein Thema für die Kinder- und Jugendhilfe unter besonderer Berücksichtigung der Hilfen zur Erziehung. Vortrag im Rahmen des Praxis- und Forschungstags der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen, Standort Münster. Dortmunder Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatist. URL: https://www.katho-nrw.de/uploads/media/Fachvortrag_Pothmann_Fachkraeftemangel.pdf [abgerufen am: 16.09.2020].

Preisendörfer, Peter (2005): Organisationssoziologie: Grundlagen, Theorien und Problemstellungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Pundt, Alexander/ Böhme, Hendyk/ Schyns, Birgit (2006): Moderatorvariablen für den Zusammenhang zwischen Commitment und transformationaler Führung. Führungsdistanz und Kommunikationsqualität. URL: https://econtent.hogrefe.com/doi/full/10.1026/1617-6391.5.3.108 [abgerufen am: 03.09.2020].

Raeder, Sabine/ Grote, Gudela (2012): Der psychologische Vertrag: Analyse und Gestaltung der Beschäftigungsbeziehung. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Reiß, Christian (2014): Personaler-Online: Rubrik: Personalentwicklung.Fluktuation. URL: http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation [abgerufen am: 13.09.2020].

Raithel, Jürgen (2006): Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Rodouli, Fotini (2004): Commitment und Motivation von Informationsgebern in einem virtuellen Informations-Netzwerk zum Arbeitsschutz. Forschungsbericht - Nr. 8F. Institut ASER e.V. an der Bergischen Universität Wuppertal. URL: https://www.institut-aser.de/pdf_files/aser-Bericht-Nr-8-01.pdf [abgerufen am: 06.09.2020].

Rose, Nico/ Steger, Michael (2017): Führung, die Sinn macht Manager brauchen gutes KAARMA. In: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management. Lebenswandel Arbeitsformen für ein erfülltes Leben.Nr.4. URL: https://nicorose.de/wp-content/uploads/2017/10/ZOE_2017_04_Rose_Steger.pdf [abgerufen am: 24.09.2020].

Rump, Jutta/ Eilers, Silke/ Schabel, Frank/ Möckel, Kathrin (2012): HR-Report 2012/201. Mitarbeiterbindung. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag der Hays AG. URL: https://www.ibe-ludwigshafen.de/download/arbeitsschwerpunkte-downloads/trends-der-arbeitswelt-downloads/HR-Report-2012-2013_Mitarbeiterbindung_2.pdf [abgerufen am: 01.09.2020].

Sass, Enrico (2019): Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung: Was erwarten Arbeitnehmer? Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Schäfer, Bernadett (2018): Mitarbeiterbindung in Einrichtungen der stationären Jugendhilfe. Eine empirische Untersuchung einer Einrichtung der stationären Jugendhilfe im Raum Mittelsachsen. URL: https://monami.hs-mittweida.de/frontdoor/deliver/index/docId/10683/file/Schaefer_Bernadett.pdf [abgerufen am: 20.09.2020].

Schilling, Matthias/ Kopp, Katharina (2018): Fachkräftebedarf und Fachkräftedeckung in der Kinder- und Jugendhilfe. In: Böllert, Karin (Hrsg.): Kompendium Kinder- und Jugendhilfe. Wiesbaden: Springer VS, S.655-678.

Schmid, Birgit (2009): Vom Schatten herrschender Verhältnisse oder: Was fördert Organisationales Commitment? Journal Psychologie des Alltagshandelns/Psychology of Everyday Activity, Vol. 2 / No. 2. URL: https://diglib.uibk.ac.at/download/pdf/2498737?name=Schmid%20Birgit%20E%20Vom%20Schatten%20herrschender%20Verh%C3%A4ltnisse%20oder%20Was%20f%C3%B6rdert%20Organisa [abgerufen am: 16.01.2020].

Schreyögg, Astrid (2020): Die Organisation als kontextueller Hintergrund. URL: https://www.schreyoegg.de/content/view/105/35/ [abgerufen am: 23.09.2020].

Schreyögg, Georg/ Geiger, Daniel (2016): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. 6.Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Schreyögg, Georg/ Koch, Jochen (2014): Grundlagen des Managements. Kapitel 6. Gestaltung organisatorischer Strukturen. Lösungen zu den Lernkontrollfragen. URL: https://static.springer.com/sgw/documents/1479857/application/pdf/Lo%CC%88sungen+zu+den+Lernkontrollfragen+aus+Kapitel+6.pdf [abgerufen am: 20.09.2020].

Schreyögg, Georg (1998): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung; mit Fallstudien. 2.Auflage. Gabler Verlag. **Zitiert nach:** Kühnle, Silke (2000): Lernende Organisationen im Gesundheitswesen. Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Schreyögg, Georg (2016): Organisatorische Integration. In: Schreyögg, Georg: Grundlagen der Organisation. Basiswissen für Studium und Praxis. 2.Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S.39-60.

Schilling, Matthias (2019): Kinder- und Jugendhilfe im Überblick. In: Böwing-Schmalenbrock, Melanie et.al. (Hrsg.): Kinder- und Jugendhilfereport 2018: Eine kennzahlenbasierte Analyse. Berlin Toronto: Barbara Budrich Verlag, S.23-38.

Schuler, Heinz/ Sonntag, Karlheinz (Hrsg.) (2007): Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Schumacher, Lutz (2013): Was zeichnet attraktive Arbeitgeber in der Sozialwirtschaft aus? Wege zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften. München: Transferzentrum für Sozialwirtschaft ASD

Bundeskongress. URL: https://www.deutscher-verein.de/de/uploads/vam/2013/dokumentation/f-4125-13/f_4125-15_v8_n8_schumacher.pdf [abgerufen am: 18.09.2020].

Seehofer, Patric (2014): Grundlagen der Mitarbeiterbindung. Hamburg: Igel Verlag RWS.

Siegrist, Johannes (1996): Soziale Krisen und Gesundheit. Göttingen: Hogrefe.

Six, Bernd/ Bierhoff, Hans-Werner (2020): Commitment. In: Wirtz, Markus Antonius (Hrsg.) (2020): Dorsch – Lexikon der Psychologie. URL: https://m.portal.hogrefe.com/dorsch/commitment/ [abgerufen am: 02.09.2020].

Six, Bernd/ Felfe, Jörg (2006): Die Relation von Arbeitszufriedenhit und Commitment. URL: https://www.researchgate.net/profile/Joerg_Felfe/publication/309726302_Die_Relation_von_Arbeitszufriedenhit_und_Commitment/links/581f411508aea429b298d852/Die-Relation-von-Arbeitszufriedenhit-und-Commitment.pdf [abgerufen am: 07.09.2020].

Statista (2016): Statistiken zum Ehrenamt in Deutschland. URL: https://de.statista.com/themen/71/ehrenamt/ [abgerufen am: 17.09.2020].

Staub-Bernasconi, Silvia (2019): Menschenwürde – Menschenrechte - Soziale Arbeit. Die Menschenrechte vom Kopf auf die Füße stellen. Band 1. Opladen Berlin &Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Staub-Bernasconi, Silvia (2018): Silvia Staub-Bernasconi. Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft. Auf dem Weg zu kritischer Professionalität. 2.,vollständig überarbeitete und aktualisierte Ausgabe. Opladen &Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Stührenberg, Lutz (2004): Ökonomische Bedeutung des Personalbindungsmanagements für Unternehmen, In: Bröckermann, Reiner/ Pepels, Werner (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co, S.38-39.

Sturm, Alexandra/ Opterbeck, Ilga/ Gurt, Jochen (2011): Organisationspsychologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Süß, Stefan (2007): Die psychologische Beziehung zwischen Unternehmen und freien Mit-arbeitern: Eine empirische Untersuchung des Commitments und der arbeitsbezogenen Erwartungen von IT-

Freelancern. URL: https://www.fernuni-hagen.de/wirtschaftswissenschaft/download/beitraege/db405.pdf [abgerufen am: 07.10.2020].

Szebel-Habig, Astrid (2004): Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität? Mitarbeiter als strategischer Erfolgsfaktor. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Tabatt-Hirschfeldt, Andrea (2018): Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit und der Umgang damit. In: Kohlhoff, Ludger/ Grunwald, Klaus (Hrsg.): Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft I. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S.89-110.

Teece, David (2007): Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) entreprise performance. Strategic Management Journal, 28(13): 1319-1350. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/smj.640 [abgerufen am: 22.11.2020].

Teece, David (2009): Dynamic Capabilities & Strategic Management -Organizing for growth and innovation. New York: Oxford University Press Inc.

Teece, David/ Pisano, Gary/ Shuen, Amy (1997): Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7): 509-533. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199708%2918%3A7%3C509%3A%3AAID-SMJ882%3E3.0.CO%3B2-Z [abgerufen am: 17.09.2020].

Troger, Hermann (2018): Die Führungskraft als Personalmanager: Eine neue Rollenverteilung zwischen Führungskräften und HR-Management. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Trede, Wolfgang (2013): Hilfe statt Nothilfe. In: Kinder- und Jugendhilfe im Wandel. Wie sich das Aufwachsen in Deutschland verändert – und wie Politik und Praxis darauf reagieren. S. 7-9. URL: https://www.dji.de/fileadmin/user_upload/bulletin/d_bull_d/bull101_d/DJIB_101.pdf [abgerufen am: 17.09.2020].

Van Dick, Rolf (2017): Identifikation und Commitment fördern, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. In: Praxis der Personalpsychologie. Human Resource Management kompakt. Band 5 Göttingen: Hogrefe Verlag.

Van Dick, Rolf/ Ullrich, Johannes (2013): Identifikation und Commitment. URL: https://www.researchgate.net/publication/281727649_Identifikation_und_Commitment [abgerufen am: 01.10.2020].

Van Dyne, Linn/ Ang, Soon (1998): Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore. URL: https://www.researchgate.net/publication/275700080_Organizational_Citizenship_Behavior_of_Contingent_Workers_in_Singapore [abgerufen am: 07.09.2020].

Van Yperen, Nico/ van de Vliert, Evert (2002): Sozialpsychologie in Organisationen. In: Stroebe, Wolfgang/ Klaus, Jonas/ Hewstone, Miles (Hrsg.): Sozialpsychologie. Eine Einführung, 4.aktualisierte Auflage. Berlin Heidelberg New Work: Springer Verlag. S.623-652.

Von Rosenstiehl, Lutz/ Molt, Walter/ Rüttinger, Bruno (2005): Organisationspsychologie, 9.vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

Von Spiegel, Hiltrud (2018): Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit: Grundlagen und Arbeitshilfen für die Praxis. 6.,durchgesehene Auflage. München: Ernst Reinhardt GmbH & Co KG Verlag.

Voigt, Anke/ Jöns, Ingela (2006): Multiples Commitment als Erweiterung bestehender Konzepte der Mitarbeiterbindung? URL: http://www-1v75.rz.uni-mannheim.de/Publikationen/MA%20Beitraege/06-01/2006_01_Artikel1.pdf [abgerufen am: 17.09.2020].

Walumbwa, Fred/ Gardner, William/ Avolio, Bruce/ Wernsing, Tara (2008): Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. URL: https://www.researchgate.net/publication/228352991_Authentic_Leadership_Development_and_Validation_of_a_Theory-Based_Measure [abgerufen am: 11.09.2020].

Werkmann-Karcher, Birgit/ Rietiker, Jack (Hrsg.) (2010): Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

West, Michael/ Wastian, Monika/ Baumandl, Isabell/ von Rosenstiehl, Lutz (Hrsg.) (2018): Angewandte Psychologie für das Projektmanagement: Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung. 3.,vollständig überarbeitete Auflage. Berlin: Springer Verlag.

Westphal, Ariane (2011): Ethikbasierte Unternehmensführung und Commitment der Mitarbeiter. Wiesbaden: Gabler Verlag Springer Fachmedien.

Westphal, Ariane/ Gmür, Markus (2009): Organisationales Commitment und seine Einflussfaktoren: Eine Qualitative Metaanalyse. In: Journal für Betriebswirtschaft, Jahrgang 59, Heft 4. URL: https://www.researchgate.net/publication/225453738_Organisationales_Commitment_und_seine_Einflussfaktoren_Eine_Qualitative_Metaanalyse [abgerufen am: 11.11.2020].

Wolf, Gunther (2020): Mitarbeiterbindung - inkl. Arbeitshilfen online: Strategie und Umsetzung im Unternehmen, 4.Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co.

Wolf, Gunther (2018): Strategie und Umsetzung im Unternehmen, 3.Auflage. Freiburg.München.Stuttgart: Haufe-Lexware GmbH & Co.

Zapf, Wolfgang (1989): Über soziale Innovationen. In: Soziale Welt, 40, S.170-183.

Zhu, Weichung/ Sosik, John/ Riggio, Ronald/ Yang, Baiyin (2012): Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment. URL: https://www.researchgate.net/publication/292224835_Relationships_between_transformational_and_transactional_leadership_and_followers%27_organizational_identification_The_role_of_psychological_empowerment [abgerufen am: 02.11.2020].

Zimmer, Annette/ Freise, Matthias (2003): Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen. In: Lange, Wilfried/ Hunger, Uwe (Hrsg.): Wohlfahrtsverbände im Wandel. Qualitätsmanagement und Professionalisierung. Münster: Civil Society Network, S. 107-137.URL: http://www.matthias-freise.de/LangeHunger_Wohlfahrtsverbaende_im_Wandel.pdf [abgerufen am: 12.09.2020].

ZiviZ Zivilgesellschaft in Zahlen (2017): ZiviZ-Survey: Arbeitsmarkt. Datenreport Zivilgesellschaft. Berlin: ZiviZ gGmbH. URL: https://www.ziviz.de/ziviz-survey/arbeitsmarkt [abgerufen am: 24.11.2020].