



Wie gestalten sich attraktive berufliche Umgebungen, sodass Mitarbeiter*innen sich identifizieren und im Betrieb bleiben wollen?

Forum III

Referentin: Johanna Dishur (sfbb)

Moderation: Maria Litterst (Caritasverband f. d. Erzbistum Berlin)

1. Organisationales Commitment
2. Exkurs Fachkräftebarometer
3. Bindung von Mitarbeiter*innen in Zeiten des demographischen Wandels
4. Wie das Menschenbild der Führungspersonen die Mitarbeiter*innenmotivation beeinflussen kann

- 1. Organisationales Commitment**
2. Exkurs Fachkräftebarometer
3. Bindung von Mitarbeiter*innen in Zeiten des demographischen Wandels
4. Wie das Menschenbild der Führungspersonen die Mitarbeiter*innenmotivation beeinflussen kann

1. Organisationales Commitment

*Ein Modell zur
Beschreibung von
Bindung im Kontext
von Organisationen*

*Commitment =
Freiwillige
Verpflichtung/Zusage
/Verbindlichkeit
gegenüber einer
Sache oder eines
Menschen oder einer
Organisation*

a. Kalkulatorisches Commitment

MA müssen bleiben oder denken bleiben zu müssen.
Begründung: Mangel an Alternativen und/oder
hohe Kosten bei einem Wechsel.

b. Normatives Commitment

MA bleiben, weil sie das Gefühl haben, sie sollten
bleiben.
Begründung: Verbundenheit aus moralisch-
ethischen Gründen.

c. Affektives Commitment

MA wollen bleiben.
Begründung: emotionale Verbundenheit,
Identifikation mit Zielen und Werten,
Arbeitszufriedenheit.

(vgl. Westphal 2011)

1.e

Affektives Commitment

1. Personenbezogene Einflussfaktoren

2. Arbeitssituationsbezogene Einflussfaktoren, z.B.

- Transaktionaler Führungsstil mit Anreiz- und Beitragsgleichgewicht
- Klarheit von Zielen und Erwartungen
- Teamgeist mit affektiven Anteilen
- Enge Führungsbeziehung
- Persönliches Wachstum

3. Organisationsbezogene Einflussfaktoren

- Wahrgenommene Unterstützung und Gerechtigkeit durch das Unternehmen
- Ausgeprägte Entwicklung von Mitarbeiter*innen
- Innovative Kultur
- Positives Diversity-Klima
- Familienunterstützung
- Möglichkeiten zur Mitbestimmung
- Externes Ansehen des Unternehmens bzgl. Der Übernahme sozialer Verantwortung

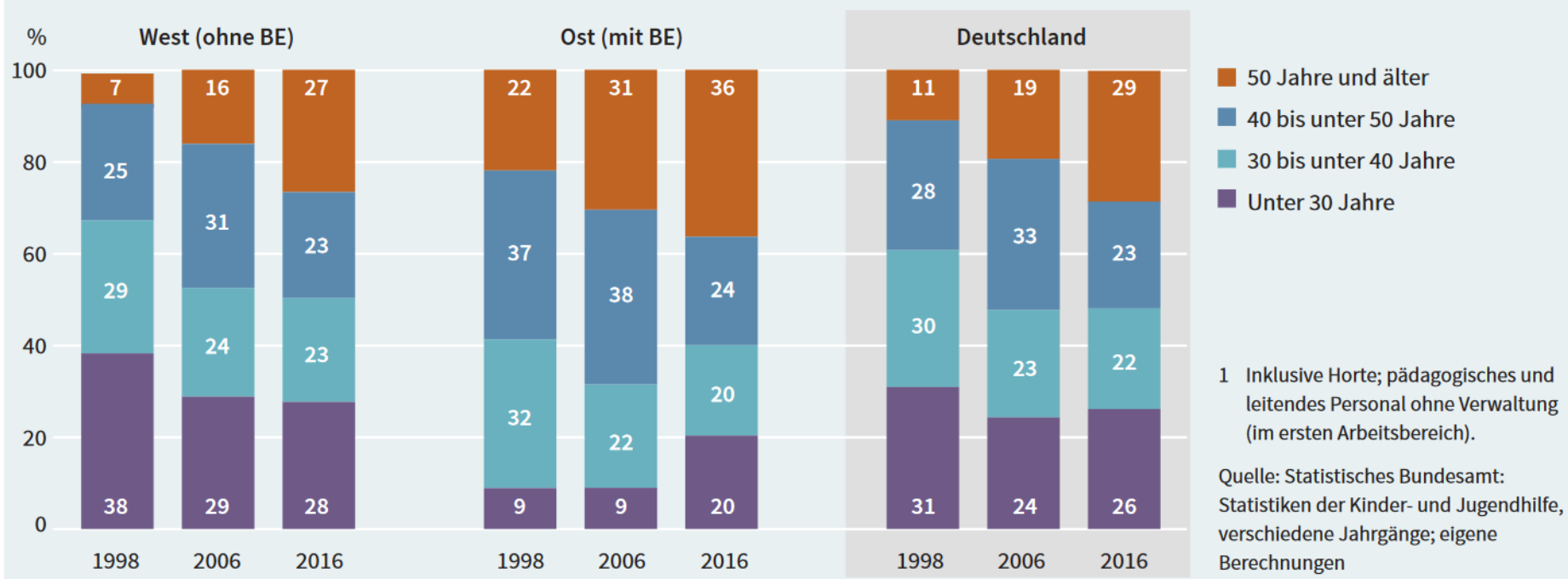
(vgl. Westphal 2011)

1. Organisationales Commitment
- 2. Exkurs Fachkräftebarometer**
3. Bindung von Mitarbeiter*innen in Zeiten des demographischen Wandels
4. Wie das Menschenbild der Führungspersonen die Mitarbeiter*innenmotivation beeinflussen kann

2. Exkurs Fachkräftebarometer

Anteil der Altersgruppen in Kita und Tagespflege

Abb. 6.17 Pädagogisches und leitendes Personal in Kindertageseinrichtungen nach Altersgruppen im West-Ost-Vergleich 1998, 2006 und 2016 (in %)¹

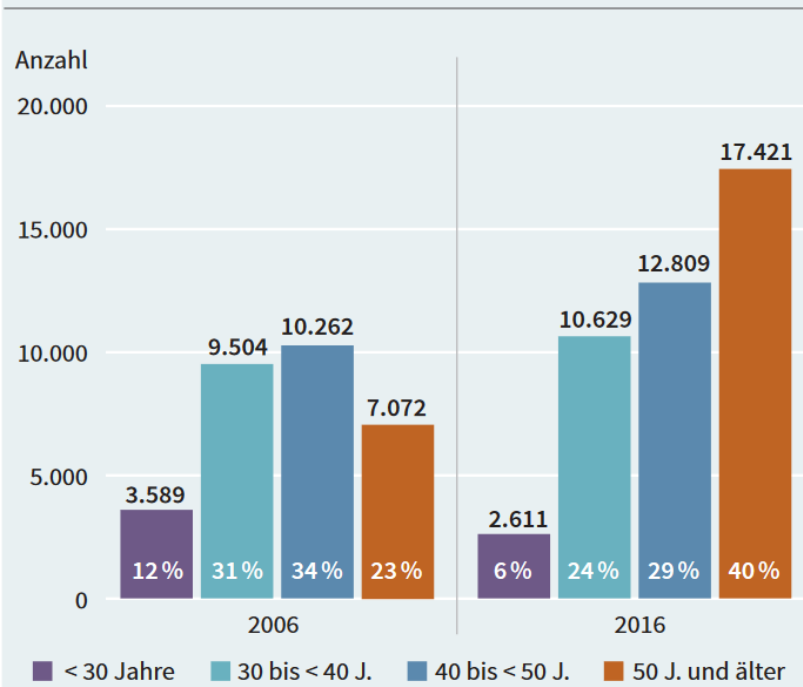


(Fachkräftebarometer 2017; 162)

2. Exkurs Fachkräftebarometer

Anteil der Altersgruppen in Kita und Tagespflege

Abb. 6.18 Kindertagespflegepersonen nach Altersgruppen 2006 und 2016 (Deutschland; Anzahl; in %)

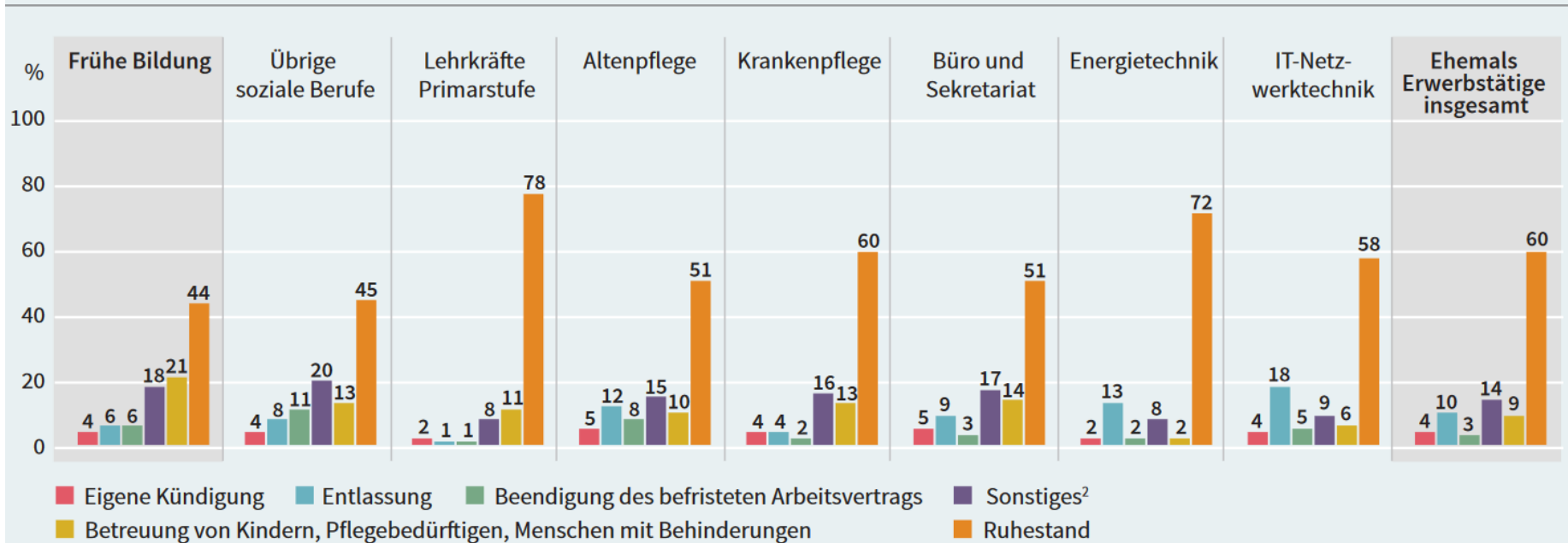


Quelle: Statistisches Bundesamt: Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe, 2006 und 2016; eigene Berechnungen (Fachkräftebarometer 2017; 162)

2. Exkurs Fachkräftebarometer

Begründung für Ausscheiden

Abb. 4.11 Gründe für die vorläufige oder endgültige Beendigung einer Erwerbstätigkeit in der Frühen Bildung im Vergleich zu ausgewählten Berufen 2014 (Deutschland; in %)¹



1 Ehemals Erwerbstätige: alle ehemals Erwerbstätigen, die zuletzt in einem der Zielberufe beschäftigt waren und seitdem keine neue Beschäftigung aufgenommen haben. Weitere Anmerkungen ► M1 und im Datenanhang siehe M6.

2 Sonstiges: sonstige Gründe und ohne Angabe (inkl. Ausbildung, Wehrdienst/Zivildienst, sonstige persönliche oder familiäre Gründe).

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Mikrozensus, 2014; eigene Berechnungen

(Fachkräftebarometer 2017; 115)

1. Organisationales Commitment
2. Exkurs Fachkräftebarometer
- 3. Bindung von Mitarbeiter*innen in Zeiten des demographischen Wandels**
4. Wie das Menschenbild der Führungspersonen die Mitarbeiter*innenmotivation beeinflussen kann

3. Bindung Mitarbeiter*innen...



... in Zeiten des demographischen Wandels

- Altersabhängige Entstehungsbedingungen von affektivem organisationalem Commitment
 - Berufsbezogene Werte, die mit zunehmendem Alter häufig an Bedeutung verlieren
 - Werte die häufig an Bedeutung gewinnen

3. Bindung Mitarbeiter*innen...



... in Zeiten des demographischen Wandels

Berufsbezogene Werte, die mit zunehmendem Alter häufig an Bedeutung verlieren

- die subjektive Bedeutung von eher intrinsischen Werten wie Aufgabenvielfalt und Herausforderungen
- Feedbackbedarf
- extrinsische Anreize wie die Höhe des Entgelts

3. Bindung Mitarbeiter*innen...



... in Zeiten des demographischen Wandels

Werte, die häufig an Bedeutung gewinnen

- soziale und persönliche Motive wie Generativität
- das Geben von Hilfeleistung
- positive soziale Kontakte
- Autonomie, Handlungsspielraum, Verantwortung und Mitbestimmung/ Partizipation
- Tätigkeiten als Mentor*in, als Unternehmensbotschafter*in und als flexible*r Teilzeitarbeiter*in
- persönliche, immaterielle Orientierungen

3. Bindung Mitarbeiter*innen...

... in Zeiten des demographischen Wandels

Altersabhängige Entstehungsbedingungen von affektivem organisationalem Commitment

- Nach Erikson (1988) sollte die Möglichkeit zur Generativität mit zunehmendem Alter eine stärkere Rolle spielen, da damit der charakteristische Konflikt der Erwachsenenphase erfolgreich bewältigt wird.
- Personen in der ältesten Karrierestufe zeichnen sich zudem häufig aus durch stark ausgeprägte Überzeugungen bezüglich ethisch und moralisch richtiger Entscheidungen und Verhalten.

1. Organisationales Commitment
2. Exkurs Fachkräftebarometer
3. Bindung von Mitarbeiter*innen in Zeiten des demographischen Wandels
4. **Wie das Menschenbild der Führungspersonen die Mitarbeiter*innenmotivation beeinflussen kann**

4. Menschenbild und Motivation

Tabelle 13: Wichtige Annahmen der Theorie X und Y (Kühn 2005; 176)

	Theorie X	Theorie Y
Bild vom Mitarbeiter	Mitarbeiter haben eine angeborene Abscheu vor Arbeit und versuchen, sie so weit wie möglich zu vermeiden.	Der Mensch strebt nach Selbstverwirklichung. Arbeit kann in dieser Hinsicht einen wichtigen Beitrag liefern und zur Zufriedenheit beitragen.
Konsequenzen für die Führung	Mitarbeiter müssen daher kontrolliert, geführt und mit Strafandrohung gezwungen werden, einen produktiven Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele zu leisten.	Gewährung von Handlungsspielräumen und Möglichkeiten der Selbstkontrolle. Schaffung von Arbeitsanreizen, die der Befriedigung von Ich-Bedürfnissen und dem Streben nach Selbstverwirklichung Rechnung tragen
Mitarbeiterverhalten	Mitarbeiter verhalten sich sehr passiv, zeigen keine Initiative und Verantwortung und leisten »Dienst nach Vorschrift«.	Mitarbeiter zeigen Engagement, Initiative, Kreativität und Verantwortung. Hohe Identifikation mit den Zielen der Organisation.

4. Menschenbild und Motivation

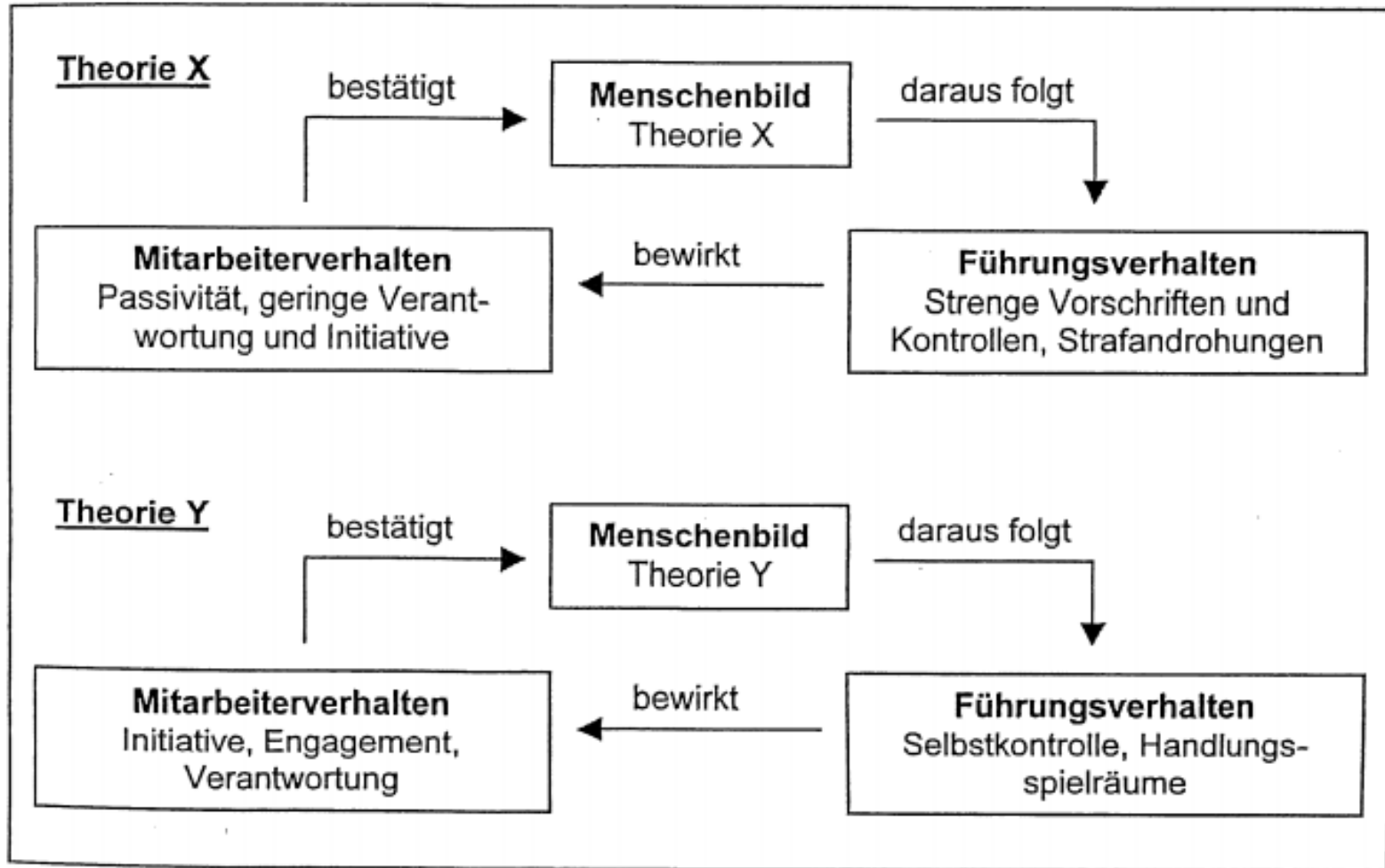


Abbildung 21: Theorie X und Y (Kühn 2005; 176)

Literaturnachweise

- Allen, N. J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation; Journal of Occupational Psychology, 63, S. 1-18
- Autorengruppe Fachkräftebarometer (2017). Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2017. München: Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte.
- Erik H. Erikson (1959): Identity and the Life Cycle. New York: International Universities Press.
- Kühn, S. (2005). Psychologische Theorien für Unternehmen. Göttingen: Vandenhoeck & Rupprecht
- Plassmeier, S. C. (2011). Mitarbeiterbindung in Zeiten des demografischen Wandels: Altersabhängige Entstehungsbedingungen von affektivem organisationalem Commitment. Online im Internet: URL: http://opus.uni-lueneburg.de/opus/volltexte/2011/14200/pdf/Dissertation_Plassmeier_ueberarbeitet.pdf
- Westphal, A. (2011). Ethikbasierte Unternehmensführung und Commitment der Mitarbeiter. Wiesbaden: Gabler