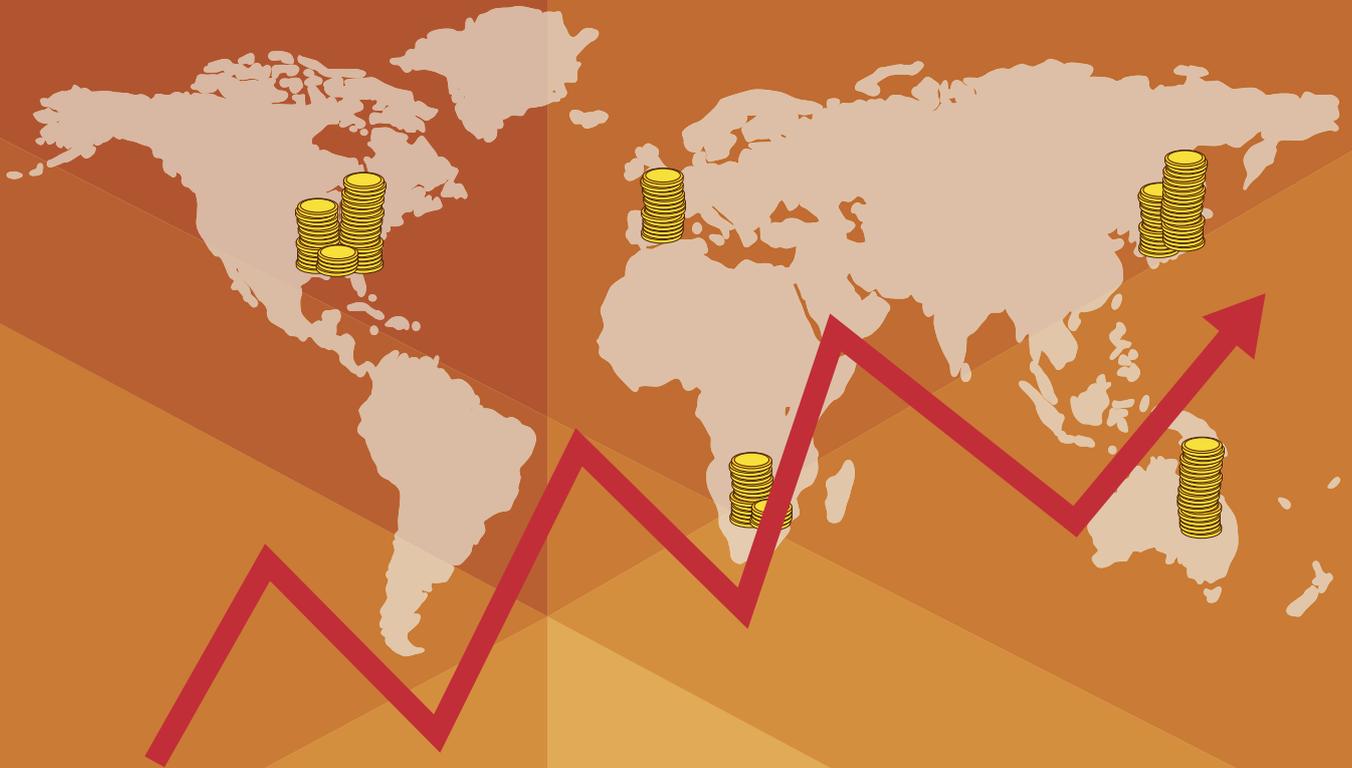


Wirtschaft



Daniel Verdecchia

Retention Management zur Mitarbeiterbindung in der Sozialen Arbeit

Ein 4-Phasen-Modell gegen den Fachkräftemangel

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Impressum:

Copyright © 2016 Studylab

Ein Imprint der GRIN Verlag, Open Publishing GmbH

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Germany

Coverbild: ei8htz

Daniel Verdecchia

**Retention Management zur
Mitarbeiterbindung in der
Sozialen Arbeit**

**Ein 4-Phasen-Modell gegen den
Fachkräftemangel**

2015

Kurzfassung

Retention Management – ein Thema das bisher in Organisationen und Einrichtungen der Sozialen Arbeit noch wenig präsent ist, dessen Stellenwert aber in der Zukunft noch ansteigen wird.

Der zunehmende Fachkräftemangel hat auch die Profession der Sozialen Arbeit erreicht. Dies zeigt sich darin, dass es zunehmend schwieriger wird, offene Stellen mit qualifizierten und berufserfahrenen sozialpädagogischen Fachkräften zu besetzen. Wenn es für Unternehmen stetig schwieriger wird, ausscheidende Beschäftigte zu ersetzen, so stellt sich die Frage, welche Strategien abseits intensiver Personalakquirierungsbemühungen Unternehmen zur Deckung ihres Personalbedarfs ergreifen können. Die langfristige Bindung der Beschäftigten stellt eine Möglichkeit dar, die Auswirkungen des Fachkräftemangels abzuschwächen.

Mit dieser Master-Thesis wird die Frage beantwortet, wie Organisationen der Sozialen Arbeit das Management der Mitarbeiterbindung, in der Fachsprache auch als Retention Management bezeichnet, systematisch und zielgerichtet gestalten können.

Aufbauend auf dem Stand der wissenschaftlichen Literatur wird ein Prozessmodell mit vier Phasen entworfen. Ergänzend werden leitfadengestützte Experteninterviews mit Verantwortlichen aus sieben Unternehmen der Sozialen Arbeit durchgeführt und mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel ausgewertet.

Die Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Literatur sowie den Experteninterviews führen zu einem Prozessmodell mit den vier Phasen Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle, das den Organisationen der Sozialen Arbeit einen Rahmen dafür bietet, die eigene Praxis der Personal- und Unternehmensführung und des Personalmanagements zu überprüfen und das Management der Mitarbeiterbindung professionell zu gestalten.

Schlüsselwörter: Retention Management, Mitarbeiterbindung, Soziale Arbeit, Fachkräftemangel

Abstract

Retention Management - a subject that is still little present so far in organizations and institutions of social work, whose importance is however rising in the future.

The increasing shortage of skilled workers has also reached the social work profession. This can be seen in the fact that it is increasingly difficult to fill vacancies with qualified and experienced social workers. If it is steadily more difficult for companies to replace terminating employees, so the question arises, what strategies can be taken to meet their manpower requirement except for an intensive staff acquisition.

The long-term retention of employees is one way to mitigate the impact of skill shortages.

This master thesis answers the question, how organizations of social work can organize the management of employee retention, called in the jargon as retention management, systematically and targeted.

Based on the state of the scientific literature, a process model is designed with four phases. Additionally guideline-based expert interviews are conducted with those responsible from seven companies of social work and evaluated by the method of qualitative content analysis according to Gläser and Laudel.

The results from the scientific literature and the expert interviews lead to a process model with the four phases of analysis, planning, implementation and monitoring. This process model provides a framework to the organizations of social work for checking their practice of corporate governance and human resources management and to make the retention management professionally.

Keywords: retention management, employee retention, social work, skills shortage

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	4
Abstract	5
Inhaltsverzeichnis	6
Abkürzungsverzeichnis	9
Abbildungsverzeichnis	10
Tabellenverzeichnis	10
1 Einleitung	11
1.1 Problemstellung	11
1.2 Zielsetzung.....	11
1.3 Ablauf	12
2 Die Profession der Sozialen Arbeit	13
2.1 Einführung	13
2.2 Berufs- und Tätigkeitsfelder	14
2.3 Trägerstrukturen	15
2.4 Demografischer Wandel und Fachkräftemangel	17
2.5 Personalmanagement in der Sozialen Arbeit.....	21
3 Mitarbeiterbindung	26
3.1 Definition.....	26
3.2 Commitment	29
3.2.1 Drei-Komponenten-Modell.....	30
3.2.2 Richtungen der Bindung	33
3.3 Mitarbeiterbindung als strategischer Erfolgsfaktor	35
3.3.1 Chancen und positive Effekte	36
3.3.2 Gefahren und Risiken	37
3.4 Mitarbeiterbindung im Fokus der Sozialen Arbeit	39
3.5 Kritische Reflexion.....	41
4 Retention Management	42
4.1 Definition und Zielsetzung	42

4.2 Dimensionen.....	44
4.2.1 Strategische Ausrichtung	44
4.2.2 Operative Umsetzung.....	47
4.3 Phase 1: Analyse.....	50
4.3.1 Situationsanalyse.....	50
4.3.2 Zielgruppenanalyse	51
4.3.3 Erfassung des Handlungsbedarfs	52
4.4 Phase 2: Planung.....	53
4.4.1 Festlegung der Ziele.....	54
4.4.2 Maßnahmenplanung.....	55
4.5 Phase 3: Umsetzung.....	56
4.5.1 Einführungsstrategie	56
4.5.2 Retention Marketing	58
4.6 Phase 4: Kontrolle	59
4.7 Kritische Reflexion.....	62
5 Empirische Untersuchung.....	63
5.1 Forschungsfragen.....	63
5.2 Methodisches Vorgehen	64
5.2.1 Experteninterviews	64
5.2.2 Auswahl der Experten.....	65
5.2.3 Inhaltsanalytische Gütekriterien	66
5.2.4 Erstellung des Interviewleitfadens.....	67
5.2.5 Durchführung der Experteninterviews.....	68
5.3 Auswertungsmethode	69
5.3.1 Transkription.....	69
5.3.2 Qualitative Inhaltsanalyse	71
6 Auswertung und Interpretation.....	73
6.1 Fachkräftemangel und die Besetzung offener Stellen	73
6.2 Stellenwert der Mitarbeiterbindung.....	73
6.3 Phase 1: Analyse.....	74
6.3.1 Situationsanalyse.....	74

6.3.2 Zielgruppenanalyse	75
6.3.3 Erfassung des Handlungsbedarfs	77
6.4 Phase 2: Planung.....	78
6.4.1 Festlegung der Ziele.....	78
6.4.2 Maßnahmenplanung.....	78
6.5 Phase 3: Umsetzung.....	80
6.5.1 Einführungsstrategie	80
6.5.2 Retention Marketing	81
6.6 Phase 4: Kontrolle	82
6.6.1 Effektivität	82
6.6.2 Effizienz.....	83
6.7 Schwierigkeiten des Retention Managements.....	83
7 Schlussbetrachtung.....	85
7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	85
7.2 Weiterführende Forschungsfragen	89
Literaturverzeichnis	90
Anhang.....	99
A Leitfragen zur Formulierung von RM-Strategien.....	99
B Eigenschaften guter RM-Strategien.....	99
C Anschreiben	100
D Interviewleitfaden.....	101
E Übersicht der Einrichtungen und Träger	104
F Gesprächsverzeichnis	105
G Interviewberichte	106
H Transkriptionsregeln.....	114
I Transkripte.....	115
J Codieren mittels Maxqda.....	119
K Codeplan.....	120
L Extraktion	121
M Aufbereitung der Daten	122
N Auswertung der Daten	123

Abkürzungsverzeichnis

AWO	Arbeiterwohlfahrt
BVKE	Bundesverband katholischer Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfe
bzw.	beziehungsweise
DBSH	Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit e.V.
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
E:	Experte
et al.	und andere
f.	folgende Seite
ff.	folgende Seiten
HR-Management	Human Resources Management
HRM-Maßnahmen	Human Resources Management-Maßnahmen
Hrsg.	Herausgeber
I:	Interviewer
IASSW	International Association of Schools of Social Work
IFSW	International Federation of Social Workers
Nr.	Nummer
o.D.	ohne Datum
RM	Retention Management
S.	Seite
UMF	unbegleitete minderjährige Flüchtlinge
Vgl.	Vergleiche
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Trägerstrukturen in der Sozialen Arbeit	16
Abbildung 3: Commitment - Komponenten und Foci	35
Abbildung 3: Screenshot - Codieren mit Maxqda 11	119

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Handlungsfelder der Sozialen Arbeit.....	14
Tabelle 2: Forschungsfragen	64
Tabelle 3: Leitfragen zur Formulierung von RM-Strategien	99
Tabelle 4: Eigenschaften guter RM-Strategien	99
Tabelle 5: Übersicht der Einrichtungen und Träger.....	104
Tabelle 6: Gesprächsverzeichnis	105
Tabelle 7: Interviewbericht 1	107
Tabelle 8: Interviewbericht 2	108
Tabelle 9: Interviewbericht 3	109
Tabelle 10: Interviewbericht 4	110
Tabelle 11: Interviewbericht 5	111
Tabelle 12: Interviewbericht 6	112
Tabelle 13: Interviewbericht 7	113
Tabelle 14: Codeplan.....	120
Tabelle 15: Extraktion der Daten	121
Tabelle 16: Aufbereitung der Daten.....	122
Tabelle 17: Auswertung der Daten.....	124

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die sozialpädagogischen Fachkräfte¹ sind die wichtigsten Faktoren für die Arbeit mit den und für die Klienten. Sei es die Arbeit im Sozialdienst eines Krankenhauses oder einer Justizvollzugsanstalt, in einer vollstationären Einrichtung der Kinder- und Jugendhilfe, einer Beratungsstelle für akut Obdachlose, HIV-Infizierte, Suchtmittelabhängige, Straftatlassene oder einer Erstaufnahmeeinrichtung für Flüchtlinge. In all diesen Berufsfeldern der Sozialen Arbeit sind es die sozialpädagogischen Fachkräfte, die durch ihre Motivation, ihr Engagement und ihre professionelle pädagogische Arbeit versuchen, Menschen bei der Bewältigung ihrer sozialen Probleme zu unterstützen.

Durch den zunehmenden demografischen Wandel, den Ausbau der Kinderbetreuung, der Schulsozialarbeit sowie der Betreuungseinrichtungen für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge² zeigt sich in einigen Regionen Deutschlands ein Mangel an pädagogischen Fachkräften, mit der Folge, dass offene Stellen nicht besetzt werden können und Unternehmen Schwierigkeiten haben, geeignete BewerberInnen zu finden.

Wenn sich der Arbeitsmarkt hin zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt und die Ressource Arbeit für Organisationen der Sozialen Arbeit zur Mangelware wird, stellt sich die Frage, wie Unternehmen auf diese veränderten Umweltbedingungen reagieren und welchen Stellenwert die langfristige Bindung der Mitarbeitenden einnimmt.

1.2 Zielsetzung

Mit dieser Arbeit soll die Frage beantwortet werden, wie ein zielgerichtetes und systematisches Retention Management gestaltet werden muss, damit es für Organisationen der Sozialen Arbeit umsetzbar ist. Hierbei soll ein Konzept erarbeitet werden, welches die Besonderheiten der Sozialen Arbeit hinsichtlich der Ausgestaltung und Umsetzung der Mitarbeiterbindung berücksichtigt.

¹ Im Rahmen dieser Arbeit wird überwiegend eine geschlechtsneutrale Bezeichnung wie beispielsweise Fachkräfte, Mitarbeitende oder Beschäftigte verwendet. In wenigen Fällen wird zur besseren Lesbarkeit die männliche Bezeichnung benutzt, wobei hier ausdrücklich auch die weiblichen Pendanten gemeint sind.

² In der Fachsprache werden diese auch als „UMF“ bezeichnet.

Die Gestaltung eines Managements der Mitarbeiterbindung soll es den Unternehmen und Organisationen der Sozialen Arbeit ermöglichen, ihre bisherige Praxis des Personalmanagements und der Unternehmensführung kritisch zu hinterfragen und Verbesserungen hinsichtlich der Bindung ihrer Mitarbeitenden zu erreichen.

Übergeordnetes Ziel dieser Arbeit ist es folglich auch, einen Beitrag zur Professionalisierung der Sozialen Arbeit und damit zur pädagogischen Arbeit mit den Klient(inn)en in den verschiedenen Berufsfeldern zu leisten.

1.3 Ablauf

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird zunächst in Kapitel zwei die Profession der Sozialen Arbeit veranschaulicht und der Einfluss des demographischen Wandels sowie des Fachkräftemangels auf die Arbeit der Organisationen der Sozialen Arbeit dargestellt.

In Kapitel drei wird das Konstrukt Mitarbeiterbindung theoretisch erörtert und der aktuelle Forschungsstand beschrieben. Darauf aufbauend werden in Kapitel vier Möglichkeiten skizziert, wie Mitarbeiterbindung im Sinne eines Retention Managements zielgerichtet und systematisch umgesetzt werden kann.

Der theoretische Teil der Arbeit wird im Folgenden durch einen empirischen Teil unterstützt. Hierzu werden Experteninterviews mit Verantwortlichen für das Management der Mitarbeiterbindung aus sieben Organisationen der Sozialen Arbeit durchgeführt.

Ziel ist es dabei, die theoretischen Erkenntnisse mit den Herausforderungen und Anforderungen der Praxis abzugleichen. Das Forschungsdesign zu dieser Befragung wird in Kapitel fünf beschrieben. In Kapitel sechs erfolgt die Auswertung und Interpretation der Daten, die gemeinsam mit den theoretischen Erkenntnissen, bezogen auf das in Kapitel vier skizzierte Phasenmodell, den Anforderungen der Sozialen Arbeit angepasst werden. Kapitel sieben beschließt die Arbeit mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse sowie einer Darstellung weiterer Forschungsfragen.