



## Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe ZuPe“

### 3. Newsletter Ausgabe 11/2011

#### *Zukunft Personalentwicklung- „ZuPe“- strategische Personalentwicklung in den Erziehungshilfen*

Der Evangelische Erziehungsverband in Hannover (EREV) hat im Rahmen eines Kooperationsprojektes gemeinsam mit dem St. Elisabeth-Verein in Marburg ein, vom Europäischen Sozialfonds gefördertes Projekt, zum Thema „Zukunft Personalentwicklung gestalten“ auf den Weg gebracht, dass am 01.11.2010 an den Start ging und bis Ende Oktober 2013 laufen wird. Das wissenschaftlich begleitete Weiterbildungsprojekt „Zukunft Personalentwicklung“ richtet sich an Führungskräfte in der Kinder- und Jugendhilfe, die aus gemeinnützigen Trägern der Sozialwirtschaft kommen. Ziel ist es, Führungskräfte von Jugendhilfeeinrichtungen mit modernen Methoden der strategischen Personalentwicklung vertraut zu machen. Insbesondere werden sich in der modular gegliederten Fortbildungsreihe die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Themen wie „Management in einer lernenden Organisation“, „Kompetenzdiagnostik und -entwicklung“, „Gewinnung und Bindung von Fachkräften“ auseinandersetzen, um nur einige Aspekte zu nennen. Im ersten, im Moment laufenden Durchgang, nehmen 20 Fachkräfte aus Einrichtungen der Erziehungshilfen am Projekt teil. Der zweite Projektdurchlauf beginnt im Februar 2012, der dritte Projektdurchlauf Ende 2012. Für jeden Projektdurchlauf stehen 20 Plätze zu Verfügung, in denen Fach- und Leitungskräfte in vier Modulen in strategischer Personalentwicklung geschult werden. Näheres zu den einzelnen Modulen finden Sie auch im Downloadcenter.

### 3. Newsletter „ZuPe“

...

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

im dritten Newsletter, den Sie hiermit in den Händen halten, lesen Sie einen Erfahrungsbericht von einem Teilnehmenden aus dem Projekt und Sie können sich über den Lehr-Lern-Transfer durch die Projektarbeit informieren. Die wissenschaftliche Begleitforschung berichtet über die Bindung von Fachkräften an die Einrichtung. Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

Marco Schewe

**Herausgeber:**

**Evangelischer  
Erziehungsverband  
Hannover e.V. (EREV)**

**Flüggestr.2130161  
Hannover**

**E-Mail an die Redaktion:**

**[m.schewe@elisabeth-verein.de](mailto:m.schewe@elisabeth-verein.de)**



## Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe ZuPe“

### 3. Newsletter Ausgabe 11/2011

*Am 13. Dezember findet der nächste Impulsworkshop im „Haus der Kirche“ in Kassel statt*

*von Marco Schewe*

Am 13. Dezember wird der nächste Impulsworkshop im „Haus der Kirche“ in Kassel stattfinden. Der Impulsworkshop dient dazu, das Projekt „Zukunft Personalentwicklung- „ZuPe“ der Öffentlichkeit und den zukünftigen Seminarteilnehmenden vorzustellen. Nach einem Gesamtüberblick über den bisherigen Projektverlauf werden Prof. Dr. Holger Ziegler und Simon Mohr von der Universität in Bielefeld das Befragungsdesign der wissenschaftlichen Begleitforschung darstellen.

*Der nächste Impulsworkshop findet am 13.12.11 im „Haus der Kirche“ in Kassel statt. Bei dem Impulsworkshop werden die einzelnen Module durch die Referentinnen und Referenten und die wissenschaftliche Begleitforschung vorgestellt. Wenn Sie am Impulsworkshop teilnehmen möchten, fordern Sie bitte die Einladung unter [m.schewe@elisabeth-verein.de](mailto:m.schewe@elisabeth-verein.de) an.*

Anschließend werden in kurzen Impulsreferaten die Module von „ZuPe“ durch die modulverantwortlichen Referenten vorgestellt. Danach gibt es in zwei Durchläufen die Möglichkeit, die Module und das darin angewandte methodische Vorgehen in Kurzworkshops kennenzulernen.

#### *Inhalt:*

- Bericht zum nächsten Impulsworkshop, S.2
- Sicherstellung des Lehr-Lerntransfers, S. 4
- Bericht aus den bisherigen Modulen, S. 7
- Bindung von Fachkräften an ihre Einrichtungen, S.10



## Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe ZuPe“

### 3. Newsletter Ausgabe 11/2011

Abschließend können im Plenum Anregungen gegeben und das Erfahrene gemeinsam mit den Referentinnen und Referenten, der Begleitforschung und der Steuerungsgruppe des Projektes diskutiert werden. Für die ausgelosten Teilnehmenden des nächsten Projektdurchlaufes ist die Teilnahme am Impulsworkshop verbindlich, und sie haben so die Möglichkeit, das Gesamtprojekt kennenzulernen. Gerne können Sie sich, wenn Sie sich über den bisherigen Projektverlauf informieren möchten, über die Adresse der Projektkoordination bis zum **01.12.2011** zum Workshop in Kassel anmelden.

#### Downloads

Den aktuellen Flyer für den nächsten Projektdurchlauf finden Sie [hier](#)

Die ausführliche Projektbeschreibung finden Sie [hier](#)

Informationen zur Begleitforschung der Uni Bielefeld sind [hier](#) zu finden

Mehr zu den Referenten und den Referentinnen erfahren Sie [hier](#)



## Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe ZuPe“

### 3. Newsletter Ausgabe 11/2011

#### *Sicherstellung des Lehr-Lern-Transfers durch die Implementierung eigener Projekte*

von Marco **Schewe**, Marburg

Ein erfolgreicher Lerntransfer von Fortbildungsmaßnahmen und Lernprozessen von Organisationsmitgliedern hängt unter anderem davon ab, wie das Lerntransferklima in der Organisation beschaffen ist. So geht *Solga* (2011) davon aus, dass das Lerntransferklima in einer Organisation als Teilbereich der Lernkultur der Organisation gesehen werden und in verschiedenen Einrichtungen sehr unterschiedlich gestaltet sein kann:

4

„Lernkultur wird als Ausdruck des Stellenwertes definiert, der den Lernenden im Unternehmen zukommt. Lernkultur zielt auf Kompetenzentwicklung, Steigerung von Flexibilität und Innovationsfähigkeit im Unternehmen. Auf normativer Ebene findet sie Ausdruck in lernbezogenen Werten, Normen und Einstellungen. Auf der strategischen Ebene manifestiert sich Lernkultur in Rahmenbedingungen, die Lernen längerfristig und nachhaltig unterstützen und fördern. Operativ zeigt sich Lernkultur in den vielfältigen Formen des individuellen, gruppenbezogenen und organisationalen Lernens. Die Lernkultur dient den Organisationsmitgliedern zur Orientierung und Identifikation, indem sie ihnen die an das Lernverhalten und die Kompetenzentwicklung gestellten Erwartungen vermittelt.“ (ebd. S. 353 zitiert nach *Sonntag & Stegmaier*, S.23).



## Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe ZuPe“

### 3. Newsletter Ausgabe 11/2011

#### *Implementierung eigener Projekte*

Die Implementierung eigener Projekte ist ein wesentlicher Bestandteil von „ZuPe“. Ziel ist es gelernte Fortbildungsinhalte in der eigenen Einrichtung zu implementieren und damit das Arbeiten mit Methoden aus der strategischen Personalentwicklung zu vertiefen. Der Mehrwert für die teilnehmenden Einrichtungen besteht u.a. in der Projektarbeit, da diese durch die teilnehmenden Referentinnen und Referenten und der Projektkoordination begleitet wird.

Damit die Teilnehmenden des Projektes „ZuPe“ verbindlich Fortbildungsinhalte in ihren beruflichen Alltag integrieren, werden am Ende eines jeden Seminarblocks konkrete Zielvereinbarungen zwischen den Teilnehmenden untereinander und der Projektkoordination getroffen. Die Teilnehmenden müssen für sich in einer Partnerarbeit mit einer Kollegin oder einem Kollegen aus der Fortbildungsmaßnahme Lernziele aus den Fortbildungsinhalten definieren, die sie schrittweise in ihren beruflichen Alltag integrieren und mit Hilfe der Projektarbeit in ihrer Einrichtung implementieren wollen. Der Partner aus dem kollegialen Zielvereinbarungsgespräch hat somit die Aufgabe, in definierten Abständen zu festen Terminen anzurufen und den Lernerfolg abzufragen, beziehungsweise bei auftretenden Problemen als kollegiale Beratung zur Verfügung zu stehen. Die Teilnehmenden der Maßnahmen bleiben so miteinander in Verbindung und können sich auf diese Weise mit Fortschritten und Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Lernziele in den Berufsalltag kollegial unterstützen und beraten. So haben sie die Möglichkeit, gelingende Transferprozesse auszutauschen und Informationen und Strategien zur Überwindung von möglichen Transferhindernissen gemeinsam zu erarbeiten. Dadurch kann die Adaption des Gelernten in der realen Arbeitssituation besser gelingen und größere Lernerfolge generieren. Dies findet besonders durch die Implementation der eigenen Projekte statt, die dazu dienen, exemplarisch ein Teilbereich der Arbeitsweise von strategischer Personalentwicklung in den teilnehmenden Einrichtungen zu verankern.

5

Im folgenden Seminarblock werden die umgesetzten Lernziele vorgestellt und auftretende Probleme im Plenum gemeinsam mit der Projektkoordination und den modulverantwortlichen Referentinnen und Referenten besprochen und reflektiert. Sollten sich dabei Hindernisse bei der Transferierung der Fortbildungsinhalte in den Alltag zeigen, die daraus entstanden sind, dass Fortbildungsinhalte und



## Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe ZuPe“

### 3. Newsletter Ausgabe 11/2011

Organisationsziele sich nicht als kompatibel erweisen, werden diese an die Steuerungsgruppe des Projektes „ZuPe“ zurück gemeldet, um den weiteren Erfolg der Fortbildungsmaßnahme zu gewährleisten, indem die Module thematisch an die Bedürfnisse der Teilnehmenden angepasst werden

An dieser Stelle wird deutlich, wie wichtig es für einen erfolgreichen Lerntransferprozess in einer Organisation ist, Möglichkeiten und Anregungen zu schaffen, das Gelernte in den beruflichen Alltag transferieren zu können, damit längerfristig aus der Bildungsmaßnahme eine strategische Personalentwicklungsmaßnahme „on the job“ werden kann - nämlich immer dann, wenn es gelingt, das Gelernte in den beruflichen Kontext zu implementieren und zu integrieren.

6

#### Literatur:

Solga, M. (2011). Förderung von Lerntransfer. In Ryschka, J.; Solga, M.; & A in Praxishandbuch Personalentwicklung- Instrumente, Konzepte, Beispiele (S.339-363). Wiesbaden

## Begleitforschung

Die Begleitforschung wird von der Universität Bielefeld, von Herrn Prof. Dr. Holger Ziegler und Simon Mohr durchgeführt. Vor jedem Projektdurchlauf und eineinhalb Jahren nach Beginn, werden die Teilnehmenden und deren Mitarbeitende online gestützt befragt. Ziel der wissenschaftlichen Begleitung des Weiterbildungsprojektes ist es, den Einfluss der Fortbildung auf die Strategien des Personalmanagements der betreffenden Einrichtungen und - darüber vermittelt - die Entwicklung der Einrichtungen in wesentlichen Dimensionen wie beispielsweise Arbeitszufriedenheit, Arbeitsklima und Leistungserbringung - zu analysieren.



# Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe ZuPe“

## 3. Newsletter Ausgabe 11/2011

### *Bericht über den bisherigen Projektverlauf und der Implementierung des Projektes*

von Sebastian **Oehme**, Diakonie Hochfranken, Hof

#### **Die ewige Geschichte mit der Theorie und der Praxis**

Sicherlich ist jedem Menschen folgende Grundproblematik bestens vertraut: Sei es den Studierenden der Sozialen Arbeit, die ihre theoretischen Erkenntnisse aus dem Studium plötzlich inmitten einer tobenden Kindermenge anwenden sollen, oder auch diejenigen, die versuchen, ein Regal aus dem Baumarkt fachgerecht nach Anleitung aufzubauen: beide müssen dabei eventuell feststellen, dass die vorliegenden Abbildungen nicht so recht zur Wirklichkeit passen.

Als Fachkraft für Personalentwicklung bin ich nicht selbst in der Jugendhilfe tätig und musste zu Beginn des Projektes eine unserer Einrichtungen dafür gewinnen, sich gemeinsam mit mir an „ZuPe“ zu beteiligen. Die Begleitumstände dieser Suche zeigen sehr anschaulich, dass der Grundgedanke von „ZuPe“ genau richtig formuliert ist. Viele unserer klassischen Jugendhilfeeinrichtungen sahen keinen Bedarf, an dem Projekt mitzuwirken. Die Sensibilität dafür, dass eine Einrichtung mit Hilfe der von „ZuPe“ behandelten Themen profitieren kann, ist - wahrscheinlich nicht nur in Hochfranken - in vielen Jugendhilfefeldern noch entwicklungsfähig.

Auch die Berichte der anderen Kursteilnehmerinnen und -teilnehmer verdeutlichen dies. Die meisten müssen die Kursinhalte neben ihrem normalen Jugendhilfe-Geschäft umsetzen und weiterentwickeln. Da ist es nicht verwunderlich, dass der ein oder andere Kollege vor Ort den Mehrwert der hierfür zu investierenden Zeit und Energie zunächst nicht erkennt und dies zu Spannungen führt. Das Engagement aller

...  
*Mögliche Projektthemen sind (aus dem aktuellen Projektdurchlauf):*

- Durchführung einer Bildungsbedarfsanalyse
- Einführung von jährlichen Mitarbeitergesprächen
- Kompetenzprofilung für zukünftige Stellenausschreibung
- Entwicklung eines Gesprächsleitfadens für Einstellungsgespräche für eine internationale KiTa
- Kompetenzdatenbank der bestehenden Belegschaft



## Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe ZuPe“

### 3. Newsletter Ausgabe 11/2011

Teilnehmenden - vor allem während der Seminartage in Eisenach - ist dennoch ungebrochen hoch. Denn diese Präsenztage bilden im Projekt eine fachlich notwendige Insel, um sich auszutauschen, sich mit Hilfe der Referierenden wichtige neue Impulse zu holen und insgesamt die Möglichkeit zu haben, sich in Ruhe, losgelöst von allen „Alltagssorgen“ der Erarbeitung und Umsetzung des Projektes zu widmen. Hier gibt es also einen Schonraum für ein reflektiertes Bearbeiten der Theorie-Praxis-Frage. Außerdem bilden die vier Präsenzphasen einen Orientierungs- und Motivationsrahmen, der dafür sorgt, dass die einzelnen Projekte sich stetig weiterentwickeln und die Praxis nicht die Theorie frisst.

In der Diakonie Hochfranken wird das umzusetzende Projekt nun im Heilpädagogischen Wohnen des Berufsbildungswerkes Hof realisiert. Hier leben Jugendliche unter anderem mit sozialen Verhaltensauffälligkeiten oder Entwicklungsverzögerungen. In zwei Gruppen und werden dort von Sozialpädagogen und Erziehern betreut. Nach der ersten Teamsitzung, in der ich das Projekt „ZuPe“ und die damit verbundenen Intentionen vorstellte, erklärte sich das Team bereit, an dem Projekt mitzuarbeiten. In weiteren Teams berichtete ich von den ersten Präsenztagen und suchte gleichzeitig nach einem geeigneten Thema für die geforderte Umsetzung. Schließlich fiel die Entscheidung zwischen „Einarbeitung neuer Mitarbeitender“ und „interkultureller Kompetenz“ auf das letztgenannte. Dieses Thema soll nun in verschiedenen Schritten umgesetzt werden. Derzeit befinden wir uns in der Phase einer Bildungsbedarfsanalyse mit dem Ziel, zu klären, was die Kollegen vor Ort konkret für Zurüstungen brauchen, um den neuen Veränderungen innerhalb der Zielgruppe gerecht zu werden. In Hof haben wir es - wie sicherlich in vielen anderen Regionen auch - mit einer wachsenden Zahl von Jugendlichen mit Migrationshintergrund in Jugendhilfemaßnahmen zu tun. Als konfessioneller Träger können wir außerhalb der ACK-Klausel darauf jedoch nicht einfach mit der Neueinstellung von Mitarbeitenden reagieren. Unsere Fragen für das Projekt lauten daher:

- „Kann Personalentwicklung auf diese Frage passende Antworten finden?“
- Gibt es Möglichkeiten, hier fachlich nachzusteuern ohne dabei an Authentizität zu verlieren?
- Muss man unter diesen geänderten Bedingungen nicht auch bei der Diakonie über eine Anpassung im Tarifwerk nachdenken?





## Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe ZuPe“

### 3. Newsletter Ausgabe 11/2011

Mit der Auswahl dieses Themas haben unsere Mitarbeitenden bereits das Signal gesendet, dass sich in dieser Thematik in jedem Fall etwas ändern muss.

Vor diesem Erfahrungshintergrund lassen sich aus meiner Sicht drei Thesen für das Projekt „ZuPe“ formulieren:

1. Das Projekt „ZuPe“ fördert die Einsicht, dass Personalentwicklung in der Jugendhilfe mehr denn je gebraucht wird, um für die vielfältigen Herausforderungen der Zukunft gewappnet zu sein. Damit steigt die Bereitschaft, sich mit Fragen zur Personalentwicklung nicht nur punktuell oder episodisch, sondern stetig zu beschäftigen.
2. Gleichzeitig ergibt das Projekt einen konkreten Zuwachs an Kompetenzen und Fertigkeiten der teilnehmenden Führungskräfte aus dem Jugendhilfebereich. Dadurch entsteht ein gänzlich neues Selbstverständnis von Personalentwicklungskompetenz für Führungskräfte aus dem operativen Bereich. Die teilnehmenden Einrichtungen profitieren direkt von der Projektteilnahme.
3. Durch die wissenschaftliche Begleitforschung wird es erstmals möglich, den konkreten Bedarf an Personalentwicklungsmaßnahmen zu erheben und diesen fundiert für viele Einrichtungen in Deutschland abzubilden.

9

Ein Utopie zum Schluss: Vielleicht wird es - auch dank „ZuPe“ - in einigen Jahren möglich sein, neben Sach- und direkten Personalkosten auch Refinanzierungen für Personalentwicklungsmaßnahmen mit Kostenträgern der Jugendhilfe in Kostenverhandlungen zu vereinbaren. Dies ist ein frommer Wunsch, der mit viel Überzeugungskraft vielleicht einmal Wirklichkeit werden kann.



## Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe ZuPe“

### 3. Newsletter Ausgabe 11/2011

#### *Bedingungen der Bindung von Fachkräften an ihre Einrichtungen*

Von Simon Mohr (Universität Bielefeld)

In der Organisationstheorie wird davon ausgegangen, dass mit dem Ausmaß an „organizational commitment“, also mit der (Selbst-)Verpflichtung des Personals gegenüber der Einrichtung, die Motivation des Personals und die Leistungsfähigkeit der Einrichtung steigt. Zentrale Momente einer starken Einrichtungsbindung sind dabei die Fragen, inwieweit es einer Einrichtung gelingt, dass sich die dort Beschäftigten mit den Zielen der Einrichtung sowie mit ihren Tätigkeiten identifizieren.

Vor dem Hintergrund der Verwaltungsreform in den 1990er Jahren wird nun häufig argumentiert, dass sich der verstärkt initiierte Wettbewerb zwischen den Trägern zu Lasten ihrer wohlfahrtsorientierten Ausrichtung ausgewirkt habe. Die sozialen Einrichtungen seien verpflichtet, sich stärker als bisher an wirtschaftlichen Kriterien zu orientieren. Zugleich wird angenommen, dass Sozialfachkräfte bislang primär dem Gemein- und Adressatenwohl verpflichtet seien. Aus dieser Konstellation wird geschlossen, dass mit einem Wandel der Wohlfahrtsverbände von „Wertgemeinschaften zu Dienstleistungsunternehmen“ (Thomas Rauschenbach u.a.) die Diskrepanz zwischen Einrichtungszielen und Haltungen der Sozialarbeiter/innen zunimmt. Dies würde es nahelegen, dass sich die Verbundenheit des Personals gegenüber der Einrichtung reduziert.

Die im Folgenden dargestellten Befunde der Befragung von bisher 530 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterstützen die These, dass das Verhältnis zwischen den Einrichtungszielen, der Zufriedenheit mit den Arbeitsaufgaben und dem Gefühl der Zugehörigkeit zur Profession der Fachkräfte den Grad der Einrichtungsbindung beeinflusst.

Dabei wirkt sich unter den *Fachkräften ohne Leitungsfunktion* die Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit am stärksten auf die Einrichtungsbindung aus. Wer der eigenen Arbeit einen hohen Sinngehalt zuschreibt und mit den Entfaltungsmöglichkeiten sowie der Entscheidungsfreiheit bei der Tätigkeit zufrieden ist, fühlt sich seiner Einrichtung deutlich eher verbunden. Ebenfalls die Einrichtungsbindung positiv beeinflussende Faktoren sind das Ausmaß an Führungskompetenzen, das den Teamleitungen zugeschrieben wird sowie die Erwartung zufriedenstellender Zukunftsaussichten innerhalb der Einrichtung.

# Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe ZuPe“

## 3. Newsletter Ausgabe 11/2011

Betrachtet man den zentralen Faktor der Einrichtungsbindung, nämlich die Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit, etwas genauer, zeigt sich, dass auch diese durch das Ausmaß der der Teamleitung zugeschriebenen Führungskompetenzen begünstigt wird. Der Teamleitung scheint insofern eine Schlüsselfunktion zuzukommen.

Darüber hinaus erweist sich auch ein hohes Maß an Professionsbindung als eine Einflussgröße, die die Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit steigert und sich insofern mittelbar auf die Einrichtungsbindung auswirkt. Dies ist bemerkenswert, da in anderen Studien von einem Spannungsverhältnis von Professions- und Einrichtungsbindung berichtet wird.

Der Einfluss der genannten Bedingungen auf die Einrichtungsbindung der Fachkräfte ohne Leitungsfunktion lässt sich wie in Abb.1 darstellen.

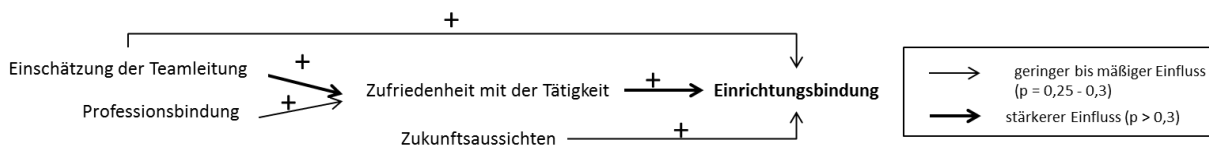


Abb.1: Pfadmodell zur Einrichtungsbindung von Fachkräften ohne Leitungsfunktion

Neben den genannten Bedingungen hat auch das Ausmaß der wirtschaftlichen Orientierung einer Einrichtung Einfluss auf die Einrichtungsbindung. Diese beeinflusst die Einrichtungsbindung jedoch nicht unmittelbar, sondern dadurch, dass ein negativer Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an wirtschaftlicher Orientierung der Einrichtung und der Einschätzung der Führungskompetenzen der Teamleitung besteht.

Bei *Mitarbeiterinnen mit Leitungsfunktion* (inklusive der Teamleitungen) zeigt sich ein etwas anderes Bild: Den größten Einfluss auf die Einrichtungsbindung der Führungskräfte haben die erwarteten Zukunfts Aussichten innerhalb der Einrichtung. Ebenso wie bei den Mitarbeiterinnen ohne Leitungsfunktion spielt zudem die Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit eine wichtige Rolle. Die Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit wird positiv durch das Ausmaß der Professionsbindung der Fachkräfte, darüber hinaus aber auch deutlich negativ durch das Ausmaß der wirtschaftlichen Orientierung ihrer Einrichtung

# Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe ZuPe“

## 3. Newsletter Ausgabe 11/2011

beeinflusst. Im Unterschied zu den Fachkräften ohne Leitungsfunktion spielen die dem/der unmittelbar Vorgesetzten zugeschriebenen Führungskompetenzen keine Rolle für die Einrichtungsbindung (siehe Abb.2).

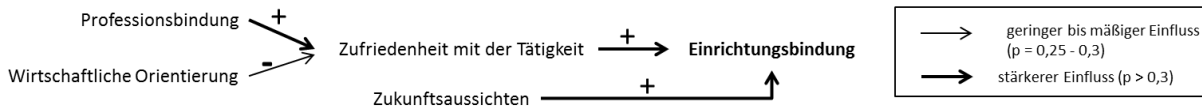


Abb2: Pfadmodell zur Einrichtungsbindung von Fachkräften mit Leitungsfunktion

Bemerkenswert erscheint, dass bezogen auf *alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* die Zufriedenheit mit dem Gehalt statistisch unbedeutend für das Ausmaß der Einrichtungsbindung ist. Auch die Zufriedenheit mit der Arbeitszeitregelung ist nur von geringer Relevanz. Als einflussreich erweist sich aber – insbesondere für Personen mit Leitungsfunktion – die empfundene Sicherheit des Arbeitsplatzes, welche erwartungsgemäß hoch mit der Form des Arbeitsvertrages zusammenhängt (unbefristet versus befristet).

12

Zusammenfassend lässt sich über die Personengruppen hinweg festhalten, dass eine den eigenen Ansprüchen und Erwartungen angemessene Tätigkeit der die Einrichtungsbindung am stärksten fördernde Faktor darstellt. Die Führungskompetenzen der Vorgesetzten und der Grad der wirtschaftlichen Orientierung der Einrichtung erweisen sich dabei als wichtige Bedingungen, die dieses Verhältnis beeinflussen.



# Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe ZuPe“

## 3. Newsletter Ausgabe 11/2011

*Sämtliche Beiträge des Newsletters sind sorgfältig recherchiert. Dennoch ist eine Haftung ausgeschlossen.*

*Copyright ©2011  
EREV Hannover*

Herausgeber:

Evangelischer Erziehungsverband Hannover EREV  
Flüggestr.21  
30161 Hannover

