

“Du kommst jetzt (bitte) ins Heim!”

Über motivationale Faktoren angehender pädagogischer
Fachkräfte und Empfehlungen zur Begegnung des
Fachkräftemangels für stationäre Wohnangebote der
Eingliederungshilfe.

Patricia Böhmig (350927) & Nils Gronemeier (338102)

Fachbereich Sozialwesen AMM

“Du kommst jetzt (bitte) ins Heim!”

SE 9.2 Bachelor-Thesis

Prüfungscode T.AMM 37489

Patricia Böhmig – 350927

Nils Gronemeier – 338102

Begleitender Dozent: A. Klein

Studiengang Sozialpädagogik

Fachbereich Sozialwesen

Saxion Hoogeschool Enschede

Dortmund, 17.Juni 2017

Abstract

The purpose of this research is to identify the motivational aspects of prospective pedagogical professionals for choosing a career in a stationary home for people with handicaps. Social work in Germany is constantly facing challenges, i.e. demographic changes, skilled labour shortages and increasing competition among social service providers. These challenges entail consequences for the career paths of entire generations. In order to investigate said consequences, a qualitative study was conducted in which eight experts were interviewed.

All interview questions within this thesis were directed towards examining the influence of guiding principles and the framework of working conditions in social institutions. A systematic approach according to the qualitative content analysis by Mayring (2015) was used to gather and analyse the required data.

Based on this analysis, a set of recommendations was created which can be used as guidelines for compensating labour shortages in the social sector.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
2 Theoretischer Hintergrund	3
2.1 Demografischer Wandel und seine Folgen	3
2.2 Gründe und Folgen des Fachkräftemangels in Deutschland	4
2.3 Ursachen der niedrigen Frauenerwerbsquote	6
2.4 Arbeit und Motivation	6
2.5 Gelingender Berufsstart	8
2.6 Relevanz für die Entwicklung in der sozialen Arbeit	9
3 Forschungsrahmen	12
3.1 Ziele der Forschung	13
3.2 Präzisierung der Forschungsfragen	14
3.3 Forschungsart und -typ	17
3.4 Forschungsstrategie und -design	17
3.4.1 Empirische Querschnittsuntersuchung	20
3.4.2 Exploratives Forschungsdesign	20
3.4.3 Forschungsmethode	21
3.5 Forschungsinstrument	23
3.5.1 Population und Stichprobe	24
3.5.2 Gütekriterien	25
3.5.3 Anmerkungen zur Transkription	27
3.5.4 Interviewauswertung	27
4 Darstellung der Ergebnisse	29
4.1 Die Interviewpartner_innen	29
4.2 Ergebnisse der Kategorienbildung	31
4.2.1 Motivierende Arbeitsinhalte	32
4.2.2 Arbeiten im Team	34
4.2.3 Anerkennung von Arbeit und Leistung	36
4.2.4 Individuelle Einarbeitung	37
4.2.5 Rahmenbedingungen und Organisation	39

4.2.6 Konzeption und Leitbild.....	42
5 Schlussfolgerungen.....	44
5.1 Erste Teilfrage	44
5.1.1 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg	44
5.1.2 Die Arbeit im Team.....	47
5.1.3 Faktoren zur gelungenen Einarbeitung	48
5.2 Leitbilder / zweite Teilfrage.....	49
5.3 Beantwortung der Hauptfrage/ Motivationale Faktoren erhöhen.....	49
6 Empfehlungen.....	51
6.1 Haltung des Sozialpädagogen	52
6.2 Qualifizierungsmaßnahmen der Personalrekrutierung.....	53
6.3 Abhängigkeit von staatlicher Finanzierung	55
7 Stärken und Schwächen der Forschung.....	57
7.1 Kritische Betrachtung der Ergebnisse	59
Literatur	61
Anlage A Interviewleitfaden.....	71
Anlage B Interviews.....	73
Anlage C Letzte Reduktion	86
Anlage D Erste Reduktion	89

1 Einleitung

Der demografische Wandel ist inzwischen zu einem allgegenwärtigen Begriff geworden, welcher uns in sämtlichen Lebensbereichen begegnet. Die damit einhergehende demografische Alterung der Erwerbspersonen führt zu einem qualitativen und quantitativen Ungleichgewicht auf dem Arbeitsmarkt, wodurch es erkennbar an qualifizierten Nachwuchskräften fehlt. Aufgrund dieser Entwicklung ergibt sich hohe Relevanz für Unternehmen sich mit diesem Thema ausführlicher zu befassen. Ziel sollte es dabei sein momentan und zukünftig diese Entwicklungen aufzufangen (Jochman & Gechter, 2007).

Mit Blick auf diesen Diskurs wurde im Austausch mit verschiedenen pädagogischen Professionen festgestellt, dass ein Rückgang an Bewerbungszahlen von Berufsanfänger_innen zu beobachten ist. Dies betrifft unter anderen den Caritasverband Coesfeld e.V., welcher ein Leistungsträger vieler verschiedener sozialer Hilfsangebote ist. Dazu gehören auch stationäre Wohnangebote der Eingliederungshilfe. Die Standorte der Wohnheime sind Olfen, Lüdinghausen, sowie Ascheberg. Sie bieten gemeinsam über 100 Menschen mit Behinderung ein geeignetes Wohnumfeld mit qualifizierter Betreuung. Auf Grundlage von persönlichen Gesprächen mit Führungskräften des Verbandes kann festgehalten werden, dass seit ca. fünf Jahren der Träger merklich Schwierigkeiten hat, vakante Stellen zu besetzen. Die Bewerberzahlen auf ausgeschriebene Stellenangebote sind rückläufig, was ebenfalls für Stellenausschreibungen für Berufspraktikanten gilt. Somit ist der Caritasverband Coesfeld e.V. vom benannten Fachkräftemangel betroffen.

Die Bedeutung des Personalmanagements nimmt in diesem Zusammenhang immer mehr zu, da gerade im Bereich der Sozialen Arbeit die Mitarbeiter die bedeutendste Ressource, auch beschrieben als Humankapital, eines Unternehmens darstellen. Zielgerichtete personalpolitische Maßnahmen müssen daher eingeleitet werden, um somit die eigene Leistungsfähigkeit im nationalen Wettbewerb auch für die Zukunft zu sichern. Die Berücksichtigung des vorhandene Humankapitals und somit das betriebsinterne Wissen, sollte erhalten und darüber hinaus neues Humankapital generiert werden (Prezewowsky, 2007).

Auf Grund dessen soll das Thema der vorliegenden Arbeit die Auseinandersetzung und Untersuchung möglicher motivationaler Faktoren von Auszubildenden sein, welche dazu beisteuern, die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen, um somit

Unternehmen vor einer Arbeitskräfteverknappung zu schützen. Folgende Hauptfragestellung erscheint in diesem Zusammenhang relevant:

Welche motivationalen Faktoren beeinflussen Erzieher_innen und Heilerziehungspfleger_innen in Ausbildung (1. Ausbildungsjahr) bei der Entscheidung für die Wahl eines Arbeitsplatzes in einer stationären Wohneinrichtung der Rehabilitation- und Wiedereingliederungshilfe?

In der vorliegenden Arbeit werden, zur Beantwortung der Forschungsfrage motivationale Faktoren beleuchtet und neue Erkenntnisse anhand von Experteninterviews generiert. Da Auszubildende den Grundstein unserer zukünftigen Qualitätsabsicherung legen, impliziert dies, junges und qualifiziertes Personal zu rekrutieren. Aufgrund der enormen Bedeutung dieses Themas für die Praxis, ist ein weiteres Ziel dieser Arbeit durch die Beantwortung der Forschungsfrage die Chancen der Unternehmen mehr qualifiziertes Fachpersonal zu generieren deutlich zu erhöhen. Hierzu bilden folgende Teilfragen die Grundlage der Forschungsarbeit:

(1) Wie wichtig ist die Identifikation mit dem Leitbild der Einrichtung für die Wahl des Arbeitsplatzes?

(2) Wie beeinflussen die Rahmenbedingungen (Hygienefaktoren) die Wahl eines Arbeitsplatzes?

Zur theoretischen Einbettung des genannten Themas stellt Kapitel 2 zunächst die Folgen des demografischen Wandels dar. Der daraus resultierende Fachkräftemangel wird hinsichtlich seiner zu untersuchenden Relevanz dargestellt. Da sich die Forschungsfrage mit motivationalen Faktoren von Berufsanfänger_innen befasst, findet weiterhin eine theoretisch fundierte Auseinandersetzung mit Motivationstheorien statt. Des Weiteren erfolgt eine Erläuterung über den Einfluss der Sozialpolitik in Deutschland auf den sozialen Sektor. Im dritten Kapitel wird der Forschungsrahmen und die dazugehörigen Instrumente der vorliegenden Untersuchung dargelegt. Das vierte Kapitel stellt die Ergebnisse der Untersuchung vor. Dafür wird zunächst das Forschungsfeld und die Interviewpartner_innen dargestellt. Anschließend findet die Ergebnisdarstellung der problemzentrierten Expert_inneninterviews nach Mayring (2015) statt. In den Schlussfolgerungen werden die evaluierten Ergebnisse der Haupt- und Teilfragen hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Praxis diskutiert. In diesem Zusammenhang findet eine Implikation der gewonnen Erkenntnisse aus dem theoretisch erarbeiteten Rahmen und der aufbereiteten Ergebnisse aus der Datensammlung

statt. Im Anschluss werden Empfehlungen für die sozialpädagogische Praxis auf Makro-, Meso und Mikroniveau dargestellt. Abschließend werden die Stärken und Schwächen der Forschung in einer Diskussion beleuchtet. Hierbei findet eine kritische Betrachtung der Ergebnisse der Untersuchung statt.

2 Theoretischer Hintergrund

Nachfolgend werden die theoretischen Grundlagen dieser Forschung dargelegt. So werden die Auswirkungen des demographischen Wandels und der Fachkräftemangel, sowie die zunehmende Tendenz zum Wettbewerb im sozialen Bereich geschildert.

2.1 Demografischer Wandel und seine Folgen

Eine mögliche Ursache des geschilderten Fachkräftemangels ist der demografische Wandel. „Gemäß den Szenarien von Eurostat, dem europäischen Amt für Statistik, wird die Gesamtbevölkerung in Europa im Zeitraum 2005-2050 zurückgehen. Vor allem die Zahl junger Menschen wird sinken. Die Zahl der Älteren wird dementsprechend deutlich steigen.“ (Brandenburg & Domschke, 2007, S. 20) Weiterhin ist zu beobachten, dass die Geburtenzahlen sinken. Ökonomische Gründe, Opportunitätskosten und biografische Optionen können Ursachen sein (Brandenburg & Domschke, 2007). Laut Brandenburg und Domschke (2007) gibt es einen engen Zusammenhang mit dem Ausbildungsniveau einer Frau und der Entscheidung für oder gegen Kinder. Da mit wachsendem Bildungsgrad der Frauen die Opportunitätskosten steigen, haben sie besonders häufig keine Kinder. 40 Prozent der Frauen mit hohem Bildungsgrad (Akademikerinnen) sind kinderlos (Brandenburg & Domschke, 2007).

Aufgrund des demografischen Wandels werden neue Anforderungen, wie z.B. höhere Qualifikationsstandards und Flexibilität im Tätigkeitsniveau an den Arbeitnehmer gestellt. Brandenburg und Domschke (2007) beleuchten, dass zum einen der Weg in die Dienstleistungsgesellschaft dazu führt, dass einfache Fachtätigkeiten und Hilfstätigkeiten weniger gebraucht werden. Zum anderen aber das Angebot an Arbeitsplätzen für Hochschulqualifizierte steigt. Die Arbeitstätigkeiten werden also zusammengefasst tendenziell anspruchsvoller.

Hurrelmann und Albert (2009) bestätigen ebenso diese Veränderung. Die „Generation ´90“ hat eine auffällig pragmatische Grundstimmung, wenn es um ihre persönliche Zukunft geht. Durch einen hohen Bildungsgrad wollen Jugendliche sich eine günstigere Position auch im beruflichen Sektor erschließen.“ (Hurrelmann & Albert, 2009, S.99) Durch die starke Leistungsmotivation können einige Jugendliche in eine Verliererposition gebracht werden, die in schulischer und beruflicher Ausbildung schlecht abschließen, was gegen die Erwartungen der Leistungsgesellschaft der Bundesrepublik spricht. Wie schon die internationale Vergleichsstudie PISA zeigte, wird ein hohes Gefälle nach sozialer Herkunft im Blick auf Bildungsaspiration und Schulerfolg angenommen (Pisa-Konsortium, 2007). In diesem Zusammenhang kann es zu einer immer stärkeren Belastung werden, nicht zu den Gymnasiasten zu gehören, die inzwischen schon 41 Prozent der jugendlichen Altersgruppe ausmachen (Pisa-Konsortium, 2007). Betrachtet man die beschriebenen Aspekte, so wird deutlich, dass die besser qualifizierte Bevölkerungsgruppe in Zukunft den größten Anteil der mittleren und höheren Altersgruppe stellt. Mit dem Heranrücken an das Rentenalter und dem damit verbundenen Ausscheiden aus der Arbeitswelt entsteht eine quantitative Lücke. Diese bisher vorhandene Qualität zu ersetzen kann sich als äußerst schwierig gestalten.

Aus der Perspektive der Arbeitnehmer_innen ist eine gelingende schulische und berufliche Ausbildung Voraussetzung für den langfristigen Verbleib auf dem Arbeitsmarkt. Die Chancen erhöhen sich auch über das 55. Lebensjahr hinaus beschäftigt zu sein, wenn eine gute Qualifikation nachgewiesen werden kann (Brandenburg & Domschke, 2007). Daher ist es essentiell, die zukünftigen Erzieher_innen und Heilerziehungspfleger_innen in der beruflichen Praxis qualifiziert auszubilden und zu begleiten.

2.2 Gründe und Folgen des Fachkräftemangels in Deutschland

Infolge der niedrigen Geburtenraten wird die Zahl junger Arbeitskräfte abnehmen. Dies bedeutet, dass mehr Arbeitskräfte aus dem Erwerbsleben ausscheiden, als Nachwuchskräfte nachrücken können. Seit dem Jahr 2015 hat sich dieser Trend verstärkt, da die Babyboom-Generation das Rentenalter erreicht hat (Brandenburg & Domschke, 2007). Dennoch kann der Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials nicht mit einem generellen Arbeitskräftemangel gleichgestellt werden, da sich das

Angebot an Arbeitskräften ebenfalls verändert (Brandenburg & Domschke, 2007). Dem entgegen spricht eine ausgewählte Statistik der Bertelsmann Stiftung (2016), welche die Anzahl der zusätzlich benötigten Erzieher (in Vollzeit) zur Erreichung des empfohlenen Personalschlüssels in Deutschland untersuchte. Hier wird deutlich, dass 2016 in Nordrhein-Westfalen 15.600 Vollzeitkräfte benötigt wurden, um den Personalschlüssel abzudecken. Eine Ursache für fehlende Fachkräfte könnte der Ausbau der Kindergartenplätze für unter Dreijährige sein.

Es wird sich nun zukünftig die Frage stellen, inwiefern mit den beschriebenen Entwicklungen umzugehen ist. In Folge des Wandels in der Altersstruktur stellt sich die Frage, inwieweit der Bedarf an benötigten Fachkräften abgedeckt werden kann. Die abnehmenden körperlichen, sowie geistigen Fähigkeiten älterer Mitarbeiter sind nur zwei Herausforderungen für einen Arbeitgeber (Nagel-Jachmann, 2016). Aus wirtschaftlicher Perspektive ist demzufolge zu betrachten, inwieweit ein effizienter Umgang mit den zur Verfügung stehenden Arbeitskräften, sowie den Arbeitspotentialen geleistet werden kann. Eine weitere Herausforderung ist es, die Leistungsbereitschaft zu fördern und eine gelingende Motivation aller Beschäftigten zu ermöglichen, um somit den Verlust an Erfahrungswissen zu vermeiden. Gleichzeitig muss junges, motiviertes und qualifiziertes Fachpersonal gesucht und gefunden werden. Daher gilt es zu untersuchen, inwieweit Personal für den sozialpädagogischen Bereich gewonnen werden kann, welches den genannten Eigenschaften entspricht (Preißing, 2010). Bei Betrachtung der Stationen und Besonderheiten typischer Erwerbsverläufe, lassen sich Handlungsfelder und Potenziale aufzeigen, welche zu einer Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit beitragen und somit einer Abwanderung von Fachkräften entgegenwirken können. Insbesondere Maßnahmen im Bereich der Ressourcenstärkung und der Reduktion psychosozialer Belastungsstrukturen bieten sich hier an. Erste Probleme lassen sich bereits in der Ausbildung identifizieren, daher sollten entsprechende Strategien in frühen Phasen des Erwerbslebens ansetzen (Guhleemann, 2014).

Laut Brandenburg und Domschke (2007) kann durch eine Erhöhung der (Arbeits-)produktivität das sinkende Erwerbspotential kompensiert werden. Die Voraussetzungen hierfür sind Investitionen in das Sach- und Humankapital. Weiterhin führen sie auf, dass durch gezieltere Investitionen in die allgemeine berufliche Bildung, durch Intensivierung der Weiterbildung und durch eine lernförderliche Arbeitswelt, die Arbeitsproduktivität steigt (Brandenburg & Domschke, 2007). Da mit zunehmendem Alter der Anteil der Erwerbstätigen sinkt, muss dies aufgefangen werden.

2.3 Ursachen der niedrigen Frauenerwerbsquote

Eine Möglichkeit der Arbeitskräfteverknappung entgegenzuwirken ist die Erhöhung der Frauenerwerbsquote. In einer Studie aus dem Jahr 2013 wurden Jugendliche und junge Erwachsene im Alter von 14-25 Jahren nach ihren Berufswünschen gefragt. In diesem Zusammenhang wurde aufgezeigt, dass sich nur 6 Prozent der männlichen Befragten für einen sozialpädagogischen Berufszweig interessieren (Statista, 2013). Infolgedessen gelten soziale Berufe als "klassische Frauendomäne" (Küster & Schoneville, 2012, S.1046). Jedoch wird das Erwerbsverhalten von Frauen durch die Familiengründung stark beeinflusst. Nach Brandenburg und Domschke (2007) könnten familienorientierte Arbeitszeitmodelle es, bisher nicht erwerbstätiger Frauen ermöglichen, erwerbstätig zu sein. Die Erhöhung der Frauenerwerbsquote scheitert aber oftmals an der mangelnden Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Statistisch gesehen kehren über 40 Prozent der Frauen in Westdeutschland und circa 22 Prozent der Frauen in Ostdeutschland nach dreijähriger Elternzeit nicht an den Arbeitsplatz zurück (Brandenburg & Domschke, 2007). Mögliche Gründe sind eine unzureichende Kinderbetreuung (ungünstige Öffnungszeiten, fehlende Flexibilität der Betreuung, lange Ferien [länger als der Urlaubsanspruch der Eltern], fehlende Nachmittagsbetreuung), sowie ungünstige Arbeitszeiten für Mütter. Zusammengefasst stellt das fehlende Angebot für die Kinderbetreuung, vor allem das Betreuungsangebot für Kinder unter drei Jahren, ein gravierendes Problem dar. Daher sollte der Betreuungsauftrag für Kinder unter drei Jahren wahrgenommen und durchdacht werden. Die Zahl der Kindergartenplätze ist in den letzten Jahren erheblich gestiegen und hat für Kinder zwischen 3 und 6,5 Jahren fast das Niveau einer Vollversorgung erreicht (Statistisches Bundesamt, 2006). Bei der Versorgung mit Plätzen für unter 3-Jährige bestehen aber nach wie vor enorme Defizite. Eine Untersuchung des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung (2005) zeigt, dass flexiblere Arbeitszeiten und bessere Betreuungseinrichtungen von Arbeitnehmern gefordert werden.

2.4 Arbeit und Motivation

Das Wort Motivation ist abgeleitet von dem lateinischen Verb „movere“ = bewegen. Motivation bezeichnet das, was jemanden in Bewegung setzt. Mangelnde Motivation führt demnach zu einem Stillstand. Um sich in der Praxis zu bewegen

muss eine Leistungsmotivation vorhanden sein. Murray, welcher 1938 das Buch „Explorations in Personality“ publizierte war der Annahme, dass ein menschliches Bedürfnis nach Leistung, welches durch die Bewältigung von Aufgaben, die als herausfordernd erlebt wird, ausgelebt wird. Dieses Leistungsmotiv äußert sich nach Murray (1938) zufolge darin, dass Freude empfunden wird, etwas Schwieriges zu schaffen, Fähigkeiten zu erwerben und anzuwenden, Hindernisse zu bewältigen und mit anderen zu konkurrieren. Diese Voraussetzungen der Motivationssteigerung sollte in der Berufspraxis berücksichtigt werden, um somit leistungsmotivierte Mitarbeiter zu generieren.

Der behavioristische Ansatz zur Motivation beschreibt, dass die Anwesenheit eines Verstärkers die Auftretenshäufigkeit eines Verhaltens erhöht. Da die Verstärkung des Verhaltens von außen kommt, kann dieses Verstärkungsprinzip als extrinsische Motivation bezeichnet werden (Rudolph, 2013). Daher ist im Umgang mit Berufsanfänger_innen zu bedenken, welcher spezifischer Verstärker eine extrinsische Arbeitsmotivation bewirken könnte. Anerkennung, Lob, Kritik etc. können mögliche extrinsische Motivationsfaktoren sein. Entgegen der extrinsischen Motivation wird das intrinsisch motivierte Verhalten um seiner selbst willen ausgeführt. Lepper und Hodell (1989) haben vier Faktoren benannt, die eine intrinsische Motivation fördern: Herausforderungen, Neugier, Kontrolle und Fantasie. Herausforderungen können in diesem Zusammenhang Aktivitäten sein, welche die Fähigkeiten des Lernenden fordern. Herausfordernde Tätigkeiten vermitteln dem Lernenden einen Zuwachs an Kompetenzen und erhöhen die Wahrnehmung von Selbstwirksamkeit und Kontrolle. Die intrinsische Motivation bleibt erhalten, wenn sich der Lernende weiterhin neue herausfordernde Aufgaben stellt (Rudolph, 2013).

Um die Qualität, sowie die Motivation von Mitarbeitern zu fördern und zu stärken, gewinnen Weiterbildungsmaßnahmen an fundamentaler Bedeutung. Arbeitsplatznahe, selbstgesteuerte Lernformen und Lernen in der Arbeitssituation dominieren hier. Das Beobachten und Ausprobieren am Arbeitsplatz durch Kollegen oder Vorgesetzte im Sinne einer gezielten Wissensweitergabe steht im Vordergrund (Brandenburg & Domschke, 2007).

Leistungsbereitschaft kann durch vorgegebene Unternehmenskultur, also durch eine wertschätzende Haltung der Führungskraft, optimiert werden. Mitarbeiter erwarten herausfordernde Tätigkeiten bei denen sie ihre Qualifikation nutzen können, die ebenfalls mit einem hohen Maß an Autonomie verbunden sind und die eine Entwicklungsperspektive bieten. Ein Unternehmen wird also für Mitarbeiter

attraktiv, wenn eine dauerhafte Motivation gegeben ist. Hierbei sollen unterschiedliche Methoden angewandt werden, welche an die Bedürfnisse der Arbeitnehmer angepasst sind. Dadurch werden die einzelnen Mitarbeiter_innen in ihren Kompetenzen gefördert und auf weitere Aufgaben vorbereitet (Laufer, 2013).

Einer der wichtigsten motivierenden Faktoren ist das Vertrauen in die Führung, die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten und eine faire sowie marktgerechte Bezahlung (Hurrelmann & Albert, 2009). Sind diese Aspekte nicht ausreichend vorhanden, besteht die Gefahr, dass es seitens der Mitarbeiter an Engagement und Motivation mangelt. Zusammengefasst benötigen Berufsanfänger_innen eine enge Anleitung und Begleitung, sowie motivations stiftende Faktoren (z.B. Weiterentwicklung von Qualifikationen und Kompetenzen, Identifizierung von vorhandenen Talenten etc.).

2.5 Gelingender Berufsstart

Die Eigenschaften und Bedürfnisse, bestehend aus einer Kombination von Sicherheit, Treue mit Fleiß, Ehrgeiz und pragmatischer Nutzenorientierung zeichnen die Generation '90 aus. Sofern die entsprechenden Fähigkeiten und benannten Eigenschaften in Ausbildung und Berufspraxis berücksichtigt werden, können sich daraus erfolgversprechende Ansätze zur Bindung von Berufsanfänger_innen ergeben (Hurrelmann & Albert, 2009).

In der Ausbildung gehört es unter anderem dazu, die Einstellung zum Beruf weiterzuentwickeln. Erlernte Fähigkeiten werden in der Praxis umgesetzt und verinnerlicht. Der Transfer von Theorie in die Praxis wird durch berufsspezifische Kenntnisse, welche sich auf Einsichten und Visionen stützt, in der Ausbildung trainiert (Behrend, 2008). Am Anfang der Ausbildung hat jeder_jede Berufsanfänger_inn eine Grundhaltung, die in der Ausbildung erweitert, vertieft und durch Wissensaneignung bewusst gemacht wird. Daraus resultieren Einstellungen zum Beruf, die in die Grundhaltung der Berufsanfänger_innen integriert werden (Behrend, 2008). In einer Umfrage unter Akademikern mit Berufserfahrung kam heraus, dass 38,7 Prozent der Befragten Hindernisse in der unzureichenden Einarbeitung wahrnehmen (Statista, 2011). Diese Erkenntnis bedeutet für die Anleitung und Begleitung von Berufspraktikanten, dass ein größeres Augenmerk auf die Einarbeitung, durch Gespräche und Verantwortungsübernahme gelegt werden sollte.

Für das Führungspersonal bedeutet dies wiederum, laut Brandenburg und Domschke (2007), das vorhandene Fähigkeiten und Verhaltensweisen mit unterschiedlichen Methoden definiert werden müssen. Durch Feedbackprozesse, sowie durch regelmäßige Gespräche in denen Zielvereinbarungen getroffen werden, können Potentiale herausgefiltert werden. Führungskräfte haben also erheblichen Einfluss darauf auf ihre Motivation und Entwicklung haben.

2.6 Relevanz für die Entwicklung in der sozialen Arbeit

Gemäß den zuvor beschriebenen Erkenntnissen über gesellschaftliche Veränderung soll nun auf einen anderen Faktor eingegangen werden, dessen Entwicklung maßgeblich den Kurs sozialer Dienstleistungseinrichtungen bestimmt.

In der Praxis sind Sozialpädagogen_innen in verschiedensten Einrichtungen oder im Auftrag dieser Einrichtungen aktiv und werden staatlich finanziert. Soziale Arbeit unterliegt somit maßgeblich politischen Entscheidungen und sie reagiert auf deren Auswirkung. Seit den 90er Jahren werden zunehmend ökonomische und wirtschaftlich orientierte Denkmuster in die verschiedensten Bereiche der sozialen Arbeit implementiert, was sich in unterschiedlicher Ausprägung in der alltäglichen Arbeit sozialer Hilfsangebote manifestiert (Seithe, 2015). Der Ursprung dieses Umschwungs ist auf neoliberale politische Entscheidungen zurückzuführen. Dabei ist der Neoliberalismus als kapitalistisches Wirtschaftssystem auf marktwirtschaftliche und gewinnmaximierende Prozesse innerhalb einer Gesellschaft bedacht und versteht eine stabile und wachsende Wirtschaft als oberste Maxime (Seithe, 2015). Demnach verfolgt diese Entwicklung der Ökonomisierung die „Verschiebung des Kräfte- und Machtverhältnisses von Markt, Staat und privaten Haushalten zugunsten des Marktes.“ (Galuske, 2002, S. 144) Dies wiederum bedeutet, dass sämtliche Bereiche der Gesellschaft aus einer ökonomischen Perspektive betrachtet werden, wodurch Strukturen der freien Wirtschaft ihren Einzug in den sozialen Sektor halten.

Der Vormarsch der Ökonomisierung im sozialen Bereich lässt sich nach Nullmeier (2004) durch mehrere zentrale Dimensionen erklären. Der erste Auslöser findet seinen Ursprung in der Gesetzgebung. In der jüngeren Vergangenheit wurde die gesetzliche Grundlage zur Pluralisierung der Trägerlandschaft geschaffen, um Konkurrenz unter verschiedenen Trägern zu etablieren, was in den folgenden

Jahren durch weitere Gesetzesänderungen herausgearbeitet wurde (Backhaus-Maul, 1996).

Hieraus resultiert die Hoffnung auf finanzielle Einsparungen durch den Gedanken des Wettbewerbs in diesem Bereich, was seit einigen Jahren auch durch das Europäische Gemeinschaftsrecht gestützt wird (Buestrich, 2006). Dieses zeichnet sich durch die Prinzipien für die Freiheit von Niederlassungen und Dienstleistungen aus und betrachtet soziale Dienstleistungen aus demselben Blickwinkel wie produzierte Güter und bricht mit der traditionellen Unterscheidung zwischen freigemeinnützigen und privatgewerblichen Anbietern. Die Ökonomisierung erreicht zudem auch die kommunale Ebene. Hier wird z.B. das neue Steuerungsmodell (NSM) weiter etabliert, welches den "Umbau der Verwaltung von einer Behörde zu einem Dienstleistungsunternehmen" vorsieht (Buechstrich & Wohlfahrt, 2008, Auslöser der Ökonomisierung Sozialer Arbeit, Abs.4). Zudem wird die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit durch eine Veränderung der sozialstaatlichen Zielsetzung vorangetrieben, da die bisherige Definition des Hilfe- und Unterstützungsbedarfs und die damit zusammenhängende Rolle des Empfängers_in dieser Leistungen verändert wird (Buechstrich & Wohlfahrt, 2008). Demnach ist es das Ziel Hilfeleistungsempfänger_innen durch verschiedene Maßnahmen schnellstmöglich wieder in die Gesellschaft zu integrieren. Am Beispiel der Arbeitsmarktpolitik nach „Hartz“ lässt sich diese Entwicklung mit dem Fokus auf die Erhöhung der Chancen zur Beschäftigung deutlich erkennen (Priddat, 2000). Sozialstaatliche Leistungen werden in diesem Zuge abgebaut und finanzieller Unterstützung eine hintergründige Bedeutung zugemessen. Diese Entwicklung führt somit auch dazu, dass Projekte, Angebote und Programme eingestellt oder die zur Verfügung gestellten Mittel drastisch gekürzt werden, was letztlich zur Senkung der Zahl verschiedener Programme und Angebote führt und sich somit direkt auf die Zielgruppen, welche Unterstützung, Hilfe, Beratung etc. benötigen, negativ auswirkt (Dahme, Kühnlein, Wohlfahrt & Burmester, 2005). Diese Rationalisierungen können dazu führen, dass die Refinanzierbarkeit die Unterhaltung bestimmter Leistungen bestimmt.

Somit wird aus dieser Perspektive nicht mehr Hilfe oder Intervention als zentraler Arbeitsaspekt des sozialen Bereiches verstanden, sondern es werden dem *Kunden* verschiedene Leistungen offeriert. So spiegelt sich die Ökonomisierung des sozialen Bereiches nicht zuletzt in der Sprache innerhalb der Organisationen und Leistungserbringer wider. Kunden sind ökonomisch relevante Größen, welche es zu gewinnen gilt, da von ihnen ein Einfluss auf den Markt ausgeht (Hamburger, 2011).

Unter Betrachtung dieser Entwicklung und ihrer Konsequenzen weitet sich der Preis- und Kostenwettbewerb unter freien und gemeinnützigen Trägern, sowie privatgewerblichen Trägern sozialer Dienstleistungen zunehmend aus und betriebswirtschaftliche Führungs- und Handlungsstrategien wirken immer mehr auf die Dienstleistungen des sozialen Bereiches ein (Dimmel, 2005). Folglich ist die Ökonomisierung in sozialen Dienstleistungseinrichtungen zur Realität geworden. Die Strategie zur Bewältigung dieses Wandels ergibt sich für Sozialpädagogen_innen aus der Definition der *International Federation of Social Workers* aus dem Jahr 2014.

Social work is a practice-based profession and an academic discipline that promotes social change and development, social cohesion, and the empowerment and liberation of people. Principles of social justice, human rights, collective responsibility and respect for diversities are central to social work. Underpinned by theories of social work, social sciences, humanities and indigenous knowledge, social work engages people and structures to address life challenges and enhance wellbeing. The above definition may be amplified at national and/or regional levels. (International Federation of Social Workers, 2014, S.1)

Demnach reagiert die Soziale Arbeit auf gesellschaftliche Veränderungen. In ihrem Kern stehen die Befähigung zur Autonomie des Einzelnen, sowie das Aufbrechen von hinderlichen Strukturen (Deutscher Verband für Soziale Arbeit e.V., 2016). Unter Berücksichtigung der sozialpolitischen Entwicklung gilt es somit die aktuellen Tendenzen kritisch zu hinterfragen oder ihnen sogar entgegenzutreten. Werden diese Aspekte zusammen betrachtet, so gilt es weiterhin, adäquate Maßnahmen, Hilfsangebote usw. zu erhalten und entsprechende Unterstützung für die Zielgruppen zu sichern. Sozialpädagogisches Handeln ist daher nicht ausschließlich auf die direkte Beziehung und den Kontakt zum_zur Klienten_in limitiert, sondern erfordert ebenfalls Wissen und Kompetenzen über sozialwirtschaftliche Zusammenhänge und des Sozialmanagements (Stimmer, 2006). Aus diesem Grund gilt es die Ökonomisierung und den Wettbewerb im sozialen Sektor grundsätzlich wahrzunehmen und ihren Einfluss anzuerkennen, als auch den bestehenden Gegebenheiten konstruktiv zu begegnen. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung Deutschlands, sowie dem daraus resultierenden Fachkräftemangel erfordert es Maßnahmen und Überlegungen innerhalb der Personalpolitik sozialer Einrichtungen. Stimmer (2006) untermauert diese Auffassung, da er neben der Verknappung der Mittel und Sparmaßnahmen, sowie einer Veränderung der Arbeitsinhalte usw. auch die

Mitarbeiter_innengewinnung und –entwicklung zu den zentralen Herausforderungen in der Zukunft der Sozialen Arbeit zählt. Nach Kortendieck (2009) umfassen personalpolitische Entscheidungen vier Bereiche: Personalbeschaffung, Personalbeurteilung, Personalentlohnung und die Personalentwicklung. Die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter_innen entsprechen den Kernkompetenzen der Einrichtung, wodurch sich Vorteile im Wettbewerb des sozialen Marktes ergeben (Kortendieck, 2009). Aus dieser Perspektive gelten die Mitarbeiter_innen als Erfolgsfaktor und Qualitätsmerkmal einer Einrichtung, die es zu gewinnen und langfristig zu binden gilt.

Unter Berücksichtigung der Wettbewerbstendenzen im sozialen Bereich und dem Fachkräftemangel, welcher im Zusammenhang mit der aktuellen demografischen Entwicklung Deutschland steht, muss der Blick des sozialen Bereiches auf Personalgewinnung und -bindung gerichtet werden. Dies gilt somit auch für Träger stationärer Wohnangebote für Menschen mit Behinderung.

Wie bereits beschrieben, werden für den Caritasverband Kreis Coesfeld die Auswirkungen dieser Entwicklungen zunehmend sichtbar. Aus diesem Grund ist der Verband sehr daran interessiert Problemlösungen und Strategien zu entwickeln, weshalb der Caritasverband Coesfeld e.V. eine Anfrage zur Erforschung dieser Problematik an Herrn Gronemeier stellte. Dieses Interesse seitens des Verbandes mündete in einer Kooperation zwischen dem Verband und dem Forscherteam. Der Caritasverband ist demnach der Auftraggeber dieser Forschung.

3 Forschungsrahmen

Das nun folgende Kapitel beschreibt auf Grundlage der Fragestellung das Forschungsvorgehen dieser Bachelor Thesis. Zunächst behandelt der Abschnitt 3.1 die Zielbeschreibung und der darauffolgende Abschnitt 3.2 beschreibt die Präzisierung der Forschungsfragen. Unter 3.3 werden Informationen über den Forschungstyp dargelegt. Das Design und die Strategie der Forschung werden im Abschnitt 3.4 beschrieben, weshalb dort Erläuterungen zur qualitativen Forschung, der Querschnittsuntersuchung und dem explorativen Forschungsdesign aufgeführt werden. Zuletzt folgt eine Beschreibung des Forschungsinstruments, sowie der Stichprobe und den Gütekriterien qualitativer Sozialforschung.

3.1 Ziele der Forschung

Im vorangegangenen Kapitel wurden intensiv gesellschaftliche Entwicklungen beleuchtet, wie der demografische Wandel, als auch der dadurch bedingte Geburtenrückgang, sowie der daraus resultierende Fachkräftemangel. So beschreiben Blank und Mederer (o.D.) im Rahmen ihres Projektes *Erfahrung zählt!*, dass seit einigen Jahren der pädagogische Markt kaum Mitarbeiter_innen für zu besetzende Stellen hervorbringt. Daraus resultiert, dass Bewerber_innen zwischen Stellenangeboten wählen können und Einrichtungen der Leistungsträger gefordert sind, ihre Arbeitgeberattraktivität zu überprüfen und ggf. weiterzuentwickeln. Darunter werden Einschätzungen und Erwartungen durch (zukünftige) Arbeitnehmer_innen über das Image des Arbeitgebers, sowie seine Arbeitgeberqualitäten verstanden (Der Paritätische Sachsen, 2014). Bei einer solchen Weiterentwicklung sollte die Erwartungshaltung zukünftiger Arbeitnehmer_innen an den Arbeitgeber, ihre Motivation und Beweggründe, berücksichtigt werden. Hieraus ergibt sich die Ausgangslage für die vorliegende Untersuchung.

Nach Schaffer (2014) müssen das Forschungsziel und die Forschungsfrage vor der Erhebung und Durchführung der Forschung geklärt sein. Die nachfolgende Tabelle beinhaltet die Ziele der Forschung.

Tabelle 1 : Ziele der Forschung

Kurzfristig	<i>Kurzfristig</i> wird das Ziel verfolgt, dass durch die Forschung motivationale Faktoren von Berufsanfängern eruiert werden. Daraus sollen Vorgehensstrategien und Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet werden.
Mittelfristig	Die Ergebnisse sollen <i>mittelfristig</i> veröffentlicht werden, um die erkannten

Problemzusammenhänge und Empfehlungen zu weiteren Handlungsschritten an interessierte Einrichtungen weiterzuleiten. Ferner sollen die Ergebnisse eine Basis für weitere Forschungsvorhaben bilden.

Langfristig

Langfristig sollen die Ergebnisse dafür sorgen, eine aktive Umgestaltung in den Einrichtungen zu erwirken, um dem Fachkräftemangel zu begegnen und (junge) Mitarbeiter zu rekrutieren.

3.2 Präzisierung der Forschungsfragen

Im Vorfeld einer Untersuchung muss eine Präzisierung der Haupt- und Teilfragen der Forschung stattfinden (Schaffer, 2014). Diese wiederum ergeben sich aus den vorangegangenen Zielformulierungen. Dazu ist es nötig, die innerhalb der Fragen verwendeten Begriffe zu operationalisieren und zu definieren. Die Ausformulierung einer konkreten Fragestellung legt den Grundstein für eine gelingende Forschungsarbeit (Schaffer, 2014). Die Forschungsfrage bildet also die zentrale Position, um eine gelingende empirische Sozialforschung gewährleisten zu können. Lamnek (2005) stellt heraus, dass die Operationalisierbarkeit, als auch die Operationalisierung einen elementarer Indikator für eine positivistische Sozialforschung darstellen. Eine konkrete und klare Definition grenzt die Forschungsfrage ein und fördert somit die Präzisierung (Schaffer, 2014). Die Teilfragen der Forschung dienen zur Beantwortung der Hauptfrage. Infolgedessen erfolgt nun die Klärung und Differenzierung der Forschungsfragen.

Hauptfrage

Welche motivationalen Faktoren beeinflussen Erzieher_innen und Heilerziehungspfleger_innen in Ausbildung (1. Ausbildungsjahr) bei der Entscheidung für die Wahl eines Arbeitsplatzes in einer stationären Wohneinrichtung der Rehabilitation- und Wiedereingliederungshilfe?

Motivationale Faktoren

Unter Motivation kann die Summe der Beweggründe verstanden werden, welche in ihrer Gesamtheit der verschiedenen Motive eine Person dazu bewegen eine bestimmte Handlung durchzuführen (Theilengerdes, 2012).

Motivatoren üben einen positiven Einfluss auf die Arbeit aus und verändern die Zufriedenheit bei der Arbeit (Herzberg, 1968). Zu diesen Motivatoren werden Selbstverwirklichung, Erfolgserlebnisse, Verantwortungsübernahme, der Inhalt der Arbeit oder auch Anerkennung gezählt.

Erzieher_innen/Heilerziehungspfleger_innen

„Heilerziehungspfleger_innen sind sozialpädagogisch-heilpädagogisch und pflegerisch ausgebildete Fachkräfte, die sich für die Assistenz, Beratung, Begleitung, Pflege und Bildung von Menschen mit Behinderung in allen Altersstufen im ambulanten, stationären oder aber auch im selbstständigen unternehmerischen Bereich einsetzen“ (Berufsverband Heilerziehungspflege, o.J., 1. Abs).

Klein und Krenz (2013) beschreiben Erzieher_innen als pädagogische Fachkräfte, welche für die Erhaltung und/oder Verbesserung der Lebenssituation von Kindern und Jugendlichen eintreten. Darüber hinaus steht die Förderung der gesamten Persönlichkeit von Heranwachsenden im Mittelpunkt und übersteigt somit das Beibringen von Fähigkeiten. Die klassischen Arbeitsfelder sind Kindertageseinrichtungen, stationäre Wohneinrichtungen in der Kinder- und Jugendhilfe, Jugendfreizeitstätten, Schulen, sowie auch Einrichtungen der Behindertenhilfe.

Stationäre Wohneinrichtung

Stationäre Wohnangebote der Eingliederungshilfe werden gemäß der § 54 Abs. 1 SGB XII in Verb. mit § 55 Abs. 2 Nr. 6 SGB IX, als auch nach § 53 SGB XII und nach § 2 der Verordnung zu § 60 SGB XII, betrieben. Das Heimgesetz findet

ebenso Anwendung. Wohneinrichtungen oder Wohnheime sind meist in verschiedene Wohngruppen unterteilte Einrichtungen für Menschen mit Behinderung, welche sich bereits konzeptionell aufgrund ihrer Bezeichnung klar von Pflegeheimen abgrenzen (Sonnenberg, 2007).

Teilfrage

Wie wichtig ist die Identifikation mit dem Leitbild der Einrichtung für die Wahl des Arbeitsplatzes?

Leitbilder

Leitbilder sind (geteilte) Vorstellungsmuster einer vereinbarten Zukunftsvision, welche durch das daraus abgeleitete Handeln erreicht werden sollen (Stäcker, 2014). Darüber hinaus sollen Leitbilder eines Unternehmens oder einer Einrichtung zur Identitätsbildung beitragen, Orientierung für das Handeln im Namen der Organisation bieten, Kommunikation und Koordination fördern und den Informationsaustausch über das angestrebte Verhalten erleichtern (Giesel, 2005). Im sozialen Arbeitssektor gibt es mehrere freie Träger, wie z.B. das Diakonische Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland, den deutschen Caritasverband usw.. Nach Art. 140, welcher seinen Ursprung im Art. 137 Abs. 3 Satz 1 der Weimarer Reichsverfassung hat, steht der Kirche ein gesondertes Arbeitsrecht zu, welches dem Arbeitgeber erlaubt, eine Übereinstimmung der Glaubens- und Moralvorstellungen vom Arbeitnehmer zu erwarten oder auch Arbeitskampfmaßnahmen auszuschließen.

Teilfrage

Wie beeinflussen die Rahmenbedingungen (Hygienefaktoren) die Wahl eines Arbeitsplatzes?

Rahmenbedingungen (Hygienefaktoren)

Herzberg (1968) versteht die Rahmenbedingungen der Arbeit als Hygienefaktoren. Unter diesem Begriff sind Sicherheit des Arbeitsplatzes, sowie die Entlohnung, Einfluss auf das Privatleben und das Arbeitsklima anzuschließen. Diese Faktoren werden als Fundament für Motivationsfaktoren gesehen. Das bloße Vorhandensein oder die positive Erfüllung dieser Faktoren trägt zu einem neutralen Zustand bei. In der Arbeit werden sie nur wahrgenommen, wenn sie fehlen oder negativ ausgeprägt sind.

3.3 Forschungsart und -typ

In Folge der Festsetzung des Forschungsziels lassen sich Art und Typ der Forschung bestimmen. So wird zwischen der theorieorientierten und der praxisorientierten Forschungsart unterschieden (Verschuren & Doorewaard, 2000). Soll eine Theorie durch Hypothesen überprüft, verifiziert oder falsifiziert werden, so handelt es sich um eine theorieorientierte Forschung. Ebenfalls wäre eine Weiterentwicklung einer Theorie, welche ein Phänomen unzureichend beleuchtet, durch Hypothesenbildung denkbar.

Die praxisorientierte Forschung befasst sich mit Problemstellungen, welche für die sozialpädagogische Arbeit relevant sind und nur durch eine praxisorientierte Untersuchung beantwortet werden kann. Dabei fokussiert sich die praxisorientierte Forschung auf die Weiterentwicklung, Überprüfung und Evaluierung von Problemen aus der Praxis (Verschuren & Doorewaard, 2000). Für dieses Forschungsvorhaben sind diese Kriterien erfüllt, da wie bereits beschrieben, die in der Praxis sichtbaren und relevanten Problemstellungen, welche in Zusammenhang mit aktuellen gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen verknüpft sind, im Zentrum dieser Forschung liegen. Die Zielrichtung einer Forschung wird durch die Forschungsart festgelegt (Verschuren & Dooreward, 2005). Im Falle dieser Forschungsarbeit handelt es sich um eine Diagnose, welche den praxis- und anwendungsorientierten Forschungsarten zuzuordnen ist. Unter anderem kann durch eine Diagnose ein Problemkontext definiert, Lösungsansätze entwickelt und Zusammenhänge veranschaulicht werden (Pantuček, 2012). Wie bereits erläutert, ist durch den Fachkräftemangel im sozialen Bereich bereits eine Problemstellung festgelegt, demnach werden in der geplanten Forschung mögliche Zusammenhänge herausgearbeitet.

3.4 Forschungsstrategie und -design

Unter dem Begriff Forschungsdesign versteht Kuckartz (2014) die Art und Weise wie eine empirische Untersuchung durchgeführt werden soll, welche durch die Forschungsart beeinflusst wird und somit das Design der Studie vorgibt.

Die geplante Untersuchung ist eine Feldforschung, da die befragten Personen sich in ihrer natürlichen Umgebung befinden und nicht aus ihrem Lebensumfeld herausgelöst werden, sodass der_die Forscher_in sich bewusst auf das Fremde

und Neue fokussiert (Schaffer, 2014). Feldforschungen werden von zwei Methoden dominiert. Dabei handelt es sich zum einen um die teilnehmende Beobachtung und zum anderen um Befragungen, wie z.B. Interviews (Bargatzky, 1997). Demnach entspricht ein Interview den klassischen Methoden der Feldforschung, die im Folgenden angewendet wird. Die vorliegende Untersuchung zur Erforschung motivationaler Faktoren für angehende pädagogische Fachkräfte bei der Arbeitsplatzwahl ist qualitativ ausgerichtet, da die Erfassung der Sichtweisen von Auszubildenden zu dieser Thematik im Fokus liegt. Qualitatives Denken ist gekennzeichnet durch eine an der praktischen Problemstellung angeknüpfte Untersuchung, deren Ergebnisse auf die Praxis bezogen werden können (Mayring, 2002). Dazu ist keine große Stichprobe notwendig, sondern die gewonnenen Erkenntnisse werden beschrieben und im Anschluss interpretiert (Schaffer, 2014).

Da qualitative Studien explorativ zugeschnitten sind, versuchen sie nicht ihre Gültigkeit durch Umfang und Größe der Stichprobe zu erlangen und es findet meist auch keine Hypothesenbildung statt, jedoch werden generalisierende Aussagen getroffen, welche über den konkreten Einzelfall hinausgehen (Schaffer, 2014).

Für die qualitative Sozialforschung gelten zentrale Prinzipien, welche als grundlegend zu betrachten sind und „man in ihrer Zusammenfassung als die Programmatik qualitativer Sozialforschung verstehen kann.“ (Lamnek, 2005. S.20) Ein Forschungsgegenstand mit explorativer Auslegung lässt sich unter der Berücksichtigung dieser Kriterien gelingend bearbeiten.

Die Prinzipien setzen sich nach Lamnek (2005), aus sechs Elementen zusammen:

- Offenheit
- Forschung als Kommunikation
- Prozesscharakter von Forschung und Gegenstand
- Reflexivität von Gegenstand und Analyse
- Explikation
- Flexibilität

Lamnek (2005) erklärt das Prinzip der *Offenheit* als Arbeitsleitlinie für qualitative Sozialforschung, welche von bereits formulierten Möglichkeiten zu Antworten absieht und unvorhergesehene und instruktive Informationen erkennt und aufnimmt. Standardisierte Erhebungstechniken können durch ihre vorformulierten Antwortkategorien die bestehende Bereitschaft zur Offenlegung von weiteren Informationen erheblich einschränken (Lamnek, 2005). Dabei umfasst das Prinzip

der Offenheit den gesamten Erhebungsprozess, weshalb sich diese Grundhaltung gegenüber den Untersuchungspersonen und deren Verhalten, dem Setting, als auch der umzusetzenden Methodik widerspiegeln soll, da sich qualitative Forschung als Hypothesen generierendes Verfahren versteht (Lamnek, 2005).

Kommunikation zwischen dem_der Forscher_in und dem Erforschten stellt den Prozess des Aushandelns der Definition subjektiver Realität beider Parteien dar und liegt im zentralen Interesse (Lamnek, 2005). Im Gegensatz zur verbreiteten Auffassung, dass diese Interaktion und die Beziehung zwischen Forscher_in und Beforschten eine Hürde oder Störfaktor sei, welche sich negativ auf das Ergebnis der Forschung auswirkt, begreift die qualitative Sozialforschung diese Kommunikation als bestimmendes und grundlegendes Element des Forschungsprozesses (Lamnek, 2005). Diese Beziehung zwischen beiden beteiligten Parteien soll die Möglichkeit offerieren einen authentischen, reflektierten, präzisen und offenen Forschungsprozess zu ermöglichen (Mayring, 2002).

Das Verhalten und die Aussagen der Untersuchten wird von der qualitativen Sozialforschung als prozesshafte Momentaufnahmen der Reproduktion und Konstruktion sozialer Wirklichkeit gesehen (Lamnek, 2005). Weiterführend soll demnach eine Basis für die wissenschaftliche Erfassung sozialer Phänomene geliefert werden. Forschungsgegenstand und Forschungsarbeit gelten als *prozesshaft*, wenn eine Kommunikation zwischen den beteiligten Personen besteht, weshalb die Forscher_innen einen grundlegenden Bestandteil des gesamten Prozesses durch ihre Involviertheit bilden (Lamnek, 2005).

Das Prinzip der *Reflexivität* verordnet, dass eine reflektierte Grundhaltung vorausgesetzt wird, um situativ eine Anpassung der Forschungsinstrumente vorzunehmen (Lamnek, 2005).

Durch die Offenlegung der einzelnen Schritte der Untersuchung wird dem Prinzip der *Explikation* Rechnung getragen. Das Prinzip der Explikation bietet keine Verlässlichkeit für die Gültigkeit der Interpretationen, sondern sichert „die Nachvollziehbarkeit der Interpretation und damit die Intersubjektivität.“ (Lamnek, 2005, S.24)

Das letzte zentrale Prinzip *Flexibilität* dient der Anpassung an die situativen Umstände des Forschungs- und Untersuchungsgegenstandes, wodurch die erhaltenen Informationen für darauf folgende Schritte einbezogen werden können

(Lamnek, 2005). Hierdurch können zuvor nicht berücksichtigte Daten, welche im Verlauf der Forschung erhoben werden, aufgenommen werden.

Für die hier vorliegende Forschung stellte eine qualitative Forschungsstrategie eine passende Variante dar. Dabei bilden die aufgeführten Prinzipien die Ausgangslage. Durch die gewonnenen Erkenntnisse, erhobene Daten und Beobachtungen werden gemäß einer induktiven Forschungslogik allgemeingültige Aussagen zum Forschungsgegenstand getroffen (Schaffer, 2014).

Somit ist es möglich durch qualitative Methoden Erkenntnisse zu motivationalen Faktoren für die Arbeit in stationären Wohnangeboten zu erarbeiten um die soziale Wirklichkeit der befragten angehenden Fachkräfte besser zu verstehen und letztlich Empfehlungen für die Arbeitgeber in diesem Bereich auszusprechen.

3.4.1 Empirische Querschnittsuntersuchung

Die vorliegende Forschungsarbeit ist eine empirische Querschnittsstudie. Empirisches Vorgehen schließt eine reine theoretische Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand aus und rückt das Repertoire empirischer Erhebungsmethoden in den Mittelpunkt (Schaffer, 2014).

Die empirische Untersuchung wurde als Querschnittstudie angelegt, da es sich hierbei um eine Momentaufnahme handelt, welche sich über einen kurzen Erhebungszeitraum erstreckt (Schaffer, 2014). Weiterführend erwähnt Diekmann (2009), dass in diesem kurzen Zeitfenster eine einmalige Erhebung der Variablen vorgenommen wird. Somit strebt sie nicht an, einen langfristig ausgerichteten Forschungsprozess zu begleiten oder eine Entwicklung darzustellen, wie z.B. Panel- oder Follow-Up-Studien (Diekmann, 2009).

3.4.2 Exploratives Forschungsdesign

Aufgrund unzureichender Informationen über die konkreten Ursachen des Fachkräftemangels im sozialen Bereich handelt es sich um eine explorative Forschung. Über die motivationalen Faktoren bei der Arbeitsplatzwahl (junger) angehender Erzieher_innen und Heilerziehungspfleger_innen über gibt es keine aussagekräftigen Erkenntnisse. Hierdurch findet eine Verstärkung des explorativen Charakters der Untersuchung statt (Gläser & Laudel, 2010).

3.4.3 Forschungsmethode

Schaffer (2014) führt an, dass Interviews unter Einbezug der Forschungsteilnehmer_innen als stark reaktive Methode zur Datenerhebung gewertet werden können, in welcher die Teilnehmer_innen mit den Forschern in unmittelbaren Kontakt treten. Für diese Forschungsarbeit fiel die Entscheidung auf eine mündliche Befragung in Form eines Interviews. In Anbetracht des Forschungsgegenstandes bzw. der Thematik kann von einem niedrigen Standardisierungsgrad gesprochen werden. Ein vollstandardisiertes Interview ist aus nachfolgenden Gründen keine Option: Voll oder stark standardisierte Interviews weisen einen Mangel an Tiefe der Antworten auf, da der hohe Grad der Standardisierung, Nachfragen oder andere Interaktionen zum Zweck der angestrebten Vergleichbarkeit ausschließt (Lamnek, 2005). Ferner wird die fehlende Antworttiefe dadurch potenziert, dass der_die Forscher_in zwar an Informationen gelangt, allerdings nicht die Relevanzsysteme des Befragten einbezieht, weshalb hintergründige Informationen unentdeckt und unbeachtet bleiben (Lamnek, 2005). Offene Interviewformen hingegen bieten ihrerseits umfassende Informationen durch ihre sehr offene und flexible Form, jedoch können die Dauer und die Fülle an Informationen enorm umfassend sein und für die Forschung nicht relevante Informationen enthalten (Lamnek, 2005). Zwischen diesen beiden Varianten sind teilstrukturierte Interviews anzusiedeln, welche in unterschiedlichem Ausmaß eher offen oder standardisiert sind und sich eines Interviewleitfadens bedienen (Halbmayer & Salat, 2011). Um relevante Themenbereiche abzudecken und Informationen zu erlangen, empfiehlt sich demnach eine offene oder teilstandardisierte Interviewform. Eine starke Standardisierung beschränkt sich primär auf die Erfassung messbarer Daten, wohingegen eine nicht-standardisierte Interviewform versucht Sachverhalte und Bezugssysteme der Befragten zu erfassen (Lamnek, 2005). Die aus den direkten Gesprächskontakten zwischen Forscher_in und der Stichprobe gewonnenen Informationen weisen einen hohen Informationsgehalt auf. Ferner ist die Gestaltung flexibel und kann so an den Alltag der Befragten angepasst werden. Sollten Fragen seitens des Interviewpartners aufkommen, so können diese umgehend geklärt und beantwortet werden, sodass kein Informationsverlust entsteht (Schaffer, 2014).

Unter Einbezug des Forschungsinstruments werden die gewonnen Ergebnisse angewendet um im Rahmen der Analyse der Ergebnisse induktive Hypothesenbildungen anzuwenden und somit zeitlich begrenzte gültige

Schlussfolgerungen zu ziehen, um folglich Handlungsempfehlungen entwickeln zu können (Lamnek, 2005).

Bei der gewählten Interviewform fiel unter Einbezug der genannten Anforderungen die Wahl auf ein *Problemzentriertes Interview*, welches eine Methodenkombination des qualitativen Interviews, der Fallanalyse, biographischer Methode, Gruppendiskussion und Inhaltsanalyse darstellt (Lamnek, 2005). Anhand dieser methodischen Vielfalt soll ein Problembereich gesellschaftlicher Wirklichkeit multiperspektivisch erfasst und analysiert werden.

Im Unterschied zum narrativen Ansatz geht man mit theoretischem Fachwissen und einem gewissen Vorverständnis in die Interviewsituationen, welches entsprechender Literatur entnommen ist. Dennoch bleibt die Bedeutungsstrukturierung der sozialen Realität den Interviewten überlassen und ein Fragebogen dient lediglich als Eingrenzung des zu erforschenden Themengebietes (Lamnek, 2005).

Um die Forschungsfragen adäquat beantworten zu können ist jedoch das Wissen von Expert_innen notwendig, weshalb die Methode zur Forschung in Richtung eines Expert_inneninterviews modifiziert wird, welches als eigenständiges Verfahren eingesetzt werden kann (Lamnek, 2005). Die Person der Befragten rückt dabei zu Gunsten der Eigenschaft als Experte_in für ein zu beforschendes Themengebiet in den Hintergrund (Flick, 2010). Als Expert_innen gelten in diesem Fall Personen, welche für einen bestimmten Sachverhalt und ein definiertes Thema den notwendigen Sachverstand mitbringen (Flick, 2010). Expert_innen verfügen über besonderes Fachwissen, welche von der individuellen Praxiserfahrung geprägt ist (Bogner, Littig & Menz, 2014). Die Expert_in „kennt typischerweise den Wissensbestand, der für ein bestimmtes Gebiet bezeichnend bzw. relevant ist, er hat sozusagen einen Überblick über einen Sonderwissensbestand und kann innerhalb dessen prinzipielle Problemlösungen anbieten bzw. auf Einzelfragen applizieren.“ (Hitzler, 1994, S.26) Weiter führt er an, dass Expert_innen als solche bezeichnet werden, wenn ihnen Kompetenzen zugeschrieben oder zugeordnet werden. Somit kann diese Interviewform zur Exploration und Orientierung eingesetzt werden um dieses Feld einer thematischen Strukturierung zu unterziehen, sowie zur Hypothesengenerierung genutzt zu werden (Bogner et al, 2014). Diese Forschung befasst sich mit dem Fachkräftemangel im sozialen Arbeitsfeld, weshalb Informationen über die Wahrnehmung angehender Fachkräfte über ihre berufliche Zukunft und die

praktische Arbeit notwendig sind um zu erörtern, welche Schritte von Einrichtungen ergriffen werden könnten, um dieser Problematik entgegen zu wirken.

3.5 Forschungsinstrument

Das verwendete Forschungsinstrument ist in diesem Fall ein Interviewleitfaden, welcher Bezug auf die zuvor formulierten Forschungsfragen nimmt. Das theoretische Vorwissen wird dazu genutzt, bestimmte Themenbereiche im Vorfeld zu sichten, jedoch soll sich nicht vor den durch die Expert_innen benannten Aspekte, welche im Laufe der Forschung gewonnen werden, verschlossen werden.

Die Fragen innerhalb des Leitfadens sind gleichsam den Meinungs-, wie auch den Faktfragen zuzuordnen, da sowohl Einstellungen, Bewertungen, als auch weitere subjektive Stellungnahmen erforscht werden sollen (Seeboth, 2015).

Weiterführend dient der Leitfaden dazu abgehandelte Themen, welche hinreichend beantwortet scheinen, „von der Liste zu streichen.“ (Lamnek, 2005, S.367) Wobei es bei diesem Vorgehen nicht um eine Selektion oder Aussonderung von Themen forciert oder zwingend Nachfragen erfolgen sollen, sondern dient der Leitfaden als Gedächtnisstütze und soll die Organisation des Gespräches einrahmen (Lamnek, 2005). Somit ist der Leitfaden nicht als starres Befragungsgerüst zu verstehen, sondern soll durch den weitgehend offenen Fragestil und der nicht festgelegten Reihenfolge der Fragen die Option geben, sich frei äußern zu können (Schaffer, 2014).

Der Interviewleitfaden und die Durchführung orientieren sich an den von Lamnek (2005) und Schaffer (2014) beschriebenen Phasen der Durchführung.

Phase 1

Es erfolgt eine Sichtung des theoretischen und empirischen Materials, welche das Untersuchungsthema betreffen, um die Thematik einzugrenzen (Schaffer, 2014). Weiterhin folgt in dieser Phase eine intensive Auseinandersetzung mit der Materie, „Eingrenzung des Themas, Auswahl der Untersuchungsfrage(n), Strukturierung des Leitfadens, (...) Vorbereitung der Interviewsituation.“ (Schaffer, 2014, S.153) Ferner werden die Rahmenbedingungen des Interviews geklärt, sowie der Zweck der Untersuchung. Darüber hinaus wird eine Zustimmung zur digitalen Aufzeichnung eingeholt.

Phase 2

Es erfolgt der Einstieg in das eigentliche Interview, welches als „allgemeine Sondierung“ (Lamnek, 2005, S.365) bezeichnet wird. Dabei soll durch die Stimulation der__{des} Interviewer_in eine Bereitschaft zur Kommunikation erzeugt werden. Durch eine Übergangsfrage soll ein Einstieg in das Forschungsthema eingeleitet werden.

Phase 3

In der Phase der „spezifischen Sondierung“ versucht der__{die} Interviewer_in die Erzählungen, Darstellungen und Ausführungen der__{des} Interviewpartners_in nachzuvollziehen. Zu den drei Varianten der Verständniserzeugung gehören: Rückspiegelung, Verständnisfragen sowie Konfrontationen (Lamnek, 2005). Durch die Anwendung dieses Vorgehens können Widersprüche und Verständnisfragen geklärt und somit präzisere Informationen erlangt werden. Als dritte Möglichkeit können Konfrontationen eingesetzt werden, welche sich allerdings negativ auf die Interviewsituation und –atmosphäre niederschlagen können.

Phase 4

Die vierte Phase dient dazu, direkte Nachfragen an den__{die} Interviewten_e zu stellen, falls bestimmte Themenbereiche noch nicht angesprochen wurden (Lamnek, 2015).

Phase 5

Abschließend hat in dieser letzten Phase der__{die} Interviewte die Möglichkeit noch gänzlich unbehandelte Themen anzusprechen, welche für ihn__{sie} relevant erscheinen (Schaffer, 2014).

3.5.1 Population und Stichprobe

Die Auswahl der Befragten richtet sich nach der Repräsentativität, weshalb keine Zufallsstichproben gezogen werden, sondern das Erkenntnisinteresse gibt einzelne in Frage kommende Interviewpartner_innen vor (Lamnek, 2005). Um die Erkenntnisse nicht zu verzerren, werden keine Auszubildenden aus den Einrichtungen des Forschungsteams befragt. Daher wird der Kontakt zu den Schulen aufgebaut, welche Erzieher_innen und Heilerziehungspfleger_innen ausbilden. Bei den Schulen handelt es sich um das Richard von Weizsäcker

Berufskolleg, die ESPA (Evangelische Sozialpädagogische Ausbildungsstätte in Münster), sowie die Liebfrauen Schule Coesfeld. Dies liegt darin begründet, dass der Großteil aller Bewerbungen, welche an den Caritasverband Coesfeld e.V. gerichtet sind, von Berufsanfängern_innen stammt, welche ihre Ausbildung dort absolviert haben. Dabei sollen Heilerziehungspfleger_innen und Erzieher_innen im ersten Ausbildungsjahr befragt werden. Der Stichprobenumfang richtet sich nach dem Prinzip der theoretischen Sättigung (Glaser & Strauss, 1967). Demnach ist der Gegenstand der Forschung aus möglichst vielen Perspektiven zu beleuchten um ein Maximum an Erkenntnissen zu gewinnen, weshalb eine Stichprobengröße von acht Personen zustande kam. Daraus resultiert, dass die Gruppe der Befragten möglichst heterogen sein sollte um diesem Prinzip nachzukommen. Die Lehrer oder andere Kontaktpersonen der benannten Schulen sollen als Gatekeeper fungieren um den Kontakt zu möglichen Teilnehmern aufzubauen. Gatekeeper können durch ihre Stellung dafür sorgen, dass Forscher_innen zu zentralen Personen, welche z.B. interviewt werden sollen, Kontakt aufbauen können und somit Zugang zum Forschungsfeld erhalten (Merkens, 1997).

Die beschriebene Stichprobe verfügt über Informationen, Meinungen und fachbezogenes Wissen, da sie angehende Fachkräfte sind, welche gemäß ihrer angestrebten Qualifikation, brauchbare Ergebnisse zur Beantwortung der Forschungsfrage liefern könnte.

3.5.2 Gütekriterien

“Um die Qualität des Weges zur wissenschaftlichen Erkenntnisgewinnung durch bestimmte Methoden feststellen zu können, sind generelle Kriterien nötig, die die verschiedenen Aspekte aller Methoden vor einem bestimmten wissenschaftstheoretischen Hintergrund erfassen und untereinander vergleichbar machen.” (Lamnek, 2005, S.142)

Mayring (2002) zählt Validität und Reliabilität zu den klassischen Gütekriterien qualitativer Forschung. Diese Gütekriterien sind jedoch anders zu betrachten oder zu interpretieren als in der quantitativen Forschung. So genießt Validität in der qualitativen Sozialforschung einen anderen Stellenwert gegenüber anderen Gütekriterien, da einer hohen Validität eine höhere Priorität zugesprochen wird als der Zuverlässigkeit der Forschungsmethode, der Repräsentativität und Objektivität der Ergebnisse als auch der Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse (Lamnek, 2005). Zwei der relevantesten Prinzipien qualitativer Methodologien stellen den

Anspruch, die theoriekonstruktive Leistung der Forschung und die höchstmögliche Anpassung der Methode an den Untersuchungsgegenstand dar (Lamnek, 2005). Unter Validität versteht Mayring (2002) die Gültigkeit einer Forschung. Somit soll sich darauf konzentriert werden, dass alles zu Erfassende erfasst wird. Zur Förderung des Validitätsprozesses wurde ein Interviewleitfaden konzipiert, welcher ein höchstmögliches Spektrum der relevanten Aspekte abdeckt.

Reliabilität meint die Stabilität und Genauigkeit einer Messung innerhalb einer (qualitativen) Forschung (Lamnek, 2005). Eine Überprüfung dieses Kriteriums kann im Anschluss nach der Datenerhebung durch eine Analyse der Interviews erfolgen.

Die Untersuchung orientierte sich zudem an den von Mayring (2002) formulierten Gütekriterien.

Verfahrensdokumentation

Dieses Kriterium erhebt den Anspruch während des gesamten Forschungsprozesses eine möglichst lückenlose Verfahrensdokumentation zu gewährleisten. An Hand der detaillierte Beschreibung der theoretischen Fundierung, wie auch der genauen Darstellung des Forschungsprozesses, wird dieses Gütekriterium ausreichend berücksichtigt. Hierdurch werden die theoretischen Vorüberlegungen, die Planung der Forschung, wie auch die Auswertung und weitere Schritte nachvollziehbar.

Argumentative Interpretationsabsicherung

Die Interpretation der erhobenen Daten wird in der Auswertung argumentativ und detailliert begründet, sodass hier "ein intersubjektiver Nachvollzug gewährleistet werden kann." (Lamnek, 2005, S.147) Dies wird durch die Aufzeichnung, Transkription und den Vergleich der gewonnen Ergebnisse gesichert.

Regelgeleitetheit

Qualitative Forschung ist zur Einhaltung von Verfahrensregeln verpflichtet und soll ein systematisches Vorgehen anstreben (Mayring, 2002). Die Auswertung der durchgeführten Interviews und deren anschließende Inhaltsanalyse erfüllt dieses Gütekriterium.

Nähe zum Gegenstand

Das vierte Kriterium ist die *Nähe zum Gegenstand*. Darunter wird der Kontakt und die Interaktion zur befragten Person in seiner natürlichen Alltagswelt verstanden,

sowie die Berücksichtigung der Interessen, der betroffenen Personen. Die Forschung entspricht diesem Kriterium, da sie an aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen anknüpft und eine Verbesserung der Situation für die Arbeit im sozialen Bereich erwirken soll.

Kommunikative Validierung

Die Kommunikative Validierung sieht vor, dass die Ergebnisse der Forschung nochmals mit den interviewten Personen diskutiert werden (Mayring, 2002). Sofern sich die Personen in den Ergebnissen und Interpretationen wiedererkennen, kann davon ausgegangen werden, dass die Ergebnisse präzise sind. Im Anschluss an die Analyse der Daten findet eine erneute Kontaktaufnahme mit den befragten Personen statt, sodass diese nochmals Stellung zu den Interpretationen nehmen und die Ergebnisse bestätigen können.

Triangulation

Mayrings (2002) letztes formuliertes Gütekriterium ist die Triangulation. Hierunter wird verstanden, dass eine möglichst umfassende Bandbreite an Methoden, theoretischen Grundlagen, Interpreten etc. genutzt werden sollte (Lamnek, 2005). Dieses Kriterium wird durch eine Forschertriangulation erfüllt, da verschiedene Interviewer und Interpreten in den gesamten Prozess involviert sind.

3.5.3 Anmerkungen zur Transkription

Die Transkription der Interviews richtet sich nach einem von Mayring (2015) konzipierten Verfahren. Dabei wird ein Zeilenformat von 38 Zeilen pro Seite bei 60 Zeichen pro Zeile empfohlen. Darüber hinaus ist der Text geglättet, um inhaltliche Aspekte in den Vordergrund zu rücken, weshalb Dehnungen, Füllwörter oder Ähnliches nicht in den Transkripten berücksichtigt werden. Exemplarisch ist ein Transkript dem Anhang beigelegt.

3.5.4 Interviewauswertung

Die Auswertung und Analyse richtet sich nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). In diesem Fall wurde die Analysetechnik der *zusammenfassenden Inhaltsanalyse* angewendet. Diese Technik strebt eine Kategorienbildung in mehreren separaten Schritten an. Somit orientiert sich die Analyse am von Mayring (2015) konzipierten Ablaufmodell:

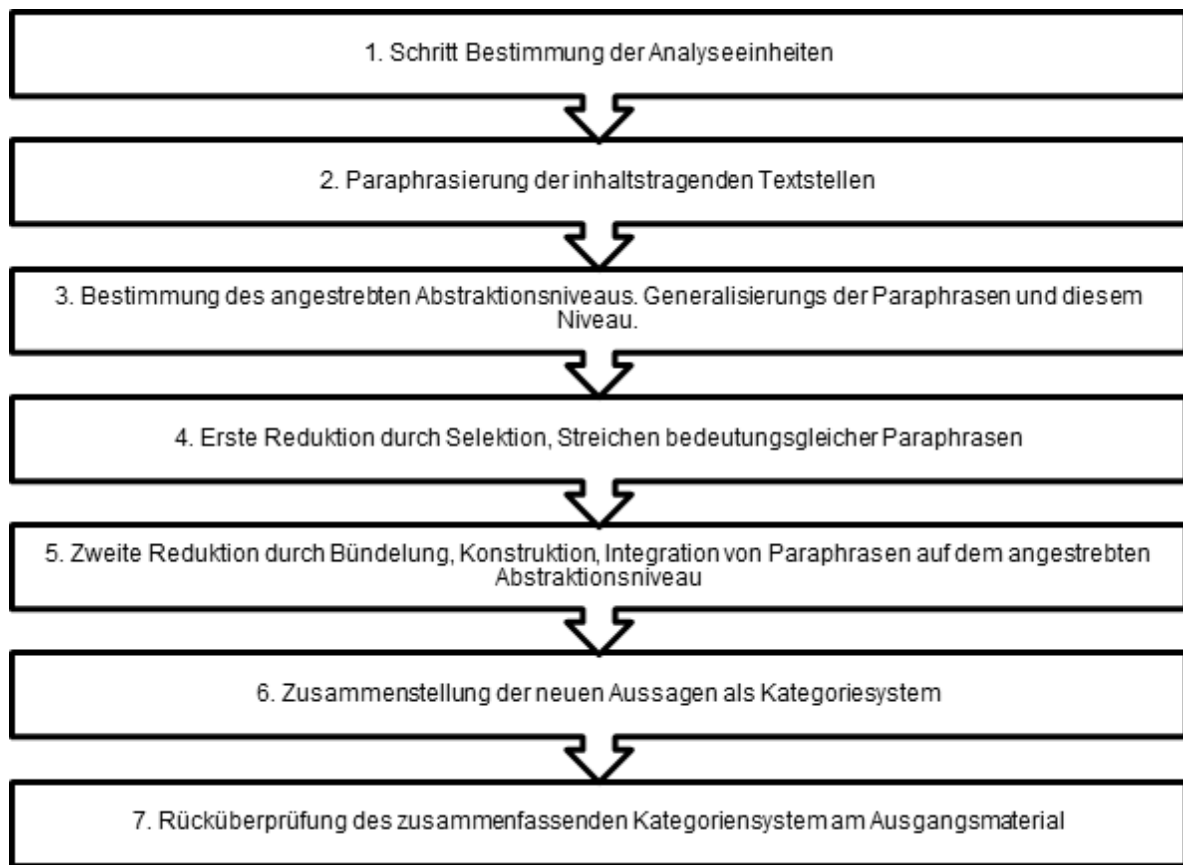


Abb. 1 Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse (Mayring, 2015, S.68)

Demnach wurden zunächst die Analyseeinheiten festgelegt. Dazu diente das gesamte transkribierte Interviewmaterial aller acht Teilnehmer_innen. Im nächsten Schritt wurden sämtliche inhaltstragenden Textfragmente paraphrasiert, sofern sie zur Beantwortung der Forschungsfragen brauchbar waren. Hierauf folgte die Festlegung des angestrebten Abstraktionsniveaus, wozu alle Äußerungen der Interviewpartner_innen über motivationale Faktoren über die Arbeit in stationären Wohnangeboten und damit im Zusammenhang stehenden persönlichen Zukunftsvisionen, als auch die Wünsche an die Rahmenbedingungen der Arbeit und die Ansprüche an den Arbeitgeber festgehalten wurden. Um dem Prinzip der Offenheit weiter zu entsprechen, wurde Raum für weitere Informationen gelassen, welche die Forschungsfragen ebenfalls beantworten konnten. In diesem Arbeitsschritt wurde zudem eine Generalisierung der Paraphrasen unterhalb des Abstraktionsniveaus durchgeführt. Daraufhin erfolgte eine erste Reduktion. Hierzu wurden inhaltlich deckungs- und bedeutungsgleiche Paraphrasen selektiert, woraus sich Kategorien bildeten. Der fünfte Schritt beinhaltet den zweiten

Reduktionsvorgang durch Verknüpfung und Zusammenfassung des Materials. Darauf folgt im sechsten Schritt eine Zusammenstellung der Kategorien. Zum Abschluss wurde eine intensive Rücküberprüfung des Kategoriensystems am ursprünglichen Material vorgenommen.

4 Darstellung der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel findet eine Darstellung der Ergebnisse der Interviews statt, welche auf der *zusammenfassenden Inhaltsanalyse* nach Mayring (2015) basieren. Die daraus entstandenen Kategorien sind zwar durch die Fragestellung dieser Forschung beeinflusst worden, allerdings entstanden durch die induktive Herangehensweise weitere Anschauungen und Darlegungen. Der Stichprobenumfang dieser Untersuchung umfasst acht Personen, welche nachfolgend in Form kurzer Personenbeschreibungen vorgestellt werden. Darauf folgt die Darstellung der Ergebnisse der geführten Interviews unter Bezugnahme der gebildeten Kategorien. Sämtliche Namen der Teilnehmer_innen wurden zur Wahrung der Anonymität verfremdet.

4.1 Die Interviewpartner_innen

Interviewpartner A.:

A. (21) ist angehender Heilerziehungspfleger und befindet sich im ersten Jahr der schulischen Ausbildungsform. Nachdem er nach der 9. Klasse die Schule verließ, entschloss er sich eine Ausbildung zum Heilerziehungspflegehelfer anzutreten, welche er erfolgreich abschloss und somit auch seinen mittleren Schulabschluss erwarb. In seiner Freizeit betreut er zwei Behindertensportgruppen und verfügt durch mehrere Praktika, welche er während seiner Ausbildung absolvierte, über verschiedene Erfahrungen.

Interviewpartner D.:

D. (21) strebte nach bestandenem Abitur ein Sonderpädagogik oder Grundschullehramt Studium an. Er absolvierte ein Freiwilliges Soziales Jahr in einer Förderschule um herauszufinden, ob er sich für dieses Arbeitsfeld geeignet sieht. Allerdings ließ der Notendurchschnitt des Abiturs kein Studium zu, weshalb

er die Ausbildung zum Heilerziehungspfleger am Richard-von-Weizsäcker Berufskolleg als Alternative wählte. Aktuell befindet er sich im ersten Ausbildungsjahr der schulischen Ausbildungsform zum Heilerziehungspfleger. Zudem arbeitete er zeitweise beim Familienunterstützenden Dienst.

Interviewpartnerin L.:

L. (20) erhielt nach einem bestandenen Abitur keinen Studienplatz für ihr Wunschfach Sonderpädagogik. Stattdessen absolvierte sie ein Freiwilliges Soziales Jahr in einer Werkstatt für Menschen mit Behinderung. Ferner besitzt sie seit langem Eindrücke und Erfahrungen über Menschen mit Behinderung, da ein naher Verwandter eine geistige Behinderung vorweist. Aktuell befindet sie sich im ersten Ausbildungsjahr zur Heilerziehungspflegerin.

Interviewpartner S.:

S. ist mit 32 Jahren der älteste Interviewpartner dieser Untersuchung. Vor der Ausbildung zum Heilerziehungspfleger schloss er eine Ausbildung zum Kraftfahrzeugmechaniker ab, er arbeitete einige Zeit als Leiharbeiter. Zudem betreute er ehrenamtlich Kinder und half bei der Organisation von Kinderfesten. Als Folge seiner Unzufriedenheit über seine Arbeitsverhältnisse holte er seine Fachhochschulreife an der Liebfrauenschule in Coesfeld nach, wo er aktuell einen Abschluss als Heilerziehungspfleger anstrebt.

Interviewpartner G.:

G. ist 25 Jahre alt und befindet sich derzeit im ersten Ausbildungsjahr zum Heilerziehungspfleger. Er besucht das Richard-von-Weizsäcker Berufskolleg. Er arbeitete im Zeitraum von 2010 bis 2013 in einer stationären Wohneinrichtung beim Caritas Verband Kreis Coesfeld. Anschließend entschloss er sich ein Lehramtsstudium zu beginnen. Dies brach er nach einigen Semestern ab. Inzwischen arbeitet er neben seiner schulischen Ausbildung in der „Vestischen Kinder- und Jugendklinik Datteln“. Hier arbeitet er bereits seit 2013. Er beschreibt sein derzeitiges Team als junges, motiviertes Team, in dem alle Teammitglieder in Entscheidungen miteinbezogen werden.

Interviewpartnerin C.:

C. ist 25 Jahre und strebt eine Ausbildung zur Erzieherin an der Richard-von-Weizsäcker Berufskolleg an. Sie befindet sich ebenfalls im ersten Ausbildungsjahr. Zuvor absolvierte sie den Bundesfreiwilligendienst in einer Intensiv Wohngruppe.

Des Weiteren konnte sie bereits einige Praxiserfahrungen, in Form von Praktika, in verschiedensten sozialpädagogischen Einrichtungen sammeln. Als Interviewpartnerin und Repräsentantin der Forschung kam sie insofern in Frage, als dass sie über verschiedenste Praxiserfahrungen verfügt und eine zukünftige Berufsanfängerin ist.

Interviewpartner H.:

H. ist 25 Jahre alt und besucht die Liebfrauenschule in Coesfeld. Da er sich im ersten Ausbildungsjahr befindet, ist er repräsentativ für die Untersuchung motivationaler Faktoren von Berufsanfängern. Er absolvierte bereits einige Praktikas in sozialen Institutionen und hat somit verschiedene Erfahrungen sammeln können.

Interviewpartnerin B.:

Die Interviewpartnerin B. ist 19 Jahre alt und befindet sich zurzeit im ersten Ausbildungsjahr zur Erzieherin. Sie sammelte bereits in Praktika verschiedenste Erfahrungen mit den unterschiedlichsten Teamstrukturen. Während des Interviews könnte sie Vergleiche zu unterschiedlichen Teamstrukturen benennen und somit Rückschlüsse für motivationale Faktoren benennen.

4.2 Ergebnisse der Kategorienbildung

Die Ergebnisse der Befragungen lassen sich nach der Sichtung in folgende sechs Kategorien darstellen:

(1) Motivierende Arbeitsinhalte

Diese Kategorie umfasst sämtliche Äußerungen der Interviewpartner_innen, welche konkrete Arbeitsinhalte als attraktiv und motivierend wahrgenommen werden.

(2) Arbeiten im Team

In dieser Kategorie finden sich alle Aussagen über die gewünschte Teamatmosphäre und das kollegiale Miteinander.

(3) Anerkennung von Leistung und Arbeit

Aussagen zur Anerkennung von geleisteter Arbeit und Wünschen zu Lob und konstruktiver Kritik.

(4) Individuelle Einarbeitung

Beinhaltet Äußerungen und Wünsche nach individueller Einarbeitung.

(5) Rahmenbedingungen und Organisation

Sämtliche Aussagen der Interviewten zu finanziellen und arbeitszeitlichen Voraussetzungen.

(6) Konzeption und Leitbild des Arbeitgebers

Hierunter sind alle Äußerungen bzgl. der pädagogischen Konzeption und des vertretenen Weltbildes des Arbeitgebers gefasst.

4.2.1 Motivierende Arbeitsinhalte

Die erste Kategorie umfasst die Aussagen der Interviewpartner_innen über die für sie als motivierend erscheinenden Arbeitsinhalte. Sämtliche Teilnehmer schilderten, dass die pädagogische Arbeit mit den Klienten für sie im Vordergrund stehen sollte, da die Arbeit und die Fortschritte durch Interventionen, sowie das Wohlbefinden der Klienten als Kern der Arbeit begriffen wird. Weiterhin führte der Großteil der Befragten an, dass die praktische Arbeit abwechslungsreich und herausfordernd sein sollte. Somit sollten hauswirtschaftliche Tätigkeiten oder pflegerische Aspekte nicht die Arbeit dominieren. Darüber hinaus war es allen Befragten von Belang ihre eigenen Stärken und/oder Ressourcen sinnstiftend in die Arbeit einfließen lassen zu können. Im Bezug auf die Arbeit mit Klienten wurden z.B. folgende Aussagen getroffen:

“Für mich steht im Mittelpunkt der Mensch und wie kann ich dem helfen?”

“Ja, also auf jeden Fall das Üben mit den Leuten. Das man halt für jeden so einen Fortschritt schafft. (...) Und halt einfach so dieser Beziehungsaufbau, dass man bei jedem dann noch ein bisschen etwas fördern kann.”

So stand für alle Teilnehmer_innen der Interviews deutlich die pädagogische Arbeit mit den Klienten, also auch die Planung und Durchführung von Intervention, sowie der Aufbau einer professionellen Beziehung im Mittelpunkt. Weiterhin führten fast alle Teilnehmer sehr konkret an, dass die Arbeitsinhalte trotzdem

abwechslungsreich und vielschichtig gestaltet sein sollten. Somit sollten sämtliche Tätigkeiten des Berufsfeldes erfahrbar sein.

“Also dass man in jeden Bereich mal reinschnuppern kann.(...) Aber dass man das vielleicht mal gezeigt bekommt. Also wie funktioniert das?”

“Ich brauche einfach Abwechslung, sich auch mal fetzen können, mit den Bewohnern zum Beispiel, zusammen lachen können, kaputt sein abends.”

L. konkretisiert diesen Wunsch noch weiter und wünscht sich neben Abwechslung Herausforderungen um sich und die eigenen Fähigkeiten weiterzuentwickeln: “Also ich möchte ein bisschen Abwechslung, für mich selber eine Herausforderung.”

Die aufgeführten Aussagen der Interviewten wurden in das nachfolgend dargestellte Verfahren der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) mit aufgenommen. Die folgende Tabelle stellt die letzte Reduktion der Kategorienbildung “Motivierende Arbeitsinhalte” dar.

Tabelle 2: letzter Reduktionsvorgang der Kategorie “motivierende Arbeitsinhalte”

K1 Arbeit ist erfüllend, wenn	Arbeitsinhalte sind motivierend, wenn
- sie abwechslungsreich ist - man viele Bereiche der Arbeit kennenlernt - nicht nur hauswirtschaftliche Aufgaben - Pädagogik und Pflege gleich verteilt ist - eigene Stärken eingebracht werden können - Chance zur Weiterentwicklung - Fortschritte erzielt werden	- sie abwechslungsreich sind - sie herausfordernd sind - eigene Stärken eingebracht werden können - Die ressourcenorientierte pädagogische Arbeit mit Klienten im Vordergrund steht. - Chancen zur Weiterentwicklung bestehen

K2 Die pädagogische Arbeit mit den Klienten
muss im Vordergrund stehen

- Ressourcenorientierte Arbeit

K10 Beziehung zu den Klienten

K15 Respektvoller Umgang mit Klienten

K11 Lage der Einrichtung soll gute Arbeit mit
den Klienten ermöglichen

(Anlage C)

4.2.2 Arbeiten im Team

Die zweite Kategorie bildet sich aus den Aussagen der interviewten Personen über das Thema Teamarbeit und wie sie sich die Atmosphäre im Teamgefüge vorstellen. Dabei kamen alle Interviewten zu dem Schluss, dass die Zusammenarbeit kollegial sein sollte, als auch dass die Kollegen verlässlich und offen für neue Ideen sein sollten. C. äußerte sich dazu wie folgt: "Also das Schlimmste wäre auf jeden Fall Arbeitskollegen, mit denen ich gar nicht klarkomme."

Hierunter verstanden einige der Teilnehmer teaminterne Konflikte und ungelöste Streitigkeiten innerhalb des Teams, welche eine konstruktive Arbeit verhindern. So sah L. die Zusammenarbeit mit ihren Kollegen als das Fundament der Arbeit. "Also, ich finde, weil das Team ist meistens so das Wichtigste am Arbeiten, dass du halt Arbeitskollegen hast, mit denen du dich gut verstehst und ja, das ist auch einfach der Hauptbestandteil, wenn man halt immer mit den Leuten zusammenarbeitet und das muss einfach funktionieren."

Ferner führte A. noch einige andere Attribute hinzu, welche er als Basis für das Klima im Team sah: "(...) Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Aufmerksamkeit, respektvoller Umgang, so solche Sachen."

Neben diesen Eigenschaften führt er, auf die Frage woran er ein starkes Team identifizieren würde an, dass es angenehmer sei, wenn auch positive zwischenmenschliche Beziehungen unter den Kollegen_innen vorhanden wären.

“(…) man merkt das auf jeden Fall daran, dass man sich mit den Kollegen untereinander so während der Arbeit auch mal irgendwie ein bisschen über was privates auch unterhält und dass man auch mal ein bisschen was von sich erzählt.”

Ein wichtiger Bestandteil der Kategorienbildung “Arbeit im Team” sind die Aussagen der Interviewten, daher wird in der nun dargestellten Tabelle der letzte Reduktionsvorgang der benannten Kategorienbildung präsentiert:

Tabelle 3: letzter Reduktionsvorgang der Kategorie “Arbeiten im Team”

K3 Team ist	Arbeit im Team ist motivierend,
- verlässlich	wenn das Team
- kollegial	- kollegial
- möglichst konstruktiv bei Konflikten	- verlässlich
- kritikfähig	- offene für Neues ist und
- aufgeschlossen für Neues	respektvolle und positive
- von gleichem Ziel angetrieben	zwischenmenschliche
- respektvoll	Beziehungen möglich sind

K13 Positive Feedbackkultur zwischen erfahrenen und neuen Mitarbeitern

K22 Nicht als vollwertiges Teammitglied anerkannt

(Anlage C)

4.2.3 Anerkennung von Arbeit und Leistung

Diese Kategorie entwickelte sich aus den Vorstellungen über die Anerkennung von erbrachter Leistung und Arbeit. So war es allen Teilnehmer_innen sehr wichtig auch konkrete und positive Rückmeldungen zu ihrer Arbeit zu erhalten. Dabei herrschen unterschiedliche Auffassungen von der Art und Weise der gewünschten Anerkennung. So führt B. aus, dass es ihm wichtig sei, dass Tätigkeiten über den gewohnten Rahmen der Arbeit hinaus und die damit verbundene Einsatzbereitschaft nicht als selbstverständlich empfunden werden sollten und bereits kurze positive Rückmeldungen für ihn Wertschätzung ausdrücken.

Oder einfach mal irgendwie nur ein Danke zu hören, weil ich irgendwas so von alleine gemacht habe, womit man jetzt nicht unbedingt gerechnet hätte, oder weil ich selbst dann privat nochmal irgendwie eine halbe Stunde oder so, opfere, um für irgendwas nach Feierabend nochmal was zu besorgen (...)

Allen Personen war es zudem äußerst wichtig respektvoll behandelt zu werden und nicht auf mangelnde Berufserfahrung reduziert zu werden. So definiert L. Anerkennung folgendermaßen: "Respektvoller Umgang, dass die mich halt als vollwertig ansehen und nicht nur als neuer- Neuankömmling so und dass man, ja halt auch miteinander arbeitet." Zudem führt sie weiter aus, dass sie hofft, dass man ihrer Person und der neu erworbenen Qualifikation offen gegenübertritt und sie als Fachkraft wahrnimmt.

Ja, also von den Kollegen, Anerkennung ist mir auf jeden Fall wichtig, weil ich halt gerne wertgeschätzt werden möchte. Also, ich möchte nicht nur als die Anfängerin dargestellt werden, die gerade in den Beruf kommt, so tolle Ideen hat, aber die sich sowieso nicht umsetzen lassen. Also, ich finde, dass ist nämlich ganz oft so die Einstellung älteren Leuten, die schon länger in dem Beruf sind. Dann kommt man dahin, ist noch total motiviert, hat ganz viele Ideen, die man aus der Schule so mitgebracht kriegt und dann wird einem gesagt: „Ach, das haben schon so viele hier versucht, das wird

sowieso nichts.“ Also, das hatte ich halt auch schon paar Mal, dass ich das so mitgekriegt habe.

Die zuvor aufgeführten Aussagen sind Elemente der nachfolgend dargestellten Kategorienbildung. Die folgende Tabelle skizziert den letzten Reduktionsvorgang der Kategorie “Anerkennung von Arbeit und Leistung”.

Tabelle 4: letzter Reduktionsvorgang der Kategorie “Anerkennung von Arbeit und Leistung”

K4 Leistungen wurden nicht anerkannt	Verschiedenste erbrachte
- Arbeit wird als selbstverständlich gesehen	Leistungen müssen regelmäßig durch Lob, und konstruktive Kritik anerkannt und reflektiert werden.
- Einmischen anderer Mitarbeiter in eigene Aufgaben	
- Kein Lob	
- Keine Rückmeldungen	

K14 Anerkennung für durchgeführte Aufgaben

(Anlage C)

4.2.4 Individuelle Einarbeitung

Diese Kategorie knüpft anteilig an die vorangegangenen Kategorien an. Die Befragten machten weitestgehend deutlich, dass sie sich eine individuelle Einarbeitung im Arbeitsfeld wünschen.

Ja, also ich finde es auf jeden Fall schon mal wichtig ein gutes Team zu haben, das dich dann halt empfängt und einarbeitet. Und dir auch den Druck nimmt und dir auch am Anfang sagt das und das kannst du gut machen und- ja, halt einfach so ein bisschen in das Arbeitsleben reinführt, wenn man halt vorher noch nicht richtig gearbeitet hat.

Hier wird von L. sehr klar beschrieben, dass sie sich für eine gelingende Einarbeitung Zeit wünscht, sowie klare Hinweise der Kollegen_innen, welche Aufgaben sie möglicherweise auch ohne konkretes Vorwissen erledigen kann.

B. skizziert noch deutlicher, dass er Zeit als einen relevanten Faktor sieht, um Arbeitsabläufe und Strukturen kennenzulernen und zu verinnerlichen mit dem Ziel möglichst schnell eigenverantwortlich arbeiten zu können.

Also dass man dem wirklich direkt am ersten Tage einmal, wenn es jetzt eine stationäre Einrichtung ist, einmal durch die Gruppe geht, jeden Bewohner vorstellt, die Zimmer zeigt. Da ist das Badezimmer, da ist die Küche und dann in der ersten Woche sowohl Früh-, als auch einen Spätdienst macht, dass man so jeden Dienst einmal gesehen hat und dann braucht man natürlich zwei, drei Wochen, um in den Rhythmus reinzukommen und auch drei, vier Monate, um die Bewohner kennenzulernen. Aber dass man da auch wirklich am Anfang, dass die Kollegen und die Heimleitung auch dahinter steht, dass man vernünftig die Bewohner kennt, die Abläufe kennt und dass man dann schnellstmöglich sehr selbständig arbeiten kann. Und dass man da nicht so, 'Ja hier, mach mal.', sondern dass man da wirklich an die Hand genommen wird und dass das einem vernünftig gezeigt wird.

Die zuvor zitierten Aussagen der Interviewten bilden die Kategorie vier "individuelle Einarbeitung". Die nun dargestellte Tabelle skizziert den letzten Reduktionsvorgang.

Tabelle 5: letzter Reduktionsvorgang der Kategorie "individuelle Einarbeitung"

K5 Keine individuelle Einarbeitung gehabt	Individuelle Einarbeitung
- Persönliche Wünsche nicht berücksichtigt	berücksichtigt die persönlichen Ressourcen und Fähigkeiten und
- Keine Antworten auf Fragen	führt Mitarbeiter durch adäquate Informationsvermittlung und
- Zu wenig Zeit	Feedbackgespräche an
- Keine Gespräche für Rückmeldungen	verschiedene Aspekte der Arbeit
- Keine Präsenz des einarbeitenden Kollegen	heran.

K6 Überforderung durch zu viel Verantwortung

K12 Gelingende Einarbeitung durch

- Zeit
- Ausreichende Informationen

K17 Arbeitsdruck ist belastend

(Anlage C)

4.2.5 Rahmenbedingungen und Organisation

Rahmenbedingungen und Organisation bilden die fünfte Kategorie. Hierzu wurden verschiedene Aussagen getroffen, welche den finanziellen Rahmen oder die berufliche Perspektive betreffen, als auch Stellungnahmen zur Relevanz der Entlohnung und dem Arbeiten in einem Schichtsystem. Bei einem Aspekt dieser Kategorie fielen alle Aussagen deckungsgleich aus.

“Also, in den ersten Jahren ist es okay, aber ich möchte später auf jeden Fall eine Festanstellung haben, dass ich halt sicher- also, dass ich halt abgesichert bin.” so L., welche darlegte, dass ein befristetes Arbeitsverhältniss für sie nur eine vorübergehende Lösung sei. Dazu führte S. aus, dass die Sicherheit seines Arbeitsplatzes für ihn eine größere Rolle spielt als das Gehalt, weshalb er seine beruflichen Vorerfahrungen anführt.

Ich habe als Leiharbeiter gut verdient, ich wurde als Leiharbeiter aber auch ziemlich ausgenutzt. Das heißt wirklich, wenn ich schlecht werde, werde ich entlassen. Wenn ich krank bin werde ich entlassen. Die Ängste will ich nicht haben, lassen wir da mal lieber Abschnitte oder Abstriche im Gehalt zu, aber dafür die Sicherheit im Beruf weiterzukommen. Einfach die Sicherheit haben nach vorne zu schauen. Was ist in den nächsten drei Jahren? Wie kann ich mir etwas aufbauen? Das gibt mir wesentlich mehr psychische und soziale Sicherheit, als ob ich jetzt fünf Euro mehr verdiene oder weniger verdiene.

Gänzlich unwichtig ist jedoch das Gehalt nicht. So scheint es vielmehr um die Angemessenheit der Entlohnung zu gehen, um eine selbstständige Lebensführung zu gewährleisten. L. betrachtet die Frage der Relevanz ihrer Entlohnung für ihre Arbeit wie folgt: "Keine Große , also sonst würde ich den Beruf nicht machen. Aber, also ich finde halt schon, dass man da auch vernünftig von leben könnte." Sie führt dazu weiter aus, dass der Stundenumfang die persönlichen Kapazitäten und Lebensumstände berücksichtigen sollte.

Auch, dass man nicht nur halbtags arbeitet- also, halt auch eine volle Stelle, weil das ist ja im Moment auch schwierig, dass man nach der Ausbildung halt eine volle Stelle kriegt. Zumindestens im Wohnbereich und ich finde, das ist einfach blöd, vor allem wenn man jung ist und eigentlich arbeiten möchte. Und dann halt nur so halbe Stellen oder keine Ahnung 20-, 25-Stunden-Stellen kriegt, das ist halt einfach doof.

Die Arbeitszeiten in stationären Wohneinrichtungen sind fast ausschließlich in Schichtsystemen organisiert. S. sagte: "Wenn die [die Schichten] kontinuierlich sind, kein Problem. Kontinuierlich heißt, nicht täglich in eine andere Schicht, weil sich der Körper dann schlecht darauf einstellen kann." Grundsätzlich wird die Arbeit in Schichtdiensten zwar als anstrengend beschrieben, allerdings bietet dieser auch Vorteile. "Oder wenn man halt auch gerne mal morgens ein bisschen Zeit hat etwas zu erledigen oder wenn man halt sein Leben so ein bisschen da drumherum bauen kann. " beschreibt in diesem Zusammenhang B.

So werden dem System auch Vorteile zugeschrieben und es als durchaus nützlich betrachtet. Trotzdem gab es Äußerungen über die Gestaltung der Arbeitszeiten und Wünsche trotz des Schichtsystems privaten Verpflichtungen und Tätigkeiten nachkommen zu können: "Aber bei mir ist es jetzt halt auch so, dass alle meine Freunde halt, wenn ich gearbeitet habe, dann Zeit hatten und dass das dann nicht gepasst hat und wird man dann halt ein bisschen unzufrieden." Weiter führt L. die perspektivischen Vorteile aus, unter Bezugnahme des Ausblicks auf die eigene Zukunft und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf: "Also, zum Beispiel auch wenn man Familie hat, ist es ja manchmal auch echt praktisch so Schichtdienst zu haben. Aber jetzt gerade, wenn ich noch jünger bin, finde ich es halt schon bisschen nervig." Zudem wird eine enge Verzahnung zwischen dem Schichtsystem und der Zusammenarbeit mit den Kollegen gesehen.

Also in meinem jetzigen (Neben-)Job finde ich es gut, dass die Kollegen auch mal für mich einspringen, wenn ich sage, da passt es mir jetzt nicht so

mit der Schicht, dass ich dann mal von einer Spät- in eine Frühschicht wechseln kann oder andersrum.

Die im Vorfeld aufgeführten Zitationen bilden inhaltlich den Analysevorgang der letzten Reduktion. Die folgende Tabelle zeigt die reduzierten Aussagen hinsichtlich der der Kategorie "Rahmenbedingungen und Organisation".

Tabelle 6: letzter Reduktionsvorgang der Kategorie "Rahmenbedingungen und Organisation"

K7 Schichtdienst ist akzeptabel, wenn - Dienstzeiten ausgewogen sind - Privatleben wenig beeinflusst wird - Mitarbeiterfreundlich - Einspringen Ausnahme ist - Familienfreundlich	Die Rahmenbedingungen sind mitarbeiter- und familienfreundlich und bieten Aussicht auf langfristige finanzielle Sicherheit durch unbefristete Arbeitsverträge, schützen den Mitarbeiter vor physischen/psychischen Schäden.
--	--

K18 Festanstellung und Aussicht auf hohe Stundenzahl

K16 Ängste vor

- Übergriffen am Arbeitsplatz
- Jobverlust

K24 Gehalt ist angemessen aber nicht ausschlaggebend

K9 Personalmangel erschwert die Arbeit
Trotzdem hohe Erwartungshaltung an Aufgabenerfüllung

(Anlage C)

4.2.6 Konzeption und Leitbild

Abschließend folgt die letzte Kategorie. Die sechste Kategorie setzt sich aus den Meinungen über die Konzeption von Einrichtungen, sowie deren christliche Prägung zusammen. Grundsätzlich war für alle befragten Personen die Lebendigkeit eines Leitbildes relevant, welches in der Praxis umgesetzt wird. L. zeigt sich Leitbildern und Konzepten gegenüber kritisch bzw. misst sie ihnen keine hohe Bedeutung zu

(...) also es ist halt so ein schönes Mitbringsel so. Also, das steht halt oben drüber, aber es ist halt nicht, dass es überall so richtig umgesetzt wird. (...) Aber es steht halt immer so oben „Wir als Mensch.“ Keine Ahnung, aber das ist ja nicht wirklich aussagekräftig. Also ich finde, da muss man auch richtig formulieren. „Für uns ist wichtig, dass wir das und das und das und das haben. (...) also mir ist halt wichtiger, ob es dann auch umgesetzt wird in der Einrichtung. Also, ich finde das ist nämlich auch bei den Einrichtungen, die ich kennengelernt habe, ganz unterschiedlich.

Auch hier finden sich Verknüpfungen zur ersten Kategorie wieder. So ergänzt S. diese Haltung mit einer Aussage über den Kern der Arbeit .

Wenn nach den Leitbildern gehandelt wird, finde ich es gut. Wenn es heißt: „Hauptsache tut Geld her.“ und die Bewohner oder die Klienten, sagen wir mal, vernachlässigt werden, könnte ich gar nicht da arbeiten, wollte ich auch nicht.

Demnach sollten die Leitbilder der Einrichtungen nicht nur umgesetzt werden, sondern sich an den Bedürfnissen der Klienten orientieren.

Kritisch äußerten sich die Personen über die kirchlich geprägten Aspekte in Leitbildern bzw. die damit verbundene Haltung. Für die praktische Arbeit mit Klienten werden keine Probleme gesehen.

Also ich versuche das auf jeden Fall, wenn es jetzt zum Beispiel eine katholische Einrichtung ist, also bin leider nicht so der Kirchengänger und

nicht so ein gläubiger Mensch, aber trotzdem versuche ich halt, die Bewohner zum Beispiel bei Kirchengängen oder so, zu begleiten.

Für den Einfluss auf das Privatleben äußerte L., dass sie die Haltung von kirchlichen Arbeitgebern für unnachvollziehbar hält und diese nicht dem Zeitgeist entspräche.

Ja, also früher war es ja so, dass man zum Beispiel nicht sich scheiden lassen durfte oder so. Ich glaube, das ist ja mittlerweile zum Glück nicht mehr so, weil so etwas finde ich halt auch irgendwie bescheuert. Also, ja es ist halt ein religiöser Träger, aber das ich auch das, was ich gerade gemeint habe. Man muss sich ein bisschen der heutigen Zeit anpassen und es ist mittlerweile halt so, dass sich viele Leute scheiden und wenn sie sich danach nochmal neuverlieben und jemanden heiraten möchten, dann finde ich ist das vollkommen okay. Und deswegen darf man, meiner Meinung nach, auch seinen Mitarbeitern nicht vorschreiben, wie die ihr Leben zu leben haben außerhalb der Arbeit.

Die dargestellten Aussagen der Interviewpartner_innen bilden die Kategorien sechs. Sie sind Gegenstand der nun folgenden Tabelle, in welcher die letzte Reduktion der Kategorie "Konzeption und Leitbild" dargestellt wird.

Tabelle 7: letzter Reduktionsvorgang der Kategorie "Konzeption und Leitbild"

K8 Kirchliches Leitbild wird akzeptiert	Einrichtungsleitbilder werden in der praktischen Arbeit umgesetzt und weiterentwickelt. Ihre meist kirchliche Prägung wird akzeptiert, aber kritisch gesehen.
K20 Kirchliches Weltbild wird akzeptiert, aber kritisch gesehen	
K19 Leitbilder sind	
- aussagekräftig	
- werden gelebt	
- bieten Handlungsspielraum	

(Anlage C)

5 Schlussfolgerungen

Die gewonnenen Erkenntnisse aus der zuvor beschriebenen theoriebasierten Inhaltsanalyse nach Mayring (2015), der daraus resultierenden Kategorienbildungen und den Interviews werden im folgenden Kapitel im Hinblick auf die Forschungsfragen zusammengetragen. Zuerst werden die Teilfragen beantwortet, um dann im weiteren Verlauf die Beantwortung der Hauptfrage gewährleisten zu können.

5.1 Erste Teilfrage

Die erste Teilfrage *“Wie beeinflussen die Rahmenbedingungen (Hygienefaktoren) die Wahl eines Arbeitsplatzes?”*, lässt sich auf Grundlage des theoretischen Rahmens und den gewonnen Erkenntnissen aus dem Interview in folgende Aspekte untergliedern,

5.1.1 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Aus den Interviews ist hervorgegangen, dass laut der Befragten verschiedene Arten von Einflussfaktoren zu einer Arbeitszufriedenheit führen können. Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie fand heraus, dass zwei unterschiedliche Arten von Einflussfaktoren zu einer Arbeitszufriedenheit führen können (Herzberg, Mausener & Snyderman, 1959) Die Hygienefaktoren, auch Stabilisatoren genannt, und die Motivatoren. Die Hygienefaktoren sind die Rahmenbedingungen des Arbeitsprozesses, die im Betrieb zufriedenstellend gestaltet sein müssen, damit unter den Mitarbeitern keine leistungshemmende Unzufriedenheit aufkommt. Die nachfolgend dargestellte Tabelle veranschaulicht die Wirksamkeit der Stabilisatoren und Motivationsfaktoren basierend auf den Forschungsergebnissen:

Tabelle 8: Motivations- und Hygienefaktoren nach Herzberg

	Motivationsfaktoren	Hygienefaktoren /Stabilisatoren
	Entlohnung und Gehalt, Führungsstil, Arbeitsbedingungen, zwischenmenschliche Beziehungen , Sicherheit der Arbeitsstelle, Einfluss auf das Privatleben etc.	Arbeitsleistung und Erfolg, Anerkennung, Arbeitsinhalte, Verantwortung, Aufstieg und Beförderung, Wachstum etc.
nicht vorhanden	Unzufriedenheit	keine Zufriedenheit
vorhanden	keine Unzufriedenheit	Zufriedenheit

(Herzberg et al. 1959)

Laut der befragten Personen beeinflussen folgende Hygienefaktoren die Wahl eines Arbeitsplatzes:

- Sicherheit des Arbeitsplatzes, durch Aussicht auf einen Festvertrag
- Zwischenmenschliche Beziehungen
- Einfluss auf das Privatleben (z.B. Schichtdienst)
- Arbeitsbedingungen einschließlich Autonomie und Unterstützung (z.B. durch Anleitung und Einarbeitung)

Auf Basis der gewonnen Ergebnisse wird deutlich, dass sich die Interviewten eine Absicherung, durch Aussicht auf einen Festvertrag wünschen. Dies spielt eine relevante Rolle für die Entscheidung eines Arbeitsplatzes. Doch verschiedenste Gründe führen dazu, dass insbesondere Berufsanfänger_innen zunächst ein befristetes Arbeitsverhältnis erhalten. In einer ausgewählten Statistik, welche 2010 erhoben wurde wird deutlich, dass der wichtigste Grund für den Einsatz von befristeten Arbeitsverträgen die Eignung von Beschäftigten mit Blick auf eine

Festanstellung besser beurteilt werden kann (Statista, 2010). Durch eine mögliche Aussicht auf ein unbefristetes Arbeitsverhältnis könnte dieser Zustand zur Arbeitsmotivation von Berufsanfängern führen.

Die Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehung zwischen Vorgesetzten und Kollegen ist vornehmlich eine Aufgabe der Führungskraft. Ein motivationsförderndes System stellt die Grundlage für Führungskräfte dar, um bestmöglich ihrer Funktion als Motivatoren nachkommen zu können (Laufer, 2013).

Eine zwischenmenschliche Atmosphäre sollte laut den Befragten folgende Inhalte gewährleisten:

- Der Persönlichkeitswert jeder einzelnen Person wird, unabhängig von der hierarchischen Position, respektiert
- Gegenseitiges Verständnis für individuelle, sachliche und emotionale Bedürfnisse
- Anerkennung des Fachwissens, der Erfahrungen sowie Ideen werden als wertvolles Potenzial angesehen

Die Befragten schilderten, dass das Berufsleben das private Leben nicht beeinflussen sollte. Die Rahmenbedingungen sollten also mitarbeiter- und familienfreundlich gestaltet sein.

Herzberg, Mausener und Snyderman (1959) beschreiben noch weitere Hygienefaktoren, welche die Befragten als unbedeutend kategorisieren, indem sie folgende Stabilisatoren nicht benannten oder nur indirekt ansprachen:

- gute Arbeitsplatzausstattung
- angemessene Sozialleistungen
- gutes Firmenimage

Mögliche Gründe für die nicht Benennung der aufgeführten Stabilisatoren können eine unzureichende Arbeitserfahrung sein. Eine gerechte Entlohnung wurde von vielen Befragten als kritisch reflektiert. Einige sagten, dass ihnen mit der Entscheidung für den sozialen Bereich bewusst war, welche finanziellen Rahmenbedingungen dieser Arbeitsbereich ihnen bietet.

Sind die beschriebenen Faktoren nur hinreichend gegeben, so herrscht keine grundlegende Unzufriedenheit. Sie können zwar das Arbeitsklima stabilisieren, schaffen aber dennoch keine echte Arbeitsfreude. Motivatoren hingegen können

zu qualitative rLeistungsbereitschaft führen. Laut Laufer (2013) kann eine positive Arbeitshaltung nur dann auf höherem Niveau gehalten werden, wenn die Motivatoren und gleichzeitig zufriedenstellende Stabilisatoren gegeben sind. Die Befragten beschrieben folgende Motivatoren, als Einflusskriterien für die Wahl eines Arbeitsplatzes:

- Arbeitsinhalte (abwechslungsreich und herausfordernd)
- Anerkennung
- Verantwortungsübernahme/ selbstständiges Arbeiten
- Weiterbildung

Zusammenfassend sind also Motivatoren und Stabilisatoren hinsichtlich der gewonnen Ergebnisse nötig, um eine gewünschte Arbeitszufriedenheit zu erzielen und somit Arbeitnehmer bei der gezielten Entscheidung der Berufswahl positiv zu beeinflussen. Als Schlussfolgerung für den Führungsalltag bedeutet dies, für eine nachhaltige Arbeitszufriedenheit zu sorgen, indem Motivatoren gewährleistet werden, die benannten Stabilisatoren dürfen allerdings nicht vernachlässigt werden (Laufer, 2013).

5.1.2 Die Arbeit im Team

Neben den bisher genannten Motivationsfaktoren, welche die Wahl eines Arbeitsplatzes beeinflussen können, stellt die Arbeit im Team ebenfalls ein Motivationsfaktor dar. Zunächst ist zu betrachten, was ein Team ausmacht. Mohrmann, Cohen und Mohrmann (1995) definieren Teams als eine Arbeitsgruppe von Individuen, welche zusammen ein bestimmtes Produkt herstellen oder einen bestimmten Service anbieten. Weiterhin haben sie die Aufgabe für die Qualität ihrer leistung gegenseitig Rechenschaft abzulegen. Mitglieder eines Teams haben geteilte Ziele, für deren Erreichung sie gemeinsam verantwortlich sind (Mohrman et al., 1995). Zudem sind die abhängig von der Leistung andere Teammitglieder und beeinflussen ihre Ergebnisse durch Interaktion.

Dabei trägt die Transparenz der geteilten Ziele zur Zielerreichung bei. Sind die beschriebenen Aspekte der Teamarbeit gegeben, so kann gelingende Teamarbeit durchgeführt werden. Des Weiteren sind laut der Ergebnisse folgende Teameigenschaften besonders motivierend:

- Kollegialität
- Respektvoller Umgang

- Offen für Neues (Theorie & Praxis)
- Verlässlichkeit

Der Begriff Kollegialität lässt vermuten, dass nicht jede Arbeit kollegial verläuft. Kollegialität kann also eine Art und Weise, eine Qualität der Zusammenarbeit beschreiben. Betrachtet man die verschiedenen Ebenen der unmittelbaren Zusammenarbeit, so wird der Begriff der Kollegialität in unterschiedlichen Kontexten verwendet. Der Begriff bedeutet auf Basis der gewonnenen Ergebnisse der Interviews eine praktische Hilfestellung im Arbeitsprozess und das Vermeiden von Konflikten (Billmann & Held, 2013). Während der Interviews wurde deutlich, dass verschiedene Vergleiche zu gelingender und nicht gelingender Teamarbeit gezogen werden konnten. So beschrieben die Befragten, dass speziell ältere Teammitglieder selten offen für alternative pädagogische und theoretische Handlungsansätze seien. In diesem Zusammenhang konnten die Berufsanfänger_innen mit Praxiserfahrung in den beschriebenen Einrichtungen selten Erfahrungen der Selbstverwirklichung und Autonomie sammeln.

5.1.3 Faktoren zur gelungenen Einarbeitung

Eine individuelle Einarbeitung sollte die persönlichen Ressourcen und Fähigkeiten eines_er Mitarbeiters_in berücksichtigen. Durch eine adäquate Informationsvermittlung und gezielte Feedbackgespräche, können Mitarbeiter_innen angemessen an verschiedene Aspekte der Arbeit herangeführt werden. Laut Van Dick und West (2013) gibt es demnach Gründe zur Annahme, dass erhöhte Autonomie mit erhöhter Leistung einhergeht. Daher kann man davon ausgehen, dass Autonomie tatsächlich erhöhte positive Effekte auf die Leistungsbereitschaft erzielt. Bereits vor Jahrzehnten wurde im Job Characteristics Model die positiven individuellen Effekte von Autonomie auf Zufriedenheit und Motivation veröffentlicht (Hackman & Oldham, 1980). Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass eine Präsenz der anleitenden Kollegen gewünscht wird, um so einen Austausch über erbrachte Leistungen durch Lob oder konstruktive Kritik garantieren zu können. Regelmäßig stattfindende Feedbackgespräche erhöhen die Chance an eventuell vorhandenen Entwicklungspotenzialen zu arbeiten. Durch Feedbackgespräche kann ein vorhandenes Motivationsniveau stabilisiert, erhöht oder entwickelt werden. Meist genügen hierzu schon wertschätzende und anspornende Anmerkungen. Laufer (2013) untermauert dies, indem er postuliert, dass anerkennendes Feedback so formuliert sein muss, dass es auch als solches verstanden wird. Feedback darf demnach keine unterschwellige Kritik enthalten.

Dennoch sollte konstruktive Kritik nicht vermieden werden, denn nur so könne auf Basis neu gewonnener Erkenntnisse vorhandene Fähigkeiten intensiviert werden. Zusätzlich können bisher eventuell unerkannte Arbeitsprobleme oder Zielvorhaben aufgedeckt werden.

5.2 Leitbilder / zweite Teilfrage

Zur Beantwortung der Teilfrage zwei, *„Wie wichtig ist die Identifikation mit dem Leitbild der Einrichtung für die Wahl des Arbeitsplatzes?“* wurde herausgefunden, dass die Identifikation mit dem Leitbild der Einrichtung eine untergeordnete Rolle einnimmt. Es besteht vor allem die Forderung, dass Leitbilder praktisch umgesetzt werden. Leitbilder sind auf die Festlegung eines zu erreichenden Zieles ausgerichtet (Giesel, 2007). Diese Diskrepanz zwischen Praxis und dem Leitbild wird negativ wahrgenommen. Bestimmte Begriffe oder Formulierungen werden zudem als Verallgemeinerungen empfunden. Diese Gefahr besteht dann, wenn verwendete Begriffe nicht ausreichend erläutert und dadurch weitestgehend frei interpretierbar werden (Giesel, 2007).

Einrichtungsleitbilder transferieren mögliche Arbeitsschwerpunkte und Arbeitsinhalte. Die Leitbilder einiger freien Träger der Wohlfahrtshilfe sind kirchlich geprägt. Die Auswirkung auf die Arbeit mit Klienten wird als akzeptabel und selbstverständlich betrachtet. So wird die Unterstützung der Klienten_innen in der Ausübung ihres Glaubens als normaler Teil der eigenen Arbeit verstanden.

Allerdings wurde das Wert- und Moralverständnis im Bezug auf das kirchliche Arbeitsrecht als nicht zeitgemäß interpretiert. Da das kirchliche Dienstrecht Konsequenzen auf das Dienstverhältnis durch Abweichungen an die Anforderungen an die private Lebensführung ermöglicht (Thüsing, 2006).

5.3 Beantwortung der Hauptfrage/ Motivationale Faktoren erhöhen

Mit der Beantwortung der beschriebenen Teilfragen, wurde die Hauptfrage bereits in Ansätzen beantwortet. Zusammenfassend lässt sich die Hauptfrage, *„Welche motivationalen Faktoren beeinflussen Erzieher_innen und Heilerziehungspfleger_innen in Ausbildung (1. Ausbildungsjahr) bei der*

Entscheidung für die Wahl eines Arbeitsplatzes in einer stationären Wohneinrichtung der Rehabilitation- und Wiedereingliederungshilfe?“, mit der Sicherung der Arbeitszufriedenheit durch die beschriebenen Motivations- und Hygienefaktoren nach Herzberg et al. (1959), sowie positiver Teamarbeit, gelingender Einarbeitung, und ein offenes Leitbild beantworten. Die Umsetzung der beschriebenen Faktoren sollte individuell gestaltet sein.

Anzustreben ist also die Arbeitszufriedenheit zu garantieren, indem die beschriebenen Motivations- und Hygienefaktoren in der pädagogischen Praxis implementiert und methodisch umgesetzt werden. Um eine langfristige Arbeitszufriedenheit zu erzielen, müssen die Arbeitsinhalte herausfordernd und abwechslungsreich sein. Das Erstellen eines methodischen Konzeptes zur Überprüfung der Arbeitszufriedenheit, unter Einbezug der genannten Motivations- und Hygienefaktoren, kann hier sinnvoll sein. Die Integration der benannten Motivations- und Hygienefaktoren in die Berufspraxis, sollte sich nicht nur auf spezielle Bildungseinrichtungen erschöpfen, sondern bereits in der pädagogischen Ausbildung und in anderen Unternehmen standardisiert verankert sein.

Im Abschnitt 2.2 wurde bereits erläutert, dass ein weiterer motivationaler Aspekt die Investition in Sach- und Humankapital seitens der Arbeitgeber, durch Weiterbildungsmöglichkeiten darstellt. Ein Unternehmen wird demnach für Mitarbeiter_innen attraktiv, wenn eine dauerhafte Motivation gegeben ist. Die Ressourcenstärkung kann somit auf verschiedensten Ebenen aktiviert werden. Guhleman (2014) führt weiterhin an, dass der Abwanderung von Fachkräften entgegengewirkt werden kann, indem offene Handlungsfelder und Potenziale aufgedeckt werden. Maßnahmen im Bereich der Ressourcenstärkung bieten sich hierfür an. Entsprechende Strategien, sollten in frühen Phasen des Erwerbslebens ansetzen, da sich bereits erste Schwierigkeiten in der Ausbildung lokalisieren lassen.

Folglich kann eine kritische Betrachtung der bestehenden Teamarbeit und des Teamklimas, der Teamfähigkeit und der Teamzusammensetzung ein Aspekt sein, um eine stabile Personalrekrutierung zu garantieren. Pädagogische Mitarbeiter_innen sollten nicht einzig nach ihrem Fachwissen und den sonst üblichen Kriterien ausgewählt werden. Weiterhin spielt auch die Persönlichkeit von Mitarbeitern eine Rolle (Laufer, 2013). Persönlichkeitsmerkmale und Werte Einstellungen wie Kollegialität, respektvoller Umgang, Verlässlichkeit etc. tragen dazu bei, motiviertes Personal zu generieren. Auch ist darauf zu achten, dass das Team multidisziplinär besetzt ist. Funktionierende Teamarbeit ist ein motivationaler

Faktor für die bewusste Entscheidung eines Arbeitsplatzes. Teambildende Maßnahmen können den Prozess der Teamarbeit unterstützen und begleiten. Durch Dispositionierung und Implementierung der beschriebenen Maßnahmen in die Berufspraxis, können sich Einrichtungen attraktiv präsentieren.

Eine Einarbeitung beinhaltet verschiedene inhaltliche Schwerpunkte, welche berücksichtigt werden sollten. Dazu gehören unter anderem pädagogische und organisatorische Inhalte. Um eine positive Einarbeitung zu garantieren, können mögliche methodische Herangehensweisen als unterstützend angesehen werden. Damit sämtliche inhaltlichen Punkte bedient werden können, kann zunächst eine Erwartungsabfrage zu Beginn der Einarbeitung positive Erfolge erzielen. Eine entwickelte Checkliste, welche die Motivations- und Hygienefaktoren berücksichtigt, kann als positives Instrument genutzt werden.

Ein zusätzlich zu betrachtender Aspekt, welcher anhand der Inhaltsanalyse kategorisiert wird, in der Reduktion aber nicht näher betrachtet wurde, ist der Aspekt der Lage des Arbeitsplatzes. So wurde zum einen beschrieben, dass die Lage der Einrichtung die Arbeit und die Arbeitsinhalte mit den Klienten begünstigen sollte. Pädagogische Aufträge sollten umgesetzt werden können. Zum anderen ist ein Motivationsfaktor ein ortsnaher Arbeitsplatz, welcher das Privatleben wenig beeinflusst. Im Abschnitt 2.3 wurde bereits erläutert, dass die Frauenerwerbsquote erhöht werden kann, indem familienfreundliche Arbeitszeitmodelle angeboten werden. Die Ergebnisse der Interviews bestätigen diese Aussagen, da mitarbeiter- und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle gewünscht werden. Dies bedeutet ganz konkret, dass die Unternehmen den Auftrag haben familienfreundliche Arbeitszeitmodelle zu entwickeln und die Transparenz des Trägers zu überprüfen, um somit Mitarbeiter_innen gewinnen zu können.

6 Empfehlungen

Um dem beschriebenen Fachkräftemangel entgegenzuwirken zeichnet sich eine Implementierung von Maßnahmen zur Erhöhung oder Stabilisierung der Arbeitszufriedenheit durch die Stärkung von Teamarbeit und Verbesserung der Einarbeitung neuer Mitarbeiter_inne unter Berücksichtigung der beschriebenen Motivationstheorie nach Herzberg et al. (1959) ab.

Dabei wird Bezug auf etablierte Maßnahmen und Systeme auf Mikro-, Meso- und Makroebene genommen. Die nun dargestellten Empfehlungen, welche sich aus den Schlussfolgerungen ableiten lassen, werden nun erläutert.

6.1 Haltung des Sozialpädagogen

Um Maßnahmen zu ergreifen, welche sich mit Personalbindung und –gewinnung oder ähnlichem befassen, sind stationäre Wohneinrichtungen von institutionellen, sowie vom aktuellen politischen Kurs abhängig.

Grundsätzlich versteht sich Soziale Arbeit als Profession, welche primär „direkte und indirekte Dienstleistungen“ (Dalferth, 2007, S.313) für bestimmte Personen oder Zielgruppen erbringt um sie dazu zu befähigen auf ihre soziale Lage konstruktiv einzuwirken. Dennoch hebt Dalferth (2007) ebenfalls hervor, dass dieses Handlungsgebiet durch andere Tätigkeiten ergänzt wird, wie z.B. Sozialmanagement und Sozialmarketing. Die Definition Sozialer Arbeit der International Federation of Social Workers (2014) beschreibt die Förderung der Autonomie ihrer Klienten als einen Kern der Sozialen Arbeit. Gleichzeitig wird ebenfalls die Förderung von gesellschaftlichen Entwicklungen und sozialer Umbrüche als relevant beschrieben. Aktuell steht die Soziale Arbeit und ihre Arbeitsfelder neuen Entwicklungen gegenüber. Aufgrund der Tatsache, dass der Mensch im Vordergrund des Handelns Sozialer Arbeit steht, ist sie darauf angewiesen die aktuellen Entwicklungen kritisch und konstruktiv zu betrachten. Hierzu kann das Sozialmanagement einen Orientierungspunkt für Sozialpädagogen bieten. Unter Sozialmanagement versteht Stimmer (2006) die Kompetenz spezielles und differenziertes Wissen über Betriebswirtschaft und soziologische Kenntnisse bzw. sozialpädagogisches Wissen zu nutzen um sozialwirtschaftlich handeln zu können. Das Ziel des Sozialmanagements ist es durch aktive Gestaltung der organisatorischen und wirtschaftlichen Aspekte eines sozialpädagogischen Prozesses diesen im Sinne des Klienten zu optimieren (Stimmer, 2006). Für den_die Sozialpädagogen_in bedeutet dies, dass solches Wissen brauchbar ist um den aktuellen Entwicklungen zu begegnen. Es bedarf also die Bereitschaft solches Wissen zu erwerben. Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass der Mensch im Fokus der Sozialen Arbeit liegt, wird noch einmal deutlich, dass die Erbringung angemessener Hilfsangebote durchaus mit der Gewinnung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter_innen in Zusammenhang steht. Für den_die Sozialpädagogen_in gilt es demnach solche Prozesse in Gang zu

setzen, welche zur langfristigen Bindung von Mitarbeitern_innen beitragen. Neben solche Prozessen zählt auch die Haltung gegenüber neuen Mitarbeitern_innen zu den relevanten Aufgaben der_des Sozialpädagoge_in. Um so deutlicher tritt diese Aufgabe in den Fokus, wenn der_die Sozialpädagoge_in mit Leitungs- oder Führungsaufgaben betraut ist. Die Arbeit in stationären Wohnangeboten wird für gewöhnlich durch multiprofessionelle Teams erbracht. In der interdisziplinären Zusammenarbeit wird die eigene durch Ausbildung oder Studium erworbene berufliche Identität und damit verbundene Haltung immer wieder mit neuen Denkmustern konfrontiert (Denner, 2008). Neue Interpretationsansätze und Perspektiven ergeben sich nicht nur aus der eigenen Profession, sondern auch ihrer Weiterentwicklung durch neue wissenschaftliche Erkenntnisse oder gesellschaftspolitische Entwicklungen. So gilt es speziell neue und/oder junge Mitarbeiter_innen als nützliche Ressource und wertvolle_n Kollegen_in zu betrachten um das Handlungs- und Wahrnehmungsspektrum im Hilfeprozess zu erweitern (Denner, 2008).

6.2 Qualifizierungsmaßnahmen der Personalrekrutierung

Auf der Mesoebene können Empfehlungen an den aktuellen verbandsübergreifenden Zertifizierungsprozess des Qualitätsmanagements des Caritasverbandes Coesfeld e.V. anknüpfen.

Der Caritasverband Coesfeld e.V. strebt aktuell eine Zertifizierung nach DIN ISO 9000:2015 an. Dieses angestrebte und zum Teil implementierte System unterliegt dem zentralen Aspekt der Kundenzufriedenheit (Merchel, 2013). Sämtliche Maßnahmen zur Sicherung und Steigerung der Qualität sehen dabei den Kunden und dessen Erwartungen als Ausgangspunkt. Entsprechend der Prinzipien der Norm hat der Verband sein Leitbild ausgearbeitet und kommt somit der Forderung nach, dass die Unternehmensführung die Mitarbeiter_innen und Prozesse lenkt und leitet (Merchel, 2013). Dieses Leitbild beinhaltet, dass alle Mitarbeiter_innen das Qualitätsmanagementsystem des Verbandes kennenlernen und dort eingearbeitet werden. Dazu gehört, dass die (neuen) Mitarbeiter z.B. das digitale Qualitätshandbuch kennenlernen. An diese beschriebenen Schritte sollte festgehalten werden. Darüberhinaus empfiehlt sich die Einarbeitung neuer Mitarbeiter_innen als Prozess zu beschreiben und darauf basierend Formulare und Leitlinien zu entwerfen um eine Einarbeitung zu begünstigen.

Zielgesteuerte Maßnahmen für eine langfristige Personalbindung können familienfreundliche Beschäftigungsbedingungen sein. Die Auswirkungen von familienfreundlichen Arbeitgeberinitiativen sind gerade im Bereich der Arbeitsbeschaffung und der Personalbindung besonders groß. Die Frage nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf hat in den letzten Jahren spürbar an Präsenz gewonnen. Politik und Wirtschaftsverbände fordern von den Unternehmen mehr Familienfreundlichkeit (Dilger, Gerlach & Schneider, 2007). Verschiedene Maßnahmen, die sich an dem Etikett "familienfreundlichkeit" bedienen, haben sich bereits etabliert. Die Initiative der Gemeinnützigen Hertie Stiftung berufundfamilie gGmbH (2017), entwickelte in diesem Zusammenhang acht Handlungsfelder, welche die Grundlage für ein Auditierungsprozess bilden. Die Maßnahmen der berufundfamilie gGmbH decken mit ca. 150 Einzelmaßnahmen ein umfassendes Angebot betrieblicher Interventionen ab. Besonders in den Bereichen Arbeitszeit, -ort und Arbeitsorganisation, des weiteren auch im Bereich der Informations- und Kommunikationspolitik, der Personalentwicklung der Führungskompetenzen, sowie weitere Angebote zur Unterstützung bei der Bewältigung von Familienaufgaben (Dilger, Gerlach & Schneider, 2007).

Die Personalentwicklung kann ebenfalls unter dem Gesichtspunkt der Personalbindung betrachtet werden. Eine Investition in das Humankapital des Unternehmens ist somit ein zentraler Aspekt bei der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens (Dincher & Mosters, 2011). Investition in Teamentwicklungsfördernde Maßnahmen, tragen zu einer langfristigen Zufriedenheit unter den Mitarbeitern bei, schaffen ein gutes Arbeitsklima und wirken somit einer Fluktuation entgegen. Teamentwicklungsmaßnahmen und Weiterbildungen können in Anlehnung an die Soziale Gruppenarbeit verschiedene Methoden, wie unterschiedliche Gesprächsführungstechniken, Interaktions- und Rollenspiele und Theorie- Inputs eingesetzt werden, um dem Personal eine Auseinandersetzung auf kognitiver, selbstreflexiver und interaktiver Ebene zu ermöglichen (Galuske, 2002). Personalentwicklungsmöglichkeiten können eine starke Personalbindung entfalten. Daher sollte sich ein Unternehmen attraktiv präsentieren, indem im Vorstellungsgespräch direkt oder indirekt über Weiterbildungsmöglichkeiten gesprochen wird. Weiterhin wird ein Unternehmen attraktiv, wenn die Öffentlichkeitsarbeit präsent und aktuell ist. Hier sollten Themenschwerpunkte der Arbeit, Rahmenbedingungen, Weiterbildungsmöglichkeiten etc. veröffentlicht werden. Die Personalentwicklung sollte neben den Unternehmenszielen die Mitarbeiterziele berücksichtigen. Dann kann sie zu "...einer Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen sowie

einer Verbesserung ihres Arbeits- und Sozialverhaltens führen.” (Bröckermann, 2009, S. 315)

Die Personalbeschaffung gilt als abgeschlossen, wenn die Arbeitskraft eine vollwertige Arbeitsleistung erbringt. Daher gilt es die Erwartungen und Ziele des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers zu Beginn des Beschäftigungsverhältnisses zu transferieren, um somit eine Überprüfung zu sichern. So können unter anderem Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräche der kooperativen Abrede über konkrete Pflichten und der Rückmeldung zu ihrer Erfüllung dienen (Dincher & Mosters, 2011). Das Erstellen eines methodischen Konzeptes zur Überprüfung der Arbeitszufriedenheit, unter Einbezug der genannten Motivations- und Hygienefaktoren, kann hier sinnvoll sein. Um eine langfristige Arbeitszufriedenheit zu erzielen, müssen die Arbeitsinhalte herausfordernd und abwechslungsreich sein. Eine langfristige Personalbindung ist eine Aufgabe, welche besonders während des Beschäftigungsverhältnisses geleistet wird. Daher wird der Einarbeitungsphase besondere Bedeutung zugemessen, “weil in dieser Zeit die Grundlagen der betrieblichen Sozialisation gelegt werden.” (Dincher & Mosters, 2011, S. 49) Eine Checkliste zur Mitarbeitereinführung kann einer mangelnden Einarbeitung entgegenwirken und somit die damit verbundene Gefahr der Fluktuationsneigung der neu eingestellten Mitarbeiter entgegenwirken (Dincher & Mosters, 2011). Um die Gefahr der Fluktuation zu begegnen, sollten einige Maßnahmen bereits im Vorfeld des ersten Arbeitstages bedacht werden. Hierzu zählt die inhaltliche Vorbereitung auf den neuen Mitarbeiter (Einsatz planen, Arbeitsplatz vorbereiten, Mitarbeiter unterrichten, Zeit für Begrüßung einplanen etc.) und die Begrüßung des neuen Mitarbeiters. Durch eine systematische Gesprächsführung kann der Einarbeitungsprozess begleitet und der Ablauf der Personaleinarbeitung in einzelne Phasen unterteilt werden (Dincher & Mosters, 2011). Somit kann der Ablauf der Einarbeitung in weitere Phasen unterteilt werden: Orientierung, Informieren, Anlernen und Einarbeiten, Nachbetreuung (Wüst, 1999). Die Inhaltliche Gestaltung der Schwerpunkte obliegt den Institutionen.

6.3 Abhängigkeit von staatlicher Finanzierung

Einige Strategien für die Leistungserbringer und –träger von Hilfsangeboten und Unterstützungsleistung stationärer Wohnangebote hängen direkt mit der Finanzierung durch die unterschiedlichen Kostenträger zusammen. Die Ergebnisse dieser Forschung weisen Parallelen zu einer Untersuchung von Prof. Keith Brown (2015) auf. In dieser Studie wurden hemmende Faktoren für die Wahl einer

Karriere im Social Health and Care Sector durch mehrere Interviews und Befragungen beforscht. Die englische Bevölkerung durchläuft ebenfalls den demographischen Wandel, wodurch ein rascher Anstieg der Zahl an pflege- und betreuungsbedürftigen Menschen erwartet wird. Demnach werden perspektivisch Fachkräfte in diesem Bereich benötigt. Im Zusammenhang mit dieser Forschung gilt es, dass die Rahmenbedingungen für die Arbeit attraktiv gestaltet werden. In England gestaltet sich die Lage für den Social Health and Care Sector aktuell sogar noch deutlich kritischer.

The impact of zero hours contracts: The financial culture of cost reduction has had an impact on pay and conditions, particularly in terms of zero hours contracts, lack of paid travel expenses which act as a disincentive for the workforce. Concern has been expressed that it is impossible to provide good quality compassionate care under such working conditions. (Brown, 2015, S.40)

Hierbei ist hervorzuheben, dass der Social Health and Care Sector nicht direkt mit dem deutschen System der Behindertenhilfe vergleichbar ist. Dennoch spiegelt sich hier ebenfalls der „impact of the marketisation“ (Brown, 2015, S.3) wieder. Auch in England findet der wirtschaftliche Wettbewerb Einzug in den sozialen Sektor. Somit sollte weiterhin eine angemessene Bezahlung von sozialen Berufen (in stationären Wohneinrichtungen) gewährleistet werden. Im Zuge zunehmender Anforderungen und wachsendem Niveau der Arbeit sollte ebenfalls die Bezahlung ansteigen (Schmidt-Nohl, 2015). Die Wettbewerbssituation führt ebenfalls zu Arbeitsverdichtung, höherer Verantwortung und höheren Anforderungen: „(...) this is no longer consistent with the increasingly demanding and responsible roles that many support workers are undertaking.“ (Cavendish, 2013, S.25) Neben der geringen Bezahlung sind soziale Berufe oft dadurch gekennzeichnet, dass die Quoten von Teilzeitstellen hoch und Karrierechancen gering sind (Löhe, 2016). “Despite the low wages of the sector, non-monetary rewards such as access to training and development opportunities, transport schemes and childcare vouchers offered by some organizations have been reported to improve the attractiveness of the sector.” (Vlerik Business School, 2013, S.31) Demnach sollten umfassende interne und/oder externe Fortbildungsangebote möglich gemacht werden und Mitarbeitern_innen berufsbegleitende Weiterqualifizierungsmaßnahmen ermöglicht werden. Ferner sollten der Stundenumfang auf die Leistungsfähigkeit und –bereitschaft von jungen Mitarbeiter_innen zugeschnitten sein. Alle Schritte zur Erhöhung der Attraktivität des Arbeitsfeldes und der Arbeitsplätze in Einrichtungen sind direkt mit einer der staatlichen und öffentlichen Finanzierung verbunden.

Senkungen der Ausgaben für soziale Leistungen seitens des Staates zur Konsolidierung der Haushalte wirken sich direkt auf den Empfänger und Erbringer von Leistungen aus (Buestrich & Wohlfahrt, 2008). Die aktuelle Sozialpolitik sorgt dafür, dass die Arbeit im sozialen Bereich nicht als Investition interpretiert wird oder scheinbar zunehmend obsolet wird (Buestrich & Wohlfahrt, 2008). Deshalb stellt sich auch die Frage, welchen Wert man der Arbeit mit Menschen zumisst. Es müssen finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden, sodass die Leistungen des Sektors weiter erbracht und die Arbeitsbedingungen im sozialen Bereich verbessert werden können.

7 Stärken und Schwächen der Forschung

Im Folgenden werden die Stärken und Schwächen der Forschung dargelegt. Zudem findet eine Diskussion über forschungsethische Blickpunkte statt. Darauf folgt eine Stellungnahme zu den erzielten Ergebnissen.

Eine Stärke dieser Forschung ist der theoretische Rahmen, welcher gesellschaftliche Entwicklungen und Trends, wie den demographischen Wandel, den Fachkräftemangel, als auch deren Einfluss auf die Soziale Arbeit darstellt. Besonders wurden die Auswirkungen politischer Entwicklungen, wie der zunehmende Abbau des Sozialstaates beschrieben. Daraus wurde zudem das veränderte Aufgabenprofil für die Soziale Arbeit abgeleitet, um die Notwendigkeit dieser Forschung zu untermauern. Aus Sicht des Tripelmandats nach Staub-Bernasconi (2007) erfüllt die theoretische Fundierung dieser Forschung die angestrebte wissenschaftliche Grundlage für das sozialpädagogische Handeln.

Als weitere Stärke kann die Einhaltung und Umsetzung der Gütekriterien nach Mayring (2002) gesehen werden. So wird das Kriterium der *Verfahrensdokumentation* durch die zuvor benannte theoretische Fundierung erfüllt, da der gesamte Forschungs- und Erhebungsprozess, sowie die Auswertung detailliert dargestellt wurden. Auch das Kriterium der *Argumentativen Interpretationsabsicherung* wurde in dieser Arbeit umgesetzt, da eine umfassende Darlegung der Interpretation der Forschungsergebnisse erfolgte. An die zuvor beschriebenen Gütekriterien schließt die *Regelgeleitetheit* an, weil auf ein anerkanntes Instrument zu Erhebung und auf die theoretisch begründete Methode der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) zurückgegriffen wurde. Das Kriterium der *Nähe zum Gegenstand* ist durch die Bezugnahme auf aktuelle

gesellschaftliche Trends und Entwicklungen gegeben. Abschließend kann die Erfüllung der *Kommunikativen Validierung* durch erneute Kontaktaufnahme zu den interviewten Experten_innen als erfülltes Gütekriterium benannt werden, sodass die gewonnenen Erkenntnisse besprochen und validiert werden konnten.

Weiterhin können die Ergebnisse der Forschung als *valide* und *reliabel* bezeichnet werden. Validität wird durch die Nutzung eines Interviewleitfadens mit Bezug zum Forschungsgegenstand hergestellt. Die Erkenntnisse der Forschung sind außerdem als reliabel zu bezeichnen. Dies trifft aufgrund der Tatsache zu, dass in den Interviews mit den Experten_innen weitestgehend ähnliche Ergebnisse erzielt werden konnten.

Weiterhin stellt der Bezug zur Praxis der gewonnenen Ergebnisse eine weitere Stärke da. Anhand der Ergebnisse lassen sich Leitlinien zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern ableiten. Daher bieten die Erkenntnisse und Empfehlungen eine wissenschaftliche Grundlage zur Entwicklung der Personalstrategien von sozialen Einrichtungen im stationären Sektor.

Sozialwissenschaftliche Forschung steht durch ihre Eigenschaft ein sozialer Prozess zu sein immer wieder vor ethischen Fragen (Unger, Narimani & Bayo, 2014). In dieser Untersuchung wird diese Dimension der Forschung berücksichtigt. Gläser und Laudel (2010) beschreiben hierzu forschungsethische Grundsätze. Der Grundsatz der *freiwilligen Teilnahme* wurde berücksichtigt. Sämtliche Teilnehmer_innen wurden durch die kontaktierten Schulen aufgerufen sich bei entsprechendem Interesse zu beteiligen. Zudem wurde die Einhaltung des Datenschutzes gewährleistet. Alle Personen sind zudem darüber aufgeklärt worden, dass ihre persönlichen Daten nicht weiter veröffentlicht werden oder an Dritte übermittelt und vertraulich behandelt werden. Als weiterer Grundsatz ist die *Offenlegung der Ergebnisse* zu nennen, welche gegenüber den untersuchten Personen, den Nutzer_innen, sowie der „wissenschaftlichen Gemeinde“ (Gläser & Laudel, 2010, S.48) stattfand. Dies trifft ebenfalls für die *Offenlegung des eigenen Wissens*, sowie der *Heran- und Vorgehensweise* zu. Außerdem gilt dies ebenfalls für die *Offenlegung der Abhängigkeiten*. Ein weiteres Element sozialwissenschaftlicher Ethik ist, dass Forscher_innen sich nicht die Arbeitsergebnisse Anderer aneignen, was ebenfalls berücksichtigt wurde.

Diese ethischen Grundsätze sind als Reflexionsgrundlage für eine geplante und umgesetzte Forschung zu interpretieren und verhelfen dem_der Forscher_in dazu,

sich sensibel dem Forschungsgegenstand zu nähern und ethische Grundprinzipien der Sozialforschung zu beachten (Hopf, 2004).

Als eine Schwäche dieser Forschung ist, die nur bedingt angewandte Triangulation zu nennen. So wäre eine Datentriangulation, verschiedene Quellen zum selben Phänomen, durchaus nützlich gewesen (Lamnek, 2005). Ursprünglich sollten Interviews mit Schülern_innen anderer Schulen geführt werden, jedoch gab es wenige Rückmeldungen auf Anfragen zur Partizipation und Kooperation an dieser Forschung, weswegen lediglich angehende Fachkräfte von zwei Schulen an den Interviews teilnahmen. Dennoch erklärten sich acht Personen zur Teilnahme bereit, um an dieser Forschung mitzuwirken, wodurch ausreichendes Material zur Auswertung erhoben werden konnte.

Die geringen Rückmeldungen lassen sich darauf zurückführen, dass der Prozesse der Kontaktaufnahme mit den Schulen falsch eingeschätzt wurde. Die Kommunikationsstrukturen der Schulen und interne Abläufe erschwerten die Suche nach Forschungsteilnehmer_innen. Infolgedessen wurde der direkte Kontakt zu den Schulen, sowie zu Ansprechpartnern_innen gesucht um die Forschung umsetzen zu können. Ebenso gestaltete sich die Terminfindung für Interviews äußerst schwierig. Einerseits sollten die Interviewpartner_innen nicht aus ihrer natürlichen Umgebung gelöst werden, sodass keine Verzerrungseffekte provoziert werden. Allerdings galt es andererseits auch Lehrplan und Tagesablauf der Schule nicht unnötig zu stören. Erfreulicherweise fungierten einige engagierte Lehrer_innen als Kontaktpersonen, welche der Thematik eine hohe Relevanz beimaßen und persönlichen Kontakt zum Forschungsteam herstellten.

7.1 Kritische Betrachtung der Ergebnisse

Die beschriebenen Empfehlungen machten bereits das Abhängigkeitsverhältnis zwischen den Leistungsträgern und den Kostenträgern deutlich. Sämtliche Vorschläge zur Thematik sind somit direkt an die Finanzierung der Einrichtungen stationärer Wohnangebote gebunden.

Im Rahmen ihrer finanziellen Möglichkeiten sollten soziale Institutionen Maßnahmen ergreifen um die Motivation ihrer Mitarbeiter_innen aufrecht zu erhalten bzw. weitere Anreize bieten. Sämtliche der benannten Empfehlungen hängen zudem von den Kompetenzen und dem Willen einzelner Mitarbeiter_innen und den Führungskräften ab, sowie von der internen Organisation.

Der aktuelle sozialpolitische Kurs und der Einzug marktwirtschaftlicher Ideologie steht mit der Personalpolitik sozialer Einrichtungen in direktem Zusammenhang. Soziale Arbeitsfelder verfolgen und verfolgten primär Sachziele, weshalb wirtschaftliche Aspekte eine untergeordnete Rolle zukommt (Buestrich & Wohlfahrt, 2008). Demnach stehen die Träger der Wohlfahrtshilfe zum einen vor der Herausforderung gesellschaftlichen Veränderungen und ihren Auswirkungen zu begegnen, als auch auf dem Weg in die Sozialwirtschaft ihre eigene Identität und den Kern ihrer Arbeit zu bewahren und gleichzeitig im Wettbewerb zu bestehen.

Literatur

- Albert, M. & Hurrelmann, K. (2009). *Familie. Bildung. Vielfalt. Generation´90. Herausforderungen an eine Jugend*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Backhaus-Maul, H. (1996). Trägerkonkurrenz und Wirtschaftlichkeit im Sozialsektor. *Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge*, 76 (9), S.280-S.286.
- Bargatzky, T. (1997). *Ethnologie. Eine Einführung in die Wissenschaft von den unproduktiven Gesellschaften*. Hamburg: Buske.
- Behrend, D.(2008). *Musisch-agogische Methodik. Eine Einführung*. Bussum: Countinho.
- Berufsverband Heilerziehungspflege (o.J.). Allgemeines zum Berufsbild. Abgerufen unter <http://www.berufsverband-hep.de/index.php/berufsbild.html>
- Bertelsmann-Stiftung (2016). Qualitätsausbau in KiTas 2016. 7 Fragen zur Personalausstattung in deutschen KiTas 7 Antworten der Bertelsmann Stiftung. Erhalten unter https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Laendermonitoring_Fruehkindliche_Bildungssysteme/7fragen_7antworten_web.pdf
- Berufundfamilie GmbH (2017). Zukunftsfähige Personalpolitik gestalten. Erhalten unter http://www.berufundfamilie.de/images/dokumente/Broschuere_bfS_web_170609pdf
- Billmann, L. & Held, J. (2013). *Solidarität in der Krise: Gesellschaftliche, soziale und individuelle Voraussetzungen solidarischer Praxis*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Blank, G. & Mederer, B. (o.D.). Aus der Praxis: Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterpflege im Pädagogischen Zentrum Parsberg. Erhalten unter http://www.pz-parsberg.de/webyp-system/programm/download.php?FILENAME=4-at-Hidden_Download_4.pdf&ORG_FILENAME=Mitarbeitergewinnung.pdf

- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Brandenburg, U. & Domschke, J. (2007). *Die Zukunft sieht alt aus. Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Brown, K. (2015). Pathways to Recruitment: Receptions of employment in the Health and Social Care Sector. Erhalten unter <http://www.ncpqsw.com/wp-content/uploads/2015/05/Pathways-to-Recruitment-Final-May-15.pdf>
- Bröckermann, R. (2009). *Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Ressource Management* (5.Aufl.) Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Buestrich, M. (2006). GATS und EU-Dienstleistungsrichtlinie: Liberalisierung der sozialen Dienstleistungen gewinnt an Dynamik. *Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit*, 57 (4), S.51-S.59.
- Buestrich, M. & Wohlfahrt, N. (2008). Ökonomisierung der Sozialen Arbeit. Erhalten unter http://www.bpb.de/apuz/31339/die-oekonomisierung-der-sozialen-arbeit?p=all#footnodeid_34-34
- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2004). *Bevölkerung. Fakten-Trends-Ursachen-Erwartungen* (2. Aufl.). Wiesbaden: BiB.
- Cavendish, C. (2013). The Cavendish Review: An Independent Review into Healthcare Assistants and Support Workers in the NHS and Social Care Setting. Erhalten unter https://hee.nhs.uk/sites/default/files/documents/WES_Cavendish_Review.pdf
- Dahme, H-J., Kühnlein, G., Wohlfahrt, N. & Burmester, M. (2005). *Zwischen Wettbewerb und Subsidiarität. Wohlfahrtsverbände unterwegs in die Sozialwirtschaft*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Dalferth, M. (2007). Soziale Arbeit. In Theunissen, G., Kulig, W. & Schribort, K. (Hrsg.), *Handlexikon Geistige Behinderung. Schlüsselbegriffe aus der Heil- und Sonderpädagogik, Sozialen Arbeit, Medizin, Psychologie, Soziologie und Sozialpolitik* (S.313 –S.314). Stuttgart: Kohlhammer GmbH.
- Denner, S. (2008). *Soziale Arbeit mit psychisch kranken Kindern und Jugendlichen*. Stuttgart: Kohlhammer GmbH.

- Der Paritätische (2014). SequiSax – generationenwandel. erfolgreich. gestalten. Erhalten unter https://parisax.de/fileadmin/user_upload/archiv/Service/Publikationen/15-03-18_Abschlussbericht_SequiSax/SequiSax_Abschlussbericht_und_Befragungsergebnisse_web.pdf
- Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit (2016). Deutsche Übersetzung der Definition Sozialer Arbeit des FBTS und DBSH (2016). Erhalten unter https://www.dbsh.de/fileadmin/downloads/20161114_Dt_Def_Sozialer_Arbeit_FBTS_DBSH_02.pdf
- Diekmann, A. (2009). *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (20. Aufl). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Dilger, A., Gerlach I. & Schneider H. (2007). *Betriebliche Familienpolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dimmel, N. (2005). *Perspektiven der Sozialwirtschaft 2005-2015: Vergaberecht - Leistungsverträge - Sozialplanung*. Wien: LIT Verlag.
- Dincher, R. & Mosters, M. (2011). *Personalauswahl und Personalbindung* (2. Aufl.) Neuhofen: Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement.
- Flick, U. (2010). *Qualitative Sozialforschung*. Hamburg: Rowohlt.
- Galuske, M. (2002). *Flexible Sozialpädagogik. Elemente einer Theorie Sozialer Arbeit in der modernen Arbeitsgesellschaft*. Weinheim: Juventa Verlag.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: VS.
- Giesel, K. (2007). *Leitbilder in den Sozialwissenschaften: Begriffe, Theorien und Forschungskonzepte*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Guhle, K. (2014). Jung, ausgebildet - weg. Wechselpläne und Fachkräftemangel in Zeiten des Demografischen Wandels im Gastgewerbe. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 68(1), S.45.-53.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading: Addison-Wesley.

- Halbmayer, E. & Salat, J. (2011). Problemzentriertes Interview. Erhalten unter <http://www.univie.ac.at/ksa/elearning/cp/qualitative/qualitative-45.html>
- Hamburger, F. (2011). *Grundriss der Pädagogik /Erziehungswissenschaft: Einführung in die Sozialpädagogik* (3.Aufl.) Stuttgart: Kohlhammer GmbH.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B.(1959). *The Motivation to Work* (2. Aufl.). New Brunswick: Transaction Publishers.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, 46 (2), S. 53 - 62.
- Hitzler, R. (1994). *Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit*. Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH.
- Hopf, C. (2004). Forschungsethik und qualitative Forschung. In Flick, U., Kardoff, E. & Steinke, I. (Hrsg), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 598 - S.590). Reinbek: Rowohlt.
- International Federation of Social Workers (2014). Global Definition of Social Work. Erhalten unter <http://ifsw.org/policies/definition-of-social-work/>
- Jochmann, W. & Gechter, S. (2007). *Strategisches Kompetenzmanagement*. Berlin: Springer-Verlag
- Klein, F. & Krenz, A. (2013). *Bildung durch Bindung. Frühpädagogik: Inklusiv und bindungsorientiert* (2. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kortendieck, G. (2009). *Strategisches Management im sozialen Bereich*. Regensburg: Walhalla Fachverlag.
- Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods: Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Wiesbaden: Springer VS.
- Küster, E.-U. & Schoneville, H. (2012). Strukturmerkmale der Ausbildungslandschaft „Soziale Arbeit“. In Thole, W. (Hrsg.), *Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch* (4.Aufl.) (S.1046). Wiesbaden: VS Verlag.
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung* (4.Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

- Laufer, H. (2013). *Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation*. Offenbach: GABAL Verlag.
- Lepper, M. R. & Hode, M. (1989). Intrinsic motivation in the classroom. In C. Ames & R. Ames (Hrsg.), *Research on motivation in education: Goals and cognitions* (S.73-105). San Diego: Academic Press.
- Löhe, J. (2016). *Angehörigenpflege neben dem Beruf. Mixed Methods Studie zu Herausforderungen und betrieblichen Lösungsansätzen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11. Aufl.). Weinheim & Basel: Beltz Verlag.
- Merchel, J. (2013). *Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit . Eine Einführung*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Merkens, H. (1997). *Stichproben bei qualitativen Studien. Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. Weinheim, München: Juventa.
- Mohrman, S.A., Cohen, S.G. & Mohrmann, A.M. (1995). *Designing team-based organizations*. London: Jossey-Bass.
- Murray, H.A. (1938). *Exploration in personality*. New York: Oxford University Press.
- Nagel-Jachmann, I. (2016). *Demografie Exzellenz*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Nullmeier, F. (2004). Vermarktlichung des Sozialstaats. *WSI-Mitteilungen*, 57(9), S. 495.
- Pantuček, P. (2012). *Soziale Diagnostik. Verfahren für die Praxis Sozialer Arbeit* (3. Aufl.). Wien, Köln, Weimar: Böhlau Verlag.
- Pisa-Konsortium (2007). *Pisa 2006. Die Ergebnisse der dritten internationalen Vergleichsstudie*. Münster: Waxmannverlag GmbH.
- Preißing, D. (2010). *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel*. Oldenbourg: Wissenschaftsverlag GmbH.

- Prezewowsky, M.(2007). *Demografischer Wandel und Personalmanagement*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Priddat, B. (2000). Soziale Diversität. Skizze zur Zukunft des Sozialstaates. Abschied vom Versorgungsstaat . In K.D. Hildemann (Hrsg.), *Abschied vom Versorgungsstaat?: Erneuerung sozialer Verantwortung zwischen Individualisierung, Markt und bürgerschaftlichem Engagement* (S.89-S.109.). Bonn: Verein für Interdisziplinäre und Angewandte Diakoniewissenschaft.
- Rudolph, U. (2013). *Motivationspsychologie* (3. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Schaffer, H. (2014). *Empirische Sozialforschung für die Soziale Arbeit. Eine Einführung*. Freiburg: Lambertus.
- Schmidt-Nohl, H. (2015). *Soziale Beratung Konzeption professioneller Leitlinien sowie Konsequenzen für Praxis und Personal*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Seeboth, A-K. (2015). *Das Leitfadeninterview. Erstellung, Einsatz und Auswertung*. Köln: Grin Verlag.
- Seithe, M.S. (2015). Problematische Entwicklungen in der Sozialen Arbeit in Zeiten des Neoliberalismus. Erhalten unter <http://zukunftsworkstatt-soziale-arbeit.de/2015/11/22/907/>
- Sonnenberg, K. (2007). *Wohnen und geistige Behinderung. Zufriedenheit und Selbstbestimmung in Wohneinrichtungen* (Doktorarbeit Universität Köln). Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Statistisches Bundesamt (2006). *Leben in Deutschland. Ergebnisse des Mikrozensus 2005*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Statista (2010). Was ist der wichtigste Grund für den Einsatz von befristeten Arbeitsverträgen in ihrem Unternehmen? Erhalten unter <https://de-statista-com.ezproxy.stadtdo.de/statistik/daten/studie/161024/umfrage/gruende-fuer-befristete-arbeitsvertraege/>
- Statista (2011). Welche Hindernisse ergaben sich bei Ihrem Berufseinstieg? Erhalten unter <https://destatistacom.ezproxy.stadtdo.de/statistik/daten/studie/201641/umfrage/umfrage-zu-hindernissen-beim-berufseinstieg/>

- Statista (2013). Welche dieser Berufe finden Sie attraktiv? Was würde Sie interessieren? Erhalten unter <https://de-statista-com.ezproxy.stadtdo.de/statistik/daten/studie/321979/umfrage/umfrage-unter-jungen-erwachsenen-zu-berufswuenschen-nach-geschlecht/>
- Stäcker, H. (2014). *Brennpunkt Identifikationsfaktoren in Organisationen. Die Kongruenz von Organisationskultur und Leitbild als organisationaler Identifikationsfaktor*. Hamburg: disserta Verlag.
- Staub-Bernasconi, S. (2007). Vom beruflichen Doppel- zum professionellen Tripelmandat. Wissenschaft und Menschenrechte als Begründungsbasis der Profession Soziale Arbeit. *Sozialarbeit in Österreich*, 41(2), S.8-17.
- Stimmer, F. (2006). *Grundlagen des methodischen Handelns in der sozialen Arbeit* (2. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer GmbH.
- Theilengerdes, R. (2012). *Der Motivationskreislauf in Non-Profit-Organisationen. Schlüsselfaktor für die Arbeit mit Haupt- und Nebenamtlichen*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Thüsing, G. (2006). *Kirchliches Arbeitsrecht. Rechtsprechung und Diskussionsstand im Schnittpunkt von staatlichem Arbeitsrecht und kirchlichem Dienstrecht*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Unger, H., Narimani, R. & M'Bayo, R. (2014). *Forschungsethik in der qualitativen Forschung: Reflexivität, Perspektiven, Positionen*. Wiesbaden: Springer.
- Van Dick, R. & West M.A. (2013). *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung* (2.Aufl.). Hogrefe: Göttingen.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2000). *Designing research project*. Utrecht: Lemma BV.
- Verschuren, P. & Dooreward, H. (2005). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Lemma BV.
- Vlerik Business School (2013). HR Strategy and recommendations for improving the attractiveness of the social services sector in Europe. Erhalten unter http://www.easpd.eu/sites/default/files/sites/default/files/Policy/Vlerick/gsb_report_easpd.pdf

Wüst, S. (1999). Einarbeitung neuer Mitarbeiter. In Geißler, K. A.. & Loos, W. (Hrsg.), *Handbuch Personalentwicklung. Beratung Trainieren, Qualifizieren, Band 54* (S.1-10). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse.....	28
---	----

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ziele der Forschung	13
Tabelle 2: Letzter Reduktionsvorgang der Kategorie "motivierende Arbeitsinhalte"	32
Tabelle 3: Letzter Reduktionsvorgang der Kategorie "Arbeiten im Team"	35
Tabelle 4: Letzter Reduktionsvorgang der Kategorie "Anerkennung von Arbeit und Leistung	36
Tabelle 5: Letzter Reduktionsvorgang der Kategorie "individuelle Einarbeitung....	38
Tabelle 6: Letzter Reduktionsvorgang der Kategorie "Rahmenbedingungen..... und Organisation	40
Tabelle 7: Letzter Reduktionsvorgang der Kategorie..... "Konzeption und Leitbild"	43
Tabelle 8: Motivations- und Hygienefaktoren nach Herzber.....	45

Anlage A Interviewleitfaden

Interviewleitfaden

Zustimmung zur Aufzeichnung: Ja ☐ Nein ☐

Teilnehmernummer		
Alter:		
Geschlecht:		
Familienstand:		
Wohnort:		
Kinder:		
Konfession:		
Einstiegsphase	- Situationsgemäße Improvisation/ Warm-Up-Phase - Vorstellung der eigenen Person und Anlass (Bachelorarbeit) - Aufklärung über Anonymisierung, Vertraulichkeit und Verwendungszweck der Daten	
	Fragen	Vertiefungsfragen
Übergangs-/ Einstiegsfragen (Überleitung zum Thema)	- Wie kam es zu der Entscheidung eine Ausbildung zum Erzieher_in oder HEP zu beginnen?	- Welche Vorerfahrungen haben Sie bisher gemacht?

Anlage A Folgeseite 1

Hauptteil (Hygienefaktoren, motivationale Faktoren?)	- Was reizt Sie besonders an der Arbeit mit Menschen? - Welche Aufgaben finden Sie besonders motivierend? - Welche beruflichen Tätigkeiten empfinden Sie demotivierend? - Welche Rolle spielt für Sie das Gehalt? - Wie ist Ihre Meinung zu Schichtarbeit? - Wie stellen Sie sich Ihren Start ins Berufsleben vor? - Was bedeutet für Sie Anerkennung im Beruf? - Was ist ihr größter Wunsch für ihr Berufsleben? - Was ist das Schlimmste, das Ihnen im Job passieren könnte? - Was macht sie in der Arbeit zufrieden? - Wie wichtig ist Ihnen das Leitbild/Konzept des Arbeitgebers?	- Was gefällt Ihnen besonders daran? - Wie geht es Ihnen dabei? - Was wünschen Sie sich von Ihrer Einarbeitung? - Von wem würden Sie sich Anerkennung in der Arbeit wünschen? - Wie könnte diese aussehen?
Abschluss	Gibt es etwas aus ihrer Sicht besonders Wichtiges, das sie uns noch mit dazu auf den Weg geben wollen?	
Raum für Notizen		

Anlage B Interviews

1 **Name der Datei:** L.

2 **I:** Okay, Laura. Dann noch einmal für das Band. Ich habe deine
3 Einverständniserklärung zur Aufzeichnung, die du mir vorgegeben hast. (Krach)
4 Ach, lass einfach liegen, alles gut. Also, einmal vorweg. Das ist hier ein
5 Interview, das ist kein Verhör. Also, wenn du zu irgendwas etwas sagen möchtest,
6 dann kannst du das tun. Wenn du sagst, zu irgendetwas willst du nicht so viel
7 irgendwie erzählen, dann ist das auch okay. Es gibt hier kein richtig und kein
8 falsch. Es gibt keine Bewertungen im eigentlichen Sinne. Also, du kannst hier
9 frei erzählen zu dem Thema, über das wir gleich sprechen. Mach dir da also
10 überhaupt keinen Kopf. Einfach frei raus, was dir da dazu irgendwie einfällt,
11 was du für eine Meinung dazu hast, was du für Ideen dazu hast, für Fantasien,
12 was auch immer. Erstmal vorweg, hast du irgendwelche Fragen zu der ganzen
13 Geschichte hier? Was jetzt hier passiert oder noch zu meiner Person?

14 **L:** Nein, erstmal nicht.

15 **I:** Okay, dann sage ich nochmal ein, zwei Sachen. Also, die Patricia und ich, wir
16 sind beide Studenten an der (?Saxion Hogeschool) in Enschede und wir schreiben
17 gerade unsere Bachelorarbeit und wir wollen uns ein wenig mit dem
18 Fachkräftemangel im sozialen Bereich beschäftigen. So, dazu führen wir halt
19 Interviews, unter anderem mit dir und auch an den anderen Schülern, auch von
20 anderen Schulen. Die werten wir dann letztlich dann aus und dann schauen wir,
21 was da so letztlich bei rumkommt. Ganz grob gesagt.

22 **L:** Nur mit Schülern oder auch-

23 **I:** Nur mit Schülern. Genau, sowohl Erzieher, als auch Heilerziehungspfleger. Wir
24 wollen halt so gucken, woran liegt der Fachkräftemangel? Wie kommt das zu
25 Stande? Was erwarten die Schüler? Was erwarten vielleicht auch andere
26 Einrichtungen? Dass man da irgendwie mal so schaut, wohin die da Reise geht. Im
27 Groben. Dann hätte ich erstmal zu Beginn eine Frage an dich. Du bist jetzt
28 angehende Heilerziehungspflegerin? (**B:** Genau.) Genau, das hatte der Dozent auch
29 vorher kurz gesagt. Wie ist der denn zu der Entscheidung gekommen, dass du die
30 Ausbildung, diesen Weg eingeschlagen hast?

31 **L:** Ja, ich wollte eigentlich studieren, habe keinen Studienplatz bekommen. Also,
32 ich wollte Sonderpädagogik studieren, habe dann mein- (**I:** Wenn du etwas trinken
33 möchtest, bediene dich einfach.) Ja, FSJ angefangen an der Karthaus, also in
34 Weddern, in einer Werkstatt und weil mein Onkel auch behindert ist, habe ich
35 dann halt schon familiar

Anlage B Folgeseite 1

- 1 Erfahrungen gehabt und ja, bin dann auch zu diesem FSJ gekommen. Habe dann auch
2 direkt gemerkt, dass es wohl etwas für mich ist. Und weil ich dann wieder keinen
3 Studienplatz bekommen habe, habe ich mich hier auf die Ausbildung beworben. Ja.
- 4 I: Okay. Also, deine Vorerfahrungen waren, dass du sowohl in der familiäre auch
5 schon mit dem Thema Behinderungen zu tun hattest und naja, weil deine
6 persönliche Laufbahn nicht so ganz geklappt hat bisher, wie du dir das
7 vorgestellt hast. (B: Ja, genau.) Okay. Wenn du jetzt so überlegst, das
8 Berufsbild für das du dich jetzt entschieden hast. Was ist das, was dich daran
9 reizt in dem Bereich zu arbeiten?
- 10 L: Ja, einfach der Umgang mit den Menschen und ich finde, das sind halt einfach
11 so ganz besondere Menschen, die einem so viel zurückgeben. Ich habe das letztens
12 noch gemerkt, da sind wir halt- wir haben so ein Projekt gemacht von der Schule
13 und dann sind wir wieder dahingegangen und die kommen dann einfach zu einem und
14 drücken einen und die geben einem einfach so viel zurück. Und ich glaube, das
15 hat man in wenigen Berufen, dass die Menschen halt so viel ausmachen in dem
16 Beruf.
- 17 I: Was habt ihr da für ein Projekt gemacht?
- 18 L: Wir haben olympische Disziplinen gemacht mit fünf Leuten aus meiner alten
19 FSJ-Gruppe oder Abteilung und ja, halt auch von der Schule aus, das Projekt.
- 20 I: In welcher Einrichtung habt ihr das dann da gemacht?
- 21 L: Auch Karthaus (I: Ach so!) und das war meine alte Abteilung, genau. Deswegen
22 kannte ich die Leute da auch alle schon.
- 23 I: Und wie waren so die Reaktionen?
- 24 L: Ja, total cool. Waren alle richtig gut drauf, hatten auch Spaß. Manche waren
25 halt so: „Oh nein, ist mir bisschen zu anstrengend.“ Aber das war echt- hat
26 alles gut geklappt, ja.
- 27 I: Cool. Und wenn du so daran denkst, so an das zukünftige Arbeiten. Was ist
28 das, wo du sagst: „Boah, das sind so Aktionen, Tätigkeiten, die motivieren mich.
29 Da habe ich richtig Bock drauf.“?
- 30 L: Tätigkeiten? (I: Oder Aufgaben.) Ja, also auf jeden Fall das Üben mit den
31 Leuten. Das man halt für jeden so einen Fortschritt schafft. Also, das hatte ich
32 auch in meinem FSJ immer, dass ich eine Bewohnerin hatte oder Beschäftigte, mit
33 der- die hatte halt ganz wenig gesprochen und mit der habe ich immer so gelesen

Anlage B Folgeseite 2

1 geübt und weil ich die dadurch halt so an das Sprechen gekriegt habe. Und halt
2 einfach so dieser Beziehungsaufbau, dass man bei jedem dann noch ein bisschen

3

4 etwas fördern kann. Und nicht nur die Arbeiten, die da anstehen, halt das, ja,
5 Potential ein bisschen ausschöpfen, was die Leute mit sich bringen. Weil das,
6 finde ich, ein bisschen verloren geht, also vor allem in der Werkstatt. Dass
7 dann halt Arbeit so an erster Stelle steht und Produktion und alles was dazu
8 gehört. Aber so, was die Leute eigentlich mitbringen und eigentlich können, geht
9 halt total verloren in so einem Arbeitsalltag.

10 I: Du hast gerade einmal erwähnt: Aufgaben, die sonst so anstehen. Was meinst du
11 damit?

12 L: Ja, also zum Beispiel die Pflege. Also, ich war jetzt in einer Gruppe, da war
13 nicht so viel Pflege, aber das war halt trotzdem ein Toilettengang. Und das war-
14 das hat einfach nicht geklappt. Die mussten nach dem Frühstück einfach nur eben
15 auf Toilette und dann war das halt immer so, dass die Mitarbeiter gerade
16 woanders waren und so. Und dann hat man da immer so hinterher: „Ja, jetzt lass
17 uns das doch eben machen, also ist ja nicht so viel Aufwand.“ oder auch, keine
18 Ahnung, wer mit zum Essenstisch geht und sich darum kümmert und halt einfach die
19 Sachen eher die- Aufträge, die dann halt das Geld einbringen, dass die dann
20 fertig werden, dass das dann vernünftig aufgeteilt wird und dass dann halt auch
21 Aufgaben sind, die für jede verschiedene Behinderungsform abgepasst sind und
22 nicht nur für die Fitteren oder für die nicht so Fitten, also dass das halt ein
23 bisschen besser aufgeteilt ist. (5 sek)

24 I: Jetzt hast du ja schon so einen Bereich angesprochen, Sachen die- (B: Nicht
25 so gut sind.) Ja, genau. Aber da würde ich gerne dabeibleiben, was sind denn so
26 Aktivitäten oder Aufgaben aus dem Arbeitsfeld, die du demotivierend findest?

27 L: Ja, halt gerade, dass Aufgaben nicht vernünftig aufgeteilt werden. Dass man
28 halt im Team auch nicht darüber spricht, wer welche Aufgaben macht und dass es
29 halt auch gerecht aufgeteilt wird. Also, dass die Leute auch einfach nicht auf
30 der Strecke bleiben. Ja, dass man auch Arbeiten findet, die für jeden was sind
31 und nicht, weil man mal keine Arbeit hat, dass man- dann muss man sich halt
32 einfach ein bisschen Arbeit ausdenken für die Leute, die gerade nichts zu tun
33 haben. Oder halt auch einfach ein bisschen kreativ werden und die Arbeiten ein
34 bisschen umwandeln oder halt Möglichkeiten finden, dass die die gleichen
35 Arbeiten tätigen können, nur halt mit Hilfe und Unterstützung.

36 I: Du redest gerade ganz viel über die Werkstatt. (B: Ja, ja, ja.) Das macht ja
37 gar nichts! Du- weil ich glaube, das habe ich am Anfang nicht richtig

Anlage B Folgeseite 3

1 verstanden. Du- wie bist du auf das Thema Werkstatt gekommen? Vielleicht habe
2 ich auch am Anfang einfach nicht deutlich genug zugehört, deswegen frage ich
3 lieber noch einmal nach.

4 Anlage B , Folgeseite 2

5

6 L: Ja, einfach wegen den Tätigkeiten, die ich gerne mache und dann habe ich halt
7 ein bisschen über mein FSJ gesprochen, weil ich da halt so-

8 I: Ah, okay. Dann habe ich das nicht ganz verstanden, okay. Hast du noch andere
9 Vorerfahrungen, außer noch diese persönliche Komponente, dass jemand in deiner
10 Familie eine Behinderung hat?

11 L: Nicht unbedingt, nein. Also halt mein FSJ, mein Praktikum, da habe ich halt
12 Vorerfahrungen gemacht. Aber sonst nicht unbedingt.

13 I: Okay, wir haben jetzt viel so darüber gesprochen, dass du sagst: die
14 Tätigkeit direkt mit den Klienten oder mit den Beschäftigten, das ist so das-
15 das macht einfach Spaß. Also, wenn du so weißt, du kannst jemanden etwas mit auf
16 den Weg geben. Da macht jemand irgendwie Schritte nach vorne. Und wann ist das
17 schwierig? Wenn es so um das Thema geht Aufgabenverteilung. Da haben wir- wie
18 gesagt, wenn ich irgendetwas falsch verstanden habe, korrigiere mich einfach.
19 (B: Nein, nein. Alles richtig.) Da hast du ja auch schon so Sachen angesprochen,
20 so Kommunikation im Team. Wie sollte denn so ein Team für dich aussehen, was so
21 ideal wäre, mit dem du arbeiten würdest?

22 L: Ja, also auf jeden Fall verschiedene Stärken, also dass man sich halt
23 gegenseitig ergänzt. Ich sage mal, manche können halt gut die Pflege oder machen
24 das auch gerne. Dann gibt es andere, die organisieren lieber und planen dann
25 halt wer welche Aufgaben macht, also dass die das halt ein bisschen aufteilen.
26 Ja, dann halt auch jemand kreatives, der vielleicht dann auch die Aufgaben
27 umsetzen kann, also so dass die Leute die richtige Aufgabe bekommen und ja, wie
28 soll ich das sagen. Dass die halt, ja ein bisschen die Aufgaben umwandeln auf
29 die Personen. Ja und sonst halt einer, der es ein bisschen koordiniert. Und
30 vielleicht auch einer, der so im Team ein bisschen so Probleme löst oder so.
31 Also, wichtig ist für mich auch, dass man halt irgendwie so einen bestimmten
32 Termin hat, wo man sich dann zusammensetzt, auch wirklich über die Leute spricht

33 und dass man diesen Termin auch wahrnimmt. Weil das hat man zum Beispiel auch-
34 also, wir hatten diese Teamsitzungen, aber die haben einfach gar nichts
35 gebracht, weil man hat halt über alles Mögliche geredet, aber nicht über die
36 richtigen Sachen. Also das, was von oben so runterkam, halt so die Anweisungen
37 und so wurden kurz abgeklärt und dann war es halt schon wieder vorbei. Aber so

Anlage B Folgeseite 4

1 spezifisch über die einzelnen Leute wurde nie richtig geredet und das finde ich
2 ein bisschen schade.

3 I: Aha, okay. Was- also, wo wir jetzt gerade bei dem Thema Team sind. Wieso
4 würdest du dir denn deinen Einstieg ins Berufsleben- also, wenn du mit der
5 Ausbildung fertig bist, wie würdest du dir den wünschen?

6 L: Auf das Team bezogen oder generell? (I: Grundsätzlich. Was dir einfällt.) Ja,
7 also ich finde es auf jeden Fall schon mal wichtig ein gutes Team zu haben, das
8 dich dann halt empfängt und einarbeitet. Und dir auch den Druck nimmt und dir
9 auch am Anfang sagt das und das kannst du gut machen und- ja, halt einfach so
10 ein bisschen in das Arbeitsleben reinführt, wenn man halt vorher noch nicht
11 richtig gearbeitet hat. Also, ich finde, weil das Team ist meistens so das
12 Wichtigste am Arbeiten, dass du halt Arbeitskollegen hast, mit denen du dich gut
13 verstehst und ja, das ist auch einfach der Hauptbestandteil, wenn man halt immer
14 mit den Leuten zusammenarbeitet und das muss einfach funktionieren.

15 I: Was wäre denn- also, woran machst du fest, dass Teamarbeit funktioniert? Wie-
16 also, wie meinst du kann das besser gelingen?

17 L: Ja, also auf jeden Fall Absprache. Ja, dann halt auch wenn man mal
18 persönliche Differenzen hat, dass die dann auch geklärt werden und nicht
19 totgeschwiegen. Und ja, Aufgabenaufteilung. Also, das wichtige ist einfach
20 miteinander reden. Und das wird halt oft ein bisschen, ja vergessen so, finde
21 ich.

22 I: Und welche Aufgabe würdest du gerne in so einem Team einnehmen?

23 L: Ja, halt am liebsten so um die Person mich kümmern. Also, dass ich halt so
24 ein bisschen die Aufgaben auf die abpasse, vielleicht auch ein bisschen
25 organisatorische Dinge.

26 I: Und bei welchen Aufgaben denkst du, das könnte auch wer anders machen?

27 L: Ja, kommt drauf an. Also, Pflege mach ich auch, mach ich auch voll gerne.
28 Aber ich möchte nicht, dass das so Hauptbestandteil meiner Arbeit ist. Weil mir
29 liegt halt so mehr dieses Pädagogische, ein bisschen mit den Leuten arbeiten und

30 gerade in den pflegelastigen Gruppen ist das halt so, dass dann alles andere
31 auch ein bisschen vergessen wird. Also, dann ist es hauptsächlich so: „Okay. Wir
32 gehen erst auf Toilette, dann setzen wir uns wieder hin, dann machen zwei
33 Aufgaben und dann geht es wieder auf Toilette.“ Also, das finde ich ein
34 bisschen- ist nicht ganz so meins. Ja, aber das ist ja dann schon so ein
35 bisschen die Abteilung. Also da muss man sich da ein bisschen differenzieren.

Anlage B Folgeseite 5

1 I: Wenn du sagst „Abteilung“ so bei den Rahmenbedingungen, wie sollten die denn
2 für dich aussehen? Was sollte dir dein Arbeitgeber bieten können?

3 L: Ja, also auf jeden Fall eine gut bezahlte Stelle. Auch, dass man nicht nur
4 halbtags arbeitet- also, halt auch eine volle Stelle, weil das ist ja im Moment
5 auch schwierig, dass man nach der Ausbildung halt eine volle Stelle kriegt.
6 Zumindestens im Wohnbereich und ich finde, das ist einfach blöd, vor allem wenn
7 man jung ist und eigentlich arbeiten möchte. Und dann halt nur so halbe Stellen
8 oder keine Ahnung 20-, 25-Stunden-Stellen kriegt, das ist halt einfach doof. Ja,
9 dann sollte mein Arbeitgeber mir auch ermöglichen verschiedene Sitzungen zu
10 haben mit meinem Team, dass man da halt die Zeit dafür kriegt, dass man sich
11 regelmäßig hinsetzt. Vielleicht auch einfach Förderung in verschiedenen
12 Bereichen, wenn manche Leute nicht so gut mit Computern klarkommen oder so.
13 Also, bei mir jetzt nicht unbedingt, aber da denke ich so an ältere Leute, weil
14 bei denen ist das ganz oft so, dass die das dann von Jüngeren machen lassen.
15 Oder halt ja sich selber da überhaupt nicht wohl fühlen, aber das- die kriegen
16 das dann halt auch nicht erklärt. Wissen Sie, was ich meine? (I: Ja.) Weil das
17 habe ich auch ganz oft mitgekriegt, dass die dann dasitzen und wirklich
18 überhaupt keine Ahnung haben, wie man eine Zielplanung schreibt oder
19 irgendetwas, aber es wurde denen halt auch nicht erklärt. Und sowas sollte dann
20 einfach durch Fortbildung oder so gewährleistet werden.

21 I: Also, dass der Arbeitgeber sich da auch ein bisschen um seine Mitarbeiter
22 kümmert?

23 L: Genau, also dass man halt auch immer versucht auf dem Stand zu bleiben und
24 dass man da auch alle miteinbindet. (5 sek)

25 I: Du hast eingangs was vom Gehalt gesagt. Gut bezahlt. Welche Rolle spielt denn
26 für dich das Gehalt?

27 L: Keine Große, also sonst würde ich den Beruf nicht machen. Aber, also ich
28 finde halt schon so, dass man da auch vernünftig davon leben könnte. Also, ich
29 brauche jetzt nicht irgendwie ganz viel, aber so dass man halt sagen kann:

30 „Okay, ich kann da gut davon leben und ich muss jetzt nicht noch irgendwie wo
31 anders eine Stelle annehmen.“ oder so.

32 I: Woher kommt das, dass es für dich keine große Rolle spielt?

33 L: Ich glaube von meinen Eltern ein bisschen. Also, die haben mir das so
34 vermittelt, dass man sich nicht unbedingt so nach außen irgendwelche
35 Statussymbole kaufen muss oder das halt eben präsentieren muss, dass man Geld
36 hat. Also, ich glaube, das ist viel Vermittlungssache.

Anlage B Folgeseite 6

- 1 I: Okay, du hast auch noch etwas erwähnt, wo es so um den Stundenumfang ging und
2 dass du gesagt hast, volle Stelle wäre schon wünschenswert. Und du hast ja auch
3 nochmal den Bereich Wohnen erwähnt. Wie stehst du denn zur Schichtarbeit?
- 4 L: Ja, also persönlich- ich habe das jetzt in meinem Praktikum das erste Mal
5 kennengelernt und ich finde es- also, es ist nicht ganz so meins. Weil ich finde
6 es halt ein bisschen schwierig, das dann mit allem anderen zu koordinieren. Aber
7 bei mir ist es jetzt halt auch so, dass alle meine Freunde halt, wenn ich
8 gearbeitet habe, dann Zeit hatten und dass das dann nicht gepasst hat und wird
9 man dann halt ein bisschen unzufrieden. Aber ich glaube, wenn man ein Typ dafür
10 ist, der auch gerne früh aufsteht oder so, kann das schon das Richtige sein.
11 Oder wenn man halt auch gerne mal morgen ein bisschen Zeit hat etwas zu
12 erledigen oder wenn man halt sein Leben so ein bisschen da drumherum bauen kann.
13 Also, zum Beispiel auch wenn man Familie hat, ist es ja manchmal auch echt
14 praktisch so Schichtdienst zu haben. Aber jetzt gerade, wenn ich noch jünger
15 bin, finde ich es halt schon bisschen nervig.
- 16 I: Also, das findest du dann schwierig die privaten Anteile mit Freunden
17 irgendwie unter einen Hut zu kriegen mit der Arbeit? (B: Genau, ja.) Wenn du
18 jetzt mal den Blick so in die Zukunft richtest und- muss mal schauen, ob das
19 hier alles funktioniert. Doch, das ist gut. Für dein Berufsleben, was ist da so
20 dein größter Wunsch?
- 21 L: Zufriedenheit?
- 22 I: Wie kannst du dahin kommen?
- 23 L: Ja, also einfach, dass ich die richtige Stelle finde und mit meiner Arbeit
24 zufrieden bin, mit dem was ich mache zufrieden bin, weiterhin mich selber
25 fördern kann. Also dass ich nicht auf dem gleichen Stand bleibe, sondern halt
26 denke: „Okay, diese Arbeit fordert mich auch.“. Also das ist nichts, was man
27 einmal lernt und dann sein ganzes Leben lang einfach jeden Tag wieder macht.
- 28 Also ich möchte ein bisschen Abwechslung, für mich selber eine Herausforderung,
29 ja.
- 30 I: Und wenn du dir die Sachen selber mal zusammenstellen könntest, die perfekte
31 Stelle, dann sag doch mal wie die aussehen würde.
- 32 L: Ja, also so ähnlich wie in meinem FSJ. Also von den Arbeitszeiten her von 8
33 bis 16 Uhr, dann würde ich eine relativ kleine Gruppe haben mit- also was heißt
34 kleine Gruppe, aber so 20 Leute? Dass man halt Arbeiten hat, die für jeden
35 abgepasst sind, dass man die Leute dann halt einfach zufriedenstellen kann, dass

Anlage B Folgeseite 7

1 man jedem Arbeit gibt. Und jedem zeigt, dass er halt auch gebraucht wird und
2 dass es wichtig ist, was er hier macht. Ja, gute Teamarbeit. Also dass ich halt
3 gute Arbeitskollegen habe. (4 sek) Ja, gute Bezahlung und- oder ausreichende
4 Bezahlung, das wäre eigentlich so die perfekte Stelle. (4 sek)

5 I: Was wäre denn für dein- also, jetzt gucken wir uns mal den Gegensatz an. Was
6 wäre das Schlimmste, was dir beruflich passieren könnte?

7 L: Also das Schlimmste wäre auf jeden Fall Arbeitskollegen, mit denen ich gar
8 nicht klarkomme. Also, wenn ich dann irgendwie unter Druck gesetzt werde oder
9 so, weil so etwas kann ich gar nicht haben. Das hatte ich auch in meinem
10 Praktikum, da wurde mir von einem einmal gesagt, dass ich schneller arbeiten
11 muss und ich war zwei Wochen da. Und das war das erste Pflegepraktikum, was ich
12 gemacht habe und der hat mir echt gesagt, wenn ich nicht schneller werde, dann
13 kann ich diesen Beruf nicht weiter ausführen. Weil ich halt 20 Minuten gebraucht
14 habe bei der morgendlichen Pflege anstatt 15. Und das sind so Sachen, vor denen
15 ich halt Angst habe, dass das später wirklich so sein könnte, dass man da so
16 unter Druck gesetzt wird und ja. Das wäre eigentlich mit die Horrorvorstellung,
17 dass sich das halt nicht ändern würde. Aber ich glaube, dann würde ich halt auch
18 etwas Anderes machen, wenn das nicht besser werden würde. Ach ja und dass ich
19 nicht fest angestellt bin. Das wäre für mich auch noch eine Horrorvorstellung.
20 Also, in den ersten Jahren ist es okay, aber ich möchte später auf jeden Fall
21 eine Festanstellung haben, dass ich halt sicher- also, dass ich halt abgesichert
22 bin.

23 I: Dass du es für dich planen kannst?

24 L: Ja. (8 sek)

25

26

27 I: Wenn du so für dich überlegst- du hast ja gerade auch nochmal über Kollegen
28 gesprochen? (B: Mhm.) Kollegen und Einarbeitung, solche Geschichten. Was
29 bedeutet für dich Anerkennung in dem Beruf?

30 L: Inwiefern? Von den Kollegen oder von den Menschen? Beides?

31 I: Antworte einfach, was dir einfällt. Wie gesagt, es gibt kein falsch. Wenn du
32 etwas zu Beidem erzählen möchtest, gerne.

33 L: Ja, also von den Kollegen- Anerkennung ist mir auf jeden Fall wichtig, weil
34 ich halt gerne wertgeschätzt werden möchte. Also, ich möchte nicht nur als die
35 Anfängerin dargestellt werden, die gerade in den Beruf kommt, so tolle Ideen
36 hat, aber die sich sowieso nicht umsetzen lassen. Also, ich finde, das ist

Anlage B Folgeseite 8

1 nämlich ganz oft so die Einstellung älteren Leuten, die schon länger in dem
2 Beruf sind. Dann kommt man da hin, ist noch total motiviert, hat ganz viele
3 Ideen, die man aus der Schule so mitgebracht kriegt und dann wird einem gesagt:
4 „Ach, das haben schon so viele hier versucht, das wird sowieso nichts.“ Also,
5 das hatte ich halt auch schon paar Mal, dass ich das so mitgekriegt habe. Und
6 das finde ich halt einfach doof, weil man kann ja gegenseitig von sich
7 profitieren. Die älteren Leute haben viel mehr Berufserfahrung, aber so als
8 jüngerer Mensch hat man halt viel mehr Erfahrungen von den Sachen aus der
9 Schule, die man beigebracht kriegt und es ist ja auch ein laufender oder sich
10 wandelnder Prozess oder Beruf. Und man hat halt immer neue Erfahrungen, die man
11 da miteinbringen kann und da sollte man halt einfach gegenseitig voneinander
12 profitieren. Und Anerkennung von den Menschen ist mir auch mega wichtig, also
13 von den- ja, von den Klienten, was auch immer. Weil das ist einfach so mit das
14 Schönste an dem Beruf und das wünsche ich mir halt auch einfach, dass die so
15 mich anerkennen als vollwertige Kraft.

16 I: Wie müsste die Anerkennung von den Kollegen aussehen?

17 L: Ja, einfach Respekt. Respektvoller Umgang, dass die mich halt als vollwertig
18 ansehen und nicht nur als neuer- Neuankömmling so und dass man, ja halt auch
19 miteinander arbeitet. (7 sek)

20 I: Wenn du an deinen möglichen zukünftigen Arbeitgeber denkst, was- also wie
21 wichtig ist dir so das Leitbild oder das Konzept von der Einrichtung?

22 L: Also, das Leitbild an sich ist mir nicht ganz so wichtig, also weil das ist
23 halt immer das, was nach außen präsentiert ist, finde ich. Aber so richtig- also

24

25

26 mir ist halt wichtiger, ob es dann auch umgesetzt wird in der Einrichtung. Also,
27 ich finde das ist nämlich auch bei den Einrichtungen, die ich kennen gelernt
28 habe, ganz unterschiedlich. Also manche sind halt total schon so mit dem Gesetz
29 so am Arbeiten und manche sind halt immer so fünf Schritte zurück und fangen
30 dann beispielsweise erst an mit UK oder keine Ahnung. Also, man merkt halt
31 einfach, dass da große Unterschiede sind und ich finde, das sollte man ein
32 bisschen mehr auf einen Stand bringen. Dass alle Einrichtungen so wissen: „Okay,
33 hier muss ich mich jetzt befinden und das ist wichtig, dass das in unserer
34 Einrichtung auch Wert und Norm ist und umgesetzt wird.“ Und ich weiß nicht, ob
35 das Leitbild unbedingt- also es ist halt so ein schönes Mitbringsel so. Also,

Anlage B Folgeseite 9

1 das steht halt oben drüber, aber es ist halt nicht, dass es überall so richtig
2 umgesetzt wird.

3 I: Du meinst, das ist eher eine Fassade?

4 L: Ja. (I: Okay.) Ja, also- was heißt Fassade? Aber es steht halt immer so oben
5 „Wir als Mensch.“ Keine Ahnung, aber das ist ja nicht wirklich aussagekräftig.
6 Also ich finde, da muss man auch richtig formulieren. „Für uns ist wichtig, dass
7 wir das und das und das und das haben.“

8 I: Meinst du damit, dass es stimmig ist mit dem, wie auch wirklich gearbeitet
9 wird? (B: Nein, eben nicht.) Nein, ich meinte, dass es so sein sollte.

10 L: Ja, ja. Klar. Also, man sollte das halt miteinander abpassen, dass man da-
11 das kann man ja auch zum Beispiel durch Fortbildungen erreichen, dass man dann
12 auch wirklich sagt: „So, wir treffen uns jetzt einmal zusammen und wir sagen
13 einmal was hier die Arbeitseinstellung ist, was für uns wichtig ist, was hier an
14 erster Stelle steht und was auch umgesetzt werden soll von den Arbeitern oder
15 von den Mitarbeitern.“ Und dass man das dann nicht immer von oben so bestimmt,
16 aber an sich kommt es nicht bis unten an. Also halt auch wieder mehr
17 Kommunikation zwischen den verschiedenen Ebenen. (6 sek)

18 I: Wie stehst du zu den, sagen wir mal, christlich oder religiös geprägten
19 Anteilen in so einem Leitbild?

20 L: Ja, also ich finde das okay für die Leute, die schon länger da sind. Also,
21 ganz vielen älteren Menschen ist das ja noch total wichtig und ich finde das
22 auch okay, weil ich meine, das ist halt meistens ein religiöser Träger. Aber
23 diese Werte sollten halt auch ein bisschen den- sich dem Zeitalter anpassen und
24 auch ein bisschen gelockert werden. Gerade wenn es irgendwie um Heiraten geht

25 oder Sexualität, dass das dann halt einfach ein bisschen, ja, sich der heutigen
26 Zeit anpasst und nicht halt so auf dem früheren Stand stehenbleibt.

27 I: Und wie siehst du das für dich als Mitarbeiter, inwiefern betrifft dich das?
28 Oder siehst du dich davon betroffen?

29 L: Ja, also früher war es ja so, dass man zum Beispiel nicht sich scheiden
30 lassen durfte oder so. Ich glaube, das ist ja mittlerweile zum Glück nicht mehr
31 so, weil so etwas finde ich halt auch irgendwie bescheuert. Also, ja es ist halt
32 ein religiöser Träger, aber das ich auch das, was ich gerade gemeint habe. Man
33 muss sich ein bisschen der heutigen Zeit anpassen und es ist mittlerweile halt
34 so, dass sich viele Leute scheiden und wenn sie sich danach nochmal neuverlieben
35 und jemanden heiraten möchten, dann finde ich ist das vollkommen okay. Und

Anlage B Folgeseite 10

1 deswegen darf man, meiner Meinung nach, auch seinen Mitarbeitern nicht
2 vorschreiben, wie die ihr Leben zu leben haben außerhalb der Arbeit. (5 sek)
3 Unabhängig von Religion. (4 sek)

4 I: Wenn du so überlegst über das, was wir jetzt alles gesprochen haben. Also,
5 wir haben ja einmal darüber gesprochen, was macht dir Spaß bei der Arbeit? Wo
6 siehst du jetzt eher nicht so das, wo du gerne mit arbeiten würdest? Also, was
7 ja Stichwort Pflege, war so: „Ist okay.“ Aber ist nicht so das, wo du deinen
8 Schwerpunkt in deiner Arbeit irgendwie bei siehst, sondern du hast ja gesagt das
9 Pädagogische wäre eher so, das womit du dich gerne auseinandersetzen würdest.
10 Dann die feste Stelle war dir ja auch ganz wichtig, Thema Sicherheit mit einer
11 anständigen oder angemessenen Bezahlung? (B: Ausreichende Bezahlung.) Naja und
12 du hast ja schon gesagt, dass du es schön fändest, wenn du als Berufseinsteiger
13 dir ein entsprechender Respekt entgegengebracht wird und du nicht nur als, ich
14 sage mal, das „Greenhorn“, der Anfänger irgendwie abgestempelt wirst, um dich da
15 halt irgendwie auch entsprechend, ja die Chance zu haben, dass du dich da
16 profilieren kannst und auch zeigen kannst, wo deine Stärken liegen. (B: Ja.) Ja,
17 dann haben wir noch darüber gesprochen, wo soll es irgendwo für dich beruflich
18 hingehen? Wo siehst du dich? Wie sollte deine Wunschstelle halt aussehen? Da
19 sagst du eher so eine kleine Gruppe, wo man da kurz, also gut gucken kann für
20 den einzelnen Klienten. Was braucht derjenige, dass man ihn individuell abholen
21 kann? Dann haben wir zum Schluss nochmal über diese Leitbildgeschichte
22 gesprochen. Wenn du- jetzt würde ich dir gerne noch ein, zwei Nachfragen
23 stellen. (B: Ja.) Also nicht erschrecken, die könnten vielleicht auch irgendwie
24 ein bisschen komischer deswegen oder vielleicht provozierend, die sind natürlich

25

26

27 nicht böse gemeint oder so. Du sagst ja der Arbeitgeber dürfte dir das nicht
28 vorschreiben, wie du in deinem Privaten zu leben hast. Wieso denn nicht?

29 L: Ja, also ich meine, man muss Arbeit und Beruf einfach voneinander trennen.
30 Also ich finde, das sind halt zwei verschiedene Bereiche. Ich gehe zur Arbeit,
31 da kann der Arbeitgeber mir sagen wie mich verhalten soll. Aber ich finde, wie
32 ich zu Hause lebe- das ist meine Entscheidung, das ist egal wie ich mich da
33 verhalte, wie ich mich da anziehe, mit wem ich da was mache. Also, ich finde das
34 muss man einfach trennen.

35 I: Aber der Arbeitgeber darf darüber entscheiden, wenn du einen kläglichen
36 Arbeitgeber hast. (B: Ja, das stimmt.) Und wie findest du- also, wie du das
37 findest, hast du ja schon gerade gesagt. (B: Ja, ist für mich nicht okay.) Und
38 was bedeutet das so für dich, wenn es so um deine berufliche Zukunft geht?

Anlage B Folgeseite 11

- 1 L: Ja, es gibt halt sehr viele Einrichtungen, die von kirchlichen Trägern
2 getragen werden, aber ich hoffe einfach, dass die ein bisschen offener werden
3 mit der Zeit. Und ich meine, also es wäre halt schön. Ja. (I: Okay.) Also für
4 mich selber spielt es keine Rolle, aber ich möchte sowieso einmal heiraten und
5 mich nie wieder scheiden lassen. Aber trotzdem, es geht halt auch um andere
6 Menschen und ich finde das ist halt eine Sache, die man nicht vorschreiben kann.
- 7 I: Okay, wenn du über das alles, worüber wir hier jetzt gequatscht haben,
8 nachdenkst. Gibt es noch so irgendetwas, wo du so denkst: „Eigentlich- da würde
9 ich gerne nochmal kurz drauf eingehen oder da würde ich gerne noch etwas dazu
10 sagen.“? Was dir jetzt gerade so im Kopf herumschwirrt und du über deine
11 berufliche Zukunft so nachdenkst?
- 12 L: Ach so, ja. Ja, FSJ'ler und Bufdis und keine Ahnung, also das finde ich ist
13 auch noch so ein kritischer Punkt im sozialen Bereich, weil die halt oft- ja
14 ausgenutzt ist ein hartes Wort, aber ich würde sagen, dass das soziale System
15 von freiwilligen Leuten lebt. Also vor allem, das habe ich halt auch in meinem
16 FSJ gemerkt, also ich wurde halt öfters als volle Stelle angesehen und hatte
17 halt viel mehr Verantwortung, als mir eigentlich zustand. Und ich glaube, da bin
18 ich nicht die Einzige. Und ich finde, das geht halt auch einfach gar nicht, weil
19 wenn da mal etwas passieren sollte- natürlich ist man dann nicht die
20 Verantwortliche dafür, weil das dann einem übertragen wurde. Aber trotzdem kann
21 man dann vielleicht nicht damit leben, wenn das irgendetwas Schlimmes ist, weil
22 man sage ich jetzt mal Medikamente vertauscht oder was weiß ich. Es kann ja
23 immer irgendetwas passieren und das sind halt einfach Sachen, die gehen nicht.
- 24 Oder auch, dass man irgendwie alleine ist mit den ganzen Beschäftigten oder so.
25 Das sind halt einfach, ja Fehler im System. Also, irgendetwas müsste da noch ein
26 bisschen geändert werden.
- 27 I: Also das- also findest du, dass gerade den freiwilligen Kräften viel zu viele
28 Aufgaben übergeben werden, die eigentlich so das was die leisten können und auch
29 das was sie nur leisten sollten, dass sie das so übersteigt?
- 30 L: Leisten können nicht unbedingt, aber leisten- (I: Leisten sollen.) Ja,
31 leisten sollen. (I: Aber nicht leisten können.) Ja, also leisten- Ja, also. Die
32 haben halt- ich finde das okay, wenn man viele Aufgaben hat und wenn man die
33 auch leisten kann, aber man sollte die nicht immer leisten, weil das ist nicht-
34 weil das einfach eine zu hohe Verantwortung ist. Also wenn- ich hatte das
35 beispielsweise, da war ich auch nachmittags alleine mit 40 Beschäftigten in der
36 ganzen Abteilung. Ich sollte halt anrufen, wenn irgendetwas ist. Aber das geht
37 halt einfach nicht, weil gerade wenn man gerade erst volljährig ist oder nicht

Anlage B Folgeseite 12

1 einmal, dann ist das einfach unzumutbar. Meiner Meinung nach. Also man sollte
2 auch keine normale volle Kraft einfach alleine lassen, weil es kann immer etwas
3 passieren. Und man braucht manchmal in manchen Situationen halt Hilfe. Ja, das
4 wollte ich noch sagen.

5 I: Ja, kein Problem. Darf man ja fragen können. Ja, gerade weil du ja selber ein
6 FSJ gemacht hast, glaube ich war dir das wichtig, das zu sagen. Okay, dann haben
7 wir jetzt zum Schluss nochmal so einen kleinen Eingriff gemacht auf das war du
8 selber schon so einmal erlebt hast, auf deinen Weg irgendwie so ins Berufsleben
9 im sozialen Bereich. Dann würde ich hier jetzt auch gerne unser kleines
10 Interview hier beenden, mich ganz, ganz, ganz herzlich bei dir bedanken. Vor
11 allen Dingen, dass du hier teilgenommen hast, weil es ist halt keine
12 Selbstverständlichkeit. Es ist nur freiwillig, hier gibt es leider nichts, kein
13 Geld zu gewinnen oder sonst etwas. Du hast uns auf jeden Fall sehr geholfen und
14 wieder auch ein kleines Stückchen zu unserer Forschungsarbeit halt beigetragen.
15 Ja, vielen, vielen Dank. Dann werde ich jetzt mal hier unsere Geschichte
16 beenden.

Anlage C Letzte Reduktion

Fall	Generalisierung	Letzte Reduktion
	K1 Arbeit ist erfüllend, wenn - abwechslungsreich ist - man viele Bereiche der Arbeit kennenlernt - nicht nur hauswirtschaftliche Aufgaben - Pädagogik und Pflege gleich verteilt ist - Eigene Stärken eingebracht werden können - Chance zur Weiterentwicklung - Fortschritt erzielt werden	Arbeitsinhalte sind motivierend, wenn - Sie Abwechslungsreich sind - Sie herausfordernd sind - Eigene Stärken eingebracht werden können - Die ressourcenorientierte pädagogische Arbeit mit Klienten im Vordergrund steht.
	K2 Die pädagogische Arbeit mit den Klienten muss im Vordergrund stehen - Ressourcenorientierte Arbeit	
	K10 Beziehung zu den Klienten	
	K15 Respektvoller Umgang mit Klienten	
	K11 Lage der Einrichtung soll gute Abreit mit den Klienten ermöglichen	

Anlage C Folgeseite 1

	K4 Leistungen wurden nicht anerkannt - Arbeit wird als selbstverständlich gesehen - Einmischen anderer Mitarbeiter in eigene Aufgaben - Kein Lob - Keine Rückmeldungen	Verschiedenste erbrachte Leistungen müssen regelmäßig durch Lob, und konstruktive Kritik anerkannt und reflektiert werden.
	K14 Anerkennung für durchgeführte Aufgaben	
	K5 Keine individuelle Einarbeitung gehabt - Persönliche Wünsche nicht berücksichtigt - Keine Antworten auf Fragen - Zu wenig Zeit - Keine Gespräche für Rückmeldungen - Keine Präsenz des einarbeitenden Kollegen	Individuelle Einarbeitung berücksichtigt die persönlichen Ressourcen und Fähigkeiten und führt Mitarbeiter durch adäquate Informationsvermittlung und Feedbackgespräche an verschiedene Aspekte der Arbeit heran.
	K6 Überforderung durch zu viel Verantwortung	
	K12 Gelingende Einarbeitung durch — Zeit — Ausreichende Informationen	
	K17 Arbeitsdruck ist belastend	

Anlage C Folgeseite 2

	K7 Schichtdienst ist akzeptabel, wenn - Dienstzeiten ausgewogen - Privatleben wenig beeinflusst wird - Mitarbeiterfreundlich - Einspringen Ausnahme ist - Familienfreundlich	Die Rahmenbedingungen sind mitarbeiter- und familienfreundlich und bieten Aussicht auf langfristige finanzielle Sicherheit durch unbefristete Arbeitsverträge, schützen den Mitarbeiter vor physischen/psychischen Schäden.
	K18 Festanstellung und Aussicht auf hohe Stundenzahl	
	K16 Ängste vor — Übergriffen am Arbeitsplatz - Jobverlust	
	K24 Gehalt ist angemessen aber nicht ausschlaggebend	
	K9 Personalmangel erschwert die Arbeit Trotzdem hohe Erwartungshaltung an Aufgabenerfüllung	
	K21 Distanz zum Arbeitsplatz	Einrichtungsleitbilder werden in der praktischen Arbeit umgesetzt und weiterentwickelt. Ihre meist kirchliche Prägung wird akzeptiert, aber kritisch gesehen.
	K8 Kirchliches Leitbild wird akzeptiert	
	K20 Kirchliches Weltbild wird akzeptiert, aber kritisch gesehen K19 Leitbilder sind - aussagekräftig - werden gelebt — bieten Handlungsspielraum	

Anlage D Erste Reduktion

Fall	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
A	1	Wollte schon immer was mit Menschen machen.	Arbeit mit Menschen ist erfüllend	K1 Arbeit ist erfüllend, wenn - abwechslungsreich ist - man viele Bereiche der Arbeit kennenlernt - nicht nur hauswirtschaftliche Aufgaben - Pädagogik und Pflege gleich verteilt ist
	2	Würde in einem Büroalltag eingehen	Abwechslungsreiche Tätigkeit	
	3	Man muss sich mit den Bewohnern fetzen und gemeinsam lachen können	Beziehung zu den Klienten ist wichtig	
	4	Im Team sollte man ehrlich zueinander sein und alles kann miteinander besprochen werden.	Kollegialität ist wichtig für Teamarbeit	
	5	Lästereien über Kollegen mitbekommen.	Konflikte im Team stören die Arbeit	K2 Die Arbeit mit den Klienten muss im Vordergrund stehen K3 Teamarbeit soll kollegial sein und Konflikte Konstruktiv
	6	Dann lieber alleine die Pausen genutzt und Kontakt vermieden.	Konflikte im Team stören die Kollegialität	
	7	War vorher immer die dumme Praktikantin.	Nur die dumme Praktikantin	K4 Leistungen wurden nicht anerkannt
	8	Nur Botengänge gemacht,	Keine Anerkennung bekommen	
	9	Lieber Aktivitäten mit den Bewohnern machen oder Förderangebote entwickeln	Arbeit mit Menschen ist erfüllend	
	10	Hauswirtschaftliche Tätigkeiten gehören dazu	Hauswirtschaftliche Tätigkeiten gehören dazu	K6 Keine individuelle Einarbeitung gehabt
	11	Umgang mit den Bewohnern lernen ist wichtiger als Wäsche falten.	Anleitung war nicht vorhanden	
	12	Unterstützung durch die Mitarbeiter gewünscht	Anleitung war nicht vorhanden	K7 Überforderung durch zu viel Verantwortung
	13	Angst vor einer übergriffigen	Ängste wurden nicht berücksichtigt	

Anlage D Folgeseite 1

		Bewohnerin wurde nicht ernst oder wahrgenommen.		K8 Schichtdienst ist akzeptabel, wenn - Dienstzeiten ausgewogen - Privatleben wenig beeinflusst wird
	14	Abgestempelt worden		
	15	Praktikant soll sich nicht alleine gelassen fühlen	Anleitung war nicht vorhanden	
	16	Nach drei Wochen mit vier Klienten alleine	Zu viel Verantwortung	
	17	Authentischer Anleiter war gut		
	18	Teamkollegen zuverlässig, Pünktlich, respektvoll	Teamarbeit braucht regeln	
	19	Probleme müssen angesprochen werden	Probleme müssen angesprochen werden	
	20	Anerkennung durch Komplimente über die Arbeit	Anerkennung durch Komplimente	
	21	In alles Bereiche reinschnuppern	Vielfältige Erfahrungen sammeln	
	22	Nicht nur putzen	Nicht nur putzen	
	23	Schichtdienst ist kein Problem	Schichtdienst ist kein Problem	K9 Kirchliches Leitbild wird akzeptiert
	23	Nur Spätdienste sind anstrengend	Nur Spätdienste sind anstrengend	
	24	Kirchliches Leitbild spielt für die Arbeit keine Rolle	Kirchliches Leitbild spielt keine Rolle	
	25	Leitbilder unterscheiden sich in Theorie und Praxis	Leitbilder unterscheiden sich in Theorie und Praxis	K10 Personalmangel erschwert die Arbeit
	26	Personal fehlt in Einrichtungen	Personalmangel ist eine Belastung	K11 Rückmeldungen durch Klienten
	27	Man fühlt sich alleine gelassen	Allein gelassen worden	K12 Rückmeldung durch Kollegen konstruktiv
	28	Zu schnell zu viele Aufgaben	Zu schnell zu viele Aufgaben	
B	29	Kindern Sachen vermitteln	Klienten fördern	
	30	Kinder haben sich gefreut	Klienten freuen sich	
	31	Positive Rückmeldungen von Klienten	Positive Rückmeldungen	

	32	Freizeitaktivitäten mit Klienten haben Spaß gemacht	Freizeitaktivitäten mit Klienten machen Spaß	K14 Lage der Einrichtung soll gute Abreit mit den Klienten ermöglichen
	33	Sich gefreut, wenn die Klienten sich freuen	Beziehung zu den Klienten ist wichtig	
	34	Kritik und Tipps von den Kollegen	Konstruktive Kritik	
	35	Blöd, wenn alle gleich arbeiten	Individuelles Arbeiten	
	36	Die Klienten unterstützen und Fördern	Arbeit mit den Klienten	K15 Gelingende Einarbeitung durch
	37	Klienten verstehen einen nicht	Schwierige Kommunikation mit Klienten	
	38	Ältere Kollegen gehen ruppig mit Klienten um	Unangemessener Umgang mit Klienten	
	39	Zentrale Lage, sodass man was unternehmen kann	Zentrale Lage als Ressource	
	40	Teamfähigkeit ist ganz wichtig	Teamfähigkeit ist wichtig	K16 Positive Feedbackkultur zwischen erfahrenen und neuen Mitarbeitern
	41	Mit den Kollegen auch über privates reden	Mit Kollegen auch über privates reden	
	42	Schwierig, wenn Kollegen nichts sagen	Schwierig, wenn Kollegen nichts sagen	
	43	Kollegen sollen sich auf die eigene Arbeitsweise einlassen	Kollegen lassen auf individuelle Arbeit ein	
	44	Gruppe und Bewohner vorstellen	Gruppe und Bewohner vorstellen	K17 Anerkennung für übernommene Aufgaben durch
	45	Zeit zum Reinkommen zum kennenlernen	Zeit zum kennenlernen	
	46	Schichtwechsel sind natürlich anstrengend	Schichtwechsel sind anstrengend	K18 Respektvoller Umgang
	47	Schichtdienst ist nicht so schlimm	Schichtdienst ist nicht schlimm	
	48	Klienten akzeptieren mich als Vertrauensperson	Akzeptanz der Klienten	K19 Ängste vor
	49	Ältere Kollegen nehmen Tipps von mir an	Kollegen nehmen Tipps an	
	50	Anerkennung für Selbstständigkeit	Selbständigkeit wird anerkannt	

	51	Einfach mal Danke hören	Danke hören	K20 Bezahlung ist angemessen K21 Arbeitsdruck ist belastend K22 Festanstellung und Aussicht auf hohe Stundenzahl K23 Leitbilder sind aussagekräftig und werden gelebt K24 Kirchliches Weltbild wird akzeptiert, aber kritisch gesehen
	52	Toleranz von Teamkollegen	Toleranz von Teamkollegen	
	53	Auf die Klienten individuell eingehen	Auf Klienten eingehen	
	54	Nicht nur Befehle empfangen	Nicht nur Befehle empfangen	
	55	Eigenständig arbeiten	Eigenständig arbeiten	
	56	Angst vor ansteckenden Krankheiten	Angst vor Ansteckung	
	57	Schwierige Bewohner können einen verletzen	Bewohner können jemanden verletzen	
	58	Fristlose Kündigung im hohen Alter	Fristlose Kündigung im hohen Alter	
	59	Sicherer Arbeitsplatz	Sicherer Arbeitsplatz	
	60	Kollegen springen auch mal ein	Kollegen springen ein	
	61	Viele Hintergrundinformationen haben das Verständnis erleichtert	Hintergrundinformationen erleichtern Verständnis	
C	62	Der Umgang mit Menschen reizt	Arbeit mit Menschen ist erfüllend	
	63	Die Klienten hatten viel Spaß	Arbeit wirkt sich positiv aus	
	64	Klienten machen durch die Arbeit Fortschritte	Klienten fördern	
	65	Beziehungsaufbau und Förderung der Klienten	Beziehung zu den Klienten ist wichtig	
	66	Klienten individuell fördern	Klienten individuell fördern	
	67	Im Team durch verschiedene Stärken ergänzen	Team ergänzt sich	
	68	Teamsitzung auch über die Klienten	Arbeit mit Klienten im Vordergrund	
	69	Teamsitzungen wurden für alles Mögliche genutzt	Arbeit mit Klienten im Vordergrund	
	70	Wichtig ein gutes Team zu haben	Gutes Team ist wichtig	
	71	Team ist das wichtigste am Arbeiten	Gutes Team ist wichtig	

Anlage D Folgeseite 4

	72	Persönliche Differenzen klären und nicht totschrveigen	Konflikte im Team stören die Arbeit	
	73	Pflege mache ich gerne	Pflege macht Spaß	
	74	Pflege soll nicht Hauptbestandteil der Arbeit sein	Pflege nicht Hauptbestandteil der Arbeit	
	75	Pädagogische Arbeit mit den Klienten im Vordergrund	Pädagogisches Arbeiten im Vordergrund	
	76	Gut bezahlte Stelle	Angemessene Entlohnung	
	77	Nicht nur in Teilzeit arbeiten	Aussicht auf hohen Stundenumfang	
	78	Nach der Ausbildung eine volle Stelle	Aussicht auf hohen Stundenumfang	
	79	Arbeitgeber versucht auf dem neusten Stand zu sein, bindet Mitarbeiter ein	Mitarbeiter werden eingebunden	
	80	Gehalt spielt keine große Rolle	Angemessene Entlohnung	
	81	Schichtarbeit ist nicht so meins	Keine Schichtarbeit	
	82	Schichtarbeit kann sich negativ auf das Privatleben auswirken	Schichtdienst kann negativ sein	
	83	Arbeit soll herausfordernd sein	Arbeit ist herausfordernd	
	84	Arbeit ist abwechslungsreich	Abwechslungsreiche Tätigkeit	
	85	Mit den Arbeitskollegen nicht klar kommen	Konflikte im Team stören die Arbeit	
	86	Konstanter Arbeitsdruck ist belastend	Konstanter Arbeitsdruck ist belastend	
	87	Festanstellung bietet Absicherung	Festanstellung bietet Sicherheit	
	88	Anerkennung ist auf jeden Fall wichtig	Anerkennung ist wichtig	
	89	Nicht nur als Anfängerin gesehen werden	Respektiert werden	
	90	Neue Ideen in die Arbeit einbringen	Innovativen Beitrag leisten	
	91	Voneinander lernen und profitieren	Team ergänzt sich	

Anlage D Folgeseite 5

	92	Als vollwertige Kraft anerkennen	Respektiert werden	
	93	Respekt als neuer Mitarbeiter von anderen Kollegen	Respektiert werden	
	94	Leitbilder sollen umgesetzt werden	Leitbilder werden gelebt	
	95	Einrichtung arbeitet auf aktuellem Stand	Einrichtung arbeitet auf aktuellem Stand	
	96	Leitbild ist nah am Arbeitsalltag	Leitbild ist nah am Arbeitsalltag	
	97	Mitbestimmung bei der Arbeit	Leitbild ist realistisch	
	98	Kirchliches Weltbild sollte den Zeitalter angepasst sein	Kirchliches Weltbild nicht zeitgemäß	
	99	Arbeitgeber sollte in die eigene Lebensführung eingreifen	Kirchliches Weltbild nicht zeitgemäß	
D	100	Alle Arbeiten mit den Klienten sind motivierend	Arbeit mit Klienten ist erfüllend	
	101	Hygienearbeiten meist unangenehm	Pflege ist unangenehm	
	102	Hygienearbeiten gehören dazu	Pflege ist Bestandteil des Berufs	
	103	Arbeit mit den Menschen ist erfüllend	Arbeit mit Klienten ist erfüllend	
	104	Klienten sind offen und ehrlich zu mir	Beziehung zu den Klienten	
	105	Mehr über Pflegetätigkeiten lernen	Mehr über Pflege lernen	
	106	Arbeit mit Menschen mit Behinderung ist nicht monoton	Arbeit mit Klienten ist erfüllend	
	107	Jeden Tag eine neue Herausforderung	Arbeit ist abwechslungsreich	
	108	Sicherheit haben um nach vorne zu schauen	Sicherer Arbeitsplatz	
	109	Freizeit durchaus opfern	Freizeit opfern	
	110	Team muss angenehm	Keine Konflikte im Team	

Anlage D Folgeseite 6

		sein	
	111	Hobby auf der Arbeit einbringen	Hobby einbringen
	112	Stress durch ständige Teamwechsel und neue Leute	Personalwechsel sind stressig
	113	Stress im Team ist unschön	Stress belastet die Teamarbeit
	114	Auf das Team verlassen	Team ist verlässlich
	114	Team als Einheit und unterstützt sich gegenseitig	Team ergänzt sich gegenseitig
	115	Nicht täglich eine andere Schicht	Schichtdienst ist mitarbeiterfreundlich
	116	Wöchentlicher Schichtwechsel okay	Schichtdienst ist mitarbeiterfreundlich
	117	Einspringen als Ausnahme in Ordnung	Einspringen als Ausnahme in Ordnung
	118	Nach Ausbildung übernommen werden	Aussicht auf Festanstellung
	119	Erste Zeit definitiv Schwierig	Individuelle Einarbeitung
	120	Monotone Arbeit schläfert ein	Arbeit ist abwechslungsreich
	121	Anerkennung durch die Klienten	Beziehung zu den Klienten ist wichtig
	122	Anerkennung im Team auch nicht schlecht	Anerkennung durch das Team
	123	Geht nicht um das Finanzielle	Angemessene Entlohnung
	124	Anerkennung zu hören bekommen	Regelmäßige Anerkennung
	125	Anerkennung für kreative Lösungen	Anerkennung kreativer Lösungen
	126	Anerkennung durch konstruktive Kritik	Konstruktive Kritik
	127	Anerkennung durch fachbezogene Sprache	Anerkennung durch fachbezogene Sprache
	128	Hobbys auf der Arbeit einbringen	Eigene Stärken einbringen
	129	Arbeitgeber nicht im selben Ort	Arbeitgeber nicht im selben Ort
	130	Recht auf Privatsphäre	Trennung von Arbeit und Beruf

Anlage D Folgeseite 7

	131	Kein Stillstand im Beruf	Möglichkeit zur Weiterentwicklung	
	132	Schlechtes Gefühl, wenn nichts auf der Arbeit getan	Arbeit muss Ergebnisse bringen	
	133	Leitbilder gut, wenn danach gehandelt wird	Leitbilder werden gelebt	
	134	Arbeit unter Druck ist belastend	Arbeitsdruck ist belastend	
	135	Christliches Weltbild soll nicht aufgezwungen werden	Christliches Weltbild nicht erzwungen	