

Christian Buhl, Ann Franke, Kai Pakleppa

Strukturelle Aspekte, Qualifizierungsbedürfnisse und Arbeitszufriedenheit in Non – Profit – Organisationen

1. Einleitung

In der heutigen Zeit stellen der Soziale Wandel und seine Folgen eine große Herausforderung für die Gesellschaft dar. Vor allem die wirtschaftlichen Wandlungsprozesse und damit verbunden die prekäre Arbeitsmarktsituation, sowie die demographische Entwicklung führen zwangsweise zu Veränderungen und Modifikationen in allen Lebensbereichen.

Gerade Organisationen im sozialen Sektor (non profit) sind davon betroffen. Einerseits stellt die Auseinandersetzung mit den Auswirkungen des Sozialen Wandels einen wichtigen Tätigkeitsbereich dieser Organisationen dar. Andererseits sind diese Organisationen und deren Mitglieder selbst von den Auswirkungen des Sozialen Wandels betroffen. Es stehen immer weniger öffentliche Mittel zur Verfügung, wodurch der Legimitationsdruck und damit verbunden der Kostendruck gerade für diese Organisationsform steigt. Durch die, aus diesem Druck, entstehende Konkurrenz zwischen den Organisationen wird die Frage nach steigender Qualität immer zentraler.

Für die Mitarbeiter in diesen Organisationen folgt daraus, dass sie sich zum einen mit neuen veränderten Aufgabenbereichen auseinandersetzen müssen. Zum anderen sind sie stets mit der Forderung der Arbeitgeber konfrontiert, bei gleich bleibender Qualität effizient und kostensparend zu arbeiten. Unserer Ansicht nach ergeben sich hieraus zunehmende Qualifizierungsbedürfnisse seitens der Mitarbeiter.

Die zuvor beschriebene Situation stellt den Ausgangspunkt unserer Arbeit dar. Diese ist im Rahmen eines Forschungsprojektes entstanden und wurde vom Amt für Evangelische Kinder- und Jugendarbeit in Berlin, Brandenburg und der schlesischen Oberlausitz in Auftrag gegeben. Ziel war es, die Qualifizierungsbedürfnisse der hauptamtlichen Mitarbeiter empirisch zu untersuchen.

Unserer Arbeit liegt die Annahme zugrunde, dass die zuvor beschriebenen Qualifizierungsbedürfnisse und das damit verbundene tatsächliche Weiterbildungsverhalten, neben dem Einfluss des Sozialen Wandels, durch weitere Faktoren bedingt werden. Dementsprechend beschäftigen wir uns im Rahmen dieser Arbeit einerseits mit dem Einfluss von Arbeitszufriedenheit und Commitment auf das Weiterbildungsverhalten der Mitarbeiter. Im ersten Teil dieser Arbeit setzen wir uns theoretisch mit den zuvor beschriebenen Themengebieten auseinander. Anschließend folgt im zweiten Teil eine Darstellung der in dieser Arbeit verwendeten Methoden. Im dritten Teil werden die Ergebnisse präsentiert. Abschließend diskutieren wir diese im vierten Teil.

8. Diskussion

In diesem Kapitel werden wir uns zunächst kritisch mit unserer methodischen Vorhergehensweise auseinandersetzen, um anschließend unsere Ergebnisse hinsichtlich der in Kapitel 5 aufgestellten Annahmen zu diskutieren. Abschließend folgt das Fazit unserer Arbeit.

8.1 Kritik des methodischen Vorgehens

Nachfolgend werfen wir einen kritischen Blick auf unsere methodische Vorgehensweise.

Die Trennung zwischen dem Fragebogenteil und der mündlichen Erhebung erwies sich als zweckmäßig. Durch den persönlichen Kontakt bei der mündlichen Befragung konnten wir eine hohe Rücklaufquote bei der schriftlichen Erhebung erreichen. Bei einer ausschließlich postalischen Befragung ist eine Rücklaufquote von 64 % nicht zu erwarten. Generell bleibt an der Stelle festzuhalten, dass der Fragebogen in Relation zur Stichprobengröße zu umfangreich war. Der Fragebogen hätte an die Stichprobe angepasst werden müssen. Geht man von einer Gesamtzahl von ca. 200 Mitarbeitern aus, erweist sich die Differenzierung von bis zu 17 Kategorien als wenig sinnvoll.

Im Zusammenhang mit den erhobenen Weiterbildungsquoten gehen wir zudem von einer Positivauswahl aus. Dementsprechend vermuten wir, dass Mitarbeiter, die an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben, eher den Fragebogen zurückgegeben haben als die Nichtteilnehmer. Sowohl die Ergebnisse als auch die theoretischen Befunde legen eine längsschnittliche Untersuchung nahe. Vor allem die Stärke und die Richtung der Zusammenhänge zwischen Weiterbildung, Arbeitszufriedenheit und Commitment lassen sich nur so umfassend klären. Jedoch ist dies im Rahmen einer Diplomarbeit nicht zu leisten.

8.2 Diskussion der Ergebnisse

Die Annahme 1.1 lässt sich auf der Grundlage unserer Ergebnisse bestätigen. Mit Hilfe einer Clusteranalyse lassen sich zwei Gruppen von Mitarbeitern bilden, welche sich hinsichtlich der Klientel, mit der sie arbeiten möchten, unterscheiden. Das Cluster sozialpädagogischer Klientel (Cluster 1) fasst die Mitarbeiter zusammen, welche angeben, in ihrer Arbeit eher mit Kindern und Jugendlichen konfrontiert zu sein, die als sozial benachteiligt oder individuell beeinträchtigt gelten und somit als typisch sozialpädagogische Klientel zu bezeichnen sind. Im Gegensatz dazu, sind dem Cluster „verbandliche Klientel“ (Cluster 2) die Mitarbeiter zugehörig, die ihrer Meinung nach vorwiegend mit klassischer Jugendverbandsklientel arbeiten. Dieser Klientel entsprechen Jugendliche, die sich im gesellschaftlichen Sinne regel- und wertekonform verhalten und nicht in irgendeiner Weise als benachteiligt oder beeinträchtigt gelten.

Die Bestätigung der Annahme 1.1 stützt unsere Annahme (1), dass Jugendverbände, aufgrund der Auswirkungen des Sozialen Wandels, neben klassischer Verbandsklientel, auch mit sozialpädagogischer Klientel zu tun haben. Innerhalb dieses Zusammenhangs lässt sich zusätzlich festhalten, dass eher weibliche Mitarbeiterinnen angeben, mit typisch sozialpädagogischer Klientel zu arbeiten. Eine mögliche Erklärung für dieses Ergebnis wäre, dass Frauen weitaus sensibler auf Verhaltensauffälligkeiten reagieren und somit, im Vergleich zu Männern, häufiger auffälliges Verhalten bei Kindern und Jugendlichen diagnostizieren. Diese Annahme ist in Lehrerforschung vergleichsweise gut belegt (vgl. Mand, 1995), bedarf aber für die Übertragung auf Non – Profit – Organisationen weiterer Forschung.

Da wir durch unsere Arbeit die Annahme 1.1 bestätigen können, gehen wir grundsätzlich davon aus, dass die Professionalisierung der Mitarbeiter in Jugendverbänden zunehmend wichtig wird, um angemessen auf die durch den Sozialen Wandel bedingten Veränderungen reagieren zu können. Hierbei ist noch festzuhalten, dass an dieser Stelle nicht nur die Reaktionen auf die Veränderungen der Klientel in der Jugendverbandsarbeit gemeint sind.

Denn wir vermuten, dass sich Jugendverbände auch an vielen anderen Stellen strukturell modifizieren bzw. reformieren müssen, um vor allem den politischen und wirtschaftlichen Auswirkungen des Sozialen Wandels Rechnung tragen zu können. Weitere Untersuchungen in den gesamten Bereichen würden sich hier anbieten, da sie u. E. einen Beitrag zur Qualitätsentwicklung in Jugendverbänden leisten könnten.

Die Annahme 1.2 geht davon aus, dass die persönlichen Ziele eines Mitarbeiters davon abhängen, ob er seiner Einschätzung nach mit einer sozialpädagogischen oder einer typisch verbandlichen Klientel arbeitet. Diese Annahme haben wir mit der Clusterlösung überprüft (vgl. Annahme 1.1). Sie lässt sich für die Zielkategorien Wertevermittlung und Orientierung und auf den Mitarbeiter gerichtet bestätigen. Für die anderen acht Zielkategorien lassen sich keine statistisch relevanten Abhängigkeiten zwischen den persönlichen Zielen und der Clusterlösung finden. Dies lässt sich dadurch begründen, dass die hohe Anzahl der Zielkategorien in Relation zur Stichprobengröße nicht angemessen ist, um statistisch bedeutende Abhängigkeiten abzubilden.

Obwohl die Annahme nicht für alle Zielkategorien bestätigt werden kann, haben wir dennoch Auffälligkeiten bei den Verteilungsmustern gefunden, die darauf hindeuten, dass die Mitarbeiter, die den jeweiligen Clustern zugeordnet sind, sich hinsichtlich ihrer persönlichen arbeitsbezogenen Ziele unterscheiden. Die Mitarbeiter, die auf das Cluster verbandliche Klientel fallen, geben tendenziell persönliche Ziele an, die u. E. verbandlichen Charakter haben. Das Ziel „Verbandliche Orientierung“ ist hier exemplarisch zu nennen. Ziele, die unserer Bewertung nach, als sozialpädagogisch zu bezeichnen sind, wie beispielsweise „Entwickeln und Fördern“, oder Allgemeine pädagogische Ziele, werden tendenziell eher von Mitarbeitern genannt, die dem Cluster sozialpädagogischen Klientel zugehörig sind. Unserer Vermutung nach ist jedoch auszuschließen, dass diese gefundenen Abhängigkeiten in einer Überprüfung anhand einer größeren Stichprobe trennscharf werden. Vielmehr stellen diese Kategorien globale Ziele dar, die grundsätzlich von allen Mitarbeitern in pädagogischen Handlungsfeldern anerkannt sind, sich jedoch hinsichtlich ihrer Gewichtung unterscheiden.

Die Annahme 2, welche davon ausgeht, dass Frauen höhere Arbeitszufriedenheit aufzeigen, kann nicht bestätigt werden. Vielmehr zeigt sich, dass Frauen geringfügig höhere Unzufriedenheitswerte für die Dimension Klima, organisationale Bedingungen und ökonomische Bedingungen der Arbeitszufriedenheit aufweisen, welche jedoch nur in der Dimension ökonomische Bedingungen statistisch bedeutsam sind. Die Varianzaufklärung ist hierbei jedoch mit 6% als zu gering einzuschätzen.

Eine Erklärung für dieses Ergebnis könnte sein, dass in unserer Stichprobe, im Gegensatz zum „gender paradox“, Männer betreffend ihrer Chancen auf dem Arbeitsmarkt keine Vorteile haben. Das würde bedeuten, dass die Auswirkungen des Sozialen Wandels für beide Geschlechter gleichermaßen gelten. Geht man davon aus, dass der Einfluss der gesellschaftlichen äußeren, für die Arbeitszufriedenheit relevanten Faktoren, für beide Geschlechter gleichermaßen gilt, sind unseres Erachtens nach, die gefundenen Unterschiede auf organisationsspezifische Arbeitsbedingungen zurückzuführen. Darauf weist auch die höhere Unzufriedenheit der Frauen bei den ökonomischen Bedingungen hin.

Die Annahme 3 geht davon aus, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitszufriedenheit gibt, was bedeutet, dass ältere Mitarbeiter arbeitszufriedener als jüngere Mitarbeiter sind. Es lassen sich keine signifikanten linearen Zusammenhänge zwischen dem Faktor Alter und Arbeitszufriedenheit feststellen. Ein Vergleich der Mittelwerte der von uns gebildeten Alterskategorien zeigt jedoch, dass sowohl junge als auch alte Mitarbeiter höhere

Arbeitszufriedenheitswerte aufweisen, als Mitarbeiter mittleren Alters. Dieses Ergebnis ist aber nur bei der Dimension Klima als statistisch signifikant zu bewerten. Der von Herzberg et al. (1957) und Schulte (2005) angenommene u-förmige Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitszufriedenheit, scheint sich in unserer Arbeit somit abzubilden, was aber zusätzlich durch eine Regressionsanalyse mit Polynomen (Kurvenanpassung) bestätigt werden müsste. Die Annahme 3 kann dementsprechend nicht bestätigt werden.

Die Annahme 4 geht davon aus, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Faktor Beschäftigungsstatus und Arbeitszufriedenheit gibt, der besagt, dass Mitarbeiter, deren Arbeitsverhältnis unbefristet ist, eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen. Diese Annahme bestätigt sich nicht, da sich keine statistisch bedeutsamen Zusammenhänge zwischen dem Status des Beschäftigungsverhältnisses und der drei Dimensionen der Arbeitszufriedenheit finden lassen. Dieses Ergebnis ist vermutlich auf Verzerrungen zurückzuführen, die darin begründet liegen, dass der überwiegende Teil der von uns befragten Mitarbeiter unbefristet beschäftigt ist und somit beide Gruppen (befristet/unbefristet) nicht vergleichbar sind.

Die Annahme 5 geht davon aus, dass Frauen ein höheres Commitment, in den Dimensionen, normativ, affektiv und kalkulatorisch aufweisen. Auch diese Annahme können wir nicht bestätigen. In allen drei Dimensionen weisen Männer tendenziell ein höheres Commitment auf, als Frauen. Die varianzanalytische Untersuchung der Mittelwertsunterschiede zeigt jedoch, dass diese Unterschiede lediglich bei der Skala affektives Commitment statistisch Bedeutsam sind. Wie die Ergebnisse zur Annahme 1.1 zeigen, arbeiten Männer ihren Angaben zur Folge, häufiger mit einer verbandlichen Klientel. Das lässt den Schluss zu, dass Männer in ihrer Arbeit stärker den Jugendverband fokussieren. Demzufolge identifizieren sie sich stärker mit der Organisation und weisen höhere Verbundenheit zum Verband auf, als Frauen.

Die Annahme 6 sagt aus, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen dem Faktor Alter und den drei Dimensionen des Commitments gibt. Diese Annahme kann für die Dimensionen kalkulatorisches Commitment und affektives Commitment bestätigt werden. Für die Subskala normatives Commitment bestehen keine Zusammenhänge hinsichtlich der Alterskategorien. Grundsätzlich gehen wir davon aus, dass dieses Ergebnis einerseits durch Selektionseffekte erklärbar ist, was bedeuten würde, dass Mitarbeiter mit einem geringen Commitment eher dazu geneigt sind, die Organisation zu verlassen. Dementsprechend steigt der Anteil der Mitarbeiter mit einer starken Verbundenheit mit dem Alter an. Andererseits können organisationale Sozialisationsprozesse dazu führen, dass die Identifikation und somit die Verbundenheit mit der Organisation im Laufe der Jahre steigt. Zudem ist anzunehmen, dass aufgrund mangelnder Alternativen auf dem Arbeitsmarkt, es für ältere Menschen sinnvoller ist, in der Organisation zu bleiben. Die Bindung zur Organisation basiert in diesem Fall auf einem Kosten/Nutzen Vergleich, also dementsprechend auf rationalen Erwägungen.

In der Annahme 7 gehen wir davon aus, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Faktor Beschäftigungsstatus und den drei Dimensionen des Commitments gibt, was bedeutet, dass Mitarbeiter, deren Arbeitsverhältnis unbefristet ist, sich mehr mit der Organisation verbunden fühlen. In unserer Arbeit lassen sich nur signifikante Zusammenhänge zwischen dem Status des Beschäftigungsverhältnisses und der Verbundenheit zur Organisation für die Skalen affektives und kalkulatorisches Commitment finden. Im Gegensatz dazu, weist das normative Commitment vergleichsweise niedrige Mittelwerte auf, die sich für die untersuchten Gruppen nicht wesentlich unterscheiden. Begründbar wiederum mit den Folgen des wirtschaftlichen Wandels und der damit verbundenen schlechten Arbeitsmarktsituation.

Mitarbeiter, die einen befristeten Arbeitsvertrag haben, sind mit Arbeitsplatzunsicherheit konfrontiert und haben daraus resultierend nur eine zeitlich begrenzte Perspektive in der Organisation. Daraus folgend fühlen sich mit dieser weniger verbunden.

Die Annahme 8 geht davon aus, dass differenzierte Zusammenhänge zwischen den drei Facetten der Arbeitszufriedenheit: Klima, organisationale Bedingungen und ökonomische Bedingungen und den affektiven, kalkulatorischen und normativen Dimensionen des Commitments gibt. Diese Annahme kann in dieser Form nicht bestätigt werden, da es sich lediglich für das affektive Commitment und den organisationalen Bedingungen, sowie für normatives Commitment und den Skalen Klima und organisationale Bedingungen statistisch signifikante Zusammenhänge zeigen. Dieses Ergebnis begründet sich vermutlich darin, dass die Stichprobengröße in unserer Arbeit nicht ausreicht, um die tatsächlichen Beziehungen zwischen den drei Facetten der Arbeitszufriedenheit und den drei Dimensionen des Commitments abzubilden.

Die Annahme 9 besagt, dass die drei Dimensionen des Commitments einen unterschiedlichen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit ausüben. Zur Überprüfung dieser Annahme haben wir drei Modelle gebildet, die den gemeinsamen Einfluss der drei Skalen des Commitments auf jeweils eine Facette der Arbeitszufriedenheit messen sollen. Keines dieser Modelle erweist sich als statistisch bedeutsam. Somit kann diese Annahme nicht bestätigt werden. Auch an dieser Stelle muss dieses Ergebnis in erster Linie mit unserer zu geringen Stichprobengröße begründet werden. Zudem herrscht in der von uns bearbeiteten Literatur kein Konsens über die kausalen Bedingungsbeziehungen zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment, was bedeutet, dass auch andere, als hier untersuchte Modelle, theoretisch begründbar wären. Weiterhin ist es möglich, dass der Einfluss von dritten Faktoren Ursache für das vorliegende Ergebnis sein kann. Hierzu ist eine genauere Untersuchung, aufgrund der zu geringen Stichprobengröße nicht möglich gewesen.

Die Annahme 10 geht davon aus, dass ein Ungleichgewicht zwischen dem, von den Mitarbeitern gewünschten Institutionalierungsgrad und dem, von den Mitarbeitern tatsächlich wahrgenommenen Institutionalierungsgrad von Weiterbildung besteht. Diese Annahme kann bestätigt werden. Es zeigt sich, dass vor allem bei handlungsrelevanten konkreten Bedingungen, wie Planung von Weiterbildung oder verbindliche Angebote zu Weiterbildung, ein hohes Defizit zwischen Bedürfnissen der Mitarbeiter und der aktuellen Weiterbildungssituation in der Organisation besteht. Für weniger zwingende Bedingungen, wie Information zu Weiterbildung oder allgemeine Weiterbildungsvereinbarungen zeigen sich geringe Defizitwerte. Daraus folgt, dass sich die Mitarbeiter vermutlich konkrete Unterstützung der Organisation wünschen.

Die Annahme 11, die davon ausgeht, dass dieses Ungleichgewicht Einfluss auf das Weiterbildungsverhalten der Mitarbeiter hat und dementsprechend die Vorhersage der Teilnahme an Weiterbildung ermöglicht, kann nicht bestätigt werden. Als Grund für das Scheitern dieser Annahme ist zum einen die geringe Stichprobengröße zu nennen. Zum anderen scheint es so zu sein, dass die Höhe des Defizits nicht ursächlich mit Weiterbildungsmaßnahmen zusammenhängt. Denn die Höhe des Defizits sagt nichts darüber aus, ob ein Qualifizierungsbedürfnis besteht oder nicht. Demnach kann ein geringes Defizit, sowohl mit der Teilnahme als auch mit der Nichtteilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen einhergehen.

Die Annahme 12 besagt, dass die drei Dimensionen des Commitments die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen beeinflussen. Auch diese Annahme können wir nicht bestätigen.

Aufgrund dessen vermuten wir, dass Commitment keinen Einfluss auf die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen hat. Eine andere Erklärung könnte sein, dass auch andere Faktoren für die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen von Bedeutung sind und somit der Einfluss von Commitment sich nur im Zusammenhang mit anderen Faktoren abzeichnet. Hier wäre weitere Forschung notwendig.

Die Annahme 13, die davon ausgeht, dass die drei Dimensionen der Arbeitszufriedenheit die Weiterbildungsteilnahme beeinflussen, kann nicht bestätigt werden. Ein Grund für dieses Ergebnis ist darin zu sehen, dass querschnittliche Untersuchung der Zusammenhänge nicht adäquat abbilden kann. Des Weiteren ist auch hier zu vermuten, dass der Faktor Arbeitszufriedenheit ohne Berücksichtigung anderer Faktoren keine Zusammenhänge mit der Weiterbildungsteilnahme abbilden kann.