



Stephanie Sieber; Barbara Schörner

In Guten wie in Schlechten Zeiten – Förderliche Maßnahmen und Einflussfaktoren als Beitrag zur Bindung von Mitarbeiter_innen in der Sozialwirtschaft

101 – Diversitäten in Organisationen

Abstract

Dieser Artikel basiert auf einer Forschung, in welcher durch die Untersuchung von 19 empirischen Studien ein systematischer Überblick über förderliche Maßnahmen und Einflussfaktoren für die Mitarbeiterbindung im sozialwirtschaftlichen Sektor geschaffen wurde. Durch die Anwendung der Methodik eines Scoping Reviews mit empirischem Bezug, wurde eine Untersuchung in acht Datenbanken durchgeführt, um relevante quantitative und qualitative Studien, welche das Thema Bindung von Mitarbeiter_innen im Kontext des sozialwirtschaftlichen Sektors behandeln, zu eruieren. Die Ergebnisse des Scoping Reviews identifizieren 14 personenbezogene Einflussfaktoren, 16 organisationsbezogene Einflussfaktoren, fünf beziehungsbezogene Einflussfaktoren, sowie zehn personenbezogene Maßnahmen, zehn organisationsbezogene Maßnahmen und fünf beziehungsbezogene Maßnahmen als positiven Beitrag für die Bindung von Mitarbeiter_innen in der Sozialwirtschaft. Die Schlussfolgerung zeigt den Bedarf an Studien, welche auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter_innen in der Sozialwirtschaft abgestimmte, innovative Einflussfaktoren und Maßnahmen untersuchen.

Keywords:

Mitarbeiterbindung, Organizational Commitment, Sozialwirtschaft, Sozialer Sektor, Nonprofit

Ausgangslage

In vorangehenden Studien wurden Metaanalysen für den Profit Bereich über die Bindung von Mitarbeiter_innen und organisationalem Commitment von beispielsweise Jaramillo et al. (2005), Meyer et al. (2002), Mathieu/Zajac (1990) und Westphal (2009) erstellt, es mangelt allerdings an entsprechenden Überblicksarbeiten für den sozialwirtschaftlichen Sektor.

In der Literatur scheinen um 1970 bereits Untersuchungen zu Organisationalem Commitment – etwa bei Porter et al. (1974, 1976) und bei Mowday et al. (1974) auf, welche hervorbrachten, dass sich Organisationales Commitment auf die Leistung der Mitarbeiter_innen und deren Fluktuation auswirkt (vgl. Westphal 2009: 3). In den 90ern folgte im „War for Talents“ (Meifert 2013: 291) die Notwendigkeit zu

neueren Untersuchungen. In aktuelleren Forschungen wurde aufgezeigt, dass affektives organisationales Commitment einen positiven Beitrag zur Gesundheit, zur vermehrten Anwesenheit der Mitarbeiter_innen, zu besseren Leistungen der Mitarbeiter_innen, zu deren innovativen Ideen, zum Organizational Citizenship Behavior (OCB) und zu deren persönlichem psychischen Wohlbefinden leistet (vgl. Westphal 2009: 3). Sowohl Meyer et al. (2001), Cohen (1991) und Mathieu und Zajac (1990) machten in Metaanalysen relevante Faktoren, wie die Autonomie, die Kommunikation zu Vorgesetzten, die positive Unterstützung der Organisation und demographische Eigenschaften für die Bindung von Mitarbeiter_innen ausfindig. (vgl. Westphal 2009: 4) Weiters wurden innerhalb empirischer Untersuchungen sechzig verschiedene Einflussfaktoren eruiert, welche auf die Bindung von Mitarbeiter_innen Einfluss nehmen (vgl. Meifert 2013: 302). Diese Forschungen nehmen Bezug auf den Profit Bereich und lassen nur begrenzt Rückschlüsse auf den Nonprofit Bereich zu, welcher auf die Erbringung von sozialen Dienstleistungen an oder für hilfsbedürftige Menschen fokussiert. Aufgrund der oft begrenzten finanziellen Ressourcen in Nonprofit Organisationen (NPO) muss auf eine mannigfaltige Art der Personalbeschäftigung zurückgegriffen werden. NPOs zeichnen sich durch eine komplexe diverse Landschaft der Struktur der Mitarbeiter_innen aus. Dies impliziert eine herausfordernde Aufgabe des Personalmanagements in Form von strategischer Personalentwicklung um Mitarbeiter_innen an die Organisationen zu binden. (vgl. Weinhold 2013: 5,7)

Sozialwirtschaft ist ein vielseitiges Konstrukt, für welches es mannigfaltige, zum Teil auch unzureichende Definitionsansätze gibt, weshalb von einem heterogenen Verständnis des Begriffes Sozialwirtschaft gesprochen werden kann (vgl. Gruber 2014: 1). Die Merkmale der Sozialwirtschaft sind die soziale und wirtschaftliche Zielverfolgung und auch die Leistung eines Beitrags zum individuellen und gemeinschaftlichen Wohl durch ein bewusstes Einsetzen von vorhandenen Mitteln. Die Leistung dieses Beitrages zum Allgemeinwohl erfolgt teils durch die Ausübung einer bestimmten Dienstleistungserbringung sozialwirtschaftlicher Organisationen und teils durch Institutionen der Gebietskörperschaften. (vgl. Amstutz 2014: 16)

Die Aufgaben der Sozialwirtschaft sind laut Brinkmann (2010) das Organisieren von Lösungen für soziale Anliegen durch die Anwendung von „Planungs-, Koordinations-, Führungs- und Finanzierungsfunktionen“ (Brinkmann 2010: 13), mittels welcher sie zu einem positiven Mitwirken zu einer inklusiven Gesellschaft für Menschen in Notsituationen beisteuern. Zudem übernimmt die Sozialwirtschaft eine Mittlerfunktion in der Organisation der Verwaltung von, sowohl vom Staat, als auch von den Organisationen selbst, zur Verfügung gestellten Ressourcen, um sie an die hilfsbedürftigen Dienstleistungsempfänger_innen weiter zu geben (vgl. Brinkmann 2010: 23).

Bindung von Mitarbeiter_innen als Teil strategischer Personalentwicklung (vgl. Meifert 2013: 292) birgt verschiedene Bedeutungen in sich. Es wird zum einen der subjektive Zustand der Mitarbeiter_innen betrachtet, in welchem Ausmaß sie sich an die Organisation gebunden fühlen. Zum anderen wird auch ein objektiver Prozess gemeint, welcher durch beispielsweise strategische Personalentwicklung gesteuert wird und durch verschiedene Maßnahmen eine Verbundenheit von Mitarbeiter_innen an die Organisation erzeugt, und sie so dazu bringt, einer Organisation erhalten zu bleiben. (vgl. Becker 2010: 231) Die Bindung von Mitarbeiter_innen umschreibt einen Prozess, der mit dem Rekrutieren von Mitarbeiter_innen beginnt und mit dem Hinausbegleiten aus der Organisation endet. Im angloamerikanischen Forschungsdiskurs wird diese als „organizational commitment“ bezeichnet und durch ein Modell nach Allen und Meyer (1997) stark geprägt, welche „organizational commitment“ in drei Grade einteilen – das affektive, das kalkulative und das normative Commitment. Diese drei Grade bauen nicht aufeinander auf, sondern es können auch mehrere Komponenten der Bindung von Mitarbeiter_innen gleichzeitig in verschiedenen Ausprägungen gelebt werden. (vgl. Becker 2010: 232ff; Meifert 2013: 301)

Methodik

Vorliegender Artikel basiert auf einer Studie (vgl. Sieber 2016), welche methodisch auf einem Scoping Review mit empirischem Bezug aufbaut, in der 19 quantitative und qualitative Studien systematisch analysiert wurden. Wesentliche Schlüsselphasen der Studie waren in Anlehnung an Arksey und O'Malley (2005: 8-9) das Identifizieren der Forschungsfrage, das Identifizieren relevanter Studien, die Studienauswahl, das Sortieren der erhobenen Daten und das Berichten der Ergebnisse. Ausgehend von der Fragestellung, welche Faktoren und Maßnahmen für die Bindung von Mitarbeiter_innen in der Sozialwirtschaft förderlich sind, wurde eine Suche innerhalb der Datenbanken mittels festgelegter Such-, Stich- und Schlagwörter nach inhaltsrelevanter Literatur gesucht, sowie mit den davor festgelegten Variablen innerhalb der Suche variiert. Dabei wurden eventuelle Gefahren des Ausschlusses relevanter Literatur durch ungeeignete Variablen berücksichtigt. Im selben Schritt wurden auch Ein- und Ausschlusskriterien für die Suche definiert, der Kontext durch geeignete Suchwörter eingegrenzt, und durch theoretische Überlegungen festgesetzte abhängige Variablen auf ein Thema hin spezifiziert. (vgl. BAUA 2014: 2f.) Weiters wurde eine systematische Recherche in den acht vorab festgelegten bestehenden Datenbanken SpringerLink, BASE, Emerald Insight, WileyOnlineLibrary, EconBiz und WISO durchgeführt. Die Ein- und Ausschlusskriterien verschiedener Datenbanken wurden in einem Prozess festgelegt und dokumentiert. Die Suche in den acht Datenbanken wurde ebenfalls detailgenau in Excel-Listen dokumentiert, welche zumindest die Datenbanken, das Datum, die Schlagwörter, die Treffer und etwaige Downloads umfasste. (vgl. Sieber 2016: 11f) Innerhalb der Suche in den Datenbanken erfolgte ein schrittweises Vorgehen, das sich durch folgende Faktoren auszeichnete: durch das Identifizieren zuvor festgelegter relevanter Suchstrings und derer Synonyme, durch die Kombination verschiedener Schlagwörter mit verschiedenen logischen Operatoren, durch die Suche in bereits definierter Datenbanken, durch das Dokumentieren des durchgeführten Suchvorgangs in der davor erstellten Excel-Liste, sowie durch das Wiederholen der Suchvorgänge in anderen ausgewählten Datenbanken, durch das Ein- und Ausschließen verschiedener Studien indem die Anwendung der Kriterien auf die einzelnen Studien erfolgte, durch das Festhalten der Endauswahl der Studien und die Begründung dieser und durch das Recherchieren in Referenzlisten der eingeschlossenen Studien. Durch das Anwenden verschiedener Ein- und Ausschlusskriterien wurden relevante Studien systematisch ausgewählt. (vgl. BAUA 2014: 3ff.) Zu den Inklusionskriterien gehörten die Volltextverfügbarkeit in den ausgewählten Datenbanken, die Verfügbarkeit in deutscher oder englischer Sprache, Erscheinungsjahr 2010-2015, empirische Beitragstypen - quantitative und qualitative Studien oder gemischte Formen davon, auch Metaanalysen; Organizational Commitment, Bindung von Mitarbeiter_innen an die Organisation = abhängige Variable der Studie, die Studie wurde im Feld der Sozialwirtschaft erhoben; Erhebungsmethode und Messung der Variablen war ermittelbar; mindestens Level einer Dissertation; Vorkommen eines der Schlagwörter im Titel: organizational commitment, turnover intent(ion), Mitarbeiterbindung oder retention. Zu den Exklusionskriterien gehörten keine Volltextverfügbarkeit in den ausgewählten Datenbanken, Studien in nicht deutscher oder nicht englischer Sprache, Erscheinungsjahr vor 2010, Literaturstudien, Dokumente des Typs Buch/Lehrbuch/Sammelband, Master- und Bachelorarbeiten, Duplikate; Organizational Commitment, Bindung von Mitarbeiter_innen an die Organisation war keine abhängige Variable, die Studie wurde nicht im Feld der Sozialwirtschaft erhoben, die Studie wurde im Rahmen des Gesundheitssektors, z.B. health care, home care, assisted living, nursing; oder ausschließlich im Rahmen einer öffentlichen Schule erhoben, die Erhebungsmethode und die Messung der Variablen wurde nicht angegeben. Nach der Festlegung und Operationalisierung der Ein- und Ausschlusskriterien erfolgte schrittweise die Auswahl der Studien, welche im nachfolgenden Flussdiagramm (siehe Abbildung 1) dargestellt ist.

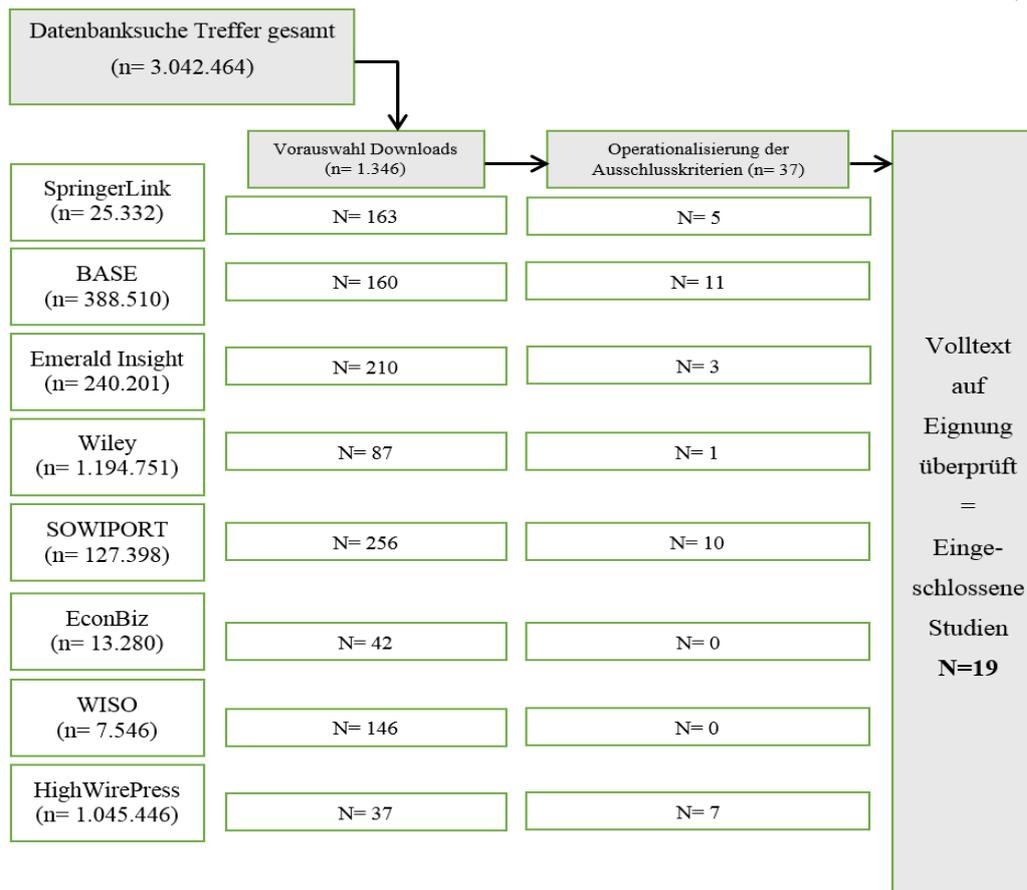


Abb. 1: Flussdiagramm Studienauswahl

Wichtige Informationen und statistische Kennwerte aus den Studien wurden extrahiert und festgehalten. (vgl. BAUA 2014: 5ff.) Die extrahierten Informationen bildeten die Grundlage für eine detaillierte Darstellung der 19 Studien. Die Suche in den acht Datenbanken SpringerLink, BASE, Emerald Insight, WileyOnlineLibrary, SOWIPORT, EconBiz, WISO und HighWirePress ergab insgesamt 3.042.464 Treffer, wobei in einer ersten Selektion eine Vorauswahl getroffen wurde, in der 1346 Volltexte heruntergeladen wurden. Diese Vorauswahl wurde anhand der Operationalisierung einiger Einschlusskriterien auf den Titel angewandt – Volltextverfügbarkeit in den ausgewählten Datenbanken, Studie in deutscher oder englischer Sprache, Durchführung im Feld der Sozialwirtschaft, wissenschaftliche Arbeit, soweit diese Informationen im Titel vorhanden waren. Danach wurden in mehreren Schritten die Downloads auf die Ein- und Ausschlusskriterien angewendet, woraus sich eine Auswahl von 37 Studien ergab. In einem letzten Schritt wurden alle Ein- und Ausschlusskriterien in den Volltexten der 37 Studien überprüft, was eine Endauswahl von 19 Studien ergab, welche im Literaturverzeichnis in der Rubrik „Inkludierte Studien der Forschung Sieber 2016“ gelistet werden.

Ergebnisse

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie (vgl. Sieber 2016) stellen sich wie folgt dar: Die dominierende Erhebungsmethode der 19 eingeschlossenen empirischen Studien, war der Survey, welcher in allen quantitativen Studien angewendet wurde. Die qualitative Studie war eine Fallstudie. Nur in vier der quantitativen Studien wurde mindestens eine Forschungsfrage formuliert, jedoch wurde in 13 der quantitativen Studien keine Fragestellung angegeben. Allerdings wurden in 16 der quantitativen Studien Hypothesen und teilweise auch deren Subhypothesen getestet. In einer quantitativen Studie wurde, sowohl

auf eine Fragestellung, als auf die Testung von Hypothesen, verzichtet. In der qualitativen Studie wurden zwei Forschungsfragen beantwortet. Es wurden insgesamt in den 19 untersuchten Studien sechs theoretische Stichproben, vier Quotenstichproben, eine Klumpenstichprobe, eine mehrstufige Stichprobe, zwei Zufallsstichproben und fünf Vollerhebungen durchgeführt. Ein großer Teil der untersuchten Studien zieht nicht probabilistische Stichproben. Bei den durchgeführten Untersuchungen wurden bei zwölf Studien die Rücklaufquoten angegeben, welche sich zwischen 21,5% und 95,7% bewegten. Bei den anderen sieben Studien wurde meist nur die TeilnehmerInnenanzahl angegeben, welche von 30 TeilnehmerInnen bis zu 5012 TeilnehmerInnen reichten. Zur Messung der Variable der Bindung von Mitarbeiter_innen, wurde in elf Studien eines der Instrumente von Meyer et al. (1984, 1990, 1991, 1993, 1996, 1998), in vier Studien der OCQ von Mowday et al. (1979), in einer Studie die MARKOR Scale von Balabanis et al. (1997), in einer Studie die Organizational Commitment Scale von Balfour und Wechsler (1996) und in einer Studie eine, durch 13 Fokusgruppen selbst entwickelte, Methode verwendet. Insgesamt wurden zumeist Korrelationsstudien mit signifikanten Ergebnissen durchgeführt.

In der Zusammenfassung der Einflussfaktoren (siehe Tabelle 1) und Maßnahmen (siehe Tabelle 2) auf organisationales Commitment wurden 35 positive Einflussgrößen auf Mitarbeiterbindung herausgefiltert. Die einzelnen Einflussgrößen wurden in personenbezogene Faktoren, organisationsbezogene Faktoren und beziehungsbezogene Faktoren unterteilt. Danach wurden aus den Einflussfaktoren positive zu setzende Maßnahmen für die Organisation abgeleitet, die sich aus den vorliegenden Studien ergeben. Insgesamt wurden 14 personenbezogene positive Einflussfaktoren, 16 organisationsbezogene Einflussfaktoren und fünf beziehungsbezogene Einflussfaktoren, sowie vier beziehungsweise zehn personenbezogene positive Maßnahmen, zehn organisationsbezogene Maßnahmen und fünf beziehungsbezogene Maßnahmen für die Bindung von Mitarbeiter_innen in der Sozialwirtschaft aus den 19 Studien herausgefiltert.

Diskussion

In den Studien 3, 5, 7, 8, 12, 13, 15, 17 und 18 wurden positive personenbezogene Einflussgrößen (siehe Tabelle 1) für die Bindung von Mitarbeiter_innen untersucht. Zusammenfassend betrachtet, begünstigen positive personenbezogene Einflussfaktoren, wie sowohl Selbstbestimmung, Engagement in der Arbeit, ein positives Verhalten in der Arbeitsumgebung, eine aufgabengerechte Arbeitsleistung, eine positive emotionale Einstellung zur Organisation, Gesundheit, als auch Bedürfnisbefriedigung, die Wahrnehmung der eigenen Rolle als beziehungsorientiert, das Verfügen über hohes psychologisches Kapital, gutes Wohlbefinden, die Erfüllung unausgesprochener Erwartungen und Angebote des psychologischen Vertrags, die Inklusion in der Organisation, ein höheres Alter und die Ethnizität, die Bindung von Mitarbeiter_innen an die Organisation, oder auch an das Team und den Beruf in der Sozialwirtschaft.

In den Studien 3-8, 12-15 und 19 wurden positive organisationsbezogene Einflussgrößen (siehe Tabelle 1) für die Bindung von Mitarbeiter_innen untersucht. Es zeigte sich, dass sich positive organisationsbezogene Einflussfaktoren, wie eine längere Verweildauer in der Organisation, Fort- und Weiterbildungen, ein positives Organisationsklima, die Art der Arbeit, Sicherheit am Arbeitsplatz, die Bereitstellung von genügend Ressourcen, sowie eine Anstellung im öffentlichen sozialwirtschaftlichen Sektor, ein höheres individuelles Gehalt, gutes institutionelles Umfeld, eine permanente Vollzeitanstellung, selbstständige Rahmenbedingungen, Performance Management, Hochleistungsarbeitspraktiken und ein höheres Maß an Marktorientierung positiv auf die Bindung an die Organisation auswirken.

In den untersuchten Studien wurden fünf beziehungsbezogene Faktoren (siehe Tabelle 1) in sieben verschiedenen Studien untersucht, nämlich in den Studien 1, 2, 4, 5, 10, 15 und 19. Sowohl Perceived Organizational Support (POS), Unterstützung durch bezahltes Personal, als auch ein transformativer Führungsstil, Leader-Member Exchange und Kommunikation hatten einen positiven Einfluss auf die Bindung von Mitarbeiter_innen an eine sozialwirtschaftliche Organisation.

Die personenbezogenen Maßnahmen (siehe Tabelle 2) wurden in sieben verschiedenen Studien untersucht, nämlich in den Studien 3, 5, 8, 13, 15 und 17-18. Zusammenfassend betrachtet, begünstigten positive personenbezogene Maßnahmen, wie das Gewähren von mehr Freiraum zur Selbstbestimmung, Engagement in der Arbeit, positives Verhalten in der Arbeitsumgebung, eine aufgabengerechte Arbeitsleistung, Fördermaßnahmen von allgemeiner Gesundheit, Maßnahmen zur Bedürfnisbefriedigung, Maßnahmen zur Wahrnehmung der eigenen beziehungsorientierten Rolle, Maßnahmen zur Verbesserung des Wohlbefindens, die Inklusion in der Organisation und Generationenmanagement, die Bindung von Mitarbeiter_innen an die Organisation, oder auch an das Team und den Beruf in der Sozialwirtschaft.

Die organisationsbezogenen Maßnahmen (siehe Tabelle 2) wurden in acht verschiedenen Studien untersucht, nämlich in den Studien 6-8, 13-15 und 19. Zusammenfassend ließ sich sagen, dass folgende organisationsbezogene Maßnahmen förderlich sind, um die Bindung von Mitarbeiter_innen in der Sozialwirtschaft zu erhöhen: Fort- und Weiterbildungen, Gewährleistung von Sicherheit am Arbeitsplatz, die Bereitstellung von genügend Ressourcen, Schaffen monetärer Anreize, die Möglichkeit einer permanenten Vollzeitanstellung, Schaffung selbstständiger Rahmenbedingungen, Performance Management, Hochleistungsarbeitspraktiken und ein höheres Maß an Marktorientierung.

Die fünf beziehungsbezogenen Maßnahmen (siehe Tabelle 2) wurden in den Studien 1, 2, 4, 5, 10, 15 und 19 untersucht. Daraus folgte, dass sowohl POS, Unterstützung durch bezahltes Personal, als auch

ein transformativer Führungsstil, Leader-Member Exchange und Kommunikation einen positiven Einfluss auf die Bindung von Mitarbeiter_innen an eine sozialwirtschaftliche Organisation hatten. Resümiert bedeutet dies, dass durch unterstützende Maßnahmen durch die Organisation oder durch die Vorgesetzten, durch die Unterstützung von Freiwilligen durch bezahltes Personal, durch transformative Führung, durch Leader-Member Exchange und durch Kommunikation die Bindung von Mitarbeiter_innen in der Sozialwirtschaft gefördert wird.

Wie in der Skizzierung des Forschungsstands erwähnt, machten unter anderem Meyer et al. (2001), Cohen (1991) und Mathieu und Zajac (1990) in Metaanalysen relevante Faktoren, wie die Autonomie, die Kommunikation zu Vorgesetzten, die positive Unterstützung der Organisation und demographische Eigenschaften für die Bindung von Mitarbeiter_innen ausfindig, die sich allerdings auf den Profit Bereich bezogen.

Die in dieser Studie (vgl. Sieber 2016) konstatierten Ergebnisse sind den Ergebnissen aus dem Profit Bereich durchaus ähnlich und werden, wie in der Beschreibung der Studien (vgl. Sieber 2016: 24-68) auch ersichtlich ist, meist mit denselben Instrumenten in adaptierten Versionen gemessen. Aufgrund der Ergebnisse wird angenommen, dass förderliche Maßnahmen aus dem Profit Bereich auch ähnlich mit der Mitarbeiterbindung in der Sozialwirtschaft korrelieren.

Allerdings muss beachtet werden, dass in den untersuchten Studien nur zweimal förderliche Einflussfaktoren (siehe Tabelle 1) untersucht wurden, welche typisch für die Sozialwirtschaft sind, nämlich die beziehungsorientierte Rolle in der Ausübung einer Dienstleistungstätigkeit (vgl. Alfes et al. 2014: 2479, 2492f., 2496) und die Sicherheit am Arbeitsplatz der Basismitarbeiter_innen (vgl. Strand et al. 2010: 344). Dies lässt darauf schließen, dass es in der Sozialwirtschaft an Studien mangelt, welche für die Sozialwirtschaft wesentliche Einflussfaktoren und Maßnahmen für die Bindung von Mitarbeiter_innen herausarbeitet und nicht lediglich Einflussfaktoren und Maßnahmen des Profit Bereichs, auf die Sozialwirtschaft anwendet und überprüft. Dazu müsste zuerst erhoben werden, was spezielle Anliegen der Mitarbeiter_innen in der Sozialwirtschaft sind, welche sich von den Anliegen der Mitarbeiter_innen im Profit Bereich abgrenzen.

Literaturverzeichnis

Studie

Sieber, Stephanie (2016): In guten wie in schlechten Zeiten. – Förderliche Maßnahmen und Einflussfaktoren als Beitrag zur Bindung von Mitarbeiter_innen in der Sozialwirtschaft. Masterarbeit. Wien: FH Campus Wien.

Festschriften

Amstutz, Jeremias (2014): Sozialmanagement und das Verhältnis zur Sozialen Arbeit. Wiesbaden: Springer.

Becker, Fred G. (2010): Mitarbeiterbindung: Ein Einblick in ein schwieriges Objekt und den Status quo der Diskussion. In: Bruhn, Manfred/ Stauss, Bernd (Hg.): Serviceorientierung im Unternehmen – Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Gabler, 229-252.

Brinkmann, Volker (2010): Sozialwirtschaft. Grundlagen-Modelle-Finanzierung. Wiesbaden: Gabler, Springer.

Meifert, Matthias T. (2013): Retentionmanagement. In: Meifert Matthias T.: Strategische Personalentwicklung. Wiesbaden: Springer, 291-312.

Westphal, Ariane (2009): Ethikbasierte Unternehmensführung und Commitment der Mitarbeiter. Wiesbaden: Gabler, Springer.

Internet und Zeitschriften

Arksey, Hilary/ O'Malley, Lisa (2005): Scoping studies: towards a methodological framework. In: International Journal of Social Research Methodology 8(1), 19-32. <http://www.journalsonline.tandf.co.uk/openurl.asp?genre=article&eissn=1464-5300&volume=8&issue=1&page=19>, (26.11.2015)

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA) (2014): Leitfaden für die Erarbeitung von Scoping Reviews. Projektteam „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“. Dortmund: BAUA. www.baua.de/dok/5200068, (26.11.2015)

Gruber, Christine (2014): Zum Konzept der Sozialwirtschaft. Einige Klärungen zum Begriffsverständnis. In: soziales_kapital – wissenschaftliches journal österreichischer fachhochschul-studiengänge soziale arbeit 11, 1-12. Wien. <http://www.soziales-kapital.at/index.php/sozialeskapital/article/viewFile/324/541.pdf>, (07.01.2016)

Inkludierte Studien der Forschung Sieber 2016

Alfes, Kerstin/Shantz, Amanda/Saksida, Tina (2014): Committed to Whom? Unraveling How Relational Job Design Influences Volunteers' Turnover Intentions and Time Spent Volunteering. In: Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations 26(6), 2479-2499. Tilburg, Paris, Charlotte-town: Springer. <http://rd.springer.com/article/10.1007%2Fs11266-014-9526-2>, (26.11.2015)

Boselie, Paul/Veld, Monique (2012): Human Resource Management and Commitment in Dutch Child Day Care. In: Administration in Social Work 36(2), 189-211. Utrecht, Heerlen: Taylor & Francis Group. <http://dx.doi.org/10.1080/03643107.2011.566305>, (26.11.2015)

Campbell, Nathanael S./Perry, Sara Jansen/Maertz, Carl P./Allen, David G./Griffeth, Rodger W. (2013): All you need is ... resources. The effects of justice and support on burnout and turnover. In: human relations 66(6), 759-782. Ohio: Sage. <http://hum.sagepub.com/content/66/6/759.full.pdf+html>, (26.11.2015)

Curtis, Ashlee/Day, Andrew (2013): The impact of specialist training on professional identity, organisational membership, organisational commitment, and stress in correctional psychologists. In: International Journal of Commerce and Management 23(4), 306-326. Geelong: Emerald Insight Group. <http://dx.doi.org/10.1108/14636641311322313>, (26.11.2015)

Faller, Kathleen Coulborn/Grabarek, Marguerite/Ortega, Robert M. (2010): Commitment to child welfare work: What predicts leaving and staying? In: Children and Youth Services Review 32(6), 840-846. Michigan: Elsevier. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0190740910000460>, (26.11.2015)

Huynh, Jasmine Y./Metzer, Jacques C./Winefield, Anthony H. (2012): Validation of the Four-Dimensional Connectedness Scale in a Multisample Volunteer Study: A Distinct Construct from Work Engagement and Organisational Commitment. In: Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit

Organizations 23(4), 1056-1082. Adelaide: Springer. <http://rd.springer.com/article/10.1007%2Fs11266-011-9259-4>, (26.11.2015)

Hwang, Jeongha/ Hopkins, Karen (2012): Organizational Inclusion, Commitment, and Turnover Among Child Welfare Workers: A Multilevel Mediation Analysis. In: Administration in Social Work 36(1), 23-39. Baltimore: Taylor & Francis Group. <http://dx.doi.org/10.1080/03643107.2010.537439>, (26.11.2015)

Kim, Taehee/Henderson, Alexander C./Eom, Tae Ho (2015): At the front line: examining the effects of perceived job significance, employee commitment, and job involvement on public service motivation. In: International Review of Administrative Sciences 0(0), 1-21. Seoul: Sage. <http://ras.sagepub.com/content/early/2015/11/04/0020852314558028.full.pdf+html>, (26.11.2015)

McDermott, Aoife M./Heffernan, Margaret/Beynon, Malcolm J. (2013): When the nature of employment matters in the employment relationship: a cluster analysis of psychological contracts and organizational commitment in the non-profit sector. In: The International Journal of Human Resource Management 24(7), 1490-1518. Cardiff, Dublin: Taylor & Francis Group. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2012.723635#.VldoNr82Ucl>, (26.11.2015)

McMurray, Adela J./Pirola-Merlo, Andrew/ Sarros, James C./Islam, Mazharul M. (2010): Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. In: Leadership & Organization Development Journal 31(5), 436-457. Melbourne: Emerald Group Publishing Limited. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437731011056452>, (26.11.2015)

Meyer, John P./Stanley, Laura J./Parfyonova, Natalya M. (2011): Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. In: Journal of Vocational Behavior 80, 1-16. North Carolina, Ontario: Elsevier. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879111000984>, (26.11.2015)

Pinho, José Carlos/Rodrigues, Ana Paula/Dibb, Sally (2013): The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance. In: Journal of Management Development 33(4), 374-398. Braga, Vila Real, Milton Keynes: Emerald Group Publishing Limited. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JMD-03-2013-0036>, (26.11.2015)

Saksida, Tina/Shantz, Amanda (2014): Active management of volunteers: How training and staff support promote commitment of volunteers. In: Academy of Management Journal. 1-6. Charlottetown: Academy of Management. <http://proceedings.aom.org/content/2014/1/12789>, (26.11.2015)

Salim, Laila/Sadruddin, Salim/Zakus, David (2012): Organizational Commitment in a Health NGO in Pakistan. In: Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations 23(3), 584-604. Toronto, Westport, Edmonton: Springer. <http://rd.springer.com/article/10.1007/s11266-011-9209-1>, (26.11.2015)

Shiva, Mahalinga/Suar, Damodar (2010): Leadership, LMX, Commitment and NGO Effectiveness: Transformational Leadership, Leader-Member Exchange, Organizational Commitment, Organizational Effectiveness and Programme Outcomes in Non-governmental Organizations. In: International Journal of Rural Management 6(1), 117-150. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage. <http://irm.sagepub.com/content/6/1/117.full.pdf+html>, (26.11.2015)

Strand, Virginia C./Spath, Robin/Bosco-Ruggiero, Stephanie (2010): So you have a stable child welfare workforce – What's next? In: Children and Youth Services Review 32(3), 338-345. Fordham, Connecticut: Elsevier. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0190740909002680>, (26.11.2015)

Thøgersen, Malene (2015): Explaining Collaboration and Commitment in Danish Non-Profit Organizations: Linking Institutional Environments to Outcomes. In: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 26(5), 1639-1665. Aarhus: Springer. <http://rd.springer.com/article/10.1007/s11266-015-9604-0> (26.11.2015)

Toscano, Nancy A. (2015): Understanding the Impact of Leadership and Organizational Culture on Non-profit Employees' Commitment and Turnover Intention. Virginia Commonwealth University: Dissertation. <http://scholarscompass.vcu.edu/etd/3904/> (26.11.2015)

Vecina, María L./Chacón, Fernando/Marzana, Daniela/Marta, Elena (2013): Volunteer engagement and organizational commitment in nonprofit organizations: what makes volunteers remain within organizations and feel happy? In: *Journal of Community Psychology* 41(3), 291-302. Madrid: Wiley Periodicals. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jcop.21530/abstract;jsessionid=C147CC6F5B6AF80F9BD13026916B9AD4.f03t03> (26.11.2015)