

# Abschlussveranstaltung Zukunft Personalentwicklung

## Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitforschung

**7. Oktober 2013 in Kassel**

Holger Ziegler  
Simon Mohr  
Universität Bielefeld

# Umfang der Stichprobe

## Erste Befragungswelle:

- 57 Fortbildungsteilnehmer/innen
- 1800 Mitarbeiter/innen

## Zweite Befragungswelle:

- 27 Fortbildungsteilnehmer/innen
- 480 Mitarbeiter/innen

ca. 200 Mitarbeiter/innen haben an der ersten und zweiten Befragungswelle teilgenommen

# Fragestellungen

- 1) Welche „Effekte“ hatten die Fortbildung ZuPe und die in den Einrichtungen eingeführten Projekte?
- 2) Was sind optimale Organisationsbedingungen und gutes Management für Einrichtungen in der Kinder- und Jugendhilfe?

**1) Welche „Effekte“ hatten die Fortbildung ZuPe und die in den Einrichtungen eingeführten Projekte?**

# Projektthemen

Anzahl	Projektthema
6	Fort- und Weiterbildungsangebot
5	Mitarbeiter(innen)gespräche (Einführung oder Überarbeitung)
4	Gesundheitsmanagement
3	Einarbeitung/Qualifizierung neuer Mitarbeiter(innen)
2	Gremien/Organisationsstrukturen
2	Personalauswahl
1	Einrichtungsattraktivität
1	Einführung eines neuen Arbeitsfeldes/Angebotes
1	Dokumentation
1	Teamentwicklung

# Stand der Umsetzung

Stand der Umsetzung	Anzahl	Prozent
Das Projekt wird (vorerst) nicht eingeführt.	3	11,5%
Das Projekt befindet sich noch in der Planung, mit der Implementierung wurde noch nicht begonnen.	1	3,8%
Wir befinden uns in der Implementierungsphase.	13	50%
Die Einführung des Projektes ist abgeschlossen.	9	34,6%

# Einfluss der Unterstützung auf den Stand der Projektumsetzung

Ausmaß an Unterstützung durch...	Korrelation mit dem Stand der Projektimplementation
Geschäftsführung/Vorstand	$r=0,56^*$
MA mit Leitungsfunktion	$r=0,17$
MA ohne Leitungsfunktion	$r=0,22$
MAV	$r=0,3$
Finanzielle Ressourcen	$r=0,2$

$n=25$ ;  $p<0,05$

# Veränderungsmessung

## retrospektive Einschätzung durch die Mitarbeitenden

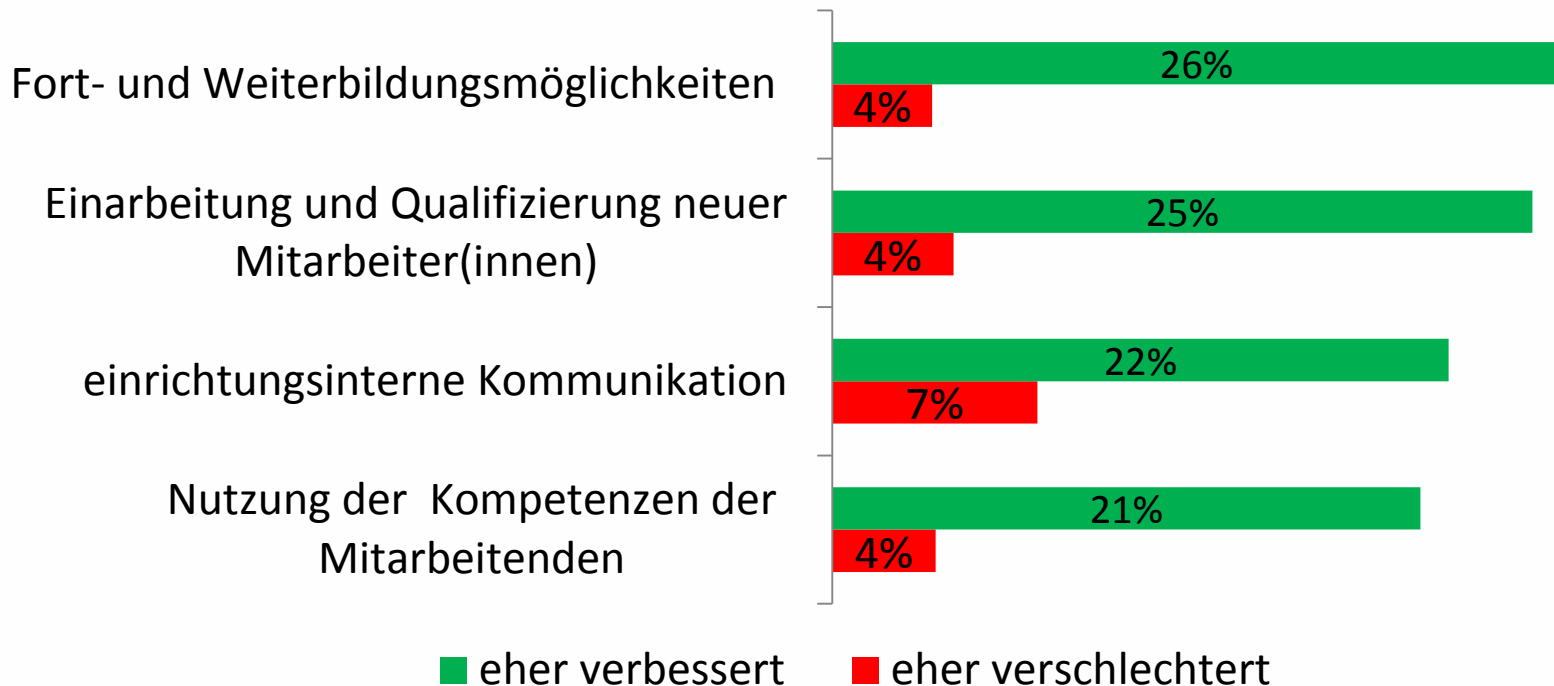
Hat sich Ihrer persönlichen Einschätzung nach etwas in Ihrer Einrichtung bzw. Ihrem Arbeitsbereich in Folge des eingeführten Projektes verändert?

	eher verbessert	keine Veränderung	eher verschlechtert
Gesundheit der Mitarbeiter/innen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Work-Life-Balance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fachliche Kompetenzen der Mitarbeitenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



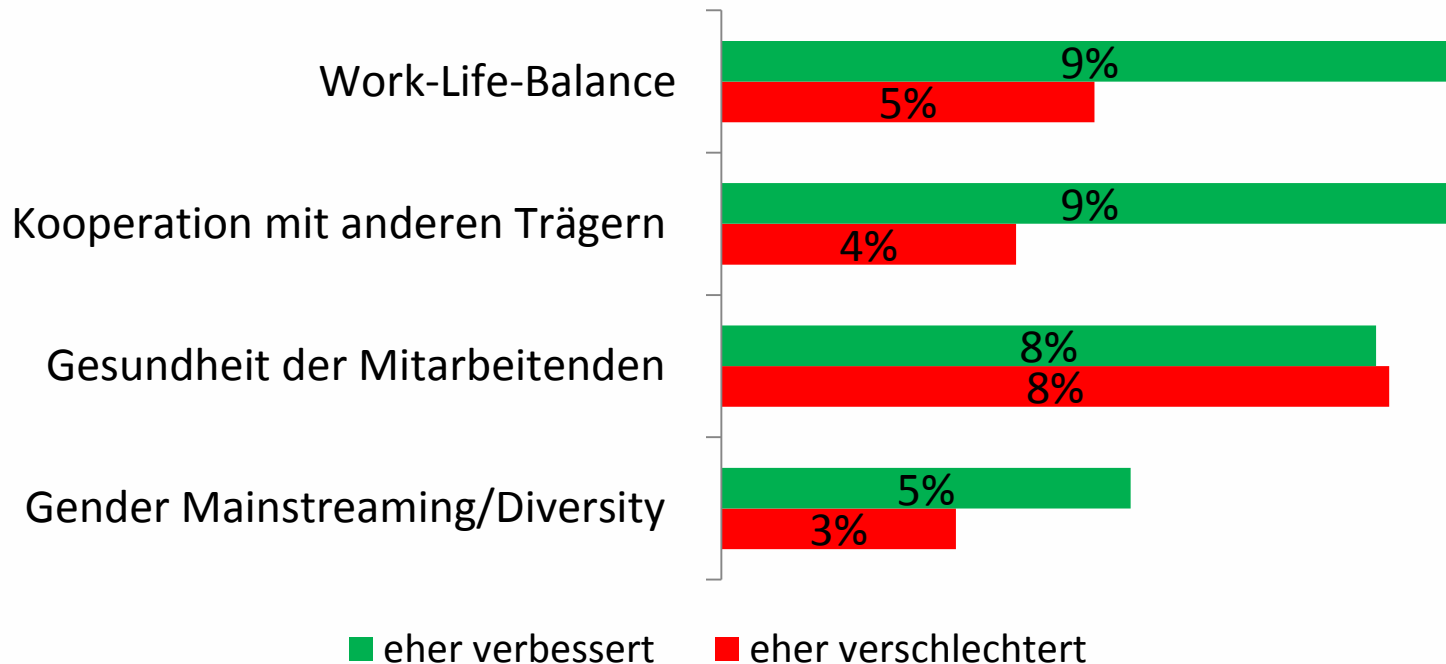
## Retrospektive Einschätzungen (projektunabhängig)

**Positive Veränderungen:  
Was von den Mitarbeitenden am häufigsten erwähnt wurde:**



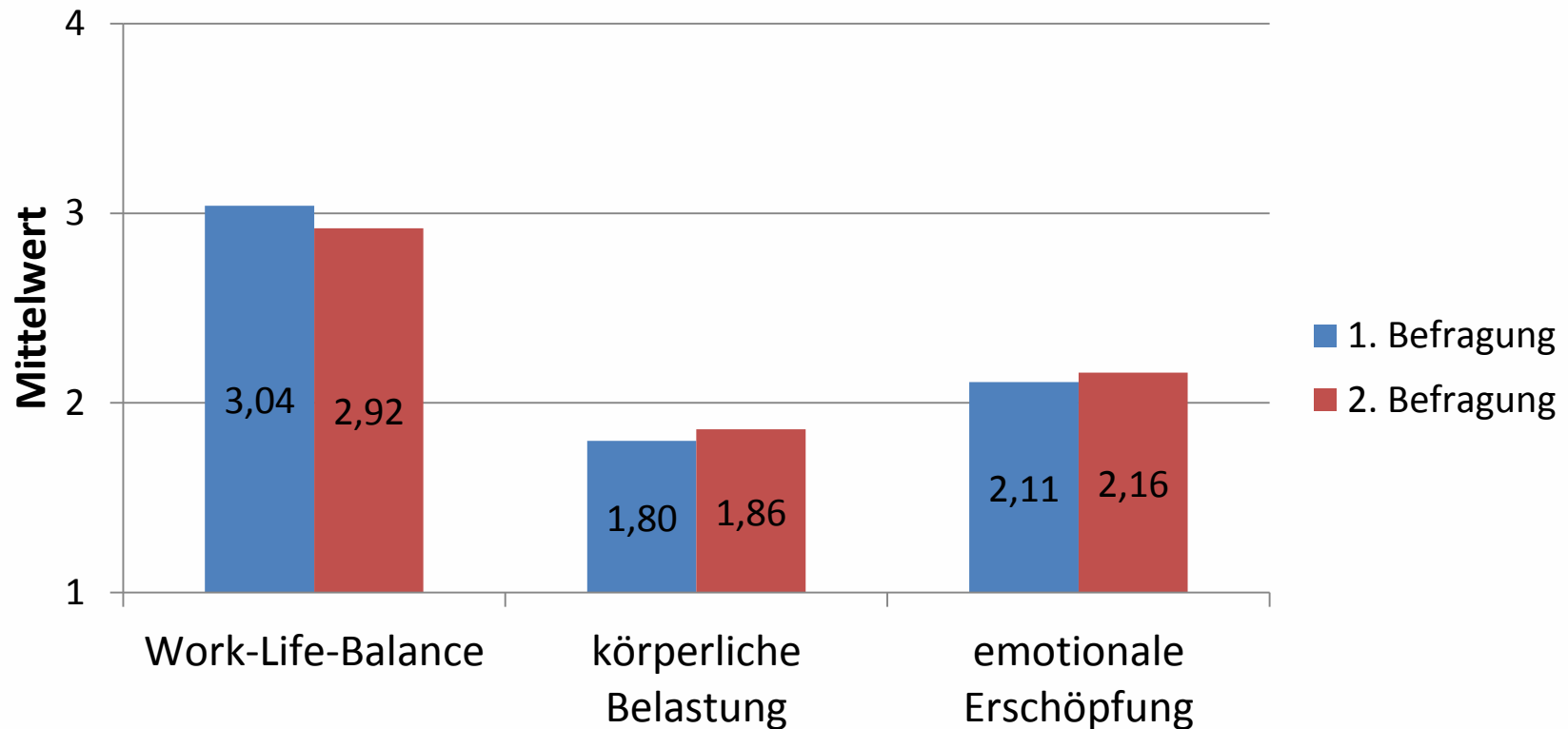
# Retrospektive Einschätzungen (projektunabhängig)

Positive Veränderungen:  
Was am seltensten genannt wurde...



# Veränderungsmessung

## Vergleich zwischen der ersten und zweiten Befragung



## „Versuchs- und Kontrollgruppen“

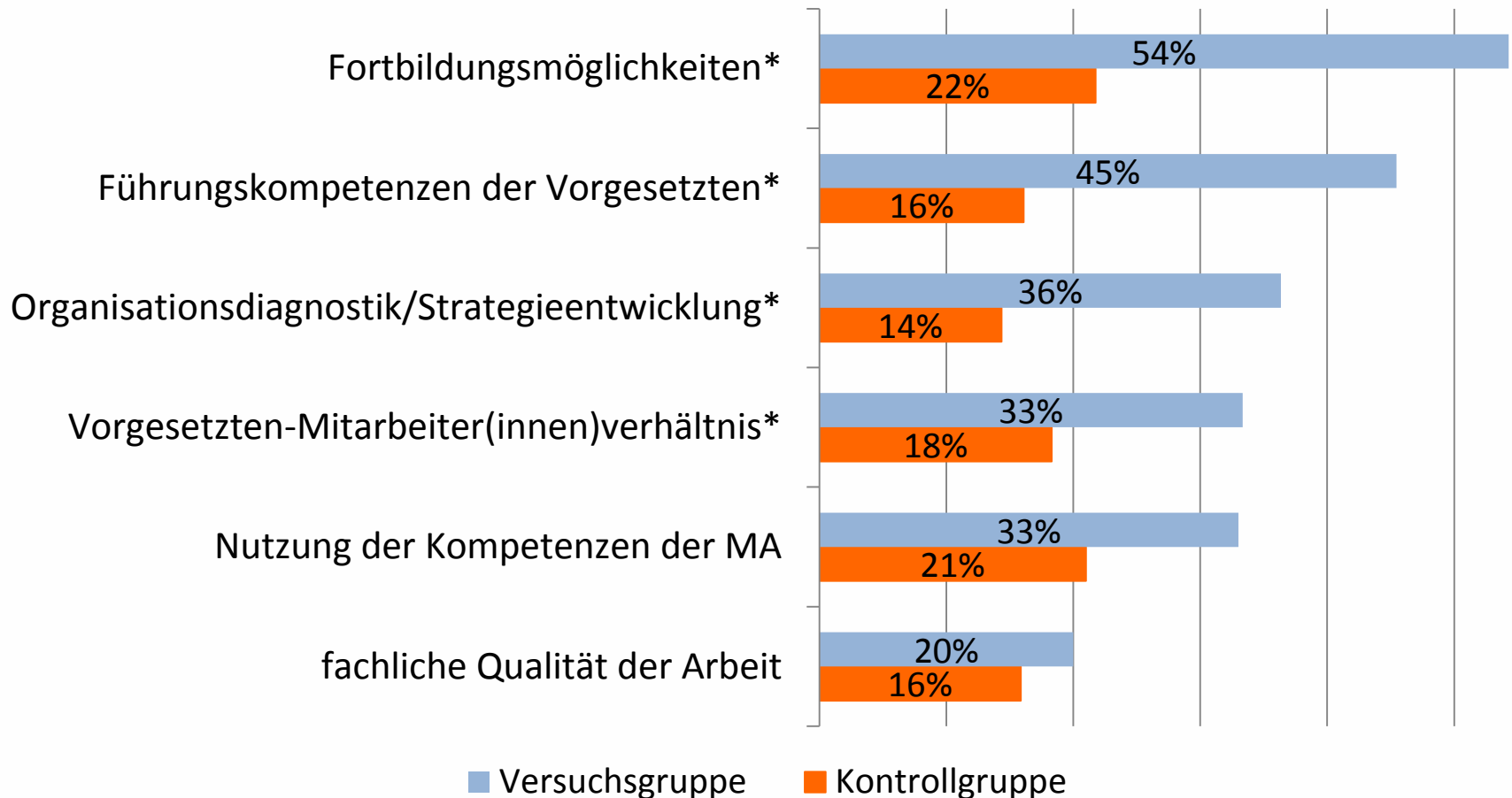
Die Einrichtungen wurden entsprechend dem Projektthema und dem Stand der Umsetzung in „Versuchsgruppen“ und „Kontrollgruppen“ eingeteilt.

Einrichtungen der Versuchsgruppe verfolgen ähnliche Projektthemen (z.B. Fortbildungsangebot) und haben bereits mit der Einführung des Projektes begonnen.

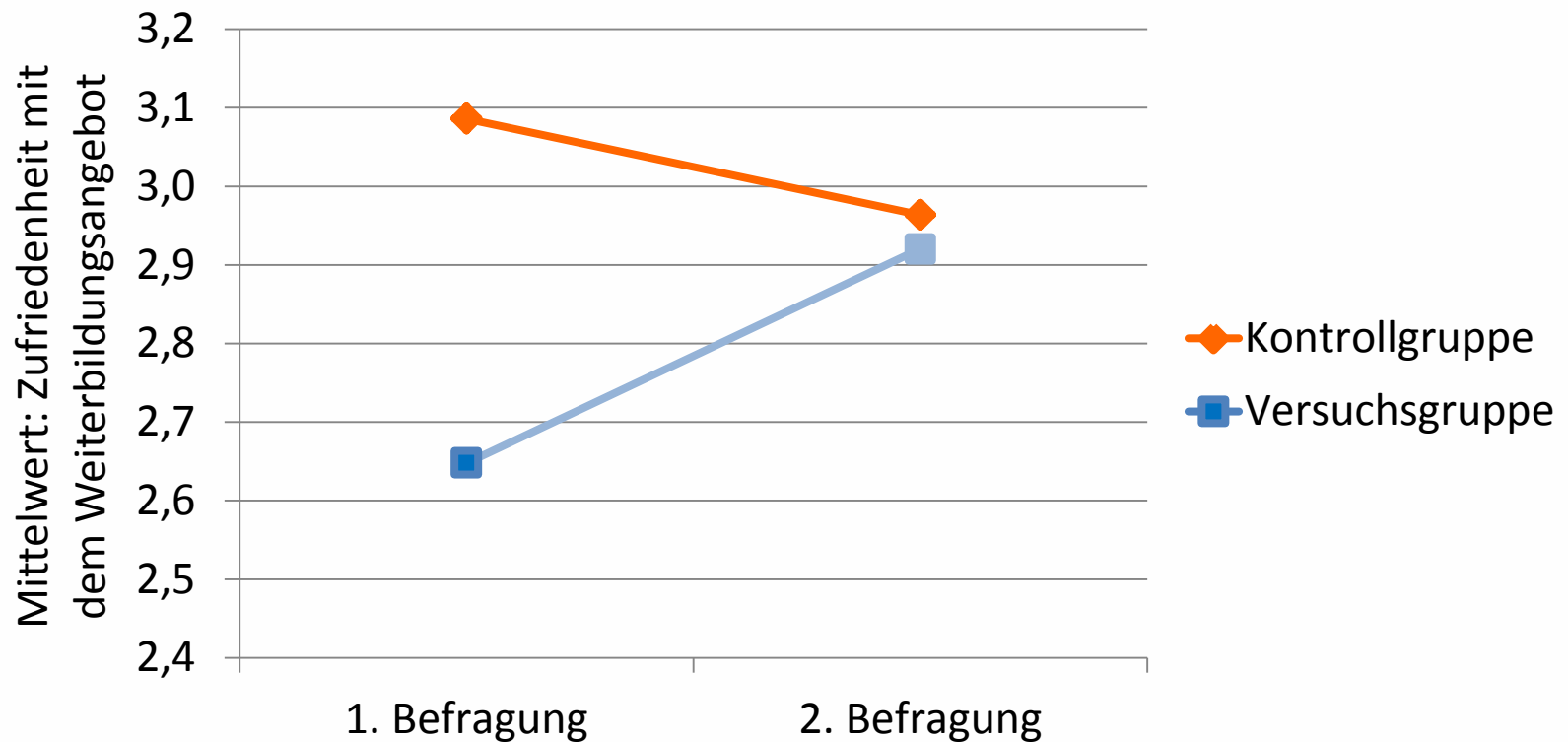
Projektthema	Versuchsgruppe	Kontrollgruppe
Fort- und Weiterbildungsangebot	5	21
Mitarbeiter(innen)gespräche	5	21
Gesundheitsmanagement	4	20

# Retrospektive Einschätzung von Veränderungen

## Versuchsgruppe: Fortbildungsangebot



## Differenzen zwischen den Befragungen Versuchsgruppe: Fortbildungsangebot

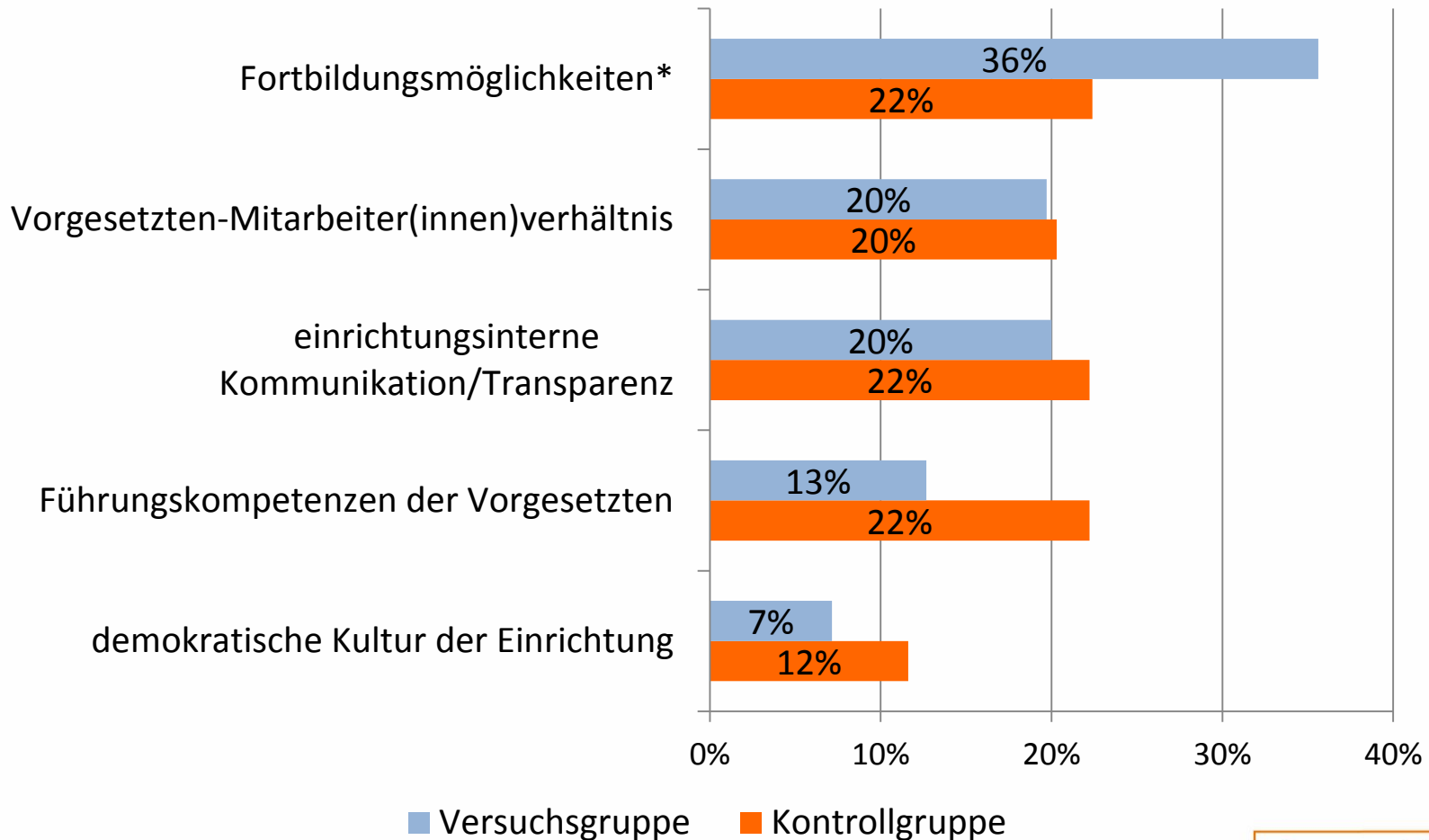


Effekte:  $\eta^2=0,28^*$  ( $p<0,05$ ;  $n=159$ )

bei Kontrolle der Ausgangswerte:  $\eta^2=0,21^*$

# Retrospektive Einschätzung von Veränderungen

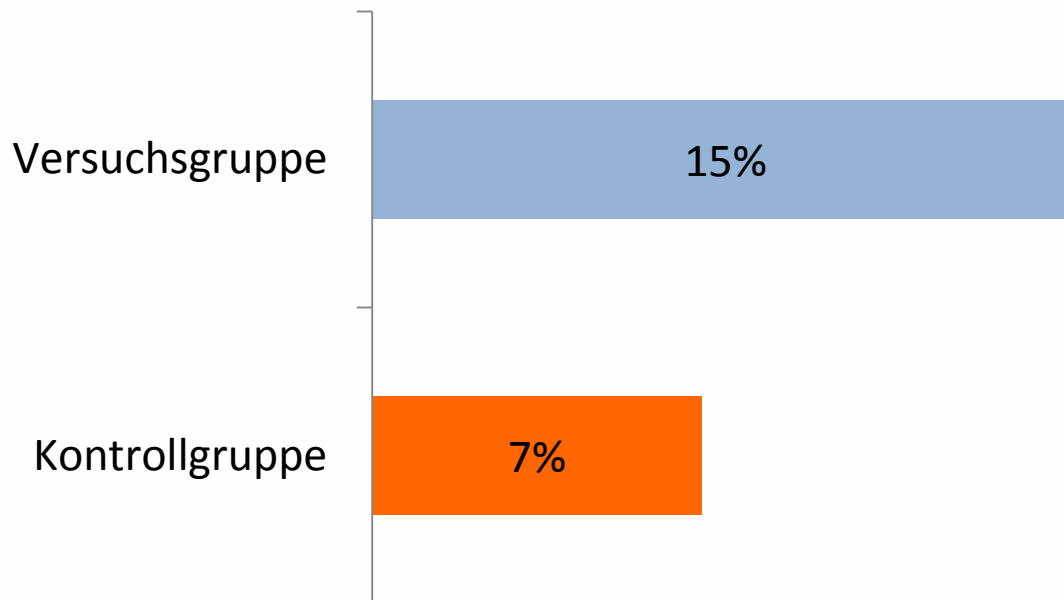
## Versuchsgruppe: Mitarbeiter(innen)gespräche



# Retrospektive Einschätzung von Veränderungen

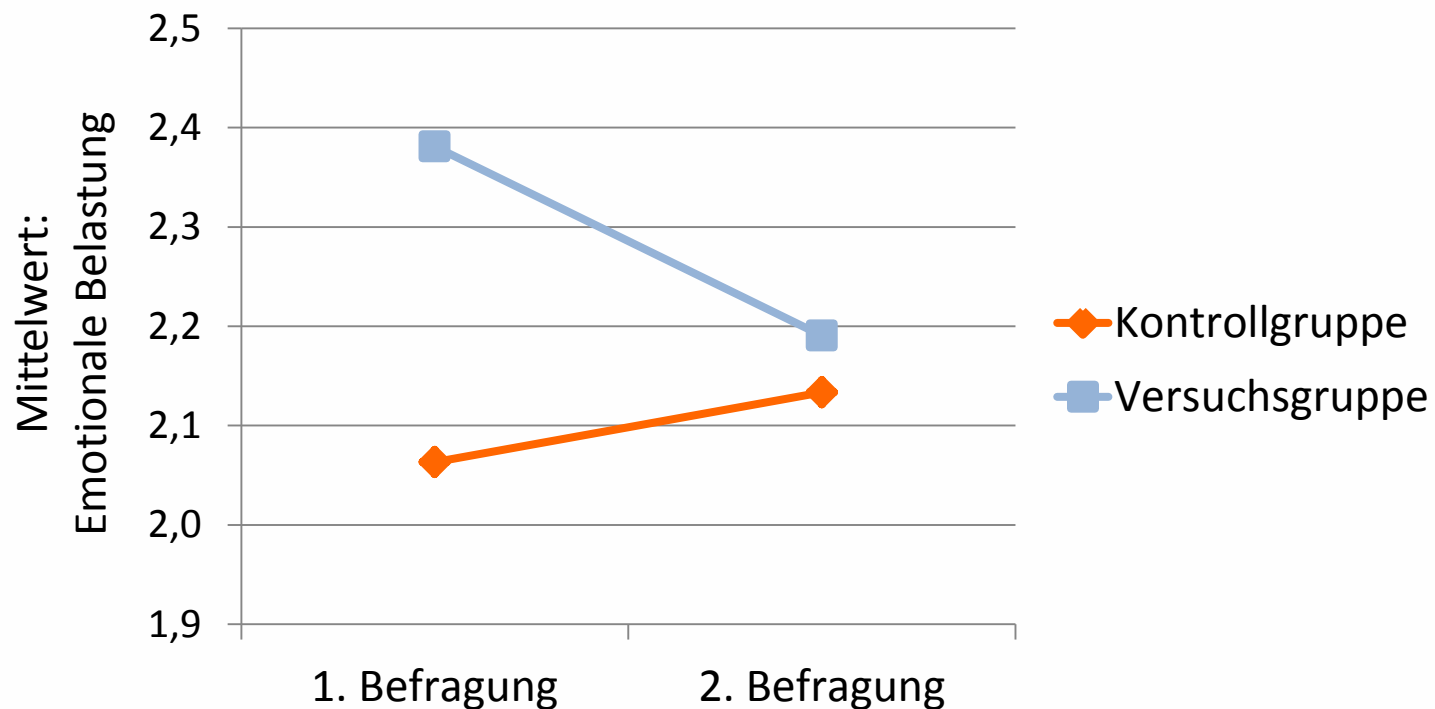
## Versuchsgruppe: Gesundheitsmanagement

Dass sich die Gesundheit der Mitarbeitenden verbessert hat, sagen...





## Differenzen zwischen den Befragungen Versuchsgruppe: Gesundheitsmanagement



Effekte:  $\eta^2 = -0,16^*$  ( $p < 0,05$ ;  $n = 167$ )  
bei Kontrolle der Ausgangswerte:  $r = 0,11$  (n.s.)

# **Veränderungen in Folge der Projekte**

## **Fazit**

Die Phase zwischen der Projekteinführung und der zweiten Befragung war zu kurz, um über das Erreichen längerfristiger Ziele gesicherte Aussagen machen zu können.

Die retrospektiven Einschätzungen der Mitarbeitenden sowie Unterschiede zwischen den Veränderungen in den jeweiligen Versuchs- und Kontrollgruppen weisen aber darauf hin, dass es einigen Fortbildungsteilnehmer/innen gelungen ist, positive Impulse zu setzen.

2) Was sind optimale Organisationsbedingungen und gutes Management für Einrichtungen in der Kinder- und Jugendhilfe?

# Fragen mit offenem Antwortfeld

1. Was schätzen Sie an Ihrer Einrichtung besonders?
2. Gibt es etwas in Ihrer Einrichtung, das Sie gar nicht mögen und Sie eventuell dazu veranlassen könnte, die Einrichtung zu wechseln?

# Offene Antworten der Mitarbeiter/innen

## ***Gute Teamatmosphäre***

- „...dass ich in dem Team, in dem ich arbeite, geschätzt und anerkannt werde“
- „offenen Umgang und ehrliche Reflexionen“

## ***Großes Fort- und Weiterbildungsangebot***

- Wertschätzung
- Qualitätsfaktor bezüglich der pädagogischen Arbeit
- Eröffnung von Zukunftsperspektiven

## **Führungskompetenzen der unmittelbar Vorgesetzten**

- „Vertrauensvolle Atmosphäre, d. h. Leitung vertraut Fachkräften und umgekehrt; dadurch hohes Maß an Eigenverantwortung und Motivation“

# Offene Antworten der Mitarbeiter/innen

## Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume

- „Die Freiheit der pädagogischen Gestaltung“
- „selbstständiges Arbeiten“
- „Möglichkeit, sich einzubringen und gehört zu werden“

## *„Klient steht an erster Stelle“*

- „Innovation in den Konzeptionen“
- „Vielfältige, den Bedürfnissen der Kindern und Jugendlichen angepasste Hilfeangebote“
- Kritisch: „An erster Stelle Wirtschaftsbetrieb: Quantität geht vor Qualität > Belegung muss stimmen“

## *„Gute und pünktliche Bezahlung und gute Perspektiven“*

# Schlussfolgerungen aus den offenen Antworten

Mitarbeiter/innen fühlen sich tendenziell dann in ihrer Einrichtung wohl, wenn sie sich für ihre Arbeit anerkannt fühlen.

**Anerkennung und Wertschätzung erfolgen über organisationale Rahmenbedingungen, die professionelles Arbeiten ermöglichen, so z.B. über**

- Fortbildungsmöglichkeiten
- Orientierung am Hilfebedarf der Adressat/innen
- Handlungsspielräume und Mitbestimmungsmöglichkeiten
- Kollegialität
- vertrauensvolle Atmosphäre etc.

⇒ Inwieweit tragen Rahmenbedingungen, die professionelles Arbeiten ermöglichen (im Sinne des Typus der „professionellen Organisation“) zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und Organisationsbindung bei?

# **Professionelle Organisationen**

## **zentrale Merkmale**

### **1. Orientierung am Hilfebedarf:**

⇒ Wirtschaftliche Ziele und bürokratische Regeln sind der Orientierung am Hilfebedarf der AdressatInnen klar untergeordnet.

### **2. Hohes Ausmaß an Handlungsspielräumen:**

⇒ Professionelle Handlungen werden nicht durchs Management, sondern anhand der spezifischen Erfordernisse des Einzelfalls auf Grundlage fachlichen Wissens und Könnens koordiniert.

### **3. Partizipativer Führungsstil:**

⇒ Entscheidungen werden in professionellen Organisationen kollegial „auf der Basis vernünftiger Einsicht und konsensueller Entscheidung“ (Klatetzki) getroffen.



# Professionelle Organisationen Index

Merkmal	unterdurchschnittlich	durchschnittlich	überdurchschnittlich
Orientierung am Hilfebedarf	18 Einrichtungen	15 Einrichtungen	24 Einrichtungen
Handlungsspielräume	15 Einrichtungen	18 Einrichtungen	18 Einrichtungen
Partizipativer Führungsstil	5 Einrichtungen	23 Einrichtungen	28 Einrichtungen

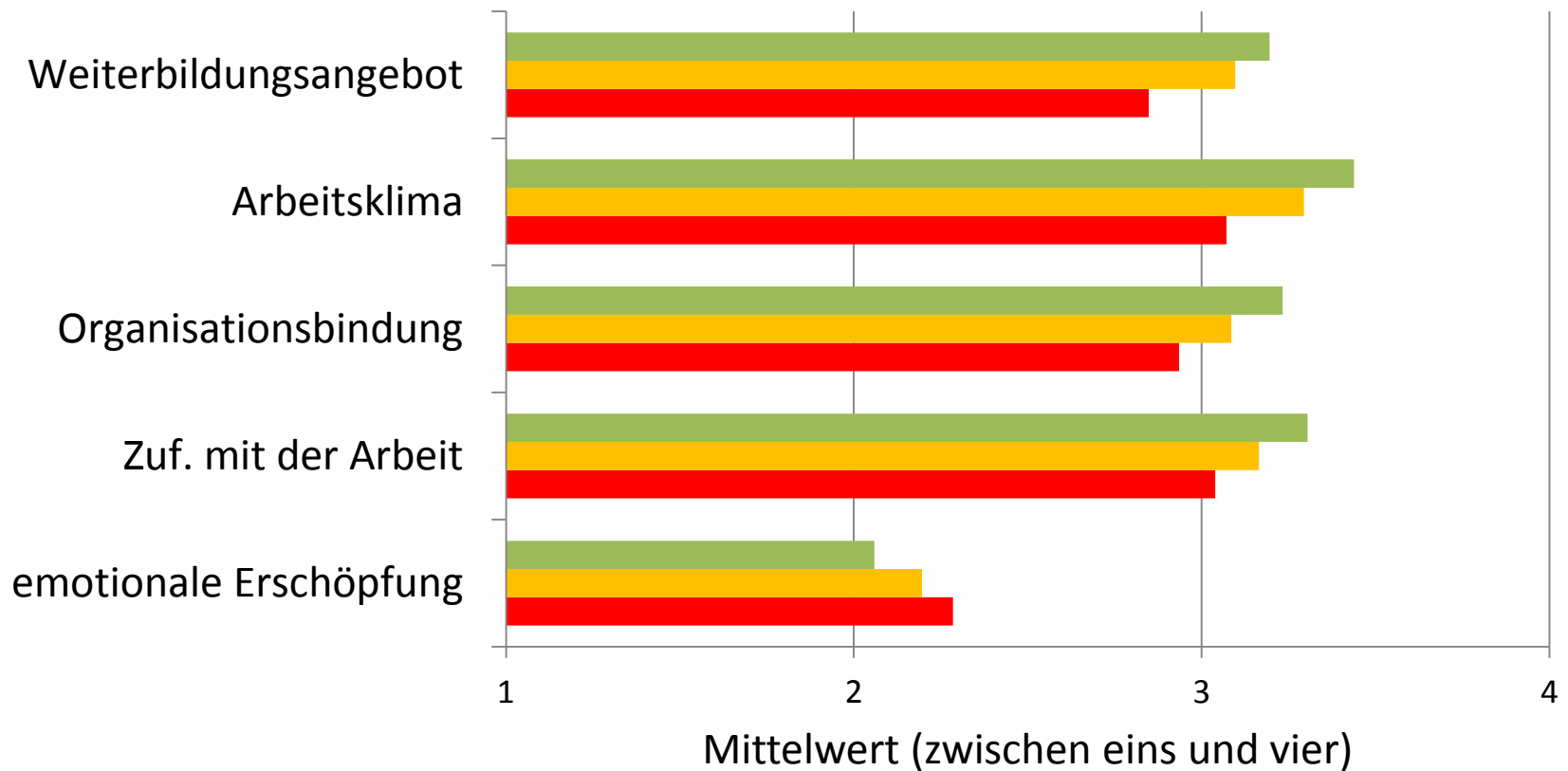


## Ranking der Einrichtungen

Gesamtwertung	Handlungsspielräume	part. Führungsstil	Orientierung am Hilfebedarf
19 Einrichtungen <i>„überdurchschnittlich“</i>			
17 Einrichtungen <i>„durchschnittlich“</i>			
	15 Einrichtungen <i>„unterdurchschnittlich“</i>		

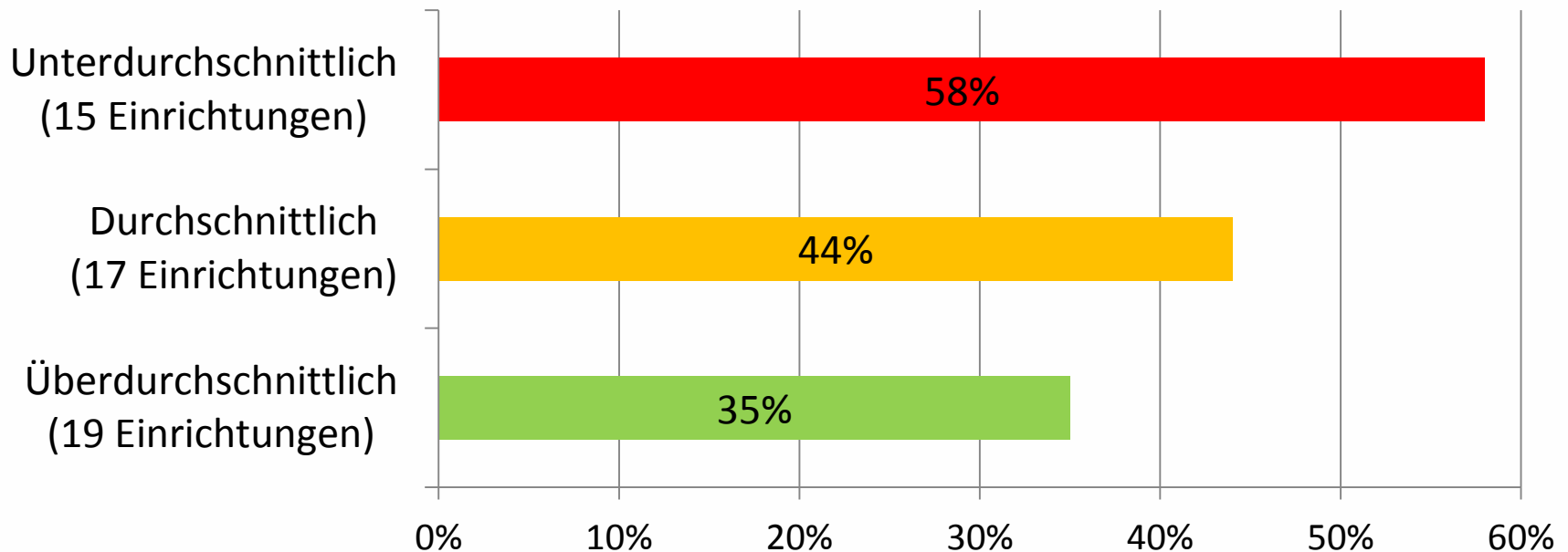
# Professionelle Organisationen und Arbeitszufriedenheit

■ überdurchschnittlich    ■ durchschnittlich    ■ unterdurchschnittlich



# Professionelle Organisationen und Wechselbereitschaft

Bei einem attraktiven Angebot einer anderen Einrichtung (Gehalt, Tätigkeit, etc.) hätte ich (eher) kein Problem damit, die Einrichtung zu wechseln, sagen:...



$\eta^2=0,51^*$  ( $p>0,01$ )

$n=51$

# Zusammenfassung der Befunde

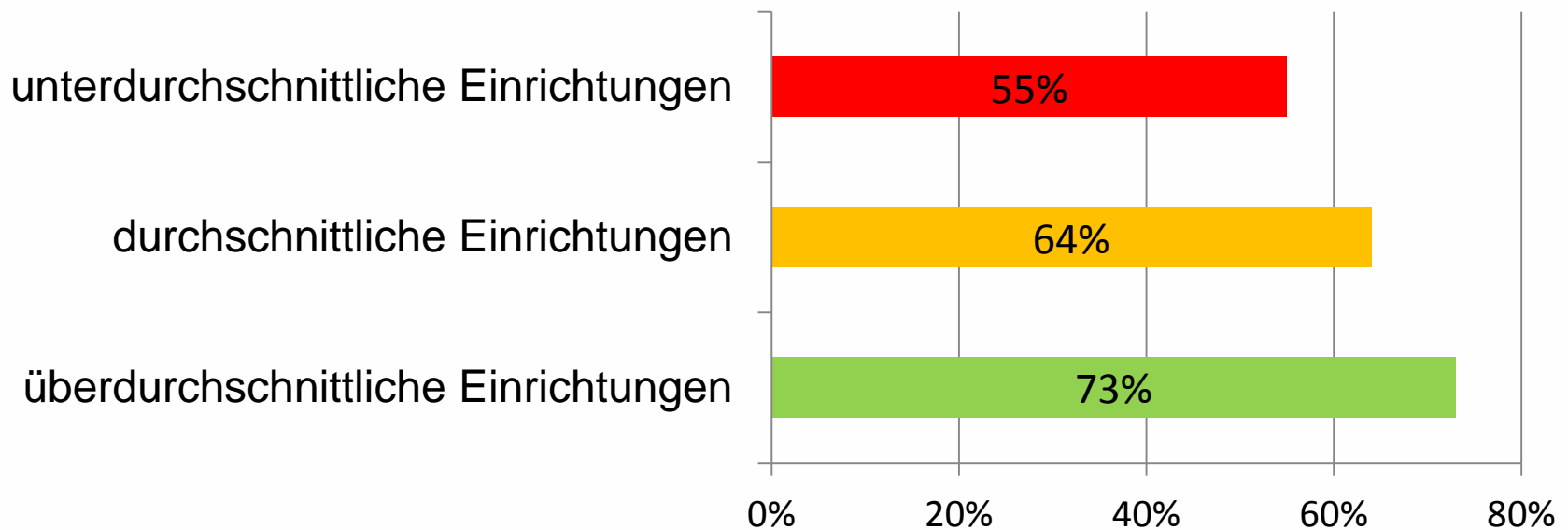
Je höher das Ausmaß ist, in dem die Einrichtungen Merkmale einer professionellen Organisation aufweisen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Mitarbeitenden dieser Einrichtungen

- ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit,
- ein hohes Maß an Organisationsbindung und
- ein geringeres Maß an Belastung aufweisen.

Die Annahme, dass sich Mitarbeitende in ihren Einrichtungen tendenziell dann wohlfühlen, wenn sie professionelle Arbeitsbedingungen vorfinden, lässt sich statistisch bestätigen.

# Professionelle Organisationen und Vertrauen

Wie hoch ist der Anteil Ihrer Mitarbeitenden, mit dem Sie hinsichtlich der Fähigkeit zum selbstständigen Arbeiten sehr zufrieden sind?



$\eta^2=0,45^*$  ( $p<0,01$ )

$n=44$

# Professionelle Organisationen und Vertrauen

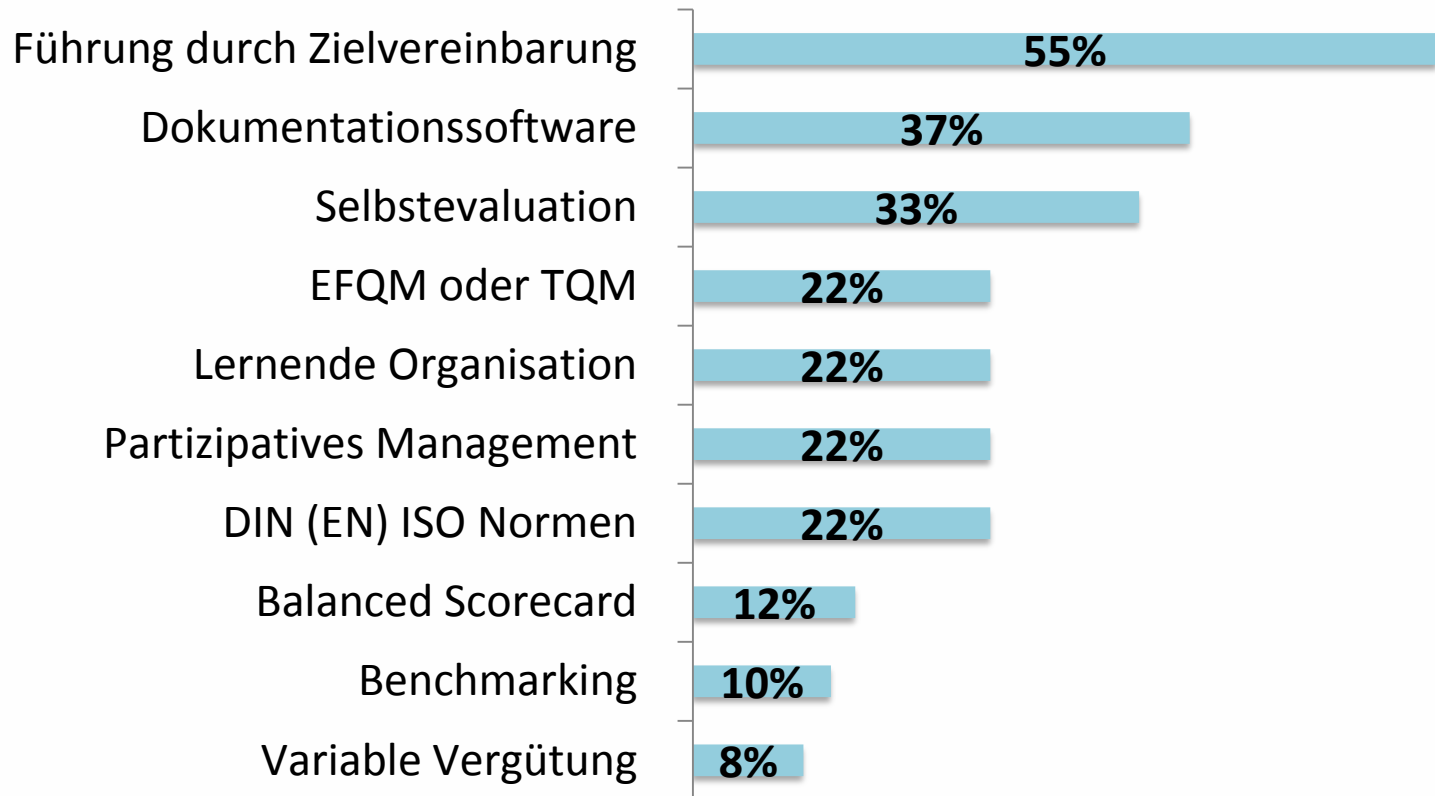
Der Ausmaß, in dem die Fortbildungsteilnehmer/innen ihren Mitarbeitenden die Fähigkeit zum selbstständigen Arbeiten zuschreiben, korreliert

- positiv mit dem Ausmaß an Handlungsspielräumen ( $r=0,5^*$ )
- positiv mit dem Ausmaß an Organisationsbindung der Mitarbeitenden ( $r=0,32^*$ )
- sowie positiv mit der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit dem Arbeitsklima ( $r=0,44^*$ )

„Vertrauensvolle Atmosphäre, d. h. Leitung vertraut Fachkräften und umgekehrt; dadurch hohes Maß an Eigenverantwortung und Motivation“  
(Zitat aus den offenen Antworten)

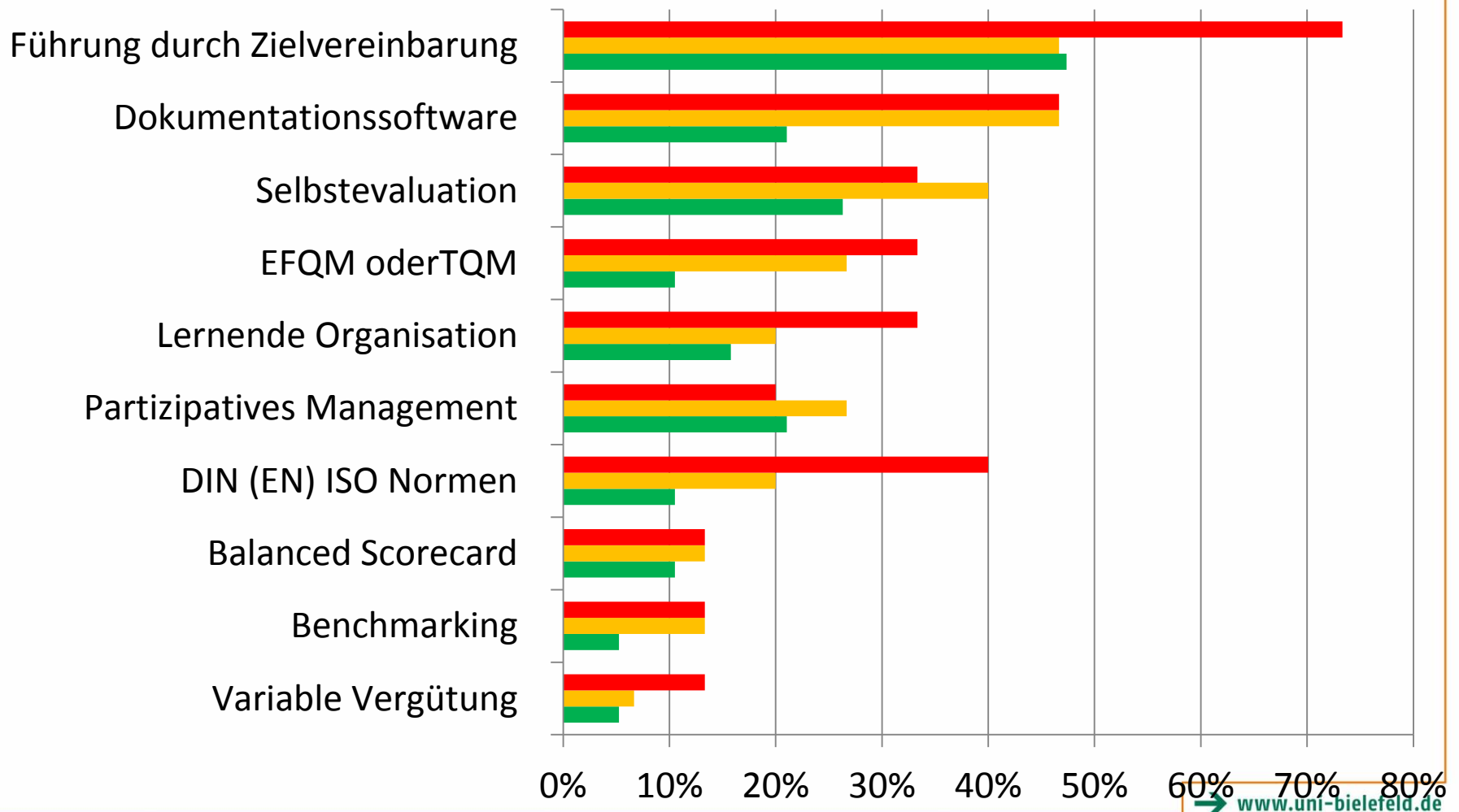


# Professionelle Organisationen und Managementinstrumente



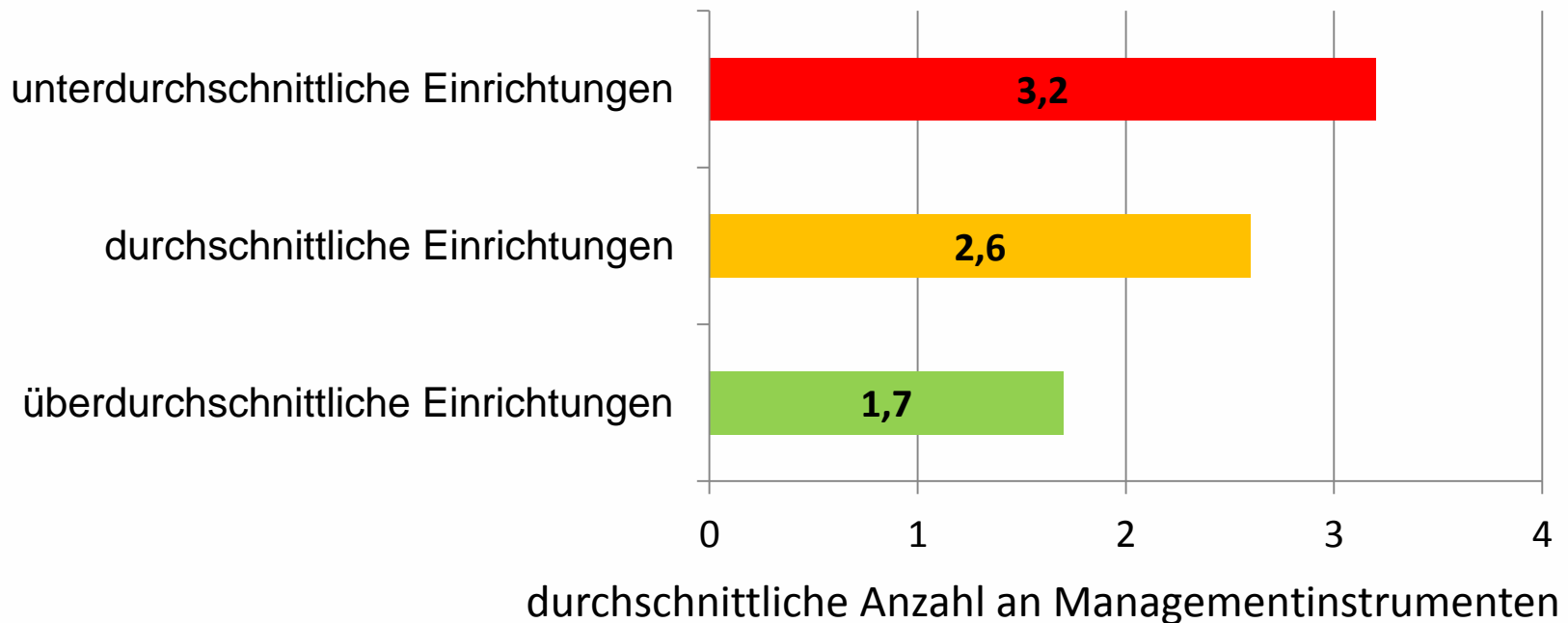
Durchschnittlich hat eine Einrichtung 2,5 Instrumente implementiert.

# Professionelle Organisationen und Managementinstrumente



# Professionelle Organisationen und Managementinstrumente

Durchschnittliche Anzahl an Managementinstrumenten  
(differenziert nach Einrichtungstypen)



$\eta^2=0,37^*$  ( $p<0,05$ )

$n=49$

# Managementinstrumente und Vertrauen

Das Ausmaß, in dem die Fortbildungsteilnehmer/innen ihren Mitarbeitenden die Fähigkeit zum selbstständigen Arbeiten zuschreiben, korreliert negativ mit der Anzahl der in der Einrichtung eingeführten betriebswirtschaftlichen Managementinstrumenten ( $r=-0,37^*$ )

# Managementinstrumente und Vertrauen

⇒ In unseren Daten gibt es deutliche Hinweise auf ein Spannungsverhältnis zwischen der Idee der professionellen Organisationen bzw. einem entsprechend auf Vertrauen basierendem „Professionsmanagement“ (A. Langer) und solchen, eher auf Misstrauen basierenden, der Betriebswirtschaft entlehnten Managementinstrumenten.

# Professionelle Organisationen und öffentliche Träger

Bei professionellen Organisationen dominiert bei Verhandlungen mit dem öffentlichen Träger Fachlichkeit über Preis.

# Professionelle Organisationen und öffentliche Träger

Unterschiede im Verhältnis zum öffentlichen Träger korrespondieren mit Merkmalen innerhalb der einzelnen Einrichtungen.

# Professionelle Organisationen und öffentliche Träger

Es findet sich ein klarer Zusammenhang zwischen dem Ausmaß in dem Verhältnis der Einrichtungen zum öffentlichen Träger als „belastet“ beschrieben werden kann und dem Ausmaß an „wirtschaftlich-organisationalen Druck“ der von den MitarbeiterInnen der Einrichtungen berichtet wird ( $r = 0.37^*$ ).



„Wirtschaftlich-organisationaler Druck“ steht in einem starken negativen Zusammenhang zu dem Ausmaß

- an Wirksamkeit, die die Fachkräfte in den Einrichtungen ihrem pädagogischen Handeln zuschreiben ( $r = -0,42^*$ )
- in dem die Einrichtungen Merkmale einer professionellen Organisation aufweisen ( $r = -0.48^*$ )

Das Ausmaß an wirtschaftlich-organisationalen Druck auf die MitarbeiterInnen in Einrichtungen geht mit dem Ausmaß einher, in dem, aus der BWL entlehnte, Managementinstrumente in den Einrichtungen eingesetzt werden ( $r = 0.33^*$ ).

Ausprägung der Merkmale professioneller Organisation	Keine Instrumente	Maximal ein Instrument
<b>unterdurchschnittlich</b>	<b>6,7%</b>	<b>26,7%</b>
<b>durchschnittlich</b>	<b>11,8%</b>	<b>41,2%</b>
<b>überdurchschnittlich</b>	<b>31,6%</b>	<b>63,2%</b>

# Professionelle Organisationen als Herausforderung für das (Personal-) Management

**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!**