

Vertrauen in Organisationen der Sozialen Dienste



- Projektförderung durch das Sächsische Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (SMWK)
- Projektlaufzeit von Januar 2010 bis Dezember 2011
- Projektleiter: Prof. Dr. L. Stock
- Kooperationspartner
 - Amt der Stadt Leipzig (Sozialleistungsträger)
 - freier Träger der Jugendhilfe (Verein)

1. Theoretischer Hintergrund

2. Projektziele

3. Projektaufbau

4. Ausgangslage in den Organisationen

5. Vertrauen

1. Theoretischer Hintergrund

- seit 1990er Jahren zahlreiche Umstrukturierungsmaßnahmen im öffentlichen Dienst (z.B. Kreisgebietsreform 1994, NSM, Verwaltungs- und Funktionalreform 2008)
- betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte
- keine Mitarbeiterbeteiligung - „Reformmüdigkeit“

(Bogumil 2007, Bogumil et al. 2007, Grönert 2008, Böwer 2004, KGSt 1993)

- MA in unteren Entscheidungsebenen - niedrige Arbeitszufriedenheit (hohe Anforderungen, geringe Entscheidungskompetenz)
- Folgen der Überbelastung:
 - Kopfschmerzen, psychischen Erkrankungen (z.B. Burnout)
 - hoher Krankenstand
- fehlende Kultur der Wertschätzung und Anerkennung
(Holuscha et al. 2007, Litzke & Schuh 2007, DAK 2009)

Bedeutung von Vertrauen innerhalb der Organisation (nach Neubauer 1997):

- **Kommunikation**
 - Informationsweitergabe und -akzeptanz
 - Misstrauen = Zurückhaltung und Filterung
- **Arbeitsmotivation**
 - größere Motivation zur Aufgabenerfüllung
- **Arbeitszufriedenheit**
 - größere Zufriedenheit mit eigener Tätigkeit und der Organisation

- Problemlösungsverhalten
 - Einfluss auf Verhandlungsführung
 - Beteiligung bei Beratung
 - Mitwirkung bei Entscheidungen
 - Problemlösungsprozesse in der Gruppe werden begünstigt

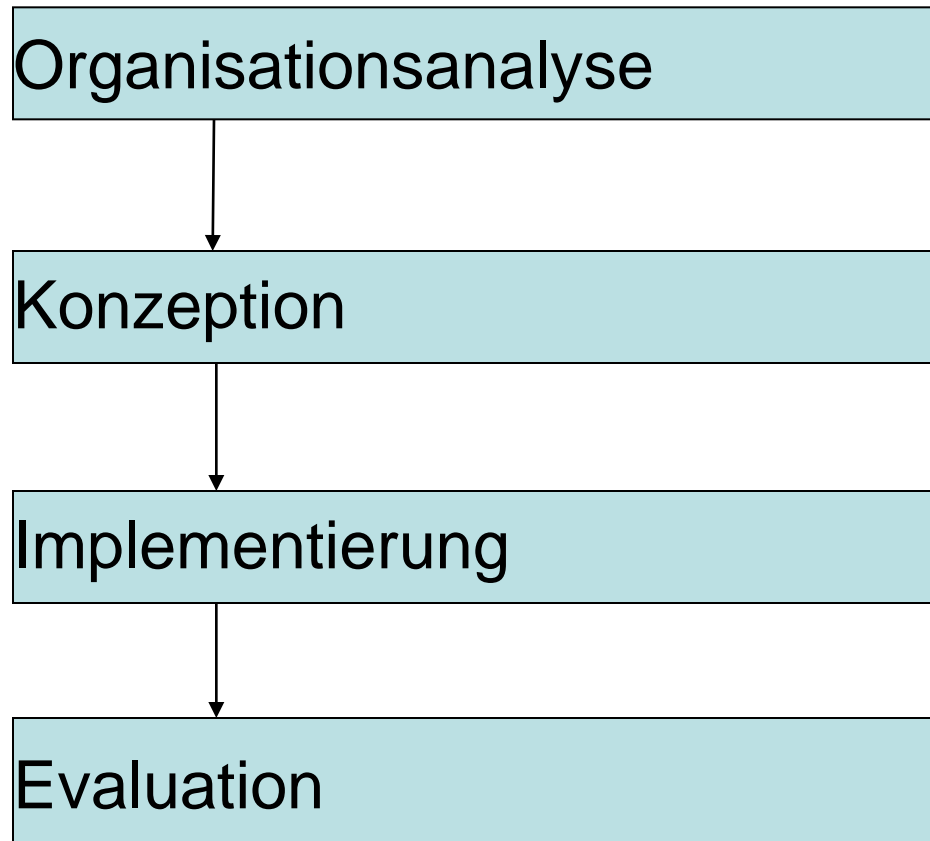
- Organisatorischer Wandel
 - Maßnahmen zur Organisationsentwicklung verlaufen reibungsloser und effektiver

2. Projektziele

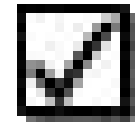
- Aufbau eines Vertrauensmanagements zur Verbesserung von
 - Kommunikation und Informationsweitergabe
 - Führungsverhalten
 - Arbeitszufriedenheit
 - Wohlbefinden der MA – Arbeitsklima

- sozialwissenschaftl. Organisationsentwicklung
 - partizipativ
 - transparent
 - Einbezug aller Hierarchieebenen
 - freiwillige Teilnahme aller möglich
 - Klientenperspektive
 - moderierend, prozessbegleitend

3. Projektaufbau



Phase 1



Phase 2

Phase 3

Phase 4

Organisationsanalyse erfolgte über

- **Dokumentenanalyse**
 - Organigramm, Stellenplan
 - Dienstvereinbarungen, Arbeitszeiten
 - Krankenstatistiken etc.
- **Einzelinterviews**
 - EI mit AL/GF
 - je 3 EI mit Führungskräften (AbtL, TL)
- **Fokusgruppen**
 - Amt: 4 GD (23 MA unterer Hierarchieebenen)
 - freier Träger: 2 GD (8 MA)
 - Klienten: je 1 GD (4/ 3 KL)

- **Mitarbeiterfragebogen**

Amt:

- 99 von 247 - Rücklauf = 40%
- 12 FK (AbtL und SGL), 84 ausführende MA (3 MA ohne Angabe)

freier Träger:

- 66 von 97 – Rücklauf = 68%
- 7 FK (TL) und 59 ausführende MA

4. Ausgangslage in den Organisationen

Strukturkomponenten

Amt

- 247 MA - rückläufige Mitarbeiterzahlen
- streng hierarchische Struktur (4 - 5 Ebenen)
- Anonymität

freier Träger

- 97 MA - steigende Mitarbeiterzahlen
- 26,7% in mehr als einem Projekt beschäftigt
- flache Hierarchien (3 Ebenen)
- familiärer Umgang (Duzen, Stammtisch)

Kommunikationsfluss/ Informationsweitergabe

Amt

- 48% mind. alle 2 Wochen DB - 49% 1x im Monat oder seltener
- MA können sich unterschiedlich stark einbringen, selten Dienstberatung = wenig einbringen
- „Prinzip Stille Post“ - FK filtern die Informationen

„B: Das ist natürlich, da liegt man auch mal daneben, zumal ich ja dann an der Stelle nicht zwingend der letzte Filter bin, es gibt dann ja noch einen SGL, in aller Regel.“

(Einzelinterview Amt 3, 84)

Kommunikationsfluss/ Informationsweitergabe

freier Träger

- i.d.R. wöchentliche DB
- Weitergabe „schnell und reibungslos“
- MA können sich überwiegend stark in DB einbringen
- FK filtern die Informationen

Führungsverhalten

Amt

- eher negative Einschätzung der FK
- wenig Beteiligung bei Entscheidungen – „pro-forma“
- mangelhafte(r) Respekt, Anerkennung
- FK großen Einfluss auf Team – positiv und negativ

„F2: [...]. Also dann, wenn alles, wenn alle Messen gegessen so, Messen gelesen sind, dann ist das sowieso vorbei. Also du, also relativ weit unten erfährst du sehr spät erst, dass überhaupt über manche Situationen nachgedacht wurde. [...]. Also wenn irgendwas an der Diskussion ist, kriegst du als Mitarbeiter an sich nichts mit, sondern erst dann: es ist geändert, es bleibt so oder es ist ganz, ganz anders und dann stehst du da: warum?“

(Gruppendiskussion Amt 3, 324)

Führungsverhalten

freier Träger

- TL gleichberechtigter Teil des Teams
- nur selten „einsame“ Entscheidungen
- FK großen Einfluss auf Team – positiv und negativ

„H2: Also die Teamhierarchie, also unser Teamleiter ist halt in der Diskussion Teil wie jeder Andere und ich denke, wenn wir keine Lösung finden, dann nimmt Sie auf jeden Fall auch die Rolle ein und sagt: Ich entscheide jetzt so. Und das ist auch total okay, aber so in der Teamsitzung [...], also sind wir sehr gleichrangig unterwegs, denke ich.“

(Gruppendiskussion freier Träger 2, 274)

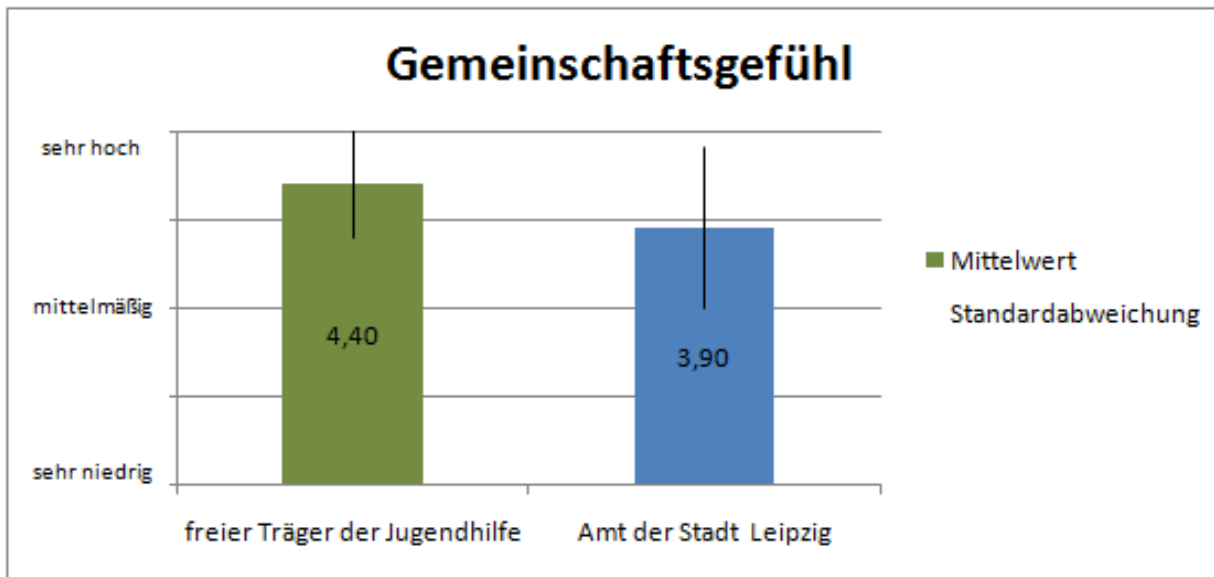
Umgang miteinander

Amt

- je niedriger die hierarchische Ebene, desto kollegialer der Umgang

freier Träger

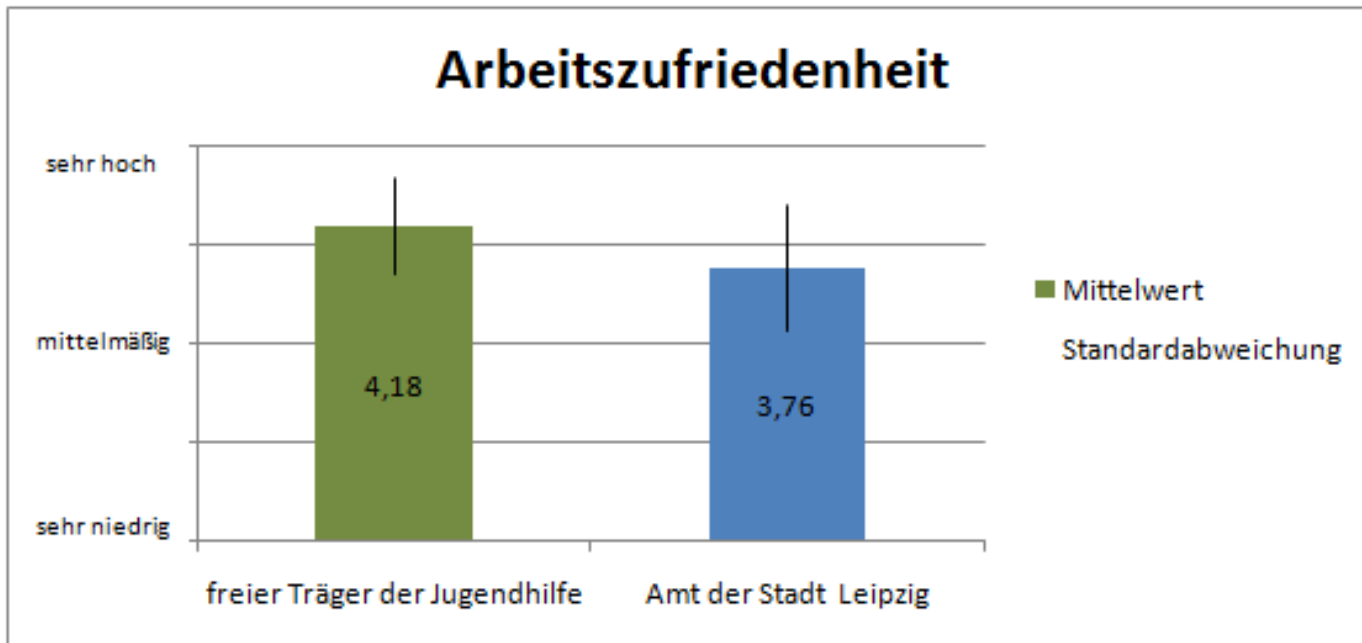
- kollegialer Umgang in/ zwischen allen Ebenen



$\alpha = .843$
 $p = .000$

Arbeitszufriedenheit

- Allgemeine Arbeitszufriedenheit (SAZ) – Fischer/Lück (1972) – Kurzform



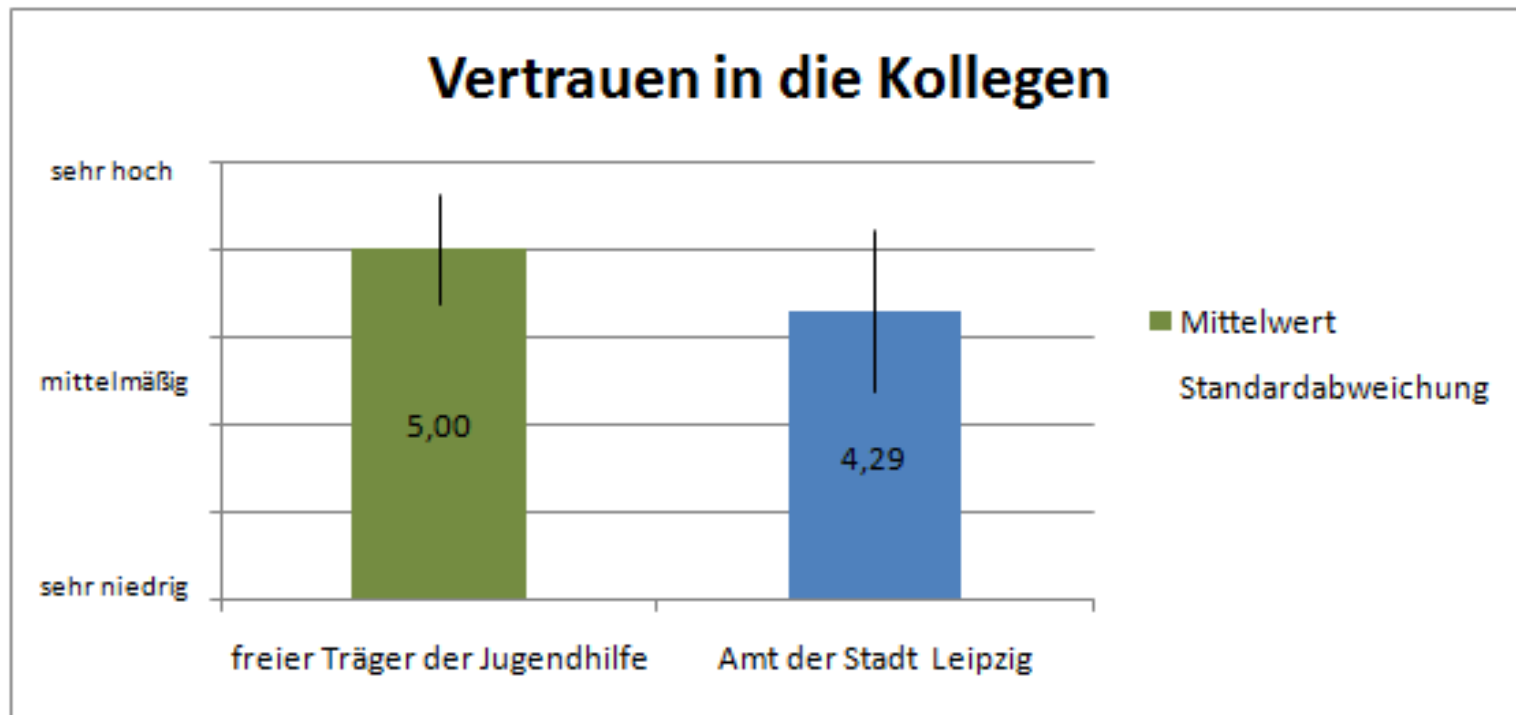
$\alpha = .802$
 $p = .000$

5. Vertrauen

- German Workplace Trust Survey (G-WTS) –
Lehmann – Willenbrock/ Kauffeld (2010)
- Gesamtskala 27 Items, $\alpha=.972$
- 3 Subskalen á 9 Items
 - Vertrauen zu den Kollegen, $\alpha=.934$
 - Vertrauen in den direkten Vorgesetzten,
 $\alpha=.970$
 - Vertrauen in die Organisation, $\alpha=.940$

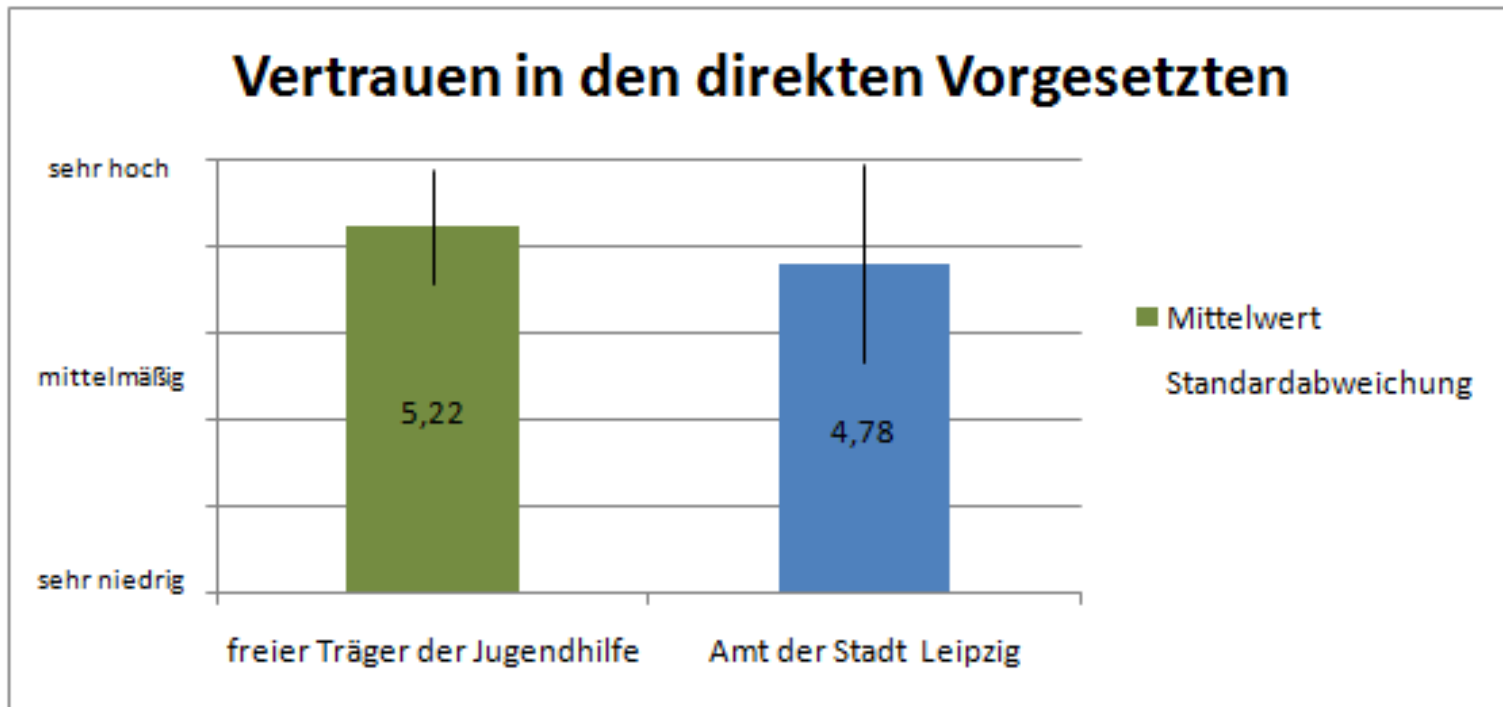
Vertrauen in die Kollegen

- signifikante Unterschiede zw. Organisationen (p=.000)



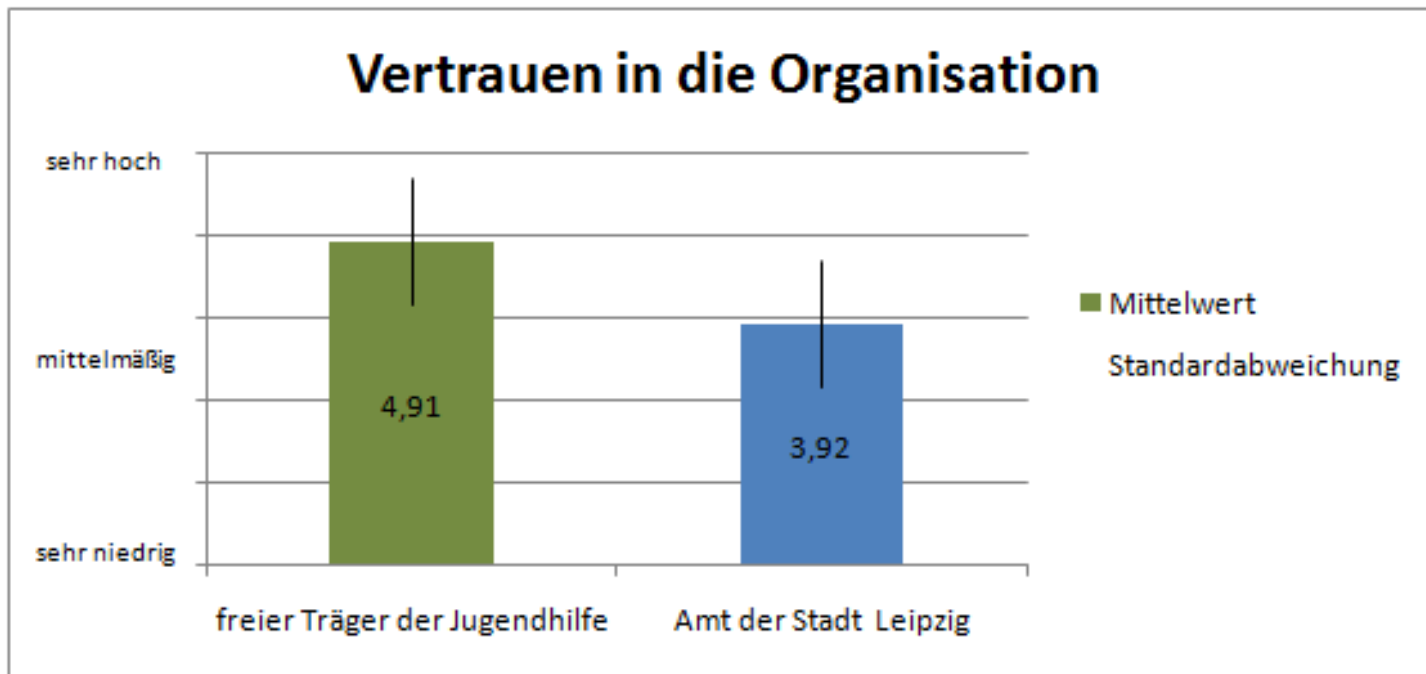
Vertrauen in den direkten Vorgesetzten

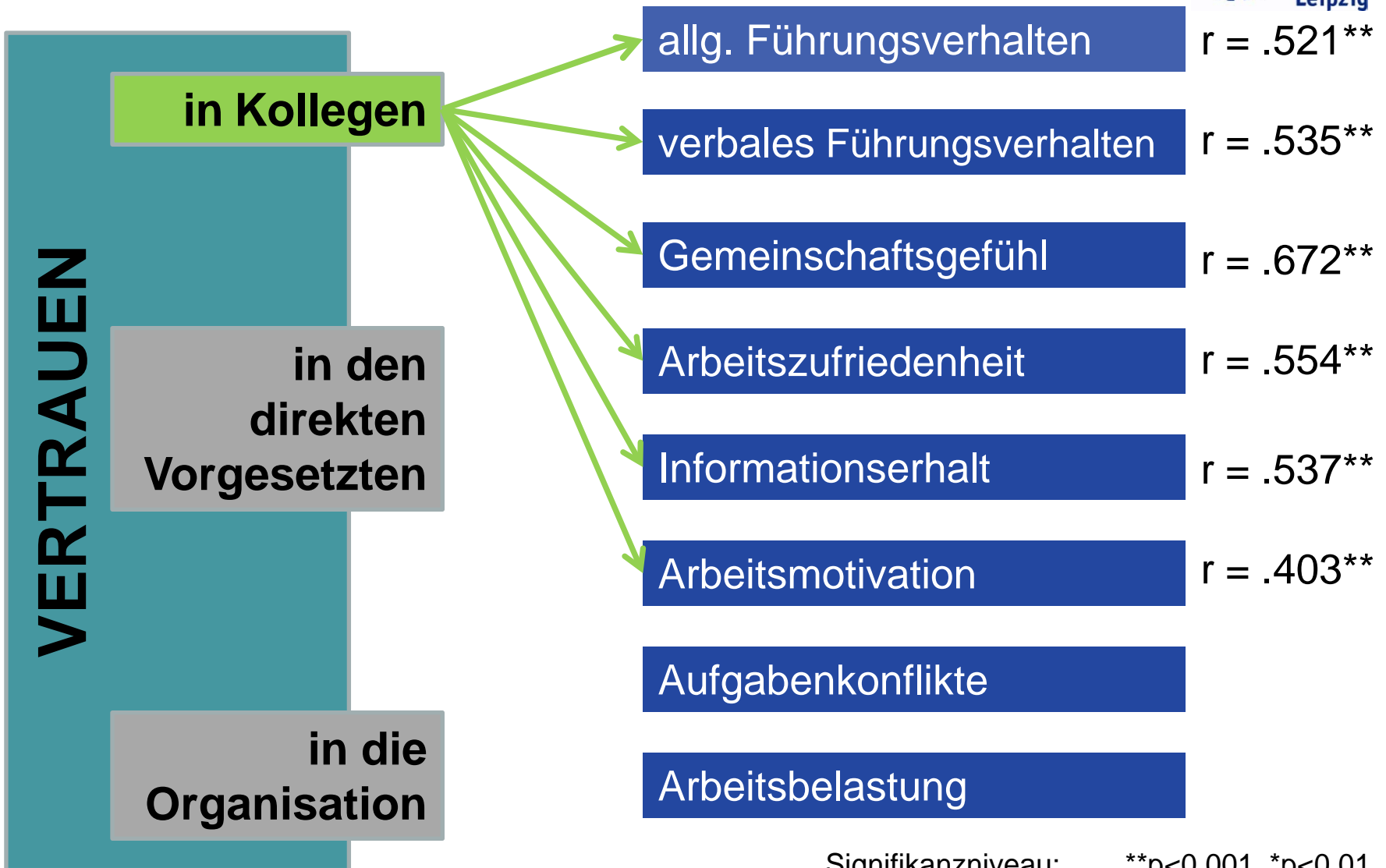
- signifikante Unterschiede zw. Organisationen ($p=.008$)
- signifikant höher als Vertrauen zu Kollegen ($p=.000$)



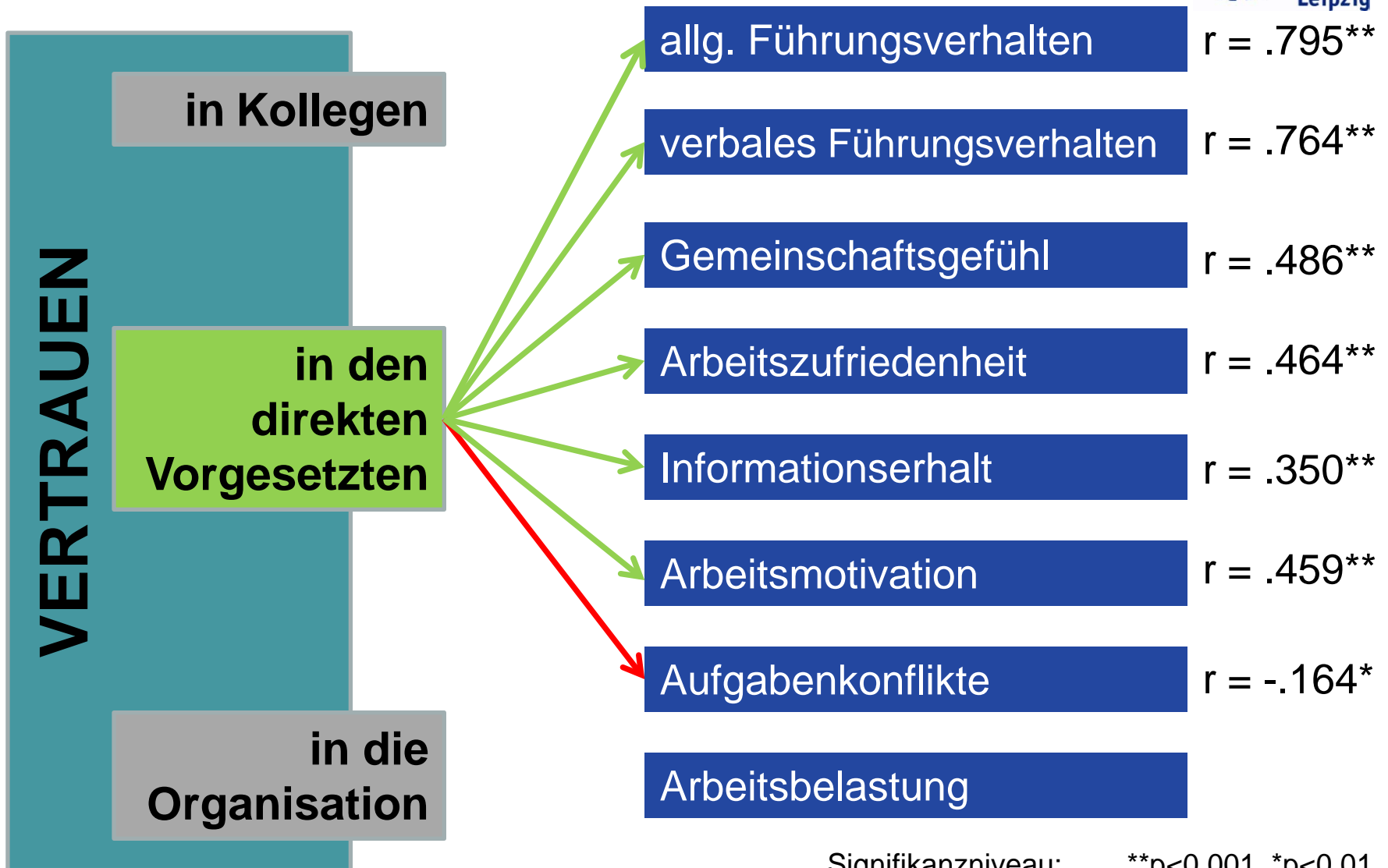
Vertrauen in die Organisation

- signifikante Unterschiede zw. Organisationen ($p=.000$)
- signifikant niedriger als Vertrauen zu Kollegen und in den direkten Vorgesetzten ($p=.000$)

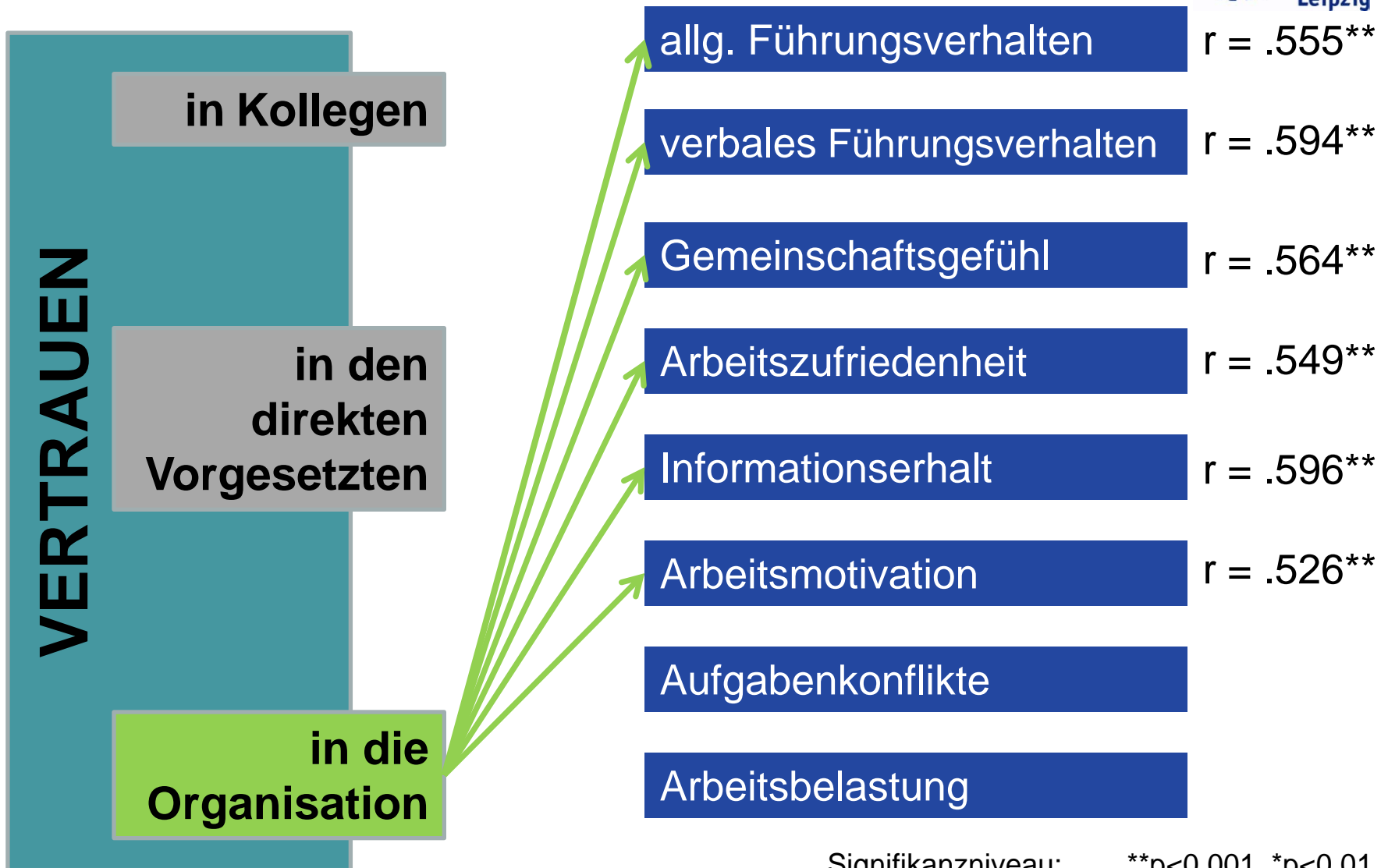




Signifikanzniveau: **p<0,001, *p<0,01



Signifikanzniveau: **p<0,001, *p<0,01



Signifikanzniveau: **p<0,001, *p<0,01

Ausblick

- Entwicklung (individueller) Maßnahmenkataloge
- mit ca. 10% der MA, alle Hierarchieebenen
- interorganisationaler Austausch – Best-Practice-Beispiele
- Etablierung Vertrauensforum aus MA aller Hierarchieebenen – nachhaltige Verstetigung
- Evaluation

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Christian Kretzschmann

Tel: 0341/3076 – 3200

kretzschmann@fas.htwk-leipzig.de

Ulrike Leistner

Tel: 0341/3076 – 3241

ulrike.leistner@fas.htwk-leipzig.de