

Organisationsprofile, Gesundheit und Engagement im Einsatzwesen

„Ich denke was, was Du (nicht) weißt.“

oder:

Wie sehr können Führungskräfte einschätzen,
was ihre (ehrenamtlichen) Einsatzkräfte bewegt?

Durchführung und erste Ergebnisse der Führungskräfteinterviews

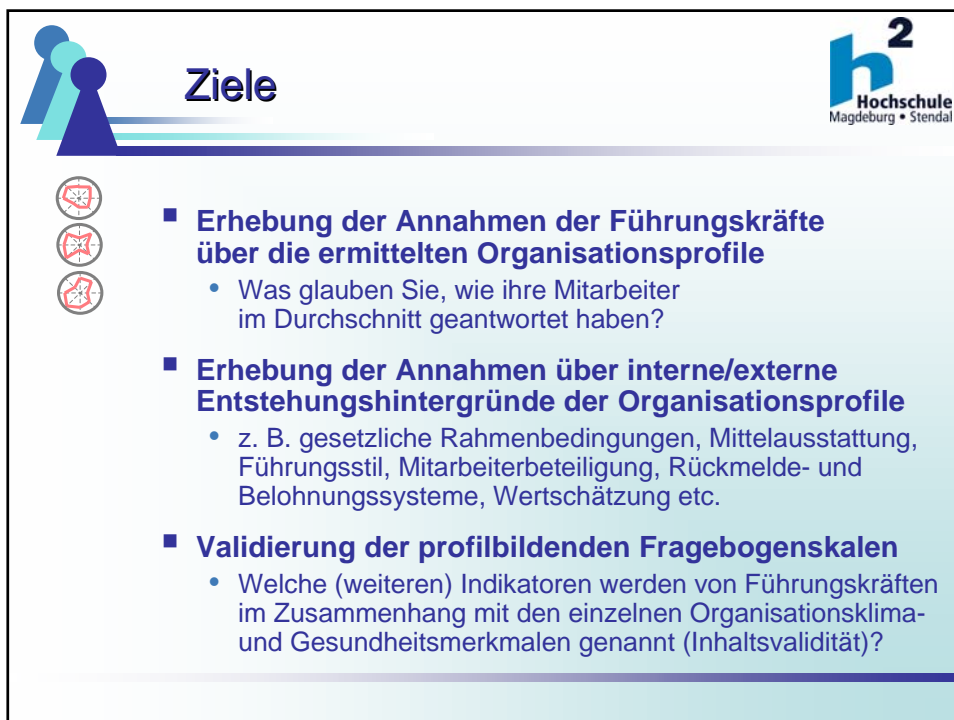
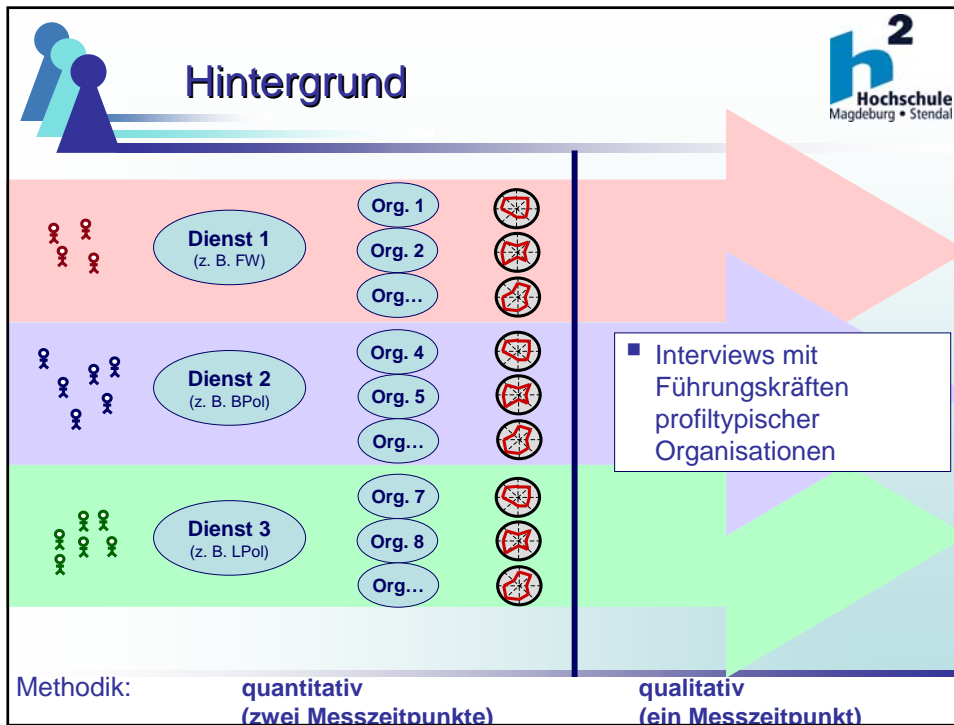
4. Sitzung der Steuerungsgruppe, 06. Mai 2008, Magdeburg



Gliederung



- Hintergrund und Ziele
- Vorgehen und methodische Aspekte
- Themen und Inhalte
- Auswertung und erste Ergebnisse





Methode



- **Methode:** teilstandardisierte Befragung
face-to-face Interviews vor Ort
mit Audio-Aufzeichnung
- **Anzahl:** drei Interviews je Dienst
- **Dauer:** ca. 45 Minuten
- **Zeitraum:** Jan/Feb 2008
- **Vorbereitung:** Erarbeitung eines Interviewleitfadens
und eines Kurzfragebogens



Auswahl der Interviewpartner



- **Ausgangsbasis:**
Clusteranalysen mit drei Clustern je Dienst
- Bestimmung der Organisation/Dienststelle/Wehr
im jeweiligen **Clusterzentrum** („Prototypen“)
- **je Cluster** Befragung eines Vertreters
der jeweils **dienstprototypischen Organisation**
- **Bedingung:** Vertreter der mittleren Führungsebene
- Anschreiben bzw. persönliche Kontaktaufnahme
über Steuerungsgruppenmitglieder
- Terminvereinbarung



Themen und Inhalte



- **Ziel:**
Erhebung der subjektiven Sicht der Führungskräfte
- **Erarbeitung eines Kurzfragebogens:**
 - **Arbeitsbelastung und organisationale Ressourcen** (Organizational Check-up-Survey, Leiter & Maslach, 2000)
 - **Burnout: Erschöpfung, Zynismus, Professionelle Effizienz** (Maslach Burnout Inventory General Survey, Schaufeli, Leiter & Maslach, 1996)
 - **Arbeitsengagement: Vitalität, Hingabe, Absorbiertheit** (Utrecht Work Engagement Scale, Schaufeli & Bakker, 2003)



Kurzfragebogen



Ausschnitt Kurzfragebogen

Bitte schätzen Sie ein, wie Ihre Mitarbeiter im Durchschnitt geantwortet haben!

Quantitative Arbeitsbelastung <i>Geringe</i> Aufgabenlast und <i>ausreichend</i> Zeit, die Arbeit zu erledigen.	Quantitative Arbeitsbelastung <i>Hohe</i> Aufgabenlast mit <i>unzureichender</i> Zeit, die Arbeit zu erledigen.
Kontrolle/Handlungsspielraum <i>Wenig</i> Gestaltungsfreiraum bei der Durchführung der Arbeitsaufgaben	Kontrolle/Handlungsspielraum <i>Hoher</i> Gestaltungsfreiraum bei der Durchführung der Arbeitsaufgaben.
Belohnung/Gratifikation Die eigene Leistung wird von anderen <i>nicht</i> bemerkt bzw. <i>nicht</i> anerkannt.	Belohnung/Gratifikation Die eigene Leistung <i>wird</i> von anderen wahrgenommen bzw. anerkannt.
Teamwork/Community <i>Wenig</i> soziale Unterstützung und <i>wenig</i> Offenheit im Team.	Teamwork/Community <i>Starke</i> soziale Unterstützung und Offenheit im Team.



Ablauf - Interviewleitfaden



- Einleitung
- Ausfüllen des Kurzfragebogens
- Erläuterung der Einschätzung im Kurzfragebogen (**Indikatoren**)
- **Gründe** für das Zustandekommen des angenommenen Organisationsprofils (intern/extern – fördernd/hinderlich)
- Gegenüberstellung mit prototypischem Organisationsprofil
- Benennung von Gründen für abweichende / übereinstimmende Einschätzungen
- Abschluss / Ausblick



Aufbereitung der Daten

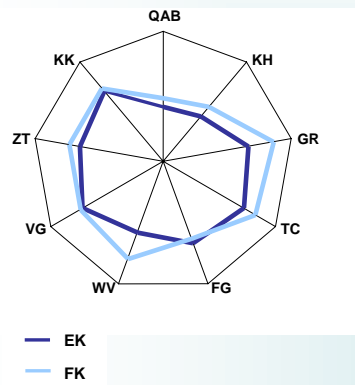


- **Vergleich der Ergebnisse von Einsatz- und Führungskräften**
(Differenzen Δ mind. einfache SD_{Cluster})
- **qualitative Inhaltsanalyse der Audio-Aufzeichnungen**
 - Zusammenfassende strukturierende Transkription (Transkriptionsschema: Merkmal, Indikatoren + Gründe)
 - Verdichtung und Abstraktion
 - Abgleich der von Interviewpartnern genannten Indikatoren mit Items der verwendeten Skalen/Messinstrumente



Auswertungsebene I

Einzelbetrachtung

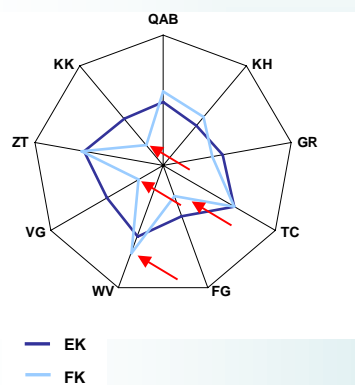


- Bei welchen Merkmalen zeigen sich die **größten Differenzen** Δ zwischen subjektiver Einschätzung der Führungskraft (FK) und Clusterwert? (Δ mind. einfache SD des Clusterwertes)
- Wie **begründet** FK ihre Einschätzung?
- Gibt es **markante Erklärungsmuster**? (eher externe/eher interne Gründe)
- **Was versteht FK** unter den profilbildenden Merkmalen? (Was fehlt, was wird darüber hinaus benannt?)



Auswertungsebene I - Beispiel

Einzelbetrachtung (Bsp. Berufsfeuerwehr_Cluster 1)



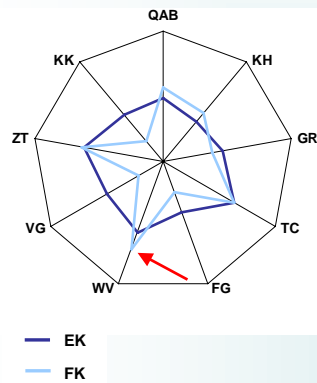
1. Größte Differenzen

- **Günstigere Einschätzung der FK**
 - $\Delta \geq$ einfache SD: **WV**
 - $\Delta \geq$ doppelte SD: -
- **Ungünstigere Einschätzung durch FK**
 - $\Delta \geq$ einfache SD: **FG, VG, KK**
 - $\Delta \geq$ doppelte SD: -



Auswertungsebene I - Beispiel

Einzelbetrachtung (Bsp. Berufsfeuerwehr_Cluster 1)



2. Begründungen

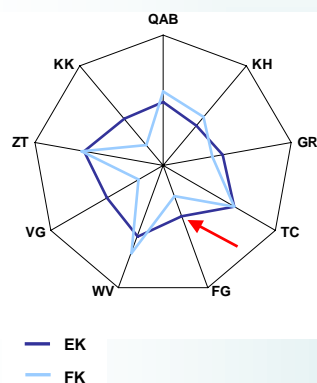
WV-Wertvorstellungen

- $EK=3,5 / FK=4,3 \rightarrow \Delta = +0,8 \geq SD=0,7$
- hohe persönliche Identifikation mit dem Beruf („Ich bin gern Feuerwehrmann.“)
- Werte der Organisation werden als selbstverständlich angesehen



Auswertungsebene I - Beispiel

Einzelbetrachtung (Bsp. Berufsfeuerwehr_Cluster 1)



2. Begründungen

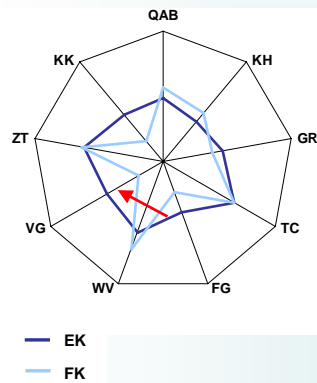
FG - Fairness/Gerechtigkeit

- $EK=2,5 / FK=1,5 \rightarrow \Delta = -1,0 \geq SD=0,65$
- begrenzte Beförderungskapazitäten
- als ungerecht empfundene Beförderungskriterien
- ungleiche Aufstiegschancen in verschiedenen Bereichen des mittleren Dienstes
- FK geben eher negative als positive Rückmeldungen



Auswertungsebene I - Beispiel

Einzelbetrachtung (Bsp. Berufsfeuerwehr_Cluster 1)



2. Begründungen

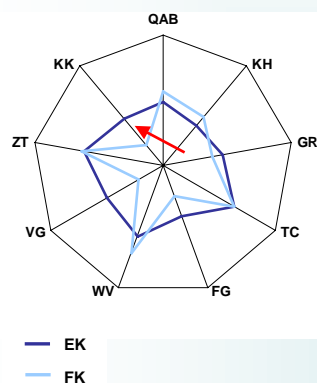
VG - Vorgesetztenverhalten

- $EK=3,0 / FK=1,3 \rightarrow \Delta = -1,7 \geq SD=0,97$
- FK bekommt von EK eher neg. als pos. Rückmeldung („es wird eher gemeckert als gelobt“)
- Führungsqualität wird von EK bemängelt
- FK nehmen sich keine Zeit für EK
- FK nehmen gegenüber EK keine Vorbildfunktion wahr



Auswertungsebene I - Beispiel

Einzelbetrachtung (Bsp. Berufsfeuerwehr_Cluster 1)



2. Begründungen

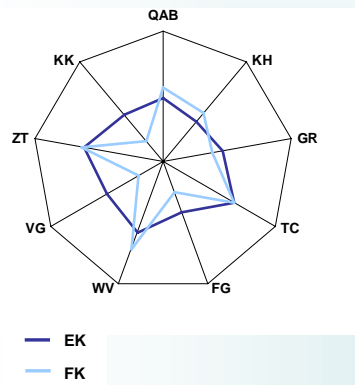
KK - Kommunikationskultur

- $EK=2,8 / FK=1,2 \rightarrow \Delta = -1,6 \geq SD=0,94$
- teilweise bewusstes Zurückhalten von Infos („Informationen als Machtinstrument“)
- Schnittstelle bes. zum mittleren Dienst „löchrig“
- Unzureichender Informationsfluss fördert Gerüchteküche
- Informationen müssen teilweise aktiv durch EK nachgefragt werden
- Mangelhafte KK auch Ursache für schlechtere Bewertung in anderen Bereichen



Auswertungsebene I - Beispiel

Einzelbetrachtung (Bsp. Berufsfeuerwehr_Cluster 1)



3. Erklärungsmuster

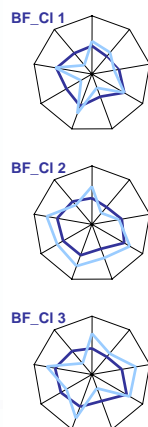
- Für alle beschriebenen Merkmale:
→ vorrangig Benennung von **internen** Gründen
- Weitere Auswertung erst im Vergleich mit anderen Clustern/Diensten sinnvoll



Auswertungsebene II:

Dienstespezifisch

→ Vergleich der Cluster innerhalb eines Dienstes

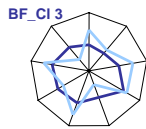
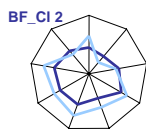
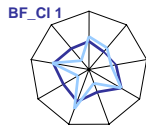


- Zeigen sich **Muster bei den Differenzen** zwischen Einschätzung der FK und jeweiligem Clusterwert?
- Bei **welchen Merkmalen**, treten **große Differenzen** auf?
- Welche Merkmale werden (**immer/häufig**) **günstiger/ungünstiger** eingeschätzt?
- Bei welchen Merkmalen werden **ähnliche (dienstespezifische) Gründe** benannt?



Auswertungsebene II: Beispiel

Dienstespezif. Vergleich der Berufsfeuerwehr-Cluster



OCS	BF_CI 1 eher ungünstig	BF_CI 2 ausgewogen	BF_CI 3 eher günstig
QAB	-	↑	↑↑
KH	-	-	-
GR	-	-	↑
TC	-	↑	-
FG	↓	↑	↓↓
WV	↑	↑	↑
VG	↓	-	-
ZT	-	↑	↑
KK	↓	-	↓

→ Senkrechte Betrachtung (nach Cluster) vs. waagerechte Betrachtung (nach Merkmalen)

↑ bzw. ↓ Über- bzw. Unterschätzung des EK-Wertes durch FK um mind. eine SD
↑↑ bzw. ↓↓ Über- bzw. Unterschätzung des EK-Wertes durch FK um mind. zwei SD



Auswertungsebene II: Beispiel

Dienstespezif. Vergleich der Berufsfeuerwehr-Cluster

OCS	BF_CI 1	BF_CI 2	BF_CI 3
QAB	-	↑	↑↑

BF_Cluster 1

- Unterschiedliche Belastung in verschiedenen Bereichen (Bsp: RD > FW-Dienst)
- Umstrukturierungen/Personalabbau
- Insgesamt tendenziell höhere Aufgabenlast

BF_Cluster 2

- Unterschiedliche Belastung in verschiedenen Bereichen (Bsp.: Außendienst > Innendienst, Einsatz > Alltagsgeschäft)
- aber: EK im Einsatzdienst können tun, wofür sie ausgebildet sind, EK im Innendienst oft unterfordert und für Tätigkeiten überqualifiziert

BF_Cluster 3

- Rahmendienstplan (7.00-16.30h) → EK einsatzunabhängig ausgelastet
- 24h-Schicht besonders für ältere EK anstrengend und erschöpfend („richtiges Schlafen während dieser Zeit nicht möglich“)



Auswertungsebene II: Beispiel

Dienstespezif. Vergleich der Berufsfeuerwehr-Cluster

OCS	BF_CI 1	BF_CI 2	BF_CI 3
-----	---------	---------	---------

Gemeinsame (dienstespezifische) Begründung

- QAB tendenziell höher eingeschätzt
- Ungleichverteilung der Arbeitsbelastung innerhalb der BF

Benennung verschiedener Kriterien:

- FW-Dienst vs. RD
- Innendienst vs. Außendienst
- Arbeitsalltag vs. Einsatz
- jüngere EK vs. ältere EK



Auswertungsebene II: Beispiel

Dienstespezif. Vergleich der Berufsfeuerwehr-Cluster

OCS	BF_CI 1	BF_CI 2	BF_CI 3
FG	↓	↑	↓↓

BF_Cluster 1

- begrenzte Beförderungsmöglichkeiten, ungerechtes Beurteilungssystem
- ungleiche Aufstiegschancen in verschiedenen Bereichen
- eher neg. als pos. Rückmeldung durch FK

BF_Cluster 2

- begrenzte Beförderungsmöglichkeiten bedingen entsprechende Beurteilungen
- EK teilweise ärgerlich und enttäuscht

BF_Cluster 3

- strukturell bedingte Chancenungleichheit beim Zugang zu Lehrgängen
- dadurch ungleiche Aufstiegs- und Beförderungschancen
- Schonplätze für ältere EK sind gerechtfertigt
- kein Verständnis für jüngere EK, die eingeschränkte Einsatzfähigkeit selbst verschuldet haben (z. B. Übergewicht, Motivationsmangel)



Auswertungsebene II: Beispiel

Dienstespezif. Vergleich der Berufsfeuerwehr-Cluster

OCS	BF CI 1	BF CI 2	BF CI 3
-----	---------	---------	---------

Gemeinsame (dienstespezifische) Begründung

- FG (bis auf BF-Cluster 2) tendenziell schlechter eingeschätzt
- Begrenzte Beförderungsmöglichkeiten
- Ungerechte Beurteilungen / Ungerechtes Beurteilungssystem



Auswertungsebene II: Beispiel

Dienstespezif. Vergleich der Berufsfeuerwehr-Cluster

OCS	BF_CI 1	BF_CI 2	BF_CI 3
KK	↓	-	↓

BF_Cluster 1

- teilweise bewusstes Zurückhalten von Infos („Informationen als Machtinstrument“)
- Schnittstelle bes. zum mittleren Dienst „löchrig“
- Unzureichender Informationsfluss fördert Gerüchteküche
- Informationen müssen teilweise aktiv durch EK nachgefragt werden
- Mangelhafte KK auch Ursache für schlechtere Bewertung in anderen Bereichen

BF_Cluster 2

- im Einsatz funktioniert Kommunikation gut, im Arbeitsalltag ist Kommunikation zwischen verschiedenen Hierarchieebenen unzureichend

BF_Cluster 3

- Mangelnder Informationsfluss zwischen Diensten (mittlerer Dienst oft zu wenig informiert) – dadurch Gerüchteküche
- Informationsfluss vom jeweiligen Abteilungsleiter abhängig
- „man muss Freunde haben, um an bestimmte Infos zu kommen“



Auswertungsebene II: Beispiel

Dienstespezif. Vergleich der Berufsfeuerwehr-Cluster

OCS BF_CI 1 BF_CI 2 BF_CI 3

Gemeinsame (dienstespezifische) Begründung

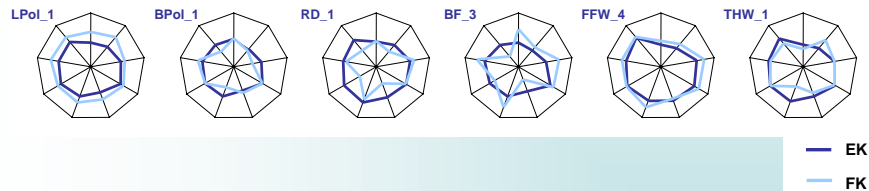
- KK tendenziell ungünstiger eingeschätzt
- Informationsfluss mangelhaft/unzureichend
- Schnittstellenprobleme v.a. zwischen Diensten/Hierarchieebenen (besonders mittlerer Dienst)



Auswertungsebene III:

Diensteübergreifend nach Clustern

→ Vergleich aller eher günstigen / ausgewogenen / eher ungünstigen Cluster



- Gibt es auffällige **Muster der Unter- bzw. Überschätzung** in günstigen, ausgewogenen bzw. ungünstigen Clustern?
- Gibt es **diensteübergreifend ähnliche Erklärungsmuster** für eher günstige bzw. ungünstige Ausprägungen?



Auswertungsebene III:

Diensteübergreifender Vergleich nach Clustern

→ Vergleich aller eher günstigen Cluster

OCS	LPol_1	BPol_1	RD_1	BF_3	FFW_4	THW_1
QAB	↑	-	-	↑↑	-	-
KH	↑	-	↓	-	-	↑
GR	-	↓	-	↑	↑	-
TC	-	-	-	-	↑	-
FG	↑	-	↓↓	↓↓	-	-
WV	↑	↓	-	↑	↑	↓↓
VG	-	-	↓	-	-	-
ZT	↑	-	-	↑	-	-
KK	-	↓	↓	↓	-	-

→ Senkrechte (nach Cluster) vs. waagerechte (nach Merkmalen) Betrachtung

↑ bzw. ↓ Über- bzw. Unterschätzung des EK-Wertes durch FK um mind. eine SD
↑↑ bzw. ↓↓ Über- bzw. Unterschätzung des EK-Wertes durch FK um mind. zwei SD



Auswertungsebene III:

Diensteübergreifender Vergleich aller eher günstigen Cluster

OCS	LPol_1	BPol_1	RD_1	BF_3	FFW_4	THW_1
FG	↑	-	↓↓	↓↓	-	-

LPol_1: - Arbeits- bzw. Aufgabenverteilung nach Stärken/Schwächen
- Abschaffung Weihnachtsgeld → Neid gegenüber Kollegen in anderen LPol

BPol_1: - Keine Aussage

RD_1: - Geringe Karrierechancen aber vielfältige Möglichkeiten zur Weiterqual.
- geringes Interesse der EK an Qualifikationen

BF_3: - Chancenungleichheit (Lehrgänge, Aufstieg/Beförderung)
- Schonplätze für ältere EK akzeptiert; kein Verständnis für jüngere EK

FFW_4: - Fairness/Gerechtigkeit ist Aufgabe der FK
- Integration von Außenseitern

THW_1: - eingeschränkte Leistungs- und Karrierechancen
- ältere EK besetzen Führungspositionen



Auswertungsebene III:

Gemeinsame (dienstübergreifende) Begründung/Aspekte

- (un-)gerechte Aufgaben- / Arbeitsverteilung
- Chancen(un-)gleichheit im Zugang zu Aus-, Fort- und Weiterbildung
- (un-)gerechtes Beurteilungssystem / Beurteilungskriterien
- (un-)gleiche Aufstiegs- und Beförderungsmöglichkeiten

Fairness und Gerechtigkeit im Erhebungsinstrument

- Gerechte Verteilung von Ressourcen
- Keine Leistung ohne Gegenleistung
- Möglichkeit, als ungerecht empfundene Entscheidungen anzusprechen
- Leitungsebene behandelt alle Kollegen/Kameraden gerecht
- Entscheidungen werden nur von bevorzugten Personen getroffen
- Man muss die richtige Leute kennen, um weiter zu kommen



Ausblick und weitere Arbeiten

- Schriftliche **Einzelauswertung** für jeden Interviewpartner
- Weitere **cluster- und dienstespezifische Auswertung** (auch Engagement und Burnout)
- Herausarbeitung **interner/externer Gründe** für Entstehung Organisationsprofilen
- **Gegenüberstellung** von im Interview genannten Gründen und Fragebogen-Items (Inhaltsvalidität + Verständnis der FK)
- **Interpretation** der Ergebnisse unter Berücksichtigung der quantitativen Daten
- Ableitung von **Handlungsempfehlungen**



**Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit!**