



Fakultät **Soziale Arbeit** und **Pflege**

Studiengang Pflege

**Zur Vereinbarkeit des Konzeptes „Führen durch Ziele“
(Management by Objectives) mit der Anwendung von
Anreizsystemen im Pflegebereich**

Diplomarbeit

Hamburg, den 27. Februar 2006

Vorgelegt von: Bergmann, Christian
Matrikelnr. 1685902
Elsässer Str. 18
22049 Hamburg

Betreuender Prüfer: Prof. Dr. rer. pol. Knut Dahlgaard

Zweiter Prüfer: Prof. Dr. phil. Peter Stratmeyer

„Das Ziel ist in der Verwirklichung das Letzte,
das Erste aber in der Absicht der Vernunft.“

(Thomas von Aquin, *Summa theologica*)

Vorwort

„Unverhofft kommt oft.“ sagt das Sprichwort. Und so war es denn auch im Fall meiner Begegnung und wachsenden Begeisterung für das Thema *Führen durch Ziele (Management by Objectives)*. Als ich im Verlauf der Vorgespräche für mein Praxissemester im Sommer 2004 gefragt wurde, ob ich an der Mitarbeit an der Evaluation und des Controllings der Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen in der damaligen *LBK Hamburg Gruppe* (heute: *LBK Hamburg GmbH*) interessiert sei, hatte ich bis dato weder im Rahmen des Studiums noch aus eigener beruflicher Praxis Berührung mit diesem Thema gehabt.

Infolge der intensiven Beschäftigung mit den theoretischen Grundlagen dieses Konzeptes, verbunden mit der aktiven Beteiligung an Schulungen und Workshops, sowie deren Evaluation wuchs mein Interesse. Durch Gespräche mit Mitarbeitern und Führungskräften über deren praktische Erfahrungen kam ich zunehmend zu der Überzeugung, das dieses Konzept ein probates Mittel zur Personalführung zu beiderlei Nutzen sein kann.

Der lebhafte Austausch mit den Changemanagerinnen Anne Schassan und Angelika Keding vom *Personalmanagement-Center/PMC* der *LBK Hamburg GmbH* über das Praxissemester hinaus, hat mich immer wieder motiviert, an der Weiterentwicklung des ‚Instrumentes Zielvereinbarungsgespräche‘ vor allem mit Blick auf den Pflegebereich mitzuwirken. Diesem Austausch entsprang auch das Thema dieser Arbeit, der Versuch, theoretisch herauszuarbeiten, in welchem Verhältnis das in der Einführung befindliche Konzept *Führen durch Ziele* zu einer möglichen Einführung von *leistungsorientierter Bezahlung oder Anreizsystemen* steht. Für die Anregungen und die kritische Begleitung meiner Diplomarbeit bin ich Anne Schassan und Angelika Keding sehr dankbar.

Mein Dank gilt auch Prof. Dr. Knut Dahlgaard und Prof. Dr. Peter Stratmeyer für die Betreuung dieser Arbeit in Form von Anregungen, Impulsen und kritischen Nachfragen.

Last but not least geht ein großes Dankeschön an Familie, Freunde, sowie Leitung und Kollegen im *Hamburger Hospiz im Helenenstift*, die mich durch ihr Verständnis und durch ihre kleinen und großen Taten unterstützt haben.

Zugunsten einer erleichterten Lesbarkeit wird in dieser Arbeit ausschließlich die männliche Form gebraucht. Sie soll stellvertretend für Frauen und Männer gelten. Ich bitte vor allem die Leserinnen dafür um Verständnis!

Hamburg, im Februar 2006

0	Inhalt	
0	Inhalt.....	3
1	Verzeichnisse (Abbildungen und Abkürzungen)	5
2	Einleitung.....	6
3	Hinführung zum Thema: Aktuelle Rahmenbedingungen und theoretischer Bezugsrahmen des Personalmanagements im Pflegebereich	8
3.1	Das Personalmanagement in der Pflege – aktuelle Rahmenbedingungen	8
3.2	Führung im modernen Personalmanagement	9
3.3	<i>Motivation, Motiv</i> und Motivationstheorien	11
4	Führen durch Ziele (Management by Objectives).....	18
4.1	Das Konzept <i>Führen durch Ziele (Management by Objectives)</i> - Theoretische Grundlagen	18
4.1.1	Zielvereinbarung oder Zielvorgabe.....	19
4.1.2	Führung im Konzept „Führen durch Ziele“	20
4.1.2.1	Zielorientierung – Lokomotion	22
4.1.2.2	Mitarbeiterorientierung – Kohäsion	24
4.1.2.3	Motivation durch Zielvereinbarung	29
4.2	Anwendung im Bereich der Pflege/im Krankenhaus	35
4.2.1	Aktueller Stand der Umsetzung (Beispiele)	35
4.2.2	Besonderheiten im Bereich der Pflege.....	37
4.2.2.1	Die Pflegenden – personale Aspekte	38
4.2.2.2	Das Tätigkeitsfeld – organisationale Aspekte.....	39
4.2.2.3	Die Einflüsse von Außen – Rahmenbedingungen	41
4.3	Schlussfolgerung: Kritische Erfolgsfaktoren für die Implementierung des Konzeptes und die dauerhafte Umsetzung.....	42
5	Anreizsysteme (Incentives)	45
5.1	<i>Anreiz</i> und <i>Anreizsysteme</i> – Theoretische Grundlagen	45
5.1.1	Führung durch Leistungsanreize.....	50
5.1.1.1	Zielorientierung – Lokomotion	50
5.1.1.2	Mitarbeiterorientierung – Kohäsion	51
5.1.1.3	Motivation durch Leistungsanreize.....	56
5.2	Anwendung im Bereich der Pflege/im Krankenhaus	59
5.2.1	Aktueller Stand der Umsetzung.....	59
5.2.1.1	Anreizsysteme im Rahmen des BAT/TVöD und anderer Tarife: Möglichkeiten und Grenzen	61
5.2.1.2	Aktueller Stand der Realisierung am Beispiel der Hamburger Krankenhäuser	65
5.2.2	Besonderheiten im Bereich der Pflege.....	67
5.2.2.1	Die Pflegenden – personale Aspekte	67
5.2.2.2	Das Tätigkeitsfeld – organisationale Aspekte.....	70
5.2.2.3	Die Einflüsse von Außen – Rahmenbedingungen	71

5.3 Schlussfolgerung: Kritische Erfolgsfaktoren für die Implementierung und die dauerhafte Umsetzung	72
6 Zur Vereinbarkeit beider Konzeptionen – Fazit und Ausblick.....	74
6.1 Zentrale Aspekte des <i>Führens durch Ziele</i> und der <i>Anreizsysteme</i> in der Gegenüberstellung	74
6.1.1 Ziele	74
6.1.2 Zielgrößen und Zieldimensionen	75
6.1.3 Leistungsbeurteilung und Selbstkontrolle	76
6.1.4 Führungsverständnis	76
6.1.5 Qualifikation der Führungskräfte	77
6.1.6 Mitarbeiterbild	77
6.1.7 Team	78
6.1.8 Motivation – Ansatzpunkte	78
6.2 Kritische Erfolgsfaktoren für einen kombinierten Einsatz	79
6.3 Ausblick und Fazit.....	81
7 Literaturverzeichnis	83
8 Anhang.....	A1

1 Verzeichnisse (Abbildungen und Abkürzungen)

Abbildungen:

- Abb. 3-1 Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzberg et al.
Abb. 3-2 Dimensionen der Qualität der Arbeit (nach v. Rosenstiel)
Abb. 4-1 Was begünstigt einzelne Kriterien des Führungserfolgs?
Abb. 4-2 „The High Performance Cycle“ (nach Locke&Latham)
Abb. 5-1 Leistungsanreize an der Schnittstelle von Organisationszielen und
Mitarbeitermotivation/-bedürfnissen
Abb. 5-2 Bedeutung der variablen Bezüge – Vergleich: Krankenhäuser &
Industrie/Handel
Abb. 5-3 Zusammensetzung des Leistungsentgeltes / variablen Lohnanteils

Abkürzungen:

BAT	Bundesangestelltentarifvertrag
DRG	Diagnosis Related Groups
FdZ/MbO	Führen durch Ziele/Management by Objectives
KAH	Krankenhaus-Arbeitgeberverband Hamburg
LBK	Landesbetrieb Krankenhäuser Hamburg
NEXT-Studie	Nurses' Early Exit Study
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst des Bundes und der Kommunen
UKE	Universitätsklinikum Hamburg Eppendorf
ver.di	Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft

2 Einleitung

Die vorliegende Arbeit widmet sich in ihrem Verlauf schwerpunktmäßig zweier Konzeptionen zur Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Bereich der Pflege. Zum einen geht es dabei um das *Führen durch Ziele (Management by Objectives)*, zum anderen um den Einsatz von *Anreizsystemen, bzw. Leistungsanreizen*. Hintergrund dieser Themenstellung ist, dass der Verfasser im Rahmen eines Praxissemesters im Bereich Change Management der *LBK-Hamburg Gruppe* die Gelegenheit hatte, an der Evaluation der Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen mitzuwirken. Den Erfahrungen und Ergebnissen dieser Evaluation und den geänderten Rahmenbedingungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens entsprang die Idee, die besonderen Anforderungen an die Implementierung eines solchen Konzeptes im Bereich der Pflege einer tieferen Betrachtung zu unterziehen. Diese sollte vor allem auf den theoretischen Grundlagen in der Fachliteratur basieren aber auch die Erfahrungen vor Ort berücksichtigen. Zu den veränderten Bedingungen innerhalb des Unternehmens gehörte die Übernahme der *LBK Hamburg Gruppe* durch einen privaten Investor, der eine stärkere Leistungsorientierung bei der Entlohnung der Mitarbeiter anstrebt. Von Außen wird dieses Anliegen durch den neuen Tarifvertrag für die Beschäftigten des Bundes und der Kommunen, den *TVöD*, der erstmalig die Komponente eines leistungsabhängigen variablen Entgeltanteil enthält, forciert.

Sowohl das Konzept des *Führen durch Ziele (abgekürzt: „FdZ/MbO“)*, als auch der Einsatz von *Anreizsystemen* versuchen positiv auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter einwirken. Ob, in welcher Form und unter welchen Bedingungen ein kombinierter Einsatz im Sinne einer solchen gesteigerten Motivation zielführend ist, soll im Verlauf der Betrachtung herausgearbeitet werden. Ziel der Arbeit ist es, am Ende einen Kriterienkatalog mit ‚kritischen Erfolgsfaktoren‘ zu formulieren, die es zu beachten gilt, wenn man beide Konzeptionen miteinander verbinden will.

Den Ausgangspunkt der Betrachtung bildet die folgende, auf einem ersten Eindruck beruhende Arbeitshypothese:

Das Konzept *FdZ/MbO* zielt auf die *intrinsischen Motive*, d. h. die Motivation aus der Arbeit selbst, ab. *Anreizsysteme* hingegen wollen den Mitarbeiter *extrinsisch*, d. h. unabhängig von der eigentlichen Arbeit, zur Leistung motivieren. Aus diesem Grunde stehen die beiden Ansätze im Widerspruch zueinander und behindern sich in ihrer Wirksamkeit.

Ausgehend von einer allgemeinen Betrachtung der hinter den Konzeptionen stehenden Motivationstheorien und einer Klärung zentraler Begriffe in diesem Bereich, sollen die beiden Konzeptionen zunächst einmal unabhängig voneinander betrachtet werden.

In zwei parallel gestalteten Hauptteilen werden die Konzeptionen zunächst allgemein vorgestellt. Dann richtet sich das besondere Augenmerk auf das Thema ‚Führung‘ und die Frage der Mitarbeiter- und Aufgaben-/Zielorientierung, sowie die motivationalen Aspekte des jeweiligen Ansatzes.

Der nächste Schritt beleuchtet dann die Spezifika im Bereich der Pflege sowohl im Hinblick auf die Arbeits- und Organisationsformen als auch auf die besonderen personalen Aspekte sollen dabei Berücksichtigung finden. Wir beschränken uns auf die Gruppe der professionell Pflegenden im Krankenhaus. Durch die veränderten wirtschaftlichen und gesetzlichen Rahmenbedingung befinden sich die Träger unter dem Druck eines verschärften Wettbewerbs, der zu einer höheren Effektivität, Effizienz und Qualität, sowie einem größeren Kostenbewusstsein drängt. Die Personalkosten, die ca. 70 % der Gesamtkosten im Klinikbereich ausmachen, sind da von zentraler Bedeutung.¹ Dadurch treten hier fast ‚brennglasartig‘ die Tendenzen von Kostenflexibilisierung und Leistungsorientierung, die auch die ambulante Pflege und die stationäre Altenpflege betreffen, zutage. Die beiden Einzelbetrachtungen schließen mit einer Auflistung der kritischen Erfolgsfaktoren für die Implementierung und die dauerhafte Umsetzung des Konzeptes, bzw. Instrumentes ab.

Aus der Einzelbetrachtung der beiden Konzeptionen sollen sich dann zentrale Aspekte oder auch kritischen Erfolgsfaktoren des jeweiligen Konzeptes ergeben. Diese werden in einem dritten Schritt zueinander in Beziehung gesetzt.

Der Blick in die Publikationen der letzten Jahre, die sich mit den Themen des *FdZ/MbO* und *Anreizsystemen* beschäftigt haben, bietet die Chance, aus dem Erfahrungsvorsprung der so genannten freien Wirtschaft zu lernen und diese bei der Anwendung im Pflegebereich ggf. zu berücksichtigen.

¹ Vgl. Rocke, B., et al., Die Gestaltung der Leistungsentgelte nach dem TVöD-Spartentarifvertrag Krankenhaus, S. 839 u. Ders., Flucht aus dem BAT und aus der Zusatzversorgung?, S. 449 u. 453.

3 Hinführung zum Thema: Aktuelle Rahmenbedingungen und theoretischer Bezugsrahmen des Personalmanagements im Pflegebereich

In diesem Abschnitt werden zunächst die äußeren Bedingungen und Entwicklungen im Bereich der Krankenhäuser in Deutschland beschrieben. Sie bilden den Rahmen in dem sich das Personalmanagement und die Personalführung in der Pflege realisieren.

Als Grundlage für die Beschreibung der Konzeptionen von *Führen durch Ziele* und *Anreizsystemen* werden dann in einem weiteren Schritt die Betrachtungsebenen von Führung im modernen Personalmanagement beschrieben und durch einen Überblick über Motivationstheorien und Anreizsysteme ergänzt.

3.1 Das Personalmanagement in der Pflege – aktuelle Rahmenbedingungen

Wirft man einen Blick auf die Publikationen oder Kongressbeiträge der letzten Jahre, so lassen sich für den Krankenhausbereich folgende Trends beschreiben²:

- Mehr Wettbewerb zwischen den Gesundheitsdienstleistern im europäischen Kontext.
- Konkurrenz zwischen privaten, öffentlichen und freigemeinnützigen Gesundheitsunternehmen bei knapper werdenden öffentlichen Mitteln.
- Reformgesetze wie z. B. die Einführung der DRGs (Diagnosis Related Groups).

Unter diesen Bedingungen machen sich die Krankenhäuser auf die Suche nach Wegen, dem steigenden Kostendruck und den gestiegenen Qualitätsanforderungen zu begegnen um am Markt bestehen zu können. Damit gerät der Personalbereich als wichtigster Kostenfaktor immer wieder in den Mittelpunkt der Überlegungen. Ihn effizienter und kostengünstiger zu gestalten wird als zentrales Anliegen betrachtet.

So versuchen seit einiger Zeit mehr und mehr Krankenhäuser, wie bspw. die *Vivantes GmbH* Berlin, *LBK Hamburg Gruppe* und die *Sana-Kliniken*³ mit der Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen für Betriebe des Gesundheitswesens bis dato unbekannte Wege der Personalführung zu gehen.

Hinzu kommt, dass sich viele Träger zu einer Flexibilisierung der Personalkosten, auf dem Wege einer leistungsorientierten Entgeltgestaltung und/oder die Einführung von Anreizsystemen, gezwungen sehen. Der bislang vorherrschende Bundesangestelltentarif (BAT) wurde in diesem Zusammenhang als leitungsfeindlich und unübersichtlich kritisiert.⁴

² Vgl. Roth, S., *Balanced Scorecard im Krankenhaus*, S. 240ff.

³ So werben die Sana-Kliniken bspw. damit, dass sie ein Zielvereinbarungssystem installiert haben: vgl. http://sana.dynweb.m-online.net/sana-profile_1_05/index.htm (Download: 05.01.2006 14:21h).

⁴ Rocke, B., et. al. ; *Gestaltung der Leistungsentgelte*, S. 836. Zur Kritik am BAT vgl. auch Klinkenberg, U., *Anreizsysteme im Angestelltenbereich*, S. 23ff.

Arbeitgeber und Arbeitnehmer richten große Erwartungen in Richtung Leistungsorientierung auf den neuen TVöD (Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst) und den Spartentarifvertrag für die Krankenhäuser.⁵ Wir werden uns an späterer Stelle ausführlicher mit dem TVöD auseinandersetzen.⁶

Die Situation, in die hinein die Implementierung beider Konzepte geschieht, ist auch auf der personalen Seite durch eine Reihe von gravierenden Einflüssen geprägt: So sehen sich die Beschäftigten in der Pflege schon seit längerer Zeit mit geänderten Anforderungen konfrontiert, die sich zum einen durch eine gestiegene Arbeitsdichte (höhere Fallzahlen mit höherem pflegerischen Aufwand bei zumeist gleich bleibendem oder gesunkenen Personalbestand), höhere Anforderungen im Bereich Administration, Dokumentation, Qualitätsmanagement mit der Durchführung verschiedener Projekte wie z. B. der Einführung neuer Software-Systeme, neuer Pflege-Systeme oder auch Personalführungsinstrumente ergeben. Nicht selten mangelt es unserer Erfahrung nach übergreifenden Konzepten und einer zentralen Steuerung. Darüber hinaus sind die Einflüsse von Widerständen, die durch Veränderungen hervorgerufen werden, und der Einfluss von Arbeitsplatzunsicherheit nicht zu unterschätzen. Darauf wird in dieser Arbeit an anderer Stelle ausführlicher einzugehen sein.⁷

3.2 Führung im modernen Personalmanagement

Als Grundlage für die Beschreibung der Wirkweise und der Einflüsse von *Führen durch Ziele* und *Anreizsystemen* auf das Leistungsverhalten von Mitarbeitern, sollen zunächst einmal die verschiedenen Ebenen bzw. Blickwinkel, die zur Beschreibung des Umgangs eines Unternehmens mit seinen Mitarbeitern herangezogen werden können, erläutert werden. Der Gegenstandsbereich und die Definitionen von (Personal-) *Führung* sind in der Literatur sehr unterschiedlich beschrieben.⁸

⁵ Rocke, B., et. al., TVöD Spartentarifvertrag Krankenhaus, S. 377; Die Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) hebt in ihrer positiven Bewertung des neuen Tarifvertrages u. a. hervor: „- mehr Transparenz und Übersichtlichkeit. [...]

- passgenaue Bestimmungen in fünf Sparten des öffentlichen Dienstes [...]
- ein Bezahlung nach Leistung und Erfahrung statt nach Alter und Familienstand,
- bessere Bedingungen und Chancen für Jüngere, [...]
- variabler gestaltbare Arbeitszeiten

- einen verbrieften Anspruch auf Qualifizierung, [...]“ in: <http://tarifrecht-oed.verdi.de> (Download: 05.01.2006 14:07h).

⁶ Vgl. Kap. 5.2.1.1 „Anreizsysteme im Rahmen des BAT/TVöD und anderer Tarife: Möglichkeiten und Grenzen“.

⁷ Vgl. Kap. 5.2.2.3 „Die Einflüsse von Außen – Rahmenbedingungen“.

⁸ Als Beispiel vgl. die zahlreichen Führungsdefinitionen in : Neuberger, O., Führen und führen lassen, S. 11ff. Vgl. auch Steinle, C., Führungsdefinitionen, Sp. 523f.

Die im Folgenden vorgenommene Eingrenzung der Begriffe *Management und Führung* ist vor dem Hintergrund der breiten theoretischen Erörterung in der Literatur auch lediglich pragmatisch als Arbeitsdefinition zu bewerten.

Mit dem Begriff *Management* bewegen wir uns bei der Beschreibung des Handlungsfeldes noch auf sehr allgemeiner Ebene: „Management ist zielorientiertes Gestalten betrieblicher Prozesse.“⁹ Damit verstehen wir hier *Management* im Sinne von *Unternehmensführung*. Die Managementliteratur unterscheidet zwischen *Management als Funktion*, indem sie deren Aufgaben beschreibt und *Management als Institution*, indem sie die handelnden Personen oder Gruppen beschreibt.¹⁰

Führung hingegen soll im Zusammenhang unserer Betrachtung stärker den Aspekt der *Personalführung*, d.h. der Führung durch (direkte) Vorgesetzte beleuchten. Das Handeln von Personen an Personen, Führungskraft und Geführter, steht hier im Vordergrund.

„Führung ist zielbezogene Einflussnahme [...]. die Geführten sollen dazu bewegt werden, bestimmte Ziele, die sich meist aus den Zielen des Unternehmens ableiten, zu erreichen. [...] Die Wege dieser Einflussnahme sind jedoch höchst unterschiedlich. Gliedert man grob, so ist auf zwei Arten besonders hinzuweisen, die in sich wiederum vielfach ausdifferenziert werden können. Es handelt sich dabei einerseits um die Führung durch Strukturen, andererseits um die Führung durch Personen.“¹¹

Beide ‚Wege‘ der Führung, über Strukturen und über Personen, sollen bei der Betrachtung der Konzepte Berücksichtigung finden. Dabei wird der Gegenstandsbereich üblicherweise in folgende Teilbereiche oder Fragestellungen untergliedert:

- *Führungsverhalten*: Beobachtbares Verhalten von Vorgesetzten, dessen Beschreibung oft gebunden ist an den Versuch, es zu messen und auf seine Wirkung auf die Erreichung der Betriebsziele hin zu untersuchen.¹²
- *Führungseigenschaften*: Gegenstand einer frühen Führungstheorie, deren Grundannahme war, dass der Führungserfolg im Wesentlichen von bestimmten persönlichen Eigenschaften der Führungskraft abhängig sei.¹³
- *Führungsstil*: Art und Weise, wie ein Mitarbeiter durch seinen Vorgesetzten geführt wird. Zur Einordnung bietet die Führungsstilforschung eine Reihe von Klassifikationsmodellen. In der Regel bewegen sich die Einstufungen zwischen den Extremen eines ‚autoritären‘, d.h. Führer zentrierten, und eines ‚partizipativen‘, d.h. Gruppen zentrierten Führungsstil.¹⁴

⁹ Schneck, O., Management-Techniken, S. 14.

¹⁰ Vgl. Staehle, W. H., Management, S. 67; Hummel, T. R., et al., Unternehmensführung, S. 1.

¹¹ V. Rosenstiel, L., et al., Führung von Mitarbeitern, S. 4.

¹² Vgl. v. Rosenstiel, L., Führung von Mitarbeitern, S. 12.

¹³ Vgl. v. Rosenstiel, L., Führung von Mitarbeitern, S. 7f.

¹⁴ Vgl. Scholz, Chr., Personalmanagement, S. 923ff.

Auf der operativen Ebene unterscheidet die Führungstheorie auch in Führungsinstrumente, Führungsmodelle und Führungstheorien:

„Um die Zusammenhänge zwischen Führungskräften, Mitarbeitern und konkreten Führungssituationen zu analysieren und zu gestalten, sind **Hilfsmittel** mit unterschiedlichster Aussagekraft entwickelt worden:

- *Führungsinstrumente* liefern konkrete (aber nicht unbedingt fundiert begründete) Vorschläge zur Personalführung. Spezielle Formen von Führungsinstrumenten sind Führungstechniken (wie Aufgabenbeschreibungen) und Führungsstile.
- *Führungsmodelle* systematisieren und verbinden mehrere Komponenten der Personalführung. Sie enthalten mindestens ein Führungsinstrument.
- *Führungstheorien* entstehen aus Führungsmodellen und bringen (je nach Form der Theorie) beschreibende oder erklärende Aussagen zum Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.“¹⁵

Die *Anreizsysteme* sind dieser Systematik entsprechend den *Führungsinstrumenten* zuzuordnen.

Schwieriger ist die Kategorisierung des *FdZ/MbO*. Grundsätzlich gehört es auch zu den Führungsinstrumenten. Da es aber in sich wiederum verschiedene Führungsinstrumente zu vereinigen vermag (Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterbeurteilungen, Anreizsysteme u. s. w.) und diese konzeptionell im Blick auf die gesamte Organisation zusammen bindet, wurde sich für den Begriff des (*Führungs-*)*Konzeptes* entschieden.¹⁶

Sowohl das *FdZ/MbO* als auch die *Anreizsysteme* zielen auf die Leistungsbereitschaft/Motivation der Mitarbeiter und auf deren Steigerung. Diesem Thema widmet sich das nächste Kapitel.

3.3 *Motivation, Motiv* und Motivationstheorien

Die folgenden Ausführungen zu den Motivationstheorien sollen dem besseren Verständnis der theoretischen Grundlagen, Intentionen und Wirkweisen von Führungsinstrumenten und –konzepten dienen. Sie sind zugleich Ausgangspunkt für die spätere Betrachtung der motivationalen Aspekte des Konzeptes *FdZ/MbO* und der Anreizsysteme.¹⁷

¹⁵ Scholz, Chr., Personalmanagement, S. 877.

¹⁶ Vgl. Staehle, W. H., Management, S. 854 u. Hummel, Th. R., et al., Unternehmensführung, S.73ff.

¹⁷ Vgl. Kap. 4.1.2.3 „Motivation durch Zielvereinbarung“ u. Kap. 5.1.1.3 „Motivation durch Leistungsanreize“.

Motivation

Die psychologische Wissenschaft definiert allgemein: „**Motivation** (lat. *movere*, »bewegen«) ist die allgemeine Bezeichnung für alle Prozesse, die körperliche und psychische Vorgänge auslösen, steuern oder aufrechterhalten. Jedes Lebewesen fühlt sich, angeregt von seinen Neigungen und Abneigungen, von bestimmten Reizen und Aktivitäten stärker angezogen als von anderen.“¹⁸

Auf den Menschen übertragen heißt das also, dass ein Mensch durch Reize, die ein Ziel auf ihn ausüben, angezogen wird. In diesen Zustand der ‚Motivation‘ versetzt entscheidet er sich dann für eine bestimmte Handlungsalternative, die das Erreichen des Zieles wahrscheinlicher macht. Darüber hinaus bewirkt die ‚Motivation‘ eine dauerhafte intensive Ausrichtung des Verhaltens auf diese Zielerreichung hin.¹⁹

Das Konzept der ‚Motivation‘ versucht aus bestimmten Verhaltensweisen des Menschen Rückschlüsse auf dessen Antrieb zu formulieren. Die ‚Motivation‘ kann dabei nur indirekt geschlussfolgert werden und ist hypothetisch.²⁰ In der vermuteten Motivation des Anderen schwingt die eigene Erfahrung, das Gefühl von Angezogenensein, Faszination, Verlangen, Wollen usw. mit. Das so selber Erlebte dient gleichsam als Schlüssel zum Verständnis der eigenen wie auch der anderen Motivation. Erleben und Verhalten stehen in enger Verbindung zueinander und beeinflussen sich gegenseitig.²¹

Vier Faktoren kennzeichnen die ‚Motivation‘:

- *Aktivierung*: Ein bestimmtes Verhalten ist ausgelöst worden.
- *Richtung*: Das Verhalten ist auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtet.
- *Ausdauer*: Das Verhalten ist nicht nur punktuell sondern auf Dauer angelegt.
- *Intensität*: Die Stärke des *psychischen und physischen Engagements zur Erreichung* des Ziels lässt sich beschreiben.²²

Motiv

Als inhaltlicher Kern der Motivation lassen sich Motive wie folgt klassifizieren: „1. [...] (höhere) Motive sind zeitlich relativ überdauernde psychische Eigenschaften von Personen. Sie werden im Zug der Sozialisation erworben und bilden ein verhältnismäßig stabiles System. –

2. *Komponenten*: a) *aktivierende Komponente*: Triebe, die das Verhalten, ausgelöst durch Störung des biologischen Gleichgewichts, aktivieren und lenken [...]. – b) *Kognitive Kom-*

¹⁸ Zimbardo, P. G., et al., Psychologie, S.319.

¹⁹ Vgl.: Art. „Motivation“, in: Gabler Wirtschaftslexikon, S. 2173 u. Neuberger, O., Führen und führen lassen, S. 533

²⁰ Vgl. Busse, B. Immaterielle und materielle Leistungsanreize, S. 69f.

²¹ Vgl. v. Rosenstiel, L., Motivation von Mitarbeitern, S.196f.

²² Vgl. Busse, B., Immaterielle und materielle Leistungsanreize, S. 69f.

ponente: Bewusster oder willentlicher Prozess der Zielsetzung, der Wahrnehmung und Interpretation von Handlungsalternativen umfasst, d.h. ein bewusstes Anstreben von Zielen; in der Motivationstheorie ist die Zugehörigkeit der kognitiven Komponente umstritten. –

3. *Arten*: (1) ‚niedere‘, physiologisch bedingte Motive (angeborene Triebe und Emotionen, z. B. Hunger, Durst, Schlaf, Sexualität);

(2) ‚höhere‘ Motive, die erst nach der Befriedigung von Trieben und Emotionen auftreten (z. B. soziale Motive, Selbstverwirklichung). Weitere Unterscheidung nach Komplexität (Zusammenwirken verschiedener Antriebskräfte) und Konkretheit der Motive.“²³

Motive als „Beweggründe des Verhaltens, die im Menschen liegen“ lassen sich nach von Rosenstiel²⁴ durch Introspektion auf das eigene motivierte Verhalten begreifen.

„Motive schwanken also zwischen Mangelzustand und Sättigung periodisch hin und her. Sie werden dabei in der Regel nur dann bewusst und für uns bemerkbar, wenn der Mangelzustand eine bestimmte Intensität erreicht hat. In der zeitlich vorausgehenden Phase, in der das Bedürfnis nicht bewusst ist, könnte man von einem latenten Motiv sprechen.“²⁵

Die Motiv-‚Inhalte‘ sind Gegenstand der *Inhaltstheorien* unter den Motivationstheorien. Sie werden im Folgenden beschrieben.

Motivationstheorien

Motivationstheorien entwickeln Erklärungsmodelle für die Frage, wie Motivation entsteht, und versuchen Motive zu erforschen, zu benennen und einander zuzuordnen. Die Motivationstheorien werden üblicherweise in *Inhalts- und Prozesstheorien* unterteilt:

„- *Inhaltstheorien* machen konkrete Aussagen über wirksame Motive. Sie beschreiben inhaltlich, wodurch eine Person zum Arbeiten bewegt wird, wonach sie strebt. Dabei wird eher die Seite der Person (Bedürfnisse, Motive) oder eher die Seite der Bedingungen der Situation (Anreize) gesehen.“²⁶

Das Wesen der Inhaltstheorien besteht darin, dass sie sich zumeist um Taxonomien bzw. Einteilung der Motive in Klassen bemühen. Ihr Grundprinzip ist in der Regel eine *dichotomische Aufteilung der Motive* bzw. Bedürfnisse in ‚*Defizit- und Wachstumsmotive*‘. So beschreibt das wohl bekannteste Modell, die Hierarchie der Bedürfnisse nach *Maslow*, das stufenweise Durchschreiten der Defizitmotive: physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, Zugehörigkeitsbedürfnisse und Wertschätzungsbedürfnisse durch Überwindung eines Mangels, bis zu den Wachstumsmotiven: Selbstverwirklichungsbe-

²³ Art. „Motiv“, in: Gabler Wirtschaftslexikon, S. 2172.

²⁴ Vgl. v. Rosenstiel, L., Motivation von Mitarbeitern, S. 197f.

²⁵ V. Rosenstiel, L., Motivation von Mitarbeitern, S. 198.

²⁶ Keller, B., Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie, S.721.

dürfnisse, in zeitlicher Abfolge. Ist das eine Defizit beseitigt, strebt der Mensch der Befriedigung des nächst höheren Bedürfnisses zu.

Aus der Pädagogik übernahm die Arbeits- und Organisationspsychologie die Frage nach den *extrinsischen und den intrinsischen Motiven*. Die Frage der Pädagogen, ob ein Lernstoff von sich aus die Schüler zum Lernen bewegt, also intrinsisch motiviert, oder ob sie durch Belohnungen bzw. Sanktionen, also extrinsisch, zum Lernen bewegt werden müssen wurde, auf die Arbeitswelt übertragen.

Die darauf basierende Forschung zur Arbeitszufriedenheit führte u.a. zur *Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg*²⁷. Er unterschied zwischen sog. *Hygienefaktoren* (auch Kontext-Variablen oder Dissatisfaktoren) und *Motivatoren* (auch Content-Variablen oder Satisfaktoren).²⁸

Hygienefaktoren ²⁹	Motivatoren ³⁰
Gruppe: <i>extrinsische Motive</i>	Gruppe: <i>intrinsische Motive</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Führungsstil • Unternehmenspolitik u. -verwaltung • äußere Arbeitsbedingungen • Beziehungen zu Gleichgestellten, Unterstellten und Vorgesetzten • Status • Arbeitssicherheit • Gehalt 	<ul style="list-style-type: none"> • erbrachte Leistung • Anerkennung für die Leistung • Arbeit selbst • Verantwortung • Aufstieg • Möglichkeiten zum geistigen Wachstum (z.B. Zugewinn an Erfahrung)
Effekt: Beseitigen Unzufriedenheit (kaum Auswirkung auf Zufriedenheit)	Effekt: Längerfristige Steigerung der Leistungsbereitschaft

Abb. 3-1: Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzberg et al.

Damit ist die Frage des Einflusses der Umgebung mit in den Blick geraten, die Frage nach dem Verhältnis von *Inhalt* und *Umfeld*.

Wertung der Inhaltstheorien:

Das Verdienst der Inhaltstheorien ist es vor allem, dass sie übersichtliche und klar strukturierte Theoriemodelle über mögliche Zusammenhänge von Motiv und Verhalten liefern. In dieser Art der schematischen Darstellung liegen aber auch Gefahr und Grenze der Theorien. In ihrer Stringenz und Tendenz zur Verallgemeinerung laufen sie Gefahr,

²⁷ Vgl. Herzberg, F., *Work and the Nature of Man*, S. 71-91.

²⁸ Vgl. v. Rosenstiel, L., *Motivation von Mitarbeitern*, S. 200ff.

²⁹ Vgl. Herzberg, F., *Work and the Nature of Man*, S. 74: "The major dissatisfiers were *company policy and administration, supervision, salary, interpersonal relations and working conditions*."

³⁰ Vgl. Herzberg, F., *Work and the Nature of Man*, S. 72f.: "... determiners of job satisfaction – *achievement, recognition, work itself, responsibility and advancement* - ...".

den Menschen als Individuum und seine je eigene Motivstruktur aus dem Blick zu verlieren. Auch die z. T. willkürliche Zuordnung von Faktoren zur einen oder anderen Gruppe scheint uns problematisch. So kann bspw. eine Prämie als erkennbarer Ausdruck von Anerkennung und Wertschätzung eine ganz andere Wirkung entfalten als in Form einer monatlichen Gehaltszulage.³¹

Die Antwort auf die Frage, was den Menschen generell motiviert, gibt also nur unzureichend Auskunft darüber, wie er als Individuum in der Situation zum Handeln motiviert wird. An dieser Stelle setzen die Prozesstheorien mit ihrer Analyse ein.

„- Bei *Prozesstheorien* geht es darum, wie die Person das erreicht, was ihr aufgrund ihrer Kalkulationen als erstrebenswert erscheint (...). Prozesstheorien formulieren abstrakte Prinzipien des Motivationsverlaufs, in deren Mittelpunkt formale Begriffe wie Erwartungen und Generalisierungen stehen.“³²

Die Kognition, der Einfluss von Lernen und Erfahrung auf das motivierte Handeln, stehen also im Mittelpunkt der Betrachtung. Die Vertreter dieser Art der Motivationstheorien versuchen formalisiert den Weg hin zur Entscheidung zu beschreiben.

Ausgangspunkt dieser Theorien ist das sog. ‚*Bernoulli-Prinzip*‘:

$$\text{Wertigkeit des Ziels} = \text{Nutzen} \quad \times \quad \text{Wahrscheinlichkeit}$$

Werden nun zwei Ziele verglichen, so wird der Mensch sich in der Regel für das Ziel entscheiden, bei dem das Produkt aus dem Nutzen oder Ergebnis und der Wahrscheinlichkeit des Eintretens höher ist.³³

Eine Gruppe unter den Vertretern dieser Richtung (*Peak, Vroom, Porter/Lawler*) betrachtet in unterschiedlicher Ausprägung: Erwartungen, Ziele und deren kognitive Bewertung.

Kernbegriffe sind dabei:

„ – *Ergebniserwartung* (»expectancy«, *E*) bezieht sich darauf, wie die Person die Wahrscheinlichkeit einschätzt, dass infolge ihrer Arbeitsaktivität ein bestimmtes unmittelbares Ergebnis eintritt.

- *Instrumentalitätserwartung* (»instrumentality«, *I*) ist auf die Wahrscheinlichkeit mittelbarer Folgen gerichtet, die zu der angestrebten Belohnung führen.

- *Wert* (»valence«, Valenz, Bewertung, *V*) bezieht sich auf die subjektive Bewertung und damit auf die Anziehungskraft der zu erlangenden Belohnung.“³⁴

³¹ Vgl. Busse, B., Immaterielle und materielle Leistungsanreize, S. 87; v. Rosenstiel, L., Motivation von Mitarbeitern, S. 204.

³² Keller, B., Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie, S.721.

³³ Vgl. v. Rosenstiel, L., Motivation von Mitarbeitern, S. 205; Neuberger, O., Führen und führen lassen, S. 534.

Nach *Vroom* ist Motivation ein Produkt aus Erwartungen und Werten³⁵:

Motivation = S (Bewertung x Instrumentalitätserwartung x Ergebniserwartung. [V x I x E])

Porter und *Lawler* ergänzen dieses Modell, indem sie es um Aspekte wie Leistung, Anstrengung mit aufnehmen, dazu kommen die Bewertung des Verhältnisses von *Anstrengung* und *Leistung* zur *Belohnung* im sozialen Vergleich. Sie ergeben dann die *Zufriedenheit*.³⁶

Eine andere Gruppe bilden die sog. *Gleichheits-, Gerechtigkeits- oder Gleichgewichtstheorien* (*Adams*). Der Grundgedanke ist der des Handels, dass das, was ich gebe, m an Wert dem entsprechen muss, was ich bekomme: Das alte Prinzip des ‚do ut des‘ (lat. ‚Ich gebe, damit du gibst.‘). Das Gefühl, vor allem im sozialen Vergleich, weniger zu erhalten, als man, z. B. als Arbeitseinsatz gegeben hat, führt demnach zur Demotivation und umgekehrt motiviert die Erwartung eines ‚gerechten‘ Gegenwertes zur Leistung.³⁷

Andere Vertreter betonen die *handlungsleitende Funktion von Zielen* (*Locke*):

„Für Menschen – insbesondere solche mit einer hohen Leistungsmotivation – sind Ziele intensive Anregebungsbedingungen, ganz gleich auf welche inhaltlichen Gebiete sie sich beziehen. [...]

Dabei erweist sich diese leistungsförderliche Wirkung insbesondere dann, wenn die Ziele

- als schwierig und herausfordernd erlebt werden;
- präzise formuliert und spezifisch anspruchsvoll sind;
- widerspruchs- und konfliktfrei sind, falls mehrere Ziele erreicht werden sollen;
- die zu erledigende Aufgabe gut repräsentieren;
- glaubhaft und akzeptabel erscheinen, was leichter durch Zielvereinbarungen als mit Zielvorgaben zu erreichen ist;
- mit raschem Feedback über den Grad der Zielerreichung verbunden sind.“³⁸

Wertung der Prozesstheorien:

Der Wert der Prozesstheorien liegt unter anderem darin, dass sie Raum für die individuelle Bewertung und damit für deren Einfluss auf die Ergebnisse geben. Die Beschreibung des Weges hin zu einer Entscheidung für ein bestimmtes Handeln ist als Erklärungsmodell hilfreich, funktioniert in der Praxis aber zumeist nur in der Ex-Post-Betrachtung. Menschen entscheiden sich in der konkreten Situation nicht nur auf Grund kalter Kognition und der Abwägung von Kosten-Nutzen-Aspekten.

³⁴ Keller, B., Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie, S. 724.

³⁵ Vgl. Neuberger, O., Führen und führen lassen, S. S. 534.

³⁶ Vgl. Keller, B., Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie, S. 725.

³⁷ Vgl. Keller, B., Arbeits- Betriebs- und Organisationspsychologie, S. 725.

³⁸ V. Rosenstiel, L., Motivation von Mitarbeitern, S. 207. Ausführlicher dazu: Vgl. Kap. 4.1.2.3 „Motivation durch Zielvereinbarungen“.

Ein Ansatz zur Überwindung dieses Dilemmas ist der Versuch einer stärkeren Rückkopplung an die Praxis durch „Handlungsnahе Prozesstheorien“ wie z. B. die Theorie der Selbstwirksamkeit nach *Bandura* oder die Handlungstheorie von *Hacker*.³⁹

Näher an die Handlung führen auch die *Aktionstheorien der Motivation* wie *Comelli und Rosenstiel*⁴⁰ mit den von ihnen beschriebenen sechs *Quellen der Motivation*: Motivation aus dem *Ich*, aus der *Führung*, aus der *Aufgabe*, aus der *Gruppe*, aus der *Organisation* und aus der *Gesellschaft*. Auch wenn hier keine konkreten Kausalitäten oder Interdependenzen zwischen den einzelnen Quellen ausformuliert sind, ist die Herausarbeitung dieser Einflussgrößen hilfreich.⁴¹

In den sich nun anschließenden Betrachtungen des Konzeptes *FdZ/MbO* und des Instrumentes *Anreizsystem* werden im Zusammenhang der motivationalen Aspekte immer wieder Elemente der oben beschriebenen Motivationstheorien zur Erklärung herangezogen werden.⁴²

³⁹ Vgl. Keller, B., Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie, S. 725.

⁴⁰ Vgl. Comelli, G., et al., Führung durch Motivation, S. 8ff.

⁴¹ Vgl. Scholz, Chr., Personalmanagement, S. 903f.

⁴² Vgl. Kap. 4.1.2.3 „Motivation durch Zielvereinbarung“ u. Kap. 5.1.1.3 „Motivation durch Leistungsanreize“.

4 Führen durch Ziele (Management by Objectives)

4.1 Das Konzept *Führen durch Ziele (Management by Objectives)* – Theoretische Grundlagen

Krause nennt in seiner Beschreibung der historischen Wurzeln des ‚Führens durch Ziele‘ zwei Hauptstränge. Zum einen findet er sie in der experimentellen Forschung von *Locke/Latham* und der darauf basierenden **Zielsetzungstheorie**, der wir uns weiter unten⁴³ ausführlicher widmen werden, zum anderen in dem Konzept des **Management by Objectives**, das in der Managementlehre von *Peter Drucker* erstmals 1954 erwähnt wird.⁴⁴ *Drucker* selber greift dabei auf Gedanken früherer Theoretiker wie *F. W. Taylor*, der schon 1911 auf die motivationalen Aspekte von Zielen und Boni hingewiesen hatte und die betriebliche Praxis bei General Motors seit 1920, vorangetrieben vor allem durch die Präsidenten *Pierre Dupont* und *Alfred P. Sloan* zurück.⁴⁵ In seinen Ursprüngen war das Konzept eher eine Management-Technik als eine umfassende Führungstheorie.

Ende der sechziger Jahre wurde das Konzept vor allem durch *G. S. Odiorne* und *John Humble* populär gemacht. Dabei führten die gesellschaftlichen Veränderungen zu einer Erweiterung des Konzeptes um die Gedanken der Partizipation und der Personalentwicklung. Es wurde ein „motivationstheoretisch fundiertes Führungskonzept“⁴⁶. So formuliert *Humble* beispielsweise: „Richtig angewendet ist Management by Objectives ein System, das das Streben des Unternehmens nach Wachstum und Gewinn mit dem Leistungswillen der Führungskräfte und ihrem Trachten nach Selbstentfaltung integriert.“⁴⁷ Wenn sich auch bis in die Gegenwart hinein das Verständnis des Konzeptes *FdZ/MbO* und seine praktische Anwendung unterschiedlich akzentuiert darstellen, so hat sich doch folgendes Verständnis allgemein durchgesetzt:

„**Management by Objectives**, *Führung durch Zielvereinbarung*; mehrdimensionales Führungskonzept mit Betonung der Bedeutsamkeit gemeinsamer Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern, weit gehender Delegation von Entscheidungsbefugnissen an die Mitarbeiter, regelmäßiger Rückkopplung zum Grad der Zielerreichung, sowie der Kopplung von Belohnungen an den Grad der Zielerreichung u.a. ...“⁴⁸

An anderer Stelle beschreibt das gleiche Nachschlagewerk die instrumentelle Seite des Konzeptes wie folgt:

⁴³ Vgl. Kap. 4.1.2.3 „Motivation durch Zielvereinbarungen“.

⁴⁴ Vgl. *Krause*, U. H., Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Vergütung, S. 15ff.

⁴⁵ Vgl. *Krause*, U. H., Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Vergütung, S. 16.

⁴⁶ *Stahle*, W. H., Management, S. 852.

⁴⁷ *Humble*, John W., MbO Fibel: Grundsätze des Management by Objectives, S. 4.

⁴⁸ Art.: „Management by Objectives“. In: *Gabler Wirtschaftslexikon*, S. 2043.

„**Führung durch Zielvereinbarung**, *Management by Objectives*; auf der Grundlage der motivierenden Wirkung von Zielen wird die Führung durch Zielvereinbarungen vielfach als Führungsinstrument eingesetzt. Sie beruht darauf, dass Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern entweder regelmäßig (z. B. einmal im Jahr) oder unregelmäßig (z. B. je nach Stand eines Projekts) Ziele vereinbaren. Damit die Zielvereinbarung ihre beabsichtigte motivierende Wirkung entfaltet, müssen einige Rahmenbedingungen berücksichtigt werden: Die Ziele müssen (1) genau und konkret formuliert sein, (2) messbar sein, (3) repräsentativ für das Aufgabengebiet der Mitarbeiter sein, (4) schwierig aber erreichbar sein, (5) glaubhaft sein, (6) durch den Mitarbeiter akzeptiert werden. Die Ziele dürfen sich nicht widersprechen und sie sollen nicht die Wege enthalten, die die Mitarbeiter zur Zielerreichung einschlagen. Die Mitarbeiter sollten am Ende eine Rückmeldung darüber erhalten, ob sie ihre Ziele erreicht haben.“⁴⁹

Zusammenfassend lassen sich als Kernelemente des Konzeptes *FdZ/MbO* festhalten:

- Ableitung der Ziele für die Mitarbeiter aus den Unternehmenszielen.
- Ziel- statt Verfahrenorientierung,
- Leistungsbeurteilung anhand von Soll-Ist-Vergleichen und Feedback sowie
- regelmäßige Zielüberprüfung und –anpassung.⁵⁰

4.1.1 Zielvereinbarung oder Zielvorgabe

„In Bezug auf die Beteiligung des Mitarbeiters bei der Zielbildung favorisiert MbO keinen spezifischen Führungsstil. [...] Es werden drei unterschiedliche Ausprägungen des MbO in der Literatur diskutiert:

- Management durch Zielvorgabe (autoritäre Variante)
- Management durch Zielvereinbarung (kooperative Variante) und
- Management durch Zielorientierung (neutrale Variante).

Die Mehrzahl der Autoren geht davon aus, dass die kooperative Variante die erfolgversprechendste Alternative darstellt.“⁵¹

⁴⁹ Art.: „Führung durch Zielvereinbarung“. In: Gabler Wirtschaftslexikon, S. 1159. Vgl. auch die Ausführungen zur ‚Zielsetzungstheorie‘ in Kap. 4.1.2.3 „Motivation durch Zielvereinbarungen“.

⁵⁰ Vgl. Peuntner, Th., *Management by Objectives (MbO) – Grundlagen*, S. 486.

⁵¹ Krause, U. H., *Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Vergütung*, S. 40. Vgl. Staehle, W. H., *Management*, S. 854 u. Peuntner, Th., *Management by Objectives (MbO) – Grundlagen*, S. 486.

Einige Autoren weisen darauf hin, dass nach der Entwicklung von einem ursprünglichen reinen Top-Down-Instrument, über die gesellschaftlichen Veränderungen in den 1970er Jahren mit der Tendenz zu mehr Kooperation und Partizipation in den Betrieben, in der jüngeren Vergangenheit ein Trend zu stärkerer

Es wird betont, dass das Konzept *FdZ/MbO* nur als *Führen durch Zielvereinbarung* sein volles motivationales Potential entfalten kann.⁵²

Idealer Weise findet eine Verschränkung von Top-Down- und Bottom-Up-Vorgehen bei der Zielfindung⁵³ im so genannten ‚Gegenstromverfahren‘ statt.⁵⁴ Diese Verfahrensweise hat zudem den Vorteil, dass sie den Mitarbeiter vor Zielen schützt, die ihn überfordern, bzw. die er nicht realisieren kann.⁵⁵ „Das Management durch Zielvereinbarung gilt als die erfolgversprechendste Variante des MbO. Hier sind alle Managementebenen in den Zielplanungs- und Kontrollprozeß einbezogen, um so eine persönliche Verpflichtung zur Zielerreichung (»commitment«) zu erreichen.“⁵⁶

„Es wird dabei davon ausgegangen, dass gemeinsam formulierte Ziele zu größerer Zielidentifikation des Mitarbeiters führen und hierdurch eine größere Anreizwirkung entsteht, an der Zielerreichung mitzuarbeiten. Auch werden die Ziele realistischer.“⁵⁷

Abschließend sei auf die rechtlichen Implikationen hingewiesen. Werden die Ziele vorgegeben, d.h. einseitig vom Vorgesetzten formuliert ohne Einflussmöglichkeit des Mitarbeiters, so dürfen diese Ziele inhaltlich nicht vom Arbeitsvertrag abweichen. Damit wären sie aber obsolet, da beide Parteien zur Erfüllung des Arbeitsvertrages verpflichtet sind. ‚Echte‘ Zielvereinbarungen hingegen haben den Vorteil, dass sie einen eigenen ‚arbeitsvertraglichen Charakter‘ besitzen. Das wäre auch die rechtliche Voraussetzung für die Koppelung von Boni und anderen Leistungsanreizen an die Zielerreichung, der wir uns in Kapitel 5 ausführlicher widmen werden.⁵⁸

4.1.2 Führung im Konzept „Führen durch Ziele“

Schon der Name des Konzeptes, sei es nun im englischsprachigen Original als ‚Management by Objectives‘ oder in der deutschsprachigen Variante des ‚Führen durch Ziele‘, könnte die Vermutung nahe legen, dass es sich um ein Führungsmodell handelt, in dessen Fokus alleine die Erreichung der Organisationsziele steht. Im Umkehrschluss wäre dann ein Verzicht auf die Berücksichtigung von Gruppen- und Mitarbeiterinteressen die Folge. Unsere Frage in diesem Zusammenhang ist, ob und in wieweit das Konzept Ausdruck für einen bestimmten Führungsstil oder ein bestimmtes Führungsverständnis

Zielvorgabe zu verzeichnen sei. Vgl. Krause, U. H., Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Vergütung, S. 40 u. Bungard, W., et al., Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen, S. 16ff.

⁵² Vgl. Kap. 4.1.2.3 „Motivation durch Zielvereinbarung“.

⁵³ Vgl. Gebert, D., Führung im MbO-Prozeß, Sp. 426f.

⁵⁴ Vgl. Stroebe, W., et al., Führungsstile – Situatives Führen und Management by Objectives, S. 13.

⁵⁵ Vgl. Hofbauer, H., et al., Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument, S. 35.

⁵⁶ Peuntner, Th., Management by Objectives (MbO) – Grundlagen, S. 486.

⁵⁷ Stroebe, R. W., et al., Führungsstile – Situatives Führen und Management by Objectives, S. 13.

⁵⁸ Vgl. Deich, Sonja, Zielvereinbarungen, S.10ff. u. Winkel, R., Wer mehr verkauft, verdient mehr. In: Süddeutsche Zeitung, Ausg. 4. Jan. 2006.

ist, bzw. ob es in seiner Anwendung notwendigerweise ein bestimmtes Führungsverhalten bedingt.

Unter dem Terminus der ‚**Lokomotion**‘ geht es im folgenden Kapitel um den Aspekt der *Ziel- bzw. Leistungsorientierung*, oder auch: Aufgabenorientierung. Die Führungskraft nimmt ihre Verantwortung für die Erreichung der Ziele durch Initiative, Organisation und Anweisungen wahr. Sie sorgt dafür, dass die ‚richtigen‘ Entscheidungen getroffen werden und personelle wie materielle Ressourcen optimal eingesetzt werden.⁵⁹

Wie stark oder schwach die *Gruppen- und Mitarbeiterorientierung* in diesem Konzept ausgeprägt ist, bzw. wodurch sie möglicherweise befördert oder behindert werden kann, soll im darauf folgenden Kapitel unter dem Begriff der ‚**Kohäsion**‘ genauer betrachtet werden. Unter Kohäsionsverhalten werden die Anteile am Führungsverhalten des Vorgesetzten verstanden, die dafür sorgen, dass die Mitarbeiter ihre persönlichen Ziele erreichen können. Der Mitarbeiter soll in seiner Aufgabe Befriedigung finden, sie soll ihm Selbstbestätigung und Selbstentfaltung ermöglichen. Damit verbunden ist auch eine Förderung der Mitarbeiter im Sinne von Personalentwicklung, um die Handlungsfähigkeit des Einzelnen aber auch der Gruppe zu erhalten oder zu steigern.⁶⁰

In beiden Fällen wird eine bestimmte Ausprägung von Führungsverhalten beschrieben.⁶¹ Das Verhältnis der beiden Verhaltensorientierungen zueinander dient in der Führungstheorie zur Bestimmung des Führungsstils.

Von Rosenstiel beschreibt ergänzend als dritte Dimension von Führungsverhalten die *Partizipationsorientierung*.

„Partizipationsorientierung bedeutet, dass die Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden, die ihren Arbeitsplatz, ihr Aufgabengebiet, aber auch die Rahmenbedingungen bis hin zur Unternehmensstrategie betreffen, wobei das Ausmaß der Partizipation die gegebene Qualifikation der Mitarbeiter berücksichtigen muss. Partizipationsorientierung begünstigt die Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen. Es fördert die Qualifikation der Mitarbeiter, erhöht ihre Bereitschaft zum Einsatz auch bei Widerstand, womit insgesamt Partizipationsorientierung beim Führen indirekt der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung zugute kommt. Dies gilt konkret z. B. für Forschungs- oder Qualitätsziele. Gerade in anspruchsvollen und komplexen Aufgabebereichen ist der Mitarbeiter im Detail häufig qualifizierter als der Vorgesetzte. Befehl und Fremdkontrolle können wegen mangelnder Detailkenntnis des Vorgesetzten nicht eingesetzt werden; es kommt auf Eigenmotivation und Selbstkontrolle an. Dies ist am ehesten

⁵⁹ Vgl. Hummel, Th. R., u. Zander, E., Unternehmensführung, S. 73f.

⁶⁰ Vgl. Hummel, Th. R., u. Zander, E., Unternehmensführung, S. 73f.

⁶¹ Vgl. Reichwald, R., et al.; Management und Technologie, S. 702f.

durch partizipative Führung zu erreichen: Der Mitarbeiter identifiziert sich dann mit dem Ziel, erlebt die daran geknüpften Erfolge als eigene, die ihm Befriedigung verschaffen.“⁶² Diese Dimension werden wir als Teil der Mitarbeiterorientierung an der entsprechender Stelle betrachten.

Die Haupteffekte in Bezug auf den Führungserfolg ordnet *von Rosenstiel*⁶³ wie folgt zu:

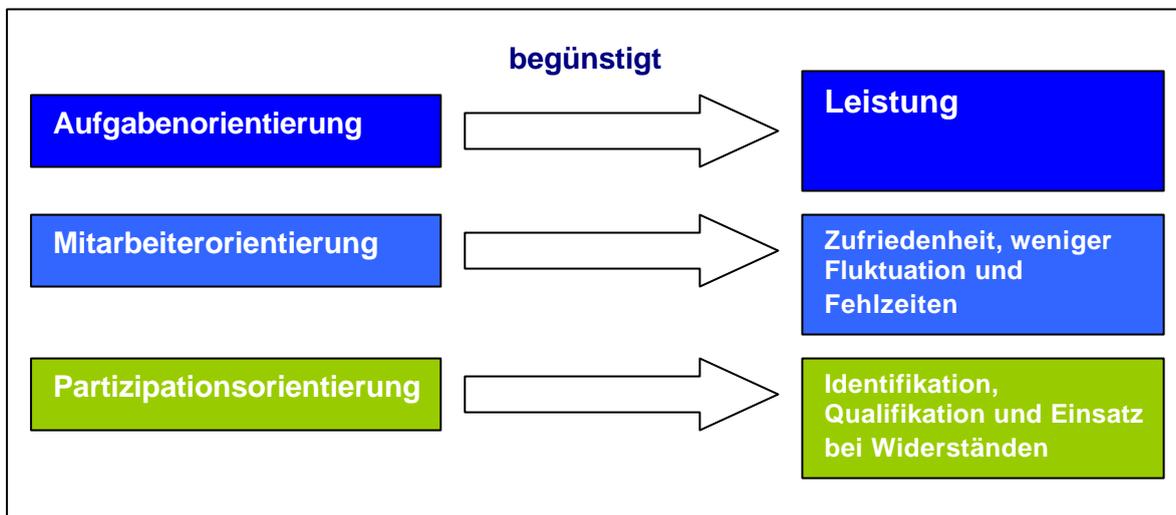


Abb. 4-1: Was begünstigt einzelne Kriterien des Führungserfolgs?

Unsere These, dass das Konzept *FdZ/MbO*, wie wir es verstehen⁶⁴, gerade zur Absicht hat, beide oder besser alle drei Dimensionen von Führungsverhalten mit einander in Einklang zu setzen, wird Gegenstand der Betrachtung der folgenden beiden Kapitel sein.

4.1.2.1 Zielorientierung - Lokomotion

Häufig wird, um den Mitarbeitern die Einführung des Konzeptes ‚schmackhaft‘ zu machen und die damit verbundenen Ängste zu zerstreuen, auf die großen Vorteile, die das Konzept *FdZ/MbO* mit sich bringt, verwiesen.⁶⁵ Die Betonung des Benefits für die Mitarbeiter könnte die Vermutung nahe legen, dass es sich hier um ein Konzept handelte, das sich primär die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit zum Ziel gemacht hat.

Ganz gleich, ob wir das Konzept in seiner ‚Frühform‘ oder in seinen späteren Entwicklungsstufen betrachten, Ausgangspunkt aller Überlegungen sind ohne Zweifel die Ziele der Organisation bzw. des Unternehmens und die Frage, wie diese zu erreichen sind. So schreibt einer der bekanntesten Vertreter des MbO *John Humble* 1973: „Management by Objectives ist ein dynamisches System, das versucht, das Streben des Unternehmens

⁶² V. Rosenstiel, L., Grundlagen der Führung, S. 14.

⁶³ Vgl. v. Rosenstiel, L., S. 14.

⁶⁴ Vgl. Kap. 4.1.1 „Zielvereinbarung oder Zielvorgabe“.

⁶⁵ Vgl. Lurse, K., et al., Manager und Mitarbeiter brauchen Ziele, S. 3f. u. Stiefvater, H., et al., Das Krankenhaus auf dem Weg zum qualitätsorientierten Dienstleistungsunternehmen, S. 8.

nach Wachstum und Gewinn mit dem Leistungswillen der Führungskräfte und ihrem Trachten nach Selbstentfaltung zu integrieren. Es ist ein anspruchsvoller und gewinnträchtiger Stil der Unternehmensführung.⁶⁶ Wachstum, Gewinn und Leistung sind also die Orientierungspunkte, mit denen Leistungswille und Selbstentfaltungstreben der Mitarbeiter in Einklang zu bringen sind. Und dies mittels eines ‚Systems‘. Dadurch wird hier noch stark der Charakter des MbO als Instrument zur Zielerreichung betont.⁶⁷

Ausgehend von den strategischen Zielen des Gesamtunternehmens werden die Ziele auf die einzelnen Hierarchieebenen kaskadenförmig ‚herunter gebrochen‘. Es entsteht eine ‚Zielhierarchie‘, an deren Ende die Ziele für den einzelnen Mitarbeiter stehen.⁶⁸ Dabei gilt auch im Rahmen eines modernen Führungsverständnisses, dass „... die einzelnen Zielvereinbarungen auf die Maximierung des Wertschöpfungsbeitrages auszurichten ...“⁶⁹ sind. Gemeint sind dabei vor allem die Steigerung des Kundennutzens und betriebswirtschaftliche Erfolgskriterien.

Das Konzept FdZ/MbO ist ein Führungsinstrument, mit dessen Hilfe die Unternehmensziele verwirklicht werden sollen.

So nennt *Humble*⁷⁰ als Vorteile des MbO für das Unternehmen:

- Mitarbeiter und Teams konzentrieren sich auf wesentliche, „den Gewinn beeinflussende“ Aufgaben.
- Innovation, Flexibilität und Projektteamarbeit stehen in einem ausgeglichenen Verhältnis zur effektiven Arbeit innerhalb der Unternehmenshierarchie und halten den Unternehmensprozess aufrecht.
- Aufspüren von Problemen und Verbesserungspotentialen.
- Motivierte und zielstrebige Manager, sowie Reduzierung der Mitarbeiterfluktuation.
- Identifikation von geeignetem Managementnachwuchs.
- Effizientere und weniger kostenintensive Management-Schulungen, da Orientierung an den tatsächlichen Bedarfen.
- Verbesserte Kontrollen und Leistungsnormen.
- Verbesserte Organisationsstruktur mit effektiverer Delegation von Verantwortung.

Damit das Konzept *FdZ/MbO* diese Wirkungen entfalten kann, sind von der Führungskraft bestimmte Aufgaben zu erfüllen: „Die jeweilige Führungskraft ist unabhängig von der konkreten Form der Organisationsstruktur gefordert, den Mitarbeitern und Wertschöpfungspartnern aufzuzeigen, worin der eigene Gestaltungsauftrag besteht und diese dafür zu

⁶⁶ Humble, J., MBO-Fibel, S. 31.

⁶⁷ Vgl. Krause, U. H., Zielvereinbarungen und leistungsgerechte Vergütung, S. 35f.

⁶⁸ Vgl. Krause, U. H., Zielvereinbarungen und leistungsgerechte Vergütung, S. 38 f.

⁶⁹ Kunz, G. Führen durch Zielvereinbarungen, S. 16.

⁷⁰ Vgl. Humble, J., MBO-Fibel, S. 35f. u. Lurse, K., et al., Manager und Mitarbeiter brauchen Ziele, S. 4.

gewinnen, sich gemeinsam für dessen Umsetzung zu engagieren. Dabei gilt es auch, integrativ zu wirken, da konkurrierende oder konflikthafte Handlungstendenzen die übergreifende Zielerreichung behindern können.“⁷¹

Auf diesem Wege kommt auch bei einem Ziel orientierten Verhalten immer wieder der Mitarbeiter ins Spiel und die Frage, wie sein Potential, sein Leistungswillen/seine Motivation und seine persönlichen Ziele mit den Unternehmenszielen in Einklang gebracht werden können. Damit wenden wir uns im folgenden Kapitel der Frage nach der Mitarbeiterorientierung des Konzeptes *FdZ/MbO* zu.

4.1.2.2 Mitarbeiterorientierung – Kohäsion

Mitarbeiterorientierung:

Wie oben beschrieben, geht es bei der Kohäsionsfunktion von Führung darum, dass Mitarbeiter (a) Ihre persönlichen Ziele verwirklichen können, (b) dass sie Befriedigung durch ihre Aufgabe erhalten, (c) dass sie Selbstbestätigung erhalten, (d) dass sie sich entfalten können und (e) dass sie in ihrer Entwicklung gefördert werden. Im Folgenden wird das Konzept *FdZ/MbO* diesen zentralen Aspekten der Mitarbeiterorientierung gegenübergestellt.⁷²

(a) Die Verwirklichung persönlicher Ziele

Werden die Ziele zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter im so genannten ‚Gegenstromverfahren‘ ausgehandelt, dann haben Mitarbeiter die Gelegenheit ihrer Vorstellungen und Ziele zu äußern. Die Unternehmensziele, herunter gebrochen auf Abteilungs- und Mitarbeiterziele und –aufgaben, sollen dabei in Einklang mit den Mitarbeiterzielen gebracht werden, sodass im Idealfall ‚gemeinsame Ziele‘ daraus werden können.⁷³

(b) Befriedigung durch die Aufgabe

Dadurch, dass im Gespräch Zusammenhänge deutlicher werden und der eigene Anteil an der Erreichung der Unternehmensziele nachvollziehbarer wird, steigt die Motivation aus der Arbeit selber, also die ‚intrinsische Motivation‘⁷⁴. Die Arbeit ergibt mehr ‚Sinn‘. Dies wird vor allem durch die Orientierung an den Interessen der internen und externen Kunden erreicht. Die Aufgabenerledigung ist nicht nur Selbstzweck,

⁷¹ Kunz, G., Führen durch Zielvereinbarungen, S. 53.

⁷² Vgl. Lurse, K., et al., Manager und Mitarbeiter brauchen Ziele, Abb. 1, S.4 u. Humble, J., MBO-Fibel, S. 36f.; Humble spricht hier von den Vorteilen für ‚Manager‘, da eine Umsetzung über den Bereich der Führungskräfte hinaus noch nicht intendiert war.

⁷³ Vgl. Stroebe, R. W., et al., Führungsstile, S. 23ff. u. Hofbauer H., et al., Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument, S. 35.

⁷⁴ Allgem. zur *Intrinsischen Motivation* vgl. Kap. 3.2.1 „Motivation, Motiv und Motivationstheorien“. Zur Bedeutung der *Intrinsischen Motivation* innerhalb des Konzeptes *FdZ/MbO* vgl. Kap. 4.1.2.3 „Motivation durch Zielvereinbarung“.

sondern trägt erkennbar zur Kundenzufriedenheit und damit zum Unternehmenserfolg bei.⁷⁵

Die gemeinsame Formulierung von anspruchsvollen, aber erreichbaren Zielen gibt dem Mitarbeiter Sicherheit in Form von Ziel- und Aufgabenklarheit. Dazu kommen eine höhere Akzeptanz und Identifikation mit den Zielen.⁷⁶ Hier hat die durch die Zielvereinbarungsgespräche verbesserte Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzte großen Einfluss.⁷⁷

(c) Selbstbestätigung

Die Leistungsbeurteilung und das Feedback durch den Vorgesetzten im Rahmen der Zielvereinbarungsgespräche können, sachgemäß angewandt, d.h. mit dem höchstmöglichen Maß an Objektivität, die Selbstbestätigung des Mitarbeiters stützen. Das Offenlegen und Anerkennen der Leistung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten kann im günstigen Fall als Wertschätzung empfunden werden. Seine persönliche Leistung wird sicht- und nachvollziehbar. Außerdem ermöglicht es seine Selbststeuerung, durch Nennung der Ziele als auch des Grades der Zielerreichung.⁷⁸

(d) Entfaltungsmöglichkeiten

Das Konzept *FdZ/MbO* orientiert sich an Zielen nicht an Prozessen. Auf dem Weg zur Erreichung der vereinbarten Ziele erhält der Mitarbeiter weitgehende Autonomie. Diese gibt ihm reichlich Raum zur Entfaltung und für persönliches Wachstum und Entwicklung: „Verantwortung wird an den Mitarbeiter delegiert, die Führungskraft sagt dem Mitarbeiter nicht mehr, was er *tun* soll, sondern was er *erreichen* soll. Damit ist MbO eine besondere Form von *job enrichment* und ‚Pro-Mitarbeiterorientiert‘.“⁷⁹

(e) Entwicklungschancen

Im Rahmen des Zielvereinbarungsgesprächs kann der Mitarbeiter die Unterstützung seines Vorgesetzten zur Erreichung der vereinbarten Ziele einfordern. Dadurch ist die Personalentwicklung ein wichtiges Element von *FdZ/MbO*.⁸⁰

Gruppenorientierung:

Die kaskadenförmige Ableitung der Ziele der eigenen Hierarchieebene aus den Zielen der übergeordneten Hierarchieebenen erlaubt noch eine weitere Ausdifferenzierung, nämlich

⁷⁵ Vgl. Eyer, E., et al., Zielvereinbarung und variable Vergütung, S. 116.

⁷⁶ Vgl. Staehle, Management, S. 853.

⁷⁷ Vgl. Humble, J., MBO-Fibel, S. 36f.

⁷⁸ Vgl. Böhnisch, W., et al., Zielvereinbarung, Motivation und Entgelt, S. 39, Krause, U. H., Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Vergütung, S. 46f. u. Kunz, G., Führen durch Zielvereinbarung, S. 47f.

⁷⁹ Krause, U. H., Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Vergütung, S. 46.

⁸⁰ Vgl. Hofbauer, H., et al., Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument, S. 36.

die Formulierung von Gruppen- oder Teamzielen. Dahinter steckt die Erkenntnis, dass eine Grundanforderung an Ziele, die Beeinflussbarkeit, häufig einem einzelnen Mitarbeiter allein nicht zuzuordnen ist. Die Formulierung von Teamzielen ist sinnvoll wenn die Verantwortung für das Ergebnis bei mehreren Mitarbeitern liegt, wenn das Zusammenwirken individueller Kompetenzen verschiedener Mitarbeiter erforderlich ist, wenn die Indikatoren für den Erfolg eher kollektiv als individuell zu ermitteln sind und wenn durch eine Orientierung auf gemeinsame Ziele zusätzliches Leistungspotential aktiviert werden kann.⁸¹

Team- oder Gruppenziele nehmen zwar die Gruppe in den Fokus, sind dabei aber zunächst einmal Ausdruck der Orientierung an den Zielen der Organisation.⁸² Die Kohäsion der Gruppe kann durch Teamziele gefördert und gefährdet werden. Einerseits können der Zusammenhalt und die Identifikation im Team durch die gemeinsame Ausrichtung auf und Anstrengung für die Ziele gesteigert werden.⁸³ Andererseits können Teamziele sich auch negativ auf den Zusammenhalt der Gruppe auswirken, indem Druck auf vermeintlich oder tatsächlich leistungsschwächere Mitarbeiter ausgeübt wird, der über den gegenseitigen Ansporn und die gemeinsame Motivation weit hinausgeht und dem Mitarbeiter schadet, bspw. in Form von ‚Mobbing‘.⁸⁴

Positive Aspekte im Hinblick auf die Gruppenorientierung lassen sich auch ohne die Vereinbarung von Teamzielen ausmachen. So resultieren Mobbing und ähnliche für das Klima und den Umgang miteinander schädliche Tendenzen oft aus einer qualitativen Unterforderung und Langeweile. Hier können die im oberen Abschnitt genannten Aspekte der *Mitarbeiterorientierung* wie z. B. die ‚Befriedigung durch die Aufgabe‘ positiv entgegenwirken und die Kohäsion fördern.⁸⁵

Zu den Aufgaben einer Führungskraft im Hinblick auf die Gruppenproblematik gehört auch die Auseinandersetzung mit Motivation und Zielsetzung der einzelnen Mitarbeiter, da sie ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Gruppenarbeit sind.⁸⁶

Partizipationsorientierung

Der Frage nach dem Verhältnis des Konzeptes *FdZ/MbO* und Partizipation haben wir uns oben bereits ausführlich gewidmet.⁸⁷ Wie wir sahen, kann *FdZ/MbO* in unterschiedlicher Form angewendet und nicht per se einem bestimmten Führungsstil zugeordnet werden.⁸⁸

⁸¹ Vgl. Lurse, K., et al., *Manager und Mitarbeiter brauchen Ziele*, S. 26.

⁸² Vgl. Antoni, C. H., et al., *Probleme und Strategien bei der Implementierung von Zielsystemen für Gruppen*, S. 201.

⁸³ Vgl. Humble, J., *MBO-Fibel*, S. 36f.

⁸⁴ Vgl. Kunz, G., *Führen durch Zielvereinbarungen*, S. 110f.

⁸⁵ Vgl. Keller, B., *Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie*, S. 754.

⁸⁶ Vgl. Scholz, Chr., *Personalmanagement*, S. 850.

Nicht nur dort, wo eine permanente direkte Kontrolle nicht möglich ist, entscheiden sich moderne Führungen für die kooperative Variante des Konzeptes. Vielfach wird auch generell die große Bedeutung der Partizipation für ‚Motivation‘ und ‚Commitment‘ hervorgehoben.⁸⁹

Seine positive Wirkung kann das Konzept aber nur dann entfalten, wenn die Partizipation Ausdruck einer insgesamt auf Vertrauen basierenden kooperativen Unternehmenskultur darstellt.⁹⁰

Wichtig ist uns in diesem Zusammenhang die Feststellung, dass ‚Mitarbeiterorientierung‘ und ‚Partizipationsorientierung‘ durchaus auch Gegensätze darstellen können. Die positiven Wirkungen der Partizipationsorientierung im Konzept *FdZ/MbO* sind zumeist gebunden an hoch motivierte und qualifizierte Mitarbeiter. Weniger qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sind hier nicht selten überfordert und irritiert. Und ein Weiteres kommt hinzu: Es gibt Situationen in denen Aufgabenorientierung zu höherer Leistung führt, z. B. standardisierte Abläufe die einen geringen Grad an Kreativität erfordern.

Im Sinne des ‚situativen Führens‘ wäre der entsprechenden Teil der Mitarbeiterschaft ohne Zielvereinbarungen zu führen.⁹¹

Lässt man die oben beschriebenen Zielen und Erwartungen, die in Theorie und Praxis an das Konzept *FdZ/MbO* geknüpft werden, einmal beiseite und betrachtet die messbaren Effekte, dann ist durch zahlreiche Meta-Studien eine eindeutig positive Wirkung auf die *Arbeitszufriedenheit* und die *Leistungssteigerung* nachgewiesen worden.⁹²

Fazit:

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es von Anfang an ein Bestreben gab, beide Perspektiven zu berücksichtigen, jedoch – wie wir oben sahen – zunächst mit einem stärkeren Fokus auf die Unternehmensziele.⁹³ Unabhängig davon, ob es sich in der Anwendung um eine ‚moderne‘ und stärker kooperative oder eher um eine frühe und stärker autoritäre Variante von *FdZ/MbO* handelt, immer geht es um eine Ausrichtung an der

⁸⁷ Vgl. Kap. 4.1.1 „Zielvereinbarung oder Zielvorgabe“.

⁸⁸ Vgl. Staehle, W. H., Management, S. 854: „MbO favorisiert keinen spezifischen Führungsstil, sondern empfiehlt lediglich ein prozedurales Vorgehen zur Generierung operationaler, akzeptabler Ziele, weshalb MbO bisweilen auch als Führungstechnik bezeichnet wird. Mit *Baumgarten* (Baumgarten, R., Führungsstile und Führungstechniken, Berlin/New York 1976, S. 206ff.) bin ich der Auffassung, daß von allen Management-by-Formen allein MbO als geschlossenes, partizipatives Führungskonzept angesehen werden kann (...).“ Vgl. auch Hummel, Th. R., u. Zander, E., Unternehmensführung, S. 73ff.

⁸⁹ Vgl. Peuntner, Th., Management by Objectives (MbO) – Grundlagen, S. 486.

⁹⁰ Vgl. v. Prohaska, Y., Zielvereinbarungen: Warum das System so häufig nicht funktioniert, S. 33f.

⁹¹ Vgl. v. Rosenstiel, L., Grundlagen der Führung, S. 14 f.

⁹² Vgl. den Überblick über die verschiedenen Studien in: Krause U. H., Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Vergütung, S. 43, Putz, P., Nutzen der Evaluierung von Managementsystemen, S. 502f. u. Ders., Effekte zielorientierter Führungssysteme, S. 22-33.

⁹³ Vgl. dazu Staehle, W. H., Management, S. 852f. : „In den Ausführungen zum MbO wird nur implizit auf die Führungsforschung Bezug genommen, insofern gefordert wird, Aufgaben- und Beziehungsorientierung integrativ zu sehen und sowohl betriebliche also individuelle Ziele gemeinsam zu optimieren.“

Wertschöpfungskette, an den Kundeninteressen und den strategischen Unternehmenszielen.

Die Erkenntnis jedoch, dass sich die Ziele des Unternehmens auf Dauer effizient nicht gegen die Ziele der Mitarbeiter durchsetzen lassen, und dass motivierte Mitarbeiter durch Selbstkontrolle und Selbstverpflichtung erheblich mehr zur Leistungsverbesserung und Zielerreichung des Unternehmens beitragen können, gibt der verstärkten Mitarbeiter-/Kohäsionsorientierung einen Sinn. Auf der einen Seite spiegelt sie die veränderten gesellschaftlichen Bedingungen, die auf mehr Beteiligung drängen, wider, auf der anderen Seite ist sie durch den nachgewiesenermaßen positiven ‚Output‘ (Leistungssteigerung), auch betriebswirtschaftlich gerechtfertigt.

Mit *Stroebe/Stroebe* halten wir (unter der Prämisse einer Einbindung in eine kooperative Führungskultur) fest:

„Lokomotion und Kohäsion stehen also auch bei ‚Management by Objectives‘ in einem ausgewogenen Verhältnis.“⁹⁴

Kritiker sehen dieses Gleichgewicht in der gegenwärtigen Praxis gefährdet. So meinen *Bungard* u.a. Autoren mit Beginn der 90’er Jahre einen Paradigmenwechsel feststellen zu können. Auf Grund der immer komplexer werdenden betrieblichen Zusammenhänge und der schwer zu verdeutlichenden Verbindung des Beitrages des einzelnen Mitarbeiters zur Erreichung der Unternehmensziele, sei ein Trend zur Zielvorgabe in Form von Team- und Individualzielen zu verzeichnen. *FdZ/MbO* fördere nicht mehr so sehr Selbstkontrolle und Selbststeuerung des einzelnen Mitarbeiters und Gruppenarbeit, sondern sei zu einem „höchst effizient ausgeklügelten Steuerungssystem“ von einem Instrument der Personalführung zu einem Instrument der Organisationsführung geworden. *Bungard* spricht von einem „Team-Organisations-Controlling-Instrument orientiert an der Wertschöpfungskette“⁹⁵ Mit *Sprenger* warnt er vor der Gefahr der Demotivation, wenn das Konzept praktisch zu einem Controlling-Instrument mit dem Ziel der Kostendämpfung auf allen Organisationsebenen umgeformt wird.⁹⁶

Diese Einwände rühren unserer Meinung nach nicht so sehr am Konzept *FdZ/MbO* selber, vielmehr kreiden sie ein bestimmtes Verständnis und eine bestimmte Form der Umsetzung an. Wie wir im folgenden Kapitel besonders im Zusammenhang mit der Zielsetzungstheorie sehen werden, bedingen sich Leistung und Mitarbeiterzufriedenheit gegenseitig.

⁹⁴ Stroebe, R. W., et al., Führungsstile, S. 48.

⁹⁵ Bungard, W., Zielvereinbarungen – Renaissance eines ‚alten‘ Führungskonzepts auf Gruppen- und Organisationsebene, S. 22.

⁹⁶ Vgl. Bungard, W., Zielvereinbarungen – Renaissance eines ‚alten‘ Führungskonzepts auf Gruppen- und Organisationsebene, S. 22, Sprenger, R. K., Mythos Motivation; S. 198 u. Ders., Das Sisyphos-Dilemma, S. 127f.

4.1.2.3 Motivation durch Zielvereinbarung

Die Frage nach den motivationalen Aspekten des *FdZ/MbO* ist untrennbar mit dem Verständnis und der praktischen Umsetzung des Konzeptes verbunden.⁹⁷

Es lassen sich diverse Anknüpfungspunkte an die verschiedenen Motivationstheorien erkennen.⁹⁸

So beschreibt *Staeble* in seiner Managementlehre⁹⁹ inhaltliche Anbindungen an das Menschenbild der ‚Theorie Y‘, wonach ein Mensch Ziele, denen er sich verpflichtet fühlt und die ihm sinnvoll erscheinen, mit Selbstkontrolle und Selbstdisziplin verfolgt. Das Maß der Verpflichtung gegenüber organisationalen Zielen ist dabei abhängig von der Frage, inwieweit diese auch das Erreichen der persönlichen Ziele zulassen.

Unter diesen Bedingungen sucht der Mensch nach Verantwortungsübernahme.

Nach *Staeble* stehen hinter dem Konzept *FdZ/MbO* die Annahmen des ‚Human Resources Modells‘: „Mitarbeiter verfügen über nicht ausgenutzte, aber (durch Motivation) aktivierungsfähige Potentiale. Wenn Aufgabenziele an die individuellen Fähigkeiten und Anspruchsniveaus angepasst werden, ist ein hohes motivationales Potential aktivierbar.“¹⁰⁰

Weiter schreibt er: „Damit wird unmittelbar an die **Bedürfnistheorie** von *Maslow* und die Theorie der **Leistungsmotivation** von *McClelland/Atkinson* angeknüpft. Sicherheitsbedürfnisse werden durch realistische Zielvereinbarungen und prozeßbegleitende Ergebniskontrollen befriedigt, Wertschätzungsbedürfnisse (Anerkennung/Status) werden durch individuell zurechenbare Leistungsergebnisse und Selbstverwirklichungsbedürfnisse (Wachstum/Entwicklung) durch die Einbeziehung persönlicher Entwicklungsziele in den Zielvereinbarungsprozeß berücksichtigt.“¹⁰¹

Anspruchsvolle aber erreichbare Ziele in Verbindung mit häufigen Feedbacks zur Zielerreichung fördern die Leistungsmotivation und Partizipation der Mitarbeiter bei der Festlegung der Ziele deren Akzeptanz.¹⁰²

Andere Autoren verweisen zur Beschreibung der motivationalen Aspekte des *FdZ/MbO* auf die ‚Zielsetzungs- oder Goal-Setting-Theorie‘ von *Locke/Latham*.¹⁰³ „Die besonderen Eigenheiten dieser Zielsetzungstheorie sind einerseits die »Handlungsorientierung« und

⁹⁷ Vgl. Kap. 4.1.1 „Zielvereinbarung oder Zielvorgabe“.

⁹⁸ Zu den Motivationstheorien vgl. Kap. 3.2.1.

⁹⁹ Vgl. *Staeble*, W. H., *Management*, S. 852-855.

¹⁰⁰ *Staeble*, W. H., *Management*, S. 853.

¹⁰¹ *Staeble*, W. H., *Management*, S. 853.

¹⁰² Vgl. *Staeble*, W. H. *Management*, S. 854.

¹⁰³ Vgl. *Kohnke*, O., *Die Anwendung der Zielsetzungstheorie*, S. 37-69, *Krause*, U. H., *Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Vergütung*, S. 15, 33ff. u. *Böhnisch*, W., et al., *Zielvereinbarung, Motivation und Entgelt*, S. 38f.

andererseits die Erweiterung der Erwartungstheorien um motivationale Kräfte aus dem Bereich der »Commitment« (Selbstverpflichtungs)-Forschung.¹⁰⁴ Es ist der Versuch, die Erklärungen für ein bestimmtes Verhalten in der Handlung selber und ihrem Umfeld zu suchen und nicht so sehr in den allgemeinen Motiven. In ihren umfangreichen Untersuchungen sind *Locke/Latham* zu folgenden Aussagen zur Zielsetzungstheorie gekommen:

„1. Schwierige, herausfordernde Ziele führen zu besseren Leistungen als mittlere oder leicht zu erreichende Ziele.

2. Herausfordernde *und* präzise, spezifische Ziele führen zu besseren Leistungen als allgemeine, vage („Geben Sie Ihr Bestes“) Ziele.“¹⁰⁵

Damit ist allerdings noch nicht erklärt, wie es von der Zielsetzung zur Leistungserbringung kommt. Für diesen Weg formulieren *Locke/Latham* eine Reihe von Bedingungen. Diese Wirkgrößen werden als ‚Mediatoren‘ und ‚Moderatoren‘ bezeichnet. Dabei beeinflussen die ‚Moderatoren‘ die Beziehungen zwischen den Zielen und der angeregten und gesteuerten Handlung. Sie stehen auch untereinander in einem Wechselspiel.

Zu den ‚Moderatoren‘ zählen¹⁰⁶:

- Zielbindung („Commitment“),
- Selbstwirksamkeit¹⁰⁷,
- Feedback,
- Aufgabenkomplexität,
- Fähigkeiten und Fertigkeiten,
- Situationale Zwänge und
- Persönlichkeitsmerkmale.

Mit Hilfe der sog. ‚Mediatoren‘ werden aus Zielen Handlungen. Damit haben sie direkten Einfluss auf die Leistungserbringung. Zugleich gelten sie, wie wir in Kap. 3.2.1 gesehen haben als Kennzeichen motivierten Handelns.

Als ‚Mediatoren‘ werden bezeichnet:

- Anstrengung,
- Ausdauer und
- Verhaltensausrichtung.

¹⁰⁴ Böhnisch, W., et al., Zielvereinbarung, Motivation und Entgelt, S. 38.; Vgl. auch Kap. 3.2.1.

¹⁰⁵ Kohnke, O., Die Anwendung der Zielsetzungstheorie, S. 39.

¹⁰⁶ Vgl. Kohnke, O., Die Anwendung der Zielsetzungstheorie, S. 39f.

¹⁰⁷ „Selbstwirksamkeit/self-efficacy“: Begriff zur Beschreibung eines psychologischen Merkmals, der auf *Bandura* zurückgeht. Ihm zufolge steigt die Wahrscheinlichkeit, dass ein Mitarbeiter ein ihm zugewiesenes Ziel zu seinem persönlichen Ziel macht, mit dem Vertrauen, dass er in seine Fähigkeiten, dieses Ziel zu erreichen, hat.“; vgl. Kohnke, O., Die Anwendung der Zielsetzungstheorie, S. 52.

Und infolge komplexer Aufgabenstellungen:

- Aufgabenspezifische Strategien.

Mit ihrem ‚High Performance Cycle‘ (Abb. 4-2) haben *Locke/Latham* ein Modell entwickelt, das das Zusammenwirken dieser verschiedenen Einflussgrößen auf die Beziehung von Zielsetzung und Ziel bezogenem Handeln beschreibt. Sowohl Mediatoren als Moderatoren beeinflussen das Leistungsergebnis. Die direkt oder indirekt mit der Leistung verbundenen Belohnungen bestimmen das Maß der Mitarbeiterzufriedenheit. Diese hat wiederum Einfluss auf das Setzen und die Bereitschaft für neue Ziele.

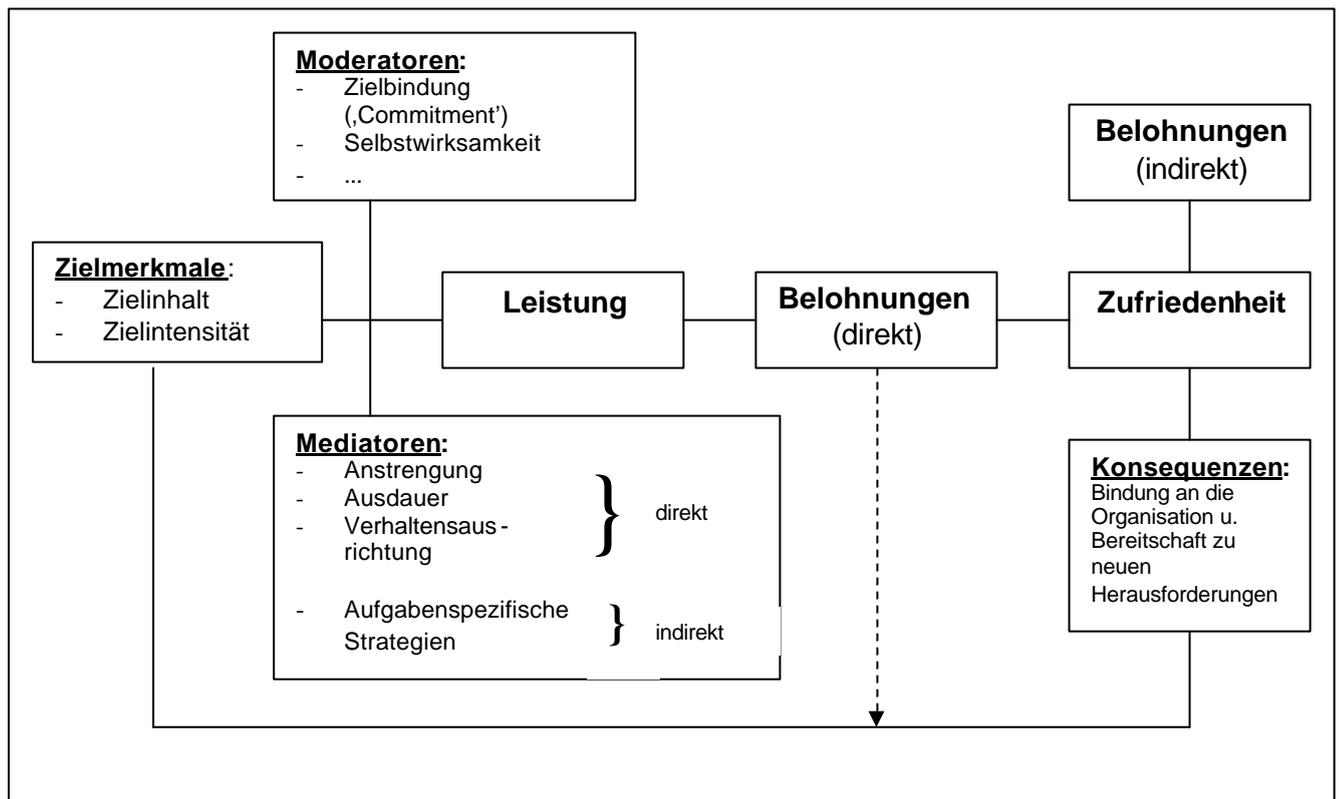


Abb. 4-2: „The High Performance Cycle“ (nach *Locke&Latham*)¹⁰⁸

Berücksichtigen wir die Aussagen von *Locke/Latham*, dass Ziele im Hinblick auf die Arbeitsmotivation ihre optimale Wirkung entfalten, wenn sie schwierig, herausfordernd und spezifisch sind und nehmen die als ‚Moderatoren‘ und ‚Mediatoren‘ bezeichneten zusätzlichen Einflussgrößen hinzu, so lässt sich zusammenfassend feststellen, dass das Konzept *FdZ/MbO* optimal an die Motivation der Mitarbeiter anknüpft, wenn

1. die Ziele spezifisch sind und eine hohe Herausforderung enthalten [...]
2. die Ziele die Fähigkeiten der betroffenen Person nicht übersteigen,

¹⁰⁸ Locke, E. A., u. Latham, G. P., A theory of goal setting and task performance. Prentice-Hall Engelwood Cliffs 1990, S. 253. Deutsche Übertragung entnommen aus: Kohnke, O., Die Anwendung der Zielsetzungstheorie, S. 40.

3. die betroffene Person die Freiheit erlebt hat (Volition), sich für diese Ziele entscheiden zu können und bewusst dafür entschieden hat, d.h. »Commitment« eingegangen ist,
4. die Person im Verlaufe ihrer Bemühungen, die Ziele zu erfüllen, Feedback über Zwischenstände einer Annäherung und ihr finales Erreichen/Nichterreichen erhält. [...]
5. die subjektiven Erwartungen, das Ziel erreichen zu können, und das zielbezogene Selbstvertrauen [...] hoch sind. Beide sich ergänzenden Bedingungen initiieren und unterstützen ein positives Commitment (Zielbindung).
6. die Aufgabenstellung eher einfach und überschaubar ist, d. h. einen von der Person durchschaubaren »Komplexitätsgrad« aufweist.¹⁰⁹

Im Anschluss an das Modell ‚Job diagnostic survey‘ von *Hackmann/Oldham* benennen *Eyer/Hausmann* die ‚Kerndimensionen intrinsisch motivierter Arbeit‘. Sie sind bei der Ausgestaltung des Konzeptes *FdZ/MdO* zu berücksichtigen, wenn es positiv auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter wirken soll:¹¹⁰

- Varietät/Abwechslungsreichtum,
- Identität,
- signifikante Bedeutung der Arbeit,
- Autonomie und Entscheidungsfreiheit und
- Feedback.

Im Hinblick auf eine Ziel- und Aufgabenformulierung und einen Arbeitskontext, die im Rahmen des *FdZ/MbO* die intrinsische Motivation der Mitarbeiter fördern sollen, heißt das konkret¹¹¹:

1. Der einzelne Mitarbeiter bzw. das Team muss die Möglichkeit haben, die Zielerreichung möglichst eigenständig zu gestalten und wirksam Verantwortung dafür zu übernehmen.
2. Durch direkten und indirekten Kontakt mit internen und externen Kunden wird dem Mitarbeiter die ‚signifikante Bedeutung der Arbeit‘ deutlich. Der Bezug zwischen den Anforderungen der Kunden und den Zielen wird deutlich.
3. Das Feedback über die Zielerreichung als Bestandteil des Konzeptes *FdZ/MbO* ist von entscheidender Bedeutung für die intrinsische Motivation des Mitarbeiters.

Die Frage, wie denn die Leistungsbereitschaft und die Zufriedenheit der Mitarbeiter gefördert werden können, lässt sich nach *Comelli/Rosenstiel* nur in der jeweiligen Situation

¹⁰⁹ Böhnisch, W., et al., Zielvereinbarung, Motivation und Entgelt, S. 39.

¹¹⁰ Vgl. Eyer, E., u. Hausmann, Th., Zielvereinbarung und variable Vergütung, S. 116f.

Zum Begriff der „Intrinsischen Motivation“ vgl. auch Kap. 3.2.1 „Motivation, Motiv und Motivationstheorien“.

¹¹¹ Vgl. Eyer, E., et al., Zielvereinbarung und variable Vergütung, S. 116f.

beantworten.¹¹² Allgemein weist von Rosenstiel dem Konzept *FdZ/MbO* bei der Gestaltung einer ‚motivierenden Situation‘ eine wichtige Funktion zu. Die klare Formulierung von Aufgaben und Zielen sowie das Feedback über die Zielerreichung sind dabei von zentraler Bedeutung.¹¹³ Die in seiner Beschreibung einer motivierenden Arbeitssituation genannten wichtigsten Aspekte lassen sich unserer Meinung nach mit dem *FdZ/MbO* gut realisieren.

1. Autonomie (Selbst- und Mitbestimmung, Entscheidungsfreiheit)
2. Komplexität und Lernchancen (Qualifizierungsangebote)
3. Variabilität und Aktivität (Reichhaltigkeit der Tätigkeit)
4. Kooperationserfordernisse und soziale Unterstützung
5. Kommunikationsmöglichkeiten (informelle) Beziehungen
6. ‚Ganzheitlichkeit‘ und ‚Sinnhaftigkeit‘ (Transparenz)

Abb. 3-2: Dimensionen der Qualität der Arbeit (nach v. Rosenstiel)¹¹⁴

Zusammenfassung:

Unabhängig von ihrem jeweils zugrunde liegenden theoretischen Modell ergänzen sich die Erklärungsmodelle in der Beschreibung der motivationalen Aspekte des *FdZ/MbO* in vielerlei Hinsicht.

Das Konzept *FdZ/MbO* ist kein geschlossenes theoretisches System, das auf einer definierten psychologischen und führungstheoretischen Basis ausformuliert in ‚Reinform‘ vorliegt, sondern überwiegend auf der Grundlage praktischer Erfahrungen entwickelt worden. Dabei haben verschiedene Erkenntnisse der Führungstheorie und der Motivationsforschung Einfluss gehabt, die zum Teil schwer zu benennen und zum Teil nur implizit erkennbar sind. Das Konzept selber hat sich durch seine praktische Anwendung und durch die Einflüsse von gesellschaftlichen Veränderungen und Erkenntniszuwachsen sich stetig verändert und ausdifferenziert. Dies hat zur Folge, dass sich wie oben beschrieben, Argumente verschiedener Motivations- und Führungstheorien in Praxis und Theorie des *FdZ/MbO* erkennen lassen.¹¹⁵

¹¹² Vgl. Comelli, G., et al., Führung durch Motivation, S. 8 u. Scholz, Chr., Personalmanagement, S. 903f.

¹¹³ Vgl. v. Rosenstiel, L., Motivation von Mitarbeitern, S. 213 u. Comelli, G., et al., Führung durch Motivation, S: 89ff.

¹¹⁴ V. Rosenstiel, L., Motivation von Mitarbeitern, S. 214.

¹¹⁵ Zur ‚Schlichtheit der theoretischen Basis‘ vgl. Bungard, W., Zielvereinbarungen – Renaissance eines ‚alten Führungskonzepts, S. 18: „Die ‚Zielbasis‘ war weniger ein in sich geschlossenes Theoriegebäude oder ein breites Sortiment verschiedener empirischer Untersuchungen, sondern es handelte sich eher um populärwissenschaftliche Erläuterungen auf dem soliden Fundament ‚hausgemachter‘ Psychologie, angereichert mit einleuchtenden Anekdoten oder attraktiven Metaphern.“

Das *FdZ/MbO* unterstützt in sachgerechter Anwendung die Leistungs- und Arbeitsmotivation an folgenden Stellen:

1. **Ziele als Motivatoren:**

Vorausgesetzt, sie sind ‚schwierig‘, ‚herausfordernd‘ und ‚spezifisch‘ und bei klarer und durchschaubarer Aufgabenstellung, die die Fähigkeiten der Mitarbeiter nicht übersteigt, können Ziele die Leistungsmotivation unterstützen.

Ziel- und Aufgabenklarheit befriedigen zudem das Bedürfnis nach Sicherheit.

2. **Feedback und Leistungsbeurteilung:**

In allen Erklärungsmodellen ist die Feedback-Funktion innerhalb des Konzeptes *FdZ/MbO* von zentraler Bedeutung. Die positive oder negative Würdigung der Leistung durch Leistungsbeurteilung und Rückmeldung befriedigt das Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung. Sie unterstützt die Selbstkontrolle und Selbstdisziplin durch sachliche Rückmeldung.

3. **Partizipation:**

Unter der Voraussetzung, dass das Konzept *partizipativ* umgesetzt wird und mit dem Mitarbeiter Ziele *vereinbart* werden, die konform mit seinen persönlichen Zielen und den Zielen des Unternehmens sind, motiviert das *FdZ/MbO* den Mitarbeiter zusätzlich durch eine höhere *Akzeptanz der Ziele* und der Identifizierung mit diesen. Durch die Einsicht in die Bedeutung der Ziele und die willentliche Entscheidung kann ‚*Commitment*‘ entstehen, d.h. der Mitarbeiter empfindet den Zielen gegenüber eine freiwillige innerliche Verpflichtung

4. **Entscheidungs- und Handlungsfreiheit:**

Dem Streben nach Autonomie entspricht die konsequente Führung durch Ziele, bei dem der Weg der Zielerreichung, weitestgehend dem Mitarbeiter als ‚Experten vor Ort‘ zur Gestaltung freigestellt ist. Als eine Form des *Job-Enrichments*¹¹⁶ kann das Konzept auch hier die Leistungsmotivation unterstützen.

Die (überschaubare) *Komplexität der Ziele/Aufgaben* wirkt dadurch, dass sie die Arbeit vielfältiger und reichhaltiger macht, zusätzlich motivierend.

5. **Entwicklungsbedürfnisse:**

Ein wesentlicher Bestandteil des Zielvereinbarungsgesprächs ist die Feststellung des *Entwicklungsbedarfes des Mitarbeiters* und der dazu erforderlichen Unterstützungsleistung des Vorgesetzten. Hier kann die Leistungsmotivation des Mitarbeiters zusätzlichen Antrieb erhalten in dem sein *Bedürfnis nach Selbstverwirklichung* befriedigt wird.

¹¹⁶ „*Job-Enrichment*“: Qualitative Vergrößerung des Arbeitsfeldes. Eine Form der Arbeitsorganisation, die die Chance zur Höherqualifikation und Weiterentwicklung bietet.. Vgl. Staehle, W. H., Management, S. 897.

4.2 Anwendung im Bereich der Pflege/im Krankenhaus

Zur Umsetzung des Konzeptes ‚Führen durch Ziele‘ im klinischen Pflegebereich können im Rahmen dieser Arbeit weder für die Region Hamburg, noch für die Krankenhauslandschaft insgesamt valide Daten geliefert werden.¹¹⁷

Für die Stadt Hamburg sollen im Folgenden die beiden größten Krankenhäuser der Stadt, der **Landesbetrieb Krankenhäuser (LBK-Hamburg)** und das **Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf (UKE)** zur Betrachtung herangezogen werden. Sie sind die größten Arbeitgeber im Bereich der klinischen Versorgung und vertreten zusammen fast 60 % der vollstationären ‚Betten‘ in der Freien und Hansestadt.¹¹⁸

4.2.1 Aktueller Stand der Umsetzung (Beispiele)

In den Krankenhäusern, Servicebetrieben und –centern der **LBK Hamburg Gruppe** wurde im Jahr 2003 mit der Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen begonnen.¹¹⁹

Diese fanden zunächst zwischen den Führungsebenen I (Ärztliche Direktoren, Pflegedirektoren, Kaufmännische Direktoren und Geschäftsführungen) und II (Leitende Ärzte, Abteilungsleitungen in der Pflege, in den kaufmännischen und den gewerblichen Bereichen) statt. Vereinzelt gab es auch schon in Form von ‚Pilotprojekten‘ Gespräche zwischen Abteilungsleitungen in der Pflege und Stationsleitungen, sowie zwischen Stationsleitungen und Mitarbeitern.

Die Einführung war vorbereitet und begleitet durch Schulungen für Führungskräfte und Informationsveranstaltungen für Mitarbeiter. Zusätzliche Hilfestellung sollte ein vom Bereich ‚Changemanagement‘ des Personal-Management-Centers (PMC) des LBK entwickeltes ‚Instrument‘¹²⁰ geben. Es umfasst einen Leitfaden zur Gesprächsvorbereitung und Formulare für eine strukturierte Vorbereitung und Durchführung, sowie Protokollierung der Zielvereinbarungsgespräche.

Eine Evaluation bestehend aus einem Controlling der Anzahl der durchgeführten Zielvereinbarungsgespräche, sowie einer qualitativen Untersuchung mittels Fragebogen zur Evaluation der ‚Piloten‘ durch Workshops und Interviews wurde durch das Change-

¹¹⁷ Eine Anfrage des Autors bei der Hamburgische Krankenhausgesellschaft e.V. (HKG) vom 12. Dez. 2005 blieb bislang ohne Antwort. Die Internetpräsentationen der Hamburger Krankenhäuser, einschließlich der Qualitätsberichte, geben dies bezüglich keine Auskunft.

¹¹⁸ Ist-Bestand der vollstationären Betten am 01.01.2003: Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf 1.489 Betten (entspr. 12,3 %) und die Kliniken des LBK Hamburg zusammen 5.562 Betten (entspr. 45,9 %). [Quelle: Anlage 2 der „Anpassung des Krankenhausplans 2005 der Freien und Hansestadt Hamburg“: <http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/wissenschaft-gesundheit/gesundheit/krankenhaeuser/zz-stammdaten/download/krankenhausplan-anpassung-broschuere-pdf,property=source.pdf> (Download : 17.01.2006 15:52 h), S. 30f]

¹¹⁹ Vgl. Schassan, A., Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen im LBK Hamburg, S. 16.

¹²⁰ Im Folgenden wird der Begriff *Instrument* in Anführungszeichen gesetzt. Er entspricht dem unternehmensinternen Sprachgebrauch, nicht jedoch unserer Zuordnung in Kap. 3.2.

management des PMC begleitend durchgeführt. Der Autor hat im Sommer 2004 an Durchführung und Auswertung mitwirken dürfen.

Erste Konsequenzen aus der Evaluation gingen zum einen in Richtung Praktikabilität des ‚Instrumentes‘. Es erschien vielen Befragten als zu umfangreich und ‚papierlastig‘. Darüber hinaus gab es Rückmeldungen an die Führungskräfte, über die verstärkte Notwendigkeit, strategische Ziele von Abteilung und Gesamtunternehmen transparent und für die Mitarbeiter nachvollziehbar zu machen. Insgesamt war die Resonanz sehr positiv und ermutigend.¹²¹

Das Controlling für das erste Halbjahr 2004¹²² weist für die erste Phase der Einführung rund zweihundert Zielvereinbarungsgespräche aus. Davon wurden 2/3tel im Bereich der Pflege geführt. Das entspricht einem Anteil von über vierzig Prozent aller Zielvereinbarungsgespräche im Gesamtunternehmen. Der Berufsgruppe der Pflegenden kam hier also so etwas wie die ‚Vorreiterrolle‘ bei der Einführung des ‚Instrumentes‘ zu.

Seit Anfang 2005 läuft das weitere so genannten Rollout bis auf die Arbeitsebene hinunter. Da das Controlling zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht abgeschlossen ist, können über die weitere quantitative Umsetzung bzw. Verbreitung des ‚Instrumentes‘ keine Angaben gemacht werden.¹²³

Im **Universitätsklinikum Eppendorf (UKE)** wurde 1995 mit der Einführung von „Führen nach Zielvereinbarungen“ begonnen. Damit verbunden war die Absicht, die Zielorientierung stärker in das Führungsverständnis zu integrieren, die Rolle der Führungskraft neu zu definieren und die Organisation im Sinne von Hierarchie übergreifenden Teamstrukturen zu denken.¹²⁴ Sowohl im ‚Pflegeleitbild‘ als auch ‚Leistungs- und Qualitätsbericht‘ des UKE von 1998 wurde ein „kooperativer Führungsstil“ für die Pflege verbindlich festgelegt.¹²⁵ Dementsprechend wurde 1998 hausintern im Rahmen eines Projektes in Zusammenhang eines Auswahlverfahrens für Stationsleitungen als eine *Führungsanforderung* formuliert: „2. Fähigkeit zur Zielorientierung. Hier werden Erfahrungen mit dem Instrument der Zielvereinbarungen sowie die Fähigkeit betont, auch bei unterschiedlichen Interessen Vereinbarungen zu treffen.“¹²⁶ Für den Bereich der Pflege kann also ein Verständnis von MbO in der ‚kooperativen Variante‘¹²⁷ konstatiert werden. Als Führungsinstrument solle das Instrument ‚Führen nach Zielvereinbarungen‘ „... ein offenes Kommunikationsklima zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, eine Information

¹²¹ Vgl. Schassan, A., Ein großer Schritt ist getan – Erste Erfahrungen mit der Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen, S. 6f.

¹²² Vgl. *Anhang D* „Controlling der Zielvereinbarungsgespräche in der LBK Hamburg Gruppe“.

¹²³ Vgl. Schassan, A., Ein großer Schritt ist getan – Erste Erfahrungen mit der Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen, S. 7.

¹²⁴ Vgl. Stiefvater, H., et al., Das Krankenhaus auf dem Weg, S. 2.

¹²⁵ Vgl. Stiefvater, H., et al., Das Krankenhaus auf dem Weg, S. 122f.

¹²⁶ Vgl. Stiefvater, H., et al., Das Krankenhaus auf dem Weg, S. 128.

¹²⁷ Vgl. Kap. 4.1.1: „Zielvereinbarung oder Zielvorgabe“.

der Mitarbeiter über die Ziele des Unternehmens und ihrer Abteilung sowie eine eigenverantwortliche Planung der Zielerreichung durch die Mitarbeiter.“¹²⁸ ermöglichen.

In einer Dienstvereinbarung für die Arbeitnehmer und Beamten des nichtwissenschaftlichen Personals, sowie die Mitarbeiter des Pflegedienstes und der Zentralen Dienste zum ‚Führen durch Zielvereinbarung‘ von 1999 wurden *Handlungs- und Steuerungsautonomie der Mitarbeiter*, der *motivationale Aspekt* von größeren Einflussmöglichkeiten, *Aspekte der Qualitätssicherung* durch Dezentralisierung, Transparenz und Mitarbeiterförderung und ein stärkere *Betonung der Teamarbeit* als Ziele gesetzt.¹²⁹

Auf Grund des rechtlichen Sonderstatus der Chefärzte als Professoren im Universitätsbetrieb und daran gebunden der ärztlichen Mitarbeiter, konnte das Konzept ‚Führen nach Zielvereinbarungen‘ zunächst nur im Bereich der Pflege und Verwaltung eingeführt werden. Eine zusätzliche Erschwernis stellten unterschiedliche Verantwortlichkeiten und mangelnde Abstimmung bei der Implementierung in den beiden Bereichen dar.¹³⁰ Zum gegenwärtigen Stand der Umsetzung sind valide Daten nicht verfügbar. In Bezug auf die Implementierung im ärztlichen Bereich erwähnt ein Strategiepapier im Auftrag des UKE¹³¹ die Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen ab 02.01.2004. Auch werden von der Universitären Bildungsakademie des UKE Kurse zum Thema „Zielvereinbarungen treffen – ein wichtiges Führungsinstrument“ für Führungskräfte *aller* Berufsgruppen angeboten.¹³² Aus diesen wenigen Notizen lässt sich nur vage auf eine weitere Anwendung des Konzeptes in allen drei Berufsgruppen schließen.

4.2.2 Besonderheiten im Bereich der Pflege

In diesem Abschnitt wenden wir uns der Frage zu, was die *Spezifika des Tätigkeitsfeldes der Pflegenden im Krankenhaus und der Akteure* selber sein könnten, die im Zusammenhang des Konzeptes *FdZ/MbO* von Bedeutung sind. Wichtig ist uns dabei die Beschränkung auf wenige, aber unserer Meinung nach zentrale Aspekte. Die gleichsam ausschnittartige Beschreibung des Berufs- und Arbeitsfeldes der Pflegenden wird sich notwendigerweise an vielen Stellen mit dem anderer Berufs- und Arbeitsfelder decken und darum nicht immer trennscharf sein.

¹²⁸ Stiefvater, H., et al., Das Krankenhaus auf dem Weg , S. 131.

¹²⁹ Vgl. Stiefvater, H., et al., Das Krankenhaus auf dem Weg , S. 131ff.

¹³⁰ Vgl. Stiefvater, H., et al., Das Krankenhaus auf dem Weg , S. 133f.

¹³¹ Vgl. http://www.rz.uni-hamburg.de/mba/rut/semester/SS_2005/SS_05_050609_PFA-Strategie.pdf (Download 17.01.06 12 :57 h)

¹³² Vgl. http://www.uke.uni-hamburg.de/zentrale-dienste/bildungszentrum/index_27485.php.

Drei Perspektiven strukturieren die Beschreibung:

1. Der Personenkreis der Pflegenden – personale Aspekte
2. Das Tätigkeitsfeld der Pflegenden – organisationale Aspekte
3. Die Einflüsse von Außen – Rahmenbedingungen

4.2.2.1 Die Pflegenden – personale Aspekte

Auf das Thema der besonderer Motivation von Pflegenden wird im Zusammenhang der Anreizsysteme in Kap. 5.2.2.1 ausführlicher einzugehen sein. An dieser Stelle wollen wir uns den für das Konzept *FdZ/MbO* bedeutsamen Aspekten der *beruflichen Sozialisation* und damit verbunden den spezifischen ‚*Quellen von Zielen*‘ widmen.

Nach *Stratmeyer* lassen sich gegenüber der Berufsgruppe der Ärzte für das Pflegepersonal deutliche Unterschiede hinsichtlich der beruflichen Sozialisation beschreiben.¹³³ Herkunft, Schulbildung und Gestaltung der Ausbildung haben demnach Sozialisations-effekte, die sich in Sprache, Stil und Denkweisen widerspiegeln. Diese sind nicht immer einheitlich und Kausalitäten z. T. nur schwer nachweisbar.

Pflegekräfte treten ihre Ausbildung in der Regel deutlich früher und mit niedrigerem Bildungsabschluss an. Die gesetzlichen Vorgaben sind ein Sekundarabschluss I und ein Mindestalter von 17 Jahren. Dementsprechend verfügen examinierte Pflegekräfte über eine längere praktische Berufserfahrung bei vergleichsweise geringerem Lebensalter.

Die Ausbildung findet dezentral an Krankenpflegesschulen der Krankenhäuser statt. In einer dualen Ausbildung, geteilt in theoretischen Unterricht an der Krankenpflegeschule und praktische Ausbildung im Krankenhaus, durchlaufen sie eine dreijährige Ausbildung.

Die Auszubildenden werden dabei mit verschiedenen Paradigmen, die für die spätere Zielformulierung bedeutsam sein können, konfrontiert. Von Seiten des Krankenhauses sehen sich die Auszubildenden mit einer Vielzahl von Anforderungen konfrontiert aus dem Anspruch, einen reibungslosen Ablauf der Patientenversorgung zu unterstützen. Eigene, nicht aus dem medizinischen Modell abgeleitete Ziele und Aufgaben der Pflege werden weder formuliert noch eingeübt.¹³⁴ Von Seiten der Schule werden wiederum häufig Idealbilder von ‚Patientenorientierung‘ und ‚Ganzheitlichkeit‘ vermittelt, die z. T. wissenschaftlich schwach fundiert und auf die Praxis hin nicht konzeptualisiert sind. Häufig sollen Auszubildende das Vehikel zur Verbreitung von neueren pflegetheoretischen Erkenntnissen sein. Dies ist in zweierlei Hinsicht problematisch: Zum einen führt es zu einer Überforderung der Auszubildenden, weil Ihnen die erforderliche Berufserfahrung und die ent-

¹³³ Vgl. Stratmeyer, P., Das patientenorientierte Krankenhaus, S. 81-112.

¹³⁴ Vgl. Stratmeyer, P., Das patientenorientierte Krankenhaus, S. 110f.

wicklungspsychologische Reife fehlen, daraus resultierend senkt es zum anderen die Akzeptanz für ‚neue Ideen‘ bei den erfahrenen Pflegekräften.¹³⁵

So lassen sich verschiedene in der Sozialisation durch Ausbildung und berufliche Praxis begründet ‚*Quellen*‘ von Zielen bei den beruflich Pflegenden erkennen:

- Grundlegende Motivation: Pflege als Sozial-/Helferberuf¹³⁶
- Weltanschauungen: Humanismus oder christliche Nächstenliebe als Grundmotiv des Helfens¹³⁷
- Pflege-theorien¹³⁸
- (Pflege-)Leitbilder
- Berufspolitik¹³⁹

4.2.2.2 Das Tätigkeitsfeld – organisationale Aspekte

Viele der für das Konzept *FdZ/MbO* bedeutsamen Spezifika des Arbeitsbereiches stehen in Verbindung mit dem Begriff der *Dienstleistung*.

Dienstleistungen sind durch drei *Charakteristika* gekennzeichnet¹⁴⁰:

1. *Immaterialität/Intangibilität*, d.h. sie sind mit den Sinnen nicht direkt zu erfassen.
2. Das ‚*uno-actu*‘-Prinzip, d.h. die Leistung wird im Moment der Erstellung konsumiert, eine Lagerhaltung ist nicht möglich.
3. Die *Integration des so genannten „externen Faktors“*, d.h. der Nachfrager oder ein ihm gehörendes Objekt sind am Prozess beteiligt.

Diese Charakteristika sind eine Herausforderung für das Konzept *FdZ/MbO*: Wie können hier die Anforderungen an die Zielformulierung¹⁴¹ erfüllt werden, damit die Ziele ihre steuernde Wirkung entfalten können?¹⁴²

¹³⁵ Vgl. Stratmeyer, P., Das patientenorientierte Krankenhaus, S. 98ff.

¹³⁶ Vgl. Schäffler, A., Pflege heute, S. 7

¹³⁷ Vgl. Juchli, L., Pflege, S. 2: „Pflege ist eine Kunst, Nächstenliebe und Helfen wollen sind ihre Motivation.“ u. Schäffler, A., Pflege heute, S. 2: „Pflege ist soziale Dienst-Leistung von Menschen für Menschen.“

¹³⁸ Der Einfluss von Pflege-theorien kann hier nur postuliert werden, da er von Krankenhaus zu Krankenhaus sehr variiert und stark von der jeweiligen pflegerischen Leitung und der innerbetrieblich Fortbildung abhängt. Insgesamt ist unserer Meinung nach die Umsetzung einer Theorie geleiteten Pflege noch sehr rudimentär. Eigene Erfahrungen aus verschiedenen pflegewissenschaftlichen Fachprojekten stützen diese Einschätzung. Vgl. Stratmeyer, P., Das patientenorientierte Krankenhaus, S. 201.

¹³⁹ Der Einfluss der Berufsverbände und Gewerkschaften auf die Meinungsbildung der Berufsgruppe muss angesichts eines Organisationsgrades von ca. 8 % der Beschäftigten als eher gering angesehen werden. (vgl. http://www.dbfk.de/bhs/aktuell/noi_1205/seite2.htm und <http://pflegen-online.de/themen/news/pflege-heute-forum-urban-fischer-verlag-htm> Download : 23.02.2006 13.20 h)

¹⁴⁰ Vgl. Haller, S., Dienstleistungsmanagement, S. 5ff.

¹⁴¹ Vgl. Krause, U. H., Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Vergütung, S. 71-86 u. Stroebe, R. W., et al., Führungsstile, S. 35.

¹⁴² Vgl. Kap. 4.1.1 „Zielvereinbarung oder Zielvorgabe“ u. Kap. 4.1.2 „Führung durch Zielvereinbarung“.

Von besonderer Relevanz ist die Bedeutung des so genannten ‚externen Faktors‘, im Krankenhaus wohl besser: Patienten, für die Zielformulierung und –erreichung. Sein Anteil am ‚Erfolg‘, bspw. Verkürzung der Liegezeit, ist u. a. bestimmt durch seine ‚Compliance‘¹⁴³. Ein Beispiel: Die Gefahr, dass sich die Liegezeit infolge einer verzögerten Therapie und Diagnostik verlängert, weil der Patient, trotz intensiver Aufklärung Antikoagulantien eingenommen oder geraucht hat, kann durch pflegerisches Handeln nur geringfügig beeinflusst werden.

Weitere Einflussfaktoren als Besonderheit des betrachteten Arbeitsfeldes kommen hinzu:

Arbeiten im Team

Die Praxis kennt eine Vielzahl von Pflegeorganisationsformen.¹⁴⁴ Die angewandten Pflegesysteme reichen von der ‚traditionellen Funktionspflege‘ über die ‚Bereichs- und Gruppenpflege‘, bis hin zur ‚Individualpflege‘, wie bspw. das Primary Nursing oder die Bezugspflege. Hauptunterscheidungsmerkmale sind der Grad der Patientenorientierung (in Abgrenzung zur Funktionsorientierung) und das zahlenmäßige Verhältnis von Patienten zur Zahl der für sie verantwortlichen Pflegekräfte. Aber selbst in den Pflegesystemen von *Primary Nursing* und *Bezugspflege*, bei denen die primäre Verantwortung für den Patienten bei einer Pflegekraft liegt, bleibt die Versorgung des Patienten Aufgabe für das ganze Team. Die Patientenversorgung geschieht rund um die Uhr und sieben Tage in der Woche.

Diese gemeinsame Verantwortung für die Versorgung der Patienten erschwert die Formulierung von Individualzielen. Hinzu kommt, dass das Team, auch Angehörige anderer Berufsgruppen, mit unterschiedlichem Einfluss umfasst, wie z. B. Physiotherapeuten, Ergotherapeuten, Stationshilfen, u. ä. und last but not least die Ärzte.

Mit den Ärzten ist eine weitere wichtige Einflussgröße im Zusammenhang von *FdZ/MbO* im Pflegebereich benannt. Durch sie wird die Beeinflussbarkeit der Zielerreichung durch die einzelne Pflegekraft, aber auch der Pflegenden als Gruppe erheblich eingeschränkt.

Entscheidungsspielräume für Pflegende

Die Pflegenden sind in ihrem Handeln an den Patienten durch das ärztliche Weisungsrecht¹⁴⁵ stark limitiert. Dem Arzt obliegt die Verantwortung für die Behandlung des Patienten. Daraus abgeleitet sind die involvierten Pflegekräfte weisungsgebunden. Wo die Pflege über Freiheitsgrade im Handeln verfügt, sind diese zumeist wenig formalisiert und individuell ausgehandelt. Zur Verdeutlichung: Nehmen wir zum Beispiel als Ziel die

¹⁴³ ‚Compliance‘: Bereitschaft eines Patienten zur Mitarbeit bei diagnostischen und therapeutischen Maßnahmen. Z. B. die Zuverlässigkeit, mit der therapeutische Anweisungen befolgt werden. Sie ist u. a. abhängig von der Persönlichkeit, dem Krankheitsverständnis und –leidensdruck des Patienten. Vgl. Pschyrembel. Klinisches Wörterbuch, S.277f.

¹⁴⁴ Vgl. Stratmeyer, P., Das patientenorientierte Krankenhaus, S. 223-229.

¹⁴⁵ Vgl. Stratmeyer, P., Das patientenorientierte Krankenhaus, S. 117-122.

Senkung der Kosten durch Verbandmaterial um einen bestimmten Prozentsatz im Vereinbarungszeitraum, so ist zu konstatieren, dass der Einfluss der Ärzte auf diese Messgröße durch ihre Verordnungen deutlich größer ist, als der der Pflegekräfte.

Faktoren, die die individuelle Beeinflussbarkeit der Zielerreichung durch die einzelne Pflegekraft begrenzen können und die deswegen bei der Formulierung der Individualziele unbedingt Berücksichtigung finden müssen sind also:

- Der Einfluss von Patienten und Angehörigen auf den Therapie- und Krankheitsverlauf
- Die Bedeutung der Zusammenarbeit im multiprofessionellen Team.¹⁴⁶
- Der Einfluss des ärztlichen Handelns und des ärztlichen Weisungsrechts.
- „Äußere Einflüsse“, wie gesetzliche Regelungen, Hygiene, Technik u.a.

4.2.2.3 Die Einflüsse von Außen – Rahmenbedingungen

Die Pflegenden im Krankenhaus sehen sich neben den gestiegenen Anforderungen durch höhere Professionalisierung (mehr Patienten mit einem höheren Versorgungsaufwand im allgemein-pflegerischen als auch im technisch-medizinischen Sinne, bei kürzerer Verweildauer), Arbeitsdichte, Kostenorientierung und organisatorischen Veränderungen zunehmend auch mit Erwartungen der Patienten und Angehörigen konfrontiert. Nicht selten bricht sich die Verärgerung über höhere Versicherungsbeiträge und Zuzahlungen in der Forderung nach mehr ‚Service‘ Bahn und wird an die Pflegenden weitergegeben.

Die z. T. sehr undifferenzierte öffentliche Berichterstattung über das Gesundheitswesen und die ‚Kostenexplosion‘ im Bereich der Krankenhäuser wirkt negativ verstärkend. Das Ziel von Krankenhäusern und Beschäftigten, hier Zufriedenheit herzustellen, kollidiert nicht selten mit den anderen oben genannten Zielen.

Zusammenfassend ist also festzuhalten, dass sich die Quellen von Zielen, die Pflegenden in den Zielvereinbarungsprozess einbringen, vielfältig sind und häufig im Widerspruch zu den faktischen Einflussmöglichkeiten zur Zielerreichung stehen.

Damit ein *FdZ* der Mitarbeiter in der Pflege gelingen kann ist es notwendig, dass deutlich kommuniziert wird, was die Ziele des Krankenhauses/Unternehmens insgesamt, und die daraus abgeleiteten Ziele der einzelnen Organisationseinheiten sind. Die anspruchsvolle Aufgabe der Führungskraft ist es, dem Mitarbeiter zu verdeutlichen, was die Ziele seiner Abteilung oder Station sind und welchen Einfluss er darauf hat. Gemeinsam müssen beide dann versuchen, Zielvereinbarungen zu treffen, die sich im Einklang sowohl mit den

¹⁴⁶ Zur Vereinbarung von Teamzielen und der Gruppenorientierung des Konzeptes *FdZ/MbO* vgl. Kap. 4.1.2.2 „Mitarbeiterorientierung – Kohäsion“.

persönlichen Zielen als auch mit den Unternehmensziele befinden. Gleiches gilt für die Formulierung von Teamzielen, wo diese notwendig und sinnvoll sind.

4.3 Schlussfolgerung: Kritische Erfolgsfaktoren für die Implementierung des Konzeptes und die dauerhafte Umsetzung

Unsere Ausführungen zum Konzept *FdZ/MbO* im Allgemeinen und in Bezug auf den Arbeitsbereich der Pflegekräfte im Krankenhaus im Besonderen haben eine ganze Reihe von Anforderungen und Bedingungen, die sich aus dem Konzept selber, aber auch aus der speziellen Bedingungen des Krankenhauses heraus ergeben, genannt. Sie werden unter dem Stichwort der ‚Kritischen Erfolgsfaktoren‘ für eine erfolgreiche und dauerhafte Implementierung zusammengeführt. Konzepte können niemals 1:1, quasi wie ein ‚schlüsselfertiges Haus‘, übernommen werden. Stets sind die besonderen Gegebenheiten vor Ort zu berücksichtigen. Worauf unserer Meinung nach das Augenmerk besonders gerichtet sein soll, haben wir als *institutionelle/organisationale, kulturelle und personelle Voraussetzungen* zusammengefasst.¹⁴⁷

Institutionelle Voraussetzungen:

1. Vorhandensein einer Strategie und Definition der Unternehmens-/Krankenhausziele.

Die Umsetzung der Unternehmensziele in den Vereinbarungen zu Abteilung-, Team- oder Individualzielen ist nur dann möglich, wenn eine Unternehmensstrategie existiert und diese zusammen mit den Unternehmenszielen kommuniziert wird.

Für den Bereich der Krankenhäuser gehört dabei bspw. auch die grundsätzliche Klärung des Verhältnisses von Medizin, Pflege und Ökonomie: In welchem Verhältnis stehen implizite und explizite Leitbilder der einzelnen Berufsgruppen und Organisationsteile und wie können diese in einer gemeinsamen Strategie zusammenfließen?

2. Vorhandensein einer Institution im Unternehmen mit Verantwortung für die Implementierung, die Begleitung und das Controlling des Konzeptes FdZ/MbO.

Mit der Einführung des Konzeptes wird zugleich eine zentrale Koordination erforderlich. So muss der Prozess der Implementierung gesteuert werden, Schulungen müssen organisiert und sicher gestellt werden. Zentrale Einrichtungen wie die Arbeitnehmervvertretung, das Controlling, die innerbetriebliche Fortbildung sind zu integrieren. Die Implementierung

¹⁴⁷ Vgl. Eyer, E., et al., Zielvereinbarungen und variable Vergütung, S. 119-124.

sollte evaluiert werden, um frühzeitig Korrekturen bei der Anpassung des Konzeptes an die Gegebenheiten im Unternehmen oder umgekehrt vornehmen zu können.

3. Ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen.

Sowohl die Einführung als auch der dauerhafte Einsatz von *FdZ/MbO* sind mit einem personellen und finanziellen Aufwand verbunden, z. B. durch die erforderlichen Schulungen, den zeitlichen Aufwand für die Gespräche, das Controlling.

Nur mit dem Bewusstsein und der Bereitschaft, die entsprechenden personellen und finanziellen Ressourcen investieren zu wollen, ist eine Implementierung des Konzeptes sinnvoll. Dies setzt ein Vorhandensein entsprechender Mittel voraus.

4. Abstimmung mit anderen Instrumenten und Konzepten.

Weitere im Unternehmen vorhandene Managementinstrumente, Konzepte und Projekte sind auf ihre Verträglichkeit mit dem Konzept *FdZ/MbO* hin zu prüfen und abzustimmen. Dies kann im Einzelfall auch zum Verzicht oder Hintanstellen von Einzelprojekten führen. So wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit das Verhältnis von Anreizsystemen zum *FdZ/MbO* betrachtet.

Eine weitere Konsequenz, die uns gerade für den Pflegebereich wichtig ist, ist die Anpassung des Konzeptes durch die Möglichkeit der Formulierung von Teamzielvereinbarungen und Individualzielvereinbarungen, durch die Gestaltung von Schulungen und entsprechenden Schriftwerk unter Berücksichtigung von Sprache, Stil und Denkweise der Pflegenden.

Das Pflegemanagement hat zudem in Auseinandersetzung mit der ärztlichen Leitung eine grundsätzliche Klärung der pflegerischen Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Befugnisse herbeizuführen.

Kulturelle Voraussetzungen:

5. ‚Reifegrad‘ des Unternehmens

Eine erfolgreiche Anwendung des Konzeptes *FdZ/MbO* setzt das Engagement von Führungskräften und Mitarbeitern voraus. Sie müssen bereit sein, über den Tellerrand des eigenen Arbeitsbereiches hinaus zu blicken und ihren Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele herausarbeiten. Das kostet Kraft und Zeit.

Das Konfliktpotential zwischen Führungskraft und Mitarbeiter steigt, da Erwartungen konkret formuliert und Ergebnisse dokumentiert werden. Leistung wird gemessen und damit sichtbar.

Es ist vor der Einführung zu klären, ob das vorhandene Betriebsklima und die Unternehmenskultur bereits ‚reif‘ für die Einführung sind und gegebenenfalls vorbereitende oder flankierende Maßnahmen notwendig sind.

6. Bewusstsein, dass das Konzept FdZ/MbO Anstoß zu einem tief greifenden Veränderungsprozess sein kann.

Es sollte allen Beteiligten bewusst sein, dass die Einführung von *FdZ/MbO*, gewollt oder ungewollt, zu einem tief greifenden Veränderungsprozess führen kann. Mitarbeiter und Führungskräfte müssen ihre Rollen neu definieren. Gruppendynamische Prozesse werden in Gang gesetzt. Paradigmen wie ‚Leistungsorientierung‘, ‚Zielorientierung‘, ‚strategisches Denken und Handeln‘ finden Einzug in die Unternehmenskultur.

Wie bei allen Veränderungsprozessen ist auch hier mit Widerständen zu rechnen. Der erfolgreiche Umgang mit diesen Widerständen ist ein zentraler Erfolgsfaktor für das Konzept.

7. Offene Kommunikation und Transparenz.

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, den Ängsten und Widerständen offensiv zu begegnen. Absichten und Ziele des Unternehmens sind offen zu kommunizieren ebenso wie die Chancen und Möglichkeiten, die das Konzept den Mitarbeitern eröffnet. Vertrauensbildung ist die zentrale Aufgabe der Führung: Dazu kann z. B. das ‚Management by walking around‘ gehören. Das meint den Versuch, mit den Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen und deutlich zu machen, dass das Management das Konzept *FdZ/MbO* befürwortet und lebt.

Personelle Voraussetzung:

8. Zeitliche Ressourcen müssen zur Verfügung stehen.

Mitarbeiter und Führungskräfte müssen zur Vorbereitung, Durchführung und für das Controlling der Zielvereinbarungsgespräche über ausreichend Zeit verfügen.

9. Die Qualifikation von Führungskräften und Mitarbeitern ist sicherzustellen.

Das Konzept *FdZ/MbO* stellt eine ganze Reihe von Anforderung und Gütekriterien für die Formulierung von Zielen und den Zielfindungsprozess. Diese lassen sich nur durch entsprechend geschulte und qualifizierte Führungskräfte und Mitarbeiter realisieren.

Die Gesprächsführung, insbesondere das Feedback und der Umgang mit Konflikten müssen von Führungskräften im geschützten Rahmen von Schulungen oder Coachings vermittelt werden.

5 Anreizsysteme (Incentives)

Die Betrachtung der Anreizsysteme in dem nun folgenden Abschnitt wendet sich einem Instrument zu, das ebenso wie das oben beschriebene Konzept *FdZ/MbO* das Verhalten der Mitarbeiter auf die Erfüllung der Organisationsziele hin beeinflussen soll. Die Annäherung an das Thema findet zunächst wieder über die Erörterung der theoretischen Grundlagen im Allgemeinen statt, um sie dann in einem weiteren Schritt auf den Bereich der Pflege anzuwenden. Notwendigerweise werden wir uns hier auf ausgewählte Anreizformen beschränken, da, wie wir im folgenden Kapitel aufzeigen werden, der Bereich der Anreize per definitionem kaum einzugrenzen ist.

5.1 Anreiz und Anreizsysteme – Theoretische Grundlagen

Mit der *Ausrichtung des Mitarbeiterverhaltens auf die Unternehmensziele hin* ist das generelle Ziel von Anreizen und Anreizsystemen nur unzureichend beschrieben. Intendiert ist jeweils *ein bestimmtes Leistungsverhalten aus dem Gesamtpotential und der Gesamtheit der Verhaltensmöglichkeiten des Mitarbeiters und dessen Steigerung*. Dabei soll an genau die Motivationen und Bedürfnisse der Mitarbeiter angeknüpft werden, die geeignet sind, das Verhalten in die gewünschte Richtung zu beeinflussen.

Mit diesen grundsätzlichen Zielen können eine ganze Reihe von Nebenzielen verbunden sein, die ihrerseits wiederum die Rahmenbedingung für eine Leistungserbringung im Sinne der Organisation darstellen. Dazu können Bleibe- und Antrittsanreize, Anreize die den motivationsbedingten Fluktuationen und Fehlzeiten entgegenwirken u. ä. gehören.

Busse verbindet mit dem Einsatz von Leistungsanreizen nahezu die ganze Palette der Ziele einer modernen Personalführung.¹⁴⁸ Ob und in welcher Weise diese Ziele realistisch erreichbar sind, werden wir in Bezug auf die Aspekte der ‚Führung‘, der ‚Zielorientierung‘ und der ‚Mitarbeiterorientierung‘ genauer betrachten.

¹⁴⁸ Vgl. Busse, B., Immaterielle und materielle Leistungsanreize, S.44:

- Erhalt, Steigerung und Steuerung der Leistung
- Erhalt und Steigerung der Leistungsbereitschaft
- Erhalt und Erhöhung der Arbeitszufriedenheit
- Erhöhung des Engagements
- Erhalt und Erhöhung der Motivation
- Förderung der Identifikation mit der Arbeit und den Unternehmenszielen
- Steigerung des Verantwortungsbewusstseins und der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen
- Steigerung der Veränderungsbereitschaft
- Belohnung individuell erbrachter besonderer Leistung
- Befriedigung des Bedürfnisses nach Gerechtigkeit
- Befriedigung immaterieller und materieller Bedürfnisse
- Verbesserung des Betriebsklimas.

Weil also die Erbringung, bzw. die Steigerung einer bestimmten Leistung Ziel von Anreizen und Anreizsystemen ist, wollen wir hier zunächst den Begriff der ‚Leistung‘ eingrenzen.

Leistung: Eine allgemeine Definition für ‚Leistung‘ findet sich bei Scholz: „Unter Leistung versteht man das tatsächlich vom Mitarbeiter erbrachte **Arbeitsergebnis pro Zeiteinheit**: ...“¹⁴⁹ Dabei kann der betriebswirtschaftliche Begriff der Leistung, d.h. des Ergebnisses des betrieblichen Erzeugungsprozesses nach seinem mengenmäßigen Output (z. B. Fallzahlen, durchgeführte Operationen, Patientenessen) oder bewertet durch den erzielten Erlös beschrieben werden.¹⁵⁰

‚Leistung‘ im Zusammenhang mit ‚Leistungsanreizen‘ bedarf unserer Meinung nach einer etwas weiteren Definition:

Leistung ist der individuelle Beitrag jedes einzelnen Mitarbeiters zur Erreichung der Unternehmensziele.¹⁵¹

Dieser zeigt sich in einem bestimmten *Leistungsverhalten* und einem *Leistungsergebnis*, oder mit anderen Worten: Wie wird eine Arbeit getan und was kommt dabei raus? Das Leistungsverhalten beschreibt als Inputgröße die Anstrengung und den Einsatz des Mitarbeiters zur Erzielung der Outputgröße Leistungsergebnis.

Die Messbarkeit dieses Inputs stellt, da es sich zum Teil um schwer quantifizierbare Größen handelt, eine besondere Herausforderung dar. Darauf wird an späterer Stelle ausführlicher einzugehen sein. Schon an dieser Stelle aber kann gesagt werden, dass eine Leistungsbemessung oder –beurteilung sowohl das Leistungsverhalten, als auch das Leistungsergebnis betrachten muss.¹⁵²

Leistungsanreiz:

Zerlegen wir das Kompositum ‚Leistungs-Anreiz‘ in seine beiden Bestandteile, so geht es, nachdem wir den Begriff der ‚Leistung‘ oben bereits definiert haben, hier um die Definition des Begriffes ‚Anreiz‘. Allgemein lässt sich festhalten: „[...] 1. *Begriff*: Situative Bedingung, die aufgrund einer gegebenen Bedürfnisstruktur bzw. einer inhaltlichen Motivation Anforderungscharakter (Valenz) für die Person aufweist. –

2. Anreize, die im Tätigkeitsvollzug selbst liegen, verbinden sich mit *intrinsischer Motivation*. Anreize, die schwerpunktmäßig im Arbeitsumfeld (Kollegen) oder in den

¹⁴⁹ Scholz, Chr., Personalmanagement, S. 743.

¹⁵⁰ Vgl. Art.: „Leistung“, in: Gabler Wirtschaftslexikon, S. 1967.

¹⁵¹ Vgl. Busse, B., Immaterielle und materielle Leistungsanreize, S. 25.

¹⁵² Vgl. Krause, U. H., Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Vergütung, S. 11f.

Folgen des Tätigkeitsvollzugs liegen (monetäre Anreize), verbinden sich mit *extrinsischer Motivation*.¹⁵³

Dem entsprechend kann alles, was in irgendeiner Form die Bedürfnisse und Motivationen¹⁵⁴ der Mitarbeiter aufnimmt und dadurch das Verhalten beeinflusst ein ‚Anreiz‘ sein. In umgekehrter Richtung heißt das: „Die leistungsorientierte Anreizgestaltung muß sich an der individuellen Motivationsstruktur orientieren, um verhaltens- und damit indirekt leistungssteuernd zu wirken.“¹⁵⁵

Der in der Managementliteratur häufig synonym zum Begriff ‚Anreiz‘ gebrauchte Begriff der *Incentives* beschreibt Belohnungen, die eine Organisation ihren Mitarbeitern im Falle eines ihren Erwartungen entsprechenden Verhaltens verspricht. Üblicherweise handelt es sich dabei um materielle Zuwendungen in Form von Gratifikationen.¹⁵⁶

Leistungsanreize sind nach unserem Verständnis Anreize, die das Verhalten der Mitarbeiter in Richtung Leistungserbringung entsprechend der obigen Definition beeinflussen.

In der Personalführungsliteratur finden sich verschiedene Versuche, die nahezu unbegrenzte Zahl von Anreizen nach verschiedenen Gesichtspunkten zu ordnen.¹⁵⁷

Nach der **Anreizquelle**

Zur Befriedigung *extrinsischer Bedürfnisse* (z. B. nach Geld, Sicherheit und Status):

Da das extrinsisch motivierte Leistungsverhalten nach Belohnungen oder Ziele strebt, die außerhalb der Arbeit liegen, sind Anreize hier nur Mittel zum Zweck der Bedürfnisbefriedigung.

Zur Befriedigung *intrinsischer Bedürfnisse* (z. B. nach Leistung, Sinngebung und Selbstverwirklichung):

Hier strebt der Mitarbeiter die Arbeit um ihrer selbst willen an und die Leistungserstellung an sich wirkt belohnend.

Nach den **Anreizobjekten**

Materielle Anreize:

Geldleistungen (z. B. Vergütungen, Erfolgsbeteiligungen, betriebliche Sozialleistungen, Gratifikationen) und Sachleistungen (z. B. Nutzungsmöglichkeiten von Dienstwohnung oder Dienstwagen)

Immaterielle Anreize:

Arbeitsinhalte (z. B. abwechslungsreiche, sinnvolle Arbeit mit signifikantem Anteil zur Gesamtleistung), Aufstiegsmöglichkeiten (z. B. reale Aufstiegchancen und Unter-

¹⁵³ Art.: „Anreiz“, in: Gabler Wirtschaftslexikon, S. 137.

¹⁵⁴ Vgl. Kap. 3.3 „Motivation, Motiv und Motivationstheorien“.

¹⁵⁵ Klimecki, R. G., et al., Personalmanagement, S. 281 .

¹⁵⁶ Vgl. Busse, B., Immaterielle und materielle Leistungsanreize, S.29.

¹⁵⁷ Vgl. Grewe, A., Implementierung neuer Anreizsysteme, S. 9ff.

stützung), soziale Anreize (z. B. Mitarbeiter orientierte, kooperative Führung, Teamarbeit, Gruppenzugehörigkeit, Anerkennung, Status), Arbeitsbedingungen (z. B. Gestaltung von Arbeitsumgebung und Arbeitszeit), Entwicklungsmöglichkeiten (z. B. Möglichkeit zum Erwerb zusätzlicher Qualifikationen, Zugewinn an Berufserfahrung) und Arbeitsorganisation (z. B. durch zusammenhängende Arbeitsabläufe und die Möglichkeit zur eigenständigen Planung und Kontrolle)

Als weitere Möglichkeiten der Einteilung nennt *Busse* die Aspekte: Die Zahl der Anreizempfänger, die Frage, ob die Anreize geplant oder ungeplant (unbewusst) sind, das Verhältnis zur Steuerung, das Verhältnis zur Motivation, temporale Aspekte, der Einfluss auf den Betriebseintritt oder -austritt und die Frage des Personen- oder Institutionenbezugs.¹⁵⁸

Als zusätzliche Einflussgrößen sind die ungeplanten und unbewussten Anreize zwar relevant, wir beschäftigen uns hier aber mit den *bewusst, geplant und systematisch eingesetzten Anreizen als Instrument der Personalführung*. Diese werden unter dem Begriff des *Anreizsystems* zusammengefasst.

Das *Anreizsystem* bezeichnet die „[...] Summe aller bewusst gestalteten Arbeitsbedingungen, um direkt oder indirekt auf das Verhalten der betroffenen Mitarbeiter einzuwirken. Im engeren Sinne die Lohngestaltung und die daraus abgeleiteten Entlohnungsgrundsätze, im weiteren Sinne alle Maßnahmen, die verhaltensbeeinflussend wirken bzw. einwirken können. Sie betreffen neben dem Entgelt die Arbeit selbst, Karrieremöglichkeiten, Formen der Mitarbeiterbeteiligung sowie Weiterbildungsmöglichkeiten. Funktionsvoraussetzung ist, dass die Motivationsstrukturen der Beschäftigten angesprochen werden. Als Mittel der gezielten Beeinflussung der Motivations- und Verhaltensstruktur der Mitarbeiter sind Anreizsysteme elementare Bestandteile eines jeden Führungsystems.“¹⁵⁹

Becker unterscheidet drei Ebenen eines betrieblichen Anreizsystems::

- *Anreizsystem im weitesten Sinne:*

Es umfasst alle Einflüsse von strukturellen, prozessualen oder operativen Entscheidungen und deren Umsetzung auf die Bedingungen in der Organisation und deren Anreizwirkung. Im Gegensatz zur obigen Definition auch die unbewussten und ungewollten Wirkungen: „Der Betrieb ist ein Anreizsystem!“¹⁶⁰

¹⁵⁸ Vgl. *Busse, B.*, Immaterielle und materielle Leistungsanreize, S. 28-38.

¹⁵⁹ Art. „Anreizsystem“, in: *Gabler Wirtschaftslexikon*, S. 137.

¹⁶⁰ *Becker, F. G.*, Anreizsysteme als Führungsinstrumente, Sp. 34. Vgl. *Grewe, A.*, Implementierung neuer Anreizsysteme, S. 11.

- *Anreizsystem im weiteren Sinne:*

Unter diesem Begriff werden die gesamten Managementfunktionen der Unternehmensführung und ihre Subsysteme (Planungs-, Kontroll-, Personal- und Anreizsystem) zusammengefasst, insofern sie auf die Unternehmensziele ausgerichtet sind und dabei die Motivation der Mitarbeiter berücksichtigen: „Der Betrieb hat ein Anreizsystem!“¹⁶¹

- *Anreizsysteme im engeren Sinne.*

Stellt ein Subsysteme des Anreizsystems im weiteren Sinne dar. Hier werden aus der generellen Systemgestaltung zeitspezifische und individuelle Anreizpläne für den einzelnen Mitarbeiter abgeleitet: „Der Betrieb setzt individuelle Anreizsysteme ein!“¹⁶²

Diese Arbeit beschränkt sich bei der Betrachtung auf die **willentlich, bewusst und gezielt eingesetzten Leistungsanreize!** Damit bewegen wir uns nach der Becker'schen Einteilung im Bereich der **Anreizsysteme im engeren Sinne**, was den Blick auf die Anreizsysteme im weiteren Sinne an einigen Stellen mit einschließt.

Den Schwerpunkt bilden vor allem die **materiellen Leistungsanreize**, insbesondere die **leistungsorientierte Entgeltgestaltung**, wie sie im derzeitigen (tarif-) rechtlichen Rahmen möglich sind und realisiert werden.

¹⁶¹ Becker, F. G., Anreizsysteme als Führungsinstrumente, Sp. 35.

¹⁶² Becker, F. G., Anreizsysteme als Führungsinstrumente, Sp. 35.

5.1.1 Führung durch Anreizsysteme

Die Frage nach der Ziel- oder der Mitarbeiterorientierung (Lokomotions- oder Kohäsionsfunktion der Führung) wird sich, wie schon zuvor bei der Betrachtung des Konzeptes *FdZ/MbO*,¹⁶³ nur mit Blick auf konkrete Anreize und Gestaltung des Anreizsystems beantworten lassen.

5.1.1.1 Zielorientierung – Lokomotion

Die Verwirklichung der Organisationsziele ist wie beim Konzept *FdZ/MbO* das originäre Ziel der Anwendung von Anreizsystemen. „*Anreizsysteme* sind Bestandteil jedwedes Führungssystems und dienen als Subsystem instrumentell zur Erreichung der betrieblichen Ziele. [...] Als *Führungsinstrumente* sind sie Objekt strategischer Gestaltungsmaßnahmen und von daher zentraler Teil der Unternehmungs- und Personalpolitik.“¹⁶⁴ Daraus eine einseitige Orientierung des Führungshandelns alleine an den Zielen der Organisation zu konstatieren, würde unserer Meinung nach zu kurz greifen.

Wie wir bereits bei Betrachtung des Konzeptes *FdZ/MbO* festgestellt haben, ist die Zielorientierung nicht ohne eine integrative Mitarbeiterorientierung wirksam realisierbar.¹⁶⁵

Auch wenn es zuweilen Signale gibt, die darauf hinweisen, dass es sich dabei um eine utilitäre Orientierung an der ‚Ressource Personal‘ handelt.

Betrachtet man beispielsweise die für die Einführung von Anreizsystemen genannten Gründe, so wird dort in erster Linie mit Kosten- und Wettbewerbsdruck argumentiert, dem mit einer Flexibilisierung der Personalkosten und Steigerung der Leistung der Mitarbeiter begegnet werden soll. Auch im Bereich der Non-Profit-Unternehmen und Krankenhäuser wird dieser Argumentation gefolgt:

„Wie bei jeder anderen Investition geht es auch bei der Investition in Humankapital darum, sicherzustellen, dass diese sich für das Unternehmen auszahlt. Hierzu dienen alle Instrumente der Personalführung. Vergütungspolitik dient in diesem Zusammenhang nicht nur dazu, seitens der Personalkosten sowie am Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig zu sein, sondern insbesondere dazu, sich Wettbewerbsvorteile des Unternehmens durch Qualifikation, Engagement, Leistungen und Ergebnisse der Mitarbeiter zu realisieren. Vergütungspolitik wird damit zum Umsetzungshebel der Unternehmensstrategie (...).“¹⁶⁶

¹⁶³ Vgl. Kap. 4.1.2 „Führung durch Zielvereinbarung“.

¹⁶⁴ Becker, F. G., *Anreizsysteme als Führungsinstrumente*, Sp. 34.

¹⁶⁵ Vgl. Kap. 4.1.2.1 „Zielorientierung – Lokomotion“.

¹⁶⁶ V. Hören, M., *Leistungsorientierte Vergütung*, S. 691.

Damit aber geraten die Mitarbeiter nicht nur als Kosten- sondern auch als ‚Erfolgsfaktor‘ in den Mittelpunkt der Überlegungen. Hier sehen einige Autoren den Ansatzpunkt für eine zielorientierte Führung z. B. als *FdZ/MbO*.¹⁶⁷

Die bisherigen Aussagen zur Zielorientierung der Führung durch Anreizsysteme betrafen vor allem die so genannten ‚Leistungs‘-Anreize oder Anreizsysteme im ‚engeren Sinn‘¹⁶⁸, z. B. in Form einer leistungsorientierten Vergütung oder Prämien.

Aber auch Anreizsysteme im ‚weiteren Sinn‘ und Anreize, die zwar an ein bestimmtes Verhalten, nicht aber direkt an bestimmte Leistungskennzahlen gebunden sind, sind auf strategische und operative Ziele der Organisation ausgerichtet. Eintrittsanreize bspw. können sich positiv auf die Personalgewinnung auswirken, Anwesenheits- und Bleibe-anreize halten die Beschäftigten in der Organisation. Zusammen tragen sie langfristig zur Kostenersparnis bei und können einen Wettbewerbsvorteil darstellen.¹⁶⁹

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Zielorientierung elementarer Bestandteil der Anreizsysteme ist. Durch die Verfolgung der Unternehmensziele erhält sie ihren Sinn. Dabei handelt es sich bei Organisationen in einer Marktwirtschaft zunächst um ökonomische, dann aber auch um sachliche, soziale und ökologische Ziele. Diesen unterschiedlichen Zielarten stehen entsprechende Anreizarten gegenüber.

Vor allem durch den Einsatz der ‚belohnenden Leistungsanreize‘, die an die Erbringung einer *bestimmten Leistung* gebunden sind und rückwirkend gewährt werden, wird versucht, direkt steuernd auf das Verhalten der Mitarbeiter einzuwirken. ‚Motivationsbegründende‘, bzw. ‚motivationsfördernde Leistungsanreize‘ hingegen zielen auf eine dauerhafte Verhaltensänderung der Mitarbeiter.¹⁷⁰ Die *Steuerungsfunktion*¹⁷¹ der Anreizsysteme drückt unserer Meinung nach am deutlichsten ihre Zielorientierung aus.

5.1.1.2 Mitarbeiterorientierung – Kohäsion

Auch hier ist wieder zunächst festzuhalten: Aussagen über die Mitarbeiterorientierung lassen sich nur anhand der konkreten Ausgestaltung der Anreizsysteme und deren Implementierung machen.

Das Ziel einer erfolgreichen Implementierung von Anreizsystemen und damit eine Grundvoraussetzung für ihr Funktionieren ist die *Akzeptanz* durch die Mitarbeiter. Dies ist sowohl eine Frage des ‚Wollens‘, also der Zustimmung auf Grund eines erkennbaren

¹⁶⁷ Vgl. v. Hören., M., Leistungsorientierte Vergütung, S. 692, Busse, B., Immaterielle und materielle Leistungsanreize, S. 314, Femppel, K., Keine Fehler im System, S. 39 u. Eyer, E., Variablen zahlen, S. 29. Zur Lokomotionsfunktion des *FdZ/MbO* vgl. Kap. 4.1.2.1 „Zielorientierung – Lokomotion“.

¹⁶⁸ Vgl. Kap. 5.1 „Anreiz und Anreizsysteme – Theoretische Grundlagen“.

¹⁶⁹ Vgl. Busse, B., Immaterielle und materielle Leistungsanreize, S. 44.

¹⁷⁰ Vgl. Busse, B., Immaterielle und materielle Leistungsanreize, S. 33ff.

¹⁷¹ Vgl. Becker, F. G., Anreizsysteme als Führungsinstrumente, S. Sp. 39.

persönlichen Nutzens, als auch des ‚Kennens‘, ‚Könnens‘ und ‚Sollens‘. Mitarbeiter müssen über die erforderlichen Informationen und Qualifikationen verfügen und die Führungskraft über geeignete Durchsetzungsmittel.¹⁷²

Leistungsanreize entfalten ihre Wirkung an der Schnittstelle von Organisationszielen und Mitarbeitermotivation und –bedürfnissen.(Abb. 5-1)¹⁷³ Beide zu berücksichtigen, ist unabdingbare Voraussetzung für die Konzeptualisierung und Umsetzung von funktions-tüchtigen Anreizsystemen.

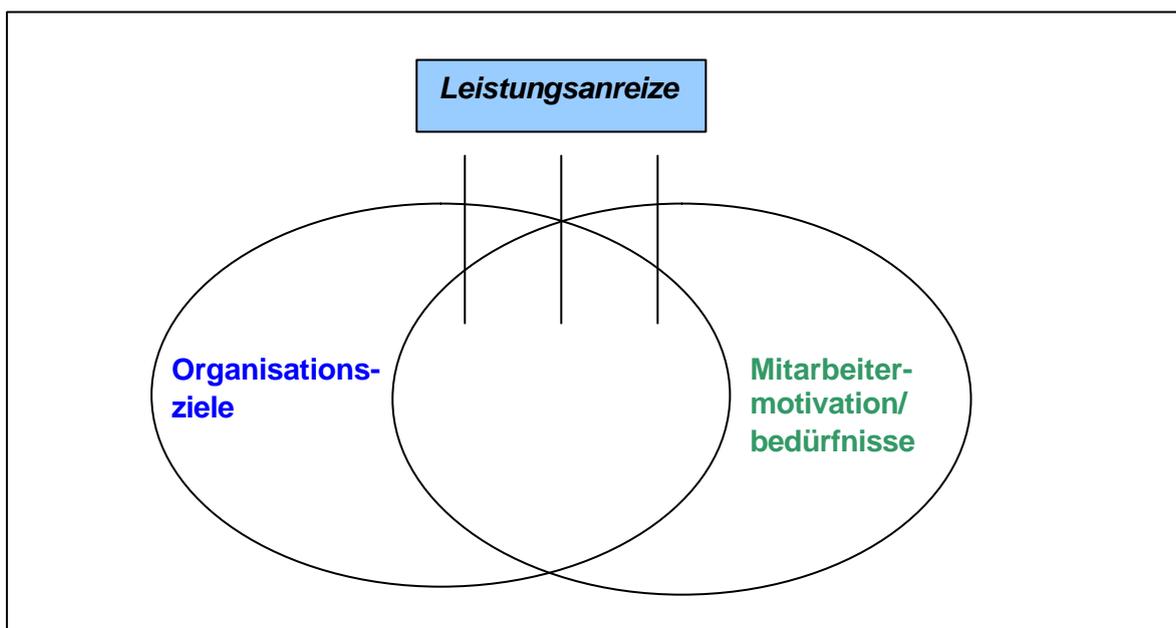


Abb. 5-1: Leistungsanreize an der Schnittstelle von Organisationszielen und Mitarbeitermotivation/-bedürfnissen¹⁷⁴

Im Folgenden wollen wir der Frage nachgehen, in welchem Verhältnis die Anreize zu den verschiedenen Aspekten eines ‚mitarbeiterorientierten Führungsverhalten‘¹⁷⁵ im Sinne der Kohäsionsfunktion stehen.

a) Verwirklichung der individuellen Ziele:

Wie stark die Anreize die Verwirklichung der Ziele des Mitarbeiters ermöglichen können, hängt nicht zuletzt von der Art und dem Umfang dieser Ziele ab. Handelt es sich um materielle Ziele wie z. B. eine bestimmte Einkommenshöhe oder individuell angepasste Prämien, so kann ein entsprechender materieller Leistungsanreiz hier unterstützend wirken. Voraussetzung dafür ist, dass sich diese Ziele mit den Zielen der Organisation in Übereinstimmung befinden. Ziele des Mitarbeiters, die sich außerhalb dieser Schnitt-

¹⁷² Zur Bedeutung von Akzeptanz und Widerständen im Implementierungsprozess vgl. Grewe, A., Implementierung neuer Anreizsysteme, S. 36-44, bes. S. 40f.

¹⁷³ Vgl. Busse, B., Immaterielle und materielle Leistungsanreize, S. 43.

¹⁷⁴ Busse, B., Immaterielle und materielle Leistungsanreize, S. 43.

¹⁷⁵ Vgl. Kap. 4.1.2.2 „Mitarbeiterorientierung – Kohäsion“.

menge¹⁷⁶ oder gar im Widerspruch zu den Organisationszielen befinden, werden nur insofern Berücksichtigung finden, dass sie bewusst nicht oder mit einem negativen Anreiz verbunden sind.

b) Befriedigung durch die Aufgabe:

Das Verhältnis der Befriedigung des Mitarbeiters durch die Aufgabe und des Einsatzes von Anreizsystemen ist problematisch. Wir werden darauf im nächsten Kapitel ausführlicher eingehen.¹⁷⁷ Im Bereich der immateriellen Anreize gibt es aber eine Reihe von Möglichkeiten, die Befriedigung durch die Aufgabe zu erhöhen. Als Beispiele seien hier Aspekte der Arbeitsorganisation (z. B. ‚ganzheitliche‘ Organisation der Arbeitsabläufe) oder der Arbeitsgestaltung (z. B. ‚Job Enlargement‘, ‚Job Enrichment‘, ‚Job Rotation‘) genannt.¹⁷⁸

Die im Zentrum unserer Betrachtung stehenden und weitaus häufigeren Anreizformen wie leistungsorientierte Vergütung und Prämien jedoch lassen dieses Kriterium der Mitarbeiterorientierung außer Acht oder stehen, wie Kritiker¹⁷⁹ betonen, sogar im Widerspruch dazu. Sie sollen nicht selten einer Arbeit, die in sich wenig befriedigende Momente trägt, einen zusätzlichen Anreiz geben. Die Vermutung, dass es in den unteren Hierarchieebenen im Bereich der vermeintlich weniger anspruchsvollen und kreativen Tätigkeiten eine signifikant höhere Präferenz für materielle Anreize gibt, lässt sich durch empirische Untersuchungen nicht bestätigen.¹⁸⁰

c) Selbstbestätigung:

Anreizsysteme, ganz gleich welcher Art, können von großer Bedeutung für die Selbstbestätigung des Mitarbeiters sein. Im Zuge der für die Gewährung von Anreizen notwendigen Leistungsermittlung werden seine individuellen Leistungen objektiviert und benannt. Wird die ‚Auszahlung‘ der Prämie bzw. der Erhalt des materiellen oder immateriellen Anreizes ausdrücklich mit der erreichten Leistung verbunden (persönlich durch den Vorgesetzten übergeben, mit einer Urkunde versehen o.ä.), so erhält sie als ‚Wertschätzung‘ einen zusätzlichen Anreiz. Für die Selbstbestätigung des einzelnen Mitarbeiters sind Individualanreize den Gruppenanreizen vorzuziehen.

d) Selbstentfaltung:

Auch der Aspekt der Selbstentfaltung steht in starker Abhängigkeit zu den gewählten Anreizen. Im Bereich der immateriellen Leistungsanreize bietet sich eine Vielfalt von Möglichkeiten. Die Selbstentfaltung in der Arbeit haben wir unter Punkt „b) Befriedigung

¹⁷⁶ Vgl. Abb. 5-1 „Leistungsanreize an der Schnittstelle von Organisationszielen und Mitarbeitermotivation/-bedürfnissen“.

¹⁷⁷ Vgl. Kap. 5.1.1.3 „Motivation durch Leistungsanreize“ . Besonders die Frage der ‚intrinsischen und extrinsischen Aspekte‘.

¹⁷⁸ Vgl. Busse, B., Immaterielle und materielle Leistungsanreize, S. 273ff.

¹⁷⁹ Vgl. Sprenger, R. K., Mythos Motivation, S. 93 ff.

¹⁸⁰ Vgl. Busse, B., Immaterielle und materielle Leistungsanreize, S. 30f.

durch die Aufgabe“ bereits angesprochen. Zusätzlich sind auch materielle Anreize, die eine Selbstentfaltung außerhalb der beruflichen Tätigkeit, wie bspw. die Finanzierung von Seminaren, Volkshochschulkursen, denkbar.¹⁸¹

e) Entwicklungsförderung:

Auch im Hinblick auf die Förderung der Entwicklung des Mitarbeiters sind verschiedene sowohl materielle als auch immaterielle Anreize zu nennen. Einen immateriellen Anreiz stellt bspw. bereits das Vorhandensein und in Aussicht stellen von Aufstiegschancen dar. Hierunter fällt auch die Möglichkeit, sich im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit formal und inhaltlich weiterzuqualifizieren. In diesem Zusammenhang sind besonders die Personalentwicklungsmaßnahmen hervorzuheben. Als materielle Anreize hat die Finanzierung bzw. Freistellung für Weiterbildungsmaßnahmen in und außerhalb der Organisation einen Einfluss auf die Entwicklungsförderung.

Eine Entwicklungsförderung anderer Art bringt die Anwendung der Leistungsanreize per se mit. Indem sie dem Mitarbeiter eine höhere Leistung abfordert, fördert sie auch seine Leistungsfähigkeit, bzw. ein stärkeres Ausschöpfen seines Leistungspotentials.¹⁸²

Werden die Anreize an Leistungskennzahlen gebunden, die gerade durch den un-kreativen und stark standardisierten Anteil der Arbeit zu erreichen sind, so können sie, durchaus negativen Einfluss auf die Entwicklung des Mitarbeiters haben. Gerade dann, wenn das Gros der Aktivitäten auf die Erfüllung des ‚Plan-Solls‘ ausgerichtet ist.

f) Gruppenorientierung

Gerade in Arbeitsbereichen, die eine enge Kooperation im Team zur Leistungserbringung erforderlich machen, können Individualanreize sehr schädlich für den Zusammenhalt der Gruppe sein, wenn sie den Mitarbeiter dazu verleiten, sich einzig auf die Erlangung seiner Prämie zu konzentrieren. Heben sie allerdings nur den Beitrag des Einzelnen zum Gesamterfolg der Gruppe hervor und sind integriert in Teamanreize und Anreize für alle Beschäftigten, dann können sie durchaus unschädlich für die Gruppe sein. Deutlich positiver ist die Wirkung von Gruppenanreizen: „Im Rahmen des derzeitigen verstärkten Kooperationsgedankens und des Aufbaus neuer Formen der Arbeitsorganisation, z. B. eigen gesteuerte Teams, kann die Vergabe von Leistungsanreizen an Gruppen die Kooperation und das Zusammengehörigkeitsgefühl stärken.“¹⁸³ Wie schon bei der Gruppenorientierung des Konzeptes *FdZ/MbO* ist auch hier wieder auf die Gefahr des Drucks der Gruppe auf einzelne, leistungsschwächere Mitarbeiter zu verweisen.¹⁸⁴

¹⁸¹ Vgl. Busse, B., Immaterielle und materielle Leistungsanreize, S. 491ff.

¹⁸² Zur Förderung der Leistungsmotivation durch herausfordernde Aufgaben vgl. Kap. 3.3 „Motivation, Motiv und Motivationstheorien“. Insbesondere die Ausführungen zur Zielsetzungstheorie.

¹⁸³ Busse, B., Immaterielle und materielle Leistungsanreize, S. 37.

¹⁸⁴ Vgl. Kap. 4.1.2.2 „Mitarbeiterorientierung – Kohäsion“, dort den Punkt „f) Gruppenorientierung“.

Die Anwendung des Instrumentes ‚Anreizsystem‘ verlangt von der Unternehmensführung und der verantwortlichen Führungskraft ein hohes Maß an Fingerspitzengefühl, damit die Balance zwischen der Orientierung am einzelnen Mitarbeiter und der Orientierung am Zusammenhalt der Gruppe gehalten wird. Das Gerechtigkeitsgefühl der Mitarbeiter¹⁸⁵ reagiert hier sehr empfindlich, wenn Mitarbeiter für Leistungen belohnt werden, die auch durch Mitwirken der Gruppe erbracht wurden, oder wenn die Gruppe pauschal belohnt wird, obwohl die Leistung einzelnen Mitarbeitern differenziert zugeordnet werden könnte.¹⁸⁶ Das Verhältnis von Grundlohn, Teamprämie und Einzelprämie muss bei einer leistungsorientierten Vergütung sorgfältig austariert werden. Neid, Demotivation einzelner Mitarbeiter und ein Auseinanderbrechen der Gruppe könnten sonst die Folgen von Anreizsystemen sein. Transparenz ist bei der Leistungsermittlung und –bewertung, sowie der Gewährung der Anreize von zentraler Bedeutung.

Die Teamorientierung kann auch Leitmotiv bei der Auswahl der Anreize für das Team sein. Denkbar sind gemeinsame, Erlebnis orientierte Veranstaltungen wie Feiern, Ausflüge u. ä.

g) Partizipationsorientierung:

Auf den ersten Blick sieht es so aus, als hätte der Mitarbeiter bei der Anwendung von Anreizsystemen lediglich zwei Möglichkeiten der Partizipation, nämlich die erwartete Leistung zu erbringen oder eben nicht zu erbringen. Bei näherem Hinsehen jedoch lassen sich weitere Möglichkeiten der Einflussnahme durch die Beschäftigten finden.

Dies betrifft z. B. die Implementierung. Auf dem Wege von Mitarbeiterbefragungen kann versucht werden, ein den Wünschen, Bedürfnissen und Vorstellungen der Mitarbeiter und Führungskräfte entsprechendes Anreizsystem passgenau auf die Organisation zuzuschneiden.¹⁸⁷ In Projekt- oder Arbeitsgruppen können die Mitarbeiter eigenverantwortlich an der Implementierung mitwirken.¹⁸⁸

Ein Versuch, partizipative Elemente in die Gestaltung der Anreizsysteme mit einfließen zu lassen, sind die so genannten Cafeteria-Systeme. Hier können die Mitarbeiter aus dem Angebot verschiedener betrieblicher Sozialleistungen das ihren Bedürfnissen entsprechende auswählen. Dadurch erhofft man sich eine stärkere Bindung des Mitarbeiters an die Organisation und ein stärkeres Ausschöpfen seiner ‚Motivationsreserven‘.¹⁸⁹

¹⁸⁵ Vgl. Ausführungen zur ‚Gerechtigkeits­theorie von Adams‘ in: Scholz, Chr., Personalmanagement, S. 891ff. Zum Phänomen der ‚relativen Deprivation‘ vgl. Steinmann, H., et al., Management, S. 442.

¹⁸⁶ Zur Verknüpfung von ‚Individualerfolg‘, ‚Teamerfolg‘ und ‚Unternehmenserfolg‘ vgl. Eyer, E., et al., Zielvereinbarung und variable Vergütung, S. 86-91.

¹⁸⁷ Vgl. Grewe, A., Implementierung neuer Anreizsysteme, S.213.

¹⁸⁸ Vgl. Grewe, A., Implementierung neuer Anreizsysteme, S. 41. Für Grewe sind Projektgruppen ein Beispiel für „implementierungsbezogene Strategien der Mitarbeiterpartizipation“.

¹⁸⁹ Vgl. Staehle, W. H., Management, S. 824 u. Busse, B., Immaterielle und materielle Leistungsanreize, S. 532-544

Zusammenfassung:

Wie wir schon in der theoretischen Grundlegung zu ‚Anreiz‘ und ‚Anreizsystemen‘ betont haben, sind die Möglichkeiten, was alles einen Anreiz darstellen kann und wie ein Anreizsystem ausgestaltet sein kann, vielfältig.¹⁹⁰

Wir haben darüber hinaus festgestellt, dass ein Anreizsystem nur dann zu einer Leistungssteigerung führen kann, wenn die Anreize sowohl die Organisationsziele, als auch die Mitarbeiterziele, -bedürfnisse und -motivationen berücksichtigen. Das heißt, im Idealfall stehen Lokomotion und Kohäsion in einem integrativen und ausgewogenem Verhältnis zueinander. Das gilt für eine gelungene Implementierung ebenso wie die faktische Ausgestaltung des Systems.

Hier ist ein hohes Maß an Professionalität und Engagement erforderlich, damit nicht der gegenteilige Effekt der Mitarbeiterdemotivation eintritt. Besondere Beachtung verlangen u.a. die Auswahl und Abstimmung der Anreize aufeinander, die Auswahl und Festlegung der Mess- oder Zielgrößen, das Vorgehen bei der Implementierung, die Kommunikation, die Unternehmens- und Führungskultur und die Integration in das gesamte Entgeltssystem.¹⁹¹

5.1.1.3 Motivation durch Leistungsanreize

Unter den Funktionen des Führungsinstrumentes ‚Anreizsystem‘ nennt *Becker* die *Aktivierungsfunktion* an erster Stelle: „Die vorhandenen Mitarbeitermotive sollen aktiviert und die kognitiven Komponenten positiv beeinflusst sowie letztendlich in eine aktuell wirkende Motivation (Leistungsbereitschaft) umgesetzt werden, um die gesamte Qualifikation der Mitarbeiter zu nutzen.“¹⁹² Damit ist das Verhältnis von Motivation und Leistungsanreiz auf zwei Ebenen beschrieben, die es im Folgenden näher zu betrachten gilt:

- a) Leistungsanreize nutzen, bzw. aktivieren vorhandene Motive und Motivation.
- b) Leistungsanreize sollen durch das anknüpfen an vorhandene Motive Leistungsmotivation begründen.

Eine einheitliche und geschlossene theoretische Grundlegung zur Beschreibung dieser Verhältnisse können die vorhandenen Motivationstheorien nicht anbieten.¹⁹³

¹⁹⁰ Vgl. Kap. 5.1 „Anreiz und Anreizsysteme – Theoretische Grundlagen“.

¹⁹¹ Ausführlicher dazu in Kap. 5.3 „Schlussfolgerung: Kritische Erfolgsfaktoren für die Implementierung und die dauerhafte Umsetzung“.

¹⁹² Becker, F. G., Anreizsysteme als Führungsinstrumente, Sp. 39.

¹⁹³ Wie schon in der Auseinandersetzung mit den motivationalen Aspekten des Konzeptes FdZ/MbO kann hier nur hilfswiese auf Erklärungsansätze verschiedener Modelle zurückgegriffen werden. Vgl. dazu Kap. 4.1.2.3 „Motivation durch Zielvereinbarung“ u. Kap. 3.3 „Motivation, Motiv und Motivationstheorien“ u. Busse, B., Immaterielle und materielle Leistungsanreize, S. 121f.

Wenn wir uns der unter „a)“ genannten Frage der ‚Motive‘ zuwenden, dann ist zunächst festzuhalten, dass diese Motive einem stetigen gesellschaftlichen Wandel unterliegen und somit keineswegs eine statische Größe darstellen. Diese sich wandelnde Werte haben Einfluss auf die Werte jedes einzelnen Mitarbeiters. Dabei können das Wertesystem der Organisation und das des Mitarbeiters sich sehr unterschiedlich entwickeln und auseinander driften.¹⁹⁴

In diesem Veränderungsprozess der gesellschaftlichen Werte und damit verbunden der Werte vieler Mitarbeiter lässt sich nach *Busse* und anderen Autoren ein Trend beschreiben: „Heutige arbeitende Menschen [sind; erg. durch Verf.] daher nicht mehr in erster Linie durch materielle Anreize, hierarchische Strukturen oder Pflichtbewusstsein zu beruflicher Leistung motivierbar. Sollen die Anreize einer Organisation ihre Wirkung erreichen, muss zwischen den Leistungen, die eine Organisation von einzelnen Beschäftigten fordert, und Art und Umfang der Leistungsanreize, die sie bietet, eine Balance bestehen. Materielle Anreize verlieren an Bedeutung, Anreize wie Geselligkeit, Status und Organisationsziele gewinnen an Bedeutung.“¹⁹⁵

Im Rückgriff auf *Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie*¹⁹⁶ argumentiert auch *Klinkenberg*, gegen eine einseitige Betonung der materiellen, vor allem monetären Anreize zur Mitarbeitermotivation. Er plädiert für einen ‚Anreiz-Mix‘, der die Lohngestaltung und ‚Arbeitswert‘ gleichermaßen berücksichtigt.¹⁹⁷ So werden sowohl die intrinsische als die extrinsische Motivation der Beschäftigten angesprochen.

Damit sind wir bei der meist vertretenen Form des materiellen Anreizes, der *leistungsorientierten Bezahlung* angelangt. *Herzberg* rechnet die Vergütung zu den ‚Hygienefaktoren‘. Diese führen bei einem Mangel zu Unzufriedenheit, sind sie gesättigt, bewirken sie jedoch keine zusätzliche Motivation. Das gilt auch für Entgelterhöhungen und Leistungsprämien die in ihrer Höhe unter einer gewissen ‚Reizschwelle‘ bleiben.¹⁹⁸

So ist die Entfaltung der motivationalen Kraft der leistungsbezogenen Entlohnung an bestimmte Bedingungen gebunden:

- „(a) Der Untergebene muß an formalen Entgelten ein genügendes Interesse haben.
- (b) Die Arbeitsaufgabe muß eine genügende Varianz beeinhaltend, die es ermöglicht, daß zusätzliche Anstrengungen zu höheren Outputs führen.
- (c) Die zusätzlichen Outputs müssen relativ leicht meßbar oder beurteilbar sein. [...]

¹⁹⁴ Vgl. *Busse, B., Immaterielle und materielle Leistungsanreize, S. 106.*

¹⁹⁵ *Busse, B., Immaterielle und materielle Leistungsanreize, S. 111.*

¹⁹⁶ Vgl. Kap. 3.3 „Motivation, Motiv und Motivationstheorien“.

¹⁹⁷ Vgl. *Klinkenberg, U., Anreizsysteme im Angestelltenbereich des öffentlichen Dienstes, S. 23.*

¹⁹⁸ Vgl. *Stahle, W. H., Management, S. 824 u. Kohn, A., Warum Incentive-Systeme oft versagen, S.17.* Kohn kritisiert darüber hinaus, dass materielle Anreize zu keiner dauerhaften Änderung der für das Verhalten bestimmenden Grundeinstellung führen.

(e) Der Untergebene muß wahrnehmen, daß ein Gleichgewicht besteht zwischen den notwendigen zusätzlichen Anstrengungen und den erhaltenen zusätzlichen Belohnungen.¹⁹⁹

Darüber hinaus ist zu vermeiden, dass die Prämien oder Bonuszahlungen regelmäßig erfolgen, also kein erkennbarer Zusammenhang zur geleisteten Mehrarbeit besteht, und dass die zu erreichenden Zielwerte zu niedrig angesetzt sind, so dass sie ohne zusätzliche Anstrengung zu erreichen sind. Beides machte den Anreizeffekt zunichte.

Gewarnt werden muss vor der Vorstellung, dass dem Einsatz des Anreizes die Leistung gleichsam ‚automatisch‘ zu folgen hat. Die Anreize stehen immer in Beziehung zu anderen gewollten und ungewollten Anreizen und beeinflussen sich gegenseitig. Das mechanistische Bild vom Menschen als ‚Reiz-Reaktions-Maschine‘, das *Sprenger*²⁰⁰ vielen Führungskräften unterstellt, hat mit der komplexen Wirklichkeit wenig zu tun. Der Weg von der Leistungsbereitschaft/Motivation zur Volition und zum konkreten Handeln ist von einer Reihe verschiedener Faktoren abhängig und verläuft nicht immer gradlinig.²⁰¹

Zusammenfassend kann zur Motivationswirkung der Anreize festgehalten werden:²⁰²

- Materielle und immaterielle Leistungsanreize müssen die Individualität des Mitarbeiters berücksichtigen.
- Eine vorhandene hohe intrinsische Motivation, kann durch intrinsische Anreize unterstützt werden, sollte aber durch extrinsische und materielle Anreize nicht überdeckt oder gefährdet werden.
- Es gibt Anreize, die die Motivation zwar nicht steigern können („Hygienefaktoren“), die aber im Falle eines Mangels demotivierend wirken.
- Extrinsische, vor allem materielle Anreize entfalten eine Motivationswirkung vor allem bei geringer innerer Motivation des Mitarbeiters
- Besonders hoch ist die Motivationswirkung, wenn der Anreiz ein zentrales Bedürfnis des Mitarbeiters trifft und die Wahrscheinlichkeit den Anreiz zu erhalten hoch ist.
- Leistungsanreize dürfen nicht unkoordiniert und vereinzelt, sondern müssen dauerhaft und abgestimmt eingesetzt werden, um auf längere Sicht motivierend zu wirken.
- Eine ausgewogene auf die Bedürfnisse des Mitarbeiters ausgerichtete Kombination von intrinsischen und extrinsischen Anreizen erhöht die Wahrscheinlichkeit des Anreizeffektes.

¹⁹⁹ Ondrack, D. A., Entgeltsysteme als Motivationsinstrument, Sp. 326.

²⁰⁰ Vgl. Sprenger, Mythos Motivation, S. 143ff.

²⁰¹ Handlungsbarrieren können bspw. entstehen, wenn die impliziten (emotionalen u. unbewussten) Motive mit den expliziten (rationalen u. bewussten) Zielen in Konflikt stehen. Vgl. Kehr, H. M., Volition und Motivation: Zwischen impliziten Motiven und expliziten Zielen, S. 20-28.

²⁰² Vgl. Busse, B., Immaterielle und materielle Leistungsanreize, S. 118 u. Zobel, J. G., Richtig motivieren – ein kritischer Erfolgsfaktor, S. 506-509; Zu Pro und Contra der Bedeutung von finanziellen Anreizen als Motivationsfaktoren vgl. auch Kunz, G., Führen durch Zielvereinbarungen, S. 211-216.

5.2 Anwendung im Bereich der Pflege/im Krankenhaus

Nachdem in den vorangegangenen Abschnitten zentrale Aspekte des Themas ‚Anreiz und Anreizsysteme‘ behandelt worden sind, wendet sich die Betrachtung jetzt der Berufsgruppe der Pflegenden im Krankenhaus zu.²⁰³

Intensive Recherchen und Nachfragen bei Krankenhausträgern und der Gewerkschaft *ver.di* erbrachten nur wenige, sehr allgemeine Hinweise auf die Haltung gegenüber Leistungsanreizen und Anreizsystemen. In Bezug auf praktische Erfahrungen konnten wir erfreulicherweise auf Experteninterviews mit einer Personalentwicklerin der *Vivantes GmbH Berlin* und einer Abteilungsleitung Pflege des *Allgemeinen Krankenhauses Altona* in Hamburg zurückgreifen. Diese Quellen gaben den Anstoß, sich bestimmten Detailfragen, wie z. B. der Wirkung auf Teams, intensiver zuzuwenden, und sie ergänzen die literaturbasierten Ergebnisse der Betrachtung. Eine umfangreiche qualitative empirische Untersuchung können und sollen sie nicht ersetzen.²⁰⁴

Aus den wenigen vorliegenden Berichten zu angewandten Anreizsystemen im Bereich der Pflege lässt sich mit gegebener Vorsicht schließen, dass es sich um ein noch sehr wenig verbreitetes Führungsinstrument handelt. Unserer Vermutung, dass dabei die Restriktionen durch das geltende (Tarif-)Recht, aber auch durch die organisationalen und personalen Besonderheiten eine Rolle spielen, werden wir im Folgenden nachgehen.

Die Beschäftigung der Fachliteratur bzw. Fachpresse mit dem Thema ‚Anreizsysteme in der Pflege‘ beschränkt sich fast ausschließlich auf die *Leistungsorientierten Entlohnung*, die Kritik am ‚alten‘ Bundesangestelltentarif (BAT) und die aktuellen Auseinandersetzungen um den neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD). Wir werden infolge dessen den Fokus der Betrachtung auf diesen Bereich, also die materiellen Leistungsanreize insbesondere den Leistungsbezug bei der Entgeltgestaltung richten. Dabei sollen mögliche Alternativen oder Ergänzungen gerade im Bereich der immateriellen Leistungsanreize stets mit im Blick bleiben.

5.2.1 Aktueller Stand der Umsetzung

Nicht erst durch die Einführung eines neuen Tarifvertrages mit variablen Vergütungsanteilen hat die leistungsorientierte Vergütung in die Krankenhäuser Einzug gehalten. Wenn auch deutlich weniger verbreitet als in Industrie und Handel, enthalten die Bezüge der außertariflichen Mitarbeiter und Führungskräfte der oberen Führungsebenen der

²⁰³ Da wir uns in Kapitel 4.2 bereits mit den personalen und organisationalen Besonderheiten und Rahmenbedingungen dieses Praxisfeldes beschäftigt haben, werden wir uns auf die für das Instrument ‚Anreizsysteme‘ spezifischen Fragen beschränken.

²⁰⁴ Vgl. Kap. 6 „Zur Vereinbarkeit beider Konzeptionen – Fazit und Ausblick“.

Krankenhäuser z. T. schon heute variable Anteile. So sind bei fast einem Drittel der Pflegedirektoren 16 % ihrer Gesamtbezüge variabel. (Vgl. Abb. 5-2)

		Empfänger (in %)	Höhe (in % der Gesamtbezüge)
Krankenhäuser	Geschäftsführer/Vorstand	65	15
	Verwaltungsdirektor/Kfm. Direktor	47	11
	Pflegedirektor	31	16
	Abteilungsleiter	33	10
Industrie/Handel	Geschäftsführer	90	26
	1. Ebene	86	18
	2. Ebene	77	13

Abb. 5-2: Bedeutung der variablen Bezüge – Vergleich: Krankenhäuser & Industrie/Handel
(Quelle: Das Krankenhaus, 08/2005, S. 691)²⁰⁵

Mag auch die Reduzierung der Personalkosten auf Grund der angespannten wirtschaftlichen Lage der Krankenhäuser einen den Trend hin zu mehr Flexibilität und Leistungsorientierung in Bezug auf die Vergütung forciert haben, er ist nicht der alleinige Anlass. Im Zuge einer verschärften Konkurrenz soll durch dieses Instrument der Personalführung auch bewirkt werden, „... dass sich Wettbewerbsvorteile des Unternehmens durch Qualifikation, Engagement, Leistungen und Ergebnisse der Mitarbeiter realisieren.“²⁰⁶

Neben den variablen Entgeltbestandteilen tauchen in der Praxis nur vereinzelt Anreize auf, die jedoch nicht in einem (Anreiz-)System konzeptualisiert sind. Im Falle der *Vivantes GmbH* beispielsweise betreffen diese gegenwärtig noch ausschließlich die oberen Führungsebenen.²⁰⁷ In Kap. 5.2.1.2 werden wir auf ein Beispiel eingehen, bei dem Mitarbeiter der Pflege in einer Hamburger Klinik in einer Bonusvereinbarung berücksichtigt worden sind.

Große Hoffnungen setzen Arbeitgeber wie Arbeitnehmer in den TVöD. Der Vizepräsident der Deutschen Krankenhausgesellschaft *Burghard Rocke* sieht in der deutschen Krankenhauslandschaft einen „Paradigmenwechsel in der Entgelt- und Personalpolitik“, „einen Wechsel vom starren BAT-Tarifgefüge zu einem flexiblen und leistungsorientierten Steuerungsinstrument“²⁰⁸. Die Gewerkschaft *ver.di* lobt den TVöD u. a., weil er „eine Bezahlung nach Leistung und Erfahrung statt nach Alter und Familienstand, also die Über-

²⁰⁵ V. Hören, M., Leistungsorientierte Vergütung, S. 691.

²⁰⁶ V. Hören, M., Leistungsorientierte Vergütung, S. 691.

²⁰⁷ Vgl. Anlage B, S. 2.

²⁰⁸ Rocke, B., et al., Der neue TVöD Spartentarifvertrag Krankenhaus – der Weg in die Zukunft ?, S. 377.

windung des Senioritätsprinzips zugunsten einer Leistungsorientierung, ermöglicht. Im folgenden Abschnitt werden wir auf die Möglichkeiten und Grenzen für die Gestaltung von Anreizsystemen im Rahmen der verschiedenen Tarifverträge eingehen.

5.2.1.1 Anreizsysteme im Rahmen des BAT/TVöD und anderer Tarife: Möglichkeiten und Grenzen

Bis Oktober 2005 galt für die Beschäftigten im öffentlichen Dienst des Bundes, der Länder und der Kommunen der Bundesangestelltentarifvertrag (BAT). Auch die Arbeitsvertragsrichtlinien für den Bereich der Kirchen und der freigemeinnützigen Träger orientierten sich in Inhalt und Gestaltung an diesem Tarifwerk.

Das Gestaltungsprinzip des BAT ist die Gehaltsdifferenzierung in Vergütungsgruppen von Gruppe X (niedrigste Stufe) bis Gruppe I (höchste Besoldungsstufe). Innerhalb der Gruppen wurde mittels der so genannten ‚Fallgruppen‘ (‚1a‘, ‚1b‘ und ‚1c‘) weiter ausdifferenziert. Zum Teil wurden die Vergütungsgruppen noch nach Buchstaben (z. B. ‚IVa‘ und ‚IVb‘) unterteilt.

Ausschlaggebend für die Zuordnung eines Arbeitnehmers zu einer Gruppe waren die so genannten ‚Anforderungsmerkmale‘ der jeweiligen Stelle. Dafür standen für den gesamten öffentlichen Dienst rund 17.000 verschiedene Eingruppierungsmerkmale zur Verfügung.

Die für die Eingruppierung ausschlaggebenden Merkmale sollten in der Regel einen Anteil von 50 % der Gesamttätigkeiten der Stelle ausmachen. Die Anforderungsmerkmale lassen sich grob nach zwei Aspekten untergliedern: a) Arbeitsinhalt: z. B. Schwierigkeitsgrad, erforderliche Kenntnisse u. s. w. und b) Konsequenzen der Tätigkeit: z. B. Maß der Verantwortung. Weiterhin ausschlaggebend für die Einstufung war das Lebensalter und durch den ‚Ortszuschlag‘ auch Familienstand und Kinderzahl.

Die Einkommenshöhe ist im BAT also im Wesentlichen von den ‚Aufgaben‘ einer Stelle, der ‚formalen Qualifikation‘ des Stelleninhabers und den sozialen Merkmalen, wie z. B. Lebensalter, Familienstand und Kinderzahl abhängig.²⁰⁹ Eine Abhängigkeit zur ‚faktischen Qualifikation‘, also der Frage, ist der Mitarbeiter überhaupt in der Lage, die Aufgabe zu bewältigen oder zur Leistung besteht zunächst nicht. Nur vereinzelt wurden in Zusatzverträgen, bspw. für Beschäftigte der Versorgungsbetriebe ‚Leistungszulagen‘ vereinbart. In der Praxis jedoch wurden diese Zulagen auf Grund fehlender Erfahrung mit Personalbeurteilungssystemen und aus Gründen der Konfliktvermeidung zumeist gleichmäßig auf alle Beschäftigten verteilt.²¹⁰ Die motivationale Kraft der Leistungszulagen wurde auf diesem Wege aufgehoben und die Chance, durch Leistungszulagen die Schlechtergruppierung auf Grund der formalen Qualifikation auszugleichen nicht genutzt. Der als demotivierend

²⁰⁹ Vgl. Rocke, B., Flucht aus dem BAT und aus der Zusatzversorgung, S. 449.

²¹⁰ Vgl. Klinkenberg, U., Anreizsysteme im Angestelltenbereich des öffentlichen Dienstes, S. 26.

wahrgenommene Effekt auf die Mitarbeiter, dass sie bei gleichem oder höheren Arbeitsinsatz auf Grund ihrer Eingruppierung ein gleiches oder niedrigeres Einkommen beziehen, wird durch die gleichmäßige Verteilung der Leistungszulage noch verstärkt.²¹¹

Klinkenberg argumentiert gegen die Kritiker des BAT, die in seiner Struktur die Hauptursache für die fehlende Leistungsorientierung im öffentlichen Dienst zu erkennen meinen, dass in diesem Tarifwerk durchaus ungenutzte Motivationspotentiale stecken. Diese liegen vor allem in der Anwendung der bereits möglichen Leistungszulagen, in der transparenten und nachvollziehbaren Anwendung der Anforderungsmerkmale und der grundsätzlichen Neubewertung der Stellen. Im Rückgriff auf die Zwei-Faktoren-Theorie Herzbergs²¹² weist er darauf hin, dass die Vergütung zu den ‚Hygienefaktoren‘ zu zählen ist, deren Vorhandensein lediglich die Arbeitsunzufriedenheit zu beseitigen vermag. Eine Motivationswirkung hingegen bewirken erst die intrinsischen Motive wie ‚Leistungserfolg‘, ‚Arbeitsinhalte‘, ‚Verantwortung‘, ‚Entwicklung‘ und ‚Anerkennung‘.²¹³ Hier besteht, so sein Fazit durch die Gestaltung der Arbeitsorganisation, unabhängig vom Tarifvertrag, die Möglichkeit die Leistungsbereitschaft/Motivation der Mitarbeiter zu fördern.

Diese Einschätzung, trifft unserer Meinung nach auch auf den neuen TVöD zu. Der TVöD und der dazu gehörige ‚Spartentarifvertrag Krankenhaus‘, sollen nach dem Willen von Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern eine leistungsorientierte Entgeltgestaltung ermöglichen. Seine wichtigsten Neuerungen sind²¹⁴: In einer Tabellenstruktur sind 15 Entgeltgruppen enthalten, die sich im Grundsatz an das Beamtenrecht anlehnen. Das Grundentgelt jeder Entgeltgruppe ist in je zwei Stufen aufgeteilt, die Stufe 2 wird nach einem Jahr (in der niedrigsten Entgeltgruppe 1 für Ungelernte: nach vier Jahren) in der Stufe 1 erreicht. Hinzu kommen je Entgeltgruppe ‚Entwicklungs- oder Erfahrungsstufen‘, nach drei, sechs, zehn oder fünfzehn Jahren. Die oben erwähnten 17.000 Eingruppierungsmerkmale des BAT sollen auf 100 Merkmale mit stärkerem Leistungsbezug reduziert werden. Sie ersetzen die bisherigen Zeit-, Tätigkeits- und Bewährungsaufstiege und die von Familienstand und Kinderzahl abhängigen Ortszuschläge.

„Wichtige Differenzierungsmöglichkeiten finden sich auch in den Entwicklungsstufen, also den Stufen der 15 Entgeltgruppen, die den beiden Grundentgeltstufen folgen. In den Stufen können Mitarbeiter bei erheblich über dem Durchschnitt liegenden Leistungen

²¹¹ Vgl. Klinkenberg, U., Anreizsysteme im Angestelltenbereich des öffentlichen Dienstes, S. 24 u. 26: Ausführungen zu „Relativer Deprivation“ und „Arbeitsunzufriedenheit“.

²¹² Vgl. Kap. 3.3 „Motivation, Motiv und Motivationstheorien“.

²¹³ Vgl. Klinkenberg, U., Anreizsysteme im Angestelltenbereich des öffentlichen Dienstes, S. 26f.

²¹⁴ Vgl. Rocke, B., et al., Der neue TVöD Spartentarifvertrag Krankenhaus – der Weg in die Zukunft?, S. 377-383 u. Ders., Die Gestaltung der Leistungsentgelte nach dem TVöD-Spartentarifvertrag Krankenhaus, S. 836-845.

künstlich ‚jünger‘ gemacht werden.²¹⁵ Durch das ‚Jünger- oder Ältermachen‘ nach § 17 Abs. 2 TVöD innerhalb der Entwicklungsstufen einer Entgeltgruppe sind somit Spannweiten von 14 bis 50 Prozent, im Durchschnitt aller Entgeltgruppen von 27,8 Prozent, möglich. Da es hier jedoch um ‚erhebliche‘ Abweichungen geht und der Beschäftigte zudem das Recht einer Beschwerde vor der paritätisch besetzten betrieblichen Kommission hat, handelt es sich um ein Anreizsystem mit hoher Anpassungsdauer, dessen Ziel es ist, die Anliegen der Personalentwicklung zu unterstützen.

Ein ‚echtes‘ Leistungsentgelt in Form von Leistungszulagen und –prämien ist ab 2007 mit einem Volumen von zunächst einem Prozent der gesamten Entgeltsumme geplant, die in späteren Schritten auf ein Volumen von acht Prozent angehoben werden soll. Das Ziel dieses Leistungsentgeltes ist:

„Die leistungs- und/oder erfolgsorientierte Bezahlung soll dazu beitragen, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern. ²Zugleich sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden.“²¹⁶

Zu diesem Zwecke ist im Einvernehmen mit dem Betriebs- bzw. Personalrat ein System zur Leistungsbewertung zu entwickeln.

Um wirklich verhaltenswirksam und leistungssteigernd zu wirken, müssen Anreize ‚fühlbar‘ sein, d. h. eine gewissen ‚Reizschwelle‘²¹⁷ dadurch überschreiten, dass sie nicht so häufig aber um so deutlicher ausfallen. Für den Bereich der Führungskräfte empfiehlt von Hören bspw. Fix-Variabel-Relationen von 80 : 20 bis 70 : 30.²¹⁸ Vor diesem Hintergrund erscheint uns eine Motivationswirkung dieses Leistungsentgeltes mehr als fragwürdig. Dennoch ist hier ein erster Schritt getan und zusammen mit Leistungsorientierung bei der Eingruppierung ein Richtungswechsel vollzogen worden. Ob er jedoch angesichts der zu vermutenden geringen Motivationswirkung Führungskräfte und Mitarbeiter zu einer weiteren Ausweitung des variablen Entgeltanteils anregen wird, bleibt abzuwarten.

Eine deutlichere Abkehr vom BAT hin zu mehr Leistungsorientierung verfolgen die privaten Krankenträger²¹⁹ wie z. B. die *HELIOS-Kliniken*.²²⁰ Durch die Abkoppelung vom BAT und die Vereinbarung von Haustarifverträgen mit Öffnungsklauseln sollen Tarif- und Vergütungsstrukturen geschaffen werden, die sich sowohl am regionalen Umfeld

²¹⁵ Rocke, B., et al., Die Gestaltung der Leistungsentgelte nach dem TVöD-Spartentarifvertrag Krankenhaus, S. 838.

²¹⁶ § 18 Abs. 1 TVöD.

²¹⁷ Vgl. Staehle, W. H., Management, S.824.

²¹⁸ Vgl. v. Hören, M., Chancen ausschöpfen, S. 16.

²¹⁹ Die Positionen in der Haltung gegenüber BAT und TVöD lassen sich nicht mehr den Gruppen der Krankenträger zuordnen, so haben sich in Hamburg im Sept. 2005 verschiedene öffentliche, freigemeinnützige und private Träger zum *Krankenhaus-Arbeitgeberverband Hamburg* (KAH) zusammengeschlossen und lehnen gemeinsam den TVöD ab. Vgl. Kap. 5.2.1.2 „Aktueller Stand der Realisierung am Beispiel der Hamburger Krankenhäuser“.

²²⁰ Vgl. De Meo, F., Unternehmensstrategien im Personalmanagement, S.456f.

(Arbeitsmarkt, Konkurrenzsituation u. s. w.) als auch betriebsintern an den unterschiedlichen Bedingungen in Bezug auf die Prozessabläufe und die Organisation orientieren. Wettbewerbsvorteile durch Personalgewinnung und Mitarbeiterzufriedenheit sind erklärte Ziele dieser Strategie im Personalmanagement. In einem ersten Schritt wurde die variable Vergütung für ärztliche Führungskräfte mit einem Zielbonus, dessen Volumen 15–30 Prozent der Grundvergütung umfasst, eingeführt. Zugleich werden Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Karriereperspektiven, sowie der Aus-, Fort- und Weiterbildung zu zentralen Handlungsfeldern des Personalmanagements erklärt.

Über die Diskussion um eine leistungsorientierte Vergütung gerade auch im Zusammenhang mit dem TVöD drohen andere Einflussgrößen auf die Motivation der Mitarbeiter aus dem Blick zu geraten. Der Konzernarbeitsdirektor der *HELIOS-Kliniken* nennt als negative Einflüsse auf die Motivation der Mitarbeiter: „Dies beruht vorwiegend auf schlechten Arbeitsbedingungen und auf hoher Arbeitsbelastung. So ist die Personaldecke in vielen Krankenhäusern auf Grund der wirtschaftlichen Gegebenheiten sehr dünn; Krankheit und Urlaub einzelner Mitarbeiter wirken sich auf den Rest der Belegschaft in besonderem Maße aus. Die Arbeitszeiten im Krankenhaus sind durch Schichtdienst, Nacht- und Wochenendarbeit wenig verlockend. Hinzu kommen in vielen Fällen fehlenden Perspektiven, begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten speziell im pflegerischen Bereich. Ärzte im Praktikum und in Weiterbildung können oft nicht übernommen werden; es besteht allgemeine Angst vor Personalabbau.“²²¹

Zusammenfassende Bewertung:

Viel Energie wird gerade auch in der aktuellen Auseinandersetzung um den TVöD in die Frage der Leistungsorientierung im Bereich der Entgelte gesteckt. Dabei kann der Eindruck entstehen, dass die Tarifgestaltung der zentrale Zugang zur Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter in den Krankenhäusern sei. Die breite Palette von materiellen und immateriellen Anreizen, die ein Anreizsystem beinhalten kann, geraten dabei zuweilen in Vergessenheit. Diese zu berücksichtigen, ist aber unserer Meinung nach nicht nur eine Möglichkeit, sondern eine Notwendigkeit.

In den Ausführungen zu den theoretischen Grundlagen von ‚Anreiz‘ und ‚Anreizsystemen‘²²² haben wir die für die Entfaltung der Motivationswirkung zentralen Bedingungen herausgearbeitet:

Die eingesetzten Anreize, die auf die extrinsischen Motive abzielen, müssen sich in einer Balance zu den, auf die intrinsischen Motiven gerichteten, Anreizen befinden und dürfen

²²¹ De Meo, F., Unternehmensstrategien im Personalmanagement, S.454.

²²² Vgl. Kap. 5.1.1.3 „Motivation durch Leistungsanreize“.

diese nicht überlagern. Das gilt gerade im Falle einer hohen intrinsischen Motivation, die auch von Verfechtern einer höheren Leistungsorientierung im Krankenhaus der Berufsgruppe der Pflegenden zugestanden wird.²²³

Darüber hinaus müssen die Anreize an zentrale Bedürfnisse der Mitarbeiter anknüpfen. Dabei nimmt die Frage nach dem Entgelt einen eher geringen Stellenwert ein, denn als ‚Hygienefaktor‘ vermag es zunächst lediglich Arbeitsunzufriedenheit zu beseitigen. Darin sehen wir auch die Hauptwirkung der Reform der Eingruppierungsmerkmale im neuen TVöD.

Wenn die variablen Entgeltanteile ernsthaft Wirkung zeigen sollen, dann muss nach unserer Meinung ihr Volumen deutlich höher ausfallen und die darin ausgedrückte ‚Anerkennung‘ des ‚Leistungserfolges‘ für den Mitarbeiter erkennbar sein. Sie sollte deswegen nicht regelmäßig, sondern deutlich unterschieden vom Grundgehalt gezahlt werden.

Da im Tarifrecht das so genannte ‚Günstigkeitsprinzip‘²²⁴ gilt, nach dem Tarifrecht ein Mindestrecht ist, können die Krankenhäuser bei der Gestaltung der Leistungsentgelte durchaus über das tarifvertraglich vereinbarte Volumen hinaus gehen. Dies bedarf im Falle der Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband allerdings dessen Zustimmung. Ein Schritt, den die Krankenhausträger unter Abwägung der Kosten- und Nutzenaspekte ernsthaft in Erwägung ziehen sollten.

5.2.1.2 Aktueller Stand der Realisierung am Beispiel der Hamburger Krankenhäuser

Die Auseinandersetzung um den TVöD hat auch in Hamburg die Diskussion um ein geändertes, stärker leistungsorientiertes Tarifrecht geprägt.

Als sich bei den Tarifverhandlungen für die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes eine Einigung auf Basis des TVöD abzeichnete, hat die *LBK Hamburg GmbH* ihren Austritt aus dem kommunalen Arbeitgeberverband (Arbeitsrechtliche Vereinigung Hamburg e. V.) zum 30.06.2005 erklärt. Dadurch sollte die verbindliche Übernahme des TVöD für die Mitarbeiter der *LBK Hamburg GmbH* verhindert werden. Am 28. September 2005 haben sich dann fünf Hamburger Krankenhausträger mit insgesamt elf Kliniken und vier weiteren Einrichtungen im *Krankenhaus-Arbeitgeberverband Hamburg (KAH)* zusammengeschlossen, darunter die beiden größten Träger die *LBK Hamburg GmbH* und das *Universitätsklinikum Hamburg Eppendorf (UKE)* mit seinen Tochtergesellschaften.

Der *KAH* legte am 17. Oktober 2005 für die Tarifverhandlungen eine *Verbandsrichtlinie* vor. Sie unterscheidet sich vom TVöD durch eine stärkere Leistungsorientierung (fünf Prozent des Basisentgeltes für Pflegekräfte), flexiblere Arbeitszeiten (einschließlich der Er-

²²³ Vgl. Rocke, B., et al., Die Gestaltung der Leistungsentgelte nach dem TVöD-Spartentarifvertrag Krankenhaus, S. 836.

²²⁴ § 4 Abs. 3 Tarifvertragsgesetz (TVG): „Abweichende Abmachungen sind nur zulässig, soweit sie durch den Tarifvertrag gestattet sind oder eine Änderung der Regelungen zugunsten des Arbeitnehmers enthalten.“

höhung der Wochenarbeitszeit auf 42 Stunden), Bereitschaftsdienstregelungen und ergebnisabhängige Sonderzuwendungen. Auch das Urlaubs- und Weihnachtsgeld sollen an individuelle und unternehmensbezogene Leistungskomponenten/Ergebnisbeteiligung (für alle Mitarbeiter ab dem zweiten Beschäftigungsjahr: vier Prozent des Gesamtbudgets und drei Prozent des Abteilungsbudgets) gekoppelt werden.²²⁵

Auf Druck der Gewerkschaft *ver.di* wurde die Verbandsrichtlinie für die Dauer der Tarifverhandlungen (bis 30. September 2006) außer Kraft gesetzt. Es wird seit Mitte Januar auf Basis des TVöD weiter verhandelt.²²⁶

Eine 1:1 Umsetzung der Verbandsrichtlinie bedarf unter dem Gesichtspunkt der Motivationswirkung einer differenzierten Betrachtung. Positiv hervorzuheben ist das im Vergleich zum TVöD erheblich größere Volumen der variablen Bezüge. Die gleichzeitige Ausweitung der Wochenarbeitszeit, die einer Lohnabsenkung von vier bis fünf Prozent entspräche, dazu die Umwandlung des Urlaubs- und Weihnachtsgeldes in leistungs- und/oder ergebnisabhängige Entgelte, würden in der Regel dazu führen, dass die Mitarbeiter unter 100 Prozent ihrer bisherigen Bezüge blieben. Bei ‚Leistungsträgern‘ sind bis zu zehn Prozent mehr Verdienst möglich.²²⁷ Zusammen mit der Angst um den Arbeitsplatz auf Grund der Ausweitung der Arbeitszeit liegt hier, wie die aktuellen Proteste und Streiks zeigen, ein erhebliches Potential für Mitarbeiterunzufriedenheit und damit ein deutlicher Gegenspieler zur Motivationswirkung der Leistungsanreize.

Im Rahmen unserer Recherche begegnete uns lediglich ein Beispiel für die Anwendung von Leistungsanreizen bei Pflegenden in den Hamburger Krankenhäusern.²²⁸ Danach partizipieren im *Allgemeinen Krankenhaus Altona* die Pflegekräfte an der Ausschüttung der an die Erreichung der Abteilungsziele gekoppelten Boni. Die Abteilungsziele sind Bestandteil der Zielvereinbarungen zwischen Geschäftsführung und den jeweiligen Chefarzten. Zielgrößen sind dabei a) die Fallzahlen und b) der so genannte Wirtschaftsbedarf (Ressourcenverbrauch). Je nach Grad der Zielerreichung wird ein bestimmtes Budget nach einem Schlüssel anteilig auf die Berufsgruppen verteilt. Er soll gemeinsam (z. B. für Anschaffungen oder gemeinsame Feiern) verwendet werden. Hintergrund ist die Einsicht bei Ärzten und Geschäftsführung, dass der Pflegebereich einen Einfluss auf die Erreichung der beiden Zielgrößen hat.

²²⁵ Vgl. Stellungnahme der Hamburgischen Krankenhausgesellschaft (HKG) zur Verbandsrichtlinie des KAH vom 18.10.2005 (<http://www.hkgev.de/hkg.nsf/0/20F1AE37D67FF5618025709F00314D94?openDocument>); Stellungnahme *ver.di* Hamburg (<http://gesundheit-soziales.hamburg.verdi4u.de/krankenhaeuser>).

²²⁶ Vgl. *LBK BLITZLICHT* 01/06, S. 3 (<http://www.lbk-hh.de/data/pressemit/Blitzlicht190106-06/01.pdf>).

²²⁷ Vgl. Stellungnahme der Hamburgischen Krankenhausgesellschaft (HKG) zur Verbandsrichtlinie des KAH vom 18.10.2005.

²²⁸ Vgl. Anlage C „Experteninterview mit Fr. Monika Müller“.

Die Motivationswirkung dieses Anreizes auf den einzelnen Mitarbeiter ist nach unserer Einschätzung stark davon abhängig, ob er von den Pflegekräften als Ausdruck echter Anerkennung und Wertschätzung wahrgenommen wird, wie stark die Beeinflussbarkeit der Zielerreichung faktisch ist oder wahrgenommen wird, wie sehr die Anreize mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter korrelieren. Als einzelner Anreiz muss er sich in einem bewussten oder unbewussten System von positiven und negativen Anreizen bewähren, diese verstärken oder ausgleichen.²²⁹

5.2.2 Besonderheiten im Bereich der Pflege

Im Zusammenhang der Anwendung des Konzeptes *FdZ/MbO* im Bereich der Pflege wurden bereits personale und organisationale Aspekte der Berufsgruppe, sowie die Spezifika des Tätigkeitsfeldes behandelt.²³⁰ Hier nun soll diese Struktur erneut aufgegriffen werden, um für die Anwendung von ‚Anreizen‘ und ‚Anreizsystemen‘ bedeutsame Aspekte zu erfassen.

5.2.2.1 Die Pflegenden – personale Aspekte

Grundlegende Bedingung für das Funktionieren eines Anreizsystems ist, dass es die zentralen Bedürfnisse der Mitarbeiter anspricht.²³¹ Die Ausführungen zu den Motivationstheorien am Anfang dieser Arbeit beschreiben verschiedene Modelle, diese Bedürfnisse zu kategorisieren.

Motive und Motivationen sind dem Betrachter nur indirekt zugänglich. Sie werden im Fall der Pflegeberufe häufig aus dem besonderen ‚Gegenstand‘ der beruflichen Tätigkeit, nämlich dem Umgang mit Menschen in einer besonderen Notlage, rückgeschlossen oder postuliert.²³² Die Pflegeberufe werden als ‚Helferberufe‘ in der öffentlichen Wahrnehmung, geprägt auch durch die Darstellung in den Medien, noch immer stark idealisiert. Ein Bild, das wiederum auch Rückwirkungen auf das Selbstverständnis der Pflegekräfte hat. Sie befinden sich im Spannungsfeld verschiedener Ansprüche wie pflegerischer Leitbilder und –ideen²³³, dem Wunsch nach sinnvoller Tätigkeit, der sich häufig in dem Wunsch nach

²²⁹ Vgl. Kap. 3.3 „Motivation, Motiv und Motivationstheorien“ und Kap. 5.1.1.3 „Motivation durch Leistungsanreize“.

²³⁰ Vgl. Kap. 4.2.2 „Besonderheiten im Bereich der Pflege“.

²³¹ Vgl. Kap. 5.1 „Anreiz und Anreizsysteme – Theoretische Grundlagen“.

²³² Vgl. Rocke, B., et al., Die Gestaltung der Leistungsentgelte nach dem TVöD-Spartentarifvertrag Krankenhaus, S. 836 : „Im Krankenhausbereich von den einzelnen Mitarbeitern eine adäquate Leistung zu fordern, erscheint im hohen Grade legitim, geht es doch darum, kranken Menschen zu helfen. An dieser Aufgabe gibt es prima vista keinen Zweifel: Was gibt es Sinnvolleres, als Menschen in ärgster Not beizustehen? Generell ist deshalb in den Krankenhäusern von dieser Seite her – trotz BAT – eine hohe Motivation für die Leistungserbringung vorhanden.“

²³³ Vgl. Kap. 4.2.2.1 „Die Pflegenden – personale Aspekte“.

einem intensiven Patientenkontakt²³⁴ ausdrückt und damit eng verbunden dem Anspruch der Pflege als eigenständige ‚Profession‘.

Wenn ihre zentralen Bedürfnisse dauerhaft unbefriedigt bleiben, führen sie über die Stadien von Arbeitsunzufriedenheit und Resignation zur ‚inneren‘ oder auch zur vollzogenen Kündigung der Mitarbeiter.²³⁵

Mit den Gründen für den vorzeitigen Ausstieg aus dem Pflegeberuf befasst sich die *NEXT-Studie* (nurses' early exit study). Im Rahmen dieses europäischen Forschungsprojektes wurden in einer Basiserhebung in den Jahren 2002 und 2003 die Fragebögen von fast 40.000 Pflegekräften aus zehn Ländern erfasst. Befragt wurden Pflegekräfte aus Krankenhäusern, Alten-/Pflegeheimen und ambulanten Pflegediensten. Die Studie bietet einen Einblick in die Arbeitssituation dieser Beschäftigten unter arbeitsorganisatorischen, individuellen Aspekten, sowie physiologischen und psychosozialen Gesundheitsfaktoren.²³⁶ Die Ergebnisse dieser Studie zeigen auf, welche Faktoren für die Arbeitsunzufriedenheit der Pflegenden von zentraler Bedeutung sind. Hier mischen sich in den Kategorien von Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie ‚Hygienefaktoren‘ und ‚Motivatoren‘, intrinsische und extrinsische Motive.

Hohe intrinsische Motivation in den Pflegeberufen

Immer wieder verweist die Studie auf die *generell hohe intrinsische Motivation bei den Pflegekräften*. Sie sei ursächlich für die hohe Bindung der Mitarbeiter an ihren Beruf.²³⁷

„Insgesamt finden sich in der gesamten Stichprobe hohe Werte für die *Bedeutung der Arbeit*. Hier zeigt sich das übliche Bild im Vergleich mit anderen Berufen. Medizinische Berufe werden in der Regel von hoch motivierten Menschen gewählt.“²³⁸

Ein Indiz für die hohe intrinsische Motivation bei vielen, vor allem jüngeren Mitarbeitern in der Pflege könnte auch ihre ungebrochen hohe Bereitschaft sein, sich z. T. auf eigene Kosten und ohne einen finanziellen Nutzen zu Mentoren ausbilden zu lassen und sich in der praktischen Ausbildung von Pflegeschülern zu engagieren.

Daraus resultiert die für die Gestaltung von Anreizsystemen bedeutsame Forderung, dieser intrinsischen, an den Arbeitsinhalten orientierten, Motivation Raum zur Verwirklichung zu geben: „Die Arbeit von Pflegekräften orientiert sich an der grundlegenden Sorge um das Wohlergehen der Patienten. Um die berufliche und institutionelle Bindung hoch zu halten, ist es notwendig, den pflegerischen Tätigkeiten große Aufmerksamkeit zu widmen.

²³⁴ Vgl. „Pflegekräfte wünschen sich mehr Zeit für die Menschen – Empirische Untersuchungen unter den Pflegefachkräften“ (http://www.caritas-ac.de/news_termine/meldungen/05_08_22.htm).

²³⁵ Vgl. Hasselhorn, H.-M., et al., Berufsausstieg bei Pflegepersonal, S. 32 u. Comelli, G., et al., Führung durch Motivation, S. 129.

²³⁶ Vgl. Simon, M., et al., Auswertung der ersten Befragung der NEXT-Studie in Deutschland, S. 3.

²³⁷ Vgl. Hasselhorn, H.-M., et al., Berufsausstieg bei Pflegepersonal, S. 43.

²³⁸ Hasselhorn, H.-M., et al., Berufsausstieg bei Pflegepersonal, S. 67.

Nur wenn Pflegekräfte die Institution und auch den Beruf als den Raum erkennen, in dem sie ihre beruflichen Wünsche erfüllen können, wird ihre Absicht, im Beruf zu verbleiben, zunehmen.²³⁹ Die Zufriedenheit der Pflegenden steht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Patientenzufriedenheit und der Pflegequalität.²⁴⁰

Besondere Bedeutung für die Arbeitszufriedenheit hat nach der NEXT-Studie die Qualität der *Führung durch direkte und indirekte Vorgesetzte*.²⁴¹

In Bezug auf die Führungsqualität stellt die Studie eine unterdurchschnittliche Zufriedenheit mit der Führungsqualität bei den Pflegekräften im Krankenhaus fest, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der durchschnittlich höheren Qualifikation dort gesehen wird.²⁴²

Am stärksten ist die Unzufriedenheit im Bereich der *„psychologischen Unterstützung“*.²⁴³ Im Vergleich zum Ausland wird auch der Verbesserungsbedarf im Bereich der *„sozialen Unterstützung“* betont.²⁴⁴ Dabei geht es vor allem um die Kommunikation und die für das Lernen und die Weiterentwicklung notwendige *Rückmeldung der direkten Vorgesetzten* an die Mitarbeiter. Mit zunehmendem Ausbildungsstand steigt hier die Unzufriedenheit über *Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten*. Gerade höher Qualifizierte beklagen die mangelnden Möglichkeiten, ihre erworbenen Fähigkeiten einzusetzen.²⁴⁵ Ein höheres Maß an *Autonomie und Handlungs- und Entscheidungsspielräumen* aber führt zu höherer Arbeitszufriedenheit.²⁴⁶

Ein wichtiger Faktor für das kulturelle Umfeld und die Akzeptanz eines Anreizsystems ist das *Verhältnis der Mitarbeiter zu den Leitungsgremien der Organisation*. Dieses wird in der NEXT-Studie als schwierig dargestellt. „Im Krankenhausbereich berichtet jede/r Vierte von einem angespannten/feindseligen Verhältnis zur Pflegedienstleitung. In Bezug auf die Verwaltung ist es im Krankenhausbereich immerhin noch jeder Fünfte.“²⁴⁷

Extrinsische Motive:

Die Zufriedenheit mit der *Bezahlung bewegte* sich 2002/2003 bei den Krankenschwestern und –pflegern und Kinderkrankenschwestern und –pflegern mit dreijähriger Ausbildung im unteren Drittel. Noch deutlich darunter lagen die Pflegekräfte mit einer höheren Quali-

²³⁹ Hasselhorn, H.-M., et al., Berufsausstieg bei Pflegepersonal, S. 44.

²⁴⁰ Vgl. Hasselhorn, H.-M., et al., Berufsausstieg bei Pflegepersonal, S. 32.

²⁴¹ Vgl. dazu auch Führung als ‚Quelle der Motivation‘ in: Comelli, G., et. al., Führung durch Motivation, S.85 ff.

²⁴² Vgl. Hasselhorn, H.-M., et al., Berufsausstieg bei Pflegepersonal, S. 36.

²⁴³ Vgl. Hasselhorn, H.-M., et al., Berufsausstieg bei Pflegepersonal, S. 36.

²⁴⁴ Vgl. Hasselhorn, H.-M., et al., Berufsausstieg bei Pflegepersonal, S. 54.

²⁴⁵ Vgl. Hasselhorn, H.-M., et al., Berufsausstieg bei Pflegepersonal, S. 39f.

²⁴⁶ Vgl. Hasselhorn, H.-M., et al., Berufsausstieg bei Pflegepersonal, S. 40.

²⁴⁷ Simon, M., et al., Auswertung der ersten Befragung der NEXT-Studie in Deutschland, S. 25.

fikation durch Fachweiterbildungen.²⁴⁸ Für die Verfasser der Studie ist ihre Bedeutung für den Verbleib im Beruf ebenso groß wie die der Arbeitszufriedenheit.²⁴⁹

Hervorgehoben wird in der Studie auch die hohe *physische Belastung*. „Viele Pflegekräfte in unserer Untersuchung berichteten, dass ihre Arbeit oft körperlich höchst anstrengend ist und sie hierdurch ihre zukünftige Beschäftigungsfähigkeit bedroht sehen.“²⁵⁰

Für die Ausgestaltung eines Anreizsystems, das die personalen Aspekte der Berufsgruppe berücksichtigt, können die Ergebnisse der NEXT-Studie Hilfestellung geben, indem sie a) positiv aufzeigen, wo die speziellen, vor allem intrinsischen, Motive, an die die Anreize ankoppeln müssen, liegen und b) wo sich im Bereich der ‚Hygienefaktoren‘ die größten Defizite, die Motivation verhindern, befinden.

5.2.2.2 Das Tätigkeitsfeld – organisationale Aspekte

Bereits in Kap. 4.2.2.2 haben wir einige Spezifika im Tätigkeitsbereich der im Krankenhaus Pflegenden erörtert. Erinnerung sei an die Patienten als so genannter *externer Faktor* und der Einfluss ihrer *Compliance* auf die Leistungserstellung. Nicht nur die Formulierung von Zielen für den einzelnen Mitarbeiter, das Team oder eine Abteilung ist dadurch erschwert, sondern auch die Festlegung von entsprechenden Messgrößen und Leistungskennzahlen.

Erinnert sei in diesem Zusammenhang auch an die durch das ärztliche Weisungsrecht stark eingeschränkten Entscheidungsspielräume.

Ein weiterer Aspekt, das Arbeiten im Team, wird für die Gestaltung erneut bedeutsam.

Wie bereits erwähnt, sind eine hohe Versorgungsqualität und Zufriedenheit der Patienten, die Zufriedenheit und Entwicklung der Mitarbeiter, die stetige Weiterentwicklung und Verbesserung sowie der ökonomische Erfolg der gesamten Organisation untrennbar miteinander verbunden. Sie sind jedoch nur dann zu erreichen, wenn sie alle auch als Zieldimensionen für die Anreizsysteme Berücksichtigung finden. Das ist bei der Auswahl der Anreize unbedingt mit zu bedenken.

Der einzelne Mitarbeiter, das Team und die gesamte Organisation im Zusammenspiel aller Organisationsteile haben, gerade im klinischen Alltag, ihren nicht von einander zu trennenden Anteil an der Erreichung dieser Ziele. Der alleinige Einsatz von Individualanreizen z. B. birgt die Gefahr, dass der Mitarbeiter sich alleine auf das Erreichen dieses Anreizes, etwa in Form einer Prämie, konzentriert und ein Denken, Planen und Handeln unter Berücksichtigung des Teams und der Gesamtorganisation vernachlässigt. Greifen wir das Beispiel des Leistungsentgeltes auf, so wäre eine denkbare Lösung, dieses, wie in Abb. 5-

²⁴⁸ Vgl. Simon, M., et al., Auswertung der ersten Befragung der NEXT-Studie in Deutschland, S. 42.

²⁴⁹ Hasselhorn, H.-M., et al., Berufsausstieg bei Pflegepersonal, S. 32.

²⁵⁰ Hasselhorn, H.-M., et al., Berufsausstieg bei Pflegepersonal, S. 45.

3 dargestellt, entsprechend den drei Dimensionen und dem Grad der Beeinflussbarkeit durch den Mitarbeiter aufzusplitten. Voraussetzung dafür ist, dass jeweils für die drei Ebenen (Mitarbeiter, Team und Organisation) Ziele vereinbart worden sind.

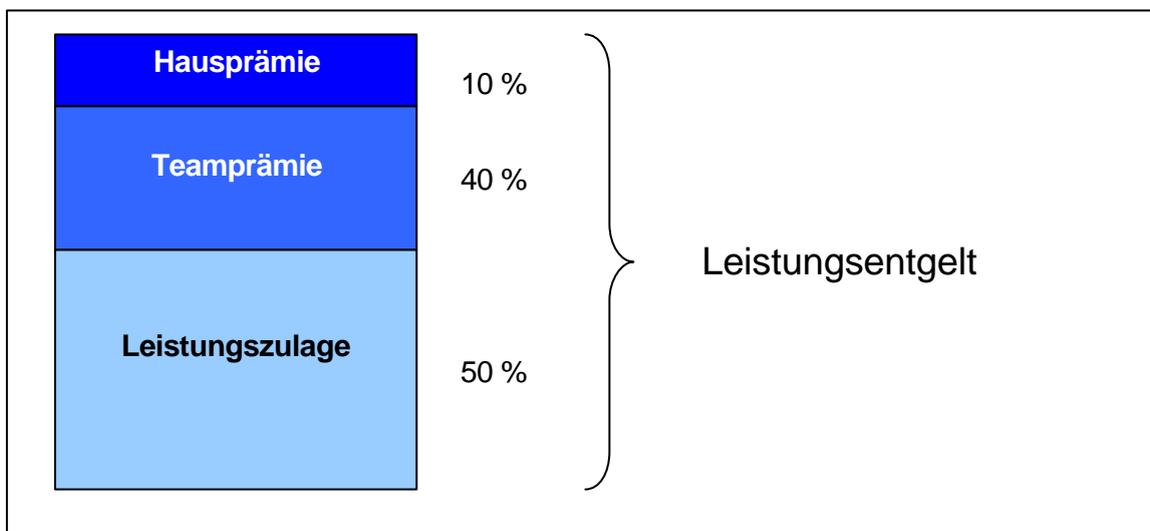


Abb. 5-3: Zusammensetzung des Leistungsentgeltes/variablen Lohnanteils²⁵¹

Die Betrachtung der Anreizsysteme unter dem Aspekt der Mitarbeiter- und Gruppenorientierung²⁵² hat bereits auf die Nutzen und Gefahren, die mit dem Einsatz von Teamanreizen verbunden sind, hingewiesen. Die hier vorgeschlagene Aufteilung des Leistungsentgeltes ist auch ein Versuch, die aus der Praxis berichteten ‚Neidgefühle‘ bei der Vergabe von Individualanreizen einzugrenzen.²⁵³ Die Anwendung von Anreizsystemen und Leistungsbeurteilungen ist verbunden mit einer offenen Kommunikation von Leistung und Minderleistung. Dies steht im Konflikt zu dem hinter der hohen intrinsischen Motivation stehenden ‚guten Willen‘ der Mehrzahl der Mitarbeiter und ist bislang nicht geübte Praxis. Hier sind ein behutsames Vorgehen der Führungskräfte und bei Bedarf der Einsatz von flankierenden Maßnahmen, die den Gruppenzusammenhalt unterstützen, wichtig.

5.2.2.3 Die Einflüsse von Außen – Rahmenbedingungen

Wir haben gelegentlich an verschiedenen Stellen den Einfluss gesellschaftlicher, (tarif-) rechtlicher, politischer und ökonomischer Rahmenbedingung auf Inhalte und Funktionsfähigkeit des Instrumentes hingewiesen.²⁵⁴

²⁵¹ Vgl. Eyer, E., Leistungsentgelte in non-profit-Unternehmen – eine Paradoxie? S. 35.

²⁵² Vgl. Kap. 5.1.1.2 „Mitarbeiterorientierung – Kohäsion“.

²⁵³ Vgl. *Anhang B* „Ergänzungen zum Experteninterview vom 10.11.2005“, S. A6.

²⁵⁴ Vgl. zum Einfluss des Wertewandels auf die Anreizgestaltung Kap. 5.1 „Anreiz und Anreizsysteme – Theoretische Grundlagen“ u. zur Auseinandersetzung um den Tarif im öffentlichen Dienst Kap. 5.2.1.1 „Anreizsysteme im Rahmen des BAT/TVöD und anderer Tarife: Möglichkeiten und Grenzen“.

Diese Einflüsse sind vielfältig und kaum zu überblicken. Ein Beispiel ist die in Kapitel 5.2.1.1 geschilderte, aktuelle Auseinandersetzung zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften und ihre Folgen für das Klima in den Organisationen und dort zwischen der Führung und den Mitarbeitern.

Die in Kapitel 3.1 geschilderte schwierige wirtschaftliche Situation der Krankenhäuser und die wachsende Konkurrenzsituation zwingen die Träger zur Leistungsverdichtung und Kostensenkung. Diese Überlegungen schließen den Personalbereich als größten Kostenfaktor mit ein. Was hier von Arbeitgeberseite zur Zukunftssicherung der Organisationen angedacht ist, wird, verstärkt durch das angeheizte Klima eines Arbeitskampfes, von den einzelnen Mitarbeitern als Bedrohung wahrgenommen. Schon jetzt ist das Empfinden der Mitarbeiter, dass den stetig gestiegenen Anforderungen von Seiten der Organisation nicht mit steigenden ‚Belohnungen‘ entsprochen wird (gestörtes Anreiz-Beitrags-Verhältnis). Es besteht die Gefahr, dass Arbeitsunzufriedenheit und Ängste entstehen, die demotivierend wirken können.

Solche Einflüsse von Außen sind bei der Implementierung und Gestaltung von Anreizsystemen stets mit zu bedenken.

5.3 Schlussfolgerung: Kritische Erfolgsfaktoren für die Implementierung und die dauerhafte Umsetzung

Woran sich die erfolgreiche Einführung und Umsetzung von Anreizsystemen messen lässt, kann in der Praxis nur aus den Unternehmenszielen und den Bedürfnissen und der Mitarbeiter abgeleitet werden. Diese spezifischen Anforderungen vor einer Implementierung zu formulieren, ist die Grundvoraussetzung für eine spätere Evaluation des Instrumentes.

Unter den folgenden fünf Begriffen fasst *Grewe*²⁵⁵ die verschiedenen, in der Literatur auftauchenden Anforderungen zusammen:

a) **Leistungsorientierung:**

- Trägt das Anreizsystem zur Erreichung der Organisationsziele bei?
- Führt es zu mehr Effektivität und/oder Effizienz?
- Berücksichtigt es neben dem *Leistungsergebnis* (Output) auch das *Leistungsverhalten* (Leistungsbereitschaft und –fähigkeit des Mitarbeiters) und die personellen und sachlichen *Bedingungen der Leistungserstellung*?

²⁵⁵ Vgl. Grewe, A., Implementierung neuer Anreizsysteme, S. 15ff.

b) Gerechtigkeit:

- Nehmen die Betroffenen das System als ‚gerecht‘, sowohl im internen Vergleich mit anderen Mitarbeitern (Anforderungs-, Leistungs- und Sozialgerechtigkeit) als auch im Vergleich zu anderen Organisationen (Marktgerechtigkeit) ‚wahr‘?
- Wie kann hier ein Gerechtigkeitsgefühl im Sinne des Anreiz-Beitrags-Verhältnisses erreicht werden? (Bsp.: Durch den Einsatz der ‚Cafeteria-Systeme‘.)

c) Transparenz:

- Anreize müssen als solche durch den Mitarbeiter erkannt werden. Der Bezug des Anreizes zur Leistung muss erkenn- und nachvollziehbar sein.
- Eine offene Kommunikation ohne eine so genannte ‚hidden agenda‘ (verborgene Absichten der Organisationsführung) kann die Akzeptanz durch die Mitarbeiter positiv beeinflussen: Leistungsanreize fordern ein Mehr an Leistung und sind keine Geschenke!

d) Flexibilität:

- Der Wandel der Werte und Bedürfnisse der Mitarbeiter ist in einem Anreizsystem ebenso zu berücksichtigen wie
- der Wandel der organisatorischen Bedingungen.
- Die Leistungsziele sind den veränderten Bedingungen (z. B. bessere technische Ausstattung, geringere Bettenzahl) regelmäßig anzupassen.
- Wichtig ist die Anpassung an unterschiedliche Mitarbeitergruppen mit unterschiedlichen Motivationslagen. (So bedingt bspw. die Berücksichtigung der hohen intrinsischen Motivation und die Besonderheit des Tätigkeitsfeldes der Pflegekräfte andere Anreize als sie für den Bereich der Reinigungskräfte sinnvoll und zielführend sind.)

e) Wirtschaftlichkeit:

- Angesichts des erheblichen Aufwandes, der durch ein Anreizsystem verursacht wird, darf das Postulat der ‚Wirtschaftlichkeit‘ nicht vernachlässigt werden.
- Ein Vergleich des Nutzens mit den Kosten ist durch die mangelnde Quantifizierbarkeit der immateriellen Leistungsanreize und des Nutzens, soweit er sich im Bereich der ‚Soft Skills‘ wie Patienten- und Mitarbeiterzufriedenheit bewegt, erheblich erschwert und dennoch notwendig.

6 Zur Vereinbarkeit beider Konzeptionen – Fazit und Ausblick

Wir haben unserer Betrachtung des *FdZ/MbO* und der *Anreizsysteme* am Ende von Kapitel 3 die Arbeitshypothese vorangestellt, dass das Führungsmodell *FdZ/MbO* primär auf die intrinsischen Motive abziele und dass das Führungsinstrument *Leistungsanreize* in der Hauptsache auf extrinsische Motive ausgerichtet sei. Daran schloss sich der Verdacht, dass die beiden im Konflikt zueinander stehen müssen.

Nach Abschluss unserer Betrachtung können wir festhalten, dass es sich bei der These um eine Vereinfachung handelt, die sich als nicht sinnvoll erwiesen hat. Eine differenziertere Darstellung des Verhältnisses ist notwendig.

Die Frage muss unserer Meinung nach lauten: WIE kann das Instrument Leistungsanreize in des Konzept *FdZ/MbO* sinnvoll integriert werden? Was sind die notwendigen Bedingungen für diesen kombinierten Einsatz? Wann ist ggf. davon abzuraten?

Dass ihr Einsatz je für sich einen Sinn ergibt, heißt nicht zwangsläufig, dass auch ihr gemeinsamer Einsatz sinnvoll ist. Denn „... es besteht keineswegs eine logische Notwendigkeit, Zielvereinbarung und variable Vergütung miteinander zu verknüpfen.“ „Ein Zielvereinbarungssystem ist ein Führungsinstrument, das zur Kommunikation von Leistungserwartungen, zur Leistungsbeurteilung, zur Leistungsmotivation und zur Leistungsdifferenzierung dienen soll. Die Koppelung eines Zielvereinbarungssystems an ein variables Vergütungssystem ist in diesem Sinne nur eine mögliche, aber keineswegs zwingende Ergänzung. Wer Zielvereinbarung nur einführt, um eine Basis für die Festlegung der variablen Vergütung zu haben, wird mit seinen Zielvereinbarungen fast zwangsläufig scheitern.“²⁵⁶

Es geht also darum, dass auch bei einem kombinierten Einsatz, die zentralen Aspekte für das Funktionieren der jeweiligen Konzeption Berücksichtigung finden. Diese Aspekte entstammen keiner Metatheorie, sondern sind Ergebnis der Betrachtung in Kapitel 4 und 5. Der jeweilige Aspekt wird unter drei Gesichtspunkten betrachtet: a) das Verhältnis zum Konzept *FdZ/MbO*, b) das Verhältnis zur Anwendung von *Anreizsystemen* und ggf. c) besondere Erfordernisse des Pflegebereiches.

6.1 Zentrale Aspekte des *Führens durch Ziele* und der *Anreizsysteme* in der Gegenüberstellung

6.1.1 Ziele

Bereits in der Hinführung zum Thema haben wir gesehen, dass von Seiten der Organisation verschiedene Ziele und Erwartungen an die Einführung von *FdZ/MbO* und

²⁵⁶ Eyer, E., et al., Zielvereinbarung und variable Vergütung, S. 75.

Anreizsysteme geknüpft werden. Als gemeinsame Oberziele sind hier zu nennen die Kostensenkung, Leistungsverdichtung im Personalbereich und die Qualitätssteigerung.²⁵⁷ Das Konzept *FdZ/MbO* ist darüber hinaus auch offen für *soziale, ökologische, finanzielle und sachliche Ziele*.

Ein wichtiges Interesse, das sich häufig mit dem Einsatz von Zielvereinbarungssystemen verbindet sind die *Aspekte der Personalentwicklung*.

Dies ist ein Punkt, den *Anreizsysteme* in der Regel nicht in so starkem Maße verfolgen. Von den oben genannten Zielkategorien stehen zumeist die finanziellen Ziele im Vordergrund. Hier besteht allerdings ein großer Gestaltungsspielraum. Gerade durch die Auswahl bestimmter immaterieller oder materieller Anreize wird hier ein Schwerpunktsetzung deutlich. Diese wird, wie wir im nächsten Abschnitt aufzeigen, auch bei der ‚Stoßrichtung‘ der ausgewählten Zielgrößen deutlich.

FdZ/MbO und *Anreizsysteme* können beide für Zielklarheit bei den Mitarbeitern sorgen.

Die Ziele im *Pflegebereich* speisen sich zusätzlich aus besonderen ‚*Quellen*‘.²⁵⁸ Ihre Berücksichtigung stellt, da es sich überwiegend um schwer quantifizierbare Größen handelt für *FdZ/MbO* und *Anreizsysteme* gleichermaßen eine Herausforderung dar.

Die Auswahl der Anreize und Ziele, hat die organisatorischen wie personellen Besonderheiten dieses Bereiche ebenso zu berücksichtigen wie die Umsetzung des Konzeptes *FdZ/MbO*. Denkbar wäre z. B. ein kooperative Variante des *FdZ* ergänzt durch Teamzielvereinbarungen, die Auswahl von nicht allein finanziellen Ziele und die schwerpunktmäßige Verwendung von immateriellen auf die intrinsische Motivation bezogene Anreize.

6.1.2 Zielgrößen und Zieldimensionen

Im Zusammenhang des eben erwähnten Einflusses der ausgewählten Ziele auf den Erfolg/Misserfolg eines gemeinsamen Einsatzes, ist ein weiteres wichtig zu erwähnen. Die grundsätzliche Gefahr der Konzentration auf ausgewählte Ziele beim *FdZ/MbO*, die dazu führen kann, dass andere Ziele in den Hintergrund treten und vernachlässigt werden, kann sich durch den kombinierten Einsatz mit *Anreizsystemen* noch verstärken. Häufig wird sich dabei zudem auf quantitative Zielgrößen beschränkt, da diese leichter messbar sind.

Andererseits schaffen beide, ob nun durch die kaskadenartige Ableitung der Ziele aus den strategischen Unternehmenszielen beim *FdZ/MbO* oder durch die Unterscheidung der Zieldimensionen in Individual-, Team- und Organisationsziele ein Bewusstsein für die betrieblichen Zusammenhänge und die eigene Verantwortung.

Nutzen und Gefahren können sich hier also gegenseitig positiv und negativ verstärken.

²⁵⁷ Vgl. Kap. 3.1 „Das Personalmanagement in der Pflege – aktuelle Rahmenbedingungen“.

²⁵⁸ Vgl. Kap. 4.2.2.1 „Die Pflegenden – personale Aspekte“.

6.1.3 Leistungsbeurteilung und Selbstkontrolle

Im Konzept *FdZ/MbO* dienen das Feedback über den Zielerreichungsgrad und die damit verbundene Leistungsbeurteilung vor allem als Grundlage der gemeinsamen Überlegung, warum es ggf. nicht zur erwarteten Zielerreichung gekommen ist. Personalentwicklungsbedarfe, aber auch andere Unterstützungsbedarfe durch die Führungskraft können im Rahmen des Gespräches thematisiert und entsprechende Vereinbarungen getroffen werden.

Durch die Koppelung mit *Leistungsanreizen*, besonders mit der variablen Vergütung, entsteht die Gefahr, dass das Interesse an der Prämie oder dem Anreiz, den motivationalen Charakter des Zieles überdeckt. Eine offene und selbstkritische Reflektion durch den Mitarbeiter selber wird behindert, Schwächen unter Umständen kaschiert. Dadurch wird ein individuelles und organisationales Lernen erschwert.²⁵⁹ Um sich nicht der Gefahr von Einkommenseinbußen auszusetzen, ist es nur allzu verständlich, wenn der Mitarbeiter im Rahmen der Zielvereinbarungen versucht, die Leistungskennzahlen möglichst niedrig und leicht erreichbar zu halten. So verlieren sie jedoch ihre motivationale Kraft.

Hinzu kommt ein weiteres Problem. Leistungsbeurteilungen sind nicht ad hoc verfügbar, sondern an eine Reihe von Anforderungen an die Organisation und die Führungskräfte gebunden. Sie müssen von Mitarbeitern und Führungskräften gestaltet und eingeübt werden. Dieses Lernen kann nur in einem offenem und entkrampften Lernklima stattfinden, wenn zunächst auf eine Kopplung mit der materiellen Leistungsanreizen verzichtet wird.

Im *Pflegebereich* sind Leistungs- und Selbstbeurteilungen der Mitarbeiter außerhalb der Schüleranleitung bislang nahezu unbekannt. Im Zusammenhang mit dem Offenlegen der individuellen Leistung ist mit verschiedenen emotionalen Reaktionen zu rechnen. Es verbinden sich oftmals Ängste vor dem Sichtbarwerden von Minderleistung und Schwächen mit dem ebenso vorhandenem Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung des Einsatzes und der positiven Leistung.

6.1.4 Führungsverständnis

Wir haben aufgezeigt, dass sowohl das *FdZ/MbO* als auch die Ausgestaltung eines *Anreizsystems* durch eine durch den jeweiligen Führungsstil bedingte unterschiedliche Ausprägung haben können.

Für das Konzept *FdZ/MbO* haben wir festgehalten, dass die partizipative Variante mit der Zielvereinbarung im so genannten ‚Gegenstromverfahren‘ nach unserer Meinung die größten Erfolgsaussichten hat. Das Gegenstromverfahren ermöglicht die Top-Down-Um-

²⁵⁹ Vgl. Böhnisch, W., et al., Variable Entgeltfindung und Zielorientierung, S. 38ff.

setzung der strategischen Unternehmensziele indem es sie in einem Bottom-Up-Prozess mit den Zielen und Bedürfnissen der Mitarbeiter zu verbinden versucht.

Anreizsysteme hingegen haben per se nicht einen so deutlich partizipativen Charakter. Die Verhaltens- und Entscheidungsspielräume sind in der Regel deutlich kleiner und das Element der (Fremd-)Kontrolle ist stärker ausgeprägt. Dennoch gibt es, wie oben dargestellt, eine Vielzahl von Möglichkeiten, Anreizsysteme partizipativ zu gestalten. Ist eine Integration der Leistungsanreize in das Konzept *FdZ/MbO* beabsichtigt, so ist hier auf eine gemeinsame Basis in Unternehmenskultur und Führungsverständnis zu achten.

Der hohe Grad der Professionalisierung im *Pflegebereich* und das Maß der Eigenverantwortlichkeit, z. B. bei der Durchführungsverantwortung für die Pflegemaßnahmen und die sehr eingeschränkten Möglichkeiten einer direkten Kontrolle bedingen lassen ein partizipatives Führungsverständnis, das die Mitarbeiter als Experten vor Ort ernst nimmt, zusätzlich sinnvoll erscheinen.

6.1.5 Qualifikation der Führungskräfte

Sowohl das Konzept *FdZ/MbO* als auch der Einsatz von *Anreizsystemen* sind mit einer ganzen Reihe von Anforderungen an die Qualifikation der Führungskräfte verbunden.

Die Kenntnisse in der Gesprächsführung, des Prozesses der Zielfindung, das Wissen um die strategischen Ziele der übergeordneten Organisationsebenen, das Angebot von Unterstützungsmaßnahmen, sind nur ein Teil dessen, was die Führungskräfte in Schulungen zu lernen haben.

Dieser Qualifikationsbedarf wird bei einem gemeinsamen Einsatz mit *Leistungsanreizen* noch erheblich erhöht. Ging es oben um eine gerechte Einschätzung der Zielerreichung, so wächst der Druck durch eine differenziertere und präzise Leistungsbeurteilung zu möglichst objektiven Ergebnissen zu kommen, erheblich. Hier sind insbesondere vertiefte Kenntnisse in der Personalbeurteilung und im Führen von Konfliktgesprächen²⁶⁰ erforderlich. Sind diese nicht vorhanden, so ist beim kombinierten Einsatz auch der Erfolg des Konzeptes *FdZ/MbO* infrage gestellt.

Für den *Pflegebereich* ist festzuhalten, dass es sich bei den ‚Führungskräften‘ in der Regel um Stationsleitungen handelt, die qua Ausbildung nicht auf die oben genannten Anforderungen vorbereitet sind. Es besteht ein erheblicher Schulungsbedarf.

6.1.6 Mitarbeiterbild

Untrennbar mit der Frage nach dem zu Grunde liegenden Führungsverständnis ist die Frage nach dem Mitarbeiterbild. Welchen ‚Typ‘ Mitarbeiter *haben* wir? Welchen ‚Typ‘ Mitarbeiter *brauchen* oder *wollen* wir zur Erreichung der organisationalen Ziele? Beide

²⁶⁰ Zur steigenden Konfliktthematik durch die Verbindung von variabler Vergütung und Führen durch Ziele vgl.: Böhnisch, W., et al., Variable Entgeltfindung und Zielorientierung, S. 38f.

Fragen sind bestimmend für die Art der Ausgestaltung des Konzeptes *FdZ/MbO* und des Führungsinstrumentes *Anreizsystem*. Oder umgekehrt die konkrete Ausgestaltung ist Ausdruck eines bestimmten Mitarbeiterbildes und prägt dieses.

Unsere Betrachtung hat ergeben, dass sich das *FdZ/MbO* in seiner partizipativen Variante primär an hoch motivierte und qualifizierte Mitarbeiter, etwa nach der ‚Theorie Y‘, wendet und eines der Ziele ist, ihn und seine Qualifikation im Rahmen der Personalentwicklung weiterzuentwickeln. Durch Ziele soll er zum Ausschöpfen und Ausbau seines Leistungspotentials motiviert werden.

Anreizsysteme, sofern sie im Wesentlichen auf materielle und extrinsische Anreize setzen, haben zumeist weniger den intrinsisch motivierten Mitarbeiter und Aufgaben mit wenig Varianz im Blick. Sie sind dann ‚Mitarbeiter orientiert‘, wenn es sich um Arbeitnehmer handelt, die entweder ein geringes Interesse an einer Partizipation haben oder gar durch diese überfordert wären.

Gleichwohl können sich *Anreizsysteme* durch die Auswahl der entsprechenden Anreize auch an den zuerst genannten Arbeitertyp als Adressaten wenden. Dabei sind allerdings die intrinsischen Anreize deutlich zu präferieren.

Im Bereich der *professionell Pflegenden* sei noch einmal kurz an die hohe intrinsische Motivation erinnert. Sie ist ein gewichtiges Argument für den Einsatz des Konzeptes *FdZ/MbO* ohne *Anreizsystem* bzw. mit einem Anreizsystem, dass diese Motivation in ausreichendem Maße berücksichtigt.

6.1.7 Team

Über die verschiedene mögliche gruppendynamischen Effekte des *FdZ/MbO* und des Einsatzes von *Anreizsystemen* haben wir bereits berichtet.

Durch das Hinzukommen von Individualanreizen in ein bestehendes Zielvereinbarungssystem besteht die Gefahr von ‚Neidgefühlen‘, vor allem dann, wenn Mitarbeiter ihren Einsatz und ihre Leistung/Zielerreichung im sozialen Vergleich ungerecht belohnt sehen. Dies geschieht zum Beispiel, wenn kein für alle Mitarbeiter gültiges und transparentes Anreizsystem vorhanden ist. Hier ist gerade im *Bereich der Pflege*, wo es auf gute Zusammenarbeit im Team ankommt, auf eine für das Konzept *FdZ/MbO* unschädliche Gestaltung der Individual- und Teamanreize zu achten.

6.1.8 Motivation – Ansatzpunkte

In der von uns bevorzugten Variante des Konzeptes *FdZ/MbO* berühren sich verschiedene motivationstheoretische Aspekte, die allesamt auf eine starke Orientierung an den *intrinsischen Motiven* zielen. So kann das Konzept ebenso die Gestaltung einer ‚motivierenden Situation‘ unterstützen wie die Realisierung der ‚Kerndimensionen in-

trinsisch motivierter Arbeit'.²⁶¹ Sind es dort die Ziele, die an die Bedürfnisse und Motive der Mitarbeiter anknüpfen und dadurch motivieren sollen, so sind es im Falle der *Anreizsysteme* die Anreize, die sich an der Schnittstelle von Mitarbeitermotiven und Organisationszielen wieder finden.

Extrinsische Anreize haben den Vorteil, auch zur Erbringung einer Leistung motivieren zu können, die selber wenig Anreiz bietet. Ergänzend eingesetzt, können diese die Funktion des *FdZ/MbO* positiv unterstützen. Vorausgesetzt, sie überlagern die intrinsische Motivation nicht. Dies gilt insbesondere auch im *Bereich der Pflege*.

Die Bindung der Zielvereinbarung im Konzept *FdZ/MbO* an die variable Vergütung führt langfristig, wie die Erfahrung zeigt, durch den inhärenten Konflikt zwischen den Interessen der Organisation und den Interessen des Mitarbeiters zu einer Gefährdung des Konsens und der motivationalen Kraft der vereinbarten Ziele.²⁶²

6.2 Kritische Erfolgsfaktoren für einen kombinierten Einsatz

Am jeweiligen Ende der separaten Betrachtungen von *FdZ/MbO* und *Leistungsanreizen* haben wir die entsprechenden kritischen Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Implementierung und eine dauerhafte Umsetzung formuliert.²⁶³ Wir wollen diese nun unter der *Bedingung eines kombinierten Einsatzes* zusammenführen.

• Institutionelle Voraussetzungen

- Das *Vorhandensein einer Strategie* und die Definition der Organisationsziele als grundlegende Bedingung.²⁶⁴
- Die eindeutige Regelung der *Verantwortung für die Implementierung, die Begleitung, das Controlling und die Evaluation des Konzeptes FdZ/MbO&Anreizsystem* und ‚Aufhängung‘ an zentraler Stelle in der Organisation.²⁶⁵
- Die *Abstimmung und Integration mit anderen Führungsinstrumenten* und Projekten.²⁶⁶

²⁶¹ Vgl. Kap. 4.1.2.3 „Motivation durch Zielvereinbarung“.

²⁶² Vgl. Böhnisch, W., et al., Variable Entgeltfindung und Zielorientierung, S. 38f.

²⁶³ Vgl. Kap. 4.3 und 5.3 „Schlussfolgerung: Kritische Erfolgsfaktoren für die Implementierung und die dauerhafte Umsetzung“.

²⁶⁴ Vgl. Lurse, K., et al., Manager und Mitarbeiter brauchen Ziele, S.171f.

²⁶⁵ Vgl. Lurse, K., et al., Manager und Mitarbeiter brauchen Ziele, S.172f.

²⁶⁶ Vgl. Grewe, A., Implementierung neuer Anreizsysteme, S. 13. Zahlreiche Autoren verweisen auf die ‚*Balanced Scorecard*‘ als möglichen Lösungsansatz. Vgl. z.B. v. Hören, M., Chancen ausschöpfen, S. 18: „Ein entscheidender Ansatzpunkt, Zielvereinbarungs- und Bonussystemen zu einer nachhaltigen Wirksamkeit zu verhelfen, besteht daher darin, eine enge Verzahnung mit dem gesamten Führungs- und Steuerungsinstrumentarium herzustellen. Ein zunehmend verbreiteter Ansatz ist hier eine stringente

- Ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen.
- **Kulturelle Voraussetzungen**
 - Das Vorhandensein eines Bewusstseins dafür, dass das Konzept *FdZ/MbO&Anreizsystem* Anstoß zu einem tief greifendem Veränderungsprozess sein kann und ggf. eine Aufgabe für das Change Management (Veränderungsmanagement) ist.²⁶⁷
 - Die Sinnhaftigkeit einer Koppelung von *FdZ/MbO&Anreizsystem* auf Grund des ‚Reifegrades‘ der Organisation.²⁶⁸
 - Eine offene Kommunikation und Transparenz der mit der Implementierung des *FdZ/MbO&Anreizsystem* verbundenen Ziele und Absichten.²⁶⁹
- **Personelle Voraussetzungen**
 - Ausreichende zeitliche Ressourcen für Führungskräfte und Mitarbeiter.
 - Sicherstellung der Qualifikation von Führungskräften und Mitarbeitern.²⁷⁰

Diese Auflistung kann keinesfalls den Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Eine Vielzahl von weiteren Bedingungen können den Erfolg eines gemeinsamen Einsatzes von *FdZ/MbO* und Anreizsystemen zusätzlich beeinflussen. So ist durch wiederholte Evaluation sicherzustellen, dass auch die praktische Umsetzung die Anforderungen der *Leistungsorientierung, Gerechtigkeit, Transparenz, Flexibilität* und *Wirtschaftlichkeit*, wie wir sie am Ende von Kapitel 6.3 aufgeführt haben, erfüllt.

Es wird sich dann auch erweisen müssen, ob das Ziel, einen erkennbaren Zusammenhang zwischen Anreiz, Leistung/Ziel, Unternehmenszielen und Unternehmenskultur herzustellen, erreicht worden ist.

Ableitung der vereinbarten Ziele aus einer wertorientierten Unternehmensstrategie beispielsweise mit Hilfe einer Balanced Scorecard oder vergleichbaren Systemen.“ Vgl. auch Eyer, E., et al., Zielvereinbarung, S. 84ff., Becker, W., et al., Erfolgsgarant Balanced Scorecard, S. 12-15 u. Kunz, G., Zielvereinbarung, S. 488-493.

²⁶⁷ Vgl. Götzinger, M., Variable Vergütung in der Krise?, S.17 u. 20.

²⁶⁸ Neben dem Fehlen der hier genannten ‚Voraussetzungen‘ können bspw. folgende Gründe für einen Verzicht auf eine variable Vergütung sprechen: 1) Keine Erfahrungen mit Zielvereinbarungen und Mitarbeitergesprächen in der Organisation, 2) Noch keine klare Differenzierung zwischen Organisations-, Team- und Individualzielen 3) Auf Grund des Vergütungssystems keine ausreichenden Spielräume für variable Gehaltsbestandteile, 4) nicht-monetäre Anreize besitzen für die jeweilige Zielgruppe eine stärkere motivationale Wirkung als monetäre Anreize usw., vgl. Kunz, G., Führen durch Zielvereinbarungen, S. 222ff.

²⁶⁹ Vgl. Femppel, K., Keine Fehler im System, S. 39.

²⁷⁰ Zu den ‚handwerklichen Mängeln‘ in Folge mangelnder Vorbereitung vgl. Femppel, K., Keine Fehler im System, S. 39f. Vgl. auch Lurse, K., et al., Manager und Mitarbeiter brauchen Ziele, S. 174f.

6.3 Fazit und Ausblick

Die Frage nach der Vereinbarkeit des Konzeptes ‚Führen durch Ziele‘ (MbO) mit der Anwendung von Anreizsystemen im Pflegebereich muss, das hat diese Arbeit in ihrem Verlauf aufgezeigt, differenziert betrachtet und situativ beantwortet werden. Es kommt dabei genauso auf die Rahmenbedingungen wie auf die konkrete Ausgestaltung des Konzeptes und des Implementierungsprozesses an.

Darum wollen wir in dieser Schlussbetrachtung zu der gegenwärtig viel diskutierten Einführung einer leistungsorientierten Vergütung und deren Einbindung in die vereinzelt schon bestehenden Zielvereinbarungssysteme im Pflegebereich Stellung nehmen.

Zunächst sei an die, in den Kapiteln 4.2.2 und 5.2.2 herausgearbeiteten Spezifika der Berufsgruppe der Pflegenden im Krankenhaus und ihres Tätigkeitsbereiches erinnert. Hier sind besonders hervorzuheben, die *hohe intrinsische Motivation*, die *besonderen ‚Quellen von Zielen‘*, eine gewisse *Reserviertheit gegenüber Neuerungen* ‚von oben‘ ausgedrückt in einer Projektmüdigkeit und das *Arbeiten im Team*. Um nur einige zu nennen.

Diese Faktoren legen nach unserer Einschätzung ein gestuftes Vorgehen bei der Implementierung des *FdZ/MbO* mit einer *leistungsorientierten Vergütung* nahe.

Das *FdZ/MbO* als ein übergeordnetes Konzept sollte zunächst ‚pur‘ eingeführt und in einer unverkrampften Lernatmosphäre eingeübt werden. Dabei ist soweit wie möglich eine Differenzierung von Organisations-, Team- und Individualzielen vorzunehmen. Für die Motivation der Mitarbeiter ist es unserer Erachtens mindestens ebenso wichtig, die so genannten ‚Hygienefaktoren‘ zu berücksichtigen. Das heißt konkret: Die Quellen der Demotivation sind zu beseitigen.²⁷¹

Schrittweise können dann fakultativ Leistungsanreize an die Zielerreichung gekoppelt werden. Hier sind, solange kein umfängliches Anreizsystem konzeptualisiert ist, die immateriellen und auf die intrinsischen Motive zielenden Anreize und im Fall der Teamziele Gruppenanreize den materiellen und auf die extrinsische Motivation zielenden Leistungsanreizen vorzuziehen.

Die Einführung einer *leistungsorientierten Vergütung* erscheint uns zum gegenwärtigen Zeitpunkt aus motivationstheoretischer Sicht nicht sinnvoll, weil

- noch zu wenige Erfahrungen in der Anwendung zielorientierter Mitarbeitergespräche und Beurteilungsgespräche vorhanden sind,
- der geplante variable Anteil von einem Prozent unter der ‚Reizschwelle‘ bleibt und damit voraussichtlich keine motivationale Wirkung entfalten kann, ein deutlich

²⁷¹ Vgl. Kap 5.2.1.1 „Anreizsysteme im Rahmen des BAT/TVöD und anderer Tarife: Möglichkeiten und Grenzen“.

höherer Anteil jedoch in den unteren Lohngruppen zu einer sozialen Härte und weiteren Demotivation führen kann,

- unter den Rahmenbedingungen von Krankenhausprivatisierungen, Arbeitskampf, angespannter Lage am Arbeitsmarkt die für den Erfolg des Instrumentes erforderliche Akzeptanz durch die Mitarbeiter aktuell stark gefährdet ist und
- Bonussysteme generell in prosperierenden Zeiten mit der realen Chance für Mitarbeiter, durch mehr Leistung auch mehr Entgelt zu erhalten, einzuführen sind, damit sie wirksam zu einer höheren Leistungsbereitschaft führen.²⁷²

Damit der Erstkontakt der Mitarbeiter mit einer leistungsorientierten Vergütung in Gestalt des TVöD auf Grund dessen, nach unserer Auffassung, unzureichender motivationaler Kraft nicht zu einer generellen Ablehnung dieses Instrumentes führt, sollte ernsthaft angedacht werden, den Mitarbeitern die Leistungsprämie pauschal zu zahlen und nach dem oben beschriebenen Verfahren stufenweise vorzugehen.

Diese Einschätzung beruht im Rahmen dieser Literatur basierten Arbeit auf theoretischen Erwägungen und einigen praktischen Erfahrungen. Die Ergebnisse mit den realen Bedingungen der Pflegenden im Krankenhaus im Rahmen einer empirischen Untersuchung in Kontakt zu bringen und zu präzisieren, bleibt ein über das Ende dieser Arbeit hinaus bestehendes Desiderat und möglicherweise ein lohnender Gegenstand zukünftiger Diplomarbeiten. Darüber hinaus ist hier, um den Rahmen nicht zu sprengen, auf einen Exkurs zur *Balanced Scorecard* als integrativer Ansatz zur Verbindung beider Konzeptionen mit der Unternehmensstrategie, verzichtet worden. Auch hier lohnt sich eine eingehende Auseinandersetzung.

Auch über die wissenschaftliche Perspektive hinaus, gewinnt die Einsicht in die Notwendigkeit der Evaluation von Projekten und Konzepten erfreulicherweise an Bedeutung. Die spezifische Konzeptualisierung des *FdZ/MbO* und der *Anreizsysteme* vor Ort sollte da keine Ausnahme bilden. Nur durch eine stetige Weiterentwicklung in diesem Sinne und eine flexible Anpassung an die Bedingungen vor Ort werden die Konzepte dauerhaft erfolgreich sein können.

²⁷² Vgl. Femppel, K., Keine Fehler im System, S. 40.

7 Literatur

- Antoni, Conny H./ Giardini, Angelo 2002: Probleme und Strategien bei der Implementierung von Zielvereinbarungssystemen für Gruppen. In: Bungard, Walter/ Kohnke, Oliver (Hg.): Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen. Wiesbaden: Gabler, S. 199-220
- Becker, Fred G. 1995: Anreizsysteme als Führungsinstrumente. In: Kieser, Alfred/ Reber, Gerhard u. a. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd. 10). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 39-45
- Becker, Wolfgang/ Schwertner, Kerstin u. a. 2004: Erfolgsgarant Balanced Scorecard. In: Personal, 12/2004, S. 12-15
- Böhnisch, Wolf/ Freisler-Traub, Andrea u. a. 2000: Der Zusammenhang zwischen Zielvereinbarung, Motivation und Entgelt. Eine theoretische Analyse. In: Personal 01/2000, S. 38-42
- Böhnisch, Wolf/ Reber, Gerhard u. a. 2003: Variable Entgeltfindung und Zielorientierung. In: Personal, 03/2003, S. 38-41
- Bungard, Walter 2002: Zielvereinbarungen. Renaissance eines „alten“ Führungskonzepts auf Gruppen- und Organisationsebene. In: Bungard, Walter/ Kohnke, Oliver (Hg.), Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen. Wiesbaden: Gabler, S. 17-35
- Bungard, Walter/ Kohnke, Oliver (Hg.) 2002: Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen. Wiesbaden: Gabler
- Busse, Beate 2002: Immaterielle und materielle Leistungsanreize. Leistungsanreize in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel von Kommunalverwaltungen. (Dissertation: Hochschule für Verwaltungswissenschaften, 1998), , Frankfurt a.M.: Peter Lang GmbH Europäischer Verlag der Wissenschaften
- Comelli, Gerhard/ von Rosenstiel, Lutz 2003: Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen, München: Vahlen
- De Meo, Francesco 2003: Unternehmensstrategien im Personalmanagement. In: Das Krankenhaus, 06/2003, S. 454-458
- Eyer, Eckhard 2003: Leistungsentgelte in non-profit-Unternehmen eine Paradoxie? In: Personal, 01/2003, S. 34-37
- Eyer, Eckhard/ Haussmann, Thomas 2003: Zielvereinbarung und variable Vergütung. Ein praktischer Leitfaden – nicht nur für Führungskräfte. Wiesbaden: Gabler

- Eyer, Eckhard/ Rehbein, Thomas 2005: Variabel zahlen. In: Personal, 04/2005, S. 28f.
- Femppel, Kurt 2005: Keine Fehler im System. In: Personal, 01/2005, S. 38-40
- Fersch, Josef M. 2002: Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarungen in Unternehmen. Praxiserprobte Instrumente zur systemorientierten Mitarbeiterführung. Wiesbaden: Gabler
- Gabler Wirtschaftslexikon 2000, Wiesbaden: Gabler
- Gebert, Diether 1995: Führung im MbO-Prozeß. In: Kieser, Alfred/ Reber, Gerhard u. a. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd. 10). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 426-436
- Grewe, Alexander 2000: Implementierung neuer Anreizsysteme, München/Mering: Rainer Hampp Verlag
- Grötzing, Martin/ Hohmann, Rolf 2003: Variable Vergütung in der Krise? In: Personal, 10/2003, S. 16-20
- Haller, Sabine 2002: Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Instrumente. Wiesbaden: Gabler
- Hasselhorn, Hans-Martin/ Müller, Bernd Hans u. a. 2005: Berufsausstieg bei Pflegepersonal in Deutschland und Europa. In: Dortmund/Berlin/Dresden: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (<http://www.next-study.net> oder <http://www.baua.de>)
- Herzberg, Frederick 1966: Work and Nature of Man, New York: Crowell
- Hofbauer, Helmut/ Winkler, Brigitte 2002: Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. München/Wien: Carl Hanser
- Humble, John W. 1973: MbO Fibel: Grundsätze des Management by Objectives. Frankfurt/New York: Herder und Herder
- Hummel, Thomas R./ Zander, Ernst 2002: Unternehmensführung. Lehrbuch für Studium und Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Juchli, Liliane 1994: Pflege. Praxis und Theorie der Gesundheits- und Krankenpflege, Stuttgart/New York: Thieme
- Kehr, Hugo M. 2001: Volition und Motivation. Zwischen impliziten Motiven und expliziten Zielen. In: Personalführung 4/2001, S. 20-28

- Keller, Barbara 1999: Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie. Die Arbeitswelt gestalten. In: Zimbardo, Philip G./ Gerrig, Richard J.: Psychologie. Berlin/Heidelberg/NewYork: Springer, S. 719-780
- Klimecki, Rüdiger G./ Gmür, Markus 1998: Personalmanagement. Funktionen – Strategien – Entwicklungsperspektiven. Stuttgart: Lucius&Lucius
- Klinkenberg, Ulrich 1996: Anreizsysteme im Angestelltenbereich des öffentlichen Dienstes. In: Personal, 1/1996, S. 23-27
- Kohn, Alfie 1994: Warum Incentive-Systeme oft versagen. In: Harvard Business Manager, 2/1994, S. 15-23
- Krause, Ulrich H. 2003: Zielvereinbarung und leistungsorientierte Vergütung: Gestaltungsmöglichkeiten und Restriktionen im Tariffbereich. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag
- Krohnke, Oliver 2002: Die Anwendung der Zielsetzungstheorie zur Mitarbeitermotivation und –steuerung. In: Bungard, Walter/ Kohnke, Oliver (Hg.): Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen. Wiesbaden: Gabler, S. 37-69
- Kunz, Gunnar 1999: Zielvereinbarungen und Balanced Scorecard. In: Personal 10/1999, S. 488-493
- Kunz, Gunnar 2002: Führen durch Zielvereinbarungen. Im Change Management Mitarbeiter erfolgreich motivieren. München: C.H. Beck Wirtschaftsverlag
- Lurse, Klaus/ Stockhausen, Anton 2002: Manager und Mitarbeiter brauchen Ziele. Führen mit Zielvereinbarungen und variable Vergütung. Neuwied: Luchterhand
- Neuberger, Oswald 2002: Führen und führen lassen. Stuttgart: Lucius&Lucius
- Ondrack, Daniel A. 1995: Entgeltsysteme als Motivationsinstrument. In: Kieser, Alfred/ Reber, Gerhard u. a. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd. 10). Stuttgart: Schäffer-Poeschel,, Sp. 307-328
- Peuntner, Thomas 1999: Management by Objectives (MbO). Grundlagen. In: Personal 10/1999, S. 486
- Pschyrembel 1994, Klinisches Wörterbuch. Berlin/New York: Walter de Gruyter
- Putz, Peter 1999: Nutzen der Evaluierung von Managementsystemen. In: Personal 10/1999, S. 502-505
- Putz, Peter/ Lehner, Johannes M. 2002: Effekte zielorientierter Führungssysteme. Entwicklung und Validierung des Zielvereinbarungsbogens (ZVB). In: Zeitschrift für

- Arbeit- u. Organisationspsychologie (2002) 46 (N.F.20) 1, Göttingen: Hogrefe-Verlag, S. 22-34
- Reber, Gerhard 1995: Motivation als Führungsaufgabe. In: Kieser, Alfred/ Reber, Gerhard u. a. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd. 10). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 1590-1608
- Reichwald, Ralf/ Möslin, Kathrin 2003: Management und Technologie. In: von Rosenstiel, Lutz (Hg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 689-706
- Rocke, Burghard 2003: Flucht aus dem BAT und aus der Zusatzversorgung? In: Das Krankenhaus, 6/2003, S. 449-453
- Rocke, Burghard/ Rocke, Hinrich 2005, Der neue TVöD Spartentarifvertrag Krankenhaus – der Weg in die Zukunft? In: Das Krankenhaus, 05/2005, S. 377-383.
- Rocke, Burghard/ Rocke, Hinrich 2005: Die Gestaltung der Leistungsentgelte nach dem TVöD-Spartentarifvertrag Krankenhaus. In: Das Krankenhaus, 10/2005, S. 836-845
- Roth, Sabine 2002: Entwicklung einer Balanced Scorecard als strategisches Steuerungsinstrument in einem öffentlichen Klinikum. In: Scherer, Andreas G./ Alt, Jens M. (Hg.): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Schäffler, Arne (Hg.) 1997: Pflege heute. Lehrbuch und Atlas für Pflegeberufe, Ulm/Stuttgart/Jena/Lübeck: G. Fischer
- Schassan, Anne 2003: Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen im LBK Hamburg. In: LBKforum 02/2003, S. 16
- Schassan, Anne 2004: Ein großer Schritt ist getan. Erste Erfahrungen mit der Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen. In: LBKforum 03/2004, S. 6f.
- Schneck, Ottmar 1996, Management-Techniken. Einführung in die Instrumente der Planung, Strategiebildung und Organisation. Frankfurt/M.: Campus
- Scholz, Christian 2000: Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. München: Vahlen
- Simon, Michael/ Tackenberg, Peter u. a. 2005: Auswertung der ersten Befragung der NEXT-Studie in Deutschland. Wuppertal: Universität Wuppertal (<http://www.next.uni-wuppertal.de>)

- Sprenger, Reinhard K. 2002: Das Sisyphos-Dilemma. In: Bungard, Walter/ Kohnke, Oliver (Hg.): Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen. Wiesbaden: Gabler, S. 121-132
- Sprenger, Reinhard K. 2002: Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse, Frankfurt/New York: Campus
- Staehle, Wolfgang H. 1999: Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München: Vahlen
- Steinle, Claus 1995: Führungsdefinitionen. In: Kieser, Alfred/ Reber, Gerhard u. a. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd. 10). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 523-533
- Steinmann, Horst/ Schreyögg, Georg 2005: Management. Wiesbaden: Gabler
- Stiefvater, Hanne/ Szezinowski, Birgit 2000: Das Krankenhaus auf dem Weg zum qualitätsorientierten Dienstleistungsunternehmen. Zielvereinbarungsgespräche als Führungsinstrument des Pflegemanagement (Diplom-Arbeit FB Erziehungswissenschaften). Hamburg: Universität Hamburg
- Stratmeyer, Peter 2002: Das patientenorientierte Krankenhaus. Eine Einführung in das System Krankenhaus und die Perspektiven für die Kooperation zwischen Pflege und Medizin. Weinheim/München: Juventa
- Stroebe, Rainer W./ Stroebe, Guntram H. 1983: Führungsstile. Situatives Führen und Management by Objectives. Heidelberg: I. H. Sauer
- von Hören, Martin 2004: Chancen ausschöpfen. In: Personal, 12/2004, S. 16-18
- von Hören, Martin 2005: Leistungsorientierte Vergütung. In: Das Krankenhaus, 08/2005, S. 691-693
- von Prohaska, Yorck 2004: Zielvereinbarungen. Warum das System so häufig nicht funktioniert. In: Personal 01/2004, S. 32-34
- von Rosenstiel, Lutz (Hg.) 2003: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Winkel, Ralf 2006: Wer mehr verkauft, verdient mehr. In: Süddeutsche Zeitung, Ausgabe 4. Jan., München
- Zimbardo, Philip G./ Gerrig, Richard J. 1999: Psychologie. Berlin/Heidelberg/NewYork: Springer
- Zobel, Joachim G. 2001: Richtig motivieren – ein kritisches Erfolgsfaktor. In: Personal, 09/2001, S. 506-509

Fundstellen im Internet:

http://sana.dynweb.m-online.net/sana-profile_1_05/index.htm (Download: 05.01.2006 14:21h).

<http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/wissenschaft-gesundheit/gesundheit/krankenhaeuser/zz-stammdaten/download/krankenhausplan-anpassung-broschuere-pdf,property=source.pdf> (Download : 17.01.2006 15:52 h)

http://www.rrz.uni-hamburg.de/mba/rut/semester/SS_2005/SS_05_050609_PFA-Strategie.pdf (Download: 17.01.06 12:57 h)

http://www.uke.uni-hamburg.de/zentrale-dienste/bildungszentrum/index_27485.php.
(Download 17.01.06 13.05 h)

<http://www.next-study.net> (Download: 05.01.2006 16.03h)

http://www.dbfk.de/bhs/aktuell/noi_1205/seite2.htm (Download: 23.02.2006 13:18 h)

<http://pflegen-online.de/themen/news/pflege-heute-forum-urban-fischer-verlag-htm>
(Download : 23.02.2006 13:20 h)

<http://www.hkgev.de/hkg.nsf/0/20F1AE37D67FF5618025709F00314D94?openDocument>
(Download: 17.01.2006 14:07h)

http://www.caritas-ac.de/news_termine/meldungen/05_08_22.htm (Download: 05.01.2006 18:03 h)

<http://gesundheit-soziales.hamburg.verdi4u.de/krankenhaeuser> (Download: 24.01.2006 16:55 h)

<http://tarifrecht-oed.verdi.de> (Download: 05.01.2006 14:07 h)

<http://www.lbk-hh.de/data/pressemit/Blitzlicht190106-06/01.pdf> (Download: 24.01.2006 17:10 h)