

**Personalerhaltungsmassnahmen in Form
von Anreizsystemen
im Regionalspital Emmental (RSE)**
**Konzeptionelle Grundlagen – Empirische Untersuchung –
Gestaltungsempfehlungen**

Lizentiatsarbeit eingereicht der
Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bern

Betreuender Professor: **Prof. Dr. Norbert Thom**
Betreuender Assistent: **Jürg Lutz**, lic. rer. pol.

Institut für Organisation und Personal
Engenhaldenstrasse 4
CH-3012 Bern

von:

Bettina Anne Sollberger
aus Wynigen (BE)

Matr.-Nr.: 94-118-155

Konsumstrasse 24
3007 Bern

Bern, 3. April 2001

Vorwort

Aufgrund meiner mehrjährigen Tätigkeit als Pflegeassistentin am Inselspital Bern hat mich das Thema der vorliegenden Arbeit besonders interessiert. Während vielen Nachtdiensten hat die gegenwärtige Situation des Spitalpersonals zu interessanten und bereichernden Diskussionen geführt, die mich beim Schreiben dieser Arbeit immer wieder motiviert haben.

Mein herzlicher Dank gilt Herrn Prof. Dr. Norbert Thom und Herrn Jürg Lutz, lic. rer. pol., für die fachliche und methodische Unterstützung im Verlaufe der Arbeit sowie Herrn Max Rickenbacher, Direktor des Regionalspitals Emmental, für zahlreiche informative Gespräche. Ebenfalls danken möchte ich allen Mitarbeitern im RSE, welche mich bei meiner empirischen Untersuchung unterstützt haben. Im weiteren geht mein Dank an Herrn Daniel Zimmermann, cand. rer. pol., welcher mir bei informationstechnischen Belangen geholfen hat.

Ein besonderer Dank gebührt meinem Vater, welcher mir mit wertvollen Ratschlägen immer wieder zur Seite gestanden und die Arbeit korrekturgelesen hat.

Bern, im April 2001

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	X
TEIL I: KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN	1
1. EINLEITUNG	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	2
1.3 Stand der Forschung	2
1.4 Aufbau der Arbeit.....	3
1.5 Methodisches Vorgehen	4
2. GRUNDLAGEN	5
2.1 Begriffe	5
2.1.1 Personalwirtschaftslehre.....	5
2.1.2 Personalerhaltung.....	7
2.1.3 Motivation von Mitarbeitern.....	8
2.1.4 Anreiz-Beitrags-Theorie	9
3. ANREIZSYSTEME	11
3.1 Einleitung.....	11
3.2 Wertewandel.....	14
3.3 Anforderungen an Anreizsysteme	16
4. ELEMENTE BETRIEBLICHER ANREIZSYSTEME.....	18
4.1 Extrinsische Anreize	18
4.1.1 Materielle Anreize	18

4.1.1.1	Direkte finanzielle Anreize	18
4.1.1.2	Indirekt finanzielle Anreize.....	22
4.1.2	Immaterielle Anreize	24
4.1.2.1	Soziale Anreize	24
4.1.2.2	Organisatorische Anreize	28
4.1.3	Betriebliches Vorschlagswesen (BVW).....	31
4.1.4	Cafeteria-Ansatz	32
4.2	Intrinsische Anreize.....	33
4.3	Grenzen und Problematik von Anreizsystemen	36
5.	ANREIZSYSTEME IM SPITAL	37
5.1	Einleitung	37
5.2	Personelle Gegebenheiten im Spital.....	39
5.2.1	Die drei Hauptberufsgruppen im Spital	39
5.2.2	Berufliche Sozialisation der drei Hauptberufsgruppen	40
5.2.2.1	Ärzeschaft	41
5.2.2.2	Pflege	41
5.2.2.3	Wirtschafts- und Verwaltungskräfte.....	42
5.3	Spitalbetriebliche Anreizsysteme	42
5.3.1	Motivationsziele	43
5.3.2	Adressatenkreis	44
5.3.3	Spitalspezifische Anreize	45
5.3.3.1	Materielle Anreize.....	46
5.3.3.2	Sicherheitsanreize.....	46
5.3.3.3	Soziale Kontakte als Anreiz.....	47
5.3.3.4	Personalentwicklungs- und Karriereanreize	48
5.3.3.5	Führungsstil als Anreiz.....	48
5.3.3.6	Spitalkultur als Anreiz.....	49

5.3.4	Organisation des Anreizsystems.....	50
TEIL II: EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG.....		51
6.	UNTERSUCHUNGSSUBJEKT.....	51
6.1	Historischer Abriss der Spitäler Burgdorf und Langnau	51
6.1.1	Regionalspital Burgdorf.....	51
6.1.2	Bezirksspital Langnau.....	52
6.2	Zusammenschluss der Spitäler Burgdorf und Langnau zum RSE	52
6.3	Ausgangssituation für die empirische Untersuchung	55
6.3.1	Vorhandene Anreize im RSE	56
6.3.1.1	Extrinsische Anreize.....	57
6.3.1.2	Intrinsische Anreize	59
7.	FORSCHUNGSDESIGN	60
7.1	Untersuchungsmethode.....	60
7.2	Erhebungsmethode.....	60
7.3	Fragebogenkonzeption	61
7.3.1	Bestehende Anreize (Fragebogenteil A)	61
7.3.2	Weitere Möglichkeiten von Anreizen (Fragebogenteil B)	61
7.3.3	Eigene Anregungen und Ideen (Fragebogenteil C).....	62
7.3.4	Angaben zur Person (Fragebogenteil D)	62
7.4	Vorgehensweise bei der Befragung.....	62
7.5	Zusammensetzung der Stichprobe	63
7.6	Datenaufbereitung	65
7.6.1	Rücklauf- und Ausschöpfungsquoten getrennt nach Standorten	66
7.6.2	Rücklauf- und Ausschöpfungsquoten getrennt nach Berufsgruppen ...	67
7.7	Beurteilung der Repräsentativität.....	68
7.8	Ergänzende strukturelle Merkmale der Datenbasis	70
7.8.1	Geschlecht.....	70

7.8.2	Alter	70
8.	STATISTISCHE GRUNDLAGEN FÜR DIE ANALYSE UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE	72
8.1	Einführung	72
8.1.1	Univariate Verteilungen.....	72
8.1.2	Bivariate Verteilungen.....	73
8.2	Vorgehensweise bei der Auswertung und Interpretation der Ergebnisse.....	75
9.	AUSWERTUNG UND INTERPRETATION DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE	77
9.1	Extrinsische Motivation	77
9.1.1	Materielle Anreize	77
9.1.1.1	Direkte finanzielle Anreize	77
9.1.1.2	Indirekte finanzielle Anreize.....	79
9.1.2	Immaterielle Anreize	83
9.1.2.1	Soziale Anreize	83
9.1.2.2	Organisatorische Anreize i.e. S.....	97
9.2	Intrinsische Motivation	114
9.3	Zusammenfassung der Auswertungen	116
9.3.1	Vergleich bestehender Anreize hinsichtlich Wichtigkeits- und Zufriedenheitsgrad	116
9.3.2	Anreize, welche für die Mitarbeiter des RSE besonders wichtig sind.	119
TEIL III: GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN		122
10.	HANDLUNGSANSÄTZE.....	122
10.1	Grundsätzliche Überlegungen.....	122
10.2	Diskrepanzen bei bestehenden Anreizen	122
10.3	Weitere Anreize	124
11.	SCHLUSSBETRACHTUNG UND AUSBLICK	127

Inhaltsverzeichnis	VI
<hr/>	
Anhang.....	128
Literaturverzeichnis.....	138
Selbständigkeitserklärung.....	146

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	3
Abbildung 2: Aufbau der Personalwirtschaftslehre.....	6
Abbildung 3: Darstellung eines Motivationsprozesses	8
Abbildung 4: Übersicht über die betrieblichen Anreizarten	13
Abbildung 5: Soziale Veränderungen und deren Auswirkungen	16
Abbildung 6: Module einer erfolgs- und leistungsbezogenen Entlohnung.....	20
Abbildung 7: Zeitlich abnehmende Motivationswirkung von Fringe Benefits.....	23
Abbildung 8: Cafeteria-Optionen.....	33
Abbildung 9: Das Spital und seine Koalitionspartner	39
Abbildung 10: Abteilungen des RSE	54
Abbildung 11: Darstellung der Organisation im RSE	55
Abbildung 12: Retournierte Fragebogen nach Berufsgruppen.....	68
Abbildung 13: Verteilung der Altersgruppen im RSE	71
Abbildung 14: Übersicht über die ermittelten Anreize im RSE	76
Abbildung 15: Bestehende Anreize des RSE nach Wichtigkeit geordnet (graph. Zusfg.)	117
Abbildung 16: Diskrepanz zwischen Wichtigkeits- und Zufriedenheitsgrad	118
Abbildung 17: Anreize aus Fragebogenteil B anhand der Mittelwerte geordnet.....	120
Abbildung 18: Anreize mit motivations- und arbeitszufriedenheitssteigernder Wirkung (graph. Zusfg.)	121

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vorhandene extrinsische Anreize im RSE	57
Tabelle 2: Vorhandene immaterielle Anreize im RSE	59
Tabelle 3: Vorhandene intrinsische Anreize im RSE	59
Tabelle 4: Zusammensetzung des Personals im Regionalspital Burgdorf	64
Tabelle 5: Zusammensetzung des Personals im Bezirksspital Langnau	64
Tabelle 6: Häufigkeiten von Nennungen zur offenen Frage im Fragebogenblock C.....	65
Tabelle 7: Rücklauf- und Ausschöpfungsquoten für die beiden Standorte	66
Tabelle 8: Rücklauf- und Ausschöpfungsquoten nach Berufsgruppen	67
Tabelle 9: Repräsentativität der Ausschöpfungsquote bzgl. den Merkmalen Arbeitsort und Berufsgruppen	69
Tabelle 10: Kreuztabelle: Berufsgruppen – Wichtigkeit der Entlohnung	78
Tabelle 11: Häufigkeitstabelle zur Wichtigkeit und Zufriedenheit hinsichtlich der Essensverbilligung.....	80
Tabelle 12: Häufigkeitstabelle zur Wichtigkeits- und Zufriedenheitsrate hinsichtlich Parkmöglichkeiten	82
Tabelle 13: Häufigkeitstabelle zur Wichtigkeit und Zufriedenheit hinsichtlich der Mitarbeiterzeitung	84
Tabelle 14: Häufigkeitstabelle zur Wichtigkeit und Zufriedenheit hinsichtlich Informationszeitung zur Fusion.....	85
Tabelle 15: Häufigkeitstabelle zur Wichtigkeit und Zufriedenheit hinsichtlich dem Kommunikationsklima	87
Tabelle 16: Häufigkeitstabelle zur Wichtigkeit und Zufriedenheit hinsichtlich Personalanlässe	90
Tabelle 17: Häufigkeitstabelle zum Wichtigkeitsgrad von Supervisionen.....	93
Tabelle 18: Häufigkeitstabelle zum Zufriedenheitsgrad bzgl. Supervisionen	94
Tabelle 19: Häufigkeitstabelle zur Wichtigkeit und Zufriedenheit hinsichtlich Projektarbeiten mit anderen Berufsgruppen.....	95
Tabelle 20: Häufigkeitstabelle zur Wichtigkeit von Weiterbildungsmöglichkeiten	98
Tabelle 21: Häufigkeitstabelle zur Zufriedenheit bzgl. den Weiterbildungsmöglichkeiten	99
Tabelle 22: Kreuztabelle Berufsgruppen – Zufriedenheit mit den Weiterbildungsmöglichkeiten	100
Tabelle 23: Häufigkeitstabelle zur Wichtigkeit und Zufriedenheit hinsichtlich der Laufbahnplanung.....	102
Tabelle 24: Zusammenhang zwischen Wichtigkeit von Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitsort, Alters- sowie Berufsgruppen.....	104

Tabelle 25: Kreuztabelle: Wichtigkeit von Arbeitsplatzsicherheit für die einzelnen Berufsgruppen	106
Tabelle 26: Häufigkeitstabelle zur Wichtigkeit und Zufriedenheit mit der Personalabteilung	107
Tabelle 27: Zusammenhang zwischen Wichtigkeit von Teilzeitarbeitsmöglichkeiten und Geschlecht, Alters- sowie Berufsgruppen	110
Tabelle 28: Häufigkeitstabelle zur Wichtigkeit und Zufriedenheit hinsichtlich des Leitbildes	113
Tabelle 29: Bestehende Anreize nach Wichtigkeitsgrad geordnet.....	116
Tabelle 30: Unterschiede im Zufriedenheitsgrad bzgl. bestehender Anreize an den beiden Standorten Burgdorf und Langnau	119
Tabelle 31: Anreize aus Fragebogenteil B nach Häufigkeiten (abs. u. rel.) geordnet.....	119

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
abs.	absolut
Aufl.	Auflage
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heisst
f.	folgende
ff.	fortfolgende
graph. Zusfg.	graphische Zusammenfassung
Hrsg.	Herausgeber
hrsg. v.	herausgegeben von
i.e.S.	im engeren Sinne
i.w.S.	im weiteren Sinne
Jg.	Jahrgang
MW	Mittelwert
Nr.	Nummer
o.J.	ohne Jahr
o.O.	ohne Ort
o.S.	ohne Seite
o.V.	ohne Verfasser
rel.	relativ
resp.	respektive
S.	Seite (n)
Sp.	Spalte
SS	Sommersemester
SW	Standardabweichung
Tab.	Tabelle
u.	und
u.a.	unter anderem/unter anderen/und andere
usw.	und so weiter
v.	von
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche

Weitere Abkürzungen werden direkt im Text erläutert.

TEIL I: KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN

1. EINLEITUNG

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Das Schweizerische Gesundheitspersonal will sich mit den schlechten Arbeitsbedingungen v.a. in den Bereichen Entlohnung, hohe Arbeitsbelastung und geringe Wertschätzung nicht mehr länger abfinden. Der Schweizerische Verband des Personals öffentlicher Dienste (VPOD) verlangt den vollen Teuerungsausgleich, Reallohnerhöhungen statt individueller Leistungsprämien sowie die Aufhebung der Sparmassnahmen der letzten Jahre.¹ Insbesondere im Pflegealltag sind grössere Schwierigkeiten festzustellen: Überlastetes und relativ schlecht entlohntes Pflegepersonal, unbesetzte Stellen sowie der berufliche Ausstieg vieler Pflegenden sind einige Stichworte.² Durch Aktionstage und Warnstreike will das Gesundheitspersonal seinem Unmut Ausdruck verleihen und die Öffentlichkeit auf die Missstände aufmerksam machen.³

„Der zunehmende Kostendruck im Gesundheitswesen, die Forderung nach schlankem und effizientem Management sowie die Diskussion um permanente Qualitätssicherung und kontinuierliche Verbesserung fordern [...] immer mehr professionellen Umgang mit dem Krankenhauspersonal.⁴ Dazu gehören eine professionelle Einarbeitung neuer Kollegen⁵ ebenso wie die kontinuierliche Mitarbeitermotivation und die Umsetzung der Verbesserungsvorschläge seitens des Personals.“⁶ Innovative Managementinstrumente wie Mitarbeiterbefragung, betriebliches Vorschlagswesen oder faire Beurteilungssysteme sind heute für die Personalführung innerhalb eines Spitalbetriebs unabdingbar.⁷

¹ Vgl. **o.V.** (2000a), S. 13

² Vgl. **Böhlen**, Claudia (2000), S. 14

³ Vgl. **Regli**, Susanna (2000b), S. 29

⁴ In Deutschland wird der Begriff „Krankenhaus“ anstelle von „Spital“ verwendet.

⁵ In der vorliegenden Arbeit werden Personen aus rein stilistischen Gründen stets nur in männlicher Person bezeichnet. Frauen sind dadurch gleichermassen und gleichberechtigt angesprochen

⁶ **Lüthy**, Anja/**Möllering**, Christoph (1998), S. 52

⁷ Vgl. **Lüthy**, Anja/**Möllering**, Christoph (1998), S. 52f.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit werden in einem ersten Teil die konzeptionellen Grundlagen bzgl. Motivation und Anreizen im allgemeinen sowie spitalspezifischen Kontext erläutert. In einem zweiten Teil werden anhand einer schriftlichen Mitarbeiterbefragung Einstellung und Bedürfnisse des Personals im Regionalspital Emmental (RSE) hinsichtlich bestehender und zukünftiger Anreizsysteme eruiert. Dabei steht eine generelle Befragung aller Mitarbeiter im Vordergrund. Eine Differenzierung nach Berufsgruppen,⁸ Funktionen oder Hierarchieebenen hat hingegen zweite Priorität. Dementsprechend allgemein, d.h. berufs- und hierarchieindifferent sind auch die ausgewählten Anreize, welche der Befragung zugrunde liegen. Im dritten Teil werden die aus den theoretischen Grundlagen sowie den empirischen Ergebnissen abgeleiteten Gestaltungsempfehlungen für das RSE dargestellt.

1.3 Stand der Forschung

Empirische Untersuchungen zur Wirkung von Anreizsystemen wurden bereits in den verschiedensten Bereichen wie Banken,⁹ öffentlicher Verwaltung¹⁰ oder industriellen Betrieben durchgeführt. Dabei konnten wichtige empirische Erkenntnisse gewonnen werden, die u.a. auch den stattfindenden Wertewandel¹¹ der westlichen Industriegesellschaft widerspiegeln.

Im weiteren wurden die Auswirkungen extrinsischer wie intrinsischer Elemente betrieblicher Anreizsysteme näher untersucht. So hat sich bspw. gezeigt, dass Mitarbeitende unterschiedlich auf eine variable Leistungsentlohnung reagieren oder dass Partizipation und Kommunikation eine höhere Arbeitszufriedenheit und Motivation zur Folge haben.¹²

Im Spitalbereich stand bisher in erster Linie die Pflege im Interesse der Forschung.¹³ Umfragen und Untersuchungen, welche das gesamte Spitalpersonal betreffen, sind bislang die Ausnahme.

⁸ Ärzteschaft, Pflege, Sekretariat, paramedizinische Dienste und Logistik

⁹ Vgl. **Graf**, Thomas (1998), S. 1ff.

¹⁰ Vgl. **Herbert**, Willi (1991), S. 65ff.

¹¹ Vgl. Unterkapitel 3.2, S. 14

¹² Vgl. u.a. **Frey**, Bruno S./**Osterloh**, Margrit (2000), S. 89

¹³ Vgl. bspw. **Güntert**, Bernhard/**Orendi**, Bennina/**Weyermann**, Urs (1989) sowie **Baumeler**, Beatrice (1990)

1.4 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist dreiteilig aufgebaut:

- In einem ersten Teil werden die theoretischen Grundlagen erarbeitet, um so eine allgemeine wie eine spitalspezifische Einführung in die Thematik der Anreizsysteme zu geben.
- Im zweiten Teil wird das Untersuchungssubjekt näher beschrieben und die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung im Regionalspital Emmental analysiert und interpretiert.
- Der dritte Teil besteht aus Handlungsempfehlungen für das Regionalspital Emmental zur Gestaltung eines mitarbeitergerechten Anreizsystems.

Abbildung 1 verdeutlicht den Aufbau der Arbeit und gibt einen Überblick über alle Kapitel.

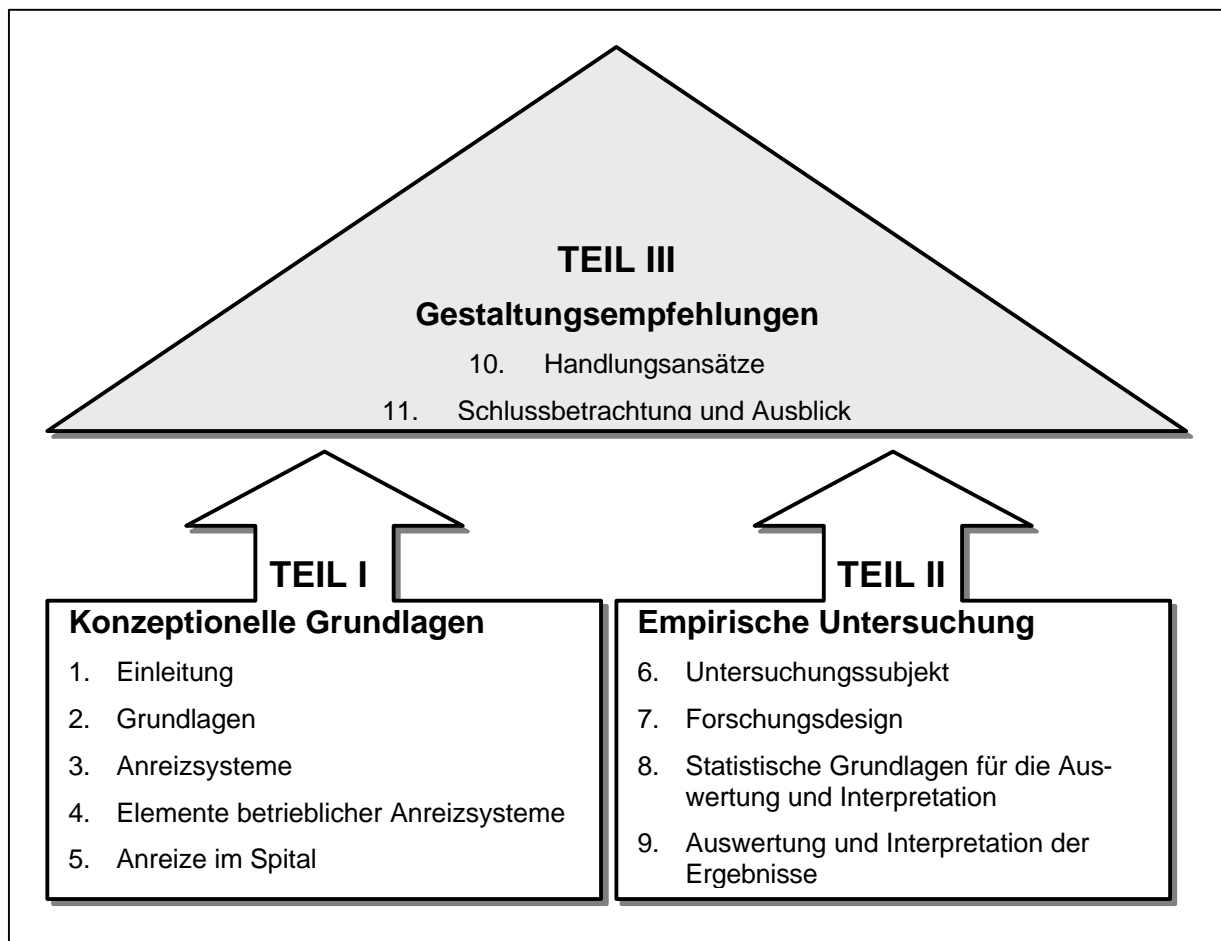


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit¹⁴

¹⁴ Quelle: Eigene Abbildung

1.5 Methodisches Vorgehen

Für die drei Teile der Arbeit wurde je ein unterschiedliches methodisches Vorgehen gewählt:

- Der ersten Teil der Arbeit beruht auf einer Literaturanalyse. Dabei wurden sowohl Grundlagenwerke zu Motivation und Elementen betrieblicher Anreizsysteme als auch spitalspezifische Literatur verwendet.
- Im zweiten Teil wurde anhand mehrerer Expertengespräche mit Herrn Rickenbacher,¹⁵ Direktor des RSE, eine Ist-Analyse der vorhandenen Anreize im RSE erarbeitet, welche den Untersuchungsgegenstand bei der schriftlichen Mitarbeiterbefragung darstellt. Hier sollten Zufriedenheit und empfundene Wichtigkeit der einzelnen Anreize bestimmt werden. Zum anderen war die Einstellung seitens des Personals des RSE zu weiteren, zukünftig einzuführenden Anreizen zu erfragen. Für die Wahl zusätzlicher Anreize, die im betreffenden Kontext sinnvoll und angebracht erschienen, wurde entsprechende Literatur zu Rate gezogen und zusätzlich ein Interview mit Herrn Zeller,¹⁶ Leiter der zentralen Personaldienste des Universitätsspitals Bern, durchgeführt.
- Die im dritten Teil erarbeiteten Gestaltungsempfehlungen entstanden durch die Synthese der Erkenntnisse aus den Teilen eins und zwei.

¹⁵ Vgl. **Rickenbacher**, Max (2000)

¹⁶ Vgl. **Zeller**, Hans (2000)

2. GRUNDLAGEN

In diesem Kapitel werden die wichtigen Begriffe definiert und deren Zusammenhänge zueinander aufgezeigt. Ausgehend vom Begriff Personalwirtschaftslehre erfolgt eine zunehmende Verengung des thematischen Blickwinkels über die Prozessfunktion Personalerhaltung auf die betrieblichen Anreizsysteme. Für eine möglichst umfassende Darstellung von Anreizsystemen wird zudem als theoretische Basis die Anreiz-Beitrags-Theorie sowie das „hypothetische Konstrukt“¹⁷ der Motivation erklärt.

2.1 Begriffe

Personalwirtschaftslehre¹⁸

Die Etablierung der Personalwirtschaftslehre als Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre erfolgte erst in den letzten Jahrzehnten.¹⁹ Die Personalwirtschaftslehre hat zum Ziel, das Leistungsverhalten von Menschen in Unternehmen sowie die Bestimmungsgrößen der individuellen Arbeitssituation zu beschreiben, weiter die Ursachen-Wirkungsverhältnisse zwischen Leistungen der Mitarbeiter und den Anreizen seitens des Unternehmens ersichtlich zu machen und zu erklären, um schlussendlich für beide Aspekte „positive“ Gestaltungsmaßnahmen zu entwickeln.²⁰

Die Personalwirtschaftslehre²¹ beinhaltet verschiedene Funktionsarten. Im vorliegenden Modell (vgl. Abb. 2, S. 6) wird zwischen Prozess-, Querschnitts- und Metafunktionen unterschieden.

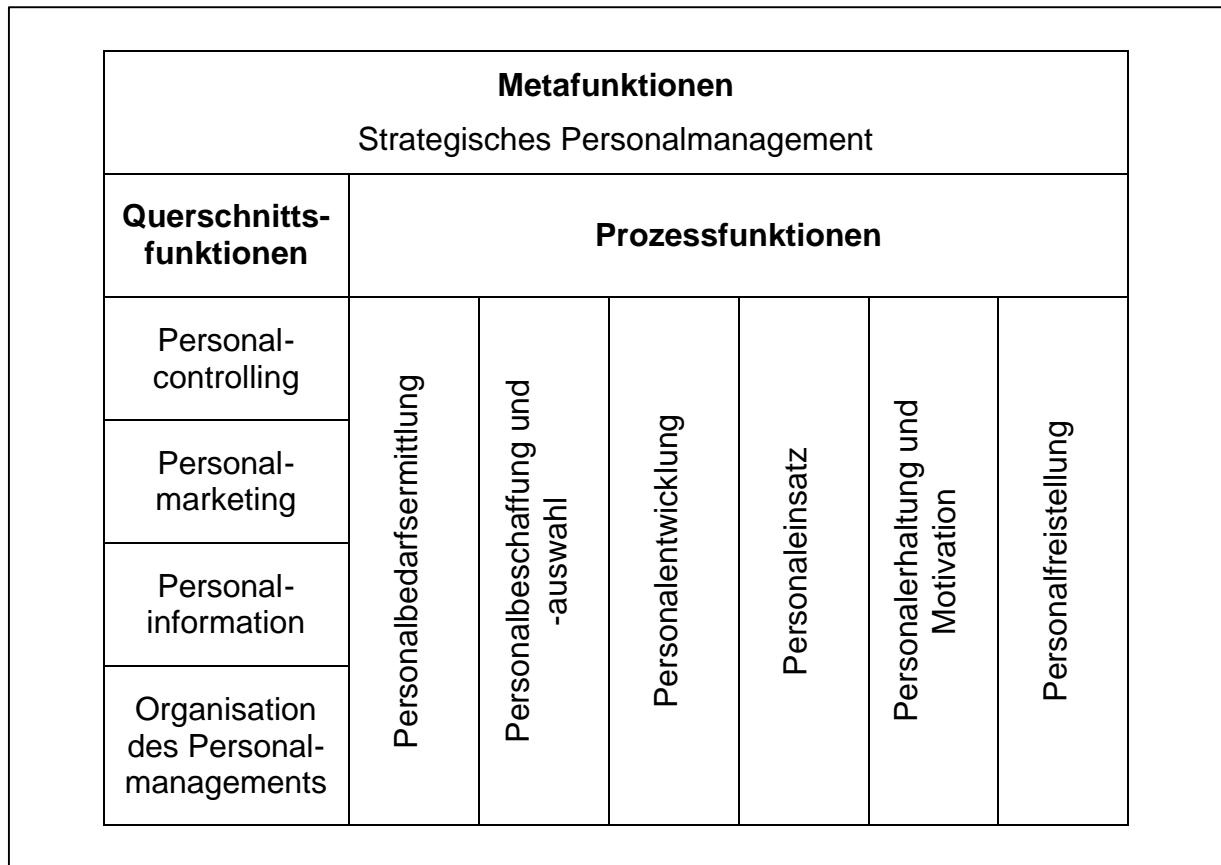
¹⁷ **Wächter**, Hartmut (1991), S. 202

¹⁸ Heute wird diese akademische Disziplin oft mit dem Begriff „Personalmanagementlehre“ bezeichnet. Dadurch wird verdeutlicht, dass der angesprochene Aufgabenkomplex in den betrieblichen Gesamtprozess einzuordnen ist. Vgl. **Thom**, Norbert (1999a), S. 433

¹⁹ Vgl. **Hentze**, Joachim (1994), S. 31

²⁰ Vgl. **Thom**, Norbert (1999b), S. 6

²¹ Im Originaltext wird der Begriff Personalmanagement verwendet. Vgl. **Thom**, Norbert/**Blum**, Adrian/**Zaugg**, Robert J. (1996), S. 5ff.

Abbildung 2: Aufbau der Personalwirtschaftslehre²²

Bei den Prozessfunktionen handelt es sich um jene Entwicklungsphasen, welche jeder Mitarbeiter in der Unternehmung durchläuft. Zweifelsohne ist ein Prozess dieser Art in der Praxis nicht zu finden. So kommt es zu Rückkoppelungen oder zu Verschiebungen innerhalb der Reihenfolge. Unter den Prozessfunktionen werden die folgenden Funktionen verstanden:

- Personalbedarfsermittlung
- Personalbeschaffung und -auswahl
- Personalentwicklung
- Personaleinsatz
- Personalerhaltung und Motivation
- Personalfreistellung

Die Querschnittsfunktionen umfassen all jene personalwirtschaftlichen Instrumente, welche Schnittstellen zu den Prozessfunktionen aufweisen und dementsprechend

²² Quelle: **Thom**, Norbert/**Blum**, Adrian/**Zaugg**, Robert J. (1996), S. 5.

einen übergreifenden Charakter besitzen. Folgende Funktionen zeichnen sich durch die erwähnten Eigenschaften aus:

- Personalcontrolling
- Personalmarketing
- Personalinformation
- Organisation des Personalmanagements

Die Personalwirtschaftslehre als Metafunktion strebt in erster Linie „ein frühzeitiges Gewinnen, Entwickeln und Erhalten von Personalpotentialen“²³ an. Wird die strategische Bedeutung der Personalwirtschaftslehre innerhalb des strategischen Managements erkannt, so lässt sich dadurch eine ganzheitliche Personalwirtschaftslehre realisieren.²⁴

In der vorliegenden Arbeit wird das Schwergewicht auf den Teilbereich „Personalerhaltung“ gelegt, da mit Hilfe von Anreizsystemen eine Bindung der Mitarbeitenden an die Unternehmung erhofft wird und das betriebliche Anreizsystem somit ein Instrument der Personalerhaltung darstellt.

Personalerhaltung

„Die Personalerhaltung beinhaltet sämtliche Massnahmen, die im Rahmen einer zielorientierten Anreizgestaltung die Mitarbeiter zum Verbleib in einer Unternehmung und zur positiven Leistungserbringung motivieren sollen.“²⁵ Die Prozessfunktion Personalerhaltung strebt demnach zwei Ziele an: Auf der einen Seite soll das personelle Leistungspotential des Unternehmens gesichert werden, auf der anderen Seite dient sie der Verbesserung der individuellen Leistungsbereitschaft. „Das **Sachziel** der Personalerhaltung und Leistungssimulation wird also einerseits durch die **Teilnahmemotivation** und andererseits durch die **Leistungsmotivation** bestimmt. Diese Funktion dient somit der Sicherstellung des personellen Leistungspotentials.“²⁶

Als entscheidende Aufgabe innerhalb der Personalerhaltung wird die bewusste und systematische Gestaltung eines betrieblichen Anreizsystems erachtet, weil die Entscheidung eines Mitarbeiters über den Eintritt in eine Organisation, den Verbleib und

²³ **Thom**, Norbert/**Blum**, Adrian/**Zaugg**, Robert (1996), S. 6

²⁴ Vgl. **Thom**, Norbert/**Blum**, Adrian/**Zaugg**, Robert (1996), S. 5f.

²⁵ **Hertig**, Philippe (1996), S. 196

²⁶ **Hentze**, Joachim (1995), S. 23

die Leistungserbringung vom subjektiven Vergleich zwischen der von ihm geforderten Leistung und den ihm gebotenen Anreizen abhängt.²⁷ „Da die Attraktivität der gebotenen Leistungsanreize letztlich darüber entscheidet, ob es dem Unternehmen gelingt, die benötigten qualifizierten Mitarbeiter zu gewinnen und auf Dauer zu positiver Leistungserfüllung zu veranlassen, ist die bewusste Gestaltung des Anreizsystems mit seinen verschiedenen Komponenten eine zentrale Aufgabe der Personal- und Unternehmenspolitik.“²⁸

Motivation von Mitarbeitern

„*Motivation* kann allgemein verstanden werden als über Anreize aktivierte Motive (Beweggründe), die das Verhalten eines Individuums in einer bestimmten Situation zielgerichtet beeinflussen.“²⁹ Motivation beschreibt jenen Teil des menschlichen Handelns, „der ihm die *Richtung, Stärke* und *Dauer* verleiht.“³⁰ Abbildung 3 zeigt die einzelnen Schritte eines Motivationsprozesses auf.

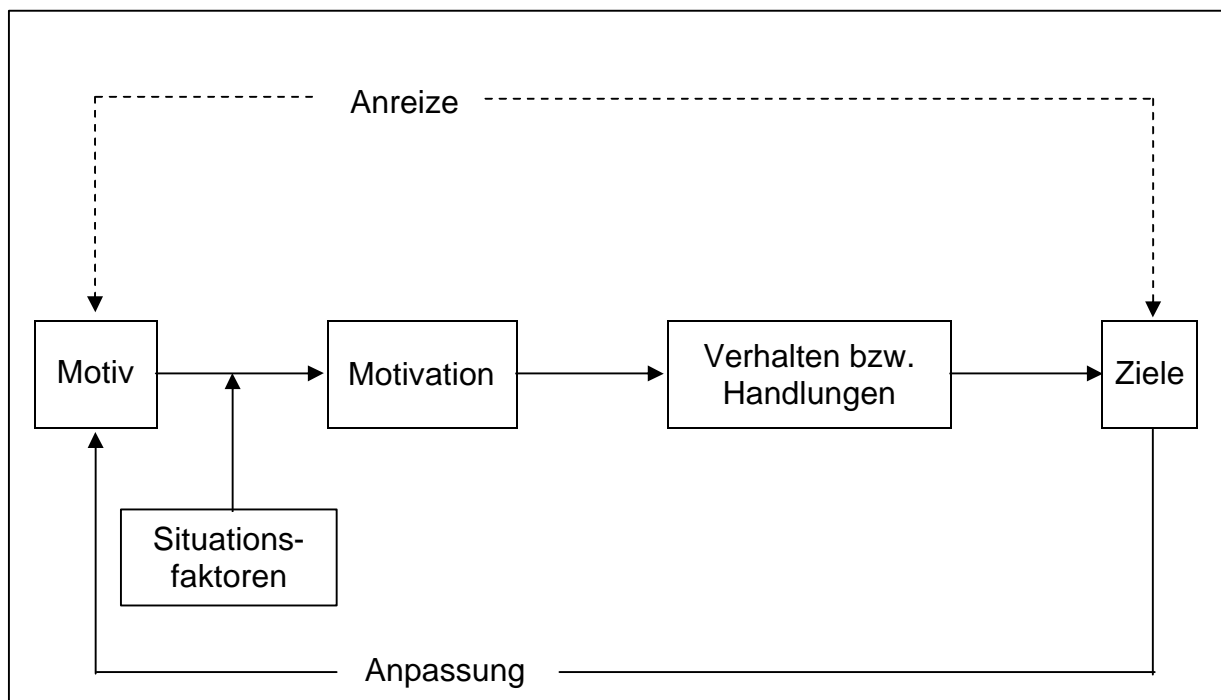


Abbildung 3: Darstellung eines Motivationsprozesses³¹

²⁷ Vgl. **Hentze**, Joachim (1995), S. 24

²⁸ **Evers**, Heinz (1991), S. 740

²⁹ **Hertig**, Philippe (1996), S. 198

³⁰ **Wächter**, Hartmut (1991), S. 202

³¹ Quelle: In Anlehnung an **Hentze**, Joachim (1995), S. 29

Motive sind die zentralen Variablen innerhalb von Motivationsprozessen. Sie sind bis zu ihrer Aktivierung durch eine bestimmte Situation latent. Aus latenten Motiven wird erst dann aktuelle Motivation, wenn Situationsfaktoren dazu anregen.³² Bedürfnisse (bspw. das Streben nach sinnvoller Arbeit) sind die Motive für das Agieren eines Menschen.³³ Aus der Sicht des Adressaten können Anreize als die bedürfnisrelevanten Wahrnehmungen eines Menschen verstanden werden.³⁴ Nimmt das Individuum einen Anreiz (Stimulus) auf, so löst dies eine Reihe von kognitiven Prozessen aus, in denen die im Stimulus enthaltenen Informationen verarbeitet werden, was schliesslich zu einer Entscheidung über das zu realisierende Verhalten führt.³⁵

Anreiz-Beitrags-Theorie

In diesem Zusammenhang³⁶ sind die Ausgleichstheorien zu erwähnen, welche in der Organisationsforschung oftmals auch als Anreiz-Beitrags-Theorie diskutiert worden sind.³⁷ Die Anreiz-Beitrags-Theorie geht auf die von Barnard (1938) und Simon (1947) entwickelten Theorien des „organisatorischen Gleichgewichts“ zurück, welche sich mit dem Überleben einer Organisation beschäftigen. Ein Gleichgewichtszustand zeigt das Gelingen einer Unternehmung, die Anreize gegenüber dem Personal so gestaltet zu haben, dass diese zu einer weiteren Teilnahme motiviert werden.³⁸ Die Theorie besagt demnach, dass während der Arbeitstätigkeit die zu leistenden Beiträge stets mit ihrem kompensatorischen Äquivalent, den Anreizen, verglichen werden.³⁹ Befinden sich Leistung und Gegenleistung in einem Ungleichgewicht oder kann der Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens seine beruflichen Vorstellungen nicht verwirklichen, so ist mit verschiedenen, für das Unternehmen unerwünschten Verhaltensweisen seitens des Mitarbeiters zu rechnen. In erster Linie zeigt sich ein starkes Suchverhalten, d.h. der Mitarbeiter sucht einen Arbeitgeber, der seine Erwartungen eher erfüllt. Ist ein Arbeitswechsel nicht möglich (bspw. aufgrund der gegenwärtigen Arbeitsmarktlage), so sind oft andere Formen des Rückzugsverhaltens zu beobachten. Ein Beispiel dafür ist die innere Kündigung. In diesem Fall engagiert sich der

³² Vgl. **Herzog**, Walter (1996), S. 3

³³ Vgl. **Hertig**, Philippe (1996), S. 197

³⁴ Vgl. **Thom**, Norbert (1986), S. 573

³⁵ Vgl. **Hentze**, Joachim (1995), S. 30

³⁶ Vgl. **Thom**, Norbert (1997), S. 105

³⁷ Vgl. **Wiswede**, Günter (1980), S. 113

³⁸ Vgl. **March**, James G./**Simon**, Herbert A. (1976), S. 81

³⁹ Vgl. **Wiswede**, Günter (1980), S. 113

Mitarbeiter nicht mehr für seine Arbeit, er hat innerlich bereits gekündigt. Weiter kann sich die unmittelbar mit der Arbeitssituation zusammenhängende Unzufriedenheit auch in Abwesenheit äussern, welcher nicht krankheits-, sondern motivationsbedingte Ursachen zugrunde liegen. Diese verschiedenen Arten des Rückzugsverhaltens sind für das Unternehmen mit kostspieligen Folgen verbunden. Daher liegt es im Interesse des Arbeitgebers, wirksame Verhinderungsstrategien zu entwickeln, zu welchen sicherlich das betriebliche Anreizsystem gezählt werden kann.⁴⁰

Der Anreiz erfüllt zwei Aufgaben. Auf der einen Seite ist er ein Bestandteil der wahrgenommenen Situation, welche Motive aktiviert, auf der anderen Seite führt er zur Zufriedenheit, wenn die durch ihn motivierte Person ihre Bedürfnisse befriedigen kann.⁴¹

„Personalwirtschaftspraktisch geht es dann darum, das Anreizsystem transparent zu vermitteln, dieses auf die individuellen Ziele auszurichten und die Leistungs-/Arbeitsforderungen (Beiträge) so zu stellen, dass die Anreize und Beiträge beim Individuum in einem ausgewogenen Verhältnis sind.“⁴²

⁴⁰ Vgl. **Riekhof**, Hans-Christian (1992), S. 13

⁴¹ Vgl. **Hentze**, Joachim (1995), S. 64

⁴² **Staffelbach**, Bruno (1995), S. 182

3. ANREIZSYSTEME

Im dritten Kapitel erfolgt eine Differenzierung zwischen intrinsischen und extrinsischen Anreizen. Im weiteren wird auf den stattfindenden Wertewandel eingegangen, welcher zu einer Verschiebung der Wertigkeiten von extrinsischen hin zu intrinsischen Anreizstrukturen führt. Zudem erfolgt eine kurze Erläuterung der Anforderungen, welche bei der Erarbeitung eines Anreizsystems zu berücksichtigen sind.

3.1 Einleitung

Entscheidenden Einfluss für die Gestaltung von Anreizen haben primär die in den Prämissen des jeweiligen Führungssystems zugrundeliegenden Annahmen über die Motivation des menschlichen Handelns. Der Einsatz und die Wirksamkeit von Anreizen hängen vor allem vom Menschenbild, den dominierenden Motiven, Einstellungen und Werten sowie dem bis dahin erreichten Niveau der Motivbefriedigung ab.⁴³

„Die Unterscheidung zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation hat sich weitgehend durchgesetzt und dürfte auch in Zukunft die Gestalter betrieblicher Anreizsysteme inspirieren.“⁴⁴ Intrinsische Anreize sind Anreize der Arbeit an sich. Das Verrichten sinnvoller und bedeutungsvoller Tätigkeiten oder auch die Möglichkeit, eine Vielzahl von entwickelten und hochbewerteten Fähigkeiten einsetzen zu können, stellen intrinsische Anreize dar. Im Gegensatz dazu stehen extrinsische Anreize nicht in Verbindung mit der Arbeit, sondern kommen den Mitarbeitern aus verschiedensten Quellen des Unternehmens zu. Freundschaften aufgrund der Mitgliedschaft in informalen Gruppen wie auch die gesamte Organisation können zu solchen Quellen gezählt werden.⁴⁵ Extrinsische Anreize umfassen unter anderem folgende Elemente:⁴⁶

- Finanzielle Belohnungen in Form von Lohn
- Fringe Benefits
- Beförderung, Karriere, Laufbahnplanung
- Belohnungen in Form von Anerkennung und Achtung durch Gleichgestellte und durch Vorgesetzte

⁴³ Vgl. **Becker**, Fred G. (1990), S. 9

⁴⁴ **Thom**, Norbert (1999a), S. 439

⁴⁵ Vgl. **Weinert**, Ansfried B. (1992a), Sp. 128f.

⁴⁶ Vgl. **Weinert**, Ansfried B. (1992a), Sp. 128f.

- Nicht-traditionelle Belohnungen wie flexible Arbeitszeitmodelle oder Karriereberatung.

Die Aufzählung zeigt, dass sich innerhalb extrinsischer Anreize sowohl materielle, von der Ertragslage der Unternehmung meistens abhängige, wie auch immaterielle, von der Ertragslage der Unternehmung unabhängige Elemente befinden. Immaterielle und materielle Anreize bilden zusammen das betriebliche Anreizsystem, unter welchem die Gesamtheit aller vom Unternehmen angebotenen materiellen und immateriellen Anreize verstanden wird, welches die Teilnahme und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter aktiviert.⁴⁷ Für eine weitere Differenzierung der beiden Anreizarten ist zu erwähnen, dass materielle Anreize durch das Unternehmen weitgehend beeinflusst werden können, soziale Anreize sich hingegen nur mittelbar steuern lassen.⁴⁸

Wiederholt wurde der Standpunkt vertreten, dass intrinsische Anreize das Verhalten und die Arbeitsleistung stärker beeinflussen als extrinsische. Heute gilt zu dieser Thematik jedoch die Auffassung, dass intrinsische und extrinsische Anreize auf komplexe Art und Weise zusammen auf Leistungen einwirken und dadurch eine bewusste Beeinflussung ermöglichen.⁴⁹

Zur Illustration möglicher Anreizarten soll Abbildung 4 (vgl. S. 13) dienen.

⁴⁷ Vgl. **Hertig**, Philippe (1996), S. 199, vgl. auch **Becker**, Fred G. (1990), S. 8

⁴⁸ Vgl. **Gaus**, Daniela/**Zumbach**, Marianne (1994), S. 29

⁴⁹ Vgl. **Weinert**, Ansfried B. (1992a), Sp. 130

EXTRINSISCHE MOTIVATION				INTRINSISCHE MOTIVATION
Materielle Anreize		Immaterielle Anreize		Der Anreiz ergibt sich aus der Arbeit. Intrinsische Tätigkeiten zeichnen sich u.a. durch die folgenden Merkmale aus: ⁵⁰ <ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitlichkeit • Anforderungsvielfalt • Soziale Interaktionsmöglichkeiten • Autonomie • Lernmöglichkeiten
<i>Finanzielle Anreize</i>		<i>Soziale Anreize</i>	<i>Organisatorische Anreize i.e.S.</i>	
Direkte finanzielle Anreize	Indirekte finanzielle Anreize	Soziale Anreize	Organisatorische Anreize	
Entlohnung	Fringe Benefits	<ul style="list-style-type: none"> • Führungsstil • Gruppenmitgliedschaft • Information/ Feedback • Soziale Beziehungen • Anerkennung 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszeitorganisation • Personaleinsatz • Personalentwicklung • Arbeitsplatzsicherheit 	

Abbildung 4: Übersicht über die betrieblichen Anreizarten⁵¹

„Nur ein Anreizsystem, welches alle diese Anreizarten berücksichtigt, ist prinzipiell in der Lage, eine Verhaltensbeeinflussung nachhaltig zu bewirken.“⁵² Für die betriebliche Praxis ist folgende Erkenntnis wichtig: Isolierte Anreize – materieller oder immaterieller Art - stellen kein Instrument für eine wirkungsvolle Motivation zu verbesserten Arbeitsleistungen dar. Für eine langfristige Motivation braucht es vielmehr den Einsatz von Anreizsystemen, d.h. eine Kombination von situationsgerechten und abgestimmten Anreizen.⁵³

Die vielfältigen, aufeinander abzustimmenden materiellen und immateriellen Elemente des betrieblichen Anreizsystems lassen sich wohl als die bedeutendsten Gestaltungsvariablen zur Lenkung des Mitarbeiterverhaltens hinsichtlich der unternehmenszielorientierten Teilnahme- und Leistungsmotivation bezeichnen.⁵⁴

⁵⁰ Vgl. **Ulich**, Eberhard/**Conrad-Beschart**, Hanspeter (1992), S. 73

⁵¹ Quelle: In Anlehnung an **Thom**, Norbert (1999b), S. 176

⁵² **Becker**, Fred G. (1990), S. 10

⁵³ Vgl. **Hegner**, Friedhart/**Kleibs**, Rainer (1997), S. 514

⁵⁴ Vgl. **Hertig**, Philippe (1996), S. 199

3.2 Wertewandel

Beim Werthaushalt⁵⁵ westlicher Industriegesellschaften hat die empirische Sozialforschung einen deutlichen Wandel festgestellt. Tendenzen dieser Art sind etwa seit dem Beginn der sechziger Jahre auszumachen.⁵⁶ Der Wertewandel äussert sich insbesondere in der veränderten Einstellung gegenüber der (Erwerbs)Arbeit.⁵⁷ So beschreibt sich heute in Deutschland nur noch ein Viertel des Führungsnachwuchses als karriereorientiert, bei den gegenwärtigen Führungskräften sind es hingegen noch drei Viertel.⁵⁸ Zu einem vergleichbaren Ergebnis kam eine vom Institut für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik (IWG) durchgeführte Studie. Bei den Führungskräften insgesamt konnte die in der Gesamtbevölkerung zunehmende Freizeitorientierung nicht festgestellt werden. Bei den jüngeren Führungskräften hingegen, wenn auch in abgeschwächter Form, zeigte sich eine ähnliche Tendenz .

Wie u.a. die Ergebnisse der Umfrage des IWG gezeigt haben, findet in unserer Gesellschaft ein Wandel der Werte statt. Seit relativ kurzer Zeit verliert die im Laufe von mehreren Jahrhunderten geprägte Moral von Pflicht und Arbeit als eigentliches Fundament der industriellen Arbeitsgesellschaft ihren lebensbeherrschenden Anspruch.

Mögliche Gründe für diese Entwicklung sind:⁵⁹

- Die fortschreitende Technisierung, Automatisierung und Spezialisierung der Arbeit zieht vielfach einen Beziehungs- und Sinnesverlust mit sich.
- Die rasche Wohlstandszunahme rückt immaterielle Werte wie Autonomie, Eigenständigkeit usw. in den Vordergrund.
- Eine allgemeine Verkürzung der Arbeitszeit und die fortschreitende Auflösung uniformer Arbeitsmuster.

Im Zuge der oben erwähnten industriegesellschaftlichen Entwicklung breitet sich ein neues Freizeit- und Selbstverwirklichungsethos aus.⁶⁰

Diese Veränderungen in der Wertestruktur haben zu einer Neubewertung von Beruf und Karriere geführt, wobei sich die Wertigkeiten von extrinsischer zu ausgeprägte-

⁵⁵ „Werthaltungen (oder Werte) sind Leitbilder für ein gutes Leben oder eine erstrebenswerte Gesellschaft“ **Strümpel**, Burkhard/**Scholz-Ligma**, Joachim (1992), Sp. 2338

⁵⁶ Vgl. **Herbert**, Willi (1991), S. 55

⁵⁷ Vgl. **Wunderer**, Rolf/**Kuhn**, Thomas (1993), S. 24

⁵⁸ Vgl. **Berthel**, Jürgen (1995), Sp. 1290

⁵⁹ Vgl. **Müller**, Hansruedi (1999), S. 26

⁶⁰ Vgl. **Müller**, Hansruedi (1999), S. 25ff.

ren intrinsischen Anreizstrukturen gewandelt haben.⁶¹ Werte wie Pflichterfüllung und finanzielle Anreize haben demnach an Wert verloren, der Mitarbeiter steht dem eigenen Unternehmen kritischer gegenüber. Zur Schaffung von Motivation sind vermehrt die immateriellen Bedürfnisse des Personals zu berücksichtigen.⁶² Heute sucht der Mitarbeiter „eine Tätigkeit, deren Zielsetzung man akzeptiert, deren Sinn man erkennen kann und die *sinnvoll* für das eigene Leben ist.“⁶³

Es scheint geboten, den veränderten Bedürfnissen, Interessen, Ansprüchen und Werten vermehrt Rechnung zu tragen (vgl. Abb. 5, S. 16).⁶⁴ Möglichkeiten dafür bestehen

- in der Durchführung von Qualitätszirkeln, bei denen Beschäftigte während der Arbeitszeit Lösungen für Probleme in ihrem Arbeitsbereich suchen,
- in der Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen,⁶⁵
- im Thematisieren problematischer Ereignisse sowie Einbringen von persönlichen Erfahrungen oder
- im Vermitteln eines grösseren Durchblicks und Überblicks über das Organisationsgeschehen.⁶⁶

⁶¹ Vgl. **Hentze**, Joachim/**Kammel**, Andreas/**Lindert**, Klaus (1997), S. 176

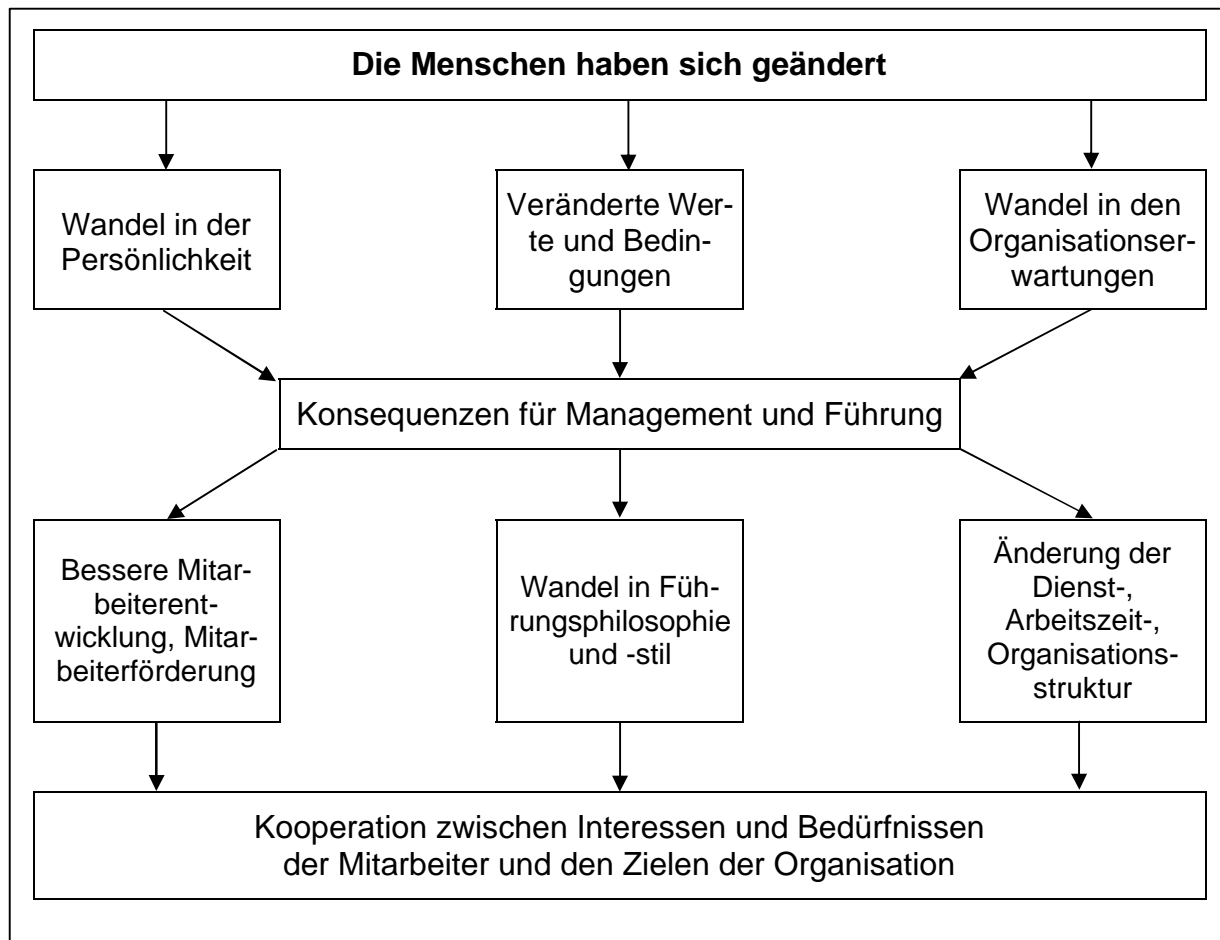
⁶² Vgl. **Trill**, Roland (1996), S. 207

⁶³ **Sprenger**, Reinhard K. (1995), S. 25

⁶⁴ Vgl. **Herbert**, Willi (1991), S. 65ff.

⁶⁵ Vgl. **Strümpel**, Burkhard/**Scholz-Ligma**, Joachim (1992), Sp. 2346f.

⁶⁶ Vgl. **Girschner**, Walter (1990), S. 211

Abbildung 5: Soziale Veränderungen und deren Auswirkungen⁶⁷

3.3 Anforderungen an Anreizsysteme

Vor der Entwicklung eines Anreizsystems müssen Entscheidungen gefällt werden, welchem spezifischen Zweck ein Anreizsystem dienen soll, welchen Einschränkungen das System unterliegen wird und welche Erwartungen mit dem Einführen des Systems verbunden sind. Weiter ist die Festlegung von Anforderungen nötig, denen ein Anreizsystem zu genügen hat. Die Bestimmung von Anforderungen erfolgt durch Auswahl- und Gewichtungsvorgänge. Es müssen stets Prioritäten gesetzt werden, zumal in einer Systemkonzeption nie alle möglichen Forderungen gleichzeitig berücksichtigt und verwirklicht werden können. Die Phase der Anforderungsbestimmungen kann sowohl deduktiv (Ziele des strategischen Managements werden zu Anforderungen formuliert), als auch induktiv (bestimmte Ziele oder Zwecke werden

⁶⁷ Quelle: In Anlehnung an Decker, Franz (1992), S. 241

aufgrund von Präferenzen des Anreizsystembetreibers bei der Gestaltung des Anreizsystems berücksichtigt, andere erhalten weniger Aufmerksamkeit) erfolgen.⁶⁸

Nach Becker sollen Anreizsysteme folgenden Anforderungen genügen:

- „leistungsorientiert,
- transparent,
- flexibel,
- individual- und gruppenweise anwendbar,
- motivierend, auch für die Risikoübernahme,
- belohnend,
- wirtschaftlich möglich,
- ergebnisfördernd,
- anforderungsgerecht und
- marktgerecht [..]⁶⁹

Im weiteren müssen Anreize die Bedürfnis- bzw. Motivstruktur der Mitarbeiter berücksichtigen. Somit sind sie für die Zielpersonen attraktiv, weil sie dazu beitragen können, einem dominierenden Bedürfnis gerecht zu werden. Für die Erfüllung dieser Anforderung, muss die Bedürfnisstruktur des Personals bekannt sein oder erfragt werden. Erst wenn die Anreize zur Bedürfnisbefriedigung der einzelnen Mitarbeiter beitragen können, stellen sie wirksame Mittel zur Verhaltenssteuerung dar.⁷⁰

⁶⁸ Vgl. **Becker**, Fred G. (1990), S. 18f. Becker bezieht sich bei seinen Ausführungen auf strategisch orientierte Anreizsysteme.

⁶⁹ **Becker**, Fred G. (1990), S. 19. **Becker** sowie **Kappel**, Heinz/**Uschatz**, Pilippe (1992), S. 48ff. nennen vergleichbare Anforderungen im Zusammenhang mit einer erfolgs- und leistungsbezogenen Kaderentlohnung.

⁷⁰ Vgl. **Eichhorn**, Siegfried/**Schmidt-Rettig**, Barbara (1995), S. 216

4. ELEMENTE BETRIEBLICHER ANREIZSYSTEME

In Kapitel 4 werden die wesentlichen Elemente eines betrieblichen Anreizsystems näher erläutert. Dabei sollen die unterschiedlichen Anreize, deren Zusammenwirken und auch deren Grenzen in einem betriebsunspezifischen Kontext beschrieben und analysiert werden. Als Orientierungshilfe dient dabei Abbildung 4 (vgl. S. 13)

4.1 Extrinsische Anreize

Materielle Anreize

Zu den finanziellen Anreizen gehören sowohl die direkten als auch die indirekten finanziellen Anreize.

4.1.1.1 Direkte finanzielle Anreize

Zwar haben aufgrund des Wertewandels die materiellen Anreize nicht mehr ihre frühere Bedeutung,⁷¹ dennoch sind Lohn und Einkommen immer noch eine wichtige, wenn nicht die wichtigste⁷² Voraussetzung für die Arbeitszufriedenheit.⁷³ Menschen haben ganz unterschiedliche und vielfältige Motive, die sie befriedigen möchten. Geld als generalisierter Anreiz⁷⁴ kann hier viel besser als jeder andere Anreiz der Bedürfnisbefriedigung dienen. Durch Geld lassen sich viele verschiedene Motive befriedigen. So kann mit Geld bspw. ein teures Auto gekauft werden, was zu einem höheren Prestige beiträgt. Geld an sich besitzt jedoch meist keine Motivationskraft.⁷⁵ Weiter lässt sich anhand materieller Vergütungen auch die soziale Eingliederung in den Betrieb ablesen: „Je höher die Position – desto höher ist die Bezahlung. Die Einkommenshöhe ist immer auch ein Spiegelbild des eigenen Stellenwerts innerhalb der Beziehungshierarchie.“⁷⁶

⁷¹ Vgl. **Becker**, Fred G. (1990), S. 11

⁷² Vgl. **Aebischer**, Jörg (1996), S. 146

⁷³ Vgl. **Opaschowski**, Horst W. (1991), S. 41

⁷⁴ Mittels generalisierten Anreizen können mehrere/alle Einzelbedürfnisse befriedigt werden. Vgl. **Eichhorn**, Siegfried/**Schmidt-Rettig**, Barbara (1995), S. 372

⁷⁵ Vgl. **Becker**, Fred G. (1990), S. 10

⁷⁶ **Opaschowski**, Horst W. (1991), S. 41. Für weitere Gründe (Macht usw.) vgl. auch **Scheidl**, Karl (1991), S. 260

a. Entlohnungsgestaltung⁷⁷

Für ein gerechtes Entlohnungskonzept ist eine Lohndifferenzierung sowohl nach qualitativen wie auch quantitativen Leistungsunterschieden notwendig.

- **anforderungsgerechte Lohngestaltung**

Bei dem Prinzip von Äquivalenz zwischen Lohn und Anforderungen steht die Qualität oder die Art der Arbeit im Vordergrund. Unterschiedlich schwierige Arbeitsverrichtungen bringen unterschiedliche Anforderungen mit sich und machen eine unterschiedliche Eignung und Bereitschaft der Arbeitnehmer nötig, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Die anforderungsgerechte Entlohnung soll ein Anreiz für die Erlernung und Ausübung vergleichsweise anspruchsvollerer oder belastenderer Tätigkeiten sein.

- **leistungsgerechte Entlohnung**

Bei der Entlohnungsgestaltung nach Leistungsmenge pro Zeiteinheit soll der Arbeitende zu einer quantitativen Leistungssteigerung motiviert werden.

Anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnungsdifferenzierungen stehen in einem engen Zusammenhang zueinander. Nur wenn die entsprechenden Anforderungen erfüllt sind, führt eine Erhöhung der Anstrengung zu einer Zunahme der Leistungsmenge und damit zu einem entsprechenden Mehrverdienst.⁷⁸ Bei den direkten materiellen Anreizen werden zunehmend leistungsorientierte Lohnkonzepte eingesetzt. Diese bestehen aus einem Basisgehalt,⁷⁹ dem variablen Teil und den Sozialleistungen.⁸⁰

Uschatz hat ein modulares Gehaltsmodell entwickelt, welches die Module Basisgehalt, variables Gehalt, Sonderprämie und Fringe Benefits umfasst. Mittels einer modularen Gehaltsstruktur soll die Entlohnung transparent und flexibel erfolgen können.⁸¹ Die in Abbildung 6 (vgl. S. 20) aufgeführten Module werden im folgenden kurz erläutert.

⁷⁷ Für weitere Entlohnungsprinzipien siehe **Hentze**, Joachim (1995), S. 74f.

⁷⁸ Vgl. **Scheidl**, Karl (1991), S. 265

⁷⁹ Das Basisgehalt, als fixes, gesichertes Einkommen und das leistungsabhängige Mehrentgelt, als variables Gehalt, ergeben zusammen den Effektivlohn. Vgl. **Scheidl**, Karl (1991), S. 265

⁸⁰ Vgl. **Thom**, Norbert (1997), S. 212

⁸¹ Vgl. **Uschatz**, Philippe (1991), S. 58f.

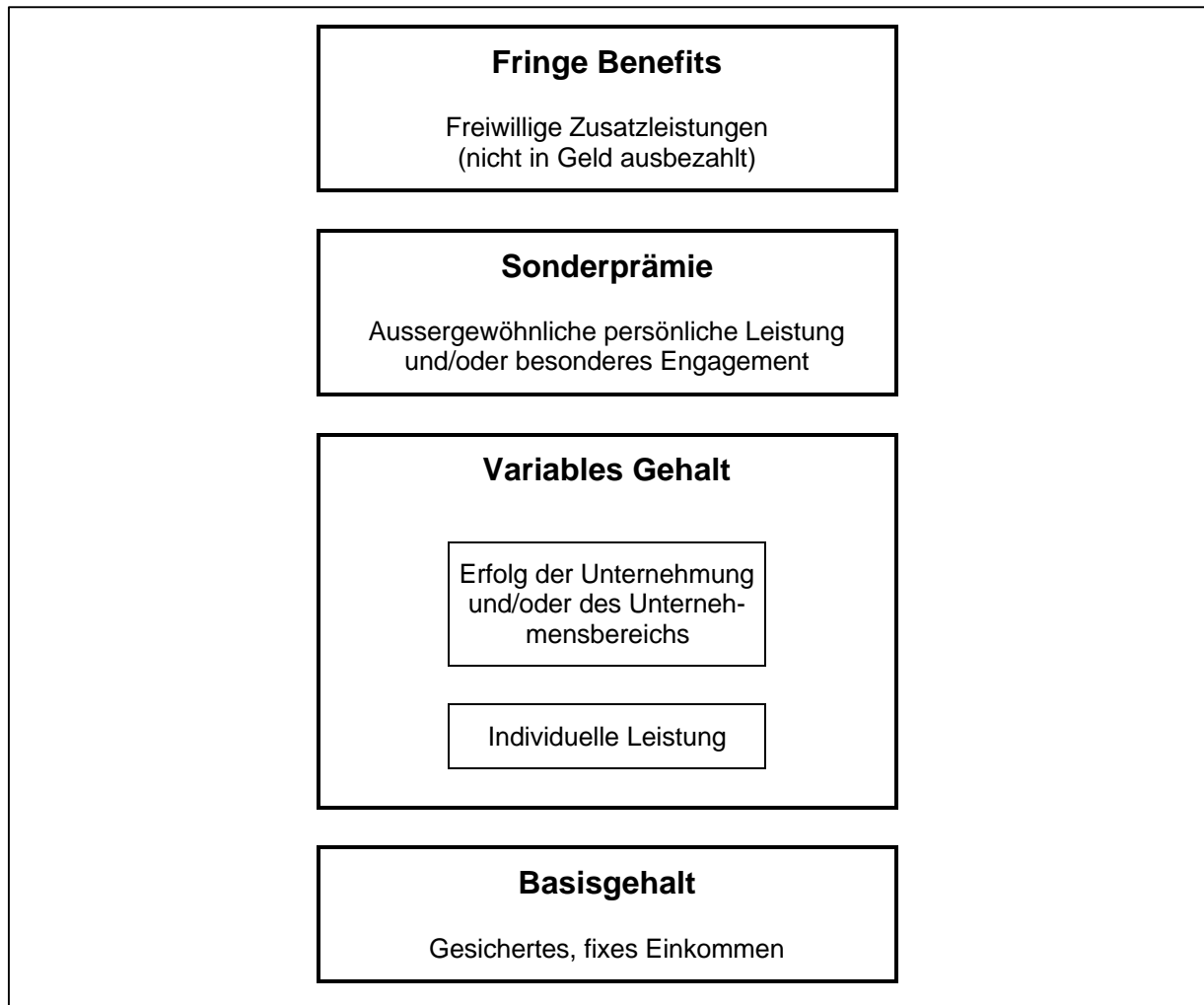


Abbildung 6: Module einer erfolgs- und leistungsbezogenen Entlohnung⁸²

Flexible Lohnsysteme gewinnen vorwiegend aus zwei Gründen an Bedeutung: Zum einen haben sie eine Anreizfunktion, zum anderen kann dadurch ein Teil des unternehmerischen Risikos auf die Mitarbeitenden übertragen werden.⁸³

b. Module des Gehaltsmodells

Das Modul Basisgehalt garantiert ein gesichertes Einkommen und dient als Bezugsmodul für die übrigen Module. Weiter bringt es u.a. die Wertigkeit der Funktion, Fremderfahrung, Erfahrung in der Stelle und die Marktsituation zum Ausdruck.⁸⁴ Ba-

⁸² Quelle: In Anlehnung an **Uschatz**, Philippe (1991), S. 59 sowie **Thom**, Norbert/**Blum**, Adrian/**Zaugg**, Robert J. (1996), S. 22

⁸³ Vgl. **Hiltbrand**, Fabian (1999), S. 19

⁸⁴ Vgl. **Uschatz**, Philippe (1991), S. 58f.

sis für die Berechnung des Grundgehalts sind die Anforderungen, welche für eine bestimmte Arbeitstätigkeit zu erfüllen sind.⁸⁵

„Das variable Gehalt beinhaltet all diejenigen Bezüge, die in Abhängigkeit vom Erfolg der Unternehmung resp. einzelner Unternehmungsbereiche und/oder von der individuellen Leistung des Kadermitarbeiters ausbezahlt werden und die folglich in ihrer Höhe im voraus nicht bestimmt sind.“⁸⁶ Aus der Sicht der Führungskräfte ist dem variablen Gehalt eine motivierende Wirkung eigen, aus der Sicht des Unternehmens dient es in erster Linie der Verhaltensbeeinflussung. Mit Hilfe des variablen Moduls wird eine erfolgs- und leistungsorientierte Entlohnung angestrebt. Während das Grundgehalt das generelle Leistungsniveau honoriert, soll das variable Gehalt die Leistung bei Erfüllung individueller Zielsetzungen abgelten.⁸⁷ Variable Bestandteile können zusätzlich zum Grundgehalt u.a.⁸⁸ in Form einer Sonderprämie geleistet werden.⁸⁹

„Die Sonderprämie beinhaltet all diejenigen Bezüge, die aufgrund einmaliger, meist nicht planbarer, herausragender Leistungen der Kadermitglieder ausbezahlt werden.“⁹⁰ Im Gegensatz zum variablen Gehalt ist die Sonderprämie kein gezieltes Steuerungsinstrument, sondern vielmehr dazu da, bei herausragenden Leistungen spontane Anerkennung und Wertschätzung zu äussern. Die Richtlinien, welche mit der Auszahlung von Sonderprämien verbunden sind, sollten flexibel gestaltet und auf ein Minimum reduziert sein. Darunter fällt primär die Definition ausserordentlicher Leistungen. Um dem Vorgesetzten einen maximalen Spielraum zu ermöglichen, muss das Spektrum prämienwürdiger Leistungen gross gehalten werden.⁹¹

Zur Beurteilung der individuellen Leistung spielen in diesem Zusammenhang die Instrumente der Personalbeurteilung und zielorientierten Verfahren wie das Management-by-Objectives (MbO) eine zentrale Rolle.⁹² Die Bemessung des variablen Be-

⁸⁵ Vgl. **Eckardstein**, Dudo v. (1991), S. 224

⁸⁶ **Uschatz**, Philippe (1991), S. 82

⁸⁷ Vgl. **Uschatz**, Philippe (1991), S. 82

⁸⁸ Weitere Möglichkeiten sind eine Erfolgsbeteiligung, Tantieme oder Jahresbonus. Vgl. **Kadel**, Peter/**Meier**, Harald (1991), Sp. 2260

⁸⁹ Vgl. **Kadel**, Peter/**Meier**, Harald (1991), Sp. 2260

⁹⁰ **Uschatz**, Philippe (1991), S. 127. „Das Modul Sonderprämie ist kein spezifisches Entlohnungsmodul für das Kader. Es wäre [...] unzweckmässig, Sonderprämien nur Kadermitarbeitern zu gewähren. Mindestens ebenso wirksam sind Sonderprämien nämlich auch im übrigen Mitarbeiterbereich.“ **Uschatz**, Philippe (1991), S. 127

⁹¹ Vgl. **Uschatz**, Philippe (1991), S. 127f.

⁹² Vgl. **Thom**, Norbert (1999b), S. 192

standteils erfolgt in Abhängigkeit vom Grad der Zielerreichung innerhalb eines festgelegten Betrachtungsspielraums.⁹³

4.1.1.2 Indirekt finanzielle Anreize

Unter den indirekt finanziellen Anreizen werden die gesamten Fringe Benefits verstanden. Diese werden vom Unternehmen freiwillig erbracht und zwar unabhängig von der Leistung des Unternehmens, einzelner Abteilungen und vom Mitarbeiter selbst. Zudem erfolgen Fringe Benefits nicht in Form von Geld. Sinnesgleich sind in diesem Zusammenhang auch die geldwerten Leistungen, Neben- und Zusatzleistungen zu erwähnen.⁹⁴

Aufgrund der hohen Steuerprogression werden nicht-monetäre Zusatzleistungen, die über den gesetzlich normierten Rahmen hinausgehen, immer beliebter. Die Führungskräfte können mit Hilfe von Fringe Benefits ihre Sicherheits- und Anerkennungsbedürfnisse befriedigen. Dies macht die hohe Attraktivität der Fringe Benefits aus.⁹⁵

In Praxis gibt es eine Vielzahl möglicher Zusatzleistungen. Hier eine Auswahl möglicher Fringe Benefits:⁹⁶

- Berufliche Vorsorge
- Zusätzliche Versicherungen
- Firmenwagen
- Übernahme der Kosten für Kinderbetreuung, Kindergarten
- Reservierte Parkplätze
- Besondere Weiterbildung
- Büroausstattung nach Wunsch
- Günstiger Wareneinkauf
- Baudarlehen⁹⁷

⁹³ Vgl. **Kadel**, Peter/**Meier**, Harald (1991), Sp. 2257

⁹⁴ **Uschatz**, Philippe (1991), S. 132

⁹⁵ Vgl. **Evers**, Heinz (1991), S. 744

⁹⁶ Zusatzleistungen und Fringe Benefits werden sinnesgleich verwendet.

⁹⁷ Vgl. **Leciejewski**, Klaus/**Dahlems**, Rolf (1997), S. 81ff. für eine Darstellung möglicher Fringe Benefits.

Im Laufe der Zeit nimmt die motivierende Wirkung von Fringe benefits ab (vgl. Abb. 7), da die einzelnen Zusatzleistungen als selbstverständlich angesehen werden.

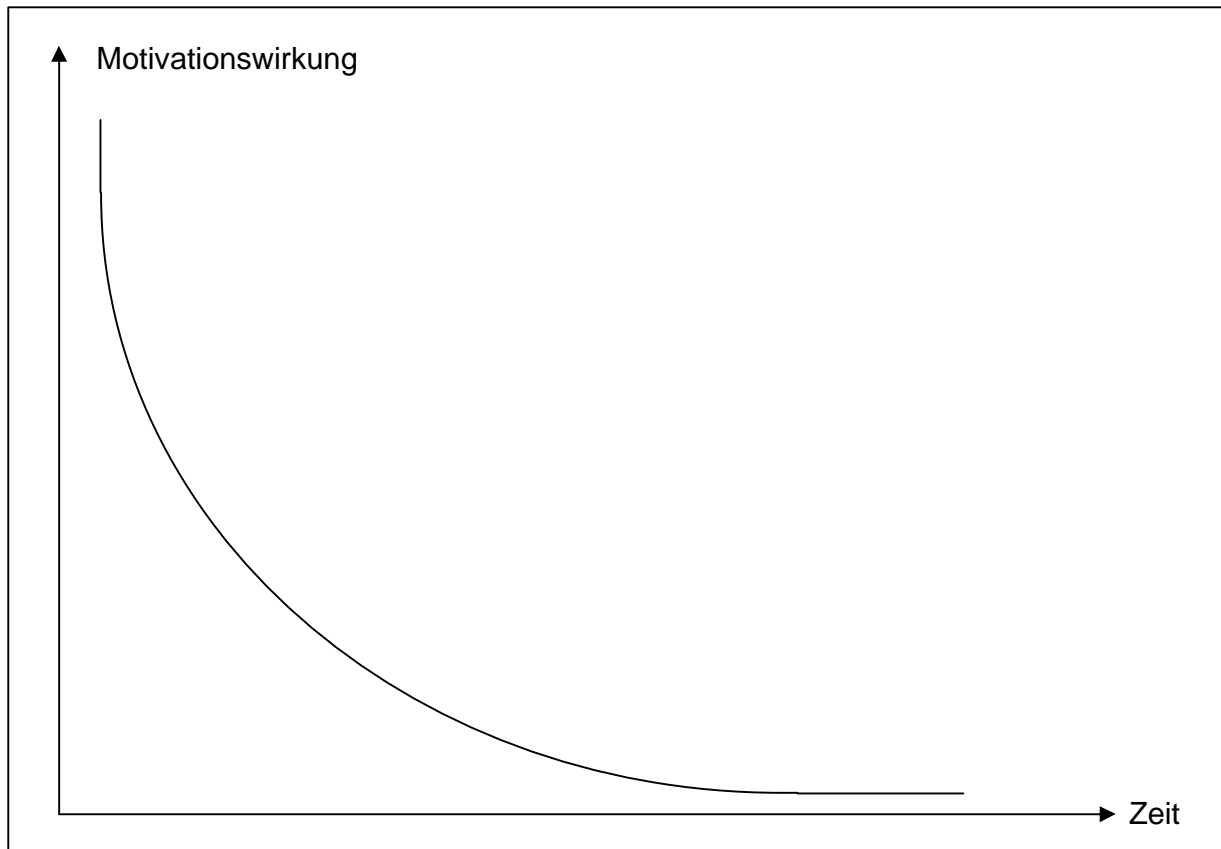


Abbildung 7: Zeitlich abnehmende Motivationswirkung von Fringe Benefits⁹⁸

Es bieten sich verschiedene Möglichkeiten an, der abnehmenden Motivationswirkung entgegen zu wirken:⁹⁹

Fringe Benefits haben grundsätzlich eine umso grössere Motivationswirkung, je individueller diese Leistungen der Bedarfsstruktur den einzelnen Mitarbeitenden entsprechen. Da sich diese Struktur im Laufe der Zeit verändern kann,¹⁰⁰ müssen die von einer Unternehmung angebotenen Fringe Benefits in bestimmten Abständen auf den neusten Stand gebracht und angepasst werden.

⁹⁸ Quelle: **Uschatz**, Philippe (1991), S. 135

⁹⁹ Vgl. **Uschatz**, Philippe (1991), S. 135f.

¹⁰⁰ Änderungen können aufgrund des stattfindenden Wertewandels, aber auch in Abhängigkeit der verschiedenen Lebensphasen und den daraus erwachsenden Bedürfnisse erfolgen. Vgl. **Thom**, Norbert (1986), S. 580

Ein wichtiges Instrument dazu ist die Präferenzanalyse, durch welche bestehende Fringe Benefits überprüft werden können, um motivational wirkungslos gewordene Elemente durch präferierte Angebote zu ersetzen.¹⁰¹

Dem regelmässigen Informieren über das Fringe Benefits-Angebot kommt ebenfalls grosse Bedeutung zu. Das Unternehmen muss seine Fringe Benefits und die damit verbundenen Kosten den Mitarbeitern so zur Kenntnis bringen, dass diese auch bewusst wahrgenommen werden.¹⁰²

Immaterielle Anreize

Finanzielle Anreize alleine reichen nicht aus, um alle Bedürfnisse zu befriedigen und Arbeitszufriedenheit zu garantieren.¹⁰³ Wie bereits im Unterkapitel 3.2 (vgl. S. 14ff.) angetönt, haben sich aufgrund des Wertewandels die Präferenzen stärker von extrinsischen hin zu intrinsischen Anreizstrukturen verschoben.

Neben den materiellen Anreizen ist die Befriedigung immaterieller Bedürfnisse von zentraler Bedeutung. Oft kommt es bei finanziellen Anreizen erst dann zur angestrebten Wirkung, wenn gleichzeitig die immateriellen Bedürfnisse mitberücksichtigt werden. Dennoch werden bei vielen Ansätzen von Anreizsystemen immaterielle und/oder intrinsische Anreize wohl erwähnt, eine Integration dieser Elemente unterbleibt jedoch meistens.¹⁰⁴

In Abbildung 4 (vgl. S. 13) wird bei den immateriellen Anreizen zwischen sozialen Anreizen und Anreizen des organisatorischen Umfeldes unterschieden. Auf diese beiden Anreizarten soll im folgenden näher eingegangen werden.

4.1.1.3 Soziale Anreize

„Soziale Anreize entstehen aus dem arbeitsteiligen Leistungsvollzug und der daraus erwachsenden Notwendigkeit der Koordination der Vielzahl der Einzelaktivitäten; ferner aus den formalen und informalen Kontakten in Gruppen und Abteilungen.“¹⁰⁵

Zu den sozialen Anreizen gehören die folgenden Elemente:

¹⁰¹ Vgl. **Evers**, Heinz (1991), S. 745. Das Bild vom „komplexen Menschen“ besagt, dass der Mensch wandlungs- und lernfähig ist. Gemäss dieser Annahme verändern sich auch die Prioritäten hinsichtlich der Anreize im Laufe der Zeit. Um diesen Veränderungen gerecht zu werden, müssen die Anreize regelmässig überprüft und angepasst werden. Vgl. **Thom**, Norbert (1997), S. 11ff.

¹⁰² Vgl. **Uschatz**, Philippe (1991), S. 135

¹⁰³ Vgl. **Thom**, Norbert (1991), S. 603

- a. „Führungsstil/Feedback
- b. Gruppenmitgliedschaft/Kollegen
- c. Information und Kommunikation
- d. Soziale Beziehungen¹⁰⁶
- e. Anerkennung¹⁰⁷

Diese verschiedenen sozialen Anreize sollen nun näher betrachtet und deren Relevanz für ein wirkungsvolles Anreizsystem untersucht werden.

a. Führungsstil und Feedback

Führung im Sinne der Personalführung (Mitarbeiterführung)¹⁰⁸ „wird im allgemeinen als ein Prozess zielgerichteter Verhaltensbeeinflussung eines Gruppenmitglieds durch ein anderes (oder mehrere andere) verstanden. Dabei erfolgt Führung immer mit Hilfe der Kommunikation und der Interaktion zwischen Führer und Geführten.“¹⁰⁹ Der Führungsstil ist im Rahmen der Personalerhaltung zentral, denn als wichtiges immaterielles Anzelement hat er einen unmittelbaren Einfluss auf das Teilnahme- und Leistungsverhalten der Mitarbeiter.¹¹⁰ Der Führungsstil kann Auswirkungen auf die Fehlzeiten haben. Die Wahl eines geeigneten Führungsstils ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Einfluss haben die vorherrschende Situation, Art der Tätigkeit (Routine-Aufgabe oder kreative Arbeit), Persönlichkeitsmerkmale und Fähigkeiten der Führungspersonen und Bedürfnisse der Mitarbeiter. Diese verschiedenen Parameter müssen bei der Wahl eines adäquaten Führungsstils stets berücksichtigt werden.¹¹¹

Gehm bezeichnet die Zugänglichkeit der Ergebnisse über die eigene Arbeit als einen Bestandteil einer motivierenden Arbeitsstruktur. Eigentlich erscheint es als selbstverständlich, dass eine Rückmeldung hinsichtlich Arbeitsergebnis für einen Mitarbeiter absolut notwendig ist. Dies gilt besonders für Tätigkeiten, bei denen es zu keinem

¹⁰⁴ Vgl. **Becker**, Fred G. (1990), S. 27

¹⁰⁵ **Eichhorn**, Siegfried/**Schmidt-Rettig**, Barbara (1995), S. 374

¹⁰⁶ Vgl. **Bayard**, Nicole (1997), S. 88ff.

¹⁰⁷ „Anerkennung durch den Vorgesetzten/Mitarbeiter“ wird von Eichhorn und Schmidt-Retting als soziales Bedürfnis und dessen Befriedigung als sozialer Anreiz bezeichnet. Vgl. **Eichhorn**, Siegfried/**Schmidt-Rettig**, Barbara (1995), S. 157

¹⁰⁸ In der Betriebswirtschaft sind für den Begriff „Führung“ verschiedene Versionen verbreitet. Vgl. **Hentze**, Joachim (1995), S. 181

¹⁰⁹ **Hentze**, Joachim (1995), S. 181

¹¹⁰ Vgl. **Hertig**, Philippe (1996), S. 223

¹¹¹ Vgl. **Däfler**, Martin-Niels (1999), S. 52f.

direkten Feedback kommt. Gibt die Führungskraft die Rückmeldung nicht von sich aus, so hat ein Mitarbeiter Mühe, Sinn und Befriedigung in seiner Arbeit zu finden.¹¹² Negative Auswirkungen auf die Leistungserbringung sind die Folge davon.

b. Gruppenmitgliedschaft

Die Gruppenmitgliedschaft als weiterer sozialer Anreiz kann formaler oder informaler Art sein. Formale Gruppen in Form von Arbeitsgruppen oder Teams werden zur Erreichung bestimmter Unternehmensziele gebildet und dementsprechend ist die Mitgliedschaft eher vorgegeben. Informale Gruppen sind dagegen in erster Linie Freundes- oder Interessensgruppen und stehen weniger mit den Unternehmenszielen in einem Zusammenhang.¹¹³

Das grundlegende Bedürfnis der Menschen nach Zugehörigkeit und zwischenmenschlichem Kontakt, was für die Zufriedenheit vieler Menschen entscheidend ist, lässt sich vor allem in einer Gruppe befriedigen. Fühlt sich ein Mensch in einer Gruppe aufgehoben und verstanden, so trägt dies wesentlich zu seiner Zufriedenheit bei und hat somit auch Einfluss auf das Leistungsverhalten.¹¹⁴

c. Information und Kommunikation

Als Kommunikation wird ein Prozess bezeichnet, bei welchem eine Information¹¹⁵ vom Sender zum Empfänger übermittelt wird. Kommunikation kann zwei Ziele verfolgen: Zum einen kann dadurch der Entscheidungsträger in zielorientiert handelnden Systemen mit dem notwendigen Wissen versorgt werden, zum anderen lässt sich so das menschliche Verhalten beeinflussen. Durch Kommunikation lassen sich zahlreiche Bedürfnisse der Mitarbeitenden befriedigen. Dazu gehört bspw. das Bedürfnis nach zwischenmenschlichem Kontakt oder auch das Sicherheitsbedürfnis. Aufgrund von Informationsaustausch kann sich der Mitarbeiter orientieren, Bedrohungen rechtzeitig abschätzen und sich durch das Entwickeln von Verhaltensstrategien darauf einstellen und absichern.¹¹⁶ Gemäss Riekhof wird der Motivationscharakter der Informationspolitik in vielen Unternehmen deutlich unterschätzt. Werden Mitarbeiter

¹¹² Vgl. **Gehm**, Theo (1997), S. 161

¹¹³ Vgl. **Bayard**, Nicole (1997), S. 95

¹¹⁴ Vgl. **Leuzinger**, Andreas/**Luterbacher**, Thomas (1987), S. 210ff.

¹¹⁵ Unter Information wird zweckorientiertes Wissen verstanden. Vgl. **Berthel**, Jürgen (1992a), Sp. 872ff.

¹¹⁶ Vgl. **Hentze**, Joachim (1995), S. 178ff.

offen informiert über Kosten- und Ertragslage des Unternehmens und über wettbewerbliche Zusammenhänge aufgeklärt, so kann dies grosse Veränderungen in ihrem Verhalten bewirken. Denn meist hat der Arbeitnehmer ein grosses Interesse an seinem Arbeitsplatz und setzt sich auch für das Unternehmen ein, wenn ihm die Notwendigkeit einer Leistungssteigerung transparent gemacht wird.¹¹⁷ „Die Anreizwirkung der sozialen Kommunikation resultiert aus dem Bedürfnis des Menschen als soziales Wesen nach Informationen und sozialer Interaktion. Die Befriedigung dieser Bedürfnisse ergibt sich aus der Teilnahme an der Kommunikation.“¹¹⁸

Neben der Sicherstellung effizienter Arbeitsabläufe und der Förderung der Leistungsbereitschaft und der Zufriedenheit verfolgt die Mitarbeiterinformation auch Ziele nach aussen. Mitarbeiter als Informationsträger vertreten das Unternehmen in ihrer Umwelt. Gerade in ihrem sozialen Umfeld können sie das Image eines Unternehmens entscheidend prägen.¹¹⁹ Daher „können gut informierte und sich mit dem Unternehmen identifizierende Mitarbeiter eine beachtliche Aussenwirkung erzielen.“¹²⁰

1994 wurde eine amerikanische Umfrage durchgeführt, welche die eben ausgeführten Überlegungen bestätigt. Die Resultate der Studie belegen die positiven Auswirkungen der Kommunikation auf jene Bereiche von Arbeitsbeziehungen, die nur implizit geregelt werden können. Dazu gehören Vertrauen, Loyalität gegenüber dem Unternehmen, Unternehmensbindung, Arbeitszufriedenheit sowie das Arbeitsklima.¹²¹

d. Soziale Beziehungen

Wie Maslow mittels der Bedürfnis-Pyramide¹²² zeigen konnte, haben die sozialen Bedürfnisse einen wichtigen Stellenwert. Sie äussern sich im Wunsch nach Akzeptanz anderer Mitmenschen oder auch in gegenseitigem Verständnis und Zuneigung.¹²³ Daher ist die Integration des Mitarbeiters in das soziale System zur Befriedigung sozialer Bedürfnisse durch entsprechende zwischenmenschliche Beziehungen von entscheidender Bedeutung. Durch soziale Kontakte wird weniger eine direkte Leis-

¹¹⁷ Vgl. **Riekhof**, Hans-Christian (1992), S. 101

¹¹⁸ **Hentze**, Joachim (1995), S. 181

¹¹⁹ Vgl. **Winterstein**, Hans (1997), S. 518

¹²⁰ **Winterstein**, Hans (1997), S. 518

¹²¹ Vgl. **Frey**, Bruno S./**Osterloh**, Margrit (2000), S. 218ff.

¹²² Für weitere Ausführungen zur Bedürfnis-Pyramide von Maslow vgl. bspw. **Gehm**, Theo (1997), S. 170ff.

¹²³ Vgl. **Hentze**, Joachim (1995), S. 33

tungsänderung erreicht, vielmehr kann dadurch die Leistungsbereitschaft im Unternehmen entstehen bzw. erhalten bleiben.¹²⁴

e. Anerkennung

Unter Anerkennung wird jede Verhaltensweise einer Person oder Personengruppe verstanden, welche einer anderen Person oder Personengruppe zu verstehen gibt, dass sie deren Verhalten als positiv erachtet.¹²⁵ Der Mensch braucht Bestätigung. Anerkennung befriedigt dieses Bedürfnis und verstärkt zugleich sein Verhalten in positiver Art und Weise.

Anerkennung hat sowohl Orientierungs- wie auch Motivationsfunktion. Aufgrund der Anerkennung weiss der Mitarbeiter, dass sein Verhalten durch den Vorgesetzten positiv bewertet wird, was ihm Orientierungspunkte für das künftige Verhalten gibt. Die Hoffnung auf Anerkennung motiviert den Mitarbeiter, sich entsprechend zu verhalten.¹²⁶ Die Bedeutung von Lob und Ermunterung durch Vorgesetzte als immaterieller Anreiz wird in den Unternehmen gegenwärtig noch verkannt. Gerade bei älteren Führungskräften werden gute Leistungen oft für selbstverständlich gehalten. Empirische Studien haben übereinstimmend die hohe Wirkung von Anerkennung gezeigt, daher erscheint es unbedingt notwendig, diesem Bedürfnis der Mitarbeiter mehr Beachtung zu schenken.¹²⁷

4.1.1.4 Organisatorische Anreize

Bei den Anreizen des organisatorischen Umfeldes kann zwischen organisatorischen Anreizen i.w.S. und organisatorischen Anreizen i.e.S. unterschieden werden. Da sich die organisatorischen Anreize i.w.S.¹²⁸ kurzfristig kaum verändern lassen, erfolgt eine Konzentration auf die organisatorischen Anreize i.e.S. Zu diesen gehören:

- a. „Arbeitszeitsystem
- b. Personaleinsatz
- c. Personalentwicklung (Ausbildungs-, Weiterbildungs-, Karriereanreize)¹²⁹

¹²⁴ Vgl. **Leuzinger**, Andreas/**Luterbacher**, Thomas (1987), S. 112

¹²⁵ Vgl. **Kossbiel**, Hugo (1995), S. 22ff.

¹²⁶ Vgl. **Kossbiel**, Hugo (1995), S. 22ff.

¹²⁷ Vgl. **Evers**, Heinz (1991), S. 748

¹²⁸ Organisatorische Anreize i.w.S. beziehen sich auf die Merkmale eines Unternehmens. Es sind Grösse, Standort, Struktur, Kultur und Image. Für nähere Erläuterungen vgl. **Bayard**, Nicole (1997), S. 83ff.

¹²⁹ **Bayard**, Nicole (1997), S. 88

d. Arbeitsplatzsicherheit

a. **Arbeitszeitsystem**

Gesellschaftlicher Wertewandel und wachsender Lebensstandard erwecken immer mehr das Bedürfnis nach freier Zeiteinteilung. Zeitsouveränität steht im Gegensatz zu den traditionellen Arbeitszwängen, welche die zunehmenden Freizeitaktivitäten oft verunmöglichen. Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter kann zweifelsohne von einem möglichst reibungslosen Nebeneinander von Arbeitszeit und Freizeitinteressen abhängen.¹³⁰ Daher lässt sich die Arbeitszeitregelung als weiteres personalwirtschaftliches Instrument im Anreizsystem bezeichnen.¹³¹

Wird davon ausgegangen, dass durch flexible Arbeitszeitregelungen die Arbeitszufriedenheit und –motivation zunimmt, so hat dies aus der Sicht des Arbeitgebers verschiedene positive, das Anreizsystem betreffende Effekte zur Folge: Zum einen können Flexibilisierungsmassnahmen zu einem Rückgang von Absentismus und Fluktuation führen. Zum anderen kann so eine Leistungssteigerung sowohl quantitativer als auch qualitativer Art erreicht werden. Arbeitszeitflexibilisierungen haben aber nur dann Anreizwirkung, wenn der Mitarbeitende seine individuellen Arbeitszeitpräferenzen verwirklichen kann.

Als Beispiele für neue Arbeitszeitformen sind die „gleitende tägliche Arbeitszeit“ und die „Teilzeitarbeit“¹³² zu erwähnen. Diese beiden Modelle haben in der betrieblichen Praxis an Bedeutung gewonnen und können bei einem Grossteil der Arbeitnehmer eingesetzt werden.¹³³ Die Teilzeitarbeit bezeichnet ein Arbeitsverhältnis, welches „eine **kürzere** als die (betriebs-)übliche **Arbeitszeit** vorsieht. Im Normalfall wird die Arbeitszeit in einem rigiden Stundenplan geleistet.“¹³⁴ Die Gleitzeitarbeit nimmt eine Aufteilung des (täglichen/wöchentlichen) Arbeitsquantums in Blockzeit- (allgemeine Anwesenheitspflicht) und Gleitzeitblöcke (individuelle Entscheidungsfreiheit) vor.¹³⁵

¹³⁰ Vgl. **Hentze**, Joachim (1995), S. 238

¹³¹ Vgl. **Hentze**, Joachim (1995), S. 231

¹³² Die schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE) von 1999 hat gezeigt, dass grosses Interesse seitens Führungskräften an Teilzeitstellen vorhanden ist. So möchten 17.7% der männlichen Führungskräfte und 34.5% der weiblichen Führungskräfte, die gegenwärtig eine Vollzeitstelle bekleiden, lieber Teilzeit arbeiten. Vgl. **Bundesamt für Statistik** (1999), S. 8f.

¹³³ Vgl. **Hentze**, Joachim (1995), S. 238f. Für weitere Erläuterungen zu Arbeitszeitmodellen vgl. bspw. **Hentze**, Joachim (1995), S. 231ff. sowie **Blum**, Adrian (1996), S. 37ff.

¹³⁴ **Thom**, Norbert (1998), S. 227

¹³⁵ Vgl. **Thom**, Norbert (1998), S. 228

b. Personaleinsatz

„Beim Personaleinsatz geht es um die konkrete Zuordnung der Mitarbeitenden zu den zu erfüllenden Aufgaben. Dabei sind wiederum quantitative, qualitative, örtliche und zeitliche Aspekte zu berücksichtigen.“¹³⁶

„Personaleinsatz ist ohne die monetären und nichtmonetären Anreize der Funktion Personalerhaltung und Leistungsstimulation nicht denkbar.“¹³⁷

Im Zuge der „Humanisierung der Arbeit“ werden vermehrt neue Formen der Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation eingesetzt. Ziel dieser Methoden der Arbeitsgestaltung ist ein Abbau monotoner Tätigkeiten. Dies trägt zur Gestaltung von vielfältigen und interessanten Arbeitsaufgaben bei. Daraus resultiert eine höhere Arbeitszufriedenheit und erhöhte Motivation.¹³⁸

c. Personalentwicklung

„Personalentwicklung ist die personalwirtschaftliche Funktion, die darauf abzielt, Belegschaftsmitgliedern aller hierarchischen Stufen Qualifikationen zur Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen zu vermitteln.“¹³⁹

Verschiedene Studien¹⁴⁰ konnten zeigen, dass der Entscheid für den Eintritt in eine Organisation in hohem Masse von den dort angebotenen Personalentwicklungsmassnahmen abhängt. Aber auch im Rahmen der Personalerhaltung und dem Leistungsverhalten haben die Instrumente der Personalentwicklung einen erheblichen Anreizwert. Jedoch müssen die individuellen beruflichen Pläne und Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeitenden berücksichtigt werden, ansonsten verlieren die verschiedenen Aktionsmöglichkeiten¹⁴¹ der Personalentwicklung ihre Wirkung als immateriellen Anreiz.¹⁴²

¹³⁶ Thom, Norbert (1999a), S. 437

¹³⁷ Hentze, Joachim (1994), S. 390

¹³⁸ Vgl. Hentze, Joachim (1994), S. 480f.

¹³⁹ Hentze, Joachim (1994), S. 315

¹⁴⁰ Vgl. z.B. Ebener, Nicole (1997), S. 84: Im Rahmen einer Lizentiatsarbeit am Institut für Organisation und Personal wurden Studierende der Wirtschaftswissenschaften der Universität Bern zur Attraktivität verschiedener Aspekte bei der Wahl der Erststelle befragt. Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten standen nach dem Arbeitsinhalt an zweiter Stelle der Rangliste.

¹⁴¹ Vgl. Hentze, Joachim (1994), S. 315ff.

¹⁴² Vgl. Hertig, Philippe (1996), S. 219ff.

d. Arbeitsplatzsicherheit

Dem Menschen ist das Bedürfnis nach Sicherheit, Stabilität und Geborgenheit sowie der Schutz vor Gefahren und Bedrohung eigen. Menschliches Verhalten zeichnet sich durch Angstverminderung aus. In der Arbeitswelt stellen Unsicherheiten aus dem betrieblichen Umfeld für manche Mitarbeiter Ängste dar. Befindet sich ein Mitarbeiter in abhängiger Stellung, so können Sicherheitsbedürfnisse eine grosse Bedeutung haben.¹⁴³

Mit Arbeitsplatzsicherheit wird die Wahrscheinlichkeit bezeichnet, im Rahmen des gleichen Tätigkeitsfeldes Beschäftigung zu finden. Gerade für Personen, die in ihren Entwicklungsjahren ökonomisch unsichere Zeiten erlebt haben oder sich persönlich unsicher fühlen, stellt die Sicherheit des Arbeitsplatzes ein wichtiger Faktor dar. Besonders bei Veränderungen bzgl. Arbeitsinhalten und Arbeitsverteilung, hat die Arbeitsplatzsicherheit einen hohen Wert, zumal dadurch die Akzeptanz gegenüber Neuerungen erhöht wird.¹⁴⁴

Betriebliches Vorschlagswesen (BVW)

Das betriebliche Vorschlagswesen ist ein weiteres wirkungsvolles Element im Anreizsystem eines Unternehmens, welches die Mitarbeiter sowohl extrinsisch wie auch intrinsisch zu motivieren vermag.

Unter dem Vorschlagswesen „[...] wird eine dauerhafte betriebliche Einrichtung zur Förderung, Begutachtung, Anerkennung und Verwirklichung von Verbesserungsvorschlägen der Mitglieder eines Unternehmens verstanden.“¹⁴⁵ Bei dieser betrieblichen Einrichtung reichen Mitarbeitende Anregungen, bestehende Zustände zu ändern oder zu erneuern, in Form von Verbesserungsvorschlägen ein. Eine blosse Beschreibung des betreffenden Problems reicht aber nicht aus, es muss auch ein Lösungsvorschlag unterbreitet werden. Zudem muss der Verbesserungsvorschlag über das Aufgabengebiet des Stelleninhabers hinauszugehen.¹⁴⁶

Eine eindeutige Zuordnung des betrieblichen Vorschlagswesens zu den materiellen oder den immateriellen Anreizen ist nicht möglich, da es sowohl materielle wie auch

¹⁴³ Vgl. **Eichhorn**, Siegfried/**Schmidt-Rettig**, Barbara (1995), S. 149

¹⁴⁴ Vgl. **Ondrack**, Daniel A. (1995), Sp. 311

¹⁴⁵ **Thom**, Norbert (1997), S. 23

¹⁴⁶ Vgl. **Hentze**, Joachim (1995), S. 166f.

immaterielle Komponenten enthält und somit die beiden Anreizkategorien miteinander verbindet.¹⁴⁷ „Die grösste Anreizwirkung für das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen dürfte von der finanziellen Belohnung ausgehen.“¹⁴⁸ Ein immaterieller Anreiz kann die schriftliche Anerkennung sein, welche bspw. am schwarzen Brett ausgehängt oder in der Mitarbeiterzeitung publiziert wird.¹⁴⁹

Cafeteria-Ansatz

Gemäss der Anreiz-Beitrags-Theorie vergleichen Mitarbeiter laufend ihre persönlichen Leistungsbeiträge mit den Unternehmensleistungen in Form von Anreizen. Nur bei einem Gleichgewicht der beiden Leistungsarten setzen sich die Mitarbeiter für das Unternehmen ein.¹⁵⁰ Anreize dienen zur Befriedigung der Bedürfnisse. Dabei verändern sich Art und Intensität der Bedürfnisse im Laufe der Zeit, was unter anderem in Abhängigkeit von Berufs- und Lebensalter zu sehen ist.¹⁵¹ Abhängig von der jeweiligen individuellen Bedürfnisstruktur und den persönlichen Einstellungen und Werten, beurteilen die einzelnen Mitarbeiter bestimmte Anreize unterschiedlich. Daher hat es sich als zweckmässig erwiesen, die unterschiedlichen Anspruchsniveaus und Motivationsstrukturen der Mitarbeiter als Orientierungshilfe für die Erarbeitung eines wirkungsvollen Anreizsystems miteinzubeziehen.¹⁵² Materielle und/oder immaterielle Anreize können mittels Cafeteria-Ansatz individualisiert werden.¹⁵³ Bei Cafeteria-Systemen können die Mitarbeitenden innerhalb eines bestimmten Budgets diejenigen Angebote auswählen, welche ihren individuellen Bedürfnissen und Präferenzen entsprechen. Die im Unternehmen anfallenden Gesamtkosten für die möglichen Leistungen werden konstant gehalten.¹⁵⁴

Mit Hilfe des Cafeteria-Ansatzes werden Anreize nicht mehr kollektiv ausgeschüttet, sondern die persönlichen Bedürfnisse werden direkt angesprochen, was eine höhere

¹⁴⁷ Vgl. **Hentze**, Joachim (1995), S. 66. Hentze verwendet die Begriffe monetär bzw. nichtmonetär im gleichen Wortsinn wie materiell bzw. immateriell.

¹⁴⁸ **Hentze**, Joachim (1995), S. 167

¹⁴⁹ Vgl. **Hentze**, Joachim (1995), S. 169. Aussagen dieser Art sind in hohem Masse abhängig von der befragten Belegschaft. So stand bei einer BVW-Befragung in einem Mittelbetrieb das Motiv: „Arbeit erleichtern (sicherer machen)“ klar im Vordergrund. Vgl. **Thom**, Norbert (1991), S. 604f.

¹⁵⁰ Vgl. 2.1.4, S. 9f.

¹⁵¹ Vgl. **Weinert**, Ansfried B. (1992a), Sp. 125

¹⁵² Vgl. **Böning**, Uwe (1989), S. 444f.

¹⁵³ Vgl. **Bayard**, Nicole (1997), S. 90

¹⁵⁴ Vgl. **Evers**, Heinz (1992), S. 745. Evers spricht nicht von Mitarbeitenden, sondern von Führungskräften. Vergleichbar mit den Sonderprämien ist der Cafeteria-Ansatz jedoch nicht nur für das Kader, sondern auch für die übrigen Mitarbeiter einsetzbar.

Entlohnungszufriedenheit erwarten lässt.¹⁵⁵ Eine höhere Zufriedenheit der Mitarbeiter entspricht auch einem der Ziele, welches die Geschäftsleitung eines Unternehmens mit der Implementierung der Cafeteria-Systeme verfolgt. Hauptmotiv ist die Steigerung der Leistungsmotivation, als zweite Priorität soll die Attraktivität der Unternehmung auf dem Arbeitsmarkt verbessert werden.¹⁵⁶

Innerhalb des Wahlbudgets stehen dem Mitarbeiter Gehalts-, Sozialleistungs- und Zeitkomponenten zur Auswahl.¹⁵⁷ Ein möglicher Katalog von Cafeteria-Optionen sieht wie folgt aus:¹⁵⁸

CAFETERIA-OPTIONEN	
• Arbeitszeitmodelle (frühere Pensionierung, Sabbaticals ¹⁵⁹)	• Versicherungsleistungen (Lebensversicherung, Krankheit, Invalidität)
• Sportmöglichkeiten	• Arbeitgeberdarlehen
• Dienstwohnungen	• Vermögensbeteiligung
• Medizinische Untersuchung	

Abbildung 8: Cafeteria-Optionen¹⁶⁰

Die folgenden Elemente sind charakteristisch für die verschiedenen Variationen von Cafeteria-Systemen:

- „ein Wahlbudget für den einzelnen Mitarbeiter,
- periodisch wiederkehrende Wahlmöglichkeiten für die Beteiligten,
- ein Wahlangebot für zwei oder mehrere Alternativen, bestehend aus monetären oder anderen materiellen oder immateriellen Sozialleistungen.“¹⁶¹

4.2 Intrinsische Anreize

Intrinsische Anreize ergeben sich aus der Arbeit selbst. Bei Umfragen zur Attraktivität einer Arbeitsstelle wird der Arbeitsinhalt regelmässig als erste Priorität angegeben;¹⁶²

¹⁵⁵ Vgl. **Wagner**, Dieter (1991), S. 90

¹⁵⁶ Vgl. **Wagner**, Dieter/**Grawert**, Achim/**Langmeyer**, Heiner (1993), S. 6f.

¹⁵⁷ Vgl. **Wagner**, Dieter/**Grawert**, Achim/**Langmeyer**, Heiner (1993), S. 9

¹⁵⁸ Vgl. **Wagner**, Dieter/**Grawert**, Achim/**Langmeyer**, Heiner (1993), S. 15

¹⁵⁹ Unter einem Sabbatical wird ein Langzeiturlaub verstanden: „Periodisch wiederkehrende **Frei-stellung** der Mitarbeiter/-innen von seiner Erwerbstätigkeit **unter Aufrechterhaltung des Arbeitsverhältnisses**.“ **Thom**, Nibert (1998), S. 237

¹⁶⁰ Vgl. **Wagner**, Dieter/**Grawert**, Achim/**Langmeyer**, Heiner (1993), S. 15

¹⁶¹ **Wagner**, Dieter/**Grawert**, Achim/**Langmeyer**, Heiner (1995), S. 10

¹⁶² Vgl. z.B. **Ebener**, Nicole (1997), S. 84

dementsprechend grosse Auswirkungen hat die Art der Tätigkeit auf die Arbeitszufriedenheit.¹⁶³ „Ganz besonders für Personengruppen mit überdurchschnittlichem Ausbildungsstand erweist sich der Anreiz über die Arbeit selbst, über die mit der Arbeit verbundenen Herausforderungen und persönlichen Lernmöglichkeiten als entscheidender Ansatzpunkt.“¹⁶⁴ Eine intrinsische Motivation entsteht vor allem dann, wenn Arbeitsinhalte und Arbeitsaufgaben so gestaltet werden können, dass eine Aufgabenorientierung entsteht. Der Mitarbeitende erlebt in diesem Fall die Tätigkeit als Herausforderung und deren Bewältigung als Ausdruck persönlicher und fachlicher Kompetenz und Fähigkeit. Für die Entwicklung einer Aufgabenorientierung sind in erster Linie folgende Merkmale¹⁶⁵ von Bedeutung:¹⁶⁶

- a. „Ganzheitlichkeit
- b. Anforderungsvielfalt
- c. Soziale Interaktionsmöglichkeiten
- d. Autonomie
- e. Lernmöglichkeiten“¹⁶⁷

Erfüllt eine Tätigkeit diese Merkmale, so kann von hochmotivierenden Arbeitsbedingungen gesprochen werden. Tätigkeiten, welche sich durch diese Bedingungen auszeichnen, besitzen Motivierungspotenzen.¹⁶⁸

a. Ganzheitlichkeit

Eine Tätigkeit ist ganzheitlich, wenn der Mitarbeiter Bedeutung und Stellenwert der Aufgabe erkennt. Das Feedback über den eigenen Arbeitserfolg erhält der Mitarbeiter bei einer ganzheitlichen Tätigkeit durch die Arbeit selbst.

b. Anforderungsvielfalt

Die Arbeitsaufgabe ermöglicht den Einsatz unterschiedlicher Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen. Dadurch kann eine einseitige Beanspruchung vermieden wer-

¹⁶³ Vgl. **Bayard**, Nicole (1997), S. 90

¹⁶⁴ **Thom**, Norbert (1999a), S. 439

¹⁶⁵ Das „Job Characteristics Model“ von Hackman und Oldman zeigt die Beziehungen zwischen Tätigkeitsmerkmalen und Auswirkungen der Arbeit auf. Erfüllen Tätigkeiten die unter 4.2 (vgl. S. 33ff.) erwähnten Merkmale, so führt dies nach Hackman und Oldman zu hoher intrinsischer Motivation, hoher Qualität der Arbeitsleistung, hoher Arbeitszufriedenheit und tiefer Fluktuation und Absentismus. Vgl. **Ulich**, Eberhard (1998), S. 101f.

¹⁶⁶ Vgl. **Ulich**, Eberhard/**Conrad-Betschart**, Hanspeter (1992), S. 73

¹⁶⁷ **Ulich**, Eberhard/**Conrad-Betschart**, Hanspeter (1992), S. 73

¹⁶⁸ Vgl. **Hacker**, Winfried (1998), S. 336

den.¹⁶⁹ Zudem sind Routinearbeiten in einem voraussehbaren Mass mit neuen Arbeitsanforderungen gemischt und die Art der Anforderungen werden in einem Entscheidungsprozess zwischen dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter vereinbart.¹⁷⁰

c. Soziale Interaktionsmöglichkeiten

Tätigkeiten, deren Bewältigung die Zusammenarbeit mit anderen Individuen voraussetzen, bieten die Möglichkeit der sozialen Interaktion. Auf diese Weise kann eine Problemlösung gemeinsam angegangen und belastende Situationen durch gegenseitige Unterstützung leichter bewältigt werden.¹⁷¹ Zudem fördern erweiterte soziale Beziehungen individuelle Entwicklungsmöglichkeiten durch Kooperation.¹⁷²

d. Autonomie

Für das Schaffen einer autonomen Arbeit muss das tayloristische Prinzip der Trennung von Kopf und Hand aufgehoben werden. Durch den vergrößerten Handlungsspielraum sollen die Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentwicklung und Selbstverwirklichung verbessert und eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit bewirkt werden.¹⁷³ Obwohl es im betrieblichen Alltag sehr schwierig ist, die notwendigen Situationsbedingungen für Freiräume zu schaffen, gibt es verschiedene unterstützende Massnahmen. So sollen Mitarbeitende gemäss Qualifikation und Kompetenz Entscheidungen so frei wie möglich treffen oder bei Neueinstellungen in ihrem Bereich die Personalauswahl mit beeinflussen können.¹⁷⁴

e. Lernmöglichkeiten

Viele Mitarbeiter sehen einen wichtigen Anreiz in den Bereichen Wissenserweiterung sowie Gewinn von Erfahrungen und wertvoll erachteten Fertigkeiten. Dies kann bspw. durch die Tätigkeit in einer speziellen Unternehmung oder durch einen herausragenden Führungsstil seitens des Vorgesetzten erfolgen.¹⁷⁵ „Eine Organisation oder ein Führer, der/dem es gelingt, den Ruf zu erringen, überlegene Ausbildungschancen

¹⁶⁹ Vgl. **Ulich**, Eberhard/**Conrad-Betschart**, Hanspeter (1992), S. 74

¹⁷⁰ Vgl. **Frei**, Felix u.a. (1996), S. 170

¹⁷¹ Vgl. **Ulich**, Eberhard/**Conrad-Betschart**, Hanspeter (1992), S. 74

¹⁷² Vgl. **Frei**, Felix u.a. (1996), S. 170

¹⁷³ Vgl. **Hentze**, Joachim (1994), S. 409

¹⁷⁴ Vgl. **Däfler**, Martin-Niels (1999), S. 54f. Der Autor stellt weitere Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung im betrieblichen Alltag dar.

¹⁷⁵ Vgl. **Ondrack**, Daniel A. (1995), Sp. 312

zu gewähren, kann qualifizierte Mitarbeiter anziehen und eine höhere Motivations-ebene erreichen.“¹⁷⁶

4.3 Grenzen und Problematik von Anreizsystemen

Zweifelsohne stellt das betriebliche Anreizsystem ein wichtiges Führungsinstrument dar. Mit dessen Hilfe lässt sich das Mitarbeiterverhalten aktivieren, steuern und verändern. Dazu sind aber Kenntnisse über die individuellen Motivstrukturen der Mitarbeiter notwendig, was meist eine Mitarbeiterbefragung bedingt. Zudem erschweren prinzipielle Probleme die Gestaltung von Anreizsystemen:

1. Da bisher keine Situationstheorien der Mitarbeitermotivation entwickelt werden konnten, welche eine Prognose bzgl. der Wirkung von eingesetzten Anreizen erlauben, haben die Ausführungen stets nur spekulativen Charakter.
2. Einerseits sollen Anreizsysteme einen breiten Personenkreis ansprechen, andererseits müssen sie für eine positive Wirkung die Bedürfnisse jedes einzelnen Mitarbeitenden direkt befriedigen. Eine Auflösung dieses Gegensatzes ist kaum möglich.
3. Gerade bei materiellen Anreizen sind Unternehmen oft an tarifvertragliche Vereinbarungen gebunden, was eine situationsgerechte Umsetzung der Anreizsysteme erschwert.
4. Ansprüche wie Gerechtigkeit können nur sehr bedingt erfüllt werden.
5. Ein Anreiz kann seine Wirkung nur dann entfalten, wenn er von den Individuen erkannt wird oder erkannt werden kann.¹⁷⁷

¹⁷⁶ **Ondrack**, Daniel A. (1995), Sp. 312

¹⁷⁷ Vgl. **Becker**, Fred G. (1995), Sp. 44

5. ANREIZSYSTEME IM SPITAL

Im vorliegenden Kapitel wird die spezifische Situation in Spitälern betrachtet, welche sich u.a. durch die Zusammenarbeit verschiedener Berufsgruppen unterschiedlicher beruflicher Sozialisation auszeichnet. Daher ist bei der Erarbeitung eines Anreizsystems der spitalspezifische Kontext zu berücksichtigen.

5.1 Einleitung

Gemäss § 2 Nr. 1 des deutschen Krankenhausfinanzierungsgesetzes (KHG) versteht man unter Krankenhäusern "Einrichtungen, in denen durch ärztliche und pflegerische Hilfeleistungen Krankheiten, Leiden oder Körperschäden festgestellt, geheilt oder gelindert werden sollen oder Geburtshilfe geleistet wird und in denen die zu versorgenden Personen untergebracht und gepflegt werden können."¹⁷⁸

„Krankenhäuser sind [...] Organisationen, die Entscheidungen über die Ziele und den Mitteleinsatz der Krankenhausversorgung treffen, diese Entscheidungen durchsetzen und die Entscheidungsdurchsetzung dann auch kontrollieren.“¹⁷⁹

Bei dieser Sichtweise wird die Spitalversorgung von den Entscheidungen der im Spital tätigen Menschen getragen. Für die Erklärung und Gestaltung menschlicher Entscheidungen auf allen betrieblichen Ebenen und in allen Teilbereichen des Spitalbetriebes geht man davon aus, dass die Personengruppen, die in einem Spital beschäftigt sind, eine „Koalition“¹⁸⁰ bilden. Als Partner dieser verschiedenen Koalitionen ergibt sich aufgrund unterschiedlicher Interessen eine Differenzierung der folgenden drei Gruppen:

- die oberste Leitungsebene eines Spitals (Spitalleitung)
- die Leitung einzelner Teilbereiche (Leitung medizinischer Fachabteilungen wie Chirurgie oder Medizin durch Chefärzte)
- die übrigen Mitarbeiter eines Spitals als diejenige Personengruppe, welche weder höhere Leitungsfunktionen inne haben noch Spezialistenaufgaben ausüben (Ober- und Assistenzärzte, Verwaltungs-, Pflege- oder Wirtschaftspersonal)¹⁸¹

¹⁷⁸ Heidenberger, Kurt (1995), S. 537

¹⁷⁹ Eichhorn, Siegfried/Schmidt-Rettig, Barbara (1995), S. 15

¹⁸⁰ Koalition: „Vereinigung, Bündnis mehrerer Parteien od. Staaten zur Durchsetzung ihrer Ziele.“
Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion (1990), S. 404

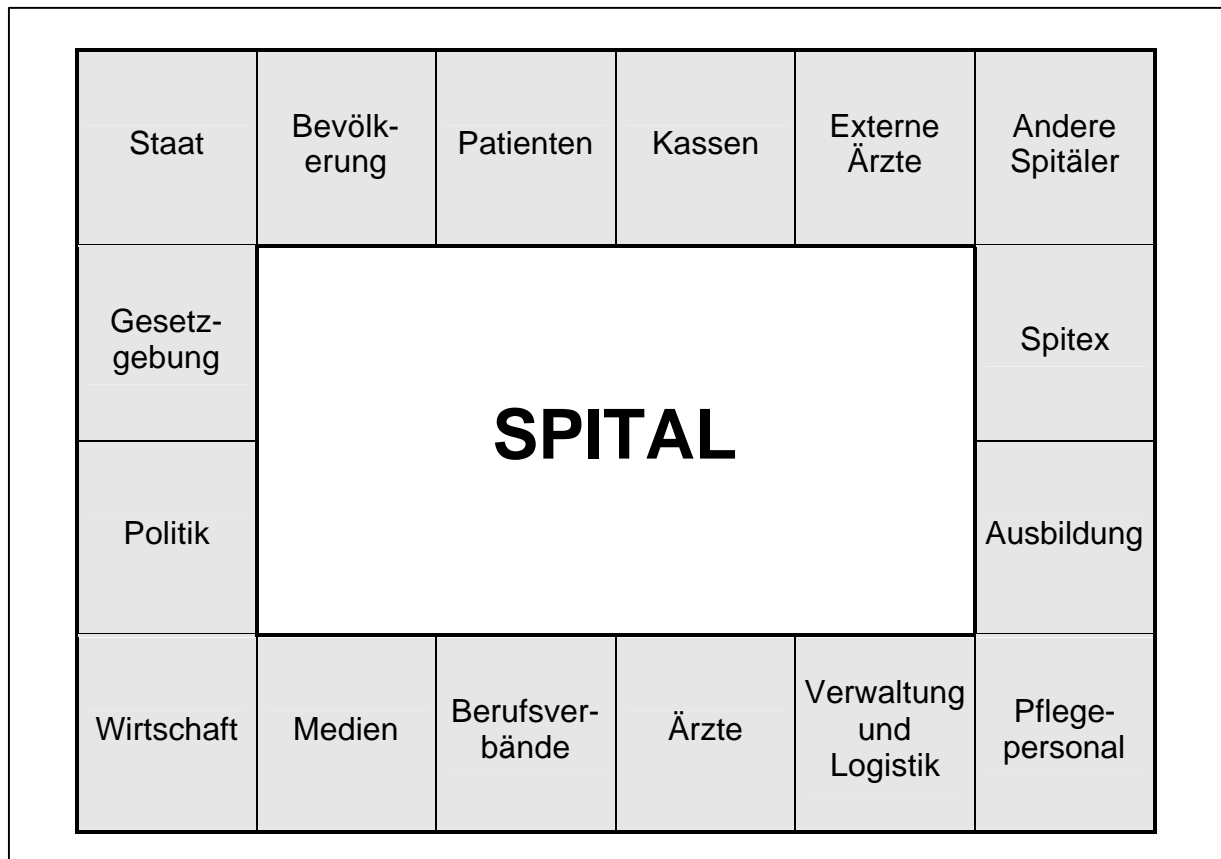
¹⁸¹ Vgl. Eichhorn, Siegfried/Schmidt-Rettig, Barbara (1995), S. 15f.

Eine Analyse der spitalinternen Beziehungen der verschiedenen Koalitionspartner macht deutlich, dass diese Gruppierungen in einer Tauschbeziehung zum System Spital stehen. Für das Funktionieren des Spitalprozesses erbringen die Koalitionen Leistungen (Arbeits-, Entscheidungs- und Ausführungsleistungen). Im Gegenzug stellen sie Ansprüche an das System Spital. Sie erwarten also für ihre Leistung eine Belohnung. Zwischen produktivem Beitrag der Koalitionspartner und dem Erfüllen der Ansprüche der Koalitionspartner durch das System Spital besteht offenbar eine wechselseitige Abhängigkeit: Die Koalitionspartner erbringen ihre Leistungen, wenn ihre Ansprüche erfüllt werden, das System Spital erfüllt die Ansprüche der Koalitionspartner, wenn jene ihre Leistungen erbringen. Um das Funktionieren eines Spitals zu garantieren, müssen demnach die Ansprüche der Koalitionspartner erfüllt werden, damit diese ihren produktiven Beitrag zum gesamten Leistungsgeschehen überhaupt leisten. Zweifelsohne ist es für das Spitalmanagement von zentraler Bedeutung, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, sie anschliessend zu positivem Leistungsverhalten zu bewegen, durch geeignete Führungsmassnahmen ihre Leistungsbereitschaft zu fördern und sie längerfristig gesehen möglichst an das Spital zu binden.¹⁸²

Neben spitalinternen Koalitionen pflegt das Spital im weiteren Verbindungen mit Gruppierungen einzugehen (vgl. Abb. 9, S. 39), welche sich in seiner unmittelbaren Umwelt befinden. Dazu gehören u.a. die Patienten, Spitex, andere Anbieter von Gesundheitsleistungen sowie die Krankenkassen.¹⁸³

¹⁸² Vgl. **Eichhorn**, Siegfried/**Schmidt-Rettig**, Barbara (1995), S. 16f. sowie **Hoefert**, Hans-Wolfgang (1997a), S. 49ff.

¹⁸³ **Eichhorn**, Siegfried/**Schmidt-Rettig**, Barbara (1995), S. 15f. Die Auseinandersetzung mit spital-externen Koalitionen würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen. Vgl. deshalb **Borsi**, Gabriele M./**Schröck**, Ruth (1995), S. 87ff. sowie **Morra**, Francesco (1996), S. 25ff.

Abbildung 9: Das Spital und seine Koalitionspartner¹⁸⁴

5.2 Personelle Gegebenheiten im Spital

In der Institution Spital finden sich verschiedene Berufsgruppen, welche ganz unterschiedliche Ausbildungen mit sich bringen. Diese berufsspezifischen Hintergründe haben entscheidenden Einfluss auf die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Mitarbeitenden.

Die drei Hauptberufsgruppen im Spital

Das Spitalpersonal lässt sich in drei Hauptberufsgruppen einteilen:¹⁸⁵

1. Ärztlicher Dienst
2. Pflegedienst
3. Wirtschafts- und Verwaltungsdienst

¹⁸⁴ Quelle: In Anlehnung an **Borsi**, Gabriele M./**Schröck**, Ruth (1995), S. 91 und **Morra**, Francesco (1996), S. 26

¹⁸⁵ Vgl. **Eichhorn**, Siegfried/**Schmidt-Rettig**, Barbara (1995), S. 75

Die Ärzteschaft umfasst alle Personen, die ein medizinisches Hochschulstudium bereits abgeschlossen haben oder während ihrer Ausbildung als Unterassistent Praktika im Spital absolvieren.

Das Pflegepersonal setzt sich aus den folgenden Berufsgruppen zusammen: Pflegeleitung, Diplomierte DN II,¹⁸⁶ Diplomierte DN I¹⁸⁷ und Pflegeassistenten.¹⁸⁸ Dabei machen die Pflegenden DN II den grössten Teil dieser Berufsgruppe aus.¹⁸⁹

„Unter dem Oberbegriff der Verwaltung werden im Spital all diejenigen Personengruppen subsummiert, die weder zur Ärzteschaft noch zur Pflege gehören.“¹⁹⁰ Dementsprechend heterogen ist die Zusammensetzung der Angehörigen des Wirtschafts- und Verwaltungsbereichs. Er beinhaltet u.a. den technischen Dienst, das administrative Personal, das Küchenpersonal und die Raumpflege. Aufgabe dieser Berufsgruppen ist es, einen reibungslosen Ablauf im Spital zu garantieren.¹⁹¹

Berufliche Sozialisation der drei Hauptberufsgruppen

Im Spital arbeiten Menschen zusammen, die sich durch ihren fachlichen Hintergrund, die bisherige Berufserfahrung und die eigene Karrieregeschichte unterscheiden. In diesen sozialisatorischen Differenzen liegt zum einen ein produktives Potential, wenn bspw. beim Lösen von Problemen verschiedenste Kompetenzen und Fähigkeiten aufeinandertreffen und sich gegenseitig ergänzen. Zum anderen liegt darin auch ein Konfliktpotential, welches aufgrund unterschiedlicher Perspektiven, Wertigkeiten oder Auffassungen von Zusammenarbeit entsteht. Im folgenden werden die beruflichen Sozialisationshintergründe der drei Gruppen Ärzteschaft, Pflege sowie Wirtschafts- und Verwaltungskräfte und das daraus möglich erscheinende Verhalten bei Entscheidungen und Konflikten betrachtet.

¹⁸⁶ Bei der Ausbildung für Gesundheits- und Krankenpflege wird heute zwischen dem Diplomniveau (DN) I und II unterschieden. „Die vierjährige Ausbildung zum Diplomniveau II mit dem praktischen Schwerpunkt „Kinder- und Akutpflege“ befähigt zur Pflege auch in unbekanntem, sich rasch verändernden Situationen.“ **Ausbildungszentrum Insel** (2000), o.S.

¹⁸⁷ „Nach der dreijährigen Ausbildung Diplomniveau I mit dem praktischen Schwerpunkt „Akut- und Langzeitpflege Erwachsene“ kann die Pflege in allen Situationen, die bekannt und stabil sind, selbständig übernommen werden[...].“ **Ausbildungszentrum Insel** (2000), o.S.

¹⁸⁸ „Pflegeassistentinnen und Pflegeassistenten arbeiten in einem Pflorgeteam mit und unterstützen das diplomierte Pflegepersonal.“ **Ausbildungszentrum Insel** (2000), o.S.

¹⁸⁹ Vgl. **Baumeler**, Beatrice (1990), S. 49

¹⁹⁰ **Etienne**, Michèle (2000), S. 148

¹⁹¹ Vgl. **Etienne**, Michèle (2000), S. 146f.

5.2.1.1 Ärzteschaft

Bereits während dem Medizinstudium wird aufgrund von Konkurrenz und prüfungsbedingtem Leistungsdruck eher die individualistische Orientierung, das Einzelkämpfertum gefördert. Mitarbeiter der Verwaltungsdienste und der Pflege werden im Gegensatz dazu in Lehrgängen bzw. in Klassen ausgebildet.

In jedem Spital ist eine Ärztehierarchie¹⁹² vorhanden. In einem Hierarchiesystem Erfolg zu haben bedingt, dieses erst zu begreifen, um begehrte Stellen zu erhalten und sich möglichst als Einzelperson durchzusetzen. In einem Spital ist der Arzt auf die Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen und anderen hierarchischen Ebenen angewiesen (bspw. bei Operationen oder Laboruntersuchungen).¹⁹³ Obwohl er in solchen Situationen die Team-Arbeit schätzt, „wird er sich allein aufgrund dieser Notwendigkeiten nicht unbedingt zu lebendigen Kooperationsformen bekennen.“¹⁹⁴

5.2.1.2 Pflege

Das Pflegepersonal befindet sich im Spitalbetrieb in einer Art Zwitterstellung, welche Konfliktpotential beinhalten kann. Für administrative Fragen (wie Arbeitsteilung, Dienst- und Ferienpläne) ist die Pflegeleitung zuständig, für engere medizinische Belange hingegen der jeweils zuständige Arzt.

Weitere Spannungen können sich durch Generations- und Sozialisationsunterschiede ergeben: Leitungskräfte der Pflege sind meist Frauen, die eine längere Berufsgeschichte haben, sich mit dem Beruf identifizieren und aus einer Ausbildungsgeneration stammen, in welcher Werte wie „Dienen“ noch im Vordergrund standen. Für die heutige Generation der Pflegekräfte ist der Pflegeberuf jedoch meist ein Dienstleistungsberuf wie jeder andere im Gesundheitsbereich auch.

Für das Pflegepersonal eines Spitals ergeben sich aus den verschiedenen Ebenen der Zusammenarbeit sowohl Konflikt- wie auch Kooperationspotentiale. Für die notwendige Zusammenarbeit innerhalb des eigenen Teams, mit dem ärztlichen Personal, mit paramedizinischen Berufen und der Verwaltung ist die kommunikative Kom-

¹⁹² Ärztehierarchie: Medizinstudenten, Assistenzärzte, leitende Ärzte, Oberärzte, Chefärzte. Vgl. bspw. Inselspital Bern

¹⁹³ Vgl. **Hoefert**, Hans-Wolfgang (1997a), S. 50ff.

¹⁹⁴ **Hoefert**, Hans-Wolfgang (1997a), S. 53

petenz unbedingt erforderlich. Diese wird jedoch weder in einschlägigen Berufsbildern noch in der Honorierung berücksichtigt.

5.2.1.3 Wirtschafts- und Verwaltungskräfte

Die Wirtschafts- und Verwaltungskräfte stammen aus den verschiedensten Berufsgruppen, dementsprechend unterschiedlich ist auch ihre berufliche Sozialisation. Hauptaufgabe der dritten Hauptberufsgruppe im Spital ist Ordnung zu bewahren und falls nötig, neue Ordnung zu schaffen.

Relativ neu ist das immer mehr geforderte „Kostenbewusstsein“ im Spital, von welchem die Verwaltungsberufe, neben der Pflege und der Ärzteschaft, besonders betroffen sind. Bei dieser Perspektive kann der einzelne Mensch, dies gilt für den Patienten wie den Spitalmitarbeitenden, rasch einmal zum Kostenkalkül werden.¹⁹⁵ Die Verwaltung wird aus Sicht der Pflege und der Ärzte dementsprechend oft mit Eigenschaften wie „Bremser“ oder „Verhinderer“ betitelt, im übrigen aber deren Notwendigkeit und gegebenenfalls Nützlichkeit anerkannt.¹⁹⁶

5.3 Spitalbetriebliche Anreizsysteme

Zur Realisierung der im Leitbild festgehaltenen Zielvorstellungen, ergreift das Spitalmanagement Massnahmen, um die Mitarbeiter in zielkonformer Weise anzuleiten. Durch geeignete Instrumente soll die Leistungsbereitschaft des Spitalpersonals angeregt werden. Der Entscheid der Mitarbeiter, in ein Spital einzutreten und anschliessend die zugewiesene Arbeit auszuführen, muss nicht unbedingt bedeuten, dass die nötige Leistungsbereitschaft vorhanden ist.¹⁹⁷ „Motivation von Krankenhausmitarbeitern heisst also, sie zur Leistung anzuregen und anzuhalten. Die Mittel, mit denen dies bewirkt werden soll, die also in der Lage sind, die Motive der Mitarbeiter zu aktivieren und damit ihre Bedürfnisse zu befriedigen, bezeichnet man als Anreize.“¹⁹⁸

Für die Planung, Entwicklung und Implementierung von Anreizsystemen muss das Spitalmanagement u.a.¹⁹⁹ Überlegungen zu folgenden Fragen anstellen:

¹⁹⁵ Vgl. **Hoefert**, Hans-Wolfgang (1997a), S. 61

¹⁹⁶ Vgl. **Hoefert**, Hans-Wolfgang (1997b), S. 76

¹⁹⁷ Vgl. **Eichhorn**, Siegfried/**Schmidt-Rettig**, Barbara (1995), S. 118

¹⁹⁸ **Eichhorn**, Siegfried/**Schmidt-Rettig**, Barbara (1995), S. 118

¹⁹⁹ Für die vorliegende Arbeit würde die Behandlung der zusätzlich erwähnten Punkte „Beurteilungsindikatoren, Kontrolle und Finanzierung“ die vorgegebenen Grenzen sprengen. Für weitere Ausführungen vgl. **Eichhorn**, Siegfried/**Schmidt-Rettig**, Barbara (1995), S. 136ff.

- Welche Ziele werden mit dem Anreizsystem verfolgt?
- An welchen Adressatenkreis richten sich die Anreize?
- Welcher Art sind die einzusetzenden Anreize?
- Wie wird das Anreizsystem organisiert und in den Leit- und Führungsprozess eingebunden?

Die erwähnten Punkte werden im folgenden näher beleuchtet.

Motivationsziele

Für die Gestaltung von Anreizsystemen muss als Ausgangspunkt deren Ziel- und Zwecksetzung geklärt werden. Welche Ziele werden mit dem Anreizsystem verfolgt? Oft wird die Entwicklung und Einführung von Anreizsystemen in Betracht gezogen,²⁰⁰ “wenn bestimmte Ziele oder Teilziele der Krankenhausarbeit bisher

- nicht oder nur unzureichend erreicht werden,
- sich nach Inhalt und Umfang geändert haben,
- in Ergänzung der bisherigen Zielvorgaben neu aufgestellt werden.²⁰¹

Bei allen drei Ausgangslagen stehen die vom Spitalpersonal erbrachten Leistungen zur Erfüllung der Aufgabenziele und den im Gegenzug durch das Spital angebotenen Anreizen in einem Ungleichgewicht. Mit Hilfe der Implementierung des geplanten Anreizsystems soll ein Gleichgewicht hergestellt werden. Um die Motivationsziele überhaupt bestimmen zu können, müssen zuallererst die von den Mitarbeitern erwarteten Beiträge für ihre erbrachten Leistungen klar definiert werden.²⁰²

In einem Spital zeigt fehlende Motivation auf der einen Seite, oder aber besonders hohe Motivation der Mitarbeiter auf der anderen Seite, unmittelbare Wirkung. Motivation als bestimmender Einfluss der Leistungsbereitschaft ist für ein leistungsfähiges Spital unverzichtbar. Qualitativ hochstehende Arbeit kann nur durch motiviertes Spitalpersonal erreicht werden. Ausdruck vorhandener Motivation ist neben Qualität auch Flexibilität. Diese äussert sich bspw. in der Bereitschaft, kurzfristig auf veränderte Arbeitsbedingungen zu reagieren oder über die eigenen Arbeitsgrenzen hinauszudenken. Geringe oder sogar gänzlich fehlende Motivation hat u.a. negative

²⁰⁰ Vgl. **Eichhorn, Siegfried/Schmidt-Rettig, Barbara** (1995), S. 119

²⁰¹ **Eichhorn, Siegfried/Schmidt-Rettig, Barbara** (1995), S. 119

²⁰² Vgl. **Eichhorn, Siegfried/Schmidt-Rettig, Barbara** (1995), S. 119

Wirkung auf Abwesenheit und Fluktuation. Unmotivierte Mitarbeiter werden sich im Zweifelsfalle eher krank melden oder bereit sein, den Arbeitsplatz zu wechseln.²⁰³

Adressatenkreis

Jene Mitarbeiter, deren Beiträge für die Zielerreichung und Aufgabenstellung des Spitals von Bedeutung sind, müssen bestimmt und anschliessend durch ein geeignetes Anreizsystem motiviert werden.

Bedingung für ein effizientes und effektives Anreizsystem ist die Personenbezogenheit der Anreize. Hierbei müssen verschiedene Faktoren wie das Bemühen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Tätigkeiten und die dafür notwendigen Qualifikationen berücksichtigt werden. Eine zentrale Rolle kommt zudem der Bedürfnisstruktur der zu motivierenden Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppe zu. Dies bedeutet, dass die seitens des Spitals angebotenen Anreize möglichst auf die einzelnen Individuen zugeschnitten werden müssen.

Um Anreizsysteme zielführend zu gestalten, sind die Mitarbeiter unter Berücksichtigung ihrer Persönlichkeit, der individuellen Bedürfnissituation und der ihnen übertragenen Aufgaben zu Adressatenkreisen zu gruppieren.

In Spitälern ergeben sich drei mögliche Adressatenkreise, an welchen sich Anreizsysteme ausrichten lassen:

1. Gliederung nach den verschiedenen Berufsgruppen

Die Ausbildung, das berufsspezifische Wissen und Können sowie die soziale schichtspezifische Situation der drei Hauptberufsgruppen Ärzteschaft, Pflege und Wirtschafts- und Verwaltungskräften führen zu einer vergleichbaren Bedürfnisstruktur.

2. Gliederung nach Patientennähe

- Mitarbeitergruppen, die bei der Ausübung ihrer Arbeitsaufgaben Kontakt zu den Patienten haben.
- Mitarbeitergruppen, deren Tätigkeit als „patientenfern“ bezeichnet wird, da sie nicht oder nur fallweise mit Patienten in Berührung kommen.

²⁰³ Vgl. Trill, Roland (1996), S. 206f.

Bei einer Mehrheit der patientennahen Mitarbeiter ist das Bedürfnis nach „Heilen und Helfen“ immer noch ausgeprägt. Demgegenüber zeichnet sich die Situation der Mitarbeiter, welche im patientenfernen Bereich tätig sind, mehr durch berufsspezifische Bedürfnisse aus. Die Art des Betriebes spielt bei der zweiten Mitarbeitergruppe kaum eine Rolle.²⁰⁴

3. Gliederung²⁰⁵ nach Hierarchieebenen

- Führungskräfte mit Entscheidungsaufgaben
- Mitarbeiter mit Ausführungsaufgaben²⁰⁶

Das Ausmass von Entscheidungsaufgaben nimmt mit steigender Ebene des betrieblichen Leistungsgeschehens zu, wohingegen bei unteren Ebenen die Ausführungsaufgaben vorherrschend sind. Eine grosse Zahl von Mitarbeitern hat sowohl Entscheidungs- als auch Ausführungsaufgaben zu erfüllen. Für Führungskräfte haben Aufstiegs- und Wachstumsmöglichkeiten einen zentralen Stellenwert. Daher ist die Bedeutung dieser Bedürfnisgruppe auf der höchsten Ebene innerhalb eines Betriebes am ausgeprägtesten.

Spitalspezifische Anreize

Das folgende Unterkapitel zeichnet mögliche Anreizinstrumente für die Mitarbeiter eines Spitals auf. Wie bereits in der Einleitung erwähnt, geht es in der vorliegenden Arbeit um die Erarbeitung eines Anreizsystems für die gesamte Belegschaft eines Spitals. Dies bedeutet, dass im folgenden Anreize zur Diskussion stehen, welche möglichst unabhängig von Beruf, Funktion und Hierarchie eines Mitarbeiters einsetzbar sind.

Nachstehende Anzelemente werden im spitalspezifischen Kontext erläutert:

- Materielle Anreize
- Sicherheitsanreize
- Soziale Kontakte als Anreiz
- Personalentwicklungs- und Karriereanreize

²⁰⁴ Vgl. **Eichhorn**, Siegfried/**Schmidt-Rettig**, Barbara (1995), S. 127f.

²⁰⁵ Die Institution „Spital“ zeichnet sich gegenwärtig noch durch ein streng hierarchisches System mit wenig Flexibilität in seinen Spielregeln aus. Vgl. **Etienne**, Michèle (2000), S. 149

²⁰⁶ **Eichhorn**, Siegfried/**Schmidt-Rettig**, Barbara (1995), S. 128

- Führungsstil als Anreiz
- Spitalkultur als Anreiz

5.3.1.1 Materielle Anreize

Materielle Anreize setzen sich aus Entlohnung, Sozialleistungen und Sachleistungen zusammen.²⁰⁷ Nach Herzberg zählen monetäre Anreize zu den „Hygienefaktoren“, welche nicht zu Zufriedenheit führen, sondern nur Unzufriedenheit vermeiden können.²⁰⁸ Sinken die Hygienefaktoren unter eine als zulässig angesehene Grösse, so führt dies bei den Mitarbeitern zu einer starken Unzufriedenheit, während eine positive Abweichung keine dauerhafte Zufriedenheit bewirkt.

Gemäss empirischer Studien lässt sich die Hypothese aufstellen, dass materielle Anreize Spitalmitarbeitern der oberen Managementebene im Vergleich zu den Mitarbeitern der unteren hierarchischen Ebene ungleich motivieren. Mitarbeiter der oberen Managementebene erhalten ein ihr Existenzbedürfnis übersteigendes Gehalt, während bei Mitarbeitern der unteren Ebene aufgrund ihres relativ niedrigen Einkommens materielle Anreize eine bedeutendere Rolle spielen.²⁰⁹ Demnach „lässt sich zu der motivationalen Bedeutung monetärer Anreize feststellen, dass sie weniger als Führungsinstrumente gelten, als vielmehr die Voraussetzung dafür schaffen, dass es nicht zu Unzufriedenheit im Krankenhaus kommt.“²¹⁰ Sollen materielle Anreize als Führungsinstrumente Wirkung entfalten, muss der Zusammenhang zwischen eigener Leistung und der Entlohnung klar erkennbar und transparent sein. Insgesamt ist die Bedeutung materieller Anreize im Mittelfeld möglicher Anreizinstrumente anzusiedeln.

5.3.1.2 Sicherheitsanreize

Wie die finanziellen Anreize gehören Sicherheitsanreize bei Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie zu den Hygienefaktoren. Für das Spitalpersonal wird ein sicherer Arbeitsplatz als selbstverständlich angesehen, ist er nicht mehr gegeben, so führt dies zu starker Unzufriedenheit. Eine Erhöhung der Arbeitsplatzsicherheit hat hingegen keine dauerhafte Verbesserung der Arbeitszufriedenheit zur Folge.

²⁰⁷ Vgl. 4.1.1.1, S. 18ff.

²⁰⁸ Für eine ausführliche Beschreibung der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg vgl. **Hentze**, Joachim (1995), S. 35ff.

²⁰⁹ Vgl. **Eichhorn**, Siegfried/**Schmidt-Rettig**, Barbara (1995), S. 144f.

²¹⁰ **Eichhorn**, Siegfried/**Schmidt-Rettig**, Barbara (1995), S. 145

Im Bereich der Arbeitswelt hat die Sicherheit für den Spitalmitarbeiter eine monetäre sowie organisatorische Dimension.

- **Monetäre Dimension:** Hier äussert sich das Sicherheitsbedürfnis hinsichtlich einer dauerhaften Absicherung der Beschäftigung und des Einkommens. Dies gilt sowohl für die Erwerbstätigkeit, als auch für das Alter.
- **Organisatorische Dimension:** Aus organisatorischer Sicht zielt das Sicherheitsbedürfnis des Spitalmitarbeiters auf die Fähigkeit eines Spitals, seinem Arbeitnehmer stabile und gesicherte Verhältnisse in dessen Arbeitsumfeld zu bieten.²¹¹ „Organisatorisch begründete anreizpolitische Anreize zur Befriedigung von Sicherheitsbedürfnissen sind die Stellenbeschreibung/Funktionsbeschreibung, die Regelung von Information und Kommunikation sowie das Kontrollsystem.“²¹²

5.3.1.3 Soziale Kontakte als Anreiz

Soziale Bedürfnisse des Spitalpersonals wie Annahme durch die Kollegen oder Anerkennung durch den Vorgesetzten können durch soziale Kontakte innerhalb der Teams sowie zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern befriedigt werden. Werden durch soziale Kontakte auf Seiten der Vorgesetzten und Mitarbeiter soziale Bedürfnisse befriedigt, so ist Arbeitszufriedenheit zu erwarten.

Im Spitalbetrieb zeigt sich im Hinblick auf die Befriedigung sozialer Bedürfnisse eine besondere Problematik: Diese ergibt sich aufgrund der starken sozialen Schichtung des Spitalpersonals nach Berufsgruppen, in Verbindung mit einem Abkapseln der einzelnen Berufsgattungen einerseits und der Notwendigkeit einer teilweise engen Zusammenarbeit der einzelnen Berufe andererseits.²¹³ „Versucht man, die Anreizwirkung sozialer Kontakte im Gesamtgefüge der Anreizklassen zu werten, dann ist ihnen [...] nach Erfahrungen der Führungspraxis im Krankenhaus eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zuzumessen, insbesondere für die Bereiche von Diagnostik, Therapie und Pflege. Dabei ist bei berufsgruppenüberlagernder Zusammenarbeit der

²¹¹ Vgl. **Eichhorn, Siegfried/Schmidt-Rettig, Barbara** (1995), S. 145ff.

²¹² **Eichhorn, Siegfried/Schmidt-Rettig, Barbara** (1995), S. 151

²¹³ Die Verfasserin erlebte während ihrer langjährigen praktischen Tätigkeit als Pflegeassistentin im Inselehospital oftmals konfliktträchtige Situationen zwischen den verschiedenen Berufsgruppen, im besonderen zwischen der Ärzteschaft und der Pflege, welche sich nach Einschätzung der Verfasserin aufgrund hoher Arbeitsbelastung auf beiden Seiten, ungenauer Abgrenzung des Aufgabenbereichs sowie mangelnder Kommunikation ergeben.

Kontakt zu Berufsgruppen mit einem „höheren Sozialprestige“ in der Regel höher einzustufen als der Kontakt zu Berufskollegen.“²¹⁴

5.3.1.4 Personalentwicklungs- und Karriereanreize

Menschen streben nach Wachstum und Entfaltung. Das Streben nach stetiger Verbesserung der Fähigkeiten und Kenntnisse, verbunden mit einer Zunahme des Entscheidungs- und Kompetenzbereiches, ist äusserer Ausdruck davon.

Praktische Erfahrungen haben gezeigt, dass diese Entfaltungsmotive nicht allen Spitalmitarbeitern eigen sind. Auf diese unterschiedlich stark ausgeprägten Bedürfnisse ist Rücksicht zu nehmen.²¹⁵ Zweifelsohne bieten Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten ein „komplexes Anreizbündel“, da sich dadurch neben der Selbstentfaltung Wirkungen hinsichtlich finanzieller (höherer Verdienst), sozialer (Kontakte zu anderen Mitarbeitern und Vorgesetzten) sowie Macht- und Leistungsmotive (grösserer Kompetenz- und Entscheidungsrahmen) ergeben. Es hat sich gezeigt, dass Aufstiegs- wie auch Aus-, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten für jüngere Mitarbeiter eine hohe Relevanz beinhalten. Qualifizierten und leitenden Mitarbeitern sind Karriereanreize ebenfalls sehr wichtig. Generell lässt sich festhalten: Aufstieg und Personalentwicklung haben für Aufstiegsorientierte eine hohe Anreizwirkung, solange die erwünschte Stellung noch nicht erreicht ist. Danach stehen andere Anreize im Vordergrund.²¹⁶

5.3.1.5 Führungsstil als Anreiz

Die Anreizwirkung des Führungsstil leitet sich gleichermassen ab aus:

- „der Art und Weise, wie die Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern umgehen,
- den verschiedenen Möglichkeiten der Delegation der Verantwortung,
- dem Informationsverhalten gegenüber den Mitarbeitern.“²¹⁷

²¹⁴ **Eichhorn, Siegfried/Schmidt-Rettig, Barbara** (1995), S. 158

²¹⁵ In diesem Zusammenhang ist die Wichtigkeit der differentiellen Arbeitsgestaltung zu erwähnen, d.h. der einzelne Mitarbeiter darf bei seiner Arbeit zwischen verschiedenen Möglichkeiten wählen (bspw. Arbeitsplatz mit mehr oder weniger Verantwortung). Im Laufe der Zeit ergeben sich bei einem Individuum bzgl. Arbeitsgestaltung oft Veränderungen. Um Prozessen der Persönlichkeitsentwicklung Rechnung zu tragen, ist das Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung durch das Prinzip der dynamischen Arbeitsgestaltung zu ergänzen. Darunter versteht man die Möglichkeit, bestehende Arbeitsstrukturen zu erweitern oder neue zu schaffen, welche dem Lernfortschritt der Mitarbeitenden gerecht werden. Vgl. **Ulich, Eberhard** (1998), S. 254f.

²¹⁶ Vgl. **Eichhorn, Siegfried/Schmidt-Rettig, Barbara** (1995), S. 160ff.

²¹⁷ **Eichhorn, Siegfried/Schmidt-Rettig, Barbara** (1995), S. 177

Die betriebswirtschaftliche Diskussion zu Führungsstilen konzentriert sich grundsätzlich auf die beiden konträren Typen: autoritärer und kooperativer Führungsstil.²¹⁸ Ein wesentliches Merkmal des kooperativen Führungsstil ist die Partizipation. Diese umschreibt die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen, bei welchen die Vorgesetzten die Verantwortung tragen.²¹⁹ Die Anreizwirkung der Mitarbeiterführung ist abhängig, inwieweit die Führungskräfte ihren Führungsstil situationsgerecht bestimmen sowie von den Faktoren Partizipationserwartung, Fähigkeiten der Mitarbeiter und Aufgabenart.²²⁰

5.3.1.6 Spitalkultur als Anreiz

Die Spitalkultur ist „Ausdruck der spezifischen Werthaltungen des Krankenhausträgers, konkretisiert in den Leitbildern des Krankenhauses und den daraus abgeleiteten Verhaltensregeln für die Entscheidungen und Handlungen der Krankenhausführungskräfte und –mitarbeiter.“²²¹

Die Spitalkultur kann die intrinsische Motivation verstärken. Im Idealfall führt sie beim Spitalpersonal dazu, bei der Verfolgung eigener Zielvorstellungen stets im Sinne der Zielvorgaben des Spitals zu handeln und zu denken. Werden Ziele und Werte eines Spitals explizit dargestellt, ergibt sich dadurch eine Orientierungshilfe für den Mitarbeiter und bietet zudem die Möglichkeit einer Identifikation und Internalisierung mit dem Arbeitsort und dessen Werte. Die Identifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter mit dem Leitbild kann zu erhöhter Leistung motivieren, die Bindung zum Spital stärken, Vertrauen und Sicherheit bewirken und die Bereitschaft fördern, das Spital gegenüber den Patienten und der Öffentlichkeit in positiver Weise zu vertreten.²²²

Nach Zwierlein hält das Leitbild v.a. die folgenden vier Hauptfunktionen inne:

- **Orientierung:** Ein Leitbild gibt die Essenz einer Unternehmensphilosophie wieder und übernimmt dadurch eine Art Navigationsfunktion, welche anzeigt, was in erster Linie zu beachten ist.
- **Motivation:** Mit Hilfe des Leitbilds sollen die Mitarbeiter begeistert und deren Identifikation mit dem Unternehmen verstärkt werden.

²¹⁸ Vgl. **Hertig**, Philippe (1996), S. 224

²¹⁹ Vgl. **Hentze**, Joachim (1997), S. 264

²²⁰ Vgl. **Eichhorn**, Siegfried/**Schmidt-Rettig**, Barbara (1995), S. 182

²²¹ **Eichhorn**, Siegfried/**Schmidt-Rettig**, Barbara (1995), S. 373

²²² Vgl. **Eichhorn**, Siegfried/**Schmidt-Rettig**, Barbara (1995), S. 185ff.

- **Legitimation:** Ein Leitbild umreißt die wesentlichen Merkmale einer Unternehmung und bietet daher einen Bezugspunkt bei Konflikten. Weiter wird dadurch die Handlung intern und extern begründet.
- **Innovation:** Indem ein Leitbild bspw. durch visionäre Elemente auch auf die Zukunft verweist, ist es Impulsgeber und kann zu Veränderungsprozessen führen.²²³

Organisation des Anreizsystems

Organisatorisch gesehen muss bei einem Anreizsystem v.a. festgelegt werden, ob die Anreize festgeschrieben oder wählbar sind. Festgeschriebene Anreize zeichnen sich dadurch aus, dass das Personal im voraus weiss, welche Belohnung ihm bei Zielerreichung zusteht.²²⁴ “Bei wählbaren Anreizen dagegen wird die sich aus einer Veränderung der Verhaltensweisen ergebende Zielerfüllung mit einem Punktwert bewertet. Führungskräfte und Mitarbeiter können dann anhand ihres Punktwertes aus einer Vielzahl angebotener Belohnungen eine auswählen (sogenanntes ”Cafeteriasystem”).²²⁵ Vorteilhaft am Cafeteria-System ist die Möglichkeit einer bedürfnisgerechten Wahl jedes einzelnen Mitarbeiters unter verschiedenen Anreizen.

²²³ Vgl. **Zwierlein**, Eduard (1997), S. 144ff.

²²⁴ Vgl. **Eichhorn**, Siegfried/**Schmidt-Rettig**, Barbara (1995), S. 98

²²⁵ **Eichhorn**, Siegfried/**Schmidt-Rettig**, Barbara (1995), S. 98

TEIL II: EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

6. UNTERSUCHUNGSSUBJEKT

Untersuchungssubjekt ist das gesamte Personal der Spitäler Burgdorf und Langnau. Das vorliegende Kapitel vermittelt einen knappen Überblick über das Regionalspital Emmental. Im Vordergrund stehen historische Erläuterungen zu den Spitälern Burgdorf und Langnau und Informationen über den Zusammenschluss dieser beiden Standorte. Zudem wird eine Analyse der gegenwärtigen Situation hinsichtlich vorhandener bzw. nicht vorhandener Anreize im Regionalspital Emmental vorgenommen.

6.1 Historischer Abriss der Spitäler Burgdorf und Langnau

Regionalspital Burgdorf

Die erste 19 Betten umfassende Krankenanstalt wurde in Burgdorf 1858 durch die „Gemeinnützige Gesellschaft Burgdorf“ in der westlichen Oberstadt errichtet. 17 Jahre später ging dieses Gebäude im grossen Stadtbrand zugrunde. 1870 nahm ein aus 40 bis 48 Betten bestehender Krankenbetrieb am Kirchbühl den Betrieb wieder auf. Diese Einrichtung konnten aber nur die Burgdorfer Gemeindemitglieder beanspruchen, dem Amtsbezirk hingegen fehlte eine Krankenanstalt. Daher war eine Bezirks-Krankenanstalt unbedingt anzustreben, welche 1877 schliesslich auch eröffnet werden konnte, indem fünf Betten vom Stadtkrankenhaus gemietet wurden. Die Benutzung dieser Krankenbetten nahm laufend zu. Nach kurzer Zeit mussten weitere Betten des städtischen Krankenhauses in Anspruch genommen werden. In Anbetracht dieses Wachstums war abzusehen, dass die Räumlichkeiten im Kirchbühl in nächster Zukunft zu klein sein würden. Dank Legaten und Spenden konnte der Bau eines 100-Betten-Betriebes ins Auge gefasst werden. Im März 1894 fusionierten die Bezirkskrankenanstalt Burgdorf und die Krankenanstalt der „Gemeinnützigen Gesellschaft Burgdorf“ zu einer neuen Gesellschaft mit dem Ziel, ein neues Spital zu bauen und gemeinsam zu betreiben. 1897 konnte die neue Anstalt im Oberburgfeld ihre Tore öffnen. In den Jahren 1955 bis 1958 erfolgten im Westen des Spitalareals mehrere Neubauten, welche 1959 eingeweiht wurden. 20 Jahre später wurde der Neubau er-

richtet, in welchem im Sommer 1980 die vier Bettengeschosse, die Operations- und Behandlungsabteilungen sowie die Intensiv-Pflegestation untergebracht wurden.²²⁶

Bezirksspital Langnau

Um die Versorgung der Bevölkerung im Krankheitsfalle zu gewährleisten, erliess der Grosse Rat der Republik Bern 1836 ein Dekret, wonach vier Spitäler eingerichtet werden sollen. Entsprechend jenem Dekret wurde die Notfallestube des Oberamtes Signau im Armenspital zu Langnau in der Bärau eröffnet. Da in den folgenden Jahrzehnten stets Platzmangel herrschte und ein Teil der Patienten abgewiesen werden musste, entschloss sich die Verwaltungskommission des ökonomisch-gemeinnützigen Vereins des Amtes Signau 1880 das Amtsschreibergebäude an der Dorfbergstrasse zu erwerben und in ein Spital mit elf Betten umzugestalten. Bis zum Einzug von zwei Diakonissen vom Mutterhaus Riehen liess die Krankenpflege am neuen Ort zu wünschen übrig. 1890 erfolgte durch eine Statutenrevision die Umwandlung der Anstalt von einer Notfallstube in ein Bezirksspital.

Wegen Unzulänglichkeit der Räume im Amtsschreibergebäude erwog man einen Neubau, welchem sämtliche Gemeinden des Amtes zustimmten. 1898 konnte das neue Spital eingeweiht werden. Bereits zehn Jahre später wurden die Grenzen der Leistungsfähigkeit in der Krankenanstalt Langnau erreicht, eine Erweiterung war nötig. 1910 waren die Erweiterungsbauten, u.a. der Tuberkulosepavillon, fertiggestellt. In den 60er Jahren wurde erneut ein Neubau ins Auge gefasst, welcher die geburts-hilflich-gynäkologische Abteilung aufnehmen sollte. Im Frühling 1970 konnte der Neubau eröffnet werden. Im selben Jahr kündigte das Diakonissenheim Riehen den Stationsvertrag und 1971 verliessen schliesslich die letzten zwei Diakonissen das Spital Langnau. Von 1980 an stand das Spital Langnau wieder im Zeichen baulicher Veränderungen. Im Oktober 1983 konnten die Neu- und Umbauten eingeweiht werden.²²⁷

6.2 Zusammenschluss der Spitäler Burgdorf und Langnau zum RSE

„Der Kanton Bern fordert in seiner versorgungspolitischen Strategie, dass sich die Spitäler zu Leistungs- und Kompetenzzentren unter einheitlicher ärztlicher, pflegeri-

²²⁶ Vgl. **Regionalspital Burgdorf** (o.J.), 7ff.

scher und administrativer Leitung zusammenschliessen.²²⁷ Mit dem Zusammenschluss der beiden Standorte Burgdorf und Langnau zum Regionalspital Emmental wurde dieser staatlichen Forderung nachgekommen. Ursprünglich war ein Zusammenschluss zwischen den Spitälern Burgdorf, Langnau und Sumiswald vorgesehen. Aus politischen Gründen, in erster Linie nach dem Entscheid des Regierungsrats, das Bezirksspital Sumiswald zu schliessen, fokussierte sich die Zusammenarbeit auf die Spitäler Burgdorf und Langnau. Seit 1996 waren Bestrebungen in dieser Richtung unternommen worden, welche nun seit dem 1. Januar 2000 in Form eines einfachen Gesellschaftsvertrages zwischen dem Regionalspital Burgdorf und dem Bezirksspital Langnau in die Tat umgesetzt werden konnten. Das Regionalspitals Emmental umfasst heute 230 Betten und bietet für die ganze Region Emmental²²⁹ einen Notfall- und Rettungsdienst sowie die stationäre/teilstationäre²³⁰ medizinische Grundversorgung in den Disziplinen Innere Medizin, Chirurgie, Gynäkologie und Geburtshilfe an. Der Standort Burgdorf führt zusätzliche Spezialdisziplinen (vgl. Abb. 10, S. 54).

Medizinische Disziplinen	Burgdorf	Langnau
Chirurgie	★	★
Medizin	★	★

²²⁷ Vgl. **Bezirksspital Langnau** (1998), S. 5ff.

²²⁸ **Regionalspital Emmental** (2000), S. 2

²²⁹ Die Region Emmental stellt ein Einzugsgebiet von 120'000 Menschen dar.

²³⁰ 1999 wurden 7184 Patienten stationär und 3200 Patienten teilstationär behandelt. Vgl. **Rickenbacher**, Max (2000)

Komplementärmedizin		★
Gynäkologie / Wöchnerinnen	★	★
Intensiv-Pflege	★	
Medizinische Überwachungsstation		★
Nephrologie ²³¹	★	
Wochenstation (Montag bis Freitag)	★	
Kinderstation	★	★
Bettenstation Psychiatrie	★	
Geriatric ²³² (bis Herbst 2000)		★
Notfallstation mit Ambulatorium	★	

Abbildung 10: Abteilungen des RSE²³³

Im medizinischen Bereich konzentriert sich die Zusammenarbeit gegenwärtig vorwiegend auf Erfahrungsaustausch, Ergänzung von Angebot und konsiliarischer Hilfestellung sowie gegenseitige Unterstützung bei Bettenengpässen. In Bereichen wie Ernährungsberatung, EDV, Personalwesen sowie technischer Dienst ist die Zusammenarbeit bereits weiter vorgeschritten, was ein vermehrtes Konzentrieren auf die Kernbereiche – die Behandlung und Betreuung der Patienten – erlaubt.

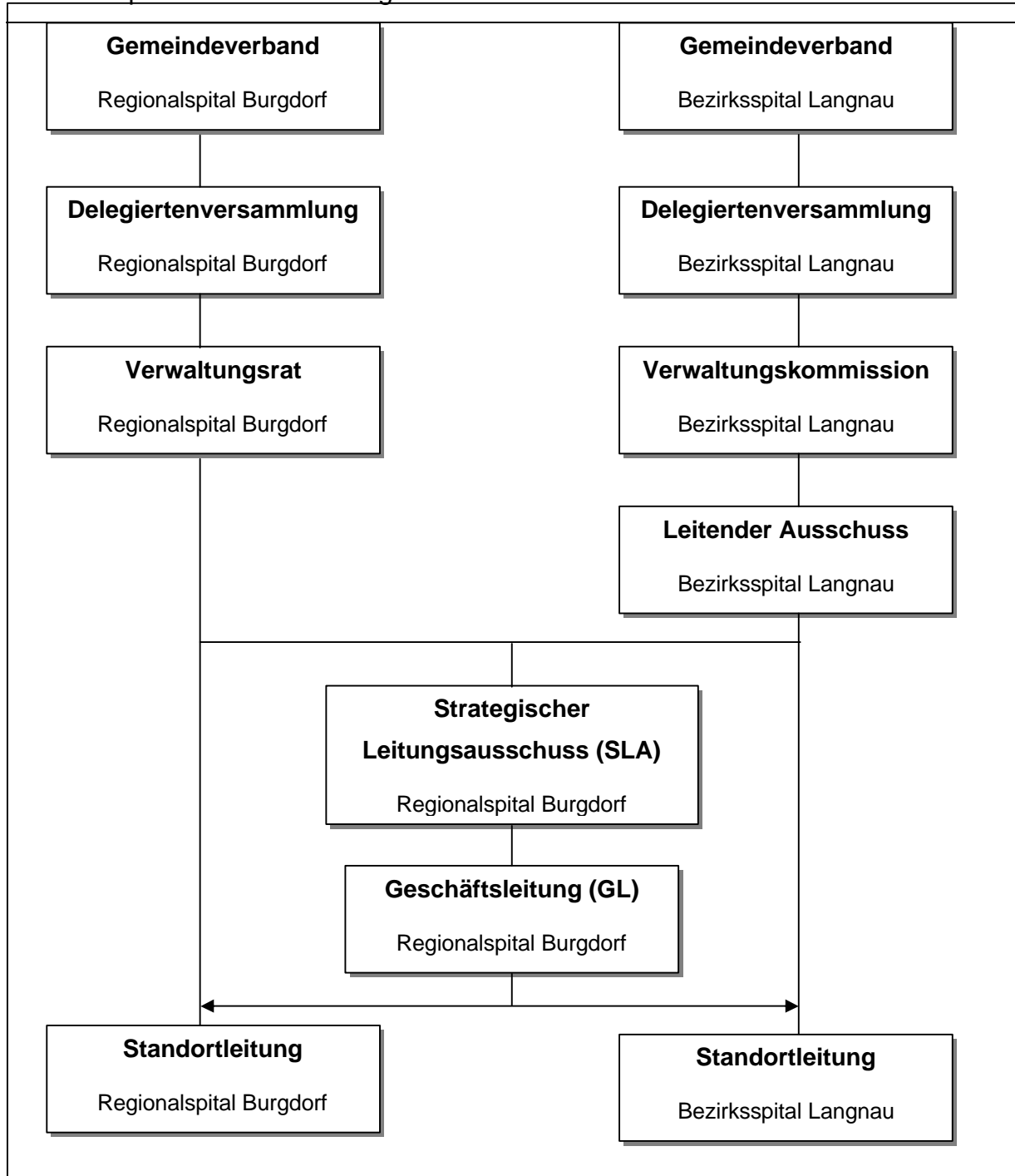
Rechtlich gesehen ist das Regionalspital Emmental eine einfache Gesellschaft. Die Gemeindeverbände Regionalspital Burgdorf und Bezirkspital Langnau sind immer noch vorhanden. Die Entscheidungskompetenzen der bestehenden Organe bleiben ebenfalls unberührt. Vertreten wird die Gesellschaft durch den strategischen Leitungsausschuss (SLA) und die Geschäftsleitung (GL). Grundsätzlich obliegt der SLA, vergleichbar mit einem Verwaltungsrat, die strategische Führung des RSE, wohingegen die operative Führung durch die Geschäftsleitung wahrgenommen wird (vgl. Abb. 11).²³⁴

²³¹ Nephrologie: „Wissenschaft u. Lehre von der Niere und ihren Krankheiten“, **Hildebrandt**, Helmut (1994), S. 1145

²³² Geriatric: „Lehre von den Krankheiten des alten Menschen, Altersheilkunde, betrifft v.a. die innere Medizin aber auch Psychiatrie (Gerontopsychiatrie)“, **Hildebrandt**, Helmut (1994), S. 583

²³³ Quelle: **Regionalspital Emmental** (2000), S. 11

²³⁴ Vgl. **Regionalspital Emmental** (2000), S. 2f. sowie **Gesellschaftsvertrag** (1999), S. 2ff.

Abbildung 11: Darstellung der Organisation im RSE²³⁵

6.3 Ausgangssituation für die empirische Untersuchung

Herr Rickenbacher, Direktor des RSE, sieht für das RSE drei Veränderungsprozesse.²³⁶ Dabei unterscheidet er zwischen Veränderungen auf der Makro- und der Mikroebene:

²³⁵ Quelle: **Regionalspital Emmental** (2000), S. 3

- Makroebene

Das Gesundheitswesen befindet sich seit einiger Zeit in einer starken Umbruchsphase.²³⁷ So sieht das revidierte Krankenversicherungsgesetz (KVG) u.a. eine Neuregelung der Spitalfinanzierung, die Aufhebung des Kontrahierungszwanges im ambulanten Bereich sowie eine zeitweise Zulassungsbeschränkung für Ärzte vor.²³⁸

- Mikroebene

Durch Spitalschliessungen in der näheren Umgebung²³⁹ hat das RSE mehr Patienten zu betreuen. Dementsprechend höher ist auch die Arbeitsbelastung für die Mitarbeiter.²⁴⁰

Die Fusion²⁴¹ der Spitäler Burgdorf und Langnau brachte verschiedene Veränderungen für das Personal mit sich. So wurde bspw. die Pflegedienstleitung zwischen den beiden Standorten vereinheitlicht und die Kommunikation intensiviert.

Während sich die Prozesse der Mikroebene u.a. durch Anpassen der Personal- und Raumkapazitäten in nächster Zukunft einpendeln werden, ist ein Ende des Umbruchs im gesamten Gesundheitswesen nicht in Sicht.

Vorhandene Anreize im RSE

Bei der Erarbeitung einer Bestandesaufnahme vorhandener bzw. nicht vorhandener Anreize im Regionalspital Emmental wurde analog Abbildung 4 (vgl. S. 13) vorgegangen.

²³⁶ Vgl. **Rickenbacher**, Max (2000)

²³⁷ Vgl. **Thom**, Norbert/**Etienne**, Michèle/**König**, Günther (1998), S. 1 und **Etienne**, Michele (2000), S. 122: „Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass sich das schweizerische Gesundheitswesen in einem grundsätzlichen Umbruch befindet, der Anpassungen von Seiten aller Akteure erfordert.“

²³⁸ Vgl. **Regli**, Susanna (2000a), S. 25

²³⁹ Grosshöchstetten, Herzogenbuchsee, Jegenstorf sowie Sumiswald. Vgl. **Regionalspital Emmental** (2000), S. 2

²⁴⁰ Die Gynäkologische Abteilung hatte bspw. aufgrund verschiedener Spitalschliessungen 50-100 mehr Geburten zu betreuen. Vgl. **Rickenbacher**, Max (2000)

²⁴¹ Vgl. 6.2, S. 53ff.

6.3.1.1 Extrinsische Anreize

Materielle Anreize	
A. Direkt finanzielle Anreize	
<i>Entlohnung/ Sozialleistungen</i>	Die Entlohnung wie auch die Sozialleistungen werden nach kantonalen Richtlinien ausgerichtet. Leistungsorientierte Lohngestaltung wird im RSE nicht praktiziert. Im Vergleich zur Privatwirtschaft befinden sich die Berufsangehörigen der Verpflegungs-, Reinigungs-, Technischen Dienste usw. im RSE in einer guten Entlohnungssituation.
<i>Sonderprämie</i>	Bis anhin gab es keine Honorierung von herausragenden Leistungen durch Sonderprämien.
B. Indirekt finanzielle Anreize	
<i>Verpflegung</i>	Die Verpflegung ist qualitativ gut und wird stetig verbessert, indem die Wünsche der Mitarbeiter miteinbezogen werden. Warme Küche ist von 11-15 Uhr erhältlich. Das Personal bezahlt erheblich tiefere Preise als die Besucher, was auch deutlich deklariert wird.
<i>Externe Weiterbildung</i>	Externe Weiterbildungen werden vom RSE zu 50-100% finanziert. Der in Ausbildung stehende Mitarbeiter verpflichtet sich für mind. ein bis zwei Jahren beim RSE. Bei der externen Weiterbildung sind u.a. die Ausbildung zur Hygieneschwester oder auch die höhere Fachausbildung in Pflege 1 (HöFa 1) angesprochen.
<i>Parkplätze</i>	In Burgdorf wie in Langnau ist eine beschränkte Anzahl Parkplätze für das Personal vorhanden.

Tabelle 1: Vorhandene extrinsische Anreize im RSE

Immaterielle Anreize	
A. Soziale Anreize	
<i>Gesprächskultur</i>	Im RSE herrscht eine hohe Gesprächskultur, welche seit Fusionsbeginn auch aktiv angestrebt und erarbeitet wurde. In der ersten Phase traf sich die Spitalleitung wöchentlich, gegenwärtig noch alle zwei Wochen.

<p><i>Information/ Kommunikation</i></p>	<p>Informationen zur Fusion: Alle zwei bis drei Monate wird das gesamte Personal mit Hilfe eines speziellen Infoblatts über vergangene und zukünftige Schritte der Fusion informiert</p> <p>Hauszeitung: Dieses Medium erscheint dreimal pro Jahr und verfolgt zwei Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es stellt einen Informationskanal für das RSE-Personal dar. - Als Marketinginstrument berichtet es über medizinische Themen und zeigt die unterschiedlichen Dienstleistungen des RSE auf. <p>Das RSE informiert stets folgende vier Kanäle:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gemeinden 2. Hausärzte 3. Personal 4. Medien <p>Dabei geniessen die Kanäle 1, 2 und 3 gegenüber den Medien Priorität.</p>
<p><i>Gruppenmitgliedschaft/Teamklima</i></p>	<p>Es gibt nur wenig offene Konflikte. Es wird daher angenommen, dass die Konflikte innerhalb des Teams geregelt werden können und dass ein gutes Klima vorhanden ist.</p>
<p><i>Supervisionen</i></p>	<p>In ihrem Arbeitsalltag erleben insbesondere Ärzteschaft, Pflege und auch der Technische Dienst in seiner zusätzlichen Funktion als Pikett- und Rettungsdienst oftmals belastende Situationen. Für besseren Umgang und leichtere Bewältigung werden im besonderen für die Pflege Supervisionen angeboten. Zudem erfolgen mit den Ärzten regelmässige Gespräche.</p>
<p><i>Projektarbeit</i></p>	<p>Um die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Berufsgruppen zu verbessern, werden verschiedene Projektarbeiten durchgeführt. Gegenwärtig besteht ein Projekt zur „Zusammenarbeit zwischen Ärzten und Pflege“. In diesem Zusammenhang untersucht ein Kommunikations- und Unternehmensberater die gegenseitig stattfindenden Prozesse.</p>

B. Organisatorische Anreize i.e.S.	
<i>Arbeitszeitsystem</i>	Ärzeschaft, Pflege und Technischer Dienst ²⁴² arbeiten im Dreischichtbetrieb.
<i>Personalabteilung</i>	Seit 1999 besitzt das RSE eine Personalabteilung, welche für beide Spitäler zuständig ist. Die Mitarbeitenden besitzen damit eine eigene Anlaufstelle für Informationen wie Ferien und Löhne oder bei Krisensituationen.
<i>Weiterbildung</i>	RSE-intern werden regelmässig Weiterbildungen angeboten. Dazu gehören bspw. Vorträge und Fallbesprechungen, an welchen sich Ärzteschaft, Pflege und paramedizinische ²⁴³ Berufe beteiligen.
<i>Laufbahnplanung</i>	Seitens der Personalabteilung wird auf Wunsch der Mitarbeiter eine Laufbahnplanung angeboten, in welcher die Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des RSE aufgezeigt werden.
<i>Leitbild</i>	Im November 1999 wurde von 60 Mitarbeitern aus allen Bereichen des RSE ein Leitbild erarbeitet. Es wurde bewusst kurz gehalten, so dass es einfach nachvollziehbar und verständlich ist.

Tabelle 2: Vorhandene immaterielle Anreize im RSE

6.3.1.2 Intrinsische Anreize

<i>Qualitätssicherungssysteme</i>	Qualitätssicherungssysteme bringen „Schwung“ in den Arbeitsalltag und verbessern verschiedenste Arbeitsabläufe. Indem Prozesse überprüft, verbessert und schriftlich festgehalten werden, kann das Personal, insbesondere das Pflegepersonal, Sicherheit gewinnen, was bei der zunehmenden Patientenzahl besonders wichtig ist. ²⁴⁴
-----------------------------------	--

Tabelle 3: Vorhandene intrinsische Anreize im RSE

²⁴² Der Technische Dienst leistet das ganze Jahr rund um die Uhr Pikettdienst. Vgl. **Regionalspital Emmental** (2000), S. 26

²⁴³ Paramedizin: „alle von der Schulmedizin abweichenden Auffassungen in bezug auf Erkennung u. Behandlungen von Krankheiten“ **Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion** (1990), S. 573

²⁴⁴ „In den Handbüchern kann bspw. nachgelesen werden, wie vorzugehen ist, wenn sich ein Mitarbeiter versehentlich mit einer Spritznadel sticht.“ **Neuhaus**, Christoph (1998), S. 17

7. FORSCHUNGSDESIGN

In diesem Kapitel steht die Erarbeitung des Fragebogens und die Vorgehensweise bei der Mitarbeiterbefragung im Mittelpunkt. Weiter erfolgt eine nähere Betrachtung der Stichprobe sowie die Berechnung der Rücklaufquote anhand der retournierten Fragebogen.

7.1 Untersuchungsmethode

Je nach Ziel einer sozialwissenschaftlichen Untersuchung werden die folgenden Methoden unterschieden:

- Explorative Studien, welche primär der Untersuchung relativ unbekannter sozialer Bereiche und der Erforschung sozialer Zusammenhänge und Verhaltensursachen dienen.
- Deskriptive Untersuchungen kommen v.a. zur Schätzung unterschiedlicher Variablen in einer Bevölkerungsgruppe wie bspw. Einschaltquote bei einer Fernsehsendung zur Anwendung.
- Studien zur Überprüfung von Theorien und Hypothesen.
- Evaluationsstudien ermitteln die Wirksamkeit bzw. Unwirksamkeit verschiedener Massnahmen hinsichtlich eines oder mehrerer Erfolgskriterien.²⁴⁵

Basierend auf der angestrebten empirischen Zielsetzung (vgl. 1.2, S. 1) erweist sich für die vorliegende Arbeit primär ein deskriptives (Beschreibung und Diagnose) und sekundär ein exploratives Vorgehen (Ursachenforschung) als sinnvoll.

7.2 Erhebungsmethode

Der Zweck von Mitarbeiterbefragungen liegt meist in einer diagnostischen Funktion. Grundsätzlich fokussieren sie auf das Thema Zufriedenheit und haben die Entdeckung von Schwachstellen zum Ziel.²⁴⁶

Um die unter 1.2 (vgl. S. 2) gesetzten Ziele zu erreichen, wurden die benötigten Informationen mit Hilfe einer schriftlichen Mitarbeiterbefragung primär erhoben. Sekun-

²⁴⁵ Vgl. **Diekmann**, Andreas (1999), S. 30ff.

²⁴⁶ Vgl. **Borg**, Ingwer (1995), S. 29

därforschung kommt für die vorliegende Arbeit aufgrund mangelnder Daten nicht in Frage.²⁴⁷

7.3 Fragebogenkonzeption

Für die Befragung des Personals des Regionalspitals Emmental musste ein Fragebogen von Grund auf neu konzipiert werden. Bei formalen und methodischen Fragen standen verschiedene Werke zur Verfügung.²⁴⁸

Bei der Erarbeitung des Fragebogens wurde nach dem Akronym „KISS“²⁴⁹ vorgegangen, d.h. es wurde versucht, die Fragen mit einfachen Worten verständlich zu formulieren und den Fragebogen kurz zu halten (Bearbeitungszeit max. 10 Minuten). Da das gesamte Personal befragt wurde, wurden die Fragen zum überwiegenden Teil in geschlossener Form formuliert.

Der gesamte Fragebogen umfasste fünf Seiten, wobei die erste Seite (Deckblatt) der Information²⁵⁰ diente. Der eigentliche Fragebogen bestand aus vier Teilen:

Bestehende Anreize (Fragebogenteil A)

Im ersten Teil wurden die empfundene Zufriedenheit und Wichtigkeit zu den bestehenden Anreizen im RSE mittels geschlossener Form erfragt. Zusätzlich bestand die Möglichkeit für einen eigenen Kommentar.

Weitere Möglichkeiten von Anreizen (Fragebogenteil B)

Aus elf möglichen Anreizen, welche von der Verfasserin soweit als möglich hierarchie- und berufsindifferent gewählt wurden, mussten fünf angegeben werden, welche der befragten Person für die eigene Arbeitssituation am wichtigsten erschienen. Auch hier konnten eigene Bemerkungen gemacht werden.

²⁴⁷ Vgl. **Kühn, Richard/Fankhauser, Katrin** (1996), S. 48ff.

²⁴⁸ Zu Rate gezogen wurden v.a. die folgenden Werke: **Diekmann, Andreas** (1999), S. 410ff., **Freudiger, Patrick/Stihl, Stephan** (1997), **Kühn, Richard/Fankhauser, Katrin** (1996), S. 173ff.

²⁴⁹ Keep it short and simple

²⁵⁰ Dem Deckblatt waren die folgenden Informationen zu entnehmen: Titel der Untersuchung, Untersuchungsleitung, Hinweise betreffend Beantwortung, Vertraulichkeit, Kontaktperson, Bearbeitungszeit, Einsendedatum und Feedback. Vgl. Anhang S. 133

Eigene Anregungen und Ideen (Fragebogen C)

Mit Hilfe einer offenen Frage wurden die befragten Personen gebeten, eigene Ideen und Verbesserungen bzgl. ihrer Arbeitssituation zu formulieren. Damit wurde den individuellen Wünschen Rechnung getragen.

Angaben zur Person (Fragebogen D)

Die demographischen Fragen sind für den Befragten meist wenig interessant und werden daher üblicherweise an den Schluss gestellt.²⁵¹ Die resultierenden Angaben²⁵² dienen einer aussagekräftigen Auswertung der erhobenen Fragen, indem sie es ermöglichen, die Antworten zu strukturieren, in Relation zu setzen und allfällige Differenzen aufzuzeigen.

7.4 Vorgehensweise bei der Befragung

Ausgehend von der empirischen Zielsetzung, auf der Basis des theoretischen Wissens und den bereits ermittelten Betriebskenntnissen²⁵³ wurde von der Verfasserin ein erster Fragebogenentwurf erstellt. Dieser wurde am Institut für Organisation und Personal (IOP) und im RSE diskutiert. Weiter wurde ein Pretest an acht Personen aus den vier verschiedenen Berufsgruppen durchgeführt.²⁵⁴ Damit sollte das Aufdecken von Fehlerquellen und die Verständlichkeit der Fragen garantiert werden. Da es keine Verständnisschwierigkeiten gab, wurde der Fragebogen für die Mitarbeiterbefragung inhaltlich unverändert belassen.

Um eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erzielen, wurden verschiedene Massnahmen ergriffen:

- Die Befragung wurde den Betroffenen durch ein Schreiben²⁵⁵ angekündigt, welches zwei Wochen vor dem Versand des Fragebogens in den verschiedenen Abteilungen abgegeben wurde.
- Die leitenden Vorgesetzten der fünf Berufsgruppen wurden mündlich über die Befragung informiert und gaben diese Information ihren Mitarbeitern weiter.

²⁵¹ Vgl. **Diekmann**, Andreas (1999), S. 415

²⁵² Arbeitsort, Geschlecht, Altersgruppe, Berufsgruppe

²⁵³ Vgl. **Rickenbacher**, Max (2000)

²⁵⁴ Vgl. Informationsschreiben Pretest im Anhang, S. 129

²⁵⁵ Vgl. Anhang S. 130

- Am Standort Burgdorf wurde das Informationsschreiben zusätzlich auf dem Internet publiziert.
- Die Befragten erhielten den Fragebogen zusammen mit einem Begleitschreiben²⁵⁶ an ihre Wohnadresse.²⁵⁷
- Ungefähr eine Woche nach dem Verschicken der Fragebogen erfolgte ein weiteres Schreiben,²⁵⁸ welches die Befragten bat, den Fragebogen auszufüllen und an das IOP zurückzuschicken.
- Der ausgefüllte Fragebogen konnte mit einem beigelegten, voradressierten und pauschalfrankierten Briefumschlag direkt an das IOP retourniert werden.

7.5 Zusammensetzung der Stichprobe

Die Mitarbeiter des Regionalspitals Emmental wurden für die vorliegende Befragung in fünf Berufsgruppen²⁵⁹ und den jeweiligen Arbeitsort²⁶⁰ unterteilt. Auf diese Weise können die Daten nach Gruppen und Arbeitsort ausgewertet und einander gegenübergestellt werden, was zu aufschlussreicheren Ergebnissen führen soll. Die vorliegenden Tabellen geben einen Überblick über die Zusammensetzung der Personalstruktur an den beiden Standorten Burgdorf und Langnau.

²⁵⁶ Vgl. Anhang S. 131

²⁵⁷ Vorgesehen war, den gesamten Briefverkehr direkt durch das IOP abzuwickeln. Ein Ausdrucken der Heimadressen des Spitalpersonals auf Klebetiketten war jedoch aufgrund technischer Probleme nicht möglich. Daher erhielten die Befragten den Fragebogen und das Begleitschreiben zusammen mit der Lohnabrechnung des Monats November.

²⁵⁸ Vgl. Anhang S. 132

²⁵⁹ Die fünf Berufsgruppen umfassen Pflege, Ärzte, Sekretariat, Paramedizin und Logistik.

²⁶⁰ Regionalspital Burgdorf und Bezirksspital Langnau

Zusammensetzung des Personals im Regionalspital Burgdorf						
	Pflege	Ärzte	Sekretariat	Para- medizin	Logistik	Gesamt
Anzahl absolut	315	72	18	35	100	540
Anzahl relativ	58.4%	13.3%	3.3%	6.5%	18.5%	100.0%

Tabelle 4: Zusammensetzung des Personals im Regionalspital Burgdorf²⁶¹

Zusammensetzung des Personals im Bezirksspital Langnau						
	Pflege	Ärzte	Sekretariat	Para- medizin	Logistik	Gesamt
Anzahl absolut	141	24	6	11	69	251
Anzahl relativ	56.2%	9.6%	2.4%	4.3%	27.5%	100.0%

Tabelle 5: Zusammensetzung des Personals im Bezirksspital Langnau²⁶²

Das Personal des Regionalspital Emmentals umfasst 791 Mitarbeiter, was eine Vollerhebung im Rahmen einer Lizentiatsarbeit gerade noch möglich machte.

Zusammensetzung des Personals am Standort Burgdorf (vgl. Tab. 4)

Am Standort Burgdorf sind 540 Personen beschäftigt. Erwartungsgemäss macht die Berufsgruppe Pflege mit 58.4% (315) den grössten Anteil des Personals aus. Die Berufsgruppe Logistik mit 18.5% (100) weist den zweitgrössten Anteil auf. Dies liegt ebenfalls nahe, da unter diesem Begriff alle Berufe²⁶³ zusammengefasst werden, welche für einen reibungslosen Ablauf im Spital sorgen. Die Ärzteschaft besitzt einen Anteil von 13.3% (72) am gesamten Personalbestand. Das Sekretariat (18, 3.3%) unterstützt die Ärzte in administrativer Hinsicht und stellt die kleinste Berufsgruppe dar.

²⁶¹ Die Aufgliederung wurde der Verfasserin vom Regionalspital Burgdorf zur Verfügung gestellt.

²⁶² Im Bezirksspital Langnau lag keine Unterteilung des Spitalpersonals in die fünf Berufsgruppen vor. Hier gliederte die Verfasserin das Personal nach denselben Kriterien wie in Burgdorf selbst auf.

²⁶³ Zur Berufsgruppe Logistik gehören Reinigungsdienst, technischer Dienst, Küchenpersonal Personalwesen usw.

Zusammensetzung des Personals am Standort Langnau (vgl. Tab. 5, S. 64)

Im Bezirksspital Langnau arbeiten 251 Personen. Wiederum stellt die Pflege mit 56.2% (141) den grössten Anteil des gesamten Personalbestandes. Die Logistik weist im Vergleich zu Burgdorf mit 27.5% (69) einen deutlich grösseren Personalbestand auf. Die Ärzteschaft stellt auch in Langnau mit 9.6% (24) die drittgrösste Berufsgruppe dar, ist aber im Vergleich zu Burgdorf um fast 4% kleiner. Grund dafür ist eine geringere medizinische Spezialisierung in Langnau. Ebenfalls kleiner ist die Gruppe der paramedizinischen Berufe mit 4.3% (11). Das Sekretariat ist mit 2.4% (6) wiederum die kleinste Berufsgruppe.

7.6 Datenaufbereitung

Mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS wurden die Daten der retournierten Fragebogen erfasst und aufgearbeitet. Im weiteren wurden die Antworten auf die offene Frage auf einige wenige Stichworte verdichtet und nach Themen geordnet.²⁶⁴ Dabei kristallisierten sich 14 Antwortkategorien heraus, welche in der folgenden Tabelle nach Häufigkeit²⁶⁵ geordnet sind.

1. Entlohnung (156)	8. Arbeitssituation (31)
2. Personalbestand (119)	9. Anerkennung (30)
3. Kommunikationsklima (106)	10. Parkplätze (29)
4. Arbeitszeiten (85)	11. Weiterbildungsmöglichkeiten (28)
5. Arbeitsverhältnis (78)	12. Administration (16)
6. Organisation der Arbeit (45)	13. Essen in der Spitalmensa (15)
7. Infrastruktur des Arbeitsplatzes (38)	14. Vorhandensein einer Krippe (14)

Tabelle 6: Häufigkeiten von Nennungen zur offenen Frage im Fragebogenblock C

In einem nächsten Schritt wurde die Rücklauf- und Ausschöpfungsquote ermittelt. Die Ausschöpfungsquote ergibt sich als Differenz von verschickten Fragebogen und nicht auswertbaren Rücksendungen.²⁶⁶ Insgesamt erhielten 791 Personen den Fra-

²⁶⁴ Vgl. **Berekoven**, Ludwig/**Eckert**, Werner/**Ellenrieder**, Peter (1999), S. 240

²⁶⁵ Die Anzahl absoluter Nennungen ist in Klammer angegeben.

²⁶⁶ **Blum**, Adrian (1996), S. 33

gebogen (Bruttostichprobe). 410 Personen reagierten auf die Umfrage. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 51.8%, was für eine schriftliche Umfrage als gut bezeichnet werden kann.²⁶⁷ In die Auswertung miteinbezogen wurden auch diejenigen Fragebogen, welche nach dem gesetzten Einsendetermin eingetroffen sind. Ungefähr eine Woche nach dem Verschicken der Fragebogen wurden die Mitarbeiter durch ein Schreiben an die Befragung erinnert.²⁶⁸ Auf eine umfassende Nacherhebung wurde verzichtet.

Die Quoten können für die beiden Standorte (vgl. Tab. 7) sowie die einzelnen Berufsgruppen (vgl. Tab. 8, S. 67) berechnet werden

Rücklauf- und Ausschöpfungsquoten getrennt nach Standorten

Fragebogen (n = 410)	Burgdorf		Langnau		Total	
	absolut	relativ	absolut	relativ	absolut	relativ
Total verschickt	540	100.0%	251	100.0%	791	100.0%
Nicht retourniert	254	47.0%	127	50.6%	381	48.2%
Rücklaufquote	286	53.0%	124	49.4%	410	51.8%
Fehlende Angaben	3	0.4%	0	0.0%	3	0.3%
Ausschöpfungsquote	283	52.6%	124	49.4%	407	51.5%

Tabelle 7: Rücklauf- und Ausschöpfungsquoten für die beiden Standorte

Vergleicht man die Rücklaufquoten der beiden Standorte miteinander, ist festzustellen, dass in Burgdorf (286, 53.0%) und in Langnau (124, 49.4%) eine vergleichbare Anzahl von Mitarbeitern an der Umfrage teilgenommen haben.

²⁶⁷ Gerade wenn in Betracht gezogen wird, dass der Fragebogen zusammen mit der Lohnabrechnung und anderen spitalinternen Informationsschreiben verschickt wurde.

²⁶⁸ Das Erinnerungsschreiben wurde erneut über die Informationskanäle schwarzes Brett, mündliche Kommunikation durch die Vorgesetzten und in Burgdorf zusätzlich über das Intranet verbreitet.

Rücklauf- und Ausschöpfungsquoten getrennt nach Berufsgruppen

Fragebogen	Berufsgruppen											
	Pflege		Ärzte		Sekretariat		Paramedizin		Logistik		Total	
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
Total verschickt	456	100.0%	96	100.0%	24	100.0%	46	100.0%	169	100.0%	791	100.0%
Nicht retourniert	204	44.7%	58	60.4%	3	12.5%	4	8.7%	112	66.3%	381	48.2%
Rücklaufquote	252	55.3%	38	39.6%	21	87.5%	42	91.3%	57	33.7%	410	51.8%
Nicht auswertbar	4	0.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	1.8%	7	0.9%
Ausschöpfungsquote	248	54.4%	38	39.6%	21	87.5%	42	91.3%	54	31.9%	403	50.9%

Tabelle 8: Rücklauf- und Ausschöpfungsquoten nach Berufsgruppen

Die höchste Rücklaufquote weist die Berufsgruppe Paramedizin auf (42, 91.3%), gefolgt von der Berufsgruppe Sekretariat (21, 87.5%). Mit einer Rücklaufquote von 55.3% (252) befindet sich die Pflege recht nahe bei der gesamten Rücklaufquote. 39.6% (38) der Ärzteschaft haben auf die Umfrage reagiert, dies entspricht immer noch einer akzeptablen Rücklaufquote. Bei der Logistik hingegen ist der Rücklauf mit 33.7% (57) deutlich geringer.

Abbildung 12 (vgl. S. 68) zeigt die graphische Zusammenfassung der fünf Berufsgruppen, welche den Fragebogen retourniert haben.

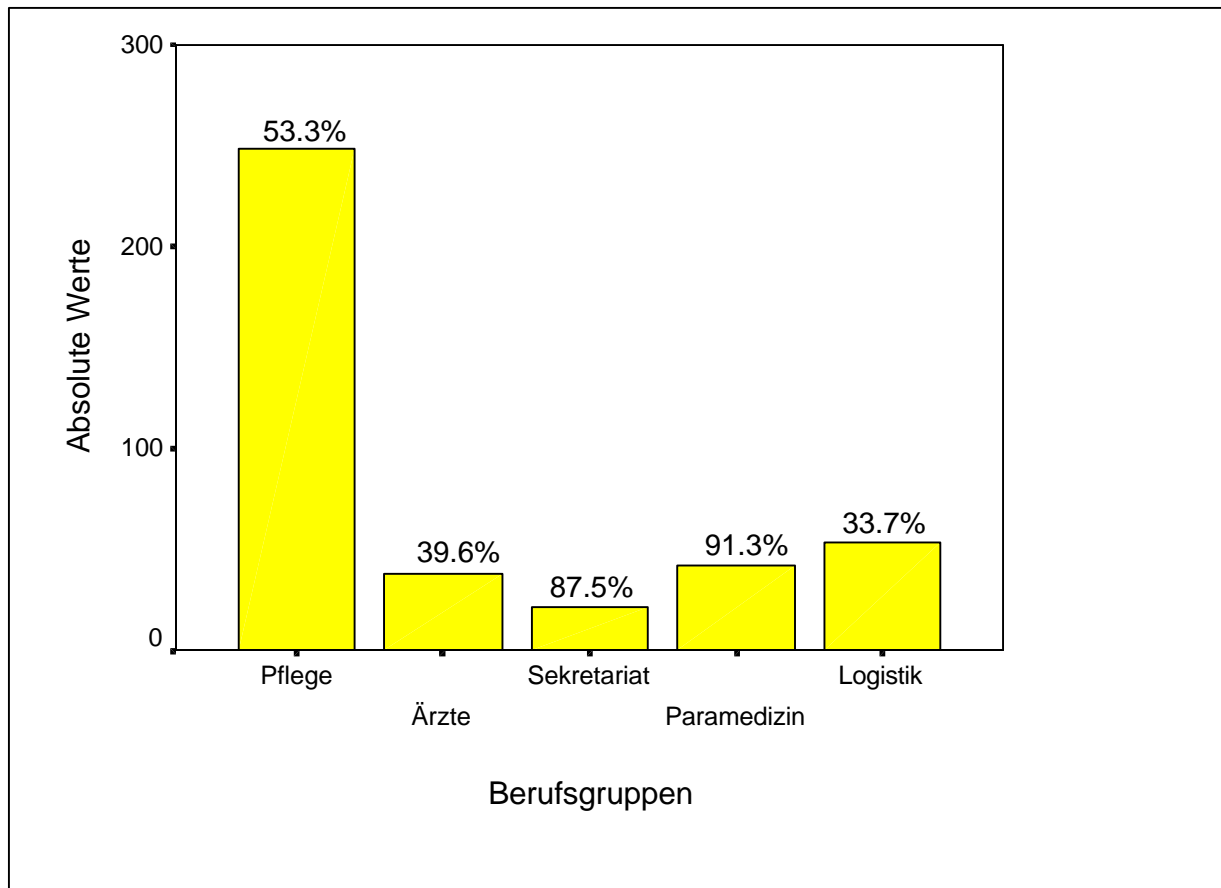


Abbildung 12: Retournierte Fragebogen nach Berufsgruppen

7.7 Beurteilung der Repräsentativität

Die Befragung aller Personen einer Population bzw. eine Vollerhebung garantiert noch keine Repräsentativität.²⁶⁹ Zur Beurteilung der wirklichkeitstreuen Abbildung muss die Gesamtheit der antwortenden Personen mit der Grundgesamtheit verglichen werden. In der vorliegenden Befragung konnte dies an den demographischen Variablen Arbeitsort und Berufsgruppen durchgeführt werden.²⁷⁰

²⁶⁹ Die Repräsentativität einer Stichprobe ist erfüllt, wenn sie ein verkleinertes, aber wirklichkeitstreu abbildende Abbild der Gesamtheit darstellt. Vgl. **Berekoven, Ludwig/Eckert, Werner/Ellenrieder, Peter** (1993), S. 47f. Verweigert bspw. die gesamte Ärzteschaft die Beantwortung des Fragebogens, so kann die Vollerhebung nicht als repräsentativ dargestellt werden. Meist reicht es aber, wenn die Stichprobe in bezug auf bestimmte Merkmale repräsentativ ist. In diesem Fall wird von spezifischer Repräsentativität gesprochen. Vgl. **Bortz, Jürgen** (1993), S. 84

²⁷⁰ Hingegen konnte die Repräsentativität bzgl. der beiden weiteren erfragten Merkmale Alter und Geschlecht nicht beurteilt werden, da deren Ausprägung in der Grundgesamtheit nicht bekannt ist.

Strukturmerkmal	Rücklauf insgesamt (N = 410)		Grundgesamtheit (N =791)	
	Anzahl Personen (absolut)	Anteil in Prozenten (relativ)	Anzahl Personen (absolut)	Anteil in Prozenten (relativ)
Arbeitsort	(N= 407)		(N =791)	
Burgdorf	283	69.5%	540	68.3%
Langnau	124	30.5%	251	31.7%
Berufsgruppe	(N = 403)		(N =791)	
Pflege	248	61.5%	456	57.6%
Ärzte	38	9.4%	95	12.1%
Sekretariat	21	5.2%	24	3.1%
Paramedizinische Dienste	42	10.4%	46	5.8%
Logistik	54	13.5%	169	21.4%

Tabelle 9: Repräsentativität der Ausschöpfungsquote bzgl. den Merkmalen Arbeitsort und Berufsgruppen

Vergleicht man in Tabelle 9 die beiden Spalten Grundgesamtheit und Ausschöpfungsquote mit den jeweiligen prozentualen Merkmalsverteilungen, kann man feststellen, dass die Repräsentativität bei der Variablen Arbeitsort ein ziemlich genaues Abbild der Wirklichkeit darstellt. Beim Merkmal Berufsgruppe ist die Repräsentativität bei den beiden Gruppen Logistik und paramedizinischen Diensten nur ungenügend erfüllt.

7.8 Ergänzende strukturelle Merkmale der Datenbasis

Die vorgenommene Strukturierung der Datenbasis wird im folgenden durch weitere zwei Merkmale ergänzt, welche mit dem Fragebogen erhoben werden konnten. Die folgenden Werte beziehen sich demnach nur auf diejenigen Befragten, welche den Fragebogen retourniert haben und nicht auf die Brutto-Stichprobe.

Geschlecht²⁷¹

Im Gesundheitsbereich sind viele Berufe immer noch Frauenberufe,²⁷² daher ist die Geschlechterverteilung in Burgdorf sowie in Langnau kaum überraschend.

- **Geschlechterverteilung Burgdorf**

In Burgdorf arbeiten 80.9% (229) Frauen und 19.1% (54) Männer.

- **Geschlechterverteilung in Langnau**

In Langnau sind 83.1% (103) der Mitarbeiter weiblichen und 16.9% (21) der Mitarbeiter männlichen Geschlechts.

Alter

Der grösste Teil der Mitarbeiter lässt sich an beiden Standorten den vier Altersgruppen 21 bis 30 Jahren (104, 25.7%) , 31 bis 40 Jahren (122, 30.2%), 41 bis 50 Jahren (111, 27.4%) und 51-60 Jahren (52, 12.8%) zuteilen. Nur ein sehr geringer Anteil des Personals ist im Alter bis 20 Jahre (11, 2.7%) oder über 60 Jahre (5, 1.2%) zu finden.

Eine detaillierte Verteilung der sechs Altersgruppen²⁷³ im RSE zeigt Abbildung 13 (vgl. S. 71).

²⁷¹ N = 407/99.3%. N steht für die absolute Zahl und die Prozentzahl gibt die Ausschöpfungsquote bei diesem spezifischen Merkmal an.

²⁷² Vgl. **Rytz**, Thea (1999), S. 1f.

²⁷³ N = 405/98.8%

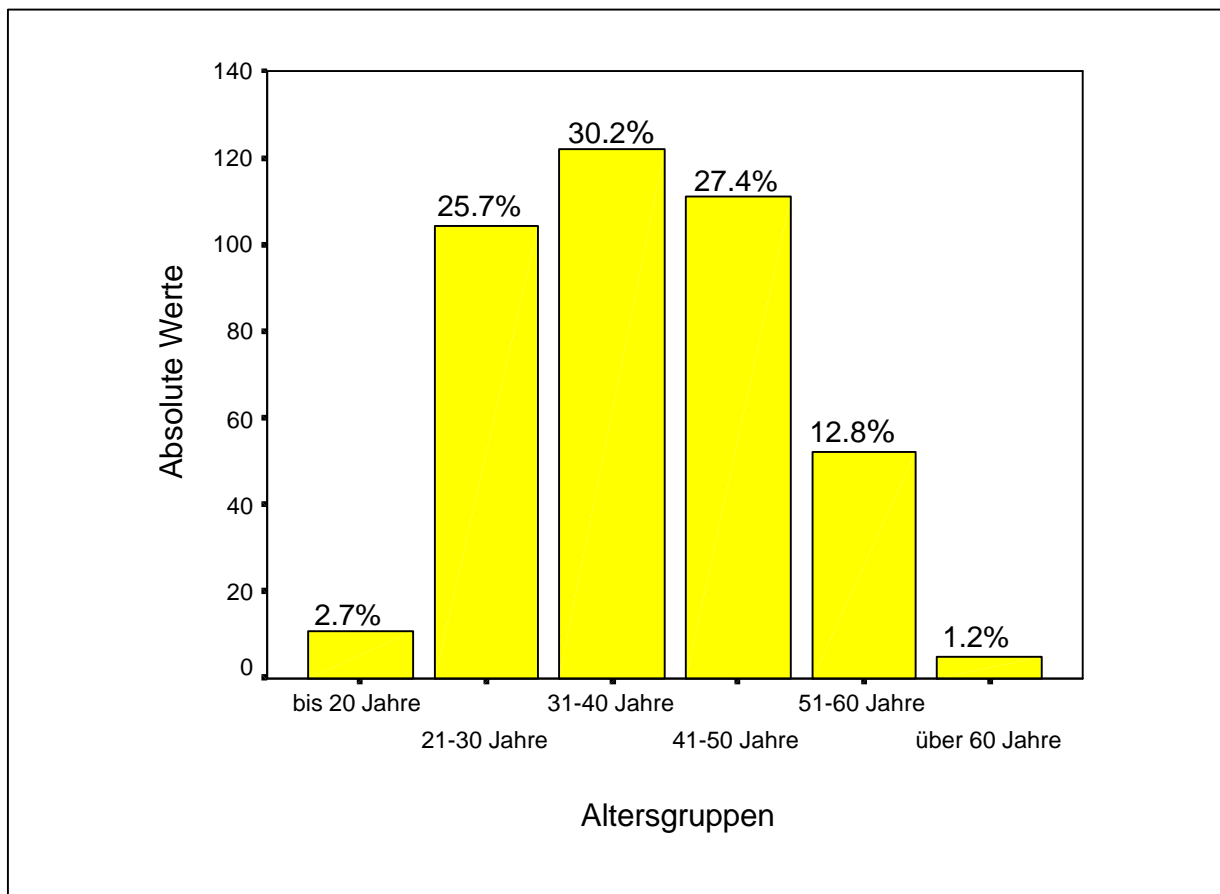


Abbildung 13: Verteilung der Altersgruppen im RSE

8. STATISTISCHE GRUNDLAGEN FÜR DIE ANALYSE UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE

In Kapitel 8 werden die für die Auswertung der Fragebogen notwendigen statistischen Grundlagen erarbeitet. Zudem wird die Vorgehensweise für die Analyse der geschlossenen Fragen sowie der einzelnen offenen Frage erläutert.

8.1 Einführung

Für die Analyse der Daten werden Methoden der deskriptiven Statistik angewendet. Diese hat zum Ziel, Daten in Form von Graphiken, Tabellen oder einzelnen Kennwerten zusammenzufassen.²⁷⁴ Dabei wird die Beschreibung von Untersuchungseinheiten im Hinblick auf einzelne Variablen, deren Beziehung zueinander und die Generalisierung von Untersuchungsergebnissen verfolgt. Richtet sich die Betrachtung dabei auf eine isolierte Variable, so spricht man von univariaten Verteilungen. Im Gegensatz dazu untersuchen bivariate Verteilungen die Beziehung zwischen zwei Variablen gleichzeitig, multivariate Verteilungen befassen sich mit drei oder mehr Variablen.²⁷⁵

Für die Auswertung der Daten der vorgenommenen Befragung eignen sich in erster Linie univariate Mittel- und Streuungswerte sowie Häufigkeitsverteilungen. Zur Untersuchung von bivariaten Fällen werden Kreuztabellen eingesetzt, welche die Beziehungen zwischen verschiedenen Variablen aufzeigen. Stärke und Richtung dieser Relationen finden ihren Ausdruck in geeigneten Masszahlen.

Univariate Verteilungen

Univariate Verteilungen lassen sich durch zahlreiche Masszahlen beschreiben. Bei deren Auswahl ist jene für die Antworten gewählte Skalierung von grosser Wichtigkeit. Bei der vorliegenden Befragung wurden nominale und ordinale Skalentypen verwendet.

²⁷⁴ Vgl. **Bortz**, Jürgen (1993), S. 17

²⁷⁵ Vgl. **Benninghaus**, Hans (1998), S. 11ff.

- **Nominale Skalenniveaus**

Für Nominalskalen ist grundlegend, dass die Kategorien vollständig sind und sich gegenseitig ausschliessen.²⁷⁶ Resultate der nominalen Skalenniveaus werden in Form von absoluten und relativen Häufigkeitsverteilungen dargestellt.

- **Ordinale Skalenniveaus**

Bei Ordinalskalen werden Objekte im Hinblick auf den Grad, in dem sie eine bestimmte Eigenschaft besitzen, geordnet. Es erfolgt also eine rangmässige Klassifizierung.²⁷⁷ Zur Auswertung von ordinalen Skalen werden primär die Mittelwerte und Standardabweichungen beigezogen. Bei der Berechnung des Mittelwertes wird die Summe der Messwerte durch ihre Anzahl geteilt. Der Einsatz dieser Masszahl empfiehlt sich besonders, wenn der Schwerpunkt einer Verteilung identifiziert werden soll. Die Standardabweichung ist die Abweichung aller Messwerte von ihrem Mittelwert.²⁷⁸ Der Mittelwert wie auch die Standardabweichung lassen sich primär für die Charakterisierung von metrischen Daten anwenden. „[Ordinal skalierte Daten] können allerdings wie *metrische* Messdaten behandelt werden, wenn die Abstände auf der Skala vom Befragten bei entsprechender graphischer und verbaler Darstellung als gleiche Intervalle aufgefasst werden.“²⁷⁹ Diese Bedingung ist im vorliegenden Fall erfüllt, was eine Ermittlung von Mittelwerten und Standardabweichung erlaubt.

Bivariate Verteilungen

„Zusammenhänge zwischen nicht – metrischen, also nominal- oder ordinalskalierten Variablen mit nicht allzu vielen Kategorien, lassen sich am besten in Form von Kreuztabellen darstellen.“²⁸⁰ Diese Matrix gibt die gemeinsame Häufigkeitsverteilung zweier Variablen wieder.²⁸¹ Der grosse Vorteil von Kreuztabellen liegt darin, dass sie kein bestimmtes Skalenniveau voraussetzen.²⁸² Kreuztabellen lassen sich ohne zusätzlich

²⁷⁶ Bei der vorliegenden Mitarbeiterbefragung sind alle demographischen Angaben (Fragebogenblock D) nominale Variablen. So können Personen entweder der Kategorie männlich oder weiblich zugeordnet werden. Keine Person kann zu beiden Kategorien gehören. Auch die Angaben zu weiteren Möglichkeiten von Anreizen (Fragebogenblock B) sind Nominalskalen. Eine gute Entlohnung ist einem Befragten wichtig oder nicht.

²⁷⁷ Alle Beurteilungen der bestehenden Anreize bzgl. Wichtigkeit und Zufriedenheit (Fragebogenblock A) sind Ordinalskalen. Die Befragten können angeben, in welchem Ausmass ihnen ein bestehender Anreiz wichtig ist bzw. wie zufrieden sie damit sind. Vgl. Anhang, S. 136

²⁷⁸ Vgl. **Benninghaus**, Hans (1998), S. 58ff.

²⁷⁹ **Blum**, Adrian (1996), S. 26

²⁸⁰ **Bühl**, Achim/**Zöfel**, Peter (2000), S. 225

²⁸¹ Vgl. **Engel**, Andreas/**Möhring**, Micheal/**Troitsch**, Klaus G. (1993), S. 68

²⁸² Vgl. **Berekoven**, Ludwig/**Eckert**, Werner/**Ellenrieder**, Peter (1999), S. 198

berechnete Masszahlen interpretieren, wenn die Werte gemäss ihrer Bedeutung gewichtet werden. Dazu ist die Kenntnis der jeweiligen prozentualen Anteile wichtig.²⁸³

„Die Grundregel der Prozentuierung lautet: Nimm die als unabhängig betrachtete Variable, also die Variable, deren Effekt untersucht werden soll, als Basis der Prozentuierung.“²⁸⁴ Somit wird spaltenweise Prozentuierung und die Ergebnisse zeilenweise verglichen, wobei die unabhängigen Variablen sich üblicherweise im Tabellenkopf befinden.²⁸⁵

Zusammenhänge zwischen Variablen lassen sich ebenfalls als bivariate Masszahlen darstellen. Nachteilig wirkt sich bei solchen Masszahlen ein gewisser Informationsverlust aus, jedoch sind sie leichter vergleich-, interpretier- und kommunizierbar als Kreuztabellen.²⁸⁶ Gleich der univariaten Verteilung gibt es unterschiedliche bivariate Kennzahlen, die in Abhängigkeit vom gewählten Skalenniveau angewendet werden müssen. Für die vorliegende Arbeit wird der Chi- basierte Kontingenzkoeffizient nach Cramér (V) berechnet. Diese Kennzahl hat den Vorteil, dass sie unabhängig von Zeilen- und Spaltenzahl einer Matrix die Stärke einer Beziehung zwischen zwei Variablen aufzeigt. Bei statistischer Abhängigkeit weist V den Wert eins auf, bei statistischer Unabhängigkeit den Wert null.²⁸⁷ „Bei der Beurteilung der erhaltenen Masszahlen (zwischen 0.4 und 0.5) ist jedoch zu bedenken, dass der Wert 1 nicht oder nur sehr schwer zu erreichen ist.“²⁸⁸

Mit Hilfe von Signifikanztests wird zusätzlich ermittelt, inwieweit die ermittelte Beziehung zwischen den Variablen nur für die untersuchte Stichprobe oder auch für die Grundgesamtheit gilt. Das Signifikanzniveau (α) definiert hierbei, bis zu welchem Grad eine Stichprobe aussagekräftig ist. Für die vorliegende Arbeit wurde es auf den Wert 0.05 festgelegt und entspricht damit der Konvention für die Durchführung von Signifikanztests.²⁸⁹ Aufgrund der berechneten Irrtumswahrscheinlichkeit (p) lässt sich die Bewertung der Signifikanz der errechneten Beziehungswerte beurteilen. Bei ei-

²⁸³ Vgl. **Bühl**, Achim/**Zöfel**, Peter (2000), S. 230

²⁸⁴ **Benninghaus**, Hans (1998), S. 77

²⁸⁵ Vgl. **Benninghaus**, Hans (1998), S. 77

²⁸⁶ Vgl. **Blum**, Adrian (1996), S. 27ff.

²⁸⁷ Vgl. **Bühl**, Achim/**Zöfel**, Peter (2000), S. 246

²⁸⁸ **Bühl**, Achim/**Zöfel**, Peter (2000), S. 246

²⁸⁹ Vgl. **Kähler**, Wolf-Michael (1995), S. 183

nem p - Wert kleiner 0.05, wird das entsprechende Ergebnis als signifikant eingestuft.²⁹⁰

8.2 Vorgehensweise bei der Auswertung und Interpretation der Ergebnisse

Die Ergebnisse der geschlossenen Fragen sowie der einzelnen offenen Frage werden analog zu Abbildung 4 (vgl. S. 13) zu thematischen Themenbereichen gebündelt, ausgewertet und interpretiert. Die Antworten der offenen Frage²⁹¹ werden dabei primär als „Verstärker“ eingesetzt. Die Analyse der geschlossenen wie offenen Fragen beschränkt sich auf diejenigen Resultate, welche von Interesse sind. Unter diesem Gesichtspunkt wurden die Antworten zu den Kommentarmöglichkeiten im Fragebogenteil A sowie die Vorschläge für weitere Anreize im Fragebogenteil B aufgrund der geringen Anzahl und daher einer ungenügenden Aussagekraft ausser Acht gelassen.

Den jeweiligen Themengebieten wird stets eine These vorangestellt, welche das Fazit der entsprechenden Theorieabschnitte aus Teil I verkörpern

Abbildung 14 (vgl. S. 76) basiert auf Abbildung 4 (vgl. S. 13), ergänzt mit den Resultaten aus der Mitarbeiterbefragung. Sie soll dem Leser als Orientierungshilfe dienen und eine Verknüpfung zwischen Theorie und Empirie darstellen.

²⁹⁰ Aussagen mit einem $p \leq 0.01$ sind sehr signifikant, solche mit einem $p \leq 0.001$ höchst signifikant. Vgl. **Bühl**, Achim/**Zöfel**, Peter (2000), S. 109

²⁹¹ Vgl. Tabelle 6, S. 65

EXTRINSISCHE MOTIVATION				INTRINSISCHE MOTIVATION
Materielle Anreize		Immaterielle Anreize		Der Anreiz ergibt sich aus der Arbeit. <ul style="list-style-type: none"> • Vielseitige Arbeitsplatzgestaltung • Interessanter Arbeitsinhalt/Tätigkeit • Infrastruktur des Arbeitsplatzes • Arbeitssituation • Administration
<i>Finanzielle Anreize</i>		<i>Soziale Anreize</i>	<i>Organisatorische Anreize i.e.S.</i>	
Direkte finanzielle Anreize	Indirekte finanzielle Anreize	Soziale Anreize	Organisatorische Anreize	
Entlohnung	Fringe Benefits <ul style="list-style-type: none"> • Parkplätze • Essensverbilligung • Krippe 	Information/ Feedback <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterzeitung • Info-Zeitung zur Fusion • Kommunikationsklima Soziale Beziehungen <ul style="list-style-type: none"> • Personalanlässe • Arbeitsklima • Gute Arbeitsbeziehung zum Vorgesetzten • Arbeitsverhältnis Gruppenmitgliedschaft <ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit von Supervisionen • Projektarbeit mit anderen Berufsgruppen Anerkennung <ul style="list-style-type: none"> • Anerkennung der geleisteten Arbeit 	Personalentwicklung <ul style="list-style-type: none"> • Weiterbildungsmöglichkeiten • Laufbahnplanung • Aufstiegsmöglichkeiten Sicherheitsanreize <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplatzsicherheit • Personalabteilung Personaleinsatz <ul style="list-style-type: none"> • Personalbestand • Organisation des Arbeits Einsatzes Arbeitszeitorganisation <ul style="list-style-type: none"> • Flexible Arbeitszeitmodelle • Teilzeitarbeit • Arbeitszeiten Kultur und Image des Unternehmens <ul style="list-style-type: none"> • Leitbild des RSE • Hohes Image des RSE 	

Abbildung 14: Übersicht über die ermittelten Anreize im RSE²⁹²

²⁹² Quelle: In Anlehnung an **Thom**, Norbert (1999b), S. 176 sowie mit Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung im RSE ergänzt.

9. AUSWERTUNG UND INTERPRETATION DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

9.1 Extrinsische Motivation

Materielle Anreize

9.1.1.1 Direkte finanzielle Anreize

Entlohnung

These zur Anreizwirkung der Entlohnung

Das Einkommen ist immer noch eine wichtige Voraussetzung für die Arbeitszufriedenheit und für viele Spitalmitarbeiter der persönlich grösste Anreiz zur Arbeitsleistung. Jedoch hat das Einkommen in den verschiedenen Berufs- und Altersgruppen eine ungleich ausgeprägte Priorität.²⁹³

Im Fragebogenteil B konnten die Befragten von elf möglichen Punkten fünf auswählen, welche ihnen für ihre Arbeitssituation im RSE als wichtig erscheinen. Einer dieser Punkte betraf eine gute Entlohnung.

Die Entlohnung hat für das Personal des RSE eine sehr hohe Bedeutung. So empfinden 73.1% (299) der Mitarbeiter das Einkommen im Zusammenhang mit ihrer Arbeit im RSE als wichtigen Anreiz.²⁹⁴

Zwischen den verschiedenen Berufsgruppen und der angegebenen Wichtigkeit der Entlohnung zeigt die Berechnung der bivariaten Masszahl für Cramers V einen Wert von 0.175 bei einem 98.5% signifikanten Zusammenhang. Der V-Wert unterstützt damit einen schwachen Zusammenhang²⁹⁵ zwischen den beiden Variablen.

²⁹³ Vgl. **Eichhorn**, Siegfried/**Schmidt-Rettig**, Barbara (1995) S. 253f.

²⁹⁴ $MW = 1.27/SW = 0.44$. 1 steht dabei für wichtig, 2 für unwichtig.

²⁹⁵ Cramers V zwischen 0.15–0.3 weisen einen schwachen Zusammenhang zwischen zwei Variablen auf. Cramers V mit Werten grösser als 0.3 zeigen einen starken Zusammenhang. Diese Abgrenzung wurde von der Verfasserin für die vorliegende Arbeit festgelegt. Hierbei wurde die relativ grosse Stichprobe berücksichtigt, da mit zunehmender Stichprobengrössen der Zusammenhang zwischen zwei Variablen abnimmt.

(aV)		Berufsgruppen (uV)						
Entlohnung als Anreiz	N = 403		Pflege	Ärzte	Sekretariat	Paramedizin	Logistik	Gesamt
			N=248	N=38	N=21	N=42	N=54	N=403
	Anzahl Nennungen (abs. u. rel.)	Wichtig (1)	194 78.2%	23 60.5%	14 66.7%	32 76.2%	32 59.3%	295 73.2%
		Unwichtig (2)	54 21.8%	15 39.5%	7 33.3%	10 23.8%	22 40.7%	108 26.8%
	Kennzahlen	MW	1.22	1.39	1.33	1.24	1.41	1.27
		SW	0.41	0.50	0.48	0.43	0.50	0.44
Bivariate Masszahl: $V = 0.175/p = 0.015$								

Tabelle 10: Kreuztabelle: Berufsgruppen – Wichtigkeit der Entlohnung

Die Pflege (194, 78.2%) empfindet den Lohn im Vergleich zur Paramedizin (32, 76.2%), Sekretariat (14, 66.7%), Ärzteschaft (23, 60.5%) und der Logistik (32, 59.3%) am wichtigsten. Dieses Ergebnis mag vielleicht erstaunen, da noch heute oft angenommen wird, dass die Pflegenden genügend Anreiz in ihrer Arbeit finden und die Besoldung eine untergeordnete Rolle spielt. Eine Studie, welche 1988 beim Pflegepersonal des Kantons Bern durchgeführt worden war, zeigte jedoch für das Thema Lohn ebenfalls einen hohen Stellenwert. So fand man in den offenen Fragen am häufigsten Bemerkungen zum Einkommen und fast 30% äusserten sich unzufrieden über ihren gegenwärtigen Lohn.²⁹⁶

Keinen signifikanten Zusammenhang²⁹⁷ ergab es zwischen den verschiedenen Altersgruppen und der Wichtigkeit der Entlohnung.

Die Auswertung der offenen Frage im Fragebogenteil C machte die zentrale Stellung des Anreizes Entlohnung ebenfalls sehr deutlich. Mit 156 Nennungen wurde diese Thematik am meisten angesprochen, wobei primär mehr Lohn (76 Nennungen) und eine gerechte, transparente Entlohnung (31 Nennungen) im Vordergrund standen. Die Bedeutung einer gerechten Entgeltstruktur macht eine Ergänzung der Grundthe-

²⁹⁶ Vgl. **Güntert, Bernhard/Orendi, Bennina/Weyermann**, Urs (1989), S. 48ff.

²⁹⁷ $p = 0.071/\text{Cramers } V = 0.158$

se, dass zwischen Arbeitsentgelt und Arbeitszufriedenheit ein positiver Zusammenhang besteht, notwendig. So ergibt sich die Zufriedenheit mit dem eigenen Einkommen stets auch aus dem Vergleich der eigenen Entlohnung mit derjenigen anderer Mitarbeiter.²⁹⁸

Fazit zum Anreiz Entlohnung

Die Ergebnisse der geschlossenen und offenen Frage zeigen, dass für über 70% der Spitalmitarbeiter die Entlohnung einer der wesentlichsten, wenn nicht sogar der wesentlichste Punkt für die Arbeitszufriedenheit ist. Im weiteren ist ein schwacher Zusammenhang zwischen den Berufsgruppen und der Priorität der Entlohnung nachweisbar. Kein Zusammenhang konnte hingegen zwischen den verschiedenen Altersgruppen und der Entlohnung nachgewiesen werden.

9.1.1.2 Indirekte finanzielle Anreize

Fringe Benefits

These zur Anreizwirkung von Fringe Benefits

Fringe Benefits, in Form von Essensverbilligung, Vorhandensein von Parkplätzen usw., können zur Mitarbeitermotivation beitragen.

Im Regionalspital Emmental sind bisher Fringe Benefits in Form von Parkmöglichkeiten und reduzierten Essenspreisen in der spitaleigenen Kantine vorhanden. Die Mitarbeiter konnten im Fragebogenteil A diese beiden Anreize bzgl. empfundener Wichtigkeit und Zufriedenheit beurteilen.

Essensverbilligung (Wichtigkeit/Zufriedenheit)

Mehr als 70% der Mitarbeiter sieht die Essensverbilligung als wichtigen (220, 54.2%) oder sehr wichtigen (75, 18.5%) Anreiz im RSE an.²⁹⁹

Zufrieden (181, 44.9%) oder sehr zufrieden (23, 5.7%) mit der vorhandenen Essensverbilligung sind rund die Hälfte der Mitarbeiter im RSE. Somit besteht eine leichte Differenz zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit hinsichtlich dem untersuchten An-

²⁹⁸ Vgl. **Eichhorn, Siegfried/Schmidt-Rettig, Barbara** (1995), S. 254

²⁹⁹ $MW = 3.81/SW = 0.87$

reiz. Dies zeigen auch die Mittelwerte der beiden Antwortkategorien. Bei der Wichtigkeit der Essensverbilligung beträgt der Mittelwert 3.81, bei der Zufriedenheit 3.31.³⁰⁰

N = 406	Wichtigkeit der Essensverbilligung		N = 403	Zufriedenheit mit der Essensverbilligung	
	Häufigkeit	Prozente		Häufigkeit	Prozente
Völlig unwichtig (1)	6	1.4%	Völlig unzufrieden (1)	17	4.3%
Unwichtig (2)	30	7.4%	Unzufrieden (2)	69	17.1%
Weder wichtig noch unwichtig (3)	75	18.5%	Weder zufrieden noch unzufrieden (3)	113	28.0%
Wichtig (4)	220	54.2%	Zufrieden (4)	181	44.9%
Sehr wichtig (5)	75	18.5%	Sehr zufrieden (5)	23	5.7%
Gesamt	406	100.0%	Gesamt	403	100.0%
Kennzahlen: MW = 3.81/SW = 0.87			Kennzahlen: MW = 3.31/SW = 0.96		

Tabelle 11: Häufigkeitstabelle zur Wichtigkeit und Zufriedenheit hinsichtlich der Essensverbilligung

Bei der offenen Frage im Fragebogenteil C wurden 15 Nennungen zum Thema Essen vorgenommen. Neben dem Wunsch, das Essen billiger anzubieten (9 Nennungen), wurde auch mehr Auswahl im Angebot gefordert (6 Nennungen). Dem letzten Wunsch wird im RSE künftig vermehrt Rechnung getragen, indem vegetarisches oder selbst zusammenstellbares Essen oder Wahlmenüs angeboten werden.

Vorhandensein von Parkplätzen (Wichtigkeit/Zufriedenheit)

Im Regionalspital Emmental stehen dem Personal eine beschränkte Anzahl Parkplätze zur Verfügung. Dieser Anreiz konnte von den Befragten im Fragebogenteil A nach Wichtigkeit und Zufriedenheit beurteilt werden.

³⁰⁰ Die Standardabweichungen sind von vergleichbarer Grösse: $SW_{\text{Wichtigkeit}} = 1.08/$
 $SW_{\text{Zufriedenheit}} = 1.16$

Dem Vorhandensein von genügend Parkplätzen messen die Mitarbeiter des RSE eine äusserst hohe Bedeutung bei.

27.2% (111) des Personals empfindet diesen Anreiz als wichtig, 58.3% (238) als sogar sehr wichtig. Da im Spitalbetrieb rund um die Uhr gearbeitet werden muss und demzufolge je nach Schicht die Arbeit zu vergleichsweise unüblichen Zeiten beginnt und endet, sind viele Spitalmitarbeiter auf ein Auto und demzufolge auf Parkmöglichkeiten beim Arbeitsort angewiesen.

Zwei Drittel der Mitarbeiter zeigen sich mit der Anzahl von Parkplätzen als völlig unzufrieden (122, 30.9%) oder unzufrieden (148, 36.5%). Diese Ergebnisse weisen auf einen deutlichen Mangel an Parkplätzen sowohl in Burgdorf wie auch in Langnau hin.³⁰¹ Der Standort Burgdorf will diesen Mangel beheben, indem es seine vorhandenen 173 Parkplätze mit 63 weiteren Autoabstellplätzen erweitert. Aus diesem Grund ist der Kauf eines benachbarten Grundstücks geplant.³⁰² Ab 1. April 2001 sollen in Burgdorf insgesamt 120 Parkplätze für das Personal zu Verfügung stehen.³⁰³

³⁰¹ Es konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit hinsichtlich den Parkmöglichkeiten und den beiden Standorten Burgdorf und Langnau gefunden werden ($p = 0.113/V = 0.122$).

³⁰² Vgl. (o.V.), (2001), S. 37

³⁰³ Vgl. **Rickenbacher**, Max (2001)

N = 408	Wichtigkeit der Parkplätze		N = 406	Zufriedenheit mit den Parkplätzen	
	Häufigkeit	Prozente		Häufigkeit	Prozente
Völlig unwichtig (1)	21	5.2%	Völlig unzufrieden (1)	122	30.9%
Unwichtig (2)	16	3.9%	Unzufrieden (2)	148	36.5%
Weder wichtig noch unwichtig (3)	22	5.4%	Weder zufrieden noch unzufrieden (3)	58	13.8%
Wichtig (4)	111	27.2%	Zufrieden (4)	61	14.7%
Sehr wichtig (5)	238	58.3%	Sehr zufrieden (5)	17	4.1%
Gesamt	408	100.0%	Gesamt	406	100.0%
Kennzahlen: MW = 4.3/SW = 1.08			Kennzahlen: MW = 2.27/SW = 1.16		

Tabelle 12: Häufigkeitstabelle zur Wichtigkeits- und Zufriedenheitsrate hinsichtlich Parkmöglichkeiten

Bei der offenen Frage im Fragebogenteil C fanden sich 29 Nennungen zum Thema Parkplätze. In allen Aussagen wurden mehr Parkplätze gefordert. Oftmals wurde auf die besondere Problematik für den Spätdienst aufmerksam gemacht. Dieser muss die Arbeit zu einer Zeit beginnen, in welcher kaum Parkmöglichkeiten vorhanden sind, da in dieser Zeitspanne auch der Besucherandrang am grössten ist.

Im weiteren wurde bei der offenen Frage der Wunsch nach einer Kinderkrippe vermerkt (14 Nennungen). Das Anbieten einer Krippe durch ein Unternehmen ist ebenfalls ein möglicher Fringe Benefits. Da im Spital zum grössten Teil Frauen arbeiten, ist der Wunsch nach Betreuungsmöglichkeiten für Kinder nachvollziehbar.

Fazit zu den Fringe Benefits

- **Essensverbilligung**

Mehr als 70% des Personals im RSE empfindet die reduzierten Essenspreise als wichtig oder sehr wichtig, aber nur die Hälfte der Befragten erachtet die gegenwärtige Situation als befriedigend oder sehr befriedigend.

- **Vorhandensein von Parkplätzen**

Die Mitarbeiter des RSE beurteilen das Vorfinden von Parkplätzen als sehr wichtigen Punkt, sind aber mit der gegenwärtigen Situation nicht zufrieden. Die Datenanalyse zeigte an beiden Standorten einen deutlichen Mangel an Parkmöglichkeiten.

- **Krippe**

In der Antwort auf die offene Frage wurde wiederholt der Wunsch nach Kinderbetreuung geäußert.

Immaterielle Anreize**9.1.1.3 Soziale Anreize**

- **Kommunikation/Information**

These zur Anreizwirkung von Kommunikation/Information

Offenes, transparentes Informieren sowie ein gutes Kommunikationsklima zwischen den verschiedenen Berufsgruppen und Hierarchiestufen erhöht die Arbeitszufriedenheit und fördert die Unternehmensidentifikation.

Mitarbeiterzeitung (Wichtigkeit/Zufriedenheit)

Die Mitarbeiter des RSE erhalten 3 mal pro Jahr eine Hauszeitung, welche einerseits der Mitarbeiterinformation dient und andererseits als Marketinginstrument Wirkung entfalten soll, indem über verschiedene medizinische Themen und das Angebot des RSE informiert wird. Im Fragebogenteil A konnte das Personal die Mitarbeiterzeitung nach Wichtigkeit und Zufriedenheit beurteilen.

Für knapp 50% des Personals hat die Mitarbeiterzeitung eine wichtige (187, 45.9%) oder sehr wichtige (15, 3.7%) Bedeutung.

N = 407	Wichtigkeit der Mitarbeiterzeitung		N = 402	Zufriedenheit mit der Mitarbeiterzeitung	
	Häufigkeit	Prozente		Häufigkeit	Prozente
Völlig unwichtig (1)	9	2.2%	Völlig unzufrieden (1)	2	0.5%
Unwichtig (2)	39	9.6%	Unzufrieden (2)	10	2.5%
Weder wichtig noch unwichtig (3)	157	38.6%	Weder zufrieden noch unzufrieden (3)	114	28.3%
Wichtig (4)	187	45.9%	Zufrieden (4)	252	62.7%
Sehr wichtig (5)	15	3.7%	Sehr zufrieden (5)	24	6.0%
Gesamt	407	100.0%	Gesamt	402	100.0%
Kennzahlen: MW = 3.39/SW = 0.80			Kennzahlen: MW = 3.71/SW = 0.64		

Tabelle 13: Häufigkeitstabelle zur Wichtigkeit und Zufriedenheit hinsichtlich der Mitarbeiterzeitung

Die Mitarbeiter sind mit der Hauszeitung des RSE zu einem sehr grossen Teil zufrieden (252, 62.7%) oder sogar sehr zufrieden (24, 6.0%).

Vergleicht man die Mittelwerte von Wichtigkeits- und Zufriedenheitsrate miteinander ($MW_{\text{Wichtigkeit}} = 3.39/MW_{\text{Zufriedenheit}} = 3.71$), so zeigt sich, dass die Bewertung der Zufriedenheit höher ausfällt als diejenige der Wichtigkeit. Damit ist bei diesem Anreiz kaum Handlungsbedarf vorhanden.

Info-Zeitung zur Fusion

Alle zwei bis drei Monate wird das gesamte Personal des RSE durch eine spezielle Informationsbroschüre über vergangene und zukünftige Schritte des Zusammenschlusses der Spitäler Burgdorf und Langnau informiert. Dieser Anreiz konnte im Fragebogenteil A hinsichtlich empfundener Wichtigkeit und Zufriedenheit beurteilt werden.

Für die Mitarbeiter des RSE hat das Informationsblatt zur Fusion eine hohe Bedeutung. Mehr als zwei Drittel des Personals misst der Zeitung einen wichtigen (220,

54.2%) oder gar sehr wichtigen (55, 13.5%) Stellenwert bei. Diese Zahlen³⁰⁴ zeigen, dass die Informationszeitung zur Fusion im Vergleich zur Hauszeitung von den Befragten als wichtiger eingeschätzt wird. Dies erstaunt kaum, da Veränderungen wie eine Fusion u.a. durch Unsicherheit und Vertrauensverlust, Intransparenz und Komplexität der Lage, Gerüchte und Halbwahrheiten sowie grundsätzliches Infragestellen bestehender Strukturen und Vorgehensweisen geprägt werden. In solchen Zeiten des Umbruchs sind Information sowie Kommunikation der überlebenssichernde Faktor, welcher über Erfolg oder Misserfolg des Managements eines Unternehmens entscheidet.³⁰⁵

Ein grosser Teil des Personals ist mit der Informationszeitung zur Fusion zufrieden (221, 55.7%) oder sehr zufrieden (19, 4.8%). Somit gibt es kaum eine Differenz zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit hinsichtlich dieses Anreizes.

N = 406	Wichtigkeit der Informationszeitung zur Fusion		N = 397	Zufriedenheit mit der Informationszeitung zur Fusion	
	Häufigkeit	Prozente		Häufigkeit	Prozente
Völlig unwichtig (1)	3	0.7%	Völlig unzufrieden (1)	4	1.0%
Unwichtig (2)	26	6.4%	Unzufrieden (2)	16	4.0%
Weder wichtig noch unwichtig (3)	102	25.2%	Weder zufrieden noch unzufrieden (3)	137	34.5%
Wichtig (4)	220	54.2%	Zufrieden (4)	221	55.7%
Sehr wichtig (5)	55	13.5%	Sehr zufrieden (5)	19	4.8%
Gesamt	406	100.0%	Gesamt	397	100.0%
Kennzahlen: MW = 3.73/SW = 0.80			Kennzahlen: MW = 3.59/SW = 0.69		

Tabelle 14: Häufigkeitstabelle zur Wichtigkeit und Zufriedenheit hinsichtlich Informationszeitung zur Fusion

³⁰⁴ Die unterschiedliche Wichtigkeit von Hauszeitung und Informationszeitung zur Fusion wird auch durch die entsprechenden Mittelwerte $MW_{\text{Hauszeitung}} = 3.39/MW_{\text{Infoblatt-Fusion}} = 3.73$ verdeutlicht.

³⁰⁵ Vgl. Hertig, Philippe (1996), S. 212

Kommunikationsklima

Die Kommunikationsforschung weist dem Kommunikationsklima einen hohen Stellenwert bei, wobei auf seine situativen Ausprägungen und auf die verschiedenen Ebenen in der Organisation hingewiesen wird.³⁰⁶

Für das Personal des RSE hat das Kommunikationsklima eine äusserst wichtige Bedeutung. Für 71.7% (292) der Mitarbeiter ist das Kommunikationsklima sehr wichtig, für 27.9% (114) ist es wichtig. Die Standardabweichung ist mit 0.48 sehr gering und verdeutlicht den hohen Stellenwert dieses Anreizes. Das Kommunikationsklima hat die höchste Bedeutung bei den vorhandenen Anreizen (vgl. Abb. 15, S. 117).

Zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit hinsichtlich des Kommunikationsklimas sind im RSE grosse Unterschiede festzustellen. Nur knapp die Hälfte des Personals ist mit dem gegenwärtigen Kommunikationsklima zufrieden (172, 42.3%) oder sehr zufrieden (28, 6.9%). Nahezu ein Drittel sind unzufrieden (98, 24.1%) oder sogar sehr unzufrieden (29, 7.1%). Die Standardabweichung (SW = 1.09) weist auf recht grosse Unterschiede im Zufriedenheitsgrad innerhalb des Spitalpersonals hin. Dies lässt vermuten, dass die Güte des Kommunikationsklimas und damit der resultierende Zufriedenheitsgrad u.a. von Faktoren wie Teamzusammensetzung und dem Führungsstil des direkten Vorgesetzten abhängt. Zweifelsohne besteht aufgrund der grossen Differenz zwischen Wichtigkeits- und Zufriedenheitsrate hinsichtlich dieses Anreizes Handlungsbedarf.

³⁰⁶ Vgl. **Hentze**, Joachim/**Kammel**, Andreas/**Lindert**, Klaus (1997), S. 424

N = 408	Wichtigkeit des Kommunikationsklimas		N = 407	Zufriedenheit mit dem Kommunikationsklima	
	Häufigkeit	Prozente		Häufigkeit	Prozente
Völlig unwichtig (1)	0	0.0%	Völlig unzufrieden (1)	29	7.1%
Unwichtig (2)	1	0.2%	Unzufrieden (2)	98	24.1%
Weder wichtig noch unwichtig (3)	1	0.2%	Weder zufrieden noch unzufrieden (3)	80	19.6%
Wichtig (4)	114	27.9%	Zufrieden (4)	172	42.3%
Sehr wichtig (5)	292	71.7%	Sehr zufrieden (5)	28	6.9%
Gesamt	408	100.0%	Gesamt	407	100.0%
Kennzahlen: MW = 4.71/SW = 0.48			Kennzahlen: MW = 3.18/SW = 1.09		

Tabelle 15: Häufigkeitstabelle zur Wichtigkeit und Zufriedenheit hinsichtlich dem Kommunikationsklima

Interessanterweise konnte ein höchst signifikanter Zusammenhang ($p = 0.000$) zwischen dem Zufriedenheitsgrad bzgl. Kommunikationsklima und dem Arbeitsort nachgewiesen werden, wobei der Wert von Cramers V ($V = 0.211$) auf einen schwachen Zusammenhang hindeutet. Anhand der ermittelten Resultate kann aufgezeigt werden, dass das Personal in Burgdorf mit dem gegenwärtigen Kommunikationsklima unzufriedener ($MW = 2.96/SW = 1.07$) ist als jenes in Langnau ($MW = 3.66/SW = 1.07$). Eine Erklärung dafür kann die unterschiedliche Grösse der beiden Spitäler sein. In Burgdorf sind die Kommunikationswege länger, die Strukturen komplexer und der Kontakt zur Basis ist schwieriger zu gewinnen als in Langnau. Zudem ist das Kommunikationsklima stets von den Vorgesetzten und der Teamzusammensetzung abhängig.³⁰⁷

Die grosse Bedeutung der Kommunikation und Information zeigte sich im weiteren bei der Auswertung der offenen Frage im Fragebogenteil C. Insgesamt gab es 106

³⁰⁷ Nach der Auswertung der Fragebogen wurde in einem Gespräch mit Herrn Rickenbacher, Direktor des RSE, Erklärungsmöglichkeiten für ausgewählte Ergebnisse, wie vorgefundene Zufriedenheitsunterschiede zwischen den beiden Standorten, gesucht. Vgl. **Rickenbacher**, Max (2001)

Nennungen zu diesem Thema, wobei 94 Nennungen aus Burgdorf stammten. Dieses Mehr an Nennungen aus Burgdorf weist ebenfalls auf einen Zusammenhang zwischen Zufriedenheitsgrad mit dem gegenwärtigen Kommunikationsklima und dem Arbeitsort hin. Bei den Bemerkungen kristallisierten sich zwei Hauptanliegen bei den Mitarbeitern heraus: Einerseits wurde der Wunsch nach einer besseren interdisziplinären Kommunikation geäußert (49 Nennungen), andererseits forderten die Mitarbeiter einen besseren Informationsfluss und mehr Transparenz bei Entscheidungen (43 Nennungen), welche das Personal betreffen.

Fazit zur Kommunikation/Information

- **Mitarbeiterzeitung**

Knapp die Hälfte der Mitarbeiter des RSE empfindet die Mitarbeiterzeitung als wichtig, wobei nahezu 70% des Personals sich zufrieden oder sehr zufrieden mit seiner Hauszeitung zeigt.

- **Informationszeitung zur Fusion**

Mehr als zwei Drittel des Personals misst der Informationszeitung zur Fusion eine hohe oder sehr hohe Bedeutung bei. Die Informationszeitung ist den Mitarbeitern des RSE wichtiger als die Hauszeitung. 60% der Mitarbeiter sind mit dem untersuchten Anreiz zufrieden.

- **Kommunikationsklima**

Dieser Punkt hat für alle Mitarbeiter einen äusserst zentralen Stellenwert. Für über 70% des Personals ist das Kommunikationsklima sehr wichtig, aber nicht einmal die Hälfte ist mit dem Ist-Zustand zufrieden (42.3%) oder sehr zufrieden (6.9%). Diese deutliche Diskrepanz weist auf einen Handlungsbedarf hin. Interessanterweise konnte zwischen den beiden Standorten ein unterschiedlich hoher Zufriedenheitsgrad festgestellt werden. Langnau äusserte hinsichtlich des Kommunikationsklimas eine höhere Zufriedenheit als Burgdorf. Die Auswertung der offenen Frage zeigte mit 106 Nennungen ebenfalls die hohe Bedeutung von Kommunikation und Information, wobei weitaus der grösste Teil der Antworten aus Burgdorf stammte. Hauptanliegen der Mitarbeiter waren hier eine Verbesserung der interdisziplinären Kommunikation und mehr Transparenz bei Entscheidungen, welche das Personal betreffen.

- **Soziale Beziehungen**

These zur Anreizwirkung von sozialen Beziehungen

Werden durch soziale Kontakte auf Seiten der Vorgesetzten und Mitarbeiter soziale Bedürfnisse befriedigt, so ist eine erhöhte Arbeitszufriedenheit zu erwarten.

Personalanlässe

Im RSE finden regelmässig Personalanlässe in Form von Wander-, Velo- oder Skitaggen statt. Dieses Jahr³⁰⁸ wird zum ersten Mal ein gemeinsames Fest für die Mitarbeiter beider Standorte stattfinden. Durch gemütliches Beisammensein soll das Zusammengehörigkeitsgefühl gestärkt und dem Bedürfnis nach sozialen Kontakten Rechnung getragen werden. Im Fragebogenteil A konnten die Personalanlässe nach Wichtigkeit und Zufriedenheit beurteilt werden.

Nahezu zwei Drittel des Personals im RSE empfindet das Stattfinden von Personalanlässen als wichtig (186, 45.6%) oder als sehr wichtig (81, 19.9%). Anhand dieser Werte wird deutlich, dass soziale Kontakte für die Mitarbeiter eine hohe Bedeutung ($MW = 3.77$) haben. Ein grosser Teil der Befragten ist zufrieden mit dem vorhandenen Angebot an Personalanlässen. So beurteilen 50.6% (204) die Ist-Situation als zufriedenstellend und 14.1% (57) als sehr zufriedenstellend. Die Mittelwerte ($MW_{Wichtigkeit} = 3.77 / MW_{Zufriedenheit} = 3.7$) der beiden untersuchten Anreize sind fast identisch und verdeutlichen dadurch, dass bei den Personalanlässen kaum Handlungsbedarf besteht.

³⁰⁸ Sommer 2001

N = 408	Wichtigkeit von Personalanlässen		N = 403	Zufriedenheit mit den Personalanlässen	
	Häufigkeit	Prozente		Häufigkeit	Prozente
Völlig unwichtig (1)	2	0.5%	Völlig unzufrieden (1)	5	1.2%
Unwichtig (2)	28	6.9%	Unzufrieden (2)	25	6.2%
Weder wichtig noch unwichtig (3)	111	27.1%	Weder zufrieden noch unzufrieden (3)	112	27.9%
Wichtig (4)	186	45.6%	Zufrieden (4)	204	50.6%
Sehr wichtig (5)	81	19.9%	Sehr zufrieden (5)	57	14.1%
Gesamt	408	100.0%	Gesamt	403	100.0%
Kennzahlen: MW 3.77/SW = 0.86			Kennzahlen: MW = 3.70/SW = 0.83		

Tabelle 16: Häufigkeitstabelle zur Wichtigkeit und Zufriedenheit hinsichtlich Personalanlässe

Von Interesse ist der höchst signifikante Zusammenhang ($p = 0.000$) zwischen dem Zufriedenheitsgrad mit den vorhandenen Personalanlässen und den beiden Standorten Burgdorf und Langnau.³⁰⁹ Die bivariate Masszahl Cramers V mit 0.294 belegt einen recht starken Zusammenhang zwischen den beiden Variablen. Die Mitarbeiter in Langnau sind insgesamt weder zufrieden noch unzufrieden mit den Personalanlässen (MW = 3.09/SW = 0.9), wohingegen das Personal in Burgdorf mit dem vorhandenen Angebot zufrieden ist (MW = 3.96/SW = 0.65).

Langnau hat im Gegensatz zu Burgdorf vor dem Zusammenschluss kaum Personalanlässe gekannt. Somit ist der Zufriedenheitsunterschied zwischen den beiden Standorten wohl auf die Zeit vor dem Zusammenschluss zurückzuführen. Da zukünftig an beiden Standorten dasselbe Angebot an Personalanlässen vorhanden sein wird, sollte sich der Zufriedenheitsgrad allmählich angleichen.³¹⁰

³⁰⁹ N = 401/97.8%

³¹⁰ Vgl. **Rickenbacher**, Max (2001)

Gutes Arbeitsklima

Das Arbeitsklima bezieht sich sprachlich oft auf etwas, das sich am besten mit der Stimmung innerhalb eines Unternehmens umschreiben lässt. Es lässt sich als Unternehmenszufriedenheit interpretieren, indem Bewertungen der betrieblichen Realität aus der Sicht des gesamten Personals erfasst werden.³¹¹

Die Mitarbeiter des RSE konnten im Fragebogenteil B fünf Punkte ankreuzen, welche ihnen im Zusammenhang mit der eigenen Arbeit im RSE am wichtigsten erscheinen. Das Arbeitsklima wurde von 89.8% (368) der Mitarbeiter als einen der fünf wichtigsten Punkte bezeichnet. Von den elf möglichen Punkten im Fragebogenteil B wurde das Arbeitsklima somit am meisten angegeben, was die äusserst hohe Bedeutung dieses Punktes verdeutlicht.³¹²

Gute Arbeitsbeziehung zum Vorgesetzten

Die gute Arbeitsbeziehung zum Vorgesetzten gehört ebenfalls zu einem der elf Punkte, aus denen im Fragebogenteil B ausgewählt werden konnte. 40.8% (167) der Mitarbeiter³¹³ erachten eine gute Arbeitsbeziehung zum Vorgesetzten als wichtig.

Arbeitsverhältnis

Bei der Auswertung der offenen Frage kristallisierte sich das Gebiet „Arbeitsverhältnis“ mit 78 Nennungen als recht wichtiges Anliegen der Mitarbeiter heraus. Dabei scheinen mehr Respekt, eine erhöhte Wertschätzung und eine Verflachung der Hierarchien auf der einen Seite (34 Nennungen) sowie ein bessere Personalführung in menschlicher und fachlicher Hinsicht (19 Nennungen) die Hauptpunkte darzustellen.

Fazit zu sozialen Beziehungen

- **Personalanlässe**

Nahezu zwei Drittel des Personals beurteilt die regelmässig stattfindenden Personalanlässe als wichtig oder sehr wichtig und ist mit dem bestehenden Angebot zufrieden oder sehr zufrieden. Wichtigkeit und Zufriedenheit sind beinahe deckungsgleich. Interessanterweise besteht aber eine deutliche Differenz im Zufriedenheitsgrad zwischen

³¹¹ Vgl. **Gerbert**, Diether (1992), Sp. 1500. Der Autor verwendet den Ausdruck Betriebs- anstelle von Arbeitsklima.

³¹² MW = 1.1/SW = 0.3

³¹³ N = 409/99.8%

den beiden Standorten. Das Personal in Burgdorf ist zufrieden mit den Personalveranstaltungen, jenes in Langnau ist weder zufrieden noch unzufrieden.

- **Arbeitsklima**

Das Arbeitsklima ist für fast 90% des Personals wichtig und wurde innerhalb der elf Punkte im Fragebogenteil B weitaus am meisten gewählt.

- **Gute Arbeitsbeziehung zum Vorgesetzten**

Eine gute Arbeitsbeziehung zum Vorgesetzten ist nur für 40% der Mitarbeiter wichtig.

- **Arbeitsverhältnis**

Das Arbeitsverhältnis kristallisierte sich bei den Antworten zur offenen Frage mit 78 Nennungen als recht wichtige Kategorie heraus. Dabei stand primär der Wunsch nach mehr Respekt, Wertschätzung und einer Verflachung der Hierarchien sowie nach einer besseren Personalführung im Vordergrund.

- **Gruppenmitgliedschaft**

These zur Anreizwirkung von Gruppenmitgliedschaft

Gruppenmitgliedschaft innerhalb des Spitals befriedigt das grundlegende Bedürfnis der Mitarbeiter nach Zugehörigkeit sowie zwischenmenschlichem Kontakt und ist für die Arbeitszufriedenheit vieler Mitarbeiter entscheidend.

Möglichkeit von Supervisionen

Hauptsächlich Ärzte, Pflege sowie Technischer Dienst³¹⁴ in seiner zusätzlichen Funktion als Pikett- und Rettungsdienst erleben in ihrem Arbeitsalltag oftmals psychisch belastende Ereignisse. Für einen besseren Umgang und eine leichtere Bewältigung solcher Situationen werden v.a. für die Pflege regelmässig Supervisionen angeboten.

Unter einer Supervision wird ein Beratungsgespräch verstanden, in dem mehrere Personen gemeinsam einen konkreten Fall analysieren und behandeln. Die Supervision soll unter anderem dazu anregen, zusätzliche Handlungsalternativen zu finden, um künftig vergleichbare Fälle optimaler zu bewältigen.³¹⁵

³¹⁴ Der technische Dienst wird der Berufsgruppe „Logistik“ zugeordnet.

³¹⁵ Vgl. Birker, Klaus (1998), S. 143

Das Personal des RSE konnte im Fragebogenteil A das Angebot an Supervisionen hinsichtlich Wichtigkeit und Zufriedenheit beurteilen. Mehr als zwei Drittel des Personals findet das Anbieten von Supervisionen wichtig (160, 40.0%) oder sehr wichtig (112, 28.0%), womit diesem Punkt eine hohe Anreizwirkung zukommt.

N = 400	Wichtigkeit von Supervisionen	
	Häufigkeit	Prozente
Völlig unwichtig (1)	8	2.0%
Unwichtig (2)	38	9.5%
Weder wichtig noch unwichtig (3)	82	20.5%
Wichtig (4)	160	40.0%
Sehr wichtig (5)	112	28.0%
Gesamt	400	100.0%
Kennzahlen: MW = 3.83/SW = 1.01		

Tabelle 17: Häufigkeitstabelle zum Wichtigkeitsgrad von Supervisionen

Die Auswertung zeigte für den Wichtigkeitsgrad bzgl. dem Angebot von Supervisionen und den Berufsgruppen eine höchst signifikante Beziehung ($p = 0.000$), wobei Cramers V mit 0.167 auf eine schwache Korrelation hinweist. Bei den Berufsgruppen³¹⁶ hat die Möglichkeit von Supervisionen vor allem für die Paramedizin (MW = 4.07/SW = 1.0), die Pflege (MW = 3.98/SW = 0.94) und die Ärzteschaft (MW = 3.68/SW = 0.97) eine hohe Bedeutung. Das Sekretariat (MW = 3.38/SW = 1.12) und die Logistik (MW = 3.18/SW = 0.97) beurteilen den untersuchten Anreiz als weniger wichtig. Somit beurteilen vor allem diejenigen Berufsgruppen Supervisionen als wichtig, welche täglich mit den Patienten in Berührung kommen.

Knapp 40% des Personals im RSE ist mit der Ist-Situation hinsichtlich Supervisionen zufrieden (112, 28.9%) oder sehr zufrieden (37, 9.5%) und weitere 40% ist weder unzufrieden noch zufrieden (152, 39.2%).³¹⁷ Die relativ deutliche Differenz zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit ist ebenfalls anhand der Mittelwerte ($MW_{\text{Wichtigkeit}} =$

³¹⁶ N = 395/96.3%

³¹⁷ N = 388/94.6%

3.83/MW_{Zufriedenheit} = 3.21) ersichtlich und weist demzufolge auf einen Handlungsbedarf hin.

N = 388	Zufriedenheit mit dem Angebot an Supervisionen	
	Häufigkeit	Prozente
Völlig unzufrieden (1)	16	4.1%
Unzufrieden (2)	71	18.3%
Weder zufrieden noch unzufrieden (3)	152	39.2%
Zufrieden (4)	112	28.9%
Sehr zufrieden (5)	37	9.5%
Gesamt	388	100.0%
Kennzahlen: MW = 3.21/SW = 0.99		

Tabelle 18: Häufigkeitstabelle zum Zufriedenheitsgrad bzgl. Supervisionen

Einen äusserst signifikanten Unterschied zwischen Zufriedenheitsgrad mit den angebotenen Supervisionen ist für den Arbeitsort ($p = 0.000$) sowie die Berufsgruppen ($p = 0.001$) zu finden. Cramers V belegt sowohl für den ersten ($V = 0.188$) wie auch den zweiten Fall ($V = 0.16$) eine schwache Korrelation. Beim Arbeitsort³¹⁸ weist Burgdorf einen höheren Zufriedenheitsgrad (MW = 3.35/SW = 1.01) auf als Langnau (MW = 2.91/SW = 0.8). Dieser Unterschied in der Zufriedenheitsrate ist wohl erneut auf die Zeit vor dem Zusammenschluss der beiden Spitäler zurückzuführen, in welcher die Mitarbeiter in Langnau keine Möglichkeit für Supervisionen vorfanden.³¹⁹ Innerhalb der Berufsgruppen³²⁰ weist die Pflege den höchsten (MW = 3.35/SW = 1.02) und die Paramedizin den tiefsten (MW = 2.72/SW = 1.13) Zufriedenheitsgrad auf. Logistik (MW = 3.17/SW = 0.64), Sekretariat (MW = 3,1/SW = 0.83) und Ärzteschaft (MW = 3.03/SW = 0.9) sind mit dem gegenwärtigen Angebot insgesamt weder zufrieden noch unzufrieden. Diese Unterschiede innerhalb den Berufsgruppen sind nicht erstaunlich, da bisher v.a. die Pflege die Möglichkeit von Supervisionen hatte.

³¹⁸ N = 386/94.1%

³¹⁹ Vgl. **Rickenbacher**, Max (2001)

³²⁰ N = 383/94.3%

Projektarbeit mit anderen Berufsgruppen

Um die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Berufsgruppen zu verbessern, werden im RSE regelmässig interdisziplinäre Projektarbeiten durchgeführt. Im Fragebogenteil A konnten die Mitarbeiter Stellung zu diesem Anreiz nehmen und ihn hinsichtlich Wichtigkeits- und Zufriedenheitsgrad beurteilen.

Knapp zwei Drittel des Personals sehen solche Projektarbeiten als wichtig (210, 52.1%) oder als sehr wichtig (49, 12.2%) an. Aber nur knapp ein Drittel ist auch zufrieden (118, 30.3%) oder sehr zufrieden (7, 1.8%). Gut die Hälfte ist weder zufrieden noch unzufrieden (204, 52.4%). Diese Zahlen lassen sich einerseits als Wunsch nach mehr Projektarbeiten, andererseits als Unzufriedenheit mit den bestehenden Projektarbeit interpretieren.

N = 403	Wichtigkeit von Projektarbeiten mit anderen Berufsgruppen		N = 389	Zufriedenheit bzgl. Projektarbeiten mit anderen Berufsgruppen	
	Häufigkeit	Prozente		Häufigkeit	Prozente
Völlig unwichtig (1)	4	1.0%	Völlig unzufrieden (1)	11	2.8%
Unwichtig (2)	22	5.4%	Unzufrieden (2)	49	12.7%
Weder wichtig noch unwichtig (3)	118	29.3%	Weder zufrieden noch unzufrieden (3)	204	52.4%
Wichtig (4)	210	52.1%	Zufrieden (4)	118	30.3%
Sehr wichtig (5)	49	12.2%	Sehr zufrieden (5)	7	1.8%
Gesamt	403	100.0%	Gesamt	389	100.0%
Kennzahlen: MW 3.69/SW = 0.79			Kennzahlen: MW = 3.16/SW = 0.77		

Tabelle 19: Häufigkeitstabelle zur Wichtigkeit und Zufriedenheit hinsichtlich Projektarbeiten mit anderen Berufsgruppen

Fazit zur Gruppenmitgliedschaft**• Möglichkeit von Supervisionen**

Mehr als zwei Drittel der Mitarbeiter im RSE sehen die Möglichkeit von Supervisionen als wichtig oder sehr wichtig an. Bei den Berufsgruppen empfinden v.a. die paramedizinischen Dienste, die Pflege und die Ärzteschaft diesen Anreiz als besonders wichtig. Nur ein Drittel des Personals ist zufrieden oder sehr zufrieden mit dem untersuchten Anreiz. Bei den Berufsgruppen zeigt die Pflege den höchsten und die Logistik den tiefsten Zufriedenheitsgrad. Zudem sind die Mitarbeiter im Regionalspital Burgdorf signifikant zufriedener mit dem Angebot an Supervisionen als diejenigen im Bezirksspital Langnau.

• Projektarbeiten mit anderen Berufsgruppen

Für knapp zwei Drittel der Befragten sind Projektarbeiten mit anderen Berufsgruppen wichtig oder sehr wichtig. Der Zufriedenheitsgrad liegt hingegen erheblich tiefer. So zeigt sich nur knapp ein Drittel der Mitarbeiter zufrieden oder sehr zufrieden mit den vorhandenen interdisziplinären Projektarbeiten. Mehr als die Hälfte ist weder zufrieden noch unzufrieden.

• Anerkennung**These zur Anreizwirkung von Anerkennung**

Anerkennung verstärkt das Leistungsverhalten und die Motivation der Mitarbeiter in einer positiven Art und Weise.

Die Mitarbeiter des RSE konnten im Fragebogenteil B angeben, ob ihnen die Anerkennung ihrer geleisteten Arbeit durch den Vorgesetzten als wichtig erscheint. Für 60.1% (246) ist dies im Zusammenhang mit der Arbeit ein wesentlicher Punkt.³²¹

Bei der Auswertung der offenen Frage im Fragebogenteil C zeichnete sich die Anerkennung mit 30 Nennungen ebenfalls als eine eigenständige Kategorie aus. Dabei äusserten die Befragten einerseits den Wunsch nach mehr Anerkennung für ihre Arbeit (23 Nennungen), andererseits wurde vereinzelt (7 Nennungen) die Anerkennung in Form von Geschenken wie bspw. Dienstaltersgeschenk oder Beitrag an ein Fitness-Abonnement angeregt.

³²¹ N = 409/99.8%

Fazit zur Anerkennung

Für 60% der Mitarbeiter des RSE ist die Anerkennung durch den Vorgesetzten ein wichtiger Punkt. Bei der offenen Frage zur Verbesserung der Arbeitssituation kristallisierte sich die Anerkennung ebenfalls als Kategorie heraus. Hierbei wurde einerseits vermehrte Anerkennung der Arbeit, andererseits Geschenke als Ausdrucksmittel der Anerkennung gefordert.

9.1.1.4 Organisatorische Anreize i.e. S.**• Personalentwicklung****These zur Anreizwirkung der Personalentwicklung**

Weiterbildungsmöglichkeiten, Laufbahnplanung und Aufstiegsmöglichkeiten als Wachstums- und Entwicklungsanreize haben sowohl für die verschiedenen Berufsgruppen als auch für den einzelnen Mitarbeiter unterschiedliche Priorität und können somit unter Umständen ein wesentliches Zufriedenheitspotential beinhalten.³²²

Weiterbildungsmöglichkeiten

Im RSE werden sowohl interne wie auch externe Weiterbildungen angeboten. Intern finden regelmässig Weiterbildungen in Form von Vorträgen oder Fallbesprechungen statt, an welchen v.a. Ärzte, Pflege und paramedizinische Dienste teilnehmen können. Externe Weiterbildungen wie bspw. höhere Fachausbildung sowie Ausbildung zur Stations- oder Hygieneschwester werden vom RSE teilweise oder vollständig finanziert.

Die Weiterbildungsmöglichkeiten konnten im Fragebogenteil A wiederum nach Wichtigkeit und Zufriedenheit beurteilt werden. Praktisch allen Befragten sind die Weiterbildungsmöglichkeiten wichtig (173, 42.4%) oder sehr wichtig (220, 53.9%). Die sehr hohe Bedeutung von Weiterbildungsmöglichkeiten äussert sich auch im Mittelwert.³²³ Demnach kann davon ausgegangen werden, dass dem Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten eine äusserst hohe Anreizwirkung zukommt.

³²² Vgl. Eichhorn, Siegfried/Schmidt-Rettig, Barbara (1995), S. 258f.

³²³ MW = 4.5

N = 408	Wichtigkeit von Weiterbildungsmöglichkeiten	
	Häufigkeit	Prozente
Völlig unwichtig (1)	0	0.0%
Unwichtig (2)	2	0.5%
Weder wichtig noch unwichtig (3)	13	3.2%
Wichtig (4)	173	42.4%
Sehr wichtig (5)	220	53.9%
Gesamt	408	100.0%
Kennzahlen: MW = 4.5/SW = 0.59		

Tabelle 20: Häufigkeitstabelle zur Wichtigkeit von Weiterbildungsmöglichkeiten

Zwischen Wichtigkeitsgrad von Weiterbildungsmöglichkeiten und Berufsgruppen³²⁴ zeigte sich eine signifikante Beziehung ($p = 0.019$) mit einem sehr schwachen Zusammenhang ($V = 0.151$). Von den fünf Berufsgruppen messen die paramedizinischen Dienste den Weiterbildungsmöglichkeiten die höchste (MW = 4.74/SW = 0.45), das Sekretariat (MW = 4.33/SW = 0.58) und die Logistik (MW = 4.28/SW = 0.6) die tiefste Bedeutung bei. Ärzte und Pflege liegen mit identischen Werten etwa in der Mitte (MW = 4.53/SW = 0.56). Damit scheinen je nach Berufsgruppen, wenn auch nur schwach belegt, unterschiedliche Bedürfnisse bzgl. Weiterbildungsmöglichkeiten zu bestehen.

Knapp zwei Drittel der Befragten geben an, mit dem Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten zufrieden (212, 52.5%) oder sehr zufrieden (48, 11.9%) zu sein.³²⁵ Zwischen dem Wichtigkeits- und Zufriedenheitsgrad besteht demnach eine Differenz. Dies verdeutlichen auch die beiden Mittelwerte ($MW_{\text{Wichtigkeit}} = 4.50/MW_{\text{Zufriedenheit}} = 3.55$) und weisen auf Handlungsbedarf hin.

³²⁴ N = 402/98.0%

³²⁵ N = 404/98.5%

N = 404	Zufriedenheit mit dem Weiterbildungsangebot	
	Häufigkeit	Prozente
Völlig unzufrieden (1)	14	3.5%
Unzufrieden (2)	59	14.6%
Weder zufrieden noch unzu- frieden (3)	71	17.5%
Zufrieden (4)	212	52.5%
Sehr zufrieden (5)	48	11.9%
Gesamt	404	100.0%
Kennzahlen: MW = 3.55/SW = 0.80		

Tabelle 21: Häufigkeitstabelle zur Zufriedenheit bzgl. den Weiterbildungsmöglichkeiten

Zwischen dem Arbeitsort³²⁶ und dem Zufriedenheitsgrad besteht ein äusserst signifikanter Zusammenhang ($p = 0.000$), wobei Cramers V mit einem Wert von 0.171 eine schwache Beziehung belegt. Die Mitarbeiter in Burgdorf (MW 3.72/SW = 0.93) sind signifikant zufriedener als ihre Arbeitskollegen in Langnau (MW = 3.18/SW = 1.03). Auch hier widerspiegeln die Resultate wohl die Zeit vor dem Zusammenschluss, in welcher die Mitarbeiter im Bezirksspital Langnau keine Weiterbildungsangebote vorgefunden haben und externe Weiterbildungen stets selbst bezahlen mussten.³²⁷

Weiter liess sich ein signifikanter Zusammenhang ($p = 0.002$) zwischen den verschiedenen Berufsgruppen³²⁸ und dem Zufriedenheitsgrad hinsichtlich den Weiterbildungsmöglichkeiten feststellen. Cramers V ($V = 0.151$) weist dabei auf einen schwachen Zusammenhang hin. Es zeigte sich, dass unter den fünf Berufsgruppen in erster Linie das Sekretariat deutlich unzufriedener (MW = 2.81/SW = 1.03) mit den angebotenen Weiterbildungsmöglichkeiten ist. Dies erstaunt wenig, da gegenwärtig hauptsächlich Weiterbildungen für Ärzte, Pflege und Paramedizin angeboten werden.

³²⁶ N = 398/98.9%

³²⁷ Vgl. **Rickenbacher**, Max (2001)

³²⁸ N = 398/97.1%

Für das Sekretariat besteht zweifelsohne ein Mangel an geeigneten Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten.

(aV)		Berufsgruppen (uV)					
N = 398		Pflege	Ärzte	Sekretariat	Paramedizin	Logistik	Gesamt
		245	37	21	42	53	398
Zufriedenheit mit den Weiterbildungsmöglichkeiten	Völlig unzufrieden (1)	6 2.4%	2 5.4%	2 9.5%	4 9.5%	0 0.0%	14 3.5%
	Unzufrieden (2)	27 11.0%	5 13.5%	7 33.3%	6 14.3%	13 24.5%	58 14.6%
	Weder zufrieden noch unzufrieden (3)	41 16.8%	6 16.3%	5 23.9%	11 26.2%	6 11.4%	69 17.3%
	Zufrieden (4)	142 58.0%	15 40.5%	7 33.3%	16 38.1%	29 54.7%	209 54.7%
	Sehr zufrieden (5)	29 11.8%	9 24.3%	0 0.0%	5 11.9%	5 9.4%	48 12.1%
	Kennzahlen	MW	3.66	3.65	2.81	3.30	3.49
	SW	0.91	1.16	1.03	1.15	0.97	1.00
Bivariate Masszahl: $V = 0.152/p = 0.002$							

Tabelle 22: Kreuztabelle Berufsgruppen – Zufriedenheit mit den Weiterbildungsmöglichkeiten

Bei der Auswertung der offenen Frage im Fragebogenteil C zeichnete sich die Weiterbildung mit 28 Nennungen ebenfalls als eine Antwortkategorie ab. Der grösste Teil der Antworten (23 Nennungen) betraf die Förderung einer guten Weiter- und Fortbildungspolitik.

Laufbahnplanung

Die Personalabteilung im Regionalspital Emmental bietet seinen Mitarbeitern auf Wunsch eine individuelle Laufbahnplanung an. Eine Laufbahnplanung kann eine

Leistungssteigerung bewirken, wenn es mit ihrer Hilfe gelingt, die Motivation und persönliche Entwicklung des Arbeitnehmers zu verbessern. Eine Laufbahnplanung hat dann Motivationswirkung, wenn Mitarbeiter die mit einer Karriere verbundenen Anreize honorieren und die vom Unternehmen ergriffenen Versetzungsmassnahmen als Resultat individuellen Leistungsverhaltens wahrnehmen.³²⁹

Im Fragebogenteil A musste die Laufbahnplanung hinsichtlich eingeschätzter Wichtigkeit und Zufriedenheit seitens der Mitarbeiter bewertet werden. Zwei Drittel der Befragten erachten die Möglichkeit einer Laufbahnplanung als wichtig (209, 51.7%) oder sehr wichtig (61, 15.1%). Fast ein Viertel (98, 24.3%) beurteilt diesen Anreiz als weder wichtig noch unwichtig. Der Mittelwert von 3.70 zeigt ebenfalls, dass dem Personal das Vorhandensein einer Laufbahnplanung recht wichtig ist.

Mit der vorhandenen Laufbahnplanung ist fast die Hälfte der Mitarbeiter weder zufrieden noch unzufrieden (178, 46.1%) und knappe 40% sind damit zufrieden (136, 35.2%) oder sehr zufrieden (13, 3.4%). Die Mittelwerte von Wichtigkeits- und Zufriedenheitsgrad der Laufbahnplanung ($MW_{\text{Wichtigkeit}} = 3.70 / MW_{\text{Zufriedenheit}} = 3.25$) zeigen ebenfalls eine Differenz.

³²⁹ Vgl. **Berthel**, Jürgen (1992b), Sp. 1205

N = 404	Wichtigkeit der Laufbahnplanung		N = 386	Zufriedenheit bzgl. Laufbahnplanung	
	Häufigkeit	Prozente		Häufigkeit	Prozente
Völlig unwichtig (1)	11	2.7%	Völlig unzufrieden (1)	8	2.1%
Unwichtig (2)	25	6.2%	Unzufrieden (2)	51	13.2%
Weder wichtig noch unwichtig (3)	98	24.3%	Weder zufrieden noch unzufrieden (3)	178	46.1%
Wichtig (4)	209	51.7%	Zufrieden (4)	136	35.2%
Sehr wichtig (5)	61	15.1%	Sehr zufrieden (5)	13	3.4%
Gesamt	404	100.0%	Gesamt	386	100.0%
Kennzahlen: MW = 3.7/SW = 0.89			Kennzahlen: MW = 3.25/SW = 0.80		

Tabelle 23: Häufigkeitstabelle zur Wichtigkeit und Zufriedenheit hinsichtlich der Laufbahnplanung

Aufstiegsmöglichkeiten

Aufstiegsmöglichkeiten gehören ebenfalls zu den Wachstums- und Entwicklungsanreizen. Sie enthalten ein komplexes Belohnungsbündel. „Neben dem Direktbezug hinsichtlich der Selbstentfaltung des Mitarbeiters ergeben sich auch Wirkungen hinsichtlich finanzieller Motive (höheres Gehalt), sozialer Kontaktmotive (Gruppen- und Vorgesetztenkontakte) sowie Leistungs- und Machtmotive (erweiterter Aufgaben- und Kompetenzbereich).“³³⁰

³³⁰ Eichhorn, Siegfried/Schmidt-Rettig, Barbara (1995), S. 258f.

Im Fragebogenblock B konnten die Befragten beurteilen, wie wichtig ihnen Aufstiegsmöglichkeiten im Zusammenhang mit ihrer Arbeit sind. Es zeigte sich, dass nur ein sehr geringer Teil (47, 11.5%) der Mitarbeiter diesen Punkt als wichtig erachtet.

Fazit zur Personalentwicklung

- **Weiterbildungsmöglichkeiten**

Nahezu alle Befragten beurteilen diesen Punkt als wichtig oder sehr wichtig. Zweifelsohne haben Weiterbildungsmöglichkeiten eine sehr hohe Anreizwirkung für alle Mitarbeiter im RSE. Innerhalb der Berufsgruppen erachtet die Paramedizin diesen Anreiz als besonders wichtig, das Sekretariat und die Logistik legen am wenigsten Wert darauf. Zwischen Wichtigkeits- und Zufriedenheitsgrad mit dem vorhandenen Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten liegt eine deutliche Diskrepanz, was auf Handlungsbedarf hinweist. Die Mitarbeiter in Burgdorf sind signifikant zufriedener mit den Weiterbildungsmöglichkeiten als die Mitarbeiter in Langnau. Bei den Berufsgruppen ist das Sekretariat vergleichsweise am unzufriedensten. Bei der offenen Frage stellte die Weiterbildung ebenfalls eine Antwortkategorie dar, wobei am häufigsten die Förderung einer guten Fort- und Weiterbildungspolitik gewünscht wurde.

- **Laufbahnplanung**

Insgesamt messen die Mitarbeiter der Laufbahnplanung eine recht grosse Bedeutung bei. Fast die Hälfte der Befragten zeigt sich indifferent, was den Zufriedenheitsgrad angeht. Zwischen eingeschätzter Wichtigkeit und Zufriedenheit hinsichtlich dieses Anreizes ist eine leichte Diskrepanz vorhanden.

- **Aufstiegsmöglichkeiten**

Dieser Punkt wird nur von ganz wenigen Befragten als wichtig für ihre Arbeitssituation im RSE betrachtet und hat demzufolge kaum Anreizwirkung.

- **Sicherheitsanreize (organisatorische Dimension)**

These zu Sicherheitsanreizen

Sicherheitsanreize in Form von Arbeitsplatzsicherheit und Vorhandensein einer Personalabteilung sprechen die Bedürfnisse der Spitalmitarbeiter nach Sicherheit und Geborgenheit sowie nach Schutz vor Gefahren an und können so die Leistungsentscheidungen der Mitarbeiter beeinflussen. Eine Erhöhung der Arbeitsplatzsicherheit hat jedoch keine dauerhafte Verbesserung der Arbeitszufriedenheit zur Folge.³³¹

Arbeitsplatzsicherheit

Im Fragebogenteil B³³² konnten die Befragten die Arbeitsplatzsicherheit nach ihrer Wichtigkeit beurteilen. 42.7% (175) erachten einen gesicherten Arbeitsplatz im Zusammenhang mit ihrer Arbeit im RSE als wichtig.

Es zeigten sich zwischen der untersuchten Variablen und dem Arbeitsort, den Alters- sowie den Berufsgruppen signifikante Beziehungen, für welche jeweils ein schwacher Zusammenhang belegt werden konnte. Die genauen Korrelationsstärken finden sich in der folgenden Tabelle (vgl. Tab. 24).

	Unabhängige Variablen		
Abhängige Variable	Arbeitsort	Altersgruppen	Berufsgruppen
Arbeitsplatzsicherheit (Wichtigkeit)	0.162	0.214	0.183
Alle ausgewiesenen Zusammenhänge sind mindestens auf dem 5-Prozent-Niveau signifikant. Korrelationen zwischen 0.15-0.3 können als schwach, solche grösser 0.3 als stark bezeichnet werden.			

Tabelle 24: Zusammenhang zwischen Wichtigkeit von Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitsort, Alters- sowie Berufsgruppen

Für die Mitarbeiter am Standort Langnau (67, 54.9%) hat ein gesicherter Arbeitsplatz den grösseren Stellenwert als für das Personal in Burgdorf (107, 38.1%).³³³ Im Umkreis von Langnau sind in der Vergangenheit mehrere Spitäler geschlossen worden. Zudem ist ein kleines Spital wie Langnau im Vergleich zu einem Spital wie Burgdorf

³³¹ Vgl. **Eichhorn**, Siegfried/**Schmidt-Rettig**, Barbara (1995), S. 255f.

³³² Im Fragebogenteil B gilt eine andere Bewertungsskala als im Fragebogenteil A: 1 bedeutet wichtig, 2 unwichtig.

³³³ N = 407/99.3%

eher von einer Schliessung bedroht. Weiter ist bei vielen Mitarbeitern des Bezirksspitals Langnau die regionale Verbundenheit relativ stark ausgeprägt. All diese Faktoren können den unterschiedlichen Stellenwert der Arbeitsplatzsicherheit zwischen den beiden Standorten erklären.³³⁴

Im allgemeinen messen die älteren Mitarbeiter - mit Ausnahme der jüngsten Altersgruppe³³⁵ - der Arbeitsplatzsicherheit eine höhere Bedeutung zu als die jüngeren Arbeitnehmer.³³⁶ Dies verdeutlichen die entsprechenden Mittelwerte. Für die beiden Altersgruppen 21-30 Jahre und 31-40 Jahre ist der Mittelwert und die Standardabweichung identisch (MW = 1.64/SW = 0.48). Diese beiden Altersgruppen erachten die Arbeitsplatzsicherheit innerhalb der Altersgruppen am unwichtigsten. Deutlich wichtiger ist dieser Anreiz für die Altersgruppen 41-50 Jahre (MW = 1.56/SW = 0.5), 50-60 Jahre (MW = 1.33/SW = 0.47) und für die über 60-jährigen Mitarbeiter (MW = 1.4/SW = 0.55). Diese Ergebnisse spiegeln die Realität auf dem Arbeitsmarkt wider, in welchem ältere Arbeitnehmer mehr Mühe beim Finden einer neuen Arbeitsstelle haben und dementsprechend mehr auf einen gesicherten Arbeitsplatz angewiesen sind.

Bei den Berufsgruppen erachtet in erster Linie die Logistik mit 61.1% (33) die Arbeitsplatzsicherheit als wichtig. Für die Ärzte (10, 26.3%) und die Pflege (99, 39.9%) hat ein gesicherter Arbeitsplatz hingegen einen deutlich geringeren Stellenwert. Dies erstaunt kaum, da in den Spitälern momentan Personalmangel herrscht und v.a. für Pflegepersonal eine grosse Auswahl neuer Stellen vorhanden ist.³³⁷

³³⁴ Vgl. **Rickenbacher**, Max (2001)

³³⁵ MW = 1.45/SW = 0.52

³³⁶ N = 405/98.8%

³³⁷ „Auch nach der Schliessung von Akutspitälern stünden grundsätzlich genügend Spitalbetten zur Verfügung. Die Spitäler im Kanton Bern müssten jedoch Betten unbelegt lassen, da das Personal für die Betreuung der Patientinnen und Patienten fehlt.“ (o.V.), (2000b), S. 36

(aV)	N = 403		Berufsgruppen (uV)					
Wichtig- keit eines gesich- erten Arbeits- platzes			Pflege	Ärzte	Sekre- tariat	Para- medizin	Logistik	Gesamt
		248	38	21	42	54	403	
	Anzahl Nennun- gen	Wichtig (1)	99 39.9%	10 26.3%	10 47.6%	21 50.0%	33 61.1%	173 42.9%
	(abs. u. rel.)	Unwichtig (2)	149 60.1%	28 73.3%	11 52.4%	21 50.0%	21 30.8%	230 57.1%
	Kennzahl- en	MW	1.60	1.74	1.52	1.50	1.39	1.57
		SW	0.49	0.45	0.51	0.51	0.49	0.50
Bivariate Masszahl: $V = 0.183/p = 0.009$								

Tabelle 25: Kreuztabelle: Wichtigkeit von Arbeitsplatzsicherheit für die einzelnen Berufsgruppen

Vorhandensein einer Personalabteilung

Im RSE gibt es seit 1999 eine Personalabteilung, welche für beide Standorte verantwortlich ist. Aufgabe der Personalabteilung ist u.a. die Zusammenführung der Kulturen beider Standorte in personeller Hinsicht, die Vermittlung von Weiterbildungsangeboten und –programmen für das ganze Spital sowie die Gewährleistung einer professionellen Ansprechstelle für das gesamte Personal in Fragen der Kommunikation, Konfliktbewältigung oder zu arbeitsrechtlichen Themen.³³⁸

Im Fragebogenteil A konnten die Befragten zum Wichtigkeits- und Zufriedenheitsgrad hinsichtlich der Personalabteilung Stellung nehmen. Die Auswertung ergab, dass nahezu das gesamte Personal die vorhandene Personalabteilung als wichtig (195, 48.5%) oder sehr wichtig (133, 33.1%) empfindet.³³⁹

Vergleicht man die Wichtigkeits- und Zufriedenheitsrate hinsichtlich der vorhandenen Personalabteilung miteinander, ergibt sich eine Differenz. So ist gut die Hälfte der Mitarbeiter zufrieden (177, 45.2%) oder sehr zufrieden (29, 7.4%) mit ihrer Anlaufstel-

³³⁸ Regionalspital Emmental (2000), S. 23

³³⁹ N = 402/98.0%

le.³⁴⁰ Mehr als ein Drittel der Befragten ist indifferent im Zufriedenheitsgrad. Der vorhandene Unterschied zwischen Ist- und Soll-Situation belegen im weiteren auch die Mittelwerte des untersuchten Anreizes ($MW_{\text{Wichtigkeit}} = 4.09/MW_{\text{Zufriedenheit}} = 3.48$).

Die Personalabteilung für beide Standorte existiert erst seit 1999. Zu Beginn der Inbetriebnahme mussten erst einmal die notwendige Infrastruktur aufgebaut werden. Daher ist es kaum erstaunlich, dass die Personalabteilung noch gar nicht in der Lage war, zur vollen Zufriedenheit des Personals zu arbeiten und sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter zu orientieren.³⁴¹

N = 402	Wichtigkeit der Personalabteilung		N = 392	Zufriedenheit bzgl. der Personalabteilung	
	Häufigkeit	Prozente		Häufigkeit	Prozente
Völlig unwichtig (1)	4	1.0%	Völlig unzufrieden (1)	6	1.5%
Unwichtig (2)	16	4.0%	Unzufrieden (2)	36	9.2%
Weder wichtig noch unwichtig (3)	54	13.4%	Weder zufrieden noch unzufrieden (3)	144	36.7%
Wichtig (4)	195	48.5%	Zufrieden (4)	177	45.2%
Sehr wichtig (5)	133	33.1%	Sehr zufrieden (5)	29	7.4%
Gesamt	402	100.0%	Gesamt	392	100.0%
Kennzahlen: $MW = 4.09/SW = 0.83$			Kennzahlen: $MW = 3.48/SW = 0.80$		

Tabelle 26: Häufigkeitstabelle zur Wichtigkeit und Zufriedenheit mit der Personalabteilung

³⁴⁰ N = 392/96.6%

³⁴¹ Vgl. Rickenbacher, Max (2001)

Fazit zu den Sicherheitsanreizen (organisatorische Dimension)

- **Arbeitsplatzsicherheit**

Für gut 40% des Personals ist ein sicherer Arbeitsplatz wichtig. Dabei ergaben sich Unterschiede zwischen den beiden Standorten sowie den verschiedenen Alters- und Berufsgruppen. Die Mitarbeiter in Langnau erachten die Arbeitsplatzsicherheit wichtiger als ihre Arbeitskollegen in Burgdorf. Die älteren Arbeitnehmer messen der untersuchten Variablen grössere Bedeutung zu als die jüngeren und bei den Berufsgruppen hat die Arbeitsplatzsicherheit v.a. für die Logistik eine grosse Anreizwirkung.

- **Vorhandensein einer Personalabteilung**

Beinahe alle Befragten gaben an, die Personalabteilung als wesentlich zu betrachten. Ein Vergleich zwischen Soll- und Ist-Situation zeigt gewisse Verbesserungsmöglichkeiten.

- **Personaleinsatz**

These zur Anreizwirkung des Personaleinsatzes

Das Vorhandensein von genügend Personal und eine Optimierung der Arbeitsorganisation führt zu einer befriedigenden Arbeitssituation, woraus eine höhere Arbeitszufriedenheit und Motivation resultiert.

Personalbestand

Die Auswertung der offenen Frage im Frageblock C zeigte den Wunsch nach deutlich höherem Personalbestand. Mit 119 Nennungen gab es zu dieser Antwortkategorie neben der Entlohnung die grösste Anzahl Bemerkungen. Weitaus am häufigsten wurde die Einstellung von mehr qualifiziertem Personal gefordert (102 Nennungen). In Langnau wurde zudem seitens der Ärzteschaft (6 Nennungen) eine Aufstockung der Assistenzärzte verlangt. Auf der Homepage des RSE stellt die Projektgruppe Pflege 2000, welche sich aus Mitarbeitern beider Standorte zusammensetzt, die seitens der Pflege zur Linderung des gegenwärtigen Personalmangels ergriffenen Massnahmen vor. Dazu gehören u.a. seit Sommer 2000 die Unterstützung aller Ab-

teilungen durch Abteilungsassistentinnen oder bei hohem Arbeitsanfall der Einsatz von Poolmitarbeitern.³⁴²

Organisation des Arbeitseinsatzes

Als weitere Antwortkategorie bei der offenen Frage zeichnete sich die Organisation des Arbeitseinsatzes ab (45 Nennungen). Hierbei wurde hauptsächlich eine Optimierung der bestehenden Arbeitsabläufe und der interdisziplinären Zusammenarbeit gefordert (33 Nennungen).

Fazit zum Personaleinsatz

- **Personalbestand**

Die Auswertung der offenen Frage zeigte den überaus deutlichen Wunsch nach mehr qualifiziertem Personal.

- **Organisation des Arbeitseinsatzes**

Bei dieser Antwortkategorie wurde primär eine Optimierung der bestehenden Arbeitsabläufe und der interdisziplinären Zusammenarbeit gefordert.

- **Arbeitszeitorganisation**

These zur Anreizwirkung einer wirkungsvollen Arbeitszeitorganisation

Eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit gewinnt aufgrund des Wertewandels immer mehr an Bedeutung und kann für die Spitalmitarbeiter wesentlich zur Arbeitszufriedenheit beitragen.

Im Regionalspital Emmental arbeiten Ärzte, Pflege und Technischer Dienst im Dreischichtbetrieb.

Flexible Arbeitszeitmodelle

Die Mitarbeiter konnten im Fragebogenteil B die Wichtigkeit von flexiblen Arbeitszeitmodellen im Zusammenhang mit der Arbeitssituation im RSE beurteilen. Nur 26.2% (107) der Arbeitnehmer empfinden diesen Anreiz als wichtig. Somit scheint der grösste Teil der Mitarbeiter (302, 73.8%) keinen Wunsch nach flexibleren Ar-

³⁴² Vgl. **Regionalspital Emmental** (2001), S. 1f.

beitszeiten zu haben. Hierbei stellt sich die Frage, ob die inhaltliche Bedeutung des Begriffs „flexible Arbeitszeitmodelle“ für die Befragten überhaupt klar war.

Möglichkeit von Teilzeitarbeit

Im weiteren wurde im Fragebogenteil B der Stellenwert von Teilzeitarbeit für die Mitarbeiter erfragt. Hier gaben 47.9% (196) der Befragten an, dass ihnen dieser Punkt als einer der fünf wichtigsten für eine befriedigende Arbeitssituation erscheint. Mehr als die Hälfte des Personals (213, 52.1%) erachtet die Möglichkeit von Teilzeitarbeit für die eigene Situation nicht als sehr wichtig.

Eine sehr signifikante Beziehung ($p = 0.000$) liess sich zwischen der Bedeutung von Teilzeitarbeit und den unabhängigen Variablen Geschlecht, Alters- sowie Berufsgruppen feststellen. In allen drei Fällen belegt Cramers V eine schwache Korrelation, welche in der folgenden Tabelle zusammengefasst sind.

	Unabhängige Variablen		
Abhängige Variable	Geschlecht	Altersgruppen	Berufsgruppen
Teilzeitarbeitsmöglichkeiten (Wichtigkeit)	0.225	0.226	0.268
Alle ausgewiesenen Zusammenhänge sind mindestens auf dem 5-Prozent-Niveau signifikant. Korrelationen zwischen 0.15-0.3 können als schwach, solche grösser 0.3 als stark bezeichnet werden.			

Tabelle 27: Zusammenhang zwischen Wichtigkeit von Teilzeitarbeitsmöglichkeiten und Geschlecht, Alters- sowie Berufsgruppen

Für das weibliche Personal ist Teilzeitarbeit bedeutend wichtiger (178, 53.5%) als für ihre männlichen Kollegen (18, 24.3%).³⁴³ Dieses Ergebnis erstaunt kaum, da viele Frauen durch die Doppelbelastung von Beruf und Familie auf Teilzeitarbeit angewiesen sind.

In gleicher Weise lässt sich auch das Resultat bei den verschiedenen Altersgruppen³⁴⁴ interpretieren. Hier wird der untersuchten Variablen in den beiden Altersgruppen 31-40Jahre (74, 60.7%) und 41-50 Jahre (56, 50.3%) am meisten Bedeutung beigemessen. In dieser Altersspanne sind oft ausgeprägte Familienpflichten vorhan-

³⁴³ N = 407/99.3%

³⁴⁴ N = 405/98.8%

den, was meist eine Teilzeitarbeit bedingt. Mit Ausnahme der über 60-jährigen hat Teilzeitarbeit für die übrigen Altersgruppen eine deutlich geringere Bedeutung.³⁴⁵

Bei den Berufsgruppen hat die Teilzeitarbeit für die Pflege im Vergleich zu den anderen Gruppen weitaus den höchsten Stellenwert ($MW = 1.42/SW = 0.49$). In dieser Berufsgruppe ist der Frauenanteil mit 94% am grössten.³⁴⁶ Die Ärzteschaft ($MW = 1.76/SW = 0.49$) und die Logistik ($MW = 1.7/SW = 0.46$) messen der Teilzeitarbeit die geringste Bedeutung bei. Sekretariat ($MW = 1.62/SW = 0.5$) und paramedizinische Dienste ($MW = 1.6/SW = 0.5$) liegen mit ähnlichen Resultaten zwischen den beiden Extremwerten.

Arbeitszeiten

Bei der offenen Frage im Fragebogenteil C ergab sich ebenfalls eine Antwortkategorie zu den Arbeitszeiten. Der hohe Stellenwert dieses Themas zeigt die grosse Anzahl von Antworten (85). Die meisten Bemerkungen (60) kamen seitens der Pflege, welche sich die Abschaffung der geteilten Dienste³⁴⁷ (30 Nennungen), die Förderung von flexiblen Arbeitszeitsystemen und Teilzeitarbeit (18 Nennungen) sowie das Vermeiden von Überstunden (13 Nennungen) wünschte. Bei den geteilten Diensten wurde der Handlungsbedarf bereits erkannt. So strebt die Projektgruppe Pflege 2000 als jüngstes Projekt die Einführung durchgehender Dienste und damit die Abschaffung von geteilten Diensten an. Die dazu notwendigen Stellen sind bewilligt worden.³⁴⁸ Von den Ärzten (10 Nennungen) wurde die Einhaltung der 55-Stunden Woche gefordert.

Fazit zur Arbeitszeitorganisation

- **Flexible Arbeitszeitmodelle**

Nicht einmal einem Drittel der Befragten sind flexible Arbeitszeitmodelle wichtig.

³⁴⁵ bis 20 Jahre (9.1%, 1), 21-30 Jahre: (41.3%, 43), 51-60 Jahre (34.6%, 18) über 60 Jahre (60.0%, 3)

³⁴⁶ Bei den retournierten Fragebogen umfasst die Pflege umfasst $N = 248$, davon sind 233 Frauen (94%) und 15 Männer (6%).

³⁴⁷ Der geteilte Dienst beginnt meist um 7Uhr und dauert bis 12Uhr. Nach einer mehrstündigen Mittagspause endet der Dienst um ca. 20Uhr. Das Pflegepersonal schätzt diesen Dienst meist nicht, da der Arbeitstag aufgrund der Pause in die Länge gezogen wird.

³⁴⁸ Vgl. **Regionalspital Emmental** (2001), S. 2f.

- **Möglichkeit von Teilzeitarbeit**

Knapp die Hälfte der Mitarbeiter beurteilt die Möglichkeit von Teilzeitarbeit als wichtigen Anreiz. Dabei zeigten sich Unterschiede beim Geschlecht sowie den Alters- und Berufsgruppen. Frauen, die Altersgruppen 31-40 Jahre und 41-50 Jahre wie auch die Pflege messen der Teilzeitarbeit eine signifikant höhere Bedeutung bei, was sich v.a. durch die Doppelbelastung Beruf und Familie erklären lässt.

- **Arbeitszeiten**

Bei der offenen Frage im Fragebogenteil C steht die Antwortkategorie Arbeitszeiten bzgl. Häufigkeiten an vierter Stelle. Die meisten Nennungen stammten von der Pflege, welche u.a. die Abschaffung der geteilten Dienste wünscht. Die Ärzte fordern die Einhaltung der 55-Stunden Woche.

- **Unternehmenskultur und Image eines Unternehmens**

These zur Anreizwirkung von Unternehmenskultur und –image

Die Spitalkultur, konkretisiert in einem Leitbild, kann bei den Mitarbeitern die Spitalbindung stärken, zu erhöhter Leistung motivieren und die Bereitschaft fördern, das Spital gegen aussen in positiver Art und Weise zu vertreten, was zu einem hohen Image des Spitals führen kann.

Leitbild des RSE

Im November 1999 wurde von 60 Mitarbeitern aus Langnau und Burgdorf während zwei Halbtagen ein Leitbild für das soeben gegründete Regionalspital Emmental erarbeitet. Die auf einer A4-Seite festgehaltenen Leitsätze behandeln die Bereiche Leitidee, Patienten, Mitarbeiter, Leistungsangebot, Führung und Organisation sowie Zusammenarbeit und Kommunikation nach aussen.³⁴⁹

Im Fragebogenteil A wurde das neue Leitbild hinsichtlich Wichtigkeit und Zufriedenheitsgrad von den Mitarbeitern beurteilt. Für beinahe zwei Drittel des Personals ist das Leitbild wichtig (211, 52.5%) oder sehr wichtig (55, 13.7%). Ca. ein Viertel (97, 24.1%) der Befragten beurteilt diesen Anreiz als weder wichtig noch unwichtig.³⁵⁰

³⁴⁹ Vgl. **Regionalspital Emmental** (2000), S. 5

³⁵⁰ N = 402/98.0%

Gerade die Hälfte der Mitarbeiter ist mit dem Leitbild zufrieden (195, 48.8%) oder sehr zufrieden (12, 3.0%). Mehr als ein Drittel (142, 35.5%) zeigt sich hingegen mit dem Leitbild weder zufrieden noch unzufrieden, was sicherlich auf ein vorhandenes Verbesserungspotential hindeutet. Neun Befragte haben den Grund für die mangelnde Zufriedenheit bei den Kommentarmöglichkeiten festgehalten, indem sie auf eine ungenügende Umsetzung des Leitbildes hinwiesen.

N = 402	Wichtigkeit des Leitbildes		N = 400	Zufriedenheit bzgl. des Leitbildes	
	Häufigkeit	Prozente		Häufigkeit	Prozente
Völlig unwichtig (1)	9	2.2%	Völlig unzufrieden (1)	11	2.7%
Unwichtig (2)	30	7.5%	Unzufrieden (2)	40	10.0%
Weder wichtig noch unwichtig (3)	97	24.1%	Weder zufrieden noch unzufrieden (3)	142	35.5%
Wichtig (4)	211	52.5%	Zufrieden (4)	195	48.8%
Sehr wichtig (5)	55	13.7%	Sehr zufrieden (5)	12	3.0%
Gesamt	402	100.0%	Gesamt	400	100.0%
Kennzahlen: MW = 3.68/SW = 0.88			Kennzahlen: MW = 3.39/SW = 0.82		

Tabelle 28: Häufigkeitstabelle zur Wichtigkeit und Zufriedenheit hinsichtlich des Leitbildes

Hohes Image des Regionalspitals Emmental

Im Fragebogenblock B konnten die Befragten beurteilen, ob ihnen im Zusammenhang mit ihrer Arbeitssituation ein hohes Image des RSE wichtig ist oder nicht. Es zeigte sich, dass die Mitarbeiter insgesamt einem hohen Image des RSE nur eine geringe Bedeutung beimessen. Nur gerade 17.4% (71) der Befragten empfinden diesen Anreiz als wichtig.

Fazit zu Unternehmenskultur und Image eines Unternehmens**• Leitbild des RSE**

Das Leitbild hat für die Mitarbeiter eine erhebliche Bedeutung, wobei gut die Hälfte zufrieden oder sehr zufrieden ist. Mehr als ein Drittel der Befragten ist weder zufrieden noch unzufrieden mit der gegenwärtigen Situation, was sicherlich auf Verbesserungsmöglichkeiten hinweist.

• Hohes Image des RSE

Insgesamt übt ein hohes Image des RSE für das Personal nur eine geringe Anreizwirkung aus.

9.2 Intrinsische Motivation**These zu intrinsischen Anreizen**

Intrinsische Anreize sind Anreize der Arbeit an sich und ergeben sich u.a. aufgrund einer vielseitigen Arbeitsplatzgestaltung, einer interessanten Tätigkeit oder einer befriedigenden Arbeitssituation.

Vielseitige Arbeitsplatzgestaltung

Im Fragebogenteil B bewerten die Mitarbeiter u.a. auch die Wichtigkeit einer vielseitigen Arbeitsplatzgestaltung. Nur gerade ein Fünftel der Befragten (84, 20.5%) sehen eine vielseitige Arbeitsplatzgestaltung für ihre Arbeitssituation als bedeutsam an.

Interessanter Arbeitsinhalt/Tätigkeit

Im weiteren konnte im Fragebogenteil B die Bedeutung einer interessanten Tätigkeit beurteilt werden. Für mehr als die Hälfte der Mitarbeiter (239, 58.4%) hat eine interessante Tätigkeit im Zusammenhang mit ihrer Arbeit eine hohe Anreizwirkung.

Infrastruktur des Arbeitsplatzes

Bei der offenen Frage im Fragebogenteil C kristallisierte sich mit 38 Nennungen die Kategorie „Infrastruktur des Arbeitsplatzes“ heraus. Die zwei Hauptanliegen waren der Wunsch nach grösseren oder zumindest renovierten Arbeitsräumen (20 Nennungen) sowie der vermehrte Einsatz modernerer Geräte (11 Nennungen). In Burgdorf wurde zusätzlich ein neues Pikettzimmer (7 Nennungen) gefordert.

Arbeitssituation

Eine weitere Antwortkategorie bei der offenen Frage betraf die Arbeitssituation (31 Nennungen). Dabei kam die grösste Anzahl der Antworten seitens der Pflege, welche sich sowohl mehr Zeit für die Schülerbetreuung (9 Nennungen) als auch für die Patienten und deren Angehörige (10 Nennungen) wünscht.

Administration

Bei der Antwortkategorie „Administration“ (16 Nennungen) forderten die Mitarbeiter hauptsächlich einen Abbau von Schreibarbeiten und administrativen Tätigkeiten (14 Nennungen), weil dadurch für die „eigentliche“ Arbeit nicht mehr genügend Zeit vorhanden ist.

Fazit zur intrinsischen Motivation

- **Vielseitige Arbeitsplatzgestaltung**

Nur gerade ein Viertel der Mitarbeiter misst der vielseitigen Arbeitsplatzgestaltung eine wichtige Bedeutung bei.

- **Interessanter Arbeitsinhalt/Tätigkeit**

Ein interessanter Arbeitsinhalt hat für nahezu 60% der Befragten eine hohe Anreizwirkung.

- **Infrastruktur des Arbeitsplatzes**

Bei dieser Antwortkategorie wurde einerseits der Wunsch nach grösseren oder zumindest renovierten Arbeitsräumen, andererseits nach neueren Geräten geäussert.

- **Arbeitssituation**

Die meisten Nennungen stammten vom Pflegepersonal, welches sich mehr Zeit für die Schüler sowie für die Patienten und deren Angehörige wünscht.

- **Administration**

Der Abbau administrativer Tätigkeiten wurde gefordert, um wieder mehr Zeit für die „eigentliche“ Arbeit aufwenden zu können.

9.3 Zusammenfassung der Auswertungen

Die gute Rücklaufquote bei der vorliegenden Mitarbeiterbefragung und besonders auch die grosse Anzahl von Antworten auf die offene Frage³⁵¹ zeigen das Interesse sowie das Bedürfnis des Personals im RSE, zu ihren gegenwärtigen Arbeitsbedingungen Stellung nehmen zu können.

Vergleich bestehender Anreize hinsichtlich Wichtigkeits- und Zufriedenheitsgrad

Anhand der folgenden Tabelle sowie der Abbildung 15 (vgl. S. 117) lässt sich zeigen, dass die Mitarbeiter des RSE alle vorhandenen Anreize insgesamt als wichtig einstufen. Deutlich die höchste Wichtigkeitsrate weisen Kommunikationsklima, Weiterbildungsmöglichkeiten, Parkierungsmöglichkeiten sowie Personalabteilung auf.

Vorhandene Anreize im RSE	Wichtigkeitsgrad (Mittelwerte nach Grösse angeordnet)
1. Kommunikationsklima	4.71
2. Weiterbildungsmöglichkeiten	4.50
3. Vorhandensein von Parkmöglichkeiten	4.30
4. Personalabteilung	4.09
5. Supervision	3.83
6. Essensverbilligung	3.81
7. Personalanlässe	3.77
8. Informationszeitung zur Fusion	3.73
9. Laufbahnplanung	3.70
10. Projektarbeiten mit anderen Berufsgruppen	3.69
11. Leitbild	3.68
12. Mitarbeiterzeitung	3.39

Tabelle 29: Bestehende Anreize nach Wichtigkeitsgrad geordnet

³⁵¹ Zur offenen Frage im Fragebogenteil C gab es insgesamt 790 Nennungen.

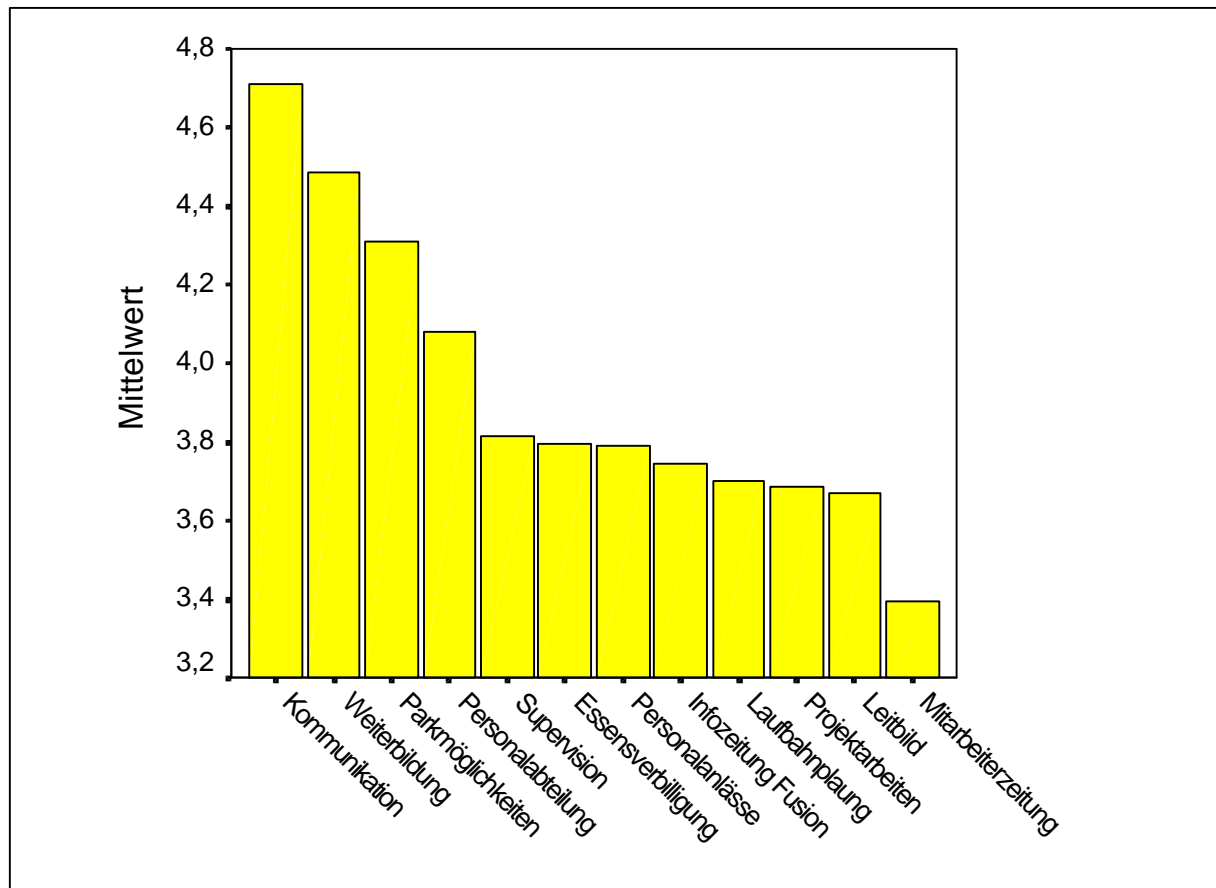


Abbildung 15: Bestehende Anreize des RSE nach Wichtigkeit geordnet (graph. Zusfg.)

Wenngleich sich das Personal im RSE mit der Ist-Situation der untersuchten Anreize im wesentlichen zufrieden zeigt, ist v.a. in drei Bereichen aufgrund der deutlichen Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Situation Handlungsbedarf angezeigt. Aus diesem Grund werden sich die Gestaltungsempfehlungen auf diese drei Anreize konzentrieren. Der folgende morphologische Kasten verdeutlicht die erwähnten Differenzen (vgl. Abbildung 16, S. 118).

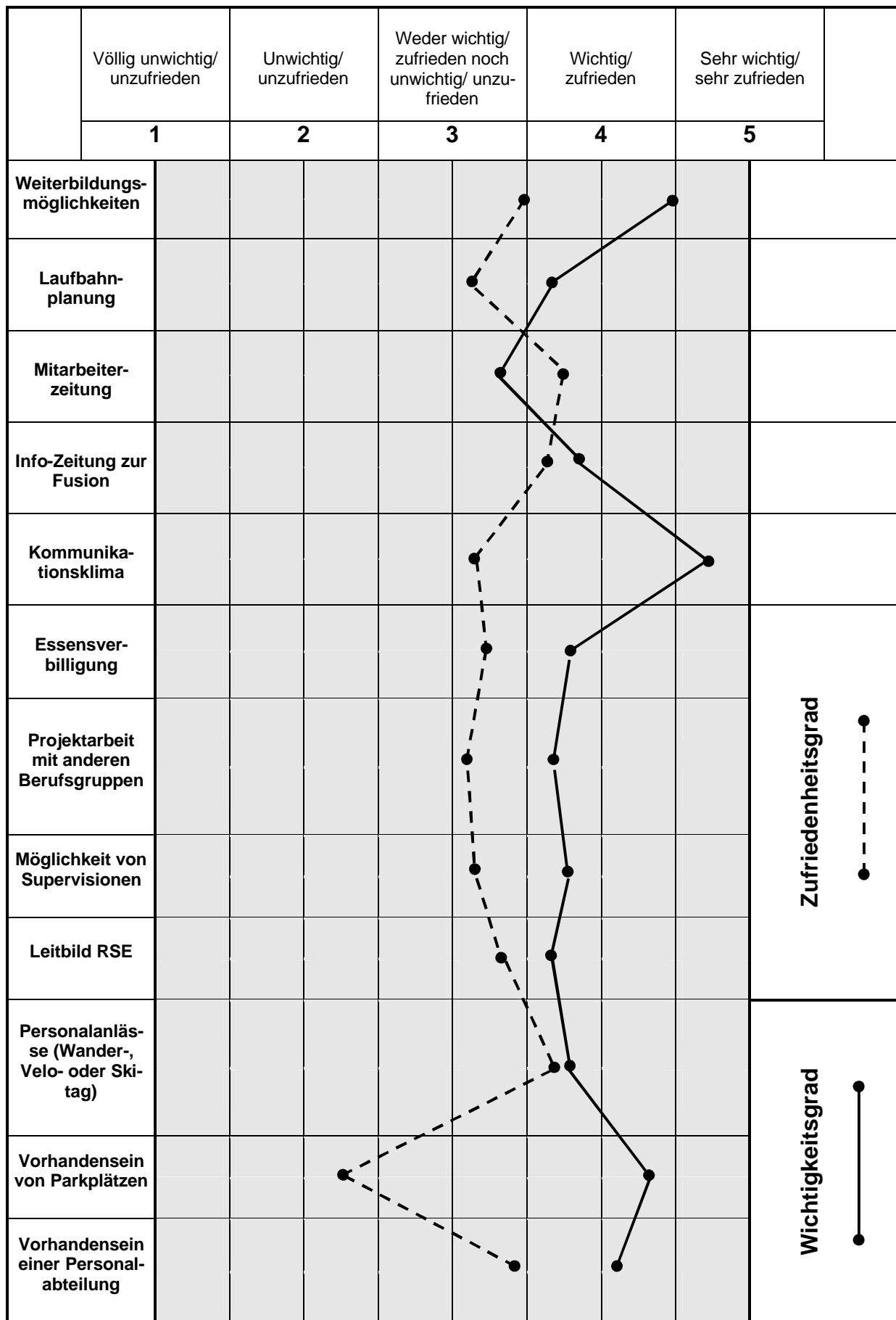


Abbildung 16: Diskrepanz zwischen Wichtigkeits- und Zufriedenheitsgrad

Von Interesse sind auch die bei den Mitarbeitern der beiden Standorte Burgdorf und Langnau festgestellten Zufriedenheitsunterschiede bzgl. der Anreize Personalanlässe, Angebot von Supervisionen, Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Kommunikationsklima (vgl. Tab. 30).

Bestehende Anreize im RSE	Zufriedenheitsgrad (MW)	
	Regionalspital Burgdorf	Bezirksspital Langnau
Personalanlässe	3.96	3.09
Angebot von Supervisionen	3.35	2.91
Weiterbildungsmöglichkeiten	3.72	3.18
Kommunikationsklima	2.96	3.66

Tabelle 30: Unterschiede im Zufriedenheitsgrad bzgl. bestehender Anreize an den beiden Standorten Burgdorf und Langnau

Anreize, welche für die Mitarbeiter des RSE besonders wichtig sind

Im Fragebogenteil B konnten die Befragten unter elf weiteren Anreizen fünf auswählen, welche ihnen im Zusammenhang mit ihrer Arbeitssituation im RSE am wichtigsten erscheinen. Nachfolgende Tabelle gibt die nach Häufigkeit gewählten Anreize wieder.

Untersuchte Anreize im Fragebogenteil B (nach Häufigkeiten geordnet)	Eingeschätzter Wichtigkeitsgrad N = 409 (absolut und relativ)
1. Gutes Arbeitsklima	368 / 89.9%
2. Gute Entlohnung	299 / 72.9%
3. Anerkennung der geleisteten Arbeit durch den Vorgesetzten	246 / 60.0%
4. Interessanter Arbeitsinhalt / Tätigkeit	239 / 58.3%
5. Möglichkeit von Teilzeitarbeit	196 / 47.8%
6. Arbeitsplatzsicherheit	175 / 42.8%
7. Gute Arbeitsbeziehung zum Vorgesetzten	167 / 40.8%
8. Flexible Arbeitszeitmodelle	107 / 26.1%
9. Vielseitige Arbeitsplatzgestaltung	84 / 20.5%
10. Hohes Image des RSE	71 / 17.4%
11. Aufstiegsmöglichkeiten	47 / 11.5%

Tabelle 31: Anreize aus Fragebogenteil B nach Häufigkeiten (abs. u. rel.) geordnet

Die fünf wichtigsten Anreize sind ein gutes Arbeitsklima, eine gute Entlohnung, die Anerkennung der geleisteten Arbeit durch den Vorgesetzten, eine interessante Tätigkeit sowie die Möglichkeit von Teilzeitarbeit. Die Gestaltungsempfehlungen werden sich auf diese fünf Bereiche beschränken, da hier aus Sicht der Befragten das grösste Potential für eine befriedigende Arbeitssituation liegt. Abbildung 17 zeigt als graphische Zusammenfassung die Anreize aus Fragebogenteil B nach Wichtigkeit geordnet. Dabei bedeutet 1 wichtig und 2 unwichtig.

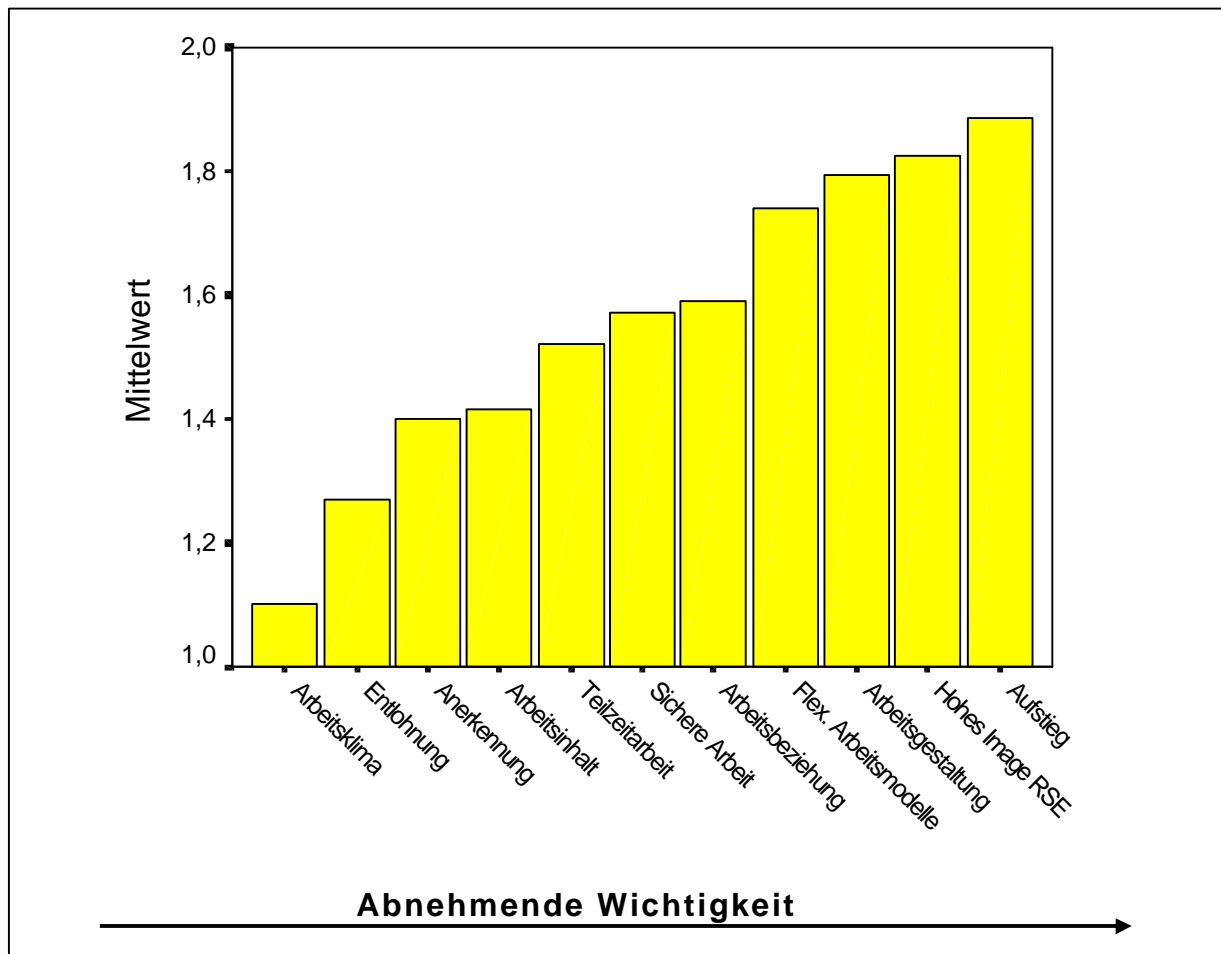


Abbildung 17: Anreize aus Fragebogenteil B anhand der Mittelwerte geordnet

Als Fazit des empirischen Teils werden in Abbildung 18 jene Anreize aufgeführt, welche sich in der Umfrage im Regionalspital Emmental als motivations- und arbeitszufriedenheitssteigernd herausgestellt haben und dementsprechend eine hohe Anreizwirkung aufweisen.

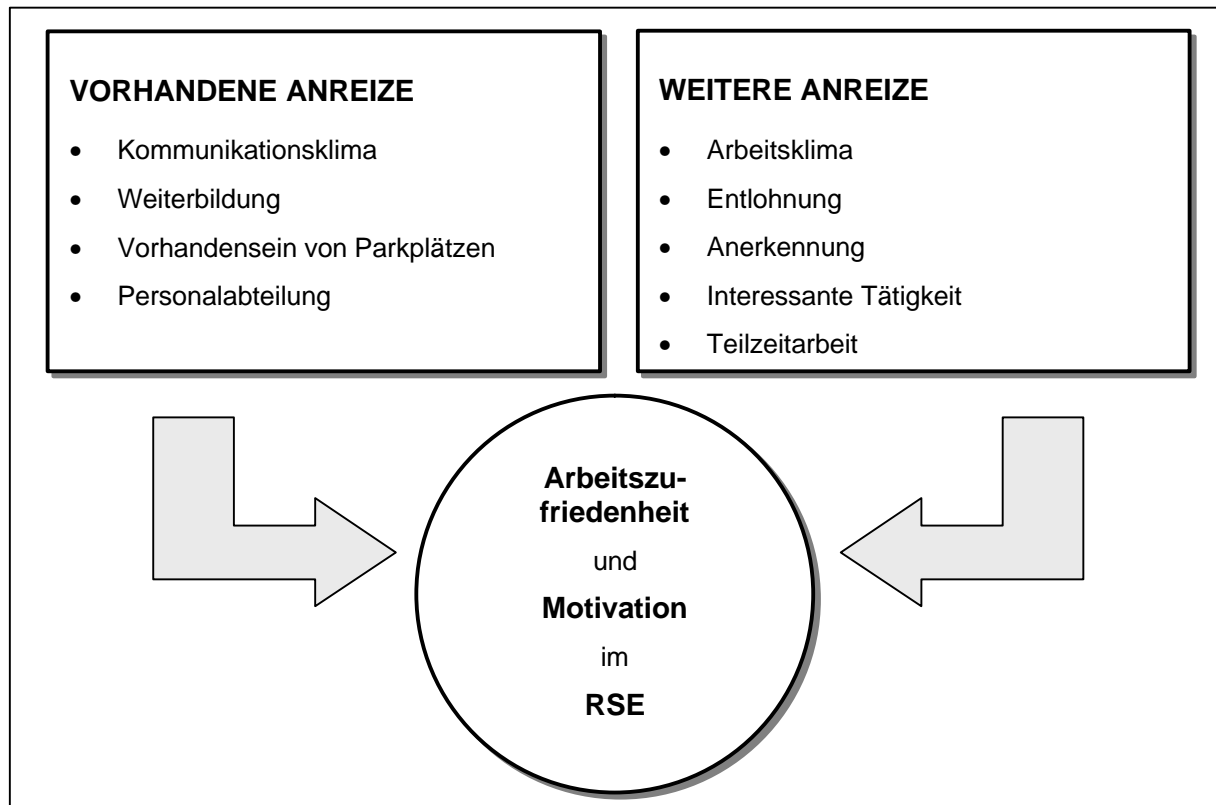


Abbildung 18: Anreize mit motivations- und arbeitszufriedenheitssteigernder Wirkung (graph. Zusfg.)³⁵²

³⁵² Quelle: Eigene Abbildung

TEIL III: GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN

Abgeleitet aus den empirischen Erkenntnissen und unter Bezug der theoretischen Grundlagen werden im vorliegenden Kapitel praxisorientierte Gestaltungsempfehlungen zu ausgewählten Themen³⁵³ formuliert. Gleich zu Beginn muss jedoch betont werden, dass es sich lediglich um erste Gestaltungsansätze mit Grundsatzcharakter handeln kann, welche in der Folge empirisch und entscheidungstechnisch zu präzisieren sowie zu überprüfen sind.

10. HANDLUNGSANSÄTZE

10.1 Grundsätzliche Überlegungen

Das Zusammenführen der beiden Spitäler Burgdorf und Langnau zum Regionalspital Emmental 1999 war für die Mitarbeiter beider Standorte mit wesentlichen Veränderungen und Unsicherheiten verbunden. Die Überführung insbesondere der zwei Unternehmenskulturen ins neue Unternehmen RSE braucht sehr viel Zeit.³⁵⁴ Für das Wachsen einer gemeinsamen Unternehmenskultur ist es u.a. besonders wichtig, dass die Mitarbeiter der beiden Standorte sich gleich behandelt fühlen. Der soziale Vergleich, d.h. das Vergleichen der eigenen Situation mit derjenigen anderer Mitarbeiter,³⁵⁵ ist für das Entstehen von Arbeitszufriedenheit und für das positive Verhalten im Unternehmen von hoher Bedeutung. Daher ist die Personal- und Unternehmenspolitik so zu gestalten, dass die Mitarbeiter der beiden Standorte untereinander, aber auch zu externen Spitälern, einen positiven Vergleich ziehen können.

10.2 Diskrepanzen bei bestehenden Anreizen

Innerhalb der bestehenden Anreize ist die grösste Diskrepanz zwischen Wichtigkeits- und Zufriedenheitsgrad in den Bereichen Kommunikationsklima, Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Parkplätze festzustellen. Es empfiehlt sich, die personalpolitischen

³⁵³ Einerseits sollen die vorhandenen Variablen aus dem Fragebogenteil A betrachtet werden, bei welchen eine deutliche Differenz zwischen Wichtigkeits- und Zufriedenheitsgrad vorhanden ist, andererseits wurden die fünf Anreize aus dem Fragebogenteil B ausgewählt, welche für die Befragten im Zusammenhang mit ihrer Arbeitssituation im RSE am wichtigsten sind.

³⁵⁴ Vgl. das organisatorische Veränderungsgesetz von Lewin, welches die drei Phasen „unfreezing“, „moving“ und „refreezing“ beinhaltet. In **Schreyögg**, Georg (1998), S. 495ff.

³⁵⁵ Vgl. **Eichhorn**, Siegfried/**Schmidt-Rettig**, Barbara (1995), S. 254

Massnahmen schwergewichtig auf die Bereiche mit der grössten Ist-/Soll-Diskrepanz zu konzentrieren, da hier das grösste Verbesserungspotential vorhanden ist.

- **Kommunikationsklima**

Für ein gutes Kommunikationsklima sind Offenheit, Transparenz sowie Glaubwürdigkeit unabdingbar. Vor allem in Zeiten grosser Veränderungen haben die Mitarbeiter ein erhöhtes Bedürfnis nach Information und Kommunikation. Die Befriedigung dieser Bedürfnisse, welchen eine hohe motivations- und vertrauenssteigernde Wirkung zukommt, kann u.a. erfolgen mit Hilfe von

- regelmässigen Gesprächen mit den Vorgesetzten
- regelmässigen Abteilungsversammlungen/Gruppengesprächen
- schriftlicher Information (Rundschreiben, Hauszeitung usw.).³⁵⁶

Zweifelsohne ist der persönliche Kommunikationsaustausch einer ausschliesslich schriftlichen Kommunikation vorzuziehen. Zur Verbesserung der Kommunikationsfertigkeiten und der sozialen Kompetenz der Mitarbeiter hinsichtlich der „face-to-face“-Kommunikation kann gezieltes Kommunikations- und Kooperationstraining eingesetzt werden.³⁵⁷

- **Weiterbildungsmöglichkeiten**

Ein vielseitiges Angebot an Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten hat für einen grossen Teil des Personals eine sehr hohe Anreizwirkung. Aus diesem Grund ist das Vorhandensein von Weiterbildungsmöglichkeiten, welches den verschiedenen Hierarchiestufen und Berufsgruppen gerecht wird, von grosser Wichtigkeit. Jeder einzelne Mitarbeiter soll die Möglichkeit haben, seinem Bedürfnis entsprechende Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten spitalintern oder -extern besuchen zu können. Im weiteren müssen die Führungskräfte ein Klima schaffen, welches die Umsetzung der gewonnenen Fähigkeiten und Kenntnissen in der täglichen Arbeitspraxis erlaubt.

³⁵⁶ Vgl. **Winterstein**, Hans (1997), S. 519ff.

³⁵⁷ Vgl. **Seiwert**, Lothar J. (1992) S. 1129

Besonders hilfreich ist es, wenn das Spital ein Weiterbildungskonzept besitzt mit dem Ziel einer systematischen Weiterbildung, welche die planvolle Qualifizierung ganzer Organisationseinheiten ermöglicht.³⁵⁸

Ebenfalls sinnvoll ist eine berufsgruppenübergreifende und interdisziplinär konzipierte Personalentwicklung. Nur so können sich die berufsbedingten Kulturen positiv beeinflussen sowie Wertschätzung und Respekt gegenseitig wachsen.

- **Parkplätze**

Für die Mitarbeiter im RSE ist das Vorhandensein von Parkplätzen von hoher Bedeutung, da vielfach unregelmässige Arbeitszeiten die Benutzung öffentlicher Verkehrsmittel erschweren. Demzufolge ist ein Anbieten von genügend Parkplätzen in Burgdorf wie in Langnau anzustreben.

10.3 Weitere Anreize

Arbeitsklima, gute Entlohnung, Anerkennung für die geleistete Arbeit durch den Vorgesetzten, interessante Arbeitsinhalte sowie die Möglichkeit von Teilzeitarbeit haben für die Befragten die höchste Priorität.

- **Arbeitsklima**

Ein Arbeitsklima der Zufriedenheit wird u.a. geschaffen, indem das Personal ernst genommen und ein Umfeld vorhanden ist, in welchem sich das Personal wohlfühlt, seinen Kompetenzbereich ausschöpfen und sich persönlich entfalten kann.³⁵⁹

Ein gutes Arbeitsklima bedingt gegenseitige Wertschätzung und Anerkennung der Arbeit. Hohe Bedeutung haben ebenfalls die Kommunikationsstrukturen eines Unternehmens und das Partizipationsverhalten der Vorgesetzten auf das Betriebsklima. Partizipation und Kommunikation haben einen positiven Effekt auf das Arbeitsklima und steigern die Wahrscheinlichkeit beträchtlich, „dass die Arbeitnehmer in einem Umfeld arbeiten, in dem man sich gegenseitig anspricht und nicht entmutigt.“³⁶⁰ „Management by Walking Around“, bei welchem die Vorgesetzten regelmässig die Mitarbeiter vor Ort aufsuchen, sich nach Arbeitsergebnissen und Problemen erkundigen

³⁵⁸ Vgl. **Trill**, Roland (1996), S. 197

³⁵⁹ Vgl. **Baumeler**, Beatrice (1990), S. 39

³⁶⁰ **Frey**, Bruno S./**Osterloh**, Margrit (2000), S. 225

und sich gegenüber Anregungen offen zeigen, tragen ebenfalls wesentlich zu einem positiven Umfeld bei.³⁶¹

Um die positiven Auswirkungen einer guten Vorgesetzten-Beziehung zu nutzen, sind die Führungskräfte in ihren Sozial-, Führungs- und Kommunikationskompetenzen zu fördern. Dazu bieten sich bspw. Trainings für Konfliktbewältigungs- oder Motivationsgespräche an, bei denen die Vorgesetzten lernen, sich in ihre Mitarbeiter hineinzuversetzen und die Regeln für Gespräche dieser Art diskutiert werden.³⁶²

- **Gute Entlohnung**

Eine angemessene Entlohnung, ev. sogar Leistungslohn und verbesserte Zulagen für unregelmässige Arbeitszeiten sind den Befragten ein grosses Anliegen. Die gegenwärtige Situation erlaubt es kaum, die Lohnforderungen der Mitarbeiter zu erfüllen. Die teilweise unbefriedigende Lohnsituation lässt sich ansatzweise durch die Befriedigung anderer wichtiger Bedürfnisse wie Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten oder Verbesserung des Kommunikations- und Arbeitsklimas entschärfen.

- **Anerkennung der Arbeit durch den Vorgesetzten**

Für die Arbeitszufriedenheit stellen gerade in Klein- und Mittelbetrieben das eigene Wertgefühl für die Leistung, die Anerkennung der Leistung sowie die positiven menschlichen Beziehungen Hauptfaktoren dar.³⁶³ In Zeiten hoher Belastung ist es von höchster Wichtigkeit, „dass immer wieder und überall geleistete Arbeit als solche gesehen, anerkennt, in ihrer Bedeutung gewürdigt und durch emotionales Feedback belohnt wird. Wer immer mit Personalführung zu tun hat, ist gut beraten, nicht nur die Qualität der Arbeit zu kontrollieren, sondern auch den Anerkennungskreislauf im gesamten Betrieb.“³⁶⁴ Eine Ausdrucksmöglichkeit der Anerkennung gegenüber den Mitarbeitern kann auch in Form kleiner Geschenke bestehen wie bspw. Blumen zum Geburtstag oder es kann regelmässig die Wahl engagierter Mitarbeiter des Monats bzw. Jahres erfolgen.

³⁶¹ Vgl. **Hentze**, Joachim/**Kammel**, Andreas/**Lindert**, Klaus (1997), S. 425

³⁶² Vgl. **Gehm**, Theo (1997), S. 177ff.

³⁶³ Vgl. **Mugler**, Josef (1992), Sp. 1858

³⁶⁴ **Maurer-Groeli**, Yvonne (2000), S. 29

- **Interessanter Arbeitsinhalt/Tätigkeit**

Ein sinnerfüllter und interessanter, den Fähigkeiten entsprechender und fördernder Arbeitsinhalt ist für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter von hoher Bedeutung. Hierzu gehören u.a. Projektarbeiten mit anderen Berufsgruppen, die Mitarbeit in Arbeitsgruppen oder die periodische Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung bzgl. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung im Rahmen der Mitarbeitergespräche.

- **Möglichkeit von Teilzeitarbeit**

Im Spital arbeiten zum grössten Teil Frauen. Um Familie und Beruf in Einklang zu bringen oder den beruflichen Wiedereinstieg bewerkstelligen zu können, ist die Möglichkeit einer Teilzeitarbeit vielfach unabdingbare Voraussetzung. Es liegt im Interesse der Spital- und Personalleitung, die Arbeitsbedingungen entsprechend den Wünschen der Mitarbeiter zu gestalten, damit trotz ausgetrocknetem Arbeitsmarkt genügend Personal gewonnen und erhalten werden kann. Im Rahmen der Teilzeitarbeit sind hierbei verschiedene Möglichkeiten denkbar: Bei der flexiblen Teilzeitarbeit reduziert das Spital in Absprache mit den Mitarbeitern die Wochenarbeitszeit auf einen bestimmten, individuell vereinbarten Teilzeitbeschäftigungsgrad mit Lohnanpassung. Der Beschäftigungsgrad kann entsprechend den Bedürfnissen regelmässig überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Beim Modell der zyklischen Teilzeitarbeit wird zwischen den Vertragspartnern eine Soll-Jahresarbeitszeit vereinbart. Abhängig vom Arbeitsanfall können sich Phasen mit tiefen und hohen wöchentlichen Arbeitszeitpensen abwechseln.³⁶⁵

³⁶⁵ Vgl. **Blum, Adrian/Zaugg**, Robert J. (1999), S. 96ff.

11. SCHLUSSBETRACHTUNG UND AUSBLICK

Der tiefgreifende Wandel im heutigen Gesundheitswesen verursacht zahlreiche Schwierigkeiten. Ein zentrales Problem ist der in vielen Spitälern anzutreffende Personalmangel, welcher sich bereits in der Rekrutierung der Auszubildenden manifestiert.³⁶⁶

Der Personalnotstand hat weitreichende Konsequenzen: Die Arbeitsbelastung nimmt laufend zu, was schliesslich zu Burnout-Symptomen führen kann. Im weiteren müssen Betten oder sogar ganze Abteilungen geschlossen werden. Das Spital ist ein Dienstleistungsbetrieb mit einer hohen Personalintensität. Das Personal ist für die Qualität von Behandlung und Pflege von entscheidender Bedeutung. Um genügend qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu erhalten, muss die Spitalleitung die motivationsbeeinflussenden Faktoren erkennen und diese für eine positive Verhaltensbeeinflussung des Personals einsetzen.

Als geeignetes Instrument bietet sich ein ganzheitliches, umfassendes Anreizsystem an, welches den stattfindenden Wertewandel bei den Mitarbeitern berücksichtigt. Um Motivation zu schaffen, müssen neben den extrinsischen auch die intrinsischen Bedürfnisse befriedigt werden. Bei der Erarbeitung eines unternehmensspezifischen Anreizsystems muss den individuellen Wünschen der Mitarbeiter soweit als möglich Rechnung getragen werden. Nur wenn die angebotenen Anreize den dominierenden Bedürfnissen entsprechen, kann das Anreizsystem als wirkungsvolles Verhaltenssteuerungsinstrument eingesetzt werden und einen positiven Beitrag zu einem leistungsfähigen Spital leisten.

Der Kanton wird angehalten, bestmögliche Rahmenbedingungen für das Funktionieren der Spitäler und die Schaffung optimaler Arbeitsbedingungen für das Spitalpersonal zu gewährleisten. Zu seinen Aufgaben gehören u.a. die Unterstützung der Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie die Förderung „alternativer“ Pflegeformen zu Hause oder in Wohngemeinschaften.³⁶⁷

³⁶⁶ Vgl. **Zeller**, Hans (2000)

³⁶⁷ Vgl. **Güntert**, Bernhard/**Orendi**, Bennina/**Weyermann**, Urs (1989), S. 282ff.

Anhang

Anhang 1: Unterlagen der schriftlichen Mitarbeiterbefragung

	Seite
Ankündigungsschreiben für den Pretest	129
Ankündigungsschreiben für die Mitarbeiterbefragung	130
Begleitbrief zum Fragebogen	131
Nachfassungsschreiben	132
Fragebogen	133

Direktion
Telefon Sekretariat 034 421 21 00
Telefax Sekretariat 034 421 21 77

Direktor: Max Rickenbacher



3400 Burgdorf
Telefon 034 421 21 21
Telefax 034 421 21 99

www.regionalspital-emmental.ch

3. November 2000

An die
Mitglieder der Geschäftsleitung
Regionalspital Emmental

Lizentiatsarbeit von Frau Bettina Sollberger

Sehr geehrte Damen und Herren

Gemäss meinen Informationen an der GL-Sitzung vom 1.11.2000 erhalten Sie den beiliegenden Fragebogen zur Beurteilung im Sinne eines Pre-Testes. Frau Sollberger schreibt unter Leitung von Herrn Professor Norbert Thom, Direktor des Institutes für Organisation und Personal der Universität Bern eine Lizentiatsarbeit zum Thema „Personalerhaltungsmassnahmen in Form von Anreizsystemen im Regionalspital Emmental (RSE)“. Die Ergebnisse dieser Arbeit werden uns zugestellt und dürften für Führungskräfte unserer Spitalgruppe sehr interessant sein.

Sie haben sich bereit erklärt den beiliegenden Fragebogen zu prüfen und zu beurteilen. Ihre Ergebnisse können entweder direkt an Frau Sollberger, Konsumstrasse 24, 3007 Bern, in schriftlicher Form oder über E-mail (Adresse auf der Frontseite des Fragebogens) übermittelt werden. Sie können den Fragebogen mit Ihren Bemerkungen auch mir persönlich zustellen. Ich werde diese dann an Frau Sollberger weiterleiten. Sie haben auch die Möglichkeit den Fragebogen mit Frau Sollberger persönlich zu besprechen. Sie wird am 9. November 2000 ab 15.00 Uhr im Standort Burgdorf erreichbar sein. Sie können den Fragebogen auch an einen Mitarbeiter, resp. an eine Mitarbeiterin zur Beurteilung weitergeben.

Ich danke Ihnen im Namen von Frau Sollberger für Ihre Mithilfe und hoffe, dass wir aus der Lizentiatsarbeit wertvolle Ergebnisse für unsere Spitalgruppe erhalten werden.

Mit freundlichen Grüssen
REGIONALSPITAL EMMENTAL

Max Rickenbacher
Geschäftsführer

Beilage: erwähnt

Kopie zK an: Frau Bettina Sollberger, Konsumstrasse 24, 3007 Bern



Universität Bern

Institut für
Organisation und Personal

Direktor:
Prof. Dr. Norbert Thom

Engehaldenstr. 4
CH-3012 Bern

Telefon 031 631 80 69
Telefax 031 631 82 30
eMail thom@iop.unibe.ch

An alle Mitarbeitenden
des Regionalspitals Emmental
3400 Burgdorf
3550 Langnau

Bern, 17. November 2000

Mitarbeiterbefragung zu Motivationsmassnahmen für das Personal im RSE

Sehr geehrte Damen und Herren

In den folgenden Tagen werden Sie mit der Lohnabrechnung einen Fragebogen vom Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern erhalten. Dieser befasst sich mit der Thematik „Motivationsmassnahmen für das Personal im Regionalspital Emmental“.

Gerade im Spitalbereich gewinnt die Thematik „Motivationsmassnahmen“ immer mehr an Bedeutung: Im Zusammenhang mit zunehmendem Kostendruck im Gesundheitswesen, der Forderung nach schlankem und effizientem Management sowie der Diskussion um stetige Verbesserung ist das Finden und Erhalten von motiviertem Personal ein sehr wesentlicher Erfolgsfaktor.

Mit der folgenden Untersuchung sollen die bestehenden Motivationsmassnahmen im Regionalspital Emmental bezüglich Wichtigkeit und der jeweils empfundenen Zufriedenheit überprüft werden. Zudem werden Sie auch die Möglichkeit haben, weitere, möglicherweise in Zukunft einzuführende Massnahmen zu beurteilen sowie eigene Anregungen und Verbesserungsmöglichkeiten anzugeben.

Die Qualität der Studie hängt in entscheidender Weise von Ihnen ab. Helfen Sie bitte mit, geeignete Motivationsmassnahmen zu finden und so zu einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit beizutragen. Wir bitten Sie deshalb, den beiliegenden Fragebogen (Der Zeitaufwand beträgt ca. 10 Minuten.) auszufüllen und möglichst bald, spätestens aber bis am 7. Dezember 2000 an das Institut für Organisation und Personal (IOP) zurückzusenden. Als Dank und zur Information erhalten Sie zu gegebener Zeit eine Auswertung der erhobenen Daten.

Bevor Sie mit dem Ausfüllen des Fragebogens beginnen, sollen die folgenden Punkte noch hervorgehoben werden:

- Das IOP handelt nicht als bezahlter Auftragnehmer, sondern verfolgt vor allem ein wissenschaftliches Ziel.
- Ihre Angaben werden absolut vertraulich behandelt und lassen keinen Rückschluss auf Ihre Person zu.
- Die von Ihnen ausgefüllten Fragebogen können vom Regionalspital Emmental nicht eingesehen werden.
- Das Regionalspital Emmental erhält lediglich die rein statistischen Auswertungen der Befragungsdaten.

Mit freundlichen Grüßen und bestem Dank für Ihre wertvolle Mitarbeit.

Prof. Dr. Norbert Thom
Institutsdirektor

Jürg Lutz, lic. rer. pol.
Wissenschaftlicher Assistent

Bettina A. Sollberger, cand. rer. pol.
Lizentiandin

Die Geschäftsleitung des RSE hat den Fragebogen überprüft und als gut befunden. Sie unterstützt die vorliegende Befragung aus vollen Kräften.

Mit freundlichen Grüßen

Max Rickenbacher, MHA
Spitaldirektor RSE

**Universität Bern****Institut für
Organisation und Personal**Direktor:
Prof. Dr. Norbert ThomEngehaldenstr. 4
CH-3012 BernTelefon 031 631 80 69
Telefax 031 631 82 30
eMail thom@iop.unibe.chAn alle Mitarbeitenden
des Regionalspitals Emmental
3400 Burgdorf
3550 Langnau

Bern, 23. November 2000

Mitarbeiterbefragung zu Motivationsmassnahmen für das Personal im RSE

Sehr geehrte Damen und Herren

Wie Sie bereits dem Informationsschreiben auf dem Intranet (Burgdorf) und dem schwarzen Brett an Ihrem Arbeitsort entnehmen konnten sowie von Ihrem Vorgesetzten erfahren haben, führt das Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern eine Mitarbeiterbefragung am Regionalspital Emmental durch. Mit dieser Untersuchung sollen die bestehenden Motivationsmassnahmen für das Personal im Regionalspital Emmental bezüglich Wichtigkeit und der jeweils empfundenen Zufriedenheit überprüft werden. Zudem werden Sie auch die Möglichkeit haben, weitere, möglicherweise in Zukunft einzuführende Massnahmen zu beurteilen sowie eigene Anregungen und Verbesserungsmöglichkeiten anzugeben.

Damit die Ergebnisse dieser Studie so aussagekräftig als möglich werden und zu einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit beitragen können, bitte ich Sie, den beiliegenden Fragebogen (Der Zeitaufwand beträgt ca. 10 Minuten.) auszufüllen und möglichst bald, spätestens aber bis am **7. Dezember 2000** mit dem frankierten Rückantwortcouvert an das Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern zurückzusenden. Als Dank und zur Information erhalten Sie zu gegebener Zeit eine Auswertung der erhobenen Daten.

Mit freundlichen Grüssen und bestem Dank für Ihre wertvolle Mitarbeit.

Bettina A. Sollberger, cand. rer. pol.
Lizentiandin

- 1 Fragebogen
- 1 Rückantwortcouvert, pauschalfrankiert und adressiert



Universität Bern
Institut für
Organisation und Personal

Direktor:
Prof. Dr. Norbert Thom

Engehaldenstr. 4
CH-3012 Bern

Telefon 031 631 80 69
Telefax 031 631 82 30
eMail thom@iop.unibe.ch

An alle Mitarbeitenden
des Regionalspitals Emmental
3400 Burgdorf
3550 Langnau

Bern, 2. Dezember 2000

Mitarbeiterbefragung zu Motivationsmassnahmen für das Personal im RSE

Sehr geehrte Damen und Herren

Mit Ihrer letzten Lohnabrechnung haben Sie einen Fragebogen vom Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern erhalten. Viele von Ihnen haben mir diesen inzwischen zurückgeschickt, dafür möchte ich mich ganz herzlich bedanken. Damit das Resultat der Umfrage so aussagekräftig als möglich wird, sollten aber möglichst viele Fragebogen ausgewertet werden können. Deshalb möchte ich auch diejenigen Mitarbeitenden bitten, welche den Fragebogen noch nicht zurückgeschickt haben, dies noch nachzuholen.

Falls Sie den Fragebogen mittlerweile nicht mehr haben, können Sie bei Frau U. Geiser Meister (Tel. 034/421/21/00) einen neuen anfordern.

Bitte senden Sie mir die restlichen Fragebogen bis **Freitag, 15. Dezember 2000** an das Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern zurück. Fragebogen, die nach diesem Datum eintreffen, kann ich bei meiner Studie leider nicht mehr berücksichtigen.

Mit freundlichen Grüssen und bestem Dank für Ihre wertvolle Mitarbeit.

B. A. S. W.

Bettina A. Sollberger, cand. rer. pol.
Lizentiandin

Motivationsmassnahmen für das Personal im Regionalspital Emmental



Mitarbeiterbefragung


Beachten Sie bitte noch folgendes

- Aus rein stilistischen Gründen werden Personen nur in männlicher Form bezeichnet. Frauen sind dadurch gleichermassen und gleichberechtigt angesprochen.
- Bitte beantworten Sie die nachfolgenden Fragen aus **Ihrer persönlicher Sicht**.
- Ihre Angaben werden **streng vertraulich** behandelt und dienen ausschliesslich statistischen Zwecken. Aufgrund der Daten sind **keine Rückschlüsse auf die Person möglich**.
- Für allfällige **Fragen** steht Ihnen Frau Bettina A. Sollberger (031/371/23/88 oder sollbergerbettina@hotmail.com) zur Verfügung.
- Die Beantwortung des Fragebogens nimmt ca. **10 Minuten** in Anspruch.
- Bitte senden Sie den Fragebogen möglichst rasch, aber spätestens bis **7. Dezember 2000** zurück an das Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern.

A. Weitere Möglichkeiten von Motivationsmassnahmen


Im ersten Abschnitt interessiert uns, wie wichtig und wie zufrieden Sie mit den bestehenden Motivationsmassnahmen im RSE sind.

1. Kreuzen Sie bitte bei jedem der folgenden Merkmale (Instrumente, Möglichkeiten) an, wie wichtig diese Punkte für Sie im Zusammenhang mit Ihrer Arbeit im RSE sind.

<i>Ist für mich...</i>	völlig unwichtig	unwichtig	weder wichtig noch unwichtig	wichtig	sehr wichtig
BEISPIEL: Essensverbilligung				X	
Weiterbildungsmöglichkeiten					
Laufbahnplanung					
Mitarbeiterzeitung					
Info-Zeitung zur Fusion					
Kommunikationsklima					
Essensverbilligung					
Projektarbeit mit anderen Berufsgruppen					
Möglichkeit von Supervisionen					
Leitbild RSE					
Personalanlässe (Wander-, Velo- oder Skitag)					
Vorhandensein von Parkplätzen					
Vorhandensein einer Personalabteilung					
Andere Massnahmen 					

Möglichkeit für eigenen Kommentar zur Frage 1

2. Kreuzen Sie bitte bei jedem der folgenden Merkmale an, wie zufrieden Sie heute mit den folgenden Punkten im Zusammenhang mit Ihrer Arbeit im RSE sind.


<i>Ich bin damit...</i>	völlig unzufrieden	unzufrieden	weder zufrieden noch unzufrieden	zufrieden	sehr zufrieden
BEISPIEL: Essensverbilligung					X
Weiterbildungsmöglichkeiten					
Laufbahnplanung					
Mitarbeiterzeitung					
Info-Zeitung zur Fusion					
Kommunikationsklima					
Essensverbilligung					
Projektarbeit mit anderen Berufsgruppen					
Möglichkeit von Supervisionen					
Leitbild RSE					
Personalanlässe (Wander-, Velo- oder Skitag)					
Vorhandensein von Parkplätzen					
Vorhandensein einer Personalabteilung					
Andere Massnahmen 					

Möglichkeit für eigenen Kommentar zu Frage 2**B. Weitere Möglichkeiten von Motivationsmassnahmen**

Hier interessiert uns, welche der folgenden Möglichkeiten Sie in Zukunft an Ihrem Arbeitsplatz am liebsten verwirklicht haben möchten.

3. Kreuzen Sie die 5 Punkte an, welche Ihnen im Zusammenhang mit Ihrer Arbeit im RSE am wichtigsten erscheinen.

BEISPIEL: Arbeitsplatzsicherheit

- Aufstiegsmöglichkeiten
- Gute Arbeitsbeziehung zu Vorgesetztem
- Arbeitsplatzsicherheit
- Möglichkeit von Teilzeitarbeit
- Flexible Arbeitszeitmodelle
- Gutes Arbeitsklima (gute Kontakte zu Kollegen, Vorgesetzten und anderen Berufsgruppen)
- Anerkennung der geleisteten Arbeit durch den Vorgesetzten
- Interessanter Arbeitsinhalt / Tätigkeit
- Gute Entlohnung
- Hohes Image des Regionalspitals Emmental
- Vielseitige Arbeitsplatzgestaltung
- Andere: (bitte hier ergänzen) 
-

Möglichkeit für eigenen Kommentar zu Frage 3

C. Eigene Ideen und Anregungen

4. Wie würden Sie Ihre Arbeitssituation im RSE verbessern? Bitte schreiben Sie Ihre Ideen in Stichworten auf:









D. Angaben zur Person

Der letzte Abschnitt dient der Erfassung von Angaben zu Ihrer Person, die für die Untersuchung wichtig sind.

5. Wo befindet sich Ihr Arbeitsort?

- Burgdorf Langnau

6. Welches ist Ihr Geschlecht?

- weiblich männlich

7. Welcher Altersgruppe gehören Sie an?

- Bis 20 J. 21 - 30 J. 31 - 40 J. 41 - 50 J. 51 - 60 J. über 60 J.

8. Welcher Berufsgruppe gehören Sie an?

- Pflegepersonal
 Ärzte
 Sekretariat
 Paramedizinische Dienste (bspw. Physiotherapie)
 Logistik

VIELEN DANK FÜR IHRE WERTEVOLLE MITARBEIT!

Literaturverzeichnis

Aebischer, Jörg (1996)

Untersuchung der Entlohnungspraxis im Zentraleinkauf des 4. Departements der Coop Schweiz im Hinblick auf eine leistungs- und motivationsfördernde Systemflexibilisierung, Bern 1996

Ausbildungszentrum Insel (2000)

Ihr Weg zur Zukunftsinsel. Aus- und Weiterbildungen am Universitätsspital Bern, Bern 2000

Bayard, Nicole (1997)

Unternehmens- und personalpolitische Relevanz der Arbeitszufriedenheit, Bern 1997

Baumeler, Beatrice (1990)

Personalerhaltungsmassnahmen in den Akutspitälern, Schönbühl 1990

Becker, Fred G. (1990)

Anreizsysteme für Führungskräfte, Stuttgart 1990

Becker, Fred G. (1995)

Anreizsysteme als Führungsinstrumente. In: Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., hrsg. v. Alfred Kieser, Gerhard Reber und Rolf Wunderer, Stuttgart 1995, Sp. 34-45

Benninghaus, Hans (1998)

Deskriptive Statistik, Stuttgart/Leipzig 1998

Berekoven, Ludwig/Eckert, Werner/Ellenrieder, Peter (1999)

Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 8. Aufl., Wiesbaden 1999

Berthel, Jürgen (1992a)

Fort- und Weiterbildung. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., hrsg. v. Eduard Gaugler und Wolfgang Weber, Stuttgart 1992, Sp. 883-898

Berthel, Jürgen (1992b)

Laufbahn- und Nachfolgeplanung. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., hrsg. v. Eduard Gaugler und Wolfgang Weber, Stuttgart 1992, Sp.1203-1213

Berthel, Jürgen (1995)

Karriere und Karrieremuster von Führungskräften. In: Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., hrsg. v. Alfred Kieser, Gerhard Reber und Rolf Wunderer, Stuttgart 1995, Sp. 1285-1298

Bezirksspital Langnau (1998)

100 Jahre Bezirksspital Langnau. 1898 bis 1998, Langnau 1998

Birker, Klaus (1998)

Betriebliche Kommunikation, Berlin 1998

- Blum, Adrian** (1996)
Arbeitszeitgestaltung in schweizerischen Unternehmungen. Arbeitsbericht Nr. 18 des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, Bern 1996
- Blum, Adrian/Zaugg, Robert J.** (1999)
Praxishandbuch Arbeitszeitmanagement. Beschäftigung durch innovative Arbeitszeitmodelle, Chur/Zürich 1999
- Böhlen, Claudia** (2000)
Pflegearbeit soll KVG-Leistung werden. In: Der Bund, 151. Jg. 2000, Nr. 179
- Böning, Uwe** (1989)
Exzellente führen, Freiburg i.Br. 1989
- Borg, Ingwer** (1995)
Mitarbeiterbefragung. Strategisches Auftau- und Einbindungsmanagement, Göttingen 1995
- Borsi, Gabriele M./Schröck, Ruth** (1995)
Pflegemanagement im Wandel, Berlin u.a. 1995
- Bortz, Jürgen** (1993)
Statistik für Sozialwissenschaftler, 4. Aufl. Berlin u.a. 1993
- Bühl, Achim/Zöfel, Peter** (2000)
SPSS Version 10. Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows, München 2000
- Bundesamt für Statistik** (1999)
Die Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE). Kommentierte Ergebnisse und Tabellen, Neuenburg 1999
- Däfler, Martin-Niels** (1999)
Wie attraktiv ist mein Unternehmen?, Frankfurt am Main 1999
- Decker, Franz** (1992)
Effizientes Management für soziale Institutionen, Landsberg am Lech 1992
- Diekmann, Andreas** (1999)
Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 5. Aufl., Reinbeck bei Hamburg 1999
- Ebener, Nicole** (1997)
Personalmarketing aus der Sicht der Studierenden, Bern 1997
- Eckardstein, Dudo v.** (1991)
Von der anforderungsabhängigen zur qualifikationsorientierten Entlohnung? In: Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, hrsg. v. Günther Schanz, Stuttgart 1991, S. 215-232
- Eichhorn, Siegfried/Schmidt-Rettig, Barbara** (1995)
Mitarbeitermotivation im Krankenhaus, Gerlingen 1995

- Engel, Andreas/Möhring, Michael/Troitsch, Klaus G.** (1993)
Sozialwissenschaftliche Datenanalyse, Mannheim u.a. 1993
- Etienne, Michèle** (2000)
Total Quality Management im Spital erfolgreich gestalten, Bern 2000
- Evers, Heinz** (1991)
Leistungsanreize für Führungskräfte. In: Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, hrsg. v. Günther Schanz, Stuttgart 1991, S. 737-751
- Frei, Felix u.a.** (1996)
Die kompetente Organisation. Qualifizierende Arbeitsgestaltung – die europäische Alternative, 2. Aufl., Zürich 1996
- Freudiger, Patrick/Stihl, Stephan** (1997)
Methodische Handlungsregeln zur Gestaltung von Fragebogen und zur Formulierung von Fragen. Arbeitspapier am Institut für Marketing und Unternehmensführung der Universität Bern, Bern 1997
- Frey, Bruno F./Osterloh, Margrit** (2000)
Managing Motivation, Wiesbaden 2000
- Gaus, Daniela/Zumbach, Marianne** (1994)
Personalpolitik des Inselspitals Bern, Bern 1994
- Gehm, Theo** (1997)
Kommunikation im Beruf, 2. Aufl., Weinheim/Basel 1997
- Gerbert, Diether** (1992)
Organisationsklima. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., hrsg. v. Eduard Gaugler und Wolfgang Weber, Stuttgart 1992, Sp. 1498-1507
- Gesellschaftsvertrag** (1999)
Gesellschaftsvertrag RSB – BSL, o.O. 1999
- Girschner, Walter** (1990)
Theorie sozialer Organisationen, München 1990
- Graf, Thomas** (2000)
Integratives Anreizsystem motiviert Mitarbeiter. [Online] URL:
<http://www.bdu.de/beraterauswahl.fach/fach/079.htm>, 15. August 2000
- Güntert, Bernhard/Orendi, Bennina/Weyermann, Urs** (1989)
Die Arbeitssituation des Pflegepersonals - Strategien zur Verbesserung, Bern/Stuttgart/Toronto 1989
- Hacker, Winfried** (1998)
Allgemeine Arbeitspsychologie, Bern u.a. 1998
- Hegner, Friedhart/Kleibs, Rainer** (1997)
Entgeltsysteme zielbezogen und motivierend gestalten. In: Personal, 49. Jg. 1997, Nr. 10, S. 512-517

- Heidenberger, Kurt (1995)**
Krankenhausmanagement. In: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., hrsg. v. Hans Corsten. München u.a. 1995, S. 536-542
- Hentze, Joachim (1994)**
Personalwirtschaftslehre I, 6. Aufl., Bern u.a. 1994
- Hentze, Joachim (1995)**
Personalwirtschaftslehre II, 6. Aufl., Bern u.a. 1995
- Hentze, Joachim/Kammel, Andreas/Lindert, Klaus (1997)**
Personalführungslehre, 3. Aufl., Bern u.a. 1997
- Herbert, Willi (1991)**
Wertewandel und Anreizattraktivität. In: Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, hrsg. v. Günther Schanz, Stuttgart 1991, S. 53-69
- Hertig, Philippe (1996)**
Personalentwicklung und Personalerhaltung in der Unternehmenskrise, Bern 1996
- Herzog, Walter (1996)**
Vorlesungsunterlagen der Vorlesung Psychologie der Motivation, gelesen im SS 1996, Bern 1996
- Hildebrandt, Helmut (1994)**
Psychyrembel. Klinisches Wörterbuch, 257. Aufl., Berlin/New York 1994
- Hiltbrand, Fabian (1999)**
Flexible Lohnsysteme gewinnen weiter an Bedeutung. In: Der Bund, 150. Jg. 1999, Nr. 85, S. 19
- Hoefert, Hans-Wolfgang (1997a)**
Berufliche Sozialisation und Zusammenarbeit im Krankenhaus. In: Führung und Management im Krankenhaus, hrsg. v. Hans-Wolfgang Hoefert, Göttingen u.a. 1997, S.49-74
- Hoefert, Hans-Wolfgang (1997b)**
Konfliktebenen in der Leitungszusammenarbeit. In: Führung und Management im Krankenhaus, hrsg. v. Hans-Wolfgang Hoefert, Göttingen u.a. 1997, S. 75-97
- Kadel, Peter/Meier, Harald (1992)**
Vergütung aussertariflicher Angestellter. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., hrsg. v. Eduard Gaugler und Wolfgang Weber, Stuttgart 1992, Sp. 2253-2263
- Kähler, Wolf-Michael (1995)**
Einführung in die Statistische Datenanalyse, Braunschweig/Wiesbaden 1995
- Kappel, Heinz/Uschatz, Philippe (1992)**
Variable Kaderentlohnung, Zürich 1992

- Kossbiel**, Hugo (1995)
Anerkennung und Kritik als Führungsinstrumente. In: Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., hrsg. v. Alfred Kieser, Gerhard Reber und Rolf Wunderer, Stuttgart 1995, Sp. 22-33
- Kühn**, Richard/**Fankhauser**, Katrin (1996)
Marktforschung. Ein Arbeitsbuch für das Marketing-Management, Bern/Stuttgart/Wien 1996
- Leciejewski**, Klaus/**Dahlems**, Rolf (1997)
Fringe Benefits, Wien 1997
- Leuzinger**, Andreas/**Luterbacher**, Thomas (1987)
Mitarbeiterführung im Krankenhaus, Band 1, Bern/Stuttgart/Toronto 1987
- Lüthy**, Anja/**Möllering**, Christoph (1998)
Innovatives Personalmanagement im Krankenhaus. In: Personalwirtschaft, 25. Jg. 1998, Nr. 7, S. 52-55
- March**, James G./**Simon**, Herbert A. (1976)
Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen, Wiesbaden 1976
- Maurer-Groeli**, Yvonne (2000)
Burnout beim Pflegepersonal. Mit guten Ressourcen neue Energien tanken. In: H Competence, 64. Jg. 2000, Nr. 6, S. 28-29
- Morra**, Francesco (1996)
Wirkungsorientiertes Krankenhausmanagement, St. Gallen 1996
- Mugler**, Josef (1992)
Personalwesen in Klein- und Mittelunternehmen. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., hrsg. v. Eduard Gaugler und Wolfgang Weber, Stuttgart 1992, Sp. 1853-1863
- Müller**, Hansruedi (1999)
Freizeit und Tourismus. Eine Einführung in Theorie und Politik, Bern 1999
- Neuhaus**, Christoph (1998)
Alle helfen Fehler suchen und eliminieren. In: Der Bund, 149. Jg. 1998, Nr. 287, S. 17
- Ondrack**, Daniel A. (1995)
Entgeltsysteme als Motivationsinstrument. In: Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., hrsg. v. Alfred Kieser, Gerhard Reber und Rolf Wunderer, Stuttgart 1995, Sp. 307-328
- Opaschowski**, Horst W. (1991)
Von der Geldkultur zur Zeitkultur. In: Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, hrsg. v. Günther Schanz, Stuttgart 1991, S. 35-51
- o.V.** (2000a)
Warnstreiks angekündigt. In: Der Bund, 151. Jg. 2000, Nr. 229, S. 13

- o.V.** (2000b)
Leitsystem im Betrieb. In: Der Bund, 151. Jg. 2000, Nr. 283, S. 36
- o.V.** (2001)
Staatsgeld für Spitalparkplätze. In: Der Bund, 152. Jg. 2001, Nr. 51, S. 37
- Regionalspital Burgdorf** (o.J.)
Jubiläumsschrift „100 Jahre Regionalspital Burgdorf“, Burgdorf o.J.
- Regionalspital Emmental** (2000)
Info Sonderausgabe. Unser Ziel: Gemeinsam in die Zukunft, Burgdorf 2000.
- Regionalspital Emmental** (2001)
Pflegedienst. [Online] URL: <http://www.regionalspital-emmental.ch/pflegedienst.html>, 9. Januar 2001
- Regli, Susanna** (2000a)
Bhend kritisiert die KVG-Revision. In: Der Bund, 151. Jg. 2000, Nr. 180, S. 25
- Regli, Susanna** (2000b)
“Patienten sind längst gefährdet“. In: Der Bund, 151. Jg. 2000, Nr. 268, S. 29
- Rickenbacher, Max** (2000)
Analyse der vorhandenen Anreize im Regionalspital Emmental, Experteninterview im Regionalspital Emmental, Burgdorf, 1. September 2000
- Rickenbacher, Max** (2001)
Erklärungsmöglichkeiten für spezifische Resultate bei der Mitarbeiterbefragung im Regionalspital Emmental, Experteninterview im Regionalspital Emmental, Burgdorf, 16. März 2001
- Riekhof, Hans-Christian** (1992)
Strategien der Personalentwicklung, 3. Aufl., Wiesbaden 1992
- Rytz, Thea** (1999)
“Verdienen, nicht dienen!“. Das politische Engagement des Berner Pflegepersonals für Berufsethos, gute Arbeitsbedingungen und gerechte Löhne, Kurzfassung, hrsg. v. der Berner Sektion des Schweizerischen Berufsverbandes für Krankenschwestern und Krankenpfleger Bern, Bern 1999
- Scheidl, Karl** (1991)
Die Bedeutung der Entgeltgerechtigkeit für die Leistungsmotivation. In: Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, hrsg. v. Günther Schanz, Stuttgart 1991, S. 257-273
- Schreyögg, Georg** (1998)
Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden 1998
- Seiwert, Lothar J.** (1992)
Kommunikation im Betrieb. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., hrsg. v. Eduard Gaugler und Wolfgang Weber, Stuttgart 1992, Sp. 1126-1139

- Sprenger, Roland K. (1995)**
Mythos Motivation. Wege aus der Sackgasse, 9. Aufl., Frankfurt/New York 1995
- Staffelbach, Bruno (1995)**
Bausteine und Funktionen der Personalökonomik. In: Die Unternehmung, 49. Jg. 1995, Nr. 3, S. 179-191
- Strümpel, Burkhard/Scholz-Ligma, Joachim (1992)**
Werte und Wertewandel. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., hrsg. v. Eduard Gaugler und Wolfgang Weber, Stuttgart 1992, Sp. 2338-2349
- Thom, Norbert (1986)**
Motivation, allgemein-berufliche. In: Handbuch zur Ökonomie der Verteidigungspolitik, hrsg. v. Günter Kirchhoff, Regensburg 1986, S. 573-581
- Thom, Norbert (1991)**
Anreizaspekte im betrieblichen Vorschlagswesen. In: Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, hrsg. v. Günther Schanz, Stuttgart 1991, S. 595- 614
- Thom, Norbert (1997)**
Effizientes Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, Bern 1997
- Thom, Norbert (1998)**
Vorlesungsunterlagen der Vorlesung Personal II, gelesen im WS 1998/99, 5. Aufl., Bern 1998
- Thom, Norbert (1999a)**
Personalmanagement-Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven. In: Die Unternehmung, 53. Jg. 1999, Nr. 6, S. 433-447
- Thom, Norbert (1999b)**
Vorlesungsunterlagen der Vorlesung Personal I, gelesen im SS 1999, 6. Aufl., Bern 1999
- Thom, Norbert/Blum, Adrian/Zaugg, Robert J. (1996)**
Ausgewählte Trends des Personalmanagements in der Schweiz. Arbeitsbericht Nr. 14 des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, Bern 1996
- Thom, Norbert/Etienne, Michèle/König, Günther (1998)**
Management von Spitälern in der Deutschschweiz. Arbeitsbericht Nr. 27 des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, Bern 1998
- Trill, Roland (1996)**
Krankenhausmanagement. Aktionsfelder und Erfolgspotentiale, Neuwied/Kriftel/Berlin 1996
- Ulich, Eberhard (1998)**
Arbeitspsychologie, 4. Aufl., Zürich/Stuttgart 1998

- Ulich**, Eberhard/**Conrad-Betschart**, Hanspeter (1991)
Anreizwirkung von neuen Formen der Arbeitsgestaltung. In: Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, hrsg. v. Günther Schanz, Stuttgart 1991, S. 71-89
- Uschatz**, Philippe (1991)
Gestaltung einer erfolgs- und leistungsbezogenen Kaderentlohnung, Zürich 1991
- Wächter**, Hartmut (1991)
Tendenzen der betrieblichen Lohnpolitik in motivationstheoretischer Sicht. In: Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, hrsg. v. Günther Schanz, Stuttgart 1991, S. 195-214
- Wagner**, Dieter (1991)
Anreizpotentiale und Gestaltungsmöglichkeiten von Cafeteria-Modellen. In: Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, hrsg. v. Günther Schanz, Stuttgart 1991, S. 91-110
- Wagner**, Dieter/**Grawert**, Achim/**Langmeyer**, Heiner (1993)
Cafeteria-Modelle. Möglichkeiten der Individualisierung und Flexibilisierung von Entgeltsystemen für Führungskräften, Stuttgart/Zürich 1993
- Weinert**, Ansfried B. (1992a)
Anreizsysteme, verhaltenswissenschaftliche Dimension. In: Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., hrsg. v. Erich Frese, Stuttgart 1992, Sp. 122-133
- Weinert**, Ansfried B. (1992b)
Motivation. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., hrsg. v. Eduard Gaugler und Wolfgang Weber, Stuttgart 1992, Sp. 1429-1442
- Winterstein**, Hans (1997)
Erfolgreiches Personalmanagement durch Mitarbeiterinformation. In: Personal, 49. Jg. 1997, Nr. 10, S. 518-522
- Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion** (1990)
Duden. Das Fremdwörterbuch, 5. Aufl., Mannheim u.a. 1990
- Wiswede**, Günter (1980)
Motivation und Arbeitsverhalten, München/Basel 1980
- Wunderer**, Rolf/**Kuhn**, Thomas (1993)
Unternehmerisches Personalmanagement, Frankfurt am Main/New York 1993
- Zeller**, Hans (2000)
Gegenwärtige Situation im Gesundheitswesen und vorhandenes Anreizsystem im Universitätsspital Bern, Experteninterview im Universitätsspital Bern, Bern, 1. November 2000
- Zwierlein**, Eduard (1997)
Klinikmanagement. Erfolgsstrategien für die Zukunft, München/Wien/Baltimore 1997

Selbständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mit ist bekannt, dass allenfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Bern, 3. April 2001

Bettina Anne Sollberger