

Anerkennungsmodelle im Sozialbereich am Beispiel der Abteilung Soziale Dienste der Caritas für Menschen in Not

MICHAELA HAUNOLD

DIPLOMARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades Mag (FH) für
wirtschaftswissenschaftliche Berufe

eingereicht am

Fachhochschul-Diplomstudiengang

SOZIALMANAGEMENT

in Linz

im April 2007

Betreuerin: Mag^a Christine Heyduk

Zweitgutachterin: Mag^a (FH) Alexandra Riegler-Klinger

© Copyright 2007 Michaela Haunold

Alle Rechte vorbehalten

Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die aus anderen Quellen entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe.

Linz, am 7. Juli 2007

Michaela Haunold

Inhaltsverzeichnis

Erklärung	iii
Kurzfassung	ix
Abstract	x
Vorwort	xi
Danksagung	xii
1 Einleitung	1
2 Motivationstheorien	3
2.1 Begriffsdefinition	3
2.2 Maslow	4
2.2.1 Maslows Theorie der menschlichen Motivation	4
2.2.2 Bedeutung für Anerkennungsmodelle	5
2.3 Atkinsons Theorie	6
2.3.1 Theorie der Leistungsmotivation	6
2.3.2 Bedeutung für Anerkennungsmodelle	7
2.4 Arbeitsmotivation - Herzberg	8
2.4.1 Hygienefaktoren und Motivatoren	8
2.4.2 Bedeutung für Anerkennungsmodelle	9
2.5 Die limbischen Motivationstypen	10

2.5.1	Typeneinteilung	10
2.5.2	Bedeutung für Anerkennungsmodelle	11
2.6	Exkurs Menschenbilder	12
2.7	Mythos Motivation?	13
2.7.1	Die Theorie Sprengers	13
2.7.2	Bedeutung für Anerkennungsmodelle	14
3	Anerkennung	16
3.1	Anerkennungsmodell	16
3.1.1	Definition Anerkennung	16
3.1.2	Grundlagen	17
3.2	Anreizsysteme	18
3.2.1	Definition	18
3.2.2	Immaterielle Anreize	19
3.2.3	Materielle Anreize	20
3.2.4	Wirkung von Anreizen	21
3.2.5	Anreize und Anerkennung	22
3.3	Feedback	22
3.3.1	Bedeutung	22
3.3.2	Grundlagen für Feedback	22
3.3.3	Arten von Feedback	23
3.3.4	Gründe für Feedback	25
3.3.5	Feedback und Anerkennung	26
3.4	Job Enlargement und Job Enrichment	26
3.4.1	Definitionen	27
3.4.2	Bedeutung	27
3.5	Teamorientierung	28
3.5.1	Definition von Team	28
3.5.2	Teamanerkennung	29

4	Organisationsbeschreibung	30
4.1	Caritas der Diözese Linz	30
4.1.1	Geschichte	30
4.1.2	Statut	31
4.1.3	Vertragliche Regelungen	32
4.1.4	Geschäftsbereiche	33
4.1.5	Caritas für Menschen in Not	36
4.2	Abteilung Soziale Dienste	37
4.2.1	Einrichtungen	37
4.2.2	MitarbeiterInnen	41
4.2.3	Werte und Ziele	43
4.2.4	Finanzierung	44
5	Kriterienkatalog	46
5.1	Entstehung	46
5.2	Sicherheit	47
5.3	Abwechslung	47
5.4	Verantwortung	48
5.5	Individualität	49
5.6	Feedback	50
5.7	Materielle Aspekte	50
5.8	Öffentliche Anerkennung	50
5.9	Zeitliche Ressourcen	51
5.10	Budget	51
5.11	Teamorientierung	52
5.12	Überblick über die Kriterien	53

6	Anerkennungsmodell	54
6.1	Grundlagen	54
6.2	Überblick	55
6.3	Einsatzmöglichkeiten	56
6.3.1	Verstärkung von Zielen	56
6.3.2	Verstärkung von Werten	57
6.3.3	Anerkennung von guten Leistungen	58
6.4	Rahmenbedingungen	59
6.4.1	Finanzielle Rahmenbedingungen	59
6.4.2	Verantwortung	60
6.4.3	Zeitliche Ressourcen	60
6.4.4	Organisatorischer Rahmen	61
6.5	MitarbeiterInnen	63
6.5.1	Informationen	63
6.5.2	Leistungen	64
6.6	MitarbeiterInnentypen	66
6.6.1	Sicherheit	66
6.6.2	Verantwortung	67
6.6.3	Veränderung	68
6.7	Auswahl von Maßnahmen	69
6.8	Maßnahmenkatalog	69
6.8.1	Sicherheit	70
6.8.2	Verantwortung	71
6.8.3	Veränderung	71
6.8.4	Allgemeine Maßnahmen	72
6.8.5	Teamorientierung	74
6.9	Evaluierung	75

7	Anerkennungsmodell Soziale Dienste	76
7.1	Grundlagen	76
7.2	Einsatzmöglichkeiten	77
7.2.1	Ziele	77
7.2.2	Werte	77
7.2.3	Anerkennung guter Leistungen	78
7.3	Rahmenbedingungen	79
7.3.1	Finanzielle Rahmenbedingungen	79
7.3.2	Verantwortung	79
7.3.3	Zeitliche Ressourcen	80
7.3.4	Organisatorischer Rahmen	80
7.4	MitarbeiterInnen	81
7.5	Maßnahmen	81
7.5.1	Sicherheit	82
7.5.2	Verantwortung	83
7.5.3	Veränderung	84
7.6	Evaluierung	85
8	Handlungsempfehlungen	87
8.1	Datenbank	87
8.2	Information	88
8.3	Einbettung in Gesamtorganisation	88
8.4	Delegation	88
8.5	Regelmäßigkeit	89
8.6	Aufrechterhalten von Bewährtem	89
9	Schlussbemerkungen	90
9.1	Überprüfung der Hypothesen	90
9.2	Zusammenfassung und Ausblick	91
	Literaturverzeichnis	93

Kurzfassung

Anerkennung von MitarbeiterInnen ist eine der am wenigsten aufwändigen, gleichzeitig aber auch eine der wichtigsten Managementaufgaben. Leider wird zu häufig darauf vergessen.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema der MitarbeiterInnenanerkennung. Zuerst werden die theoretischen Grundlagen wie Motivationstheorien und verschiedene Anerkennungsformen behandelt, die die Basis für die Entwicklung des später vorgestellten Anerkennungsmodells bilden.

Im abschließenden Teil werden die wichtigsten Umsetzungsschritte des Anerkennungsmodells beispielhaft anhand der Abteilung Soziale Dienste der Caritas der Diözese Linz skizziert.

Schlüsselwörter: MitarbeiterInnenanerkennung, Motivationstheorien, Anerkennungsprogramm

Abstract

Employee recognition is one of the less elaborate, but at the same time one of the most important management tasks. Unfortunately, it is often forgotten.

This diploma thesis deals with employee recognition. In the first part, the theoretical fundamentals are discussed. Motivational theories as well as different recognition programmes are the basis for the development of the employee recognition program which is presented in the later part of the diploma thesis.

Finally, the main implementation steps of the recognition program are shown on the example of the division „Soziale Dienste“ (Social Services) of the Caritas in Upper Austria.

Keywords: employee recognition, motivational theories, recognition program

Vorwort

Der Gedanke zu dieser Arbeit entstand im Laufe meines Berufspraktikums in der Abteilung Soziale Dienste der Caritas für Menschen in Not.

Da in der Caritas der Diözese Linz das Thema der Anerkennung gerade ein sehr aktuelles ist und auch für die Abteilungsleitung ein wichtiges Anliegen darstellt, habe ich mich bei der Suche nach einem Diplomarbeitsthema mit MitarbeiterInnenanerkennung beschäftigt.

Dabei wurde sehr schnell klar, dass MitarbeiterInnenanerkennung ein sehr wichtiges Managementthema ist, dem leider zu wenig Beachtung geschenkt wird.

Mein Interesse für das Thema wurde geweckt und die vorliegende Arbeit ist ein Resultat der theoretischen Beschäftigung mit der Thematik in Kombination mit meiner praktischen Erfahrung während des Berufspraktikums in der Abteilung. Zusätzlich eingeflossen sind Erfahrungen, die ich während meiner ehrenamtlichen Tätigkeit in der Wärmestube, einer Einrichtung der Abteilung, gemacht habe.

Ich hoffe, mit dieser Arbeit zumindest einen kleinen Beitrag dazu leisten zu können, Anerkennung für MitarbeiterInnen wieder etwas mehr in den Mittelpunkt zu rücken und die Bedeutung von Anerkennung herauszustreichen.

Danksagung

An dieser Stelle bedanke ich mich bei all jenen Personen, die mich in der Zeit der Erstellung der Diplomarbeit fachlich und persönlich unterstützt haben.

Ich möchte mich bei meiner Erstbegutachterin, Frau Mag^a Christine Heyduk, für die Begleitung bei der Verfassung der Diplomarbeit bedanken. Sie hat diese Arbeit mit großem Interesse und hohem Engagement unterstützt und stand mir mit Rat und Tat zur Seite.

Ein großer Dank gilt auch meiner Zweitbegutachterin, Frau Mag^a (FH) Alexandra Riegler-Klinger, die jederzeit für mich da war und mir sowohl fachlich als auch persönlich eine große Stütze war.

Bei meinen Studienkolleginnen und Studienkollegen möchte ich mich für die gute Zusammenarbeit und das gemeinsame Durchstehen der doch teilweise sehr stressigen, aber insgesamt auch sehr schönen Zeit bedanken.

Ebenfalls bedanken möchte ich mich bei meinen KorrekturleserInnen David und Sabine, die der Arbeit den letzten Feinschliff gegeben haben.

Meiner Familie ein Danke für die Unterstützung, durch die dieses Studium für mich erst möglich wurde und für das Verständnis für den teilweise etwas eingeschränkten Kontakt während der Abschlusszeit dieser Arbeit.

Bedanken möchte ich mich bei meinem Freund David, ohne den ich die letzte Zeit wohl kaum so gut überstanden hätte. Danke, dass Du für mich da bist!

Ich widme die vorliegende Arbeit meiner Oma, die den Abschluss meines Studiums leider nicht mehr miterleben kann, die mich als Mensch aber stark geprägt hat und der ich sehr viel verdanke.

Kapitel 1

Einleitung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Entwicklung eines Anerkennungsmodells für den Sozialbereich, in diesem Fall speziell ausgerichtet auf die Abteilung Soziale Dienste der Caritas für Menschen in Not.

Die Anerkennung von MitarbeiterInnen hat eine hohe Auswirkung auf deren Zufriedenheit. Es ist aber gerade im Sozialbereich aufgrund der beschränkten finanziellen Möglichkeiten verhältnismäßig schwierig, Wege zur MitarbeiterInnenanerkennung zu finden.

Daraus ergab sich die Aufgabenstellung für diese Arbeit. Es soll ein Anerkennungsmodell entwickelt werden, das sich ohne hohem finanziellen und zeitlichen Aufwand umsetzen lässt und den Bedürfnissen möglichst vieler MitarbeiterInnen gerecht wird. Zusätzlich sollen auch die organisatorischen und finanziellen Rahmenbedingungen der jeweiligen Organisation Berücksichtigung finden.

Folgende Forschungshypothesen wurden dabei aufgestellt:

- Die Beschäftigung mit Motivationstheorien ist eine grundlegende Basis, um den Bedürfnissen aller MitarbeiterInnen gerecht werden zu können.
- Es sind in der Managementliteratur bereits Ansätze vorhanden, die in ein Anerkennungsmodell implementiert werden können.
- Das Anerkennungsmodell muss auf die jeweilige Organisation angepasst werden.
- Anerkennung lässt sich mit geringem organisatorischen und finanziellen Aufwand verwirklichen.

Die vorliegende Arbeit ist wie folgt gegliedert:

Im zweiten Kapitel werden kurz einige relevante Motivationstheorien vorgestellt und auf ihre Bedeutung für das vorliegende Thema untersucht, während im dritten Kapitel Grundlagen der Anerkennung und verschiedene Arten von Managementinstrumenten, die implementiert werden können, vorgestellt werden.

Die Caritas der Diözese Linz und speziell die Abteilung Soziale Dienste werden im vierten Kapitel unter besonderer Berücksichtigung der für ein Anerkennungsmodell wichtigen Punkte erläutert.

Aus den vorhergegangenen Kapiteln wurden Kriterien entwickelt, an denen sich ein Anerkennungsmodell ausrichten muss. Diese Kriterien werden in Kapitel fünf aufgelistet und näher beschrieben.

Das Kapitel sechs stellt das entwickelte Anerkennungsmodell vor, während im Kapitel sieben die wichtigsten Umsetzungsschritte anhand der Abteilung Soziale Dienste erläutert werden. Das abschließende Kapitel acht gibt Handlungsvorschläge für die Abteilung Soziale Dienste.

Die aufgestellten Forschungshypothesen werden im Abschluss der Arbeit auf ihre Plausibilität überprüft.

Kapitel 2

Motivationstheorien

In diesem Kapitel werden verschiedene Motivationstheorien kurz erläutert und hinsichtlich ihrer Relevanz für das Thema der vorliegenden Arbeit untersucht.

2.1 Begriffsdefinition

„Wenn wir behaupten, dass jeder Mensch Motive hat, daher ‘motiviert’ ist, und zwar ständig, dann meinen wir natürlich nicht, dass sich jeder von uns ununterbrochen zu hohen und höchsten Leistungen angestachelt fühlt. Man kann motiviert sein, etwas zu tun oder auch etwas nicht zu tun; etwas zu vermeiden, etwas anzustreben; jemanden für sich zu gewinnen, zu überzeugen, zu überreden; Erfolge zu erzielen, Misserfolge zu vermeiden; berühmt zu werden, nicht aufzufallen; zu führen, geleitet zu werden; anzugreifen, Schutz zu suchen; für die Zukunft vorzusorgen, in den Tag hinein zu leben ... kurz, alles was wir tun oder lassen, geht auf ein Motiv zurück.“ (Kressler, 2001, S. 13)

Motivation ist ein sehr weitgefasster Begriff. Motiviert zu sein bedeutet, Gründe für das eigene Verhalten zu haben. Ob diese Gründe nun positiv oder negativ sind, ist im Wort Motivation nicht impliziert. Sie können sehr breit gestreut sein und unterschiedlichen Ursprüngen entstammen, wie zum Beispiel den Medien, kulturellen Aktivitäten oder dem Zusammenleben in einer Gruppe. Unternehmen haben Einfluss auf die Motive ihrer MitarbeiterInnen, zumeist ohne bewusste Maßnahmen, sondern zum Beispiel durch

die Art der Arbeitsaufgabe, durch einen Verantwortungsbereich oder auch durch den Umgang mit Konflikten (Kressler, 2001, S. 13ff.).

Im Bereich der Arbeitsmotivation geht es Unternehmen nun vor allem darum, Wege zu finden, wie die Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen beeinflusst werden kann. Um dies zu ermöglichen, müssen Bedürfnisse, Erwartungen, Motive, Fähigkeiten und Erfahrungen der MitarbeiterInnen berücksichtigt werden. Motivation wird dabei als Methode verstanden, die MitarbeiterInnen zum Erreichen eines bestimmten Ziels zu bewegen beziehungsweise herauszufinden, wieso Menschen unterschiedliche Motive haben. Diese Motive werden zumeist bereits in der Kindheit durch Einflüsse der Umwelt ausgebildet und sind daher verschiedenartig ausgeprägt. Sie können auch im späteren Leben nicht mehr oder nur schwer verändert werden (Hentze/Graf/Kammel/Lindert, 2005, S. 103ff.).

2.2 Maslow

Im folgenden Abschnitt wird die Motivationstheorie von Abraham Maslow erläutert und hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Entwicklung eines betrieblichen Anerkennungssystems untersucht.

2.2.1 Maslows Theorie der menschlichen Motivation

Maslow baut seine Motivationstheorie darauf auf, verschiedene Arten von Bedürfnissen zu unterscheiden, wobei er die einzelnen Bedürfnisse und ihre Beziehung zueinander wie folgt beschreibt:

„Das wahre Bild ergibt sich nicht aus einer großen Anzahl von Hölzchen, die Seite an Seite liegen, sondern eher aus einem Nest von Schachteln, in dem eine Schachtel drei andere enthält, von denen wiederum jede zehn andere birgt und so fort.“ (Maslow, 2005, S. 52)

Das bedeutet wiederum, dass man zuerst eine Schachtel aufmachen, also ein Bedürfnis befriedigen muss, bis man zu den nächsten Bedürfnissen vorstoßen kann. Maslow erwähnt auch, dass eine klare Trennung der einzelnen Bedürfnisse sehr schwierig ist, da sich mehrere Bedürfnisse überlappen und in der Erfüllung eines Bedürfnisses auch andere Bedürfnisse befriedigt werden können (Maslow, 2005, S. 53f.).

An erster Stelle nennt Maslow die physiologischen Bedürfnisse. Diese nehmen unter den Trieben einen besonderen Stellenwert ein, weil sie relativ isoliert zu betrachten sind. Trotz allem kann eine Befriedigung der physiologischen Bedürfnisse auch Ausdruck anderer Triebe sein. So kann zum Beispiel Hunger auch Ausdruck für andere Bedürfnisse wie Bequemlichkeit sein. Wenn Hunger, Durst und Schlafbedürfnis unerfüllt sind, rücken sie alle anderen Triebe in den Hintergrund, der Körper versucht zuerst, das Lebensnotwendige zu bekommen und stellt somit diese Bedürfnisse in den Vordergrund (Maslow, 2005, S. 62ff.). Bedürfnisse einer höher liegenden Ebene treten erst dann auf, wenn alle Bedürfnisse der darunter liegenden Ebene erfüllt sind - unbefriedigte Bedürfnisse dienen also als Motivatoren, als Auslöser von Handlungen, die zur Befriedigung dieses Bedürfnisses beitragen sollen (Kressler, 2001, S. 31).

Nach den physiologischen Bedürfnissen ist die Reihenfolge nach Maslow folgende (Maslow, 2005, S. 66ff.):

- Sicherheit wie z.B. Stabilität, Geborgenheit und Schutz,
- die Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Liebe,
- der Wunsch nach Achtung und
- das Streben nach Selbstverwirklichung.

Sobald eines dieser Bedürfnisse befriedigt wurde, strebt der Mensch danach, das nächste zu erfüllen. Handlungen werden abhängig von ihrem Beitrag zur Erfüllung als wichtig oder unwichtig eingestuft. Die Übergänge zwischen den einzelnen Kategorien verlaufen dabei fließend, die einzelnen Kategorien greifen ineinander über. Ein Bedürfnis wird erst dann als befriedigt wahrgenommen, wenn es über längere Zeit hinweg erfüllt ist - eine kurzfristige Erfüllung trägt nicht zur Veränderung der Motivstruktur bei (Hentze/Graf/Kammel/Lindert, 2005, S. 113).

2.2.2 Bedeutung für Anerkennungsmodelle

Die Bedeutung von Maslow für die Entwicklung von Anerkennungsmodellen liegt vor allem in der Erkenntnis, dass Menschen erst fähig sind, Bedürfnisse einer gewissen Stufe zu befriedigen, sobald die darunterliegenden Bedürfnisse erfüllt sind. Es ist also wichtig, zuerst Sicherheitsbedürfnisse, zum Beispiel durch das Bezahlen von existenzsichernden Gehältern, zu erfüllen. Dann erst macht es Sinn, das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Liebe, beispielsweise durch Förderung des Betriebsklimas oder des Zusammenhaltes im Team,

ins Auge zu fassen. Daher ist es wichtig, bei der Entwicklung eines Anerkennungsmodells auf die MitarbeiterInnen und ihren Grad der Bedürfniserfüllung Rücksicht zu nehmen.

2.3 Atkinsons Theorie

Atkinson sieht Motivation als Ergebnis verschiedener Variablen, die die Stärke der Handlungsmotivation beeinflussen. Zu diesen Variablen gehören sowohl persönliche als auch situative Einflüsse.

2.3.1 Theorie der Leistungsmotivation

Nach der Theorie der Leistungsmotivation von Atkinson setzt sich die Stärke der Motivation eines Menschen aus zwei Bereichen zusammen: dem Bereich der Persönlichkeit und dem der jeweiligen Situation. Im persönlichen Bereich ist vor allem die Stärke des Motivs ausschlaggebend, wobei dieses Motiv in ein Erfolgsmotiv (M_S) und ein Motiv zur Vermeidung von Misserfolg (M_{AF}) unterteilt wird (Hentze/Graf/Kammel/Lindert, 2004, S. 137f.).

Atkinson geht davon aus, dass die Stärke der Handlungstendenz eines Menschen nicht allein durch persönliche Merkmale bestimmt wird, sondern auch durch zwei weitere Variablen: der Wahrscheinlichkeit, erfolgreich zu sein (P), und dem Wert, den dieser Erfolg hat (I). Dabei hängt der Wert des Erfolges stark von der Wahrscheinlichkeit ab, Erfolg zu erreichen. Je höher die Erwartung ist, erfolgreich zu sein, desto stärker verliert dieser Erfolg an Wert (Hentze/Graf/Kammel/Lindert, 2004, S. 137f.).

Der Zusammenhang zwischen dem Erfolgsmotiv und den situativen Variablen wird mit folgender Formel beschrieben:

$$T_S = M_S \times P \times I$$

Die Stärke der Motivation ist also das Produkt aus der Stärke des Erfolgsmotivs, der Wahrscheinlichkeit, erfolgreich zu sein und dem Wert dieses Erfolges. Ausgehend davon, dass der Wert des Erfolges indirekt proportional von der Wahrscheinlichkeit des Erfolges abhängt, kann I gleichgesetzt werden mit $(1 - P)$. Daraus ergibt sich folgende Formel für die Stärke der Motivation:

$$T_S = M_S \times P \times (1 - P)$$

Das wiederum heißt, dass bei Menschen, bei denen das Erfolgsmotiv im Vordergrund steht, die Motivation dann am stärksten ist, wenn die Wahrscheinlichkeit, Erfolg zu haben, bei 50 Prozent liegt (Hentze/Graf/Kammel/Lindert, 2004, S. 138).

Bei Menschen, die hauptsächlich durch das Misserfolgsmotiv geprägt sind, gilt derselbe Zusammenhang. Die Stärke der Motivation zur Vermeidung des Misserfolges ist daher:

$$T_{-F} = M_{AF} \times P_F \times I_F$$

P_F und I_F sind dabei die Wahrscheinlichkeit des Misserfolgs und der Anreizwert des Misserfolges. Die Wahrscheinlichkeit des Misserfolges wird mit der Differenz zur Erfolgswahrscheinlichkeit auf die Summe 1 angegeben. Der Anreizwert des Misserfolges wird der negativen Erfolgswahrscheinlichkeit $-P_S$ gleichgesetzt, das heißt, wenn die Erfolgswahrscheinlichkeit hoch ist, ist der negative Anreizwert des Misserfolges ebenfalls hoch (Hentze/Graf/Kammel/Lindert, 2004, S. 139).

Daraus ergibt sich folgende Formel:

$$T_{-F} = M_{AF} \times (1 - P_S) \times (-P_S)$$

Personen, die hauptsächlich misserfolgsmotiviert sind, tendieren dazu, besonders leichte oder besonders schwierige Aufgaben zu wählen. Bei besonders leichten Aufgaben kann der Misserfolg vermieden werden, bei besonders schwierigen Aufgaben hingegen fühlen sich diese Personen nicht für den eigenen Misserfolg verantwortlich (Hentze/Graf/Kammel/Lindert, 2004, S. 139f.).

2.3.2 Bedeutung für Anerkennungsmodelle

Die Theorie der Leistungsmotivation unterscheidet MitarbeiterInnen in zwei Typen: diejenigen, die sich am Erfolg orientieren und dadurch motiviert werden, Leistung zu erbringen, und diejenigen, die sich am Misserfolg orientieren. Wichtig ist, diese Unterschiede im Blickfeld zu behalten und sich bewusst zu werden, dass nicht alle MitarbeiterInnen danach streben, für einen Erfolg entsprechend belohnt zu werden, sondern dass es auch MitarbeiterInnen gibt, die hauptsächlich deswegen handeln, um entsprechenden negativen Konsequenzen bei Misserfolg aus dem Weg zu gehen. Ein weiterer beachtenswerter

Punkt ist auch die Tatsache, dass erfolgsorientierte Menschen eher dazu neigen, Aufgaben mit mittlerer Schwierigkeit auszuwählen, während Misserfolgsorientierte ihren Fokus auf Aufgaben mit geringer oder hoher Schwierigkeit legen.

2.4 Arbeitsmotivation - Herzberg

Frederick Herzberg hat sich anhand mehrerer Studien hauptsächlich mit der Frage beschäftigt, was Menschen im Arbeitsumfeld motiviert bzw. demotiviert und welche Auswirkungen diese Faktoren auf das Empfinden der MitarbeiterInnen und auf das Arbeitsverhalten haben.

2.4.1 Hygienefaktoren und Motivatoren

Herzberg unterteilt auf Basis seiner Studien die Faktoren, die Menschen in ihrer Arbeit positiv oder negativ beeinflussen, in zwei Bereiche: die Hygienefaktoren und die Motivatoren. Die Hygienefaktoren haben folgende Eigenschaften:

„(...) when feelings of unhappiness were reported, they were not associated with the job itself but with conditions that surround the doing of the job. These events suggest to the individual that the context in which he performs his work is unfair or disorganized and as such represents to him an unhealthy psychological work environment. Factors involved in these situations we call factors of hygiene, for they act in a manner analogous to the principles of medical hygiene.“ (Herzberg, 2005, S. 113)

Das heißt, dass Hygienefaktoren hauptsächlich präventiv wirken, also kaum zu einer erhöhten Arbeitsmotivation beitragen, sondern einer geringen Arbeitsmotivation vorbeugen. Wenn die Hygienefaktoren nicht in dem Ausmaß erfüllt sind, in dem sie für die MitarbeiterInnen wichtig sind, führt das zu einer Demotivation, während eine Erfüllung der Hygienefaktoren nicht zur Motivation beiträgt (Herzberg, 2005, S. 113). Zu den Hygienefaktoren gehören Unternehmenspolitik / interne Organisation, Dienstaufsicht, Verhältnis zum Vorgesetzten, Arbeitsbedingungen, Bezahlung, Verhältnis zu ArbeitskollegInnen und Untergebenen genauso wie Privatsphäre, Status und Sicherheit (Herzberg, 2002, S. 78).

Die Motivatoren hingegen sind diejenigen Faktoren, die die Arbeitszufriedenheit positiv beeinflussen,

„because they satisfy the individual’s need for self-actualization in work.“ (Herzberg, 2005, S. 114)

Diese Faktoren sind es, die längerfristige Auswirkungen auf die Arbeitseinstellung haben und die MitarbeiterInnen an das Unternehmen binden. Sie betreffen hauptsächlich nicht das Arbeitsumfeld, sondern die tatsächliche Arbeit, die ein Mensch im Unternehmen leistet. Zu den Motivatoren zählt Herzberg folgende Gruppen: Leistungserbringung, Anerkennung, die Arbeit an sich, Verantwortung und Aufstieg (Herzberg, 2005, S. 59ff.).

Herzberg hat auch die Auswirkungen von positiver und negativer Arbeitseinstellung untersucht und dabei festgestellt, dass zwischen Arbeitseinstellung und Leistung ein Zusammenhang besteht. 73 Prozent der Befragten haben etwa berichtet, sie hätten nach einem positiven Erlebnis, ausgelöst durch einen Motivator, bessere Leistungen erbracht, bei 79 Prozent dieser 73 Prozent war diese erhöhte Leistung von längerfristiger Dauer. 48 Prozent der Befragten berichten, eine negative Arbeitseinstellung durch mangelnde Hygienefaktoren hätten ihre Arbeitsleistung negativ beeinflusst, bei 51 Prozent dieser 48 Prozent war diese Beeinflussung von längerer Dauer. Zusätzlich zu Auswirkungen auf die Leistung können auch Auswirkungen in den Bereichen Fluktuation, Einstellung der Firma gegenüber, physische Gesundheit, zwischenmenschliche Beziehungen und Einstellung anderen gegenüber beobachtet werden (Herzberg, 2005, S. 85ff.).

2.4.2 Bedeutung für Anerkennungsmodelle

Die Bedeutung von Herzbergs Studien für das Thema der vorliegenden Arbeit liegt in der Unterscheidung der Hygienefaktoren und der Motivatoren. Bei der Erarbeitung eines Anerkennungsmodells ist es wichtig, darauf zu achten, dass die Hygienefaktoren in ausreichendem Maß vorhanden sind, bevor man Motivatoren als Anerkennung einsetzt. Weiters ist zu beachten, dass laut Herzberg der einzige Weg zur Motivation von MitarbeiterInnen in der Arbeit selbst liegt, das heißt, dass Wege zum Job-Enrichment (vgl. Kapitel 3.4) usw. bedacht werden müssen.

2.5 Die limbischen Motivationstypen

Die limbische Motivationstheorie stammt aus dem Feld der Neurobiologie und teilt Menschen in unterschiedliche Typen ein, die jeweils unterschiedliche Arten von Motivation brauchen, um erfolgreich zu sein.

2.5.1 Typeneinteilung

Die limbische Theorie unterteilt drei große Systeme, die für die Motivation der MitarbeiterInnen verantwortlich sind. Diese Systeme treten selten in der hier genannten Reinform auf.

„Bei allen Menschen sind immer alle drei limbischen Einflüsse in unterschiedlicher Stärke vorhanden. Sie sind miteinander verknüpft und interagieren. Das sich aus diesem System ergebende Persönlichkeitsmuster bestimmt, was für den Mitarbeiter wichtig ist und welche Ziele er verfolgt.“ (Häusel, 2002, S. 25)

Folgende Muster werden dabei genannt (Häusel, 2002, S. 25):

Die Balance-Instruktion: Wichtig sind Faktoren wie Geborgenheit und Sicherheit.

Die Stimulanz-Instruktion: Hier stehen die Neugierde und das Suchen nach Abwechslung im Vordergrund.

Die Dominanz-Instruktion: Ausschlaggebend sind hier das Streben nach Macht und Durchsetzung der eigenen Ideen.

Neben den drei Steuerungsmechanismen, die im menschlichen Gehirn im so genannten „limbischen System“ (in den Neurowissenschaften auch als Reptilienhirn bezeichnet) verankert sind und den größten Teil der menschlichen Handlungen bestimmen, gibt es auch noch die Vitalbedürfnisse wie Essen, Trinken, Schlafen, Atmung und Sexualität (Häusel, 2005, S. 17).

Zusätzlich zu diesen drei Systemen werden auch noch sechs Persönlichkeitstypen bestimmt, von denen drei – Bewahrer, Performer und Kreativer – sehr stark durch ein System geprägt sind, die restlichen drei (Kontroller, Pionier und Unterstützer) zeigen jeweils eine unterschiedliche Ausprägung der oben genannten Systeme und ihre Motivationen sind aus den der anderen Typen zusammengesetzt (Häusel, 2002, S. 26f.):

- Der Bewahrer ist von einem Bedürfnis nach Sicherheit und Geborgenheit geprägt, für ihn sind klare Aufgaben und persönliche Wertschätzung wichtig.
- Ein hohes Streben nach Macht und Führungsverantwortung steht beim Performer im Vordergrund. Aus diesem Grund ist er durch leistungsbezogene Vereinbarungen, klare Karriereziele und ein gewisses Maß an Gestaltungsfreiraum zu motivieren.
- Im Gegensatz dazu ist der Kreative ständig auf der Suche nach neuen Herausforderungen. Eine Erleichterung für ihn ist die Entlastung von administrativen Aufgaben sowie Unterstützung bei der Strukturierung von Arbeitsaufträgen.
- Mittlere Dominanz- und hohe Balanceausprägung machen den Kontrolleur aus. Für ihn sind berechenbare Aufgaben mit klaren Leistungszielen und Einhaltung der vereinbarten Spielregeln von Vorteil.
- Beim Pionier sind hohe Dominanz- und Stimulanzsysteme vorherrschend. Der Pionier braucht neue Herausforderungen, geht gerne Risiken ein und bevorzugt Aufgaben, die viel Neues in sich bergen.
- Der Unterstützer ist geprägt von mittlerer bis hoher Stimulanz- und Balanceinstruktion. Wichtige Faktoren für ihn sind Arbeiten im Team, ein überschaubarer und abwechslungsreicher Aufgabenbereich sowie Coaching.

Nach dem limbischen Modell ist es wichtig, die Persönlichkeitstypen der MitarbeiterInnen zu kennen und sie dazu passend zu motivieren, also extrinsische Anreize zu setzen, die ihren Bedürfnissen entgegenkommen. Der Umgang mit den unterschiedlichen Typen und das Schaffen eines Arbeitsumfelds, in dem sich die MitarbeiterInnen wohl fühlen, werden dabei als grundlegende Aufgabe einer Führungskraft gesehen (Häusel, 2002, S. 28f.).

2.5.2 Bedeutung für Anerkennungsmodelle

Der Vorteil des oben genannten Systems liegt darin, dass der Schwerpunkt auf einzelnen MitarbeiterInnen liegt und nicht auf den MitarbeiterInnen im Kollektiv. Es wird darauf Wert gelegt, die Motivation auf die jeweilige Mitarbeiterin/den jeweiligen Mitarbeiter und ihren/seinen Persönlichkeitstyp anzupassen. Wichtig ist dabei, sich bewusst zu machen, dass die genannten Typen selten in Reinform auftreten und es daher auch nicht einfach ist, die passende Motivation zu finden. Bei der Entwicklung eines Anerkennungsmodells

muss daher die Frage im Vordergrund stehen, wie man den Persönlichkeitstyp der MitarbeiterInnen möglichst einfach bestimmen kann und welche Anreize möglich sind, um diesem Typ auch entgegenzukommen. In der limbischen Theorie gibt es einige Parallelen zu den Motivationstheorien von Maslow (vgl. Abschnitt 2.2) und Herzberg (vgl. Abschnitt 2.4), die dort erwähnten Begriffe Sicherheit und Anerkennung decken sich teilweise mit den in der limbischen Theorie genannten Motivationen.

2.6 Exkurs Menschenbilder

Bevor die Theorie von Reinhard Sprenger näher erläutert wird, ist es wichtig, sich mit dem Menschenbild auseinanderzusetzen, das sein Werk prägt.

„Führungskräfte sollten aufhören, ihren Leuten zu unterstellen, sie hätten keine Lust zu arbeiten. Ich sehe da eine ganze Menge Menschen, die ihren Beruf mit Leidenschaft ausüben. Es fehlt nicht an der Bereitschaft.“ (Sprenger, 2002, S. 160)

Sprenger baut damit auf der Motivationstheorie von Douglas McGregor auf, der so genannten XY-Theorie. Er unterteilt die MitarbeiterInnen in zwei Gruppen: die pessimistisch (X) und die optimistisch (Y) ihrem Betrieb gegenüber eingestellten Menschen. Beide Typen gehen mit einer unterschiedlichen Einstellung an den Betrieb heran. Bei Typ X gelten folgende Grundregeln (Haberhorn, 1996, S. 75f.):

- MitarbeiterInnen stehen der Arbeit eher negativ gegenüber und drücken sich vor ihr, wo sie können.
- Daher müssen diese MitarbeiterInnen von der Führungskraft zur Arbeit angehalten werden und brauchen ständige Kontrolle.
- Die MitarbeiterInnen haben kein Interesse an den Unternehmenszielen und müssen durch Lenkung, Führung, Zwang und Strafandrohung zu deren Erreichung gebracht werden.
- Anstatt Verantwortung übernehmen zu wollen, streben diese MitarbeiterInnen vor allem nach Sicherheit und wollen geführt werden.
- Die MitarbeiterInnen sind nicht kreativ, daher sind ihnen klare Aufgaben mit vorgegebenen Zielen lieber als Aufgaben, bei denen sie denken müssen.

Der Typ Y hingegen geht mit folgender Einstellung an seine Arbeit heran (Kressler, 2001, S. 33f.):

„Arbeit ist körperliche und geistige Aktivität. Daher ist sie für den Durchschnittsmenschen etwas völlig Normales, Natürliches und Erstrebenswertes. Arbeit ist ein ebenso natürlicher Vorgang im menschlichen Leben wie Ruhe oder Spiel. Zwang zur Arbeit ist daher nicht nur nicht notwendig, sondern wäre auch gar nicht zielführend. Wichtig ist lediglich, dass die Arbeit sowohl herausfordernd als auch befriedigend ist.“

Diese Einteilung bedeutet, dass man MitarbeiterInnen unterschiedlich führen muss, den Typ X nämlich durch Zwang, Kontrolle und klaren Vorgaben, den Typ Y durch Delegation von Verantwortung, Aufgabenerweiterung und Partizipation (Haberhorn, 1996, S. 76f.).

Die Einteilung in Typ X und Typ Y gilt aber nicht nur für MitarbeiterInnen, sondern auch für Führungskräfte. Typ X-Führungskräfte zeichnen sich aus durch Befehl, Zwang und Kontrolle und harmonisieren daher mit den Typ X-MitarbeiterInnen, während Typ Y-Führungskräfte, die mit Herausforderungen, Anerkennung und Förderung führen, das perfekte Gegenstück zu den Typ Y-MitarbeiterInnen sind. Probleme ergeben sich, wenn zwei unterschiedliche Typen aufeinandertreffen (Kressler, 2001, S. 34f.).

2.7 Mythos Motivation?

Die folgenden Thesen beruhen auf Reinhard Sprengers Theorien zum Thema Motivation. Er vertritt die Meinung, dass MitarbeiterInnen nicht motivierbar sind, sondern dass die wichtigste Aufgabe der Führungskraft sein muss, MitarbeiterInnen nicht zu demotivieren.

2.7.1 Die Theorie Sprengers

Sprenger geht davon aus, dass MitarbeiterInnen an und für sich nicht motiviert werden müssen, sondern bereits motiviert sind - dass sie arbeiten wollen, dies aber vielleicht aus diversen Gründen nicht können. Er geht also vom oben erwähnten Typ Y aus. Wichtig ist für ihn daher, vor allem den Nutzen an der Arbeit in den Vordergrund zu stellen, den auch die MitarbeiterInnen sehen wollen, da diese ja selbst daran interessiert sind, ihre Arbeit gut zu machen (Sprenger, 2002, S. 158). Er bringt dazu folgendes Beispiel:

„Mitarbeiter müssen als Erstes ihre Arbeit als Arbeit für andere erleben. Sie müssen sehen, dass sie einen Unterschied in der Lebensqualität des Kunden machen und nicht auf der Welt sind, um irgendeinen subjektunabhängigen Profit an der Börse abzuliefern.“ (Sprenger, 2002, S. 158)

Ausgehend von der These, dass MitarbeiterInnen arbeiten wollen, sagt Sprenger, dass es vor allem wichtig ist, ihnen den Freiraum und die organisatorischen Voraussetzungen zu bieten, um ihre Fähigkeiten einbringen zu können. Anstelle von Motivationen nennt er Punkte, die demotivierend wirken und daher von den Führungskräften vermieden werden sollten. Dazu gehören zum Beispiel schlechte Arbeitsplatzbedingungen genauso wie zu viel organisatorischer Aufwand für die einzelnen MitarbeiterInnen wie z.B. die Bürokratisierung durch diverse Qualitätsnormen (Sprenger, 2002, S. 158ff.).

Wichtig ist auch, dass jedes Unternehmen seinen eigenen Weg finden muss, um Freiräume zu schaffen. Es gibt seiner Meinung nach keine Managementtheorien, die erfolgreich auf das eigene Unternehmen angewendet werden können, sondern es muss immer der jeweilige Kontext, in dem sich das Unternehmen befindet, in Betracht gezogen werden (Sprenger, 2002, S. 158). Dazu ein weiteres Beispiel, das diesen Ansatz illustriert:

„Ein mir bekannter Bauunternehmer klagte permanent darüber, dass seine Kräne immer kaputt waren. Die Maschinen wurden immer vom zentralen Einkauf beschafft. Ich habe ihm geraten, er soll die Kranführer ihre Kräne selbst kaufen lassen. Neulich trafen wir uns wieder, und er sagte: ‘Das war die beste Entscheidung meines Unternehmerlebens. Jeder Kranführer ist stolz auf sein eigenes Gerät. Jeder achtet nun darauf, dass damit alles in Ordnung ist.’“ (Sprenger, 2002, S. 166)

2.7.2 Bedeutung für Anerkennungsmodelle

Obwohl Sprenger immer wieder darauf hinweist, dass er der Meinung ist, MitarbeiterInnen können nicht motiviert werden, ist sein Ansatz für die Entwicklung eines Anerkennungsmodells durchaus wichtig. Der von ihm erwähnte Rat an den Unternehmer, die Kranführer ihre Kräne selbst kaufen zu lassen, kann beispielsweise ebenso als eine Methode zur Motivation von MitarbeiterInnen gesehen werden. MitarbeiterInnen mehr Gestaltungsspielraum zu lassen und ihnen die Möglichkeit zu geben, ihre Fähigkeiten und Talente im unternehmerischen Bereich einsetzen zu können, sind Ansätze, die im Kontext von Anerkennung mitbedacht werden müssen.

Nach der Beschäftigung mit Motivationstheorien und ihren Auswirkungen auf die Entwicklung eines Anerkennungsmodells untersucht das nächste Kapitel die Bedeutung von Anerkennung für MitarbeiterInnen und nennt verschiedene Formen, wie Anerkennung ausgedrückt werden kann.

Kapitel 3

Anerkennung

Anerkennung ist etwas sehr Individuelles und kann auf vielfältige Art und Weise ausgedrückt werden. Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit verschiedenen Methoden, MitarbeiterInnen Anerkennung zu vermitteln und versucht, die jeweiligen Vor- und Nachteile aufzuzeigen.

3.1 Anerkennungsmodell

Anerkennung ist ein wichtiger Teil für die Motivation von MitarbeiterInnen und sollte in jedem Unternehmen eine große Rolle spielen. Daher ist es wichtig, Anerkennung zu systematisieren und in den Unternehmensalltag einzubauen.

3.1.1 Definition Anerkennung

„Anerkennung ist ein wichtiges Führungsmittel und sollte immer dann erfolgen, wenn Mitarbeiter besondere, herausragende Leistungen o.ä. erbracht haben. Aber auch über einen längeren Zeitraum gleichmäßig zufrieden stellende Leistungen sollten erkennbare Anerkennung finden. Die Anerkennung wird vom direkten Vorgesetzten, z.B. anlässlich eines Mitarbeitergesprächs, ausgesprochen. Je nach Unternehmen und Anlass für die Anerkennung kann sie auch in schriftlicher Form und durch die Unternehmensleitung erfolgen, evtl. auch mit einer finanziellen Zuwendung (z.B. Prämie) verbunden sein. [...] Untersuchungen wie praktische

Erfahrungen zeigen, dass sich Anerkennung positiv auf die Einstellung zur Arbeit (Arbeitsmoral) und das Arbeitsergebnis auswirken kann, indem sie Genugtuung und Ansporn bewirkt sowie das Verantwortungs- und Selbstwertgefühl stärkt.“ (Büdenbender/Strutz, 2005, S. 10)

Anerkennung ist die Würdigung von erbrachten Leistungen auf unterschiedliche Art und Weise. Sie führt bei den MitarbeiterInnen zu einer Selbstbestätigung und zu erhöhter Leistungsbereitschaft. Diese mündet dann in einer verbesserten Normalleistung und somit in einem dauerhaft höheren Leistungsniveau (Kratz, 2003, S. 115f.).

Anerkennung braucht nicht viel Aufwand, hat aber große Wirkung. Mangel an Anerkennung ist zum Beispiel ein wichtiger Grund dafür, dass MitarbeiterInnen im Unternehmen unzufrieden sind und nach anderen Arbeitsmöglichkeiten Ausschau halten. Nach einer Studie von Robert Half International ist es sogar der Hauptgrund für Austrittsgedanken, wichtiger als Faktoren wie schlechte Bezahlung oder beschränkten Befugnissen (Messmer, 2003, S. 196).

3.1.2 Grundlagen

Anerkennung ist wichtig und sollte regelmäßig erfolgen, auf der einen Seite bei besonderen Leistungen, auf der anderen Seite auch bei MitarbeiterInnen, die gewissenhaft und fehlerfrei arbeiten, ohne Höchstleistungen zu erbringen. Daher ist es wichtig, ein Anerkennungsprogramm zu entwickeln, das den Wünschen der MitarbeiterInnen und den Möglichkeiten des Unternehmens Rechnung trägt (Messmer, 2003, S. 196f.).

Folgende Überlegungen sind für die Entwicklung eines Anerkennungsmodelles wichtig (Messmer, 2003, S. 196ff.):

Ermittlung des Ist-Standes: Welche Formen der Anerkennung gibt es jetzt schon im Unternehmen? Haben diese Anerkennungsmaßnahmen die gewünschte Wirkung? Entsprechen sie den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen?

Zielsetzung: Was soll ein Anerkennungsmodell bewirken? Welche Ziele sollen damit erreicht werden (z.B. Qualitätssicherung, Umsatzsteigerung)?

Zielgruppe: Sollen alle MitarbeiterInnen am Anerkennungsmodell beteiligt sein? Wurden alle Gruppen bedacht? Sollen auch Teams miteingeschlossen werden?

Kriterien: Welche Kriterien müssen erfüllt werden? Welche Messgrößen können dafür entwickelt werden? Wie kann Anerkennung möglichst objektiv verteilt werden? Welches Verhalten der MitarbeiterInnen ist erwünscht?

Budget: Wieviele MitarbeiterInnen werden am Anerkennungsmodell teilnehmen? Wie hoch sind die zur Verfügung stehenden materiellen Teile des Anerkennungsmodells? Läuft das Programm das ganze Jahr oder nur für einen bestimmten Zeitraum?

Diese Punkte müssen vor der Erstellung eines Anerkennungsmodells geklärt werden, um ein möglichst effizientes Programm erarbeiten zu können, das allen Beteiligten zugute kommt.

3.2 Anreizsysteme

Anreizsysteme sind zwar nicht unbedingt Anerkennung für geleistete Arbeit, sondern eher Anreiz, eine gute Leistung zu erbringen. Sie setzen also noch vor der Leistung an, dennoch sind einige Ansätze auch für die Entwicklung eines Anerkennungsmodells interessant.

3.2.1 Definition

„Anreiz im Sinne von ‘Incentive’, Bonus, Prämie geht nicht den Weg über Motivation, sondern ist quasi eine Direktverbindung, eine ‘Abkürzung’ (short cut), wodurch eine bestimmte Belohnung in direkte Abhängigkeit zu einer bestimmten Leistung gesetzt wird. Daher ist auch die manchmal geführte Diskussion, ob Anreizsysteme, ‘Incentives’, nun motivieren oder nicht, recht überflüssig. Sie tun es nicht, weil sie es nicht können - dafür können sie andere Dinge, wie eben bestimmte Leistungen simulieren, unabhängig vom Stand der Motivation.“ (Kressler, 2001, S. 65f.)

Ein Anreiz ist also ein Ansporn, eine bestimmte Leistung zu erbringen, steht aber nicht unmittelbar in Zusammenhang mit Motivation. Ein Anreizsystem kann fehlende Motivation nicht ersetzen und kann mangelnde Zufriedenheit am Arbeitsplatz (z.B. durch Desinteresse an der Aufgabe oder fehlende Herausforderung) nicht aufwiegen. Anreize können aber auf bereits vorhandener Motivation aufbauen und die MitarbeiterInnen zu besseren Leistungen

anspornen. Zusätzlich ist zu beachten, dass das Versprechen eines Anreizes bei guter Leistung gleichzeitig auch eine Bestrafung durch Nichtgewähren des Anreizes bei schlechter Leistung miteinschließt und dass sehr schnell ein Gewöhnungsfaktor ins Spiel kommt, wenn ein Anreiz öfter gegeben wird. Dadurch lässt die Wirkung nach und es werden teilweise negative Gefühle bei den MitarbeiterInnen hervorgerufen (Kressler, 2001, S. 175ff.).

Wichtig ist es auch, zu beachten, dass jeder Mensch andere Anreize braucht, damit sie wirksam sind. Ein bestimmter Anreiz kann bei unterschiedlichen Persönlichkeitstypen sowohl Ablehnung als auch Zustimmung auslösen. Um Anreizsysteme gezielt einsetzen zu können, ist es notwendig, die MitarbeiterInnen in Bezug auf ihre Präferenzen einschätzen zu können. Dies ist Aufgabe der Führungskraft, wobei darauf geachtet werden muss, dass keine falschen Erwartungshaltungen bei den MitarbeiterInnen geweckt werden. Als Möglichkeiten stehen sowohl das persönliche Gespräch als auch die subjektive Einschätzung durch die Führungskraft zur Verfügung – standardisierte Fragebögen können meist aufgrund des Datenschutzes keine Auskunft über diese Punkte geben (Hüls, 2003, S. 19ff.).

3.2.2 Immaterielle Anreize

Zu den immateriellen Anreizen zählen z.B. Belobigungen, Zuteilung interessanter Aufgaben oder Erhöhung des Entscheidungsspielraums, die vor allem die intrinsischen Bedürfnisse einer Person (Freude bei der Arbeit, Sinnverwirklichung, persönliche Weiterentwicklung, Mitentscheidungsmöglichkeiten, ...) befriedigen (Hüls, 2003, S. 11f.). Immaterielle Anreize können in weiterer Folge auch extrinsische Bedürfnisse ansprechen:

„So kann der immaterielle Anreiz ‘Übertragung eines wichtigen Projekts’ gleichermaßen das intrinsische Bedürfnis nach sinnerfüllter Tätigkeit als auch das extrinsische Bedürfnis nach Status und Anerkennung, also Belohnungswünsche als Ergebnis einer Tätigkeit, erfüllen.“ (Hüls, 2003, S. 13)

Folgende Anreize sind Beispiele für immaterielle Anreize (Hüls, 2003, S. 86f.):

- Übertragung einer Vollmacht,
- Möglichkeit der Zusammenarbeit mit wichtigen, unternehmensinternen Personen,

- Möglichkeit, eine interessante Person (unternehmensintern oder -extern) in einem zwanglosen Rahmen zu treffen,
- individuelle Fördermaßnahmen im Bereich der Personalentwicklung,
- Möglichkeit, ein wichtiges Projekt zu leiten oder daran teilzunehmen,
- Arbeitszeitverkürzungen,
- Anpassen der Tätigkeit, um eine bessere Balance von Freizeit und Arbeitszeit zu ermöglichen,
- Heimarbeitsplatz,
- Zusammenarbeit mit angenehmen KollegInnen, auch aus anderen Bereichen des Unternehmens,
- mehr Feedback von Vorgesetzten bei guter Leistung,
- Möglichkeit, eigene Ideen besser in die Arbeit einbringen zu können oder
- mehr Selbstständigkeit oder eine höherwertige Stelle.

3.2.3 Materielle Anreize

Materielle Anreize sind Anreize, die entweder direkt als Geldbetrag ausbezahlt werden oder mit Geld aufgewogen werden können. Dazu gehören zum Beispiel verschiedene Arten von Vergütungssystemen, wie etwa eine variable, leistungsabhängige Bezahlung oder Aktienoptionssysteme, das heißt die Honorierung einer entsprechenden Leistung durch Überreichung von Aktienoptionen. Auch Sozialleistungen wie firmeninterne Pensions- und Versicherungssysteme fallen in diese Kategorie. Ebenfalls zu den materiellen Anreizen werden Sachbezüge wie Dienstwagen oder Darlehensgarantien gerechnet (Kressler, 2001, S. 154ff.).

Differenzierungen erfolgen dabei meist auf Basis verschiedener Faktoren, wie dem Marktpreis, dem Verantwortungsniveau, das die entlohnte Person innehat, der individuellen Leistung, der erzielten Resultate und dem Entwicklungspotential. Aufgrund dieser Kriterien sollte den Vorstellungen der MitarbeiterInnen am ehesten entsprochen werden. Anzumerken ist, dass sich zwar der Grad der Zufriedenheit mit variablen Entgeltsystemen messen lässt, nicht aber die Höhe der dadurch erreichten Motivation, da Bezahlung zumeist nur Einfluss auf die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit der MitarbeiterInnen hat, nicht aber Einfluss auf die Motivation (Kressler, 2001, S. 159).

3.2.4 Wirkung von Anreizen

Tabelle 3.1 zeigt die Wichtigkeit verschiedener Arten von Anreizen. Die Daten dazu stammen aus einer Befragung von mehr als 9000 MitarbeiterInnen, durchgeführt von McKinsey (Wischer, 2005, S. 216).

Anreize	Wichtigkeit
Karrierperspektiven	69 %
Leistungsabhängige Gehaltsspreizungen	62 %
Weiterbildungsmöglichkeiten	58 %
Flexibilisierung Arbeitszeiten	55 %
Handlungsspielräume	54 %
Team- bzw. Gruppenarbeit	53 %
Gehaltshöhe	50 %
Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen	48 %
Interessante Arbeitsinhalte	47 %
Abwechslungsreiche Arbeitsinhalte	42 %
Reduzierung Arbeitszeit	21 %

Tabelle 3.1: Einschätzung der allgemeinen Wichtigkeit von Anreizen

3.2.5 Anreize und Anerkennung

Anreize können also verschiedene Bedürfnisse von MitarbeiterInnen befriedigen und tragen dazu bei, gewünschte Leistungen attraktiver zu gestalten. Nicht alle Anreize vermitteln auch Anerkennung, bei einigen ist es aber durchaus denkbar, dass sie von MitarbeiterInnen als Anerkennung interpretiert werden. Dazu gehören vor allem Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung, sowohl inhaltlich als auch zeitlich. Dabei ist jedoch zu beachten, dass diese Anreize teilweise auch negative Seiten mit sich bringen wie z.B. verringerte Einbindung in das Unternehmen bei Heimarbeit oder Teilzeitarbeit und nicht für alle MitarbeiterInnen in gleichem Maße geeignet sind (vgl. Kapitel 2). Zusätzlich sind die Möglichkeiten zu flexibler Zeiteinteilung, Job Enrichment usw. in den meisten Unternehmen beschränkt und können daher nur in begrenztem Ausmaß angeboten werden.

3.3 Feedback

Feedback, also Rückmeldung über die erbrachte Leistung, ist ein wichtiger Teil von Anerkennung – sowohl Lob als auch Kritik können dazu beitragen, MitarbeiterInnen zu zeigen, dass man ihre Leistungen wahrnimmt und würdigt.

3.3.1 Bedeutung

Anerkennung in Form von positiven Rückmeldungen gehört zu den wichtigsten Bedürfnissen der menschlichen Natur und spornt zu besseren Leistungen im Unternehmen an. Wenn sie allerdings nicht gegeben wird, sinkt die Leistungsanstrengung, die Arbeit wird als Schinderei und Routine empfunden und das Selbstvertrauen der MitarbeiterInnen sinkt. Regelmäßiges Feedback schafft Erfolgserlebnisse und ist dadurch eine einfache und kostensparende Methode, MitarbeiterInnen zu Höhepunkten im Arbeitsalltag zu verhelfen und sie dadurch längerfristig an den Betrieb zu binden (Kratz, 2003, S. 114ff.).

3.3.2 Grundlagen für Feedback

Es gibt einige Grundregeln, die bei einer Rückmeldung wichtig sind, um den Erfolg der Rückmeldung sicherzustellen (Albs, 2005, S. 68):

- „Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern immer wieder und auch zwischendurch über deren Leistung und Verhalten.
- Äußern Sie Ihren Eindruck möglichst zeitnah und direkt, so dass der Mitarbeiter den Zusammenhang zu seiner Leistung bzw. seinem Verhalten sofort herstellen kann.
- Nicht große Worte sind entscheidend, sondern ehrliche Aussagen.
- Hören Sie zu, was Ihr Mitarbeiter zu sagen hat, denn es könnte für Ihre Meinungsbildung wichtig sein.
- Beziehen Sie sich bitte immer auf konkrete Situationen; dann können Sie auch Situationen ansprechen, bei denen Sie nicht persönlich anwesend waren.
- Vermeiden Sie unbedingt allgemeine Bewertungen oder gar Urteile zur Person, besonders wenn sie kritisch sind.
- Nennen Sie Positives wie Negatives beim Namen, reden Sie nicht drum herum, doch bleiben Sie angemessen in der Wahl Ihrer Worte.
- Bevor Sie Kritik aussprechen, prüfen Sie bitte immer, ob der Anlass wichtig genug, der Zeitpunkt angemessen und der Mitarbeiter überhaupt der richtige Adressat ist.
- Wiederholte und massive Kritik kann bei Mitarbeitern zerstörend wirken. Beenden Sie Ihr Gespräch möglichst immer mit einem Ausweg oder einem Gedanken, der positiv in die Zukunft gerichtet ist.“

Zusätzlich zu den oben erwähnten Punkten ist es wichtig, Lob nicht vor anderen auszusprechen bzw. nur in speziellen Gelegenheiten auf öffentliches Feedback zurückzugreifen. Für MitarbeiterInnen kann es unangenehm sein, vor KollegInnen für Leistungen gelobt zu werden. Es besteht auch die Gefahr, dass dieses Lob für sie negative Folgen in Form von Sticheleien, Neid etc. hat (Kratz, 2003, S. 119).

3.3.3 Arten von Feedback

MitarbeiterInnen können Feedback in verschiedenen Formen erhalten. Die wichtigsten Möglichkeiten, Feedback auszudrücken, werden hier kurz beschrieben:

Die einfachste Form des Feedbacks ist sicher das Gespräch. Es kann sehr kurzfristig direkt nach einer positiven Leistung erfolgen und sich daher konkret auf diese Leistung oder eine Verhaltensweise beziehen. Bei wichtigeren Gesprächen ist es jedoch unabdingbar, sich Zeit zu nehmen und für eine störungsfreie und angenehme Atmosphäre zu sorgen. Es muss nicht immer ein geplantes, längeres Gespräch sein, auch ein kurzes „Danke“ oder „Gut gemacht“ wird als Lob aufgefasst (Albs, 2003, S. 69).

Eine andere Variante ist die des öffentlichen Lobes, die nur sehr bewusst und für spezielle Auszeichnungen gewählt werden sollte, um negativen Nebeneffekten für die MitarbeiterInnen vorzubeugen. Öffentliches Lob kann gewählt werden, wenn z.B. ein Arbeitsjubiläum oder eine Verabschiedung in den Ruhestand zu feiern sind. Dort wird Lob als Bestandteil der Feierlichkeiten erwartet und Neid hält sich in Grenzen (Kratz, 2003, S. 119).

Besonders effizient ist es, mündlich geäußertes Feedback noch zusätzlich mit einem schriftlichen Feedback in Form von Briefen, Dankeskarten oder E-Mails zu verstärken, da sich die MitarbeiterInnen beim Lesen ein zweites Mal freuen und somit das Gefühl von Anerkennung steigt. Hierbei ist zu beachten, dass wiederholte Anerkennung aber auch die Erwartungen bei den MitarbeiterInnen erhöht und daher bei mehrmaligem mündlichen Feedback auch einmal etwas Anderes von den Führungskräften erwartet wird (Albs, 2003, S. 70).

Zusätzlich zu Feedback können verschiedene andere Formen von Anerkennung eingesetzt werden, um den Anerkennungseffekt zu verstärken. Die Auswahl ist hier groß und es muss auch nicht unbedingt viel finanzieller Aufwand damit verbunden sein. Beispiele sind z.B. ein freier Nachmittag, eine Einladung zum gemeinsamen Essen, Kinokarten, ein Dankeschreiben von GeschäftsführerInnen, eine Veröffentlichung im Newsletter etc. (Messmer, 2003, S. 203ff.).

Zum Feedback gehören auch verschiedene Arten von Gesprächen, wie zum Beispiel das Zielvereinbarungsgespräch, das MitarbeiterInnengespräch und auch das Kritikgespräch.

Ein regelmäßig stattfindendes Gespräch ist das Zielvereinbarungsgespräch, bei dem die MitarbeiterInnen gemeinsam mit der Führungskraft Ziele für die kommende Zeit festlegt. Diese Ziele werden schriftlich festgehalten und dienen als Handlungsrichtlinie. Die MitarbeiterInnen wählen selbst die Methoden, mit denen sie diese Ziele erreichen (Kratz, 2000, S. 94ff.).

Das MitarbeiterInnengespräch findet ebenfalls regelmäßig statt und ist ein Führungsinstrument, bei dem die MitarbeiterInnen Information und Motivation erhalten sollen. Zusätzlich kann es auch Möglichkeit bieten, konstruktive

Kritik zu äußern und kann weiters zur MitarbeiterInnenbeurteilung herangezogen werden (Hentze/Graf/Kammel/Lindert, 2004, S. 392f.).

Beschwerden über MitarbeiterInnen oder fehlerhafte Arbeitsleistungen können zum Beispiel Anlass für ein Kritikgespräch sein. Wichtig ist hier, das Gespräch positiv zu beginnen und auch positiv ausklingen zu lassen, die Kritik möglichst konstruktiv und wertschätzend zu formulieren und auch den MitarbeiterInnen die Möglichkeit zur Stellungnahme zu geben. Weitere Handlungsweisen zum Vermeiden des Anlassfalles können gemeinsam besprochen und festgehalten werden (Kratz, 2000, S. 78ff.).

3.3.4 Gründe für Feedback

Gründe für Feedback können vielseitig sein und müssen von Unternehmen zu Unternehmen auf die Situation vor Ort abgestimmt werden. Folgende Gründe für positives Feedback sind denkbar (Albs, 2003, S. 69):

- „Leistungen, die für den Betrieb ungewöhnlich oder bedeutsam sind.
- Leistungen, die für den Mitarbeiter ungewöhnlich oder bedeutsam sind, auch wenn sie das betriebliche Geschehen kaum beeinflussen.
- Leistungen oder Verhaltensweisen, mit denen der Mitarbeiter deutlich macht, dass er vorher geübte Kritik ernst nimmt und abstellen will.
- Wenn jemand zu seiner Verantwortung steht, auch wenn es ernst wird.
- Wenn jemand Verbesserungsvorschläge macht.
- Wenn jemand konstruktive Kritik übt.
- Wenn jemand an der Verbesserung seiner Qualifikation und Leistungsfähigkeit arbeitet.
- Wenn jemand neue oder zusätzliche Aufgaben oder Verantwortungen übernimmt.
- Wenn jemand Mut und Courage gezeigt hat.
- Wenn ein Mitarbeiter deutlich macht, dass er Anerkennung braucht und erwartet. Ihm hilft es vielleicht – und Sie vergeben sich nichts.

- Besonders wichtig: Wenn ein Mitarbeiter einfach nur Tag für Tag seine Arbeit zuverlässig und gut erledigt.“

Der letzte Punkt ist besonders hervorzuheben – MitarbeiterInnen für besondere Leistungen zu loben wird selten übersehen und ist auch wichtig, aber genauso wichtig ist es, die MitarbeiterInnen zu loben, die einfach ihre Arbeit machen, denn auch sie erfüllen die Anforderungen und möchten Rückmeldungen darüber erhalten, dass ihre Arbeit gesehen und wertgeschätzt wird. Wichtig ist es hier, genauso wie bei Feedback generell, aufrichtig zu sein und, wenn möglich, konkrete Leistungen zu erwähnen (Kratz, 2003, S. 116ff.).

3.3.5 Feedback und Anerkennung

Feedback ist eine Form von Anerkennung und sollte zu einem fixen Bestandteil in den Kommunikationsstrukturen eines Unternehmens werden, um die Gefahr des Vergessens zu verringern.

Trotzdem ist mündliches oder schriftliches Feedback alleine nicht ausreichend, um auf Dauer den MitarbeiterInnen Anerkennung zu vermitteln. Daher macht es Sinn, Feedback mit anderen Maßnahmen wie immateriellen oder materiellen Anreizen zu verbinden. Für die Entwicklung eines Anerkennungsmodells ist es daher notwendig, sowohl Feedback als auch andere Maßnahmen zu berücksichtigen, um zu einem abgerundeten System zu kommen. Hervorzuheben ist, dass Belohnungen nicht unbedingt mit finanziellem Aufwand für das Unternehmen verbunden sind, sondern dass auch ganz einfache Dinge den MitarbeiterInnen Anerkennung vermitteln können, manchmal vielleicht sogar mehr als teure Geschenke oder Anreize.

3.4 Job Enlargement und Job Enrichment

Für die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen sind Maßnahmen wichtig, die ihre Kreativität fördern, ihren Entscheidungsspielraum oder ihre Arbeitsaufgaben erweitern und ihnen neue Herausforderungen bieten. Als Beispiel für Modelle, die diesen Bedürfnissen gerecht werden, werden hier Job Enlargement und Job Enrichment näher vorgestellt und auf ihre Bedeutung für die Entwicklung eines Anerkennungsmodells untersucht. Job Enlargement und Job Enrichment wurden ausgewählt, da beide Methoden zusammen genommen ein breites Feld an Möglichkeiten abdecken, in dem sich viele Einzelmaßnahmen wiederfinden.

3.4.1 Definitionen

Job Enlargement ist, wörtlich übersetzt, eine Erweiterung des Arbeitsfeldes. Diese Erweiterung geschieht, indem thematisch zusammengehörende Arbeitspakete zusammengelegt werden und dadurch ein Aufgabenkomplex entsteht, in dem jedes Aufgabenpaket in etwa das gleiche Anforderungsniveau hat. Dadurch sollen MitarbeiterInnen, die normalerweise mit eher monotonen Tätigkeiten beschäftigt sind, die Möglichkeit bekommen, andere Tätigkeiten kennen zu lernen und sowohl die körperliche als auch die geistige Beanspruchung weiter zu streuen. Ein zusätzlicher Effekt von Job Enlargement ist, dass die MitarbeiterInnen durch die Streuung der Tätigkeiten einen breiteren Einblick in das Unternehmen bekommen und dadurch auch fähig sind, Zusammenhänge besser zu erkennen. Die Einführung von Job Enlargement ist zumeist an Qualifikationsmaßnahmen gekoppelt, um sicherzustellen, dass sowohl einzelne MitarbeiterInnen als auch Teams ihre neuen Aufgaben erfüllen können (Büdenbender/Strutz, 2005, S. 149).

Job Enrichment ist eine Bereicherung der Aufgaben, das heißt

„die Vergrößerung des Dispositionsspielraumes für den Mitarbeiter am Arbeitsplatz im Sinne einer Zunahme seiner Entscheidungsbefugnisse oder Verantwortung, z.B. hinsichtlich Arbeitsplanung und -gestaltung, Kontrolle von Arbeitsabläufen und -ergebnissen, Budgetplanung u.ä.“ (Büdenbender/Strutz, 2005, S. 150)

Job Enrichment ist keine Beförderung im eigentlichen Sinn, sondern eine Maßnahme, um MitarbeiterInnen mehr Verantwortung zu überlassen und dadurch ihre Motivation zu stärken. Zumeist werden dabei bestimmte Aufgaben von Vorgesetzten an ihre MitarbeiterInnen delegiert. Wie beim Job Enlargement sind auch hier begleitende Qualifizierungsmaßnahmen wichtig (Büdenbender/Strutz, 2005, S. 150).

3.4.2 Bedeutung

Job Enlargement und Job Enrichment sind Maßnahmen der Personalentwicklung, die darauf hinzielen, MitarbeiterInnen durch eine Erweiterung des Aufgabenfeldes und/oder durch eine Erweiterung des Verantwortungsbereiches neu zu motivieren und dadurch auch an das Unternehmen zu binden. Job Enlargement und Job Enrichment drücken aber genauso Anerkennung

aus, sie zeigen den MitarbeiterInnen, dass die Vorgesetzten mit ihren Leistungen zufrieden waren und ihnen daher mehr Spielraum einräumen. Wenn diese Maßnahmen in einem Unternehmen nicht möglich sind, können auch Teilbereiche daraus für ein Anerkennungsmodell verwendet werden, wie zum Beispiel die Mitarbeit an einem bestimmten Projekt oder die Delegation von kleineren Aufgaben durch die Vorgesetzten. Wichtig ist auch hier wieder, zu berücksichtigen, dass nicht alle MitarbeiterInnen danach streben, mehr Verantwortung oder einen neuen Arbeitsbereich zu übernehmen und dass diese Form der Anerkennung damit auch unter Umständen zu einer Überforderung führen kann.

3.5 Teamorientierung

Anerkennung kann nicht nur einzelne MitarbeiterInnen betreffen, sondern kann auch für ganze Teams wichtig sein. Daher ist es wichtig, sich mit dem Thema der Teams auseinanderzusetzen.

3.5.1 Definition von Team

Von einem Team spricht man, wenn eine Reihe von Faktoren zutrifft: Es geht um eine Gruppe von Menschen, die gemeinsam ein bestimmtes Ziel erreichen wollen. Wichtig ist weiters, dass das Ziel von allen Teammitgliedern mitgetragen wird und dass es nur erreicht werden kann, wenn alle zusammenarbeiten und jedes Teammitglied für einen Teil der Zielerreichung eigenständig verantwortlich ist (Brounstein, 2007, S. 30).

Teamarbeit hat für Unternehmen Vorteile und kann auch für MitarbeiterInnen motivierend wirken:

„Ist das Team aufeinander abgestimmt, ist es produktiver als wenn alle Mitglieder alleine für sich arbeiten würden. Der Erfolg des Teams an sich zählt mehr als die Einzelleistungen. Mit effizienter Teamarbeit lassen sich nicht nur die Firmenziele besser und schneller erreichen, sondern es bereitet den einzelnen Mitglieder(n)¹ mehr Spaß bei der Arbeit und lässt sie stolz auf ihre Leistungen sein.“ (Messmer, 2003, S. 65)

¹Tippfehler im Original

3.5.2 Teamanerkennung

Für die Anerkennung von Teams können verschiedene Möglichkeiten in Betracht gezogen werden. So gibt es zum Beispiel auch für Teams eine leistungs-basierte Bezahlung, die sich an einem Teamleistungs-Zahlungsplan orientieren. In diesem Leistungszahlungsplan werden verschiedene Faktoren festgelegt, wie zum Beispiel Qualitätsstandards, Umsatz- oder Gewinnziele oder KundInnenzufriedenheit, bei deren Erreichung das gesamte Team einen Bonus in Form einer finanziellen Anerkennung bekommt. Zusätzlich zum Grundgehalt ist es also möglich, durch das Erreichen der definierten Leistungsziele Prämien dazuzuverdienen (Brounstein, 2007, S. 306ff.).

Es sind aber auch andere und kostengünstigere Varianten denkbar, um ein gesamtes Team für eine erbrachte Leistung anzuerkennen. So können zum Beispiel gemeinsame Ausflüge, aber auch Essen, Pokale oder Anerkennungsmeetings für das ganze Team angedacht werden (Brounstein, 2007, S. 320ff.).

Im nächsten Kapitel werden die Caritas der Diözese Linz und im Speziellen die Abteilung Soziale Dienste unter Berücksichtigung der für ein Anerkennungsmodell wichtigen Aspekte näher vorgestellt, um die organisatorischen Rahmenbedingungen für die Entwicklung eines derartigen Modells abzustecken.

Kapitel 4

Organisationsbeschreibung

In diesem Kapitel werden sowohl die Caritas der Diözese Linz im Allgemeinen als auch die Abteilung Soziale Dienste vorgestellt. Spezielles Augenmerk wird dabei auf jene Gesichtspunkte gelegt, die für die Anerkennung wichtig sind, wie zum Beispiel Feedback, Anreize und Personalentwicklungsmaßnahmen.

4.1 Caritas der Diözese Linz

Die Caritas der Diözese Linz ist eine der größten Sozialorganisationen in Oberösterreich und in sehr unterschiedlichen Bereichen tätig.

4.1.1 Geschichte

Die Caritas der Diözese Linz wurde 1946 als bischöfliches Amt eingerichtet, zuvor gab es seit 1907 den „Karitasverband“. Grund für die Überführung in ein bischöfliches Amt war damals vor allem die soziale Lage in Oberösterreich nach dem 2. Weltkrieg. Auch die Aufgaben richteten sich in der ersten Zeit an dieser Problematik aus. So gab es zum Beispiel die Linzer Bahnhofsmision, die sich um Heimkehrer und Flüchtlinge kümmerte, einen Caritas-Suchdienst für vermisste Soldaten und die Verteilung von Hilfslieferungen an die notleidende Bevölkerung. Im Jahr 1947 wurde ein eigenes Flüchtlingshilfereferat gegründet, dessen Hauptaufgaben es waren, Kleidung und Lebensmittel zu verteilen, Heimkehrer und Auswanderer zu beraten und eine Kindererholungsaktion durchzuführen. In dieser Zeit wurden auch verschiedene Einrichtungen, wieder eröffnet, die im 2. Weltkrieg geschlossen werden mussten, so

zum Beispiel das Heim St. Elisabeth in Gallneukirchen und St. Isidor, beides Einrichtungen für Menschen mit Behinderungen. Auch das Kindergartenreferat zur Unterstützung der Pfarrcaritaskindergärten wurde gegründet (Caritas, 2006a, S. 1f.).

Die erste Caritas-Haussammlung wurde im Jahr 1949 durchgeführt, im selben Jahr wurde in Bad Hall das erste Altenheim eröffnet. In den darauffolgenden Jahren wurden dann verschiedene andere Einrichtungen gegründet, wie z.B. die Familienhilfe (1950), die Katastrophenhilfe nach einem Donau-Hochwasser (1954), das Heim St. Pius in Peuerbach (1957) und das StudentInnenheim „Guter Hirte“ in Linz (1961). Somit war die Caritas um 1970 bereits in den Bereichen „Menschen mit Behinderungen“, „Alte Menschen“, „Kinder und Familien“, „Katastrophenhilfe“ und „Beratung für Notleidende“ tätig (Caritas, 2006a, S. 1f.).

Diese Bereiche wurden laufend erweitert und es kamen weitere hinzu, wie zum Beispiel die Katastrophenhilfe für das Ausland (1973 durch eine Rekorddürre in der Sahelzone), ein Lehrgang für Altendienste (1976), das Referat Pfarrcaritas (1980), die Second-Hand-Läden CARLA (1989), die mobile Altenhilfe (1990), die Obdachloseneinrichtung Wärmestube (1993) und zuletzt Einrichtungen für Betreubares Wohnen (1997), die Hospizbewegung (1998) oder auch Heime für AsylwerberInnen (1999). 2005 konnte schließlich der 2000. Mitarbeiter in der Caritas begrüßt werden (Caritas, 2006a, S. 1f.).

4.1.2 Statut

Im Statut von Dezember 1996 sind die wesentlichen Aufgaben der Caritas beschrieben. Sie ist gegründet worden, um einen Teil der diözesanen Caritasaufgaben zu übernehmen und ist eine kirchliche, öffentliche und juristische Person.

„Die Diözesancaritas unterstützt die Caritasarbeit der katholischen Pfarrgemeinden, Gemeinschaften und Gruppen. Sie stellt fachlich qualifizierte Hilfs- und Dienstleistungsangebote bereit und bietet Hilfe in besonderen Not- und Katastrophenfällen im In- und Ausland. Dabei arbeitet sie eng mit der gesamtösterreichischen und internationalen Caritas zusammen. Sie bietet ihre Hilfen und Dienstleistungen unabhängig von Religion, Rasse, Volkszugehörigkeit, politischer Überzeugung und persönlichem Verschulden an. Die Hilfeleistung erfolgt partnerschaftlich mit dem Ziel, die Eigeninitiative der Menschen in Not zu fördern. Aufgabe der diözesanen Caritasorganisation ist auch, die Ursachen

der Nöte aufzuzeigen und das soziale Gewissen in Gesellschaft und Kirche zu schärfen.“ (Aichern, 1996, S. 1)

Die gesamte Organisation ist in Bereiche, Abteilungen und Dienststellen unterteilt. Für die Führung und Entwicklung ist der Caritasdirektor verantwortlich, der jeweils für fünf Jahre vom Diözesanbischof bestellt wird. Im Moment ist Mathias Mühlberger Direktor der Caritas in Oberösterreich. Falls der Direktor ein Laie ist, also kein Priester, kann ihm ein geistlicher Rektor zur Seite gestellt werden. Diese Position ist derzeit von Ernst Bräuer besetzt. Zusätzlich gibt es den Beirat der Caritas, ein beratendes und begleitendes Gremium, das Tätigkeiten und Zielsetzungen im Hinblick auf die Stellung der Caritas als diözesane Einrichtung mitgestaltet. Die Finanzierung erfolgt hauptsächlich durch Unterstützungen der öffentlichen Hand, Spenden und private Kostenbeiträge (Aichern, 1996, S. 1f.).

4.1.3 Vertragliche Regelungen

In der Caritas in Oberösterreich sind derzeit insgesamt rund 2200 MitarbeiterInnen beschäftigt, für die unterschiedliche Arbeitsregelungen gelten. Eine Basis ist der aktuelle Kollektivvertrag in der Fassung 01.02.2005, aus dem nachfolgend einige Bestimmungen herausgegriffen werden, die als Grundlage für ein Anerkennungsmodell wichtig bzw. teilweise bereits vorhandene Maßnahmen der Anerkennung sind:

- Der Kollektivvertrag gilt im gesamten Bundesgebiet für alle Lehrlinge und ArbeitnehmerInnen der Mitglieder des Vereins Interessensvertretung karitativer Einrichtungen der Katholischen Kirche in Österreich.
- Zu den Pflichten der ArbeitnehmerInnen gehört die Verschwiegenheitspflicht, die Mitteilungspflicht (über alle Tatsachen, die dienstliche Rechte und Pflichten betreffen, z.B. Wohnortänderung, Krankheit), das Verbot der Geschenkkannahme und das Verbot einer Nebenbeschäftigung, die mit der Tätigkeit in der Caritas nicht vereinbar ist.
- Die wöchentliche Normalarbeitszeit beträgt 38 Stunden.
- Dienstfreie Tage sind der Karfreitag, der 24. und 31.12. Zusätzlich gibt es Sonderurlaubstage bei Dienstverhinderung durch Eheschließung, Geburt eines Kindes, Umzug, Tod im Familienkreis etc.
- Es besteht die Möglichkeit, ein Sabbatical von bis zu sechs Monaten in Anspruch zu nehmen.

- Das Gehalt wird nach Verwendungsgruppen und Dienstzeiten berechnet, wobei eine Vorrückung alle zwei Jahre erfolgt.
- Für Fortbildungen stehen drei Tage pro Jahr zur Verfügung.
- Supervision für MitarbeiterInnen in sozialen, pädagogischen und therapeutischen Arbeitsbereichen ist im Rahmen der Dienstzeit möglich. Zusätzlich kann bei besonderen Belastungssituationen Supervision in Anspruch genommen werden.

Zusätzlich zum Kollektivvertrag gibt es weitere vertragliche Regelungen für die Caritas in Oberösterreich, so zum Beispiel Betriebsvereinbarungen, die unter anderem die Weiterbildungstage pro MitarbeiterIn auf fünf Tage erhöhen und das Abschließen einer Pensionsversicherung für MitarbeiterInnen regeln, die länger als zwei Jahre im Unternehmen beschäftigt sind und das 25. Lebensjahr vollendet haben.

4.1.4 Geschäftsbereiche

Die Caritas in Oberösterreich ist, wie in Abbildung 4.1 zu erkennen ist, nach Tätigkeitsfeldern in drei Institute (Caritas für Menschen mit Behinderungen, Caritas für Betreuung und Pflege und Caritas für Kinder und Jugendliche) und einen Bereich (Caritas für Menschen in Not) unterteilt. Es wird ein kurzer Überblick über alle Tätigkeitsfelder gegeben und anschließend näher auf den Bereich Caritas für Menschen in Not eingegangen.

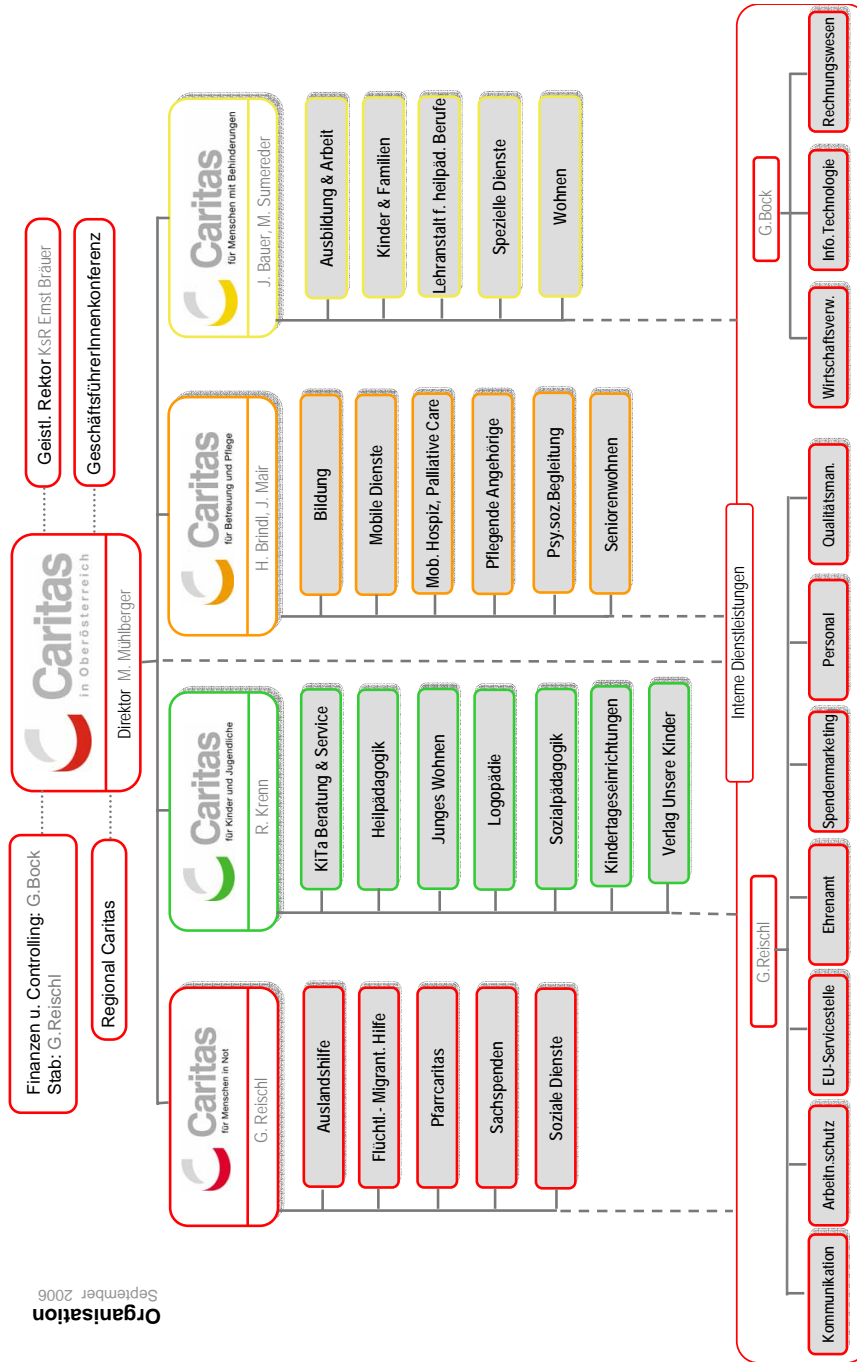


Abbildung 4.1: Organigramm Caritas der Diözese Linz (Caritas, 2006c)

Die Caritas für Menschen mit Behinderungen unter der Geschäftsführung von Josef Bauer und Maria Sumereder bietet verschiedene Einrichtungen für Menschen mit Behinderungen an:

- Wohneinrichtungen,
- Ausbildung und Arbeit,
- heilpädagogische Kindergärten,
- das Zentrum für Hör- und Sehbildung sowie
- verschiedene Therapiezentren.

In diesen Bereich fällt auch die Lehranstalt für Heilpädagogische Berufe in Linz (Caritas, 2006b). In der Caritas für Menschen mit Behinderungen sind derzeit ca. 750 MitarbeiterInnen beschäftigt.

Die Caritas für Betreuung und Pflege wird von Josefine Mair und Herbert Brindl geleitet und bietet diverse Leistungen nicht nur für SeniorInnen an (Caritas, 2006b):

- SeniorInnenwohnen,
- Psychosoziale Begleitung (Invita),
- Servicestelle für pflegende Angehörige,
- Mobile Dienste (Altenhilfe, Heimhilfe und Familienhilfe),
- Mobiles Hospiz/Palliative Care,
- Betreubares Wohnen,
- Ausbildungszentrum für Sozialberufe Linz, sowie das
- Schulzentrum josee in Ebensee.

Mit rund 900 Beschäftigten ist die Caritas für Betreuung und Pflege der größte Bereich der Caritas in Oberösterreich.

Die Caritas für Kinder und Jugendliche (Geschäftsführung Renate Krenn) ist in folgenden Bereichen tätig (Caritas, 2006b):

- Krippen,

- Kindergärten,
- Horte,
- Beratungs- und Servicefunktion für pfarrliche Krippen, Kindergärten und Horte,
- Heilpädagogik,
- Logopädie,
- Sozialpädagogisches Zentrum Gleink,
- Junges Wohnen und
- der Verlag „Unsere Kinder“.

In diesem Bereich sind insgesamt rund 300 MitarbeiterInnen beschäftigt.

Der Bereich der Internen Dienstleistungen (Kommunikation, Spendenmarketing, Rechnungswesen, Personalwesen,...) besteht aus rund 70 MitarbeiterInnen.

Der Bereich Caritas für Menschen in Not als letzter der vier Bereiche wird nachfolgend genauer dargestellt, da in diesen Bereich auch die Abteilung Soziale Dienste fällt, für die das Anerkennungsmodell entwickelt wurde.

4.1.5 Caritas für Menschen in Not

Der Bereich Caritas für Menschen in Not unter Geschäftsführer Gerhard Reischl wird als der Kernbereich gesehen. Im Mittelpunkt des Bereiches stehen Hilfe- und Dienstleistungen für Menschen in existenziellen Notsituationen im In- und Ausland.

Die Caritas für Menschen in Not ist in fünf Abteilungen unterteilt (Caritas, 2006b):

- Die Abteilung Soziale Dienste: Zu dieser Abteilung gehören verschiedene Einrichtungen der Sozialarbeit, wie zum Beispiel Einrichtungen für Wohnungslose (Wärmestube, Hartlauerhof, Haus für Mutter und Kind), für Haftentlassene (WEGE Wels) und für Menschen, die sich in einer existentiellen Notlage befinden (Beratung und Hilfe Oberösterreich).

- Die Flüchtlings- und MigrantInnenhilfe betreut Flüchtlinge und MigrantInnen in Beratungsstellen und Wohnhäusern. Zusätzlich gibt es in dieser Abteilung das Integrationszentrum Paraplü in Steyr und eine Beratungsstelle für Frauen, die in der Prostitution arbeiten.
- Zur Abteilung Pfarrcaritas gehört neben der Stelle Pfarrcaritas, die für die Betreuung der katholischen Pfarren in Oberösterreich zuständig ist und zum Beispiel die Haussammlungen betreut, die Stelle youngCaritas, eine Servicestelle für Jugendliche und MultiplikatorInnen in der Jugendarbeit.
- Die Auslandshilfe hat sechs Schwerpunktländer (Rumänien, Weißrussland, Bosnien-Herzegowina, Serbien, Sibirien und die Demokratische Republik Kongo), mit denen sie langfristig und partnerschaftlich zusammenarbeitet. Oberstes Prinzip ist dabei die Hilfe zur Selbsthilfe.
- In der Abteilung Sachspenden werden verschiedene Sammelaktionen betreut und Sachspenden verwaltet. Zusätzlich wird in den CARLA-Second-Hand-Shops gespendete Kleidung verkauft.

In der Caritas für Menschen in Not sind ca. 150 MitarbeiterInnen beschäftigt.

4.2 Abteilung Soziale Dienste

Die Abteilung Soziale Dienste gehört zum Bereich der Caritas für Menschen in Not und ist insbesondere für den Bereich der Hilfe im Inland zuständig. Der Abteilungs-Schwerpunkt liegt in der Existenzsicherung. Diese wird in verschiedenen Einrichtungen angeboten.

4.2.1 Einrichtungen

Folgende Einrichtungen gehören zur Abteilung Soziale Dienste:

- Beratung und Hilfe für InländerInnen,
- Netzwerk Wohnungssicherung Innviertel,
- Wege Wels,
- Haus für Mutter und Kind,

- Hartlauerhof,
- Wärmestube und
- Diätwochen.

Die einzelnen Einrichtungen werden im Folgenden näher beschrieben.

Beratung und Hilfe für InländerInnen

Die Beratungsstellen für InländerInnen und EU-BürgerInnen sind mittlerweile fast flächendeckend in Oberösterreich vorhanden, es gibt entweder fixe Beratungsstellen oder Sprechtage in den einzelnen Bezirken. Das vorrangige Ziel der Beratung und Hilfe ist die Existenzsicherung, d.h. die Abdeckung von Grundbedürfnissen wie Wohnen und Essen. Die Hilfe ist an ein Beratungsgespräch mit der Offenlegung der finanziellen Situation gekoppelt und kann in verschiedenen Formen gegeben werden. Möglich sind z.B. Lebensmittelgutscheine, Gutscheine für Kleidung, aber auch Barauszahlung von Geldbeträgen. Ein wichtiger Punkt ist dabei die Überbrückungshilfe, d.h. die Leistung ist nicht zur andauernden Unterstützung gedacht, sondern soll eine akute Notlage überbrücken. Weiters muss es sich um eine Notlage handeln, die nicht von Dauer, sondern nur vorübergehend ist. Auch die Subsidiarität ist ein wichtiges Prinzip, d.h. es müssen zuerst alle anderen Ansprüche (Arbeitslosenbezug, Sozialhilfe, Krankengeld etc.) ausgeschöpft sein. Die Beratung und Hilfe Oberösterreich ist zu 100 Prozent aus Spendenmitteln finanziert.

Netzwerk Wohnungssicherung Innviertel

Das Netzwerk Wohnungssicherung ist eine oberösterreichweite Einrichtung, die von der Sozialabteilung des Landes Oberösterreich finanziert wird und in verschiedenen Planungsräumen von unterschiedlichen Trägerorganisationen angeboten wird. Für den Bereich Innviertel ist die Caritas der Diözese Linz zuständig. Ziel ist es, in Zusammenarbeit mit Gemeinden, Wohnungsgenossenschaften, anderen Sozialeinrichtungen und dem Land Oberösterreich ein funktionierendes Netzwerk zur Delogierungsprävention aufzubauen. Die ernannten Organisationen sollen dieses Netzwerk knüpfen und in Zukunft koordinieren, um den dauerhaften Bestand und die Nachhaltigkeit sicherzustellen und dadurch Delogierungen verhindern zu können.

Wege Wels

Die Wege Wels ist eine Wohngemeinschaft für Haftentlassene, die nach dem unmittelbaren Aufenthalt in Haft durch den Verlust sozialer Netze und Arbeitslosigkeit keinen Wohnplatz mehr haben und von Obdachlosigkeit gefährdet sind. Um diesen Menschen den Wiedereinstieg in die Gesellschaft zu erleichtern, gibt es in der Wege eine Wohnmöglichkeit (zur Zeit zwölf Zimmer) mit sozialarbeiterischer Betreuung. Zusätzlich gibt es auch das Angebot, in eine Wohnung der Wege mit Nachbetreuung zu übersiedeln oder in einer eigenen Wohnung die Betreuung durch die Wege in Anspruch zu nehmen. Ausschlussgründe in der Wege sind vor allem eine Verurteilung wegen Sexualdelikten und/oder eine akute Drogen- oder Alkoholabhängigkeit.

Haus für Mutter und Kind

Das Haus für Mutter und Kind in Linz ist eine Wohneinrichtung für schwangere Mütter und Mütter mit ihren Kindern. Diese Mütter sind aufgrund verschiedener Umstände von Wohnungslosigkeit bedroht oder akut obdachlos. Zumeist haben sie Probleme, mit der veränderten Situation klar zu kommen und erfahren in ihrem Umfeld nicht genügend Unterstützung. Die Betreuung spielt sich auf verschiedenen Ebenen ab. Es gibt sowohl sozialarbeiterische Begleitung für die Mütter, die sich auf die Bereiche Wohnen, Finanzen und Arbeit konzentriert als auch sozialpädagogische Angebote, um Haushaltsführung und Umgang mit den Kindern zu erlernen. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Kinderbetreuung, um auch den Kindern ein Stück Heimat geben zu können.

Hartlauerhof

Im Hartlauerhof in Asten werden obdachlose Männer betreut. Es stehen zwölf Plätze zur Verfügung. Ziel der Einrichtung ist es, den Männern die Rückkehr in ein normales Leben zu ermöglichen. Daher steht sozialarbeiterische Betreuung mit dem Schwerpunkt Arbeit, Wohnen und Finanzen im Vordergrund. Daneben gibt es auch noch die Möglichkeit, in der hauseigenen Tagesstruktur im Bereich Holz- und Metallarbeit künstlerisch tätig zu sein und das Selbstwertgefühl gestärkt. Weiters wird durch Tätigkeiten in Küche und Garten dazu beigetragen, dass die Bewohner – oft erstmalig – lernen, den Tag zu strukturieren. Aus der Tagesstruktur des Hartlauerhofs kommen Produkte wie z.B. eine Holzarche auf der Mülldeponie Asten, die Randmarken (Skulpturen aus Holz) oder auch Beiträge zur Landesgartenschau in Bad Hall 2005. Wichtig ist auch das Zusammenleben in Wohngemeinschaften,

um ein Lernfeld für das spätere Leben in einer eigenen Wohnung mit allen dazugehörigen Verantwortlichkeiten zu ermöglichen. Es gibt die Möglichkeit, vom Hartlauerhof in eine nachbetreute Wohnung in unmittelbare Nähe umzuziehen.

Wärmestube

Die Wärmestube ist eine Tageseinrichtung für wohnungslose Männer und Frauen, deren Ziel es ist, die Grundbedürfnisse (Nahrung, Hygiene, saubere Kleidung) mit Ausnahme von Schlafmöglichkeit abzudecken. Den KlientInnen stehen während der Öffnungszeiten am Nachmittag Wasch- und Duscheinrichtungen und kostenloses bzw. günstiges Essen zur Verfügung. Außerdem gibt es die Möglichkeit, auf Wunsch sozialarbeiterische Unterstützung in verschiedenen Fragen wie Wohnungssuche, Arbeitssuche oder finanziellen Problemen in Anspruch zu nehmen. Des Weiteren gibt es auch immer wieder Aktivitäten wie z.B. Ausflüge und gemeinsame Weihnachtsfeiern mit den KlientInnen. In der Wärmestube halten sich im Schnitt ca. 80 Personen pro Tag auf. Seit Oktober 2006 gibt es zusätzlich das Frauenprojekt FRIDA, um obdachlosen Frauen in dem männerdominierten Milieu ebenfalls eine Rückzugsmöglichkeit bieten zu können. FRIDA wird in den Räumlichkeiten der Wärmestube zu getrennten Öffnungszeiten angeboten. Die Leistungen für die Besucherinnen erstrecken sich von einer Frühstücksmöglichkeit bis hin zu Unterstützungs- und Betreuungsgesprächen.

Diätwochen

Die Diätwochen für übergewichtige Kinder sind ein weiteres Angebot der Abteilung Soziale Dienste. Dieses Projekt wird von einer Sozialarbeiterin organisiert. Im Sommer findet ein dreiwöchiger Turnus in Holzschlag im Mühlviertel statt. Ziel ist dabei einerseits die Gewichtsreduktion der Kinder, die am Turnus teilnehmen, andererseits die Umstellung von Lebensgewohnheiten in den Bereichen Ernährung und Bewegung. Die Gewichtsreduktion basiert auf den Ebenen Ernährung, Bewegung und Psyche. Um die Nachhaltigkeit der erreichten Erfolge zu erhöhen, wird zusätzlich nach dem Turnus eine Nachbetreuung angeboten, die jede zweite Woche in Linz stattfindet. In der Nachbetreuung steht neben der Arbeit mit den Kindern auch die Arbeit mit den Eltern im Vordergrund, um die gesamte Familie unterstützen zu können.

4.2.2 MitarbeiterInnen

In der Abteilung sind rund 50 MitarbeiterInnen beschäftigt. Hier wird nun näher auf die Struktur der MitarbeiterInnen und auf die MitarbeiterInnenzufriedenheit eingegangen.

Struktur

In den oben genannten Einrichtungen der Abteilung Soziale Dienste sind derzeit insgesamt 47 MitarbeiterInnen beschäftigt, die meisten davon haben eine Teilzeitanstellung. 10 Personen sind in der Reinigung und/oder Verwaltung angestellt. Die restlichen 37 MitarbeiterInnen sind in der direkten KlientInnenarbeit beschäftigt, wobei die StellenleiterInnen zusätzlich zur Sozialarbeit Verwaltungsaufgaben erfüllen.

Jede Einrichtung hat eine Stellenleitung, diese ist dann der Abteilungsleiterin unterstellt. Die neun StellenleiterInnen haben Personal- und Budgetverantwortung für ihre Einrichtungen.

Die meisten der Beschäftigten kommen aus den Bereichen der Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Diplompädagogik, es gibt jedoch auch Quereinsteiger mit unterschiedlichem beruflichen Hintergrund sowie Sekretariatskräfte und Reinigungspersonal. Zusätzlich beschäftigen die Einrichtungen immer wieder PraktikantInnen. In einigen Einrichtungen unterstützen die insgesamt 31 ehrenamtliche MitarbeiterInnen das hauptamtliche Personal. Insgesamt sind in der Abteilung Soziale Dienste zur Zeit 11 Zivildienstler im Einsatz.

Die Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen innerhalb der Abteilung sind sehr unterschiedlich und reichen von einer Beratungssituation über die Organisation der Diätwochen, der Grundversorgung von wohnungslosen Menschen in der Wärmestube bis hin zu Wohnbetreuung im Hartlauerhof, im Haus für Mutter und Kind und in der Wege Wels.

MitarbeiterInnenzufriedenheit

Im Jahr 2005 wurde von der Frey Akademie eine MitarbeiterInnenbefragung in der Caritas der Diözese Linz durchgeführt. Die Ergebnisse wurden unter anderem für jede Abteilung getrennt ausgewertet. Bei den Fragen zur Zufriedenheit wurde eine Skalierung von 1 bis 6 angegeben, wobei 1 die niedrigste und 6 die höchstmögliche Zufriedenheit darstellt. Zu jedem Punkt wurden mehrere Fragen gestellt und daraus ein Durchschnittswert errechnet. Die

wichtigsten Daten der Abteilung Soziale Dienste werden hier kurz dargestellt (Frey Akademie, 2005, S. 6ff.):

- Rücklauf: Die Rücklaufquote bei den MitarbeiterInnen betrug 44 Prozent, bei den Führungskräften (Abteilungsleitung und StellenleiterInnen) 83 Prozent.
- Verhältnis zur/zum Vorgesetzten: Der errechnete Durchschnittswert aus den verschiedenen Items betrug bei den MitarbeiterInnen 5,41. Für die vorliegende Arbeit besonders interessant sind dabei vor allem zwei Fragen: Meine direkte Vorgesetzte/mein direkter Vorgesetzter lobt mich, wenn ich gute Arbeit leiste (Durchschnittswert der MitarbeiterInnen: 5,31) und bleibt beim Kritisieren sachlich (Durchschnittswert der MitarbeiterInnen: 5,12).
- Vergütung: Die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen liegt hier bei 3,24; die der Führungskräfte bei 2,40.
- Beruflicher Aufstieg und Entwicklungsmöglichkeiten: Der Wert bei den MitarbeiterInnen beträgt hier 3,55 (Führungskräfte: 4,33). Niedrige Werte werden hier bei der Frage „Es gibt Möglichkeiten aufzusteigen und befördert zu werden“ erreicht (MitarbeiterInnen 2,24; Führungskräfte 3,00), während die Möglichkeiten zur Fortbildung mit 3,94 (MitarbeiterInnen) bzw. 5,20 (Führungskräfte) deutlich höher bewertet wurden.
- Art der Arbeit: Hier herrscht hohe Zufriedenheit mit 4,99 bei den MitarbeiterInnen und 5,80 bei den Führungskräften.
- Handlungsspielraum: Etwas geringer als die Art der Arbeit wird der Handlungsspielraum bewertet (MitarbeiterInnen 4,46, Führungskräfte 4,90). Der niedrigste Wert bei den MitarbeiterInnen mit 4,0 wird bei „Wenn ich möchte, kann ich auf meine Dienstzeiten ausreichend Einfluss nehmen“ angegeben, höher ist die Zufriedenheit mit dem Entscheidungsspielraum (MitarbeiterInnen 4,94) bzw. dem Gestaltungsspielraum (MitarbeiterInnen 4,76) im eigenen Arbeitsbereich.
- Belastung/Stress: Der Durchschnittswert der MitarbeiterInnen beträgt hier 3,94, bei den Führungskräften 3,5).
- Arbeitsplatz/Umgebung: Hier ist der Durchschnittswert der MitarbeiterInnen bei 3,84, der Durchschnittswert der Führungskräfte liegt bei 4,20.

- Kommunikation/Information: Der Durchschnittswert bei den MitarbeiterInnen bei diesem Item liegt bei 3,57 (Führungskräfte: 4,73).
- Rückmelden: Dieses Item wurde nur auf MitarbeiterInnenebene ausgewertet, die Zufriedenheit liegt hier bei 4,39. Der niedrigste Wert wurde mit 3,0 bei der Frage der wöchentlichen Rückmeldung über die eigene Leistung durch die Führungskraft erzielt, die höchsten Werte liegen mit 5,47 bzw. 5,41 bei den Fragen nach der Zufriedenheit mit der Art und Weise der Kritik durch die Führungskraft („Mein Chef/meine Chefin kritisiert mich, wenn etwas schief gegangen ist“ bzw. „Mein Chef/meine Chefin begründet seine/ihre Kritik und Lob. Er/sie sagt nicht einfach ‘das war gut’ oder ‘das war schlecht’, sondern auch, warum er/sie etwas gut oder schlecht findet“).

4.2.3 Werte und Ziele

Die Werte und Ziele der Abteilung Soziale Dienste orientieren sich an dem Leitbild der Caritas der Diözese Linz. Laut diesem Leitbild ist hohe fachliche Qualifikation in der Arbeit wichtig, genauso wie persönliche Kompetenz der MitarbeiterInnen. Kooperation mit anderen Stellen wird ebenso erwähnt wie die Gleichstellung und Chancengleichheit der Geschlechter (Caritas, 2000).

Grundsätzlich ist die Caritas wie auch die Abteilung Soziale Dienste darauf hin ausgerichtet, die bestehenden Geschäftsfelder beizubehalten und auszubauen, wie das Beispiel des regionalen Ausbaus der Beratung und Hilfe in Oberösterreich zeigt. Neue Felder werden nur dann erschlossen, wenn die Not der Menschen es erforderlich macht und wenn die Ressourcen zu dieser Erschließung vorhanden sind (Caritas, 2000).

Wichtige Werte, die aus dem Leitbild abzulesen sind, sind die Qualifizierung der MitarbeiterInnen, Kooperationsbereitschaft und Chancengleichheit. Für die konkrete Arbeit sind unbürokratisches Vorgehen, Hilfe zur Selbsthilfe und Hilfe unabhängig von Religion, ethnischer Zugehörigkeit, politischer Überzeugung und persönlichem Verschulden wichtig (Caritas, 2000).

Ebenso ist ein Ziel klar formuliert – die Konzentration auf die bestehenden Geschäftsfelder steht im Vordergrund. Ein weiteres Ziel ist die Öffentlichkeitsarbeit, das Bewusstmachen der Notlagen in der Gesellschaft, bei Staat und Kirche (Caritas, 2000).

Weitere Werte sind aus den Führungsleitsätzen der Caritas abzuleiten. Dort heißt es zum Beispiel (Caritas, o.J.):

„Wir begegnen einander und unseren MitarbeiterInnen offen, vertrauensvoll und wertschätzend. Wir freuen uns am Erfolg der Anderen. [...] Wir bemühen uns, die Stärken unserer MitarbeiterInnen zu erkennen, zu fördern und sie diesen entsprechend einzusetzen. Wir geben und holen uns Rückmeldungen. Lebenslanges Lernen ist unser Prinzip.“

Die hier ausgedrückten Werte wie wertschätzender und partnerschaftlicher Umgang miteinander, Vertrauen, Förderung der MitarbeiterInnen und eine gute Rückmeldekultur sind auch teilweise im Leitbild zu finden. Ein weiterer wichtiger Wert ist Klarheit. Hier wird sowohl die Vereinbarung von klaren Zielen als auch das Einhalten von hierarchischen Ebenen erwähnt. Ein zentraler Wert ist Spiritualität und, damit verbunden, das christliche Menschenbild, das sowohl den Umgang mit KlientInnen als auch mit MitarbeiterInnen prägen soll (Caritas, o.J.).

Die oben erwähnten Werte, abgeleitet aus dem Leitbild und aus den Führungsleitsätzen, gelten auch für die Abteilung Soziale Dienste. Ein eigenes Abteilungsleitbild ist zur Zeit in Entwicklung. Da der Prozess noch nicht abgeschlossen ist, wird für diese Arbeit auf die für die Gesamtcaritas geltenden Dokumente zurückgegriffen.

Ziele mit den einzelnen MitarbeiterInnen werden in der gesamten Caritas und auch in der Abteilung Soziale Dienste in Form von Zielvereinbarungsgesprächen vereinbart. Diese Zielvereinbarungsgespräche finden jährlich statt, die Ziele werden topdown entwickelt. Das heißt, dass die Zielvereinbarungsgespräche mit den StellenleiterInnen erst nach dem Gespräch der Abteilungsleitung mit dem Geschäftsführer stattfinden usw. In der Abteilung Soziale Dienste sind die Zielvereinbarungsgespräche zusätzlich unter ein jährlich wechselndes Thema gestellt, dem besonderes Augenmerk gewidmet wird.

Die Zielvereinbarungsgespräche werden nach einem vorgegebenen System abgewickelt und geben sowohl der Führungskraft als auch den MitarbeiterInnen Möglichkeiten zur Rückmeldung über die Arbeitsbeziehung im letzten Jahr, zur Kontrolle der im letzten Jahr gemeinsam vereinbarten Ziele und der gemeinsamen Abstimmung neuer Ziele sowie der Absprache bezüglich eventuell notwendiger Unterstützungsmaßnahmen.

4.2.4 Finanzierung

In der Abteilung Soziale Dienste gibt es verschiedene Finanzierungsformen in den einzelnen Einrichtungen, die den StellenleiterInnen und auch der Abteilungsleitung unterschiedlichen budgetären Spielraum geben.

Auf der einen Seite gibt es Einrichtungen, die zu 100 Prozent aus öffentlichen Mitteln finanziert sind. Ein Beispiel dafür ist die Wärmestube, die im Auftrag des Landes Oberösterreich arbeitet. Auf der anderen Seite gibt es Einrichtungen, beispielsweise die Beratung und Hilfe Oberösterreich, die zu 100 Prozent aus Spendenmitteln finanziert werden. Es gibt aber auch Mischformen, wie zum Beispiel das Haus für Mutter und Kind. Dort sind zur Zeit unterschiedliche Stellen der öffentlichen Hand an der Finanzierung beteiligt, ein Teil der Ausgaben wird durch Spendenmittel finanziert.

Die unterschiedlichen Finanzierungsformen und die budgetäre Situation in den einzelnen Einrichtungen spielen bei der Entwicklung des Anerkennungsmodells eine Rolle, da, wie bereits erwähnt, unterschiedliche Handlungsspielräume möglich sind und außerdem die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen auch stark von der Situation in der jeweiligen Einrichtung abhängen.

Kapitel 5

Kriterienkatalog

In diesem Kapitel werden verschiedene Kriterien vorgestellt, die sich aus der vorhergehenden Beschäftigung mit Motivationstheorien, Anerkennung und der Organisationsbeschreibung ergeben und maßgeblich dafür sind, ob das entwickelte Anerkennungsmodell den Anforderungen aller MitarbeiterInnen und der Organisation entspricht.

5.1 Entstehung

Der Kriterienkatalog ist aus der Idee entstanden, einen Maßstab dafür zu haben, ob das entwickelte Anerkennungsmodell den Anforderungen möglichst verschiedener MitarbeiterInnentypen sowie der Abteilung Soziale Dienste entspricht. Wichtig ist zusätzlich noch, für möglichst viele Situationen, in denen sich MitarbeiterInnen sowie Einrichtungen befinden können, entsprechende Anerkennungsmaßnahmen zu finden. Die nun folgenden Kriterien wurden teilweise aus der vorhergehenden Literaturarbeit abgeleitet, teilweise entstammen sie der Praxiserfahrung oder sind aus einer Kombination beider Faktoren entstanden. Der Katalog erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Wichtig war auch, Kriterien zu finden, die möglichst allen MitarbeiterInnen gerecht werden und möglichst viele Bedürfnisse abdecken. Die Kriterien sind allgemein gehalten, so dass sie auch für andere Unternehmen als die Caritas der Diözese Linz verwendet werden können. Aus dem Kriterienkatalog werden in weiterer Folge Maßnahmen zur MitarbeiterInnenanerkennung abgeleitet.

5.2 Sicherheit

Das Bedürfnis nach Sicherheit wird von Maslow (vgl. Abschnitt 2.2), Herzberg (vgl. Abschnitt 2.4) und Häusel (vgl. Abschnitt 2.5) erwähnt, wenn auch in jeweils unterschiedlichem Zusammenhang, wird es doch in allen drei Motivationstheorien als wichtiger Faktor dargestellt.

In Maslows Theorie ist das Sicherheitsbedürfnis eines der ersten, das erfüllt werden muss. Auf die Situation am Arbeitsplatz übertragen heißt das, dass ein sicherer Arbeitsplatz und Existenzsicherung durch die Bezahlung gegeben sein müssen. Dann kann Anerkennung, die sich beispielsweise am Bedürfnis Selbstverwirklichung orientiert, überhaupt von den MitarbeiterInnen wahr- und angenommen werden. Für den Fall, dass die MitarbeiterInnen ihren Arbeitsplatz nicht als sicher empfinden, können also in einem Anerkennungsmodell auch Bestandteile vorkommen, die diese Sicherheit geben. Ähnlich ist auch die Sicht Herzbergs, der Sicherheit als Hygienefaktor bezeichnet, also als einer jener Faktoren, die dazu beitragen, dass MitarbeiterInnen nicht demotiviert werden.

In der Theorie Häusels ist Sicherheit ein Teil der Balance-Instruktion und besonders für den Persönlichkeitstypen des Bewahrers wichtig. Klare Aufgaben und persönliche Anerkennung sind für diesen Typ besonders wichtig. Um auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen, bei denen die Balance-Instruktion einen wichtigen Teil der Gehirnstruktur ausmacht, eingehen zu können, ist darauf zu achten, dass sie Anerkennung in einer für sie richtigen Form bekommen. Es ist wichtig, den MitarbeiterInnen zu zeigen, dass ihre Arbeit, so wie sie jetzt gemacht wird, wertgeschätzt wird und dass ihr konkreter Arbeitsplatz für die Organisation von Bedeutung ist.

5.3 Abwechslung

Abwechslung oder Veränderung als wichtiger Faktor für MitarbeiterInnenmotivation wird von Herzberg (vgl. Abschnitt 2.4), Häusel (vgl. Abschnitt 2.5) und Sprenger (vgl. Abschnitt 2.7) angesprochen.

Herzberg geht davon aus, dass die Arbeit an sich einer der Faktoren ist, die MitarbeiterInnen motivieren. Daher ist eine Veränderung im Arbeitsplatz eine wichtige Form, MitarbeiterInnen und ihre Leistungen zu würdigen. Veränderung wird hier nicht nur als Aufstieg gesehen, sondern auch als Erweiterung oder Anreicherung der Arbeitsaufgaben.

Auch in Häusels Theorie findet sich ein Hirnmuster, nämlich die Stimulanz-Instruktion, die den Faktor Abwechslung und Veränderung berücksichtigt. Der Typ, bei dem diese Instruktion vorherrscht, ist der Kreative. Es ist daher wichtig, für MitarbeiterInnen, die vom Wunsch nach Abwechslung und Veränderung in der Arbeit geprägt sind, Möglichkeiten zu finden, ihnen diesen Wunsch als Teil eines Anerkennungsprogramms erfüllen zu können. Hier setzen die beiden Modelle Job Enlargement und Job Enrichment (vgl. Kapitel 3.4) an, die MitarbeiterInnen die Möglichkeit geben, ihr Arbeitsumfeld zu erweitern oder anzureichern. Für ein Anerkennungsmodell können auch einzelne Ansätze dieser zwei Modelle verwendet werden, falls die Einführung von Job Enlargement und Job Enrichment aus organisatorischen Gründen nicht möglich ist.

Die Möglichkeit für MitarbeiterInnen, sich ihr Arbeitsfeld nach ihren eigenen Interessen zu verändern und ihnen ein gewisses Maß an Gestaltungsfreiraum zu lassen, sieht auch Sprenger als sehr wichtig an. Ein Teil des Anerkennungsprogramms soll auf diese Möglichkeit Bedacht nehmen und den MitarbeiterInnen Gelegenheiten bieten, ihre Interessen und Fähigkeiten dem Betrieb zur Verfügung zu stellen.

5.4 Verantwortung

Herzberg (vgl. Abschnitt 2.4) und Häusel (vgl. Abschnitt 2.5) behandeln Verantwortung in ihren Theorien zur MitarbeiterInnenmotivation.

Wie die Veränderung ist auch Verantwortung in Herzbergs Theorie ein Motivator. MitarbeiterInnen streben also zumindest teilweise danach, Verantwortung übernehmen zu können und für einen Bereich ihrer Arbeit selbst verantwortlich zu sein.

Eine Variante, mehr Verantwortung zu übernehmen, ist der berufliche Aufstieg in eine Leitungsposition. In der Abteilung Soziale Dienste sind die MitarbeiterInnen mit der Möglichkeit, aufzusteigen und befördert zu werden, wenig zufrieden (vgl. Abschnitt 4.2.2). Hier ist anzumerken, dass das Übernehmen von Verantwortung nicht nur im Bereich von hierarchischem Aufstieg und dem Wahrnehmen einer Führungsposition möglich scheint, sondern dass dazu auch andere Schritte denkbar sind.

Laut Häusel ist die Dominanz-Instruktion ein Teil der im Gehirn vorherrschenden Muster. Die dabei im Vordergrund stehenden Bedürfnisse wie das Übernehmen von Macht und das Durchsetzen von eigenen Ideen sollen auch in einem Anerkennungsmodell Beachtung finden. Natürlich sind nicht alle

MitarbeiterInnen von der Dominanz-Instruktion geprägt. Für die so genannten Performer ist es wichtig, klare Leistungsziele vorgegeben zu bekommen und über einen gewissen Gestaltungsfreiraum zu verfügen.

Bei der Entwicklung eines Anerkennungsmodells ist es daher wichtig, Teile einzubauen, die mit mehr Verantwortung für die MitarbeiterInnen verbunden sind, soweit das im organisatorischen Rahmen der Abteilung Soziale Dienste möglich ist. Nachdem Leitungspositionen begrenzt sind (vgl. Abschnitt 4.2.2), muss Augenmerk darauf gelegt werden, welche andere Optionen es gibt, um den MitarbeiterInnen mehr Verantwortung übertragen zu können.

5.5 Individualität

Individualität ist ein wichtiger Faktor bei der Entwicklung eines Anerkennungsmodells. So kommen zum Beispiel bei Maslow (vgl. Abschnitt 2.2), Häusel (vgl. Abschnitt 2.5) und Atkinson (vgl. Abschnitt 2.3) verschiedene Menschentypen mit unterschiedlichen Motivationen vor.

In Maslows Theorie wird aufgrund der Bedürfnisstruktur klar, dass verschiedene MitarbeiterInnen auf verschiedenen Stufen der Bedürfnisbefriedigung stehen. Sie haben daher unterschiedliche Prioritäten, welche Bedürfnisse sie erfüllen wollen. Das kann von MitarbeiterInnen, die sich in der Arbeit noch nicht sicher fühlen und das Sicherheitsbedürfnis abdecken wollen, bis hin zu MitarbeiterInnen reichen, bei denen der Wunsch nach Selbstverwirklichung im Vordergrund steht.

Häusel spricht von unterschiedlichen Typen aufgrund der Gehirnstruktur. Das reicht von Menschen, die hauptsächlich durch ein Bedürfnis nach Sicherheit und Geborgenheit geprägt sind über Menschen, denen Macht und Führungsverantwortung wichtig sind, bis hin zu Menschen, die neue Herausforderungen in ihrem Arbeitsfeld brauchen.

Atkinson wiederum unterscheidet zwischen MitarbeiterInnen, die dazu tendieren, Erfolg erreichen zu wollen, und MitarbeiterInnen, die vorrangig Misserfolg vermeiden wollen.

Auch im Bereich der Anreizsysteme (vgl. Abschnitt 3.2.1) wird als wichtiger Punkt genannt, dass MitarbeiterInnen durch unterschiedliche Anreize motiviert werden und es daher wichtig ist, die Anreize gezielt auf die individuellen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen abzustimmen.

5.6 Feedback

Feedback (vgl. Abschnitt 3.3) ist eine der wichtigsten Formen von Anerkennung. So sollten alle MitarbeiterInnen regelmäßig Rückmeldung über ihre Leistungen bekommen. Wichtig ist das auch dann, wenn sie keine überdurchschnittliche Leistung erbracht haben, sondern Tag für Tag ihre Arbeit zuverlässig und gewissenhaft, aber scheinbar unspektakulär verrichten.

Bei außergewöhnlichen Leistungen sollte Feedback etwas Normales sein und wird daher kaum vergessen – es ist aber auch wichtig, die oben erwähnten MitarbeiterInnen nicht zu vergessen. Daher sollte Feedback systematisiert werden, was aber nicht heißen darf, dass Rückmeldung „auf Knopfdruck“ funktioniert. Führungskräfte müssen ihre Rückmeldungen immer ehrlich meinen, sonst wirkt Feedback eher demotivierend als motivierend.

Diese Aspekte, das heißt regelmäßige Rückmeldungen und teilweise Verstärkung der Rückmeldung müssen in einem Anerkennungsmodell berücksichtigt werden.

5.7 Materielle Aspekte

Materielle Aspekte müssen nicht unbedingt mit hohen Kosten für das Unternehmen verbunden sein. Manche davon sind sicher sehr kostspielig (vgl. Abschnitt 3.2.3), wie zum Beispiel eine Reise. Andere sind nur mit großem Aufwand umzusetzen, wie beispielsweise eine leistungsabhängige Bezahlung oder ein Bonussystem.

Es gibt jedoch auch Anerkennung, die nicht viel kosten muss. So kann ein betriebliches Pensionsvorsorgesystem, wie es in der Caritas der Diözese Linz bereits existiert, als Anerkennung gesehen werden (vgl. Abschnitt 4.1.3). Auch Sachbezüge, wie zum Beispiel ein Dienstwagen, fallen in diesen Bereich.

Aufgrund der Budgetsituation im Sozialbereich ist es daher wichtig, Wege zu finden, wie Anerkennung auch auf materielle Weise ausgedrückt werden kann, ohne dass der Organisation dabei ein hoher finanzieller Aufwand entsteht.

5.8 Öffentliche Anerkennung

Öffentliche Anerkennung kann ebenso ein wichtiger Teil eines Anerkennungsmodells sein, wenn sie richtig eingesetzt wird. Wenn sie von anderen Mitar-

beiterInnen als Bevorzugung empfunden wird, verliert sie ihren Sinn und hat eher negative als positive Konsequenzen (vgl. Abschnitt 3.3).

Es kann aber durchaus wirksam sein, öffentliche Anerkennung bewusst einzusetzen und damit den MitarbeiterInnen mit größerer Wirksamkeit zu danken. Wichtig ist es, hierfür einen geeigneten Rahmen zu finden und sicherzustellen, dass sich niemand durch Nicht-Erwähnung übergangen fühlt. Außerdem ist es von Vorteil, vorher mit den betroffenen MitarbeiterInnen abzuklären, ob eine öffentliche Anerkennung in deren Interesse ist oder ob sie eher davor zurückschrecken.

5.9 Zeitliche Ressourcen

Ein Kriterium für die mögliche Umsetzung des Anerkennungsmodells ist auch die zeitliche Komponente. Es ist wichtig, ein Modell zu entwickeln, das nicht zu viele zeitliche Ressourcen in Anspruch nimmt und zwar sowohl für die Führungskräfte als auch für die MitarbeiterInnen.

Wie in der MitarbeiterInnenbefragung erhoben wurde, ist der Stressfaktor im alltäglichen Arbeitsfeld kein geringer (vgl. Abschnitt 4.2.2). Daher darf ein Anerkennungsmodell keinen Zusatzaufwand verursachen und nicht zu Lasten des eigentlichen Arbeitsauftrags der MitarbeiterInnen gehen.

Bei der Entwicklung des Modells soll darauf geachtet werden, dass es die zeitlichen Kapazitäten der MitarbeiterInnen und Führungskräfte nicht zu sehr beansprucht und sich vergleichsweise unaufwändig in den Arbeitsalltag integrieren lässt.

5.10 Budget

Die finanziellen Rahmenbedingungen der Abteilung Soziale Dienste müssen bei der Entwicklung des Anerkennungsmodells in Betracht gezogen werden. Wie in Abschnitt 4.2.4 beschrieben, werden einzelne Bereiche fast ausschließlich aus Spenden finanziert. Den SpenderInnen ist es wichtig, dass möglichst viel ihrer Spende in die direkte Arbeit mit KlientInnen geht und den bedürftigen Menschen zugute kommt.

Die weiteren GeldgeberInnen sind zumeist öffentliche Gebietskörperschaften wie das Land Oberösterreich oder der Bund. Auch diese GeldgeberInnen müssen über die Mittelverwendung informiert werden und haben Interesse

daran, möglichst wenig finanzielle Ressourcen in Administration etc. zu binden.

Aufgrund dieser Situation ist es wichtig, ein Anerkennungsmodell zu entwickeln, das möglichst wenig finanziellen Aufwand für das Abteilungsbudget bedeutet, da der Spielraum in diesem Bereich sehr gering ist.

Ein weiterer Ansatzpunkt ist es auch, Anerkennung so zu geben, dass die MitarbeiterInnen für die direkte KlientInnenarbeit davon profitieren können. Es soll ein indirekter oder direkter Zusammenhang mit dem Arbeitsalltag gegeben sein. Somit kommen die für Anerkennung aufgewendeten Mittel auch wieder sichtbar den KlientInnen zugute.

5.11 Teamorientierung

Ein wichtiges Merkmal in der Abteilung Soziale Dienste ist die Einteilung in Teams. Diese Teams sind unterschiedlich groß (von zwei bis acht Personen) und werden jeweils von StellenleiterInnen geführt (vgl. Abschnitt 4.2.2).

In den Teams geschieht die direkte KlientInnenarbeit. Daher sind regelmäßige Abstimmungen (normalerweise einmal in der Woche) notwendig, um Fälle zu reflektieren und Organisatorisches zu klären. Wichtige Entscheidungen werden in den Teams getroffen. Der Zusammenhalt in den einzelnen Teams ist sehr groß.

Daher ist es wichtig, im Anerkennungsmodell auch Kriterien einzubauen, die einem ganzen Team zugute kommen und das Team als Ganzes in den Vordergrund stellen. Es soll also sowohl Möglichkeiten geben, ein einzelnes Teammitglied anzuerkennen, als auch Varianten, mit denen ein ganzes Team Anerkennung erfahren darf.

5.12 Überblick über die Kriterien

Nach der genaueren Betrachtung verschiedener Kriterien, die bei der Entwicklung eines Anerkennungssystems beachtet werden müssen, gibt die nachfolgende Aufzählung nun einen abschließenden Gesamtüberblick über diese Faktoren:

- Sicherheit (v.a. Sicherheit am Arbeitsplatz),
- Abwechslung (z.B. durch Job Enlargement und Job Enrichment),
- Verantwortung (beruflicher Aufstieg, Verantwortung innerhalb des eigenen Arbeitsbereiches),
- Individualität (Eingehen auf unterschiedliche MitarbeiterInnentypen),
- Feedback (z.B. schriftliches und mündliches Feedback),
- materielle Aspekte (aufbauend auf Anreizsystemen, kostengünstige Varianten),
- öffentliche Anerkennung (bei passenden Anlässen),
- zeitliche Ressourcen (knappe Kapazitäten bei MitarbeiterInnen und Führungskräften),
- Budget (kein hoher finanzieller Aufwand möglich) und
- Teamorientierung (Anerkennungsmöglichkeiten für das gesamte Team).

In den nachfolgenden Kapiteln wird aus den oben genannten Kriterien ein Anerkennungsmodell entwickelt. Es ist allgemein gehalten, ohne auf die organisatorischen Besonderheiten der Abteilung Soziale Dienste Rücksicht zu nehmen, und wird dann speziell am Beispiel dieser Abteilung exemplarisch umgesetzt.

Kapitel 6

Anerkennungsmodell

Nach einer kurzen Einführung wird das Anerkennungsmodell vorgestellt, dessen Umsetzung im folgenden Kapitel am Beispiel der Abteilung Soziale Dienste skizziert wird.

6.1 Grundlagen

Als Grundlage für das Anerkennungsmodell dienen vor allem die in Kapitel 5 entwickelten Kriterien.

Im ersten Teil wird das Modell als Gesamtes ohne Rücksichtnahme auf die Rahmenbedingungen der Abteilung Soziale Dienste entwickelt, um eine Ausgangssituation darzustellen, von der auch andere Unternehmen ein für sie passendes Anerkennungsmodell ableiten können. Der Unternehmensbegriff, der dabei verwendet wird, ist im weiteren Sinne zu sehen – es können auch einzelne Abteilungen, Bereiche, Stellen etc. das Anerkennungsmodell unabhängig vom Gesamtunternehmen einführen. Dazu werden aus den Kriterien verschiedene Maßnahmen abgeleitet, die unterschiedliche Bedürfnisse der MitarbeiterInnen abdecken.

Ein wichtiger Kernpunkt des Modells ist die Individualität, d.h. es wird Wert darauf gelegt, für möglichst viele MitarbeiterInnentypen unterschiedliche Werkzeuge einsetzen zu können. Die Einschätzung, welche MitarbeiterInnen welche Art von Anerkennung brauchen, liegt bei der jeweiligen Führungskraft – auf diese wird im Modell nicht näher eingegangen. Wichtig ist es, die MitarbeiterInnen nicht in eine Kategorie fix einzuordnen, sondern immer situationsbezogen nach den Bedürfnissen zu handeln.

Um die eigenen MitarbeiterInnen möglichst gut einschätzen zu können, benötigt die Führungskraft Informationen, die zum Beispiel im persönlichen Gespräch erfragt werden können. Basierend auf dieser Einschätzung und abhängig von den jeweiligen organisatorischen Rahmenbedingungen soll das Anerkennungsmodell die Möglichkeiten bieten, eine breite Vielfalt an Situationen abdecken zu können.

6.2 Überblick

Abbildung 6.1 gibt einen kurzen Überblick über die wichtigsten Schritte des Modells, die dann in den folgenden Abschnitten näher erläutert werden.

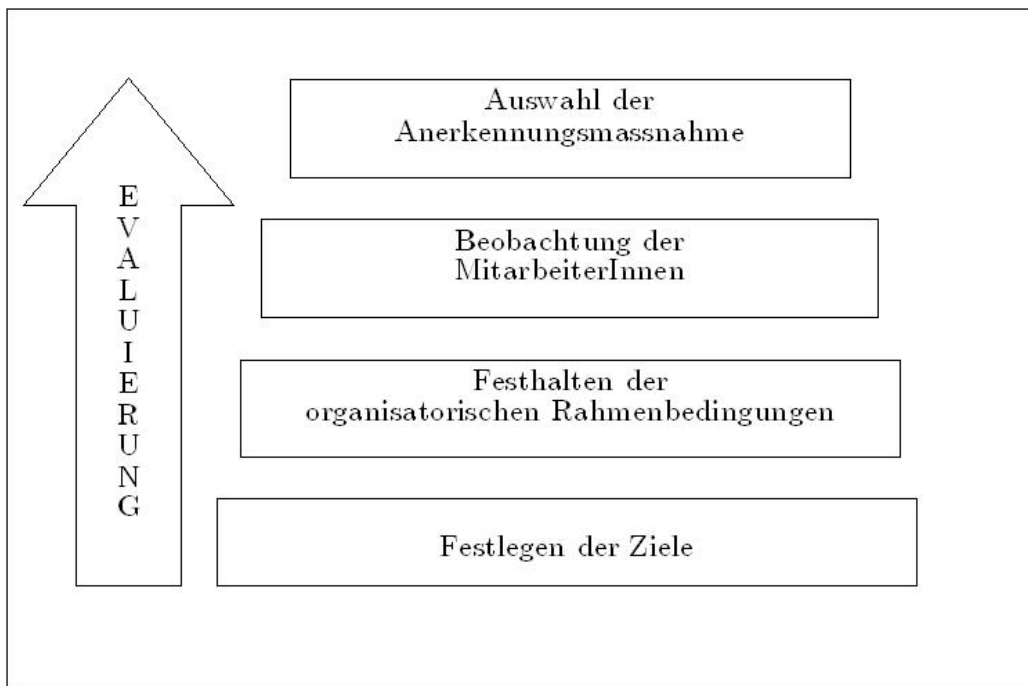


Abbildung 6.1: Überblick Anerkennungsmodell

6.3 Einsatzmöglichkeiten

Für dieses Anerkennungsmodell gibt es mehrere Einsatzmöglichkeiten. Daher ist es wichtig, sich vor der Einführung des Anerkennungsmodells damit auseinanderzusetzen, welche Ziele erreicht werden sollen.

Es können sowohl bestimmte Verhaltensweisen von MitarbeiterInnen anerkannt und damit verstärkt als auch unternehmensinterne Werte leichter vermittelt werden. Ebenso kann Anerkennung ohne Bezug zu Zielen und Werten, also ohne den „erzieherischen“ Aspekt, gegeben werden.

6.3.1 Verstärkung von Zielen

Falls durch die Einführung des Anerkennungsmodells bestimmte Ziele oder Werte verstärkt werden sollen, ist es wichtig, diese Ziele und Werte zu definieren und festzuhalten, um dann eine Basis für die Beurteilung der MitarbeiterInnen und ihrer Handlungen zu haben. Ziele und Werte sind in den meisten Unternehmen vorhanden – für ihre Verstärkung muss man sich ihrer aber bewusst sein und sie kennen.

Die Unternehmensziele etwa sind zumeist festgeschrieben und können daher leicht eruiert werden. Diese Ziele sind häufig sehr allgemein formuliert und die Führungskräfte müssen sich daher überlegen, welche Handlungen, die MitarbeiterInnen setzen, zu diesen Zielen beitragen und welche hinderlich sind. Die Handlungen, die den Zielen förderlich sind, sind diejenigen, die verstärkt, also mit Anerkennung bedacht werden sollten. Zu beachten ist, dass die Ziele den MitarbeiterInnen bekannt sein müssen, damit sie ihr Handeln danach ausrichten können. Teilweise werden die Unternehmenszielsetzungen durch verschiedene Instrumente, beispielsweise Zielvereinbarungsgespräche, bis auf die MitarbeiterInnenebene heruntergebrochen und konkretisiert. In Unternehmen, wo dies der Fall ist, können die in den Zielvereinbarungen für einzelne MitarbeiterInnen genannten Tätigkeiten als Grundlage der Bewertung dienen.

Zusätzlich zu den Unternehmenszielen kann es auch Ziele geben, die in einem bestimmten Unternehmensbereich, einer Abteilung etc. verfolgt werden und nicht für das gesamte Unternehmen gelten. Diese Ziele sind ebenfalls zu berücksichtigen und konkrete Handlungen daraus abzuleiten.

Es kann mitunter schwierig sein, konkrete Handlungen aus den Zielen des Unternehmens oder Unternehmensbereiches herauszufiltern. Eine Möglichkeit, diesen Prozess zu erleichtern, kann eine Einbeziehung der MitarbeiterInnen

sein. Diese können sich auf diese Art und Weise selbst mit den Unternehmenszielen beschäftigen und die Tätigkeiten, die sie ausführen, auf Übereinstimmung mit den Zielen untersuchen.

Wenn das Anerkennungsmodell als Verstärkung für Unternehmensziele eingesetzt wird, müssen die Führungskräfte zuerst die Handlungen definieren, die zur Zielerreichung beitragen. Anschließend muss überlegt werden, welche dieser Handlungen selbstverständlich sind bzw. selbstverständlich sein sollten und welche außergewöhnlich sind und daher besonders anerkannt werden müssen. Für die Motivation der MitarbeiterInnen ist es besonders wichtig, nicht nur Höchstleistungen anzuerkennen, sondern auch regelmäßigen, guten Leistungen Anerkennung entgegenzubringen.

6.3.2 Verstärkung von Werten

Ebenso wie Ziele können durch das Anerkennungsmodell Werte verstärkt werden, die dem Unternehmen und/oder den einzelnen Führungskräften wichtig sind.

Der erste Schritt muss auch hier sein, die Werte herauszuarbeiten und festzuhalten, die wünschenswert sind. Werte, die zum Beispiel in Leitbildern festgehalten sind, geben Aufschluss darüber, welches Verhalten der MitarbeiterInnen von der Unternehmensführung gewünscht ist. Sie können eine Richtlinie dafür sein, welches Verhalten anerkannt werden soll. Diese Werte sind aus den entsprechenden Dokumenten relativ leicht herauszulesen und können daher verhältnismäßig einfach verschriftlicht werden.

In jedem Unternehmen gibt es neben den festgeschriebenen Werten auch Werte, die nicht schriftlich festgehalten sind und trotzdem im Unternehmensalltag eine große Rolle spielen. Diese werden durch die Unternehmenskultur, durch den Umgang miteinander, vermittelt und von den MitarbeiterInnen weitergegeben. Die gelebten, aber nicht niedergeschriebenen Werte können teilweise im klaren Gegensatz zu Leitbildern etc. stehen. Sie können schwerer festgestellt werden. Eine Möglichkeit, dies zu tun, ist eine Miteinbeziehung der MitarbeiterInnen in die Erarbeitung des Wertekatalogs.

Das könnte zum Beispiel bedeuten, eine Arbeitsgruppe einzurichten, deren Aufgabe es ist, die im Unternehmen gelebten Werte herauszuarbeiten und aufzuschreiben. Im Anschluss muss sich die Führungskraft überlegen, welche der vorhandenen Werte im Unternehmen verstärkt werden sollen und - wie bei den Zielen - einen Katalog erstellen, welches Verhalten die erwünschten Werte besonders ausdrückt.

6.3.3 Anerkennung von guten Leistungen

Die beiden oben genannten Einsatzmöglichkeiten des Anerkennungsmodells zielen darauf ab, MitarbeiterInnen anzuerkennen, die besonders gute Leistungen im Bereich der Einhaltung von Unternehmenszielen oder -werten erbracht haben. Ein weiterer Weg besteht darin, das Anerkennungsmodell bei MitarbeiterInnen anzuwenden, die regelmäßig gute Leistungen erbringen. Dies kann sowohl unabhängig von als auch in Kombination mit den oben genannten Vorgehensweisen geschehen.

Gute Leistungen sind in diesem Zusammenhang Arbeitsleistungen, die weder in positiver noch in negativer Art und Weise besonders auffallen. MitarbeiterInnen, die unauffällig arbeiten, werden häufig nicht bedacht, doch auch sie müssen anerkannt werden.

Es ist daher empfehlenswert, in regelmäßigen Abständen, die von der Führungskraft aufgrund der vorhandenen Ressourcen festgelegt werden können, das Augenmerk auf diese MitarbeiterInnen zu richten. Dabei kann zum Beispiel eine MitarbeiterInnenliste helfen, um sich alle MitarbeiterInnen ins Gedächtnis zu rufen.

Eine weitere Möglichkeit, gute Leistungen anzuerkennen, sind besondere Anlässe wie zum Beispiel

- Geburtstage,
- Feste im Jahreskreis (Ostern, Weihnachten, Neujahr,...),
- Jahrestage des Eintritts in das Unternehmen oder
- Austritt aus dem Unternehmen.

Zu diesen Anlässen können MitarbeiterInnen, die regelmäßig gute Leistungen erbringen, besonders anerkannt werden. Wichtig ist hierbei vor allem die Geltung für alle MitarbeiterInnen. Wenn die Führungskraft nur einigen MitarbeiterInnen zum Geburtstag Anerkennung zuteil werden lässt und anderen nicht, wird bald Unruhe im Unternehmen entstehen.

Wenn die Ziele des Anerkennungsmodells und dessen Einsatzbereiche abgeklärt sind, ist der nächste Schritt die Absteckung der Rahmenbedingungen, innerhalb deren das Modell umgesetzt werden kann.

6.4 Rahmenbedingungen

Um das Anerkennungsmodell erfolgreich in einer Organisation einführen zu können, ist es wichtig, dem Unternehmen gerecht zu werden, in dem es umgesetzt wird. Daher ist es wichtig, einige Rahmenbedingungen abzuklären und zu berücksichtigen. Eine Möglichkeit wäre es, die Antworten auf die unten gestellten Fragen in einem Leitfaden zusammenzufassen, der dann als Orientierung dienen kann. Es empfiehlt sich, diese Vereinbarungen von allen betroffenen Führungskräften unterzeichnen zu lassen und allen Hierarchieebenen zugänglich zu machen.

6.4.1 Finanzielle Rahmenbedingungen

Da das Anerkennungsmodell mit finanziellem Aufwand für das Unternehmen verbunden ist, ist es wichtig, vor der Einführung die finanziellen Rahmenbedingungen abzustecken. Diese Abklärung ist besonders für die Auswahl von Anerkennungsmaßnahmen wichtig, da diese mit unterschiedlich hohen Kosten verbunden sind. Folgende Fragen müssen beantwortet werden:

- Ist bereits ein Budget für Anerkennungsmaßnahmen vorhanden?
- Falls ja, wie hoch ist die Summe, die jährlich dafür zur Verfügung steht?
- Falls nein, wie können zusätzliche Mittel für Anerkennung lukriert werden?
- Wie sollen die vorhandenen Mittel aufgeteilt werden?
- Gibt es einen prozentuellen Anteil für alle MitarbeiterInnen, d.h. steht für jede Person das gleiche Budget zur Verfügung?
- Wird das vorhandene Budget je nach Leistung aufgeteilt, d.h. steht für MitarbeiterInnen, die besondere Leistungen erbracht haben, mehr Budget zur Verfügung?
- Wie kann sichergestellt werden, dass auch am Ende des Jahres noch Mittel für Anerkennung zur Verfügung stehen?
- Welche Aufzeichnungen über die Verwendung der finanziellen Mittel sind notwendig?

Zusätzlich zu den finanziellen Gestaltungsmöglichkeiten ist auch der Handlungsspielraum jeder einzelnen Führungskraft im Bereich des Anerkennungsmodells wichtig.

6.4.2 Verantwortung

Die Verantwortung für das Anerkennungsmodell und die Handlungsspielräume der einzelnen Führungskräfte müssen abgesteckt werden. Dabei können folgende Fragen hilfreich sein:

- Welche Hierarchieebenen sind in Bezug auf Anerkennungsmaßnahmen für welche MitarbeiterInnen zuständig?
- Welchen Handlungsspielraum haben die einzelnen Führungskräfte?
- Welche Ebene kann über die Zuerkennung von Maßnahmen entscheiden?
- Über welchen budgetären Freiraum, Anerkennung betreffend, verfügen die einzelnen Führungskräfte?
- Welche Anerkennungsmaßnahmen müssen mit Vorgesetzten abgestimmt werden?
- Gibt es eine Kontrolle der vergebenen Anerkennungsmaßnahmen durch die jeweils höhere Ebene?
- Wenn ja, nach welchen Kriterien erfolgt diese Kontrolle?
- Welche Hilfestellungen können Führungskräften angeboten werden, bei denen Schwierigkeiten mit dem Anerkennungsmodell auftreten?
- Wer ist unternehmensweit für das Anerkennungsmodell verantwortlich?

Einhergehend mit den Handlungsspielräumen müssen die zeitlichen Ressourcen abgeklärt werden.

6.4.3 Zeitliche Ressourcen

Für die Ein- und Durchführung des Anerkennungsmodells sind nicht nur finanzielle, sondern auch zeitliche Ressourcen notwendig. Folgende Leitfragen sollten beantwortet werden:

- Wie viel Zeit kann für die Einführung des Anerkennungsmodells verwendet werden?

- Wie hoch wird der Zeitaufwand für die Einführung sein?
- Wie viel Zeit steht den einzelnen Führungskräften für die laufende Anerkennung von MitarbeiterInnen zur Verfügung?
- In wie weit ist es möglich, MitarbeiterInnen im Zuge von Anerkennungsmaßnahmen von der alltäglichen Arbeit freizustellen?
- Wie viel Zeit kann für die Evaluierung des Anerkennungsmodells zur Verfügung gestellt werden?

Für die laufende Anerkennung der MitarbeiterInnen wird verhältnismäßig wenig Zeit nötig sein. Im Alltag ist es notwendig, mit den MitarbeiterInnen in Kontakt zu sein, ihre Leistungen zu bewerten und eine passende Anerkennungsmaßnahme auszuwählen. Der Arbeitsaufwand ist abhängig von der Anzahl der MitarbeiterInnen und der Regelmäßigkeit, mit der Anerkennung gegeben werden soll.

Der Zeitaufwand für die Einführung des Modells ist durch die in diesem Kapitel vorgestellten Schritte teilweise hoch, kann aber durch eine Einbeziehung von MitarbeiterInnen bzw. durch eine schrittweise Erledigung der notwendigen Aufgaben auf einen längeren Zeitraum verteilt werden.

In Bezug auf Anerkennungsmaßnahmen ist zu beachten, dass teilweise Zeitaufwand von seiten der MitarbeiterInnen für die Durchführung einer Maßnahme notwendig ist. Falls es nicht möglich ist, MitarbeiterInnen dafür von ihrer täglichen Arbeit freizustellen, ist bei der Auswahl der Maßnahmen darauf zu achten.

6.4.4 Organisatorischer Rahmen

Zum Abschluss sind noch einige organisatorische Rahmenbedingungen zu klären:

- Welche Anerkennungsmaßnahmen sind im Unternehmen bereits vorhanden?
- Werden diese auch bewusst als Anerkennungsmaßnahmen eingesetzt?
- Werden die bereits vorhandenen Maßnahmen von den MitarbeiterInnen akzeptiert?
- Wissen die MitarbeiterInnen über diese Maßnahmen Bescheid?

- Welche Anerkennungsmaßnahmen sind aufgrund der Unternehmenskultur möglich?
- Welche Anerkennungsmaßnahmen sind eventuell nicht erwünscht?
- Wird das Anerkennungsmodell unternehmensweit eingeführt?
- Wird vor einer unternehmensweiten Einführung ein Pilotprojekt in einem Unternehmensbereich durchgeführt?
- Wie werden die MitarbeiterInnen über das Anerkennungsmodell informiert?
- Sind Schulungen vor der Einführung notwendig?

Die oben angeführte Liste ist nicht vollständig und kann durch weitere Fragen, die sich aufgrund der speziellen Situation des Unternehmens ergeben, ergänzt werden.

Die erwähnten Punkte müssen vor der Implementierung des Anerkennungsmodells abgeklärt werden, damit das Modell funktionieren kann und damit die angebotenen Maßnahmen realistisch sind und den organisatorischen, zeitlichen und finanziellen Möglichkeiten des jeweiligen Unternehmens entsprechen.

6.5 MitarbeiterInnen

Das vorliegende Anerkennungsmodell orientiert sich stark an den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen. Daher ist es wichtig, als Führungskraft genügend Informationen über die MitarbeiterInnen zur Verfügung zu haben, um die Bedürfnisse einschätzen zu können. Weiters ist es wichtig, durch regelmäßigen Kontakt mit den MitarbeiterInnen einen Eindruck von deren Leistung zu haben.

6.5.1 Informationen

Für die Entstehung des Anerkennungsmodells in einem Unternehmen ist es wichtig, die Individualität der einzelnen MitarbeiterInnen vor Augen zu haben und so auch die passende Maßnahme auswählen zu können.

Es liegt an den Führungskräften, die Situation, in der sich ihre MitarbeiterInnen befinden, richtig einzuschätzen und die Bedürfnisse herausfiltern zu können. Als Grundlage für diese Einschätzung sind Informationen über die MitarbeiterInnen unerlässlich. Im persönlichen Gespräch bekommt man, bei genauem Zuhören, sehr viele Details von MitarbeiterInnen erzählt, die später dabei helfen können, die richtige Anerkennungsmaßnahme zu finden.

Aufschlussreiche Informationen können beispielsweise sein:

- Familienstand,
- eventuelle Kinder,
- finanzielle Absicherung,
- größere Projekte im Privatleben (z.B. Hausbau) oder
- private Verpflichtungen (z.B. zu pflegende Angehörige).

Wichtig ist es daher für Führungskräfte, regelmäßig im Gespräch mit ihren MitarbeiterInnen zu stehen – das kann sowohl persönlich als zum Beispiel auch telefonisch sein – und die Informationen, die sie dabei bekommen, als solche zu erkennen und festzuhalten. Bei einer größeren Anzahl von MitarbeiterInnen ist es fast unmöglich, sich viele Details zu den einzelnen Personen zu merken. Daher wäre zum Beispiel das Anlegen einer Datenbank eine Lösung, um diese Informationen zu kategorisieren.

Weiters ist zu beachten, dass sich Situationen von MitarbeiterInnen durchaus schnell ändern können und eine eventuell angelegte Datenbank regelmäßig gewartet werden muss, um auch eine eventuelle Verschiebung der Bedürfnisse wahrnehmen und berücksichtigen zu können. Anzumerken ist hier, dass in dieser Datenbank Details, die von dritter Seite zugetragen werden, keine Berücksichtigung finden sollen – Basis sind ausschließlich Gespräche mit den betreffenden MitarbeiterInnen und die persönliche Einschätzung der Führungskraft.

Die Vertraulichkeit der gesammelten Daten ist ebenfalls ein Punkt, der bei der Erstellung einer Datenbank mitbedacht werden muss. Falls eine Datenbank mit Informationen über MitarbeiterInnen angelegt wird, muss gesichert sein, dass keine unbefugten Personen Zugang zu diesen Daten haben und geklärt sein, was mit nicht mehr benötigten Daten, zum Beispiel von ausgeschiedenen MitarbeiterInnen, geschieht.

Die oben genannten Punkte sollten mit den MitarbeiterInnen geklärt werden. Außerdem ist es ratsam, eine schriftliche Zustimmung der betroffenen MitarbeiterInnen einzuholen, um eventuellen arbeitsrechtlichen Konsequenzen vorzubeugen. Es kann auch der Abschluss einer Betriebsvereinbarung mit dem Betriebsrat notwendig sein.

Je mehr Informationen Führungskräfte über die persönliche Situation ihrer MitarbeiterInnen zur Hand haben, desto gezielter lässt sich im Anlassfall eine passende Anerkennungsmaßnahme auswählen, die den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen entspricht.

6.5.2 Leistungen

Da sich das Anerkennungsmodell, abhängig von den gewählten Einsatzmöglichkeiten, teilweise an den Leistungen der MitarbeiterInnen orientiert, ist es für die Führungskräfte wichtig, diese Leistungen im Auge zu behalten und einschätzen zu können.

Anhand der oben erwähnten Werte und Ziele wurden bereits Handlungen festgelegt, die in besonderem Maß zu deren Erfüllung beitragen. Es obliegt nun der Führungskraft, ein System zu finden, in dem die Leistungen der MitarbeiterInnen gemessen und bewertet werden können.

Eine Möglichkeit ist es, aufgrund von Beobachtungen die Leistungen der MitarbeiterInnen einzuschätzen. Dies ist vor allem dann möglich, wenn die Führungskraft im unmittelbaren Umfeld ihrer MitarbeiterInnen arbeitet und somit einen guten Einblick in die tägliche Arbeit bekommt.

Falls das aufgrund diverser Faktoren (wie z.B. räumlicher Entfernung) nicht durchführbar ist, können andere Modelle herangezogen werden. So kann beispielsweise eine Selbsteinschätzung der MitarbeiterInnen als Basis für die Zuerkennung von Anerkennungsmaßnahmen dienen, es können auch Einschätzungen der anderen Teammitglieder sein oder, falls möglich, Bewertungen durch KundInnen.

Idealerweise wird ein Mischsystem entwickelt, in dem sich sowohl die Beobachtungen der Führungskraft als auch die Selbsteinschätzung der MitarbeiterInnen ergänzen. Damit ergibt sich ein vollständigeres Bild der Leistung, das nicht nur von einer Seite geprägt ist.

Die Bewertungskriterien müssen dabei offen gelegt und für alle MitarbeiterInnen transparent sein, um kein Gefühl von willkürlicher Auswahl oder Bevorzugung entstehen zu lassen.

Die Einschätzung der Leistungen von MitarbeiterInnen ist besonders wichtig, wenn das Anerkennungsmodell zur Verstärkung von Zielen und Werten eingesetzt wird, muss aber auch dann erfolgen, wenn gute Leistungen anerkannt werden sollen. Wenn MitarbeiterInnen zwar in regelmäßigen Abständen anerkannt werden, aber ersichtlich ist, dass die Führungskraft eigentlich nicht genau weiß, wofür die Anerkennung passiert und welche Leistungen von Seiten der MitarbeiterInnen dahinter stehen, kann das beabsichtigte positive Gefühl schnell ins Negative umschlagen.

Aufgrund der oben genannten Faktoren werden MitarbeiterInnen für Anerkennung ausgewählt, auf der einen Seite, bei Ziel- und Wertorientierung des Modells, anhand von besonders positiven Leistungen, auf der anderen Seite auf Basis von regelmäßig guten Leistungen.

Anschließend werden die MitarbeiterInnen, die für eine Anerkennungsmaßnahme ausgewählt worden sind, in verschiedene MitarbeiterInnentypen eingeteilt, für die es jeweils passende Anerkennungsmaßnahmen gibt.

6.6 MitarbeiterInnentypen

In diesem Abschnitt werden die verschiedenen MitarbeiterInnentypen vorgestellt. Wichtig ist, darauf hinzuweisen, dass MitarbeiterInnen durch die Einteilung in verschiedene Typen auf keinen Fall in eine bestimmte Schublade gesteckt werden sollen. Die vorgestellte Einteilung ist als Hilfe für Führungskräfte gedacht und ist als dynamisch zu betrachten, d.h. die Einordnung der MitarbeiterInnen kann sich laufend ändern. Zusätzlich können MitarbeiterInnen möglicherweise nicht klar einem Typ zugeordnet werden, sondern Anteile von mehreren Typen in sich vereinen.

Es werden Merkmale aufgezählt, die ein Indiz dafür sein können, welche Bedürfnisse bei den MitarbeiterInnen überwiegend vorhanden sind. Zusätzlich zu den hier genannten Merkmalen können noch weitere Situationen auftreten, die ein bestimmtes Bedürfnis zur Folge haben. Da diese von Mensch zu Mensch unterschiedlich sein können, werden im Folgenden die häufigsten aufgelistet. Anzumerken ist, dass nicht alle Menschen gleich reagieren und die genannten Merkmale nicht notwendigerweise ein Anzeichen für das eine oder das andere Bedürfnis sind.

Die drei Typen orientieren sich an den in Kapitel 2 vorgestellten Motivationstheorien genauso wie an der praktischen Erfahrung.

6.6.1 Sicherheit

Einer der MitarbeiterInnentypen ist der Sicherheitstyp, also jener, der hauptsächlich durch das Bedürfnis nach Sicherheit geprägt ist. Folgende persönliche Merkmale können bei diesem Typ bemerkbar sein:

- AlleinerzieherInnen,
- MitarbeiterInnen, die mit ihrem Einkommen die gesamte Familie ernähren müssen,
- Personen, die durch persönliche Krisen, wie zum Beispiel Scheidung, das Gefühl von Instabilität haben oder
- ältere ArbeitnehmerInnen, die bei einer Kündigung Schwierigkeiten haben, einen neuen Arbeitsplatz zu finden.

Zusätzlich zu den persönlichen Merkmalen kann sich auch die Situation, in der sich die Einrichtung bzw. das Unternehmen, die Bedürfnislage beeinflussen. Folgende Aspekte können hier bei einem Menschen, der nach Sicherheit strebt, vorhanden sein:

- Unsicherheit über die Zukunft der Einrichtung, zum Beispiel unsichere Finanzierung,
- unklare oder rasch wechselnde Anforderungen an die Einrichtung von KundInnenseite,
- gesellschaftliche Veränderungen wie zum Beispiel der demographische Wandel,
- Unsicherheit über die Bedeutung der Einrichtung für die Gesamtorganisation oder auch
- schwierige Teamkonstellationen bzw. eine Führungskraft, die ihre Leitungsfunktion nicht oder nur ungenügend wahrnimmt.

Die für MitarbeiterInnen, die ein ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis haben, besonders geeigneten Anerkennungsmaßnahmen werden im Abschnitt [6.8](#) vorgestellt.

6.6.2 Verantwortung

Folgende Situationen können für ein gesteigertes Bedürfnis nach Verantwortung ausschlaggebend sein:

- gesteigerte finanzielle Bedürfnisse, beispielsweise aufgrund einer Familiengründung,
- Wunsch nach Aufstieg im Unternehmen aufgrund von wachsender Unzufriedenheit mit dem jetzigen Verantwortungsbereich,
- Wunsch nach der Möglichkeit von Umsetzung eigener Ideen und nach aktiver Beeinflussung des Unternehmens oder
- Weiterqualifikation im Bereich Führen und Leiten.

Die Einrichtung bzw. das Unternehmen kann sich in folgenden Situationen befinden, die ein steigendes Bedürfnis der MitarbeiterInnen nach Verantwortung bedingen:

- Unzufriedenheit mit der wirtschaftlichen Situation der Einrichtung,
- Unzufriedenheit mit der Leitung des Unternehmens oder der Einrichtung,

- veränderte Anforderungen der Umwelt oder
- ungenügendes oder fehlendes Wahrnehmen der Führungsverantwortung durch die Führungskraft.

6.6.3 Veränderung

Die MitarbeiterInnen können sich in folgenden Situationen befinden, die zu einem verstärkten Bedürfnis nach Veränderung beitragen:

- langjährige Tätigkeit in der selben Position,
- Unzufriedenheit mit der jetzigen Tätigkeit,
- veränderte Berufswünsche aufgrund von veränderten Qualifikationen,
- Wunsch nach Änderung der Arbeitszeit durch Verantwortungen, zum Beispiel für Kinder oder zu pflegende Angehörige, oder
- Wunsch nach einem Arbeitsplatzwechsel durch Veränderungen der privaten Situation, zum Beispiel durch Umzug.

Folgende Aspekte in der Einrichtung oder im Unternehmen sind denkbar, die MitarbeiterInnen dazu motivieren können, nach Veränderung zu streben:

- Eröffnung neuer Geschäftsfelder innerhalb des Unternehmens,
- Unzufriedenheit mit der Situation im Team,
- Unzufriedenheit mit den Führungskräften,
- veränderte Arbeitsbedingungen oder
- Unsicherheit, ob der eigene Arbeitsplatz weiter bestehen bleibt.

In den nächsten Abschnitten werden zunächst die Auswahl der Maßnahmen und schließlich die Maßnahmen selbst näher beschrieben.

6.7 Auswahl von Maßnahmen

Wenn ein Anlassfall für Anerkennung vorliegt, liegt es an der Führungskraft, zu entscheiden, welche Maßnahmen für die MitarbeiterInnen ausgewählt werden.

Dabei spielen die Informationen, die über die MitarbeiterInnen vorliegen, eine Rolle. Ebenso stellen die oben erwähnten MitarbeiterInnentypen eine Möglichkeit dar, die passende Anerkennungsmaßnahme auszuwählen.

Zu berücksichtigen ist weiters, welche Anerkennungsmaßnahmen die MitarbeiterInnen schon erfahren haben. Es soll eine Bandbreite an verschiedenen Maßnahmen abgedeckt werden, die MitarbeiterInnen sollen unterschiedliche Maßnahmen zuerkannt bekommen. Wie im Abschnitt 3.3 erwähnt, ist es zum Beispiel wichtig, dass Feedback teilweise auch mit anderen Maßnahmen verstärkt wird.

Ein weiterer Punkt, der bedacht werden soll, ist die Art und Weise, wie die MitarbeiterInnen anerkannt werden. Bei mündlichem Feedback ist beispielsweise zu überlegen, ob ein Gespräch vereinbart wird oder ob die Rückmeldungen zwischendurch gegeben werden. Bei Sachleistungen muss die Überreichung durchdacht werden, da eine unpassende Form der Übergabe die positive Wirkung der Maßnahme ins Gegenteil verkehren kann.

6.8 Maßnahmenkatalog

Hier werden die Maßnahmen vorgestellt, die für MitarbeiterInnen als mögliche Anerkennungsmaßnahmen zur Verfügung stehen. Die vorgeschlagenen Maßnahmen sollen nicht als fertiges Konstrukt gesehen werden, sie wollen vielmehr eine Basis sein, von der aus jedes Unternehmen seine Maßnahmen ableiten und weiterentwickeln kann.

Die Kriterien sind in verschiedene Kategorien unterteilt. Den ersten Teil bilden Maßnahmen, die besonders für die oben genannten MitarbeiterInnentypen geeignet sind. Die in diesem Teil genannten Maßnahmen sind nicht nur für die jeweiligen Typen einsetzbar, sondern können durchaus auch bei anderen Typen erfolgreich angewendet werden. Im Weiteren werden Maßnahmen vorgestellt, die für alle MitarbeiterInnen, unabhängig von den MitarbeiterInnentypen, vorstellbar sind. Den Abschluss bilden Maßnahmen, mit denen ein gesamtes Team anerkannt werden kann.

6.8.1 Sicherheit

Um das Bedürfnis von MitarbeiterInnen nach Sicherheit abzudecken, sind folgende Anerkennungsmaßnahmen denkbar:

- MitarbeiterInnengerecht aufbereitete Information über die wirtschaftliche Situation im Unternehmen zur Verfügung stellen, eventuell gekoppelt mit Rückfragemöglichkeiten bei Unklarheiten,
- Möglichkeit bieten, den Stellenwert der eigenen Leistung im Zusammenhang des Gesamtunternehmens zu sehen,
- Gewähren eines Einblicks in das Gesamtunternehmen, um die eigene Leistung und die eigene Rolle in diesem Zusammenhang zu entdecken,
- Information über Pläne der Unternehmensführung: Möglichkeiten sind z.B. das Überreichen von schriftlichen Unterlagen, die Teilnahme an einer Besprechung zu diesem Thema oder ein Gespräch mit der Geschäftsführung,
- Sozialpläne für Fälle von Kündigungen: Die Information darüber, dass auch im Falle einer Kündigung eine gewisse Art von Absicherung besteht, kann für manche MitarbeiterInnen durchaus als Anerkennung gelten,
- eine betriebliche Zusatzpension als Zeichen der Sicherheit auch über das Arbeiten im Betrieb hinweg,
- betriebliche Sozialleistungen wie zum Beispiel spezielle Krankenversicherungen für bestimmte MitarbeiterInnen und für einen bestimmten Zeitraum,
- ein klar abgegrenzter Aufgabenbereich, der beispielsweise gemeinsam mit den betroffenen MitarbeiterInnen abgesprochen wird, erhöht das Gefühl von Sicherheit,
- regelmäßige Rückmeldungen über die Arbeitsleistung sind für viele MitarbeiterInnen wichtig, um sich Gewissheit darüber zu verschaffen, dass ihre Arbeit von den Führungskräften wahrgenommen und gewürdigt wird,
- Wichtig ist es, über die MitarbeiterInnen und ihre momentane Situation Bescheid zu wissen und ihnen das in Gesprächen auch zu zeigen.

6.8.2 Verantwortung

Für MitarbeiterInnentypen, denen Verantwortung besonders wichtig ist, werden folgende Maßnahmen vorgeschlagen:

- Eine Option ist die Übernahme von Leitungspositionen im Unternehmen, das heißt, eine Beförderung auf eine hierarchisch höhere Stufe.
- Stellvertretungen einer Führungskraft können weitere Möglichkeiten sein, das Bedürfnis nach Verantwortung zu erfüllen.
- In kleinerem Ausmaß können Projektverantwortungen an MitarbeiterInnen übertragen werden.
- Auch das Übergeben von Verantwortung für Veränderungen in dem Unternehmensbereich, in dem die MitarbeiterInnen tätig sind, kann eine Form von Anerkennung sein, genauso wie die Verantwortung für innerbetriebliche Entwicklungen und Prozesse.
- Eine andere Möglichkeit ist es, den MitarbeiterInnen mehr Verantwortung für den eigenen Arbeitsbereich einzuräumen, ihnen also mehr Gestaltungsspielraum im konkreten Tätigkeitsbereich zu überlassen.
- Die Verantwortung für Zielerreichungen, die zum Beispiel in Form von Zielvereinbarungsgesprächen festgelegt wurden, könnte eine weitere Anerkennungsmaßnahme sein.
- Die Möglichkeit, bei Neueinstellungen mitzubestimmen, ist eine weitere Option, um MitarbeiterInnen Anerkennung auszudrücken.
- Finanzielle Aspekte wie zum Beispiel Gehaltserhöhungen, Bonus-Systeme oder die Einführung einer leistungsbasierten Bezahlung können ebenfalls Anerkennung bedeuten.

6.8.3 Veränderung

Folgende Maßnahmen sind im Bereich der Abwechslung als Anerkennung denkbar:

- Die Ermöglichung von internen Wechseln für MitarbeiterInnen oder auch die Bevorzugung von internen vor externen Besetzungen bei manchen Stellen kann als Anerkennung gesehen werden.

- Die Teilnahme an Projekten, die nur einen gewissen Teil der Arbeitszeit in Anspruch nehmen oder zusätzlich zur eigenen Arbeit wahrgenommen werden können, kann Abwechslung in den Arbeitsalltag bringen.
- Die beiden Maßnahmen Job Enlargement und Job Enrichment, die bereits in Abschnitt 3.4 vorgestellt wurden, sind eine weitere Möglichkeit.
- Fortbildungen können als Anerkennungsmaßnahme gesetzt werden, indem zum Beispiel solche ermöglicht werden, die nicht unbedingt der täglichen Arbeit zu Gute kommen, aber den Interessen der MitarbeiterInnen entsprechen.
- Die Teilnahme an Vernetzungstreffen, Tagungen, Kongressen etc., die für den Arbeitsbereich von Interesse sind, können Veränderung in den Alltag bringen.
- Interne Vertretungen sind eine weitere Möglichkeit, für MitarbeiterInnen, die sich über Abwechslung freuen, den Arbeitsalltag zu erweitern.
- Auch im eigenen Arbeitsumfeld gibt es eventuell Optionen, den MitarbeiterInnen mehr Gestaltungsfreiraum zu gewähren, damit diese ihre Fähigkeiten und Interessen besser einbringen können - zum Beispiel die Übernahme von gewissen Funktionen in einem Team
- Zur Abwechslung beitragen kann auch die Möglichkeit zum Austausch mit KollegInnen aus anderen Unternehmensbereichen, zum Beispiel in Form von regelmäßigen Gesprächen, Intervisionsgruppen und Tandemmodellen.
- Die Möglichkeit, Zusatzfunktionen im Unternehmen zu übernehmen, die den Fähigkeiten und Interessen der MitarbeiterInnen entsprechen, kann dem Wunsch der MitarbeiterInnen nach Veränderung entsprechen.
- Weiters sind Möglichkeiten zur Ausgestaltung des Arbeitsplatzes, beispielsweise durch neue Möbel oder Ausmalen des Raumes, denkbar.

6.8.4 Allgemeine Maßnahmen

Folgende Maßnahmen sind für alle MitarbeiterInnentypen vorstellbar, und zwar unabhängig von ihrer Bedürfnissituation:

- MitarbeiterInnengespräche, die in regelmäßigen Abständen stattfinden, geben MitarbeiterInnen die Möglichkeit, aus dem Arbeitsalltag auszuweichen, sich Rückmeldungen von Führungskräften zu holen und auch selbst Rückmeldungen zu geben.
- Wichtig sein kann auch eine Rückfrage, eventuell gekoppelt mit einem Unterstützungsangebot, in schwierigen Situationen (sowohl privat als auch beruflich).
- Lob nach besonderen Leistungen ist ebenfalls eine Art, den MitarbeiterInnen Anerkennung zu zeigen.
- Faire und konstruktive Kritik bei Schwierigkeiten hilft den MitarbeiterInnen, in ähnlichen Situationen besser zurecht zu kommen und zeigt ihnen, dass die Führungskraft auch bei Problemen hinter ihnen steht und ihnen die Möglichkeit gibt, aus Fehlern zu lernen.
- Schriftliche Rückmeldungen über die Arbeitsleistung, zum Beispiel per Mail, können zusätzlich zu mündlichem Feedback eine besondere Form der Anerkennung bedeuten.
- Teilweise kann es für MitarbeiterInnen auch wichtig sein, dass die Führungskraft einfach zuhört und damit zeigt, dass sie sich für die MitarbeiterInnen interessiert.
- Prämienzahlungen bei besonderen Anlässen, wie zum Beispiel einer gewissen Anzahl von Dienstjahren im Betrieb können für MitarbeiterInnen Anerkennung bedeuten.
- Geschenke bei besonderen Leistungen, wie zum Beispiel eine Urlaubsreise, Uhren, Schmuck, Notebooks etc. sind eine weitere Option, wenn das für das Unternehmen finanziell möglich ist.
- Sachbezüge, beispielsweise ein Dienstwagen oder Essensrabatte, können auch zeitlich befristet eingesetzt werden.
- Kleine Aufmerksamkeiten (Blumen, Karten, Flasche Sekt, Torte,...) sind trotz geringem finanziellem Aufwand eine wirksame Möglichkeit, MitarbeiterInnen anzuerkennen.
- Ebenso kann die Option den MitarbeiterInnen nach besonderen Leistungen Sonderurlaub anzubieten oder zum Beispiel eine verlängerte Mittagspause in der Arbeitszeit zu gestatten, positiv wirken.

- Öffentliche Anerkennung bei besonderen Anlässen wie Feiern, Projektabschluss, Jubiläen.
- Erwähnung in internen Medien (Intranet, interne Zeitungen, Schwarzes Brett,...) für besondere Leistungen ist denkbar, wenn das von der betreffenden Person auch als Anerkennung gesehen wird.
- Abwechselnde Anerkennung für eine Person/ein Team bei regelmäßigen Treffen kann als Anerkennungsmaßnahme eingesetzt werden.
- MitarbeiterInnen des Monats nach Vorschlägen von KollegInnen oder KundInnen zu wählen ist teilweise auch im Sozialbereich umsetzbar.
- Die Vorstellung eines Teams/einer Person stellt eine weitere Möglichkeit zur Anerkennung dar.

6.8.5 Teamorientierung

Wichtig sind auch Maßnahmen, mit denen nicht einzelne MitarbeiterInnen, sondern ein ganzes Team Anerkennung erfahren kann:

- Materielle Anerkennung für ein Team kann mit großem finanziellem Aufwand verbunden sein wie z.B. bei Reisen. Es können aber auch Kleinigkeiten wie z.B. ein Zeitungsabo für ein Team eine große Wirkung haben.
- Besondere BesucherInnen (z.B. Geschäftsführung), die sich über die Arbeit des Teams informieren und für Fragen zur Verfügung stehen, schaffen beim Team das Gefühl, ernstgenommen zu werden.
- Hervorheben der Teamleistung bei Treffen der Führungskräfte mit dem Team oder auch bei öffentlichen Anlässen wie Weihnachtsfeiern etc. kann für das Team ebenfalls positiv sein.
- Eine weitere Möglichkeit ist es, einem Team budgetäre und zeitliche Ressourcen für eine Teamfeier zur Verfügung zu stellen oder auch einen Tag Auszeit für das Team zu ermöglichen, an dem zum Beispiel ein Ausflug unternommen werden kann.

6.9 Evaluierung

Eine jährliche Evaluierung des Anerkennungsmodells ist ein weiterer fester Bestandteil. Folgende Punkte sind bei der Evaluierung zu überprüfen:

- Haben sich die Werte und Ziele des Unternehmens verändert? Müssen Anpassungen in den erwünschten Leistungen der MitarbeiterInnen vorgenommen werden?
- Gibt es Veränderungen in den organisatorischen Rahmenbedingungen, die das Anerkennungsmodell betreffen?
- Haben sich die festgelegten Verantwortungsbereiche bewährt?
- Sind die Ziele, die mit dem Anerkennungsmodell verbunden waren, erfüllt worden?
- Welche Maßnahmen wurden im letzten Jahr den MitarbeiterInnen angeboten?
- Wie waren die Rückmeldungen der MitarbeiterInnen auf die angebotenen Maßnahmen?
- Welche Maßnahmen wurden nicht in Betracht gezogen? Sind diese Maßnahmen überhaupt umsetzbar oder können sie aus dem Katalog gestrichen werden?
- Gibt es Maßnahmen, die ergänzt werden können?
- Wie sind die Rückmeldungen der Führungskräfte, die mit dem Anerkennungsmodell betraut sind?

Hilfreich bei der jährlichen Evaluierung kann es sein, die MitarbeiterInnen, die Anerkennung erhalten haben, nach den Auswirkungen der Maßnahmen zu befragen. Dadurch lässt sich leichter feststellen, welche Maßnahmen gut oder schlecht angenommen wurden. Zu bedenken ist dabei, dass vielleicht die Maßnahme für die MitarbeiterInnen die falsche war – das heißt, auch die Führungskräfte müssen ihre Auswahlkriterien überprüfen.

Nach der Evaluierung des Modells müssen eventuell festgestellte Mängel korrigiert werden, um in der Zukunft die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen, der Führungskräfte und des Unternehmens besser berücksichtigen zu können.

Nach der Vorstellung des Anerkennungsmodells wird nun im nächsten Kapitel dieses Modell auf die Abteilung Soziale Dienste der Caritas für Menschen in Not umgelegt und speziell auf die Bedürfnisse dieser Abteilung angepasst.

Kapitel 7

Anerkennungsmodell Soziale Dienste

In diesem Kapitel werden die in Kapitel 6 genannten Umsetzungsschritte beispielhaft an der Abteilung Soziale Dienste skizziert.

7.1 Grundlagen

Die Individualität der MitarbeiterInnen steht im Vordergrund, das heißt, das Anerkennungsmodell soll den Bedürfnissen möglichst vieler MitarbeiterInnen entgegenkommen, indem deren Situation berücksichtigt wird. Als spezieller Punkt kommt noch die Lage der Einrichtung dazu, die ins Auge gefasst werden muss. So werden die einzelnen Einrichtungen beispielsweise unterschiedlich finanziert – das führt zu unterschiedlich großen Handlungsfreiräumen der Führungskräfte.

Auf diese und weitere Punkte wird in diesem Kapitel näher eingegangen und die vorher erwähnten Schritte werden am Beispiel der Abteilung Soziale Dienste durchgedacht. So wird unter anderem auch der Maßnahmenkatalog auf die Abteilung hin zugeschnitten.

Die eingearbeiteten Informationen über die Abteilung Soziale Dienste entstammen zu einem Teil der Praxiserfahrung durch die Mitarbeit in dieser Abteilung, auf der anderen Seite der im Kapitel 4 genannten Quellen sowie persönlichen Gesprächen mit MitarbeiterInnen und Führungskräften der Abteilung im Laufe des absolvierten Berufspraktikums.

7.2 Einsatzmöglichkeiten

Um eine möglichst umfassende Umsetzung skizzieren zu können, werden als Ziele des Anerkennungsmodells in der Abteilung Soziale Dienste alle drei der in Abschnitt 6.3 erwähnten Möglichkeiten angenommen.

Daher folgt zuerst eine Beschäftigung mit den Zielen und Werten innerhalb der Abteilung.

7.2.1 Ziele

Ziele werden in der Abteilung Soziale Dienste durch Zielvereinbarungsgespräche bis auf die MitarbeiterInnenebene herabgebrochen. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit, die Erreichung dieser Ziele an die Verwendung des Anerkennungsmodells zu knüpfen.

Das heißt, dass bereits bei der gemeinsamen Festlegung der Ziele darauf geachtet werden muss, dass diese für die MitarbeiterInnen erreichbar sind. Es darf sich aber dabei nicht um Ziele handeln, die ohne besonderen Einsatz erreicht werden können. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, die richtige Abstimmung zu finden.

Zusätzlich zu den in den Zielvereinbarungsgesprächen festgehaltenen Zielen gibt es die Möglichkeit, weitere Ziele in das Anerkennungsmodell einzubauen. Die Vorgangsweise dazu wird im nächsten Abschnitt, den Werten, genauer skizziert und kann auch auf den Bereich der Ziele umgelegt werden.

7.2.2 Werte

Wie in Abschnitt 4.2.3 bereits beschrieben, gibt es verschiedene Werte, die für die Caritas der Diözese Linz wichtig sind. Diese wurden aus dem Unternehmensleitbild und aus den Führungsleitsätzen abgeleitet.

Die weitere Vorgehensweise für das Anerkennungsmodell wird am Beispiel des Wertes „Kooperationsbereitschaft“ beschrieben.

Um die Basis für Anerkennung geben zu können, muss dieser Wert auf verschiedene Tätigkeiten aufgegliedert werden. Diese Tätigkeiten sind dann ein Maßstab für die Beurteilung der MitarbeiterInnen. Idealerweise werden die in einem Wert implizierten Tätigkeiten, wie bereits erwähnt, gemeinsam mit den MitarbeiterInnen ausgearbeitet.

Folgende Tätigkeiten sind in Bezug auf den Wert „Kooperationsbereitschaft“ vorstellbar:

- Kooperation mit anderen KollegInnen aus der Abteilung Soziale Dienste, zum Beispiel zur Lösung von einrichtungsübergreifenden, organisatorischen Problemen,
- Kooperation mit anderen Einrichtungen, sowohl caritasintern als auch -extern, bei der Betreuung von KlientInnen,
- Kooperation mit KollegInnen aus anderen Unternehmensbereichen zur gemeinsamen Bearbeitung von caritasinternen Themen,
- Bildung von Netzwerken mit Einrichtungen oder Organisationen, die im selben Bereich tätig sind oder
- Teilnahme an Vernetzungstreffen.

Die Beschäftigung mit der Konkretisierung der manchmal doch sehr abstrakten Werte aus dem Leitbild und anderen Dokumenten kann dazu führen, dass den MitarbeiterInnen diese wieder ins Gedächtnis gerufen werden und es schon dadurch wieder zu einer verstärkten Bedachtnahme auf die Unternehmenswerte kommt.

Dieser Prozess könnte sich direkt an das Entstehen des Abteilungsleitbildes anschließen und als Fortführung dessen gesehen werden. Die konkreten Handlungen, die dabei festgelegt werden, dienen dann als Basis für die Auswahl von Anerkennungsmaßnahmen für die MitarbeiterInnen.

7.2.3 Anerkennung guter Leistungen

Das dritte mögliche Einsatzgebiet ist die Anerkennung von gleichbleibend guten Leistungen.

Zu beachten ist dabei vor allem, dass die MitarbeiterInnen regelmäßig Anerkennung erfahren und niemand übergangen wird. In der Abteilung Soziale Dienste wird eine Form der Anerkennung bereits durchgeführt und zwar sind das Geburtstagskarten, die alle MitarbeiterInnen von der Abteilungsleitung bekommen.

Das Anlegen einer MitarbeiterInnenliste, die speziell auf Anerkennung hin ca. einmal im Monat durchgesehen wird, ist eine weitere Möglichkeit, um Anerkennung regelmäßig durchzuführen.

7.3 Rahmenbedingungen

Hier werden die organisatorischen Rahmenbedingungen der Abteilung Soziale Dienste im Hinblick auf die Einführung des Anerkennungsmodells näher beschrieben.

7.3.1 Finanzielle Rahmenbedingungen

Die spezielle Situation der Abteilung Soziale Dienste im Bereich der finanziellen Rahmenbedingungen ergibt sich aus den unterschiedlichen Spielräumen der einzelnen Einrichtungen aufgrund der Finanzierungssituation.

Wichtig ist es, hier abzuklären, welche Einrichtungen über budgetären Spielraum für Anerkennungsmaßnahmen verfügen, bei welchen es eventuell möglich wäre, diesen Spielraum zu schaffen und bei welchen Einrichtungen kein oder kaum Spielraum vorhanden ist. Die finanziellen Möglichkeiten der Abteilungsleitung für Anerkennungsmaßnahmen müssen ebenfalls definiert und benannt werden. Im derzeitigen Budget sind keine monetären Mittel für die Durchführung eines Anerkennungsmodells berücksichtigt, kleinere Spielräume (zum Beispiel durch die Verwendung des Freiwilligen Sozialaufwandes) sind trotzdem gegeben.

Trotz der unterschiedlichen finanziellen Situationen in den einzelnen Einrichtungen ist es wichtig, dass jede Führungskraft die selben Möglichkeiten zur Anerkennung von MitarbeiterInnen hat. Dies wäre zum Beispiel durch eine Fixsumme pro MitarbeiterIn gegeben. Das heißt, dass jede Führungskraft eine festgelegte Summe pro MitarbeiterIn erhält – teilweise kann das im Einrichtungsbudget festgehalten werden, teilweise können die Mittel im Abteilungsbudget geplant werden.

7.3.2 Verantwortung

Die Verantwortung für das Anerkennungsmodell sollte in der Abteilung Soziale Dienste zwischen den beiden Ebenen Abteilungsleitung und Einrichtungsleitung aufgeteilt werden.

Die Abteilungsleitung ist dabei für jene Umsetzungsschritte zuständig, die die gesamte Abteilung betreffen, um einen einrichtungsübergreifenden Rahmen schaffen zu können. Dazu gehört die Auswahl der Einsatzmöglichkeiten, die Beschäftigung mit Zielen und Werten und das Abklären der organisatorischen Rahmenbedingungen. Die Evaluierung sollte ebenfalls auf dieser Ebene angesiedelt werden.

Die Verantwortung für die Auswahl von passenden Anerkennungsmaßnahmen für den jeweiligen MitarbeiterInnentyp sollte in der Abteilung mit den bereits bestehenden Personalverantwortungen verknüpft werden. Das heißt, dass die jeweiligen Einrichtungsleiter für die Anerkennung ihrer MitarbeiterInnen verantwortlich sind. Die Verantwortung für die Anerkennung eines gesamten Teams ist idealerweise bei der Abteilungsleitung angesiedelt, da die Einrichtungsleiter als Teil des Teams gesehen werden.

Aufgrund der geteilten Verantwortung ist eine gute Kommunikation zwischen den Führungsebenen wichtig. Ebenso ist es eventuell nötig, Schulungsmaßnahmen für die Führungskräfte anzubieten, die den Einsatz von Anerkennung erleichtern. Das können beispielsweise Schulungen im Bereich von Kommunikation, wertschätzendem Umgang mit MitarbeiterInnen oder Leistungsbeurteilung sein.

7.3.3 Zeitliche Ressourcen

Wichtig ist auch, die personellen Ressourcen, die von den Teams und von den Führungskräften für ein Anerkennungsmodell eingebracht werden können, zu erfassen und festzuhalten. Dies kann zum Beispiel bei der Vergabe eines Projektes als Anerkennungsmaßnahme oder auch bei der Gewährung von Sonderurlaub für einzelne MitarbeiterInnen eine entscheidende Rolle spielen, da durch die Durchführung einer Anerkennungsmaßnahme dem restlichen Team kein zusätzlicher Aufwand entstehen soll.

7.3.4 Organisatorischer Rahmen

Es gibt einige wichtige organisatorische Punkte, die vor der Einführung des Anerkennungsmodells berücksichtigt werden müssen.

So sollten bereits vorhandene Anerkennungsmaßnahmen im Anerkennungsmodell Berücksichtigung finden. In der Abteilung Soziale Dienste gibt es bereits einige der in Abschnitt 6.8 erwähnten Maßnahmen. So gibt es beispielsweise eine betriebliche Zusatzpension, Gesprächsmöglichkeiten mit der Geschäftsführung bei den vierteljährlichen Jour Fixes oder die Übernahme von betrieblichen Zusatzfunktionen (ModeratorInnen, QAP-BegleiterInnen, Verantwortliche für Zivildienere, Ehrenamtliche,...). Auch die Rückmeldungen aus der MitarbeiterInnenbefragung (vgl. 4.2.2) sollen bei der Entwicklung der Maßnahmen berücksichtigt werden.

Die in Abschnitt 6.8 vorgeschlagenen Maßnahmen müssen auf ihre Kompatibilität mit der Abteilung Soziale Dienste überprüft werden. Dabei müssen

eventuell Maßnahmen umgearbeitet oder gestrichen werden, die sich nicht mit den organisatorischen Rahmenbedingungen der Abteilung vereinbaren lassen. So werden zum Beispiel die Modelle des Job Enlargement und Job Enrichment aus dem Maßnahmenkatalog entfernt, da diese Modelle unternehmensweit eingeführt werden müssten und daher nicht im Entscheidungsbereich der Abteilung Soziale Dienste liegen.

Überdacht werden muss auch der Informationsfluss hin zu den MitarbeiterInnen. Aufgrund der relativ flachen hierarchischen Struktur der Abteilung bietet es sich an, die Information über die Führungskräfte an die einzelnen MitarbeiterInnen weiterzugeben. Eventuell kann es notwendig sein, ein schriftliches Informationsblatt zu verfassen, um den MitarbeiterInnen mehr Sicherheit zu geben.

7.4 MitarbeiterInnen

Die in der Abteilung beschäftigten MitarbeiterInnen arbeiten in sehr verschiedenen Arbeitssituationen, von Beratungstätigkeiten bis hin zur Wohnbetreuung (vgl. Kapitel 4). Daher ist bei der Einschätzung der MitarbeiterInnen besonders auch die Situation der Einrichtung in Betracht zu ziehen.

Da die Einschätzung der MitarbeiterInnen, wie in Abschnitt 6.5 erläutert wurde, den einzelnen Führungskräften unterliegt, wird an dieser Stelle nicht näher darauf eingegangen.

Die Einschätzung der MitarbeiterInnen ist die Basis für die Auswahl der Maßnahmen aus dem folgenden Maßnahmenkatalog.

7.5 Maßnahmen

Die Auswahl der Maßnahmen ist bereits in Abschnitt 6.7 genügend beschrieben. Daher wird hier nicht mehr darauf eingegangen.

Der in Abschnitt 6.8 vorgestellte Maßnahmenkatalog wird hier für die Abteilung Soziale Dienste adaptiert. Manche Maßnahmen werden dabei herausgenommen, weil sie bereits in der Caritas vorhanden sind, wie zum Beispiel die betrieblichen Zusatzpensionen, andere sind aufgrund der organisatorischen Rahmenbedingungen nicht möglich und werden daher hier nicht mehr angeführt, beispielsweise teure Dienstreisen.

Aufgrund der organisatorischen Rahmenbedingungen werden verschiedene Maßnahmen adaptiert. Zusätzlich werden die Erkenntnisse aus der MitarbeiterInnenzufriedenheitsbefragung miteinbezogen und auf Basis dieser Ergebnisse Maßnahmen angepasst oder neu hinzugefügt.

Die hier angeführten Maßnahmen sind als Vorschläge zu sehen, die erweitert werden können.

7.5.1 Sicherheit

Um das Bedürfnis von MitarbeiterInnen nach Sicherheit abzudecken, sind folgende Anerkennungsmaßnahmen in der Abteilung Soziale Dienste denkbar:

- MitarbeiterInnengerecht aufbereitete Information über die wirtschaftliche Situation im Unternehmen, eventuell gekoppelt mit Rückfragemöglichkeiten bei Unklarheiten, zum Beispiel durch Veröffentlichung in den Caritas-internen Medien,
- Gewähren eines Einblicks in das Gesamtunternehmen, um die eigene Leistung und die eigene Rolle in diesem Kontext zu entdecken,
- Information über Pläne der Unternehmensführung: Möglichkeiten sind entweder das Überreichen von schriftlichen Unterlagen, die Möglichkeit der Teilnahme an einer Besprechung zu diesem Thema oder eine Gesprächsmöglichkeit mit der Geschäftsführung oder der Direktion. Besonders wichtig sind hier Informationen über den eigenen Bereich und über die Pläne mit der eigenen Einrichtung, aber auch ein kurzer Überblick über die Zielsetzung der Caritas auf längere Sicht kann interessant sein.
- Betriebliche Sozialleistungen wie zum Beispiel spezielle Krankenversicherungen für bestimmte MitarbeiterInnen und für einen bestimmten Zeitraum, soweit das finanziell den Rahmen nicht sprengt, oder auch beispielsweise Zuschüsse zum Fahrtgeld sowie verbilligte Einkaufsmöglichkeiten für MitarbeiterInnen.
- Ein klar abgegrenzter Aufgabenbereich, der beispielsweise gemeinsam mit den betroffenen MitarbeiterInnen abgesprochen wird, erhöht das Gefühl von Sicherheit.
- Gesprächsmöglichkeiten mit der Geschäftsführung für MitarbeiterInnen können ebenfalls zu einer Erhöhung des Sicherheitsaspektes beitragen. Diese Möglichkeit ist zwar durch die Jour Fixes der Caritas

für Menschen in Not gegeben, aber eine Einzelgesprächsmöglichkeit für MitarbeiterInnen wäre durchaus als Anerkennungsmaßnahme denkbar. Zusätzlich sind auch Gesprächsmöglichkeiten mit dem Direktor und/oder dem Rektor anzudenken.

- Regelmäßige Rückmeldungen über Arbeitsleistung sind für viele MitarbeiterInnen wichtig, um sich Gewissheit darüber zu verschaffen, dass ihre Arbeit von den Führungskräften auch wahrgenommen und gewürdigt wird. Hier ist es wichtig, sich zu versichern, dass man alle MitarbeiterInnen regelmäßig bedenkt und niemanden vergisst oder übersieht.

7.5.2 Verantwortung

Für den Bereich der Verantwortung werden folgende Maßnahmen vorgeschlagen:

- Eine Option ist die Übernahme von Leitungspositionen im Unternehmen durch MitarbeiterInnen, das heißt, eine Beförderung auf eine hierarchisch höhere Stufe. Dies ist auf Grund der begrenzten Anzahl an Leitungspositionen in der Abteilung Soziale Dienste nur in seltenen Fällen möglich.
- Stellvertretungen einer Führungskraft kann eine weitere Möglichkeit sein, das Bedürfnis nach Verantwortung zu erfüllen.
- In kleinerem Ausmaß können Projektverantwortungen an MitarbeiterInnen übertragen werden.
- Die Mitarbeit bei Konzeptentwicklungen oder in übergeordneten Arbeitsgruppen ist ebenfalls denkbar.
- Auch das Übergeben von Verantwortung für Veränderungen in dem Unternehmensbereich, in dem die MitarbeiterInnen tätig sind, kann eine Form von Anerkennung sein. Genauso möglich ist die Übernahme von Verantwortung für innerbetriebliche Entwicklungen und Prozesse, wie zum Beispiel die für den derzeit laufenden Prozess der Leitbildentwicklung. Hier wäre es vorstellbar, die Verantwortung innerhalb eines Teams an andere Personen als die Stellenleitung zu vergeben. Auch hier ist eine Absprache mit der Stellenleitung erforderlich, außerdem sind die personellen Ressourcen der betreffenden Person zu beachten.

- Die Möglichkeit, bei Neueinstellungen mitzubestimmen, ist eine weitere Option, um MitarbeiterInnen Anerkennung auszudrücken, so können zum Beispiel Teams bei der Einstellung von MitarbeiterInnen in ihr Team Mitspracherecht erhalten.

7.5.3 Veränderung

Folgende Maßnahmen sind im Bereich der Veränderung als Anerkennung denkbar:

- Die Ermöglichung von internen Wechsel für MitarbeiterInnen oder auch die Bevorzugung von internen vor externen Besetzungen bei manchen Stellen – dies wird in der Caritas teilweise praktiziert, so werden zum Beispiel freie Stellen vor der externen Ausschreibung intern ausgeschrieben. Ohne Ausschreibung, d.h. ohne eine freiwerdende Stelle sind interne Wechsel derzeit nur schwer möglich. Diese Maßnahme muss allerdings organisationsübergreifend gestaltet werden und kann nicht nur von der Abteilung Soziale Dienste beeinflusst werden.
- Die Teilnahme an Projekten, die nur einen gewissen Teil der Arbeitszeit in Anspruch nehmen oder zusätzlich zur eigenen Arbeit wahrgenommen werden können, kann Abwechslung in den Arbeitsalltag bringen. In der Abteilung Soziale Dienste ist zum Beispiel immer wieder die Teilnahme an EU-Projekten möglich. Da dies aber mit hohen personellen Ressourcen verbunden ist, wäre auch die Mitarbeit an Projekten in anderen Unternehmensbereichen anzudenken.
- Fortbildungen können als Anerkennungsmaßnahme gesetzt werden, indem zum Beispiel solche ermöglicht werden, die nicht unbedingt der täglichen Arbeit zu Gute kommen, aber den Interessen der MitarbeiterInnen entsprechen. Diese Option wird ebenfalls teilweise bereits realisiert, indem ein Teil der Fortbildungen gemeinsam mit der Führungskraft vereinbart wird und ein Teil von den MitarbeiterInnen frei gewählt werden kann. Es sollte jedoch bewusster als Anerkennungsmaßnahme gestaltet werden.
- Die Teilnahme an Vernetzungstreffen, Tagungen und Kongressen, die für den Arbeitsbereich von Interesse sind, können Veränderung in den Alltag bringen.
- Interne Vertretungen sind eine weitere Möglichkeit, für MitarbeiterInnen, die sich über Abwechslung freuen, den Arbeitsalltag zu erweitern.

- Auch im eigenen Arbeitsumfeld gibt es eventuell Optionen, den MitarbeiterInnen mehr Gestaltungsfreiraum zu gewähren, damit diese ihre Fähigkeiten und Interessen besser einbringen können - zum Beispiel die Übernahme von gewissen Funktionen in einem Team
- Zur Abwechslung beitragen könnte auch die Möglichkeit zum Austausch mit KollegInnen aus anderen Unternehmensbereichen, zum Beispiel in Form von regelmäßigen Gesprächen, Intervisionsgruppen oder Tandemmodellen. Diese Modelle werden zur Zeit teilweise bereits in der Abteilung Soziale Dienste (z.B. Intervisionsgruppen auf Führungskräfteebene) oder in anderen Bereichen der Caritas (z.B. Tandemmodell) umgesetzt. Hier ist es wichtig, den Zugang zu diesen Modellen für alle MitarbeiterInnen möglich zu machen und ebenfalls als Anerkennungsmaßnahme zu deklarieren.
- Die Möglichkeit, Zusatzfunktionen im Unternehmen zu übernehmen, die den Fähigkeiten und Interessen der MitarbeiterInnen entsprechen, soweit die personellen Ressourcen der betroffenen Einrichtung das ermöglichen (ModeratorInnen, QAP-BegleiterInnen, Verantwortliche für Zivildienstler, Ehrenamtliche,...).
- Arbeitsplatzgestaltung und Ausstattung des Arbeitsplatzes (beispielsweise neue Möbel, Ausmalen des Raumes,...)

Die Maßnahmen, die unabhängig von den MitarbeiterInnentypen eingesetzt werden können, sowie die Teammaßnahmen sind hier nicht mehr extra angeführt, das hier kaum Abwandlungen für die Abteilung Soziale Dienste zu treffen sind. Diese Maßnahmen sind in Abschnitt [6.8.4](#) und Abschnitt [6.8.5](#) zu finden.

7.6 Evaluierung

Die Evaluierung sollte mit den MitarbeiterInnen gemeinsam durchgeführt werden. Hier ist jedoch aufgrund der Größe der Abteilung keine schriftliche Befragung der MitarbeiterInnen notwendig, da die Auswirkungen der Anerkennungsmaßnahmen auf die MitarbeiterInnen in den meisten Fällen direkt erkannt und erlebt werden können. Trotzdem ist es wichtig, sich bewusst die Zeit zu nehmen und das Modell zu überarbeiten und Erfahrungen aus dem Alltagsbetrieb einfließen zu lassen.

Die Evaluierung kann sich an den in Abschnitt [6.9](#) genannten Punkten orientieren.

Nach der Vorstellung des Anerkennungsmodells für die Abteilung Soziale Dienste werden im nächsten Kapitel einige Handlungsempfehlungen dargestellt, die sich bei der Entwicklung dieses Modells für die Abteilung ergeben haben und zur Orientierung für die Führungskräfte dieser Abteilung dienen sollen.

Kapitel 8

Handlungsempfehlungen

Die hier genannten Empfehlungen für die Abteilung Soziale Dienste sind im Zusammenhang mit der Entwicklung des Anerkennungsmodells entstanden, können aber auch unabhängig von diesem Modell umgesetzt werden.

Sie sollen entdeckte Lücken aufzeigen und Anhaltspunkte für zukünftige Veränderungen im Bereich der Anerkennung innerhalb der Abteilung sein.

8.1 Datenbank

Wie bereits im Kapitel 6 erwähnt, ist eine Erfassung von MitarbeiterInnen Daten zur Auswahl der richtigen Anerkennungsmaßnahme zu empfehlen. Diese Empfehlung gilt auch für die Abteilung Soziale Dienste, insbesondere für die Führungskräfte mit einer größeren Führungsspanne, da bei einer großen Anzahl unterstellten MitarbeiterInnen die Führungskräfte mit einer Fülle von Informationen umgehen müssen. Um diese Informationen entsprechend, nämlich im Sinne von Anerkennung, einsetzen zu können, ist es wichtig, entsprechende Instrumente zu verwenden. Diese Instrumente sollen gewährleisten, dass die Informationen über MitarbeiterInnen dann zur Verfügung stehen, wenn die Führungskräfte sie brauchen.

Um einem eventuellen Datenmissbrauch vorzubeugen, müssen die MitarbeiterInnen Daten entsprechend gesichert sein und dürfen nur den unmittelbar Vorgesetzten zugänglich sein. Außerdem sollte darauf geachtet werden, nur Daten zu speichern, die von den MitarbeiterInnen selbst stammen. Beispiele für solche Informationen können Familienstand, Geburtstag oder das Ziel der letzten Urlaubsreise sein.

Die oben genannten Punkte sollten mit den MitarbeiterInnen geklärt werden. Außerdem ist es ratsam, eine schriftliche Zustimmung der betroffenen MitarbeiterInnen einzuholen, um eventuellen arbeitsrechtlichen Konsequenzen vorzubeugen. Zusätzlich kann es notwendig sein, eine Betriebsvereinbarung über das Speichern von mitarbeiterInnenbezogenen Daten zu treffen.

8.2 Information

Informationen über den wirtschaftlichen Stand des Unternehmens, wie zum Beispiel über strategische oder operative Zielsetzungen könnten in der Abteilung Soziale Dienste vermehrt als Anerkennung eingesetzt werden. Hier ist es jedoch wichtig, darauf zu achten, dass keine Informationen als Anerkennungsmaßnahme weitergegeben werden, die die MitarbeiterInnen auf jeden Fall erfahren sollten. Das heißt, Informationen, die für die MitarbeiterInnen wichtig sind, dürfen nicht zurückgehalten werden, um als Anerkennung zu dienen. Eine Möglichkeit für den Einsatz von Informationen als Anerkennungsmaßnahme kann die Aufbereitung dieser Informationen sein. So kann zum Beispiel ein Anpassen der weitergegebenen Informationen auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen als Anerkennung gesehen werden.

8.3 Einbettung in Gesamtorganisation

Wichtig ist es, den MitarbeiterInnen immer wieder die Bedeutung ihrer Arbeit für die Gesamtorganisation nahezubringen und ihnen zu zeigen, dass ihre Arbeit nicht nur für die KlientInnen und die eigene Einrichtung, sondern auch für die Caritas als Gesamtes von Vorteil ist. Aus der Praxiserfahrung in der Abteilung zeigt sich, dass die MitarbeiterInnen teilweise das Gefühl haben, dass ihre Arbeit in der Gesamtorganisation untergeht und nicht gesehen bzw. wertgeschätzt wird. Um diesem Eindruck gegenzusteuern, könnten zum Beispiel Gespräche mit Geschäftsführung und/oder Direktion angeregt werden oder die Einbettung der Abteilung in der Caritas hervorgehoben werden.

8.4 Delegation

Um dem Wunsch mancher MitarbeiterInnen nach mehr Verantwortung nachzukommen, ist Delegation von verschiedenen Aufgaben eine Möglichkeit, die in der Abteilung Soziale Dienste verstärkt eingesetzt werden könnte. So wäre

es beispielsweise denkbar, verschiedene Aufgaben, die an die Stellenleitungen delegiert werden, an einzelne MitarbeiterInnen im Team abzugeben und ihnen dadurch auf der einen Seite mehr Verantwortung zu übergeben und ihnen auf der anderen Seite Abwechslung im Arbeitsalltag zu ermöglichen. Es ist wichtig, diese Maßnahme mit Stellenleitungen und MitarbeiterInnen gut abzusprechen und die MitarbeiterInnen nicht zu überfordern, sondern ihnen die Aufgaben nach ihren Interessen und Stärken und unter Berücksichtigung der zeitlichen Ressourcen zuzuteilen.

8.5 Regelmäßigkeit

Besonders auf der Ebene der Abteilungsleitung, auf der Treffen mit den Stellenleitungen in vergleichsweise großen zeitlichen Abständen stattfinden, ist es zu empfehlen, auch zwischendurch in regelmäßigen Intervallen Kontakt zu den einzelnen Stellenleitungen zu haben. Dadurch wird einerseits Interesse an der Arbeit gezeigt, andererseits ist die Führungskraft stärker im Arbeitsalltag eingebunden. Dadurch ist es einfacher, die Situation der MitarbeiterInnen und des Teams einschätzen zu können. Diese Kontakte sind sowohl telefonisch als auch per Mail vorstellbar und sollten mit den Stellenleitungen gut besprochen werden, damit diese durch regelmäßiges Nachfragen einerseits zeitlich nicht zu sehr belastet werden und andererseits das Interesse der Führungskraft nicht als Kontrollversuch missdeuten.

8.6 Aufrechterhalten von Bewährtem

In der Abteilung Soziale Dienste gibt es bereits einige Anerkennungsmaßnahmen, wenn sie auch teilweise nicht als solche gesehen werden, die von den MitarbeiterInnen geschätzt werden und beibehalten werden sollten. Dazu gehören zum Beispiel die Geburtstagskarten von der Abteilungsleitung an die MitarbeiterInnen, die halbjährlichen Besuche in den Teams und die Unterstützungsangebote in Krisensituationen. Eine Aufrechterhaltung dieser bewährten Methoden und vielleicht ein bewussterer Einsatz als Anerkennung sind auf jeden Fall zu empfehlen.

Kapitel 9

Schlussbemerkungen

Am Ende der vorliegenden Diplomarbeit werden die zu Beginn gebildeten Hypothesen überprüft. Zusätzlich wird die Arbeit kurz zusammengefasst und ein Ausblick für eine mögliche Weiterentwicklung des Modells gegeben.

9.1 Überprüfung der Hypothesen

Zu Beginn der Beschäftigung mit der Thematik wurden folgende Hypothesen aufgestellt:

- Die Beschäftigung mit Motivationstheorien ist eine grundlegende Basis, um den Bedürfnissen aller MitarbeiterInnen gerecht werden zu können.
- Es sind in der Managementliteratur bereits Ansätze vorhanden, die in ein Anerkennungsmodell implementiert werden können.
- Das Anerkennungsmodell muss auf die jeweilige Organisation angepasst werden.
- Anerkennung lässt sich mit geringem organisatorischen und finanziellen Aufwand verwirklichen.

Die einzelnen Hypothesen werden nun im Detail überprüft.

- Die Beschäftigung mit Motivationstheorien ist eine grundlegende Basis, um den Bedürfnissen aller MitarbeiterInnen gerecht werden zu können.

Diese Hypothese kann bestätigt werden. Die Beschäftigung mit verschiedenen relevanten Motivationstheorien war eine Grundlage für die Entwicklung des Anerkennungsmodells. Die unterschiedlichen Motivationstheorien haben Bedürfnisstrukturen aufgezeigt, die im Arbeitskontext auftreten können. Dadurch wurde es möglich, einen Überblick über zu erwartende Bedürfnisse zu gewinnen und die am häufigsten genannten Bedürfnisse berücksichtigen zu können.

- Es sind in der Managementliteratur bereits Ansätze vorhanden, die in ein Anerkennungsmodell implementiert werden können.

Diese Hypothese kann ebenfalls bestätigt werden. Durch die Beschäftigung mit diversen Ansätzen in der Managementliteratur konnten verschiedene Teilbereiche in das Anerkennungsmodell eingearbeitet werden.

- Das Anerkennungsmodell muss auf die jeweilige Organisation angepasst werden.

Diese Hypothese ist ebenfalls als richtig anzusehen. Es wurde ein allgemeines Anerkennungsmodell entwickelt, das allerdings vor der Implementierung in einem Unternehmen in verschiedenen Schritten an das jeweilige Unternehmen angepasst werden muss.

- Anerkennung lässt sich mit geringem organisatorischen und finanziellen Aufwand verwirklichen.

Diese Hypothese kann nur teilweise bestätigt werden. Obwohl die Durchführung des Anerkennungsmodells selbst verhältnismäßig wenig Ressourcen in Anspruch nimmt, ist der personelle und organisatorische Aufwand für die Einführung des Modells nicht zu unterschätzen, da einige einleitende Schritte getätigt werden müssen. Diese Schritte sind allerdings nur einmalig durchzuführen (z.B. die Beschäftigung mit Zielen und Werten). Bei der jährlichen Evaluierung müssen nur mehr eventuelle Anpassungen vorgenommen werden.

9.2 Zusammenfassung und Ausblick

Die vorliegende Arbeit soll die Wichtigkeit von MitarbeiterInnenanerkennung mehr in den Mittelpunkt rücken. Das entstandene Anerkennungsmodell kann

nicht nur in der Abteilung Soziale Dienste angewendet werden, sondern soll auch anderen Unternehmen als Anhaltspunkt für die Implementierung eines Anerkennungsmodells dienen.

Die theoretische Auseinandersetzung der ersten Kapitel führte zur Entwicklung des Anerkennungsmodells, das anhand von fünf Schritten eine Anerkennung für MitarbeiterInnen mit relativ geringem Aufwand ermöglichen soll.

Im weiteren wurde die Umsetzung des Modells anhand der Abteilung Soziale Dienste beispielhaft skizziert und es wurden Handlungsempfehlungen speziell für diese Abteilung gegeben.

Aufgrund des zeitlichen Rahmens der Arbeit und der Schwerpunktsetzung auf die Entwicklung des Anerkennungsmodells kann es bei der Weiterentwicklung notwendig sein, verschiedenen Gesichtspunkten mehr Beachtung zu geben.

So kann ein verstärkter Schwerpunkt auf die Beurteilung von Leistungen der MitarbeiterInnen gelegt werden. Dies ist besonders wichtig, wenn die Anerkennung an die Leistungen der MitarbeiterInnen gebunden ist.

Weiters kann die Typisierung der MitarbeiterInnen verfeinert und erweitert werden, um zusätzliche Bedürfnisse berücksichtigen zu können, auf die in dieser Arbeit nicht eingegangen wurde. Es ist auch möglich, weitere Maßnahmen zu entwickeln, die auf diese Bedürfnisse eingehen.

Schließlich ist die Einbeziehung der MitarbeiterInnen in die Implementierung des Modells sowie die Information der MitarbeiterInnen über das geplante Anerkennungsmodell ein wichtiger Schritt, um den Erfolg des Modells zu gewährleisten. Hier kann bei einer Weiterentwicklung verstärkt darauf Bedacht genommen werden, wie diese Einbeziehung und Information erfolgen kann. Auch dies war im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich.

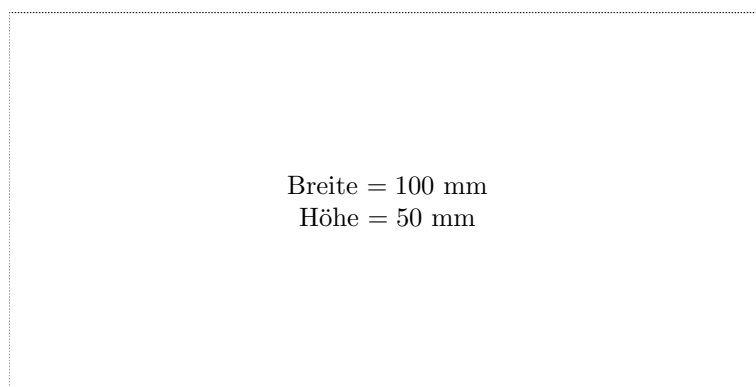
Literaturverzeichnis

- [1] AICHERN, Maximilian. *103. Statut: Caritas der Diözese Linz*. 1996
- [2] ALBS, Norbert: *Wie man Mitarbeiter motiviert – Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag*. Berlin : Cornelsen Verlag, 2005
- [3] BÜDENBENDER, Ulrich ; STRUTZ, Hans: *Gabler Kompakt-Lexikon Personal, A-Z*. 2. Auflage. Wiesbaden : Gabler, 2005
- [4] BROUNSTEIN, Marty: *Einer für alle, alle für einen - Erfolgreich Teams leiten für Dummies*. Weinheim : Wiley-VCH Verlag, 2007
- [5] CARITAS DER DIÖZESE LINZ: *60 Jahre im Zeitraffer*. Online abrufbar unter <http://www.caritas-linz.at>. – Stand: 12.11.2006
- [6] CARITAS DER DIÖZESE LINZ: *Organigramm*. Online abrufbar unter <http://www.caritas-linz.at>. – Stand: 01.04.2007
- [7] CARITAS DER DIÖZESE LINZ: *Wir bieten Hilfe*. Online abrufbar unter <http://www.caritas-linz.at>. – Stand: 12.11.2006
- [8] CARITAS DER DIÖZESE LINZ. *Leitbild der Caritas in Oberösterreich*. 2000
- [9] CARITAS DER DIÖZESE LINZ. *Führungsleitsätze*. o.J.
- [10] FREY AKADEMIE. *Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung Caritas Diözese Linz, CMN+IDL, CMN, Soziale Dienste/Auswertung Juli 05*. 2005
- [11] HABERKORN, Kurt: *Effizient führen – Informieren – Delegieren – Motivieren*. Renningen-Malmsheim : expert verlag, 1996
- [12] HENTZE, Joachim ; GRAF, Andrea ; KAMMEL, Andreas ; LINDERT, Klaus: *Personalführungslehre – Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung*. 4. Auflage. Deutschland : Haupt, 2005

- [13] HERZBERG, Frederick. *Was Mitarbeiter in Schwung bringt*. In [22], S. 71–91
- [14] HERZBERG, Frederick ; MAUSNER, Bernard ; SNYDERMAN, Barbara B.: *The Motivation to Work*. 8. Auflage. New Brunswick, USA : Transaction Publishers, 2005
- [15] HÜLS, Udo: *Individuelle Faktoren betrieblicher Anreizgestaltung – Analyse und praktische Implikationen des Zusammenhangs von Motivationsstrukturen und Anreizpräferenzen*. Münster : Waxmann, 2003
- [16] HÄUSEL, Hans-Georg: *Think limbic! Die Macht des Unterbewusstes verstehen und nutzen für Motivation, Marketing, Management*. 4. Auflage. Planegg : Haufe Mediengruppe, 2005
- [17] KRATZ, Hans-Jürgen: *Richtig loben und motivieren – Mitarbeiterpotenzial besser nutzen – Effiziente Gesprächsführung für kooperative Vorgesetzte*. 2. Auflage. Regensburg, Düsseldorf, Berlin : Fit for Business, 2000
- [18] KRATZ, Hans-Jürgen: *Motivieren – aber wie? Mehr Arbeitsfreude, mehr Zufriedenheit, mehr Engagement*. Offenbach : Gabal, 2003
- [19] KRESSLER, Herwig W.: *Leistungsbeurteilung und Anreizsysteme – Motivation, Vergütung, Incentives*. Frankfurt / Wien : Ueberreuter, 2001
- [20] MASLOW, Abraham H.: *Motivation und Persönlichkeit*. 10. Auflage. Reinbek bei Hamburg : Rowohlt, 2005
- [21] MESSMER, Max: *Mitarbeiter motivieren für Dummies*. Bonn : mitp-Verlag, 2003
- [22] SEEGER, Christoph (Hrsg.): *Motivation. Was Manager und Mitarbeiter antreibt*. Augsburg, Germany : Harvard Businessmanager, 2002
- [23] SPRENGER, Reinhard K. *Mitarbeiter brauchen Freiheit*. In [22], S. 157–166. 2002
- [24] WISCHER, Tobias: *Ein Modell zur Beurteilung der Effizienz von Anreizsystemen – Erweiterungen des Kosbielschen Effizienzansatzes auf Basis des Rubikon-Modells*. München und Mering : Rainer Hampp Verlag, 2005

Messbox zur Druckkontrolle

— Druckgröße kontrollieren! —



— Diese Seite nach dem Druck entfernen! —