

## **Abstract**

### **Führen mit MbO – strategisches Instrument zur Personalentwicklung**

#### **Kurzzusammenfassung:**

Management by Objectives (MbO), Führen durch Zielvereinbarung ist aus der Arbeitswelt im Kantonsspital St.Gallen nicht wegzudenken. Kann ein Managementkonzept aus den 50iger Jahren die aktuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter befriedigen? Um diese Frage beantworten zu können sind die Grundlagen für Zielbegriff, Zielsystem, vertikale und horizontal Zielebene und der MbO-Prozess in der Theorie erklärt.

Der Autor setzt sich kritisch mit dem Prozessablauf von MbO auf der chirurgischen Intensivstation auseinander, analysiert Befragungen von Mitarbeiter des Pflegedienstes, erarbeitet geeignete Lösungen zur Problembewältigung und beschreibt die geplante Umsetzung dieser Massnahmen.

<b>Verfasser:</b>	Holger Braun
<b>Herausgeber/in:</b>	Prof. Dr. Walter Hagmann
<b>Veröffentlichung (Jahr):</b>	2012
<b>Zitation:</b>	Holger Braun, 2012, FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Masterarbeit
<b>Schlagworte:</b>	Zielfindung, Zielformulierung, Mitarbeiterbefragung, Verinnerlichung

## **Ausgangslage**

Auf allen Hierarchiestufen des Departements Pflege am KSSG wird das Führungsmodell Management by Objectives (MbO) oder Führen durch Zielvereinbarung seit knapp 20 Jahren umgesetzt.

Durch die stetige Migration hat sich neben der soziokulturelle Herkunft auch das Anspruchsverhalten der Mitarbeiter grundlegend verändert. Die neue Generation junger Mitarbeiter auf der chirurgischen Intensivstation im Kantonsspital St.Gallen (CHIPS) ist in einer Kultur des Mitdenkens, Mitredens, Mitmachens aufgewachsen und hat daher auch die Erwartungshaltung, dass sie dies auch im Job umsetzen können.

Mitarbeiter verlangen heute nach kreativen Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten.

Mitarbeiter sind heute selbstbewusster, globaler denkend und handelnd.

Obwohl man meinen könnte, dass Mitarbeiter der neuen Generation mit MbO nicht viel am Hut haben, sind es gerade diese Mitarbeiter, die sich am aktivsten mit ihren MbO-Zielen im beruflichen Alltag beschäftigen.

Um eine Soll/Ist-Analyse durchführen zu können, fand 2011 eine Interviewbefragung zum MbO statt. Das Ergebnis der Befragung wurde analysiert, mit dem Ziel, die entsprechenden lösungsorientierten Massnahmen zu entwickeln und in einer nachfolgenden Phase umzusetzen.

Um die Nachhaltigkeit der eingeleiteten Massnahmen zu validieren, wurde eine schriftliche Mitarbeiterbefragung aller Pflegefachpersonen der CHIPS 2012 durchgeführt.

Die Ergebnisse und die eingeleiteten oder vorgesehenen Massnahmen aus den Analysen sind Bestandteil dieser Arbeit.

## **Ziele**

- Ein Zusammenzug der theoretischen Grundlagen nach der Literaturrecherche ist erfolgt.
- Der MbO-Prozess auf der CHIPS ist dokumentiert.
- Die Probleme im Umsetzungsprozess sind erfasst.
- Die Arbeit schafft Klarheit darüber, welche Massnahmen eingeleitet werden müssen, damit Mitarbeiter den MbO-Prozess verinnerlichen, sich der einzelne Mitarbeiter und das Unternehmen mit Hilfe von MbO weiter entwickeln kann.

## Vorgehen

Die Grundlage für das Verstehen, woher Ziele kommen und wie Ziele formuliert sein müssen, sind im theoretischen Teil die Grundlagen für Zielbegriff, Zielsystem, vertikale und horizontale Zielebene und der MbO-Prozess mit den Vor- und Nachteilen sowie der chronologischen Abfolge beschrieben und dargestellt.

Im zweiten Teil findet die kritische Auseinandersetzung mit der Umsetzung in der Praxis statt. Um einen Soll/Ist-Vergleich durchführen zu können, fand im November 2011 eine Interviewbefragung und im Juni 2012 eine schriftliche Mitarbeiterbefragung statt.

Interviewt wurden insgesamt sechs Kadermitarbeiter und zehn Pflegefachpersonen. Die Auswahl der befragten Personen wurde dem Zufall überlassen. Für das Interview wurden drei Fragen entwickelt. Die Antworten sind in zwei Kategorien unterteilt:

- Gruppe 1: Kadermitarbeiter aller 5 Pflegegruppen der CHIPS
- Gruppe 2: Pflegefachpersonen aller 5 Pflegegruppen der CHIPS

Für die schriftliche Mitarbeiterbefragung wurde eine Arbeitsgruppe gebildet. Die Arbeitsgruppenmitglieder rekrutierten sich aus acht freiwilligen Mitarbeitern der CHIPS. In einem Brainstorming wurden alle übergeordneten Themenbereiche erfasst und aufgenommen. Zu den entsprechenden Themenbereichen wurden Detailfragen im Plenum entwickelt. Zum MbO wurden zwei Fragen gestellt:

- Findest du deine MbO-Ziele einfach?
- Unterstützt dich deine Gruppenleitung bei der Erreichung deiner beruflichen Ziele?

Neben der Erstellung des Fragebogens, wurden die Spielregeln zur Mitarbeiterbefragung definiert und ein Begleitbrief zur Mitarbeiterbefragung für die Befragten verfasst. Spielregeln wurden zu den Punkten, welche Mitarbeiter werden befragt, welche Auswertungsmethode wird angewendet, welche Themenbereiche werden ab welcher Zufriedenheitsquote bearbeitet und wie geht die Veröffentlichung der Ergebnisse von statten. Insgesamt wurden 103 Fragebögen an das Stammpersonal Pflege verteilt. Die Rücklaufquote betrug 74%.

## **Erkenntnisse**

Die Interviewergebnisse zeigen, dass vor allem die älteren Mitarbeiter nach wie vor Mühe bekunden, geeignete MbO-Ziele zu finden und zu formulieren. In der Interviewbefragung der CHIPS Mitarbeiter stellte sich ebenfalls heraus, dass die wenigsten Mitarbeiter ihre eigenen, aktuellen MbO-Ziele benennen können. Was wiederum bestätigt, dass sie sich nur ungenügend mit den Massnahmen zur Zielerreichung befassen und das Ziel nur wenig oder gar nicht in den Alltag integriert ist, weil es zuweit in der Zukunft liegt.

Das Ergebnis der schriftlichen Mitarbeiterbefragung untermauert das Ergebnis der Interviews. Hinzu kommt, dass 34% der Befragten mit der Unterstützung durch Vorgesetzte in der Zielerreichung unzufrieden sind.

Auf Grund der gezeigten Ergebnisse sind inzwischen geeignete Massnahmen entwickelt worden. Es sind Fortbildungsveranstaltungen zum Thema <Woher kommen Ziele?> geplant. Das Zielpublikum sind hierfür Mitarbeiter, die mit der Zielfindung Mühe haben oder bisher noch nicht mit MbO-Zielen gearbeitet haben. In Workshops werden die Zielformulierung und die Entwicklung von Teilzielen, so genannte Meilensteine, erlernt.

Gleichzeitig wird in den bereits stattfindenden Gesprächen zwischen Gruppenleiter und Leiter Pflege die Wichtigkeit der Unterstützung der Mitarbeiter bei der Zielerreichung thematisiert. Allfälliger Unterstützungsbedarf bei der Umsetzung ist durch den Leiter Pflege zugesichert.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass MbO auf der CHIPS umgesetzt wird. Die Probleme innerhalb des Prozesses sind erfasst und werden bearbeitet.

## **Literaturquellen**

Reut, V. (2002). Projektmanagement. In Adami Reut und Partner (Hrsg.), *Skript Durchführung des Projekts* (S. 55 - 59). Appenzell: Akademie St. Gallen.

Saamann, W. (2011). Verantwortung übernehmen. *Personal*, (07/08), S. 50 - 52.