

# Zielvereinbarungen bei Ärzten als Steuerungsinstrument des Klinikmanagements – eine empirische Studie in ausgewählten Kliniken in Deutschland

## Zusammenfassung

Der demographische Wandel stellt unsere Gesellschaft vor große Herausforderungen. Daraus resultiert ein zunehmender Bedarf an medizinischer Versorgung sowie an medizinischen Mitarbeitern, die diese Versorgung sicherstellen können. Um den Herausforderungen des „doppelten Demographiefaktor der Medizin“ begegnen zu können, muss das Krankenhaus einen attraktiven Arbeitgeber für die derzeitigen und zukünftigen Ärzte darstellen. Gleichzeitig erfährt das Krankenhaus finanzielle Restriktionen und der Ruf nach effizienter und effektiver Krankenversorgung wird lauter. In diesem Zusammenhang wird das Managementinstrument Zielvereinbarungen als Lösung thematisiert.

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, zu prüfen, inwieweit Zielvereinbarungen für Ärzte ein geeignetes Steuerungsinstrument des Klinikmanagements darstellen. Dabei wurde sich hierarchieübergreifend auf den ärztlichen Beruf und auf ausgewählte Krankenhäuser in öffentlicher Trägerschaft in Deutschland fokussiert. Es wurde ein Forschungsmodell entwickelt, das die Einflüsse, Wirkungsweisen und die Folgen von Zielvereinbarungen bei Ärzten darstellt. Ziel des Forschungsmodells war die Überprüfung der Wirkungsweisen von Zielvereinbarungen - unter den vorliegenden Rahmenbedingungen in Deutschland - auf die Krankenhausorganisation und auf die Ärzte.

Das New Public Management (kurz: NPM) bildet die organisationale Voraussetzung zur Implementierung von Zielvereinbarungen in Krankenhäusern. Die Ergebnisse der Stichprobe zeigen, dass ~~dort~~ das Bürokratie-Modell dort noch nicht vollständig abgelöst ist und die Elemente des NPM noch keinen Einzug in die Klinikorganisation genommen haben. Aber Zielvereinbarungen geben den Anstoß, im Rahmen von Zielsetzung und -erreichung über die bestehenden Strukturen nachzudenken und ggf. Veränderungen zuzulassen. Dort, wo Ärzte bereits Zielvereinbarungen abschließen, entsprechen die Organisationsstrukturen eher den Strukturen der NPM-Konzeption.

Auf der persönlichen Ebene der Ärzte wurde in der Stichprobe festgestellt, dass Zielvereinbarungen die Arbeitszufriedenheit erhöhen können. Hierzu sind die Zielformulierung und die Ausgestaltung des Zielvereinbarungsprozesses maßgeblich. Mit Zielvereinbarungen kann jedoch nicht gegen das Ungleichgewicht der Werte und Ziele der Ärzte und des Krankenhauses, das Gefühl der „Ungerechtigkeit“ und das mangelnde organisationale Commitment gewirkt werden. Dies gilt auch dann, wenn Ziele zur Personalentwicklung des Arztes formuliert werden.

Neben ihrem wissenschaftlichen Beitrag bietet die Arbeit auch konkrete Anhaltspunkte und Vorschläge für die Ausgestaltung von Zielvereinbarungskonzepten, die sich an den Rahmenbedingungen der Krankenhausorganisation und an den Bedürfnissen der Ärzte orientieren.

## **Abstract**

Demographic changes lead to major challenges for our society. They result in an increasing demand for medical care and medical staff that can ensure this care. In order to meet the challenges of the "double demography factor of medicine," the hospital must be an attractive employer for current and future doctors. At the same time, the hospital has to meet financial restrictions during a time when the need for efficient and effective health care is growing. Within this context, the management tool "goal-setting" is discussed as a solution.

The aim of the present study was to examine the extent to which goal-setting for doctors is an appropriate management tool for hospitals. The study focused on doctors across hierarchies within chosen publicly-owned hospitals in Germany. A research model was developed that represents the influences, effects and consequences of goal-setting for doctors. The aim of the research model was to review the influence of goal-setting on the hospital organization and the doctors, in accordance with the present conditions found within hospitals in Germany.

The New Public Management (short: NPM) is the organizational requirement for the implementation of goal-settings in hospitals. The results of the sample show that the bureaucratic model has not yet been completely replaced and the elements of NPM have not found hold in the hospital organization. But goal-setting, taken in context with the goal agreement and goal achievement, gives impetus to reflect on the existing structures and openness for change. Where doctors have already concluded goal-setting agreements, organizational structures are more in line with the structures of the NPM concept.

With regard to the doctors personally, the results of the sample show that goal-setting can increase professional satisfaction. In this respect, the goal-setting itself as well as the design of the goal-setting process are important. However, goal-setting cannot have an effect on the balance of values and goals between the doctors and the hospital, any feelings of "injustice" or the lack of organizational commitment. This applies even when goal-setting has an impact on doctors' personal development.

In addition to its scientific contribution, this paper provides concrete indications and suggestions for the design of goal-setting concepts, which apply to the hospital organization and the needs of doctors.