Leistungsorientierte Vergütung: Eine Chance zur Modernisierung bestehender Entgeltsysteme in caritativen Einrichtungen

Prof. Dr. Conny Antoni, Ansgar Berger, Christine Maier
Universität Trier

Dieser Bericht stellt die Ergebnisse der Einführung von leistungsorientierter Vergütung in sieben caritativen Einrichtungen dar. In den Projekten hat die jeweilige Leitung (Geschäftsführung oder Heimleitung) mit der jeweiligen Mitarbeitervertretung (MAV) in einem gemeinsamen Projekt ein einrichtungsspezifisches Leistungsentgeltsystem erarbeitet und umgesetzt. Im Jahr 2003 wurde unter Beteiligung von caritativen Dachverbänden und Organisationen die „Projektgesellschaft innovatives Arbeiten in caritativen Unternehmen“ (*p.i.a*) gegründet, welche die Grundlagen für eine Modernisierung des bestehenden Vergütungssystems erarbeitete. Im Herbst 2004 beschloss die Arbeitsrechtliche Kommission der Caritas dann die Erprobung der betrieblich von MAV und Leitung gemeinsam erarbeiteten leistungsorientierten Vergütung in Form von Modellprojekten zu genehmigen, um Erfahrungen für die Tarifpolitik zu sammeln. Ziele, die *p.i.a* und die beteiligten Einrichtungen mit der Einführung eines leistungsorientierten Entgeltbestandteils verbinden, sind:

- eine höhere Leistungsgerechtigkeit,
- eine Motivations- und Anreizwirkung auf die Mitarbeiter,
- eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter und
- die Förderung eines mitarbeiterbezogenen Informations- und Führungsverhaltens.

Zu Beginn des Jahres 2005 haben zunächst vier Einrichtungen mit der Einführung entgeltrelevanter Zielvereinbarungen begonnen: das CBT Wohnhaus St. Michael in Waldbröl, die St. Alexius Service GmbH in Berlin, das St. Marien Hospital in Bonn und das Caritas-Zentrum Dachau, welches das Modellprojekt nach einer Mitarbeiterabstimmung noch in der Einführungsphase beendete. 2006 führten drei weitere Einrichtungen eine leistungsorientierte Entgeltkomponente ein: die St. Josefs Werkstätten in Saffig, das St. Nikolaus Hospital in Andernach und das Förderschulinternat Schloss Horneburg. Die beiden zuletzt genannten Einrichtungen verwendeten dabei Leistungsbeurteilungen an Stelle von Zielvereinbarungen zur Leistungsfeststellung und Bestimmung des variablen Entgeltanteils. Begleitet und evaluiert wurde der Einführungsprozess in allen sieben Einrichtungen von der Abteilung für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie an der Universität Trier. Die dargestellten Ergebnisse basieren auf Daten von 340 Mitarbeitern der Einrichtungen, die mittels Interviews und Fragebögen zu drei verschiedenen Zeitpunkten (zu Beginn, nach einem Jahr, nach zwei Jahren) erhoben wurden.

Hohe Akzeptanz und positive Beurteilung der Modellprojekte

Drei von vier Befragten (75%) äußern sich positiv, wenn sie zum Abschluss des Projektzeitraums nach dem Projekt gefragt werden. Wie in der ersten Abbildung zu sehen ist, wird das *p.i.a* Projekt in annähernd allen Einrichtungen positiv bis sehr positiv bewertet. Nur in einer Einrichtung halten sich Zustimmung und Ablehnung die Waage.

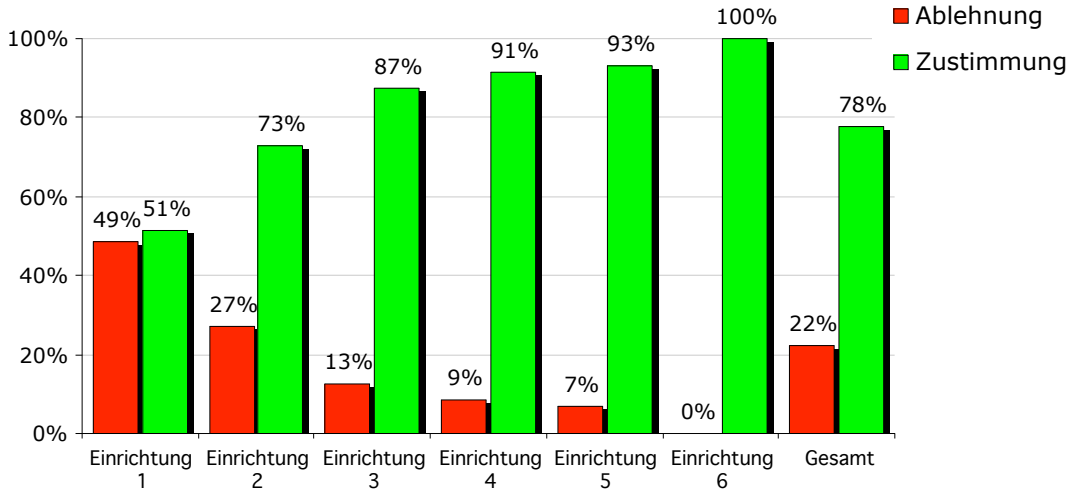

Abbildung 1: Zufriedenheit mit dem Projekt zum Ablauf des Projektzeitraums

Dieses positive Ergebnis mag zunächst ein wenig überraschen, da es bereits zu Projektbeginn zum Teil erhebliche Vorbehalte gegen die Idee einer leistungsbezogenen Entlohnung gab. In der ersten Befragung wurden die Beteiligten in Interviews unter anderem nach ihren Befürchtungen gefragt, die mit der Einführung eines variablen Entgelts verbunden sind. Zu ihren häufigsten Antworten zählten dabei das Ausbrechen von „Konkurrenzdenken“ und einer „Ellenbogenmentalität“. Andere äußerten ihre Angst vor Überforderung durch unrealistische und zu schwierige Ziele oder vor ungerechtfertigten, negativen Bewertungen. In diesem Zusammenhang wurde oft auch von der Einführung einer subjektiven und willkürlichen „Nasen- oder Gesichtsprämie“ gesprochen. Eine große Befürchtung lag in der Vermutung, dass ein verdecktes Ziel die Senkung von Personalkosten sei und dass nicht nur Lohnkürzungen, sondern auch die Identifizierung und Entlassung leistungsschwächerer Mitarbeiter zu befürchten wäre. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass sich diese Befürchtungen nicht bestätigt haben.
Die positiven Erwartungen, die von vielen Mitarbeitern zu Projektbeginn geäußert wurden, wie z.B. eine Verbesserung der Zusammenarbeit und des Arbeitsklimas, die Klärung von Aufgabenverteilung und Verantwortlichkeiten in verbindlichen Vereinbarungen, mehr Rückmeldung zur Arbeitsausführung und Leistung und eine klare Kommunikation von Stärken und Schwächen, sowie positive wirtschaftliche Auswirkungen für die Einrichtungen und ein finanzieller Zugewinn für die Beteiligten konnten zum Teil erreicht werden.

Idee und Umsetzung gut, Fortsetzung fraglich?

Nach einem zweijährigen Projektzeitraum stimmen der grundsätzlichen Idee, Entgelt und Leistung zu verknüpfen, insgesamt 80% der Befragten zu. Auch die Umsetzung von Leistungsbeurteilungen oder Zielvereinbarungen in ihrer Einrichtung bewertet die große Mehrheit der Befragten (78%) positiv. Ein etwas anderes Bild zeigt sich, wenn danach gefragt wird, ob das Projekt über den vereinbarten Zeitraum hinaus fortgesetzt werden soll. Zwar möchte insgesamt mehr als die Hälfte (61%) aller Befragten das Projekt fortsetzen. In zwei von fünf Einrichtungen wird jedoch eine Fortsetzung mehrheitlich abgelehnt (siehe Abb. 2).

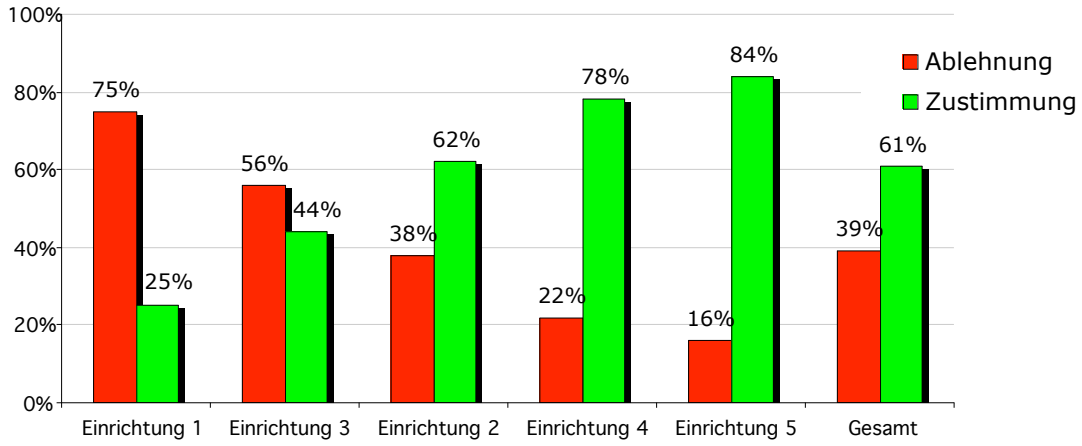

Abbildung 2: Fortsetzungswunsch über das Ende des Projektzeitraums hinaus

Eine Einrichtung hat bereits in der Anfangsphase ihr Modellprojekt beendet und eine weitere Einrichtung hat nach einem Jahr durch einen Entscheid der beteiligten Mitarbeiter das Projekt eingestellt. So bleiben von den ursprünglich sieben Modellprojekten drei übrig, die sich eine Fortsetzung wünschen. Bemerkenswert ist, dass sich eine Einrichtung aufgrund ihrer positiven Erfahrungen um eine Verlängerung des Projektzeitraums bemüht hat und sich bereits im dritten Jahr der Umsetzung befindet. Sowohl die Ergebnisse aus der schriftlichen Befragung, als auch die Aussagen aus den Interviews zeigen, dass die Mehrheit der Beteiligten die Projekte als Chance sehen, sich aktiv an der Einführung neuer Verfahren und Instrumente zu beteiligen. Das Aufbrechen von „verkrusteten" Strukturen und die frühzeitige Reaktion auf Veränderungen in der Umwelt der Einrichtungen sind starke Motive für die Mitarbeiter, sich in den Modellprojekten zu engagieren.

Erfolgsfaktoren im Einführungsprozess: Information, Beteiligung und Fairness

Wie lässt es sich erklären, dass trotz der Chancen, die die Beteiligten in den Projekten sehen, dennoch nur drei der Einrichtungen eine Fortsetzung anstreben? Um diese Frage zu klären, ist es notwendig, die Modellprojekte differenziert zu betrachten. Die Einrichtungen haben den Einführungsprozess zum Teil sehr unterschiedlich gestaltet. Während bei den Einrichtungen 1, 2 und 5 jeweils die gesamte Belegschaft in das Modellprojekt mit einbezogen worden ist,

beteiligten sich in den anderen Einrichtungen die Mitarbeiter nur bei individueller Zustimmung oder wenn sich ein Team geschlossen für eine Teilnahme entschieden hat. Weitere Unterschiede zwischen den Einrichtungen bestehen in der Qualifikation und Information der Beteiligten vor und während der Einführung. Die Ergebnisse der schriftlichen und mündlichen Befragung zeigen, dass die Beteiligten die Berücksichtigung ihrer Interessen im Einführungsprozess sehr unterschiedlich bewerten (siehe Abb. 3). Eine positive Gesamtbeurteilung des Projekts, wie sie von den Einrichtungen 4 und 5 vorgenommen wird, hängt maßgeblich mit einer fair und gerecht erlebten Behandlung der Mitarbeiter, ihrer Information, der Berücksichtigung ihrer Interessen und ihrer Beteiligung am Einführungsprozess zusammen. Jene Mitarbeiter in den Einrichtungen, welche diese Aspekte positiv bewerten, beurteilen auch die Umsetzung in ihrer Einrichtung positiv, halten die Verknüpfung von Entgelt und Leistung eher für sinnvoll und stimmen auch einer Fortsetzung des Projekts eher zu.

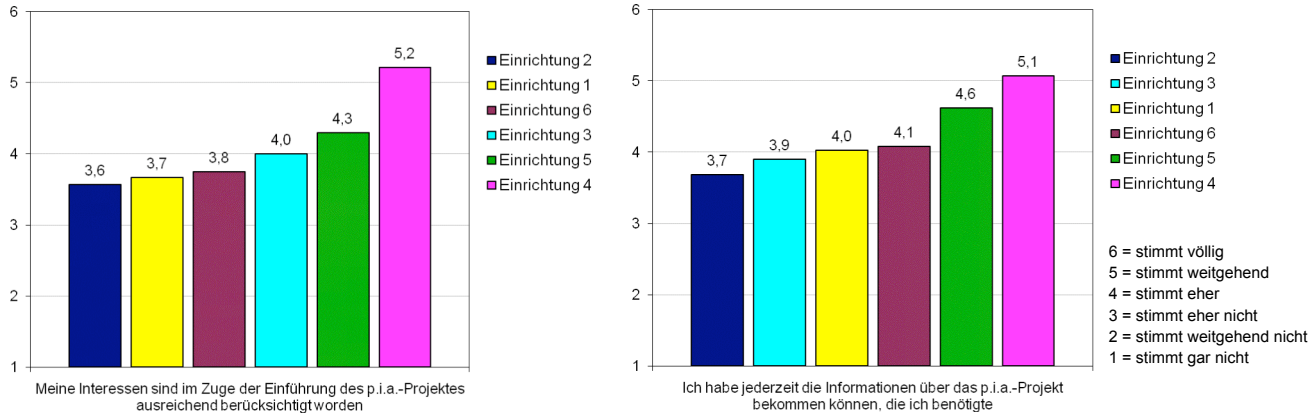

Abbildung 3 und 4: Interessensberücksichtigung und Information der Beteiligten

Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen: ein Lernprozess für alle Beteiligten

Ein weiterer Erfolgsfaktor für das Gelingen der Modellprojekte lag in der erfolgreichen Umsetzung der Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen in den Einrichtungen. Durch diese Instrumente wird es überhaupt erst möglich, die unterschiedliche Leistung von Mitarbeitern zu erkennen und zu vergüten. Während Zielvereinbarungen die Leistung der Mitarbeiter in einem kleinen Ausschnitt sichtbar machen, nehmen Leistungsbeurteilungen eine große Bandbreite an relevanten Aspekten in den Blick. In vier von sechs Einrichtungen (1, 2, 4 und 6) wurden Zielvereinbarungen als Instrument zur Leistungsfeststellung gewählt. Neben der Vereinbarung von Einzelzielen gab es in zwei Einrichtungen auch Teamziele, die für alle Mitarbeiter einer fest zusammenarbeitenden Gruppe vereinbart wurden. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es der Mehrzahl der Einrichtungen gelungen ist, Zielvereinbarungen als ein Instrument der Leistungsfeststellung erfolgreich zu etablieren. Wenn auch die Anwendung der Instrumente sehr unterschiedlich ausfiel, so konnte doch durch die Modellprojekte bestätigt werden, dass im caritativen Bereich anspruchsvolle und messbare Ziele gefunden werden können, die zum Teil zu erheblichen Verbesserungen führen. Die Befragungsergebnisse zei-

gen, dass Zielvereinbarungen in den meisten Fällen partnerschaftlich und unter Einbeziehung der Mitarbeiter erarbeitet worden sind. Die Mehrheit der Zielvereinbarungen ist darüber hinaus klar und verständlich formuliert (siehe Abb. 5). Auffällig ist die sehr positive Bewertung in Einrichtung 4. In dieser und einer weiteren Einrichtung ist über den Projektzeitraum hinweg ein signifikanter Lerneffekt zu erkennen und die Klarheit der Ziele steigt im Vergleich zwischen dem erstem und dem zweitem Jahr. Ein wichtiges Qualitätsmerkmal von Zielvereinbarungen ist die Vereinbarung von angemessenen und konfliktfreien Zielen, also Zielen, die nicht in Widerspruch mit anderen Zielen, den eigenen Werten oder der Kultur der Einrichtung stehen.

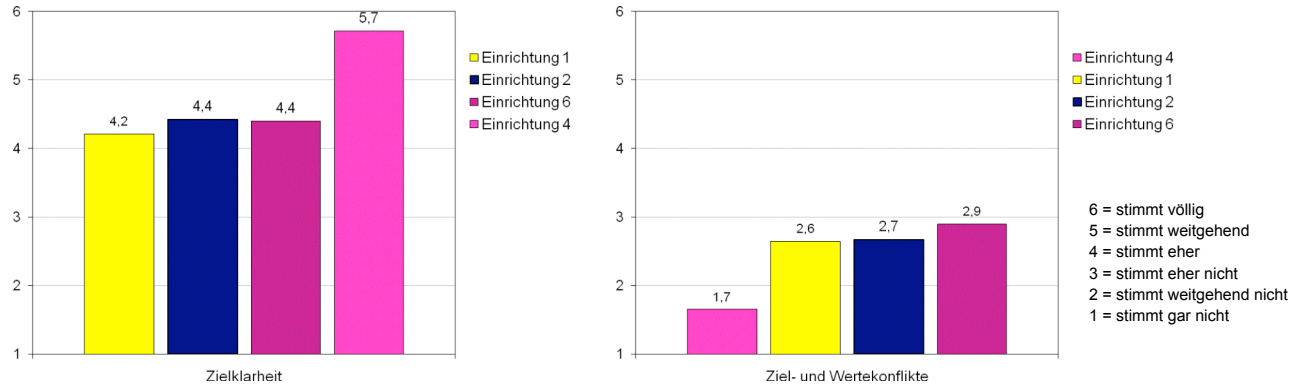

Abbildung 5 und 6: Zielklarheit und Ziel- und Wertekonflikte der Zielvereinbarungen

Während die Befragten vor allem in Einrichtung 4 berichteten, dass sie keine überfordernden Ziele hatten und Zielkonflikte vermieden werden konnten, zeigten sich in anderen Einrichtungen (siehe Abb. 6) erhöhte Werte für überfordernde Ziele und Zielkonflikte. Aussagen in den Interviews machen deutlich, dass Zielkonflikte in jenen Einrichtungen entstanden, in denen die Verfolgung der vereinbarten Ziele in Widerspruch mit dem eigentlichen, caritativen Auftrag erlebt wurde. Beispielsweise darf die Erfüllung von wirtschaftlichen Zielen nicht zu einer Vernachlässigung anderer Aufgaben führen, die sich aus der caritativen Ausrichtung oder dem Leitbild einer Einrichtung ableiten. In den beiden Einrichtungen, in denen Leistungsbeurteilungen eingeführt worden sind, wurde das Verfahren zur Leistungsermittlung eher positiv bewertet. Das Verhalten des beurteilenden Vorgesetzten wurde weitgehend partnerschaftlich und wertschätzend erlebt. Einzig das Verhältnis zwischen der Höhe des variablen Entgeltanteils im Vergleich zur erbrachten Leistung wird als zu gering bewertet (Einrichtung 3).

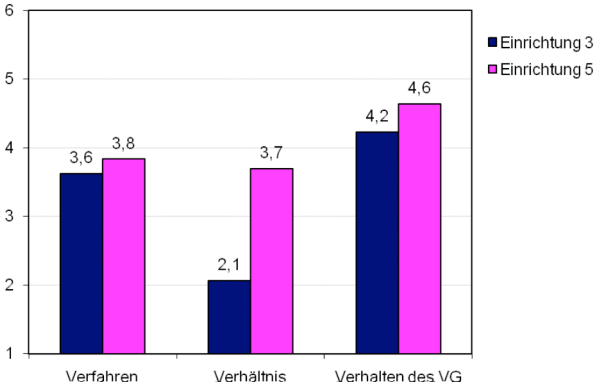

Abbildung 7: Bewertung der Leistungsbeurteilungen

Die Einführung von Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen sollte als ein offener Lernprozess verstanden werden, bei dem von den Beteiligten auch Anpassungen und Korrekturen vorgenommen werden können. Einzelne Ziele, die zu Beginn eines Vereinbarungszeitraumes sinnvoll und angemessen schienen, stellten sich im Verlauf der Modellprojekte als kaum messbar, nicht beeinflußbar, wenig anspruchsvoll oder aufgrund geänderter Rahmenbedingungen als nicht umsetzbar heraus. Damit ein Ziel trotzdem erreicht werden kann, muss die Umsetzbarkeit kritisch hinterfragt und laufend überprüft werden. Gegebenenfalls muss ein Ziel auch angepasst oder ein neues Ziel vereinbart werden. In diesem Zusammenhang sind die Unterstützung und ein konstruktives und kontinuierliches Feedback durch Vorgesetzte bei der Zielverfolgung unerlässlich. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass jene Mitarbeiter, die von Vorgesetzten mit einem aktiven Führungsstil geführt werden, auch positiver über ihre Zielvereinbarungen berichten, sich stärker einbezogen fühlen, klarere Ziele haben und mehr Unterstützung und Feedback erleben.

Aktive Führung: Voraussetzung und Folge einer erfolgreichen Einführung

Ein aktives Führungsverhalten ist nicht nur ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Einführung von Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen, sondern auch eine Auswirkung der Veränderung. Zu Beginn des Projekts unterscheiden sich die Einrichtungen zum Teil erheblich in der Art ihres Führungsverhaltens. Während das aktive Führungsverhalten in den meisten Einrichtungen weitgehend unverändert über die Zeit bleibt, werden die Vorgesetzten in Einrichtung 5 im Projektverlauf noch präsenter und eher unterstützend wahrgenommen (siehe Abb. 8). Ein passives Führungsverhalten, bei dem die Vorgesetzten nur im Problemfall eingreifen und bei dem die Mitarbeiter weitestgehend auf sich selbst gestellt sind, ist in den meisten Einrichtungen niedrig ausgeprägt.

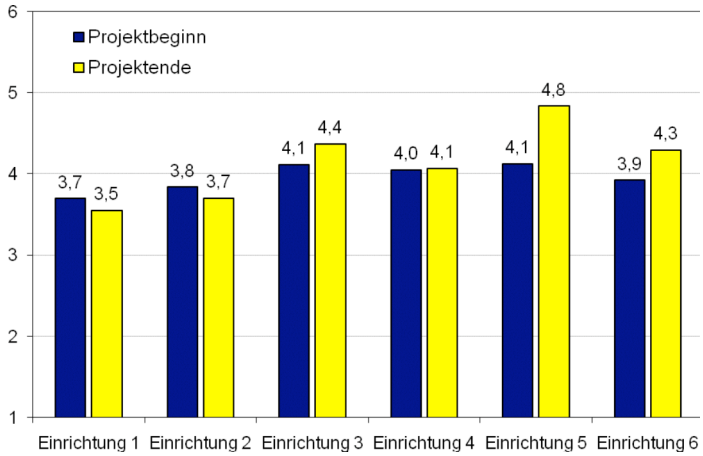

Abbildung 8: Aktive Führung zu Projektbeginn und -ende

Mehr oder weniger "intrinsische Arbeitsmotivation"?

Ein wichtiger Indikator zur Bestimmung der Motivations- und Anreizwirkung des neuen Entgeltsystems ist die Zufriedenheit mit der Entlohnung. Die befragten Mitarbeiter sind mit ihrem Entgelt überwiegend zufrieden, auch wenn sich die Werte zwischen den Einrichtungen zum Teil erheblich unterscheiden (Einrichtungen 4 und 5). Über die verschiedenen Messzeitpunkte hinweg zeigen sich gleich bleibende bis sinkende Werte bei der allgemeinen Entgelt-

zufriedenheit. In drei der sechs Einrichtungen sind die Mitarbeiter zufriedener mit dem variablen Entgeltanteil, als mit ihrem Entgelt im Allgemeinen. Auch in Bezug auf die Entgeltzufriedenheit zeigen sich Zusammenhänge zu Beteiligung und Führungsverhalten: Jene Mitarbeiter, die sich gerecht behandelt und einbezogen fühlen und von einem begeisternden, engagierten Vorgesetzten geführt werden, sind auch zufriedener mit ihrem Grundentgelt und der Leistungsvergütung. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die intrinsische Arbeitsmotivation nicht beeinträchtigt wird. Sie weist zum Zeitpunkt des Projektabschlusses mittlere bis hohe Werte auf und es besteht eher ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit dem variablen Entgeltanteil und der intrinsischen Arbeitsmotivation. Unverändert hohe Werte für die allgemeine Arbeitszufriedenheit, die Identifikation mit dem Beruf und die Verbundenheit mit der Einrichtung stützen diese Annahmen. Aussagen aus den Interviews belegen ebenfalls, dass viele Mitarbeiter den variablen Entgeltanteil als eine zusätzliche Motivationsquelle sehen. Einzig in Verbindung mit konfligierenden Zielen berichten die Befragten von einer negativen Wirkung und Demotivation.

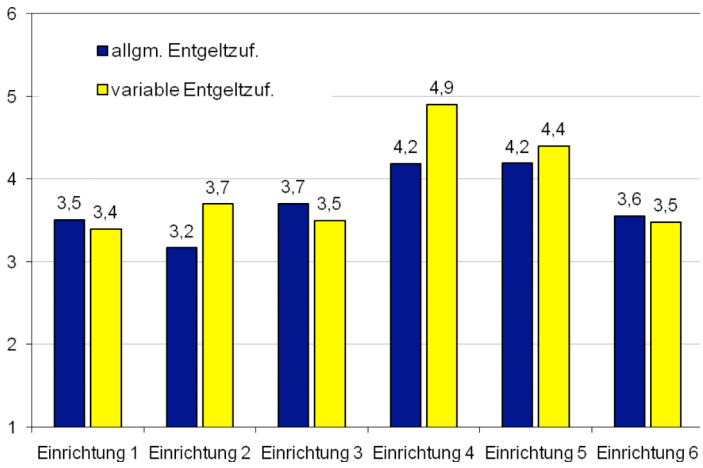

Abbildung 9: Zufriedenheit mit dem variablen Entgelt

Mitarbeiterbezogene und betriebswirtschaftliche Auswirkungen

Zu Projektbeginn wurden von den Beteiligten positive und negative Erwartungen geäußert. Auf der Seite der Mitarbeiter und ihrer Vertreter fanden eher Ängste und Befürchtungen ihren Ausdruck und es wurde angenommen, „dass die unerwünschten Nebenwirkungen die erwünschten Wirkungen einer leistungsbezogenen Vergütung bei Weitem übertreffen“ (Becker-Freyseng, ZVM, 02/2004, S.55). Auf der Seite der Dienstgeber und vieler Vorgesetzter zeigten sich dagegen ein verhaltener Optimismus und die Erwartung positiver Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Einrichtungen. Die Ergebnisse der abschließenden Befragung der Mitarbeiter nach möglichen negativen oder positiven Veränderungen zeigen einen moderaten positiven Trend. In keiner Einrichtung wird von negativen Auswirkungen berichtet. Positive Veränderungen wurden vor allem in der Steigerung der Arbeitsqualität, der Effizienz der Arbeit, der Zielgerichtetheit der Arbeit, der Leistungsfähigkeit der Einrichtung und der Zusammenarbeit im eigenen Arbeitsbereich berichtet. In sechs von sieben Einrichtungen gab es für die Mitarbeiter eine spürbare Verbesserung der eigenen Gehaltssituation. Hinsichtlich ihrer Arbeitssituation gaben die Mitarbeiter an, dass die Arbeitsanforderungen durch die Zielvereinbarungen gestiegen seien. Dies war insbesondere dann der Fall, wenn die Ziele nicht Aufgaben umfassten, die Teil der täglichen Arbeit waren, sondern als

zusätzliche Projekte vereinbart wurden. In Bezug auf die geäußerten Bedenken, die Zusammenarbeit im Team würde unter dem Druck, die eigenen Ziele erreichen zu müssen, leiden, finden sich keine Hinweise auf eine Verschlechterung. Die anfangs geäußerten Befürchtungen haben sich nicht bestätigt. Viele Aussagen in den Interviews belegen deutliche Verbesserungen in der Zusammenarbeit: so arbeitet man besser zusammen, um z.B. die gesteckten Ziele gemeinsam zu erreichen oder um Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Team zu klären. Die Qualität der Betreuung von Patienten, Klienten oder Kunden wurde zu Beginn des Projekts als sehr hoch eingeschätzt. Befürchtungen der Mitarbeiter, dass der Arbeitsaufwand für die Zielerreichung auf Kosten der Betreuung gehen würde, wurden weitgehend nicht bestätigt. Wie Abbildung 10 zeigt, stellt sich in den meisten Einrichtungen bei der Abschlusserhebung die Betreuung als leicht verbessert dar, während sie in zwei der Einrichtungen als unverändert oder eher verschlechtert bewertet wird. In Einrichtung 6 zeigte sich, dass zusätzliche Projektziele zu einer Belastung des Zeitbudgets geführt hatten, was sich in der Einschätzung der Mitarbeiter negativ auf die Betreuungsqualität ausgewirkt hat.

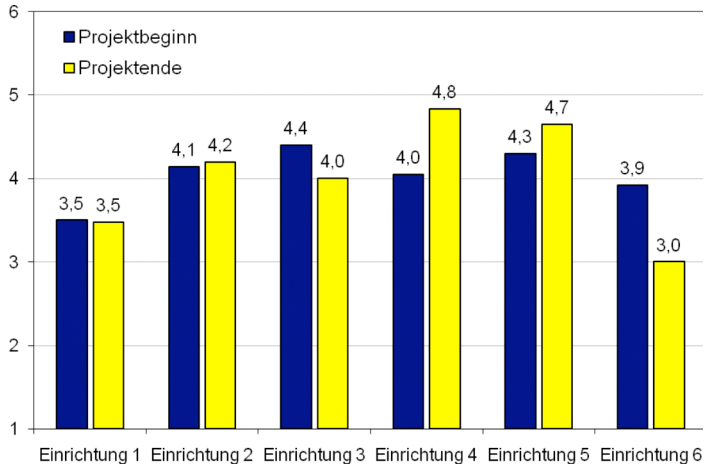

Abbildung 10: Auswirkungen auf die Betreuungsqualität

Fazit und Gestaltungsvorschläge zur Einführung von leistungsorientierter Vergütung

Gerade aus jenen Einrichtungen wurden die stärksten positiven Veränderungen berichtet, die sich auch am stärksten um eine intensive Information, Qualifizierung und Teilhabe der Mitarbeiter an dem Projekt bemüht haben. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass nicht so sehr der eigene Gewinn und die individuelle Zufriedenheit mit dem variablen Entgelt ausschlaggebend für eine positive Bewertung des leistungsorientierten Entgeltanteils und positive Veränderungen sind, sondern dass die faire Gestaltung des Einführungsprozesses und die Qualität der eingesetzten Methode zur Leistungsermittlung von großer Bedeutung sind. Auch Rahmenbedingungen wie ein aktiver Führungsstil, Feedback und Unterstützung sowie konfliktfreie Ziele spielen eine wichtige Rolle bei der erfolgreichen Einführung leistungsorientierter Vergütung. Viele befürchtete Folgen, wie z.B. die Verschlechterung der Zusammenarbeit durch eine aufkommende „Ellenbogenmentalität“ oder die Verdrängung intrinsischer Arbeitsmotivation durch externe Anreize sind nicht eingetreten. Eher im Gegenteil, denn unter bestimmten Bedingungen konnten in einzelnen Einrichtungen Verbesserungen der Zusammenarbeit und eine höhere Motivation festgestellt werden. Andererseits führt die Einführung eines variablen Ent-

geltanteils nicht automatisch zu einer höheren Leistungsgerechtigkeit und einem besseren Führungsverhalten. Die ursprünglich mit der Einführung verbundenen Ziele werden nur zum Teil erreicht und die Ergebnisse müssen von Einrichtung zu Einrichtung differenziert betrachtet werden. Es bleibt festzuhalten, dass leistungsorientierte Vergütung mittels Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen positive Effekte erzielt, die nicht nur die Arbeitsqualität oder andere wirtschaftliche Aspekte betreffen, sondern, dass sich auch die Zusammenarbeit der Mitarbeiter untereinander positiv verändert. Damit diese positiven Effekte eintreten und die Einführung eines variablen Entgeltanteils seine positiven Effekte entfaltet, müssen bestimmte Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden. Aufgrund der Erfahrungen aus den Modellprojekten, lassen sich folgende Gestaltungsempfehlungen formulieren:

- „Alle ziehen an einem Strang“: die Mitarbeitervertretung frühzeitig einbeziehen.
- „Aus Betroffenen werden Beteiligte“: die betroffenen Mitarbeiter in das Projektmanagement und die Planung der Einführung frühzeitig einbeziehen.
- „Wertediskussion und Zielableitung“: Voraussetzungen für die Einführung schaffen durch eine Klärung von Werten und Zielen, die einer Einrichtung zugrundeliegen.
- „Controlling und Monitoring aufbauen“: Zur Ableitung und Verfolgung messbarer Ziele oder quantifizierbarer Beurteilungskriterien sollte ein effektives Controlling und Monitoring-System aufgebaut werden.
- „Mut zum offenen Projekt“: Von Anfang an eine offene Haltung gegenüber dem Projekt einnehmen. Die kritische Auseinandersetzung mit Inhalten und Ablauf fördern. Den Projektverlauf regelmäßig reflektieren, Korrekturen gemeinsam vereinbaren und vornehmen.
- „Informationsarbeit leisten“: Regelmäßig und ausführlich die unmittelbar und mittelbar betroffenen Mitarbeiter hinsichtlich der Planung und Umsetzung des Einführungsprozesses informieren.
- „Maßgeschneiderte Qualifizierung“: Bedarfsgerechte Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter und Vorgesetzten durchführen. Flankierende Angebote und Maßnahmen begleitend zur Einführung vorhalten.
- „Spielregeln einhalten“: Verbindlichkeit der Projektvereinbarungen gewährleisten, kein „Durchregieren“ von oben. Diskretion bei Bewertungen und Beurteilungen.
- „Unterstützung geben“: Anerkennung und konstruktive Kritik geben. Handlungs- und Entscheidungsspielräume gewähren. Geeignete Rahmenbedingungen schaffen und Ressourcen bereitstellen.

Zum Abschluss möchten wir uns ganz herzlich bei allen Beteiligten in den Projektgruppen der Einrichtungen, in der Arbeitsrechtlichen Kommission und in der ehemaligen Projektgesellschaft für innovatives Arbeiten in caritativen Einrichtungen (p.i.a) für die stets engagierte Zusammenarbeit und Unterstützung bedanken. Insbesondere die Mitarbeiterinnen und Mitar-

beiter, die sich an den zahlreichen Befragungen beteiligt haben, verdienen unseren großen Dank. Sie haben uns viel Vertrauen entgegengebracht und offen über ihre Erfahrungen berichtet und somit unsere Begleitforschung erst ermöglicht. Wir hoffen, dass wir mit unseren Ergebnissen zu einer fundierten Diskussion und Bewertung von Leistungsvergütung in caritativen Einrichtungen beitragen und Impulse für den weiteren Lernprozess im Rahmen der Einführung von Leistungsvergütung geben können.

Anschrift der Auroren:

Abteilung für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie
Universität Trier – FB I
54286 Trier

Prof. Dr. Conny Antoni
Email: antoni@uni-trier.de
Telefon: 0651 – 201 2030

Ansgar Berger, Dipl.-Psych.
Email: bergera@uni-trier.de
Telefon: 0651 – 201 2914

Christine Maier, Dipl.-Psych.
Email: maierch@uni-trier.de
Telefon: 0651 – 201 2022