

BFS-FACHBEITRAG

03/17

15 Jahre Leistungs- und Erfolgsgeld in der Sozialwirtschaft: Erfahrungen – Erkenntnisse – Perspektiven

Eckhard Eyer, Perspektive Eyer Consulting

Die Leistungsmessung bei Menschen fängt – in unserem Kulturkreis – nicht erst in der Schule mit den Noten an. Wenn Kinder laufen können, wollen sie beim Spaziergang immer die Ersten am nächsten Laternenpfahl sein. Die Bundesligatabelle ist für viele Menschen ein Gesprächsthema. Und das Abschneiden von Athleten bei sportlichen Wettkämpfen ebenfalls. Im deutschen Kulturkreis haben Arbeit und Leistung von Menschen seit alters her einen hohen Stellenwert. Bei der Vergütung menschlicher Arbeit haben sich zwei grundsätzlich unterschiedliche Systeme etabliert. Sie haben auch die Branchen, in denen sie angewandt werden und die Menschen in diesen Branchen geprägt.

Zum einen gibt es die überwiegend vom Staat, seinen Gebietskörperschaften und den Wohlfahrtsverbänden traditionell angewandte Bezahlung der Mitarbeiter aufgrund der notwendigen Qualifikation und des Lebensalters. Das zunehmende Lebensalter stand auch für eine zunehmende Leistung der Mitarbeiter in qualitativer und quantitativer Hinsicht; hinzu kam eine bedürfnisabhängige Komponente für Familienstand und Kinder (Alimentationsprinzip). Das Lebensalter wird wegen des AGG seit 2005 durch die einschlägige Berufserfahrung ersetzt.

Zum anderen gibt es das System, dass jeder Mitarbeiter entsprechend der ausgeführten Tätigkeit, den dafür erforderlichen Kenntnissen und der übertragenen Verantwortung sowie seiner Leistung bei der Arbeitsausführung bezahlt wird. Dieses System wird traditionell im produzierenden Gewerbe angewandt und in den letzten Jahrzehnten auch zunehmend im Dienstleistungsbereich.

Die Privatisierung von staatlichen Dienstleistungen und die Einführung eines Leistungsentgeltes in den 1990er Jahren – zu denken ist z. B. an das Fernmeldewesen und die Post – sowie die damit erzielten Verbesserungen der Dienstleistungen und Reduktion der Kosten führten zu einem Leistungsentgelt im TVöD.

Leistung – ein polarisierender Begriff in der Sozialwirtschaft

Wenn in den Einrichtungen der Sozialwirtschaft das Gespräch mit den Mitarbeitern oder ihren Vertretern auf Leistung und Leistungsentgelt kommt, dann sind spontane Aussagen wie die in Abb. 1 nicht selten.

„Wir sind am Anschlag, mehr geht nicht!“

„Wer will denn nachts vorbei kommen und nachsehen, wie ich arbeite?“

„Sollen wir jetzt vier statt drei Bewohnern in der Stunde baden? Wo bleibt da das Wellness-Erlebnis für den Bewohner?“

„Wichtig ist, dass wir uns anstrengen und alles geben. Und das tun wir, mehr geht nicht.“

Abb. 1.: Häufige spontane Aussagen von Mitarbeitern zum Leistungsentgelt

Das Problem: Die Mitarbeiter haben häufig das Bild aus der Physik im Kopf: Leistung ist Arbeit dividiert durch Zeit. Je mehr Menschen ich in meiner Arbeitszeit betreue, desto höher ist meine Leistung; aber dann habe ich weniger Zeit für den Einzelnen, die Qualität leidet.

Dass Leistung ein Verbessern der Qualität der Arbeit entsprechend dem Leitbild der Einrichtung und dem gesetzlichen Auftrag ist, wird dabei nicht selten vergessen. Das Interview im Kasten zeigt diese Überlegungen aus Sicht eines Mitarbeitervertreters. Führungskräfte müssen sagen, was sie unter Leistung verstehen, und vor allem auch was sie nicht unter Leistung verstehen. In den betrieblichen Gestaltungsprozessen ist es deshalb wichtig, in einer Projektgruppe zu arbeiten, die Leistung für die Mitarbeiter in der Einrichtung gemeinsam zu definieren.

Interview mit dem Vorsitzenden der Mitarbeitervertretung eines Seniorenzentrums in der sächsischen Schweiz

Sie haben als Vorsitzender des Mitarbeiterrates das Verfahren und den Einführungsprozess des Leistungsentgelts maßgeblich mitgestaltet und seitdem begleitet. Was waren für Sie die wichtigsten Ziele? Als ich hörte, dass ein Gespräch zum Thema Leistungsentgelt stattfinden sollte, war ich zuerst ziemlich skeptisch, denn wer schenkt den Mitarbeitern schon ein zusätzliches Leistungsentgelt? Ich fragte mich, was müssen wir dafür mehr tun? Können wir das? Nachdem ich dann begriffen hatte, dass es um die Einhaltung des Servicelevels ging, um mehr Qualität und nicht um mehr Quantität, da waren ich und der Mitarbeiterbeirat dabei. Mit der Einführung des neuen Leistungsentgeltes wollten wir die Leistungsträger weiter motivieren und die Fachkräfte mit attraktiven Entgelten an die Einrichtung binden.

Wie haben die Kollegen reagiert, als Sie ihnen das Leistungsentgeltsystem vorstellten, das die Einhaltung des Servicelevels belohnt? Als wir das Leistungsentgeltsystem den Mitarbeite-

rinnen in einer Versammlung vorstellten und mit ihnen besprachen, gab es inhaltlich Zustimmung und hinsichtlich der Höhe der zwei jährlichen Zahlungen sah ich zuerst Überraschung auf den Gesichtern und danach auch Nachdenklichkeit.

Wie erklären Sie sich das? Die Überraschung führe ich auf die Höhe der Prämien zurück; sie sind attraktiv, dafür lohnt es sich aufmerksam zu sein und die Arbeit richtig zu machen. Die Nachdenklichkeit sah ich vor allem auf den Gesichtern von Mitarbeitern, die besser sein könnten, aber ihre Arbeit bisher etwas zu locker nahmen.

Hat die Einführung des Leistungsentgeltes bisher Auswirkungen auf das Verhalten der Pflegekräfte gehabt und, wenn ja, welche? Bei der zeitnahen Dokumentation hatten wir den größten Verbesserungsbedarf. Durch das neue Leistungsentgelt haben sich alle einen Ruck gegeben.

Haben Sie einen Strohuereffekt gehabt oder wirkt das Leistungsentgelt nachhaltig? Wir arbeiten nun schon seit mehr als sechs Jahren mit dem Leistungsentgelt, haben zwölf halbjährliche Auszahlungen gehabt und können noch keine Abnutzungserscheinungen feststellen. Im Gegenteil, der Anteil der Mitarbeiter, die das volle Leistungsentgelt erhalten, steigt ebenso kontinuierlich wie die Höhe des Leistungsentgeltes, weil wir immer besser werden.

Abb. 2. Interview mit einem Mitarbeitervertreter

Entwicklung des Leistungsentgeltes in der Sozialwirtschaft

Im Jahr 1998 ergänzte die Arbeitsrechtliche Kommission der Caritas die Arbeitsvertragsrichtlinien (AVR) um die Anlage 19 „Modellprojekte zur Erprobung veränderter Vergütungssysteme“. Sie eröffnete damit den Einrichtungen der Caritas die Möglichkeit, neue Wege in der Mitarbeitervergütung zu erproben.

In den Jahren 2001 und 2002 erarbeitete das Vincentz Altenstift in Mettmann im ersten Pilotprojekt der Caritas ein Leistungsentgeltsystem, das sich an der individuellen Leistung der Mitarbeiter, dem Teamergebnis und der Belegung des Altenstiftes orientierte. Im Jahr 2005 führten unter der Moderation der „Projektgesellschaft innovatives Arbeiten in caritativen Unternehmen“ acht weitere Einrichtungen der Caritas ein Leistungsentgelt ein.

Im Jahr 2004 begann der private ambulante Krankenpflagedienst Rehbein im Rhein-Main-Raum mit einem Leistungsentgelt verbunden mit einer Erfolgsbeteiligung und ist damit seit mehr als 13 Jahren erfolgreich. Im Jahre 2005 stellte der öffentliche Dienst mit dem Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes (TVöD) sein Entgeltsystem auf ein monatliches Tabellenentgelt und ein jährliches Leistungsentgelt um. Personalabteilungen sowie Personal- und Betriebsräte waren aufgefordert, bis zum 01.01.2007 die notwendigen Dienst- und Betriebsvereinbarungen zum Leistungsentgelt – mit den Methoden systematische Leistungsbewertung und Zielvereinbarungen – abzuschließen. Die Einrichtungen der Sozialwirtschaft, die sich an dem TVöD orientierten, setzten sich auch mit dem Leistungsentgelt auseinander.

Verbreitung des Leistungsentgeltes in der Sozialwirtschaft

Studien der BFS Service GmbH aus den Jahren 2007 und 2008 belegen, dass zunächst die Werkstätten für behinderte Menschen – in denen auch Arbeitnehmer arbeiteten, die einen Teil ihres Arbeitslebens in produzierenden Unternehmen verbracht hatten und denen ein Leistungsentgelt nicht fremd war – ein Leistungsentgelt einführen. Am schwersten taten sich pädagogische Einrichtungen, aber auch dazu kam es – vor allem in Einrichtungen in privater Trägerschaft.

In der Altenpflege ist das Leistungsentgelt relativ weit verbreitet. Das liegt zum einen daran, dass die privaten Anbieter sozialer Dienstleistungen, die in der Vergangenheit eigene betriebliche Entgeltsysteme entwickelt haben, dem Leistungsentgelt positiv gegenüberstehen. Zum anderen sind sie zunehmend einem Wettbewerb am Arbeitsmarkt ausgesetzt, der dazu führt, dass sie höhere Gehälter zahlen müssen als bisher. Sie tun das nicht bedingungslos, sondern verknüpfen es mit einer entsprechenden Leistung, was zur Einführung eines Leistungsentgeltes führte.

Kritisch angemerkt wird häufig die Höhe des Leistungsentgeltes im TVöD und in den praktisch inhaltsgleichen Regelungen der Wohlfahrtsverbände. Es entspricht mit 1 % bei der Einführung 2007 und heute 2 % der betrieblichen Summe des Jahresentgeltes aller nicht den Vorstellungen von Mitarbeitern und Führungskräften. Der Aufwand zur Ermittlung des Leistungsentgeltes erscheint in der Praxis im Vergleich zur Höhe des Leistungsentgeltes nicht angemessen. Ein Leistungsentgelt von durchschnittlich 8 % – so wie ursprünglich angestrebt – wäre vorteilhaft.

Erkenntnisse

Nach 15 Jahren ist das Leistungsentgelt in der Sozialwirtschaft akzeptiert. Es wird gesehen, dass es Risiken und Chancen hat, und das „Kultur fremde“ noch sehr häufig in den Vordergrund gestellt. Es ist zu beobachten, dass die Branchen- und Unternehmenskulturen entscheidend für die Akzeptanz eines Leistungsentgeltes sind.

- Werkstätten für behinderte Menschen sind grundsätzlich offener als Pflegeeinrichtungen oder pädagogische Einrichtungen, weil die Mitarbeiter teilweise bereits Erfahrungen mit einem Leistungsentgelt in anderen Unternehmen haben.
- Es ist wichtig zu kommunizieren, was man mit einem Leistungsentgelt erreichen will – und auch, was nicht. Dies ist eine Bringschuld der Führungskräfte.
- Mitarbeiter in ambulanten und stationären Einrichtungen der Altenpflege, die ein enges Korsett an Standards und Dokumentationspflichten haben, sind offener für Leistungsbeurteilungen und Audits als z. B. Mitarbeiter der Schuldnerberatung und Jugendhilfe.
- Interessant ist, dass Pflegekräfte in den Wohlfahrtsverbänden und in privaten Einrichtungen der Sozialwirtschaft – trotz gleicher Ausbildung – offensichtlich unterschiedlich sozialisiert sind. Letztere stehen einem Leistungsentgelt tendenziell positiver gegenüber.
- In Einrichtungen, in denen Wert darauf gelegt wird, dass sich jeder Mitarbeiter mit seinen Fähigkeiten einbringt, hat die Anstrengung des Mitarbeiters oft einen sehr hohen Stellenwert im Vergleich zum Ergebnis der Anstrengung. Entsprechend schwer fällt es in solchen Unternehmenskulturen, das Leistungsergebnis zu belohnen.
- Das Mitarbeitergespräch, verbunden mit einer systematischen Leistungsbewertung, hat sich als Feedbackinstrument sehr bewährt. In diesen Gesprächen sind die Mitarbeiter i. d. R. aufgefordert, auch eine Selbstbeurteilung vorzunehmen.

- Durch die systematische Leistungsbewertung werden auch die „stillen Mitarbeiter“, die immer „funktionieren“ und ebenso regelmäßig übersehen werden, wertgeschätzt. Dies führt zu einer erhöhten Identifikation dieser Mitarbeiter mit dem Unternehmen und einer höheren Mitarbeiterbindung.
- Der Anspruch an die Mitarbeiterführung steigt und häufig wird Qualifizierungsbedarf bei den Führungskräften identifiziert und Qualifizierung angeboten.

Perspektiven

Eine Feedbackkultur, verbunden mit einem Leistungsentgelt, ist ein integraler Bestandteil eines zeitgemäßen Personalmanagements und für die Führungskräfte ein nicht zu unterschätzendes Führungsinstrument. Ein Träger der Caritas, der vor mehreren Jahren ein Leistungsentgelt eingeführt hat, kommuniziert das Thema unter dem Titel „Wertschätzung durch Leistungsentgelt“ auch einer breiteren Öffentlichkeit.

In dem Umfang, in dem das Qualitätsmanagement und das Einhalten von Standards zunehmen, wird auch eine solide Basis für das Leistungsentgelt in der Sozialwirtschaft geschaffen. Dabei werden bei der systematischen Leistungszulage insbesondere Kunden-, Team- und Qualitätsbezogene Leistungsmerkmale angewandt. Bei den Zielvereinbarungen stehen neben betriebswirtschaftlichen Leistungskennzahlen insbesondere Qualität und personalwirtschaftliche Kennzahlen im Vordergrund.

Der Einsatz eines Leistungsentgeltes fordert die Führungskräfte. Sie müssen sich auf ihre Rolle als Führungskraft, die nicht nur erste unter Gleichen ist, einlassen. Andererseits bedeutet es auch, dass dem mittleren Management mehr Freiräume für die Führungsarbeit gegeben werden und das obere Management loslassen muss.

Das Leistungsentgelt in der Sozialwirtschaft wird sich – nicht zuletzt aufgrund des zunehmenden Marktanteils von privaten Trägern sozialer Dienstleistungen – weiterhin langsam aber stetig verbreiten.

Autor:

Eckhard Eyer, Perspektive Eyer Consulting, Eckenfels, E-Mail: info@eyer.de , www.eyer.de

Dieser Beitrag wurde veröffentlicht in der BFS-Info 3/17.

Literatur:

Artschwager, H.; Eyer, E.: Mitarbeiter fair vergüten. In: Sozialwirtschaft aktuell, 1-2/2010, Baden-Baden, S. 1-4.

Eyer, E.: Studie: Warum Unternehmen Leistungsentgelte ablehnen. In: Sozialwirtschaft aktuell, 7/2008 S. 4-5.

Eyer, E.; Rehbein, T.: Mit Bonussystem nachhaltig erfolgreich. In: Häusliche Pflege, 4/2012, Hannover, S. 28-31.

Krones, S.; Galler, R.; Eyer, E.: Wertschätzung durch Zielvereinbarungen. In: Health & Care Management, 5/2014, Bad Wörishofen, S. 24-26.

Weisser, Peter: Leistungsentgelte in der Caritas - Chancen und Risiken. In: Neue Caritas, 21/2013.

Wittemann, O., Ziegele, L.: Neuer Anlauf für Leistungsentgelt und Sozialkomponente. In: Neue Caritas, 21/2013.

Impressum

Bank für Sozialwirtschaft
Aktiengesellschaft
Wörthstraße 15 – 17
50668 Köln

Registereintrag für den Sitz Köln
Handelsregister des Amtsgerichts Köln
Registernummer HRB 29259

Registereintrag für den Sitz Berlin
Handelsregister des Amtsgerichts Berlin-Charlottenburg
Registernummer: HRB 64059
Umsatzsteuer-ID: DE 136634199

Vorstand

Prof. Dr. Harald Schmitz (Vorsitzender)
Thomas Kahleis | Oliver Luckner

Aufsichtsratsvorsitzender

Dr. Matthias Berger

Kontakt

Telefon 0221 97356-0
Telefax 0221 97356-219
E-Mail bfs@sozialbank.de

Aufsichtsbehörde

Bundesanstalt für
Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin)
Sitz Bonn
Graurheindorfer Straße 108
53117 Bonn

Wir sind Mitglied im Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken - BVR und der Sicherungseinrichtung angeschlossen.

Haftung und Copyright

Der vorliegende Bericht enthält Angaben, Analysen, Prognosen und Konzepte, die den Kunden zur unverbindlichen Information dienen. Es handelt sich hierbei um keine juristische oder sonstige Beratung und stellt kein Angebot jedweder Art dar. Eine Gewähr für die Richtigkeit und inhaltliche Vollständigkeit der Angaben kann von uns nicht übernommen werden.

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung der Bank für Sozialwirtschaft AG unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.