

## **Leistungsentgelt in der Sozial - und Gesundheitswirtschaft**

**Ein Interview mit Eckhard Eyer, Inhaber der Vergütungsberatung  
PERSPEKTIVE EYER CONSULTING, Ockenfels**

**? Herr Eyer, Sie arbeiten seit 30 Jahren als Vergütungsberater in der sogenannten freien Wirtschaft und seit 20 Jahren auch in der Sozial - und Gesundheitswirtschaft. Mitarbeitern in der Sozialwirtschaft unterstellt man nicht selten eine hohe intrinsische Motivation. Ist da ein Leistungsentgelt sinnvoll? Welche Erfahrungen haben Sie mit der Einführung eines Leistungsentgeltes in der Sozialwirtschaft gemacht?**

Das Thema Leistungsentgelt ist in der Industrie ein vertrautes und bewährtes Thema, es ist für die Branche Sozialwirtschaft - trotz des Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst (TVöD) mit Leistungsentgelt seit dem Jahr 2007 - immer noch sehr, um nicht zu sagen absolut, neu. In meinen Anfängen in der Sozialwirtschaft, bei der Betreuung des ersten Modellprojekts der Caritas zum Leistungsentgelt im Jahr 2001, war die zentrale Frage „Leistungsentgelt in der Sozialwirtschaft, in unserem Altenstift, ist das sinnvoll und vor allem: geht das überhaupt?“ Passt die extrinsische Motivation mit Leistungsentgelt zu den intrinsisch hoch motivierten Mitarbeitern? Auch das Wort vom „schnöden Mammon“ fiel. Erst danach kam die Frage „Wie soll das denn funktionieren?“. Das Argument „Jeder gibt nach seinen Gaben, ein Leistungsentgelt passt nicht zu uns!“ wurde auch oft genannt. Unter anderem deshalb haben z. B. die Arbeitsvertragsrichtlinien der Diakonie kein Leistungsentgelt vorgesehen. Nachdem der TVöD, der ab dem Jahr 2007 ein Leistungsentgelt vorsah, in Kraft trat war ein Tabu gebrochen. Die Frage war in der Beratung dann nicht mehr, ob ein Leistungsentgelt möglich ist, sondern wie es betrieblich gestaltet und eingeführt werden kann.

**? Gab es gewisse Branchen der Sozialwirtschaft, die da Vorreiter waren?**

In den ersten Jahren nach der TVöD-Einführung kamen meine Aufträge zum Leistungsentgelt vor allem von Werkstätten für behinderte Menschen, die das Leistungsentgelt nach TVöD umsetzten. Die dortigen Geschäftsführer, Führungskräfte und Angestellten hatten zum Teil Erfahrungen in der Metall- und Elektroindustrie, in der ein Leistungsentgelt seit vielen Jahrzehnten üblich ist. Ein Leistungsentgelt war dort kein

Tabubruch, sondern eine spannende Herausforderung. Die Betriebsräte zogen auch mit.

### **? Erkennen Sie in der Breite der Sozialwirtschaft weitere Unterschiede in der Anwendung des Leistungsentgeltes?**

Seit 2003 berate ich auch private Anbieter sozialer Dienstleistungen. Dort nimmt das Leistungsentgelt stetig in Verbreitung und Höhe zu. In Zeiten des „Arbeitgebermarktes“ hatten diese Anbieter ohne Tarifvertrag Kostenvorteile, die in Zeiten des Mangels an Pflegekräften abschmelzen. In einer Zeit, in der Fachartikel und Fachtagungen zu dem Thema „Gute Mitarbeiter gewinnen und binden“ en vogue sind, haben diese Arbeitgeber sich die Frage gestellt: „Wie identifiziere ich gute Mitarbeiter und wie honoriere ich deren Arbeitsqualität, deren Leistung?“ Sie zahlen nun den Mitarbeitern nicht bedingungslos mehr Geld im Sinne eines höheren monatlichen tätigkeitsbezogenen Grundentgeltes ohne Leistungskomponente. Diese Unternehmen zahlen marktgerechte Entgelte, die sich aus einem angemessenen tätigkeitsbezogenen Grundentgelt und einem zusätzlichen attraktiven Leistungsentgelt, das an die Bedingung einer guten Leistung geknüpft ist, zusammensetzen. Die betrieblich gewünschte und angemessene Leistung ist z. B. aus dem SGB, dem Leitbild und den Pflegestandards abzuleiten und zu definieren.

### **? Gibt es weitere Hürden auf dem Weg zum Leistungsentgelt?**

Wichtig ist, dass der Leistung in der Sozialwirtschaft nicht der Leistungsbegriff aus der Physik zugrunde gelegt wird, wo es heißt: „Leistung ist Arbeit dividiert durch Zeit.“ Was Leistung in einer Einrichtung ist, muss betrieblich von Dienstgebern und Dienstnehmern definiert werden, sie sieht in der Kindertagesstätte anders aus als in der Altenpflege und dort anders als in der Schuldnerberatung. Mitarbeiter in der Pflege, die gewohnt sind, dass ihre Arbeit transparent ist, ein ausgefeiltes Qualitätsmanagement existiert, Audits erstellt werden und der Medizinische Dienst der Krankenkassen sie bewertet, haben eine klare Vorstellung, was Leistung ist. Sie sind deshalb gegenüber der Einführung eines Leistungsentgeltes viel offener, als Mitarbeiter, die in der Jugendhilfe oder der Schuldnerberatung arbeiten. Aber auch dort habe ich die Einführung von Leistungsentgelt erfolgreich begleitet. Die Prozesse dauern etwas länger, weil das Thema Leistung - im Vergleich zur Altenarbeit - ziemlich neu ist und die Mitarbeiter sich mit dem Thema länger auseinandersetzen (müssen). Veränderungsprozesse benötigen Zeit. Der Anstoß für Veränderungsprozesse und die angemessene Information ist eine Bringschuld des Dienstgebers.

### **? Der Aufwand für die Erarbeitung und Anwendung eines Leistungsentgelt-systems erscheint recht hoch. Lohnt er sich?**

Auf den ersten Blick scheint sich der Aufwand bei nur 2% tariflichem Leistungsentgelt im Jahr 2020 nicht zu lohnen. Schaut man jedoch genauer hin, ist neben dem materiellen Anreiz der mit dem Leistungsentgelt verbunden ist, das konsequente regelmäßige Feedback und das Vier-Augen-Gespräch mit der direkten Führungskraft für die Mitarbeiter wichtig. Wir erleben, dass alle Mitarbeiter die einmal im Jahr ein Gespräch mit ihren direkten Führungskräften haben und das sehr schätzen. Die Gespräche finden nicht nur bei „Auffälligkeiten“ statt oder wenn die Mitarbeiter sie fordern. Auch „die stillen Mitarbeiter“ erhalten ein Feedback, das i. d. R. mit Lob verbunden ist. Neben der Standortbestimmung lassen sich aus den Gesprächen auch Maßnahmen z. B. für die Personalentwicklung und Personaleinsatzplanung ableiten. Darüber hinaus stellen wir aufgrund dieser Mitarbeitergespräche auch eine stärkere Identifikation und höhere Bindung an ihr Unternehmen fest.

### **? Die Caritas hat ein Entgeltvolumen für ein Leistungsentgelt und/oder eine Sozialkomponente in ihren AVR vorgesehen. Wie beurteilen Sie dieses Angebot an die Einrichtungen?**

Die Unternehmen der Caritas haben drei grundsätzliche Alternativen: Sie können sich für ein Leistungsentgelt oder für eine Sozialkomponente oder für ein Leistungsentgelt mit einer Sozialkomponente entscheiden. Wählen sie keine der drei Alternativen, dann sind die dafür vorgesehenen Budgets „mit der Gießkanne“, d. h. mit dem gleichen Prozentsatz auf das Grundentgelt, an die Mitarbeiter auszuschütten. Für die Verantwortlichen in den Einrichtungen entsteht eine schwierige Entscheidungssituation, denn die Formulierung suggeriert - wie ich in mehreren Diskussionen erlebte - dass man als Dienstgeber Leistung fordert oder sozial ist. Diese Alternativen sind zwar so nicht gewollt, aber sie werden diskutiert. Dem Dilemma kann man bequem entgehen, indem man keine Dienstvereinbarung abschließt und das dafür zur Verfügung stehende Entgeltbudget an alle Mitarbeiter prozentual gleich ausschüttet. Dieser Weg ist m. E. zu bequem und verhindert fruchtbare Diskussionen über Leistung und ihre Honorierung in den caritativen Unternehmen. Sie verhindert nicht selten auch den Einsatz des zur Verfügung stehenden Budgets für die Sozialkomponente. Eine Kombination von Leistungsentgelt und Sozialkomponente ist grundsätzlich denkbar. Bei den z. Z. geringen Entgeltbudgets hierfür sollte der Aufwand für die Gestaltung und Pflege von gleich zwei Systemen bedacht werden.

### **? Welche Methode der Leistungsermittlung bevorzugen Sie: systematische Leistungsbewertung oder Zielvereinbarung?**

Die systematische Leistungsbewertung und die Zielvereinbarung haben ihre Berechtigung. Bei der systematischen Bewertung handelt es sich um die Bewertung der individuellen Leistung, z. B. von Qualitätsverhalten, Flexibilität, Initiative, Zusammenarbeit und der Kundenorientierung. Bei der Zielvereinbarung werden die Ziele für ein Geschäftsjahr abgeschlossen, es können in der stationären Altenarbeit z. B. Maßnahmen zur Sturzprophylaxe sein, die Belegung der Einrichtung nach einer bestimmten Bewohnerstruktur (Pfleigestufenmanagement) oder die Bewertung durch den MDK. Diese Ziele können mit einzelnen Mitarbeitern oder Teams - je nach Sinnhaftigkeit - vereinbart werden. Bei Einrichtungen, die nicht tariflich gebunden sind und das Leistungsentgelt - mit Blick auf den Arbeitsmarkt - zusätzlich zum Grundentgelt zahlen, hat es sich bewährt, es nicht nur einmal jährlich, sondern 2-4 Mal im Jahr zu zahlen. Dort sind die Leistungsziele z. B. korrekte und zeitnahe Pflegedokumentation, Teilnahme an Weiterbildungen, und keine berechtigten Beschwerden. Durch viertel- oder halbjährige Audits - die nicht nur für das Leistungsentgelt durchgeführt werden - wird das Leistungsentgelt zu spürbaren betrieblichen Sonderzahlungen, auf die die Mitarbeiter hinarbeiten. Leistungsbereite Mitarbeiter schätzen ein attraktives leistungsbezogenes Entgelt - das auch zu echten Mehrverdiensten führt - und ziehen es dem fixen leistungsunabhängigen Grundgehalt vor. Unternehmen bzw. Unternehmer die mit Leistungsentgelt langjährige Erfahrungen haben sprechen positiv von einer Selbstselektion der Mitarbeiter bei der Wahl des Arbeitsplatzes bzw. des Unternehmens.

**! Vielen Dank für das Interview!**

Ockenfels, den 06.11.2020

[www.eyer.de](http://www.eyer.de)

[www.good-pay.de](http://www.good-pay.de)

[info@eyer.de](mailto:info@eyer.de)