

Mitarbeiter gewinnen und binden

Seit 20 Jahren erfolgreich mit Leistungsentgelt

Eckhard Eyer, Ockenfels

Im Jahr 2003 beschritt ein Pflegedienst Neuland in der ambulanten Altenpflege und führte 2004 eine Leistungs- und erfolgsbezogene Bezahlung ein. Nach zwanzig Jahren stellt sich die Frage wie sich die leistungs- und erfolgsbezogene Bezahlung - nicht zuletzt in Zeiten des Mangels an Pflegefachkräften - bewährt hat.

Das Unternehmen

Der Häusliche Kranken- und Seniorenpflegedienst wurde im Jahr 1991 im Rhein-Main-Raum gegründet. Mittlerweile hat er dort drei Niederlassungen mit insgesamt ca. 120 Mitarbeitern.

Engagement wurde nicht honoriert

Das persönliche Engagement der Mitarbeiter, ihre Arbeitsqualität und Arbeitsquantität wurden bei der Bezahlung der Mitarbeiter ebenso wenig berücksichtigt wie das Betriebsergebnis. Was im Pflegedienst immer wieder zu Diskussionen führte waren von den Mitarbeitern verursachte Unfälle, die meistens auf Unachtsamkeit zurückzuführen waren. Dadurch entstanden höhere Kosten im Unternehmen, die das Betriebsergebnis belasteten.

Im Jahr 2003 kündigte die KFZ-Versicherung dem ambulanten Pflegedienst. Als der Inhaber das seinen Mitarbeitern mitteilte entstand eine Diskussion über die Fragen

- Welche Versicherung nimmt uns mit einer so hohen Schadensquote?
- Warum haben einzelne Mitarbeiter so hohe selbstverschuldete Unfallraten und andere keine?
- Einige Mitarbeiter sind hinsichtlich ihrer Arbeitsqualität und -quantität vorbildlich, bei anderen gibt es immer wieder Beschwerden, warum werde sie gleich bezahlt?
- Warum haben einzelne Mitarbeiter so hohe Fehlzeiten und andere keine?
- Warum werden die „guten Mitarbeiter“ durch Fehlzeiten ihrer Kollegen immer höher belastet?

Das Betriebsklima wurde durch solche Diskussionen - angestoßen durch die Kündigung der Kfz-Versicherung - nicht beflügelt, im Gegenteil, es litt. Positiv war, dass das was sonst unter vorgehaltener Hand gesagt wurde nun „auf den Tisch“ kam und damit in mehreren Teamgesprächen, in allen Standorten konstruktiv diskutiert wurde. Die Mitarbeiter wünschten bzw. forderten damit eine individuell differenzierte Vergütung auf Grundlage ihrer Leistung.

Finanzierung des leistungs- und erfolgsabhängigen Entgeltsystems

Die spannendste Frage vorweg: Wie wird das neue leistungs- und erfolgsabhängige Entgelt finanziert? Kommen Zusatzkosten bei der Finanzierung der neuen Entgeltkomponente auf den Pflegedienst zu? Im vorliegenden Fall wurden Urlaubs- und Weihnachtsgeld seit 1991 gezahlt. Dieses Entgeltvolumen wurde umgewidmet und den Mitarbeitern nun im Bonussystem ausgezahlt, wenn sie gewisse Leistungen bzw. Ergebnisse erreichten. Das Volumen konnte sich aufgrund einer Win-win-Gestaltung erhöhen.

Aufbau des leistungs- und erfolgsabhängigen Entgeltsystems

In einem spannenden Prozess wurde das leistungs- und erfolgsabhängige Bonussystem erarbeitet. Es setzt sich aus drei Bausteinen zusammen, die individuell bzw. teambezogen ermittelt werden; es sind:

- Unfallfreies Fahren (individuell)
- Anwesenheitsprämie (individuell) und
- Gewinnbeteiligung (kollektiv).

▪ Unfallfreies Fahren

Das unfallfreie Fahren wird individuell ermittelt. Jeder Mitarbeiter der unfallfrei fährt erhält monatlich 40 € als steuerfreien Warengutschein, umgangssprachlich auch Benzingutschein genannt. Im Falle eines selbstverschuldeten Unfalls bekommt der Mitarbeiter 6 Monate lang den steuerfreien Warengutschein nicht.

Der Wert eines Warengutscheins von monatlich 40 € netto beträgt in Steuerklasse I ca. 90 € brutto. Bei einem selbstverschuldeten Unfall und dem Entfall der Prämie für 6 Monate sind das 240 € netto und ca. 540 € brutto.

▪ Anwesenheitsprämie

Pro Halbjahr ohne Fehlzeit erhalten die Mitarbeiter, die Vollzeit arbeiten, eine Anwesenheitsprämie in Höhe von 254,- €, wenn sie z. B. 2.400,-€ monatlich brutto verdienen (Die Zahlen beziehen sich auf das Jahr 2004, das Jahr der Einführung) . Für jeden Fehltag im Halbjahr wird die Anwesenheitsprämie um 10% des Betrages, d. h. 25,40 € je Fehltag reduziert. Ab dem 10. Fehltag entfällt die Anwesenheitsprämie im Halbjahr. Diese Regelung entspricht dem Lohnfortzahlungsgesetz. Dieser Bonus wird im Juli und im Januar mit dem Gehalt ausbezahlt.

▪ Gewinnbeteiligung

Gewinnbeteiligung bedeutet die Beteiligung der Mitarbeiter am operativen Gewinn. Voraussetzung hierfür ist zum einen, dass der Unternehmer sich so weit „in die Karten schauen lassen will“ und dass das Vertrauen herrscht, dass der operative Gewinn nicht durch Abschreibungen, Rückstellungen etc. durch den Unternehmer manipuliert wird. Zum anderen muss ein angemessenes und berechenbares Verhältnis von operativem Gewinn und Beteiligung der Mitarbeiter am Gewinn festgelegt werden. Die ersten beiden Voraussetzungen waren gegeben und die letzte wurde aufgrund von Schattenrechnungen auf Basis der Jahre 1999 - 2002 berechnet und diskutiert.

Der Pflegedienst schüttet einen vorher festgelegten Prozentsatz seines operativen Gewinns an die Mitarbeiter aus und verteilt sie anteilig aufgrund des individuellen Entgelts der Mitar-

beiter in dem sowohl die Wertigkeit der Tätigkeit (Pflegefachkraft, Pflegehilfskraft, Haushaltshilfe) als auch die Arbeitszeit (Voll- oder Teilzeit) abgebildet ist.

Beispiel:

- operativer Gewinn 100.000 € im Halbjahr
- 10% für Mitarbeiter => 10.000 € im Halbjahr
- individuelles monatliches Gehalt des Mitarbeiters 2.400,- €

$$\text{individueller Bonus} = \frac{\text{Gewinnanteil der Mitarbeiter}}{\text{Summe der Bruttogehälter aller Mitarbeiter}} \times \text{individuelles Monatsgehalt}$$

$$\text{individueller Bonus} = \frac{10.000 \text{ €}}{40.000 \text{ €}} \times 2.400,- \text{ €} = 600 \text{ € im Halbjahr}$$

Abb. 1: Beispiel zur Errechnung der Gewinnbeteiligung

Den Mitarbeitern, die monatlich 2.400,- € brutto verdienen ist es möglich bei den beispielhaft genannten Zahlen halbjährlich einen Bonus in Höhe von 240 € netto, d. h. 540 € brutto für unfallfreies Fahren plus 254,40 € Anwesenheitsprämie und 600,- € Gewinnbeteiligung zu erhalten, d. h. ein vergleichbares Bruttoentgelt von ca. 1.394,40 € im Halbjahr und 2.788,80 € im Jahr. Dies liegt über dem in der Vergangenheit gezahlten jährlichen Urlaubs- und Weihnachtsgeld.

Nur chic oder auch erfolgreich?

Ein Bonussystem erfüllt seinen Sinn nicht dadurch, dass es chic ist und dem Unternehmer eine gewisse Aufmerksamkeit unter Berufskollegen beschert, sondern dadurch, dass es sich seit 20 Jahren täglich in der Praxis bewährt.

Durchschnittliche Schadensquote

(Vorher 2000 - 2003) - Nachher (2004 - 2015)

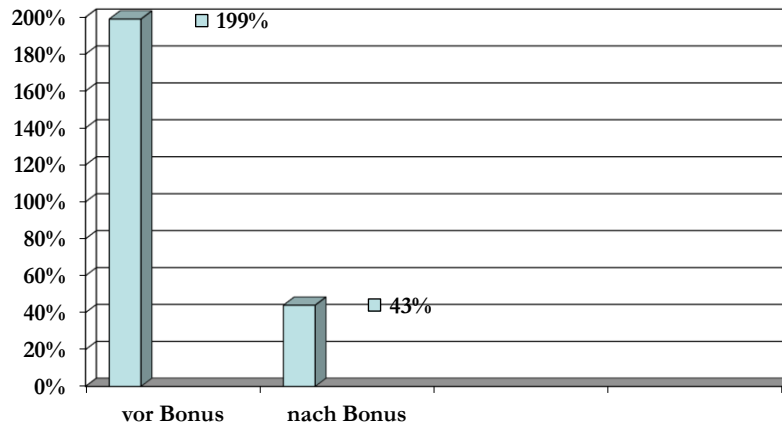
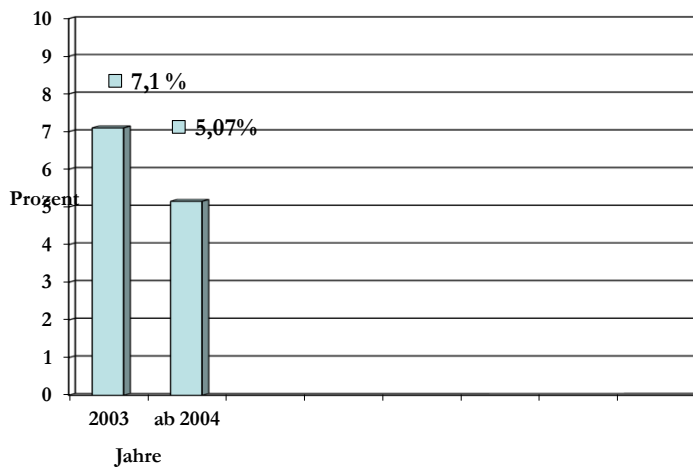


Abb. 2: Entwicklung der durchschnittlichen Schadensquote vor und nach der Einführung des Bonus

Entwicklung der Fehlzeiten



86

Abb. 3: Entwicklung der durchschnittlichen Fehlzeiten vor und nach Einführung des Bonus

Abb. 2 zeigt die Entwicklung der Schadensquote vor und nach Einführung des Bonussystems. Der Unterschied ist statistisch signifikant. Bei der Fehlzeitquote (Abb. 3) ist - auch unter Berücksichtigung der allgemeinen Entwicklung der Fehlzeitquote und der besonderen im Bereich der Pflegeberufe ein erfolgreicher Trend abzulesen. Die Mitarbeiter tauschten nach Einführung des Bonussystems mit Kollegen den Dienst, um ihren Anwesenheitsbonus in vollem Umfang zu bekommen, wenn sie den Eindruck hatten eine Erkältung sei im Anflug. Mit diesem System ist es allerdings nicht gewollt, dass kranke Mitarbeiter zur Arbeit kommen.

Die Leistungskultur hat sich verändert

Die Entwicklung der Unfall- und Fehlzeiten, aber auch das kosten- und ertragsorientiertere Verhalten der Mitarbeiter führte in Summe zu einem besseren betriebswirtschaftlichen Ergebnis und letztendlich zu einer höheren Gewinnbeteiligung. Mit dem Kommunizieren und Rückmelden der drei Kennzahlen veränderte sich die Leistungskultur im Unternehmen. Die Pflegekräfte bekamen ein Gespür dafür, dass sie nicht nur helfen, sondern auch ein Auge darauf haben sollten, dass Veränderungen im Krankheitsbild der Patienten und seiner Bedürftigkeit zeitnah zu Veränderungen des Leistungsangebots führten. Dies führt dann wiederum zu einem besseren Betriebsergebnis. Ebenso wurde Kostenbewusstes Handeln intensiviert.

Das Betriebsklima hat sich durch die als gerechter erlebte Vergütung verbessert, latente Konflikte wurden reduziert. Die Teamarbeit hat sich verbessert und die Mitarbeiter achten - im positiven Sinn - auf die Kollegen. Sie identifizieren sich stärker mit ihrem Unternehmen und

fühlen sich stärker an dieses gebunden. Die Fluktuation ist weit unter dem Durchschnitt der Branche.

Der Häusliche Kranken- und Seniorenpflegedienst hat in den letzten zwanzig Jahren - inflationsbereinigt - eine höhere Gehaltssumme gezahlt, als er gezahlt hätte, wenn er das Bonussystem nicht eingeführt hätte. Da sich dieses Bonussystem aber über Win-win selbst finanziert ist es zum Vorteil von Mitarbeitern und Unternehmen.

Ein Ergebnis des Bonussystems ist auch, dass der Inhaber im Jahr 2006, nach zwei Jahren mit guten Erfahrungen mit dem Anwesenheitsbonus eine neue Regelung einführte: Mitarbeiter die keinen Krankheitstag im Kalenderjahr haben erhalten drei Tage bezahlten Sonderurlaub.

Bei den Stellenausschreibungen und im Vorstellungsgespräch hat das Leistungsentgelt einen hohen Stellenwert.

Gewagt und gewonnen

Mit der Einführung von Leistungs- und Erfolgsentgelt hat der ambulante Pflegedienst Neuland beschritten. In vielen Einrichtungen wird das Thema auch heute noch defensiv und eher ablehnend diskutiert. Der Häusliche Kranken- und Seniorenpflegedienst hat bereits im Jahr 2003 aufgrund eines Anstoßes von außen - mit den Mitarbeitern - ein Bonussystem erarbeitet und 2004 eingeführt, das ein Vorbild für andere Pflegedienste sein kann. Der Pflegedienst hat damals - ebenso wie die Mitarbeiter - gewagt und seither jährlich gewonnen.

Köln, den 07.03.2025

Eckhard Eyer