

Leistung soll sich lohnen

→ **Unternehmensbindung** Um neue, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten, spielt auch die Vergütung eine bedeutende Rolle. Mit der Einführung eines Leistungsentgeltes hat die AGO Unternehmensgruppe die Motivation und die Arbeitsergebnisse ihres Personals spürbar verbessert.

Text: Eckhard Eyer und Mathias Neumayer

Das Gießkannenprinzip bei der Entlohnung der Mitarbeiter hat ausgedient. Gegen den Grundsatz der Gleichbehandlung wird trotzdem nicht verstoßen. Im Gegenteil, er wird jetzt erst erfüllt! Der Grundsatz besagt, dass Gleiches gleich und Unterschiedliches unterschiedlich zu behandeln ist – was auch für die Leistung der Mitarbeiter gilt. Jeder weiß: Zwei

damit als Dienstleister ihren Bewohnern vertraglich ein Serviceversprechen in definierter Qualität und Menge ab. Dieses Versprechen müssen die Mitarbeiter, die der Betreiber einstellt, einhalten. Sie haben einen Arbeitsvertrag, in dem die geschuldete Arbeit genannt und vergütet wird – etwa für eine Altenpflegerin. Das Dreiecksverhältnis von Betreiber, Bewohner und Pflegekraft kann dadurch geschlossen werden. Aus dem Betreuungsvertrag, dem Leitbild der Einrichtung und dem Sozialgesetzbuch wird das Servicelevel abgeleitet. Mit den Mitarbeitern bzw. ihren Vertretern werden Zielvereinbarungen abgeschlossen; beim vollständigen Erfüllen des Servicelevels erhalten die Mitarbeiter ihr Leistungsentgelt in voller Höhe.

Zur Einhaltung des Servicelevels und damit zum Erreichen der Ziele ist es notwendig, dass die Mitarbeiter für die Tätigkeit, für die sie eingestellt werden, fachlich qualifiziert sowie menschlich geeignet sind, und dass sie auf die speziellen Bedürfnisse der Bewohner hin eingearbeitet werden (etwa Biografie orientiertes Arbeiten). Wird die zugesagte Betreuungsqualität nicht vollständig erbracht und das definierte Servicelevel damit nicht konsequent eingehalten, dann erreichen die Mitarbeiter die gesetzten Ziele nicht in ihrer ganzen Breite und erhalten somit das Leistungsentgelt nur anteilig. Die konsequente Umsetzung aller den Bewohnern zugesagten Leistungen in entsprechender Qualität wird sowohl mit dem Leistungsentgelt als auch im wertschätzenden Mitarbeitergespräch anerkannt.

» Um Mitarbeiter fair zu bezahlen, muss ihre Leistung differenziert gesehen und entsprechend belohnt werden.

tun das Gleiche, und es ist noch lange nicht das Selbe. Um Mitarbeiter fair zu bezahlen, sollte ihre Leistung differenziert gesehen und entsprechend belohnt werden. Dadurch lassen sich gute und engagierte Pflegekräfte gewinnen und binden.

Mit Zielvereinbarungen Servicelevel garantieren
Heimbewohner schließen mit dem Betreiber von Einrichtungen der stationären Altenpflege einen Betreuungsvertrag ab. Die Einrichtungen geben

SERVICELEVEL-MANAGEMENT UND LEISTUNGSENTGELT

Sieben Tipps zur Einführung:

1. Mitarbeiter und Führungskräfte bei der Definition des Servicelevels beteiligen
2. Zielvereinbarungen und Servicelevel aus dem Unternehmens- und Pflegeleitbild ableiten
3. Mitarbeitern das Einhalten des Servicelevels vorleben
4. Neue Mitarbeiter konsequent und gut einarbeiten
5. Mitarbeitervertreter in Bewertungs-Teams integrieren
6. Leistungsentgelt als Sonderzahlung mehrmals jährlich auszahlen
7. Leistungskultur schrittweise verbessern

Durch Leistungsentgelte Ziele erreichen

Die Vergütung ist ein häufig unterschätzter Aspekt für die Gewinnung von neuen, qualifizierten Mitarbeitern und ihrer Bindung an das Unternehmen. Es zeigt sich, dass Mitarbeiter ein entsprechendes Feedback über ihre Leistung erwarten, und dass sie bei entsprechend guter Leistung auch



Die Erfüllung des Servicelevels wird durch das Leistungsentgelt und die Wertschätzung des Mitarbeiters anerkannt.

Foto: Werner Krüper

angemessen finanziell belohnt werden wollen. Einrichtungen, die eine sehr gute Bewertung durch den Medizinischen Dienst der Krankenkassen (MDK) anstreben, können mit Zielvereinbarungen über die Einhaltung des Servicelevels und entsprechende Leistungsentgelte attraktive Anreize schaffen. Ziel ist es, dass möglichst alle Mitarbeiter eine gute Leistung erbringen und das Leistungsentgelt in voller Höhe erhalten.

Durch das betriebliche Qualitätsmanagement mit internen Audits und den Prüfungen des MDK wird in der Praxis die Einhaltung des Servicelevels sichergestellt. Um die Zielerreichung zu bewerten, werden Teams gebildet, die aus Vertretern der Pflege, des Qualitätsmanagements und aus Arbeitnehmervetretern bestehen. Sie nehmen halbjährig die Audits vor. Die Mitarbeiter werden über das Ergebnis informiert. Sie erhalten Hinweise dazu, wie sie ihre Arbeit verbessern und ihr Wissen erweitern können. Und die Mitarbeiter werden durch Lob und Anerkennung ebenso wie durch das Leistungsentgelt motiviert. Üblicherweise erhalten die Mitarbeiter in Abhängigkeit von der Höhe des zur Verfügung stehenden Leistungsentgeltvolumens zusätzlich zu den monatlichen Gehaltszahlungen zwei bis vier Mal jährlich ein spürbares Leistungsentgelt.

Neue Mitarbeiter konsequent einarbeiten

Es ist unabdingbar, dass neu rekrutierte Pflegekräfte konsequent eingearbeitet werden, damit sie den Servicelevel der Einrichtungen erfüllen und stets gewährleisten können – am besten von Mentoren bzw. Paten. Die Einrichtungen haben es auch selbst in der Hand, wie gut ihre neuen Mitarbeiter das Servicelevel erfüllen und ihre Ziele erreichen, wie zufrieden die Bewohner und Angehörigen sind, wie gut der MDK die Einrichtung bewertet und wie stark die Mitarbeiter sich mit „ihrer“ Einrichtung identifizieren.

Beispiel: Die AGO Unternehmensgruppe

- **Piloteinrichtung:** Das Seniorenzentrum Bielatal gilt als führend in der sächsischen Schweiz und kann seit Jahren eine hervorragende Bewertung durch den MDK vorweisen. Es gehört zur AGO Unternehmensgruppe in Köln, die in mehreren

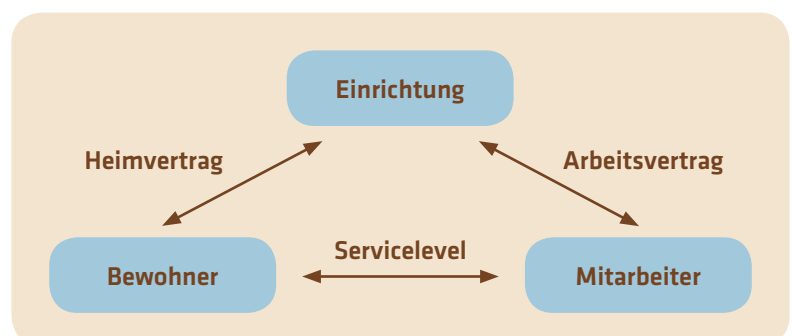
» Die Einrichtungen haben es auch selbst in der Hand, wie gut die Mitarbeiter ihre Ziele erreichen.

Bundesländern neun zum Teil mehrgliedrige Seniorenzentren für insgesamt etwa 1 000 überwiegend pflegebedürftige Bewohner betreibt. Das seit Gründung des Unternehmens vollzogene konservative Wachstum soll auch künftig neben den inhaltlich fachlichen Prozessen die Unternehmensentwicklung prägen.

- **Schritte zum betrieblichen Leistungsentgelt:** Der starke Wettbewerb um qualifizierte Pflegekräfte motivierte die Heimleiterin des Seniorenzentrums, über eine attraktive, wettbewerbsfähige Vergütung der Mitarbeiter nachzudenken. Man entschied sich für ein Leistungsentgelt, das auf

→

BETREUUNGSVERTRAG - ARBEITSVERTRAG - SERVICELEVEL



der Leistungs- und Feedbackkultur des Hauses aufbaute. Hierzu wurde, gemeinsam mit einem Vergütungsberater, ein Leistungsentgelt erarbeitet – basierend auf Zielvereinbarungen und dem Servicelevel-Management.

- **Projektgruppe:** In mehreren Workshops erarbeitete eine Projektgruppe, bestehend aus Heimleitung, Pflegedienstleitung, Wohnbereichsleitungen und Mitarbeitervertretern, das Verfahren zur Ermittlung der Leistung, das auf der Einhaltung des Servicelevels beruht. Es wurde in Schattenrechnungen getestet, bevor es den Mitarbeitern in einer Mitarbeiterversammlung vorgestellt und mit ihnen besprochen wurde.

- **Leistungserfassung:** Das Verfahren ist in der Pflege auf Pflegefachkräfte und Pflegeassistenten differenziert zugeschnitten. Es wurden je fünf Gruppen von Zielen mit drei bis fünf differenzierten Leistungszielen beschrieben und eine Gewichtung der einzelnen Gruppen von Zielen vorgenommen. Die Erfahrung zeigt, dass dieses übersichtliche und leicht verständliche Zielsystem konfliktfrei umzusetzen ist.
- **Bewertungsteam:** Ein Team, zu dem Pflegedienstleitung, Wohnbereichsleitungen und Mitarbeitervertreter gehören, bewertet die Leistung der Mitarbeiter zwei Mal jährlich aufgrund der Ziele und Zielerreichung. In einem Vieraugen-Gespräch werden den Mitarbeitern die Ergebnisse erläutert und gegebenenfalls notwendige Maßnahmen besprochen. Als Bewertungszeitraum wurden die Monate April bis September und Oktober bis März gewählt. Die Bewertung der Zielerreichung und das Feedbackgespräch erfolgen im März und September eines Jahres, in den Monaten April und Oktober erfolgt die Auszahlung des Leistungsentgeltes.
- **Erfahrungen:** Der Erfolg des Leistungsentgeltes beruht auf zwei Säulen: der gemeinsamen, transparenten und konstruktiven Zusammenarbeit in der Projektgruppe sowie der Stimmigkeit der gelebten Unternehmens- und Leistungskultur mit der Philosophie der Zielvereinbarungen aufgrund des Servicelevels. Von der Projektgruppe wurde das Ergebnis im Konsens

VERFAHREN FÜR DIE AUDITIERUNG DES SERVICELEVELS (AUSZUG)

Gruppen von Zielen	Zielerreichung	
	Nicht erfüllt	Erfüllt
Aktualität der Fachkenntnisse	0	10
Korrekte Umsetzung ärztlicher Verordnungen und medizinischer Leistungen	0	15
Einhaltung des Pflegestandards in der Grundpflege	0	15
...		
korrekte, zeitnahe Dokumentation	0	30
Summe der Punkte		



Interview

„Nur mit motivierten Fachkräften können wir die Qualität in unseren Einrichtungen halten.“

Kersten Vettermann ist Heimleiterin in den Seniorenzentren AGO Bielatal und AGO Kreischa

Altenheim: Frau Vettermann, Herr Wollmann, Sie haben die Einführung des Leistungsentgeltes maßgeblich mitgestaltet. Was waren die Ziele?

Kersten Vettermann: Mit dem Leistungsentgelt wollten wir die Leistungsträger weiter motivieren und die Fachkräfte an die Einrichtung binden. Nur mit qualifizierten, motivierten Fachkräften können wir die Qualität in der Einrichtung und unser Image als erste Adresse der Region halten.

David Wollmann: Ich war bei dem Thema zunächst skeptisch, denn wer schenkt seinen Mitarbeitern schon ein zusätzliches Leistungsentgelt. Ich fragte mich, was wir dafür mehr tun müssen. Nachdem ich begriffen hatte, dass es um die Einhaltung des Servicelevels ging, also um mehr Qualität statt um mehr Quantität, da waren ich und der Mitarbeiterrat dabei.

Altenheim: Wie haben die Mitarbeiter reagiert?

David Wollmann: Denen ging es wie mir: Ein Leistungsentgelt für mehr Qualität finden sie toll. Wir haben seit Jahren sehr gute Bewertungen durch den MDK und fühlen uns durch das Leistungsentgelt motiviert, diesen Standard zu halten.

Kersten Vettermann: Als wir das Leistungsentgelt in der Projektgruppe erarbeiteten, da gab es sehr schnell einen Konsens zwischen den Beteiligten. Wir haben praktisch unsere gelebte Leistungskultur in ein Verfahren gegossen.

erarbeitet und auch gegenüber den Mitarbeitern vertreten. Die Mitarbeiter verstanden, warum Zielvereinbarungen mit Leistungsentgelt eingeführt wurden, wie transparent das Bewertungsteam arbeitet, und wie sie durch ihre Leistung zu ihrem Leistungsentgelt kommen. Sie tragen das Leistungsentgelt inhaltlich voll mit und freuen sich über die attraktive Höhe. Mit der Einführung im Jahr 2010 ging ein spürbarer Ruck durch die Mitarbeiterschaft. In den Genuss des Leistungsentgelts kamen in den ersten Jahren etwa 80 Prozent der Mitarbeiter. Nach den positiven Erfahrungen in Bielatal hat die Geschäftsführung 2011 und 2012 in vier weiteren AGO-Seniorenzentren Zielvereinbarungen mit Leistungsentgelt eingeführt und dies in weiteren Häusern geplant.

Fazit

In den Unternehmen der Altenpflege hat sich gezeigt, dass die Verknüpfung von Zielvereinbarungen auf Basis des Servicelevels mit Leistungsentgelt sinnvoll ist. Es führt zum einen zu zufriedenen Bewohnern und zum anderen dazu, gute Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden.

Die gute Einarbeitung neuer Mitarbeiter führt zu ihrer hohen Identifikation und Sicherheit im Umgang mit den Bewohnern. Zusätzlich erhalten sie für ihr gutes Arbeiten eine Belohnung. Die Unternehmen, die mit Zielvereinbarungen und einem ausgefeilten Servicelevelmanagement ar-

beiten, fühlen sich auf die Herausforderungen der Zukunft gut vorbereitet. ➤

MEHR ZUM THEMA

Buch: Thomas Müller u. Lars Rosner (Hrsg.)

„Gute Mitarbeiter finden, fördern, binden“;

Vincentz Network, Hannover, 2010.

Direkt bestellen: www.altenheim.net/Shop/Buecher

Infos: www.eyer.de, www.ago-sozialeinrichtungen.de

Vortrag: „Talente entdecken, Potenziale fördern: Wege zum erfolgreichen Einsatz der kostbaren Ressource Mitarbeiter“ lautet ein Vortrag von Dr. Klaus Herzberg, Geschäftsführer der Franziska Schervier Altenhilfe gem. GmbH, den er auf dem Pflegekongress im Rahmen der ALTENPFLEGE 2013 hält. Infos und Anmeldung: www.altenpflege-messe.de/kongresse/pflege_kongress



Eckhard Eyer ist Vergütungsberater und Inhaber des Beratungsunternehmens Perspektive Eyer Consulting in Köln.



Mathias Neumayer ist Geschäftsführer der AGO Unternehmensgruppe in Köln.

Altenheim: Welche Auswirkungen hat die Einführung des Leistungsentgeltes auf das Verhalten der Pflegekräfte gehabt?

David Wollmann: Bei der zeitnahen Dokumentation hatten wir den größten Verbesserungsbedarf. Mit dem neuen Leistungsentgelt haben sich alle einen Ruck gegeben, und es wurde fast ein Sport daraus, wer die beste Dokumentation hat.

Kersten Vettermann: Pflegedokumentation wird nicht mehr als Last, sondern als notwendig zum Erreichen der Qualitätsanforderungen gesehen.

Altenheim: Gab es einen Strohuereffekt oder wirkt das Leistungsentgelt nachhaltig?

Kersten Vettermann: Wir arbeiten nun schon seit gut zwei Jahren mit dem Leistungsentgelt, haben vier Auszahlungen gehabt und können noch keine Abnutzungserscheinungen feststellen. Im Gegenteil – es ist, wie die Einhaltung des Servicelevels, ein wichtiger Teil unserer erfolgreichen Arbeit.



Interview

„Durch das Leistungsentgelt fühlen wir uns motiviert, unseren hohen Standard zu halten.“

David Wollmann ist Vorsitzender des Mitarbeiterrates und Wohnbereichsleiter im Seniorenzentrum Bielatal

Altenheim: Würden Sie heute bei der Einführung eines Leistungsentgeltes etwas anders machen?

David Wollmann: Wir würden wir es wieder so machen. Ich denke, wir haben den richtigen Weg eingeschlagen, das System hat sich bewährt. Mit der Heimleitung haben wir vereinbart, dass wir nach drei Jahren unsere Erfahrungen auswerten und bei Bedarf das System weiterentwickeln. Im Moment sehe ich aber keinen Handlungsbedarf.