

Mit Bonussystem nachhaltig erfolgreich

LEISTUNGSENTGELTE UND BONUSSYSTEME SIND EINE MÖGLICHKEIT, GUTE MITARBEITER ZU IDENTIFIZIEREN UND AN SICH ZU BINDEN. LASSEN SICH DIESE SYSTEME ABER DAUERHAFT ETABLIEREN? JA – DAS ZEIGT DAS BEISPIEL DES HÄUSLICHE KRANKEN- UND SENIORPFLLEGEDIENSTES THOMAS REHBEIN AUS WIESBADEN.

FOTO: SUSANNE EL-NAWAB

Von Eckhard Eyer und Thomas Rehbein

Bei Gründung des Pflegedienstes Rehbein im Jahr 1991 richtete sich Geschäftsführer Thomas Rehbein nach dem Arbeitsmarkt im Rhein-Main-Raum und gruppierte seine Mitarbeiter in Anlehnung an den Bundesangestelltentarif (BAT) ein, d. h. ihr monatliches Einkommen richtete sich nach Qualifikation, Alter, Familienstand und Anzahl der Kinder. Neben dem monatlichen Entgelt erhielten sie ein Urlaubs- und ein Weihnachtsgeld unter dem Vorbehalt, dass die wirtschaftliche Situation es erlaubte, Urlaubs- und Weihnachtsgeld zu zahlen. Eine Bezahlung nach Leistung erfolgte nicht und eine Vergütung nach Erfolg nur insoweit, als bei einem schlechten Geschäftsergebnis ein reduziertes oder gar entfallendes Urlaubs- und Weihnachtsgeld, als eine Art Härtefallregelung, wirksam geworden wäre. In den Jahren 1991 bis 2003 wurde immer das volle Urlaubs- und Weihnachtsgeld gezahlt.

UNZUFRIEDENHEIT MIT BESTEHENDEM ENTGELTSYSTEM

Die Tatsache, dass – wie im BAT unterstellt – mit steigendem Lebensalter bzw. einer größeren Erfahrung eine höhere bzw. bessere Leistung einhergehen sollte, stellte sich beim Pflegedienst Rehbein nicht automatisch ein. Es gab junge engagierte Pflegefachkräfte und ältere Pflegefachkräfte, deren Einsatzbereitschaft zu wünschen übrig ließ. Ebenso war schwer zu vermitteln, dass unabhängig von der Arbeit und Leistung die Gehälter unterschiedlich waren, weil – aufgrund der Bedürftigkeit – Kinderzuschläge gezahlt wurden.

Das persönliche Engagement der Mitarbeiter, ihre Arbeitsqualität und Arbeitsquantität wurden ebenso wenig berücksichtigt wie das Betriebsergebnis. Was im Pflegedienst immer wieder zu Diskussionen führte,

waren von Mitarbeitern verursachte Unfälle, die das Unternehmen direkt oder indirekt (erhöhte Versicherungsprämien) mit Kosten belasteten, und wenn es schwere Unfälle waren auch dazu führten, dass die Arbeit der Kollegen übernommen werden musste.

NOT MACHT ERFINDERISCH

Die latente Unzufriedenheit manifestierte sich, als im Jahr 2003 die KFZ-Versicherung dem ambulanten Pflegedienst wegen der erhöhten Schadensquote kündigte. Dies teilte Thomas Rehbein seinen Mitarbeitern mit und es entbrannte eine Diskussion über die Unfallrate und zusätzlich zu folgenden Themen:

- Hohe Fehlzeiten einzelner Mitarbeiter,
- erhebliche Unterschiede zwischen Mitarbeitern hinsichtlich ihrer Arbeitsqualität und -quantität,
- höhere Belastung der „guten Mitarbeiter“ durch Fehlzeiten ihrer Kollegen und deren mangelnde Arbeitsleistung hinsichtlich Qualität und Quantität.

Das Betriebsklima wurde durch solche Diskussionen nicht beflügelt, im Gegenteil, es litt. Die Mitarbeiter wünschten bzw. forderten eine individuelle Vergütung aufgrund ihrer Leistung und ihres Beitrags zum Unternehmenserfolg. Das Management griff die Wünsche der Mitarbeiter auf und bat sie, im Frühjahr 2003, in jedem Standortteam ihre Wünsche und Vorschläge zu nennen. Unter anderem wurden genannt:

- Zusatzaufgaben honorieren,
- Krankheitsvertretung berücksichtigen,
- direkte Umsatzbeteiligung anhand der versorgten Patienten,
- keine Beurteilung der Leistung, sondern Leistungsmessung,
- transparentes, nachvollziehbares einfaches System,
- kein bzw. wenig Verwaltungsaufwand.

Eine eigens für die Auswertung gebildete Projektgruppe, bestehend aus Geschäftsführung, Mitarbeitervertretung und Pflegedienstleitungen, wertete die Mitarbeiterbefragung und die Vorschläge zu einer individuellen Vergütung nach Leistung aus. Es folgten Gespräche des Managements mit Berufskollegen, einem Steuerberater und einem Vergütungsberater, was schließlich zur Entwicklung und Einführung eines ausdifferenzierten leistungs- und erfolgsbezogenen Entgeltsystems führte. Thomas Rehbein nannte es Bonussystem und stellte es Ende 2003 seinen Mitarbeitern vor.

ZAHLEN SPRECHEN FÜR SICH

Das Bonussystem des Häuslichen Kranken- und Seniorenpflegedienst Thomas Rehbein ermöglicht Mitarbeitern, die monatlich 2 000 Euro brutto verdienen,

- + *halbjährlich einen Bonus in Höhe von 240 Euro netto (540 Euro brutto),*
- + *212 Euro Anwesenheitsprämie halbjährlich,*
- + *500 Euro Gewinnbeteiligung,*
- + *d. h. ein vergleichbares Bruttoentgelt von rund 1 242 Euro im Halbjahr und 2 484 Euro im Jahr. Diese Summe liegt über dem, was der Dienst vor Einführung des Bonussystems in Form von Urlaubs- und Weihnachtsgeld ausgezahlt hat.*

30 PERSONALVERGÜTUNG

Die spannendsten Fragen lauten: 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 unter der Bedingung gezahlt, dass der Pflegedienst dazu wirtschaftlich in der Lage ist. Dieses Entgeltvolumen wurde den Mitarbeitern nun im Bonussystem ausgezahlt, wenn sie gewisse Leistungen bzw. Ergebnisse erreichten. Aus der ehemals unbedingten Entgeltzahlung wurde eine bedingte Entgeltzahlung, die Bedingung war das Erbringen einer entsprechenden Leistung. Das Leistungs- und Erfolgsentgelt bezüglich der Anwesenheit und der Gewinnbeteiligung wurde halbjährlich ausgezahlt und zwar im

» Die latente Unzufriedenheit im Team manifestierte sich, als die KFZ-Versicherung dem Pflegedienst die Verträge aufgrund der gestiegenen Unfallzahlen kündigte.

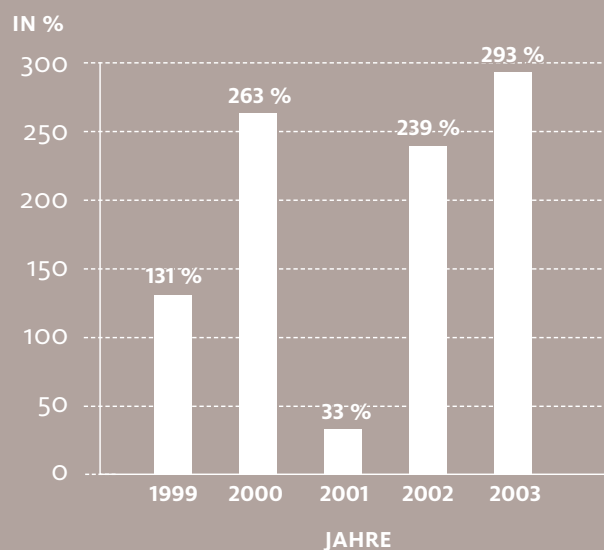
Juli des laufenden Jahres und im Januar des Folgejahres. Bezüglich des unfallfreien Fahrens wird das Leistungsentgelt monatlich ausgezahlt, um steuer- und sozialversicherungsrechtliche Vorteile zu nutzen.

BONUSSYSTEM SETZT SICH AUS DREI BAUSTEINEN ZUSAMMEN

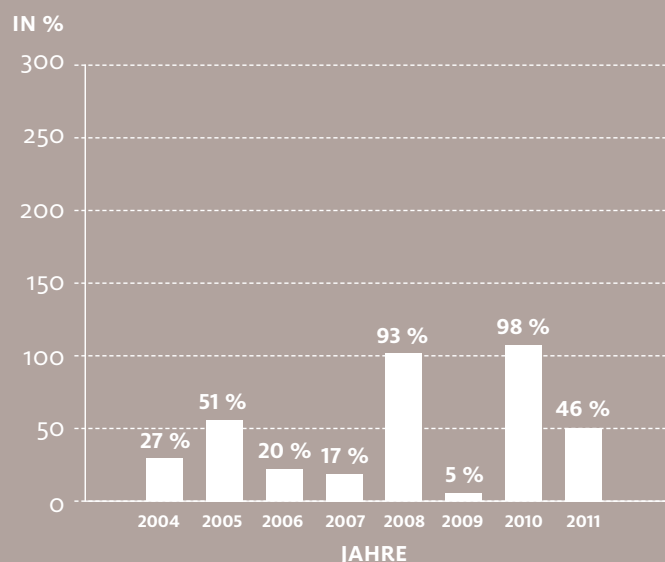
Das Leistungs- und erfolgsabhängige Bonussystem setzt sich aus drei Bausteinen zusammen, die individuell bzw. teambezogen ermittelt werden; es sind:

- **unfallfreies Fahren,**
 - **Anwesenheitsprämie und**
 - **Gewinnbeteiligung**
-
- **Unfallfreies Fahren:** Das unfallfreie Fahren wird individuell ermittelt. Jeder Mitarbeiter, der unfallfrei fährt, erhält monatlich 40 Euro als steuerfreien Warengutschein, umgangssprachlich auch Benzinsgutschein genannt. Im Falle eines selbstverschuldeten Unfalls bekommt der Mitarbeiter sechs Monate lang den steuerfreien Warengutschein nicht. Mitarbeiter, die – weil sie z. B. in der Verwaltung arbeiten – keine Autounfälle während ihres Dienstes verursachen können, erhalten die gleiche Verdienstchance wie ihre „fahrenden Kollegen“. Mit ihnen wurden Ziele (z. B. vollständige und zeitnahe Dokumentation) vereinbart, die sie erfüllen müssen, um den Gutschein zu erhalten. Der Wert eines Warengutscheins von monatlich 40 Euro netto beträgt in Steuerklasse I ca. 90 Euro brutto. Bei einem selbstverschuldeten Unfall und dem Entfall der Prämie für sechs Monate sind das 240 Euro netto und ca. 540 Euro brutto.
 - **Anwesenheitsprämie:** Pro Halbjahr ohne Fehlzeit erhalten die Mitarbeiter, die Vollzeit arbeiten, eine Anwesenheitsprämie in Höhe von 212 Euro, wenn sie z. B. 2 000 Euro monatlich brutto verdienen. Für jeden Fehltag im Halbjahr wird die Anwesenheitsprämie um zehn Prozent des Betrages, d. h. 21,20 Euro je Fehltag reduziert. Ab dem 10. Fehltag entfällt die Anwesenheitsprämie im Halbjahr.
 - **Gewinnbeteiligung:** Hinter dem Stichwort Gewinnbeteiligung verbirgt sich die Beteiligung der Mitarbeiter am operativen Gewinn. Der Pflegedienst schüttet zehn Prozent seines operativen Gewinns an die Mitarbeiter aus und verteilt sie anteilig aufgrund des individuellen Entgelts der Mitarbeiter, indem sowohl die Wertigkeit der Tätigkeit (Pflegefachkraft oder Pflegehilfskraft) als auch die Arbeitszeit (Voll- oder Teilzeit) abgebildet ist (siehe Beispielrechnung).

SCHADENSQUOTE VOR EINFÜHRUNG DES BONUSSYSTEMS



SCHADENSQUOTE NACH EINFÜHRUNG DES BONUSSYSTEMS



> Abbildungen 1 und 2: Entwicklung der Kfz-Schadensquote vor (oben) und nach (unten) Einführung des Bonussystems im Jahr 2004.

Den Mitarbeitern, die monatlich 2 000 Euro brutto verdienen, war es möglich bei den beispielhaft genannten Zahlen halbjährlich einen Bonus in Höhe von 240 Euro netto, d. h. 540 Euro brutto plus 212 Euro Anwesenheitsprämie und 500 Euro Gewinnbeteiligung zu erhalten, d. h. ein vergleichbares Bruttoentgelt von ca. 1 242 Euro im Halbjahr und 2 484 Euro im Jahr. Dies liegt über dem in der Vergangenheit gezahlten jährlichen Urlaubs- und Weihnachtsgeld.

Da es nicht reicht, ein innovatives leistungs- und erfolgsabhängiges Bonussystem einzuführen, sondern sich dies auch im Praxisalltag stets bewähren muss, stellt sich die Frage nach seiner Nachhaltigkeit. Im vorliegenden Fall erfolgt die Evaluation nicht aufgrund einer umfangreichen wissenschaftlichen Status-, Prozess- und Ergebnisanalyse mit Mitarbeiterbefragungen und Führungskräfteinterviews, sondern aufgrund einer personalwirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Analyse einerseits und der ‚Abstimmung mit den Füßen der Mitarbeiter‘ auf einem

leergelegten Arbeitsmarkt für Pflegefachkräfte andererseits.

Die Abbildungen 1 und 2 zeigen die Entwicklung der Schadensquote vor und nach Einführung des Bonussystems. Der Unterschied ist statistisch signifikant. Bei der Fehlzeitquote ist ein erfolgreicher Trend seit Einführung des Systems in 2004 abzulesen. Thomas Rehbein erlebte, dass Mitarbeiter nach Einführung des Bonussystems mit Kollegen den Dienst tauschten, um ihre Anwesenheitsquote nicht zu verschlechtern, wenn sich eine Grippe bei ihnen ankündigte. Aufgrund dieser handlungsrelevanten Steuerung der Mitarbeiter aufgrund des Bonussystems erhielten alle Mitarbeiter, die in einem Kalenderjahr nicht erkrankten, ab 2006 einen Zusatzurlaub von drei Arbeitstagen.

DIE LEISTUNGSKULTUR IM UNTERNEHMEN HAT SICH VERÄNDERT

In Summe führte die Entwicklung der Unfall- und Krankheitsstatistiken zu einem besseren betriebswirtschaftlichen Ergebnis und einer erhöhten Gewinnbeteiligung. Die Einführung des Bonussystems führte zu höheren Gehaltszahlungen. Mit dem Kommunizieren und Rückmelden der drei Kennzahlen veränderte sich die Leistungskultur im Unternehmen. 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 liegt weit unter dem Durchschnitt der Branche.

Der Häusliche Kranken- und Seniorenpflegedienst Thomas Rehbein hat in den letzten acht Jahren 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, war es zum Vorteil von Mitarbeitern und Unternehmen, deshalb wird es auch zukünftig beibehalten und weiterentwickelt.

DEN SCHRITT GEWAGT UND GEWONNEN

Mit der Einführung von Leistungs- und Erfolgsgeld in der Sozialwirtschaft und in den ambulanten Pflegediensten wird weitgehend Neuland beschritten. In vielen Einrichtungen wird das Thema heute defensiv und ablehnend diskutiert. Der Häusliche Kranken- und Seniorenpflegedienst Thomas Rehbein hat bereits im Jahr 2003 aufgrund eines Anstoßes von außen – mit den Mitarbeitern – ein neues Bonussystem erarbeitet und 2004 eingeführt. Der Pflegedienst hat damals bereits diesen Schritt ge-

» Für das unfallfreie Fahren wird das Leistungsentgelt monatlich ausbezahlt, um steuer- und sozialversicherungsrechtliche Vorteile zu nutzen.

wagt und gewonnen. Erfahrungen auch in anderen Einrichtung zeigen, dass der Weg vom unbedingten Entgelt zum teilweise bedingten – an Leistung und Erfolg geknüpften Entgelt – z. B. im Rahmen eines Servicelevel-Managements und Zielvereinbarungen erfolgreich und nachhaltig beschritten werden kann.

i Der Häusliche Kranken- und Seniorenpflegedienst wurde im Jahr 1991 von Thomas Rehbein in Wiesbaden gegründet und zählt heute insgesamt 112 Mitarbeiter. Im Jahr 2000 wurde der Pflegedienst zertifiziert, www.krankenpflege-rehbein.de

➔ Ein Porträt des Unternehmens ist in HÄUSLICHE PFLEGE 6_2005 erschienen.

➔ Informationen und Kontakt zu Vergütungsberater Eckhard Eyer: www.eyer.de



ECKHARD EYER

> Gründer und Geschäftsführer der PERSPEKTIVE EYER CONSULTING in Köln.
E-Mail-Kontakt: info@eyer.de

FOTO: EYER



THOMAS REHBEIN

> Inhaber der Häuslichen Kranken- und Seniorenpflege Thomas Rehbein, Wiesbaden.
E-Mail-Kontakt: info@krankenpflege-rehbein.de

FOTO: ARCHIV