

LEISTUNGSENTGELTE

Wertschätzung durch Zielvereinbarungen

Die Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH (CBT, Köln) hat zur Steigerung der Mitarbeitermotivation, -eigenverantwortung und Führungskompetenz ein auf Leistung basierendes Entgeltsystem eingeführt. Mit Erfolg. Lesen Sie, wie die Implementierung eines Leistungsentgeltes in der Praxis funktioniert.

s.m.a.r.t.-REGEL
<ul style="list-style-type: none"> • specific, spezifisch, d.h. klar formuliert, was erreicht werden soll
<ul style="list-style-type: none"> • measurable, messbar, d.h. klare Kriterien zur Überprüfung der Zielerreichung
<ul style="list-style-type: none"> • achievable, erreichbar, d.h. der Mitarbeiter hat die Möglichkeit und die Mittel, das Ziel innerhalb der gesetzten Zeit zu erreichen
<ul style="list-style-type: none"> • realistic, realistisch, d.h. keine Über- und keine Unterforderung des Mitarbeiters
<ul style="list-style-type: none"> • timely, terminiert, d.h. der Zeitpunkt, zu dem das Ziel zu erreichen ist, ist festgelegt, ggf. auch Meilensteine
Quelle: Eyer, Krones, Galler

Abbildung 1:
Darstellung und
Erläuterung der
s.m.a.r.t.-Regel.

Dienstvereinbarung zum Leistungsentgelt auf Basis von Zielvereinbarungen abgeschlossen. Mit der Entscheidung, ein Leistungsentgelt einzuführen, ist die CBT Vorreiterin in der Caritas, sie hat die tariflichen Möglichkeiten genutzt, um in der Altenpflege eine nahezu unternehmensweit angewandte Systematik zum Leistungsentgelt zu erarbeiten und umzusetzen. Mit den Zielvereinbarungen – verbunden mit dem Leistungsentgelt – wird das Ziel angestrebt, die Qualität der Dienstleistungen zu sichern sowie die Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz der Mitarbeitenden zu stärken.

MOTIVE FÜR LEISTUNGSENTGELT

Als die CBT sich entschloss, das Leistungsentgelt verbunden mit konkreten Zielvereinbarungen als Chance zur Weiterentwicklung zu nutzen, gab es fünf wichtige Beweggründe, dies zu tun.

Steuern des Unternehmens mit Zielen

Die Geschäftsführung der CBT setzt inhaltliche Schwerpunkte und formuliert wichtige Themen, an denen alle Mitarbeitende gleichzeitig und gemeinsam im Laufe eines Jahres arbeiten. Durch diese konkreten Ziele ist die durchgängige konsequente Steuerung von Qualitätszielen und auch die Steuerung von Veränderungsprozessen möglich. Diese Instrumente bilden die Grundlage für die hohe Qualität und das Image, den „guten Ruf“, der CBT-Einrichtungen und nicht zuletzt auch für deren wirtschaftliche Stabilität.

Qualitätsziele

Mitarbeitende, die die Sorge haben, dass ihnen mit den Qualitätszielen ein quanti-

Die Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH (CBT) wurde im Jahre 1979 als erste katholische Gesellschaft in dieser Rechtsform vom Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e.V. gegründet. Seit 1982 ist das Erzbistum Köln Mitgesellschafter.

Heute verantwortet die CBT an 23 Standorten 14 Alten- und Pflegeheime, elf Häuser „Wohnen mit Service“, vier Häuser für Menschen mit geistiger Behinderung, eine Mutter-Kind-Klinik, zwei Mehrgenerationenwohnhäuser und ein Haus mit Wohngemeinschaften für ältere Menschen.

Leitbild, Führungskonzept, Qualitätsmanagement, Personalentwicklung, Kostenmanagement, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit sind die wichtigen Instrumente, mit denen das moderne Sozialunternehmen im Spannungsfeld von

Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit erfolgreich ist.

LEISTUNGSENTGELT – EIN WERTSCHÄTZUNGSINSTRUMENT

Die CBT setzt sich seit Jahren mit der leistungsbezogenen Vergütung der Mitarbeitenden auseinander und hat mit einer Einrichtung in einem Modellprojekt positive Erfahrungen in den Jahren 2005 bis 2008 gesammelt. Das Projekt wurde von der Projektgesellschaft innovatives Arbeiten in caritativen Unternehmen (p.i.a.) angestoßen und von der Perspektive Eyer Consulting begleitet. Nachdem die Arbeitsvertragsrichtlinien der Caritas 2012 erstmalig ein Leistungsentgelt ermöglichten, hat die CBT, aufbauend auf den positiven Erfahrungen des Modellprojektes, in 12 von 14 Wohnhäusern der Altenhilfe mit der jeweiligen Mitarbeitervertretung (MAV) eine

tatives Mehr an Leistung abverlangt wird, erleben schnell, dass es genau darum nicht geht. Qualitätsziele verändern, wie der Name schon sagt, ausschließlich die Qualität und nicht die Quantität der Arbeit. Mitarbeitende fassen Vertrauen, dass nicht der physikalische Leistungsbe-griff, sondern ein Leistungsbe-griff, der sich aus dem Leitbild der CBT und den jeweils aktuellen Herausforderungen ableitet, maßgeblich ist. Die CBT hat dabei die Qualität in den Vordergrund gestellt. Das Arbeiten mit Qualitätszielen hat den Vor-teil, dass für alle Mitarbeitende transpa-rent ist, welche Themen das Unterneh-men in den Fokus stellt und was von den Mitarbeitenden erwartet wird. Die Verknüp-fung von Qualitätszielen mit dem Leis-tungsentgelt bietet eine hohe und stabile Verbindlichkeit für das Umsetzen der Ziele.

Feedback

Die Notwendigkeit, mit den Mitarbeite-nden am Ende des Geschäftsjahres bzw. am Anfang des Folgejahres über den Zieler-reichungsgrad als Basis für das Leistungs-entgelt zu sprechen, garantiert, dass Be-wertungsgespräche tatsächlich stattfin-den. Ohne diese Verbindlichkeit mussten diese Gespräche bislang oft hinter ande-ren Prioritäten zurücktreten. Der Beitrag des Einzelnen zur Zielerreichung erfährt so zum einen die verbale Anerkennung durch die direkte Führungskraft und zum

anderen auch die monetäre Honorierung und damit Würdigung. Diese strukturier-ten Vier-Augen-Gespräche mit der zu-ständigen Führungskraft sind das wesent-liche Element der strukturierten Wert-schätzung. Jeder Mitarbeitende hat durch die Einführung von Zielvereinbarung mit Leistungsentgelt mindestens einmal im Jahr ein persönliches Gespräch mit seiner direkten Führungskraft über gemeinsame Qualitätsziele. Dadurch ist zweierlei si-chergestellt: alle Mitarbeitende „werden gesehen“ – die „leisen“ ebenso wie die eher „selbstbewussten“. Gespräche finden nicht nur statt, wenn Kritik zu üben oder eine Beschwerde zu bearbeiten ist. Es wird in den Gesprächen v.a. Lob und An-erkennung ausgesprochen, denn das di-recte Feedback zur Arbeit fällt meist posi-tiv aus.

Förderung der konstruktiven Zusammenarbeit

Durch die Fokussierung inhaltlicher Schwerpunkte der Arbeit mit Zielen und deren Verknüpfung mit einem Leistungs-entgelt gewinnt der kollegiale Austausch bei fachlichen Fragen an Bedeutung. Kol-legiale Beratung und Multiplikation von Fachkenntnissen wird gefördert und die gemeinsame Arbeit im Team gestärkt. Durch das „Ziehen an einem Strang“ wer-den Pflegeerfolge möglich und sichtbar. Diesen Erfolg als Ergebnis der eigenen

ONLINE EXKLUSIV

Zusatzmaterial



Weitere Abbildungen und eine Checkliste sowie ein Interview mit Eckhard Eyer können sich unsere Abonnenten im Archivbereich dieser Ausgabe unter www.hcm-magazin.de herunterladen.



Leistung zu erleben, macht stolz und mo-tiviert.

(Selbst-)Bewusstsein stärken

Durch die individuelle fachliche Verant-wortung für das Erreichen der Qualitäts-ziele wird jedem Mitarbeitenden sein Stellenwert bewusst, aber auch, dass er im Team, in der Hausgemeinschaft an den in-haltlichen Zielen arbeiten muss. Das för-dert die Motivation für und die Identifika-tion mit dem Beruf und der Arbeit. Die Mitarbeitende stärken ihr fachliches Profil im Team und in der Öffentlichkeit.

DER EINFÜHRUNGSPROZESS

Die Mitarbeitenden wurden durch die Mitarbeitervertretung (MAV) darüber in-formiert, dass Geschäftsführung und Mit-arbeitervertretungen an dem Thema Zielvereinbarung mit Leistungsentgelt arbeiten. Nach Abschluss der Dienstver-einbarung erhielten die Mitarbeitenden ein

Anzeige

EVIDENZ UND INNOVATION

26. bis 28. Juni 2014 im RuhrCongress Bochum

JETZT ONLINE ANMELDEN! www.wunde-wissen.de #DGfW



17. JAHRESKONGRESS DER DEUTSCHEN GESELLSCHAFT
FÜR WUNDHEILUNG UND WUNDBEHANDLUNG E.V.

Handout. Die Mitarbeitervertreter wirken jährlich an der Formulierung der Ziele und Teilziele mit und sichern auf diese Weise, dass die Zielvereinbarungen tatsächlich der s.m.a.r.t.-Regel entsprechen (Abb. 1) und transparent und erreichbar sind.

Herausforderung für Führungskräfte

Das Leistungsentgeltssystem in der CBT ist als Wertschätzungsinstrument konzipiert und hat – neben der Funktion der Qualitätssicherung – einen hohen Stellenwert als Instrument zur Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung und Förderung der Motivation.

Damit dieses Instrument richtig angewandt wird, sind die Führungskräfte zum einen fachlich hinsichtlich der Zielvereinbarungen und zum anderen hinsichtlich der Gesprächsführung zu schulen. Voraussetzung für die Akzeptanz und konstruktive Umsetzung der Ziele ist das reflektierte und systematische Zielerreichungsgespräch. Durch die jährliche Erarbeitung und Bewertung der Ziele (Abb. 2 und 3, Download online exklusiv) nach der s.m.a.r.t.-Regel (siehe Abb. 1) werden die Führungskräfte stärker als bisher gefordert, ihre Mitarbeitenden sachlich und fachlich korrekt zu beurteilen. Die Mitarbeitenden fordern von sich aus eine transparente, nachvollziehbare und gerechte Beurteilung ein.

Führungskräfte qualifizieren

Die Mitarbeitenden der mittleren Führungsebene, die Wohnbereichsleitungen (in der CBT verantwortliche Pflegefachkraft – VPFK), praktizieren entsprechend dem Leitbild der CBT eine vertrauensbasierte Führungskultur, die auf flache Hierarchien und einen kooperativen Führungsstil ausgerichtet ist. Für diese Wohnbereichsleitungen ist das Vereinbaren von Zielen und das Führen der Mitarbeitergespräche eine anspruchsvolle und fordernde, aber auch lohnende Aufgabe. Damit dies gelingt, werden die Ziele und Teilziele so klar definiert, dass die Zielerreichung auch für den jeweiligen Mitarbeitenden selbst überprüfbar ist. Alle Wohnbereichsleitungen der CBT haben eine intensive Schulung mit dem Titel „Mitarbeitende beurteilen“ absolviert, in der sie sowohl das Zielvereinbarungsverfahren als auch die

Gesprächsführung und die willkürfreie Beurteilung erlernten.

DER ERFOLG GIBT UNS RECHT

Ziele und Zielerreichung

Die von der Geschäftsführung vorgegebenen Themen und die daraus abgeleiteten Ziele, die mit den individuellen Zielvereinbarungen (Teilziele) umgesetzt sind, wurden in allen Wohnhäusern der CBT mindestens „weitestgehend“ erreicht. In circa 80 Prozent der Fälle wurde in einer aktuellen Selbsteinschätzung der Pflegedienstleitungen sogar „voll und ganz“ angekreuzt.

Seit 2012 wurden unterschiedlichste Themen, z.B. „Förderung der Arbeitssicherheit“, „Reduzierung von Stürzen und Sturzfolgen“, „Umsetzung des CBT-Hygienekonzeptes“ bearbeitet. Bei den Zielen ist für jeden Mitarbeitenden konkret ersichtlich, welche Erwartungen das Unternehmen diesbezüglich an ihn stellt und was er oder sie ganz konkret zum Erfolg des gesamten Teams beitragen kann.

Mitarbeitende haben sehr konkrete Rückmeldungen gegeben

Die Zielvereinbarungen und v.a. die Zielbewertungsgespräche wurden als ausgesprochen konstruktiv erlebt. Die Wohnbereichsleitungen haben die anspruchsvolle Aufgabe gerne angenommen und zielführend umgesetzt. Anfängliche Skepsis bei einigen einzelnen Mitarbeitenden konnte in fast allen Fällen ganz abgebaut werden. Die Identifikation der Wohnbereichsleitungen mit ihrer Führungsaufgabe wurde intensiviert und die Fähigkeit zur Gesprächsführung gestärkt.

Eine sehr positive Entwicklung wurde angestoßen: Die gesetzten Ziele wurden – auch in den Pausen – zum allgemein diskutierten Haushaltsthema. Die Mitarbeitergruppen haben sich untereinander intensiv ausgetauscht. Dies führt zu guten Ideen und einer verbesserten Zusammenarbeit. Zuvor unentdeckte „Baustellen“ wurden transparent und umgehend gemeinsam bearbeitet.

Mitarbeitende äußern sich ausgesprochen zufrieden über die Klarheit der – eigentlich schon immer – gestellten Aufgaben: „Ich weiß genau, was von mir erwartet wird. Das ist sehr hilfreich.“ Die Beratungsgespräche mit Bewohnern und

Angehörigen finden dank der hinzugekommenen Selbstsicherheit der Mitarbeitenden häufiger als in der Vergangenheit statt. Die Mitarbeitenden selbst erleben sich auch in diesem Zusammenhang durch den Zugewinn an Fachkenntnis sicherer und professioneller im Auftreten.

WAS HABEN WIR ALS UNTERNEHMEN ERREICHT?

Das Miteinander in den Teams wird durch die Festlegung inhaltlicher Schwerpunkte und deren Verknüpfung mit einem Entgeltbestandteil gefördert, der Austausch über fachliche Fragen verstärkt.

Leistungsgerechte Vergütung ist ein gutes Instrument, um neue, motivierte Mitarbeitende zu gewinnen und engagierte Mitarbeitende langfristig zu halten. Allen Beteiligten wurden ihre individuelle fachliche Verantwortung für die Verwirklichung von Qualitätszielen und ihr persönlicher Anteil an den erreichten Qualitätsniveaus und Pflegeergebnissen bewusst.

Als Mitarbeitende, Team und Hausgemeinschaft arbeiten alle an inhaltlichen Zielen, das fördert die Motivation für die Arbeit und die Identifikation mit dem Unternehmen. Zum jetzigen Zeitpunkt beurteilen alle Akteure die Einführung des Leistungsentgelts als vollen Erfolg. Für die kommenden Jahre ist daher geplant, den eingeschlagenen Weg weiterzugehen und das System Leistungsentgelt auf Basis konkreter Zielvereinbarungen weiterzuentwickeln.

STEFANIE KRONES

Bereichsleitung Personal und Qualität, Caritasbetriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH, Kontakt: s.krones@cbt-gmbh.de



RUTH GALLER

Leitung Qualitätsmanagement, Caritasbetriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH, Kontakt: r.Galler@cbt-gmbh.de



ECKHARD EYER

Vergütungsberater und Mediator, Perspektive Eyer Consulting, Köln, Kontakt: info@eyer.de

