

TVöD: neues Konfliktfeld oder Leistungsanreiz?

Vortrag am 10. Mai in Oldenburg

Dipl.-Ing. Dipl.-Kfm. Eckhard Eyer
Perspektive Eyer Consulting
Am Rheinufer 18
50999 Köln
info@eyer.de
www.eyer.de

Gliederung

- Der TVöD löst den BAT ab – Inhalt und Struktur
- Leistungsentgelt in der Pflege
- Gestaltungsoptionen beim Leistungsentgelt
- Reife der Einrichtung und Einführungsprozess
- Herausforderung für Führung, Betriebsrat und Mitarbeiter
- Betriebliches Beispiel
- Fazit

Inhalt und Struktur

- **Grundentgelt**
 - Überleitungen zum 1.10.2005
 - Eingruppierung ab 2007

- **Leistungsentgelt**
 - Leistungszulage
 - Leistungsprämie

- **Erfolgsprämie**

Entwicklung des Leistungsentgeltes im TVöD

- 2007: durchschnittlich 1% des Grundentgeltes (Tabelle), d. h. individuell 0 – 2% Leistungsentgelt
- Ziel: durchschnittlich 8% des Grundentgeltes (Tabelle), d. h. individuell 0 – 16%
- Auszahlungspflicht
- Frage: Gießkanne oder nach Leistung differenzieren => **Konflikt?**

Gretchenfrage

Leistungsbezogene Vergütung

und Pflege

-

Passt das zusammen?

Was ist Leistung?

Physik: $\frac{\text{Arbeit}}{\text{Zeit}}$

Industrie: Akkordarbeit
(Metallteile schneller bearbeiten; mehr Teile/ Stunde)

Dienstleistung: Mehr Umsatz je Angestelltem

Pflege:

Wir arbeiten mit Menschen!

Wir geben Menschen eine Heimat!

Wir machen mehr als satt, sauber und still!

Kennen Sie das:

- Manche Mitarbeiterinnen decken den Frühstückstisch und setzen, wenn sie fertig sind, den Kaffee auf. Andere Mitarbeiterinnen setzen zuerst den Kaffee auf und decken dann den Tisch.
- Drei Mitarbeiterinnen schaffen die Frühschicht gut; zwei andere Mitarbeiterinnen schaffen sie am Tag darauf genauso gut. Die Qualität der Pflege ist vergleichbar.

Fazit:

- Leistung in der Pflege ist komplex!
- Mitarbeiter in der Pflege leisten etwas!
- Es gibt Leistungsunterschiede!

Entgeltaufbau

Leistungsentgelt

"Wie ?"

- individuelle Leistung
- Teamleistung
- Leistung der Organisationseinheit (Segment, Einrichtung, ...)
- *Unternehmenserfolg*

Grundentgelt

"Was ?"

Anforderungen der individuellen Arbeitsaufgabe als Ganzes;
stellenbezogene Berufserfahrung

Tarifliche Situation beim TVöD

- Tarifvertraglicher Rahmen
- Betriebliche Spielräume
 - Gestaltungsoptionen für Management und Betriebsrat
 - Herausforderung für Führungskräfte und Mitarbeiter

Entgelt der Nabel der Welt



Entgelt als i-Punkt



Entgelt

- Arbeitsorganisation
- Qualifikation
- Arbeitszeit
- QM/MDK
- Personalentwicklung/-führung
- Kennzahlen
- Unternehmenskultur

Formen des Leistungsentgelts

- **Leistungszulage** aufgrund von Leistungsbeurteilung
- **Leistungsprämie** aufgrund von Zielvereinbarung und Zielerreichung

Leistungsentgelt und Erfolgsprämie

**Handeln, Leistungsverhalten
des Mitarbeiters/Teams**

**Arbeitsergebnis
des Mitarbeiters/Teams**

**Unternehmensergebnis
der NPO**

Leistungabhängig
Erfolgsabhängig






Formen des Leistungsentgelts

- **Leistungszulage** aufgrund von Leistungsbeurteilung
- **Leistungsprämie** aufgrund von Zielvereinbarung und Zielerreichung

Leitfragen bei der Gestaltung einer Leistungsbeurteilung

- **Welche Leistung soll beurteilt werden?**
- **Wie differenziert soll die Leistung beurteilt werden?**
- **Wie werden die Leistungsmerkmale zueinander gewichtet?**
- **Wie werden die Leistungsmerkmale gestuft?**
- **Wie werden die Stufen beschrieben?**
- **Welcher Leistung entspricht welcher €- Betrag?**
- **Wie häufig wird die Leistung beurteilt?**
- **Wer beurteilt die Leistung?**

Leistungsbeurteilung

Mitarbeiter:						Datum:			
Führungskraft:									
Leistungsmerkmal	Leistungsstufen								
									
Qualitätsverhalten	0	2	3	4					
Flexibilität (zeitlich, räumlich)	0	1	2	3					
Initiative und Engagement	0	2	3	4					
Zusammenarbeit	0	1	2	3					
Leistungswertspanne	0-3	4-7	8-11	12-14					
Leistungszulage	0%	X%	Y%	Z%					

Leistungsbeurteilung

Merkmals- gruppe	Merkmal	Punkte		
		1	2	3
Qualitäts- verhalten	Einhaltung von Qualitätsstandards			
	Umgang mit Betriebsmitteln			
	Persönliches Qualitätsverhalten			
Flexibilität	Zeitliche Flexibilität			
	Flexibilität innerhalb des Teams			
	Teamübergreifende Flexibilität			
Initiative und Engagement	Sauberkeit			
	Verbesserungen			
	Übernahme von Verantwortung			
Zusammen- arbeit	Bereitschaft zur Mithilfe			
	Teamverhalten			

Stufenbeschreibung des Merkmals „Zusammenarbeit im Team“

Stufe 1	Nur auf Aufforderung bereit, andere zu unterstützen; Weitergabe von notwendigen Informationen unzureichend; Kritik wird nur selten angenommen
Stufe 3	in der Regel bereit, andere zu unterstützen; Weitergabe von notwendigen und ergänzenden Informationen erfolgt in der Regel; Kritik wird in der Regel angenommen
Stufe 5	erkennt immer Unterstützungsbedarf und hilft in besonderem Maße Anderen im eigenen sowie in anderen Teams; sachdienliche Informationen werden immer zuverlässig innerhalb des Teams, aber auch an andere Informationsempfänger weitergegeben; Kritik wird als Hilfe akzeptiert und umgesetzt

Beurteilungsstufen und Punkte

Stufe	Beschreibung	Punkte
a	genügt den Leistungsanforderungen <i>nicht immer</i>	0
b	genügt den Leistungsanforderungen <i>fast immer</i>	2
c	genügt den Leistungsanforderungen <i>in vollem Umfang</i>	4
d	übertrifft die Leistungsanforderungen	6
e	übertrifft die Leistungsanforderungen <i>in besonderem Umfang</i>	8

Formen des Leistungsentgelts

- **Leistungszulage** aufgrund von Leistungsbeurteilung
- **Leistungsprämie** aufgrund von Zielvereinbarung und Zielerreichung

Führungs- und Organisationsstruktur mit Zielen

Führungsebenen

Zielebenen

Unternehmensleitung

Unternehmensziele

Organisationseinheiten (Bereiche)

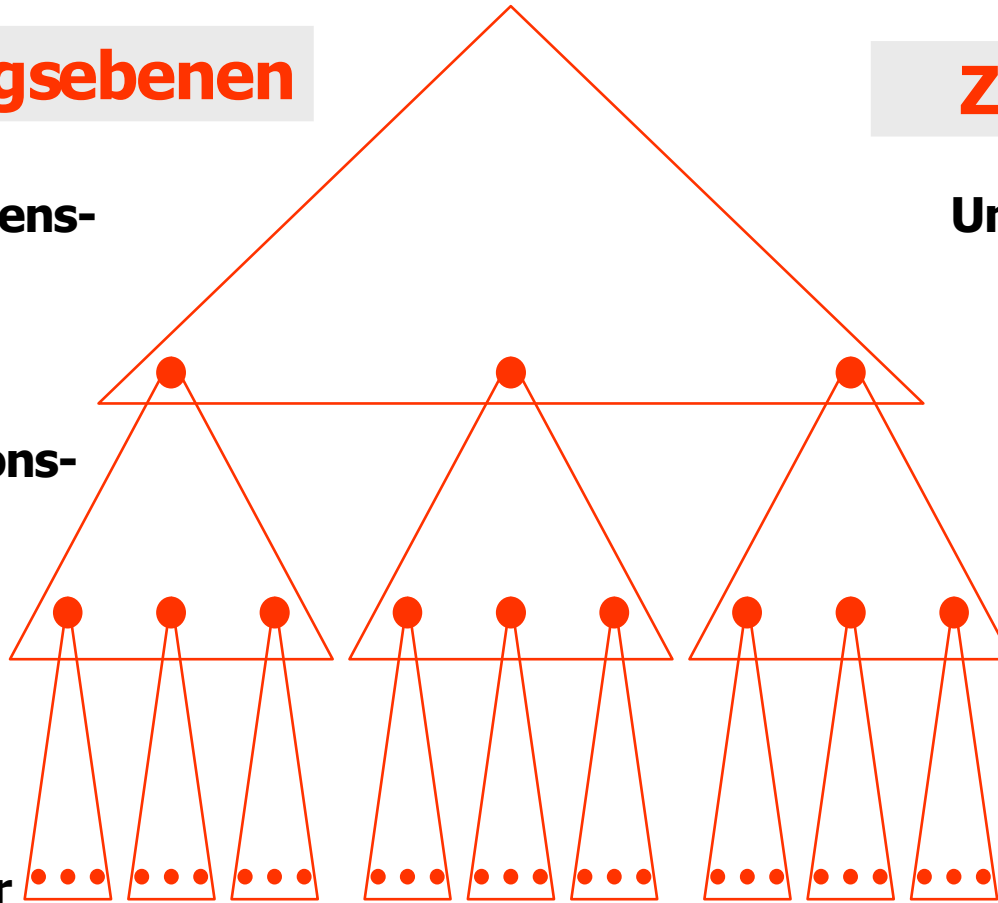
Ziele der Organisationseinheiten (Bereiche)

Teams

Teamziele

Mitarbeiter

Mitarbeiterziele



Prämienkennzahlen

- **Qualität der Personaleinsatzplanung**
- **Aktualität der Dokumentation**
- **Umsatz je VAK**
- **Dekubitusquote**
- **...**





Qualität der Personaleinsatzplanung

$$Qu_{PEP} = \frac{\text{Angefallene Arbeit}}{\text{Arbeitszeit}}$$

$$Qu_{PEP} = \frac{\text{Gäste in der Tagespflege}}{\text{Anwesenheitszeit der MA}}$$

Beispiel Tagespflege

Geplante Arbeitszeit/Woche	Anzahl der Mitarbeiter	Arbeitszeit je Mitarbeiter/Woche	Form der Arbeitszeit	Steuerung der Arbeitszeit	Notwendige Arbeitszeit mit Aushilfen
77 Std.	2	38,5 Std.	starr	PDL	96 Std.
77 Std.	3	25,7 Std.	starr	PDL	92 Std.
77 Std.	3	25,7 Std.	flexibel	PDL	90 Std.
77 Std.	3	25,7 Std.	flexibel	Selbststeuerung	85 Std.
77 Std.	3	25,7 Std.	flexibel	Selbststeuerung mit Erfolgsbeteiligung	80 Std.

Mitarbeiter/ Gruppe:		Kosten- stelle:	Bewertungs- zeitraum:			
Leistungsziele	Leistungs- niveaus	Zielerreichungsgrad				
						
Leistungsziel 1	Soll: Ist:					
Leistungsziel 2	Soll: Ist:					
Leistungsziel 3	Soll: Ist:					
Summe der Bewertungspunkte		0-4	5-8	9-12	13-16	
Bonus/Mitarbeiter		0	A	B	C	

Beispiel Führungskraft

Zielvereinbarungsbogen

Name: Herr Schuster, Wohnhausleiter

Datum: 10.12.2002

Ziele	Kennzahlen/ Leistungsniveau	Leistungsstufen						Punkt- wert
		1	2	3	4	5	Gew.- Faktor	
Belegung des Hauses im Jahresdurchschnitt mit vereinbarter Bewohnerstruktur	Soll: 99% Ist:	0	1	2	3	4	6	
Personalkosten je Vollarbeitskraft (VAK) senken	Soll: 500 € je VAK in 2003 Ist:	0	1	2	3	4	2	
Sachkostenbudget an Verhandlungsergebnis anpassen	Soll: 4 %-Punkte Kostenreduktion Ist:	0	1	2	3	4	2	
Dienstleistungsqualität durch Ansprechbarkeit an der Rezeption verbessern	Soll: 14 Stunden täglich Ist:	0	1	2	3	4	1	
Gesamtpunktwert								

Unterschrift der Führungskraft

Unterschrift des Mitarbeiters

Beispiel Stationäre Altenhilfe

Situation 2000:

- In den Alten- und Pflegeheimen der Caritas werden die Heimbewohner (überdurchschnittlich) gut versorgt.
- Die MitarbeiterInnen leisten einen besonderen Dienst am Nächsten.
- Die hohe christliche Motivation bedarf keiner Verstärkung durch eine leistungsgerechte Entlohnung.

Kritische These: Leistungsorientiertes Entgelt zerstört die Dienstgemeinschaft!

=> Konflikt

Ziele

- Verbesserung der Qualität in der Betreuung
- Stärkere Motivation der Mitarbeiter
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit
- Schaffung größerer Gerechtigkeit
- Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit
- Sicherung der Arbeitsplätze
- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit

Entgelt-Aufbau (Beispiel)

Einrichtungsbonus

Team-Zielentgelt

Indiv. Leistungszulage

**Leistungs-
entgelt**

Gehalt

Welche Merkmale beschreiben die Leistung des Mitarbeiters in einem Altenpflegeheim?

- **Fach- und Methodenkompetenz**
beschreibt die zielgerichtete Anwendung der Fachkenntnisse und Erfahrungen zur Ausübung der Arbeitsaufgaben.
- **Sozialkompetenz**
beschreibt das Kooperations- bzw. Führungsverhalten im Rahmen der Belegschaft sowie den Umgang mit anderen.
- **Wirksamkeit des Arbeitseinsatzes**
beschreibt die Sorgfalt und die Effizienz der Arbeitsausführung.

Wie kann die Teamleistung ermittelt werden?

Beispiele für Kenngrößen:

- Einhalten der Pflegeplanung
- Einhalten des Wartungsplans
- Wäscheumschlag
- Zusammenarbeit mit anderen Arbeitsbereichen

Zielvereinbarungsbogen für Pflege team

Name:

Datum:

Ziele	Kennzahlen/ Leistungs- niveau	Leistungsstufen						Gew.- Faktor	Punkt- wert
		1	2	3	4	5			
Qualität der Personaleinsatz- planung	Soll: X Bewohner/ VAK Ist:	0	1	2	3	4		3	
Einhaltung der Pflegestandards	Soll: 95 % Ist:	0	1	2	3	4		2	
Dekubitusquote	Soll: 3 % Ist:	0	1	2	3	4		1	
Gesamtpunktwert									

Unterschrift der Führungskraft

Unterschrift des Mitarbeiters

Wie kann die Leistung der Einrichtung ermittelt werden?

Beispiele für Kenngrößen:

- Belegung in %
- Image am Standort
- Krankenstand
- Quote Stammmannschaft
- Quote Aushilfen

Erarbeitung des Entgeltsystems

- **Gründung einer Projektgruppe**
 - Je drei Dienstgeber und Dienstnehmer
 - Auswahl des Beraters
 - Entgeltkonzept erarbeiten

- **Mitarbeiterversammlung**
 - Konzept vorstellen
 - Vorgehen bei der Erarbeitung des Systems vorstellen
 - Einbeziehung der Mitarbeiter verdeutlichen

Erarbeitung des Entgeltsystems

- **Leistungsbeurteilung erarbeiten**
 - VertreterInnen aus allen Teams
 - Leistungsmerkmale, Stufung und Gewichtung beschreiben

- **Teamziele erarbeiten**
 - Ableiten der Ziele aus Pflegegesetz und Leitbild
 - Operationalisierung der Ziele und Beschreibung
 - Auditierung der Zielerreichung

Erarbeitung des Entgeltsystems

- **Hausprämie erarbeiten**
 - Kennzahlen
 - Regelmäßige Kommunikation der Kennzahlen

Einführungsprozess mit Evaluation

- **Information in Mitarbeiterversammlung**
 - Ausgearbeitetes Entgeltsystem vorstellen
 - Zeitplan für Mitarbeiterbefragung, Leistungsbeurteilung, Schulung und Probelauf bekannt machen
 - Ziel, Umfang und Form der Rückmeldung der Mitarbeiterbefragung vorstellen
 - Auswertung des Probelaufs ankündigen
 - Beteiligung und Einflussnahme der Mitarbeiter auf den Prozess aufzeigen

Einführungsprozess mit Evaluation

■ **Quantitative Mitarbeiterbefragung**

zu

- Arbeiten im Caritas-Altenstift
- Arbeit und Arbeitsbelastung
- Dienstplan und Arbeitszeit
- Arbeit und Gehalt
- Modellprojekt „Qualitätsorientiertes Entgeltsystem“
- Statistische Daten

Einführungsprozess mit Evaluation

- **Durchführung der Leistungsbeurteilung (Probelauf)**

- Information vor dem Beurteilungszeitraum
- Schulung der Beurteiler und schriftliche Information für Mitarbeiter
- Durchführung der Mitarbeitergespräche mit Leistungsbeurteilung
- Qualitative Befragung der Beurteilten und Beurteiler
- Rückmeldung der Ergebnisse


Einführungsprozess mit Evaluation

- **Ergebnisse der qualitativen Befragung zu**
 - Leistungsbeurteilungsverfahren
 - Mitarbeitergespräch/Gesprächsverlauf
 - Gesprächsergebnis
 - Rahmenbedingungen
 - Sonstiges

Einführungsprozess mit Evaluation

- **Durchführung der Mitarbeitergespräche**
- **Beratung der Schiedsstelle**
- **Mitteilung der Ergebnisse**
- **Auszahlung des neuen Entgelts ab 9/2002**
 - Thesauriertes Entgelt
 - Neues Entgelt
- **Quantitative Mitarbeiterbefragung**

Fazit / 1

- **Beteiligung aller Mitarbeitergruppen bei der Erarbeitung**
- **Offene und umfassende Information aller Mitarbeiter**
- **Berücksichtigung von Anregungen und Änderungsvorschlägen**
- **Intensivierung der Personalführung**
 - **Mitarbeitergespräch – Feedback – Ziele**
 - **Maßnahmenplan**
-  **Positive Haltung zum Projekt**

Fazit / 2

- **Entgeltsystem unter Beteiligung der MAV und Mitarbeiter entwickeln**
- **Bewusstsein für Kundenwünsche und Möglichkeiten des Hauses schaffen**
- **Individuelle Bedürfnisse der Menschen und „kollektive“ Pflegestandards kommunizieren**
- **Führungsstruktur und Wahrnehmung der Führungsaufgabe beachten**
- **Personal- und Führungskräfteentwicklung betreiben**

Das Thema

TVöD: neues Konfliktfeld oder Leistungsanreiz?

TVöD: neues Konfliktfeld oder Leistungsanreiz?

Es kommt darauf an was man daraus macht

**Leistungsentgeltsystem auf die betriebliche
Situation zuschneiden**

**Reife der Führungskräfte und Mitarbeiter
beachten**

Projekt gemeinsam systematisch managen

Mitarbeiter und Führungskräfte mitnehmen

Links

- www.ag-mav.de (AVR-modern; Diakonie Niedersachsen)
- www.eyer.de
- www.pia-projekt.de (Caritas)
- www.ptg-berlin.org (Paritätischer Wohlfahrtsverband)
- www.symposion.de
- www.verdi.de

Literatur

- **Eyer, E.: Gute Arbeit soll sich lohnen. In: Zeitschrift Altenheim, 4/2003, S. 20ff.**
- **Eyer, E.; Haussmann, T.: Zielvereinbarung und variable Vergütung. Gabler-Verlag Wiesbaden, 3. Aufl. 2005**
- **Eyer, E; Rehbein, T.: Variabel vergüten. Personal 4/2005**
- **Eyer, E. (Hrsg.): Entgeltsysteme für Dienstleister, Symposion-Verlag, Düsseldorf 2004**
- **Eyer, E; Rehbein, T.: Alle arbeiten mit am Erfolg. In: Häusliche Pflege 6/2005**