

## ENTGELTSYSTEM

# Budget für Leistung

■ Winfried W. Weber

*Viele soziale Unternehmen sind auf der Suche nach leistungsorientierten Entgeltsystemen. Die Gemeinnützige Gesellschaft für Behindertenarbeit in Hachenburg in Rheinland-Pfalz hat seit einigen Jahren bereits Erfahrungen mit eigenen Arbeitsvertragsbedingungen. Danach legt die Gesellschafterversammlung auf Vorschlag des Geschäftsführers ein Budget fest, das entsprechend der jährlich zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat aufgestellten Verteilungsgrundsätze ausgezahlt wird.*

Spätestens mit dem Eingriff des Bundesgesetzgebers in die für die Eingliederungshilfe maßgeblichen Leistungsgesetze wurden im Jahre 1993 die Weichen gestellt für eine grundlegende Veränderung der Finanzierungsstrukturen. Der bis dahin funktionierende Automatismus der Anpassung der Pflegesätze durch nachgewiesene Änderungen der Personal- und Sachkosten wurde aufgelöst.

Die in der Gemeinnützigen Gesellschaft für Behindertenarbeit (vgl. Autorenhinweis) angewendeten Arbeitsvertragsrichtlinien des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes, die sehr stark dem Bezahlssystem des öffentlichen Dienstes nachgebildet waren, konnten deshalb auf Dauer nicht mehr tragfähig sein. Die stürmische Entwicklung der Angebote in Verbindung mit der grundlegenden Änderung der Finanzierungsstrukturen stellte die Organisation vor Herausforderungen, die nur durch strategische Entscheidungen zu meistern waren:

- Januar 1999: ertragsabhängige Erfolgsbeteiligung
- Januar 2000: Qualitätsmanagement-System
- Juli 2001: Personalentwicklung und Personalbeteiligung

- September 2002: Arbeitsvertragsbedingungen (AVB)

Seit Bestehen der Organisation waren Leistungen wie Weihnachts- und Urlaubsgeld arbeitsvertraglich als freiwillige, jederzeit widerrufbare Leistungen definiert. Diese Tatsache erleichterte eine am Unternehmenserfolg orientierte Neugestaltung dieses Budgets. Die Erfolgsbeteiligung war damit prädestiniert als Pilotprojekt für alle nachfolgenden Meilensteine der Organisationsentwicklung, um die Mitarbeiterschaft für die bevorstehenden Veränderungen zu sensibilisieren.

Seit 1999 wird von der Gesellschafterversammlung auf Vorschlag des Geschäftsführers ein Budget festgelegt, das entsprechend der jährlich zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat aufgestellten Verteilungsgrundsätze ausgezahlt wird.

War die Einführung der Erfolgsbeteiligung noch eine einfach umzusetzende Maßnahme, handelte es sich bei den nachfolgenden Projekten um komplexe Vorhaben, die sämtliche Ebenen des Unternehmens betrafen.

Entscheidend für eine erfolgversprechende Entwicklung der Projekte war der schlüssige und nachvollziehbare Bezug. Das Projekt zum Qualitätsmanagement diente als Leitprojekt, wo erstmalig die Philosophie des Unternehmens als alles verbindende Leitidee der Gemeinnützigen Gesellschaft für Behindertenarbeit formuliert und Grundsätze der Qualitätspolitik festgelegt wurden. Ein elementarer Leitsatz der Qualitätspolitik ist u. a. das ständige Bemühen um interne und externe Fort- und Weiterbildung, das Streben nach höchster Qualität sowie die Anerkennung von Leistungen, womit dann die Brücke zur Projektgruppe Personalentwicklung und Personalbeurteilung gespannt war. Als Projektziele wurden definiert:



Winfried W. Weber ist Geschäftsführer der Gemeinnützigen Gesellschaft für Behinderten-

*tenarbeit (GFB gGmbH) in Hachenburg. Das Unternehmen ist 1999 aus einer Ausgründung des Vereins für Behindertenarbeit e. V. hervorgegangen. Die Organisation ist Träger eines abgestuften Wohnangebotes sowie einer Förderereinrichtung für schwer mehrfachbeeinträchtigte erwachsene Menschen. Die Gesellschaft ist Mitglied im Paritätischen Wohlfahrtsverband. Wirkungsbereich ist der Westerwaldkreis, eine ländlich strukturierte Region zwischen den Ballungsräumen Köln, Bonn, Frankfurt am Main und Wiesbaden. Im Jahre 1983 als kleine Wohnstätte mit zehn Plätzen und einer angegliederten arbeits-therapeutischen Abteilung mit sechs Plätzen gegründet, erfolgte ein stetiger Ausbau auf heute rund 100 Plätze in stationären, teilstationären und ambulanten Bereichen. Grundsatz der Organisation ist der Vorrang der qualitativen vor einer quantitativen Expansion. Die Differenzierung der Hilfen zu selbstbestimmten und die Selbstständigkeit der Klienten fördernden Formen war stets die Maxime aller Konzeptionen und lange vor Verkündung von staatlichen Paradigmenwechseln das tragende Arbeitsprinzip.  
Internet <http://www.gfb-hachenburg.de>*

- Bildung von Arbeitsgruppen mit Beteiligung des Betriebsrates und einer repräsentativen Gruppe von

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Ebenen und Bereiche

- Zusammentragen und Diskussion verschiedener Systeme
- Vorstellung der Systeme in mehreren Mitarbeiterversammlungen
- Entscheidung für ein konsensfähiges System
- Verhandlung mit dem Betriebsrat über eine Betriebsvereinbarung

Kurz vor Abschluss der Vereinbarung entscheidet sich der Betriebsrat gegen die große Mehrheit der Projektgruppe für eine Totalverweigerung und lehnt den Abschluss einer Betriebsvereinbarung ab. Die Lösung ist die Einrichtung einer Einigungsstelle nach dem Betriebsverfassungsgesetz (§ 76). Unter Vorsitz eines Arbeitsrichters, von zwei Anwälten für Arbeitsrecht als Beisitzer der Arbeitgeberseite und des Betriebsrates (je zwei Vertreter) gelingt nach zwei weiteren Verhandlungsrunden ein Abschluss, der mit der ursprünglich von der Projektgruppe erarbeiteten Fassung weitgehend identisch ist.

Nach den Leitlinien der Personalpolitik, der Grundsätze der Zusammenarbeit, der Führungsprinzipien und einer Liste möglicher Beurteilungsfehler ist der Beurteilungsbogen das Kernstück der Vereinbarung. Leistung und Verhalten sind in insgesamt zwölf Kriterien eingeteilt:

#### Art der Arbeitsausführung:

1. Kooperationsverhalten
2. Konfliktlösungsverhalten
3. Zuverlässigkeit
4. Strukturierung
5. Organisationsfähigkeit

#### Handlungskompetenz:

6. Verantwortungsverhalten
7. Selbstständigkeit
8. Entscheidungsverhalten

#### Führungskompetenz:

9. Wissensvermittlung
10. Delegation
11. Fähigkeit zur Zielsetzung
12. Motivationsfähigkeit

Jedem Kriterium ist eine Skala zugeordnet, ergänzt um Platz für stichwortartige freie Formulierungen. Die

Stufen A und B korrespondieren mit Leistungspunkten. Das maximale Leistungsentgelt kann 15 Prozent des Grundentgelts betragen. Fällt eine Leistungsdimension weg, verteilen sich die 15 Prozent auf die verbleibenden Kriterien. Dies ist beispielsweise bei Mitarbeitern mit einfachen Tätigkeiten im Wirtschaftsdienst der Fall, wo die Dimension »Führungskompetenz« entfällt. Die Beurteilungsskala gliedert sich wie folgt:

- Die Anforderungen werden ständig und nachhaltig übertroffen A
- Die Anforderungen werden häufig übertroffen B
- Die Anforderungen werden regelmäßig erfüllt C

- Die Anforderungen werden nicht immer erfüllt D
- Die Anforderungen werden nicht erfüllt E

Die Betriebsvereinbarung regelt ferner die Zuständigkeit für die Durchführung des Beurteilungsgesprächs (unmittelbar vorgesetzte Person) sowie das Verfahren für den Fall, dass die beurteilte Person mit dem Ergebnis nicht einverstanden ist (Einschalten der nächst höheren Führungsebene oder des außerbetrieblichen Rechtswegs). Mit einer Revisionsklausel verpflichten sich die Vereinbarungspartner zur ständigen Überprüfung und Anpassung des Systems an sich ändernde Bedingungen und die Berücksichtigung neuer Erfahrungen. Im Jahr 2005 wurde das Beurteilungssystem für die stichwortartige Skizzierung des Führungsverhaltens durch die beurteilte Person geöffnet.

Den Abschluss des Beurteilungssystems bilden die Zielvereinbarungen. Beurteiler und zu beurteilende Personen verständigen sich auf die wesentlichen Ziele der nächsten Planungs- und Beurteilungsperiode (in der Regel ein Jahr). Die Zielvereinbarungen lei-

ten sich ab aus dem Ergebnis des Beurteilungsgesprächs, aus konzeptionellen Anforderungen sowie der Stellenbeschreibung. Interne sowie externe Fortbildungen, Supervisionen und konkrete Arbeitsabsprachen nehmen einen großen Stellenwert hierbei ein. Nach jeweils sechs Monaten erfolgt ein Reflexionsgespräch, um gegebenenfalls zeitnah Anpassungen vornehmen zu können.

#### Die Praxis

Besonderes Augenmerk wurde auf die sorgfältige Einführung des Systems gelegt. Der ausführlichen Vorstellung und Erläuterung in einer Betriebsvereinbarung folgte eine

## »Die Beurteilung richtet sich an zwölf Kriterien aus«

mehrmonatige Einführungsphase. Unter Leitung eines mit der Anwendung von Leistungsentgeltsystemen erfahrenen Organisationsberaters wurden bereichsbezogene »Trockenläufe« durchgeführt, um Verständnis und Akzeptanz zu fördern.

Das Personalgespräch mit Beurteilung und der Vereinbarung von Zielen ist eingebettet in eine positive Gesprächssituation mit einer Loslösung vom Alltagsgeschäft und Konzentration auf die personalen wie institutionellen Bedingungen der Tätigkeit. Häufig wird die Möglichkeit der vorhergehenden Selbstbeurteilung genutzt, die aber nicht im Verfahren vorgeschrieben ist. Die Beurteilung findet einmal jährlich statt oder aus besonderem Anlass wie Versetzung, Beendigung der Probezeit o. Ä.

So wie die beschriebene Verzahnung mit dem Qualitätsmanagement den Beginn einer Reihe von Maßnahmen der Organisationsentwicklung markierte, bildete die Verknüpfung mit den im September 2002 in Kraft getretenen Arbeitsvertragsbedingungen (AVB) einen organischen Abschluss, wenn es im § 12 der AVB

heißt: »... das Entgelt der Beschäftigten besteht aus ... Grundentgelt ... Leistungsentgelt ... Zulagen ...«.

## Resümee

Nach inzwischen sechs Jahren Praxistest kann ein erfreuliches Resümee gezogen werden: Anfängliche Vorbehalte gegen das System sind einem unbefangeneren Umgang gewichen; die Gespräche werden von fast allen Beteiligten als konstruktiv und angenehm erlebt. Die Konzentration auf leistungsfördernde wie leistungshemmende Faktoren ermöglicht eine zeitnahe Bearbeitung und beugt einer Verschleppung mit allen damit einhergehenden negativen Folgen für Mitarbeiter und Unternehmen vor.

Die Anwendung des Systems identifiziert schneller Personen, denen die für eine erfolgreiche Mitarbeit in sozialen Betrieben unabdingbare Fähigkeit zur Selbstkritik und Selbstreflexion fehlt, insofern wirkt das System durchaus als Katalysator.

Nach meinen Erfahrungen sind folgende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung wichtig:

- ausreichend Zeit für Projektplanung, Projektdurchführung und Projekteinführung

- repräsentative Einbeziehung aller Ebenen der Institution
- Begleitung der Projektphasen durch externe sachverständige Personen
- Offenheit des Systems für neue Erfahrungen, Notwendigkeiten und Anpassungen.

Werden diese Voraussetzungen beachtet, ist das System der Personalentwicklung und Personalbeurteilung durchaus geeignet, die Transparenz der betrieblichen Strukturen zu verbessern, die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu steigern sowie leistungsbewussten und leistungsorientierten Bewerbern einen Anreiz für den Eintritt in die Or-

ganisation zu bieten – kurz, deren Wettbewerbsfähigkeit wesentlich zu steigern. ♦

## Literatur

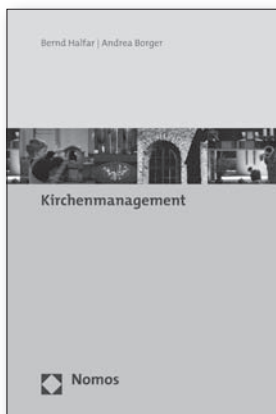
- Knorr, F., Scheppach, M.: Leistungsbezogene Entgeltsysteme. Für Wohlfahrtsverbände und Non-Profit-Organisationen. Regensburg; Bonn. 1998.
- Mohr, N., Woehe, J. M.: Widerstand erfolgreich managen. Professionelle Kommunikation in Veränderungsprozessen. Frankfurt am Main; New York. 1998.
- Eichhorn, H.-J., Hickler, H., Steinmann, R.: Handbuch Betriebsvereinbarung. Frankfurt am Main. 1998

## Beispiel:

### Wie man das Kriterium« Entscheidungsverhalten beurteilen kann

In der Betriebsvereinbarung ist als allgemeine Erläuterung des Kriteriums »Entscheidungsverhalten« hinterlegt: »... beinhaltet die Fähigkeit, nach Abwägen eines Sachverhaltes eine schnelle Entscheidung zu treffen. Die/der Mitarbeiter/in nutzt kreativ ihren/seinen Handlungsspielraum für eigene Entscheidungen im Rahmen der von ihr/ihm auszuführenden Arbeitsaufgaben.« In einer auf konkrete Aufgabenbereiche wie beispielsweise die pädagogische Tätigkeit in einer Wohngruppe, den Wirtschaftsdienst oder die Einrichtungsleitung zugeschnittenen Beispielsammlungen sind für den jeweiligen Bereich spezifischen Anforderungen beschrieben, die mit ihrem allgemeinen Charakter in den zugehörigen Stellenbeschreibungen gespiegelt sind.

## Wozu Kirchenmanagement?



### Kirchenmanagement

Von Prof. Dr. Bernd Halfar, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt und Andrea Borger, Pfarrerin und Dekanin in München

2007, ca. 350 S., brosch., ca. 24,- €, ISBN 978-3-8329-2904-6

Erscheint August 2007

Die großen christlichen Kirchen in Deutschland müssen derzeit viele Umbrüche bewältigen. Die These dieses Buches ist, dass sie dabei strategischer, experimenteller und unternehmerischer werden sollten. Der Band hilft bei der Lösung dieser wichtigen Herausforderungen und gibt Hilfen bei der Umsetzung des Wandels.

Bitte bestellen Sie bei Ihrer Buchhandlung oder bei Nomos | Telefon 07221/2104-37 | Fax -43 | [www.nomos.de](http://www.nomos.de) | [sabine.horn@nomos.de](mailto:sabine.horn@nomos.de)



## Nomos