

PDLs verdienen mehr, bekommen aber regulär zu wenig

Wie könnten Zielvereinbarungen Grundlage für Prämien für die Führungskräfte sein? Die Bemessung von Zulagen anhand nachweisbarer Kriterien

Leitungskräfte in ambulanten Pflegediensten bekommen meist zu wenig Geld für all die Verantwortung, die Eigenschaften und das Know-How, das sie mitbringen müssen:

Betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Verständnis des einschlägigen Sozialrechts, EDV-Affinität, Bereitschaft zum ständigen Lernen, Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung, Loyalität zum Anstellungsträger, Mitarbeiter-Führung, am Besten noch ehrenamtliches Engagement in Gremien, ... und viele Dinge mehr.

Das alles ist auch richtig und wirklich notwendig für eine erfolgreiche PDL. Der Erfolg oder die Erfüllung der Aufgaben kann nicht daran gemessen werden, ob eine PDL ihre vereinbarte Arbeitszeit einhält oder ständig überschreitet, indem sie Über-/Mehrstunden macht. Andererseits ist Freizeitausgleich der Aufgabe einer PDL nicht angemessen.

Die Lösung könnte so aussehen: Sie bekommt ein angemessenes Grundgehalt, mit dem all die oben genannten Merkmale (und auch evtl. Über-/Mehrstunden bis zu einer bestimmten Höhe) abgegolten werden.

Das Grundgehalt sollte deutlich höher sein, als das der Pflegefachkräfte.

Beispiel: In Tarifgebundenen Einrichtungen ist es oft so, dass die Leitungszulage gerade einmal 200 EUR beträgt. Dieser Unterschied zu einer Pflegefachkraft ist zu wenig!

Der Abstand sollte aus meiner Sicht zwischen 400 und 1.000 EUR pro Monat liegen.

Zusätzlich bekommt sie dann noch jährliche oder halbjährliche Prämien.

Diese sind abhängig von der Erfüllung zusätzlicher Kriterien die vorab verbindlich und im Einvernehmen festgelegt wurden.

Checkliste der Gestaltung von Prämien für eine PDL

- (1) Von Seiten der Geschäftsführung oder des Trägers sollten mit der PDL gemeinsam Ziele vereinbart werden, die auf das Jahresende abzielen, aber unterjährig (z.B. quartalsweise) auf ihre Zielerreichung hin mit der Leitung besprochen werden.
Es geht also um Zielvereinbarungen, nicht um Zielvorgaben.
- (2) Die Prämien sollten max. 10% der Grundvergütung nicht übersteigen, um nicht die „Prämien-Orientierung“ zu stark in den Vordergrund zu rücken. Es sollte also ein Maximum der Prämie festgelegt werden.
- (3) Die Kriterien sollten alleine von der PDL beeinflussbar sein.
- (4) Die Kriterien sollten einfach und nachvollziehbar sein.
- (5) Die Prämien sollten nicht nur abhängig sein vom Gewinn, denn der finanzbuchhalterische Gewinn kann von Seiten des Trägers beeinflusst werden (z.B. durch die Bildung von Rücklagen oder Rückstellungen)
- (6) Die Krankheits-Quote der Mitarbeiter kann ein Kriterium sein, sollte jedoch nicht allein oder im Vordergrund stehen.
- (7) Die qualitativen Kriterien oder Kennzahlen (und noch vielmehr die quantitativen) sollten nicht den kurzfristigen Erfolg honorieren, sondern die Nachhaltigkeit der gewünschten Ergebnisse berücksichtigen.
- (8) Fangen Sie „klein“ an, zuerst mit einer oder zwei Kennzahlen als Grundlage für Prämien, dann wenn es sich bewährt, fügen Sie weitere Kriterien und Prämien hinzu.
- (9) Grundsätzlich handelt es sich um ein jährliches Bewertungssystem.
Jedoch sollte unterjährig (z.B. quartalsweise) die Erreichung der Ziele besprochen werden. Dabei sollte – wenn Bedarf besteht und es gewünscht ist – den Leitungen auch Unterstützung und Rat angeboten werden, um die vereinbarten Ziele erreichen zu können.

- (10) Nach Berechnung der Prämie wird diese im Februar/März¹ des Folgejahres ausbezahlt werden, so daß es praktisch – neben dem Weihnachtsgeld – zu zwei Jahressonderzahlungen kommt.
- (11) Es muß vereinbart werden, dass die Zahlung der Prämien nicht zum Gewohnheitsrecht wird, es handelt sich jedes Mal um einmalige Zahlungen. Die Widerrufbarkeit der Prämien haben die Leitungskräfte in der Vereinbarung zu unterzeichnen.
- (12) Die Kriterien für die Prämien, der zu erreichende Wert oder das Ziel, und die Höhe der Prämien werden jedes Jahr neu festgelegt.
- (13) Die Kennzahlen, Meßgrößen und Ziele müssen fair und tatsächlich erreichbar sein, sonst entsteht Frust. Auch sollte die Latte nicht jedes Jahr höher gelegt werden, um an die Prämien zu kommen.
- (14) Wenn einzelne Ziele miteinander konkurrieren, so ist das wünschenswert. Das System der Kennzahlen muß im Gleichgewicht sein. Wenn das nicht der Fall ist, besteht z.B. die Gefahr, dass Qualität der Pflege dem Betriebsergebnis „geopfert“ wird.
- (15) Bei jedem Ziel oder Kennzahl sollte auch klar sein, mit welchen Mitteln es die PDL erreichen kann, oder wie und von wem sie Unterstützung bekommen kann.

Für die Honorierung von bestimmten gewünschten Ergebnissen kommen quantitative und qualitative Kriterien in Frage

Möglichkeiten für quantitative Kriterien

- (1) Ausbau des Umsatzes und der Zuzahlungen in den Pflegestufen.
Bsp.: 70% der Pflegesachleistungen in Pflegestufe II (1.40 EUR) sollen ausgeschöpft werden.
Mögliche Maßnahmen: Erstbesuche, Pflegevisiten², Verkaufstraining, Schulung der Mitarbeiter, ...
- (2) Erhöhen der Patientenzahlen, um Marktanteile zu halten.
Bsp.: Die Zahl von 100 Patienten soll auf 108 gesteigert werden.
Mögliche Maßnahmen: Teilung in Pflgeteams, Entlastung der PDL, Akquise im Krankenhaus, ...
- (3) Die Anzahl der gemischten Hausbesuche (SGB XI und SGB V) erhöhen
Bsp.: von 21% auf 25% erhöhen.
Mögliche Maßnahmen: Besuch der Ärzte, Optimieren der Verordnungsverfahrens, Erhöhen der Pflegefachkraftquote, ...

Möglichkeiten für qualitative Kriterien

- (1) Erhöhen der Fortbildungsquote
Bsp.: von 1,0% der Arbeitszeit auf 2,0% der Arbeitszeit der Mitarbeiter
Mögliche Maßnahmen: Pflicht zur Fortbildung einführen, steuern der Fortbildung, ...
- (2) Bessere Schulnoten
Bsp.: von 2,7 auf 1,5
Mögliche Maßnahmen: Schulung der Mitarbeiter, ...
- (3) weniger Unfälle bei den Mitarbeitern
Bsp.: 7 von 15 Autos mit Unfällen p.a. reduzieren auf max. 3 Unfälle
Mögliche Maßnahmen: Fahrsicherheitstraining, Prämien für unfallfreies Fahren, eindeutige s Zuordnen von Dienstwagen, ...

¹ z.B. zur Finanzierung und Unterstützung der Kosten für Urlaub

² so wie sie Andreas Heiber in der Rubrik „Qualität“ in dieser PDL-Praxis beschreibt, siehe Seite xxx.

BWL-Lexikon

Leistungs- und Ergebnisorientierte Bezahlung (LEB)

Von LEB spricht man, wenn zusätzlich zu einem Grundgehalt Prämien gewährt werden. Diese sind abhängig von der Erfüllung vorher vereinbarter Ziele oder Zielgrößen, z.B. Kennzahlen. Ziele sind

- a) die leistungsgerechte Bezahlung der PDL,
- b) und eine zusätzliche Motivation.

Aber: Die Motivationswirkung von Leistungsorientierter Bezahlung wird aber auch angezweifelt. Man spricht von einem so genannten Korrumpierungseffekt, wenn die finanziellen Anreize die intrinsische Motivation der Führungskräfte reduzieren.

Download

Unter der Adresse www.siessegger.de oder unter www.vincentz.net/xxxxx finden Sie eine kostenlose EXCEL-Datei, mithilfe der Sie 3 quantitative und 3 qualitative Kriterien für Prämien festlegen können, nachdem Sie einen maximalen Betrag für jedes Kriterium festgelegt haben.

Der Download beinhaltet auch eine kleine Anleitung und weitere Vorschläge für Kennzahlen zur Erreichung von Prämien.

Thomas Sießegger

Dipl. Kfm., Organisationsberater und Sachverständiger für ambulante Pflegedienste

Internet: www.siessegger.de

Email: pdl-praxis@siessegger.de