

Erfolgsorientierte Prämiensysteme zeigen Wirkung

Von Anne Tosch

Transparente innerbetriebliche Strukturen und Mitarbeiter, die sich nicht als „Aufgabenempfänger“, sondern als eigenverantwortlich Handelnde betrachten, gehören zu den Grundvoraussetzungen erfolgreicher Pflegedienste. Finanzielle Erfolgsbeteiligungen sind eines der Mittel hierzu.

Hambühren/Oldau. Die Verantwortung, einen Pflegedienst erfolgreich zu führen liegt aus Sicht vieler Arbeitnehmer zu 100 Prozent beim Pflegedienstinhaber oder Geschäftsführer. Vielen ist nicht bewusst, dass sie in einem hohen Maße daran beteiligt sind, ihre eigenen Arbeitsplätze für die Zukunft zu sichern.

„Der reiche Chef auf der Sonnenseite des Lebens und ich kleine Fachkraft“ - solche Sichtweisen führen dazu, dass sich Mitarbeiter wenig verantwortlich für den Erhalt des Unternehmens fühlen, sondern sie so viel wie möglich von dem vermeintlich „großen Kuchen“ abhaben möchten. Hierzu zählen insbesondere erwartete Geldleistungen wie Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld, vermögenswirksame Leistungen oder Gehaltserhöhungen. Diese Zuwendungen werden von vielen Unternehmen auch regelmäßig an jeden Mitarbeiter gezahlt ohne zu reflektieren, wie sich jeder Einzelne für das Unternehmen im Laufe des Jahres eingebracht hat.

Die starren Erwartungshaltungen der Mitarbeiter sollten durchbrochen und durch eine beurteilungsabhängige Prämie aufgebrochen werden. Dies wäre die gerechtere Lösung, insbesondere für die Mitarbeiter, die sich kontinuierlich und engagiert für das Unternehmen einsetzen. Die Motivation etwa Mehrleistungen zu erkennen und diese gezielt dem Kunden zu vermitteln, würde durch eine leistungsabhängige Prämie deutlich gesteigert werden. In jedem Unternehmen sollte schon beim Einstellungsgespräch vermittelt werden, dass zusätzliche Prämien nicht aus Gewohnheit gezahlt werden, sondern an die Leistung eines Jeden gekoppelt sind. Prämienmodelle, bei denen der Mitarbeiter die Möglichkeit hat sein Gehalt weiter aufzustoßen, fördern die Eigenverantwortung. Es liegt somit an jedem selber, wie viel er von „dem Kuchen“ abbekommt. Die Prämien setzen allerdings voraus, dass er seiner „Informationseinholungspflicht“ nachkommt, alle Leistungsangebote des Unternehmens zu kennen und dass er diese auch aktiv anbietet, zumindest jedoch bemerkt und die entsprechende Information etwa an die Pflegedienstleitung weitergibt

Mit dieser Unternehmenspolitik zeigt man dem Mitarbeiter auf, dass er als Partner des Unternehmens nicht nur die Position des „Nehmers“ hat, sondern mit sei-

ner Unterschrift im Arbeitsvertrag auch Verantwortung für die Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes und die seiner Kollegen übernimmt. Jeder hat die Möglichkeit sein Gehalt in einem erheblichen Maß zu steigern, wenn er seinen Teil zur Steigerung des Umsatzes beiträgt.

Transparente Strukturen in einem Unternehmen, das heißt für die Führungskräfte etwa offener Umgang mit den Themen Wirtschaftlichkeitsberechnung eines Einsatzes oder einer Tour. Kosten pro Mitarbeiter für eine Pflegeminute, Fuhrparkkosten, Umgang mit „Serviceleistungen“ usw. dürfen für einen Mitarbeiter kein „Buch mit sieben Siegeln“ sein. Ein Mitarbeiter sollte verstehen, dass es in einem Unternehmen nicht nur Erlöse gibt, sondern er darf und sollte auch wissen, wie hoch die Kosten zum Unterhalt des Unternehmens, und somit die Kosten zum Unterhalt und damit zum Erhalt seines eigenen Arbeitsplatzes sind.

Schon Arbeitsverträge sollten klare Formulierungen enthalten, die dem Mitarbeiter vermitteln, dass es sich hier um ein „Geben“ und „Nehmen“, also eine Partnerschaft, handelt. Verliert der Mitarbeiter etwa seinen Führerschein, kann er nicht erwarten, dass der Pflegedienstinhaber ihm eine andere Aufgabe zuweist, die er unter Umständen nicht bereitstellen kann. Es ist also dringend

anzuraten, dass im Arbeitsvertrag klar formuliert wird, dass nur der Besitz des Führerscheins zu Besitz und Erhalt des Arbeitsplatzes führt. Es gilt also bei Mitarbeitern die Erkenntnis zu erzeugen Eigenverantwortung für den beruflichen Werdegang im Unternehmen zu tragen.

Gut durchdachte Arbeitsverträge und Prämienmodelle sind ein wichtiges Instrument Mitarbeiter zu guten Leistungen zu motivieren, aber auch um massive Umsatzeinbrüche zu kompensieren, ohne betriebsbedingte Kündigungen aussprechen zu müssen. Die Vorteile einer Umstellung der Lohn- und Gehaltsstrukturen in einem Unternehmen sind schon nach kurzer Zeit schnell zu erkennen:

- Umsatzsteigerung für das Unternehmen
- gute Mitarbeiter werden durch Prämien belohnt
- nicht engagierte Mitarbeiter bekommen lediglich ihren „Grundlohn“ und sollten in Form eines Entwicklungsgesprächs auf ihre geringe Motivation angesprochen werden
- Prämien können, der Erlösstruktur entsprechend, ausbezahlt werden
- die Kundenzufriedenheit kann gesteigert, aber auch einer Unterversorgung entgegengewirkt werden, indem Mitarbeiter bewusst einen Mehrbedarf ermitteln

- der Mitarbeiter, der sich seine Prämie verdienen will, muss sich mit den Leistungsangeboten seines Unternehmens auseinandersetzen, das heißt, er muss sich mehr Wissen über die Inhalte der Pflegeversicherungsleistungen usw. aneignen

Die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens hängt in einem hohen Maß von der Unternehmensstruktur und -führung, der inneren Einstellung eines Mitarbeiters und der Einsicht, Eigenverantwortung für seinen Arbeitsplatz zu übernehmen ab.

Jedes Unternehmen sollte seinen Mitarbeitern vermitteln: Wenn es „dem Unternehmen und dem Führung gut geht, geht es auch mir gut“. Das geschieht am allerbesten durch eine Beteiligung der Mitarbeiter sowohl am Erfolg aber auch am Misserfolg des Unternehmens. //

INFORMATION

Die Autorin ist Mitarbeiterin der Unternehmensberatung Wißgott - Fachberatung für die ambulante Pflege.

Kontakt per E-Mail: at@uw-b.de. Weitere Infos im Internet unter www.uw-b.de