

Leistung soll sich lohnen

Variable Vergütungskomponente erfolgreich eingeführt

Die Rehabilitationsklinik „Moorbad“ Bad Doberan hat gemeinsam mit der Strategie M Unternehmensberatung eine variable Vergütungskomponente für die Mitarbeiter erarbeitet, die in Abhängigkeit von der Erreichung vereinbarter Ziele ausgeschüttet wird. Ziel ist es, Wirtschaftlichkeitsreserven für die Zukunft zu erschließen. Auf der einen Seite werden durch sinnvolle Ziele Kosten reduziert, auf der anderen Seite erhöhen Transparenz und die Möglichkeit, am Erfolg der Klinik beteiligt zu werden, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Außerdem steigt die Attraktivität der Klinik als Arbeitgeber.

Zukünftig müssen Krankenhäuser und Rehabilitationskliniken noch leistungsorientierter arbeiten, erhebliche Arbeitsintensivierungen lassen sich nicht vermeiden. Wenn die Kliniken als Arbeitgeber attraktiv bleiben wollen, muss die Vergütung der Mitarbeiter die geforderte Leistungsorientierung unterstützen. Nur so lässt sich die notwendige Motivation schaffen. In der Rehabilitationsklinik „Moorbad“ Bad Doberan wurde ein leistungsorientiertes Vergütungssystem entwickelt und für die 137 Mitarbeiter eine variable Gehaltskomponente eingeführt.



Rainer Grimm,
Klinikleiter Rehabilitations-
klinik „Moorbad“ Bad Doberan



Susanne Stehr,
Geschäftsführerin Strategie M
Unternehmensberatung GmbH,
Hamburg

Das System erfüllt diese Anforderungen und hilft gleichzeitig, vor dem Hintergrund der finanziellen Situation, Kosten zu senken.

Die Zielsetzung

Die Rehabilitationsklinik „Moorbad“ Bad Doberan ist eine Dr. Ebel Fachklinik für Orthopädie, Rheumatologie, Onkologie, Physikalische Medizin und Naturheilverfahren. Zum Klinikverbund der Dr. Ebel Fachkliniken

gehören acht Einrichtungen in ganz Deutschland mit über 1.000 Mitarbeitern. Vor dem Hintergrund steigender Kosten und sinkender Erlöse beauftragte die Klinikleitung des „Moorbades“ die Strategie M Unternehmensberatung GmbH, zu analysieren, welche Effizienzsteigerungspotenziale mit einer leistungsorientierten Komponente im Gehalt der Mitarbeiter realisiert werden könnten. Im „Moorbad“ wird jetzt ein

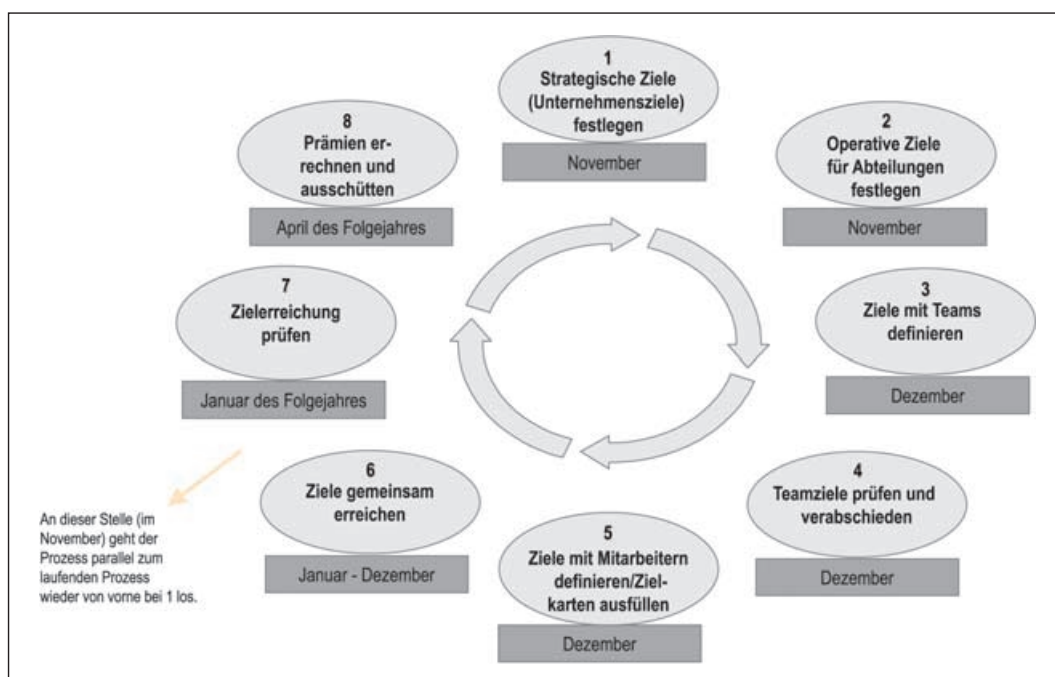


Abbildung 1: Der Zielvereinbarungsprozess.

variables Vergütungssystem „getestet“, Erfahrungen und Erkenntnisse können dann für die gesamte Klinikgruppe genutzt werden.

Die Analyse zeigte deutliche Einsparpotenziale auf der Kostenseite sowie Effizienzsteigerungsmöglichkeiten durch die Erweiterung vorhandener sowie die Erschließung neuer Märkte. In beiden Fällen sind engagierte Mitarbeiter ein wichtiger Faktor. Eine variable Komponente im Gehalt soll dazu beitragen, die Mitarbeiter zu motivieren und zu binden. Die Beteiligung am Unternehmensergebnis soll ein finanzieller Anreiz für sie sein, aktiv am Erfolg der Klinik mitzuwirken. Voraussetzung dafür ist allerdings auch, dass die Ziele des Unternehmens für die Mitarbeiter transparent sind.

Weitere Rahmenbedingungen, die zu berücksichtigen waren: Das System sollte für alle Beschäftigten gelten und dabei einfach handhabbar und vermittelbar sein, so dass es von der gesamten Belegschaft akzeptiert wird. Um dem sich wandelnden Umfeld gerecht zu werden, muss es flexibel an die Weiterentwicklung der Klinik anpassbar sein.

Module und Möglichkeiten

Alle Mitarbeiter und Führungskräfte des „Moorbades“ erhalten seit dem Jahr 2002 bei zufrieden stellendem Unternehmensergebnis und voller Zielerreichung zusätzlich zu ihrem bisherigen Gehalt eine Variable. Die zu erreichenden Ziele beziehen sich dabei auf die gesamte Klinik, auf das Team sowie auf den Mitarbeiter selbst und werden in einem kaskadierten Prozess (Abbildung 1), ausgehend von den Klinikzielen, in Gesprächen und Teamworkshops gemeinsam vereinbart und für jeden Mitarbeiter auf einer so genannten Zielkarte eingetragen.

Die Zielkarten

Die Zielkarten sind unternehmensweit einheitlich und werden für jeden Mitarbeiter individuell ausgefüllt.

Variable Vergütung in der REHABILITATIONSKLINIK "MOORBAD" BAD DOBERAN																
Mitarbeiter:			Vorgesetzter:			Ziele 2003		Zielkarte								
Team:			Abteilung:			Einträge löschen		Mitarbeiter								
Karten-Nr.:			Kostenstelle:													
Unternehmensziele:			Einheit	Basis	25 %	50 %	75 %	100 %	IST	Richtpunkte	Erreichte Punkte					
Gewichtung	Auswahl															
20	2										0,00					
Punkte	2										0,00					
Teamziele:			Einheit	Basis	25 %	50 %	75 %	100 %	IST	Richtpunkte	Erreichte Punkte					
Gewichtung	Auswahl															
50	2										0,00					
Punkte	2										0,00					
	2										0,00					
Individualziele:			Einheit	Basis	25 %	50 %	75 %	100 %	IST	Richtpunkte	Erreichte Punkte					
Gewichtung	Auswahl															
30	2										0,00					
Punkte	2										0,00					
	2										0,00					
Auswahl 0... Basis=Ziel Überschreitung positiv 1... Basis=Ziel Unterschreitung positiv 2... Linear 3... Ziel erreicht Ja/Nein 4... Ziel in Stufen erreicht										0	0,00					
Summe erreichte Punkte			0,00		x		Unternehmensfaktor		1,00		=		Gesamtpunktzahl		0,00	

Abbildung 2: Die Zielkarte.

Die gemeinsame Dokumentation der Ziele soll in jeder Hinsicht Transparenz gewährleisten: Jeder Mitarbeiter weiß genau, was wichtig ist und woran er gemessen wird. Und da am Jahresende auch die Zielerreichungsgrade eingetragen werden, kann neben einer hohen Motivation zu

Beginn Frustration am Ende des Jahres vermieden werden (Abbildung 2). Um Eigenverantwortung und Motivation weiter zu erhöhen, werden auch Zwischenschritte zur Zielerreichung und die Gewichtung der Ziele durch Richtpunkte gemeinsam definiert. ►

Hier steht im Heft eine Anzeige

	Unternehmensziele	Teamziele	Individualziele
Klinikleitung	70%	–	30%
Abteilungsleiter	50%	30%	20%
Mitarbeiter	20%	50%	30%

Abbildung 3: Zusammensetzung der Variablen.

Die drei Zielebenen

Alle Beschäftigte der Klinik erhalten Unternehmens-, Team- und Individualziele, jedoch je nach Hierarchieebene unterschiedlich gewichtet (Abbildung 3). So besteht unternehmensweit ein einheitliches System, das aber die verschiedenen Bedingungen berücksichtigt. Dabei beeinflusst jede der Zielkategorien das Handeln der Mitarbeiter in unterschiedlicher Weise.

Die für alle geltenden Unternehmensziele beziehen sich auf die gesamte Klinik und verdeutlichen die gemeinsame Richtung. Umsatz-, Kosten- und Gewinnziele sind neben der Patientenzufriedenheit Beispiele für Klinikziele. Mit der hohen Gewichtung der Teamziele auf Mitarbeiterebene soll Ellenbogenmentalität verhindert werden. Gerade in der Verbesserung der Zusammenarbeit liegen „ungehobene“ Potenziale. Sowohl innerhalb eines Teams, als auch im Verhältnis von mehreren Teams zueinander können Teamziele die Klammer zwischen den beteiligten Personen bilden. Die Vereinbarung der Teamziele erfolgt in Workshops, in die Führungskräfte und Mitarbeiter ihre Vorstellungen gleichberechtigt einbringen. Die Führungskräfte sind zwar für den wirtschaftlichen Nutzen der getroffenen Vereinbarung verantwortlich, ein enormes Potenzial liegt aber insbesondere in den Vorschlägen der Mitarbeiter.

Mit den im Anschluss in Vier-Augen-Gesprächen vereinbarten Individualzielen soll besonderen Projektvorhaben genüge getan oder spezielle Verantwortungen verteilt werden. Um konkurrierende Ziele zu vermeiden,

werden die Ziele zum Abschluss in einer Abteilungsleiterrunde gemeinsam mit der Klinikleitung plausibilisiert und für das gesamte Geschäftsjahr freigegeben.

Der Unternehmensfaktor

Die Finanzierung der Variablen ergibt sich nur teilweise aus dem in früheren Jahren an einige Mitarbeiter freiwillig gezahlten 13. Gehalt. Langfristig wird sich das System durch die realisierten Potenziale selbst finanzieren. Um aber dem Fall vorzubeugen, dass das System bei einer schlechten wirtschaftlichen Lage des „Moorbades“ durch andere Kliniken mitfinanziert werden muss, wurde als „Sicherheitsnetz“ ein so genannter Unternehmensfaktor eingeführt. Der Faktor hängt vom Klinikergebnis ab und ist bei geplantem Ergebnis 1. Aus der Multiplikation mit dem Zielerreichungsgrad ergibt sich die Höhe der Variablen, im Schnitt ein zusätzliches Monatsgehalt für jeden Mitarbeiter.

Die Erfolgsfaktoren

Durch die variable Mitarbeiterzahlung ist eine Unternehmenskultur entstanden, in der Transparenz, Kommunikation und eine stärkere Ausrichtung auf den wirtschaftlichen Erfolg deutlich spürbar sind. Durch das Unternehmen ist ein Ruck gegangen. Die Mitarbeiter haben die Herausforderung angenommen und wollen sie gemeinsam bewältigen.

Von Beginn an sollte durch die Einbindung der Mitarbeiter, offene Information und sorgfältig geplante Kommunikation breite Akzeptanz im Unternehmen hergestellt werden. Um von vornherein auch Konsens bei

den Entscheidungsträgern zu gewährleisten, wurde eine hoch angesiedelte Projektgruppe gebildet, die neben der Klinikleitung aus Mitgliedern des Betriebsrats, Abteilungsleitern und Mitarbeitern aus den verschiedenen Abteilungen bestand. Auf diese Weise konnten die Bedürfnisse verschiedener Bereiche und Mitarbeitergruppen frühzeitig aufgenommen und berücksichtigt werden.

Eine neue Kultur lebt von der Multiplikatorfunktion der Führungskräfte und der Qualität, mit der sie die Zielver-

einbarungsgespräche führen. Daher wurden alle Vorgesetzten in einem ganztägigen Workshop auf diese Aufgaben vorbereitet. Im Anschluss an die Information der Mitarbeiter anhand von Broschüren boten zwei Informationsveranstaltungen der gesamten Belegschaft die Möglichkeit, Fragen an die Projektgruppe, die Berater und die Klinikleitung zu stellen und Befürchtungen und Vorstellungen gemeinsam zu diskutieren.

Die ersten Ergebnisse

Die Variable ist ein klinikweit einheitliches Führungsinstrument, das zielorientiertes und unternehmerisches Denken und Handeln auf allen Ebenen erheblich intensiviert hat. Durch die Vereinbarung konkreter Ziele erhalten die Mitarbeiter mehr Verantwortung und mehr Orientierung im oft hektischen Tagesgeschäft. Außerdem wurde die Zusammenarbeit sowohl in den Teams als auch teamübergreifend gestärkt. Nach einem halben Jahr zeigen sich die ersten Ergebnisse in Zahlen: Effizienzsteigerungs- und Kostensenkungspotenziale konnten belegbar zu einer spürbaren Verbesserung des Unternehmensergebnisses im zweiten Quartal beitragen. Alle Mitarbeiter sind sich einig: Gemeinsam soll es so bis zum Jahresende weitergehen, denn dann werden auch alle gemeinsam vom Erfolg profitieren. ■

Susanne Stehr
Geschäftsführerin strategie M
Unternehmensberatung GmbH
An der Alster 82
20099 Hamburg
Rainer Grimm
Klinikleiter
Rehabilitationsklinik „Moorbad“
Bad Doberan