

Gründung von p.i.a - Projektgesellschaft innovatives Arbeiten in caritativen Unternehmen

Im Februar 2003 gründeten 13 Träger von Krankenhäusern, Alten- und Behinderteneinrichtungen sowie Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe die Projektgesellschaft p.i.a mit dem Ziel, ein auf die Tätigkeiten und das Selbstverständnis der Caritas als Dienstgemeinschaft zugeschnittenes Entgeltsystem zu erarbeiten. Die Gründungsmitglieder - inkl. der zwischenzeitlich dazu gekommenen Mitglieder - repräsentierten ca. 60.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Caritas.

Ziel und Weg

Von Anfang an arbeiteten Vertreterinnen und Vertreter der Dienstgeber und Dienstnehmer gemeinsam an dem neuen Entgeltkonzept. Aufgrund der Kritik an den bestehenden Arbeitsvertragsrichtlinien der Caritas (AVR) wurden die Ziele für das neue Entgeltsystem erarbeitet. Dabei wurde sowohl über die Inhalte eines neuen Entgeltsystems als auch den Weg vom alten zum neuen Entgeltsystem nachgedacht. Allen Beteiligten war von Anfang an klar, dass ein neues System:

- den Dritten Weg erhalten,
- die Dienstgemeinschaft stärken,
- die Wettbewerbsfähigkeit der Einrichtung am Arbeitsmarkt und am Dienstleistungsmarkt stärken,
- sozial verträglich und finanzierbar eingeführt werden sollte.

Hierzu mussten umfangreiche Schattenrechnungen und Simulationen aufgrund einer ausreichenden Datenbasis durchgeführt werden, denn weder Dienstgeber noch Dienstnehmer wollten zu einem späteren Zeitpunkt Überraschungen erleben.

Entgeltaufbau

Das auf die Belange der Caritas und damit der Sozialwirtschaft zugeschnittene Entgeltsystem bestand aus den Bausteinen:

- tätigkeitsorientiertes Grundentgelt,
- motivierendes Leistungsentgelt und einem
- am wirtschaftlichen Ergebnis orientierten Erfolgsentgelt.

p.i.a erarbeitete eine summarische Arbeitsbewertung mit 13 Entgeltgruppen und je drei Anforderungsstufen. Mit diesem Maßstab können alle Tätigkeiten - von

der einfachsten Tätigkeit, die nach kurzer Anweisung auszuführen ist, über qualifizierte Pflege- und Verwaltungstätigkeiten bis hin zum Leitenden Oberarzt bewertet werden. Um die korrekte Anwendung der Tätigkeitsbewertung sicherzustellen, wurden ca. 100 typische Richtbeispiele beschrieben und gemeinsam von Dienstnehmern und Dienstgebern korrekt eingruppiert. Durch die Richtbeispiele werden die Entgeltgruppenbeschreibungen sehr "griffig" und tragen so zur befriedenden Wirkung von Arbeitsvertragsrichtlinien bei.

Entgelttabelle und Übergangsregelungen

Die Entgelttabelle musste so gestaltet werden, dass Outsourcing vermieden wird und die Wettbewerbsfähigkeit am Arbeitsmarkt um qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegeben ist. Entsprechend wurde die Entgelttabelle gespreizt. Der Umstieg vom alten auf das neue Entgeltsystem wurde auf der Basis von mehreren tausend Mitarbeiterdaten gerechnet. Hierzu wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund ihrer Tätigkeit neu eingruppiert. Unter Berücksichtigung des Leistungsentgeltes von durchschnittlich 5 Prozent wurden die neuen individuellen Entgelte mit dem Ist-Entgelten verglichen. Zusätzlich wurden Übergangsregelungen, die sich an dem Alter der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihrer Betriebszugehörigkeit orientierten, gestaltet und unter deren Berücksichtigung der Umstieg auf das neue Entgeltsystem für die ersten 10 Jahre nach der Einführung eines neuen Entgeltsystems simuliert. Dabei wurden sowohl die individuellen als auch die einrichtungsbezogenen Auswirkungen bewertet.

Erfahrungen mit dem Leistungstest in Modellprojekten

Da ein Leistungsentgelt in der Sozialwirtschaft und vor allem im kirchlichen Rahmen absolut neu war, wurden - nachdem p.i.a die Voraussetzungen erarbeitet hatte - seit 2005 ca. 10 Modellprojekte zum Leistungsentgelt durchgeführt. Hierbei wurden Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen, basierend auf Einzelleistung und/oder Teamleistung erprobt und die Erfahrungen wissenschaftlich ausgewertet.

Veröffentlichte Ergebnisse

Das Handbuch zur variablen Vergütung, das im Dezember 2007 herausgegeben wurde, beschreibt im ersten Teil die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten von Leistungs- und erfolgsbezogenen Entgeltsystemen, um dann im zweiten Teil den Einführungsprozess in der Einrichtung darzustellen. Neben dem Handbuch erschien auch die Veröffentlichung "Tarifliche Eckpunkte des p.i.a-Entgeltsystems".