

# Gute Arbeit gerecht entlohnen

→ **Gehaltsmanagement** Das Vergütungsgefüge in der Sozialwirtschaft basiert auf Tarifwerken mit fixen Jahresgehältern. Variable Komponenten werden nur in Ausnahmefällen genutzt. Wo bleiben Innovationen? Wie leistungsfördernde und motivierende Gehaltsstrukturen in der Praxis aussehen können.

Text: Andreas Kamp | Stephanie Schroer | Christian Stienhans

**D**er flächendeckende Mindestlohn bringt in 2015 neue Bewegung in die Vergütungsthematik. Zudem sind aufgrund des Fachkräftemangels verstärkt Aktivitäten zur Mitarbeiterbindung zu erkennen. In diesem Artikel erhalten Sie Einblick in die Möglichkeiten des innovativen Gehaltsmanagements in der stationären Altenpflege und erfahren, wie leistungsfördernde und motivierende Gehaltsstrukturen in der Praxis aussehen können.

## Der Mindestlohn und seine Auswirkung auf die Pflegebranche

Die Einführung des Mindestlohns gemäß § 1 MiLoG von 8,50 Euro zum 1. Januar 2015 hat für viele Unternehmen deutliche Auswirkungen. In der Pflegebranche, in der ein gesetzlicher Mindestlohn gem. PflegeArbbV von 9,40 Euro bzw. in den neuen Bundesländern von 8,65 Euro gezahlt

wird, sind die Auswirkungen in vielen Einrichtungen allerdings geringer als zunächst zu vermuten.

Der Großteil stationärer Einrichtungen ist an Tarifverträge gebunden oder über Hausverträge an diese angelehnt. Zu beachten sind jedoch ausgegründete Servicegesellschaften und externe Dienstleistungskosten.

Gängige Tarifwerke machen deutlich, dass bereits vor Einführung des Pflegemindestlohns höher vergütet wurde, wie die Tabelle auf Seite 16 zeigt.

Anders sieht die Situation bei Einrichtungen aus, die ihre Mitarbeiter gem. Haustarif vergüten, der von den gängigen tariflichen Werten abweicht. Gleiches gilt für ausgegründete Servicegesellschaften tarifangehöriger Altenhilfeeinrichtungen. Zielgerichtet nicht an das Tarifwerk des Kerngeschäfts gebunden, werden Reinigungs- und Küchenleistungen in Gesellschaften ausgliedert und Mitarbeiter zu geringeren Konditionen beschäftigt. In diesen Bereichen wird es zu Mehrkosten kommen, welche zum Teil deutliche Auswirkungen auf die wirtschaftliche Lage der Einrichtungen haben. Personalkostensteigerungen von 15 Prozent bei der betrachteten Berufsgruppe sind realistisch.

Unabhängig von einer Tarifzugehörigkeit wirkt sich der Mindestlohn auf die Beschäftigung von Mini-Jobbern aus. 450 Euro Kräfte wurden in der Vergangenheit regelmäßig unter der 8,50 Euro Grenze entlohnt. Der Anstieg führt dazu, dass bei Beibehaltung der Stundenzahl die 450 Euro-Grenze überschritten wird und der Minijobstatus nicht mehr erfüllt ist.

Achtung: Eine Reduktion der Stunden wäre notwendig – aber die Aufgaben bleiben!

Unter Umständen hat die notwendige Veränderung nicht nur Auswirkungen auf die Personalkosten, sondern führt auch zu Bedarf an mehr

## VERGLEICH VON STUNDENLÖHNEN GEMÄSS EINER TYPISCHEN EINGRUPPIERUNG GÄNGIGER TARIFVERTRÄGE

	TVöD	AVR Caritas West	AVR DW EKD	AWO NRW
<b>Pflegehilfskraft</b>				
Berufsanfänger	13,48 € Kr 4a; Stufe 1	13,48 € Kr 4a, Stufe 1	13,74 € EG 4, Stufe 1	12,21 € EG 3, Stufe 1
mit Erfahrung	18,70 € Kr 4a; Stufe 6	18,70 € Kr 4a, Stufe 6	16,88 € EG 5, Stufe 4	15,46 € EG 3; Stufe 6
<b>Pflegefachkraft</b>				
Berufsanfänger	14,98 € Kr7a; Stufe 1	14,98 € Kr 7a, Stufe 1	17,19 € EG 7, Stufe 1	13,95 € EG 7; Stufe 1
mit Erfahrung	20,16 € Kr7a; Stufe 6	20,16 € Kr 7a, Stufe 6	19,90 € EG 7, Stufe 4	18,40 € EG 7; Stufe 6





**Auf Wohn-  
gruppenebene  
können Aufgaben  
im Tagesablauf  
neu verteilt  
werden. Dies kann  
zu einer Aufgaben-  
erweiterung  
führen, die eine  
Vergütungserhö-  
hung rechtfertigt.**

*Foto: Fotolia/Firma V*

Mini-Jobbern, einer Neuverteilung von Arbeit oder sogar einer vollständigen Neuorganisation der internen Arbeitsabläufe.

### **Gehaltsanpassungen im Zuge der Einführung des Mindestlohns**

Die soziale Lohngerechtigkeit hat bei der Gestaltung des Gehaltsgefüges in Unternehmen eine hohe Priorität. Wenn durch Anpassung des Mindestlohns das Lohngefüge der Einrichtung in Gänze beeinflusst wird, müssten gleichzeitig mit den Löhnen der zuvor geringer vergüteten Berufsgruppen, auch die Löhne weiterer Berufsgruppen, beispielsweise der Pflegehelferin und dann der Pflegefachkraft usw. erhöht werden.

Die fehlende Refinanzierung erlaubt dieses Vorgehen angesichts meist schlechter Wirtschaftsergebnisse aber nicht. Negative operative Betriebsergebnisse sowie gesetzliche Änderungen, Stichwort „GEPA NRW“, ermöglichen keine zusätzlichen Gehaltsanpassungen. Die finanziellen Mittel fehlen. Um die interne Lohngerechtigkeit trotzdem aufrechterhalten zu können, ist auf alternative Konzepte zu setzen. Der Trend der Alten-

hilfe führt verstärkt zu alltagsorientierten Versorgungskonzepten.

Ein Ansatz ist es, über Aufgabenveränderungen der Berufsgruppen nachzudenken. Beispielsweise können auf Wohngruppenebene die Aufgaben im Tagesablauf zusammengefasst und neu verteilt werden.

Dies kann zu einer Aufgabenerweiterung etwa der Hauswirtschaftskräfte – zu Alltagsbegleitern, je nach Qualifizierung – führen, die eine Vergütungserhöhung rechtfertigt. Mehr Lohn geht dann Hand in Hand mit anderer/höherer Verantwortung und ggf. qualifizierteren Mitarbeitern.

### **Gehaltsgestaltung abseits der gängigen Tarifverträge**

Richtlinien für ein „fair“ ausgestaltetes Lohngefüge in der Altenhilfe gibt es nicht. Vorhandene Tarifwerke dienen als Vergleich und zeigen Tendenzen auf.

Kritisch wird dabei schon lange eine Gestaltung anhand von Altersstufen, Betriebszugehörigkeiten, Familienstand und Ortszuschlägen betrachtet. Weder gute Leistungen noch großer Arbeitsein-

→

## **MÖGLICHES GEHALTSGEFÜGE IN EINER NICHT-TARIFGEBUNDENEN EINRICHTUNG**

(Exemplarisches Gefüge, regionale Unterschiede müssen bei einer Übertragung beachtet werden).

Berufsgruppe	%	Stundenlohn	Arbeitnehmerbrutto pro Monat	Arbeitgeberbrutto pro Jahr
Heimleitung / Geschäftsführung	160 %	28,00 €	4.732,00 €	73.937,50 €
Pflegedienstleitung	135 %	23,63 €	3.992,63 €	62.384,77 €
Wohnbereichsleitung	112,5 %	19,69 €	3.327,19 €	51.987,30 €
Pflegefachkraft	100 %	17,50 €	2.957,50 €	46.210,94 €
Pflegehilfskraft	85 %	14,88 €	2.513,88 €	39.279,30 €
Betreuungskraft	70%	12,25 €	2.070,25 €	32.347,66 €
Hauswirtschaft	70%	12,25 €	2.070,25 €	32.347,66 €



**GRUNDSÄTZE FLEXIBLER GEHALTSMODELLE**

- Sonderzahlungen können nur gewährt werden, wenn das Geld dafür von der Einrichtung erwirtschaftet wurde.
- Zusatzvergütungen von weniger als zwei Prozent des Bruttogehalts führen beim Mitarbeiter nicht zum gewünschten Effekt.
- Empfehlung: eine variable Vergütung von mindestens drei bis fünf Prozent des Bruttogehalts.

**LEITLINIEN ZUR GESTALTUNG DES LOHNGEFÜGES**

- Verantwortung und Qualifikation stehen vor Erfahrung und Betriebszugehörigkeit.
- Der Unterschied zwischen Fachkräften und Hilfskräften einer Berufsgruppe sollte sich deutlich im Lohnniveau widerspiegeln.
- Der niedrigste Lohn – z. B. für Betreuungskräfte – sollte nicht zwangsläufig dem gesetzlichen Mindestlohn entsprechen.

satz werden belohnt. Private Träger und Einrichtungen mit Hausverträgen nutzen teilweise ihren Spielraum und setzen motivationsfördernde Lohnkonzepte um, die über die Zahlung eines Grundgehaltes hinausgehen.

voraussetzung für eine langjährige Betriebszugehörigkeit und hohe Mitarbeiterzufriedenheit sein.

Beispielsweise können Vergütungssteigerungen mit Berufserfahrung und Verantwortung einhergehen. Ab einem festzulegenden Zeitpunkt sollte eine Lohnsteigerung aufgrund der Erfahrung allerdings enden, da ab einem bestimmten Zeitraum eine längere Tätigkeitsausübung keine wesentlichen Unterschiede beim Thema Erfahrung hervorruft. Erfahrung ist dabei unabhängig von der Betriebszugehörigkeit. Tatsächlich ist es durchaus hilfreich, Erfahrungen in unterschiedlichen Unternehmen gesammelt zu haben. Die Komplexität einer Führungsfunktion muss sich im höheren Gehalt abbilden und kann nicht durch Erfahrung aufgewogen werden.

» Der Mindestlohn kann zu einem höheren Bedarf an Mini-Jobs und zu einer Neuverteilung von Arbeit führen.

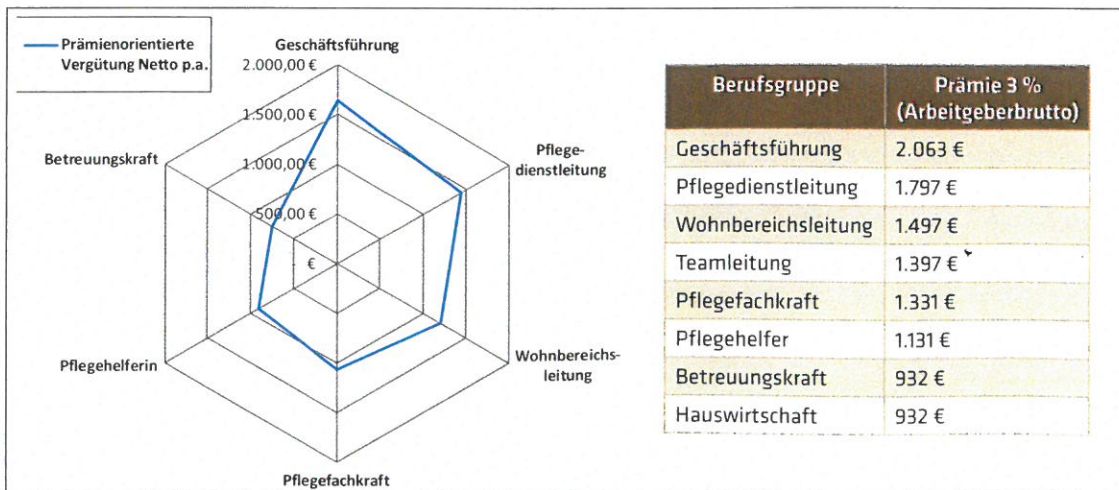
Ein modernes Vergütungssystem sollte sich aus Sicht der Autoren in zwei grundsätzlichen Dimensionen gestalten:

- der Qualifikation / Verantwortung und
- der Erfahrung.

Ein transparentes Lohngefüge, das die richtigen Anreize setzt und Vergütungs- bzw. Aufstiegsperspektiven aufzeigt und würdigt, kann die Grund-

**Innovative Gehaltsmodelle**  
Neben einem Grundentgelt, das auch in Tarifverträgen abgebildet werden kann, können indivi-

**BEISPIEL EINER ERLÖSORIENTIERTEN VERGÜTUNG**



So kann sich die exemplarische Staffelung einer Prämie mit drei Prozent Ausschüttung gestalten.

Quelle: BPG





**Die Kunst in der Einführung innovativer Vergütungssysteme liegt darin, Arbeitnehmerinteressen zu berücksichtigen und dabei die Rahmenbedingungen des eigenen Unternehmens zu beachten.**

*Foto: Photoalto/Odilon Dimier*

duelle Elemente gemäß den Anforderungen des eigenen Unternehmens gestaltet werden.

Die Kernidee der Vergütung: Die Arbeitsqualität steht im Mittelpunkt.

Zusatzqualifikationen der Mitarbeiter wie bspw. eine Weiterbildung zur gerontopsychiatrischen Fachkraft oder eines Alltagsbegleiters sind durch eine Steigerung der Vergütung dabei ebenfalls zu berücksichtigen. Bei der Veränderung des Gehaltsmodells sollten allerdings auch die rechtlichen Rahmenbedingungen abgesteckt werden. Aus der „Kann-Zahlung“ darf auch nach längerer Zeit keine Verpflichtung resultieren. Der Freiwilligkeitsvorbehalt des Arbeitgebers ist zu sichern.

Jede Veränderung bis hin zur Einführung eines neuen Modells darf für den Mitarbeiter nicht zu einer grundsätzlich geringeren Vergütung führen. Das Thema „Bestandswahrung“ ist zu berücksichtigen. Einrichtungen sollten deswegen die Machbarkeit, insbesondere während der Übergangszeit, prüfen. Sonderzahlungen können nur geleistet werden, wenn das erwirtschaftete Unternehmensergebnis dies auch zulässt.

### **Formen der Ausgestaltung innovativer Gehaltsmodelle**

Leistungsorientierte Entgelte liegen im Trend. Auch in Tarifverträgen, bspw. der AVR, ist das Element einer flexiblen Entlohnung seit dem 1.1.2012 durch die Anlagen 30, 31 AVR eingeführt. Leistungsorientierte Vergütungsmodelle werden allerdings in der Praxis entweder per Gießkannenprinzip ad absurdum geführt oder schnell zu einem Dokumentationsmonster – zu komplex und für den Mitarbeiter intransparent. Zudem ist der Anreiz manchmal durch die nur geringe Höhe begrenzt.

Ein Ziel dieser Modelle ist die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und die emotionale Bindung des Arbeitnehmers an das Unternehmen. Die Kunst in der Einführung innovativer Vergütungssysteme liegt darin, die jeweiligen Arbeitnehmerinteressen zu berücksichtigen und gleichzeitig die Rahmenbedingungen des eigenen Unternehmens zu beachten. Als „Light-Variante“ kann eine prämiensorientierte Vergütung anhand messbarer, harter Kriterien – wie Pünktlichkeit oder Prozent-Übernahme von Diensten bei kurzfristigen Personalausfällen – genutzt werden. Eine Prämie wird dann gezahlt, wenn zuvor definierte und mit der Mitarbeitervertretung abgestimmte Kriterien durch die Mitarbeiter erfüllt wurden.

---

» Ein modernes Vergütungssystem sollte die Qualifikation, Verantwortung und Erfahrung der Mitarbeiter berücksichtigen.

### **Bonuszahlungen sind wenig verbreitet**

Die Beteiligung am Ergebnis des Unternehmens ist in der Wirtschaft weit verbreitet. Bonuszahlungen, angelehnt an die Unternehmenszielerreichung, werden an die eigenen Mitarbeiter ausgezahlt.

Eine Belohnung bei positiver Unternehmensentwicklung setzt gerade bei Führungskräften Steuerungsanreize und führt zu einem gesteigerten Verantwortungsbewusstsein. In der Sozialbranche ist die Methode weniger verbreitet. Eine Begründung liegt darin, dass stark positive Jahresergebnisse mittlerweile die Ausnahme bilden. Viele Einrichtungen kämpfen um die Erreichung der „Schwarzen Null“ im operativen Ge-

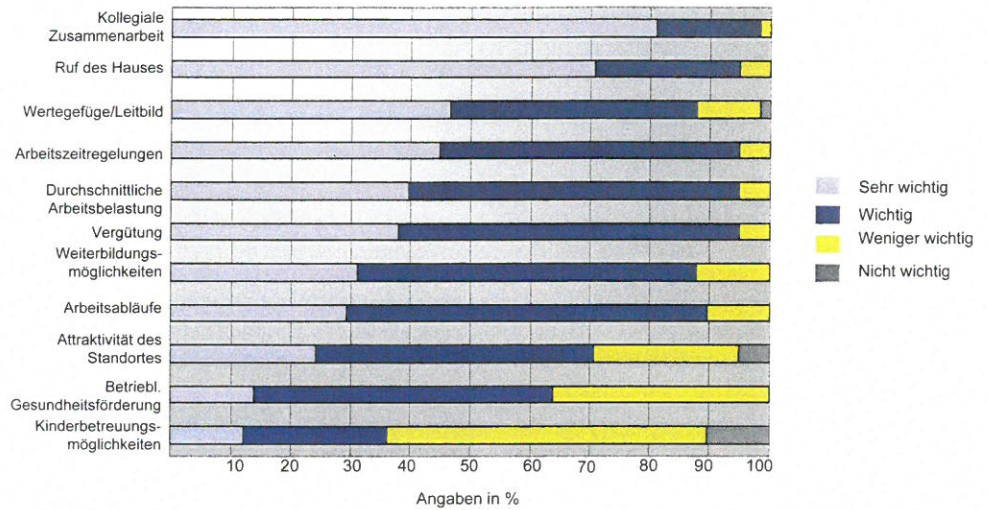




MASSNAHMEN ZUR MITARBEITERBINDUNG

**Faktoren des Arbeitsklimas oder der Arbeitsbelastung in der eigenen Einrichtung sind wichtiger als die monetäre Vergütung selbst.**

Quelle: BPG



schäftsbetrieb. Kann aber eine zuvor definierte Zielgröße von bspw. +50 Tausend Euro vor Ausschüttung der Bonuszahlung im operativen Ergebnis erzielt werden, sollten die Mitarbeiter an diesem Erfolg teilhaben. In der Abbildung auf Seite 18 ist eine exemplarische Staffelung einer Prämie mit drei Prozent Ausschüttung dargestellt.

Die aktuellen Rahmenbedingungen der Refinanzierung bieten den Einrichtungen allerdings kaum Handlungsspielraum. Im Fokus stehen vielmehr die Themen des Sparens und der Leistungs-optimierung.

Eine Veränderung kann nur über Druck auf die Politik eingeleitet werden. Die Veröffentlichung der Studie der Bundesregierung zu Pflegegehältern in Deutschland kann hier ein aktueller Anlass sein. Aus Sicht der Autoren sollten Refinanzierungsprobleme und deren Lösung in den Fokus gerückt werden.

» Jede Veränderung bis hin zur Einführung eines neuen Modells darf nicht zu einer geringeren Vergütung führen.

**Nicht monetäre Anreize sind genauso wichtig**

Neben direkten monetären Anreizen ist die Wirkung von nicht direkt monetären Anreizen nicht zu vernachlässigen. Studienergebnisse einer Befragung der Beratungs- und Prüfungsgesellschaft (BPG) zeigen, dass die Faktoren des Arbeitsklimas oder der Arbeitsbelastung der eigenen Einrichtung wichtiger sind als die monetäre Vergütung selbst, wie die Abbildung oben zeigt. Der Aufbau flexibler Arbeitszeitregelungen und die Förderung von Weiterbildungsmöglichkeiten sind zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit ebenso wichtig.

**Am Ende zählt der Kontostand**

Ob Geld nun motiviert bleibt umstritten, auf jeden Fall ist es ein Hygienefaktor und am Ende des Monats entscheidet der eigene Kontostand jedes Mitarbeiters.

Ein intern aufgebautes Gehaltsgefüge sollte stets transparent und nachvollziehbar gestaltet sein. Allgemein gilt, Einfachheit vor Komplexität. Leistung muss berücksichtigt werden.

MEHR ZUM THEMA

Info: [s.schroer@bpg-muenster.de](mailto:s.schroer@bpg-muenster.de)

www: [www.bpg-muenster.de](http://www.bpg-muenster.de)



Andreas Kamp ist Dipl. Kaufmann und Geschäftsführer der BPG Unternehmensberatungsgesellschaft mbH in Münster.



Stephanie Schroer, M.Sc., ist Beraterin der BPG Unternehmensberatungsgesellschaft mbH in Münster.



Christian Stienhans, M.A., ist Berater der BPG Unternehmensberatungsgesellschaft mbH in Münster.