

Altenpflege Zukunftstag 2016

Mitarbeiter fair entlohnen: Gehaltsmanagement in der Altenhilfe

BPG Unternehmensberatungsgesellschaft mbH
Andreas Kamp – Geschäftsführer
Hannover, 10. März 2016

Vorstellung:

Andreas Kamp / BPG Unternehmensgruppe Münster



Andreas Kamp
Dipl.-Kaufmann
Geschäftsführer

Beruflicher Werdegang

- » Seit 2010 Geschäftsführer der BPG Unternehmensberatungsgesellschaft mbH
- » 2004 – 2009 Manager in den Bereichen Health Care und Financial Services der Kienbaum Management Consultants GmbH
- » 2000 – 2004 Projektleiter und Senior-Consultant im Bereich Financial Services der englischen Unternehmensberatung LogicaCMG plc
- » 1998 – 2000 Berater bei der NSE AG, München
- » 1992 – 1998 Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Uni Münster
- » 1989 – 1992 Ausbildung zum Bankkaufmann bei der SSK Porta Westfalica

Kernkompetenzen (Auszug)

17 Jahre Beratungserfahrung

- » Sanierung, Strategische Neuausrichtung
- » Strategieentwicklung, Positionierung
- » Businesspläne, Geschäftsmodelle
- » Struktur- u. Organisationsentwicklung
- » Personalmanagement
- » Coaching GF/Vorstände
- » Veränderungsmanagement
- » Interim-Management

BPG Unternehmensgruppe

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Rechtsanwalts-gesellschaft

Unternehmensberatungsgesellschaft

Münster – Köln – Bremen – Berlin – Stuttgart



I. Aktuelles Vergütungsgefüge in der Altenpflege

- I. Rolle der Vergütung für Mitarbeiter/innen
- II. Verhältnis von Tarif-Steigerungen zu Pflegesatzanpassungen

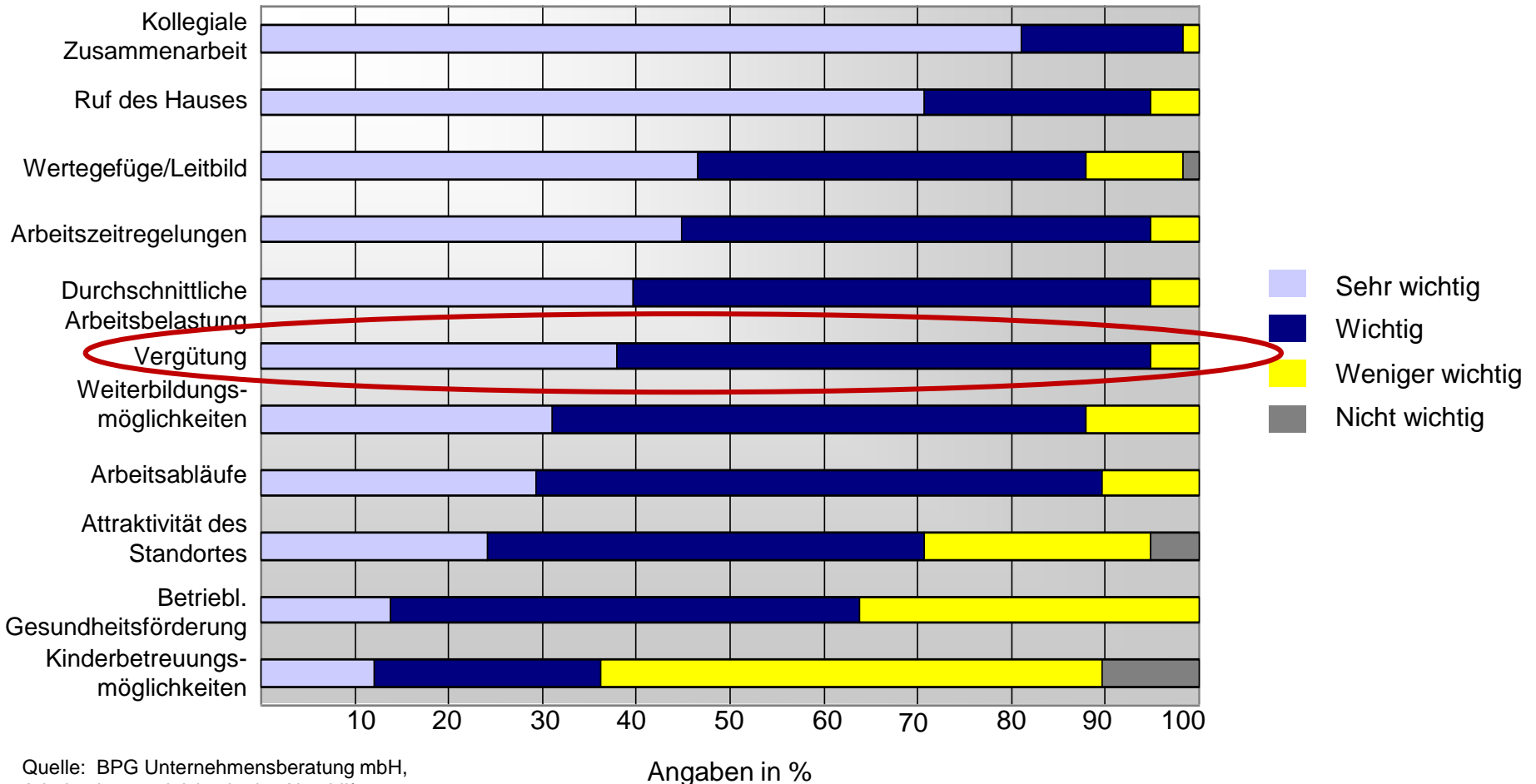
II. Variable und Leistungsorientierte Vergütung

- I. Alternative Lohnkonzepte
- II. Leitsätze in der variablen Entlohnung
- III. Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilung
- IV. Beispiel zur Leistungsbeurteilung
- V. Kriterien der Mitarbeiterbindung

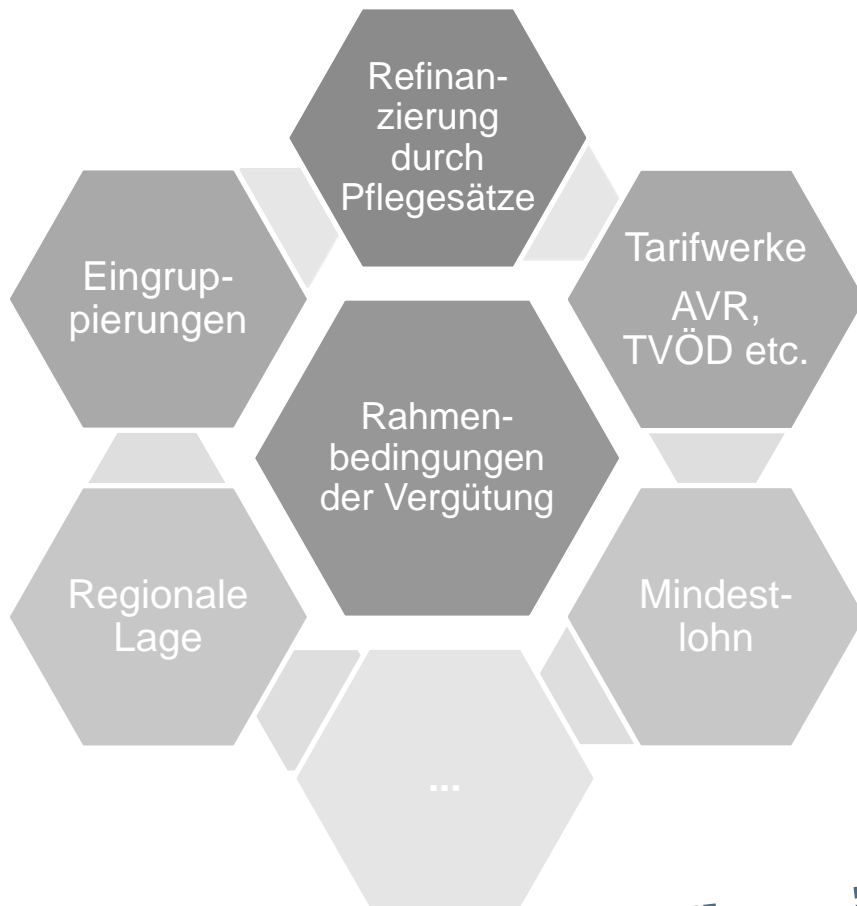
III. Fazit

IV. Kontakt

Worauf kommt es dem Mitarbeiter im Unternehmen überhaupt an?



Die Vergütung ist nicht das Hauptkriterium bei der Mitarbeiterbindung, sie spielt aber eine wichtige Rolle!



Rahmenbedingungen der Vergütung

- Klar definierte Spielregeln der Vergütung
- Im Tarif wenig Möglichkeiten für Alternativen
- Gewährung eines Leistungsentgelt in Höhe von ca. 2 % möglich
- Refinanzierung über Pflegesätze bleibt ein Dauerthema für jede Einrichtung
- Tarifverhandlungen führen zu regelmäßigen Lohnsteigerungen – Aber reichen diese aus?

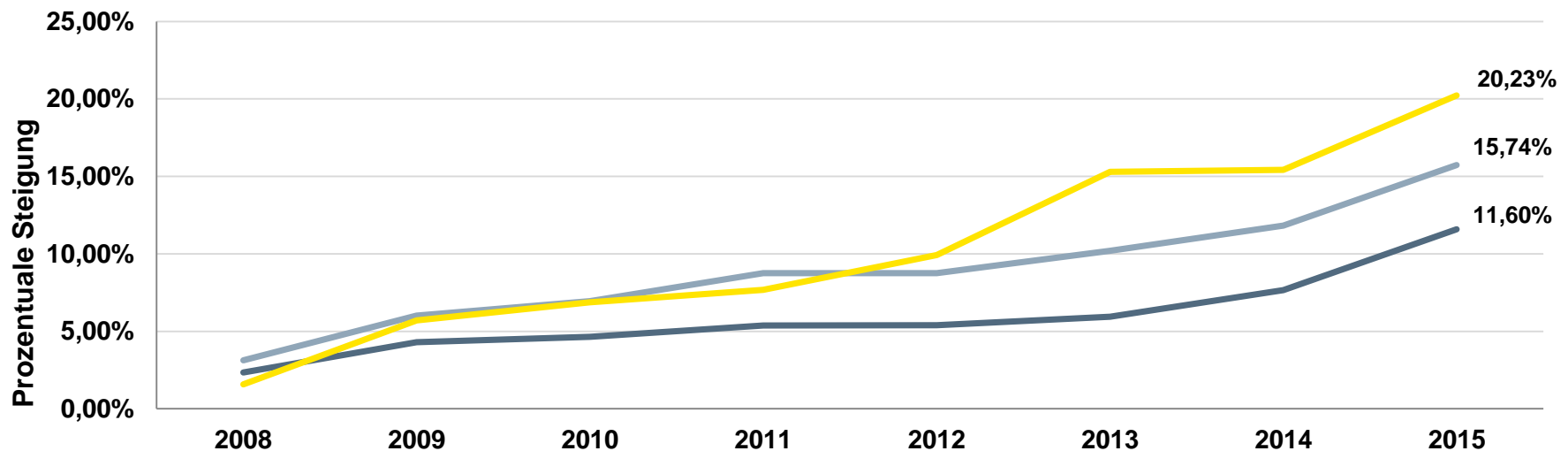
Wie sieht die Zukunft aus?

Annahme: Es kommt nicht mehr Geld ins System!

Verhältnis von Tarif-Steigerungen zu Pflegesatzanpassungen

Die Grafik bildet das Verhältnis in der Komplexität vereinfachter/modellhafter Tarifsteigerungen (gelb) zu den Pflegesatzveränderungen 2er Altenwohnhäuser ab

Verhältnis von Pflegesatzveränderungen zu AVR- Tarifsteigerungen 2008 - 2015



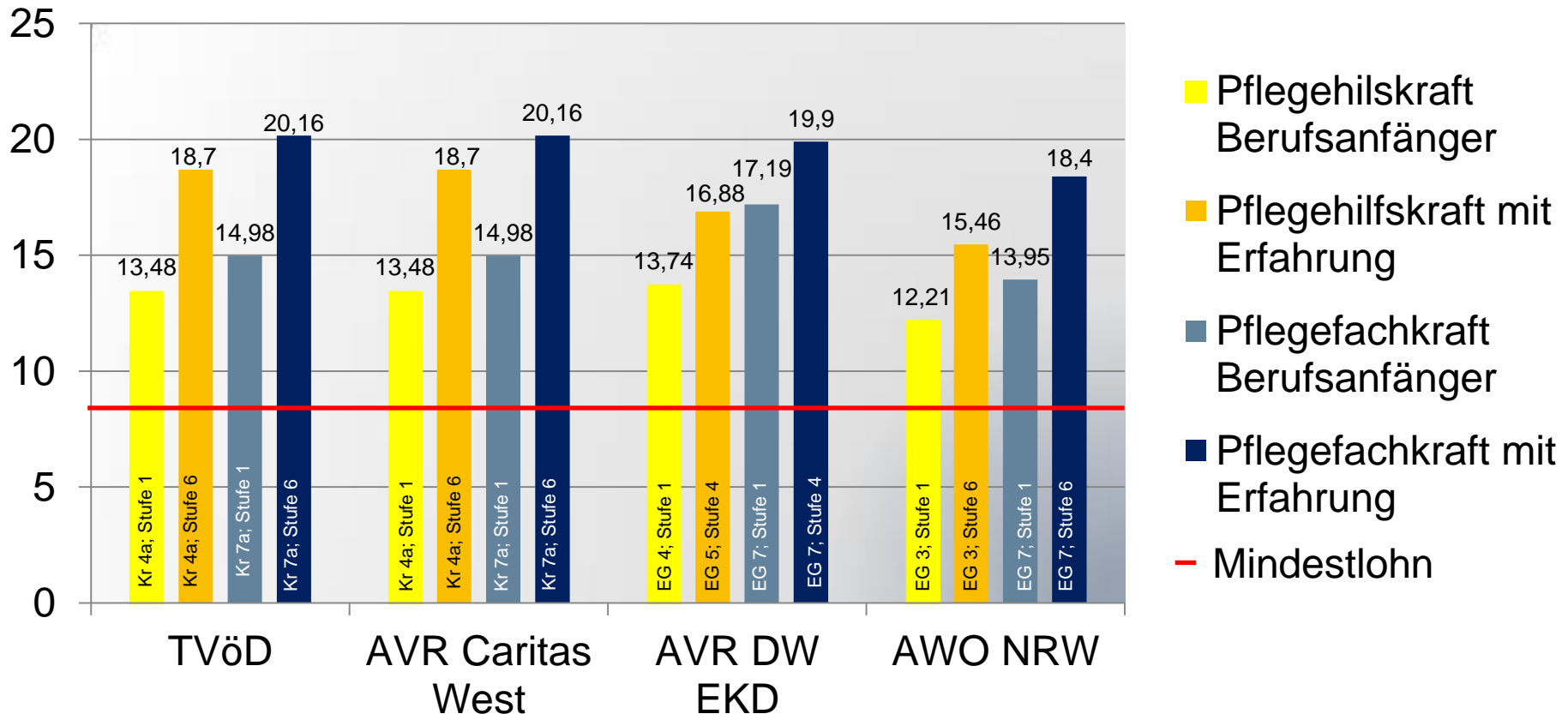
Bewertung

- In Anbetracht des gesamten Zeitraumes von 2008 bis 2015 liegen die AVR-Tarifsteigerungen oberhalb der Pflegesatzerhöhungen



Wie viel Spielraum ist bei der „fairen“ Vergütung für Mitarbeiter?

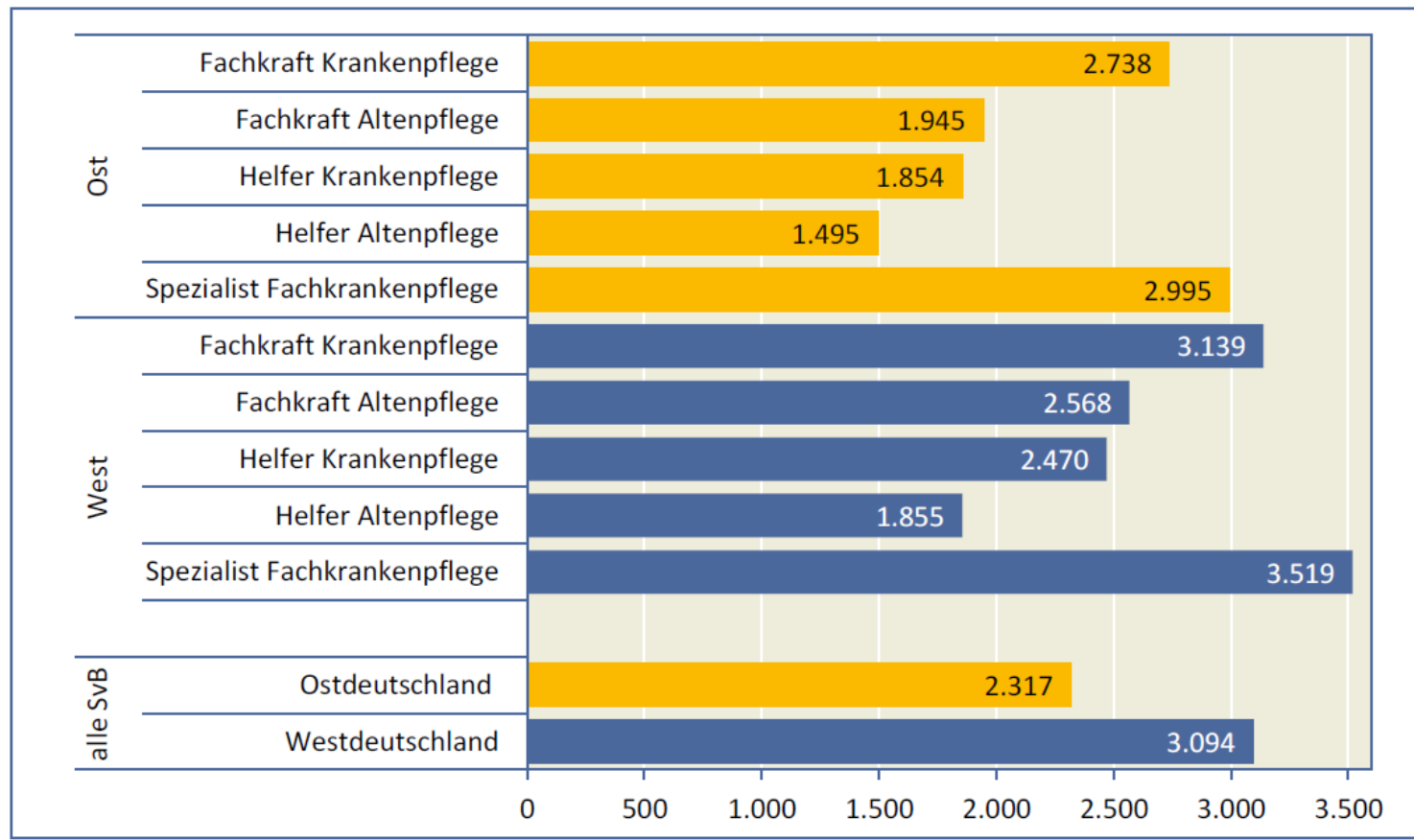
Vergleich von Stundenlöhnen gemäß einer typischen Eingruppierung gängiger Tarifverträge (in Euro, 2014)



- Pflegehilfskraft Berufsanfänger
- Pflegehilfskraft mit Erfahrung
- Pflegefachkraft Berufsanfänger
- Pflegefachkraft mit Erfahrung
- Mindestlohn

„Spielraum“ ist vorhanden ... etwas überraschend!

Monatliche Median-Bruttoentgelte von Vollzeit-Beschäftigten in den Pflegeberufen in Deutschland (in Euro, 2013)



Quelle: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Was man in Pflegeberufen in Deutschland verdient; 2015

Ziele

Attraktivität für qualifizierte Mitarbeiter /innen

- Anreize z.B. durch Honorierung von Engagement, Leistungsbereitschaft – Lohngerechtigkeit

Überschaubares und praktikables Vergütungssystem

- Transparentes Verfahren durch Leistungsbewertungs- und/ oder Zielvereinbarungssysteme – Verteilungsgerechtigkeit

Leistungsorientierung/ und -gerechtigkeit

- Variable Gehaltsbestandteile/ Individuelle Leistungsentgelte

Konkurrenzfähigkeit auf dem Markt

- Rücksicht auf Refinanzierungsmöglichkeiten u. Wettbewerb

Wirkung

Leistungsentgelt

- Verbesserung sozialer Dienstleistungen
- Stärkung der Motivation, Eigenverantwortung u. Führungskompetenz der Mitarbeiter

Sozialkomponente

- Förderung der Vereinbarkeit von Familie u. Beruf
- Gesundheitsförderung
- Bildung
- Arbeitsumfeldgestaltung

Wer gute Arbeit leistet, muss auch so entlohnt werden!

Tarifsystem

Hauptkriterien der Bestimmung der Vergütungshöhe in den bestehenden Tarifwerken - Basisentlohnung:

- Alter
- Familienstand
- Ausbildung
- Betriebszugehörigkeit
- Erfahrung
- Hierarchie

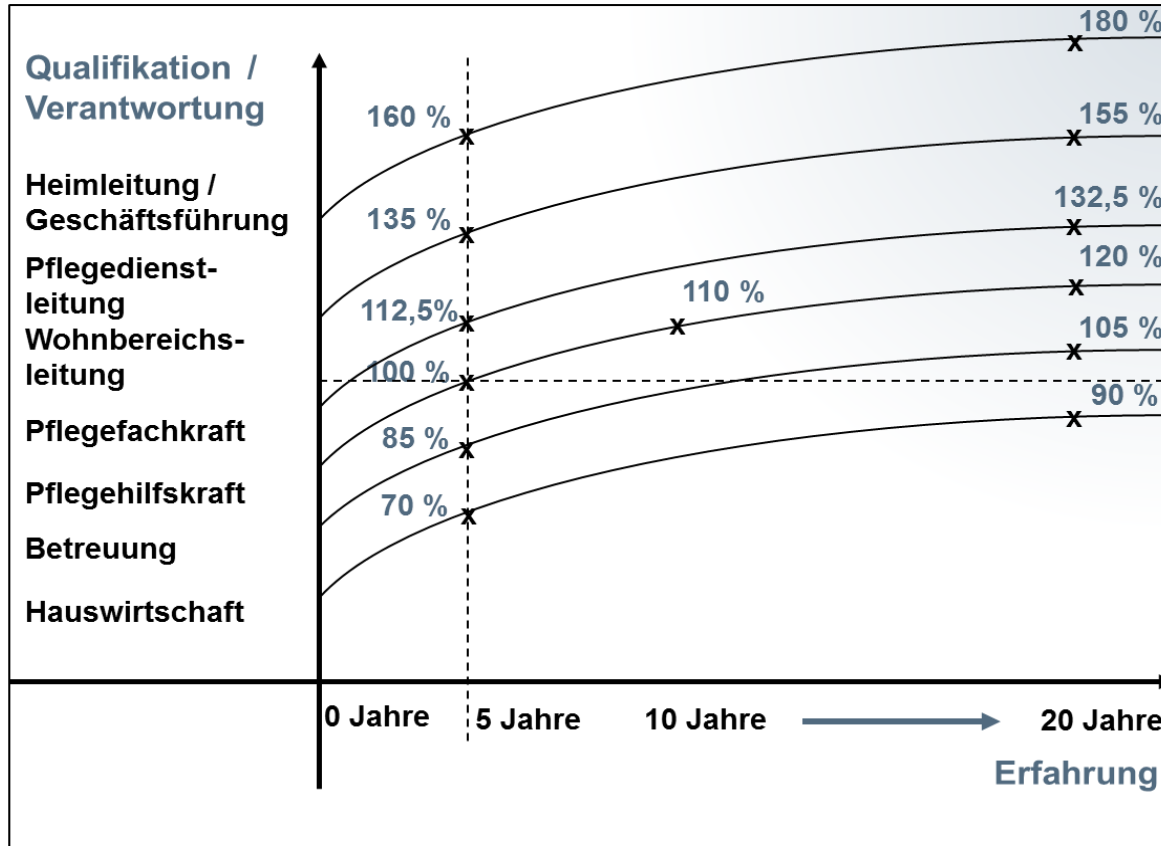
Alternative Konzepte

Zusätzlich/Abseits des Tarif besteht Handlungsspielraum/ Handlungsnotwendigkeit

- Qualität der Arbeit
- Qualifikation/Qualifizierung
- Spezialisierung
- Übernahme von Verantwortung
- Teamorientierung
- Einsatzbereitschaft

„Gute Arbeit“ wird aktuell „gar nicht“ vergütet!

Die Komplexität einer Führungsfunktion muss sich im Gehalt abbilden



Leitgedanken beim Gehaltsgefüge

- Die Relation muss stimmen
- Steigerungen von 20 % im Verlaufe des Arbeitslebens sind realistisch
- Zu Beginn sollte das Gehalt verhältnismäßig stärker steigen
- Später kann eine Steigerung aufgrund von Erfahrung ausbleiben

Hinzukommen sollten Gehaltsbestandteile für „gute Arbeit“!

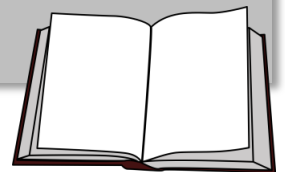
**Verantwortung und Qualifikation stehen vor
Erfahrung und Betriebszugehörigkeit**

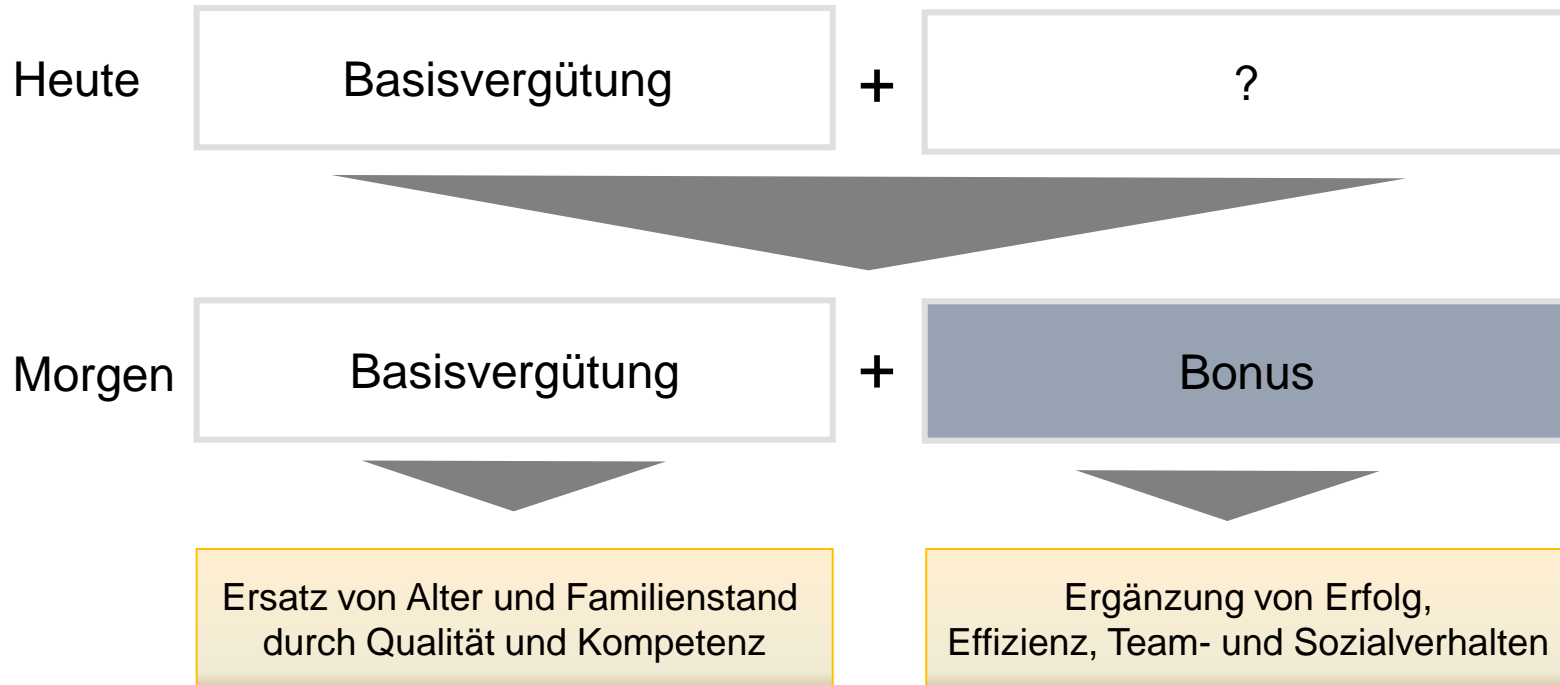
Der niedrigste Lohn ist nicht zwangsläufig der gesetzliche Mindestlohn

**Sonderzahlungen können nur gewährt werden, wenn das Geld dafür von der
Einrichtung erwirtschaftet werden kann**

**Zusatzvergütungen von weniger als 2 % des Bruttogehalts führen beim
Mitarbeiter nicht zum gewünschten Effekt (3-5 % als Minimum)**

**Der Unterschied zwischen Fach- und Hilfskräften einer Berufsgruppe sollte
sich deutlich im Lohnniveau widerspiegeln**





Die Vergütungsbestandteile* sollten vielfältiger werden und die Bedeutung variabler Bestandteile zunehmen.

* Übrige Elemente wie Dienste, Überstunden oder Poolvergütung bleiben außer Betrachtung

Beurteilungssysteme

Standardisierte, merkmalsorientierte Einstufungsverfahren bei denen der Mitarbeiter anhand eines Rasters von Kriterien und einer mehrstufigen Skala bewertet wird.

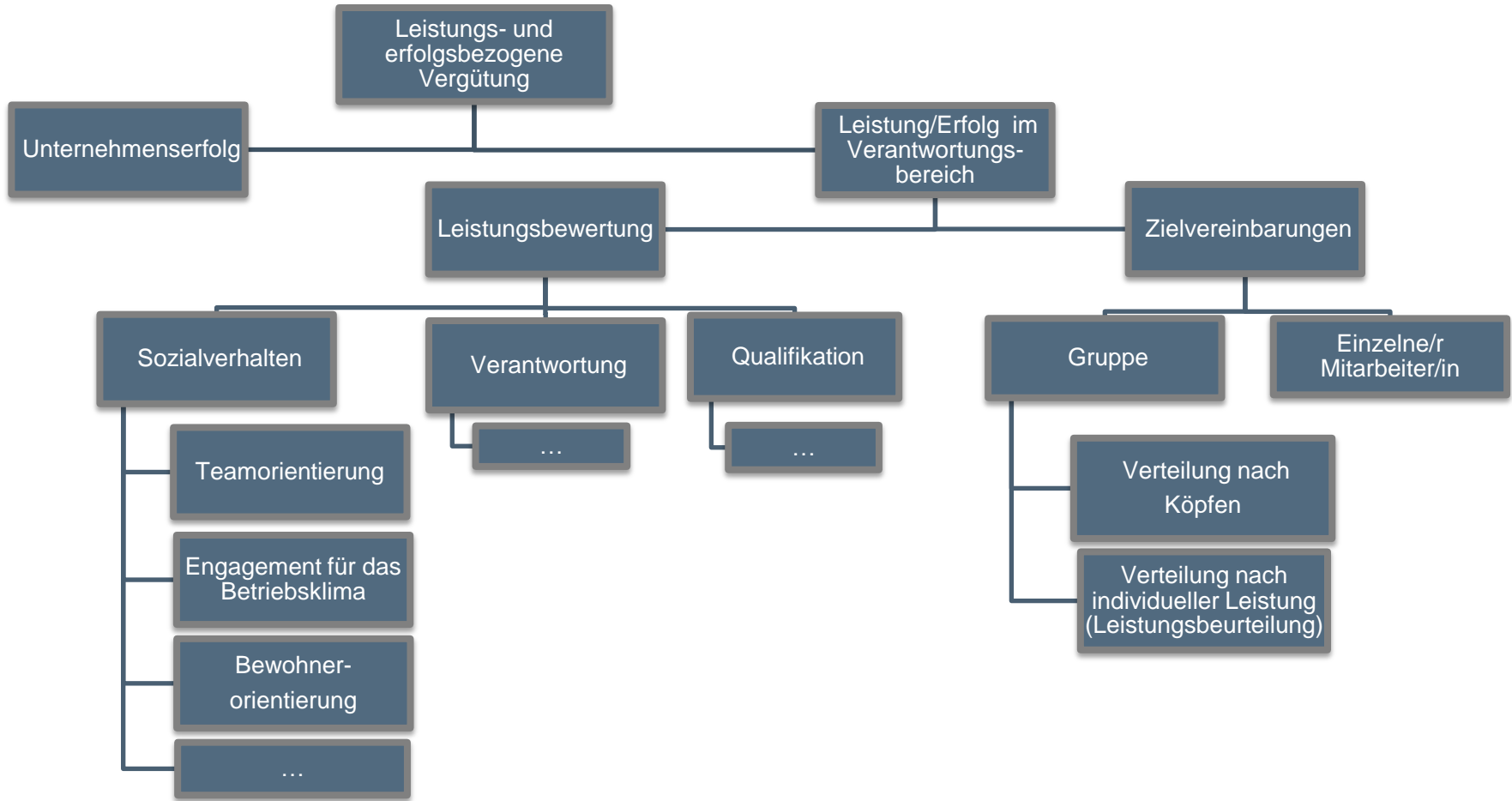
Zielvereinbarung

Verbindliche Übereinkünfte zwischen einem Arbeitnehmer und seinem Vorgesetzten über die im Verlauf eines zuvor definierten Zeitrahmens zu erreichenden Arbeitsergebnisse oder Leistungen (Zielerreichungsgrad).

Systematische Leistungsbewertung

Die auf einem festgelegten System beruhende Feststellung erbrachter Arbeitnehmer- Leistungen nach (weichen) Leistungsmerkmalen, die durch messbare oder anderweitig objektivierbare Kriterien konkretisiert werden.

Beispielhafte Dimensionen alternativer Leistungsbeurteilung



Leistung muss messbar sein bzw. gemacht werden!

Beispiel - Instrument Verhaltensanker

Bereich Teamorientierung

Empathie	<ul style="list-style-type: none">• Interessiert sich für die Bedürfnisse u. Meinungen anderer u. stellt deren Berücksichtigung sicher• Hat ein gutes Verständnis für schwache verbale u. non-verbale Signale
Konfliktfähigkeit	<ul style="list-style-type: none">• Stellt sich Konflikten u. spricht sie offen an• Verfolgt eigene Interessen nachdrücklich u. konsequent
Kompromissbereitschaft	<ul style="list-style-type: none">• Ist bereit sich zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels vom eigenen Standpunkt zu lösen
Hilfsbereitschaft	<ul style="list-style-type: none">• Hilft freiwillig anderen bei der Erledigung der Aufgaben• Übernimmt freiwillig Dienste anderer
Motivationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none">• Weckt Interesse u. Begeisterung bei anderen• Setzt gezielt Instrumente u. Methoden der Mitarbeitermotivation ein
Informationsmanagement	<ul style="list-style-type: none">• Informiert andere stets umfassend, rechtzeitig u. zielgerichtet
Serviceorientierung	<ul style="list-style-type: none">• Ist freundlich, zuvorkommend u. verbindlich im Umgang mit internen/externen Kunden• Erfragt aktiv die Bedürfnisse der Patienten
Bewohnerbindung	<ul style="list-style-type: none">• Ist bereit, zur langfristigen Befriedigung von Kundenbedürfnissen zusätzliche Ressourcen u. Mühe aufzuwenden

Beispielhafter Bewertungsbogens

Sozialverhalten		Gut			Schlecht	
		1	2	3	4	5
Teamorientierung	Empathie	1	2	3	4	5
	Konfliktfähigkeit	1	2	3	4	5
	Kompromissbereitschaft	1	2	3	4	5
	Hilfsbereitschaft	1	2	3	4	5
	Motivationsfähigkeit	1	2	3	4	5
	Informationsmanagement	1	2	3	4	5
Bewohnerorientierung	Serviceorientierung	1	2	3	4	5
	Kundenbindung	1	2	3	4	5

1 = Die Leistungen lagen im Bewertungszeitraum weit über den Anforderungen

2 = Die Leistungen lagen im Bewertungszeitraum über den Anforderungen

3 = Die Leistungen lagen im Bewertungszeitraum genau im Bereich der Anforderungen

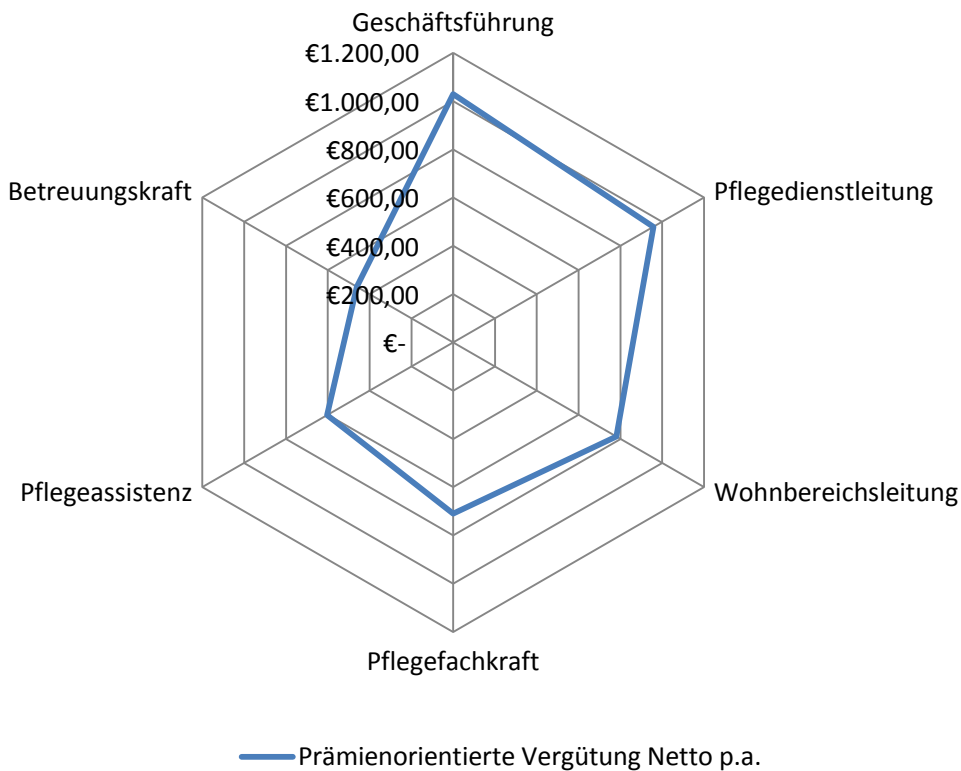
4 = Die Leistungen lagen im Bewertungszeitraum unter den Anforderungen

5 = Die Leistungen lagen im Bewertungszeitraum weit unter den Anforderungen

Anhand der Bewertung ergibt sich ein Zielerreichungsgrad, der zu Teilkomponenten der Vergütung führt

Bespiel: Prämienorientierte Vergütung

So kann sich die exemplarische Staffelung eines Bonus mit 2 % Ausschüttung gestalten ...



Berufsgruppe	Grundvergütung (AN-Brutto)	2% Prämie
Geschäftsführung	51.460,50 €	1.029,21 €
Pflegedienstleitung	47.911,50 €	958,23 €
Wohnbereichsleitung	39.039,00 €	780,78 €
Pflegefachkraft	35.490,00 €	709,80 €
Pflegeassistent	30.166,50 €	603,33 €
Betreuungskraft	23.068,50 €	461,37 €

... wobei wir einen höheren Wert (3-5 %) empfehlen.

Was sonst noch zählt!

Wenn die €-Vergütung aus Mitarbeiter-Sicht nur Teil der Gesamtvergütung ist, dann zählt

...



Wer gute Arbeit leistet, muss auch so entlohnt werden!

Mehr Geld für das System!

1

Individueller Zuschritt: Die Kombination der Vergütung sollte eindeutige, „fair“ geregelte Basiskomponenten aufweisen und dann stärker individualisieren.

2

Arbeitsqualität steht im Mittelpunkt: Ein modernes Vergütungssystem sollte „echte“ Qualität, Engagement, Verantwortung und Teamorientierung der Mitarbeiter/innen auch finanziell berücksichtigen.

3

Arbeitgeberattraktivität: Ist nicht nur finanzielle Vergütung, sondern ein Instrument zur Gewinnung und Bindung von qualitativ hochwertigen und leistungsfähigen Personal.

„Gute Arbeit“ wird aktuell „gar nicht“ zukünftig vergütet!



BPG Unternehmensberatungs-
gesellschaft mbH

Andreas Kamp

Diplom-Kaufmann
Geschäftsführer

Nevinghoff 30
48147 Münster

Tel. 02 51 / 4 82 04 - 72

Fax 02 51 / 4 82 04 - 40

Mobil 0170 / 96 24 333

www.bpg-muenster.de

a.kamp@bpg-muenster.de