

LOHN

Ein Unternehmen braucht ein einheitliches und transparentes Grundvergütungsmodell



VON RALPH WIßGOTT

Ralph Wißgott unterhält eine Fachberatung für die ambulante Pflege in Winsen (Aller) in Niedersachsen.
www.uw-b.de

Die Bedeutung der Vergütung für die Motivation der Mitarbeitenden und den Erfolg eines Unternehmens ist umstritten. Allerdings sollte es in einer Einrichtung einheitliche und faire Regel für die Entlohnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geben.

Seit 1973 hält Deutschland einen traurigen Rekord: Es sterben jedes Jahr mehr Menschen als neu geboren werden. Das lässt zwar die Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen und insbesondere von Pflege von Jahr zu Jahr ansteigen. Allerdings führt diese Entwicklung zu einem erheblichen Fachkräftemangel, wobei die Situation heute vermutlich bei weitem noch nicht die schwierigste ist. Der Bedarf an Pflegefachkräften wird weiter steigen, während es immer weniger Menschen gibt, die ausgebildet werden können. In Zukunft wird der Erfolg einer Sozialeinrichtung maßgeblich davon abhängen, inwieweit sie in der Lage ist, vorhandenes Personal zu binden und neues zu gewinnen.

Einen wichtigen Anteil an der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nimmt die Vergütung ein. Sie spielt durchaus eine nicht zu vernachlässigende Rolle, wenn es darum geht, Mitarbeitende zu halten, sie spielt eine wesentliche Rolle bei der Gewinnung von neuen Kolleginnen und Kollegen.

In vielen Unternehmen, so auch in Pflegediensten, finden wir jedoch un durchsichtige Gehaltsstrukturen. Teilweise geht es so weit, dass die Mitarbeitende zum Stillschweigen über Ihre Gehälter verpflichtet werden. So differieren Monatsgehälter oder Stundenlöhne, bei gleicher Qualifikation, um bis zu

70 Prozent. Klar, dass hier der Einrichtungsträger große Unruhen befürchten muss, würden diese Mitarbeiter über ihre Gehälter reden.

Was fehlt, ist oftmals ein Grundraster, eine Systematik, nach der Gehälter festgelegt und ausgehandelt werden. Was fehlt, ist ein einheitliches Lohnmodell oder ein »Haustarif«. Selbst wenn die Mitarbeitenden nicht miteinander über ihre Gehälter sprechen, so gibt doch die Ungewissheit über die Gehälter der Kollegen jede Menge Anlass zu Spekulationen – die Mitarbeiter stellen Vermutungen über die Vergütung im Kollegenkreis an. Auch das kann zu Unruhen im Team und zu Unzufriedenheit führen.

Im Bereich der Tarife (TVöD etc.) sind Gehaltsstrukturen klar geregelt, allerdings sind die gehaltsbildenden Faktoren meist nicht mehr zeitgemäß oder gar ungerecht. So werden ältere, verheiratete Mitarbeiter mit vielen Kindern deutlich besser gestellt als junge, unverheiratete, kinderlose Mitarbeiter. Hier spielt die Leistung nur eine untergeordnete Rolle.

Sinnvoll ist ein einheitliches Grundraster, welches die Transparenz einer Tarifvereinbarung, aber nicht deren »ungerechte« Strukturen mit sich bringt. Warum soll nicht jeder wissen, wie viel der Kollege verdient? In einem Unternehmen, in dem es keine finanziel-

Vergütungstabelle	Zuschläge	Stundenlohn
Grundlohn		9,00 €
Zuschläge Qualifikation		
Ausgebildete Hauswirtschafterin	1,50 €	10,50 €
Arzthelper/in	2,00 €	11,00 €
Teilexaminiert (einjährig)	2,00 €	11,00 €
Exam. Altenpfleger/in	4,00 €	13,00 €
Exam. Krankenschwester	4,00 €	13,00 €
Stellv. Pflegedienstleitung ohne Ausbildung	5,00 €	14,00 €
Stellv. Pflegedienstleitung mit Ausbildung	6,00 €	15,00 €

Beispiel ambulanter Pflegedienst: Mit einer einfachen Vergütungstabelle kann ein erster Schritt zu mehr Transparenz bei der Entlohnung in einem Unternehmen getan werden.

len Ungerechtigkeiten oder Bevorzugungen gibt, muss nichts verschleiert werden. Transparenz schafft Gerechtigkeit und Zufriedenheit.

Das Muster einer Vergütungstabelle kann das Prinzip verdeutlichen (vgl. Abb.). Sowohl die genannten Qualifikationen als auch die Vergütung sollten als Beispiel angesehen werden. Jede Organisation und jedes Unternehmen sollte die Werte nach seinen Vorstellungen und den Gehaltsstrukturen vor Ort anpassen. Mit begleitenden Beratungen können Einrichtungsträger sicherlich ein individuell passendes Modell finden. Ein solches Lohnmodell kann jedem Mitarbeitenden und jedem Bewerber ausgehändigt werden, so besteht absolute Transparenz in der Vergütungsstruktur.

Allerdings: Transparenz allein reicht nicht aus, wenn die Vergütung unterhalb des ortsüblichen Rahmens liegt. Die Vergütung sollte mindestens durchschnittlich sein, wenn sie sogar überdurchschnittlich ist, lassen sich deutlich einfacher, neue Mitarbeitende gewinnen. Das ist natürlich einfacher gesagt als getan und setzt entsprechende wirtschaftliche Möglichkeiten voraus.

Die vier Umsetzungsschritte für ein neues Lohnmodell sind: momentane Gehälter vergleichen, Qualifikationen und Stundenlöhne in der Tabelle an die jeweilige unternehmerische Situation anpassen, Vorstellung des Systems gegenüber den Mitarbeitenden, Änderung der Arbeitsverträge.

Zur Änderung der Arbeitsverträge bedarf es entweder einer sogenannten Änderungskündigung oder eines komplett neuen Arbeitsvertrages. Hier sollte sich jedes Sozialunternehmen juristisch beraten lassen.

Fazit: Vergütung ist nicht alles, aber auch nicht unwesentlich. Einrichtungen, die hier nicht mithalten können, werden es zukünftig enorm schwer haben, am Markt bestehen zu bleiben.

Freiwillig dabei

Peter Zängl (Hrsg.)
**Lexikon
des freiwilligen
Engagements**

Nomos

Lexikon des freiwilligen Engagements

Herausgegeben von
Peter Zängl
2014, ca. 500 S., brosch., ca. 49,- €,
ISBN 978-3-8329-7248-6
Erscheint ca. März 2014

Vorankündigung

Dieses Lexikon systematisiert und definiert rund 300 Schlüsselbegriffe, erläutert diese anhand von praktischen Beispielen und ist Wegweiser für weitere Recherchen.

Das Werk wendet sich an Non-Profit und For-Profit-Organisationen, Verbände und Vereine, Bildungsträger, Gebietskörperschaften sowie freiwillig Engagierte und ehrenamtlich Tätige.

www.nomos-shop.de/14401

Nomos