

NACHRICHTEN

New Care – Erfolgsrezepte quergedacht

Über Gehalt spricht man nicht! Aber warum eigentlich?

Politik und Verbände reden sehr viel über Gehälter: Allgemeinverbindlicher Tarifvertrag oder Kopplung von Leistungen der Pflegeversicherung an Tarifbindung. Allerdings werden die Gespräche selten konkret. Autor Kip Sloane möchte genau das tun: Offen und mit einem konkreten, neuen Denkanstoß über die Bezahlung in der Pflege sprechen: Wie wäre ein Modell, in dem sich die Mitarbeiter genau das zusammenstellen, was sie benötigen?

Von Kip Sloane

Warum zahlen Sie Ihren Mitarbeitern eigentlich ihr aktuelles Gehalt beziehungsweise warum bekommen Sie genau Ihr Gehalt und sind diese Gehälter eigentlich gerecht? Mit dieser Frage beschäftigen sich viele Unternehmen, es ist nämlich gar nicht so einfach, die Gerechtigkeit eines Gehalts einzuschätzen. Wie in so vielen Bereichen bestimmt auch hier die Komplexität von Tarifverträgen, Richtlinien für Arbeitsverträge und einzelnen Betriebsvereinbarungen das Geschehen. Stellen Sie sich doch einmal dagegen und denken Sie mit mir das transparente Gehalt quer.

Start-ups, aber auch etablierte Unternehmen wie Whole Foods (Bio-supermarktkette aus den USA), setzen unterschiedliche Formen der transparenten oder offenen Gehälter um (aus dem Engl. „open salaries“). Teilweise indem sie direkt die maximale Transparenz suchen und eine Liste aller Mitarbeitergehälter im Netz veröffentlichen – wie das Unternehmen Buffer.

Ich persönlich finde es allerdings spannender, hinter die Zahlen zu schauen und sich damit auseinanderzusetzen, welche Faktoren in die Bestimmung der Gehälter einfließen. Auch hier gibt es vollkommen unterschiedliche Ansätze. Beispielsweise gibt es Unternehmen, bei denen die Mitarbeiter im Team über die Gehälter mitentscheiden (Elbdudler oder Sipgate) oder sogar jede Gehaltserhöhung von der Mehrheit der Mitarbeiter unterstützt werden muss, wie bei Squaremouth. Neben diesen Mitbestimmungsmodellen gibt es aber auch statische Formel-Ansätze.

Auch hier ist das Unternehmen Buffer wieder ein spannendes Beispiel: Die Gehaltsformel wird öffentlich auf der Homepage erläutert und jeder Mitarbeiter kann nachempfinden, wie das aktuelle Gehalt sowie Entwicklungsmöglichkeiten aussehen. Zugegebenerweise ist die Berechnung nicht ganz einfach. Ein weiteres Beispiel mit einem sehr aus-

differenzierten Modell ist die Firma Calcon, ein Softwareunternehmen aus München. Mit dem Handelsmodell wurde ein Vergütungsmodell geschaffen, das auf Transparenz und Selbstbestimmung setzt. Jeder Mitarbeiter erhält gemäß seiner Qualifikation und Berufserfahrung ein nicht verhandelbares Grundgehalt. Alle anderen Gehaltsbestandteile können im Rahmen des Handelsmodells direkt mit dem Bruttolohn verrechnet werden. Möchte der Mitarbeiter mehr als die gesetzlichen 24 Urlaubstage haben, kann er diese aufstocken. Im Umkehrschluss verringert sich der Bruttolohn entsprechend.

Wird eine Altersvorsorge gewünscht, Teilzeit oder Home-Office so ist dies möglich und alles hat seinen transparenten Preis. Die Mitarbeiter können die Ab- und Zuschlagskalkulationstabelle (excelbasiert) einsehen und entscheiden, ob und welche Besonderheiten in Anspruch genommen werden sollen; dies kann jährlich (bis auf Dienstwagen, die laufen analog zu den Leasingverträgen) geändert werden.



Neue Rubrik: New CARE

Mit der Rubrik „New CARE – Erfolgsrezepte quergedacht“ möchte Kip Sloane neue Impulse und Diskussionsansätze für die Altenhilfe liefern. Zentraler Bestandteil hierbei sind Erfolgskonzepte aus anderen Branchen, die auf die Pflege übertragen werden. Hinter der Wortneuschöpfung New Care steht dabei die Idee, Ansätze aus dem neuen Arbeiten (New Work) auf die Pflege zu übertragen: Wir möchten Impulse geben, die Arbeitsbedingungen in der Pflege durch innovative Arbeitskonzepte und Ideen zu verändern.

Wie eben bereits herausgestellt ist die Pflegebranche in Bezug auf die Gehälter aktuell vor allem eins: intransparent. Und das, obwohl sie aufgrund ihrer umfassenden Arbeitszeiten und individuellen Gestaltungsmöglichkeiten ideale Voraussetzungen bietet, um transparente Gehaltsabstufungen zu integrieren. Wie fänden Sie es, wenn Sie sich als Bewerber auf der Homepage ein Datenblatt herunterladen könnten, mit dem Sie einfach nachempfinden könnten, was Sie bei diesem Unternehmen verdienen würden. Nicht nur was Sie dort unter den ‚normalen‘ Rahmenbedingungen verdienen würden, sondern was Sie persönlich in Ihrer Lebenssituation dort verdienen würden.

Familienzeit oder Dienstwagen

Für eine junge Mutter sind späte Frühstunden und regelmäßige Wochenenden wichtig, um die Betreuungszeiten der Kita und Familienzeit realisieren zu können. Für andere spielt der Dienstwagen eine wichtige Rolle. Unter Verwendung des vorgestellten Modells können sich die Mitarbeiter genau das zusammenstellen, was sie benötigen. Aktuell ist es jedoch häufig so, dass solche Zusatzvereinbarungen nur in Einzelfällen und nur bei besonderem Personal-mangel oder besonderer Beharrlichkeit der Bewerber realisiert werden.

Warum ist die aktuell zu beobachtende Willkür bei der Vergütungsfindung so gefährlich? Weil sie Sprengstoff für das Team sein kann. In der Pflege haben wir eine überschaubare Anzahl von relevanten Berufsabschlüssen, die die Mitarbeiter grundsätzlich für ein vergleichbares Gehalt qualifizieren. Wie erklären Sie einer langgedienten Pflegefachkraft, dass die neue (vielleicht sogar unerfahrenere) Fachkraft das gleiche Gehalt bekommt, aber zusätzlich noch den Dienstwagen nutzen darf und außerdem eine Wechselprämie von 3000 Euro erhält? Gehaltstransparenz ist etwas, das sich für uns in Deutschland häufig fremd anfühlt.



In Bezug auf die Gehälter ist die Pflegebranche aktuell vor allem eins: intransparent.

Foto: stockpics/AdobeStock

Beim näheren Hinsehen lassen sich aber auch enorme Chancen erkennen. Die Gewissheit einer fairen transparenten Entlohnung nimmt Reibungspotenziale aus Teams, erdet Erwartungshaltungen der Bewerber und zeigt gleichzeitig Entwicklungspotenziale auf. Außerdem kann sie ein spannender Differenzierungsansatz im Kampf um Arbeitskräfte sein. Tarifverträge können sozusagen als Light-Version einer transparenten Gehaltsstruktur gesehen werden. Ihnen fehlt allerdings häufig die Transparenz und Verständlichkeit; hier können Berechnungstabellen oder -formeln helfen, um die Gegebenheiten nutzerfreundlicher abzubilden.

Für die Mitarbeiter und den Arbeitgeber bieten diese Modelle Chancen – für die Führungskräfte bedeuten sie zunächst einen Mehraufwand. Zum einen muss eine sorgfältige monetäre Bewertung der unterschiedlichen Einsatz- und Vergütungselemente vorgenommen werden, um eine stimmige Berechnungsformel aufstellen zu können; zum anderen muss das neue Konzept auch den Mitarbeitern gegenüber kom-

muniziert werden. Hierbei ist es von besonderer Bedeutung, dass die Teamzusammensetzung sowie die Wunsch-Bepreisung immer vor dem Hintergrund der Versorgungssicherheit der Kunden erfolgt. Wenn dies aber sorgfältig durchgeführt wird, lässt sich mit diesem Einsatz auch ein lohnender Ertrag erzielen: Anstatt in politischen Runden immer nur zu diskutieren, setzen Sie Maßstäbe in fairer Bezahlung. Gehaltsmodelle im Sinne dieses Artikels garantieren einen equal pay (geschlechtsunabhängige Bezahlung), fördern die Zufriedenheit in Teams und zeigen transparente Entwicklungsmöglichkeiten auf. Kurzum New Care: Sie gehen einen neuen Weg – schneller als die meisten anderen und ausgestattet mit erfolgreichen Ideen aus anderen Branchen.

■ Der Autor ist Unternehmensberater bei rosenbaum nagy und freut sich auf Rückmeldungen und Diskussionen, E-Mail: sloane@rosenbaum-nagy.de, außerdem natürlich auch via Facebook oder Xing.