

Moderne Bezahlmodelle

New Work und Good Pay in der Pflege

Burnout vermeiden, Resilienz stärken, Krankheitsquote senken: Lösungen für diese Herausforderungen des Personalmanagements in der Pflege sind verbunden mit besseren Arbeitsbedingungen und höherer Bezahlung – Instrumente finden sich jenseits der eigenen Branche.

Hoher Krankenstand und fehlende Arbeitskräfte sind kein Neuland für die Wirtschaft – auch nicht für die Gesundheitswirtschaft. Die fehlende Attraktivität eines Arbeitgebers oder einer Branche lässt sich durch bessere Arbeitsbedingungen und eine angemessene Vergütung steigern. Gute Arbeitsbedingungen waren der Grund für die Entwicklung des Konzeptes New Work und damit der Reduktion des hohen Krankenstandes und der hohen Fluktuation. Durch eine motivierte und qualifizierte Stammbelagschaft erwarteten die Unternehmen eine gute Qualität der Arbeitsergebnisse bei hoher Arbeitsproduktivität.

Motivierende Arbeit der Zukunft

Der Österreicher Fritjof Bergmann entwickelte in den USA im Zuge der zunehmenden Technisierung, Standardisierung und Automatisierung der Arbeitswelt und der dadurch immer monotoner und kurzzyklischer werdenden Arbeitsaufgaben der Produktionsarbeiter, das Konzept der New Work. Bergmann fragte wie eine motivierende Arbeit in der Zukunft aussehen könnte. Er formulierte dazu folgende fünf Ziele für Mitarbeitende:

- Selbstständigkeit,
- Freiheit,
- Teilhabe an der Gemeinschaft,
- Freiräume für Kreativität und Entfaltung der Persönlichkeit mit dem
- Ergebnis echter Handlungsfreiheit.

Dass die Ziele im Rahmen eines arbeitsteiligen Produktionsprozesses umgesetzt werden und nicht sozialromantisch sind, war Bergmann und den Managern in den Unternehmen von Anfang an klar. Das Konzept New Work und Teamarbeit gewann auch in Deutschland mit der erfolgreichen Einführung von Lean Production in den 1990er Jahren eine große Bedeutung, in der damals Not leidenden und heute erfolgreichen, deutschen Automobilindustrie.

Den Mensch in den Mittelpunkt rücken

Das Positive an New Work ist, dass der Mensch wieder stärker in den Mittelpunkt rückt und bei den

Arbeitsbedingungen seine Interessen und Bedürfnisse an Bedeutung gewinnen. Darunter fallen neben der Arbeit in Teams, deren Mitglieder sich gegenseitig unterstützen, auch die Themen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, berechenbare Arbeits- und Freizeit, das Homeoffice sowie die Integration von ausländischen Mitarbeitenden. Die betrieblichen Notwendigkeiten und die individuellen Bedürfnisse des Personals sind sehr unterschiedlich. Lösungen sind kreativ, zum Vorteil der Angestellten, des Unternehmens und der Patienten und Patientinnen zu gestalten. Die tradierte Arbeitsorganisation und Arbeitsteilung und das (scheinbar) preiswerte Outsour-

Beispiel: Good Pay im Pflegeheim

Folgendes Beispiel zeigt die Umsetzung von Good Pay in einem Pflegeheim im ländlichen Raum, das sich durch seine Lage vor der Herausforderung eines verbesserungswürdigen öffentlichen Personennahverkehrs sieht.

Das Pflegeheim bietet seinen Mitarbeitenden im Sinne des Good-Pay-Konzeptes ein Budget in Höhe von zehn Prozent des monatlichen Bruttoeinkommens, um sich aus folgenden individuell zusammenstellbaren Zusatzleistungen die relevanten Bausteine auszuwählen bzw. Zuschüsse zu erhalten:

- Dienstwagen,
- Jobrad,
- Veränderung der Wochenarbeitszeit und Vergütung,
- betriebliche Altersversorgung.

Mit diesen Bausteinen können bekannte Defizite eines Arbeitgebers in Mitarbeitervorteile verwandelt werden.

cing von Dienstleistungen sind zu überprüfen. Dabei sind nicht nur die punktuell entstehenden Kosten, sondern die Prozesskosten zu betrachten, in die auch die Belastungen und deren Folgen für Pflegekräfte und Ärzteschaft eingehen.

- gemeinsam erarbeiten,
- gerecht gestalten und
- fair umsetzen.

Auf diesem Weg entstanden in den Unternehmen der Pflegewirtschaft interessante Bausteine der Vergütung, die situationsgerecht eingesetzt den

der regionalen Bedingungen sicher zu ermöglichen sowie Steuervorteile zu nutzen.

- Die Übernahme von Kinderbetreuungskosten, sofern sie nicht von Bundesländern oder Kommunen übernommen werden, unter Nutzung steuerlicher und sozialversicherungsrechtlicher Vorteile.
- Die Supervision zum psychischen Belastungsabbau im Team und individuelles Coachen des Personals in schwierigen Lebenssituationen, um die Mitarbeitenden nicht zu verlieren.
- Die Veränderung der Wochenarbeitszeit und der Vergütung zugeschnitten auf die sich ändernden Bedürfnisse und Lebensumstände.
- Die betriebliche Altersversorgung verbunden mit Langzeitkonten und Altersteilzeit, um den Übergang in die Rente vorzuziehen und die Mitarbeiterbindung zu verstärken.

Die Mitarbeitenden können neben dem Grundgehalt und der Jahressonderzahlung aus dem Angebot des Unternehmens ihr individuelles Good

11 Good Pay rückt den Menschen und seine Bedürfnisse wieder stärker in den Mittelpunkt.

Eckhard Eyer

Welchen Beitrag Good Pay leisten kann

In Zeiten der Unterbeschäftigung und einer hohen Arbeitslosigkeit – bei einem sogenannten Arbeitgebermarkt – wurde den Mitarbeitenden in der Pflege eine Arbeit, verbunden mit einem entsprechenden niedrigen Gehalt, angeboten. Sie standen vor der Frage, ob sie das Arbeitgeberangebot annehmen oder ablehnen. Durch den Pflegenotstand wurde aus dem Arbeitgebermarkt ein Arbeitnehmermarkt und die Mitarbeitenden können sich ihre Arbeitgeber, unter Berücksichtigung der ihnen gebotenen Arbeitsbedingungen, aussuchen. Hierzu gehört auch eine attraktive Vergütung, Good Pay also, die über die Monatsgehälter hinausgeht.

Mitarbeitenden und den Unternehmen Vorteile bieten (siehe Info-Box Seite 22).

Individualisierung der Vergütung

Bausteine des betrieblichen Angebots von Good Pay können neben einem monatlich fixen tätigkeitsabhängigen Grundgehalt und einer Jahressonderzahlung z.B. sein:

- Die Auszahlung von Nacht- und Wochenendzuschlägen in Zeit, d.h. praktisch Arbeitszeitverkürzung

11 Persönliche Budgets machen eine Anpassung des Lohnes an die eigenen Lebensbedingungen möglich.

Eckhard Eyer

trotz des Pflegenotstandes: Es ist besser auf dem Weg qualifizierte Teilzeitmitarbeitende zu gewinnen, als keine zusätzlichen Fachkräfte zu haben.

- Die Auszahlung von Belastungszulagen und Überstunden in Zeit statt in Geld, da so die Belastungen abgebaut werden können und das Ausbrennen vermieden wird.
- Das Angebot des Arbeitgebers von Dienstwagen, Jobticket und/oder Jobrad, um den Weg zur Arbeit zu jeder Tageszeit und entsprechend

Pay auf der Basis eines persönlichen Budgets zusammenstellen und in gewissen Zyklen auf die geänderten Lebensbedingungen in Abstimmung mit dem Arbeitgeber anpassen.

Eckhard Eyer

Perspektive Eyer Consulting,
Kontakt: info@eyer.de

