

führen und wirtschaften im Krankenhaus
f&w

7|19

Juli 2019 | 36. Jahrgang

H 5162 | ISSN 0175-4548
Offizielles Organ des BDPK,
des BVBG und des DVKC sowie
Medienpartner der Entscheiderfabrik

Sonderdruck

GOOD

BYE
HONORARARZT

Jedem die Vergütung, die er verdient



AT-Bereich

Jedem die Vergütung, die er verdient

Im außertariflichen Bereich fehlt es oft an klaren Maßstäben, um eine Vergütung festzusetzen. Die DRK Kliniken Berlin haben dem Wildwuchs ein Ende gemacht und eine transparente und nachvollziehbare Vergütungsstruktur für ihre außertariflichen Mitarbeiter etabliert.

Von Liane Tischer, Charlotte Thiel, Thomas Thurm

In Deutschland sind Krankenhäuser häufig an einen Tarif gebunden, der für die Vergütungsfestsetzung eines Großteils der Belegschaft einen klaren, wenn auch teils auslegungsbedürftigen Ordnungsrahmen darstellt. Oberhalb des Tarifs, teilweise aber auch schon im Übergangsbereich vom Tarif zum außertariflichen Bereich, fehlt es oft an klaren Maßstäben, um eine Vergütung festzusetzen. Dieses systemische Vakuum füllen zumeist individuelle Regelun-

gen, die jedoch im Laufe der Zeit zu einem Wildwuchs ausufern, die von Beschäftigten als ungerecht empfunden werden und deutliche Korrekturbedarfe aufweisen. Die Folgen für die Wettbewerbsfähigkeit der Klinik sind gravierend:

- Im internen Vergleich als ungerecht empfundene Vergütungen sind eine häufige Ursache für Unzufriedenheit und Frustration im Job.
- Gegenüber dem Markt zu niedrige Vergütungen provozieren unerwünsch-

te Fluktuation, wirken sich negativ auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit aus und schaden der Arbeitgebermarke.

- Unangemessen hohe Vergütungen hingegen beeinträchtigen ein wirksames Personalkostenmanagement erheblich und absorbieren finanzielle Ressourcen, die dann an anderen Stellen fehlen.

Um dem vorzubeugen, ist es notwendig, eine nachvollziehbare, auf einheitliche unternehmerische Maßstäbe und

Foto: Gettyimages.com/francescochi

belastbare Marktdaten aufbauende Vergütungssystematik für den außertariflichen Bereich zu etablieren. Genau dies haben die DRK Kliniken Berlin für Chefärzte und Führungskräfte im Verwaltungsbereich auf Basis eines Job Gratings sowie eines Vergütungsmarktbenchmarks umgesetzt.

Ausgangspunkt des Projekts war eine Vergütungspraxis, die im Rahmen von Einzelabsprachen über Jahre gewachsen war und die sowohl der Träger als auch die betroffenen Mitarbeiter mitunter als wenig transparent und nachvollziehbar empfunden haben. Mit einem neuen markt- und funktionsgerechten Vergütungssystem haben die DRK Kliniken Berlin außerdem klare Strukturen, Regeln und Aufgabenzuordnungen im außertariflichen Bereich angestrebt.

Im Wesentlichen wurde das Projekt in vier Schritten umgesetzt (Abbildung 1):

1. Erfassung der Organisation und der aktuellen Jobinhalte

Um vertiefte Einblicke in die bestehenden Regelungen, Strukturen und die gelebte Praxis zu erlangen sowie Vorstellungen und Anregungen der betroffenen Mitarbeiter einzubeziehen und dadurch auch die spätere Akzeptanz des neuen Systems sicherzustellen, wurden zu Projektbeginn Interviews mit den relevanten Akteuren und deren Vorgesetzten geführt.

Um eine schriftliche Bewertungsgrundlage für das Grading zu schaffen und die Zuständigkeiten der Funktionen für die Zukunft festzuhalten, wurden die während der Interviews gesammelten Informationen in Form von Stellenprofilen festgehalten.

Praxistipp: Unsere Handlungsempfehlung für Organisationen mit ähnlichen Herausforderungen: Beziehen Sie von Beginn an alle wesentlichen Stakeholder (Mitarbeiter, Führungskräfte, Betriebs- beziehungsweise Personalrat) in das Projekt ein, um so

alle relevanten Vorstellungen und Meinungen überprüfen zu können und damit die spätere Akzeptanz der Ergebnisse von Beginn an sicherzustellen.

2. Interne Funktionsbewertung („Job Grading“)

Im zweiten Schritt des Projekts wurde auf Basis der Interviews und der anschließend erstellten und abgestimmten Stellenprofile das Job Grading umgesetzt. Im Rahmen gemeinsamer Workshops unter Beteiligung der direkten Vorgesetzten der bewerteten Funktionen haben die DRK Kliniken Berlin die Vorbewertungen flächendeckend validiert und verfeinert. Bewertungsergebnis war für jede betrachtete Funktion ein Punktwert, mittels dessen die Funktionen im Anschluss in eine „Wertigkeits-Rangfolge“ gebracht werden konnte.

Die bewerteten Funktionen galt es, anhand der ermittelten individuellen Punktwerte zu Vergütungsleveln zu clustern. Funktionen mit ähnlicher Punktzahl werden zu jeweils einem Level zusammengefasst – bei den DRK Kliniken Berlin sind im Ergebnis vier Level als maßgeschneiderte Grundstruktur für das Vergütungssystem entstanden.

Praxistipp: Unsere Handlungsempfehlung: Ein etabliertes Gradingverfahren, welches unter Einbezug der jeweiligen Schlüsselakteure angewendet wird, garantiert eine neutrale Bewertung der Funktionen und stellt damit die Qualität der Ergebnisse sicher.

3. Externes Benchmarking: eine belastbare Basis

Um an die entstandenen Level angemessene Gehaltsbänder koppeln zu können und somit die finale Vergütungssystematik zu entwickeln, haben die Verantwortlichen in einem weiteren Schritt ein Marktbenchmark für die betrachteten Funktionen erarbeitet. Hierzu wurden Vergütungsdaten vergleichbarer

Angehörige
pflegen.de



Kostenlos
für Kliniken!

Nutzen Sie unser
Portfolio zur Ergänzung
Ihrer Beratungsangebote
(Entlassmanagement,
Pflegeüberleitung etc.)
und binden Sie Patienten
und pflegende Angehörige
an Ihr Krankenhaus!



Magazin



Pflegekurse



Online-Portal

Kontakt:

Mathias Urbaniak
Produktmanager
Tel. 0 56 61/73 44-86
mathias.urbaniak@bibliomed.de

Projektumsetzung



Abb. 1

Funktionen (Aufgaben und Tätigkeiten, Verantwortungsrahmen, Anforderungen und so weiter) in einer vorab definierten Peergroup (vergleichbare Kliniken und für die Verwaltungsfunktionen zusätzlich Unternehmen der allgemeinen Wirtschaft vergleichbarer Größenordnung) ermittelt.

Praxistipp: Unsere Handlungsempfehlung: Als Vergleichsmarkt sollten die Branchen gewählt werden, aus denen bei einer potenziellen Neubesetzung der Stelle entsprechende Kandidaten rekrutiert werden könnten.

4. Entwicklung einer passenden Vergütungssystematik

Die für die verschiedenen Funktionen ermittelten Marktrahmen sind die Basis für die spezifischen, den jeweiligen Levels zugeordneten Gehaltsbänder. Neben

den monetären Vergütung (feste und variable Vergütungsbestandteile) wurden im Rahmen des Marktvergleichs auch übliche Nebenleistungen beleuchtet. Die Betrachtung der funktionsspezifischen Gesamtvergütungspakete ermöglichte nicht nur die Ableitung marktgerechter Gehaltsbänder je Level, sondern auch eine Festlegung der im Vergleich zum Wettbewerbsumfeld angemessenen weiteren Bestandteile des Leistungspakets (etwa Ausstattung mit Dienstwagen, Versicherungen, betriebliche Altersversorgung).

Praxistipp: Unsere Handlungsempfehlung: Um die Systematik zu vervollständigen, sollten auch alle genannten ergänzenden Leistungen einheitlich und transparent festgelegt werden.

Nach Abschluss der vier Projektschritte konnten die DRK Kliniken Berlin ein systematisches, nachvollziehbares Vergütungssystem etablieren, das sich nahtlos an die tarifliche Entgeltstruktur anschließt. Die Ausgestaltung erfolgte durch die Implementierung einer Vergütungssystematik mit folgenden, wichtigen Attributen:

- transparent und nachvollziehbar,
- im innerbetrieblichen Verhältnis funktionsgerecht,
- im außerbetrieblichen Vergleich marktgerecht und damit wettbewerbsfähig.

Diese Vergütungssystematik vereint bei den DRK Kliniken Berlin die interne Sicht auf die einzelnen Funktionen in Form einer strukturierten Analyse der spezifischen Wertigkeiten von Stellen

(Job Grading) und die externe Sicht auf marktgerechte Vergütung in Form eines Vergütungsbenchmarks zum relevanten Wettbewerbsumfeld. Die auf dieser Grundlage entwickelte Vergütungsstruktur stellt nicht nur in hohem Maß die interne Vergütungsgerechtigkeit, sondern auch die Marktorientierung sicher. Mit der Vereinigung dieser beiden Sichtweisen ermöglicht es die Vergütungsstruktur den DRK Kliniken Berlin, gerade in Zeiten des massiven Fachkräftemangels und des enormen Wettbewerbsdrucks, angemessene Vergütungen der Mitarbeiter sicherzustellen und so sowohl qualifizierte Mitarbeiter binden als auch neue Talente gewinnen zu können.

Liane Tischer
 Bereichsleiterin Zentrales Personal- und Sozialwesen
 DRK Kliniken
 Spandauer Damm 130
 14050 Berlin
 E-Mail: L.Tischer@drk-kliniken-berlin.de

Charlotte Thiel
 Consultant
 Kienbaum Consultants International GmbH
 Edmund-Rumpler-Straße 5
 51149 Köln
 E-Mail: Charlotte.Thiel@Kienbaum.de

Thomas Thurm
 Project Manager
 Kienbaum Consultants International GmbH
 Hohe Bleichen 19
 20354 Hamburg
 E-Mail: Thomas.Thurm@Kienbaum.de



Die DRK Kliniken umfassen insgesamt vier Krankenhäuser mit 1.500 genehmigten Krankenhausplanbetten und erwirtschaften einen Jahresumsatz von rund 220 Millionen Euro. Rund 3.400 Mitarbeiter versorgen pro Jahr rund 200.000 Patienten, davon circa 60.000 stationär.