

Den richtigen Personal-Mix finden

Eine Veröffentlichung im Rahmen von PDLpraxis in der Fachzeitschrift „Häuslichen Pflege“ des Vincentz-Verlag, Hannover - von Thomas Sießegger

Bei dem hier vorgestellten Beitrag handelt es sich um die „Rohversion“ des Beitrags, d.h. der Text wurde von der Redaktion Häusliche Pflege noch überarbeitet. Insofern muss dieses Manuskript nicht exakt mit der Veröffentlichung übereinstimmen: Die Titel sind anders und in den meisten Fällen wurden die Beiträge etwas gekürzt. Die Original lesen Sie bitte in der Häuslichen Pflege.

Den richtigen Personal-Mix zu finden bedeutet,

- a) die Personalzusammensetzung nach Qualifikationen richtig zu berechnen - und
- b) die Beschäftigungsverhältnisse flexibel dem Personalbedarf anpassen zu können.

Wir möchten hier die optimalen Beschäftigungsverhältnisse näher erörtern.

Ein ambulanter Pflegedienst braucht flexible Beschäftigungsformen, die Spitzen finden statt am Morgen, ein wenig am Mittag und noch einmal am Abend. Zwischenzeitlich ist relativ wenig zu tun (zumindest keine finanzierte Arbeit).

Also müssen sich die Beschäftigungsverhältnisse an diese Anforderungen anpassen.

Es ist komisch, in der Praxis immer wieder Arbeitsverträge über einen Stundenumfang von 19,25 Std./Woche festzustellen.

Man stelle sich folgende Situation vor:

Innerhalb von zwei Wochen fallen zwei Patienten (durch Tod) in der Versorgung weg. Es kommen jedoch vier neue Patienten dazu, die voraussichtlich für einen längeren Zeitraum zu versorgen sind. Da die Mitarbeiter bisher im Durchschnitt immer ausgelastet waren, steht irgendwann die Entscheidung an, eine neue Mitarbeiterin anzustellen. Warum bietet man genau einen „19,25-Stunden-Vertrag“ an? Es wäre absoluter Zufall, wenn dieser Stundenumfang im Durchschnitt deckungsgleich wäre mit

Vielmehr wäre es notwendig, auf der Grundlage der zu erbringenden Leistungen der neuen Patienten (unter Berücksichtigung der weggefallenen) einen notwendigen Stundenumfang zu berechnen.

Flexiblere Vereinbarung von Stunden pro Woche für die Mitarbeiter

Ein Nachteil liegt in der Festlegung von Arbeitsverträgen, die über einen Stundenumfang von exakt 20, 25 oder 30 Stunden pro Woche gehen.

Diese Zahlen sind durch „5“ teilbar; dadurch wird der Eindruck unterstützt, die Arbeitswoche eines ambulanten Pflegedienstes habe 5 Tage und jeden Tag sind 4, 5 oder 6 Stunden zu arbeiten. Alles von diesen täglichen Stunden abweichende wird als Über-/Mehrstunden interpretiert und verhindert oder vermindert mögliches flexibles Denken in der Gestaltung der Arbeitszeit. **Es sollten also nicht nur 19,25 Std./Woche, 20 Std./Woche, 25 Std./Woche und 30 Std./Woche vereinbart werden, sondern z.B. auch 23, 24, 26, 27, 28 Std./Woche - je nach Veränderung des Bedarfs an Personal.**

Neue Arbeitsverträge sollten - wenn möglich - nur noch mit flexiblem Stundenumfang vereinbart werden:

Beispiel:

Die 1. neue Mitarbeiterin hat einen Vertrag über 20(-25) Std./Wo. --- dies entspricht ca. 80-100 Std./Monat

Die 2. neue Mitarbeiterin hat einen Vertrag über 17(-24) Std./Wo. --- dies entspricht ca. 68-96 Std./Monat

Die 3. neue Mitarbeiterin hat einen Vertrag über 10(-14) Std./Wo. --- dies entspricht ca. 40-56 Std./Monat usw.

Alle Stunden, die im Rahmen dieser Vereinbarung liegen, werden am Ende des Monats ausbezahlt.

Es gibt per Definition keine Mehrstunden mehr!

Folgendes ist bei Vertragsabschluß zu beachten:

- Die Verträge sind stark Mitarbeiter-orientiert zu gestalten, also deren Wünsche zu berücksichtigen.
Es können allerdings zu berücksichtigen, dass nicht beides
 - a) der Wunsch nach einem bestimmten Gehalt - und
 - b) der Wunsch nach einer maximalen Stundenzahlberücksichtigt werden kann
- Arbeitsvertraglich wird es nicht möglich sein, eine Obergrenze der Stunden zu benennen sondern nur die Untergrenze. Außerdem haben die Mitarbeiter immer Anspruch auf den Durchschnitt der Stunden der letzten drei Monate. Insofern sollten diese Regelungen im gegenseitigen Einvernehmen getroffen werden.
- Die Grenzen sollten vom Arbeitgeber streng eingehalten, wenn nicht gar garantiert werden¹.
- Wenn möglich sollten in der Vereinbarung die Monatsstunden genannt sein, und weniger die Wochen pro Stunde betont werden.
- Anzuwenden sind diese neuen Verträge allerdings ohne Probleme nur bei neuen Mitarbeitern, die Gewohnheiten führen dazu, dass vorhandene Mitarbeiter auf der Beibehaltung ihrer Arbeitsverträge bestehen. Erfahrungen zeigen jedoch, dass die Einführung einer neuen flexiblen Handhabung der Stunden nach ca. ½ - ¾ Jahr zu positiven Rückmeldungen der Mitarbeiter führt.

Kein volles Ausschöpfen des Stundenumfangs bei 630,-DM-Kräften im allgemeinen

Allgemein sollten bei geringfügig Beschäftigten die möglichen 630,- DM nicht immer in vollem Umfang ausgeschöpft werden.

Die eigentlich für Flexibilität gedachten „630,- DM-Kräfte“ sind somit

- a) unflexibel - und sind
- b) mit einem hohen Koordinationsaufwand verbunden.
- c) Dazu kommt, dass wenn man „zu viel geleistete Stunden“ mit Folgemonaten verrechnet eigentlich die Steuerfreiheit nicht mehr gewährleistet ist.

Genauso verhält es sich bei geringfügig Beschäftigten, die jeden Monat eine feste Summe (unterhalb von 630,- DM) vertraglich garantiert bekommen: Hier ist der anteilige Organisationsaufwand anteilig besonders hoch, wengleich auf der anderen Seite nicht die Gefahr besteht, rechtliche Bestimmungen zu verletzen.

¹ denn die Mitarbeiter bringen Flexibilität mit - und gerade bei einer Teilzeitkraft ist das Bedürfnis besonders legitim, nicht über ein bestimmtes Maß an Stunden hinaus gedrängt zu werden (denn sonst hätte sich die Kollegin ja gleich einen Vollzeit-Arbeitsplatz gesucht)

In diesem Fall jedoch (bei der stv. Verwaltung) sind diese Ausführungen nicht so erheblich, da es im Bereich der Verwaltung nicht so stark um Flexibilität geht.

Die **Lösung** der Probleme liegt jedoch mit Sicherheit **nicht in der Anwendung nur eines Arbeitszeitmodells, sondern in der Möglichkeit, diese (wie aus einem Baukasten) zu mixen:**

- viele Mitarbeiter mit Teilzeit-Beschäftigung mit „ständiger Unterbesetzung bei Auszahlung der Mehrstunden“ (aber nicht nur 19,25 Std./Woche und 25 Std./Woche, sondern auch 23, 24, 26, 27, 28 Std./Woche !)
- Jahresarbeitszeit
- nur einige Vollzeitbeschäftigte (die möglichst keine Überstunden erbringen, da diese meist mit Zuschlägen vergütet werden)
- geringfügig Beschäftigten
- evtl. in sehr geringem Umfang Leiharbeitskräfte

Durch das Angebot, mehrere Arbeitszeitmodelle miteinander kombinieren zu können bzw. alternativ anzubieten wird man im Laufe der Zeit auch den Mitarbeitern in ihren Arbeitszeit-Wünschen gerechter.