

Über-/Mehrstunden machen immer schlechte Laune - oder: Warum Freizeitausgleich nicht funktioniert

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.

Eines der größten Probleme eines ambulanten Pflegedienstes ist der Umgang mit Mehrstunden¹.

Zwei Beispiele sollen aufzeigen,

- a) der Abbau von Mehrstunden durch Freizeitausgleich nie in dem Maße funktioniert, wie man es sich eigentlich vorgestellt hat.
- b) dass Mehrstunden immer „schlechte Laune machen“

Aus diesen Erkenntnissen sollen dann Schlüsse gezogen werden.

Beispiel:

Entwicklung der Mehrstunden		Theorie	Praxis
.. nach dem Einsatz einer zusätzlichen Mitarbeiterin			
jeweils am Monatsende			
Der Abbau von Über- bzw. Mehrstunden durch den Einsatz einer zusätzlich Kraft funktioniert in der Praxis nicht: Freizeitausgleich wird nicht konsequent genutzt.	Januar 2002	1.000 Std.	1.000 Std.
	Februar 2002	1.050 Std.	1.050 Std.
	März 2002	990 Std.	990 Std.
	April 2002	1.000 Std.	1.000 Std.
	Einsatz einer zusätzlichen Mitarbeiterin		
	Mai 2002	840 Std. = 160 Std.	900 Std. = 100 Std.
	Juni 2002	680 Std. = 160 Std.	840 Std. = 60 Std.
	Juli 2002	520 Std. = 160 Std.	810 Std. = 30 Std.
	August 2002	360 Std. = 160 Std.	800 Std. = 10 Std.
	September 2002	200 Std. = 160 Std.	800 Std. = 0 Std.
Oktober 2002	40 Std. = 160 Std.		
November 2002	Ablauf der zeitlich befristeten		Der weitere Abbau der Mehrstunden funktioniert nicht; man stellt fest, dass man "eine neue Kollegin" hat.
Dezember 2002	Anstellung; fortan bleiben die Mehrstunden bei +/- 40.		Wenn man Pech hat, steigen nach einigen Monaten die Mehrstunden (trotz der neuen Kollegin) sogar wieder an.

¹ Auf die Unterscheidung in Überstunden und in Mehrstunden wollen wir an dieser Stelle nicht eingehen. Wir nennen die Über-/Mehrstunden im weiteren nur noch Überstunden.

ein weiteres Beispiel:

Mehrstunden machen immer schlechte Laune Das "3-Phasen-Modell des nicht funktionierenden Abbaus von Mehrstunden"

	Stand der Mehr-Std. zu Beginn des Monats	Veränderung der Mehr-Std. in diesem Monat	kumm. Stand der Mehr-Std. am Ende des Monats	Was passiert ?	Wie ist die Stimmung bei den Mitarbeitern ?	
1	Januar 2002	0 Std.	+ 90 Std.	90 Std.	Neue Mehrstunden werden aufgebaut; sie addieren sich jeden Monat auf eine insgesamt höhere Zahl.	Schlecht. Es kommt teilweise zu Überlastungen und persönlicher Unzufriedenheit der Mitarbeiter. Zurecht fühlen sich diese belastet, denn sie überschreiten regelmäßig die vereinbarte Arbeitszeit.
	Februar 2002	90 Std.	+ 100 Std.	190 Std.		
	März 2002	190 Std.	+ 110 Std.	300 Std.		
	April 2002	300 Std.	+ 100 Std.	400 Std.		
2	Mai 2002	400 Std.	+ 0 Std.	400 Std.	In der Vergangenheit aufgebaute Mehrstunden werden "mitgeschleppt".	Schlecht. Jeden Monat werden die bisher "erarbeiteten" Mehrstunden wieder neu "aufgetischt", so als wären sie in diesem Monat entstanden. Das stimmt aber nicht, denn die Mitarbeiter arbeiten genau so lange wie vereinbart, sie schleppen die Mehrstunden "nur" mit - eigentlich nichts belastendes.
	Juni 2002	400 Std.	+ 0 Std.	400 Std.		
	Juli 2002	400 Std.	+ 0 Std.	400 Std.		
	August 2002	400 Std.	+ 0 Std.	400 Std.		
3	September 2002	400 Std.	- 125 Std.	275 Std.	Die PDL schafft es, durch Anordnung die bisher angehäuften Mehrstunden durch Kundenrückgang oder zusätzliche Mitarbeiter im Rahmen von Freizeitausgleich konsequent abzubauen.	Anfangs gut, dann wieder schlechter. Zwar wird über die Mehrstunden immer "gejammert", aber ganz abbauen möchte sie keine Mitarbeiterin, um ggf. nach eigenem Bedürfnis das angesparte "Polster" für die Verlängerung von Urlaub oder Wochenende zu nutzen. Es tauchen viele (scheinbare) Gründe auf, warum gerade jetzt die Mehrstunden nicht abgebaut werden können. Vielleicht erscheinen sogar gehäuft "gelbe Scheine".
	Oktober 2002	275 Std.	- 105 Std.	170 Std.		
	November 2002	170 Std.	- 90 Std.	80 Std.		
	Dezember 2002	80 Std.	- 80 Std.	0 Std.		

Erkennen Sie sich in diesen Beispielen (wenn auch nur teilweise) wieder, so ist der Beweis erfolgt, dass Freizeitausgleich (als Pendant zu den Mehrstunden) nie (zumindest nicht in vollem Umfang) funktioniert.

1. Tipp

Die Steuerung und Planung der Mehrstunden sollte nur durch die Pflegedienstleitung erfolgen, also nicht in Eigenbestimmung der Mitarbeiter, aber natürlich mit deren Zustimmung. Sollten in Ausnahmefällen ungeplante Mehrstunden anfallen, sind diese grundsätzlich zu genehmigen.

2. Tipp

Langfristig plädieren wir für eine „Abschaffung“ des Begriffs der Über- bzw. Mehrstunden. Es gibt nur noch „geleistete Arbeits-Stunden“ auf der Basis von vereinbarten Mindest-Stunden. Diese „geleisteten Stunden“ werden am Ende des Monats ausgezahlt - und fertig. Neuer Monat, neues Glück.

Das Prinzip heißt: **Auszahlung anstatt Freizeitausgleich:**

In der Regel ist bei Mehrarbeit die Auszahlung von Mehrstunden wirtschaftlicher als Freizeitausgleich. Hier sollte generell eine Lösung gefunden werden.

Mit Hilfe einer Zeiterfassung muss der **Abbau der Mehrstunden** vorangetrieben werden.

3. Tipp

Sollten trotz der vorhergehenden Empfehlungen die Tatsache des Anfallens von Mehrstunden nicht zu vermeiden sein, sind für die Höhe Mehrstunden Rückstellungen zu bilden, um in der GuV und in der Bilanz eine realitätsnahe Abbildung der Kosten zu gewährleisten.

Es muss konsequent darauf geachtet werden, dass es auch möglich ist, dass Mitarbeiter evtl. auch in die „Minus-Stunden“ kommen können.

4. Tipp

Der Stand der Über- bzw. Mehrstunden sollte unseres Erachtens einer PDL kontinuierlich bekannt sein, da sie ständig beobachten sollte wie sich das Verhältnis von Erlösen und Kosten entwickelt:

5. Tipp

Es sollte versucht werden, eine Veränderung des Denkens in Gang zu setzen.

In einem ambulanten Pflegedienst arbeiten die Pflege-Mitarbeiter in einem

Dienstleistungsbereich, der sich **mit Menschen** beschäftigt (die ggf. täglich andere individuelle Zeit-Bedürfnisse haben). In solch einem Arbeitsumfeld können nicht mehr klassische Strukturen der Arbeitszeit gelten, die aus dem Industriezeitalter stammen.

6. Tipp

Plus-Stunden sind nach Untersuchungen belegt mit Werten wie „fleißig, gut, wichtig, ...“

Minus-Stunden sind belegt mit Werten wie „hat nicht genug zu tun, ist wohl nicht so wichtig, ..“

Das Gegenteil ist eigentlich der Fall: Mitarbeiter, die freiwillig bereit sind, in die „Minus-Stunden“ zu gehen - oder anders ausgedrückt, die ihre geplante Arbeit in weniger Zeit erbringen, sind besser zu bewerten als Mitarbeiter, die geneigt sind, ständig ihre SOLL-Stunden zu erreichen - oder gar zu überschreiten. Verantwortlich für die Steuerung sollte aber auf jeden Fall die PDL sein.

Der „Jammer-Kultur“ über Mehrstunden sollte entgegengewirkt werden, denn neben den negativen direkten wirtschaftlichen Folgen von Mehrstunden und nicht funktionierendem Freizeitausgleich kommt das daraus resultierende schlechtere Klima noch dazu.

Diesen neuen Gedanken sollte durch interne Maßnahmen Nachschub verliehen werden.