

Erfolgreich flexible Personalvergütungssysteme einführen

Mehr Effizienz, weniger Risiko

Leistung soll honoriert werden. Mit entsprechenden Gehaltsstrukturen gelingt es, Mitarbeiter zu motivieren und die Erlössituation des Pflegedienstes zu optimieren. Je mehr das Pflegedienstmanagement seine Mitarbeiter vom Sinn und Nutzen effizienten Arbeitens überzeugen kann, desto größer ist der Erfolg für alle Beteiligten.

Von Ralph Wißgott

Undurchsichtige Gehaltsstrukturen sind in ambulanten Pflegediensten keine Seltenheit. Um Missgunst und Neid zu vermeiden, werden die Mitarbeiter dazu angehalten, nicht über ihre Gehälter zu sprechen. In Betrieben ohne einheitliche Gehaltsstrukturen können sich Monatsgehälter bzw. Stundenlöhne bei gleicher Qualifikation um bis zu 70 Prozent unterscheiden. Die Pflegedienstleitung müsste große Unruhen befürchten, wenn die Mitarbeiter über ihre Gehälter reden würden. Aber auch die Ungewissheit über die Gehälter der Kollegen kann zu Unruhen im Team führen.

In Tarifvereinbarungen sind Gehaltsstrukturen klar geregelt, allerdings sind die gehaltsbildenden Faktoren nicht mehr zeitgemäß und ungerecht. So werden hier ältere, verheiratete Mitarbeiter mit vielen Kindern deutlich besser gestellt als junge, unverheiratete und kinderlose Mitarbeiter. Die Leistung selbst spielt nur eine untergeordnete Rolle.

Empfehlenswert ist stattdessen ein einheitliches Grundraster, das die Transparenz einer Tarifvereinbarung, aber nicht deren „ungerechte“ Strukturen mit sich bringt. Eine Vergütungstabelle für ambulante Pflegedienste kann als Grundraster dienen. Jeder Pflegedienst sollte die Werte nach seinen Vorstellungen und den Gehaltsstrukturen vor Ort anpassen. Die *Tabelle* wird den Mitarbeitern ausgehändigt (siehe *Seite 17*).

Geringfügig beschäftigte Mitarbeiter können und sollten um bis zu 20 Prozent niedriger vergütet werden. Nicht nur der geringfügig Beschäftigte sollte aus der Geringfügigkeit einen Vorteil ziehen. Da bis zu 400 Euro monatliche Bezüge für den Mitarbeiter jedoch völlig sozialversicherungsfrei sind, das Unternehmen aber 25 Prozent pauschale Lohnnebenkosten trägt, ist hier ein entsprechendes Entgegenkommen nur gerecht. Hinzu kommt die Ungerechtigkeit gegenüber den sozialversicherungspflichtig angestellten Mitarbeitern. Sie wären bei gleicher Vergütung gegenüber den geringfügig Beschäftigten deutlich schlechter gestellt.

Viele Pflegedienste haben Schwierigkeiten mit der Vergleichbarkeit der jetzigen Gehälter, da Festgehälter mit unterschiedlichen Stellenanteilen (Vollzeit 100 Prozent, Teilzeit 75, 60 und 50 Prozent etc.) existieren. Um hier Vergleichbarkeit zu schaffen, sollte das jeweilige Gehalt auf einen Stundenlohn umgerechnet werden. Hierzu wird das monatliche Bruttogehalt durch die mo-

natlichen Sollstunden geteilt. Die monatlichen Sollstunden errechnen sich aus der Wochenarbeitszeit multipliziert mit 4,33. Bei einer 38,5-Stunden-Woche ergibt das eine monatliche Sollarbeitszeit von 166,7 Stunden. Beispiel: 2250 Euro Bruttomonatsgehalt geteilt durch 166,7 Stunden ergibt einen Stundenlohn von 13,50 Euro.

► Umsetzungsschritte für neue Gehaltsstrukturen:

- momentane Gehälter vergleichen,
- Stundenlöhne in der Tabelle an die jeweilige unternehmerische Situation anpassen,
- Vorstellung des Systems gegenüber den Mitarbeitern,
- Änderung der Arbeitsverträge.

Zur Änderung der Arbeitsverträge bedarf es entweder einer so genannten Änderungskündigung oder eines komplett neuen Arbeitsvertrages. Hier sollte sich jeder Pflegedienst vom Juristen seines Vertrauens beraten lassen (siehe *Rechtsrat Seite 20*).

Referenzzeitvergütung sorgt für mehr Gerechtigkeit

Die meisten ambulanten Pflegeeinrichtungen vergüten ihren Mitarbeitern die jeweils tatsächlich geleistete Zeit. Weist der Mitarbeiter nach, eine bestimmte Stundenzahl erbracht zu haben, wird ihm diese vergütet. Dies geschieht meist unabhängig davon, ob dieser Mitarbeiter produktiv und effektiv gearbeitet hat oder nicht. In der Praxis ist die Leistungsfähigkeit der einzelnen Mitarbeiter unterschiedlich. So brauchen verschiedene Mitarbeiter für ein und denselben Pflegeeinsatz jeweils unterschiedlich lange. Ein Beispiel: Früheinsatz Grundpflege bei Patientin X. Mitarbeiter A benötigt 30 Minuten, Mitarbeiter B benötigt 25 Minuten und Mitarbeiter C 20 Minuten.

Mitarbeiter A würde also für die gleiche Arbeit deutlich höher vergütet als Mitarbeiter C. In diesem System liegt eine große Ungerechtigkeit. Die langsamen Mitarbeiter verdienen deutlich mehr Geld als die schnellen. Die schnelleren Mitarbeiter werden zusätzlich noch dadurch bestraft, bei Engpässen oder Neuaufnahmen noch mehr Patienten in ihrer Tour versorgen zu müssen. Gerechtigkeit bedeutet jedoch: Gleiches Geld für gleiche Leistung. Um Gerechtigkeit herzustellen besteht die Möglichkeit, zukünftig Vorgabezeiten (Refe-

| Vergütungstabelle | Zuschläge | Stundenlohn | | |
|---|-----------|-------------|---|--|
| Grundlohn | | 9,00 € | | |
| Zuschläge Qualifikation | | | | |
| ausgebildete Hauswirtschafterin | 1,50 € | 10,50 € | | |
| Arzthelfer/-in | 2,00 € | 11,00 € | | |
| teilexaminiert (1-jährig) | 2,00 € | 11,00 € | | |
| exam. Altenpfleger/-in | 3,50 € | 12,50 € | | |
| exam. Krankenschwester | 4,00 € | 13,00 € | | |
| stellv. PDL ohne Ausbildung | 5,00 € | 14,00 € | | |
| stellv. PDL mit Ausbildung | 6,00 € | 15,00 € | | |
| Berufserfahrung ab 5 Jahre, bei Einstellung | 0,25 € | | entspricht 41,75 Euro im Monat bei 167 Std. | |
| Führungserfahrung ab 3 Jahre, bei Einstellung | 0,25 € | | entspricht 41,75 Euro im Monat bei 167 Std. | |
| Betriebszugehörigkeit je Jahr | 0,15 € | | entspricht 25,00 Euro im Monat bei 167 Std. | |

renzzeiten) zu vergüten.

Auf Qualität statt auf Tempo achten

Bei der Vorgabe bzw. bei der Ermittlung dieser Zeiten muss allerdings der qualitative Aspekt der Versorgung an erster Stelle stehen. Nur ein zufriedener Kunde ist ein dauerhafter Kunde. Die Frage ist also, ob die Qualität der Leistungserbringung bei Mitarbeiter C genau so hoch ist wie bei Mitarbeiter A? Ist der Einsatz in 20 Minuten sowohl für den Pflegedienst als auch für den Patienten zufrieden stellend zu erbringen?

Die vorgegebenen Zeiten sollten unter dem Aspekt der Pflegequalität real machbare Zeiten sein. Um sie zu ermitteln, kann die leitende Pflegefachkraft oder ihre Stellvertretung die einzelnen Einsätze entweder begleiten oder selbst erbringen. Die so ermittelten Zeiten, die auch die Tagesform der jeweiligen Patienten berücksichtigen sollten, können dann zukünftig vergütet werden.

Mehr Leistung durch Rücksicht und Training

Was passiert jedoch, wenn langsamere Mitarbeiter der Meinung sind, diese Vorgabezeiten nicht schaffen zu können? Hier sollte es unbedingt auch im Interesse des Pflegedienstes liegen, diese Mitarbeiter zu befähigen, die Vorgabezeiten einhalten zu können. Dies kann

durch Training vor Ort geschehen. Derjenige, der die Referenzzeit ermittelt hat, muss in der Lage sein, den Pflegeeinsatz in der Vorgabezeit beispielhaft vorzumachen. Pflegekräfte, die die Referenzzeiten deutlich unterschreiten, sollten ebenso überprüft werden. Schnelle und oberflächliche Leistungen sind weder im Sinne des Betriebs noch im Sinne des Kunden.

Mit eingehendem Training der Mitarbeiter wird sichergestellt, dass der Mitarbeiter zeitnah die Möglichkeit erhält, schneller, effizienter und qualitativ hochwertig zu arbeiten. Andererseits verpflichtet diese Vereinbarung die Pflegedienstleitung dazu, die Mitarbeiter in diesem Bereich weiterzuentwickeln.

Ferner sollten Referenzzeiten für die Fahrtzeiten und alle weiteren Tätigkeiten der Pflegekräfte wie Organisation, Arztbesuche, Behördengänge, Teambesprechungen, Pflegeplanung etc. vorgegeben werden. Hierzu kann pro Tour eine Referenzzeit von beispielsweise 30 Minuten in Früh Touren, zehn Minuten in Spättouren und Wochenendtouren sowie durchschnittliche Wegezeiten von beispielsweise fünf Minuten je Einsatz hinzugegeben werden. Für jegliche Bürotätigkeit (Besprechungen, Pflegeplanungen etc.) könnte die Referenzzeit beispielsweise zweieinhalb Stunden wöchentlich betragen. So ist jeder Mitarbeiter bei der wöchentlichen oder 14-tägigen Teamsitzung daran interessiert, rasch zum Wesentlichen zu kommen. Das Gleiche gilt für etwaige Koordinations- und Organisationszeiten rund um die Pflege. Die einzelnen Referenzzeiten ergeben dann in der Summe die Referenzzeit für die jeweilige Tour bzw. den jeweiligen Arbeitstag je Mitarbeiter.

Umsetzungsschritte für eine Referenzzeitvergütung:

- Vorstellung des Systems gegenüber den Mitarbeitern,
- Referenzzeiten je Pflegeeinsatz ermitteln,
- Referenzzeiten für Organisation, Koordination, Besprechungen etc. festlegen,
- Änderung der Arbeitsverträge.

Auch diese Veränderung bedarf entweder einer so genannten Änderungskündigung oder eines komplett

Tabellen: Jeder Pflegedienst sollte die Werte nach seinen Vorstellungen und den Gehaltsstrukturen vor Ort anpassen.

Quelle: Wißgott

Problem:

Viele Personalvergütungssysteme sind undurchsichtig, ungerecht und wenig effizient. Leistung wird nicht entsprechend honoriert. Schwankende Erlöse können einen Betrieb in den Ruin treiben.

Lösung: Mit einem transparenten modernen Vergütungssystem motiviert man Mitarbeiter und schafft Gerechtigkeit. Leistung zahlt sich für den Pflegedienst und die Mitarbeiter aus. Durch ein Arbeitszeitmodell mit 25-prozentiger Flexibilitätsquote können Erlöseinbußen ausgeglichen werden. So müssen keine betriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen werden, um den Betrieb vor Insolvenz zu bewahren.

„Ein Pflegedienst ist Teamarbeit“

Heide Gehrings Pflegedienst in Celle stand Ende 2002 kurz vor der Pleite. Mit radikalen Veränderungen in der Personalvergütung, gezielten Werbemaßnahmen und der Unterstützung durch ihre Mitarbeiterinnen ist es ihr gelungen, aus den roten Zahlen zu kommen. Jetzt plant sie sogar zu expandieren. Von Dr. Susanne El-Nawab

„Ich bin heilfroh, dass wir uns entschieden haben, weiterzumachen. Wenn meine Mitarbeiterinnen nicht mitgezogen hätten, hätte es nicht funktioniert. Da muss ich sagen: Hut ab! Die Mitarbeiterinnen wurden vollständig eingeweiht. Wir haben ihnen zwar keine Zahlen vorgelegt, aber ganz ehrlich gesagt, wie es aussieht und was wir für Möglichkeiten haben“, sagt Pflegedienst-Geschäftsführerin *Heide Gehring*. Zwei ihrer Vollzeitangestellten sind dann nach einem halben Jahr doch gegangen und wurden auch nicht wieder ersetzt. „Mussten auch nicht ersetzt werden“, wie Gehring betont. Dadurch sind die Personalkosten gesunken, die anderen Mitarbeiter würden aber eigentlich nicht weniger als vorher verdienen.

Die „Ambulante Pflege Heide Gehring“ ist ein Pflegedienst in Celle mit elf Mitarbeiterinnen und knapp 50 Patienten. 1994 hat sich die gelernte Krankenschwester Gehring mit dem Betrieb selbstständig gemacht. Zu Beginn des Jahres 2003 hat Gehring auf Anraten eines Unternehmensberaters eine neue Personalvergütung eingeführt. Mit seiner Hilfe wurden die Arbeitsverträge geändert und eine Stundenvergütung eingerichtet. „Wenn jemand Vollzeit arbeiten möchte, kann er das tun. Aber die Verträge, die wir abschließen, beinhalten eine Garantiarbeitszeit von höchstens 80 Stunden im Monat“, sagt die Geschäftsführerin: „Das ist auch bei schlechter Auftragslage zu schaffen. Bei den alten Verträgen musste ich ja zahlen, auch wenn die Mitarbeiter Minusstunden hatten. Das hält man nicht lange durch, nicht bei den Vergütungen, die

wir von den Kranken- und Pflegekassen bekommen.“ Wenn genug zu tun ist, könnten die Mitarbeiter mehr arbeiten, erläutert Heide Gehring. Die Mehrstunden ließen sich entweder auszahlen oder abbummeln. Das Abbummeln sei beschränkt auf eine Wochenarbeitszeit. Gehring fasst zusammen: „Die Mitarbeiter haben es damals eingesehen, mittlerweile finden sie es auch gut. Bei Neueinstellungen ist das Prinzip manchmal etwas schwierig zu vermitteln.“

Die Mitarbeiterinnen denken mit

Die Einführung von Referenzzeiten war anfangs eher problematisch, bis nach einem Jahr ein geeignetes Zeitmanagement gefunden wurde. Denn zunächst hat Heide Gehring die Referenzzeiten ganz streng gehandhabt, um wieder auf die Beine zu kommen. Dies war aber weder für die Mitarbeiter, noch für die Patienten eine zufrieden stellende Situation. Gehring rückblickend: „Dann haben wir gesagt, wir müssen eine andere Lösung finden. Also sind vier Leute mit Zettel und Stift mit der Uhr losgefahren und haben aufgeschrieben, wie lange man für was braucht. Wir sind aber nicht wie die Geisteskranken mit der Stoppuhr da durchgehelt, sondern haben die Patienten ganz normal gepflegt und dann die Durchschnittszeit ermittelt.“ Nach diesen Richtzeiten werden die Mitarbeiterinnen heute auch bezahlt. „Wer schneller ist, hat es gut. Wer ein bisschen langsamer ist, muss entweder schneller werden oder damit leben, dass er so bezahlt wird, wie alle anderen auch.“ Wenn sich der Zustand eines Patienten

neuen Arbeitsvertrages.

Eine mögliche Vertragsformulierung für die ersten beiden Punkte wäre:

▀ § xx Vergütung

1. Der Mitarbeiter erhält einen Stundenlohn in Höhe von _____ Euro. (siehe Vergütungstabelle)
2. Zur Ermittlung der Arbeitszeit werden die Vorgabezeiten (Referenzzeiten) je Pflegeeinsatz, Fahrtzeiten sowie Organisations- und Koordinationszeiten herangezogen.

Auch hierbei empfiehlt sich die Beratung durch einen Juristen.

Arbeitsverträge flexibilisieren

Der mit Abstand größte Kostenfaktor in ambulanten

Pflegeeinrichtungen sind die Personalkosten. In den allermeisten Einrichtungen sind diese Personalkosten jedoch Fixkosten. Um diese immer decken zu können, müsste der Betrieb jedoch einen gleich bleibend hohen Umsatz erzielen. Leider ist das nicht die Realität. Für einen Betrieb gibt es kein garantiertes Einkommen. Vielmehr schwanken die Erlöse von Monat zu Monat, manchmal weniger, manchmal mehr.

Kurzfristige kleinere Schwankungen nach oben oder unten lassen sich ausgleichen. Größere negative Schwankungen im Erlösbereich sind existenzbedrohlich, wenn der Kostenapparat des Pflegedienstes nicht zeitnah angepasst werden kann. Im Bereich von fixen Personalkosten ist das nur schwerlich möglich. Der Geschäftsführung bleibt in einem solchen Falle nur der Weg in die Kapitalaufzehrung, in die

verändert, werde dies in den Patientenakten entsprechend notiert und die Zeit anders berechnet.

„Eine Mitarbeiterin hat gesagt: ‚Ich weiß, dass ich langsamer bin, dann hab ich eben Pech gehabt‘“, berichtet Gehring. Das Verständnis der Mitarbeiterinnen sei gewachsen, sie würden nun mitdenken. Sie hätten eingesehen, dass es ungerecht sei, dass diejenigen, die schneller arbeiten, auch mehr arbeiten und andere sich viel Zeit lassen und letztlich weniger Patienten versorgen.

Personal belohnen und rechtzeitig entlasten

Zu Beginn dieses Jahres wurden Tagesprämien eingeführt. Ein Drittel des Bruttomonatsgehalts wird am Jahresende ausgezahlt, wenn der Mitarbeiter kaum Fehlzeiten hatte. Gehring meint: „Es geht uns finanziell wieder besser und das haben wir durch Teamarbeit geschafft. Deshalb soll auch das Team davon profitieren.“ Allerdings seien ihre Mitarbeiterinnen sowieso fast nie krank, auch früher nicht. Gehring beugt einem hohen Krankenstand gewissermaßen vor: „Wenn jemand stark erkältet ist, dann können wir den natürlich hier nicht gebrauchen, der steckt ja nur alle Mitarbeiterinnen und Patienten an.“ Und wenn jemand über Rückenbeschwerden klagt, werde die Tour geändert, um die Mitarbeiterin zu entlasten. Auch sobald sich die psychische Belastung bemerkbar macht, würden Touren umgeplant.

Die 37-jährige Heide Gehring ist auch heute noch Geschäftsführerin und PDL in Personalunion. Ihr Büro hat sie inzwischen ausgelagert. Früher hat sie zu 95 Prozent in der Pflege gearbeitet und die Büroanliegenheiten nach „Feierabend“ zu Hause erledigt. Mittlerweile ar-

beitet sie nur noch zu 40 Prozent in der Pflege und konzentriert sich auf die Organisation. Aber diese 40 Prozent brauche sie auch, sagt sie, denn nur im Büro zu sitzen, liege ihr nicht.

Seit den Umstrukturierungsmaßnahmen ist die Patientenzahl gewachsen. Neuerdings bekommen die Mitarbeiterinnen einen Dienstwagen gestellt, den sie auch privat nutzen können. Die Wegebepauschale fällt damit weg. 500 privat gefahrene Kilometer im Monat sind gratis, der Rest wird verrechnet. Von dieser Maßnahme seien die Mitarbeiterinnen allerdings weniger begeistert.

Für die Zukunft plant die Unternehmerin, eine nach Qualifikation und Betriebszugehörigkeit gestaffelte Stundenvergütung einzuführen. Außerdem möchte sie gerne eine Alten-WG gründen, sagt Gehring. Am liebsten in einem Haus mit Garten, Hund, Katze und Hühnern.

Der Unternehmensberater habe sie kürzlich übrigens für das Geschaffte gelobt: „Das war eine echte Herausforderung! Eigentlich hätte ich damals sagen müssen, dass ihr zumachen sollt.“



Heide Gehring (rechts) und ihre Auszubildende Eva Thölke

Foto: El-Nawab

Verschuldung oder betriebsbedingte Kündigungen vorzunehmen. Zeichnet sich eine längere „Flaute“ ab, so sind die betriebsbedingten Kündigungen die einzige Möglichkeit den Betrieb zu retten. Doch welches Unternehmen geht gerne den Weg der betriebsbedingten Kündigungen? Starre Personalvergütungssysteme haben einen großen Schuldanteil an der extrem hohen Insolvenzquote deutscher Unternehmen in den letzten Jahren. Hier bedarf es dringend einer Anpassung.

Um die Personalkosten an schwankende Erlöse anzupassen, besteht die Möglichkeit, die Arbeitsverträge durch eine Reduzierung der vertraglich garantierten Mindestarbeitszeit zu flexibilisieren. Als sinnvoll und praxistauglich hat sich erwiesen, die vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit bei jedem Mitarbeiter um 25 Prozent

zu reduzieren. Dies wird um das Recht und die Pflicht auf Mehrstunden ergänzt, die im Folgemonat zur Auszahlung gelangen. Das bedeutet, jeder Mitarbeiter erfährt eine Kürzung seiner Garantiarbeitszeit um ein Viertel.

Kein Mitarbeiter arbeitet und verdient weniger als momentan. Lediglich für den Fall der Erlöseinbußen hat die Geschäftsführung nun die Möglichkeit die Personalkosten um bis zu 25 Prozent zu senken, ohne betriebsbedingte Kündigungen aussprechen zu müssen. Umsatzeinbrüche von bis zu einem Viertel können also direkt auf die Personalkosten umgelegt werden.

Einige Pflegedienstleitungen werden sich an dieser Stelle fragen, warum sie nicht eine noch höhere Flexibilitätsquote einführen sollten. Hier lautet die Antwort: Die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter sollte man

nicht überstrapazieren! Die Branche ist es erstens nicht gewohnt, mit flexiblen Arbeitszeitmodellen zu arbeiten. Und zweitens ist der Wunsch nach einem hohen Garantieeinkommen bei den allermeisten Mitarbeitern verständlicherweise vorrangig. Bei Neueinstellungen ist es etwas einfacher, die 25-prozentige Flexibilitätsquote vertraglich festzulegen.

Es ist nicht mehr zeitgemäß, dass der Betrieb 100 Prozent des Risikos alleine trägt. Letztlich trägt jeder Mitarbeiter, mit Blick auf den Verlust des Arbeitsplatzes ebenfalls ein hohes Risiko. Beide Risiken gilt es mit dieser Vergütungsmethode zu minimieren. Hinzu kommen folgende positive Aspekte:

- Der Mitarbeiter bekommt ein unmittelbares Interesse am Erlöszustand des Pflegedienstes und ist deutlicher betroffen als bisher, weil sich Umsatzeinbrüche direkt auf sein Einkommen auswirken.
- Der Mitarbeiter beginnt, betriebswirtschaftlich zu denken.
- Die Gefahr von Minusstunden der Mitarbeiter ist drastisch gesenkt
- Überstunden entstehen nicht mehr, denn mehr geleistete Stunden werden direkt im Folgemonat vergütet.

Minusstunden und Überstunden begrenzen

Minusstunden wie Überstunden sind für den Betrieb eine Gefahr. Überstunden sind Verbindlichkeiten des Arbeitgebers gegenüber den Mitarbeitern. Diese Verbindlichkeiten werden in vielen Betrieben bilanztechnisch nicht passiviert und bleiben somit der Geschäftsführung als Summe verborgen. Sollten einige Mitarbeiter mit vielen Überstunden den Betrieb verlassen, so müssen diese Überstunden vergütet werden. Diese Situation kann für einige Pflegedienste existenzbedrohlich werden. Hinzu kommt, dass hohe Überstunden zur Demotivation der Mitarbeiter führen.

Minusstunden hingegen sind Forderungen des Arbeitgebers an die Mitarbeiter, auf die der Pflegedienst jedoch fast nie einen Rechtsanspruch hat. Sollte es also mit solchen Mitarbeitern zu keiner einvernehmlichen Lösung kommen, bleibt der Betrieb auf diesen Forderungen sitzen. Viele Mitarbeiter bevorzugen es jedoch, ein gewisses „Polster“ an Mehrstunden angespart zu haben, um auch mal bei entsprechendem Bedarf freinehmen zu können. Um diesem Wunsch gerecht zu werden, sollte es jedem Mitarbeiter ermöglicht werden, begrenzt auf eine Wochenarbeitszeit, Mehrstunden anzusparen. Ein Mitarbeiter, der einen Vertrag auf 30 Stunden plus Mehrstunden hat, darf also bis zu 30 Stunden ansparen, um sie in Freizeit ausgleichen zu lassen. Ab der 31. Stunde werden die Mehrstunden jedoch im Folgemonat ausgezahlt. Auch hier ist es sinnvoll, vor der Umsetzung juristischen Rat einzuholen. Eine mögliche Vertragsformulierung wäre:

§ xx Arbeitszeit

1. Die wöchentliche Arbeitszeit beträgt ____ Stunden und richtet sich nach dem betrieblichen Bedarf. Mehr geleistete Stunden können bis zu maximal einer Wochenarbeitszeit angespart und in Freizeit

abgegolten werden. Darüber hinaus geleistete Stunden werden nach Ermittlung im Folgemonat ausgezahlt.

Auf diese Weise entsteht ein gesundes Verhältnis zwischen Erlösen und Kosten. Dadurch bleiben die Verbindlichkeiten des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern in einem überschaubaren Rahmen und die Möglichkeit des Freizeitausgleichs ist weiterhin gewährleistet.

Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 22. April 2004, Az.: 2 AZR 385/03

Mehr zum Thema

Lesen Sie in der kommenden Ausgabe von *HÄUSLICHE PFLEGE* den Folgebeitrag des Autors zum Thema Prämiensysteme.

Im Internet finden Sie Infos und Kontaktmöglichkeiten zum Autor unter www.uw-b.de



Ralph Wißgott ist Inhaber der Unternehmensberatung Wißgott in Bochum.