



Universität Vechta
University of Vechta



Marvin Blum, Uwe Fachinger

Analyse der Entgeltstrukturen für Fachpositionen in der Altenpflege

Discussion Paper 19/2014
Institut für Gerontologie - Ökonomie und Demographischer Wandel

IMPRESSUM

Discussion Paper 19/2014
Institut für Gerontologie - Ökonomie und Demographischer Wandel
Universität Vechta
Oktober 2014

Die Beiträge werden herausgegeben vom
Fachgebiet Ökonomie und Demographischer Wandel

Kontakt
Universität Vechta
Institut für Gerontologie
Fachgebiet Ökonomie und Demographischer Wandel
Driverstr. 23
D-49377 Vechta
Tel.: +49 4441 15 620 oder -627
Fax: +49 4441 15 621
Email: gerontologie@uni-vechta.de

© bei Autorin/Autor 2014 – Alle Rechte vorbehalten.

ISSN 2193-178X

Informationen zu Autoren

Univ.-Prof. Dr. Uwe Fachinger, Professur Ökonomie und Demographischer Wandel,
Institut für Gerontologie, Universität Vechta

Marvin Blum, M.A., wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachgebiet „Ökonomie und De-
mografischer Wandel“, Institut für Gerontologie, Universität Vechta

Zusammenfassung

Ziel des Verbundprojektes „KoLaGe – Kompetenzbasierte Laufbahngestaltung in der Pflege“, ist es, Fachlaufbahnen für den stationären und ambulanten Altenpflegebereich zu entwickeln. Die Laufbahnpositionen wurden für verschiedene Arbeitsfelder entwickelt und von den Praxispartnern in ein bestehendes Beauftragtenwesen integriert. Da mit diesen Laufbahnpositionen gegebenenfalls strukturelle Veränderungen in den Tätigkeiten verbunden sind, stellt sich die Frage, ob mit der Einführung derartiger Konzepte Auswirkungen auf die Entgeltstruktur in einem Unternehmen einhergehen.

Ausgehend von einer Dokumenten- und Literaturanalyse wurde der Status quo der Lohn- und Gehaltsstrukturen unter Berücksichtigung gesetzlicher und tarifrechtlicher Bedingungen erfasst. Besonderer Wert wurde dabei auf Anreizstrukturen inklusive der versorgungsrechtlichen Aspekte sowie Identifikation von potentiellen Problembereichen und Gestaltungsmöglichkeiten gelegt. Das Ergebnis ist eine Deskription der für die Integration von Fachlaufbahnen relevanten unternehmensspezifischen Lohn- und Gehaltsstrukturen.

Stichworte

Fachlaufbahn, Lohn- und Gehaltsstruktur, Altenpflege

Abstract

The aim of the joint research project „KoLaGe – Kompetenzbasierte Laufbahngestaltung in der Pflege“ [“design of competence based careers in care”] is the development of careers in residential and domiciliary care. The careers were designed for different fields of work and integrated by the industry-partner in existing system of authorised officers. As with such careers structural changes in the field of occupations could arise, the question is, whether the integration of such concepts will have consequences for the remuneration structure.

Starting with a survey of documents and literature the wage and salary structure was described taking into account the legal regulations as well as the collective bargaining law. Special emphasis was placed on the incentives (inclusive aspects of benefit and compensation law) plus the identification of potential problems and scopes of design. The result is a description of the company specific remuneration structures which are relevant for the integration of competence based careers.

Keywords

competence based careers, remuneration structure, residential and domiciliary care

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Grundlagen und Hintergrund.....	3
2.1	Betriebliche Entlohnungskomponenten.....	3
2.1.1	Monetäre Anreize.....	4
2.1.2	Arbeitszeitgestaltung	6
2.2	Beschäftigungs-, Lohn- und Gehaltsstrukturen im Altenpflegesektor in Deutschland.....	7
2.3	Finanzierung von Dienstleistungen in der Altenpflege in Deutschland.....	10
2.3.1	Stationäre Altenpflege	11
2.3.2	Ambulante Altenpflege	12
2.4	Zusammenfassung.....	16
3	Vorgehen	17
3.1	Methode.....	17
3.2	Untersuchungsdimensionen.....	17
3.3	Kurzbeschreibung der Projektpartner.....	19
3.3.1	AWO Wohnen & Pflegen Weser-Ems GmbH.....	19
3.3.2	Bremer Heimstiftung.....	19
3.3.3	Paritätischer Verein Heidekreis e.V.....	19
4	Erfassung der tarifvertraglichen Lohn- und Gehaltsstrukturen.....	20
4.1	Tarifliche Bindung	20
4.1.1	AWO Wohnen & Pflegen Weser-Ems GmbH.....	20
4.1.2	Bremer Heimstiftung	21
4.1.3	Paritätischer Verein Heidekreis e.V.....	22
4.2	Entgelt.....	22
4.2.1	Feste Entgeltbestandteile und Entgelttabellen	23
4.2.2	Variable Entgeltbestandteile	24
4.3	Arbeitszeit	25
4.4	Qualifizierungen.....	26
4.5	Betriebliche Sozialleistungen, Urlaub und Arbeitsbefreiung	26
4.6	Einschränkungen und Abweichungen.....	27
4.6.1	Bremer Heimstiftung.....	27
4.6.2	Paritätischer Verein Heidekreis e.V.....	29

4.7	Zwischenfazit.....	30
5	Diskussion.....	32
6	Literatur.....	37

1 Einleitung

In der öffentlichen und wissenschaftlichen Diskussion werden die Herausforderungen des demografischen Wandels für den Pflegesektor in Deutschland hervorgehoben (Nowossadeck (2013); Fuchs/Weyh (2013)). Vor dem Hintergrund hoher physischer und psychischer Belastungen in diesem Berufsfeld und in Kombination mit einem potentiellen Fachkräftemangel im Altenpflegesektor¹ wird vor allem die Notwendigkeit der Erhaltung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von älteren Erwerbstätigen sowie die Steigerung der Attraktivität des Berufsfeldes für Nachwuchskräfte betont (Fuchs (2013); Fuchs/Weyh (2013); Joost (2013); Helmrich et al. (2012); Pohl (2010)). In diesem Zusammenhang eröffnen horizontale Laufbahnkonzepte umfassende Gestaltungsspielräume für alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung (Morschhäuser (2006)). Allerdings werden Konzepte der Personalentwicklung insbesondere für älter werdende Belegschaften im Kontext der Altenpflege bisher nur selten thematisiert, obwohl sie positive Effekte auf die Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit haben können (Kistler (2008): 41 ff.; Wolff et al. (2001); Morschhäuser et al. (2008)). So kann mit dem Durchlaufen unterschiedlicher Positionen und Arbeitsbereiche prinzipiell eine Belastungsreduktion einhergehen und gleichzeitig eine Weiterentwicklung der Qualifikation stattfinden (Behrens/Elkeles (2008)). Morschhäuser (2006) beschreibt in diesem Zusammenhang eine systematische Förderung von Expertentum, welche Gestaltungsspielräume eröffnen könnte, um die körperlichen Belastungen der stark beanspruchenden direkten Pflege Tätigkeit zu reduzieren (Grüner et al. (2014a)). Maßnahmen einer kompetenzbasierten Laufbahngestaltung, die eine Aufrechterhaltung oder Erhöhung von Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten dienen, können somit eine Anpassung eines Unternehmens an eine sich ändernde Arbeitswelt ermöglichen.

Vor diesem Hintergrund war es ein Ziel des Verbundprojektes „KoLaGe – Kompetenzbasierte Laufbahngestaltung in der Pflege“, horizontale Fachlaufbahnen für den stationären und ambulanten Altenpflegebereich zu entwickeln.² Im Projektverlauf wurden modellhafte Laufbahnprofile erarbeitet, Schwerpunktkompetenzen benannt und Aspekte der Arbeitsorganisation und Implementation erörtert (Grüner et al. (2014a)). Eine große Bedeutung kam dabei der Integration von (außer)beruflichen Kompetenzen (Blum et al. (2014)), wie auch den verschiedenen Qualifikationsniveaus der Beschäftigten, so Grundqualifikation, Berufserfahrung und die über Fort- und Weiterbildungen erworbenen Qualifikationen, zu. Die Laufbahnpositionen wurden für ver-

¹ Siehe kritisch hierzu Brenke (2012) oder Kistler (2012), S. 152.

² Gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und den Europäischen Sozialfonds der EU im Programm „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Welt“ in der Bekanntmachung „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“. FKZ 01HH11022 – 24.

schiedene Arbeitsfelder entwickelt (Grüner et al. (2014b)) und von den Praxispartnern in ein bestehendes Beauftragtenwesen, d. h. parallel zu Qualitätsmanagementbeauftragten oder Hygienebeauftragten, integriert.³

Da mit diesen Laufbahnpositionen gegebenenfalls strukturelle Veränderungen in den Tätigkeiten verbunden sind, stellt sich die Frage, ob mit der Einführung derartiger Konzepte Auswirkungen auf die Entgeltstruktur in einem Unternehmen einhergehen. Sofern sich beispielsweise Produktivitätssteigerungen der Beschäftigten abzeichnen, wären auch Möglichkeiten der Anpassung der Vergütung zu diskutieren (Fachinger/Blum (2014)). Eine gesonderte Vergütung von Fachpositionen setzt allerdings entsprechende gesetzliche und tarifvertragliche Rahmenbedingungen voraus, deren Behandlung im Mittelpunkt dieses Arbeitspapiers stehen.

Ausgehend von einer mit den Projektpartnern abgestimmten Dokumenten- und Literaturanalyse wird der Status quo der Lohn- und Gehaltsstrukturen unter Berücksichtigung gesetzlicher und tarifrechtlicher Bedingungen erfasst. In Bezug auf die einzelnen Unternehmen sollen so mögliche Hemmnisse und Potenziale der Vergütung von Fachpositionen identifiziert werden. Besonderer Wert wird dabei auf Anreizstrukturen inklusive der versorgungsrechtlichen Aspekte sowie Identifikation von potentiellen Problembereichen und Gestaltungsmöglichkeiten vor dem Hintergrund der gesetzlichen und tarifvertraglichen Bedingungen gelegt. Das Ergebnis dieses Arbeitspapiers ist die Deskription der unternehmensspezifischen Lohn- und Gehaltsstrukturen.

Die Erfassung der Lohn- und Gehaltsstrukturen erfolgte simultan mit der praktischen, modellhaften Implementierung von Fachposition. Demzufolge können Vergütungsoptionen von Fachpositionen innerhalb dieses Arbeitspapiers ausschließlich auf der Grundlage der beschriebenen Rahmenbedingungen erörtert werden. Inwiefern in der praktischen Umsetzung von Fachpositionen Hemmnisse im Zusammenhang mit der unternehmensspezifischen Entgeltstruktur auftreten und/oder sich Potentiale (bzw. Nutzen) einer gesonderten Vergütung ergeben, kann erst zu einem späteren Zeitpunkt im Projektverlauf beurteilt werden. Jedoch lassen sich die Ergebnisse vor dem Hintergrund erster praktischer Erfahrungen aus der Implementationsphase diskutieren.

³ Dabei wird unter einem Beauftragten eine Person verstanden, die im Sinne einer Fachlaufbahn für die Ausführung bestimmter Aufgaben zuständig ist und diese mitunter gebündelt übernimmt (Fachinger/Blum (2014)).

2 Grundlagen und Hintergrund

2.1 Betriebliche Entlohnungskomponenten

Im Allgemeinen lässt sich der Begriff Entlohnung als „[...] das gezahlte Entgelt für die menschliche Arbeitsleistung sowie die Nebenleistungen und Vergünstigungen, die Unternehmensmitglieder zusätzlich erhalten, [...]“ verstehen (Corsten/Gössinger (2008): 495). Holtsch greift diesen Begriff in seiner Auseinandersetzung mit der „Anreizwirkung multidimensionaler Entlohnungssysteme“ auf und konstatiert, dass eine Entlohnung alle Leistungen in monetärer und nicht-monetärer Form umfasst, die ein Mitarbeiter für seine Leistung erhält und die ihm einen angemessenen Lebensstandard gewährleisten, den Stand des Mitarbeiters im betrieblichen Leistungsgefüge verdeutlichen und seine Leistungen honorieren (Holtsch (2013b)). Neben der Unterscheidung zwischen monetärer und nicht-monetärer Entlohnung bestehen weitere theoretische Differenzierungsmöglichkeiten der Entlohnung. Es kann zwischen der positiven oder negativen Richtung der Entlohnung, der intrinsischen oder extrinsischen Quelle der Entlohnung und dem materiellen oder immateriellen Anreizobjekt unterschieden werden (Holtsch (2013b): 13 ff.).

Die Richtung der Entlohnung beschreibt im Allgemeinen die belohnende (hinzufügen eines positiven Reizes oder entfernen eines negativen Reizes) und die bestrafende (entfernen eines positiven Reizes oder hinzufügen eines negativen Reizes) Wirkung der Entlohnung, wobei bestrafende Entlohnungen als unethisch und nicht zweckdienlich gelten. Intrinsische Entlohnungsquellen stellen beispielsweise die Ausführung einer aus Sicht des Mitarbeiters interessanten und sinngebenden Tätigkeit dar, während Geldleistungen oder Dienstwagen als extrinsische Entlohnungsarten verstanden werden. Beispiele für immaterielle Entlohnungskomponenten sind Auszeichnungen, Lob oder Tadel. Als materielle Entlohnungskomponenten können alle Faktoren verstanden werden, die in monetären Einheiten gemessen werden wie beispielsweise Sachleistungen oder Betriebsrenten (Holtsch (2013a), Wickel-Kirsch et al. (2008)). Die folgende Tabelle zeigt beispielhaft und ohne Gewichtung materielle und immaterielle Entlohnungskomponenten.

Tabelle 1: Beispiele materieller und immaterieller Entlohnungskomponenten

Materielle Anreize	Immaterielle Anreize
Lohn/Gehalt	Arbeitszeit
Sonderzahlungen	Betriebsklima
Gewinnbeteiligung	Arbeitsgestaltung
Dienstwagen/Notebook/Handy	Anerkennung/Status
Verpflegung/Kantine	Qualifikation
Betriebliche Altersvorsorge	Führungskultur
Betriebskrankenkasse	(Sonder-) Urlaub
Betriebskindergarten	Gesundheitsförderung
Fahrtkostenerstattung	Kulturelle Angebote
Parkplatz	Freistellung für karitative Projekte
Sonderkonditionen für Produkte des Unternehmens	Betriebsferien
Dienstwohnung	Sozialkontakte
	Betriebssport

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von Holtzsch (2013b) sowie Wickel-Kirsch et al. (2008).

Deutlich wird somit, dass der Begriff Entlohnung weitaus mehr beinhalten kann als die reine Zahlung eines Geldwertes und verschiedene Möglichkeiten eröffnet, Anreize zu setzen. Im Folgenden werden monetäre Entlohnungskomponenten und die Arbeitszeitgestaltung in den Fokus gerückt.

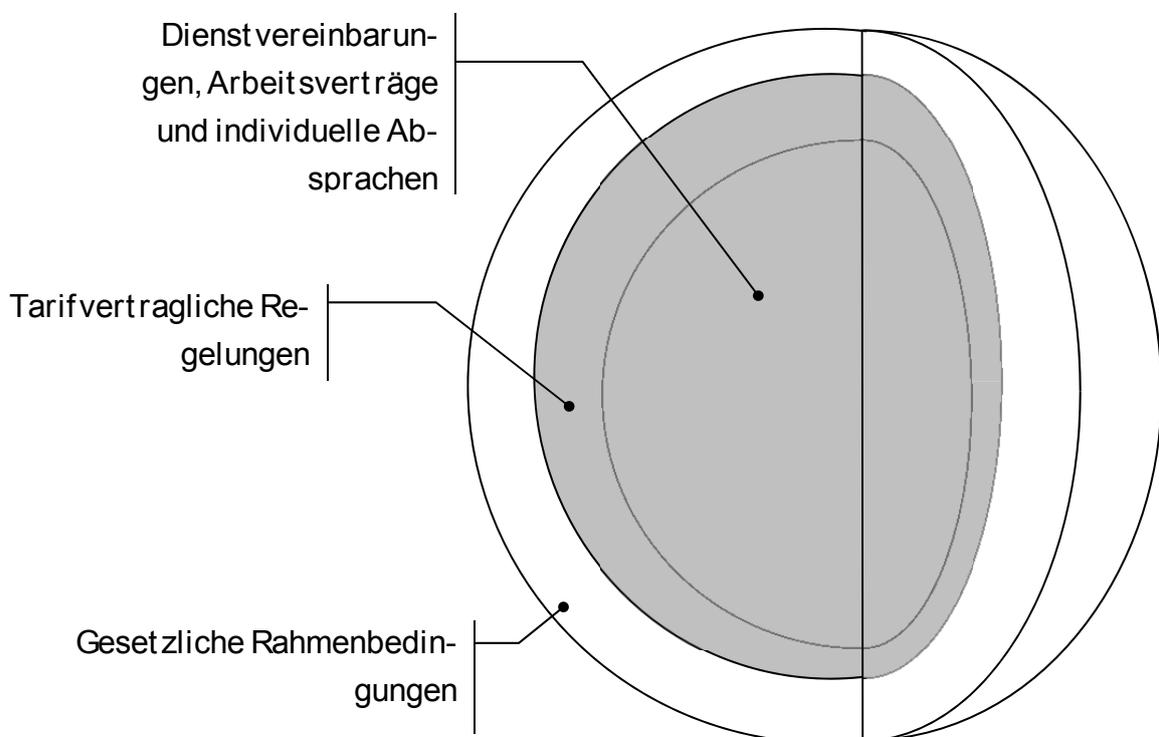
2.1.1 Monetäre Anreize

Eine große Bedeutung wird den monetären Anreizen bzw. der monetären Entlohnung zugeschrieben, wobei die Effekte der Personalentlohnung vielschichtig sind. Grundsätzlich dient das Entgelt als zentrale Einkommensquelle der Befriedigung von Grundbedürfnissen. Außerdem kann das Entgelt ein Zeichen der Anerkennung oder Statussymbol darstellen (Holtbrügge (2013): 180). In Anlehnung an die Pittsburgh-Studie von Herzberg wird verdeutlicht, dass monetäre Anreize sowohl als Faktoren, welche Unzufriedenheit verhindern, als auch als Motivatoren, welche Zufriedenheit hervorrufen, verstanden werden können (Herzberg et al. (1959)). Monetäre Anreizsysteme sind auf unterschiedlichen Ebenen in rechtliche Rahmenbedingungen eingebettet. Während auf gesetzlicher Ebene (beispielsweise im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG)⁴ oder im Mindesturlaubsgesetz für Arbeitnehmer (Bundesur-

⁴ Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz vom 14. August 2006 (BGBl. I S. 1897), das zuletzt durch Artikel 8 des Gesetzes vom 3. April 2013 (BGBl. I S. 610) geändert worden ist.

laubsgesetz - (BUrIG)⁵ lediglich die übergreifenden und umfassenden Rahmenbedingungen festgelegt werden, werden in den Tarifverträgen beispielsweise Lohngarantien und Gehaltsgruppen oder auch die betriebliche Altersversorgung geregelt (Ver­einigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (2014)). Konkrete auf das spezifische Beschäftigungsverhältnis abgestellte individuelle Regelungen demgegenüber sind in Dienstvereinbarungen und Arbeitsverträgen festgehalten (Schmierl (2014); Wickel-Kirsch et al. (2008)). Graphisch lässt sich das Zusammenspiel als Zwiebel- oder Schalenmodell darstellen, wobei die jeweiligen Regelungen prinzipiell kompatibel sein müssen und von außen nach innen eine stärkere Spezifizierung auf den jeweiligen Sachverhalt hin erfolgt.⁶

Abbildung 1: Determinanten der Lohnstruktur



Quelle: Eigene Darstellung.

Im Bereich der Vergütung lassen sich grundsätzlich feste und variable Entgeltbestandteile voneinander unterscheiden. Feste Bestandteile sind das Grundgehalt bzw. Tarifgehalt. Als variable Entgeltbestandteile gelten Prämien, Boni oder Zulagen (Holtbrügge (2013); Schmierl (2014)). Entscheidend für die Anreizwirkung ist nach Wickel-Kirsch et al. (2008) das Verhältnis der beiden Bestandteile zueinander. So

⁵ Bundesurlaubsgesetz in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 800-4, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch Artikel 3 Absatz 3 des Gesetzes vom 20. April 2013 (BGBl. I S. 868) geändert worden ist.

⁶ Tarifliche Regelungen können durch einzelvertragliche Regelungen umgangen werden, müssen sich aber innerhalb der gesetzlichen Regelungen bewegen.

wird beispielsweise die Einkommenssicherheit durch einen großen Anteil variabler, erfolgsabhängiger Bestandteile reduziert, was zu Unsicherheit und Demotivation der Mitarbeiter führen kann (Wickel-Kirsch et al. (2008)).

Als ein weiteres Element monetärer Entlohnung wird die Mitarbeiterbeteiligung beschrieben, welche einerseits durch eine Erfolgsbeteiligung oder andererseits durch eine Kapitalbeteiligung erfolgen kann (siehe hierzu ausführlich Nerdinger et al. (2010) mit zahlreichen Verweisen).

2.1.2 Arbeitszeitgestaltung

Abgesehen von monetären Entlohnungssystemen spielt die Gestaltung der Arbeitszeit eine Rolle im Zusammenhang mit Anreizen bzw. der Arbeitsmotivation. Positive Anreize für die Beschäftigten werden insbesondere in einer Erhöhung der Arbeitszeitautonomie und/oder Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wie auch in der Vermeidung gesundheitlich belastender Arbeitszeiten gesehen (Struck et al. (2014); Haller (2012); Klenner/Strauß (2008); Knauth (2007); Spitzley (2007)). Die Ziele, welche aus der Perspektive eines Unternehmens mit der Gestaltung der Arbeitszeit verfolgt werden sind abhängig vom jeweiligen Wirtschaftszweig. Es wird hervorgehoben, dass Dienstleistungsbetriebe, welche im Vergleich mit Produktionsbetrieben hohe Personalausgaben aufweisen, eine Reduzierung der Lohnkosten durch arbeitszeitliche Regelungen beispielsweise mittels Überstunden und/oder Reduzierung von Wege- oder Wartezeiten erreichen könnten. Genauso wie die monetären Anreize, sind auch die Arbeitszeitmodelle in einen rechtlichen Rahmen, wie etwa das Arbeitszeitgesetz (ArbZG)⁷, die Tarif- und Arbeitsverträge, eingebettet (Wickel-Kirsch et al. (2008)). Im Zusammenhang mit der Gestaltung der Arbeitszeit kann zwischen der Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit differenziert werden. Die Dauer beschreibt das vertraglich vereinbarte Volumen der Arbeitszeit (Voll-, Teilzeit; Mehrarbeit; Überstunden). Mit der Lage wird der Beginn und das Ende der Arbeitszeit beschrieben (Gleitzeit; Schicht-, Nachtarbeit) und die Verteilung bezieht sich auf die gleichmäßige oder ungleichmäßige Verrichtung von Arbeit innerhalb eines bestimmten Zeitraums).⁸

Zusammenfassend kann mit Bezug auf die verschiedenen Entlohnungskomponenten eine prinzipiell große Vielfalt an Optionen festgehalten werden, welche den Unternehmen variationsreiche Möglichkeiten der Gestaltung eines Anreizsystems eröffnen. Dabei werden diese Aspekte vornehmlich in Einzel- bzw. Arbeitsverträgen erfasst und nicht in Tarifverträgen oder gesetzlichen Regelungen. Allerdings liegt der Fokus dieses Beitrages auf der Vergütung von Pflegekräften und somit auf Dienstleistungsunternehmen in einem speziellen, gesetzlichen Setting. Auf der Grundlage

⁷ Vom 6. Juni 1994, BGBl. I, Jahrgang 1996, Nr. 33, S. 1170.

⁸ Jahresarbeitszeit, Lebens- oder Langzeitarbeitskonten; siehe ausführlich hierzu Holtbrügge (2013) sowie Seifert (2006).

einer Analyse der Tarifverträge werden somit ausgewählte Dimensionen bzw. Komponenten der Vergütung betrachtet.

2.2 Beschäftigungs-, Lohn- und Gehaltsstrukturen im Altenpflegektor in Deutschland

Als Grundlage der Diskussion um eine Anpassung von Vergütungen wird zunächst die Ausgangslage im Altenhilfesektor in Deutschland dargestellt. In den Gesundheits- und Pflegeberufen stieg die Zahl der Beschäftigten innerhalb von zehn Jahren (2000 bis 2010) um 21 Prozent (Bellmann et al. (2013)). Eine Eingrenzung auf Altenpflegekräfte inklusive Altenpflegehelferinnen und -helfern verdeutlicht, dass sich auch hier ein Wachstum der Beschäftigtenzahlen abzeichnet. Im Jahr 2000 waren in Deutschland 242.000 Personen in der Altenpflege tätig, wohingegen im Jahr 2011 444.000 Personen in der Altenpflege beschäftigt waren. Das entspricht einem Anstieg von 83 Prozent (Statistisches Bundesamt (2009)). Allerdings sind bei der Interpretation dieser Angaben die erwerbsstrukturellen Änderungen in diesem Bereich, beispielsweise in Bezug auf die Arbeitszeiten, zu beachten.

Insgesamt waren im Jahr 2011 in Deutschland 12.300 ambulante Pflegedienste zugelassen. Neben SGB XI Leistungen boten nahezu alle Pflegedienste zusätzlich häusliche Krankenpflege oder andere Leistungen der gesetzlichen Krankenversicherung an. Die ambulanten Dienste in privater Trägerschaft versorgten durchschnittlich 36 Pflegebedürftige, während ambulante Pflegedienste von freigemeinnützigen Trägern durchschnittlich 65 Pflegebedürftige versorgten. Im Rahmen des SGB XI waren 291.000 Personen in ambulanten Pflegediensten beschäftigt. 88 Prozent davon waren weiblich und 70 Prozent waren teilzeitbeschäftigt. In Bezug auf die Qualifikation kann festgehalten werden, dass die meisten der in ambulanten Pflegediensten beschäftigten Personen eine Ausbildung als Gesundheits- und Krankenpfleger/-in vorweisen konnten (31 Prozent). Ein Viertel der in der Grundpflege eingesetzten Beschäftigten waren Altenpfleger/-innen. Verglichen mit dem Jahr 2009 wurden im Jahr 2011 vier Prozent (21.000) mehr Pflegebedürftige versorgt (Statistisches Bundesamt (2013)).

Die Zahl der nach SGB XI zugelassenen voll- bzw. teilstationären Pflegeheime lag im Jahr 2011 bei 12.400 Einrichtungen. Davon befanden sich mehr als die Hälfte (54 Prozent) in freigemeinnütziger Trägerschaft und 40 Prozent in privater Trägerschaft. Durchschnittlich wurden in einem Pflegeheim 64 Pflegebedürftige betreut, wobei die freigemeinnützigen durchschnittlich mehr Pflegebedürftige (69 Pflegebedürftige) versorgten, als private Heime (55 Pflegebedürftige). Insgesamt waren in den Heimen 661.000 Personen beschäftigt, wovon 85 Prozent weiblich waren und knapp zwei Drittel (61 Prozent) teilzeitbeschäftigt. Zwei Drittel (66 Prozent) der Beschäftigten

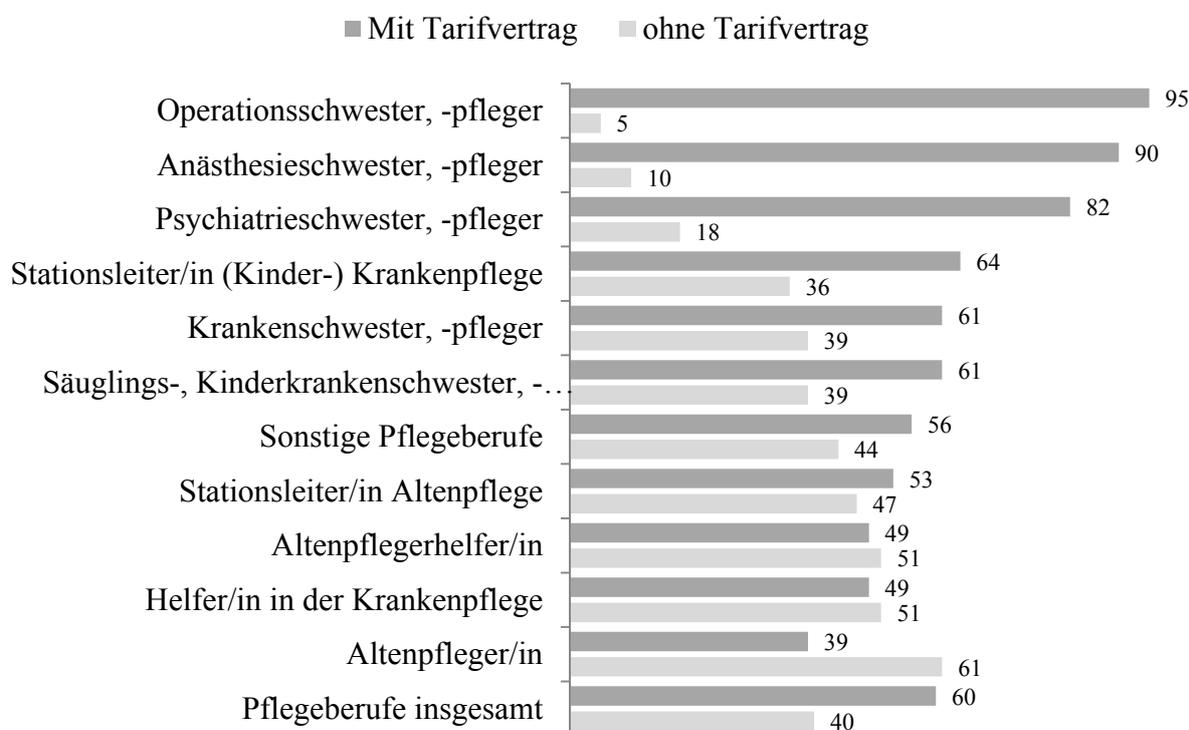
wurden im Bereich Pflege und Betreuung eingesetzt und ein etwa Fünftel (17 Prozent) im Bereich der Hauswirtschaft. Etwa ein Zehntel der Beschäftigten entfielen auf die Bereiche Verwaltung, Haustechnik und sonstige Bereiche. Von den im Bereich Pflege und Betreuung eingesetzten Personen hatten 33 Prozent einen Abschluss als Altenpfleger/-in und zwölf Prozent einen Abschluss als Gesundheits- und Krankenpfleger. Insgesamt waren 48 Prozent der Beschäftigten im Bereich Pflege und Betreuung Fachkraft, wobei sich dieser Anteil auf 52 Prozent erhöht wenn man in Vollzeitäquivalenten rechnet. Verglichen mit dem Jahr 2009 kann in verschiedenen Bereichen ein Wachstum konstatiert werden. So stieg sowohl die Zahl der zugelassenen Heime (6 Prozent) als auch die Zahl der stationär versorgten Pflegebedürftigen (5 Prozent). Die Zahl der Beschäftigten stieg um sechs Prozent, wobei insbesondere eine Zunahme der Teilzeitbeschäftigten festgestellt werden kann (10 Prozent).

Bellmann et al. (2013) konstatieren in Bezug auf die Gesundheits- und Pflegeberufe demzufolge eine Verschiebung in der Beschäftigtenstruktur „[...] weg von Vollzeit- und hin zu Teilzeit- und geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen sowie eine Ausweitung von gering qualifizierten Tätigkeiten oder zumindest der Zuordnung der Beschäftigten zu Tätigkeiten, die als geringer qualifiziert eingestuft sind und auch entsprechend geringer entlohnt werden. [...]“ (Bellmann et al. (2013): 11).

In Bezug auf die Entgeltstrukturen ist die Frage nach der Tarifbindung der verschiedenen Einrichtungen relevant. Dabei müssen grundsätzlich Unterschiede hinsichtlich der Trägerschaft der Einrichtungen beachtet werden. Während sich öffentliche Einrichtungen an die Tarifverträge für den Öffentlichen Dienst (TvÖD) bzw. den Öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) gebunden sind, wenden Einrichtungen in freigemeinnütziger Trägerschaft, wie z. B. katholische oder evangelische Träger, ihren jeweiligen kirchlichen Tarifvertrag an. Private Träger können ebenfalls kollektive Tarifverträge oder Haustarifverträge, aber auch einzelvertragliche Regelungen anwenden (Bellmann et al. (2013): 7). Bellmann et al. (2013) halten auf der Grundlage des IAB-Betriebspanels 2010 fest, dass in der Branche Gesundheit & Erziehung/Unterricht 56 Prozent der Unternehmen in Westdeutschland und 34 Prozent der Betriebe in Ostdeutschland tarifgebunden waren, wobei eine Abhängigkeit u. a. von der Betriebsgröße vorliegt. Je kleiner ein Unternehmen ist, desto geringer sind der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Mitarbeiter sowie die Tarifbindung. Vergleichbare Ergebnisse legen Bispinck et al. (2012) vor. Während Beschäftigte, die in einem kleinen Betrieb mit weniger als 20 Beschäftigten arbeiten, nur in 25 Prozent der Fälle auf einen Tarifvertrag zurückgreifen können, beträgt dieser Wert für Beschäftigte in Betrieben mit 200 bis 500 Mitarbeitern etwa 80 Prozent (Bispinck et al. (2012): 16). Dabei zeichnen sich insbesondere ambulante soziale Dienste und Pflegeheime durch kleine und mittlere Betriebsgrößen aus, welche sich wiederum zumeist in privater Trägerschaft befinden (Bispinck et al. (2012): 15).

Betrachtet man die Tarifbindung der Betriebe für Beschäftigte im Tätigkeitsfeld Heime wird deutlich, dass mehr als die Hälfte der Beschäftigten (56 Prozent) in Betrieben ohne tarifliche Bindung arbeiten. Der Durchschnittswert für alle Beschäftigten in Pflegeberufen ohne betrieblich-tarifliche Bindung beträgt etwa 40 Prozent. Damit liegt in Pflegeheimen unabhängig von der jeweiligen Ausbildung unterdurchschnittlich oft eine Tarifbindung vor. Ein ähnliches Bild bezüglich der Tarifbindung zeichnet sich ab, wenn man die Qualifikationen betrachtet und die Altenpflegerinnen und -pfleger herausgreift. Weniger als die Hälfte der Altenpflegerinnen und -pfleger (39 Prozent) arbeitet in tarifgebundenen Betrieben. Dabei liegt der Durchschnitt bei 60 Prozent der Beschäftigten in den gesamten Pflegeberufen (siehe Abbildung 2) (Bispinck et al. (2012)).

Abbildung 2: Qualifikation und Tarif



Quelle: Bispinck et al. (2012): 12.

Aber nicht nur die Tarifbindung ist bezüglich der Betriebsgröße unterschiedlich, es lassen sich auch Einkommensdifferenzen konstatieren (Bispinck et al. (2012): 9). So ist die Entlohnung von Beschäftigten bei kleineren Unternehmen prinzipiell niedriger. Eine Analyse auf der Basis der WSI-Lohnspiegel Datenbank zeigt zudem strukturelle Unterschiede in der Entlohnung der Berufsgruppen im Bereich der Pflegeberufe. So liegen die Bruttomonatsverdienste von Altenpflegern und Altenpflegerinnen mit 2.190 Euro unter dem Durchschnitt der Bruttomonatsverdienste der Pflegeberufe

insgesamt (2.410 Euro) (Bispinck et al. (2012): 1). Das durchschnittliche Bruttomonatseinkommen von Stationsleitern und Stationsleiterinnen in der Altenpflege liegt bei etwa 2.600 Euro (Bispinck et al. (2012): 9).

Bispinck et al. (2012) verweisen darauf, dass die Beschäftigten in Pflegeberufen, die in tarifgebundenen Betrieben arbeiten, ein etwa 20 Prozent höheres Einkommen haben, als ihre Kolleginnen bzw. Kollegen in Betrieben ohne Tarifbindung. Loffing und Phillip stellen in ihrer repräsentativen Studie heraus, dass das Gehalt von leitenden Pflegekräften in Einrichtungen ohne Tarifsystem im Durchschnitt deutlich unter dem Gehalt von leitenden Pflegekräften in Einrichtungen mit Tarifwerk liegt. Somit geht eine freie Handhabung im Gehaltssystem nicht zwangsläufig mit einer höheren Vergütung von Leitungskräften einher (Loffing/Philipp (2009)).

Zusätzlich lassen sich Sonderzahlungen betrachten. Bispinck et al. (2012) stellen dar, dass 43 Prozent der Altenpflegerinnen und -pfleger Weihnachtsgeld, 39 Prozent Urlaubsgeld erhalten. Damit liegen Beschäftigte in der Altenpflege verglichen mit den Pflegeberufen insgesamt unter dem Durchschnitt. Allerdings ist auch hier zu berücksichtigen, dass es sich positiv auswirkt wenn Betriebe tarifgebunden sind. „[...] Während rund 72 % der Befragten in Betrieben mit Tarifbindung Weihnachtsgeld bekommen, liegt dieser Anteil in Betrieben ohne Tarifbindung bei knapp 40 % [...]“; (Bispinck et al. (2012): 21).

Es kann insgesamt gesehen festgehalten werden, dass Personen, die in der Altenpflege arbeiten ein niedrigeres Einkommen haben, als Beschäftigte in anderen Pflegeberufen, und zudem seltener Sonderzahlungen erhalten. Außerdem arbeiten Altenpfleger/-innen verglichen mit anderen Pflegekräften häufiger in kleineren Betrieben und ohne tarifliche Bindung.

2.3 Finanzierung von Dienstleistungen in der Altenpflege in Deutschland

In der Altenpflege bestehen durch das SGB XI besondere Rahmenbedingungen insbesondere im Hinblick auf die Finanzierung von Dienstleistungen. Aus diesen Rahmenbedingungen geht unter anderem die Refinanzierung von Tariflöhnen und ortsüblichen Gehältern als wesentlicher Faktor für die Bemessung der Pflegevergütung hervor (§ 72 Abs. 3 S. 1 Nr 2 SGB XI). Die Einhaltung der Tarifbindung und die Zahlung ortsüblicher Gehälter gelten als wirtschaftlich angemessen (§ 84 Abs. 2 S. 4 SGB XI) und genügen den Grundsätzen einer wirtschaftlichen Betriebsführung (Bundessozialgericht, Urteil vom 16. Mai 2013, B 3 P 2/12 R). Die Finanzierung von Dienstleistungen in Einrichtungen der Altenpflege in Deutschland erfolgt abhängig vom Pflegesektor (ambulant oder stationär) und der Dienstleistungsart (z. B. Pflege, Betreuung, Beratung oder Unterkunft) über verschiedene Kostenträger. Die Finanzierungen der

Dienstleistungen in ambulanten und stationären Einrichtungen unterscheiden sich folglich in verschiedenen Punkten, sodass eine gesonderte Betrachtung der beiden Versorgungsarten naheliegt.

2.3.1 Stationäre Altenpflege

Die Finanzierung von Dienstleistungen in der stationären Altenpflege erfolgt prinzipiell über die Heimentgelte. Das Heimentgelt umfasst alle Entgelte für die Pflege- und Betreuungsleistungen, Unterkunft und Verpflegung, Investitionskosten und für zusätzliche Leistungen. Abgesehen von der Höhe der Entgelte für zusätzliche Leistungen, wird die Höhe der Heimentgelte von den Pflegeheimträgern und den Leistungsträgern ausgehandelt (§ 84 Elftes Buch Sozialgesetzbuch (SGB XI)). Sofern eine Pflegebedürftigkeit bzw. ein Anspruch auf Leistungen der Pflegeversicherung vorliegt, fungiert die Pflegeversicherung als Kostenträger und zahlt einen Pauschalbetrag für Pflege- und Betreuungsleistungen und die medizinische Behandlungspflege (§ 43 SGB XI). Die Höhe dieser Leistungspauschale richtet sich nach dem Grad der Pflegebedürftigkeit des Bewohners bzw. nach der vom Medizinischen Dienst der Krankenkassen (MDK) festgestellten Pflegestufe (§ 82 SGB XI).⁹

Die Entgelte für die Pflege- und Betreuungsleistungen werden in der Regel nicht vollständig durch die Leistungspauschalen der Pflegeversicherung abgedeckt und es muss ein Eigenanteil durch den Pflegebedürftigen bzw. unterhaltspflichtige Personen erbracht werden. Die Höhe des Eigenanteils ist die Differenz zwischen den Ausgaben für Pflege- und Betreuungsleistungen und den Leistungspauschalen der Pflegekassen. In den Versorgungsverträgen zwischen den Pflegeheimträgern und den Landesverbänden der Pflegekassen ist geregelt, dass die Höhe der Entgelte für Pflege- und Betreuungsleistungen (die Pflegesätze) innerhalb von Pflegesatzvereinbarungen von Kostenträgern und den Pflegeheimträgern vereinbart wird (§ 72, 84 SGB XI).¹⁰

Die ausstehenden Bestandteile des Heimentgeltes (Kosten für Unterkunft und Verpflegung, Investitionskosten, Kosten für zusätzliche Leistungen) müssen durch den Pflegebedürftigen oder durch unterhaltspflichtige Angehörige erbracht werden. Wenn diese Kosten nicht gedeckt werden können, besteht, unter der Voraussetzung eines entsprechenden Anspruches, die Möglichkeit Leistungen eines Sozialhilfeträgers als Hilfe zur Pflege zu beziehen (§§ 61 bis 66 Zwölftes Buch Sozialgesetzbuch (SGB XII)).¹¹

⁹ Siehe hierzu u. a. Bäcker et al. (2010): 91 ff.

¹⁰ Ausführlicher dargestellt in Bäcker et al. (2010): 91 ff.

¹¹ Siehe hierzu Bäcker et al. (2010): 91 ff.

Weitere Finanzierungsquellen von teil- und vollstationären Altenpflegeeinrichtungen stellen öffentliche Zuschüsse zu den Investitionskosten und auch Refinanzierungsmöglichkeiten für Ausbildungskosten dar (§ 9 SGB XI).¹²

Müller (2005) konstatiert in diesem Zusammenhang, dass in der Vergangenheit Altenheime oft mit Überschüssen im Verhältnis zum Investitionsaufwand und -risiko betrieben worden seien (Müller (2005): 118 ff.). Allerdings würden sich die Kostenträger inzwischen in den Pflegesatzverhandlungen weigern, tarifliche Vorgaben bei der Personalkostenkalkulation anzuerkennen. Die Folge sei, dass freigemeinnützige oder kommunale Altenheime, die in der Regel weiterhin Tariflöhne zahlen würden, heute oft erhebliche Einbußen hinnehmen müssten, welche bis zur Unterdeckung reichen können. Private Träger hätten diese Probleme dagegen meist nicht, da sie in der Bezahlung ihrer Mitarbeiter im Regelfall tariflich nicht gebunden seien bzw. Haustarifverträge ausgehandelt hätten.

2.3.2 Ambulante Altenpflege

Grundsätzlich können Pflegebedürftige Leistungen bei häuslicher Pflege in Anspruch nehmen und zwischen Pflegegeld (§ 37 SGB XI), Pflegesachleistungen (§ 36 SGB XI) oder Kombinationsleistungen (§ 38 SGB XI) wählen. Sofern Pflegesachleistungen (die Durchführung der Pflege zu Hause durch einen ambulanten Pflegedienst) erbracht werden sollen, hat die pflegebedürftige Person die Entscheidungsfreiheit in der Wahl des Pflegedienstes. Die Pflegedienste können die gewählten und erbrachten Leistungen direkt mit der Pflegeversicherung abrechnen, wobei sich die monatlichen Höchstbeträge nach der jeweiligen Pflegestufe richten. Die Voraussetzung für die Abrechnung von Dienstleistungen in der ambulanten Altenpflege mit den Kostenträgern ist genauso wie in der stationären Altenpflege der Versorgungsvertrag § 72 SGB XI und eine Vergütungsregelung nach §§ 85, 89 SGB XI. Ambulante Pflegeeinrichtungen gelten als selbstständig wirtschaftende Einrichtungen, die Pflegebedürftige in ihrer Wohnung pflegen und hauswirtschaftlich versorgen. Grundsätzlich muss die Versorgung unter der Verantwortung einer Pflegefachkraft geschehen (§ 71 SGB XI).¹³

Die Abrechnung der verschiedenen Kosten unterscheidet sich zwischen den Bundesländern, da unterschiedliche Vergütungssystematiken bzw. Vergütungsdefinitionen existieren. Das jeweilige Abrechnungsverfahren wird auf Länderebene zwischen den

¹² So z. B. die Verordnung über die Erhebung von Ausgleichsbeträgen zur Finanzierung der Ausbildungsvergütungen in der Altenpflege (Altenpflegeausbildungsausgleichsverordnung – AltPflAusglVO) vom 10. Januar 2012 in Nordrhein-Westfalen oder die Verordnung der Landesregierung über die Erhebung von Ausgleichsbeträgen zur Finanzierung der Ausbildungsvergütungen in der Altenpflege (Altenpflegeausbildungsausgleichsverordnung – AltPflAusglVO) vom 4. Oktober 2005 in Baden-Württemberg.

¹³ Siehe hierzu ausführlicher Schmidt/Meißner (2009): 216 ff.

Spitzenverbänden der Pflegekassen und den Pflegediensten geregelt (Bäcker et al. (2010): 189). Für die Durchführung der Abrechnung müssen die erbrachten Leistungen durch die ausführenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dokumentiert werden. Kosten lassen sich im ambulanten Bereich grundlegend in Kosten der Pflegeleistung, Fahrtkosten, Ausbildungsvergütung und Investitionskosten unterscheiden. Eine rückwirkende Erhöhung der Kosten bzw. Preise ist nicht zulässig. Nachdem also eine Pflegekraft eine Leistung erbracht hat und diese mittels Leistungsnachweis dokumentiert, muss der Kunde bzw. sein Betreuer bestätigen, dass er die Leistung erhalten hat. Erst dann kann die Rechnungstellung erfolgen (Schmidt/Meißner (2009): 219).

Die Vergütungen für ambulante Pflegeleistungen werden im § 89 SGB XI geregelt, im Rahmen von Vergütungsvereinbarungen zwischen den Leistungserbringern und Leistungsträgern festgehalten und mit Hilfe von Leistungskatalogen konkretisiert, so dass im Endeffekt verschiedenen Leistungskomplexen ein fester Preis bzw. eine Vergütung zugeschrieben wird (Pflegevergütungskommission (2010)). Die einzelnen pflegerischen Tätigkeiten aus den Bereichen Körperpflege, Ernährung, Mobilität, hauswirtschaftliche Versorgung, die nach pflegefachlichen Erkenntnissen in einer Pflegesituation anfallen, sind zu verschiedenen Leistungskomplexen zusammengefasst wie in der Tabelle 2 dargelegt. In den Leistungskomplexen inbegriffen sind zudem Prophylaxen verschiedener Art, die Vor- und Nachbereitung der Leistung sowie die Dokumentation. Die erbrachten pflegerischen und hauswirtschaftlichen Leistungen bzw. die Leistungskomplexe richten sich nach den Pflegestufen der Leistungsempfänger. Grundsätzlich werden die Leistungskomplexe für den Erstbesuch, für den Folgebesuch, für die Grundpflege und für hauswirtschaftliche Tätigkeiten unterschieden. Der Aufwand, welcher mit einem Leistungskomplex einhergeht, wird durch einen zugeordneten Punktwert abgebildet, welcher die Grundlage für die Vergütung darstellt (Geldwert in Cent pro Punkt). Wegeaufwände und Pflege (beratungs)einsätze nach § 37 Abs. 3 SGB XI sind nicht in diesen Punktwerten enthalten, sondern werden durch gesonderte Pauschale vergütet. Die Vergütung der Punktwerte wird zwischen den Pflegediensten, den Pflegekassen und den Trägern der Sozialhilfe ausgehandelt (Schmidt/Meißner (2009): 220).

Tabelle 2: Vereinfachte Darstellung von Leistungskomplexen und Punktwerten für ambulante Pflegeleistungen in Niedersachsen

Leistungskomplex	Punktwert	Leistungen
1 Erstbesuch	600	Anamnese zur Erhebung des Pflegebedarfs Beratung bei Auswahl der Leistungskomplexe Information über weitere Hilfen / Pflegehilfsmittel Beratung über Inhalt des Pflegevertrages / Abschluss des Pflegevertrages Pflegeplanung
2 Folgebesuch	300	Erhebung des geänderten Pflegebedarfs Beratung bei der Auswahl der Leistungskomplexe Information über weitere Hilfen / Pflegehilfsmittel Beratung über Inhalt des Pflegevertrages / Abschluss des Pflegevertrages Pflegeplanung
3 Kleine Pflege	220	An-/Auskleiden Teilwasche Mund-/Zahnpflege
4 Große Pflege I	360	An-/Auskleiden Ganzkörperwaschung / Duschen Mund-/Zahnpflege
5 Große Pflege II	450	An-/Auskleiden Ganzkörperwaschung im Vollbad Mund-/Zahnpflege
6 Kämmen und Rasieren	70	Kämmen Rasieren
7 Hilfen beim An- bzw. Ausziehen von Kompressionsstrümpfen/ -strumpfhosen ab Klasse II	65	An- bzw. Ausziehen von Kompressionsstrümpfen/ -strumpfhosen
8 Hilfen bei Aufsuchen und Verlassen des Bettes im Zusammenhang mit der Körperpflege	50	Hilfe beim Aufsuchen und Verlassen des Bettes / des Rollstuhles Machen und Richten des Bettes Ggf. Teilwechseln der Bettwäsche Maßnahmen zum körper- und situationsgerechten Liegen und Sitzen
9 Hilfen bei Aufsuchen und Verlassen des Bettes	100	Hilfe beim Aufsuchen und Verlassen des Bettes / des Rollstuhles Machen und Richten des Bettes Ggf. Teilwechseln der Bettwäsche Maßnahmen zum körper- und situationsge-

			rechten Liegen und Sitzen
10	Spezielle Lagerung bei Immobilität im Zusammenhang mit der Körperpflege	100	Spezielle Lagerungsmaßnahmen zur körper- und/ oder situationsgerechten Lagerung, zur Vorbeugung von Sekundärerkrankungen und Linderung von Beschwerden unter Verwendung von Lagerungshilfsmitteln
11	Spezielle Lagerung bei Immobilität	200	
12	Einfache Hilfe bei der Nahrungsaufnahme	100	
13	Umfangreiche Hilfe bei der Nahrungsaufnahme	300	
14	Nahrungszufuhr durch Verabreichung von Sonderkost	100	
15	Ergänzende Hilfe bei Ausscheidungen im Zusammenhang mit der Körperpflege	80	
16	Umfangreiche Hilfe bei Ausscheidungen	200	
17	Hilfestellung beim Verlassen oder Wiederaufsuchen der Wohnung	80	
18	Begleitung bei Aktivitäten	600	
19	Hauswirtschaftliche Versorgung	80 je angefangene zehn Minuten	
20	Pflegeeinsatz gem. § 37 Abs. 3 SGB XI	Einsatzpauschalen	Beratung Hilfestellung Mitteilung an die Pflegekasse (Formular nach § 37 Abs. 3, Satz 6, SGB XI)
21	Wegepauschalen		Wegepauschale - Besuche zwischen 6.01 Uhr und 20.00 Uhr erhöhte (verdoppelte) Wegepauschale - Besuch zwischen 20.01 Uhr und 6.00 Uhr sowie an Samstagen, Sonn- und gesetzlichen Feiertagen halbe Wegepauschale -Besuch zwischen 6.01 Uhr und 20.00 Uhr bei gleichzeitiger Erbringung von Leistungen nach SGBV halbe erhöhte Wegepauschale zwischen 20.01 Uhr und 6.00 Uhr sowie an Samstagen, Sonn- und gesetzlichen Feiertagen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Pflegevergütungskommission (2010).

Neben den Leistungen gemäß SGB XI können auf Verordnung eines Arztes auch Leistungen der Behandlungspflege (bspw. Anlegen von Kompressionsverbänden, Infusionen) erbracht werden. Diese richten sich nach dem SGB V und werden als Leistungspauschale mit den Krankenkassen abgerechnet. Leistungen der Grundpflege und Haushaltshilfe können in Einzelfällen ärztlich verordnet und dementsprechend im Rahmen der Regelversorgung gemäß SGB V abgerechnet werden.

2.4 Zusammenfassung

Bezogen auf die Analyse der Entgeltstrukturen und die Ableitung von Handlungsoptionen ist es für das weitere Vorgehen relevant, dass in den Betrieben seltener eine tarifliche Bindung als in anderen (Pflege-)Berufen besteht und dass das Lohnniveau in der Altenpflege deutlich unter dem Durchschnitt der Pflegeberufe insgesamt liegt. Allerdings zeigt sich, dass mit einer tariflichen Bindung zumeist ein höheres Gehalt einhergeht. Aufgrund der unterschiedlichen tariflichen Bindung erscheint eine Differenzierung zwischen privaten und freigemeinnützigen sowie kommunalen stationären Einrichtungen für die Entwicklung von möglichen oder erforderlichen Anpassungen als notwendig.

Innerhalb der Tarife sollte Aufschluss darüber gegeben werden, welche vergütungstechnischen Anpassungsmöglichkeiten bestehen, wenn Fachlaufbahnen beispielsweise in Form von Beauftragtenpositionen in der Altenpflege eingeschlagen werden. Wenn kein Tarifvertrag vorliegt, wird die Vergütung zwischen dem Träger und dem Personal ausgehandelt. Dementsprechend müsste auch die Vergütung von Fachlaufbahnen bzw. Beauftragtenpositionen an dieser Stelle berücksichtigt werden. Da eine Tarifbindung und die Zahlung ortsüblicher Gehälter als wirtschaftlich angemessen gelten und in der Bemessung der Pflegevergütung berücksichtigt werden, bliebe zu prüfen, inwiefern die bestehenden Tarife Möglichkeiten der Anpassung der monetären und nicht-monetären Vergütung von Fachlaufbahnen bieten. Zudem geben die in den gesetzlichen Grundlagen festgehaltenen Leistungen Aufschluss darüber, welche Dienstleistungen und damit verbundene Tätigkeiten bezogen auf die unterschiedlichen Bedarfe der Pflegebedürftigen erbracht und ggf. abgerechnet werden können. Die beschriebenen Leistungen sind somit als ein Hinweis auf das Tätigkeitsspektrum von Pflege(fach)kräften zu verstehen. Die Tätigkeiten innerhalb der Fachpositionen müssten sich somit unabhängig von den tariflichen Rahmenbedingungen innerhalb dieses Leistungsspektrums bewegen, damit sie refinanziert werden können.

3 Vorgehen

3.1 Methode

Um die Lohn- und Gehaltsstrukturen von Trägern der Altenhilfe zu untersuchen wird im Rahmen des Teilprojekts eine Dokumentenanalyse der arbeitsvertraglichen Rahmenbedingungen vorgenommen. Dabei wurde einem Top Down Approach gefolgt und zunächst eruiert, ob und inwieweit sich die kooperierenden Träger an Tarife gebunden haben oder sich an ihnen orientieren. In einem zweiten Schritt wurden dann einzelvertragliche Regelungen untersucht. Die entsprechenden Dokumenten wurden vertraulich durch Mitarbeitern der höheren und mittleren Leitungsebene bereitgestellt.

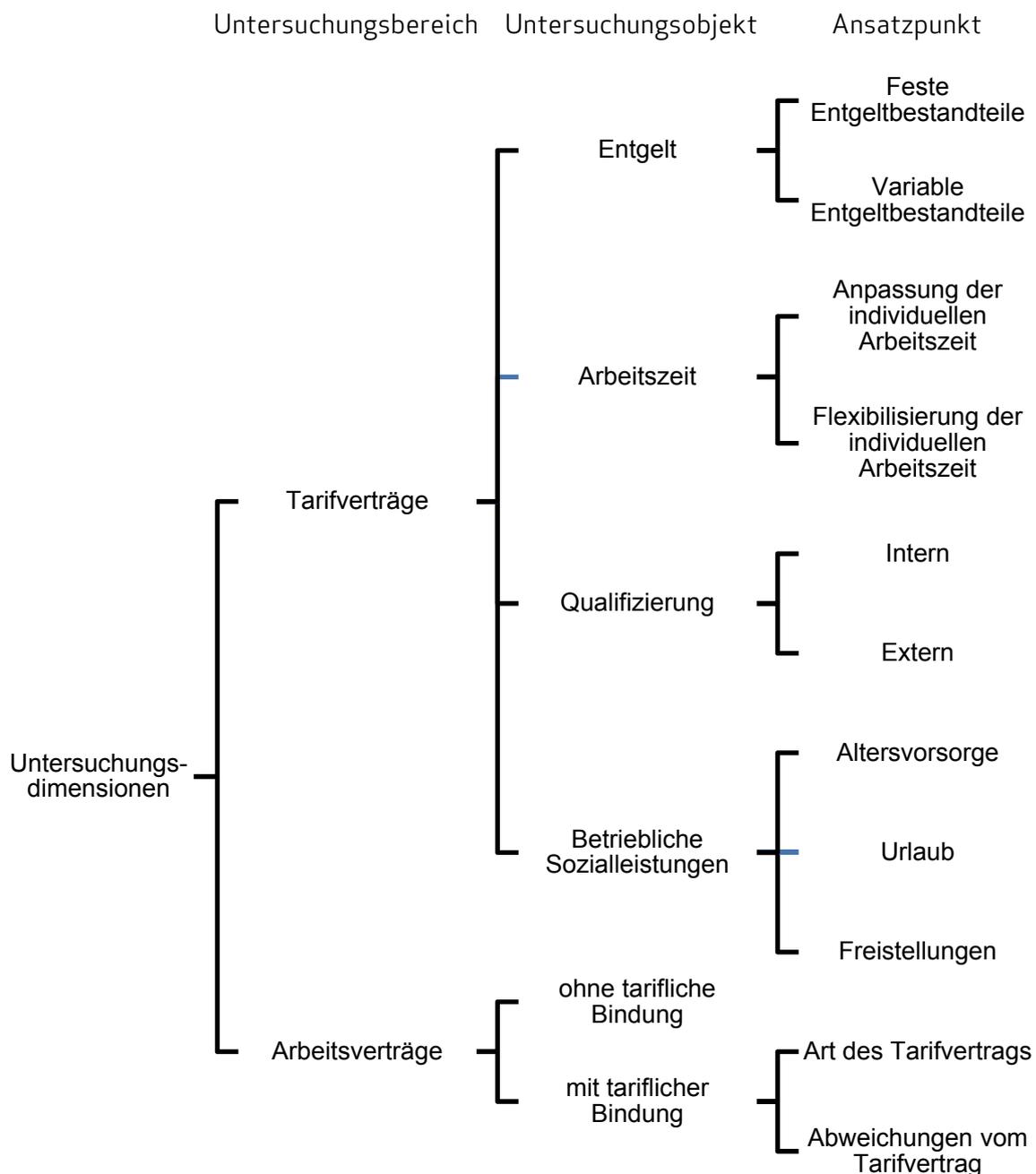
Dokumentenanalysen können in vielfältigen wissenschaftlichen Kontexten in jeweils unterschiedlicher Art und Weise Anwendung finden. Während Atteslander die Dokumentenanalyse als eine intensive und persönliche Auseinandersetzung mit einem Dokument, welches in seiner Einmaligkeit möglichst umfassend durchleuchtet werden soll, versteht (Atteslander (2006)), können Dokumente beispielsweise auch zur Analyse der sozial organisierten Praktiken der Produktion und Rezeption von Dokumenten verwendet werden. Sofern allerdings inhaltliche Aspekte der Dokumente im Vordergrund stehen, bietet sich das von Mühlich beschriebene Vorgehen an (Mühlich (2008)). Die Autorin wendet in ihrer Analyse die inhaltliche Strukturierung an und orientiert sich somit an der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Im Rahmen der Strukturierung sollen anhand vorher festgelegter Untersuchungskriterien spezifische Themen und Inhalte aus dem Material herausgefiltert und zusammen gefasst und anschließend mit Bezug auf die Fragstellung diskutiert werden (Mayring (1988)). Die Dokumentenanalyse erscheint insbesondere im Zusammenhang mit Organisationsuntersuchungen zweckdienlich und stellt oftmals den Einstieg in die Voruntersuchung beziehungsweise die Hauptuntersuchung dar. Darüber hinaus können wichtige Anhaltspunkte zur Vorbereitung, Ergänzung oder Vertiefung von weiteren Erhebungen im Rahmen der Organisationsuntersuchung gewonnen werden. Der Aufwand für die weiteren Untersuchungen kann somit durch eine vorgeschaltete Dokumentenanalyse reduziert werden. Besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang der Aktualität der Dokumente zu. Grundsätzlich lassen sich die zur Verfügung gestellten Dokumente mit Blick auf Unterschiede bzw. Widersprüche untersuchen, aber auch Gemeinsamkeiten akzentuieren.

3.2 Untersuchungsdimensionen

Inhaltlich stehen Vergütungsoptionen von Fachlaufbahnen bzw. Fachpositionen beispielsweise in Form von Beauftragtenpositionen im Vordergrund. Vor dem Hintergrund des bestehenden Beauftragtenwesens in Einrichtungen der Altenhilfe bleibt

somit zu überprüfen, ob die entsprechenden Laufbahnpositionen¹⁴ bereits in die bestehenden Tarifverträge integriert wurden und inwiefern diesbezüglich Aspekte der Vergütung geregelt werden. Darüber hinaus sollen weitere Ansatzpunkte für monetäre und nicht-monetäre Gratifikationsmöglichkeiten aus den Dokumenten herausgearbeitet werden, welche mit Laufbahnpositionen vereinbar erscheinen. Die beschriebenen Untersuchungsdimensionen basieren auf den Tarifverträgen und lassen sich in einer Übersicht wie folgt darstellen (Tabelle 3).

Tabelle 3: Untersuchungsdimensionen



Quelle: Eigene Darstellung

¹⁴ Beauftragte oder synonym verwendete Termini.

3.3 Kurzbeschreibung der Projektpartner

3.3.1 AWO Wohnen & Pflegen Weser-Ems

Der Verbundpartner AWO Wohnen & Pflegen Weser-Ems GmbH - als eine Gesellschaft des AWO Bezirksverbandes Weser Ems e.V. - beteiligt sich mit zwei Einrichtungen der stationären Altenhilfe an dem Verbundprojekt KoLaGe. Dabei handelt es sich einerseits um das Altenwohncentrum „Haus am Flötenteich“ in Oldenburg (114 Heimplätze) und zum anderen um das Altenwohncentrum der AWO in Nordenham (93 Heimplätze).

3.3.2 Bremer Heimstiftung

Die Unternehmensgruppe Bremer Heimstiftung (BHS) ist eine Stiftung des privaten Rechts und setzt sich aus verschiedenen Tochterunternehmen zusammen, welche an 26 Standorten Wohn- und Pflegeangebote in Bremen anbietet. Für das Projekt KoLaGe sind vor allem die Tochterunternehmen ambulante PFLEGE Bremer Heimstiftung gGmbH (aPBHS) und die Bremer Stiftungs-Service GmbH (BSS) relevant.

Die BSS ist einhundertprozentige Tochter der BHS. Durch die Entwicklung hin zu einer betriebsinternen Personalüberlassung, wird Personal kurz-, mittel- oder langfristig den Häusern und alternativen Wohn- und Betreuungsformen der Bremer Heimstiftung zur Verfügung gestellt.

3.3.3 Paritätischer Verein Heidekreis e.V.

Der Paritätische Verein Heidekreis e.V. hat seinen Sitz in Fallingbostal und ist Mitglied im Paritätischen Landesverband Niedersachsen (PLVN), welcher wiederum dem Paritätischen Gesamtverband zugeordnet (PGV) ist. Der Verein verfolgt gemeinnützige und mildtätige Zwecke und betreibt Kindergärten, Spielkreise und gemeinnützigen Einrichtungen, die der Förderung der Altenhilfe, der Unterstützung hilfsbedürftiger Personen und der Betreuung und Pflege pflegebedürftiger, kranker oder/und von Menschen mit Handicap dienen. Als assoziierter Verbundpartner innerhalb des Verbundprojekts KoLaGe beteiligt sich der Verein mit zwei Sozialstationen (Aller-Leine-Tal und Bad Fallingbostal) und deren Pflegemitarbeiterinnen und -mitarbeitern an dem Projekt. Der Paritätische Verein Heidekreis e.V. lässt sich dem ambulanten Altenhilfesektor zuordnen.

4 Erfassung der tarifvertraglichen Lohn- und Gehaltsstrukturen

4.1 Tarifliche Bindung

4.1.1 AWO Wohnen & Pflegen Weser-Ems

Für die Mitarbeiter der AWO Wohnen und Pflegen Weser-Ems gGmbH gilt das Tarifwerk des AWO Bezirksverbandes Weser-Ems. Wie die Darstellung des Status quo in der Altenpflege zeigt, gehört sie damit zur Minderheit der Unternehmen im Bereich der Altenpflege (siehe 2.2).

Sowohl der AWO Bezirksverband Weser-Ems e.V., als auch die AWO Wohnen & Pflegen Weser-Ems GmbH sind Mitglied des Arbeitgeberverbandes AWO Deutschland, welcher tarifliche Rahmenbedingungen verhandelt und seine Mitglieder auf den Gebieten des Arbeits- und Tarifrrechtes unterstützt. Im AWO-Bezirk Weser-Ems besteht seit dem Jahr 2003 ein Restrukturierungs-Tarifvertrag für die AWO-Gruppe Weser-Ems. Der Tarifvertrag zum Ausgleich des strukturellen Defizits (TV AstD) gilt für die Beschäftigten des Bezirksverbandes, die Beschäftigten der AWO Wohnen & Pflegen GmbH sowie die Beschäftigten der Kinder, Jugend und Familie gGmbH, Trialog gGmbH und der Management und Service GmbH (Arbeitgeberverband AWO Deutschland e.V. (2010)). Die Tarifparteien haben sich darauf geeinigt, den zum 31. November 2010 ausgelaufenen TV AstD bis Ende 2011 weiter gelten zu lassen. Für den Verzicht auf die Zahlung der Jahressonderzahlung in diesen Jahren erhalten die Beschäftigten Ausgleichsleistungen. In den Gesellschaften, in denen Gewinne erwirtschaftet werden, gibt es eine ergebnisabhängige Sonderzahlung, die im Oktober des Folgejahres ausbezahlt ist.

Das Tarifwerk der AWO Weser-Ems Gruppe besteht dabei aus einem Tarifvertrag und verschiedenen Änderungs- und Überleitungstarifverträgen. Der Tarifvertrag gilt neben der AWO Wohnen & Pflegen Weser-Ems GmbH auch für den AWO Bezirksverband Weser-Ems e.V., die AWO Kinder, Jugend und Familie Weser-Ems gGmbH, die AWO Trialog Weser-Ems gGmbH und die AWO Management und Service Weser-Ems GmbH und wurde zwischen den genannten Parteien und der Vereinten Dienstleistungsgesellschaft (ver.di) vereinbart und am 11. September 2006 unterzeichnet. Der bereits beschriebene Tarifvertrag zum Ausgleich des strukturellen Defizits wurde direkt zwischen dem Arbeitgeberverband AWO Deutschland e.V. und der ver.di beschlossen und am 20. Oktober 2010 unterzeichnet. Der erste Änderungsstarifvertrag wurde wiederum zwischen den fünf Gesellschaften des AWO Bezirksverbandes Weser-Ems und der ver.di unterzeichnet (2. Juli 2008). Der zweite Änderungsstarifvertrag wurde am 22. Juni 2011 zwischen dem Arbeitgeberverband AWO Deutschland und der ver.di geschlossen (unterzeichnet 13. bis 28. Februar 2012). Zeitgleich vereinbar-

ten die beiden Parteien einen Tarifvertrag zur Überleitung der Beschäftigten der Arbeiterwohlfahrt in den TV AWO Weser-Ems-Gruppe und zur Regelung des Übergangsrechts.

Da die Entgeltordnung des TV AWO Weser-Ems-Gruppe bisher (Stand: Mai 2014) nicht in Kraft getreten ist und die Eingruppierung im Zusammenhang mit der Entgeltordnung erfolgt, sind keine genauen Aussagen zur Lohn- und Gehaltsstruktur auf Grundlage der neuen Entgeltordnung möglich. Die Entgeltordnung wird nach einer Tarifeinigung über eine neue Entgeltordnung im Bereich des öffentlichen Dienstes (TVöD-B, kommunal) verhandelt (§1 2. Änderungstarifvertrag TV AWO Weser-Ems-Gruppe). Allerdings besteht eine Überleitungsregelung, welche die Einordnung in die Vergütungs- und Lohngruppen vorübergehend regelt und sich auf den ehemaligen Bundesmanteltarif der Arbeiterwohlfahrt (BMT AW II) bezieht (TV-Ü AWO Weser-Ems-Gruppe). Im BMT AW II wurde ein dreigliedriges Verfahren der Zuordnung gewählt, in dem Vergütungsgruppen für Angestellte, Lohngruppen für Arbeiterinnen und Arbeiter und Vergütungsgruppen für Angestellte im Pflegedienst (AW-KrT) bestanden. Zudem wurden für Führungskräfte außertarifliche Entgeltregelungen (AT) getroffen. Der Überleitungstarif regelt die Verknüpfung der ehemaligen Vergütungs- und Lohngruppen mit den entsprechenden Gruppen des TV AWO Weser-Ems-Gruppe. Somit werden die Tätigkeitsmerkmale, die der Einordnung in Vergütungs- und Lohngruppen zugrunde liegen übernommen und den neuen Vergütungs- und Lohngruppen zugeordnet.

4.1.2 Bremer Heimstiftung

Die BSS lehnt sich ebenso wie die aPBHS in der Ausgestaltung der Arbeitsverträge an den Tarifvertrag des Bundesverbandes Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e.V. (BZA) an. Nach Aussagen der Personalverantwortlichen wird das Pflegepersonal in die Entgeltgruppe sechs des BZA-Tarifvertrages eingruppiert, was auf Abweichungen von den Ausführungen/Empfehlungen im BZA-Manteltarifvertrag deutet (siehe Kapitel 4.6).

Eine weitere Tochtergesellschaft, die Bremer Heimpflege (BHP), vergütet allerdings nicht nach dem BZA-Tarifvertrag, sondern nach einem gesonderten Haustarif. Somit kann nicht von einer einheitlichen Entgeltregelung innerhalb der Bremer Heimstiftung gesprochen werden.

Die Besonderheit dieser Konstellation wird außerdem deutlich, wenn man unternehmensinterne Entwicklungen betrachtet. Die BHP ist vornehmlich auf den stationären Bereich ausgerichtet und bezahlt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach einem Haustarif. Die BHP hat einen Werksvertrag mit der BSS, welche wiederum in Anlehnung an den BZA-Tarifvertrag entlohnt. Im Zuge der Gründung der aPBHS wurden

Stationen/Wohnbereiche aus der BHP ausgegliedert und in den Versorgungsbereich der aPBHS integriert. Dabei wurde z. T. Personal aus der BHP in die aPBHS übernommen, tarifliche Regelungen der BHP aber beibehalten.

Somit sind innerhalb der aPBHS heterogene Personal- und Entgeltstrukturen zu finden. Einerseits unterscheiden sie sich durch die Tochtergesellschaft bei der das Personal angestellt ist und andererseits durch die unterschiedlichen zugrundeliegenden tariflichen Bedingungen:

- Bezahlung der aPBHS in Anlehnung an den BZA,
- Bezahlung der BSS in Anlehnung an den BZA,
- Bezahlung der aPBHS nach dem Haustarif der BHP für beigestelltes Personal.

Mit etwa 70 Prozent ist die Mehrheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den betrachteten Modelleinrichtungen direkt bei der aPBHS angestellt. Die restlichen 30 Prozent entfallen auf die BHP und die BSS. Somit wird die Mehrheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Anlehnung an den BZA-Tarifvertrag vergütet. Dementsprechend liegt der Fokus der trägerspezifischen Untersuchung auf diesen Rahmenbedingungen und es erfolgt eine Betrachtung der Entgeltstrukturen auf der Grundlage des BZA-Tarifvertrages.

4.1.3 Paritätischer Verein Heidekreis e. V.

Grundsätzlich ist der Paritätische Verein Heidekreis e. V. nicht an Tarifverträge gebunden. Er lehnt in Bezug auf die arbeitsvertraglichen Regelungen des Pflegepersonals an den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) und dem Besonderen Teil Krankenhäuser in der am 13. September 2005 für den Bereich der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA) geltenden Fassung an. In den Arbeitsverträgen sind entsprechende Regelungen und Einschränkungen hinsichtlich der Anwendung des Tarifvertrages detailliert niedergeschrieben (§ 3 – Arbeitsvertrag).

Diese Tarifverträge stellen die Grundlage der Untersuchung des Status Quo der Lohn- und Gehaltsstrukturen der Praxispartner dar.

4.2 Entgelt

Die Auszahlung des Monatsentgeltes erfolgt auf der Basis der vereinbarten individuellen regelmäßigen Arbeitszeit und ist in den Entgeltvorschriften geregelt. Das Entgelt setzt sich aus festen Entgeltbestandteilen (das tarifliche Entgelt) und variablen Entgeltbestandteilen (Zuschläge) zusammen. Bei der Urlaubsvergütung sind zusätzlich die Zuschläge für Sonn- und Feiertagsarbeit sowie Nachtarbeit zu zahlen, soweit der Mitarbeiter ohne den Urlaub Anspruch auf diese gehabt hätte. Im Folgenden werden die aufgeführten Dimensionen näher betrachtet.

4.2.1 Feste Entgeltbestandteile und Entgelttabellen

Grundsätzlich werden die festen Entgeltbestandteile anhand von Entgelttabellen, bestehend aus Entgeltgruppen und Entgeltstufen, geregelt. Je höher die Einordnung in die Entgeltgruppe und die entsprechende Entgeltstufe ist, desto höher ist prinzipiell auch das Entgelt. Die Eingruppierung erfolgt dabei anhand der überwiegenden Tätigkeit eines Mitarbeiters. Eine berufliche Qualifikation ohne Ausübung der Tätigkeiten begründet keine höhere Eingruppierung. Die Entgeltgruppen und die Eingruppierung der Mitarbeiter unterscheiden sich zwischen den Trägern und den verschiedenen Tarifen deutlich. Das ist unter anderem den Abweichungen von den Tarifen geschuldet und wird dementsprechend im nächsten Abschnitt thematisiert.

Bei der AWO ist, wie in Kapitel 4.1.1 beschrieben, die Entgeltordnung des TV AWO Weser-Ems-Gruppe noch nicht in Kraft getreten. Daher wurde bisher vornehmlich das Instrument der Zulagen, d. h. individuelle Vereinbarungen, verwendet.

Innerhalb des BZA-Tarifvertrages wird die Eingruppierung wie folgt geregelt: Unter der BZA-Entgeltgruppe zwei werden Tätigkeiten subsumiert, welche Kenntnisse und Fertigkeiten aus einer Anlernzeit erfordern. Es wird jedoch keine Mindestdauer der Anlernzeit festgelegt. Mehrjährige Tätigkeitserfahrung in der BZA-Entgeltgruppe zwei, oder eine Berufsausbildung unbestimmter Dauer (also auch ein- oder zweijährige Berufsausbildungen) sind für die Eingruppierung in die BZA-Entgeltgruppe drei erforderlich. Die BZA-Entgeltgruppe vier umfasst Tätigkeiten, für die Kenntnisse und Fertigkeiten erforderlich sind, die durch eine mindestens dreijährige Berufsausbildung vermittelt werden und die eine mehrjährige Berufserfahrung voraussetzen. Für die BZA-Entgeltgruppe fünf sind Tätigkeiten vorgesehen, die Kenntnisse und Fertigkeiten erfordern, die durch eine mindestens dreijährige Berufsausbildung vermittelt werden. Zusätzlich sind Spezialkenntnisse erforderlich, die durch eine Zusatzausbildung vermittelt werden sowie eine langjährige Berufserfahrung. Laut Manteltarifvertrag werden in die BZA-Entgeltgruppe sechs Arbeitnehmer eingruppiert, deren Tätigkeiten, eine Meister- bzw. Technikerausbildung oder vergleichbare Qualifikationen erfordern. In Kombination mit mehrjähriger Berufserfahrung werden Meister oder Techniker in die Entgeltgruppe sieben eingruppiert. Die BZA-Entgeltgruppen acht und neun setzen ein Fachhochschulstudium, ein Hochschulstudium bzw. ein Fachhochschulstudium mit mehrjähriger Berufserfahrung voraus.

Deutlich wird, dass die Mitarbeiter aufgrund ihrer überwiegenden Tätigkeit und nicht aufgrund der beruflichen Qualifikation in eine Entgeltgruppe eingruppiert werden. In Bezug auf die Ausübung der entsprechenden Tätigkeiten bleibt allerdings festzuhalten, dass die entsprechenden Tätigkeiten zumeist bestimmte formale Qualifikationen voraussetzen.

In Bezug auf die Stufen der Entgelttabelle bleibt allerdings festzuhalten, dass innerhalb der vorliegenden Tarifverträge die Einstufung der Beschäftigten in Abhängigkeit von ihrer Berufserfahrung und Leistung erfolgt. Ein Aufstieg in eine höhere Entgeltstufe setzt in der Regel eine bestimmte Tätigkeitszeit und somit Berufserfahrung in den darunter liegenden Entgeltstufen voraus. Allerdings besteht die Möglichkeit die Zeit für das Erreichen höherliegender Stufen bei erheblich über dem Durchschnitt liegenden Leistungen der Beschäftigten zu verkürzen. Ebenso kann die Zeit für das Erreichen bestimmter Entgeltstufen bei erheblich unter dem Durchschnitt liegenden Leistungen verlängert werden, was allerdings voraussetzt, dass die entsprechende Begründung jährlich überprüft werden muss. In Bezug auf Laufbahnpositionen beispielsweise in Form von Beauftragtenfunktionen könnte somit überprüft werden, inwiefern die damit einhergehenden Tätigkeiten den Voraussetzungen für eine Verkürzung des Aufstiegs in höherliegende Entgeltstufen entsprechen. Werden die Voraussetzungen erfüllt, kann sich dies positiv auf das Entgelt der Beschäftigten auswirken.

4.2.2 Variable Entgeltbestandteile

Flexible Entgeltbestandteile können auf Basis der Tarifverträge aus unterschiedlichen Gründen vorliegen und verschieden ausgestaltet sein. So wird Beschäftigten laut Tarif eine Zulage gewährt, wenn diese Führungspositionen entweder auf Probe oder auf Zeit einnehmen. Unter Führungspositionen sind ausschließlich Tätigkeiten mit Weisungsbefugnis und Mitarbeiterverantwortung unabhängig von der jeweiligen Eingruppierung zu verstehen. Für die Dauer der Ausübung entsprechender Tätigkeiten wird eine Zulage in Höhe des Unterschiedsbetrags zwischen den Entgelten nach der bisherigen Entgeltgruppe und dem sich bei Höhergruppierung ergebenden Entgelt gewährt.

Eine ähnliche Regelung besteht innerhalb der Tarife in Bezug auf höherwertige Tätigkeiten, denn vorübergehende Tätigkeiten einer höheren Entgeltgruppe können mit einer Zulage in Höhe der Differenz des Entgelts der niedrigeren Entgeltgruppe und dem für die Tätigkeiten vorgesehenen Entgelts vergütet werden.

Zudem bestehen verschiedene Formen des Ausgleichs für Sonderformen der Arbeit, welche im Hinblick auf Beauftragtenfunktionen Hinweise auf Vergütungsoptionen darstellen können. Vorerst sind Zeitzuschläge zu nennen, welche neben dem tatsächlichen festen Entgelt gewährt werden. Wenn Arbeiten außergewöhnliche Erschwernisse, wie etwa eine besondere Gefährdung, extreme nicht klimabedingte Hitzeeinwirkungen oder sonstige vergleichbare erschwerte Umstände beinhalten, werden Erschwerniszuschläge gewährt. Wenn die Tätigkeit einer Fachposition folglich mit veränderten, oben beschriebenen Arbeitszeiten einhergeht, besteht ein Anspruch auf die entsprechenden Zulagen und damit eine höhere Vergütung.

4.3 Arbeitszeit

Die individuelle regelmäßige Arbeitszeit beträgt laut den Tarifen ausschließlich der Pausen 35 bis 40 Stunden wöchentlich. Überstunden werden in Abhängigkeit von der Entgeltgruppe mit einem Zeitzuschlag zwischen 15 und 30 Prozent vergütet. Bei einer Teilzeitarbeit, d. wenn die individuelle regelmäßige monatliche Arbeitszeit unterschritten wird, kann unter der Voraussetzung einer Anpassung der Vergütung eine längere Arbeitszeit (maximal 40 Stunden pro Woche) vereinbart werden. Somit besteht für die Träger und Teilzeitbeschäftigte grundsätzlich die Möglichkeit, die individuelle regelmäßige Arbeitszeit zu erhöhen und somit eine höhere Vergütung zu erzielen.

Neben dem Volumen der Arbeitszeit kann jedoch auch die Lage der Arbeitszeit im Zusammenhang mit den bereits beschriebenen Zuschlägen Auswirkungen auf das Entgelt der Beschäftigten haben. Für Nachtarbeit ab 20:00 Uhr, Samstags- und Sonntagsarbeit und Arbeit an Feiertagen wird ein Zuschlag pro geleisteter Arbeitsstunde oder Freizeitausgleich gewährt. Treffen verschiedene Zeitzuschläge zusammen, wird laut Tarifverträgen nur der höchste Zuschlag (und kein Doppelzuschlag) gewährt. Zudem erhalten Beschäftigte, welche ständig in Schichten oder Wechselschichten arbeiten eine monatliche Schicht- oder Wechselschichtzulage. Sofern die Arbeit in Schichten oder Wechselschichten nicht ständig erfolgt, beläuft sich die Zulage auf einen Zuschlag pro Stunde geleisteter Schicht bzw. Wechselschicht.

Jedoch sind nicht nur das Volumen und die zuschlagspflichtigen Arbeitszeiten entscheidend für die Vergütung. Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten kann neben den monetären Vergütungsmöglichkeiten als nicht-monetärer Weg der Gratifikation angesehen werden (Faber (2014); Geisel (2014); kritisch hierzu Bäcker et al. (2010): 49). In Hinblick auf die Flexibilisierung der Arbeitszeit wird beschrieben, dass Arbeitszeitkorridore von bis zu 45 Stunden (wöchentlicher Arbeitszeit) eingerichtet werden können, wobei Arbeitszeitkorridore im Unterschied zu Gleitzeitregelungen eine Form der Flexibilisierung darstellen, welche vorrangig dem Arbeitgeber Verfügungsrechte über Arbeitszeit gibt. Grundsätzlich soll es mit Hilfe einer festgelegten Schwankungsbreite der (wöchentlichen) Arbeitszeit (dem Korridor) möglich sein, sich an die Auftragslage anzupassen (Faber (2014)). Die innerhalb eines Arbeitszeitkorridors geleisteten zusätzlichen Arbeitsstunden werden im Rahmen eines festgelegten Zeitraums ausgeglichen. Außerdem kann durch eine Betriebsvereinbarung in der Zeit von 6 bis 20 Uhr eine tägliche Rahmenzeit von bis zu zwölf Stunden eingeführt werden.

Mit Hilfe von Betriebsvereinbarungen können zum Ausgleich der monatlichen Abweichungen zwischen der vereinbarten individuellen regelmäßigen Arbeitszeit des Mitarbeiters und der tatsächlichen Arbeitszeit Arbeitszeitkonten eingerichtet werden, in welche Plus- und Minusstunden eingestellt werden. Die höchstmögliche Zeitschuld

und das höchstzulässige Zeitguthaben sind innerhalb der Tarife unterschiedlich geregelt. Zum Teil können auf Wunsch des Mitarbeiters Zeitzuschläge (Ausgleich für Sonderformen der Arbeit wie beispielsweise Bereitschaftsdienstentgelte) oder Überstunden entsprechend dem jeweiligen Vomhundertsatz einer Stunde in Zeit umgewandelt und ausgeglichen werden. Art und Umfang der Fristen für das Abbuchen von Zeitguthaben variieren ebenfalls zwischen den Tarifen. Darüber hinaus kann der Arbeitgeber mit dem Beschäftigten die Einrichtung eines Langzeitkontos vereinbaren, sofern der Betriebsrat hinzu gezogen wird und Regelungen der Insolvenzversicherung getroffen wurden.

4.4 Qualifizierungen

Als weiterer nicht-monetärer Aspekt der Gratifikation kann die Qualifizierung gesehen werden. Aus den Tarifen geht hervor, dass Beschäftigte den Anspruch auf ein regelmäßiges Gespräch mit der Führungskraft haben, welches der Qualifizierungsplanung dienen soll. Die Kosten einer vom Arbeitgeber veranlassten Qualifizierungsmaßnahme einschließlich der anfallenden Reisekosten, werden, soweit sie nicht von Dritten übernommen werden, vom Arbeitgeber getragen (§ 5 Abs. 5 Tarifwerk AWO-Weser-Ems-Gruppe; § 5 Abs. 4, 5 TVöD-B). Mögliche Eigenbeträge der Beschäftigten sind dabei nicht ausgeschlossen und können in Qualifizierungsvereinbarungen festgehalten werden. Die Dauer und Zeiten der Qualifizierungsmaßnahmen gelten als Arbeitszeit. Zudem besteht die Möglichkeit gesetzliche Förderungsmöglichkeiten in die Qualifizierungsplanung einzubeziehen.

4.5 Betriebliche Sozialleistungen, Urlaub und Arbeitsbefreiung

Aus den betriebspezifischen tariflichen Rahmenbedingungen lassen sich verschiedene Formen betrieblicher Sozialleistungen ableiten. Eine Form sind Jahressonderzahlungen von zusätzlichem Urlaubs- und/oder Weihnachtsgeld. Diese Sonderzahlungen erhöhen sich zum Teil mit zunehmender Dauer der Betriebszugehörigkeit oder Entgeltgruppe. Für Teilzeitbeschäftigte gestaltet sich die Höhe dieser Sonderzahlung anteilig entsprechend ihrer Arbeitszeit. Außerdem haben Beschäftigte, deren Arbeitsverhältnis voraussichtlich mindestens sechs Monate dauert, nach Maßgabe des Vermögensbildungsgesetzes einen Anspruch auf vermögenswirksame Leistungen in Höhe von 6,65 Euro für jeden vollen Kalendermonat. Teilweise sind auch Jubiläumsgelder in den Tarifen verankert, welche beispielsweise nach 25 Jahren (350 Euro) bzw. 40 Jahren (500 Euro) Betriebszugehörigkeit eines Beschäftigten an diesen ausgezahlt werden.

Zum Zweck der Altersvorsorge können zudem Entgeltbestandteile umgewandelt werden. Die Ausführungen innerhalb der verschiedenen Tarife und deren tatsächliche

Umsetzung variieren dabei und werden im Rahmen der Abweichungen von den Tarifverträgen erneut aufgegriffen (Kapitel 4.6).

Der Anspruch auf Erholungsurlaub ist den Tarifverträgen unterschiedlich geregelt. Die Anzahl der Urlaubstage ist immer abhängig von der Anzahl der regelmäßigen Arbeitstage pro Woche und wird entsprechend angepasst. Gleichermaßen wird der Urlaub im Ein- und Austrittsjahr angepasst (z. B. § 11 BZA). Während sich die zustehende Urlaubsdauer der Mitarbeiter im BZA-Tarifvertrag zusätzlich nach der Dauer der ununterbrochenen Betriebszugehörigkeit richtet und im ersten Jahr 24 Arbeitstage, im zweiten Jahr 25 Arbeitstage, im dritten Jahr 26 Arbeitstage, im vierten Jahr 28 Arbeitstage und ab dem fünften Jahr 30 Arbeitstage beträgt (§ 11 BZA), wird im TvÖD nach dem Alter differenziert. So beträgt der Jahresurlaub für Beschäftigte bis zum vollendeten 55. Lebensjahr 29 Arbeitstage und nach dem vollendetem 55. Lebensjahr 30 Arbeitstage (§ 26 TVÖD). Das Tarifwerk des AWO Bezirksverbandes Weser-Ems sieht hingegen für jeden Beschäftigten 30 Tage Erholungsurlaub vor (§ 24 Tarifwerk AWO Weser-Ems-Gruppe). Beschäftigte, die ständig Wechselschichtarbeit oder Schichtarbeit leisten, haben Anspruch auf Zusatzurlaub. Es wird ein zusätzlicher Urlaubstag für je zwei zusammenhängende Monate Wechselschicht oder vier zusammenhängende Monate Schichtarbeit gewährt. Insgesamt ist der Erholungs- und Zusatzurlaub allerdings abhängig vom jeweiligen Tarif auf 35 bzw. 36 Tage limitiert. Außerdem können Beschäftigte aus verschiedenen Gründen von der Arbeit befreit werden. Allerdings sind Freistellungen von der Arbeit unter Fortzahlung des Entgelts nur in begründeten Fällen möglich. Sofern ein wichtiger Grund vorliegt, können Beschäftigte unter Verzicht auf die Fortzahlung des Entgelts Sonderurlaub erhalten. Die Anlässe für Freistellungen und Arbeitsbefreiungen unter Fortzahlungen des Entgelts sind in den Tarifen geregelt und gestalten sich ähnlich, so beispielsweise schwere Erkrankungen von Angehörigen oder Kindern, Tod des Ehepartners, Umzug aus dienstlichem Grund oder Arbeitsjubiläum.

4.6 Einschränkungen und Abweichungen

Bis auf die AWO Wohnen und Pflege Weser-Ems¹⁵ nutzen die Praxispartner die strukturgebende Funktion der Tarifverträge, indem sie sich innerhalb der Arbeitsverträge daran anlehnen, jedoch auch Abweichungen formulieren. Entsprechende Aspekte werden im Folgenden näher ausgeführt.

4.6.1 Bremer Heimstiftung

Aus dem BZA-Tarif geht hervor, dass für Altenpflegehelferinnen und -helfer die Ausföhrung für die BZA-Entgeltgruppe drei gelten müsste, da hier Tätigkeiten ausge-

¹⁵ Die AWO Wohnen und Pflege Weser-Ems ist an das Tarifwerk des Bezirksverbandes AWO Weser-Ems gebunden und es finden keine Abweichungen statt.

führt werden, für die Kenntnisse und Fertigkeiten erforderlich sind, die durch eine Berufsausbildung vermittelt werden, wobei keine Dauer der Ausbildung vorgeschrieben ist. Diese Kenntnisse und Fertigkeiten können aber auch durch mehrjährige Tätigkeitserfahrung in der Entgeltgruppe zwei erworben werden, was auf mehr Flexibilität im Hinblick auf die Eingruppierung von (angelernten) Hilfskräften (ohne Berufsausbildung) schließen lässt. Dementsprechend werden Altenpflegehelfer bei der aPBHS in die BZA-Entgeltgruppe drei eingegliedert.

Pflegefachkräfte werden bei der aPBHS in eine höhere BZA-Entgeltgruppe eingegliedert, als es die Beschreibung im Manteltarifvertrag vorsieht. Die Ausführungen zur Entgeltgruppe vier und fünf im Manteltarifvertrag betreffen eine examinierte Pflegefachkraft, da eine dreijährige Berufsausbildung und z. T. Spezialkenntnisse für die Eingruppierung erforderlich sind. Nach Aussage der Personalverantwortlichen werden Pflegefachkräfte jedoch in die Entgeltgruppe sechs und somit höher als es die Ausführungen im BZA-Tarifvertrag vorsehen, eingestuft. Außerdem lassen die beschriebenen Spezialisierungen in der Entgeltgruppe fünf vermuten, dass sich auch Beauftragten- oder Expertenfunktionen in den festen Entgeltbestandteilen widerspiegeln können. Deutlich wird, dass die Eingruppierungsmerkmale des BZA-Tarifvertrages teilweise berücksichtigt werden, aber auch Abwandlungen stattfinden. Von den Verantwortlichen wird die Orientierung an der Struktur des BZA-Tarifvertrags generell als hilfreich erachtet.

In den Arbeitsverträgen der aPBHS werden die vom Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e.V. (BZA) abgeschlossenen Mantel-, Entgelt und Entgelttrahmentarifverträge (MTV BZA, ETV BZA, ERTV BZA vom 22 Juli 2003) in ihrer aktuellen Fassung aufgeführt. In Bezug auf das Entgelt wird festgehalten, dass eine Eingruppierung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters gemäß ETV BZA erfolgt. Für die Entgeltgruppe und -stufe ist dabei ein Platzhalter vorgesehen, um Variabilität im Hinblick auf Fachkräfte sowie Hilfskräfte und somit verschiedene Qualifikationsniveaus zu gewährleisten. Darüber hinaus wird die Auszahlung des Monatsentgelts bis spätestens zum Ende des laufenden Monats und die Zahlung von Urlaubs- und Weihnachtsgelds (§ 15 Abs. 1 bis 3 MTV BZA) beschrieben. Zusätzlich werden Regelungen bzgl. Geheimhaltung, Datenschutz, Geschenken, Nebentätigkeiten und Ausschlussfristen getroffen.

Die Regelungen der BSS unterscheidet sich bis auf eine Ausnahme nicht von der der aPBHS: Wenn Personal der BSS kurzfristig und innerhalb eines Monats in drei verschiedene Einrichtungen überlassen wird, wird eine zusätzliche Zulage von 0,75 Euro pro Arbeitsstunde gezahlt. Außerdem erhalten Pflegehilfskräfte in der ambulanten Pflege den gesetzlichen Mindestlohn und eine Zulage für den Einsatz in Wohngemeinschaften in der Höhe von 0,35 Euro pro Arbeitsstunde.

4.6.2 Paritätischer Verein Heidekreis e.V.

Aus den Blanko-Arbeitsverträgen des Paritätischen Vereins Heidekreis geht die Bindung an den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) und dem Besonderen Teil Krankenhäuser in der am 13. September 2005 für den Bereich der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA) geltenden Fassung mit entsprechenden Einschränkungen hervor. Es wird allerdings festgehalten, dass die Anpassung der derzeit geltenden Entgeltsätze und der Entgelttabelle an zukünftige, für den TVöD vereinbarte Tarifierhöhungen eine freiwillige Leistung des Arbeitgebers ist. Ein Anspruch auf Tarifierhöhungen für die Zukunft wird durch bisher gewährte Tarifsteigerungen nicht begründet.

Weitere Abweichungen bestehen in Bezug auf die regelmäßige Arbeitszeit. Im Gegensatz zu der im TvöD (§ 6 Absatz 1 TvöD - K) formulierten regelmäßigen Arbeitszeit von 38,5 Stunden pro Woche wird innerhalb der Arbeitsverträge eine wöchentliche Arbeitszeit von 40 Stunden festgehalten.

Laut Arbeitsvertrag findet § 25 TvöD zur betrieblichen Altersvorsorge keine Anwendung. Dafür wird in § 11 des Arbeitsvertrags eine eigenständige Regelung zur Altersvorsorge getroffen. Nach der Betriebszugehörigkeit von zwei Jahren wird eine betriebliche Altersvorsorge in Form einer Lebensversicherung mit einem Mindestbeitrag von 613,55 Euro pro Jahr angeboten. Arbeitnehmerin und Arbeitgeber übernehmen diesen Mindestbeitrag zur Hälfte. Die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer kann den Mindestbeitrag bis zu einem Betrag von 1.227,10 Euro pro Jahr aufstocken. Überschreitet der Durchschnitt der Beiträge aller Beschäftigten nicht den Jahresbeitrag von 1.227,10 Euro, kann im Einzelfall auf einen Beitrag von 1.840,65 Euro aufgestockt werden.

Weiterhin findet der TvöD keine Anwendung im Hinblick auf die Arbeit am 24. und 31. Dezember, den Ausgleich für Sonderformen der Arbeit, Bereitschaftszeiten, Teilzeitbeschäftigung, Erschwerniszulagen, das Leistungsentgelt, Jahressonderzahlungen, den Krankengeldzuschuss, das Sterbegeld, die Befristung und Kündigung von Arbeitsverhältnissen und die Anwendung weiterer Tarifverträge. Entsprechende Aspekte werden zum Teil in zusätzlichen Betriebsvereinbarungen geregelt.

Einschränkungen des Tarifvertrages bestehen somit in verschiedenen Formen. Entweder sie werden durch entsprechende Regelungen in den Arbeitsverträgen ersetzt (regelmäßige Arbeitszeit, betriebliche Altersvorsorge), durch zusätzliche Betriebsvereinbarungen geregelt (Ausgleich für Sonderformen der Arbeit, Arbeit am 24. und 31. Dezember), oder finden keine Anwendung ohne Neu- bzw. Ersatzregelung. Darüber hinaus sind im Arbeitsvertrag ebenfalls Aspekte niedergeschrieben (beispielsweise § 6 Erholungsurlaub), welche den Regelungen im TvöD entsprechen.

4.7 Zwischenfazit

Es zeigt sich, dass der größte Praxispartner tarifgebunden arbeitet, während die zum Teil kleineren Träger sich an Tarife anlehnen, teilweise aber von diesen abweichen. Prinzipiell sind in den Tarifen Möglichkeiten für eine flexible Vergütung vorgesehen, so dass die mit den Beauftragtenfunktionen verbundenen Tätigkeiten in den Tarifverträgen eingeordnet werden können. Allerdings wurden bisher weder arbeitsorganisatorische Aspekte der Laufbahngestaltung noch Anpassungsmöglichkeiten der Entlohnung von Beauftragten explizit in den Tarifen verankert. Daher ergeben sich vornehmlich indirekte Wege für eine Einordnung (Tabelle 4).

Tabelle 4: Tarifliche Möglichkeiten und Hemmnisse

Ansatzpunkt	Möglichkeiten	Hemmnisse
Feste Entgeltbestandteile	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung der Zeit zum Erreichen von Entgeltstufen 	<ul style="list-style-type: none"> • Beurteilungsgrundlage • Aufstieg und Abstieg von Stufen möglich
Variable Entgeltbestandteile	<ul style="list-style-type: none"> • Zuschläge und Zulagen • einzelvertragliche Regelungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Voraussetzung einer höherwertigen Tätigkeit oder Führungstätigkeiten • Teilweise an spezielle Kriterien gebunden (z. B. Schichtarbeit)
Anpassung der individuellen Arbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Arbeitszeit • Umverteilung der Arbeitszeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Grenzen für Vollzeitbeschäftigte
Flexibilisierung der Arbeitszeit	Zeitkonten; <ul style="list-style-type: none"> • Rahmenzeiten • Zeitkorridore 	<ul style="list-style-type: none"> • Oft limitiertes Zeitguthaben • Abstimmung mit Gremien
Qualifizierungen	<ul style="list-style-type: none"> • Anspruch Qualifizierungsbedarfsgespräche • Gesetzliche Förderungsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Mögliche Selbstbeteiligung der Beschäftigten
betriebliche Sozialleistungen	<ul style="list-style-type: none"> • betriebliche Altersvorsorge • Vermögenswirksame Leistungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Pauschale Regelung • keine Anpassungsmöglichkeiten für Fachpositionen

Quelle: Eigene Darstellung.

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten tariflichen Möglichkeiten kann im Einzelfall überprüft werden, inwiefern bestimmte Fachpositionen mit einer Weisungsbefugnis

und Mitarbeiterverantwortung einhergehen und somit der Tätigkeit einer höheren Entgeltgruppe entsprechen, so dass eine Zulage erforderlich wird. Beispielsweise könnte einem Beschäftigten aus der Entgeltgruppe vier des BZA-Tarifvertrages im Rahmen einer Fachposition Tätigkeiten übertragen werden, die Spezialkenntnisse erfordern und dann der Entgeltgruppe fünf entsprechen. Sofern eine derart höherwertige Tätigkeit vorliegt, besteht die Notwendigkeit, dies über eine Zulage zu honorieren und die Fachpositionen entsprechend zu vergüten. Weiterhin wäre zu untersuchen, inwiefern eine Fachposition eine Erhöhung der individuellen regelmäßigen Arbeitszeit bedingen würde, welche einerseits Auswirkungen auf das Entgelt haben könnte und andererseits auf (Langzeit-)Arbeitskonten verbucht werden könnte.

In Bezug auf die implementierten Fachpositionen bleibt außerdem festzuhalten, dass diese zum Teil Qualifizierungen voraussetzen bzw. in Verbindung mit regelmäßigen Weiter- bzw. Fortbildungen umgesetzt werden. Somit können die Träger den Beschäftigten die Möglichkeit geben, sich entsprechend ihrer Wünsche zu qualifizieren und die Erkenntnisse systematisch in den beruflichen Alltag zu integrieren.

Innerhalb der betrieblichen Sozialleistungen oder der geltenden Urlaubsansprüche sind Anpassungsmöglichkeiten, um Fachpositionen zu honorieren, ebenfalls nicht vorgesehen. Generell erscheint dies in diesem Zusammenhang auch schwierig, da sich entsprechende Leistungen der Betriebe an alle Mitarbeiter richten und die gesonderte Honorierung an dieser Stelle ein Ungleichgewicht hervorrufen könnte.

Da innerhalb der BHS bzw. der aPBHS bereits verschiedene Beauftragtenfunktionen bestehen, stellt sich die Frage, inwiefern sich diese Beauftragtenpositionen im Entgelt widerspiegeln. In diesem Zusammenhang ist auf eine Reihe von Abweichungen von dem Tarifvertrag bzw. auf außertarifliche Regelungen zu verweisen. Einerseits wird auf außertarifliche Zulagen Bezug genommen, welche bei Mitarbeitern eingesetzt werden, die sich im Aufbau für eine Leitungsposition befinden, bereits als Wohnbereichsleitung tätig sind oder andere Zusatzleistungen erbringen.¹⁶ Die Beträge belaufen sich auf etwa 100 Euro bis maximal 200 Euro pro Monat. Darüber hinaus werden Pflegedienstleitungen, welche über eine sehr umfangreiche Weiterbildung verfügen, außertariflich bezahlt. Weiterhin werden insbesondere mit den Führungskräften individuelle Gehälter und sonstige Vergünstigungen (mehr Urlaub, Dienstwagen, Handy usw.) verhandelt. Intern bestehen zudem erste Regelungen hinsichtlich fester Zeitkontingente, welche für die Ausübung einer Beauftragten- oder Expertenfunktion festgelegt werden. Abweichungen vom BZA-Tarifvertrag bestehen außerdem dahingehend, dass früher mehr Urlaub gewährt wird und auch Doppelzuschläge gezahlt werden, wenn beispielsweise Nachtdienste und Sonntagsdienste zusammenliegen. Ebenso findet eine Entlohnung von Hintergrunddiensten statt.

¹⁶ Als Teamleitungen in Wohngemeinschaften, Wundexperten oder Mentoren.

Die Orientierung an Tarifen schließt somit gewisse Abweichungen nicht aus. Abweichungen bzw. Ergänzungen der Tarife, wie es beispielsweise bei der Eingruppierung oder der Gewährung von Erholungsurlaub der Fall ist, könnten auch in Bezug auf die gesonderte Vergütung von Beauftragten vorgenommen werden. Mögliche Anreize wurden in Form von Entlohnungskomponenten im Kapitel 2.1 dargestellt. In diesem Zusammenhang erscheint allerdings eine Refinanzierung der Personalkosten im Rahmen der gesetzlichen Grundlagen des SGB XI problematisch.

5 Diskussion

Die Anpassung von Entgeltbestandteilen erscheint vor dem Hintergrund der Tarifverträge ein probates Mittel für eine gesonderte Vergütung von Fachpositionen zu sein. Allerdings stehen den genannten Möglichkeiten auch Hemmnisse entgegen, welche sich auch während der modellhaften Implementierung von Fachpositionen zeigten.

Bei der Delegation von Aufgaben müssen die bestehenden rechtlichen Vorgaben berücksichtigt werden. Eine Pflegehilfskraft darf beispielsweise aus rechtlichen Gründen bestimmte Tätigkeiten, welche in der Regel von Pflegefachkräften ausgeführt werden, nicht übernehmen. In diesem Zusammenhang gestalten sich die Ausführung höherwertiger Tätigkeiten und eine Anpassung variabler Entgeltbestandteile über Zulagen schwierig. Im pflegerischen Kontext bestehen viele rechtliche Vorgaben, welche die Ausführung von Tätigkeiten bezogen auf die Qualifikation der ausführenden Person regeln.

Außerdem kann eine Delegation von Führungs- oder Leitungsaufgaben an Pflegefachkräfte, welche zumeist mit Weisungsbefugnissen einhergeht, als eine Schaffung neuer Hierarchieebenen im Pflorgeteam verstanden werden. Neue Hierarchieebenen bzw. gesonderte Vergütungen und Anreize werden in der Praxis z. T. als problematisch erachtet und setzen in der Regel das Einbeziehen bzw. das Einverständnis des Betriebsrates voraus (zu negativen Wirkung von Anreizsystemen siehe Lehmann (2006):30). Zudem ist fraglich inwiefern diese neuen Hierarchieebenen und eine Eingruppierung in höhere Entgeltgruppen bzw. die Gewährung von Zulagen in Höhe der Differenz zwischen zwei Entgeltgruppen mit der Gestaltung horizontaler Laufbahnen vereinbar sind, da dies eher vertikalen Laufbahngestaltungsansätzen entspricht.

Allerdings werden bereits pauschale, außertarifliche Zulagen für bereits bestehende Beauftragtenpositionen eingesetzt. Die Zulagen orientieren sich weder an höheren Entgeltgruppen oder -stufen noch an einer Weisungsbefugnis. Daher kann davon ausgegangen werden, dass diese Art von Zulagen auch dazu eingesetzt werden kann, die im Projekt implementierten Fachpositionen zu vergüten.

Die Anpassung bzw. Flexibilisierung der Arbeitszeit kann insbesondere im Pflegesektor ein großes Anreizpotential bieten. Einerseits kann ein hoher Anteil von Teilzeit-

beschäftigungen konstatiert werden. Das Arbeitszeitvolumen von Stelleninhaberinnen und Stelleninhabern von Fachpositionen könnte, sofern diese teilzeitbeschäftigt sind, aufgestockt werden. Andererseits wird gehäuft in gesundheitlich belastend wahrgenommenen Schicht-, Wechselschicht- oder Nachtdiensten gearbeitet, sodass durch eine Veränderung der Lage der Arbeitszeit vergleichsweise einfach Anreize gesetzt werden könnten. Denkbar wären beispielsweise von den Schichten losgelöste Arbeitszeiten, welche sich positiv auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf auswirken. Ähnliche Effekte ließen sich beispielsweise über Arbeitszeitkonten oder Gleitzeitregelungen erzielen. Allerdings setzt dies zum Teil voraus, dass die Tätigkeiten der jeweiligen Fachposition unabhängig vom Schichtdienst erbracht werden können. Außerdem bedarf es grundsätzlicher Regelungen bezüglich der Zeitkontingente bzw. Stellenanteile, die für die Ausführungen von Tätigkeiten der jeweiligen Fachposition vorgesehen sind, um diese gegebenenfalls auf Arbeitszeitkonten verbuchen zu können. Wenn durch Fachpositionen eine Veränderung der Lage Arbeitszeit herbeigeführt wird, welche Zeit- und Erschwerniszuschläge rechtfertigen würde, hat das zwar Auswirkungen auf das Entgelt, aber kann nicht als gesonderte Vergütung bzw. Honorierung verstanden werden und wäre prinzipiell zu vermeiden.

In Bezug auf Qualifizierungen, welche durch die Teilnahme an internen und/oder externen Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen erfolgen und in der Regel zumindest anteilig vom Arbeitgeber finanziert werden (§ 5 Abs. 5 Tarifwerk AWO-Weser-Ems-Gruppe; § 5 Abs. 4 bis 5 TVöD-B), kann festgehalten werden, dass sie einerseits dazu dienen könnten, einen Mitarbeiter für die Besetzung einer Fachposition zu qualifizieren. Andererseits könnten Fachpositionen als Instrument verstanden werden, welches dem Arbeitgeber und den Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, die im Rahmen von Qualifizierungen erworbenen Kompetenzen systematisch in den Pflegealltag zu integrieren. Zudem könnten Qualifizierungen als Anreiz für Mitarbeiter verstanden werden, wenn ihnen damit die Möglichkeit gegeben wird, sich entsprechend ihrer Interessen weiterzubilden und sich beruflich zu profilieren (intrinsische Entlohnung). Pauschale Aussagen darüber, welche Fachpositionen mit welchem Umfang an Weiterbildungen kombiniert werden könnten bzw. sollten, lassen sich angesichts der Angebotsvielfalt und schweren Vergleichbarkeit von Qualifizierungsangeboten im Altenpflegesektor allerdings nur schwer treffen. Grundsätzlich müssen die Personalverantwortlichen und Mitarbeiter über das gewünschte Niveau der Qualifizierung und Fachposition sowie über die Übernahme der Kosten entscheiden.

Die betrieblichen Sozialleistungen, soweit sie aus den Tarif- und Arbeitsverträgen hervor gehen, stellen Entlohnungskomponenten für die Mitarbeiter dar. Um gezielt Anreize für Fachpositionen zu setzen oder eine gesonderte Entlohnung zu realisieren, bestehen allerdings keine Möglichkeiten innerhalb der bestehenden Angebote, da sie pauschal für alle Mitarbeiter gelten. Es müsste somit ein zusätzliches Angebot an

freiwilligen Sozialleistungen geschaffen werden, um gezielte Entlohnungen von Fachpositionen zu ermöglichen. Denkbar wäre die Finanzierung erwünschter Qualifizierungen oder auch die Erstattung von bzw. Beteiligung an Kosten für Laptops oder Handys, welche dann auch im Rahmen der Fachpositionen genutzt werden.

Unter Einbezug des Implementationsstandes der Fachpositionen bei den Praxispartnern und im Hinblick auf das weitere Vorgehen ergeben sich drei zentrale Vorgehenschritte.

1. Prüfung der Differenzen von Fachpositionen und deren Einbettung in das Entgelt- bzw. Tarifsystem

Entscheidend für eine mögliche Anpassung des Entgelts sind die Tätigkeitsinhalte eines Beauftragten. Werden Tätigkeiten ausgeführt, die im Pflegealltag von Pflegekräften im Rahmen des regulären Tätigkeitsspektrums erbracht werden und nun innerhalb einer Fachposition gebündelt übernommen werden, müssen vor dem Hintergrund der tariflichen Rahmenbedingungen keine Anpassungen fester Entgeltbestandteile vorgenommen werden. Wenn es sich hingegen um Tätigkeiten handelt, welche durch einen Beauftragten zusätzlich erbracht werden, muss überprüft werden, inwiefern die zusätzlichen Tätigkeiten weitere Qualifizierungen bzw. Qualifikationen voraussetzen und inwiefern Führungsaufgaben mit Weisungsbefugnissen oder höherwertige Tätigkeiten ausgeführt werden sollen.

Führungsaufgaben und höherwertigen Tätigkeit rechtfertigen, das Entgelt zunächst durch eine Zulage und langfristig durch eine höhere Einordnung in die Entgeltgruppen anzupassen. Zusätzlich kann im Einzelfall darüber entschieden werden, ob Leistungen eines Beschäftigten erheblich über dem Durchschnitt liegen und die erforderliche Dauer für das Erreichen einer höheren Entgeltstufe verkürzt wird.

Weiterhin kann sich eine Anpassung des Entgeltes durch arbeitszeitliche Regelungen ergeben. Wenn sich die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit durch das Ausführen einer Beauftragtenfunktion erhöht, ist diese zusätzliche Arbeitszeit zu vergüten. Eine Anpassung des Entgeltes wäre aus tariflicher Sicht auch dann notwendig, wenn eine Beauftragtenposition mit Nacht-, Schicht- oder Wechselschichtarbeit einhergeht oder Bereitschafts- bzw. Rufbereitschaftszeiten anfallen (Fachinger/Blum (2014)).

2. Darstellung von Optionen der Refinanzierung

Die Finanzierung von Dienstleistungen im Altenpflegesektor ist an die gesetzlichen Grundlagen gebunden und somit reguliert. Mangelnde Refinanzierungsoptionen werden von den Projektpartnern als ein zentrales Hemmnis für eine gesonderte Vergütung von Fachpositionen und eine damit einhergehende Erhöhung der Personalkosten gesehen. Refinanzierungsoptionen lassen sich in Bezug auf die Praxispartner in interne und externe Möglichkeiten der Refinanzierung differenzieren. Auf der Grundlage

des Implementationsstandes lassen sich verschiedene Möglichkeiten der Refinanzierung absehen.

Mit einer internen Refinanzierung ist zum Beispiel die Umverteilung von Arbeitszeit gemeint, wenn eine Fachposition – mit reduzierter Pfl egetätigkeit – die Dokumentation für mehrere Pfl egekräfte übernimmt und diese die vormalig für Dokumentationen verwendete Zeit nun für direkte Pfl egetätigkeiten aufwenden. Eine derartige Bündelung von bzw. Spezialisierung auf Tätigkeiten führt prinzipiell zu einer Produktivitätssteigerung in Folge einer höheren Effizienz und Effektivität sowie zu einer Steigerung der Qualität.

Die externe Refinanzierung stellt die Deckung von Kosten mit Hilfe der Mittelbeschaffung aus unternehmensexternen Quellen dar. Im Altenpflegesektor betrifft dies vornehmlich die Kostenträger (Sozialhilfeträger/Kommunen, Pflegeversicherungen, Pflegebedürftige). Wie im Hinblick auf die Finanzierung von Dienstleistungen im Altenpflegebereich bereits beschrieben wurde, wird ein großer Bestandteil der verfügbaren Mittel zwischen den Leistungserbringern und den Kostenträgern ausgehandelt (Pflegesätze oder Leistungspunktwerte). Die Aushandlung einer entsprechenden Refinanzierung könnte beispielsweise anhand gesetzlicher Vorgaben erfolgen, welche bestimmte Tätigkeiten in der Altenpflege vorschreiben (beispielsweise Praxisanleitung in der praktischen Altenpflegeausbildung). Bestenfalls könnten oben beschriebene Indikatoren, welche die Kosten und Nutzen widerspiegeln in die Verhandlungen eingebracht werden. Je nach Verhandlungserfolg ließen sich entsprechende Tätigkeiten in einer Fachposition bündeln und refinanzieren.

Weiterhin bestehen Möglichkeiten, extern-refinanzierbare Leistungen zu erbringen. Beispielhaft lassen sich Pflegeberatungen nach § 37 Abs. 3 SGB XI oder aber besondere Leistungen bei Unterkunft und Verpflegung sowie zusätzliche pflegerisch-betreuende Leistungen nach § 88 SGB XI nennen. Eine externe Refinanzierungsoption ist auch in gesetzlichen Förderungen zu sehen, welche insbesondere für die Finanzierung von Weiterbildungen in Betracht kommen. Mit dem Programm „IWiN - Individuelle Weiterbildung in Niedersachsen“ förderte das Land Niedersachsen beispielsweise die Weiterbildung von Beschäftigten in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) (Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft (2013)).

Eine gesonderte Vergütung von Beauftragten muss jedoch nicht zwangsläufig positiv bewertet werden, da sich demotivierende Auswirkungen auf die weitere Belegschaft ergeben können. Die Gewährung von individuellen Anreizen kann sich zu Lasten der Teamarbeit auswirken, wenn sich beispielsweise eine Ellenbogenmentalität etabliert, Bemessungsgrundlagen manipuliert werden oder bestimmte Mitarbeiter in ihrer Leistung gezielt behindert werden (Lehmann (2006)). Demotivierende Effekte können zudem auftreten, wenn die unternommenen Anstrengungen und erbrachten Leis-

tungen nicht den erwarteten Gratifikationen entsprechen (Schaper (2014: 523)). Derart unausgewogene Verhältnisse könnten im Kontext der Fachpositionen beispielsweise auftreten, wenn (überspitzt dargestellt) einer Pflegehilfskraft in einem bestimmten Tätigkeitsbereich Weisungsbefugnisse erteilt und entsprechende Zulagen gewährt werden, während Pflegefachkräfte innerhalb des Pflorgeteams sich nicht angemessen wertgeschätzt fühlen.

Alles in allem wurden umfangreiche Aspekte aufgezeigt, die bei der Gestaltung von Laufbahnszenarien und Fachposition berücksichtigt werden sollten. Die Entwicklung eines mit der Laufbahngestaltung kohärenten Entgeltsystems würde insbesondere eine detaillierte Auseinandersetzung mit Kosten-Nutzen-Analysen und der Erarbeitung von Refinanzierungsoptionen erfordern. Eine Einbindung projektexterner Akteure in Form von Pflegekassen, Gewerkschaften, der Deutschen Rentenversicherung und weiteren Leistungserbringern könnte zudem neue Impulse liefern.

3. Kosten-Nutzen-Analysen

Grundsätzlich würde eine Erhöhung der Entlohnung zu einer Erhöhung der Personalkosten führen. Doch nicht nur in Bezug auf eine höhere Vergütung lassen sich zusätzliche Kosten erwarten, sondern es fallen verschiedene Kostenarten ins Gewicht. Zudem unterschieden sich die jeweiligen Kosten nach Fachposition und den Entlohnungskomponenten.

Eine externe, aber auch eine interne Refinanzierung von Kosten erfordert es u. a., die ökonomischen Wirkungen von Laufbahnen objektiv sichtbar zu machen. Hierzu bedarf es allgemein akzeptierter Indikatoren und spezifischer Messkonzepte, um Aufschluss über die Steigerungen von Qualität, Effizienz und Effektivität zu erhalten und Einschätzungen über die Auswirkungen auf die Personalbindung und -fluktuation sowie krankheitsbedingte Ausfallzeiten vornehmen zu können. Qualitätskriterien und -indikatoren könnten zudem eine Hilfe in der Abwendung von finanziellen Kürzungen bei Mängeln der Pflegequalität sein (Bachem (2013)). Die Ermittlung entsprechender Kennzahlen setzt allerdings voraus, dass die Implementierung der Fachpositionen abgeschlossen ist, da sich Auswirkungen wohlmöglich erst langfristig zeigen.

Abzusehen ist, dass Veränderungen der Arbeitszeiten bezüglich des Volumen, der Lage und der Verteilung erhöhte Kosten zur Folge haben können. Für eine Fachposition wurde beispielsweise innerhalb der Implementation ein Zeitkontingent von zehn Arbeitsstunden pro Woche veranschlagt. Das individuelle Arbeitszeitvolumen wurde dadurch erhöht. Eine Substitution von Arbeitszeit anderer Mitarbeiter erfolgte nicht, sodass sich auch das gesamtbetriebliche Arbeitszeitvolumen erhöhte und somit zusätzliche Personalkosten entstanden, welche es zu refinanzieren gilt. Sofern ein Zeitkontingent festgelegt ist, ist es nicht ausgeschlossen, dass diese Zeiten auch auf einem Arbeitszeitkonto verbucht werden können. Für ein Unternehmen würden sich

dadurch allerdings u. a. auch abhängig von einzelnen Regelungen des Insolvenzschutzes Kosten in Form von langfristig gebundenen Mitteln ergeben.

6 Literatur

- Arbeitgeberverband AWO Deutschland e.V.* (2010): Tarifwerk AWO Weser-Ems-Gruppe.
- Atteslander, Peter* (2006): Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Bachem, Jörn* (2013): Qualität und Vergütungen. Teure Mängel - die umgekehrte Pflegegesetzverhandlung, in: IW-Forum 2013, Heft 1, S. 1-3.
- Bäcker, Gerhard / Naegele, Gerhard / Bispinck, Reinhard / Hofemann, Klaus / Neubauer, Jennifer* (2010): Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland. Band 2: Gesundheit, Familie, Alter und Soziale Dienste: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Behrens, J. / Elkeles, T.* (2008): Die Renaissance des Berufs als Mobilitätschance: Horizontale und vertikale überbetriebliche Wechsel als (häufig noch misslingende) Bewältigung gesundheitlich begrenzter Tätigkeitsdauer, in: Hien, Wolfgang / Bödeker, Wolfgang (Hrsg.): Frühberentung als Folge gesundheitsgefährdender Arbeitsbedingungen? Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW, S. 61-83.
- Bellmann, Lutz / Grunau, Phillip / Maier, Friederike / Thiele, Günter* (2013): Struktur der Beschäftigung und Entgeltentwicklung in den Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen: 2004 bis 2008, in: Sozialer Fortschritt 62, Heft 3, S. 77-87.
- Bispinck, Reinhard / Dribbusch, Heiner / Öz, Fikret / Stoll, Evelyn* (2012): Einkommens- und Arbeitsbedingungen in Pflegeberufen. Eine Analyse auf Basis der WSI-Lohnspiegel-Datenbank. Projekt LohnSpiegel.de - Arbeitspapier 07/2012. Düsseldorf: WSI in der Hans-Böckler-Stiftung.
- Blum, Marvin / Preuß, Maren / Sohn, Annalena* (2014): Außer(pflege)beruflich erworbene Kompetenzen in der Altenpflege. KoLaGe Arbeitspapier 1. Vechta: Fachgebiet Altern und Arbeit, Institut für Gerontologie, Universität Vechta.
- Brenke, Karl* (2012): Gibt es in Deutschland einen Fachkräftemangel – und wird es einen geben? Der unsichtbare Mangel, in: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.): DGD/BBSR-Dezembertagung 2011 Fachkräftemangel. Ein neues, demografisch bedingtes Phänomen?, 02/2012. Bonn: BBSR-Online-Publikation, S. 4-13.
- Corsten, Hans / Gössinger, Ralf* (2008): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. München: Oldenbourg.
- Faber, Manfred* (2014): Flexible Arbeitszeitmodelle – Das Erfolgskonzept zur Gesundheitsvorsorge, in: Hahnzog, Simon (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitsförderung: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 95-105.
- Fachinger, Uwe / Blum, Marvin* (2014): Kompetenzbasierte Personalentwicklung und Entgeltstrukturen – Probleme und Lösungsmöglichkeiten, in: Gesellschaft für

- Arbeitswissenschaft GfA (Hrsg.): Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft. Bericht zum 60. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. München: GfA-Press, S. 623-625.
- Fuchs, Johann* (2013): Demografie und Fachkräftemangel. Die künftigen arbeitsmarktpolitischen Herausforderungen, in: Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz 56, Heft 3, S. 399-405.
- Fuchs, Michaela / Weyh, Antjy* (2013): Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Fachkräftesituation im Pflegebereich in Mitteldeutschland. Eine Analyse für Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen, in: Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz 56, Heft 8, S. 1048-1055.
- Geisel, Sofie* (2014): Arbeitszeiten flexibel gestalten - Herausforderungen und Leitsätze für eine moderne Arbeitszeitkultur, in: Klaffke, Martin (Hrsg.): Generationen-Management: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 175-203.
- Grüner, Theresa / Werner, Ann-Christin / Blum, Marvin / Schorn, Nicola K. / Frerichs, Frerich / Fachinger, Uwe* (2014a): Fachlaufbahnen in der Altenpflege - Gestaltungsansätze und Perspektiven der Vergütung, in: Journal Arbeit 2014, Heft.
- Grüner, Theresa / Werner, Ann-Christin / Schorn, Nicola K. / Frerichs, Frerich* (2014b): Laufbahnen in der Pflege innovativ gestalten, in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft GfA (Hrsg.): Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft. Bericht zum 60. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. München: GfA-Press, S. 623-625.
- Haller, Sabine* (2012): Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Helmrich, Robert / Zika, Gerd / Kalinowski, Michael / Wolter, Marc Ingo* (2012): Engpässe auf dem Arbeitsmarkt: Geändertes Bildungs- und Erwerbsverhalten mildert Fachkräftemangel. Neue Ergebnisse der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen bis zum Jahr 2030. BIBB-Report. 18. Bundesinstitut für Berufsbildung. Mai 2012. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Herzberg, Frederick / Mausner, Bernard / Snyderman, Barbara B.* (1959): The motivation to work. New York: Wiley.
- Holtbrügge, Dirk* (2013): Personalmanagement. Berlin: Springer.
- Holtsch, Matthias* (2013a): Anreizwirkung multidimensionaler Entlohnungssysteme. Springer Gabler Research. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Holtsch, Matthias* (2013b): Anreizwirkung multidimensionaler Entlohnungssysteme. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Joost, Angela* (2013): Altenpflegekräfte länger im Beruf halten, in: Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz 56, Heft 8, S. 1112-1118.
- Kistler, Ernst* (2008): Alternsgerechte Erwerbsarbeit. Ein Überblick über den Stand von Wissenschaft und Praxis. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Kistler, Ernst* (2012): Führt der demografische Wandel zu einem Fach- oder gar Arbeitskräftemangel?, in: Bispinck, Reinhard et al. (Hrsg.): Sozialpolitik und

- Sozialstaat. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien, S. 149-162.
- Klenner, Christina / Strauß, Susanne* (2008): Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb. Erste Auswertung einer repräsentativen Befragung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit Kindern oder Pflegeaufgaben. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Knauth, Peter* (2007): Kombination von Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit, in: Dilger, Alexander et al. (Hrsg.): Betriebliche Familienpolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 141-158.
- Lehmann, Meike* (2006): Möglichkeiten und Grenzen der Ausgestaltung von Anreizsystemen für freie Mitarbeiter. Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Betriebswirtschaft der Universität Duisburg-Essen. Nr. 316. Duisburg: Fachbereich Betriebswirtschaft der Universität Duisburg-Essen.
- Loffing, Christian / Philipp, Dina* (2009): Hochschulabschluss sichert nicht zwingend höheres Gehalt, in: Die Schwester Der Pfleger 48, Heft 2, S. 70-74.
- Mayring, Philipp* (1988): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Deutscher Studien-Verlag.
- Morschhäuser, Martina* (2006): Reife Leistung. Personal- und Qualifizierungspolitik für die künftige Altersstruktur. Berlin: edition sigma.
- Morschhäuser, Martina / Ochs, Peter / Huber, Achim* (2008): Demographiebewusstes Personalmanagement. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.
- Mühlich, Felissa* (2008): Übergewicht als Politikum? Normative Überlegungen zur Ernährungspolitik Renate Künasts. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Müller, Herbert* (2005): Arbeitsorganisation in der Altenpflege. Ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Hannover: Schlüterscher Verlagsgesellschaft.
- Nerdinger, Friedemann W. / Stracke, Stefan / Wilke, Peter* (2010): Chancen und Risiken finanzieller Mitarbeiterbeteiligung. Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsrätebefragung. Arbeitspapier 218. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr* (2013): Individuelle Weiterbildung in Niedersachsen (IWIn). Ein Förderprogramm aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Niedersachsen. Hannover: Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr.
- Nowossadeck, Sonja* (2013): Demografischer Wandel, Pflegebedürftige und der künftige Bedarf an Pflegekräften. Eine Übersicht, in: Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz 56, Heft 8, S. 1040-1047.
- Pflegevergütungskommission* (2010): Niedersächsischer Leistungskomplekatalog nach dem Sozialgesetzbuch - Elfter Teil - (SGB XI) gültig ab 01.03.2010. Hannover: Pflegevergütungskommission.

- Pohl, Carsten* (2010): Der zukünftige Bedarf an Pflegearbeitskräften in Deutschland. Modellrechnungen für die Bundesländer bis zum Jahr 2020, in: *Comparative population studies* 35, Heft 2, S. 357-377.
- Schaper, Niclas* (2014): Wirkungen der Arbeit, in: Nerdinger, Friedemann W. et al. (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Springer-Lehrbuch: Springer Berlin Heidelberg, S. 517-539.
- Schmidt, Simone / Meißner, Thomas* (2009): *Organisation und Haftung in der ambulanten Pflege*. Praxisbuch. Heidelberg: Springer Medizin.
- Schmierl, Klaus* (2014): Demografiesensible Entgeltpolitik – Ein Zukunftsthema für Arbeitsforschung und –praxis, in: *WSI-Mitteilungen*, Heft 6, S. 470-477.
- Seifert, Hartmut* (2006): *Konfliktfeld Arbeitszeitpolitik. Entwicklungslinien, Gestaltungsanforderungen und Perspektiven der Arbeitszeit*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Wirtschafts- und Sozialpolitik.
- Spitzley, Helmut* (2007): Theorie und Empirie der Arbeitszeitflexibilisierung. Leitlinien zur Qualitätsverbesserung der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung, in: Dilger, Alexander et al. (Hrsg.): *Betriebliche Familienpolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 125-140.
- Statistisches Bundesamt* (2009): *Gesundheit - Personal : 1998 bis 2007*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Statistisches Bundesamt* (2013): *Pflegestatistik 2011. Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung. Deutschlandergebnisse*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Struck, Olaf / Dütsch, Matthias / Liebig, Verena / Springer, Angelina* (2014): Arbeit zur falschen Zeit am falschen Platz? Eine Matching-Analyse zu gesundheitlichen Beanspruchungen bei Schicht- und Nachtarbeit, in: *Journal for Labour Market Research* 47, Heft 3, S. 245-272.
- Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände* (2014): *Tarifvertrag über die betriebliche Altersversorgung der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes (Tarifvertrag Altersversorgung – ATV) vom 1. März 2002 in der Fassung des Änderungsstarifvertrags Nr. 5 vom 30. Mai 2011*. Frankfurt: Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände.
- Wickel-Kirsch, Silke / Janusch, Matthias / Knorr, Elke* (2008): *Personalwirtschaft. Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Wolff, Heimfried / Spieß, Christa Katharina / Mohr, Henrike* (2001): *Arbeit – Altern – Innovation*. Wiesbaden: Universum-Verlagsanstalt.