



kontinuum

Gesellschaft für Organisationsentwicklung
und Personalberatung e. V.

Workshop

„Arbeitszeitmodelle in der Gesundheitswirtschaft“

28. April 2015

kontinuum wird durch die Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert



Gliederung

1. **Potenziale flexibler Arbeitszeiten**
2. **Häufige Irrtümer/Vorbehalte**
3. **Varianten flexibler Arbeitszeitgestaltung**
4. **Rechtlicher Rahmen**
5. **Von der Bedarfsanalyse bis zur Umsetzung**
6. **Beispiele aus der Praxis**
 - NeuZeit – Moderne Arbeitszeiten in der Diakonie
 - Das „7/7-Arbeitszeitmodell“ – Ein innovativer Versuch für eine bessere Work-Life-Balance in der stationären Altenpflege
 - inap – Innovative Arbeitszeitmodelle für die ambulante und Stationäre Altenpflege
7. **Fazit – Handlungsempfehlungen**
8. **Weiterführende Informationen**

Potenziale flexibler Arbeitszeiten

Flexible Arbeitszeiten sind

- **bedarfsgerechter**, weil sie sich besser an den Anforderungen und Wünschen der zu Pflegenden orientieren. Aus formalen Anwesenheitspflichten werden bedarfsgerecht vereinbarte Einsatzzeiten mit Serviceversprechen und flexibel gestaltbaren Spezialleistungen. Auch kurzfristige Änderungen können hiermit bewältigt werden (bessere Kundenorientierung).
- **ökonomischer**, denn sie ermöglichen einen sparsamen Umgang mit der knappen Ressource Arbeitszeit - insbesondere durch die Berücksichtigung von Spitzenzeiten und Zeiten eines reduzierten Arbeitsaufkommens (flexible Anpassung, bessere Auslastung, Reduktion von Kosten).
- **sozialverträglich**, weil effizienteres Arbeiten die Mitarbeiter/innen entlastet und „externe Flexibilität“ (Outsourcing, befristete Beschäftigung) abbauen kann (Steigerung von Zufriedenheit und Motivation, höhere Mitarbeiterbindung).
- **mitarbeiterorientierter**, weil individuelle Zeitinteressen der Mitarbeiter/innen realisiert werden können. Durch Gestaltungsspielräume sowie durch Bedarfsorientierung wird die Arbeit als wirksamer und sinnvoller erlebt (Work-Life-Balance, höhere Mitarbeiterbindung und Zufriedenheit).
- **Fazit: Steigerung der Attraktivität und Effizienz des Unternehmens durch eine verbesserte Kundenorientierung, eine höhere Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen und damit einer hohen Mitarbeiterbindung.**

Insgesamt - ein möglicher Wettbewerbsvorteil!

Verbreitete Irrtümer/Vorbehalte

- Flexible Arbeitszeiten sind z.B. nur in der Verwaltung und dort, wo keine Betreuungsaufgaben wahrgenommen werden müssen, möglich.
- Flexible Arbeitszeiten können in Dienstplänen nicht, oder nur sehr schwer, berücksichtigt werden.
- Flexible Arbeitszeiten dienen entweder nur dem Unternehmen oder den Mitarbeiter/innen.
- Letztendlich liegt die Entscheidungsbefugnis ohnehin bei der Führung. Die Mitarbeiter/innen sind kaum in der Lage, die entsprechenden Anforderungen – ohne Anweisung – umzusetzen.

Richtig ist:

- Die Einführung eines flexiblen Arbeitszeitmodells stellt erhöhte Anforderungen an die Organisation, der Verwaltungsaufwand kann höher ausfallen und auf jeden Fall erhöhen sich die Anforderungen an die Informations- und Kommunikationskultur des Unternehmens.

Varianten flexibler Arbeitszeitgestaltung

1. Einfache und qualifizierte Gleitzeit:

Im Rahmen der **einfachen Gleitzeit** haben die Beschäftigten die Möglichkeit, Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit innerhalb bestimmter Grenzen frei zu wählen. Die Dauer der täglichen Arbeitszeit liegt allerdings fest.

Bei der **qualifizierten Gleitzeit** können die Beschäftigten sowohl über die Lage als auch über die Dauer der täglichen Arbeitszeit entscheiden. Innerhalb einer Kernarbeitszeit besteht Anwesenheitspflicht, den Rest können sie über eine Rahmenarbeitszeit frei verteilen. Es existiert eine tägliche bzw. wöchentliche Regelarbeitszeit, die den Rahmen vorgibt.

2. Überstundenkonten

Sie stellen grundsätzlich eine Überschreitung der festgelegten täglichen, wöchentlichen oder monatlichen Arbeitszeit dar. Innerhalb eines festgelegten Zeitraums werden diese Überstunden nach festen Regelungen durch Vergütung oder Freizeit ausgeglichen.

3. Job-Sharing

Zwei oder mehrere Beschäftigte teilen sich eigenverantwortlich eine Stelle. Die Beteiligten sind bei Verhinderung jeweils zur Vertretung verpflichtet.

4. Alternative Schichtmodelle

Einzelne Mitarbeiter oder auch Gruppen können ihre Zeitmodelle individuell zusammenstellen. Möglich sind wöchentliche, monatliche oder jährliche Modelle (Baukastensystem)

5. Langzeit- bzw. Lebensarbeitszeitkonten

Im Gegensatz zu Kurzzeitkonten wird „überschüssige“ Arbeitszeit, die nicht zeitnah ausgeglichen wird, über einen längeren Zeitraum gutgeschrieben. Sie dienen also dem Ansparen von Arbeitszeitguthaben, die über die normale Regelarbeitszeit hinaus gehen. Das entstandene Arbeitszeitguthaben kann dann mit unterschiedlichen Zielsetzungen genutzt werden.

Anhängig vom Ansparzeitraum und je nach Lebenslage ist es möglich, dass angesparte Guthaben zu einem zeitlich bezahlten Ausstieg aus dem Berufsleben (**Sabbatical**) in Form einer längeren Urlaubsperiode oder auch für individuelle Weiterbildung zu nutzen.

Es besteht aber auch die Möglichkeit vorzeitig in den Ruhestand gehen (**z.B. Altersteilzeit im Blockmodell oder im Teilzeitmodell**).

Häufiger wird angenommen, dass Altersteilzeitgesetz ist 2009 ausgelaufen.

Das ist nicht der Fall! – Lediglich die Förderung der Arbeitgeber über die BA ist Ende 2009 ausgelaufen.

Wichtig: Die Insolvenzsicherung der Arbeitszeitguthaben (Neuregelung im Flexi II- Gesetz)

6. Teilarbeitszeit

Teilzeit findet statt, wenn Beschäftigte regelmäßig kürzer arbeiten als vergleichbare Vollzeitmitarbeiter. Vergleichsbasis ist in der Regel die Wochenarbeitszeit, bei unregelmäßiger Arbeitszeit auch die Jahresarbeitszeit im gleichen Unternehmen mit derselben Art des Arbeitsverhältnisses und vergleichbaren Tätigkeiten. Die Regelung erfolgt durch eine Vereinbarung zwischen AG und AN (Rechtsgrundlage ist das Teilzeit- und Befristungsgesetz – TzBfG).

7. Kurzzeitkonten / Arbeitszeitkorridore / Ampelkonten

Zu den **Kurzzeitkonten** zählen Modelle, bei denen der Ausgleichszeitraum bis zu einem Jahr beträgt. Der eher starre Wochen- und Monatsbezug (z.B. bei Gleitzeitkonten) wird durch einen Halbjahres- oder Jahresbezug ersetzt. Im Rahmen dieses Zeitraumes ist es für AG und AN möglich, das vertraglich vereinbarte Arbeitszeitvolumen flexibel zu gestalten.

Voraussetzung:

Das Arbeitszeitsaldo muss im Halbjahres- bzw. Jahresdurchschnitt mit der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit übereinstimmen.

Eine Form des Kurzzeitkontos ist der **Arbeitszeitkorridor**. Hier kann in einem festgelegten Rahmen die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit innerhalb bestimmter Ober- und Untergrenzen gestaltet werden. Sie sind vom jeweiligen Arbeitsaufkommen abhängig.

Beispiel:

So kann z.B. der Arbeitgeber die wöchentliche Arbeitszeit zwischen 30 und 40 Stunden variieren, solange er in einem festgelegten Ausgleichszeitraum auf die vertraglich festgelegte Durchschnittsarbeitszeit von 35 Wochenstunden kommt. Häufig wird die Arbeitszeitkorridorregelung mit der Führung eines Kurzzeitkontos verknüpft. Dies dient zur Sicherstellung des Erreichens der – durchschnittlich - vertraglich vereinbarten Arbeitszeit.

Das **Ampelkonto** stellt eine Erweiterung für den Fall dar, dass der Ausgleich des Arbeitszeitkontos im vereinbarten Ausgleichszeitraum nicht erfolgt und somit kaum zu erreichen ist. Es fungiert als Kontrollsystem und wacht über das Erreichen bzw. nicht Erreichen der Stundensalden. In der betrieblichen Praxis sind die Stundenvorgaben in der Regel unterschiedlich hoch.



Die Rotphase bewegt sich zum Beispiel bei +/- 50 Stunden – Die Leitung muss reagieren und sicherstellen, dass die Arbeitszeitsalden wieder in den gelben bzw. grünen Bereich zurück geführt werden.



Die Gelbphase bewegt sich zum Beispiel bei +/- 40 Stunden – Mitarbeiter/innen und Leitung sollten Vereinbarungen treffen, um in den grünen Bereich zurückzukehren, um rechtzeitig ein Abgleiten in die Rotphase zu verhindern.



Die Grünphase bewegt sich zum Beispiel +/- 30 Stunden – Mitarbeiter/innen befinden sich in einer ausgeglichenen Arbeitszeitsituation und agieren bzgl. ihrer Arbeitszeit eigenverantwortlich.

Der Vollständigkeit geschuldet:

8. Abrufarbeit

Eine konkrete Arbeitszeit ist nicht ausgemacht, auch keine Stundenanzahl vereinbart sondern lediglich die Vergütung pro Stunde. Der/Die Mitarbeiter/in hält sich auf Abruf bereit. Diese Möglichkeit ist im Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG § 12) geregelt.

9. Tele-Arbeit/Heimarbeit

Arbeitnehmer arbeiten, zumindest tageweise, von zu Hause aus. In der Bewohner- und Patientenversorgung ist dieses Modell nicht anwendbar. In anderen Bereichen, in denen Pflege auch tätig sein kann, aber möglich (z.B. klinische Call-Center; Telemedizin; Stabsstellen)

10. Vertrauensarbeitszeit

Vertrauensarbeitszeit basiert auf dem Wegfall der Kontrolle der Arbeitszeit und somit auch der Arbeitszeiterfassung. Die Beschäftigten entscheiden eigenverantwortlich und haben volle Zeitsouveränität. Dieses Modell orientiert sich an definierte Ziel- und Teilzielvereinbarungen und ist überwiegend ergebnisorientiert.

11. Freiberuflichkeit

Auch die berufliche Selbstständigkeit kann im weitesten Sinne zur Arbeitszeitflexibilisierung zugerechnet werden. Diese Form ist in der Pflege – in der Vergangenheit – kaum vorgekommen, hat aber durchaus Zuwachsraten.

Rechtlicher Rahmen

Rangprinzip der Arbeitsrechtlichen Bestimmungen:



Enthält eine rangniedere Bestimmung keine Regelung zu einem Sachverhalt, so füllt die ranghöhere Bestimmung die Regelungslücke aus. Überdies darf die rangniedrigere nicht gegen die ranghöhere Bestimmung verstoßen, es sei denn, sie enthält für Arbeitnehmende eine günstigere Regelung (Günstigkeitsprinzip).

Rechtliche Regelungen im Zusammenhang mit einer Flexibilisierung der Arbeitszeit (allgemeine Vorschriften)

→ § 3 ArbZG (Arbeitszeitgesetz)

Grundsätzlich darf die durchschnittliche tägliche Arbeitszeit acht Stunden nicht überschreiten. Zulässig ist jedoch, die maximale Arbeitszeit auf zehn Stunden täglich auszudehnen, wenn innerhalb von sechs Monaten der Durchschnitt von acht Stunden werktäglich nicht überschritten wird.

→ § 4 ArbZG und § 5 ArbZG

Bei flexiblen Arbeitszeitmodellen ist die Einhaltung von Pausen- und Ruhezeiten zu gewährleisten.

→ § 16 Abs. 2 ArbZG

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die Arbeitszeit der Beschäftigten, die über die vereinbarte werktägliche Arbeitszeit hinausgeht, aufzuzeichnen, z.B. durch elektronische Zeiterfassung oder Aufzeichnung durch die Beschäftigten selbst. Die Aufzeichnungen müssen zwei Jahre aufbewahrt werden.

→ § 80 BetrVG und § 87 Abs. 1 BetrVG (Betriebsverfassungsgesetz)

Der Betriebsrat hat ein Mitbestimmungsrecht bei der Gestaltung der Arbeitszeiten und Pausen.

Weitere ggf. relevante Gesetze:

- Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)
- Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG)
- Mutterschutzgesetz (MuSchG)
- Tarifvertragsgesetz (TVG)
- Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)

Von der Bedarfsanalyse bis zur Umsetzung

Am Anfang steht die Überlegung bzgl. der Einrichtungsstrategie (Wo wollen wir hin?) und der damit verbundenen Zielerwartungen (Was wollen wir erreichen?). Es empfiehlt sich eine modulare Herangehensweise:

Modul I:

Erhebung bzw. Definition der Ziele und Präferenzen durch z.B.

- Durchführung einer Mitarbeiterbefragung
- Durchführung einer Bewohnerbefragung

Wichtig: Einbeziehung der Mitarbeitervertretung von Beginn an!

Modul II:

Analyse des Status Quo

- Personaleinsatz
- Tätigkeits- und Belastungsprofile

Modul III:

Konzeptentwicklung

- Arbeitsorganisation
- Informations- und Kommunikationsstrukturen
- Arbeitszeitmodelle

Modul IV:

Umsetzung und Feinmodifikation

- Evaluation
- Feinjustierung

Beispiele aus der Praxis

A: NeuZeit – Moderne Arbeitszeiten in der Diakonie

(Ein INNOPUNKT – Projekt des Landes Brandenburg und der Europäischen Union)

Laufzeit von April 2001 bis März 2003

- 13 beteiligte Piloteinrichtungen (auf Basis der Freiwilligkeit) aus den Bereichen der stationären und ambulanten Pflege sowie Behindertenheime und Wohngruppen

Ziel war es , die Arbeitszeitregelung und –praxis in Brandenburger Mitgliedseinrichtungen des DWBB weiter – sowie ggf. neu zu entwickeln und zu erproben. Im **Ergebnis** entstand ein Erfahrungsbericht, der fünf erfolgreiche Praxisbeispiele sehr detailliert vorstellt und beschreibt.

- Vom Dienstplan zum Serviceversprechen – Ev. Seniorenzentrum „Bethesda“ Teltow

- Eigenverantwortliche Dienstplangestaltung der Mitarbeiter/innen – Wohnheim für geistig und mehrfach Behinderte der Hoffbauer Stiftung Potsdam

- Bedarfsgerechter Arbeitszeiteinsatz mit Standardzeiten und Zeitbudgetkonto in der Diakoniestation Wittenberge

- Bedarfsorientierte Grunddienstpläne in Kinderheim und AWG des Sozialpädagogischen Zentrums Lychen der St. Elisabeth Stiftung

- „Individuellere Betreuung“ und „mehr Spaß an der Arbeit“ durch flexible Arbeitszeiten in den Potsdamer Wohngruppen der Theodor-Fliedner-Stiftung Brandenburg gGmbH

Des Weiteren wurde ein **Leitfaden zur Gestaltung und Umsetzung flexibler Arbeitszeitsysteme in Pflege- und Betreuungseinrichtungen** erstellt und veröffentlicht.

www.lasa-brandenburg.de/uploads/tx_tkia/NeuZeit.pdf

B: Das „7/7 – Arbeitszeitmodell“ ein innovativer Versuch für eine bessere Work-Life-Balance in der stationären Pflege

(Pflegewohnstift Hoppegarten/Hönow der Deutschen Seniorenstift Gesellschaft)

Das „7/7-Arbeitszeitmodell“ unterbricht – nach den Projekterfahrungen – den Kreislauf von Überlastung und krankheitsbedingtem Ausfall sowie Überforderung ersatzweise einspringender Mitarbeiter.

Das Konzept:

Beim diesem Arbeitszeitmodell arbeiten die Pflegekräfte an 7 Tagen hintereinander für zehn Stunden. Dazu kommen zwei Stunden geplante Pausenzeit. Im Anschluss haben sie 7 Tage Freizeit (abzüglich eines „administrativen Tages“).

Vorteil: Die Verantwortung für die Betreuung der Bewohner liegt eine Woche lang in den gleichen Händen – sonst übliche „Mittagsübergaben“ entfallen.

Nachteil: Die Arbeitstage sind bei diesem Modell mit zwölf Stunden einschließlich Pausen relativ lang, so dass die Dienstphasen Einschränkungen bei der Kinderbetreuung oder der Freizeitgestaltung mit sich bringen.

Allerdings: Die nachfolgenden 7 Tage stehen zu freien Verfügung – Einspringen außer der Reihe ist nicht vorgesehen – und wenn, dann nach Möglichkeit nur am administrativen „Dokumentationstag“.

Wesentliche Erkenntnisse: Verlässlichkeit und eine gute Work-Life-Balance sind realisierbar; zufriedene Mitarbeiter/innen; weniger Ausfälle; alle profitieren; Möglichkeit der Umsetzung auch in Teilbereichen einer Einrichtung

Fazit: Vorteile überwiegen!

Bericht und Leitfaden: www.deutsche-seniorenstift.de/Arbeitszeitmodell.php

C: inap – Innovative Arbeitszeitmodelle für Pflegeeinrichtungen

(Projekt der GEBERA – Gesellschaft für betriebswirtschaftliche Beratung mbH – im Auftrag des Landes Bremen) Laufzeit: 2006 – 2008

- 8 Pflegeeinrichtungen nahmen am Modellprojekt teil

Übergeordnete Ziele wurden durch das Land Bremen definiert:

- Verbesserung von familienfreundlichen Arbeitszeitbedingungen
- längerfristige Arbeitsplatzsicherung
- Beschäftigungsförderung

Eine neue flexiblere Arbeitszeitgestaltung soll insbesondere die persönlichen Präferenzen der Mitarbeiter sowie der Pflegebedürftigen/Bewohner/innen berücksichtigen. Dabei war eine Analyse und Optimierung der bisherigen Arbeitsorganisation von besonderer Bedeutung.

Ableitung und Erarbeitung einrichtungsspezifischer Ziele:

- Optimierung der pflegerischen Qualität
- Steigerung der Zufriedenheit der Pflegebedürftigen/Bewohner/innen
- Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen
- Stärkung der wirtschaftlichen Situation der Pflegeeinrichtungen

Die Entwicklung einer modellhaften Vorgehensweise zur Arbeitszeitgestaltung in Pflegeeinrichtungen wird als übergeordnetes Ziel besonders hervorgehoben.

Ergebnis: Nicht in allen Häusern wurden – wie ursprünglich erwartet – die Arbeitszeiten verändert. Drei Häuser blieben bei ihren gewohnten Arbeitszeiten. In allen Einrichtungen wurden jedoch Abläufe verändert, um Arbeitsspitzen und Arbeitszeiten besser in Einklang zu bringen.

Abschlussbericht: www.inap-bremen.de

Fazit – Handlungsempfehlungen

1. Erarbeiten Sie ein **Konzept, dass** zu Ihrer Einrichtung **passt!** (Beispiele können nur eine Anregung geben)
2. Installieren Sie eine **interne** Projektgruppe!
3. Binden sie die Mitarbeitervertretung **frühzeitig** ein!
4. Beteiligen Sie Führungskräfte **und** Mitarbeiter/innen!
5. Starten Sie zunächst als **befristetes** Modell!
6. Richten Sie eine **Clearingstelle** ein!
7. **Evaluieren** Sie die Erfahrungen aus der Erprobung des flexiblen Arbeitszeitmodells!
8. **Optimieren** Sie Ihr Modell!
9. Halten Sie Ihr Projekt **kurz!**

Quelle: www.neuzeit-diakonie.de

Weiterführende Informationen

Nützliche Links:

Flexibles Arbeitszeitmanagement in der Pflege – Arbeitszeitprojekt der Hamburgischen Pflegegesellschaft – HPG

www.hpg-ev.de/download/sobi_Beratung_projektbericht.pdf

Flexible Arbeitszeit und soziale Sicherheit

www.boeckler.de/pdf/p_abp097.pdf

Externe Beratung und Begleitung

www.arbeitszeitberatung.de

Weiterführende Literatur:

Susanne Wagner, Flexible Arbeitszeitmodelle, Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg 2006.

Roland Winiger, Praxishandbuch flexible Arbeitszeitmodelle, Praxium-Verlag, 2011.

Ingo Hamm, Flexible Arbeitszeiten in der Praxis, Bund-Verlag, 2001.