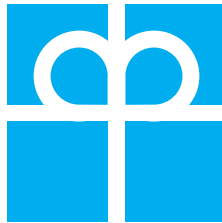


Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg e.V.



Leitfaden
zur Gestaltung und Umsetzung
flexibler Arbeitszeitsysteme
in Pflege- und Betreuungseinrichtungen

- Erfahrungen aus einem Modellprojekt
des Diakonischen Werkes
Berlin-Brandenburg e.V. -

NeuZeit
Moderne
Arbeitszeiten in
der Diakonie

Ein INNOPUNKT - Projekt
des Landes Brandenburg und der Europäischen Union



Inhalt

| | |
|---|-----------|
| Vorwort | 4 |
| 1. Warum Arbeitszeitflexibilisierung notwendig und für die Einrichtungen wie die Mitarbeiterinnen¹ gewinnbringend ist ... | 5 |
| 2. Warum sich Pflege- und Betreuungseinrichtungen mit flexiblen Arbeitszeiten oft schwer tun – und warum dies vermeidbar ist | 7 |
| 3. Die Bedarfserhebung: das A und O anforderungsgerechter Arbeitszeitregelungen | 8 |
| 4. Erfolg versprechende Regelungselemente flexibler Arbeitssysteme | 16 |
| 5. Flexibilisierungswege diakonischer Einrichtungen: fünf Praxisberichte aus den Modellprojekten | 20 |
| ▪ Vom Dienstplan zum Serviceversprechen: die Erfahrungen des Evangelischen Seniorenzentrums „Bethesda“, Teltow | 21 |
| ▪ Eigenverantwortliche Dienstplangestaltung durch die Mitarbeiterinnen im Wohnheim für geistig und mehrfach Behinderte der Hoffbauer-Stiftung Potsdam | 26 |
| ▪ Bedarfsgerechter Arbeitszeiteinsatz mit Standardzeiten und Zeitbudgetkonto in der Diakoniestation Wittenberge | 31 |
| ▪ Bedarfsorientierte Grunddienstpläne in Kinderheim und AWG des Sozialpädagogischen Zentrums Lychen der St. Elisabeth Stiftung | 35 |
| ▪ „Individuellere Betreuung“ und „mehr Spaß an der Arbeit“ durch flexible Arbeitszeiten in den Potsdamer Wohngruppen der Theodor-Fliedner-Stiftung Brandenburg gmbH | 40 |
| 6. Wie Sie flexible Arbeitszeiten auf den Weg bringen können: Umsetzungstipps | 45 |
| Anhang (Literatur ▪ Arbeitszeit-Links im Internet ▪ Kontaktadressen) | 49 |
| Impressum | 51 |

¹ Hier und im Folgenden wird – ausschließlich aus Gründen leichterer Lesbarkeit – stets nur die weibliche Form verwendet; gemeint sind jedoch männliche und weibliche Personen.

Vorwort

Das Projekt

Von April 2001 bis März 2003 führte das Diakonische Werk Berlin-Brandenburg e.V. (DWBB) das Projekt „NeuZeit – Moderne Arbeitszeiten in der Diakonie“ durch, das in die INNOPUNKT-Kampagne „Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg“ des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg eingebettet war und aus Mitteln des Landes, des Europäischen Sozialfonds sowie des Trägers gefördert wurde. Ziel war es, die Arbeitszeitregelung und -praxis in Brandenburger Mitgliedseinrichtungen des DWBB weiter- sowie ggf. neu zu entwickeln – insbesondere in den 13 für das Modellprojekt auf freiwilliger Basis ausgewählten Piloteneinrichtungen. Auf der Basis neuer Bestimmungen in den einschlägigen AVR zur Gestaltung von Arbeitszeitkonten wurden auf der Grundlage von Arbeitszeit-Dienstvereinbarungen innovative Arbeitszeitsysteme in der Praxis erprobt.

Die Erfahrungen aus diesem Modellprojektes haben wir in diesem Leitfaden für Sie zusammengestellt. Unter anderem stellen wir Ihnen fünf erfolgreiche Praxisbeispiele aus den Projektbereichen „Altenheime“, „Ambulante Pflege“, „Behindertenheime“ und „Wohngruppen“ detailliert vor. Abschließend leiten wir verallgemeinerbare Handlungsempfehlungen für „Ihr“ Arbeitszeitprojekt ab.

Mit diesem Leitfaden möchten wir Einrichtungsleitungen, Führungskräfte, Dienstplanverantwortliche, Arbeitszeitprojektgruppen, Mitarbeitervertretungen und Mitarbeiterinnen ansprechen, die sich in Pflege- und Betreuungseinrichtungen – konzeptionell oder „im täglichen Leben“ – mit Arbeitszeitgestaltung beschäftigen. Ausdrücklich wenden wir uns nicht nur an Verantwortliche und Beschäftigte diakonischer Einrichtungen, sondern auch an Einrichtungen zur Pflege und Betreuung anderer Träger, die wir mit diesem Leitfaden ebenfalls auf ihrem Weg in eine flexiblere Arbeitszeit unterstützen möchten.

Der Inhalt dieser Broschüre

Die Potenziale flexibler Arbeitszeitsysteme möchten wir Ihnen in Kapitel 1 nahe bringen. In Kapitel 2 erklären wir, warum Pflege- und Betreuungseinrichtungen den Sprung in die flexible Arbeitszeitgestaltung häufig (noch) nicht gewagt haben. Im 3. Kapitel geht es um die voraussetzungslose Erhebung des Besetzungsbedarfs – den wichtigsten Projektschritt überhaupt. Anschließend stellen wir Ihnen sinnvolle Grundelemente flexibler Arbeitszeitmodelle in Kapitel 4 vor. Hieran schließt sich der Praxisteil des Leitfadens in Kapitel 5 an. Und abschließend dürfen wir Ihnen Tipps zur Umsetzung geben, damit Sie vermeidbare Fehler gar nicht erst machen (Kapitel 6), und Ihnen viel Erfolg auf dem Weg in eine flexiblere Arbeitszeitwelt wünschen (Kapitel 7).

Berlin, im Februar 2003

Lars Herrmann
Jana Jelenski
Dr. Christian Schlottfeldt
Georg Schnitzler

1. Warum Arbeitszeitflexibilisierung notwendig und für die Einrichtungen wie die Mitarbeiterinnen gewinnbringend ist

Arbeitszeitflexibilisierung wird auch im Pflege- und Betreuungsbereich mehr und mehr zur betrieblichen Selbstverständlichkeit – nicht nur angesichts veränderter gesellschaftlicher und rechtlicher Rahmenbedingungen, sondern auch, weil die Einrichtungen hiermit ein besonders wirksames Instrument zur Umsetzung ihres sozialen Betreuungsauftrages – der Verantwortung für die anvertrauten Menschen sowie der Fürsorge für die Mitarbeiterinnen – in die Hand bekommen.

Pflege- und Betreuungseinrichtungen registrieren tagtäglich, dass den oft als zeitlich „unendlich“ erlebten Bedürfnissen der Bewohnerinnen begrenzte Arbeitszeit-Ressourcen gegenüber stehen. Darüber hinaus sehen sie sich mit höheren Anforderungen für eine qualifizierte und individualisierte Leistungserbringung gegenüber den zu betreuenden Personen und deren Angehörigen bei gleichzeitig zunehmenden Finanzierungsengpässen konfrontiert. Und die Mitarbeiterinnen erwarten – zu Recht – größere Gestaltungsspielräume für ihre persönlichen Zeitinteressen. Herkömmliche Modelle zur Dienstplangestaltung können diese Erwartungen oft nicht befriedigen.

Flexible Arbeitszeiten können dagegen die Voraussetzungen für ein bedarfsgerechtes, konkurrenzfähiges, sozialverträgliches und mitarbeiterorientiertes Arbeiten schaffen:

Potenziale flexibler Arbeitszeiten

- Flexible Arbeitszeiten sind **bedarfsgerechter**, weil sie sich besser an den Anforderungen und Wünschen der Bewohnerinnen orientieren. Aus formalen Anwesenheitspflichten werden bedarfsgerecht vereinbarte Einsatzzeiten mit Serviceversprechen und flexibel gestaltbaren Spezialleistungen. Und auch kurzfristige Anforderungsänderungen können hiermit bewältigt werden.
- Flexible Arbeitszeiten sind **ökonomischer**, denn sie ermöglichen einen sparsamen Umgang mit der knappen Ressource Arbeitszeit – insbesondere durch Wenigerarbeit zur richtigen Zeit (z.B. bei Abwesenheit der Bewohnerinnen tagsüber). Des Weiteren können qualifizierte, loyale Mitarbeiterinnen auch über größere Auslastungstäler hinweg gehalten werden. Hierdurch werden die Einrichtungen für ihre potenziellen Kundinnen attraktiver, so dass sie sich im zunehmenden **Wettbewerb** auf dem Pflegemarkt behaupten können.
- Effizientes Arbeiten entlastet die Mitarbeiterinnen und drängt „externe Flexibilität“ (Outsourcing, befristete Beschäftigung, etc.) zurück, weshalb flexible Arbeitszeiten besonders **sozialverträglich** sind.
- **Und last but not least** sind flexible Arbeitszeiten **mitarbeiterorientierter**, weil die Mitarbeiterinnen ihre individuellen Zeitinteressen hierin unaufwändig realisieren können. Durch Gestaltungsspielräume sowie durch Bedarfsorientierung erleben sie ihre Arbeit als sinnvoll und wirksam. Damit bleiben die Einrichtungen am Arbeitsmarkt attraktiv.

Auch bei den Verantwortlichen des DWBB stand die Flexibilisierung der Arbeitszeiten schon länger auf der Tagesordnung. Den Anstoß, sich diakonieweit hiermit auseinander zu setzen und das Modellprojekt „NeuZeit“ ins Leben zu rufen, gab eine wichtige Änderung der tarifvertraglichen Rahmenbedingungen: Seit dem 01.01.2003 gelten die neuen §§ 9ff („Regelmäßige Arbeitszeit“) der Arbeitsvertraglichen Richtlinien der Diakonie Berlin-Brandenburg (AVR) verbindlich für alle Pflege- und Betreuungseinrichtungen des DWBB. Die Kernpunkte der neuen Bestimmungen sind:

Auszug aus den neuen §§ 9ff AVR Diakonie Berlin-Brandenburg

- **Ausgleichszeitraum** für die regelmäßige Vollzeit-Arbeitszeit von 38,5 Wochenstunden [AVR-Ost: ab 2003 schrittweise Absenkung von 40 auf 38,5 Stunden] ist ein Kalenderjahr [§ 9 Abs. 1].
- **Durchschnittliche tägliche Arbeitszeit:** 7,7 Stunden (AVR-Ost 2003: 7,9; 2004: 7,8; 2005: 7,7 Stunden), bei Teilzeitbeschäftigten 1/5 der wöchentlichen Vertragsarbeitszeit [§ 9 Abs. 2].
- **Dauer der täglichen Arbeitszeit:** bis 10 Stunden [§ 9 Abs. 3], darüber hinaus durch Dienstvereinbarung bei regelmäßiger Arbeitsbereitschaft in erheblichem Umfang (bei Ausgleich auf werktäglich 8 Stunden in einem Kalenderjahr) bzw. in bestimmten Einrichtungstypen, „wenn dies die Konzeption der Einrichtung erfordert“ – bei Ausgleich innerhalb von 8 Wochen maximal 2 mal/Woche oder 4 mal/14-tägig.
- **Jahresarbeitszeitkonten** sind dienstgeberseitig für sämtliche Mitarbeiterinnen einzurichten, zu führen und kalenderjährlich abzurechnen; zusätzlich können auf Mitarbeiter-Antrag **Langzeitkonten** eingerichtet werden [§ 9b Abs. 1].
- **Monatlicher Arbeitszeitsaldo** (Abweichung zwischen Monats-Soll-Arbeitszeit und tatsächlich geleisteter Arbeitszeit in Form von „Plusstunden“ oder „Minusstunden“) grundsätzlich maximal +/-30h, im Einzelfall bei vorheriger Vereinbarung zwischen Mitarbeiterin und Dienstgeberin darüber hinaus; ansonsten Verfall überschüssiger Salden, sofern die Stunden nicht als (→) Überstunden gelten [§ 9b Abs. 5].
- **Fortlaufender Jahresarbeitszeitsaldo** (gebildet aus der Addition der Monatsarbeitszeitsalden): darf 50 Minusstunden nicht überschreiten [§ 9b Abs. 5].
- **Übertrag** von maximal +150 bis -50h auf das nächste Kalenderjahr; Zeitguthaben >150h sind „innerhalb der nächsten vier Kalendermonate zusammenhängend in Freizeit auszugleichen“; bei Unmöglichkeit Auszahlung; für einzelne Arbeitsbereiche mit erheblichen Auslastungsschwankungen bzw. Saisonarbeit sind Abweichungen durch Dienstvereinbarung möglich [§ 9b Abs. 6-8].
- Anträgen der Mitarbeiterinnen auf **Zeitausgleich** ist zu entsprechen, soweit ihnen nicht dringende dienstliche bzw. betriebliche Interessen oder Interessen anderer Mitarbeiterinnen, die unter sozialen Gesichtspunkten Vorrang verdienen, entgegen stehen [§ 9b Abs. 9].
- **Zeitausgleich verringert** den Saldo des Jahresarbeitszeitkontos um die dienstplanmäßige bzw. betriebsübliche Arbeitszeit, ggf. um 1/5 der individuellen Wochenarbeitszeit. **Arbeitsunfähigkeit** während des Zeitausgleichs mindert

den Saldo des Jahresarbeitszeitkontos „nur in der ersten Woche“; danach wird die Freistellung (analog Urlaub) unterbrochen [§ 9b Abs. 10].

- Ggf. einzelvertragliche Vereinbarung des Auf- und Abbaus eines **Langzeitkontos** [§ 9b Abs. 12].
- **Ausgleich** von Jahresarbeitszeit- und Langzeitkonto bei Beendigung des Dienstverhältnisses; verbliebene Plusssalden werden ausgezahlt (ggf. an die Erben), Minussalden mit den letzten Monatsbezügen verrechnet [§ 9b Abs. 13].

2. Warum sich Pflege- und Betreuungseinrichtungen mit flexiblen Arbeitszeiten oft schwer tun – und warum dies vermeidbar ist

Obwohl die Einführung flexibler Arbeitszeiten für Einrichtungen und Mitarbeiterinnen gleichermaßen interessant ist, wagen viele Verantwortliche die Abkehr von der herkömmlichen Dienstplangestaltung nicht. Ressentiments gegenüber flexibleren Arbeitszeiten werden häufig mit auf den ersten Blick verständlich erscheinenden Argumenten begründet. Jedoch versperren diese Blockaden unnötigerweise den Weg in eine flexiblere Arbeitszeitwelt. Deshalb beleuchten wir in diesem Kapitel einige typische Missverständnisse.

Es stimmt nicht, dass ...

... flexible Arbeitszeiten nur in der Verwaltung und dort, wo keine Betreuungsaufgaben wahrgenommen werden müssen, möglich sind.

Es ist im Gegenteil so, dass die Anforderungen an die Flexibilität der Arbeitszeitregelung dann am höchsten sind, wenn die Leistung zu einem bestimmten Zeitpunkt oder innerhalb enger zeitlicher Vorgaben erbracht werden muss – wie es in Pflege- und Betreuungseinrichtungen beispielsweise für den Großteil der täglich erforderlichen Leistungen unabdingbar ist.

... flexible Arbeitszeiten in Dienstplänen nicht berücksichtigt werden können.

Stellen herkömmliche Dienstpläne auf im Zeitablauf einheitliche Arbeitszeiten ab, gehen sie oft an den wirklichen Anforderungen der Betreuung vorbei und produzieren häufig personelle Überbesetzungen, weil die verfügbare Personalkapazität voll verplant wird – unabhängig vom tatsächlichen Bedarf. Dies kann durch flexible Arbeitszeiten vermieden werden, wenn der Personaleinsatz bedarfsgerecht erfolgt und auch kurzfristigen Flexibilitätsanforderungen noch nachgekommen werden kann. Hierdurch wird das Arbeitszeitsystem weniger anfällig gegen in- und externe „Störungen“ wie Bedarfsänderungen.

... dass flexible Arbeitszeiten entweder nur der Einrichtung oder nur den Mitarbeiterinnen Vorteile bringen.

In der Regel nehmen in den Einrichtungen verschiedene Gruppen – von der Einrichtungsleitung und anderen Führungskräften sowie der Mitarbeitervertretung ü-

ber die Bewohnerinnen bis hin zu den Mitarbeiterinnen – Arbeitszeitveränderungen unterschiedlich wahr. Ob sich die Einzelne allerdings „betroffen“ fühlt oder sie als Chance für eine bedarfsgerechtere und individuellere Betreuung der Bewohnerinnen versteht, die zumeist auch zu einer größeren Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit führt, wird im Wesentlichen vom Selbstverständnis der Beteiligten abhängen. Die Praxis zeigt, dass die meisten Mitarbeiterinnen verantwortungsbewusst mit den neuen Gestaltungsanforderungen und -spielräumen umgehen. Arbeitszeitflexibilisierung ist kein Nullsummenspiel; die unterschiedlichen (Arbeitszeit-) Interessen müssen und können in der Regel auch ausgewogen berücksichtigt werden.

... dass die Entscheidungsbefugnis von vornherein bei der Führungskraft liegen muss, weil die Mitarbeiterinnen ohne Anweisung die entsprechenden Ergebnisse nicht bringen.

Erleben Ihre Mitarbeiterinnen, dass letztendlich immer die Führungskraft die Entscheidungen trifft, werden sie sich bald von jedweder Verantwortung für den bedarfsgerechten Arbeitszeiteinsatz verabschieden. Die meisten Mitarbeiterinnen sind in ihrer Privatsphäre durchaus in der Lage, eigenverantwortlich zu denken und zu handeln – etwa bei der Organisation des Familienlebens. Warum sollten sie dann nicht auch in der Einrichtung in der Lage sein, eine eigenverantwortliche Steuerung der Arbeitszeit zu praktizieren, wenn Sie es Ihnen zutrauen – und dies anhand vereinbarter Ziele fortlaufend überprüfen?

Soweit unsere Antworten auf einige der besonders typischen Argumente gegen flexible Arbeitszeiten. Lesen Sie bitte nun in Kapitel 3, wie Sie Ihr Arbeitszeitprojekt richtig angehen.

3. Die Bedarfserhebung: das A und O anforderungsgerechter Arbeitszeitregelungen

Die im Rahmen des NeuZeit-Projekts auf Einrichtungsebene installierten Projektgruppen (zu ihrer Zusammensetzung siehe Kapitel 5 und 6) starteten ihre inhaltliche Arbeit mit der Bedarfsanalyse: Welche Aufgaben müssen wir wann erledigen? Wie viel Zeit benötigen wir hierfür? Wie viele Mitarbeiterinnen müssen wir jeweils einsetzen? Diese Fragen müssen auch Sie für jedes neue Arbeitszeitsystem beantworten.

Von der arbeitszeitzentrierten zur bewohnerorientierten Besetzung

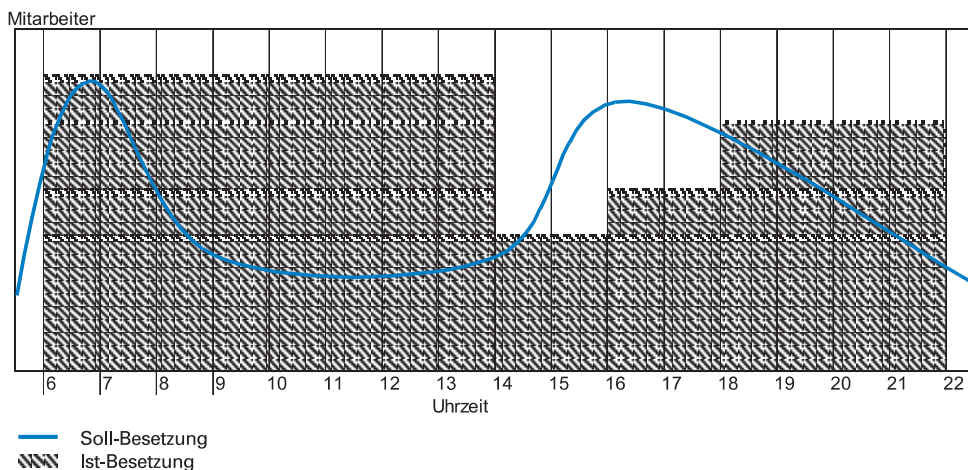
Ihr neues Arbeitszeitsystem wird sich nur dann wirklich an den Bedürfnissen der von Ihnen zu betreuenden Personen ausrichten, wenn Sie den Besetzungsbedarf unabhängig von den bisherigen Arbeitszeit-Gegebenheiten erheben. Anderenfalls laufen Sie Gefahr, die zur Verfügung stehende (Vertrags-)Arbeitszeit Ihrer Mitarbeiterinnen sowie deren – vielfach verständliche – Arbeitszeitwünsche zur Grundlage der personellen Besetzung Ihrer Einrichtung zu machen. Hierin liegt jedoch einer der wesentlichen Gestaltungsfehler herkömmlicher Arbeitszeitsysteme.

Und so stellten auch die Beteiligten im Modellprojekt bei der Problemanalyse meist fest, dass sie ihre bisherigen Arbeitszeitmodelle nicht konsequent am Bedarf aus-

gerichtet hatten. So war häufig die gesamte verfügbare Personalkapazität in mitunter lang laufenden Dienstplänen verteilt, obgleich sich lediglich 50-90% der im Dienstplan fixierten Dienstzeiten auf **Standardleistungen** (siehe Seite 11ff) bezogen. Die Erledigung der Aufgaben orientierte sich oft an der durch die Dienste vorgegebenen Anwesenheit der Mitarbeiterinnen. Die gesamte Arbeitszeit war im Dienstplan eingeteilt, so dass keine Kapazität für die für Bewohnerinnen und Mitarbeiterinnen interessanten **Spezialleistungen** – wie zum Beispiel gemeinsame Ausflüge oder besondere Freizeitaktivitäten mit den Bewohnerinnen – blieb. Für die Alternative Überstunden stand aber auch kein Geld zur Verfügung.

In einer betreuten Wohngruppe wurden die Mitarbeiterinnen immer in gleich lange Dienste eingeteilt, obwohl der konkrete Unterstützungsbedarf von den geplanten Aktivitäten abhing. Standardleistungen wurden teilweise zu Zeiten erbracht, die nicht den Anforderungen und Interessen der Bewohnerinnen entsprachen. So waren mehrere Einrichtungen tagsüber auch dann besetzt, wenn alle Bewohnerinnen außer Haus waren.

Abbildung 1 – Abweichung von Ist- und Soll-Besetzung (Beispiel)



Wollen Sie derartige Abweichungen vermeiden, müssen zwingend die Betreuungsbedürfnisse über die von Ihrem Team zu erbringenden Leistungen entscheiden – und damit zugleich u.a. über die Gesamtbesetzungszeit Ihrer Einrichtung, über die Anzahl an Mitarbeiterinnen, die Sie zu bestimmten Zeiten einsetzen müssen und über die Zeiten, die Sie für die Bewältigung täglich wiederkehrender Aufgaben einplanen müssen bzw. die Sie für „Extras“ aufwenden können. Hierzu gehört im Übrigen auch, einen einmal festgestellten Besetzungsbedarf laufend zu überprüfen. Kurzfristige Bedarfsänderungen müssen in Ihrem neuen Arbeitszeitsystem ohne Probleme bewältigt werden können.

Warum die Bedarfsanalyse (häufig) so schwierig ist

Wenn Sie mit Ihren Mitarbeiterinnen – und diese sollten Sie, nicht nur aus Akzeptanzgründen, in die Weiterentwicklung des Arbeitszeitsystems einbeziehen (mehr dazu in Kapitel 6) – den Besetzungsbedarf erheben, werden Sie bemerken, dass

es einigen von ihnen schwer fallen wird, die Bedürfnisse, Interessen und Wünsche der zu betreuenden Personen und ihre eigenen Bedürfnisse, Interessen und Wünsche auseinander zu halten. Schon bei der möglichst objektiven Analyse der notwendigen Besetzung werden Sie hören: „Ein solcher Dienst wäre viel zu kurz. Teildienste wollen wir nicht. Nur zufriedene Mitarbeiterinnen können gut arbeiten.“ Oder Ihre Mitarbeiterinnen führen die Bedürfnisse der Bewohnerinnen ins Feld, um ihre eigenen Bedürfnisse nicht gleich in den Vordergrund zu rücken. Zum Beispiel wird in der Behindertenhilfe, wo in vielen Wohngruppen nach dem Frühstück bis zum Nachmittag in der Regel keine Bewohnerinnen da sind, die Anwesenheit der Mitarbeiterinnen in dieser Zeit mit dem Berg Hauswirtschaft („Wir müssen bereits das Abendbrot vorbereiten“), der vielen Verwaltungsarbeit, den notwendigen Telefonaten und Dokumentationen und den manchmal erkrankten Bewohnerinnen begründet. Natürlich müssen diese Arbeiten erledigt werden; ob aber tatsächlich die leere Wohngruppe dafür der richtige Zeitpunkt ist, müssen Sie mit Ihren Mitarbeiterinnen offen und ohne Tabus besprechen. Hinterfragen Sie auch tradierte Abläufe: Wollen wirklich alle Bewohnerinnen zur selben Zeit frühstücken? Weit überwiegend hat man es aber und hatten es auch die Piloteinrichtungen – und dies sei hier ausdrücklich hervorgehoben – mit überaus verantwortungsbewussten Mitarbeiterinnen zu tun. So benannten beispielsweise die Mitarbeiterinnen der Wohn- und Werkstätten Theodor-Fliedner, Brandenburg, die „stärkere Bedarfsorientierung“ als bedeutendes Handlungsfeld und Ziel des Projektes. Hierzu sollten u.a. für jede Bewohnerin individuelle Betreuungszeiten im Dienstplan berücksichtigt werden. Erhofft haben sich die Mitarbeiterinnen von dem Projekt aber auch „mehr Zeit für die Bewohnerinnen und für die individuelle Betreuung“, eine „spontanere Erfüllung der Wünsche der Bewohnerinnen“, „die Möglichkeit für kurzfristige Aktivitäten“ sowie die bessere „Erreichbarkeit der Mitarbeiterinnen zu besonderen Anlässen“.

Warum auch die Mitarbeiterinnen hiervon profitieren

In flexiblen Arbeitszeitsystemen müssen sämtliche persönlichen Zeitinteressen der Mitarbeiterinnen, die mit den festgelegten Arbeitsaufgaben und Standards zu vereinbaren sind, realisiert werden können. Das ist nur konsequent: Denn warum sollte zum Beispiel eine Mitarbeiterin nicht auch einmal früher nach Hause gehen, wenn sie von einer zu betreuenden Person am Abend nicht mehr gebraucht wird? Warum sollten Mitarbeiterinnen zur Arbeit erscheinen, wenn die Bewohnerinnen im Urlaub sind? Sofern die Aufgabe nichts anderes verlangt, gibt es keinen Grund, einen Arbeitszeitwunsch einer Mitarbeiterin nicht zu erfüllen. Hiervon hängt nicht zuletzt ab, ob es Ihnen gelingt, das wichtigste ökonomische Potenzial flexibler Arbeitszeiten zu heben, das im Wenigerarbeiten zur richtigen Zeit liegt. Geht die Mitarbeiterin heute vorzeitig nach Hause, weil sie alle Leistungen erbracht hat, hat sie das nächste Mal, wenn zum Beispiel eine Bewohnerin eine besondere Freizeitaktivität durchführen möchte, hierfür noch (mehr) (Arbeits-)Zeit zur Verfügung.

Wie Sie vorgehen sollten

Nun zeigen wir Ihnen, wie Sie den Besetzungsbedarf Ihrer Einrichtung gemeinsam mit Ihren Mitarbeiterinnen unter Zuhilfenahme verschiedener „Tools“ erheben können. Dabei machen wir Sie mit dem Verfahren bekannt, nach dem alle Piloteinrichtungen ihren Bedarf analysiert haben.

1. Tool: Planungsinstrument Standard-, Spezial- und Akutleistungen

Grundsätzlich geht es bei der Bedarfserhebung um die Frage, wie viele Mitarbeiterinnen mit welchen Qualifikationen wann wo benötigt werden. Hierbei müssen Sie beachten, dass ein großer Teil des Besetzungsbedarfs längerfristig planbar ist, während Ihnen andere Aufgaben erst kurzfristig bekannt werden. Zur Differenzierung dieser unterschiedlichen Aspekte der Bedarfserhebung hat sich auch im Modellprojekt die Unterscheidung zwischen Standard-, Spezial- und Akutleistungen bewährt.

Standardleistungen nennen wir „zeitlich feste“ Leistungen in der Regel, aber nicht ausschließlich der Grundversorgung mit regelmäßig wiederkehrenden direkten Betreuungsleistungen. Insbesondere die Arbeitsaufgaben im Zusammenhang mit der alltäglichen Lebensführung der zu betreuenden Personen gehören überwiegend zu den Standardleistungen (siehe Kapitel 5). Sie bilden damit das **Grundgerüst der Dienstplanung** – meist in Form von definierten Diensten, die unabhängig von aktuellen Erfordernissen besetzt werden müssen. Auch Standardleistungen bieten Flexibilität, indem im Team die Besetzung der einzelnen Dienste entsprechend den meist persönlich unterschiedlichen Wünschen und Interessen ausgehandelt und abgesprochen wird.

Spezialleistungen nennen wir „zeitlich variable“ Leistungen, die regelmäßig auftreten können, meist aber unregelmäßig anfallen. Sie müssen fortlaufend terminiert werden. Hierzu gehören beispielsweise planbare Ereignisse wie terminlich vereinbarte Einzelbetreuungen ebenso wie kurzfristige Anforderungen, etwa die Begleitung bei einem Arztbesuch (siehe auch hier zu weiteren Beispielen Kapitel 5). Sie ergänzen das Dienstplan-Grundgerüst mit aufgabenbezogenen Einsatzzeiten. Spezialleistungen erfordern durch ihre Terminierung individuelle, teilweise für persönliche Zeitinteressen offene Flexibilität. Art, Volumen und Lage der Spezialleistungen werden fortlaufend im Voraus (auch mit den zu betreuenden Personen!) besprochen und im Dienst- bzw. Einsatzplan eingetragen.

Akutleistungen – diese Kategorie wurde im Rahmen der Bedarfsanalyse der Pilotereinrichtungen entwickelt – nennen wir unregelmäßig und unvorhersehbar auftretende Anforderungen, die nicht bereits durch Standardleistungen abgedeckt werden – beispielsweise ein akuter Arztbesuch während des besetzungsfreien Vormittags oder eine Einweisung ins Krankenhaus während des nur mit einer Mitarbeiterin besetzten Nachtdienstes. Durch entsprechende Regelungen zur Einsatzflexibilität oder Rufbereitschaft eröffnen sich hierfür zeitliche Gestaltungsspielräume für die Mitarbeiterinnen. Akutleistungen werden im Dienst- bzw. Einsatzplan ggf. nachträglich erfasst.

Insbesondere die Unterscheidung von Standard- und Spezialleistungen hat mit vielen Missverständnissen und Vorurteilen zu kämpfen. So sind viele Spezialleistungen ebenso unverzichtbar wie Standardleistungen und viele Spezialleistungen ebenso planbar wie Standardleistungen – nicht aber täglich wiederkehrend. Darüber hinaus sollten Sie beachten, dass es Leistungen gibt, die Sie beiden Kategorien zuordnen könnten. So kann es sich bei einer wiederkehrenden Dokumentationspflicht sowohl um eine Standard- als auch um eine Spezialleistung handeln. Ihr Team bestimmt, wie es das hier angebotene Planungsinstrument Standard- und Spezialleistungen nutzt, welcher Kategorie es also eine Leistung zuordnet.

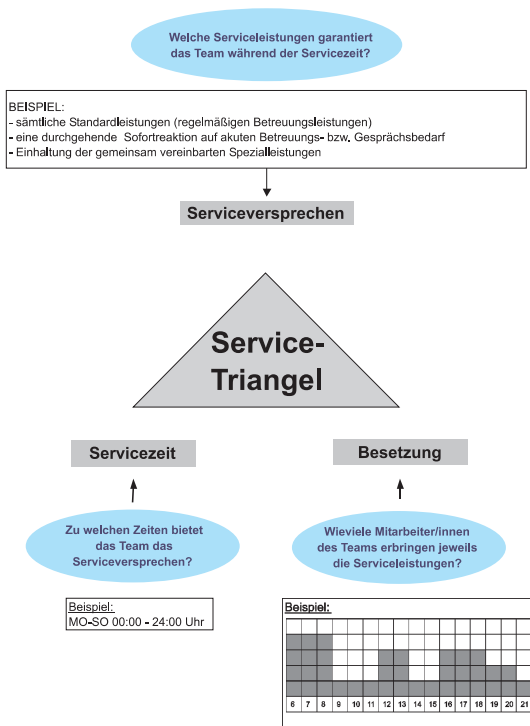
2. Tool: Vom Besetzungsbedarf zum Servicetriangel

Die Standard- und Spezialleistungen sind Voraussetzung für den nächsten Schritt – die Definition von mitarbeiter-unabhängigen Servicestandards. Diese sollten Sie schriftlich mit Ihren Mitarbeiterinnen vereinbaren, da hiermit eine verbindliche Aussage über die Qualität der Leistungserbringung getroffen wird. Gleichzeitig macht die Einrichtungsleitung damit ihre Erwartungen gegenüber den Mitarbeiterinnen deutlich, was zugleich Voraussetzung für ein flexibles Arbeitszeitverhalten der Mitarbeiterinnen ist. Hat eine Mitarbeiterin beispielsweise die abendlichen Standardleistungen abgeschlossen und wird sie von keiner Bewohnerin mehr beansprucht, kann sie ruhigen Gewissens auch vor Dienstende nach Hause gehen, vorausgesetzt es ist noch eine Kollegin anwesend.

Zur Vereinbarung der Servicestandards gehört es auch, diese fortlaufend zu überprüfen sowie ggf. anzupassen. So sollten Sie immer ein Auge darauf haben, ob die einmal gefundenen Standards noch sinnvoll sind und ob sie nicht mit geringerem Aufwand – beispielsweise durch Vereinfachung der Arbeitsabläufe – erbracht werden können.

Servicestandards, Dienstzeiten und die für die Erbringung der Standardleistungen notwendige Mindestbesetzungsstärke – die Ermittlung der letzten beiden Größen wird in Tool 3 vorgestellt – bilden zusammen den sogenannten Servicetriangel (Abbildung 2). Auf dieser Basis erfolgt die Einsatzplanung in den Teams.

Abbildung 2 – Der Service-Triangel



3. Tool: Dienstplan-Grundgerüst: die „Übersetzung“ der Standardleistungen in Dienste

Haben Sie sich mit Ihren Mitarbeiterinnen auf die für Ihre Bewohnerinnen wichtigen Standard- und Spezialleistungen verständigt, tragen Sie zunächst nur die Dienste zur Erbringung von Standardleistungen in den Dienstplan ein. Hierzu legen Sie auf Grundlage der Standardleistungen fest, wie viele Mitarbeiterinnen Sie im Zeitablauf für deren Erledigung benötigen. Hierzu können Sie sich eines einfachen EDV-Tools bedienen, das Sie beispielsweise im Internet unter www.arbeitszeitberatung.de unter „Tools“ finden. Hier können Sie den im Tagesverlauf variierenden Besetzungsbedarf viertelstundenweise und bei Bedarf nach Wochentagen differenziert erfassen (Abbildung 3) und grafisch in einem sogenannten Besetzungsprofil (Abbildung 4) darstellen. Darüber hinaus ermöglicht Ihnen das Tool, das erforderliche Arbeitszeitbudget mit dem tatsächlich verfügbaren Arbeitszeitbudget zu vergleichen. Sie erhalten also eine Information darüber, ob der Besetzungsbedarf mit der vorhandenen Personalkapazität abgedeckt werden kann und über welches wöchentliche Zeitbudget für Spezialleistungen Ihre Mitarbeiterinnen verfügen können.

Abbildung 3 – Eingabemaske Besetzungsprofil

| | | | | | |
|------------------------------|-----------------------------------|---|------------------------------------|--|-------|
| Grundeinstellungen festlegen | Wochenbesetzungsprofile festlegen | Tagesbesetzungsprofil als Grafik anzeigen | Erforderliches AZ-Budget ermitteln | Änderungen speichern und Anzeige aktualisieren | Hilfe |
|------------------------------|-----------------------------------|---|------------------------------------|--|-------|

Legen Sie Tagesbesetzungsprofile fest, in denen die Anzahl der jeweils benötigten Mitarbeiter/innen eingetragen wird.

Geben Sie zunächst über die Schaltfläche *Wochenbesetzungsprofile festlegen* an, wie viele verschiedene Tagesbesetzungsprofile Sie benötigen und wie sich diese über eine Woche verteilen. Legen Sie hier anschließend für jedes Tagesbesetzungsprofil fest, wie viele Mitarbeiter/innen Sie zu welcher Zeit benötigen, und geben Sie gegebenenfalls an, ob es sich um eine Zeit handelt, die nicht zu 100% auf die Arbeitszeit anzurechnen ist.

AZ-Budget:

verfügbares AZ-Budget (Std./W): = 100% (bei % zu vertretender Ausfallzeit)

bereits verteiltes AZ-Budget (Stunden):

noch verteilbares AZ-Budget (Stunden):

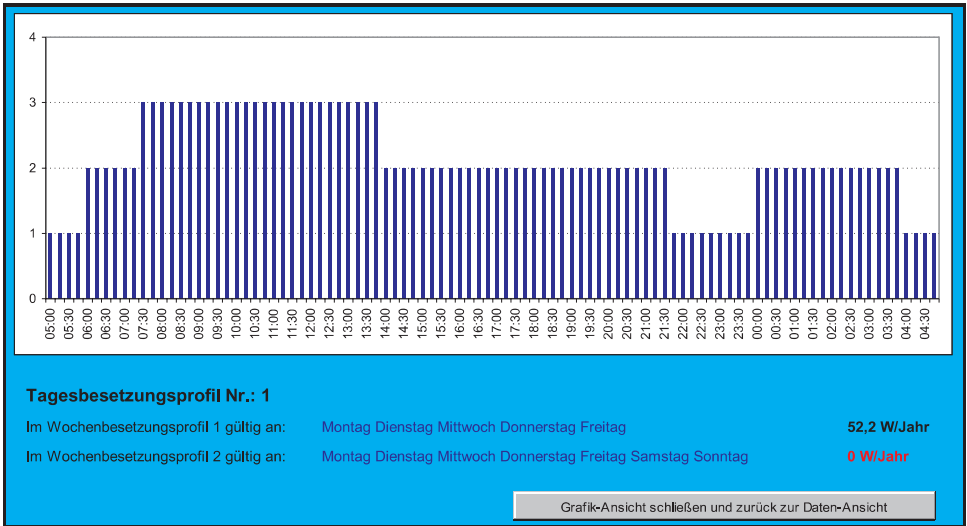
Bitte wählen Sie das zu bearbeitende Tagesbesetzungsprofil: 1

Im Wochenbesetzungsprofil 1 gültig an: Montag Dienstag Mittwoch Donnerstag Freitag Samstag Sonntag **52,2 W/Jahr**

Im Wochenbesetzungsprofil 2 gültig an: Montag Dienstag Mittwoch Donnerstag Freitag Samstag Sonntag **0 W/Jahr**

| Zeit | Anzahl MA | Kürzel | Zeit | Anzahl MA | Kürzel | Zeit | Anzahl MA | Kürzel | Zeit | Anzahl MA | Kürzel | Zeit | Anzahl MA | Kürzel | Zeit | Anzahl MA | Kürzel |
|------|-----------|--------|-------|-----------|--------|-------|-----------|--------|-------|-----------|--------|-------|-----------|--------|------|-----------|--------|
| 5:00 | | | 9:00 | | | 13:00 | | | 17:00 | | | 21:00 | | | 1:00 | | |
| 5:15 | | | 9:15 | | | 13:15 | | | 17:15 | | | 21:15 | | | 1:15 | | |
| 5:30 | | | 9:30 | | | 13:30 | | | 17:30 | | | 21:30 | | | 1:30 | | |
| 5:45 | | | 9:45 | | | 13:45 | | | 17:45 | | | 21:45 | | | 1:45 | | |
| 6:00 | | | 10:00 | | | 14:00 | | | 18:00 | | | 22:00 | | | 2:00 | | |
| 6:15 | | | 10:15 | | | 14:15 | | | 18:15 | | | 22:15 | | | 2:15 | | |
| 6:30 | | | 10:30 | | | 14:30 | | | 18:30 | | | 22:30 | | | 2:30 | | |
| 6:45 | | | 10:45 | | | 14:45 | | | 18:45 | | | 22:45 | | | 2:45 | | |
| 7:00 | | | 11:00 | | | 15:00 | | | 19:00 | | | 23:00 | | | 3:00 | | |
| 7:15 | | | 11:15 | | | 15:15 | | | 19:15 | | | 23:15 | | | 3:15 | | |
| 7:30 | | | 11:30 | | | 15:30 | | | 19:30 | | | 23:30 | | | 3:30 | | |
| 7:45 | | | 11:45 | | | 15:45 | | | 19:45 | | | 23:45 | | | 3:45 | | |
| 8:00 | | | 12:00 | | | 16:00 | | | 20:00 | | | 0:00 | | | 4:00 | | |
| 8:15 | | | 12:15 | | | 16:15 | | | 20:15 | | | 0:15 | | | 4:15 | | |
| 8:30 | | | 12:30 | | | 16:30 | | | 20:30 | | | 0:30 | | | 4:30 | | |
| 8:45 | | | 12:45 | | | 16:45 | | | 20:45 | | | 0:45 | | | 4:45 | | |

Abbildung 4 – Beispiel für ein Tages-Besetzungsprofil



Alternativ können Sie aber auch einfach die nachstehende Schablone nutzen.

Abbildung 5 – Schablone zur Ermittlung des tagesbezogenen Besetzungsbedarfs

Schablone für die Ermittlung des arbeitstäglichen Besetzungsbedarfs
für Abteilung _____

| MO-FR | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Arbeits- plätze | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 |
| 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| SA/SO/Feiertag | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Arbeits- plätze | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 |
| 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Da Standardleistungen besonders verlässlich planbar sind (auch für die Mitarbeiterinnen), können Sie die darauf basierenden Dienstpläne über den Monatshorizont hinaus planen. Praxiserfahrungen zeigen, dass es eine gute Idee ist, die Mitarbeiterinnen in die Dienstplanung einzubeziehen oder sie „ihren“ Dienstplan im Team gleich selbst „stricken“ zu lassen. Auf Basis der personen-unabhängigen Besetzungsvorgabe der Standardleistungen können so individuelle An- und Abwesen-

heitswünsche von vornherein berücksichtigt werden. Verantwortliche aus Piloteneinrichtungen berichten, dass die Teams – ggf. nach einiger Zeit der Eingewöhnung und vorausgesetzt, den Führungskräften gelingt es, „loszulassen“ – sehr gut in der Lage sind, die Dienstpläne selbst zu schreiben. Und zur Not, falls die Besetzungsvorgaben verletzt zu werden drohen, kann die Einrichtungsleitung jederzeit in die Dienstplanung eingreifen. Aber bitte auch nur dann!

4. Tool: Flexible Einplanung der Spezialleistungen

Das verbleibende Zeitbudget kann Ihr Team für die Spezialleistungen verwenden. Diese (in einigen Einrichtungen des Modellprojektes werden sie auch als „frei einzusetzende Stunden“ oder „variable Leistungen“ bezeichnet) werden auf der Basis von Zeitbudgets verplant. Hierzu sollten Sie diese fortlaufend in einer Liste, einem Spezialleistungs-Heft o.ä. vormerken. Sobald feststeht, wann sie geleistet werden sollen, tragen Sie die Spezialleistungen bei der Dienstplanung bzw. sukzessive innerhalb der Dienstplanperiode in die Dienstpläne nach. Hierzu verlängern Sie Dienste am Anfang oder am Ende oder teilen Sie zusätzliche Dienste mit der für die geplante Leistung benötigten Zeitspanne ein.

Abbildung 6 zeigt einen Ausschnitt aus einem Dienstplan für zwei Mitarbeiterinnen und sechs Tage eines Monats. Für jede Mitarbeiterin sind vier Spalten vorgesehen. Die Hauptspalte enthält die für die Erbringung der Standardleistungen eingeplante Arbeitszeit, die durch flexible Stunden vorher (linke Spalte) oder danach (rechte Spalte) oder beides ergänzt werden kann. Möglich ist auch, nur Spezialleistungen zu erbringen; dann fehlt in der Hauptspalte der Eintrag. Die jeweils rechtste Spalte gibt die geplanten Arbeitsstunden an; die Nachtbereitschaft (Pfeil nach unten) wird hier pauschal mit 2 Stunden berechnet. In diesem Beispiel können die Mitarbeiterinnen A und B ihre „frei einzusetzenden Stunden“ entweder nach eigenen Vorgaben terminieren (z.B. „Entwicklungsbericht schreiben“) oder mit einer Bewohnerin vereinbaren (z.B. „Friseurbesuch mit Bewohnerin X“).

Abbildung 6 – Auszug aus einem flexiblen Dienstplan

| Wochen Tag | | Pläne, Aktionen, Besonderes, Bemerkungen | Mitarbeiter A. 75 % | | | | Mitarbeiterin B. 82 % | | | | Netto-stunden |
|----------------------------|-------|--|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------------------|--|-------|------|---------------|
| Tag | Datum | | 12:30 | | 15:00 – 22:00 | | 15:30 – 22:00 | | 18:00 | | |
| frei einzusetzende Stunden | | | Entwicklungsbericht Frau A. | | | | Friedhofsbesuch mit Fr. B. | | | | 12 |
| Do | 1 | Einkauf mit Herrn P. | 12:30 | 15:00 – 22:00 | 9,5 | 15:30 – 22:00 | 8,5 | | | 18 | |
| Fr | 2 | Wochenendeinkauf | | 15:30 – 23:00 | 9,5 | 5:30 – 8:30 | 11:00 | | | 15 | |
| Sa | 3 | Begleitung von Herrn Z. zum HSV | | 7:30 – 12:00 | 4,5 | 14:00 | 16:00 – 23:00 | | | 13,5 | |
| So | 4 | Gespräch mit der Schwester von Frau L. | | 8:00 – 18:00 | 10 | 15:30 | 18:00 | | | 12,5 | |
| Mo | 5 | Kasse Vormonat abschließen | 14:00 | 15:30 – 22:00 | 10 | 15:00 – 22:00 | | | | 17 | |
| Di | 6 | | | 5:30 – 8:30 | 3 | U | | | | 3 | |
| Sollstunden | | | 127,05 | | | | 138,91 | | | | |
| Planstunden (brutto) | | | 55,50 | | | | 41,8 | | | | |
| Differenz | | | -71,55 | | | | -97,11 | | | | |

Differenzierung der Betreuungsleistungen hat sich bewährt

Im Modellprojekt hat sich das Planungsinstrument u.a. auch deshalb als sinnvoll erwiesen, weil es die Projektgruppenmitglieder dabei unterstützt hat, sich von den bisherigen Arbeitszeitkategorien zu lösen. Es half ihnen beispielsweise, weniger in den geltenden Diensten zu denken, und auch das Argument „Das haben wir schon immer so gemacht“ war dann nicht so oft zu hören. Im Ergebnis ist es in allen Einrichtungen trotz zum Teil starker Fixierung auf den Dienstplan gut gelungen, die Bedürfnisse und Anforderungen der zu betreuenden Personen vorurteilsfrei zu erheben.

Darüber hinaus haben die Projektteilnehmerinnen festgestellt, dass durch die Entwicklung von Standard- und Spezialleistungen eigene Qualitätsmaßstäbe weiterentwickelt und konkretisiert wurden, Schwerpunkte in der Betreuungsarbeit gesetzt wurden, die Bewohnerinnen individueller betreut werden können, mehr Spielräume für die eigenverantwortliche Gestaltung der Arbeitszeit geschaffen werden, mit der Arbeitszeit bewusster umgegangen wird, so dass ungeplante Mehrstunden nicht entstehen, und auf Arbeitsanfallsschwankungen flexibler reagiert werden kann.

Der Anteil der Standardleistungen lag in den Piloteinrichtungen zwischen 75-90%; diese Leistungen werden unabhängig von Ausfallzeiten der Mitarbeiterinnen garantiert erbracht. Demzufolge werden zwischen 10-25% der verfügbaren Arbeitszeit für besondere Wünsche und Aktivitäten der zu betreuenden Menschen reserviert. In mehreren Einrichtungen sind qualifizierte Serviceversprechen bzw. -standards als Anlage Teil der jeweiligen Dienstvereinbarung geworden.

4. Erfolg versprechende Regelungselemente flexibler Arbeitszeitsysteme

In allen 13 Piloteinrichtungen des Modellprojekts wurden mit den Mitarbeitervertretungen **Dienstvereinbarungen** über Flexible Arbeitszeiten abgeschlossen. Auch wenn vor dem Hintergrund der konkreten Gegebenheiten und Anforderungen für jedes Pilotprojekt spezifische Arbeitszeitregelungen getroffen wurden – so wurden beispielsweise Langzeitkonten und Vertrauensarbeitszeit nur in einigen Pilotprojekten eingeführt –, weisen die Dienstvereinbarungen doch eine Reihe gemeinsamer, projektübergreifender Grundprinzipien auf, mit deren Kernpunkten wir Sie an dieser Stelle vertraut machen möchten, da wir sie auch für andere Einrichtungen für zukunftsweisend halten.

Ziele / Präambel / Grundsätze

Bevor Sie sich überhaupt mit dem Thema Arbeitszeitflexibilisierung beschäftigen, sollten Sie sich Gedanken über die Ziele machen, die Sie mit diesem Instrument verfolgen wollen. Wird die Veränderungsnotwendigkeit nicht klar und/oder tragen die Mitarbeiterinnen diese nicht mit, besteht die Gefahr, dass Ihr neues, bedarfsgerechtes Arbeitszeitmodell nicht wie gewünscht gelebt wird.

In den meisten Präambeln wird der „diakonische Auftrag“ – dies bedeutet insbesondere, dass die Arbeitszeitgestaltung den Bedürfnissen der zu Betreuenden entsprechen muss – herausgestellt. Ziel fast aller Regelungen ist es, die Mitarbeite-

rinnen bei der weitest möglich eigenverantwortlichen Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben zu unterstützen, was die diesbezüglichen Eingriffsrechte der Führungskräfte auf den Fall der Verletzung der zuvor gemeinsam vereinbarten Ziele und Standards begrenzt. Soweit die Erfüllung der Arbeitsaufgaben nicht entgegensteht, soll die Verwirklichung individueller Arbeitszeitwünsche uneingeschränkt möglich sein. Des weiteren wird stets die Einhaltung der arbeitszeitschutzrechtlichen Rahmenbedingungen betont – wobei mit der Neuregelung zum Teil erst die Voraussetzungen hierfür geschaffen werden.

Planung der Leistungserbringung / Arbeits(zeit)planung / Serviceversprechen

Da diesen Instrumenten in einem neuen Arbeitszeitmodell elementare Bedeutung zukommt, haben alle 13 Piloteinrichtungen sie zum zentralen Bestandteil ihrer Dienstvereinbarungen gemacht. So enthält jede Dienstvereinbarung – insbesondere auch als Voraussetzung für eine funktionierende Steuerung der Arbeitszeitkonten – Regelungen zur gemeinsamen Vorausplanung der Arbeitszeit. In den meisten Dienstvereinbarungen wurde das Instrument des Servicestandards bzw. Serviceversprechens, das eine durchgehende qualifizierte Leistungserbringung der Mitarbeiterinnen gegenüber den zu Betreuenden garantieren soll, neu eingeführt. Die hierbei aus unserer Sicht entscheidende Voraussetzung, die Unterscheidung von Standard- und Spezialleistungen, ist überall (zum Teil in abgewandelter Begrifflichkeit) in die Regelungen eingeflossen. In mehreren Dienstvereinbarungen sind qualifizierte Serviceversprechen bzw. Servicestandards als Anlage zu einem Teil der Dienstvereinbarung geworden. Jede Dienstvereinbarung betont die gemeinsame Verantwortung der Führungskräfte und Mitarbeiterinnen für die fortlaufende Aufgaben- und Arbeitszeitplanung – meist auf der Grundlage von Dienstplänen (wobei nicht mehr überall mit vordefinierten Dienstzeiten gearbeitet wird) – in Absprache im Team. In den meisten Einrichtungen sollte zur Besetzungsbedarfsberechnung, zur Dienstplangestaltung und zur Arbeitszeiterfassung und -abrechnung das im Rahmen des Projekts neu entwickelte EDV-Tool „ELPA“ erprobt werden.

Persönliches Zeitkonto

Persönliche Zeitkonten der Mitarbeiterinnen, sofern solche noch geführt werden (vgl. weiter unten die Ausführungen zur Vertrauensarbeitszeit), sind Grundlage jedweder Arbeitszeitflexibilisierung (mit Ausnahme der Vertrauensarbeitszeit). Sie ermöglichen es, Zeiten hoher Auslastung solchen mit geringerem Arbeitsbedarf gegenüberzustellen, indem entstehende Abweichungen der tatsächlich geleisteten von der anteiligen Vertragsarbeitszeit (früher: „Sollarbeitszeit“) auf ihnen arbeits-täglich saldiert werden. Insbesondere folgende Empfehlungen geben wir für die Gestaltung von Zeitkonten:

1. Empfehlung: Lassen Sie das Zeitkonto durchlaufen!

Eine stichtagsbezogene Abrechnung von Zeitkonten etwa zum Monats- oder zum Jahresende verhindert, dass sich die Mitarbeiterinnen konsequent arbeitsanfallgerecht verhalten. Die Kappung von Zeitguthaben zum Stichtag führt dazu, dass zusätzliche Arbeitsaufgaben unmittelbar vor dem Abrechnungstermin dann nicht mehr oder nur nach zermürenden Auseinandersetzungen bzw. teuer via zuschlagspflichtige Mehrarbeit übernommen werden, wenn hierdurch die zulässige Bandbreite des Zeitkontos zu überschritten werden droht. Oder: Entgeltabzug bei Zeit-

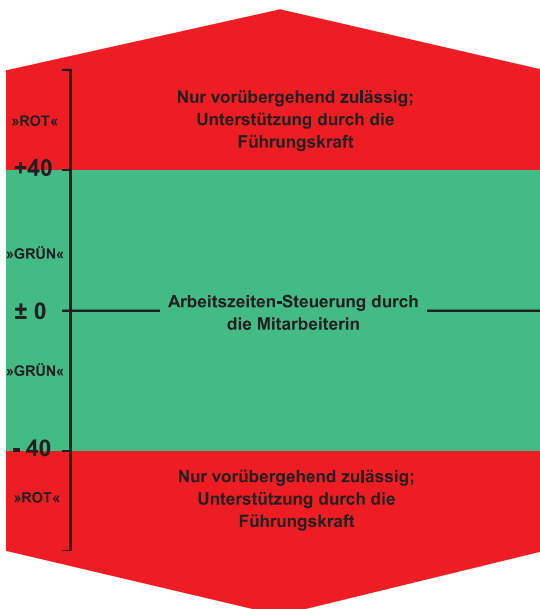
schulden am Jahresende bewirkt, dass Mitarbeiterinnen ihre Zeitkonten im Plus halten, so dass die unter Effizienzgesichtspunkten gerade interessanten Zeiten geringerer Auslastung nicht ausgefahren werden. Stattdessen werden sich Ihre Mitarbeiterinnen Aufgaben suchen („Das wollte ich schon lange erledigen“), um Minussalden zu vermeiden.

2. Empfehlung: Steuern Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeiterinnen die Zeitkonten ständig in Richtung 0!

Das Zeitkonto wird nur dann funktionieren, wenn es in Ihrer Einrichtung gelingt, Plus- und Minussalden fortlaufend so auszugleichen, dass die einzelnen Mitarbeiterinnen im Jahresdurchschnitt ihre vertragliche Wochenarbeitszeit erreichen. Sie können schließlich mit dem Zeitkonto keine Kapazität schaffen, sondern „nur“ die Arbeitszeit flexibel verteilen. Achten Sie darauf, dass Ihre Mitarbeiterinnen Zeiten geringerer Auslastung nutzen, um Zeitguthaben abzubauen bzw. das Zeitkonto auch einmal ins Minus zu führen! Wenigerarbeit zur richtigen Zeit schafft Zeitreserven, die Sie für Spezialleistungen oder für die Bewältigung von Auslastungsspitzen bzw. Ausfallzeiten nutzen können. Vermeiden Sie es, Minussalden als Anzeichen für mangelnden Leistungswillen zu betrachten, da Ihre Mitarbeiterinnen hierfür besonders feinfühlig sein und gerade nicht weniger arbeiten werden.

Bewährt hat sich die Steuerung der Zeitkonten nach dem Ampelprinzip - wie in Abbildung 7 grafisch dargestellt: Bei Verlassen der „Grünphase“ vereinbart die Führungskraft mit der Mitarbeiterin geeignete Maßnahmen, um den Zeitsaldo in die Grünphase zurückzuführen. Hierfür ist es unabdingbar, die vereinbarten Standard- und Spezialleistungen kritisch auf ihre Notwendigkeit und Effizienz zu betrachten.

Abbildung 7 – Einfaches Zeitkonto nach dem Ampelprinzip



Sämtliche Regelungen sehen selbstverständlich die Anwendung der Bestimmungen der §§ 9ff der neuen AVR Diakonie vor – wobei in jeder der Dienstvereinbarungen Konkretisierungen vorgenommen wurden, um die Steuerungsfähigkeit des Arbeitszeitkontos zu verbessern und einige Schwächen der AVR-Bestimmungen zu beseitigen. Insbesondere sieht jede Dienstvereinbarung vor, das Jahresarbeitszeitkonto nach dem Ampelprinzip zu steuern, wobei es sowohl drei- als auch zweiphasige Ausgestaltungen gibt (siehe hierzu die Praxisberichte in Kapitel 5). Auszahlungen aus dem Arbeitszeitkonto, die in der Regel seine Steuerungsfähigkeit beeinträchtigen, werden grundsätzlich ausgeschlossen.

Die Grünphase des Ampelkontos bewegt sich in der Regel in einer – im Verhältnis zu den Möglichkeiten der AVR – relativ engen und damit steuerungsfähigen Bandbreite: Spätestens bei einem Arbeitszeit-Mehrverbrauch von insgesamt 50h (in vielen Fällen auch schon ab 30h, in einem Fall ab 60h) ist eine Rücksteuerungsvereinbarung mit der Führungskraft vorgesehen.

Darüber hinaus sehen einige Regelungen die Führung eines Zeitbudgetkontos vor, bei dem Überschreitungen des Tagesarbeitszeitbudgets (das ist hier die konsequente Bezeichnung für die anteilige Vertragsarbeitszeit) ins Minus gebucht werden bzw. Unterschreitungen desselben ins Plus. Die Vorzeichen des Zeitkontos werden also umgedreht, um einen sparsamen Umgang mit der Arbeitszeit zu fördern.

Zeiterfassung

Das Führen von Zeitkonten sowie deren Steuerung setzen voraus, dass die Mitarbeiterinnen ihre Arbeitszeit erfassen. Hierfür gibt es vielfältige Möglichkeiten. Abbildung 8 enthält ein Formular zur einfachen Abweichungs-Zeiterfassung durch die Mitarbeiterinnen selbst. Bei dieser besonders unaufwändigen Form der Zeiterfassung, die auch am PC stattfinden kann, muss die Mitarbeiterin überhaupt nur dann etwas aufschreiben, wenn sie von ihrer anteiligen Vertragsarbeitszeit (= 1/5 der Wochenvertragsarbeitszeit) oder der Planarbeitszeit (z.B. dem eingeteilten Dienst) abgewichen ist. Es obliegt dabei ihrer Verantwortung, zu beurteilen, welcher Anteil ihrer Anwesenheitszeit Arbeitszeit im Sinne der vereinbarten Arbeitsaufgaben war. Da die Mitarbeiterin dies in aller Regel nicht auf die Minute genau bewerten kann, empfehlen wir, die Abweichungen in größeren Zeiteinheiten (mindestens in Viertel- oder sogar in Halbstundenschritten, ohne Rundungsregel) zu erfassen. Hiermit wird übrigens auch den gesetzlichen Anforderungen aus § 16 Abs. 2 ArbZG² Genüge getan.

In diesem Formular können auch Bereitschaftsdienstzeiten o.ä. – beispielsweise durch Ankreuzen einer entsprechenden Spalte – einfach berücksichtigt werden. Die Formulare sollten von Mitarbeiterin und Führungskraft regelmäßig – beispielsweise jeweils am Monatsende – abgezeichnet werden. Sie sind zwei Jahre aufzubewahren.

² Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die über die werktägliche Arbeitszeit des § 3 Satz 1 ArbZG (das sind 8h MO-SA) hinausgehende Arbeitszeit der Arbeitnehmer aufzuzeichnen. Die Aufzeichnungen sind mindestens zwei Jahre aufzubewahren.

Abbildung 8 – Ein einfaches Formular zur Arbeitszeiterfassung

| Erfassung von Abweichungen von der anteiligen Vertragsarbeitszeit (Mo-Fr 1/5 der wö. Vertragsarbeitszeit, SA/SO/F = 0h) | | | | |
|--|------------|------------------------------------|-------|-------------|
| Datum | Wochentag | Abweichung (in 0,25h-Schritten) | Saldo | Bemerkungen |
| 01-Jun-2003 | Sonntag | | 0,0 | |
| 02-Jun-2003 | Montag | | 0,0 | |
| 03-Jun-2003 | Dienstag | | 0,0 | |
| 04-Jun-2003 | Mittwoch | | 0,0 | |
| 05-Jun-2003 | Donnerstag | | 0,0 | |
| 06-Jun-2003 | Freitag | | 0,0 | |
| 07-Jun-2003 | Samstag | | 0,0 | |
| 08-Jun-2003 | Sonntag | | 0,0 | |
| 09-Jun-2003 | Montag | | 0,0 | |
| 10-Jun-2003 | Dienstag | | 0,0 | |
| 11-Jun-2003 | Mittwoch | | 0,0 | |
| 12-Jun-2003 | Donnerstag | | 0,0 | |
| 13-Jun-2003 | Freitag | | 0,0 | |
| 14-Jun-2003 | Samstag | | 0,0 | |
| 15-Jun-2003 | Sonntag | | 0,0 | |
| 16-Jun-2003 | Montag | | 0,0 | |
| 17-Jun-2003 | Dienstag | | 0,0 | |
| 18-Jun-2003 | Mittwoch | | 0,0 | |
| 19-Jun-2003 | Donnerstag | | 0,0 | |
| 20-Jun-2003 | Freitag | | 0,0 | |
| 21-Jun-2003 | Samstag | | 0,0 | |
| 22-Jun-2003 | Sonntag | | 0,0 | |
| 23-Jun-2003 | Montag | | 0,0 | |
| 24-Jun-2003 | Dienstag | | 0,0 | |
| 25-Jun-2003 | Mittwoch | | 0,0 | |
| 26-Jun-2003 | Donnerstag | | 0,0 | |
| 27-Jun-2003 | Freitag | | 0,0 | |
| 28-Jun-2003 | Samstag | | 0,0 | |
| 29-Jun-2003 | Sonntag | | 0,0 | |
| 30-Jun-2003 | Montag | | 0,0 | |

5. Flexibilisierungswege diakonischer Einrichtungen: fünf Praxisberichte aus den Modellprojekten

Von den im Rahmen des Modellprojekts „NeuZeit“ begleiteten 13 Piloteinrichtungen möchten wir Ihnen nun fünf näher vorstellen. Wir haben bei unserer Auswahl Wert auf die Unterschiedlichkeit der Einrichtungstypen, die Vielfältigkeit der entwickelten Arbeitszeitmodelle und ein beispielhaftes Vorgehen in Modellentwicklung und -umsetzung gelegt.

Vom Dienstplan zum Serviceversprechen: die Erfahrungen des Evangelischen Seniorenzentrums „Bethesda“, Teltow

- Pilotprojekt Altenpflegeheime -

Das Haus „Bethesda“

Das Evangelische Seniorenzentrum „Bethesda“ in Teltow ist eine Altenpflegeeinrichtung des Landesausschusses für Innere Mission (LAFIM). Im Haus³ werden 85 Bewohnerinnen betreut; daneben gibt es drei Kurzzeitpflegeplätze. Die Bewohnerinnen verteilen sich in etwa wie folgt auf die Pflegestufen: Pflegestufe 3 ca. 50%, Pflegestufe 2 ca. 35% und Pflegestufe 1 ca. 15%. Im Pflegebereich stehen 37 Mitarbeiterinnen für die Betreuung der Bewohnerinnen zur Verfügung; hinzu kommen zwölf Mitarbeiterinnen in der Küche und drei Mitarbeiterinnen in der Verwaltung (inkl. Heimleitung). Das Haus verfügt über drei Wohnbereiche – davon zwei Bereiche mit je 33 Bewohnerinnen, die von je 13 Mitarbeiterinnen betreut werden, und ein Bereich mit 19 Bewohnerinnen, für die sieben Mitarbeiterinnen verantwortlich sind.

Die alte Arbeitszeitorganisation im Haus „Bethesda“

In einem Arbeitszeit-Workshop, an dem Hausleitung, Pflegedienstleitung, die Wohnbereichsleitungen, die Mitarbeitervertretung und Mitarbeiterinnen teilnahmen, wurde unter Moderation einer externen Arbeitszeitberaterin zunächst eine Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Arbeitszeitorganisation durchgeführt. Diese ergab das folgende Bild:

- Die Arbeitszeiten werden im Rahmen eines traditionellen Dienstplans geplant, der zentral für alle Wohnbereiche durch die Pflegedienstleitung erstellt wird.
- Die Arbeitszeit ist in eine Vielzahl verschiedener Dienste mit festen Dienstzeiten eingeteilt; teilweise gibt es für einzelne Mitarbeiterinnen „eigene“ Dienste mit personifizierter Dienstbezeichnung („Zwischendienst Schulze“).
- Bei der Dienstplanung versucht die Pflegedienstleitung, die Interessen der Mitarbeiterinnen so weit wie möglich zu berücksichtigen; individuelle Arbeitszeitwünsche werden dazu über die Wohnbereichsleitung an die Pflegedienstleitung weitergeleitet.
- Soweit es Abweichungen vom Dienstplan gibt, werden diese durch die Wohnbereichsleitungen erfasst und in einen IST-Dienstplan eingegeben, der über ein EDV-System (geocon-Dienstplanungsprogramm) geführt wird.
- Auf der Basis des IST-Dienstplans werden automatisch Monatsarbeitszeitsalden gebildet, die jeweils in den Folgemonat übertragen werden.

Perspektiven der Veränderung

Nach der Bestandsaufnahme diskutierte die Arbeitsgruppe die gegenwärtige Arbeitszeitorganisation. Dabei bestand Einigkeit darüber, dass sich die Arbeitszeitgestaltung in erster Linie an der Aufgabe, also der Pflege der betreuten Bewohne-

³ Hier und auch in den folgenden Erfahrungsberichten sind aus Gründen des Datenschutzes statistische Angaben teilweise verfremdet.

rinnen, auszurichten habe. Demgegenüber wurden bislang die Dienste und Dienstzeiten zum entscheidenden „Fixpunkt“ für die Mitarbeiterinnen gemacht, obgleich man sich einig gewesen sei, dass es in der Pflege nicht um die Erbringung von Diensten als Selbstzweck, sondern um die Erfüllung der Bedürfnisse der Bewohnerinnen gehe. Dies sollte in einem neuen Arbeitszeitmodell stärker zum Ausdruck kommen. Je konkreter die Erfüllung der Bedürfnisse der Bewohnerinnen durch sogenannte Serviceversprechen und Servicezeiten der Wohnbereiche ausgedrückt werde, um so stärker könne auf feste Arbeitszeitstrukturen wie Dienstpläne verzichtet werden.

Mit den Teilnehmerinnen des Workshops wurden anschließend Eckpunkte für Veränderungen der Arbeitszeitorganisation erarbeitet:

- Vorrangige Orientierung an den Bedürfnissen der Bewohnerinnen bzw. inhaltlichen Standards der Pflege statt an geplanten Zeiten („Diensten“). So kommt es etwa nicht auf die Zeit an, in der die Dienstübergabe stattfindet, sondern darauf, dass diese ordnungsgemäß stattfindet.
- Förderung von Teamorientierung und Eigenverantwortung
- Möglichst einfache Arbeitszeit-Regelung
- Möglichst gute Planbarkeit von Arbeitszeiten

Erstellung von Serviceversprechen

Anschließend wurde versucht, differenzierte Serviceversprechen in der Pflege herauszuarbeiten. Für den Bereich der **Altenpflege** wurden dabei „Grundleistungen“ und „Extraleistungen“ unterschieden. Grundleistungen sind insbesondere die Gewährleistung des elementaren physischen Wohlbefindens der betreuten Menschen. Daneben gibt es „Extra“-Leistungen, z.B. Maßnahmen der persönlichen seelischen Betreuung oder individuelle Therapien, die hinsichtlich der Arbeitszeit flexibler gestaltbar sind als die täglich wiederkehrenden Grundleistungen. Auch Gespräche mit Angehörigen oder die Beantragung eines neuen Pflegegutachtens gehören dazu.

In diesem Zusammenhang wurde aus dem Teilnehmerkreis darauf hingewiesen, dass es tatsächlich eine Reihe von Leistungen gebe, die über das vereinbarte Maß hinaus erbracht würden. Dies betreffe etwa Leistungen für die Sauberkeit der Bewohnerzimmer. Hier müsse man vielleicht stärker akzeptieren, dass nur ein bestimmtes Grundniveau bezahlt werde, auch wenn das schwer falle. Auch das Ziel der Selbständigkeit der Bewohnerinnen gebiete es, über die Begrenzung des eigenen (Pflege-)Handelns nachzudenken. Denn ein Zuviel an Pflege könne die Bewohnerinnen durch den Gewöhnungseffekt stärker als nötig von der Pflege abhängig machen. Es müsse transparent werden, welche Leistungen überhaupt erbracht werden. Dazu müsse man die tatsächlich erbrachten Leistungen für jede einzelne Bewohnerin analysieren.

Ein neues Arbeitszeitmodell für die Wohnbereiche

Vor dem Hintergrund dieser Diskussion wurden folgende Grundpfeiler für ein zu erprobendes Arbeitszeitmodell erarbeitet:

- Die gemischte Struktur der Wohnbereiche mit Bewohnerinnen verschiedener Pflegestufen soll erhalten bleiben, ebenso die Zuordnung der Mitarbeiterinnen zu einem bestimmten Wohnbereich. Ausfallzeiten werden grundsätzlich innerhalb der Wohnbereiche vertreten.
- Die Arbeit in der Pflege soll sich vorrangig an den differenzierten Serviceversprechen orientieren.
- Die Abdeckung der notwendigen Besetzungsbedarfe soll möglichst eigenverantwortlich durch das jeweilige Wohnbereichsteam erfolgen. In diesem Rahmen sollen die Mitarbeiterinnen die größt mögliche Freiheit haben, ihre Arbeitszeiten selber zu gestalten.

Ermittlung der Besetzungsbedarfe

Sodann wurden die Grundbesetzungsbedarfe für die Wohnbereiche erarbeitet. Aus Abbildung 9 können Sie das Grundbesetzungsprofil entnehmen, Abbildung 10 zeigt die Vergleichsrechnung von Personalbedarf und verfügbarer Personalkapazität.

Abbildung 9 – Grundbesetzungsprofil des Hauses "Bethesda"

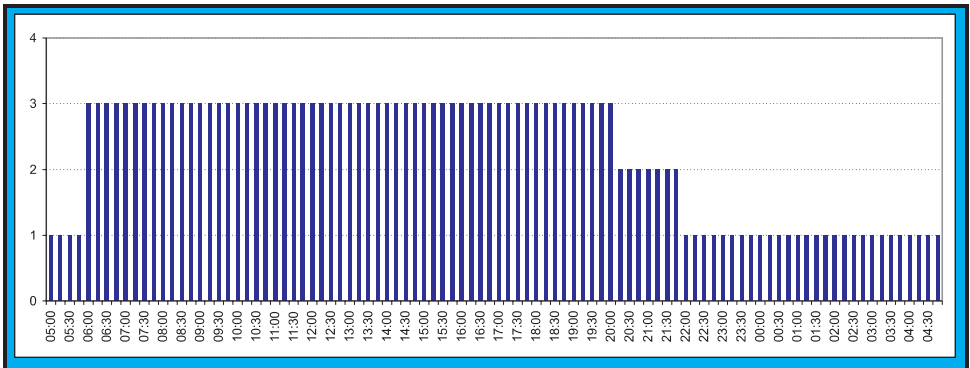


Abbildung 10 – Der Grundbesetzungsbedarf des Hauses MO-SO/F

| Zeitraum | Zeitdauer/h | Mitarbeiterin | Wochentage | h/Woche |
|---|-------------|---------------|------------|---------|
| 06:00-13:30 Uhr | 7 | 3 | 7 | 147 |
| 13:30-22:00 Uhr | 8 | 2 | 7 | 112 |
| 13:30-20:00 Uhr | 6 | 1 | 7 | 42 |
| 22:00-06:00 Uhr | 8 | 1 | 7 | 56 |
| Wöchentlicher Personalbedarf: 357 h/Woche | | | | |
| Verfügbare Mitarbeiterkapazität (brutto): 476 h/Woche (14 MA x 34 h/Woche) | | | | |
| Verfügbare Mitarbeiterkapazität (netto): 380,8 h/Woche [476 h/Woche x 0,8 (=80% Anwesenheitsquote, d.h. abzgl. Ausfallzeiten wie Urlaub, Fortbildung, Krankheit)] | | | | |

Die Mitarbeiterkapazität reicht auf jeden Fall aus, um die Grundbedarfe der Pflege zu decken. Darüber hinaus stehen pro Woche im Haus effektiv (d.h. nach Ausfallzeiten) insgesamt ca. 24h für „Extra-Leistungen“ zur Verfügung. Vor diesem Hintergrund schlug die Beraterin vor, diese 24h pro Woche von vornherein auch für bestimmte Leistungen außerhalb des Grundbedarfs „zurück zu legen“. Dadurch

könne sichergestellt werden, dass diese Arbeitszeit nicht für „das Laufende“ aufgezehrt werde. Dies sei nicht nur im Interesse der Bewohnerinnen, sondern auch der Mitarbeiterinnen: Denn die „Extra-Leistungen“, die ja meist einen hohen Anteil an individueller Zuwendung enthielten, seien es doch gerade, weshalb man den Pflegeberuf ergriffen habe.

Die Arbeitsgruppe arbeitete im Anschluss hieran die Differenzierungen zwischen Standard- und Spezialleistungen näher aus:

Spezialleistungen

▪ Geburtstagsfeiern ▪ Hausweite Spielenachmittage (z.B. Kegeln) ▪ Weihnachtsfeier ▪ Grillfest ▪ Angehörigengespräche ▪ Beantragung Pflegegutachten ▪ Spaziergänge ▪ Ergotherapie ▪ Betreuung des Heimbeirats ▪ Gottesdienstbetreuung

Eckpunkte der zu erprobenden Dienstorganisation

Nun wurden die Eckpunkte für eine Dienstvereinbarung erarbeitet und in der Projektgruppe diskutiert. Dabei wurden – außer den in Kapitel 4 allgemein vorgestellten Punkten – insbesondere die folgenden Regelungen vereinbart:

- Zu Jahresbeginn ist für jeden Arbeitsbereich eine **Jahresplanung** vorzunehmen. Sie betrifft sowohl planbare jahresbezogene Arbeitszeit-Bedarfe, also auch die über das Jahr hinweg planbaren Abwesenheitszeiten wie Erholungsurlaub, Fortbildungszeiten und andere fest stehende Abwesenheitszeiten.
- **Gestaltung und Handhabung des Dienstplans** sollen die eigenverantwortliche Aufgabenerfüllung im Team fördern. Für die Arbeitszeitgestaltung ist nicht die Leistung von „Diensten“, sondern die Erfüllung der Arbeitsaufgaben maßgeblich. Vorgegebene Dienstzeiten sind daher Richtzeiten; individuelle – auch kurzfristige – Abweichungen von solchen Zeiten sind auf der Basis gegenseitiger Absprache im Team nötig bzw. möglich, soweit es die Aufgaben der Einrichtung erfordern bzw. zulassen. Dabei ist die Einhaltung qualitativer Pflegestandards und eines bedarfsgerechten Arbeitszeiteinsatzes zu gewährleisten. Hierzu können einzelne Dienstzeiten auch einrichtungsseitig (auch kurzfristig) verkürzt werden.

Außerdem wurde für alle Mitarbeiterinnen ein **Arbeitszeitkonto** eingeführt, mit dessen Hilfe die Arbeitszeiten gesteuert werden sollen. Für die Steuerung wurden Regeln vereinbart, die ein Auflaufen von Zeitsalden, die nicht mehr ausgeglichen werden können, möglichst von vornherein verhindern. Das Zeitkonto wurde zu diesem Zweck analog einer Verkehrsampel in drei Bereiche („grün“, „gelb“, „rot“) aufgeteilt:

„Grüner Bereich“: Das fortlaufend saldierte Arbeitszeitbudget (= Vertragsarbeitszeit der Mitarbeiterin) wird eingehalten oder unterschritten. Die Führungskraft achtet im Rahmen der Einsatzplanung auf eine gleichmäßige Auslastung innerhalb des Teams bzw. der Einrichtung.

„Gelber Bereich“: Das fortlaufend saldierte Arbeitszeitbudget wird um 0-30h überschritten. Die Führungskraft unterrichtet die Mitarbeiterin von der Überschreitung des Arbeitszeitbudgets und strebt bei der Einsatzplanung an, das Konto wieder in Richtung „grün“ zu steuern. Die Mitarbeiterin unterstützt diese Steuerung im Rahmen der eigenen Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung.

„Roter Bereich“: Das fortlaufend saldierte Arbeitszeitbudget der Mitarbeiterin wird um mehr als 30h überschritten. Drohende und tatsächliche Überschreitungen dieser Saldengrenze sind unverzüglich der Einrichtungslleitung bzw. der vorgesetzten Führungskraft zu melden. Die Führungskraft erarbeitet unter Einbeziehung der Mitarbeiterin Maßnahmen, mit deren Hilfe der Saldo wieder zurückgeführt werden kann.

Erfahrungen mit dem neuen Arbeitszeitmodell

Nach einem halben Jahr der Erprobung der neuen Dienstvereinbarung wurde im Rahmen eines „Evaluations-Workshops“ eine vorläufige Bilanz gezogen:

- Die stärkere Einbeziehung der Mitarbeiterinnen in die Arbeitszeitplanung und die Abkehr vom klassischen „Dienstplandenken“ wurden durchweg positiv bewertet. So wurde aus mehreren Wohnbereichen berichtet, dass die Mitarbeiterinnen mehr Eigeninitiative bei der Arbeitszeitgestaltung zeigten. Im Zuge dessen kam es beispielsweise in einem Wohnbereich zu einer Änderung der angestammten Arbeitszeiten: Der Nachtdienst an Samstagen und Sonntagen wurde etwas verlängert, so dass die nachts tätige Mitarbeiterin in der morgendlichen Arbeitsspitze noch zur Verfügung steht. Des weiteren konnte aber auch die Besetzungstärke am Wochenende um eine Mitarbeiterin reduziert werden, indem die Bewohnerinnen nunmehr in der Woche bei ohnehin höherer Besetzung statt am Wochenende gebadet werden. Hierdurch können mehr freie Wochenenden erzielt werden (nun: jedes 2. Wochenende frei). – Eine entsprechende Vorgabe von Seiten der Leitung wäre nie akzeptiert worden.
- Positiv wurde ferner vermerkt, dass durch bessere Absprache und mehr Flexibilität der Arbeitszeiten stärker als früher individuelle Wünsche der Arbeitszeitgestaltung berücksichtigt werden könnten. Auch die Bewohnerinnen hätten profitiert: Durch die bewusste Differenzierung des Leistungsspektrums werde nun stärker darauf geachtet, dass immer ein Angebot an „Extra-Leistungen“ bestehe. Außerdem würden die Mitarbeiterinnen ihre Arbeitszeiten stärker an den Bedürfnissen der Bewohnerinnen ausrichten.
- Erfreulich war auch, dass das bereichsübergreifende Arbeiten im Erprobungszeitraum zugenommen hat. Auch dafür wurde ein Beispiel angeführt: Der Einsatz einer Zivildienstleistenden, die „eigentlich“ einem Wohnbereich zur Verfügung stand, wird auch den anderen Wohnbereichen angeboten.
- Aus Sicht der Einrichtung wurde festgestellt, dass die Steuerung der Zeitkonten insgesamt erfolgreich war. So gelang es durch einen bedarfsgerechten Einsatz der Arbeitszeit, trotz eines höheren Krankenstandes auf Grund zweier Langzeiterkrankungen die Zeitkonten insgesamt ausgeglichen zu halten. Verglichen mit dem Vorjahreszeitraum wurde sogar etwas weniger Arbeitszeit verbraucht.
- Allerdings besteht bei vielen Mitarbeiterinnen nach wie vor eine Hemmschwelle gegenüber „Minusstunden“. Gerade Vollzeitkräfte empfinden das Aufholen von „Minusstunden“ wegen der körperlich anstrengenden Arbeit als belastend.

Auskunft geben gern:

Herr Troschke (Heimleiter) unter 0 33 28 / 4 34 00
Herr Vetter (Vorsitzender MAV) unter 0 33 28/ 4 34 02 70

Eigenverantwortliche Dienstplangestaltung durch die Mitarbeiterinnen im Wohnheim für geistig und mehrfach Behinderte der Hoffbauer-Stiftung, Potsdam-Hermannswerder

- Pilotprojekt Behindertenheime -

Das Wohnheim in Potsdam-Hermannswerder

Das Wohnheim für geistig und mehrfach behinderte Menschen der Hoffbauer-Stiftung in Potsdam-Hermannswerder beherbergt 51 Erwachsene, die in fünf Gruppen – vier im Haus, eine Außenwohngruppe (AWG) – zusammenleben. Die Mehrzahl der Bewohnerinnen geht werktäglich in die Werkstatt für Behinderte zur Arbeit. Für die schwerer behinderten Bewohnerinnen wurde eine hausinterne Fördergruppe mit ca. zehn Plätzen eingerichtet, an der auch einige Seniorinnen im Rentenalter teilnehmen. Einige der Bewohnerinnen sind auf den Rollstuhl angewiesen, einige benötigen viel Pflege und/oder ständige Aufsicht. Für die pflegerische Betreuung sind insgesamt 18 Mitarbeiterinnen (inkl. Leitung) zuständig; hinzu kommen zwei fest Angestellte für die Fördergruppe und eine Krankenschwester.

Probleme des herkömmlichen Dienstplans

Die Heimleitung begründet die Idee, sich am Projekt „NeuZeit“ zu beteiligen, vor allem mit den vielen Querelen und Reibereien, die es bei der Dienstplanung stets gegeben habe. Im Vordergrund der Auseinandersetzungen standen häufig die Wünsche der Mitarbeiterinnen, die ihre persönlichen Interessen berücksichtigt wissen wollten. „Wir wollten verbindliche, klare und vor allem auch rechtssichere Regelungen erreichen, um die häufigen Debatten zu vermeiden, die zu entsprechend schlechter Stimmung führten,“ erläutert der Heimleiter. Während der Projektarbeit, die durch eine aus Heimleitung, Mitarbeiterinnen und externer Moderatorin bestehende Projektgruppe durchgeführt wurde, traten aber auch die Nachteile des bisherigen Dienstplanschemas zu Tage:

- Im Dienstplan war immer die gleiche Zahl von Mitarbeiterinnen zur Arbeit eingeteilt. Bedarfsgerechte Besetzungsdifferenzierungen, wie sie z.B. MO-FR tagsüber notwendig gewesen wären, weil die behinderten Bewohnerinnen der Wohngruppen hier überwiegend nicht im Haus sind, kamen nicht vor.
- Das Heim hatte den frühen Standarddienst mit anderweitigen Aufgaben gefüllt: Büroarbeiten, Hausdienste zur Betreuung erkrankter Bewohnerinnen, Garten-, Putz-, Aufräum- und Wäschearbeiten dienten dazu, die Mitarbeiterinnen auszulasten. Leerlauf ließ sich dennoch nicht vermeiden, und die hier aufgewendeten Zeiten waren der unmittelbaren Betreuung der Bewohnerinnen entzogen.
- Zwar ließen sich wenigstens einige Mitarbeiterinnen auf Teildienste oder kürzere Dienste am Morgen ein, wenn die Bewohnerinnen nicht anwesend waren. Andere bestanden demgegenüber auf einer Mindestdienstlänge von 8h bzw. einer täglich gleichmäßigen Arbeitszeit gemäß deren arbeitsvertraglichem Umfang.
- Von den achtstündigen Standarddiensten früh (6:00-14:30 Uhr) und spät (zzgl. einer Nachtwache und einer Nachtbereitschaft für das gesamte Haus) wurde (zu) häufig abgewichen.

Ergebnisse der Bedarfsanalyse

Bei der Analyse des konkreten Besetzungsbedarfs nahm die Arbeitsgruppe insbesondere die Besetzung am Vormittag unter die Lupe: Warum sollten die Mitarbeiterinnen anwesend sein, wenn die Bewohnerinnen außer Haus sind? Die Unterscheidung der Aufgaben in der Betreuung der behinderten Bewohnerinnen nach Standard- und Spezialleistungen, die weiter unten detailliert aufgeführt sind, hat die Analyse sehr erleichtert. Der Heimleiter berichtet: „Die Analyse des Bedarfs und die Unterscheidung nach Standard- und Spezialleistungen hat uns erneut mit der Frage konfrontiert, was wir für unsere Bewohnerinnen leisten wollen und wie wir unseren Betreuungsstandard definieren und begründen.“ Die Definition der Standardleistungen war der erste – und entscheidende – Schritt, mit dem der Bedarf an die so wichtige erste Stelle der Gestaltung eines neuen Arbeitszeitsystems gesetzt wurde.

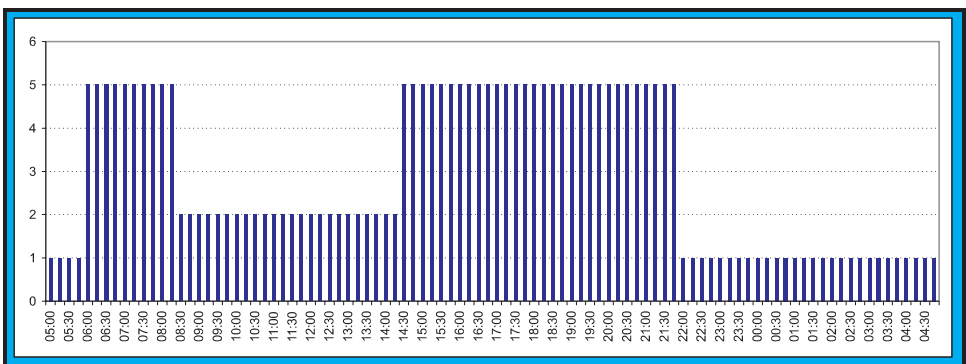
Standardleistungen

▪ Tätigkeiten der Pflege ▪ Hauswirtschaft ▪ Essensversorgung ▪ Einkaufen mit den Bewohnerinnen im Rahmen der Selbstversorgung ▪ Dokumentation

Um dies allen Mitarbeiterinnen nahe zu bringen, veranstaltete die Einrichtung einen Mitarbeitertag. Auf diesem wurde verdeutlicht, dass Wünsche und Interessen der Mitarbeiterinnen stets nur im Rahmen einer bedarfsorientierten Einsatzplanung realisiert werden können. „Arbeitszeiten in der stationären Behindertenhilfe sind nicht familienfreundlich“ – mit dieser prägnanten Formulierung machte ein Mitglied der Arbeitsgruppe schließlich klar, dass niemand erwarten kann, in normalen „Bürozeiten“ eingesetzt zu werden.

Mit den als Standardleistungen definierten Aufgaben der täglichen Grundversorgung wurde zunächst das Grundgerüst der Einsatzplanung gebildet. Zu diesem Zweck analysierte jede Wohngruppe ihren Grundbesetzungsbedarf, also jene Besetzung, die sie für die Erledigung der Standardleistungen benötigt. Daraus ergab sich das folgende Grundbesetzungsprofil, aus dem deutlich wird, wie die Besetzung im Tagesverlauf variiert.

Abbildung 11 – Grundbesetzungsprofile des Wohnheims MO-FR



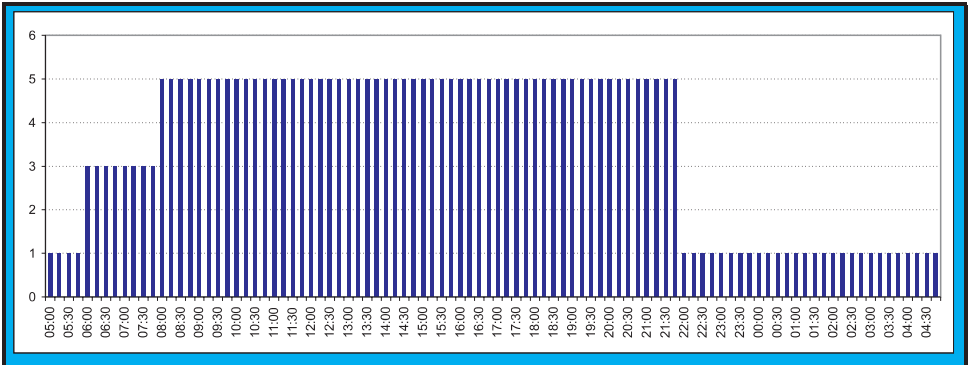


Abbildung 52 – Grundbesetzungsbedarf des Wohnheims

| Zeitraum | Zeitdauer/h | Mitarbeiterin | Wochentage | h/Woche |
|--|-------------|---------------|------------|---------|
| MO-FR | | | | |
| 06:00-08:30 Uhr | 2,5 | 5 | 5 | 62,5 |
| 08:30-14:30 Uhr | 6 | 2 | 5 | 60 |
| 14:30-22:00 Uhr | 7,5 | 5 | 5 | 187,5 |
| 22:00-06:00 Uhr | 8 | 1 | 5 | 40 |
| SA/SO/F | | | | |
| 06:00-14:00 Uhr | 7,5 | 3 | 2 | 45 |
| 08:00-14:00 Uhr | 6 | 2 | 2 | 24 |
| 14:00-22:00 Uhr | 7,5 | 5 | 2 | 75 |
| 22:00-06:00 Uhr | 8 | 1 | 2 | 16 |
| Wöchentlicher Personalbedarf = 510 h/Woche | | | | |
| Verfügbare Mitarbeiterkapazität (brutto): 680 h/Woche [8 MA x 40h/Wo + 2MA x 35h/Wo + 7 MA x 30h/Wo + 4 MA x 20h/Wo] | | | | |
| Verfügbare Mitarbeiterkapazität (netto): 544h /Woche [680h/Wo x 0,8 (= 80% Anwesenheitsquote, d.h. abzgl. Ausfallzeiten wie Urlaub, Fortbildung, Krankheit)] | | | | |

Die Standardleistungen können mit der vorhandenen Personalkapazität erfüllt werden; allerdings werden hierfür bereits mehr als 90% der vorhandenen Betreuungsstunden benötigt. Demzufolge verbleiben den Mitarbeiterinnen lediglich ca. 34h pro Woche, die sie für Spezialleistungsangebote einsetzen können.

Angesichts dieser knappen Besetzung hat der Qualitätszirkel, ein permanentes Gremium des Wohnheims, festgelegt, dass die Spezialleistungen der Wohngruppen über alle Wohnbereiche hinweg homogenisiert werden. Während also früher jede Wohngruppe ihr Arbeitsvolumen selbst organisierte, werden die über die Grundversorgung hinausgehenden Betreuungsangebote nunmehr koordiniert und gemeinsam geplant. Geht also eine Wohngruppe schwimmen, so werden auch Bewohnerinnen anderer Wohngruppen mitgenommen. Hierdurch werden zeitliche Freiräume für die Mitarbeiterinnen geschaffen, weil die Bewohnerinnen der anderen Wohngruppen durch die für die Spezialleistung verantwortliche Kollegin mitbetreut werden.

Die Mitarbeiterinnen sprechen mit der Dienstplanverantwortlichen ab, ob zusätzliche Spezialleistungen kapazitätsseitig realisiert werden können. Zu den Spezialleistungen gehört übrigens auch der von der Dienstplanverantwortlichen erfundene „Bezugsbetreuerstag“: In Abhängigkeit vom Zeitsaldo kann die Mitarbeiterin anmelden, einen Tag (u.U. auch erst ab Nachmittag) in Einzelbetreuung mit der Bewohnerin zu verbringen, für die sie im Rahmen des Bezugsbetreuersystems zuständig ist. Mitarbeiterin und Bewohnerin legen gemeinsam fest, wie dieser Tag verbracht werden soll. Er wird von allen Beteiligten sehr geschätzt.

Erfahrungen aus der Erprobung der Arbeitszeitflexibilisierung

Das Wohnheim der Hoffbauer-Stiftung berichtet nach der Probephase über weitgehend positive Erfahrungen mit dem neuen Arbeitszeitmodell, die der im Anschluss an die Erprobung durchgeführte Evaluations-Workshop bestätigt:

- Die strikte Orientierung der Arbeitszeiten am Bedarf hat geholfen, die jeweils zu bewältigenden Aufgaben klarer zu definieren. Jede Mitarbeiterin weiß, welche Leistungen zu welcher Zeit von ihr erwartet werden. Damit wird die eingesetzte Arbeitszeit besser genutzt.
- Die Mitarbeiterinnen haben die Möglichkeit schätzen gelernt, in ihrer Betreuungsarbeit Schwerpunkte zu setzen, über die sie mitentscheiden können und die sie zeitlich gestalten. Auch die stärkere Bedarfsorientierung in der Dienstplangestaltung zusammen mit der vereinfachten gruppenübergreifenden Zusammenarbeit insbesondere bei über die Grundversorgung hinausgehenden Betreuungsangeboten wird als Vorteil wahrgenommen.
- Hiervon profitieren auch die Bewohnerinnen. Ihre Vorteile des neuen Arbeitszeitmodells liegen aber auch darin, dass durch eine entsprechende Steuerung der Arbeitszeiten auf ihre individuellen Bedürfnisse stärker eingegangen wird. Dies gilt allerdings nur für die Spezialleistungen; bei der Grundversorgung wird mit dem Ziel des wirtschaftlichen Einsatzes der Arbeitszeit nach einem definierten Aufgabenkatalog gearbeitet, der keine Zeit mehr für „Extras“ lässt.
- Des Weiteren heben die Mitarbeiterinnen hervor, dass ihre persönlichen Zeitinteressen durch die dezentrale Dienstplanung in hohem Maße beachtet werden können. Positiv empfunden wird auch, dass sich nicht immer die selben Mitarbeiterinnen zu ungeliebten Diensten bereit erklären müssen. Gleichzeitig wird hierdurch die Dienstplanverantwortliche entlastet und hat mehr Zeit für die Betreuung der Bewohnerinnen.
- Die Zahl der Teildienste ist durch teilweise über 10h hinaus verlängerten Dienste am Wochenende geringfügig zurückgegangen. Diese langen Dienste sind sehr anstrengend, bewirken aber andererseits, dass am Wochenende weniger Mitarbeiterinnen gebraucht werden, die Zahl der freien Wochenenden pro Mitarbeiterin also steigt. Allerdings kommen diese langen Dienste bei den Mitarbeiterinnen unterschiedlich gut an.

Auskunft geben gern:

Herr Obenaus (Heimleiter) unter 03 31 / 2 31 31 60

Frau Gnauck (Stellv. Heimleiterin) unter 03 31 / 2 31 32 73

Bedarfsgerechter Arbeitszeiteinsatz mit Standardzeiten und Zeitbudgetkonto in der Diakoniestation Wittenberge

- Pilotprojekt Ambulante Dienste -

Die Diakoniestation Wittenberge

Die Diakoniestation Wittenberge versorgt ältere Menschen in Wittenberge und einem Umkreis um die Stadt von ca. 15 km an 365 Tagen im Jahr mit ambulanten Pflegeleistungen. Angeboten wird die gesamte „Palette“ an Pflegeleistungen von der medizinischen Pflege bis zur Hauspflege. Meist werden ca. 130 Patientinnen gleichzeitig betreut, diese Zahl allerdings um bis zu 10% und manchmal auch stärker schwankt: Der Arbeitsanfall in der ambulanten Pflege ist nämlich vor allem von der – oft kurzfristigen – Zuweisung der Patientinnen durch Ärzte und Angehörige abhängig. Teilweise muss auch auf die Verlängerung von Pflegeverordnungen gewartet werden, die zuweilen erst „in letzter Minute“ erfolgt.

In der Station werden insgesamt 20 Mitarbeiterinnen eingesetzt; davon sind etwa 60% Pflegefachkräfte („Schwestern“). Deren Vertragsarbeitszeiten liegen in der Regel zwischen 25h und 30h/Woche. Vollzeitkräfte sind in der ambulanten Pflege „schwer unterzubringen“, da die einzelnen Pflegetouren meist kürzer als 7 Stunden sind; eine 40h-Kraft müsste also häufig „geteilte Dienste“ leisten oder durchschnittlich mehr als 5 Tage pro Woche arbeiten.

Die Mitarbeiterinnen der Station sind in fünf Teams aufgeteilt. Ein Team setzt sich in der Regel aus drei Schwestern und zwei Pflegekräften zusammen.

Das aktuelle Arbeitszeitmodell - und möglicher Verbesserungsbedarf

Im Rahmen des ersten Arbeitszeit-Workshops, an dem die Leiterin der Station, die Pflegedienstleiterin, eine Vertreterin der MAV und zwei Mitarbeiterinnen teilnahmen, wurden zunächst die Eckpunkte des praktizierten Arbeitszeitmodells aufgelistet. Dabei wurden bereits Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten gegeben:

- Die Arbeitszeitgestaltung in der Station funktioniert nach dem „klassischen“ Dienstplanverfahren: Die Pflegedienstleiterin erstellt bis zum 15. eines Monats den Plan für den folgenden Monat, in den sie die Mitarbeiterinnen „von Hand“ einträgt. Dieses Verfahren kostet viel Arbeitszeit. Daher stellte sich die Frage, ob es nicht möglich wäre, einen durchlaufenden Grunddienstplan zu erstellen, der das monatliche „Basteln“ des Plans überflüssig macht oder zumindest deutlich erleichtert.
- Wegen des hohen Flexibilitätsbedarfs der ambulanten Pflege müssen die Mitarbeiterinnen flexibel eingesetzt werden können. Eine Beschränkung auf eine bestimmte Tagesarbeitszeitlage, etwa den Vormittag, wie sie in vielen Bereichen für Teilzeitkräfte üblich ist, ist mit den Aufgaben der ambulanten Pflege kaum vereinbar. In Wittenberge werden alle Mitarbeiterinnen zwischen 6:00 und 22:00 Uhr eingesetzt.
- Es werden nur ungefähre Dienstlagen (Früh/Spät) im Dienstplan eingetragen; die konkrete Dauer der Tour wird erst kurzfristig – in der Regel am Tag vor der Tour – festgelegt. In der Station wird auch mit geteilten Diensten gearbeitet, die jedoch von den Kolleginnen als sehr belastend empfunden werden.

- Die Mitarbeiterinnen erfassen ihre Arbeitszeiten auf einem intern erstellten Formular; dabei ist die für die einzelne Tour festgelegte Zeitdauer auch grundsätzlich der Wert, der einer Mitarbeiterin für die Tour angerechnet wird – unabhängig von der tatsächlichen Tourdauer. Dieser Wert bestimmt sich nach den mit den Kostenträgern ausgehandelten Vergütungen für bestimmte Pflegeleistungen, die auf der Basis standardisierter Zeitwerte für die einzelnen Leistungen (z.B. Insulinspritze) berechnet werden. Hinzu kommt ein Aufschlag für Fahrtzeiten von 5 Minuten pro Patientin. Dabei wird unterstellt, dass sich die Werte für „leichtere“ und „schwierigere“ Patientinnen ausgleichen, so dass die Tour in der vorgegebenen Zeit zu schaffen ist.
- Die erbrachten Arbeitszeiten werden über den Monat hinweg von der Pflegedienstleitung aufsummiert; eine eventuelle Differenz zur monatlichen Sollarbeitszeit wird auf dem Dienstplan in den nächsten Monat übertragen. Die jeweiligen Zeitkontenstände sollten im Rahmen der Dienstplanerstellung so berücksichtigt werden, dass ein Ausgleich der Zeitsalden möglich ist. Dies funktionierte jedoch nicht immer. So gab es Mitarbeiterinnen, die über Monate hinweg hohe Zeitsalden „weitschleppten“, während das Zeitkonto anderer Kolleginnen fast ausgeglichen war. Diesbezüglich wurde in der Station die Notwendigkeit gesehen, künftig „vorausschauender zu fahren“. Ein Teil der hohen Salden war nämlich auch dadurch zu Stande gekommen, dass 25h-Kräfte grundsätzlich dieselben Dienste machten wie 30h-Kräfte – und dadurch mehr Zeitguthaben aufbauten. Eine weitere Schwierigkeit bei der Steuerung der Zeitkonten war eher psychologischer Art: Das „Minus“. Es fiel schwer, Mitarbeiterinnen davon zu überzeugen, dass ein bedarfsgerechter Arbeitszeiteinsatz es notwendig machen kann, mit dem Zeitkonto bei geringerem Arbeitsanfall ins „Minus“ zu gehen.

Die Ermittlung der Arbeitszeit-Bedarfe

Als Grundlage eines neuen Arbeitszeitmodells musste zunächst der regelmäßige Arbeitszeit-Bedarf der Station ermittelt werden. Dieser war anhand der täglichen Tourenplanung leicht zu ermitteln. Für die Schwestern galt:

Abbildung 74 – Grundbesetzungsbedarf der Diakoniestation

| Zeitspanne | Zeitdauer/h | Mitarbeiterin | Wochentage | H/Woche |
|--------------------|-------------|---------------|------------|---------|
| F1 06:30-10:00 Uhr | 3,5 | 4 | 7 | 98 |
| F2 06:30-12:30 Uhr | 6 | 1 | 7 | 42 |
| F3 06:30-09:00 Uhr | 2,5 | 1 | 7 | 17,5 |
| S 16:30-21:00 Uhr | 4,5 | 2 | 7 | 63 |

Wöchentlicher Personalbedarf: 220,5 h/Wo

zzgl. 10 h/Woche für Arbeiten außerhalb der Pflegetätigkeit (Dokumentation, Dienstbesprechung, etc.) = 230,5 h/Wo

zzgl. Ausfallzeiten (Ausfallquote = 20%, für Urlaub, Fortbildung, Krankheit etc.) = **288 h/Wo** [230,5 h/Wo : 0,8 Anwesenheitsquote]

Verfügbare Mitarbeiterkapazität: **304 h/Wo**

[6 MA x 30h/Wo + 4 MA x 25h/Wo + 3 MA x 8h/Wo]

Ziele einer verbesserten Arbeitszeitgestaltung

In der Arbeitsgruppe bestand Einigkeit darüber, dass die Voraussetzungen für einen patientenorientierten und wirtschaftlichen Arbeitszeiteinsatz grundsätzlich

schon gegeben waren. Als Eckpunkte für ein verbessertes Arbeitszeitmodell wurden unter anderem festgehalten:

- zeitnaher Ausgleich von geleisteten Überstunden (auch im Sinne einer gleichmäßigen Auslastung der Mitarbeiterinnen);
- weiterhin Selbsterfassung der Arbeitszeiten durch die Mitarbeiterinnen;
- möglichst zeitnahe Gegenüberstellung von geleisteten und verfügbaren Arbeitszeiten, idealerweise auf PC-Basis;
- Einführung von bestimmten Reaktionsgrenzen für das Zeitkonto, an denen das Konto zurückgesteuert werden muss;
- Überprüfung der Zusammensetzung der Teams und der Organisation der Touren im Hinblick auf das Ziel der gleichmäßigen Auslastung – insbesondere im Hinblick auf die „richtige Mischung“ von 25- und 30h-Kräften.

Das neue Arbeitszeitmodell

Auf der Grundlage der Workshopergebnisse erarbeitete die Beraterin den Entwurf einer Dienstvereinbarung, der im Rahmen der Projektgruppe diskutiert wurde. Im Ergebnis basierte das neue Arbeitszeitmodell auf den folgenden Eckpunkten:

▪ Patientenbezogene Standard-Einsatzzeiten

Die Arbeitszeiten werden wie bisher auf der Basis von Standardwerten für jeden Einsatz berechnet. Die Berechnung dieser Zeiten wird allerdings so differenziert, dass individuelle Unterschiede der Einsätze berücksichtigt werden können. Daher ist für jede Patientin eine individuelle Einsatzzeit zu hinterlegen; diese kann identisch mit der bisherigen Zeit sein, aber auch kürzer oder länger. Stellen Mitarbeiterinnen fest, dass die festgelegte Zeit regelmäßig nicht mit der tatsächlich benötigten Zeit übereinstimmt, so ist eine neue Einsatzzeit festzulegen. Derartige Abweichungen sind zugleich ein Hinweis darauf, dass ggf. eine neue Pflegevereinbarung abgeschlossen werden muss, etwa weil die Patientin objektiv pflegebedürftiger geworden ist. Ziel muss es sein, Lücken zwischen vergüteten und tatsächlich erbrachten Zeiten zu schließen.

Darüber hinaus werden auch für andere Arbeitsbereiche Standardzeiten festgelegt, soweit die Zeitbedarfe auf der Basis von Standardwerten realistisch geplant werden können. Für die Standard-Einsatzzeiten sind zu berücksichtigen:

- Vorbereitungs-/Rüstzeit
- Tätigkeit vor Ort
- Vom Kostenträger vergütete Arbeitszeit vor Ort
- Fahrtzeit
- Nicht vergütete Zeit vor Ort („Service“)
- Besorgungen
- Nachbereitungszeit
- Dokumentation Pflege
- Dokumentation/Verwaltung
- Kommunikationszeit
- Teambesprechung
- Qualitätszirkel
- Weiterbildung

Ziel der Definition der Arbeitszeit-Maßstäbe ist die Schaffung von Grundlagen für die Erarbeitung von Soll-Arbeitszeiten. Diese Soll-Arbeitszeiten sollen als Grundlage der Kalkulation von Tourbeginn/Tourende und der Arbeitszeiterfassung dienen. Eventuelle Abweichungen zwischen tatsächlicher Arbeitszeit und Soll-Arbeitszeit sind zeitnah zu erfassen und zu begründen. Die für die Soll-Arbeitszeit zu Grunde zu legenden Werte sind laufend zu überprüfen.

▪ **Arbeitszeitkonto als Zeitbudgetkonto**

Die Steuerung der Arbeitszeitkonten sollte durch die Einführung eines Zeitbudgetkontos verbessert werden. Dabei wird der Verbrauch von Arbeitszeit oberhalb der individuellen Vertragsarbeitszeit als Überschreitung eines Budgets („gelber/roter Bereich“) bewertet und entsprechend ein geringerer Verbrauch von Arbeitszeit als Einhaltung des Budgets („grüner Bereich“) gekennzeichnet. Diese Systematik entspricht einer zukunftsgerichteten Betrachtung des Zeitkontos nach dem Motto: „Wie viel Luft haben wir noch?“

Im einzelnen gelten folgende Regeln für die Steuerung des Zeitbudgetkontos:

„Grüner Bereich“: Das fortlaufend saldierte Arbeitszeitbudget der Mitarbeiterin wird unterschritten, eingehalten oder nur geringfügig (max. 20h) überschritten. Geringfügige Überschreitungen des Zeitbudgets sind insofern unproblematisch, als sie relativ leicht ausgeglichen werden können. Außerdem fühlen sich die Mitarbeiterinnen erfahrungsgemäß wohler, wenn sie noch etwas „abfeiern“ können. Die Pflegedienstleitung achtet im Rahmen der Dienstplanung auf eine gleichmäßige Auslastung innerhalb des Teams bzw. der Einrichtung.

„Gelber Bereich“: Das fortlaufend saldierte Arbeitszeitbudget der Mitarbeiterin wird um 20-50h überschritten. Die Pflegedienstleitung unterrichtet die Mitarbeiterin von der Überschreitung des Arbeitszeitbudgets und strebt im Rahmen der Dienstplangestaltung an, das Zeitbudgetkonto wieder nach „grün“ zu steuern. Diese Steuerung wird durch ein EDV-Tool zur Personaleinsatzplanung unterstützt. In Wittenberge kommt das im Rahmen des Projektes entwickelte Tool „ELPA“ zum Einsatz, das den aktuellen Saldo jeder Mitarbeiterin ausweist und das Überschreiten der genannten Steuerungsgrenzen durch Färbung der entsprechenden Spalten anzeigt.

„Roter Bereich“: Das fortlaufend saldierte Arbeitszeitbudget der Mitarbeiterin wird um mehr als 50h überschritten. Drohende und tatsächliche Überschreitungen dieser Saldengrenze sind unverzüglich der Einrichtungsleitung zu melden. Die Pflegedienstleitung erarbeitet unter Einbeziehung der Mitarbeiterin Maßnahmen, mit deren Hilfe der Saldo wieder zurückgeführt werden kann.

Der Saldo des Zeitbudgetkontos soll 100h nicht überschreiten. Unterschreitungen des Zeitbudgetkontos um mehr als 50h verfallen entsprechend der AVR im Zeitpunkt ihrer Entstehung. Überschreitungen des Tages-Zeitbudgets sind durch vorherige oder nachherige Unterschreitungen („Abfeiern“, ggf. auch vor einer Belastungsspitze) auszugleichen. Zum Jahresende darf der Saldo des Zeitbudgetkontos maximal -150h betragen. Höhere Salden müssten gemäß AVR in den ersten Monaten nach dem Jahresende blockweise ausgeglichen werden, was gerade kleinere Einrichtungen vor erhebliche Probleme stellen kann. Deshalb soll dieser Fall gar nicht erst eintreten.

Erfahrungen mit der neuen Arbeitszeitregelung

Die vorstehenden Bestimmungen wurden zwischen dem 1. Februar und dem 31. Juli 2002 in der Einrichtung erprobt. Nach diesem halben Jahr wurden folgende Beobachtungen festgehalten:

- Im Rahmen der Zeitkontenführung wurde weiterhin von „Plus-“ bzw. „Minusstunden“ in der bisherigen Form gesprochen; der am Budgetgedanken orientier-

te Sprachgebrauch konnte sich also nicht durchsetzen. Bei der Dienstplanung wurden die Zeitkontensalden aber stärker als früher berücksichtigt. So wurde etwa bei der Einteilung der Dienste darauf geachtet, dass längere Dienste grundsätzlich von Mitarbeiterinnen mit höherem Vertrags-Arbeitszeitbudget geleistet werden. Unter dem Strich ergab sich dadurch eine gleichmäßigere Auslastung der Mitarbeiterinnen.

- Der Bezug der Pflegekräfte zu den Patientinnen konnte dadurch ebenfalls verbessert werden, da die einzelnen Mitarbeiterinnen kontinuierlicher zu einzelnen Touren – „passend“ zu ihrem Arbeitszeitbudget – eingeteilt wurden.
- Die Entscheidungen bei der Erstellung des Dienstplans können von den Mitarbeiterinnen besser nachvollzogen werden, da der Maßstab dieser Entscheidungen – die Zeitkostensteuerung – für alle Mitarbeiterinnen transparent ist. Dies wirkte sich tendenziell positiv auf deren Zufriedenheit aus.
- Das Bewusstsein der Mitarbeiterinnen für ihr Zeitkonto ist gestiegen. Dies kommt dadurch zum Ausdruck, dass die Entwicklung des Zeitsaldos genauer beobachtet wird als früher und die Mitarbeiterinnen zunehmend eigene Vorschläge für den Zeitausgleich machen. Dieser Prozess wurde allerdings auch durch die Auftragslage gefördert, die zu – nach wie vor unbeliebten – „Minusstunden“ bei vielen Mitarbeiterinnen führte.

Auskunft gibt gern:

Frau Langwisch (Leiterin der Dienststelle) unter 0 38 77 / 40 24 70

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

- Pilotprojekt Wohngruppen -

Das Kinderheim im uckermärkischen Lychen

Das Kinderheim verfügt über zwei Betreuungsteams auf zwei Wohnetagen im Haus sowie eine Außenwohngruppe, die vom Jugendamt eingewiesene Kinder und Jugendliche betreuen – derzeit im Kinderheim 14 Kinder bzw. Jugendliche im Alter zwischen 13 und 19 Jahren und in der Außenwohngruppe 7 Kinder bzw. Jugendliche im Alter von 11 bis 15 Jahren. Für die Betreuung stehen 7 (Kinderheim) bzw. 4 (AWG) Voll- und Teilzeitbeschäftigte (inkl. Leitung) zur Verfügung. Darüber hinaus arbeiten im Kinderheim zwei Mitarbeiterinnen in der Hauswirtschaft.

Nachteile des durchlaufenden Dienstplans

Diese Einrichtung interessierte sich für das Projekt „NeuZeit“ angesichts der tariflichen Arbeitszeitverkürzung, aber auch, weil die Mitarbeiterinnen immense Mehrarbeitsvolumina angehäuft hatten, deren weitere Erhöhung im Zuge der Verkürzung der tariflichen Wochenarbeitszeit gedroht hätte. Die Projektgruppe – aus Einrichtungsleitung, Mitarbeitervertretung, Mitarbeiterinnen und externer Moderatorin – fand bei der einleitenden Analyse der bestehenden Arbeitszeitregelung heraus, dass die Mitarbeiterinnen die bisher eingesetzten durchlaufenden Dienstpläne (da-

bei wird von den Mitarbeiterinnen eine feste Folge von Diensten nach einem bestimmten Rhythmus immer wieder neu durchlaufen) aus Gewöhnungsgründen nicht aufgeben wollten, mit diesen jedoch eine Reihe von Problemen verbunden war:

- Der Dienstrhythmus enthielt einige Dienste, die die gesetzlich zulässige Tageshöchstarbeitszeit überschritten – zugunsten zusätzlich arbeitsfreier Tage.
- Der Dienstplan war nicht ausreichend bedarfsgerecht, weil die Besetzung in der auslastungsschwachen Zeit tagsüber, wenn die Kinder in der Schule sind, zu hoch war – zu Lasten eigentlich notwendiger zusätzlicher Dienste in der Nachmittags- und Abendzeit. Zudem konnte wegen des durchlaufenden Dienstrhythmus' nicht zwischen Schul- und Ferienzeit differenziert werden, obgleich sich die jeweiligen Besetzungsbedarfe erheblich unterscheiden.
- Ausfallzeiten (wie Urlaub und Krankheit) erforderten oft erhebliche Umstellungen des Dienstrhythmus'.
- Im Dienstplan war die gesamte Arbeitszeit verplant; es gab daher keine „Luft“ für außergewöhnliche Aufgaben, etwa besondere zusätzliche Freizeitaktivitäten mit den Kindern, etc.
- Die Mitarbeiterinnen im Hauswirtschaftsbereich wurden stets zur gleichen Zeit, starr und außerhalb der Abwesenheit der Kinder eingesetzt.
- Auch sonst war die Flexibilität des Arbeitszeitsystems sehr gering. Abweichungen von den Dienstzeiten waren – außer zur Vertretung von Ausfallzeiten – unüblich, Zeitkonten wurden nicht geführt.

Voraussetzungslose Bedarfsanalyse

Die Bedarfsanalyse erstreckte sich im Wesentlichen über zwei Projektgruppensitzungen. Zunächst erläuterte die Moderatorin, wie bei der Erhebung des Besetzungsbedarfs vorgegangen werden sollte. Als „Hausaufgabe“ sollten die Mitarbeiterinnen bis zum nächsten Termin den Besetzungsbedarf des Kinderheims und der AWG differenziert nach Standard-, Spezial- und Akutleistungen ermitteln, der dann auf der diesbezüglich zweiten Projektgruppensitzung diskutiert wurde. Hierbei sollten die beiden Wohnetagen des Kinderheims als eine Einheit behandelt werden.

Die Arbeitsgruppe verständigte sich schließlich auf diese Differenzierungen:

Standardleistungen

- Begleitung im regelmäßigen Tagesablauf
- Einhaltung der Qualitätsstandards
- Betreuung während der regelmäßigen Hausaufgabenzeiten

Spezialleistungen

- Einkäufe
- Hilfeplangespräche
- Dokumentation
- Feste und Feiern
- Schulkontakte
- Individuelle Gespräche
- Ferienfahrten
- Freizeitaktivitäten
- Spezielle Arzt- und Psychologenbesuche

Akutleistungen (= Rufbereitschaft)

- z.B. Abholen eines Kindes von der Polizei
- Krankenhausbesuch während der Nacht in der AWG

Anschließend wurde für sämtliche regelmäßigen Leistungen (also sämtliche Standardleistungen und der regelmäßige Teil der Spezialleistungen) der tägliche und wöchentliche Besetzungsbedarf in Stunden definiert. Dabei wurde auf Grund der überaus unterschiedlichen Bedarfe zwischen Ferien- und Schulzeit unterschieden.

Die folgende Abbildung zeigt, wie sich der Grundbesetzungsbedarf im Kinderheim während der Schulzeit darstellte.

Abbildung 15 – Grundbesetzungsbedarf des Kinderheims

| Zeitraum | Zeitdauer/h | Mitarbeiterin | Wochentage | h/Woche |
|---|-------------|---------------|------------|---------|
| MO-FR | | | | |
| 06:00-07:30 Uhr | 1,5 | 2 | 5 | 15 |
| 07:30-14:00 Uhr | 6 | 3 | 5 | 90 |
| 14:00-21:30 Uhr | 7 | 2 | 5 | 70 |
| 22:00-06:00 Uhr | 8 | 1 | 5 | 40 |
| 24:00-04:00 Uhr | 1 | 1 | 5 | 5 |
| SA/SO/F | | | | |
| 04:00-24:00 Uhr | 20 | 1 | 2 | 40 |
| 24:00-04:00 Uhr | 1 | 1 | 2 | 2 |
| Wöchentlicher Personalbedarf = 262 h/Wo | | | | |
| Verfügbare Mitarbeiterkapazität (brutto): 340 h/Wo [7 MA x 40h/Wo + 2 MA x 30h/Wo] | | | | |
| Verfügbare Mitarbeiterkapazität (netto): 289 h/Wo [340 h/Wo x 0,85 (= 85% Anwesenheitsquote, d.h. abzgl. Ausfallzeiten wie Urlaub, Fortbildung, Krankheit)] | | | | |

Ergebnis: Mit der verfügbaren Personalkapazität kann der Grundbesetzungsbedarf befriedigt werden. Darüber hinaus stehen dem Kinderheim während der Schulzeit pro Woche ca. 27 Stunden für Spezialleistungen zur Verfügung.

Grundzüge des neuen Arbeitszeitmodells

Die Arbeitsgruppe verständigte sich darauf, die Schwächen des bisherigen Systems zu heilen, ohne das gewohnte und im Interesse langfristiger Arbeitszeit- und Freizeitplanung von den Mitarbeiterinnen gewünschte Prinzip des durchlaufenden Dienstplanes zu verlassen. Im Ergebnis wurden in der Dienstvereinbarung, die mittlerweile erfolgreich erprobt und nun unbefristet fortgeführt wird, folgende Lösungen der o.g. Probleme gefunden:

▪ Grunddienstplan für die pädagogischen Mitarbeiterinnen

Einrichtungsleitung und Mitarbeiterinnen vereinbaren mit Hilfe eines einfachen EDV-Tools die zu erbringenden Leistungen auf Basis des Serviceversprechens, das der Dienstvereinbarung als Anlage beigefügt ist. Die Standardleistungen führen zum nachstehend detailliert erläuterten Grunddienstplan mit durchlaufendem Dienstrhythmus. Die Ausgestaltung als Grunddienstplan ermöglicht es, diesen Plan durch zusätzliche Dienste für besondere Aktivitäten mit den Kindern aufzustocken, ohne die durchschnittliche Einhaltung der vertraglichen Arbeitszeit zu gefährden. Dazu dienen die Spezialleistungen, für die ein Ziel-Anteil in Höhe von 12% der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit festgelegt wurde. Es hat sich bereits gezeigt, dass dieser Ziel-Anteil in der Regel eingehalten werden kann und auch ausreichend ist. – In der AWG musste ein hoher Anteil der Spezialleistungen für Kran-

kenhausbesuche sowie die Betreuung kranker Kinder in der AWG genutzt werden. Längerfristige bekannte Spezialleistungen werden von vornherein im Dienstplan berücksichtigt, ebenso die Urlaubszeiten der Mitarbeiterinnen. Kürzerfristig bekannte Spezialleistungen werden im Rahmen der wöchentlichen Teambesprechung am Montag verplant. Die Mitarbeiterin trägt das entsprechende Angebot im sogenannten Freizeitkalender ein, wobei sie die Wünsche der Kinder berücksichtigt. Der Freizeitkalender wird am Anfang eines Monats ausgehängt, so dass die Spezialleistungen planbarer geworden sind. Der Grunddienstplan weist den folgenden Rhythmus auf:

Abbildung 16 – Grunddienstplan während der Schulzeit

| | MO | DI | MI | DO | FR | SA | SO |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1. Woche | S1 | S1 | S1 | S1 | S1 | T1 | T2 |
| 2. Woche | N1 | N1 | - | - | - | - | - |
| 3. Woche | S2+R | S2+R | S2+R | S2+R | S2+R | N2 | N3 |
| 4. Woche | - | - | N1 | N1 | N5 | - +R | - +R |
| 5. Woche | -/V | -/V | -/V | -/V | -/V | -/V | -/V |

Abbildung 17 – Grunddienstplan während der Ferienzeit

| | MO | DI | MI | DO | FR | SA | SO |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1. Woche | S2+R | S2+R | S2+R | S2+R | S2+R | T1 | T1 |
| 2. Woche | N1 | N1 | - | - | - | - | - |
| 3. Woche | F | F | F | F | F | N2 | N4 |
| 4. Woche | - | - | N1 | N1 | N5 | - +R | - +R |
| 5. Woche | -/V | -/V | -/V | -/V | -/V | -/V | -/V |

Fünf pädagogische Mitarbeiterinnen durchlaufen diesen Dienstplan wochenweise versetzt, so dass jede Mitarbeiterin ihn nach fünf Wochen, also nach Ablauf eines Dienstplanzyklus, komplett durchlaufen hat. In ihn wurden Vertretungszeiträume eingebaut, die eine systematische Vertretung aller Ausfallzeiten – wie Urlaub, Krankheit, Fortbildung, etc. – ohne Umbau des sonstigen Dienstplanes ermöglichen. Diese Dienste sind im Dienstplan mit „V“ gekennzeichnet. Die Mitarbeiterin, die sich gerade in der 5. Dienstplanwoche befindet, hat grundsätzlich frei; wenn allerdings eine andere Mitarbeiterin beispielsweise durch Urlaub ausfällt, muss sie ihre Kollegin vertreten.

Auf Grundlage der Grunddienstpläne steuern die Mitarbeiterinnen gemeinsam in gegenseitiger Absprache im Team (beide Etagen des Kinderheimes bilden nun ein Team) ihre Arbeits- und Abwesenheitszeiten weitest möglich eigenverantwortlich. Kurzfristige Abweichungen von den vereinbarten Einsatzzeiten werden ebenfalls im Team abgesprochen.

Zu den Erfahrungen im Umgang mit dem veränderten Verfahren der Dienstplangesaltung berichtet die Leiterin des Kinderheimes, dass es aus ihrer Sicht manchen Mitarbeiterinnen hin und wieder noch an Motivation und Eigenverantwortung fehle, den Dienstplan selbst zu gestalten. Sie führt diese gelegentlichen Mängel in der Handhabung allerdings auf negative Erfahrungen der Mitarbeiterinnen zurück: „Der Dienstplan wurde früher ausschließlich von der Leitung geführt. Die Mitarbeiterinnen durften nicht einmal Änderungen selbst eintragen; falls sie dies doch taten, gab es eine Abmahnung. Da sind sie natürlich heute mit der eigenständigen

Dienstplangestaltung vorsichtig.“ Gleichzeitig ist es aber auch so, dass die Leitung nach wie vor bewusst Einfluss auf die Dienstplangestaltung nimmt und dies als Hilfe für die Mitarbeiterinnen versteht: „Wenn die Mitarbeiterinnen frei hatten, können sie doch gar nicht wissen, welche neuen Bedarfe es gibt. Hierüber werden sie erst am Montag informiert. Außerdem müssen sie sich auch erst wieder in die Arbeit einfinden.“

Interessanterweise kritisierten die Mitarbeiterinnen diese „Hilfe“ als Einmischung in die Dienstplangestaltung: „Die Leitung hängt sich bei Änderungsbedarf immer in die Umgestaltung des Dienstplans mit hinein. Sie organisiert beispielsweise Vertretungen und trägt diese Änderungen auch in den Dienstplan ein – obwohl wir das während ihrer Urlaubszeit auch sehr gut alleine hinbekommen haben.“ Deshalb will sich die Leitung künftig aus der Dienstplanung weiter herausnehmen.

▪ **Separates Arbeitszeitmodell für die Hauswirtschafts-Mitarbeiterinnen**

Für die Hauswirtschafts-Mitarbeiterinnen sieht die Arbeitszeit-Dienstvereinbarung Folgendes vor: „Die beiden Mitarbeiterinnen erbringen ihre Arbeitsleistung bedarfsgerecht innerhalb des Arbeitszeitrahmens MO-FR 06:00-16:00 Uhr in Absprache mit der Führungskraft bzw. außerhalb desselben mit Zustimmung der Führungskraft. Bei Doppelbesetzung soll, wenn möglich, nicht länger als 5h, bei Einzelbesetzung (aufgrund von Urlaub, Krankheit oder freien Tagen) maximal 10h gearbeitet werden. Die Mitarbeiterinnen sprechen hierzu ihre Abwesenheitszeiten eigenverantwortlich untereinander ab.“

▪ **Jahresarbeitszeitkonto**

Das Arbeitszeitsystem wurde insgesamt flexibel ausgelegt – auf der Basis persönlicher Zeitkonten der Mitarbeiterinnen. Diese erfassen ggf. Abweichungen des tatsächlichen vom geplanten Beginn sowie Ende der Anwesenheitszeit in ½-Stunden-Schritten (ohne Rundungsregel). Hierzu wägt die Mitarbeiterin eigenverantwortlich selbst ab, welcher Teil ihrer Anwesenheitszeit Arbeitszeit im Sinne der übertragenen Arbeitsaufgaben war – insbesondere durch Berücksichtigung ihrer Pausen und Arbeitsunterbrechungen.

Das Jahresarbeitszeitkonto wird fortlaufend saldiert und nach dem Ampelprinzip gesteuert:

„Grünphase“ = Zeitkontensalden zwischen -30h und +30h: Die Mitarbeiterin steuert ihren Arbeitszeitsaldo eigenverantwortlich gemäß den Grundsätzen dieser Regelung; dies schließt insbesondere beliebige Entnahmen aus dem Arbeitszeitkonto (Freizeitausgleich) durch die Mitarbeiterin ein, auch wenn sich das Konto im Minus befindet.

„Rotphase“ = Zeitkontensalden außerhalb der Grünphase: Diese Phase sollte nur ausnahmsweise erreicht werden. Die Einrichtungsleitung vereinbart mit der Mitarbeiterin innerhalb von drei Wochen nach Eintritt in die Rotphase Maßnahmen zur Rücksteuerung des Arbeitszeitsaldos in die Grünphase.

Erfahrungen mit der Arbeitszeitflexibilisierung

Die Probephase hat insbesondere folgende Ergebnisse erbracht:

- Das Projekt hat die Teamorientierung positiv beeinflusst, so dass sich die beiden Etagen des Kinderheims nunmehr als ein Team verstehen.

- „Wir gehen bewusster mit der Arbeitszeit um. Wenn beispielsweise für Spezialleistungen geplante Zeit für die Krankenbetreuung eingesetzt werden musste, wissen wir, dass wir diese Zeit nicht mehr für andere Dinge verbrauchen können.“
- Im Kinderheim und in der AWG konnte das Anwachsen der Zeitkontensalden gestoppt werden.
- Durch die Differenzierung in Standard- und Spezialleistungen können die Mitarbeiterinnen zunehmend auf spezielle Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen eingehen.
- Die kürzeren Dienstzeiten haben sich bewährt, weil sich die Mitarbeiterinnen erholter fühlen.
- Etwas Unzufriedenheit wurde mit dem 5-Wochen-Rhythmus laut, weil dieser neben der gegenüber früher veränderten Verteilung der Dienste auch zur Folge hat, dass heute jede Mitarbeiterin am Oster- und am Pfingstwochenende arbeiten muss.

Auskunft gibt gern:

Frau Bandelow (Leiterin der Einrichtung) unter 03 98 88 / 23 71

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

Die Wohngruppen in Potsdam

Die Theodor-Fliedner-Stiftung Brandenburg betreibt in Potsdam vier Häuser mit zehn Wohngruppen – das Haus „Am Pfingstberg“, die betreute Wohngemeinschaft „Behlerthof“, das Haus „Holzmarktstraße“ (alles Wohngruppen für Personen mit geistiger Behinderung) und das Haus „Am Babelsberger Park“ (eine Wohngruppe für Erwachsene mit seelischer Behinderung). In diesen Wohngruppen können bis zu 94 Menschen betreut werden. Hierfür stehen derzeit ca. 40 Mitarbeiterinnen zur Verfügung.

Im Haus Am Pfingstberg, auf das wir uns hier zunächst beispielhaft beziehen, leben volljährige Menschen mit geistiger Behinderung auf drei Etagen in individuell eingerichteten Ein- oder Zweibettzimmern. Die Kapazität dieser Einrichtung beträgt 30 Plätze. Für Pflege und Betreuung stehen 14 Mitarbeiterinnen zur Verfügung, die Vollzeit- oder Teilzeitverträge haben. Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit beträgt ca. 31 Stunden. Hinzu kommen Mitarbeiterinnen für Leitung, Verwaltung und Sozialarbeit, in Küche und Hauswirtschaft sowie die Hausmeisterin.

Vernünftige Rahmenbedingungen zur Unterstützung der inhaltlichen Arbeit

Die Leiterin des Hauses Am Pfingstberg erinnert sich, dass sie bereits Mitte der 90er Jahre versucht hat, das Thema Arbeitszeitflexibilisierung auf die Tagesordnung zu stellen. Demzufolge rannte die übergreifende Projektgruppe bei der Ge-

winnung von Piloteinrichtungen in diesem Fall offene Türen ein. „Wir wollten ein Arbeitszeitmodell gestalten, das uns bei unserer inhaltlichen Arbeit unterstützt, wie es die starren Arbeitszeiten eben gerade nicht tun“, begründet sie die Projektteilnahme. Die wesentlichen Schwachpunkte der alten Arbeitszeitregelung, die eine wohngruppenübergreifende Projektgruppe aus den zwei Leiterinnen für die Bereiche Erwachsene mit geistiger Behinderung bzw. psychisch Kranke, Vertreterinnen der MAV und Mitarbeiterinnen zusammengetragen hat, waren:

- Die Mitarbeiterinnen führen im Interesse der Bewohnerinnen mit diesen viele „spontane“ Aktivitäten durch – egal ob die (Arbeitszeit-)Kapazität dies hergibt oder nicht. Hieran wird deutlich, dass die Arbeitszeit zu wenig vorausschauend geplant wird. Gleichzeitig bemängeln die Mitarbeiterinnen aber auch, dass zu viel Zeit für die Hauswirtschaft „drauf geht“, während die eigentliche Betreuung zu kurz komme. Vor allem „unauffällige“ Bewohnerinnen erhielten zu wenig Zuwendung. Dies wiederum ist Ausdruck dessen, dass Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiterinnen teilweise nicht genau beschrieben sind.
- Bei einigen Mitarbeiterinnen sind die Zeitkonten „über Gebühr“ angewachsen, so dass die aufgelaufenen Zeitguthaben kaum noch abgebaut werden können, was bei den betroffenen Mitarbeiterinnen Unzufriedenheit hervorruft. Auf der anderen Seite nutzen die Mitarbeiterinnen ggf. entstehende Freiräume aber auch nicht zum Zeitausgleich – „sie haben Angst vor Minusstunden“.
- „Sondersituationen“ wie zum Beispiel der Wechsel einer Mitarbeiterin in eine andere Wohngruppe oder längere Krankheitszeiten können durch fest Angestellte nur aufgefangen werden, wenn diese Mehrarbeit leisten. Ansonsten ist man hierfür auf Aushilfskräfte angewiesen.
- Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind im Team oft ungleich verteilt, wodurch die Mitarbeiterinnen unterschiedlich stark ausgelastet sind, auch in Zeiten gleichmäßigen Arbeitsanfalls. Das hat häufig etwas mit deren Selbstverständnis und mangelndem Vertrauen in die Fähigkeiten von Kolleginnen zu tun: „Ich kann nicht kontrollieren, ob alles erledigt wurde“, „Ehe ich jemanden anleite, mache ich es lieber selbst“ oder „Die Bewohnerinnen sind das so gewohnt“ sind in diesem Zusammenhang oft gehörte „Ausreden“.

Unterscheidung zeitlich feststehender und zeitlich variabler Leistungen

Gegenstand der ersten Projektgruppensitzung war neben der Analyse der gegenwärtigen Arbeitszeitprobleme auch der Einstieg in die Bedarfsanalyse, die die Projektgruppenmitglieder derart vorbereiteten, dass sich die Leiterinnen mit ihren Mitarbeiterinnen über die projektseitig vorgegebenen Kategorien „Standard-“ und „Spezialleistungen“ verständigten. Da die Wohngruppen jedoch alle Leistungen zu ihrem Standardangebot zählten, wurde eine andere Kategorisierung der Leistungen gewählt und das Leistungsangebot hier in „zeitlich feststehende“ und „zeitlich variable“ Leistungen unterschieden. Hier ein Auszug aus den Leistungsangeboten:

Zeitlich feststehende Angebote

Hilfe und Förderung der Selbständigkeit ▪ bei der Körperpflege, ▪ dem Aufstehen und Zubettgehen, ▪ dem Erscheinungsbild, ▪ der Körperhygiene, ▪ dem An- und Ausziehen, ▪ bei der Vor- und Nachbereitung der Mahlzeiten, ▪ bei hauswirtschaftlichen Tätigkeiten wie Wäschepflege und Aufräumen ▪ Medikamentenausgabe

Zeitlich variable Angebote

- Urlaubsfahrten ▪ Ausflüge ▪ Töpfern ▪ Kochen und Backen ▪ Arztbesuche ▪ Friseur / Fußpflege ▪ Einkäufe mit den Bewohnerinnen ▪ Sportveranstaltungen

Akutleistungen

- Interventionsmaßnahmen bei z.B. Verhaltensauffälligkeiten, die über das gewohnte Maß hinausgehen (mit Fremd- und Selbstgefährdungsmomenten und/oder Suizidabsicht) ▪ Akuteinweisungen ins Krankenhaus, Notaufnahmefälle

Hiervon ausgehend formulierten die Wohngruppen ihr Gesamtleistungsangebot. Auch hier hat man sich für eine andere Begrifflichkeit entschieden: „Serviceversprechen“ beinhalte eine einseitige Verpflichtung, was angesichts der Tatsache, dass die Zielerreichung der Mitwirkung der Bewohnerinnen bedürfte, nicht passend sei. Das Leistungsangebot umfasst „die Sicherstellung einer Betreuung rund um die Uhr, individuelle Betreuungskonzepte, regelmäßig den Tag gestaltende Betreuungsangebote, Maßnahmen zur Förderung lebenspraktischer und sozialer Kompetenzen im Sinne der Teilnahme am Leben in der Gemeinschaft sowie Angebote zur Vorbereitung, Gestaltung und Durchführung von Freizeitaktivitäten“.

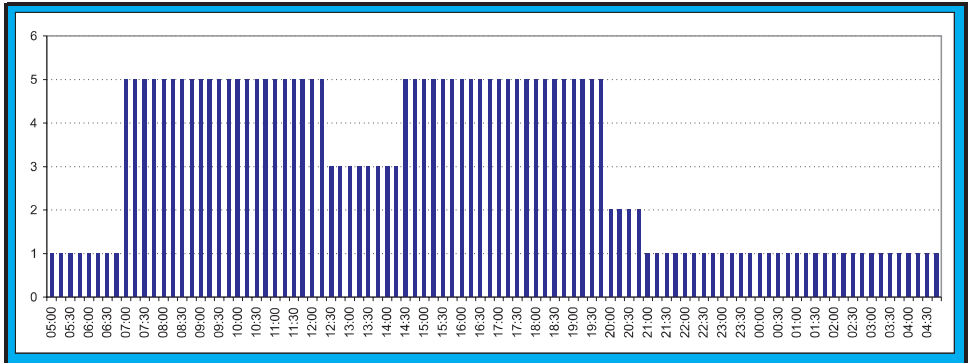
Für das Haus Am Pfingstberg stellte sich die Situation wie folgt dar, wobei an dieser Stelle auf die ursprünglich vorgenommene Unterscheidung in die drei Wohnetagen verzichtet wird:

Abbildung 18 – Grundbesetzungsbedarf Haus Am Pfingstberg

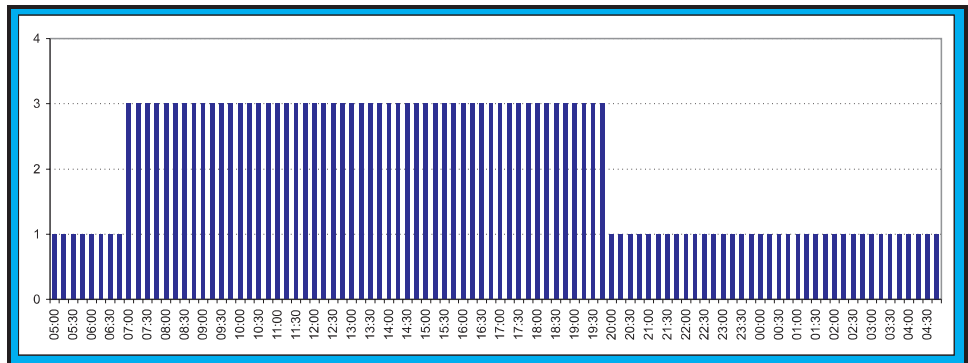
| Zeitraum | Zeitdauer/h | Mitarbeiterin | Wochentage | h/Woche |
|--|-------------|---------------|------------|---------|
| MO-FR | | | | |
| 06:00-07:00 Uhr | 1 | 1 | 5 | 5 |
| 07:00-12:30 Uhr | 5,5 | 5 | 5 | 137,5 |
| 12:30-14:30 Uhr | 2 | 3 | 5 | 30 |
| 14:30-20:00 Uhr | 5,5 | 5 | 5 | 137,5 |
| 20:00-21:00 Uhr | 1 | 2 | 5 | 10 |
| 21:00-06:00 Uhr | 9 | 1 | 5 | 45 |
| SA/SO/F | | | | |
| 07:00-20:00 Uhr | 13 | 3 | 2 | 78 |
| 20:00-07:00 Uhr | 11 | 1 | 2 | 22 |
| Wöchentlicher Personalbedarf = 465 h/Woche | | | | |
| Verfügbare Mitarbeiterkapazität (brutto): 567 h/Wo [2 MA x 20h/Wo + 5 MA x 40h/Wo + 4 MA x 30h/Wo + 3 MA x 35h/Wo + 3 MA x 24h/Wo + 2 MA x 15h/Wo] | | | | |
| Verfügbare Mitarbeiterkapazität (netto): ca. 482 h/Wo [567h/Wo x 0,85 (= 85% Anwesenheitsquote, d.h. abzgl. Ausfallzeiten wie Urlaub, Fortbildung, Krankheit)] | | | | |

Die Vergleichsrechnung ergibt, dass die benötigte Personalkapazität ausreicht und darüber hinaus noch insgesamt ca. 17h pro Woche für ungeplante „Extras“ zur Verfügung stehen.

**Abbildung 19 – Die zugehörigen Grundbesetzungsprofile
MO-FR**



SA/SO/F



Der passende Rahmen – die Eckpunkte des neuen Arbeitszeitmodells

Die Arbeitszeit-Regelung wurde in einer Dienstvereinbarung festgehalten, deren Ziel es ist, bestmögliche zeitliche Rahmenbedingungen für einen bewohner- und mitarbeiterorientierten sowie effizienten Einsatz der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit zu schaffen. Dazu gehören u.a. folgende Elemente:

▪ Arbeitszeit-Planung

Hierzu ist festgelegt, dass Einrichtungslleitung und Mitarbeiterinnen mit Hilfe eines EDV-Tools das Angebot der mit der zur Verfügung stehenden Personalkapazität zu erbringenden Leistungen planen und im „Grundbesetzungsprofil“ eintragen. Darüber hinaus sollen sie den Urlaub (nach zuvor vereinbarten Regeln) festlegen. Und schließlich sollen die Einsatzzeiten (es gibt keine festgelegten Dienste und Dienstzeiten) eingeplant werden: die zeitlich *festen* Leistungen grundsätzlich für jeweils einen Kalendermonat im Voraus, die zeitlich *variablen* Leistungen fortlaufend, insbesondere auf Grund der wöchentlichen Teambesprechung.

Der Dienstplan spiegelt das Grundbesetzungsprofil wieder, in dem ca. 80% der vertraglichen Arbeitszeit für feststehende Leistungen verplant sind. Die übrigen ca. 20% ihrer Arbeitszeit können die Mitarbeiterinnen variabel einsetzen, wobei sie die Bewohnerinnen an deren Ausgestaltung und Inanspruchnahme weitest möglich beteiligen sollen.

▪ Flexible Arbeitszeit-Steuerung

Dieser Punkt beinhaltet, dass kurzfristige Abweichungen von den vereinbarten Einsatzzeiten im Team abgesprochen werden. Hausübergreifende Einsätze der Mitarbeiterinnen – etwa zur Vertretung von Ausfallzeiten – sind erwünscht und nach Absprache mit der Einrichtungsleitung möglich.

Im Haus am Pfingstberg werden variable Leistungen, wo möglich nach Absprache mit den Bewohnerinnen, in begrenztem Maße während des Monats eingeteilt; beispielsweise gehört hierzu, eine erkrankte Bewohnerin im Krankenhaus zu besuchen. Variable Leistungen sind insbesondere dann realisierbar, wenn zwei Mitarbeiterinnen zum Dienst eingeteilt sind. Zum Teil werden sie aber auch bei einfacher Besetzung des Dienstes ermöglicht, wenn die Betreuung der Bewohnerinnen gruppenübergreifend sichergestellt werden kann.

In der betreuten Wohngruppe Behlerthof liegt der Anteil der variabel einsetzbaren Arbeitszeit übrigens über den durchschnittlich 20%, da es hier angesichts der überaus unterschiedlichen Bedürfnisse der Bewohnerinnen nur ganz wenige feststehende Zeiten gibt. „Wir versuchen, die flexiblen Zeiten wirklich nach Bedarf zu nutzen und sicherzustellen, dass die Mitarbeiterinnen nicht formal nach Dienstplan kommen.“

▪ Vertrauensarbeitszeit auf freiwilliger Basis

Die Teams können sich durch formlose schriftliche Mitteilung gegenüber der Einrichtungsleitung hausweise einvernehmlich dafür entscheiden, die Einhaltung ihrer Vertragsarbeitszeit eigenverantwortlich zu steuern (= Vertrauensarbeitszeit). Jede Mitarbeiterin kann diese Entscheidung mit einer Frist von vier Wochen zum Monatsende ohne Begründung widerrufen. In diesem Fall wird für sie ab dem Folgemonatsersten ein Arbeitszeitkonto mit dem Anfangssaldo 0h geführt.

Für die Mitarbeiterinnen mit Vertrauensarbeitszeit dienen etwaige Arbeitszeitaufzeichnungen und Kontensalden allein der persönlichen Orientierung. Händisch oder mittels EDV-Unterstützung müssen aber zuschlags- und zulagenrelevante Arbeitszeiten gemäß AVR, die erbrachten zeitlich *variablen* Leistungen sowie Arbeitszeiten von MO-SA über 8h und SO über 0h eingetragen werden. Aus etwaigen Arbeitszeitsalden kann weder die Dienstgeberin noch die Mitarbeiterin Ansprüche ableiten. Ist die Mitarbeiterin im Verhältnis zu den ihr übertragenen Arbeitsaufgaben überlastet, meldet sie dies der Einrichtungsleitung, die dann mit ihr innerhalb von drei Wochen Maßnahmen zur zukünftigen Entlastung vereinbart.

Vertrauensarbeitszeit wird im Haus Am Pfingstberg praktiziert. Vermutlich führten, so die Hausleiterin, die meisten Mitarbeiterinnen im Hintergrund Zeitkonten. „Wer aufschreiben will, kann dies tun, muss es aber nicht“. Aufgrund dieser Zufriedenheit mit der Option Vertrauensarbeitszeit hat auch die Mitarbeitervertretung ihrer Fortsetzung zugestimmt.

Erfahrungen mit der eigenverantwortlichen Einsatzplanung und -steuerung

In der Theodor-Fliegener-Stiftung wird übereinstimmend positiv hervorgehoben, dass die Beschäftigung mit der Arbeitszeitgestaltung viele wichtige Impulse für die inhaltliche Arbeit, aber auch für die Vertiefung der Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen gebracht hat – beispielsweise durch die Auseinandersetzung mit Abläufen, Tätigkeiten, der bereitgestellten Personalkapazität und der Differenzierung

in zeitlich feste sowie zeitlich variable Leistungen. Im einzelnen sind im Evaluations-Workshop u.a. folgende Projekterfahrungen berichtet worden:

- Die eigenverantwortliche Dienstplanung durch die Mitarbeiterinnen ist u.a. deshalb zu empfehlen, weil die Mitarbeiterinnen hierbei selbst darauf achten, die (Besetzungs-)Vorgaben zu erfüllen. Darüber hinaus bekommt der Dienstplan eine größere Verlässlichkeit, und die Eigenständigkeit der Mitarbeiterinnen wird gefördert. Und last but not least entlastet die selbstständige Führung der Arbeitszeitkonten die Führungskräfte.
- Aufgrund der variablen Arbeitszeiten hat sich die individuelle Betreuung der Bewohnerinnen verbessert: „Ich kann auch einmal mit nur ein oder zwei Bewohnerinnen rausgehen. Es ist schön, dass ich dann etwas nur für die machen kann.“
- Der Mitarbeiterereinsatz ist effizienter geworden, weil sich beispielsweise die Arbeitszeiten der Mitarbeiterinnen nicht mehr so stark überlappen: „Wir vermeiden, dass zu bestimmten Zeiten drei bis vier Mitarbeiterinnen gleichzeitig vor Ort sind, wenn dies nicht erforderlich ist.“
- Teilzeitmitarbeiterinnen haben das größte Flexibilitätspotenzial, so dass die Wohngruppen teilweise dazu übergehen wollen, Neueinstellungen nur noch in Teilzeit vorzunehmen.
- Durch die Übertragung von Verantwortung für die Erledigung der Aufgaben werden die Mitarbeiterinnen stärker in Gestaltungsprozesse einbezogen. Dies wiederum erfordert, sie zeitnah über wichtige innerbetriebliche Vorgänge – z.B. über Finanzierungsfragen – zu informieren. Daher heben die Mitarbeiterinnen auch die insgesamt höhere Transparenz in den Einrichtungen hervor.
- Man ist noch auf dem Weg, den Mitarbeiterinnen immer wieder bewusst zu machen, dass die Aufgaben das A und O für die Arbeitszeitgestaltung sind. In den Köpfen der Mitarbeiterinnen ist demgegenüber verankert, dass sie ihre vertragliche Arbeitszeit einhalten müssen.

Auskunft geben gern:

Frau Dr. Reck (Leiterin des Hauses „Am Pfingstberg“) unter 03 31 / 5 05 02 22

Frau Bloßfeld (MAV) unter 03 31 / 2 70 99 86

Frau Wörz (MAV) unter 03 31 / 5 05 02 25

6. Wie Sie flexible Arbeitszeiten auf den Weg bringen können: Umsetzungstipps

Wir hoffen, dass die bisherigen Kapitel Sie in Ihrem Entschluss gefestigt haben, auch Ihre Arbeitszeiten zu flexibilisieren. Oft genug ist es aber gar nicht so einfach, ein Flexibilisierungsprojekt – teilweise gegen Widerstände – anzustoßen und dann auch noch zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen. Wir möchten Ihnen daher ein paar Tipps zur Projektgestaltung geben, von denen auch die 13 Piloteinrichtungen des „NeuZeit“-Modellprojekts profitiert haben.

1. Empfehlung: Schneiden Sie „Ihr“ Arbeitszeitmodell maßgerecht!

Selbstverständlich können und sollen Sie sich von den Fallbeispielen für Ihr Arbeitszeitprojekt inspirieren lassen – aber nicht mehr. Wir empfehlen Ihnen, keines der vorgestellten Modelle 1:1 auf die Situation in Ihrer Einrichtung zu übertragen. Die Voraussetzungen und – vor allem auch – die Bedarfe einer Einrichtung sind einfach zu verschieden, als dass Sie auf diesem Weg eine wirklich an den Anforderungen Ihrer Bewohnerinnen und Mitarbeiterinnen ausgerichtete Arbeitszeitregelung finden könnten. Erheben Sie bitte statt dessen gemeinsam mit Ihren Mitarbeiterinnen – wie in Kapitel 3 beschrieben – voraussetzungslos den Besetzungsbedarf Ihres Hauses!

2. Empfehlung: Installieren Sie eine interne Projektgruppe!

Es sollte jemand die Verantwortung für den Fortschritt des Arbeitszeitprojekts tragen, „den Hut auf haben“. Gute Erfahrungen haben alle Piloteinrichtungen mit der Einrichtung einer internen Projektgruppe gemacht, die für einen kontinuierlichen Projektablauf und Vertretungsregelungen sorgt, falls einzelne Mitglieder zu Terminen verhindert sind. Zu den Aufgaben der Arbeitsgruppen in den Piloteinrichtungen gehörte neben Bedarfsanalyse und Entwicklung der Regelungsparameter auch die Kommunikation nach innen, was wichtig war, um Gerüchten vorzubeugen.

In der Projektgruppe sollten Vertreterinnen der Einrichtungsleitung bzw. andere leitende Mitarbeiterinnen, Vertreterinnen der MAV, Mitarbeiterinnen der Einrichtung sowie ggf. Mitarbeiterinnen des Trägers gemeinsam an der Weiterentwicklung des Arbeitszeitsystems arbeiten. Ihre Größe sollte auf maximal 7 Personen beschränkt sein.

3. Empfehlung: Beziehen Sie die Mitarbeitervertretung frühzeitig ein!

Wir empfehlen, die MAV von Anfang an mit einzubeziehen – nicht nur in der Projektgruppe, sondern auch durch regelmäßige Information über den jeweiligen Stand der Dinge und/oder separate Treffen. Arbeitszeit ist mitbestimmungspflichtig, so dass Sie für eine neue Dienstvereinbarung ohnehin die Zustimmung der MAV brauchen. Und Projekte gelingen besser, wenn die Mitarbeitervertreterinnen über den selben Kenntnis- und Wissenstand zum Thema verfügen. Strittige Regelungselemente können Sie bereits im Vorfeld aus der Welt schaffen, sie beginnen die Diskussion nicht jedes Mal wieder neu. Grundsätzlich erhöhen Sie durch die Einbeziehung der MAV die Akzeptanz neuer Arbeitszeitregelungen durch die Mitarbeiterinnen und Sie holen einen „Multiplikator“ ins Boot, der sich für den Erfolg des gemeinsamen Projekts stark macht.

4. Empfehlung: Beteiligen Sie Führungskräfte und Mitarbeiterinnen!

Dies sind schließlich diejenigen, die das neue Arbeitszeitmodell in erster Linie umsetzen und leben müssen. Auch hier gilt: Wenn Sie diese Beteiligten nicht bereits in der Projektgruppe an den gemeinsamen Tisch holen wollen, stellen Sie durch andere Maßnahmen – wie beispielsweise Führungskräfte-Workshops, Mitarbeiterschulungen und ausführliche Informationen über die anstehenden Veränderungen – deren Teilhabe sicher. Insbesondere empfiehlt es sich jedoch, die Mitarbeiterinnen den Bedarf – aufgrund ihrer Detailkenntnis der Anforderungen aus dem „Tagesgeschäft“ – mit analysieren zu lassen.

Nicht erforderlich ist demgegenüber in der Regel eine Befragung der Mitarbeiterinnen zu ihren Arbeitszeitwünschen. Hiermit könnten Sie vielmehr falsche Erwartungen wecken, die Sie dann vielleicht nicht befriedigen können. Das belastet die Umsetzung der neuen Arbeitszeitregelung unnötig.

5. Empfehlung: Starten Sie ein befristetes Modellprojekt!

Heute gelten die Dienstvereinbarungen zur flexiblen Arbeitszeit in allen Piloteinrichtungen unbefristet. Die ersten sechs Monate waren jedoch stets als Probephase definiert. Grund hierfür war, dass Führungskräfte und Mitarbeiterinnen den Umgang mit dem neuen Arbeitszeitsystem erst lernen müssen. Auch können Sie Ihren Mitarbeiterinnen so ggf. noch bestehende Ängste gegenüber den Veränderungen nehmen oder diese zumindest mindern – mit Hinweis auf die Erprobung, auf Änderungsmöglichkeiten sowie auf – im Fall des Mislingens – eine Rückkehroption zum alten Arbeitszeitmodell. Ggf. erforderliche Anpassungen sind während der Probezeit leichter möglich als in einer festgezurrtten Dienstvereinbarung.

6. Empfehlung: Vereinbaren Sie Übergangsregelungen!

Sie sollten den Start in die neue Arbeitszeitwelt auch dadurch erleichtern, dass Sie die Umsetzung nicht durch Altlasten erschweren. So wurde im Modellprojekt grundsätzlich entschieden, den Startsaldo der Arbeitszeitkonten mit 0 festzulegen. Vorhandene Zeitsalden wurden dazu fast überall eingefroren. Für ihren Abbau haben die Piloteinrichtungen unterschiedliche Vereinbarungen getroffen – beispielsweise auch während der Probephase, wenn die Auslastung es zulässt, oder vor einem Ausscheiden der Mitarbeiterin durch entsprechend frühere Freistellung von der Arbeit.

7. Empfehlung: Richten Sie eine Clearingstelle ein!

Aus unterschiedlichen Gründen kann es zu Differenzen bei der praktischen Umsetzung des neuen Arbeitszeitmodells kommen. Hierfür sollten Sie gewappnet sein – beispielsweise durch Einrichtung einer Clearingstelle als neutralem Schlichter im Fall von Meinungsverschiedenheiten über die Auslegung und Handhabung der Dienstvereinbarung. Elf der 13 Piloteinrichtungen haben sich für die Einrichtung einer solchen Instanz entschieden – und zwar jeweils durch eine der drei am Projekt beteiligten externen Beraterinnen. Geläufiger ist es jedoch, sich für ein intern besetztes Gremium zu entscheiden, das paritätisch aus (leitenden) Mitarbeiterinnen der Einrichtung und der Mitarbeitervertretung besetzt ist und ggf. nach Anhören der Beteiligten einvernehmlich entscheidet.

Über den gesamten Anwendungszeitraum der Pilot-Dienstvereinbarungen ist uns übrigens kein Fall einer Inanspruchnahme des Schlichters bzw. der Clearingstelle bekannt geworden.

8. Empfehlung: Evaluieren Sie die Erfahrungen aus der Erprobung des flexiblen Arbeitszeitmodells!

Ziel der Evaluation ist es, die Phase der Erprobung des neuen Arbeitszeitmodells zu beurteilen, um eine ggf. befristete Regelung in eine dauerhafte zu überführen bzw. Anpassungen an dem entwickelten Modell vorzunehmen. Hierfür stehen grundsätzlich zwei Instrumente zur Verfügung: Workshops mit den Mitarbeiterinnen

oder eine Mitarbeiterbefragung. Mit Mitarbeiter-Workshops können Sie die potenziellen Nachteile einer schriftlichen Befragung vermeiden, die darin bestehen, dass die zumeist wichtigste Rubrik „Verbesserungsvorschläge/Anregungen“ in der Regel nicht ausgefüllt wird, so dass die Ergebnisse häufig wenig aussagekräftig sind. Außerdem kann es der einen oder anderen Mitarbeiterin Schwierigkeiten machen, sich schriftlich auszudrücken.

9. Empfehlung: Optimieren Sie Ihre Regelung!

Auf Basis der Workshop-Ergebnisse können Sie Ihre Arbeitszeitregelung überarbeiten, was im Modellprojekt jedoch höchstens geringfügig erforderlich war. Dieses Modell können Sie nun unbefristet mit der MAV vereinbaren.

10. Empfehlung: Halten Sie Ihr Arbeitszeitprojekt kurz!

Bei großen Projekten besteht die Gefahr, das eigentliche Ziel aus den Augen zu verlieren. Darüber hinaus binden Sie bei unaufwändigen Projekten weniger (zeitliche) Ressourcen, wodurch Aufwand und Ertrag in einem günstigeren Verhältnis zueinander stehen. Die Projektkosten bleiben überschaubar, so dass das Projekt im allerdings unwahrscheinlichen Fall eines Misserfolgs rechtzeitig ohne Gesichtsverlust für die Beteiligten auch wieder abgebrochen werden kann.

Anhang

Weiterführende Literatur

- **Eyer, E./Kutscher, J./Antoni, C. H.** (Hrsg.), Das flexible Unternehmen: Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme (Loseblattwerk), Gabler Verlag Wiesbaden, 1996ff
- **Hoff, A./Weidinger, M.**, Auf dem Weg zum flexiblen Arbeitszeitsystem, in: D. Franke/M. Boden (Hg.), Personal-Jahrbuch 2003, Wegweiser zeitgemäßer Personalarbeit, Neuwied 2003
- **Hoff, A.**, Vertrauensarbeitszeit: einfach flexibel arbeiten, Gabler Verlag Wiesbaden, 2002
- **Hoff, A.**, Zeitkonto - Vertrauensarbeitszeit - Arbeitszeit-Freiheit: die drei Alternativen bei selbst gesteuerter Arbeitszeit, 12/2002 – unter <http://www.arbeitszeitberatung.de>
- **Hoff, A.**, Zeitkonten: Grundlagen und Gestaltungsempfehlungen, in: Das flexible Unternehmen (Loseblattwerk), Gabler Verlag Wiesbaden, 1996ff, Kapitel 04.08
- **Herrmann, L.**, Neue Arbeitszeiten für die Pflege, in: Heim + Pflege 34, Heft 1/2003
- **Herrmann, L.**, Selbststeuerung im Team, in: Personalwirtschaft, Sonderheft 10/1997
- **Jelenski, J./Weidinger, M./Pieper, M./Schlottfeldt, C.**, Forschungsbericht "Dokumentation Arbeitszeit-Praxisbeispiele" des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Forschungsbericht 281, Bonn 1999, sowie im Internet unter <http://www.bma.bund.de/arbeitszeitmodelle>
- **Jelenski, J./Kutscher, J./Weidinger, M.**, Arbeit und Familie – weniger ist mehr. Neue Arbeitszeitmodelle in kleinen und mittleren Unternehmen (hg. vom Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen), Düsseldorf 1998
- **Weidinger, M.**, Wege zu eigenverantwortlicher Arbeitszeitgestaltung, 1/2003 – unter <http://www.arbeitszeitberatung.de>

Arbeitszeit-Links im Internet

- Die Seite zum Modellprojekt „NeuZeit“ des DWBB
<http://www.neuzeit-diakonie.de>
- Das Diakonische Werk Berlin-Brandenburg e.V.
<http://www.diakonie-portal.de>
- Arbeitszeitberatung Dr. Hoff · Weidinger · Herrmann
<http://www.arbeitszeitberatung.de>
- Die Innopunktkampagne des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg
http://www.lasa-brandenburg.de/innen_pkt/ip_lfd/lasa-frame3.htm?page=ip_1

-
- Das flexible Unternehmen

<http://www.flexible-unternehmen.com>

- Datenbank „Flexible Arbeitszeitmodelle“ des ehemaligen Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung

<http://www.bma.bund.de/arbeitszeitmodelle>

- Teilzeit-Info des ehemaligen Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung

<http://www.teilzeitinfo.de>

Kontaktadressen

Die Projektverantwortlichen

- **Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg e.V.**

Paulsenstr. 55 ▪ 12163 Berlin ▪ Telefon: 0 30 / 82 09 71 55

- **Arbeitszeitberatung Dr. Hoff · Weidinger · Herrmann**

Lützowufer 1 ▪ 10785 Berlin ▪ Telefon: 0 30 / 8 03 20 41

Die Träger

- **Diakonische Altenhilfe Niederlausitz gGmbH**

Feldstr. 24 ▪ 03044 Cottbus ▪ Telefon: 03 55 / 8 77 76 00

- **Hoffbauer-Stiftung**

Hermannswerder 7 ▪ 14473 Potsdam ▪ Telefon: 03 31 / 2 31 32 72

- **Krankenhaus und Poliklinik Rüdersdorf gGmbH**

Seebad 82/83 ▪ 15562 Rüdersdorf ▪ Telefon: 03 36 38 / 8 32 03

- **Landesausschuss für Innere Mission**

Berliner Str. 148 ▪ 14467 Potsdam ▪ Telefon: 03 31 / 27 18 70

- **Samariteranstalten**

August-Bebel-Str. 1-4 ▪ 15517 Fürstenwalde ▪ Telefon: 0 33 61 / 56 71 04/05

- **St. Elisabeth Stiftung**

Schönhauser Allee 141 ▪ 10437 Berlin ▪ Telefon: 0 30 / 44 32 51 10

- **Stephanus-Stiftung**

Albertinenstr. 20-23 ▪ 13086 Berlin ▪ Telefon: 0 30 / 96 24 94 06

- **Theodor-Fliegener-Stiftung Brandenburg gGmbH**

Allee nach Glienicke 83-85 ▪ 14482 Potsdam ▪ Telefon: 03 31 / 6 20 37 22

Die Piloteinrichtungen

- **Diakonie-Pflege Lübben gGmbH**

Geschwister-Scholl-Str. 12 ▪ 15907 Lübben ▪ Telefon: 0 35 46 / 73 28

- **Diakoniestation Cottbus/Schmellwitz**

Feldstr. 24 ▪ 03044 Cottbus ▪ Telefon: 03 55 / 8 77 76 00

- **Diakoniestation Wittberge e.V.**

Perleberger Str. 24 ▪ 19322 Wittenberge ▪ Telefon: 0 38 77 / 40 24 70

-
- **Ev. Seniorenzentrum "Bethesda"**
Mahlower Str. 148 ▪ 14513 Teltow ▪ Telefon: 0 33 28 / 4 34 00
 - **Ev. Alten- und Pflegeheim "Haus am See"**
Prenzlauer Str. 23 b ▪ 17326 Brüssow ▪ Telefon: 03 97 42 / 85 10
 - **Ev. Seniorenzentrum "Dieter Bonhoeffer"**
Wriezener Str. 1 a ▪ 15344 Strausberg ▪ Telefon: 0 33 41 / 3 07 40 01
 - **Ev.-Freikirchliches Krankenhaus Rüdersdorf**
Seebad 82-83 ▪ 15562 Rüdersdorf ▪ Telefon 03 36 38 / 8 30
 - **Haus Am Pfingstberg**
Weinmeisterstr. 43 ▪ 14469 Potsdam ▪ Telefon 03 31 / 5 05 02 22
 - **Kinderheim Lychen und AWG „Kleine Lebensbrücke“**
Pannwitzallee 1 ▪ 17279 Lychen ▪ Telefon: 03 98 88 / 23 71
 - **Kinderwohnprojekt „Die Brücke“ im Jugendhaus „OASE“**
Tornowstr. 35 ▪ 14473 Potsdam ▪ Telefon: 03 31 / 2 70 85 46
 - **Lutherhaus**
August-Bebel-Str. 1-4 ▪ 15517 Fürstenwalde ▪ Telefon: 0 33 61 / 56 71 04/05
 - **Wohnen für Behinderte – Wohn- und Werkstätten Theodor Fliedner**
Belziger Chaussee 6 ▪ 14776 Brandenburg ▪ Telefon: 0 33 81 / 5 29 50
 - **Wohnheim für geistig und mehrfach Behinderte der Hoffbauer-Stiftung**
Hermannswerder 7 ▪ 14473 Potsdam ▪ Telefon: 03 31 / 2 31 31 60
-

Impressum

Autor/inn/en:

Lars Herrmann und Jana Jelenski
unter Mitarbeit von Dr. Christian Schlottfeldt und Georg Schnitzler; sämtlich:
Arbeitszeitberatung Dr. Hoff · Weidinger · Herrmann
Lützowufer 1 ▪ 10785 Berlin
Telefon: 0 30 / 8 03 20 41 ▪ Telefax: 0 30 / 8 03 91 33
E-Mail: email@arbeitszeitberatung.de
Internet: <http://www.arbeitszeitberatung.de>

Hrsg.:

Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg e.V.
Paulsenstr. 55 ▪ 12163 Berlin
Ansprechpartnerin: Gundel Kern
Telefon: 0 30 / 82 09 71 55 ▪ Telefax: 0 30 / 82 09 71 65
E-Mail: Kern.G@DiakonieBB.de
Internet: <http://www.diakonie-portal.de>