



bmb+f Bundesministerium für
Bildung und Forschung



Forschungsgesellschaft
für Gerontologie e.V.

Institut für Gerontologie
an der Universität Dortmund

Workshopdokumentation:

Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege:
Ein Beratungsprojekt zum Transfer alternsgerechter
Personalentwicklung

Checkliste:

Lebensarbeitszeit-Check für die
stationäre Altenpflege

*Dr. Frerich Frerichs
Petra Gloddek
Katrin Krämer*

Das dieser Veröffentlichung zugrundeliegende
Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums
für Bildung und Forschung unter
dem Förderkennzeichen 01 HH 9901/0 gefördert.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
----------------	---

Teil I: Workshopdokumentation

Einführungsstatement	7
Gesunde und alter(n)sgerechte Arbeitszeiten in der Altenpflege	9
Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege: Ein Beratungsprojekt zum Transfer alternsgerechter Personalentwicklung' stellt sich vor	17
Diskussion	26
Flexible Arbeitszeitmodelle: Vom Kurzzeitkonto zum Langzeitkonto	31
Die Einführung eines Ampelmodells im Altenzentrum Klarastift in Münster	37
Diskussion	41
Das Arbeitszeitmodell des AWO Bezirksverbandes Rheinland/ Hessen-Nassau e.V.	45
Diskussion	55

Teil II: Checkliste

Vorbemerkungen	62
1. Anleitung zur Durchführung & Gebrauch der Checkliste	64
2. Checkliste zur Einführung von Lebensarbeitszeitmodellen	67

Vorwort

Das Arbeitsfeld Altenpflege zeichnet sich gegenwärtig durch eine rückläufige Anzahl potentieller jugendlicher BewerberInnen aus, während gleichzeitig die psychischen und physischen Belastungen und Beanspruchungen die langfristige Bindung der Altenpflegekräfte an ihren Beruf beeinträchtigen können. Hinzukommt, dass in diesem zumeist von Frauen besetzten Erwerbsbereich Probleme bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein hohes Gewicht haben. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass die Anhebung der Altersgrenze für den Renteneintritt bei Frauen eine veränderte Lebens- und Berufsplanung erfordert.. An diesem Punkt setzt die Lebensarbeitszeitgestaltung im Kontext altersgerechter Personalentwicklung an.

Im Rahmen einer zukunftsorientierten und innovativen Personalentwicklung müssen daher Möglichkeiten zur betrieblichen Qualifikations-, Mobilitäts- und Gesundheitsförderung geschaffen werden. Konzepte zur Lebensarbeitszeitgestaltung können dabei eine wichtige Rolle spielen, in dem sie u.a. Spielräume für Regenerationsphasen und Qualifizierungsmaßnahmen eröffnen.

Das Projekt ‚Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege: Ein Beratungsprojekt zum Transfer altersgerechter Personalentwicklung‘ hat sich zur Aufgabe gemacht, mit präventiven Strategien zur Sicherung der beruflichen Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft insbesondere der älter werdenden Pflegekräfte durch Einführung neuer Lebensarbeitszeitmodelle beizutragen.

Im einzelnen werden folgende Ziele verfolgt:

- Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Reduzierung der Arbeitsbelastungen des Pflegepersonals im Lebensverlauf,
- Verlängerung der Berufsverweildauer und Entgrenzung der Tätigkeitsdauer,
- Frauen- und familienfreundlichere Gestaltung des Arbeitslebens und verbesserte Rückkehr in den Beruf,
- Anpassung an die situativen Bedingungen und Ziele der Einrichtung durch Flexibilisierungsspielräume in der Arbeitsorganisation,
- Verbesserung der Pflegequalität und bewohnerorientiertere Versorgung.

Im Zentrum des Projektes steht die wissenschaftliche Beratung bei der Einführung einer flexibilisierten Lebensarbeitszeitgestaltung im Altenpflegebereich durch eine branchengemäße Gestaltung von Langzeitkontenmodellen und Wahlarbeitszeitformen.

Zu Beginn des Projektes wurden trägerübergreifend und schwerpunktmäßig in Nordrhein-Westfalen Einrichtungen der stationären Altenpflege über Fragen der Lebensarbeitszeitgestaltung informiert und ein branchenbezogener Beratungsprozeß angestoßen.

Der in diesem Band veröffentlichte Auftaktworkshop, der am 9. Mai 2000 in Dortmund durchgeführt wurde, sollte verantwortliche Akteure aus dem Pflegebereich wie Träger, Heimleitungen, Mitarbeitervertretungen im Hinblick auf lebensarbeitszeitliche Gestaltungsoptionen zielgruppenspezifisch sensibilisieren.

In der Veranstaltung wurden anhand von zwei Praxisbeispielen aus der stationären Altenpflege Formen der Arbeitszeitflexibilisierung diskutiert und Gestaltungsoptionen und -probleme bei der Einführung von Konzepten der Lebensarbeitszeit im Bereich der Altenpflege erörtert.

Des Weiteren wird in diesem Band, der sich primär an die Einrichtungen der stationären Altenpflege richtet, eine Checkliste veröffentlicht, die eine Identifikation von arbeitszeitlichen Problembereichen und Problemlösungsmöglichkeiten anhand bestimmter Indikatoren ermöglicht.

Im Rahmen der zweijährigen Projektlaufzeit ist weiterhin die Entwicklung eines Handlungsleitfadens geplant. Dieser soll in Form einer Broschüre Hinweise zur Problemanalyse, praktische Umsetzungsschritte und Beurteilungsregeln geben. Der Handlungsleitfaden wird zum Projektende im Jahr 2002 veröffentlicht.

Das Projekt „Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege: Ein Beratungsprojekt zum Transfer alternsgerechter Personalentwicklung“ wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01 HH 9901/0 gefördert. Es ist ein Teilprojekt des Projektverbundes Öffentlichkeits- und Marketingstrategie zur Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung im Bereich demographischer Wandel.

Teil I: Workshopdokumentation

Dr. Frerich Frerichs

Einführungsstatement

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich darf Sie recht herzlich zum Auftaktworkshop des Projektes ‚Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege – Ein Beratungsprojekt zum Transfer altersgerechter Personalentwicklung‘ begrüßen. Ich freue mich, dass so viele Interessierte den Weg hierher nach Dortmund gefunden haben und darf dies vielleicht als ein erstes Zeichen dafür werten, dass unsere Themenstellung einen wichtigen und bisher vielleicht unterbelichteten Aspekt der altersgerechten Arbeitsgestaltung in der Altenpflege aufgreift.

Bevor ich kurz etwas näher auf das Programm eingehe, möchte ich zuerst noch die Referentinnen und Referenten für den späteren Nachmittag begrüßen. Es sind dies Frau Maria Boresch-Bogovic und Frau Anette Paulick vom Klarastift in Münster sowie Herr Lothar Müller vom AWO-Bezirksverband Rheinland/Hessen-Nassau, die sich freundlicherweise bereit erklärt haben, aus ihren Einrichtungen über Erfahrungen mit der Einführung neuer Arbeitszeitkonzeptenmodelle zu berichten.

Des weiteren darf ich meine Kolleginnen, Frau Petra Gloddek und Frau Katrin Krämer, vorstellen, die mit mir zusammen die Beiträge in dem ersten Teil des Workshops bestreiten werden. Auf ihnen lag die Hauptlast der Vorbereitung für diesen Workshop und dafür darf ich ihnen bereits jetzt ganz herzlich danken. Danken möchte ich des weiteren der Sozialforschungsstelle, in deren Räumen wir hier zu Gast sind.

Schließlich darf ich darauf hinweisen, dass der Workshop und das gesamte Projekt ermöglicht worden sind durch die Förderung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung im Rahmen des Förderprogramms „Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“ bzw. des dort verankerten Verbundprojekts „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie zur Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung im Bereich demographischer Wandel“.

Im Rahmen dieses Förderprogramms werden gegenwärtig noch zahlreiche andere Beratungs- und Transferprojekte zum Thema „Alternde Erwerbsgesellschaft“ gefördert, über die Sie bei In-

teresse gerne weitere Informationen bei uns einholen können. Auch den Vertreter des zuständigen Projektträgers, Herrn Dr. G. Neubauer, darf ich recht herzlich begrüßen.

Lassen Sie mich zum Programm kommen: Wie Sie der Ankündigung entnehmen können, ist der Workshop zweigeteilt. Im ersten Teil bis zur Pause um 15.00 Uhr möchten wir Ihnen zum einen den Problemzusammenhang, in dem sich das Projekt bewegt, näherbringen. Dazu wird Frau Gloddek ein Impulsreferat zum Thema „Gesunde und alter(n)sgerechte Arbeitszeiten in der Altenpflege„ halten. Des weiteren möchten wir Ihnen unser darauf bezogenes Projekt genauer vorstellen. Das wird wie angekündigt meine Kollegin Frau Katrin Krämer übernehmen. Danach wird Gelegenheit bestehen, in eine Diskussion über diese Beiträge einzutreten.

Im zweiten Teil nach der Pause möchten wir anhand von konkreten Arbeitszeitmodellen sowohl die damit verbundenen Prinzipien und Gestaltungsformen im Hinblick auf unsere Zielsetzung – alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung – andiskutieren, als auch einen Einblick in die damit verbundenen praktischen Umsetzungsmöglichkeiten aber auch –schwierigkeiten geben. Ich darf schon jetzt darauf hinweisen, dass es sich wie gesagt um einen Auftaktworkshop handelt und wir im Rahmen des Projektes noch zwei weitere Workshops geplant haben. Die heutige Veranstaltung trägt daher einen stärker einführenden Charakter, die nachfolgenden Workshops werden schwerpunktmäßig auf die Weiterentwicklung der Thematik im konkreten Beratungsprozeß des Projektes eingehen. Ich darf jetzt das Wort an meine Kolleginnen weitergeben.

Impulsreferat zum Thema:

Gesunde und alter(n)sgerechte Arbeitszeiten in der Altenpflege

1. Vorbemerkungen/Problemstellung

Wie Ihnen allen bekannt sein wird, haben sich die Arbeitsbedingungen in der stationären Altenpflege in den letzten Jahren, insbesondere seit der Einführung der zweiten Stufe der Pflegeversicherung grundlegend verändert. Der steigende Anteil von Bewohnern mit einem erhöhten Pflege- und Betreuungsbedarf, die wachsenden Ansprüche an die Qualität der Pflege und Betreuung, die verschärften Wettbewerbsbedingungen sind nur einige Stichworte, die die Arbeitssituation in der Altenpflege kennzeichnen.

Die veränderten Rahmenbedingungen haben bereits einen wesentlichen Einfluß auf die Arbeitsorganisation und das Belastungsempfinden der Pflegekräfte genommen. Verschiedene Untersuchungsergebnisse bestätigen, dass der hohe Zeitdruck, der Personalmangel, die geringe Anerkennung des Altenpflegeberufs in der Gesellschaft, die ungenügenden Aufstiegs-, Karriere- und Qualifikationsmöglichkeiten und die mangelnden Voraussetzungen für eine aktivierende Pflege und Betreuung zentrale Belastungsfaktoren in der Altenpflege darstellen. (Zimmer & Weyerer, 1999, Meifort & Becker, 1997)

Neben den genannten zentralen Problemen stellen auch die traditionellen Arbeitszeitregelungen für die Altenpflegekräfte einen wesentlichen Belastungsfaktor dar, da durch die **Dauer** und **Lage** der Arbeitszeit der zeitliche Rahmen abgesteckt wird, in dem sich die Belastungen auswirken und möglicherweise zu nachhaltigen gesundheitlichen Schädigungen führen können.

Weiterhin kann die **Lage** und die **Verteilung** der Arbeitszeit selbst ein eigenständiger Belastungsfaktor sein. Dies gilt besonders bei den in der Altenpflege von der Normalarbeitszeit abweichenden Arbeitszeitformen wie Nacht- und Schichtarbeit, Wochenendarbeit und Überstundenarbeit. Durch ungünstig gelagerte oder extrem lange Arbeitszeiten und durch geringe Regenerationsmöglichkeiten während der arbeitsfreien Zeit kann es bei den Pflegekräften zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen kommen (Priester, 1995).

In welchem Maße die Arbeitszeit, bestimmt durch ihre Dauer, ihre Lage und ihre Verteilung eine der wichtigsten Bedingungsfaktoren der Belastungen in der Altenpflege ist, wird auch durch einen Blick auf die gegenwärtig vorherrschenden arbeitszeitlichen Rahmenbedingungen der stationären Altenpflege verdeutlicht.

2. Derzeitige Arbeitszeitstrukturen in der Altenpflege

Schichtarbeit

Die Altenpflege zählt aufgrund der rund um die Uhr notwendigen Pflege und Betreuung zu den Tätigkeiten, bei denen Schicht- und Nachtarbeit notwendig ist. Aktuelle statistische Daten über Formen, Ausmaß und Verteilung der Schicht- und Nachtarbeit sind den Untersuchungsergebnissen der Verlaufsstudie „Stress in der stationären Altenpflege - Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen in Heimen“ zu entnehmen. Von den befragten Pflegekräften waren über 86% im (Wechsel-) Schichtdienst tätig (Zimber & Weyerer, 1998, S. 43).

In den Einrichtungen sind unterschiedliche Schichtformen anzutreffen. Neben verschiedenen 3-Schichtmodellen (Früh-, Spät- und Nachtdienst) hat sich in der stationären Altenpflege insbesondere der zweischichtige Wechseldienst mit Dauernachtwachen eingebürgert. Die meisten Pflegekräfte arbeiten demzufolge nach dem folgenden Arbeitszeitmodell:

„Eine Arbeitswoche wird Frühschicht gearbeitet, danach folgt Wochenenddienst mit einer hohen Wahrscheinlichkeit, dass an einem der Wochenendtage im Rolldienst gearbeitet werden muss, danach eine Woche Spätdienst, anschließend (Wochenende) zwei freie Tage.“ (Becker & Meifort, 1997, S. 208)

Überstunden

Ein weiteres Problem sind die zu leistenden Überstunden, die in der Altenpflege zur alltäglichen Realität gehören. Überstunden aber auch Zusatzdienste fallen aufgrund von Personalengpässen meist kurzfristig an.

In der Verlaufsstudie von Zimber und Weyerer über Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen in Heimen machten unter den befragten AltenpflegerInnen etwa vier von fünf MitarbeiterInnen Überstunden (Zimber & Weyerer, 1998, S. 43). Die Anzahl der geleisteten Überstunden lag im Durchschnitt bei ungefähr 13 Stunden pro Monat (Ebda., S. 43). Eine weitere Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, dass sich vor allem die (dienst-)älteren AltenpflegerInnen zu übermäßig vielen Überstunden verpflichten (Kempe et al., 1991). Da ein späterer Freizeitausgleich oft aufgrund der bestehenden Personalknappheit nicht möglich ist, werden die von den Pflegekräften geleisteten Überstunden gewöhnlich angesammelt.

Ruhepausen

Weiterhin ist in der Altenpflege die regelmäßige Inanspruchnahme von Arbeitspausen des öfteren nicht realisierbar. Aufgrund der sehr knappen Personalbesetzung werden in der Regel die Pausen von den Pflegekräften auf den Wohnbereichen verbracht. Dies hat zur Folge, dass die

AltenpflegerInnen häufig in der zur Regeneration vorgesehenen Zeit durch plötzlich auftretenden Arbeitsanfall gestört werden (Priester, 1995).

Dienstpläne

Zudem ist die Dienstplangestaltung in der Altenpflege sehr unregelmäßig und unsystematisch. Die Dienstpläne werden häufig und kurzfristig geändert. Dies ist oft den Krankmeldungen geschuldet. In der Konsequenz können freie Tage teils nicht gegeben werden oder die Pflegekräfte werden teils aus dem „Frei“ geholt. Dies hat zur Folge, dass der Arbeitszeit - Freizeit - Rhythmus für die einzelnen AltenpflegerInnen selten vorhersehbar ist (Bittner, 1998).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die in der Altenpflege vorherrschenden Arbeitszeitregelungen insgesamt als freizeit- und familienunfreundlich anzusehen sind. Die gegenwärtigen arbeitszeitlichen Rahmenbedingungen werden von den Pflegekräften toleriert, wenn die Schichten so gestaltet sind, dass ihnen die Möglichkeit eingeräumt wird, ihre Freizeit zu planen. Dagegen werden von den Altenpflegekräften die Schichtdienste vor allem dann kritisiert, wenn

- die Schichtzeiten kurzfristig geändert werden (z.B. in Folge von Arbeitsausfällen durch Krankheit, Urlaub oder zusätzlichen Pflegebedarf),
- Überstunden zu einer Verlängerung der Schichtzeiten und damit zu einer Verkürzung der Freizeit führen,
- Überstunden aus organisatorischen Gründen durch freie Zeit nur schwer ausgeglichen werden können,
- die Dienstpläne für die MitarbeiterInnen nicht durchschaubar sind und sie kaum Mitgestaltungsmöglichkeiten haben.

(FOKUS, 1992, S. 116)

3. Auswirkungen der gegenwärtigen Arbeitszeitregelungen in der stationären Altenpflege

Das hohe Maß an Überstunden, die ununterbrochenen Schichtphasen von 10 und mehr Tagen, der Nachtdienst und der häufige Wochenenddienst führen zu vielfältigen gesundheitlichen und sozialen (Folge-)Problemen, die im folgenden kurz erläutert werden.

Gesundheitliche Beeinträchtigungen

Altenpflegekräfte müssen im Spät- und Nachtdienst zu Zeiten arbeiten, in denen sich der Organismus normalerweise auf Erholung, Ruhe und Schlaf einstellt. Vor allem die Nachtdienste, egal ob sie dauerhaft oder im Rahmen eines Drei-Schichtenmodells praktiziert werden, sind ein erheblicher Risikofaktor für die Gesundheit der Pflegekräfte.

Mehrere Untersuchungen weisen darauf hin, dass unter dem Altenpflegepersonal gesundheitliche Beeinträchtigungen, wie z.B. Magen- und Darmerkrankungen und Kreislaufstörungen, die aus der Schichtarbeitsforschung bekannt sind, anzutreffen sind (Priester, 1995; Weißert-Horn & Landau, 1999; Zimmer, 1999).

Weiterhin treten bei den Pflegekräften, die in der Nacht tätig sind, Schlaf- und Erholungsdefizite auf, da die Schlafdauer während des Tages geringer und auch die Schlafqualität gemindert ist (Priester, 1995).

Eine weitere gravierende Folge berufstypischer Belastungen in der Altenpflege ist das sogenannte „Burnout-Syndrom“, welches sich in vermindertem Engagement, Arbeitsunlust, Depression, Distanzierungswünschen oder Hilfslosigkeitsgefühlen niederschlägt. In einer Studie, in der die Besonderheiten burnoutgefährdeter AltenpflegerInnen untersucht wurden, konnten wichtige Ursachen für die Entstehung von Burnout in der Altenpflege ermittelt werden (Kempe et al., 1991). Neben dem herrschenden Personalmangel und dem ständigen Zeitdruck bildeten die wechselnden Arbeitszeiten und die vielen zu leistenden Überstunden den häufigsten Grund für Burnout (Ebda., S. 90f).

Soziale Belastungen

Aufgrund der atypischen Arbeitszeitregelungen müssen die Altenpflegekräfte nicht nur gegen ihren biologischen, sondern auch gegen den gesellschaftlichen Zeitrhythmus arbeiten. Die von der Regelarbeitszeit abweichenden Sonderarbeitszeiten führen dazu, dass ein geregeltes Privatleben mit freien Abenden und Wochenenden oft nicht möglich ist.

Neben der Arbeit im Nacht- und Spätdienst und den ununterbrochenen Schichtphasen von 10 und mehr Tagen werden von den Pflegekräften insbesondere die häufigen Wochenenddienste als große Belastung empfunden. Für viele AltenpflegerInnen ist die Wochenendarbeit ein entscheidender Grund ihre Berufstätigkeit aufzugeben bzw. ein Hinderungsgrund den Altenpflegeberuf zu ergreifen (FOKUS, 1991).

Weiterhin werden durch die sozialunverträglichen Arbeitszeiten die Mehrfachbelastungen der Frauen durch Beruf und Familie verstärkt. Da die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung, bei der der überwiegende Teil der Haushalts- und Erziehungsaufgaben den Frauen zugewiesen wird, auch heute noch unverändert gültig ist, stellt sich für die Pflegekräfte das Problem, inwieweit sie ihre Berufstätigkeit mit Familie und Kindern in Übereinstimmung bringen können. Untersu-

chungen belegen, dass auch die Unvereinbarkeit von Familie und Beruf für viele MitarbeiterInnen ein entscheidender Grund ist, ihre Berufstätigkeit aufzugeben (FOKUS, 1991; Sczesny, 1996).

Durch die atypischen Arbeitszeiten wird auch vielen ehemaligen Pflegekräften die Berufsrückkehr erschwert. Eine Untersuchung der Prognos AG aus Basel kommt zu dem Ergebnis, dass 40% der ehemaligen Pflegekräfte in den Altenpflegeberuf zurückkehren würden, wenn die Arbeitszeiten flexibler, familienfreundlicher und bedürfnisorientierter wären (Brockmann, 1999).

Gleichzeitig sind die älteren Altenpflegekräfte aufgrund der steigenden physischen und psychischen Belastungen, zu denen wie bereits dargelegt insbesondere der Belastungsfaktor „Arbeitszeitregelung“ gehört, geneigt, ihre Tätigkeitsdauer zu begrenzen. Untersuchungen belegen, dass vor allem die dienstälteren AltenpflegerInnen unter den allgemein defizitären Arbeitsdingungen leiden. Es konnte in einer Studie der Nachweis erbracht werden, dass die Arbeitsbelastungen in der Altenpflege mit dem Dienstalter deutlich zunehmen (Kempe et al., 1991). Bei den Dienstälteren handelt es sich daher um eine besonders belastete Problemgruppe, für die dringend etwas getan werden muss.

Die dargelegte Arbeitszeitsituation und die damit verbundenen Probleme weisen eindrücklich auf die Notwendigkeit hin, die Arbeitszeiten in der Altenpflege neu zu gestalten.

4. Gestaltungsempfehlungen für eine gesunde und alter(n)sgerechte Nacht- und Schichtarbeit

Bei der Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit sind die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeitszeit anzuwenden.

Mehrere arbeitswissenschaftliche Untersuchungen erbringen den Nachweis, dass die Gestaltung der Nacht- und Schichtarbeit unter dem Aspekt Lage, Verteilung und Rhythmus der Arbeitszeit einen großen Einfluss auf die gesundheitliche Beeinträchtigung ausüben. Die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeitszeit können wie folgt zusammengefaßt werden (Beermann, 1998, S. 6ff):

➤ Keine dauerhafte Nachtschicht

Die Anzahl der aufeinanderfolgenden Nachtdienste sollte wenn möglich (nicht mehr als drei) gering sein. Weiterhin sollte nach einer Nachtschichtphase eine möglichst lange Ruhephase (von mindestens 24 Stunden) folgen. Außerdem sollte vor allem den älteren AltenpflegerInnen das Umschichten von der Nacht- zur Tagarbeit ermöglicht werden.

➤ **Geblockte Wochenendfreizeiten**

Geblockte Wochenendfreizeiten, wie beispielsweise zwei zusammenhängende Tage am Wochenende, tragen bei den Pflegekräften mehr zur Förderung ihrer sozialen und familiären Beziehungen bei, als einzelne freie Tage am Wochenende.

➤ **Vermeidung ungünstiger Schichtfolgen**

Ungünstige Schichtfolgen, wie beispielsweise Schaukeldienste, sollten vermieden werden, d.h.: immer vorwärts rotieren. Bei der Vorwärtsrotation (Früh-, Spät-, Nachtdienst) kann sich der Körper besser anpassen.

➤ **Ausreichende Ruhezeiten zwischen den Schichten**

Die Ruhezeiten zwischen den Schichten sollten ausreichend sein und der Arbeitszeitraum sollte nicht mehr als acht Tage betragen.

➤ **Zugunsten individueller Vorlieben sollte auf möglichst starre Anfangszeiten verzichtet werden.**

Auf diese Weise können die individuellen Präferenzen der AltenpflegerInnen besser berücksichtigt werden.

➤ **Die Dienstpläne sollen vorhersehbar und überschaubar sein.**

Die Berücksichtigung individueller Wünsche bei der Dienstplanung und die Verbindlichkeit der Dienstpläne machen die Arbeitszeit und Freizeit besser planbar. Bei der Dienst- und Freizeiteinteilung sollten vor allem die persönlichen Präferenzen von älteren AltenpflegerInnen stärker berücksichtigt werden, da sich die Bedürfnisse mit dem Alter verändern und die Älteren wie bereits beschrieben zu einer besonders belasteten Problemgruppe zählen.

Neben den genannten arbeitswissenschaftlichen Kriterien sind bei der Gestaltung der Arbeitszeit aber auch außerbetriebliche Anforderungen der Pflegekräfte und ihre individuellen Vorlieben zu berücksichtigen, die letztlich für das Wohlbefinden und die Gesundheit der einzelnen Personen ebenso entscheidend sind. Untersuchungen kommen zu dem Ergebnis, dass die Mitsprache über die eigene Arbeitszeitslage die negativen Auswirkungen von Schichtarbeit erheblich mildern kann.

Dabei ist zugleich zu bedenken, dass sich die Arbeitszeitwünsche der Altenpflegekräfte je nach Lebenssituation verändern und die Arbeitszeit möglichst den geänderten Bedürfnissen in verschiedenen Lebensphasen angepasst werden müßte. Notwendig ist daher ein über alle Altersphasen reichendes Gesamtkonzept zur Gestaltung von Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Arbeitszeitmodelle, die das Ziel einer verstärkten lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung stützen, sind die sogenannten Wahlarbeitszeit- und Langzeitkontenmodelle. Diese Modelle ermöglichen den Erwerbstätigen, dass sie das Arbeitsvolumen in jeder Lebensphase nach ihren individuellen Bedürfnissen festlegen können.

An dieser Stelle möchte ich nun das Wort an meine Kollegin Frau Krämer weitergeben, die Ihnen unser Projekt „Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege“ vorstellen wird.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.

Literatur zum Vortrag

- Becker, W. & Meifort, B. (1997). Altenpflege - eine Arbeit wie jede andere? Ein Beruf fürs Leben? Dokumentation einer Längsschnittuntersuchung zu Berufseinmündung und Berufsverbleib von Altenpflegekräften. Hrsg. Bundesinstitut für Berufsbildung. Der Generalsekretär. Bielefeld.
- Beermann, B. (1998). Arbeitswissenschaftliche Kriterien zur Nacht- und Schichtarbeit. In Sczesny, C. & Hellert, U. (Hrsg.), Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit. Fachtagung - Umsetzungsmodelle aus Industrie und Gesundheitswesen. Dortmund. Sozialforschungsstelle. (S. 6-9).
- Bittner, S. (1998). Innovative Arbeitszeitmodelle in der stationären Krankenpflege. WSI Mitteilungen, (2), 123-132.
- Brockmann, S. (1998). Neuorganisation von Arbeitszeiten. In Reuter, U. (Hrsg.). Pflegeversicherung II. Die Umsetzung nach den Übergangsregelungen (S. 53-64). Stuttgart: Schattauer.
- FOKUS Forschungsgruppe Kommunikation und Sozialanalysen GmbH (1992). Motivationsanalyse von derzeitigen, ehemaligen und potentiellen Altenpflegekräften. Ein Beitrag zur Personalbindung und Personalgewinnung in der Altenpflege im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf: Selbstverlag.
- Kempe, P. (1991). Besonderheiten bournoutgefährdeter AltenpflegerInnen, welche von einem Angebot zur Bournout-Prophylaxe Gebrauch machten. In Landau, K. (Hrsg.). Arbeitsbedingungen im Krankenhaus und Heim. Bericht über ein Symposium. Durchgeführt im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit, Familie und Sozialordnung. (S. 88-102). München: Bayerisches Staatsministerium.
- Priester, K. (1995). Neue Arbeitszeitmodelle in Krankenhäusern: Entstehungsbedingungen, Umsetzungsprobleme, Vorschläge zur Optimierung. Frankfurt a.M.: Mabuse.
- Sczesny, C. (1996). Anforderungen an neue Arbeitszeitmodelle in der Altenpflege. In Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales der Landes NRW (Hrsg.). Arbeitsschutz im Gesundheitswesen. Dokumentation der Fachtagung am 22. Februar 1996 in Essen (S. 128-132). Düsseldorf: Selbstverlag.
- Weißert-Horn, M. & Landau, K. (1999). Arbeitswissenschaftliche Methoden und ausgewählte Ergebnisse zur Beanspruchungssituation in der Altenpflege. In Zimmer, A. & Weyerer, S. (Hrsg.). Arbeitsbelastungen in der Altenpflege (S. 125-137). Göttingen: Hogrefe.
- Zimmer, A. & Weyerer, S. (1998). Streß in der stationären Altenpflege. Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen in Heimen - Ergebnisse einer Verlaufsstudie. Köln: Kuratorium Deutsche Altershilfe.
- Zimmer, A. (1999). Arbeitsbelastungen und Beanspruchung in der Altenpflege: Forschungsstand in der Bundesrepublik Deutschland. In Zimmer, A. & Weyerer, S. (Hrsg.). Arbeitsbelastungen in der Altenpflege (S. 170-184). Göttingen: Hogrefe.

Katrin Krämer

Impulsreferat zum Thema:

„Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege: Ein Beratungsprojekt zum Transfer altersgerechter Personalentwicklung“ stellt sich vor

Sehr geehrte Damen und Herren,

in meinem nun folgenden Vortrag möchte ich Ihnen das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Beratungsprojekt „Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege“ vorstellen.

Bevor Sie Näheres zur Projektkonzeption und zu unserem Beratungsansatz erfahren, möchte ich Ihnen zunächst in Form von Schlaglichtern den Hintergrund dieses Projektes näher bringen. Dabei gehe ich anfangs auf die allgemeinen Erfordernisse einer altersgerechten Personalentwicklung sowie für den Bereich der Altenpflege im Speziellen ein. Anschließend möchte ich Ihnen darstellen, warum und wie die Lebensarbeitszeitgestaltung eine Chance für eine altersgerechte Personalentwicklung bietet. Zuletzt erläutere ich Ihnen die Projektkonzeption und den Beratungsansatz.

Zur Notwendigkeit einer altersgerechten Personalentwicklung

Es ist unstrittig, dass die prognostizierte demographische Entwicklung nicht ohne Folgen für den Arbeitsmarkt sein wird. Inwieweit der Bevölkerungsrückgang sich auf den Arbeitsmarkt auswirken wird, ist von diversen Faktoren abhängig. Zur Vermeidung negativer Wachstumskonsequenzen wird in Zukunft die Produktivitätsentwicklung auch vom Ausmaß der Berufstätigkeit im Alter abhängig sein. Alterserwerbsarbeit und ihre Förderung wird künftig deutlich mehr an Bedeutung gewinnen.

Bevölkerungsprognosen in Deutschland und in anderen Industrienationen, d.h. in der Mehrheit der OECD-Staaten, gehen von einem Bevölkerungsrückgang aus. Deutschland ist, gemessen am Altersquotienten, die am schnellsten alternde Gesellschaft. Zwar ist derzeit die Erwerbsbevölkerung aufgrund der bis 1970 hohen Geburtenzahlen noch hoch und der Jugendquotient niedrig, jedoch wird der Altenquotient ab 2010 deutlich steigen. Dies wird mit einer Abnahme der Zahl jüngerer Erwerbsfähiger einher gehen. Folglich sind Engpässe bei der Gewinnung von betrieblichem Nachwuchs und ein erhöhtes Durchschnittsalter der Belegschaften zu erwarten.

Betriebliche Personalpolitiken sollten sich daher schon heute auf diesen demographischen Druck einstellen und mit altersgerechten Personalentwicklungsstrategien reagieren, die sich in den Betrieben um Voraussetzungen bemühen, unter denen sich objektiv eine Erwerbstätigkeit bis in das höhere Alter realisieren lässt.

Als kurzes Zwischenfazit möchte ich resümieren, dass es zur Förderung der Integration Älterer in die Arbeitswelt einer aktiven und vorausschauenden Personalpolitik mit innovativen Arbeitszeit- und Qualifizierungsformen zur Nutzung der Potentiale Älterer sowie zur Kompensation und Prävention typischer Beschäftigungsrisiken Älterer bedarf.

Vor diesem Hintergrund und zur Vermeidung eines neuerlichen Pflegenotstandes, vor dem der Deutsche Verband der Führungskräfte von Alten- und Behinderteneinrichtungen warnt, sind altersintegrative Handlungsansätze in der Altenpflege schon heute erforderlich. Steigende Krankenstände bei den Pflegeberufen aufgrund der hohen Belastungen und Beanspruchungen und darüber hinaus die demographische Entwicklung erfordern hier attraktive Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Es ist anzunehmen, dass die Altenpflege künftig – im Vergleich zu heute – mehr hochbetagte, multimorbide und demente Pflegebedürftige mit im Durchschnitt älteren Belegschaften zu versorgen haben wird.

Insgesamt sind altersintegrative Strategien in der Altenpflege schon heute erforderlich, da die

- Arbeitsbelastungen die Tätigkeitsdauer begrenzen,
- Beschäftigungsbedingungen eine verfrühte Berufsaufgabe oder einen beruflichen Wechsel bedingen und die
- Anhebung der Altersgrenze für den Renteneintritt bei Frauen eine veränderte Planung des Erwerbsverlaufs erfordert.

Lebensarbeitszeitgestaltung als altersgerechte Personalentwicklungsstrategie

Ausgangspunkt des Lebensarbeitszeitmanagements ist, dass eine altersgerechte Arbeitszeitgestaltung, die eine unfreiwillige Aufgabe der beruflichen Tätigkeit vorzubeugen beabsichtigt, primär eine Veränderung von Rahmenbedingungen der Erwerbsarbeit schaffen muss, statt *nur* eine formelle Verlängerung der Lebensarbeitszeit anzustreben. Da Arbeitszeitregelungen vielfältige alterskritische Arbeitsanforderungen bergen, ist die betriebliche Arbeitszeitpolitik prinzipiell als ein strategisches Gestaltungsfeld im Sinne einer altersintegrativen Personalpolitik anzusehen. Eine optimierte Arbeitszeitgestaltung vermag eine Balance zwischen Phasen der Belastung und der Regeneration zu schaffen. Wir gehen davon aus, dass betriebliche Arbeitszeitpolitik das Gestaltungsfeld ist, mit dem nicht nur Erwerbsarbeit in den mittleren und oberen Altersgruppen überhaupt realisiert werden kann, sondern mittels dessen es außerdem erst möglich ist, das Interesse dieser Jahrgänge an einer (Weiter-) Beschäftigung auf freiwilliger Basis und in einem quantitativ beachtlichem Umfang zu fördern (vgl. Zimmermann et. al., 1999, S. 383). Lebensar-

beitszeitgestaltung ist um eine längerfristige Erwerbsarbeitszeitgestaltung bemüht, denn durch die steigende Lebenserwartung erweitern sich beispielsweise auch die Möglichkeiten zur Verteilung von Arbeitszeiten im Lebensverlauf (Zimmermann, 1999, S. 117).

Aufgrund von Differenzierung und Individualisierung von Lebensverhältnissen und Erwerbsbiographien sowie der unterschiedlichen Flexibilisierungsinteressen der Betriebe und Arbeitnehmer kann die Lebensarbeitszeitgestaltung jedoch kein einheitliches Arbeitszeitarrangement sein. Wir verstehen Lebensarbeitszeit als ein Leitbild. Dies bietet einen Orientierungsrahmen, innerhalb dessen wichtige Anforderungen aus der Arbeits- und Lebenswelt in jeweils geeignete Arbeitszeitstrukturen umgesetzt werden sollen. Dabei sollte die Lebensarbeitszeitgestaltung zwei Kernaufgaben leisten. Zum einen soll sie beschäftigungssichernde bzw. –fördernde Funktionen innerhalb der Erwerbsgestaltung wahrnehmen und zum anderen soll sie sozialpolitische Optionen für unterschiedliche Bedarfs- und Lebenslagen von Arbeitnehmern bereitstellen.

Da die Arbeitszeit ein zentraler Bestandteil der Lebenszeit ist, deren Bedeutung in den einzelnen Lebensphasen stark variiert, lassen sich entsprechend vielfältige Anforderungen an ihre Gestaltung ableiten (Seifert, 1995, S. 17). Aus sozial-gerontologischer Sicht können drei zentrale Gestaltungsfelder zur Neuorganisation der Lebensarbeitszeitgestaltung unterschieden werden (Zimmermann, 1999):

- berufs- und erwerbsbiographische Gestaltungserfordernisse;
- Gestaltungserfordernisse zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und privaten Lebensanforderungen;
- Gestaltungserfordernisse im Hinblick auf individuelle Präferenzen zur Lebensführung und zur Teilhabe am sozialen Leben.

Der spezifische Bedarf der Beschäftigten an bestimmten (arbeits-) zeitlichen Gestaltungslösungen wird dabei von den Rahmenbedingungen der jeweiligen Arbeit wie beispielsweise

- dem Qualifizierungsbedarf und den Belastungsstrukturen usw.,
- dem potentiellen und tatsächlichen Auftreten von Ereignissen in der Erwerbsbiographie (familienbezogene Aufgaben und Unterbrechungen, Pflegebedarf usw.) und von
- den jeweiligen Präferenzstrukturen in der jeweiligen biographischen Lebensphase in Verbindung mit schon vorhandenen arbeitszeitlichen Gestaltungsmöglichkeiten

abhängig sein (Zimmermann, 1999, S. 119).

Der Grundgedanke besteht darin, im Sinne einer garantierten Optionalität (Hinrichs, 1988), die Wahlmöglichkeiten der Beschäftigten so zu erweitern, dass sie je nach persönlichen Lebenslagen und individuellen Bedürfnissen sowohl Dauer als auch die Lage sowie die Verteilung der Arbeitszeit im Rahmen vorgegebener Bandbreiten individuell festlegen können. Zugleich wäre eine ganzheitliche Berücksichtigung der individuellen Erwerbsbiographie mit Familien-, Erholungs- und Weiterbildungsphasen bei der Arbeitszeitgestaltung sinnvoll, um so durch die Wahl eines

oder mehrerer geeigneter Arbeitszeitmodelle die Lebensarbeitszeit zu optimieren. Demnach wandelt sich die betriebliche Arbeitszeitpolitik zur Lebensarbeitszeitgestaltung, wenn sie als ein integraler Bestandteil einer auf älter werdende Belegschaften bezogenen Personalplanung und –entwicklung betrachtet wird, d.h. wenn die optionalen Arbeitszeitarrangements zudem mit Qualifizierungskonzepten, Mobilitätsförderung, Arbeitsschutzregelungen und dgl. kombiniert werden (Zimmermann et. al., 1999, S. 384), um so präventiv den altersspezifischen Beschäftigungsrisiken zu begegnen.

Zielsetzungen einer Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege

Generell wird die Arbeitszeitfrage als das Handlungsfeld zur Steigerung der Attraktivität der Pflegeberufe, zur Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in der Pflege gesehen (Haller, 1996; Priester, 1997). An diesem Punkt setzt das Beratungsprojekt ‚Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege‘ an. Ziel des Projektes ist es, die Einführung lebensphasenorientierter Arbeitszeitmodelle in der Altenpflege zu forcieren.

Mit der Einführung von Lebensarbeitszeitmodellen in den Bereich der Altenpflege verfolgt das Projekt folgende Ziele:

- Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Reduzierung der Arbeitsbelastungen des Pflegepersonals im Berufsverlauf;
- Verlängerung der Berufsverweildauer und Entgrenzung der Tätigkeitsdauer;
- Frauen- und familienfreundlichere Gestaltung des Arbeitslebens und verbesserte Bedingungen für die Rückkehr in den Altenpflegeberuf;
- Anpassung an die situativen Bedingungen und Ziele der Einrichtung durch Flexibilisierungsspielräume in der Arbeitsorganisation;
- Verbesserung der Pflegequalität und bewohnerorientiertere Versorgung.

Dieses Projekt beabsichtigt, in der Altenpflege eine Diskussion rund um Modelle der Lebensarbeitszeitgestaltung anzustoßen und die Akteure diesbezüglich zu sensibilisieren. In Reaktion auf die demographische Entwicklung sollte sich in der Altenpflege die Arbeitszeitgestaltung an lebenszyklisch unterschiedlichen Zeitbedürfnissen und –präferenzen der Beschäftigten orientieren, um deren Wunsch nach mehr Zeitsouveränität zu entsprechen. Die betrieblichen Arbeitszeitregelungen sind ausschlaggebend dafür, ob die Beschäftigten bei flexiblen Arbeitszeitformen ihren Zeitwohlstand mehren können.

Unser Ziel ist es, die Einrichtungen bei der Entwicklung eines spezifischen Leitbildes zur Lebensarbeitszeitgestaltung durch den Transfer von Gestaltungswissen auf dem so komplizierten und besonders konfliktträchtigen Feld der Arbeitszeitpolitik zu unterstützen. Nur wenn betriebswirt-

schaftlicher Nutzen und individuelle Interessen Hand in Hand gehen, werden Modelle flexibler Arbeitszeitgestaltung, d.h. auch der Lebensarbeitszeitgestaltung Aussicht auf Erfolg haben.

Die Vorteile einer Lebensarbeitszeitgestaltung können für die Altenpflege wie folgt beschrieben werden:

- Für die Organisation der Altenpflege beinhaltet die Lebensarbeitszeitgestaltung zeitgemäße Flexibilitätspotentiale.
- Der Altenpflegebereich gestaltet sich zunehmend komplexer und dynamischer. Um steigenden Qualitäts- und Kostenaspekten Rechnung zu tragen, sind Heime mehr denn je gefordert, bestehende Strukturen (wie Arbeitszeitmodelle) zu hinterfragen, neue Konzepte zu entwickeln und eine zeitgemäße Betriebssteuerung zu etablieren (Lüttig & Herwig-Stenzel, 1999, S. 10). In diesem Kontext könnte die Lebensarbeitszeitgestaltung ebenfalls etabliert werden.
- Lebensarbeitszeitgestaltung, die eine systematisch Flexibilisierung der Arbeitszeit beabsichtigt, läßt sich zugleich für eine bedarfsbezogener und damit kundenfreundlichere Personaleinsatzplanung in der Altenpflege nutzen, was der Qualitätssicherung und Konkurrenzfähigkeit von Einrichtungen nutzen mag.
- Lebensarbeitszeitgestaltung bietet grds. Möglichkeiten, die immer komplexer werdende Arbeitssituation in der Altenpflege zu meistern und die gestiegenen Belastungen und Beanspruchungen der Pflegekräfte über den gesamten Erwerbsverlauf zu steuern.

Da die Arbeitssituation in den Pflegeberufen sich jedoch schon immer durch einen hohen Grad an Arbeitszeitflexibilität auszeichnete, d.h. die Normalarbeitszeit nimmt hier aufgrund der vielfältigen Arbeitszeitformen eine untergeordnete Rolle ein, geht es bei der Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege (primär) weniger um eine Weiterentwicklung des Normalarbeits(zeit)verhältnisses bei verlängerter Lebensarbeitszeit, sondern um eine *systematische Flexibilisierung der Arbeitszeit* über den gesamten Erwerbsverlauf. Das Ziel sollte sein, Unterbrechungen in der Erwerbsphase im Sinne einer phasenübergreifenden Flexibilisierung mit einem über das ganze Erwerbsleben umfassenden Bezugszeitraum zu ermöglichen und insgesamt sozialverträglich zu gestalten.

Projektkonzeption

Die Projektarbeit gliedert sich über die gesamte Projektlaufzeit von 24 Monaten in drei Phasen und zwar in eine Initiierungs- und Sensibilisierungsphase, in eine sich daran anschließende Beratungsphase und in eine abschließende Transferphase.

Dieser Auftaktworkshop zählt zur Initiierungs- und Sensibilisierungsphase. Mitte dieses Jahres geht die Projektarbeit in die Beratungsphase über.

Ziel der Beratungsphase ist es, durch Impulsberatungen, im Sinne eines Transfers von Gestaltungswissen, in ausgewählten Einrichtungen der stationären Altenpflege die Einführung und

Umsetzung von Ansätzen zur Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit unter Berücksichtigung der gesetzlichen und tariflichen Rahmenbedingungen zu fördern. Mittels des Transfers von Gestaltungswissen wird eine für die Altenpflege adäquate Gestaltung von Langzeitkontenmodellen und Wahlarbeitszeitformen angestrebt.

Im Zentrum der Beratung stehen die

- Überprüfung und Diskussion des Transfers von Gestaltungsansätzen zur Lebensarbeitszeit auf den individuellen Betrieb oder konkrete Arbeitsbereiche,
- Abschätzung der Folgen einer Lebensarbeitszeitgestaltung für die Qualität der Arbeit, für das Einkommen und die soziale Sicherung der Pflegekräfte und die
- Beratung erster Schritte für die tatsächliche Einführung und Umsetzung von Lebensarbeitszeitmodellen.

Im Rahmen der konkreten beteiligungsorientierten Beratungsarbeit werden wir drei Einrichtungen beraten. In diesen drei Einrichtungen sollen Arbeitszeitkreise eingerichtet werden. Zugleich wird mit diesen drei Einrichtungen ein betriebsübergreifender Arbeitszeitkreis formiert:

- An den betriebsbezogenen Arbeitszeitkreisen (AZ Pflegekräfte) sollen ausgewählte Gruppen von Pflegekräften der jeweiligen stationären Altenpflegeeinrichtung teilnehmen.
- An dem betriebsübergreifenden Arbeitskreis sollen die Arbeitgeber (Geschäftsführung, Heimleitung) und Repräsentanten der Arbeitnehmervertretungen der Einrichtungen teilnehmen, in denen die betrieblichen Arbeitszeitkreise durchgeführt werden.

Allgemein besteht die Aufgabe der betrieblichen und des überbetrieblichen Arbeitszeitkreises in der Analyse der beteiligten Interessen, der rechtlichen Rahmenbedingungen, der betrieblichen Situationen und der Erfordernisse für eine Einführung von Lebensarbeitszeitmodellen.

Die einzelbetrieblichen Arbeitskreise mit den Beschäftigten haben zum Ziel, bezogen auf die arbeitnehmerseitige Entscheidungsfähigkeit, die arbeitszeitlichen Gestaltungsoptionen zu erhöhen, motivierend zu wirken und die Beschäftigten mit ihrer heterogenen Interessenlage in die konkrete Umsetzung einzubeziehen. Der überbetriebliche Arbeitskreis soll insbesondere Lern- und Anregungsprozesse zwischen den einzelnen Einrichtungen ermöglichen, Gestaltungskompetenz erzeugen und Verzerrungen im Beratungsprozeß durch einzelbetriebliche Besonderheiten kontrollieren helfen.

Mit dieser dualen Vorgehensweise soll sichergestellt werden, dass einerseits der betriebsindividuelle mit dem betriebsübergreifenden Beratungsansatz verknüpft wird. Andererseits lassen sich auf diesem Wege alle betrieblichen Akteure zur Entwicklung von tragfähigen Konzepten einbeziehen, was bei der Einführung eines Lebensarbeitszeitkonzepts von Vorteil sein wird.

Den Einstieg in die inhaltliche Arbeit der Arbeitszeitzirkel, insbesondere der betrieblichen Zirkel bilden Ergebnisse einer anonymen Mitarbeiterbefragung, die, konzipiert als Bestandsanalyse zur Arbeitszeitsituation, in den Einrichtungen durchgeführt werden soll.

Zusammensetzung, Aufgaben und Sitzungsfrequenz der Arbeitszeitzirkel

Der überbetriebliche Arbeitszeitzirkel setzt sich maßgeblich aus Vertreterinnen und Vertretern der Einrichtungen zusammen, die betriebsindividuell beraten werden und zwar je Einrichtung eine Person der Geschäftsführung und der Mitarbeitervertretung.

Da der überbetriebliche Arbeitszeitzirkel arbeitsfähig gehalten werden sollte, ist die Teilnahme von Vertreterinnen und Vertretern seitens der Trägerorganisationen oder aus dem Bereich der innerbetrieblichen Fort- und Weiterbildung optional zu sehen. Stets bei Bedarf sollte der Teilnehmerkreis sich über die Einladung weiterer Funktionsträger verständigen.

Moderiert wird der überbetriebliche Arbeitszeitzirkel von den Projektmitarbeiterinnen und –mitarbeitern der Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V., die auch die Funktion der Projektsteuerung übernimmt.

Die Kernaufgabe des überbetrieblichen Arbeitszeitzirkels besteht darin, sich über Gestaltungsoptionen und –probleme lebensphasenorientierter Arbeitszeitmodelle zu verständigen. In diesem Kontext werden folgende Themenbereiche in ca. sechs 1,5- bis 2-stündigen Sitzungen projektiert: Festlegung von Rahmenbedingungen, Definition von Flexibilitätsgrenzen, Entwicklung eines Rahmen-Arbeitszeitmodells und Regelungsdimensionen bei der Konzeption von Zeitkonten.

Bei der Zusammensetzung der betrieblichen Arbeitszeitzirkel wird ebenfalls darauf Wert gelegt, dass dieses Gremium arbeitsfähig bleibt. Die tatsächliche Größe des Arbeitszeitzirkels wird durch die organisatorischen und personellen Möglichkeiten der Einrichtungen begrenzt und sollte daher betriebsindividuell festgelegt werden.

Die betrieblichen Arbeitszeitzirkel werden ebenfalls von den Projektmitarbeiterinnen und –mitarbeitern der Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V. moderiert. Aufgabe der betrieblichen Arbeitszeitzirkel wird in ca. sechs 1,5- bis 2-stündigen Sitzungen sein, im Ergebnis eine Detaillierung und Feinkonzeption eines lebensphasenorientierten Arbeitszeitmodells vorzunehmen, dass sich jeweils innerhalb des Rahmen-Arbeitszeitmodells des überbetrieblichen Arbeitszirkels bewegt. Wünschenswert wäre der Entwurf einer Betriebsvereinbarung.

Die Arbeitszeitzirkel für Pflegekräfte und für Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter sollen in jeweils zeitversetzten Blöcken durchgeführt werden. Es ist vorgesehen, dass der überbetriebliche Arbeitszeitzirkel mit zwei bis drei Sitzungen vor der ersten Sitzung der einzelnen betriebsbezogenen Arbeitszeitzirkel tagt. Beide Zirkelformen werden von Vertretern der FfG moderiert und beraten.

Die Beratung seitens des Projektes hat sicherzustellen, dass die überbetriebliche Zirkelarbeit mit der betrieblichen Beratung verknüpft wird und auf diesem Wege stets Berührungspunkte und Unvereinbarkeiten zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen vermittelt werden, so dass im Ergebnis ein von allen Beteiligten getragenes Konzept herbeigeführt werden kann.

Weitere Projektinhalte

Abschließend möchte ich Ihnen kurz noch weitere Inhalte unseres Beratungsprojektes vorstellen:

Gegenwärtig wird im Rahmen des Projektes ein Frühwarn- und Selbstbeurteilungssystem in Form einer Checkliste erarbeitet, das den Einrichtungen der Altenhilfe die Identifikation von arbeitszeitlichen Problembereichen und Problemlösungsmöglichkeiten anhand bestimmter Indikatoren ermöglichen soll.

Darüber hinaus sind zwei Transferworkshops geplant, mittels derer die Erfahrungen und Ergebnisse des Beratungsprozesses einem breiten Kreis an Multiplikatoren zugänglich gemacht werden sollen. Hierbei ist eine Gegenüberstellung von Gestaltungserwartungen und tatsächlichen Gestaltungsmöglichkeiten sowie die Diskussion von Akzeptanz und Effizienz einzelner Modelle und Umsetzungsschritte angedacht.

Ein weiteres Produkt, das wir entwickeln wollen, ist ein Handlungsleitfaden. Dieser Handlungsleitfaden soll in Form einer Broschüre Anleitungen zur Problemanalyse, Optionen für die lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung, praktikable Umsetzungsschritte und Bewertungsmaßstäbe aufführen und eine personenunabhängige Verbreitung des Gestaltungsansatzes erlauben.

Sehr geehrte Damen und Herren, ich hoffe, meine Ausführungen haben Ihnen dazu verholfen, dass Sie einen Überblick über das Beratungsprojekt ‚Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege‘ gewonnen haben.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Literatur zum Vortrag

- Haller, W. (1996). Neue Formen der Dienstplangestaltung. Flexible Arbeitszeiten im stationären Pflegedienst. 2. überarbeitete Auflage. Radolfzell: Gewerkschaft Pflege.
- Priester, Klaus (1997). Neue Arbeitszeitmodelle in Krankenhäusern. Entstehungsbedingungen – Umsetzungsprobleme – Vorschläge zur Optimierung. Frankfurt a. M.: Mabuse.
- Seifert, H. (1995). Kriterien für eine sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung. In Büssing, A. & Seifert, H. (Hrsg.), Sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung (S. 15-29). München/Mering: Hampp-Verlag.
- Zimmermann, E. (1999). Alternativen zur Entberuflichung des Alters – Chancen und Risiken für Arbeitnehmer aus innovativen Arbeitszeitmodellen. In Behrens, J.; Morschhäuser, M.; Viebrock, H. & Zimmermann, E. (Hrsg.), Länger erwerbstätig – aber wie? (S. 116-169) Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Zimmermann, E.; Frerichs, F. & Naegele, G. (1999). Neue Arbeitszeitmodelle für ältere ArbeitnehmerInnen. Zeitschrift für Sozialreform, (5), 383-394.

Diskussion

Dr. Frerich Frerichs, FfG:

Meine Damen und Herren, ich hoffe, dass Sie einen kleinen Einblick in das Beratungsprojekt gewonnen haben. Es bestehen noch 20 Minuten Zeit bis zur Pause, um darüber eine Diskussion zu führen. Ich würde zunächst vorschlagen, den Raum für Nach- und Verständnisfragen zu öffnen. Anschließend kann inhaltlich diskutiert werden, was das Projekt an Problemen und Möglichkeiten bietet. Falls Sie sich zu Wort melden, möchte ich Sie bitten, sich mit Namen und Institution vorzustellen. Gibt es Nach- oder Verständnisfragen, die zuerst geklärt werden sollten?

Ralf Kraemer, Diakonisches Werk der evangelischen Kirche im Rheinland, Referent Altenarbeit:

Habe ich Sie richtig verstanden, dass Sie sich ausschließlich mit der Arbeitszeitgestaltung in der stationären Altenpflege beschäftigen? Ich stelle die Frage deswegen, weil wir eine Reihe von Einrichtungen haben, in denen ambulante, teilstationäre und stationäre Angebote zusammengefasst sind. Ich frage mich, ob auch diese Arbeitsbereiche in einem solchen Projekt erfasst werden könnten.

Katrin Krämer, FfG:

In der Tat ist es so, dass das Projekt sich auf die stationäre Altenpflege konzentriert. Jedoch wird die anonyme Beschäftigtenbefragung sich nicht nur auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der stationären Pflege beschränken können, sondern sollte die gesamte Belegschaft der jeweiligen Einrichtungen mit einbeziehen, d.h. Mitarbeiter der stationären Pflege sowie auch der teilstationären Angebote, der Hauswirtschaft usw. Im Rahmen der Befragung wollen wir keine Mitarbeitergruppe exponiert herausstellen.

Was Ihre Frage hinsichtlich der Übertragbarkeit von Lebensarbeitszeitmodellen auf den Bereich der ambulanten Altenpflege betrifft, so denke ich, dass die Diskussion der Übertragbarkeit derartiger Ansätze ein Thema für einen Transferworkshop sein könnte. Da sich in der stationären Altenpflege im Vergleich zur ambulanten Altenpflege die Arbeitsbedingungen und folglich auch die bestehenden Arbeitszeitmodelle unterscheiden, ist eine direkte Übertragung eines Leitbildes einer Lebensarbeitszeitgestaltung für eine stationäre Einrichtung nur bedingt sinnvoll. Aber Ihre Frage ist eine Anregung, auch die arbeitszeitlichen Bedingungen der ambulanten Pflege im Verlauf des Beratungsprojektes stärker zu berücksichtigen.

Dr. Frerich Frerichs, FfG:

Ich darf vielleicht etwas ergänzen. Am Anfang der Projektkonzipierung hatten wir durchaus den Gedanken, dass es sinnvoll ist, eine Einrichtung, die ambulante, teilstationäre und stationäre Angebote vorhält, gezielt auszuwählen und dann die verschiedenen Arbeitsbereiche zu verknüpfen.

Jedoch haben wir das nicht von vorne herein in das Zentrum gestellt, um den Beratungsprozess als solchen nicht zu überfrachten. In diesem Zusammenhang wäre zu diskutieren, ob ein Wechsel von Mitarbeitern eines Versorgungsbereiches in einen anderen mit ggfs. anderen Arbeitszeitbedingungen das Potential für eine Arbeitszeitgestaltung nicht ausweitet. Allerdings weiß ich von anderen Einrichtungen, die so etwas probiert haben, dass dieses auf Seiten der Mitarbeiter nicht erwünscht ist oder der Wechselwunsch nur in eine bestimmte Richtung geht. Hauptsächlich wird vorzugsweise von der stationären zur ambulanten Pflege gewechselt.

Entsprechend stellt man sich die Frage, wofür eine Arbeitszeitgestaltung gemacht wird - für den stationären Bereich oder für den ambulanten Bereich? Eine Verknüpfung sollte in gewisser Hinsicht schon da sein und ich bin gerne bereit, die Diskussion diesbezüglich erneut zu führen.

Heinz G. Wagner, ASB-Alten- & Pflegeheim GmbH, Köln:

Sie sagten gerade, dass dies ein Forschungsprojekt ist, welches zwei Jahre andauert und den Schwerpunkt Lebensarbeitszeitgestaltung hat. Welche Möglichkeiten haben Sie, die sich herauskristallisierenden Ergebnisse, zum Beispiel nach fünf bis sechs Jahren, zu verfolgen?

Dr. Frerich Frerichs, FfG:

Wie langfristig solche Projekte möglich sind, ist eine gute Frage an den Projektträger, den wir heute hier vor Ort haben. Ich denke wir können uns freuen und ich bin dafür auch dankbar, dass wir ein relativ langfristiges Beratungsprojekt gewonnen haben, was uns für eine längere Zeit eine Beratung in den Einrichtungen ermöglicht.

Natürlich sind solche Langzeiteffekte nicht immer vorweg zu nehmen und sollten in der Regel evaluiert werden. Wir verfolgen das Themenfeld schon seit mindestens 10 Jahren und haben auch schon ein Vorläuferprojekt gemacht, in dem es mehr um die Konzeption von Arbeitszeitmodellen ging. Wir werden sicherlich an diesem Thema dranbleiben. Ob sich dann gegebenenfalls eine Fördermöglichkeit zur Überprüfung der Auswirkungen lebensphasenorientierter Arbeitszeitmodelle ergeben wird, vermag ich zum gegenwärtigen Zeitpunkt leider nicht zu sagen.

Klaus I. Gierke, AWO Bezirksverband Mittelrhein, Köln, Abteilungsleitung Sozial- & Verbandsarbeit:

Ich frage die Projektverantwortlichen dahingehend, wie weit Sie die Interdependenz zwischen Leistungserbringung und Leistungszeit, d.h. den Inhalt der Arbeitsbelastungen nicht nur bezüglich des zeitlichen, sondern auch des inhaltlichen Faktors berücksichtigen. Planen Sie diese Problematik in der Diskussion innerhalb der Arbeitsgruppen in den Einrichtungen sowie in den übergreifenden Arbeitsgruppen aufzunehmen, denn alleine nur die Lebensarbeitszeitmöglichkeiten auf beispielsweise zwei Modelle zu fokussieren, halte ich für zu kurz gegriffen.

Katrin Krämer, FfG:

Wir sind uns dessen bewußt, dass das Thema (Lebens-) Arbeitszeitgestaltung auch andere Themen wie das der Gestaltung der Ablauforganisation und die Schnittstellenproblematik berührt. Ferner gehen wir davon aus, dass Belastungsthemen in der Gruppenarbeit einen breiten Raum einnehmen werden. Zur Förderung der Alterserwerbsarbeit sehen wir die Arbeitszeitgestaltung als die zentrale Personalentwicklungsstrategie an, da in diesem Ansatz weitere Ansätze wie die Aufgabenverteilung und –gestaltung stets inbegriffen sind.

Gerd Stöffens, Personalreferent beim Caritasverband für das Bistum Aachen:

Ich möchte die Frage stellen, welche Bedeutung die arbeitsrechtlichen Hintergründe in diesen Überlegungen haben. Nach meiner Einschätzung ist das immer wieder der Knackpunkt. Ich denke an die Regelungen zur Altersteilzeit und wie die Möglichkeiten genutzt werden, zum Beispiel vor der Rente vorher aufzuhören oder am Ende des Berufslebens Teilzeit zu machen. Wenn ich an die Langzeitkonten denke, muß man eben auch schauen, inwieweit Tarifverträge die Ausgestaltung von derartigen Konten beeinflussen.

Dr. Frerich Frerichs, FfG:

Sie haben zwei Dinge angesprochen. Zunächst zur Altersteilzeit. Uns sind natürlich die Altersteilzeitregelungen als solche bekannt. Es gibt zahlreiche tarifvertragliche Umsetzungen, die wesentlich dazu beitragen, Altersteilzeit überhaupt praktikabel zu machen. Wir führen gegenwärtig Untersuchungen zur Altersteilzeit in der Metall- und Elektroindustrie durch. Im Öffentlichen Dienst oder in anderen tarifrechtlichen Bereichen ist das ja ebenfalls anwendbar. Ich möchte dazu zwei Sachen sagen: Zum einen gibt es eine gute Verknüpfungsmöglichkeit zwischen Altersteilzeit und Lebensarbeitszeit, so dass sich das nicht ausschließen muß. Wenn man genauer hinschaut, erfüllt die Altersteilzeit nicht den Zweck im Sinne von Inanspruchnahme von Teilzeit oder gleitenden Übergängen. Sie wird primär als Blockmodell genutzt, um ein frühzeitiges Ausscheiden zu ermöglichen. Wenn die Gesundheit es nicht anders zulässt, ist das frühzeiti-

ge Ausscheiden eine zum Teil sinnvolle Maßnahme. Auf der anderen Seite ist zu berücksichtigen, dass arbeitsmarktpolitische und personalpolitische Überlegungen viel stärker im Vordergrund stehen.

Zentraler finde ich allerdings einen anderen Aspekt. Wir haben uns als gerontologisches Institut über Jahrzehnte auf Altersteilzeit kapriziert. Wir haben dabei festgestellt, dass sowohl von Seiten der Arbeitnehmer als auch von Seiten der Betriebe diese Perspektive eigentlich zu kurz gegriffen ist. D.h., wenn man frühestens mit 55 Jahren versucht, eine Arbeitszeitflexibilisierung durchzuführen, dann merkt man sowohl bei den Betrieben wie auch bei den älteren Arbeitnehmern starkes Widerstreben. Wir sind dazu übergegangen, einen stärker lebensphasenorientierten Blickwinkel einzunehmen. Dies ist eine der zentralen Ideen des Projektes.

Wir berücksichtigen also stärker die Erwerbsbiographie der älter werdenden Arbeitnehmer. Die Aktivitäten zielen zwar auf einen längeren Berufsverbleib von älteren Arbeitnehmern als solche, aber wir definieren die Älteren im engeren Sinne ab 50-55 Jahre nicht als Problemgruppe. Mit der Lebensarbeitszeitperspektive versuchen wir den Prozess des Älterwerdens in Betrieben der Altenpflege sowie auch in anderen Bereichen stärker zu gestalten.

Gibt es noch Anmerkungen?

Michael Süner, DRK-KV Bochum:

Es ist für mich unklar, auf welche Personen mit welcher Berufszugehörigkeit und auch auf welches Alter sich dieses Projekt eigentlich bezieht. Könnten Sie das etwas genauer sagen?

Dr. Frerich Frerichs, FfG:

Im Prinzip berührt Ihre Frage zwei Aspekte. Zum einen ist es eine Frage des Alters und zum anderen eine Frage der Arbeitsbereiche. Zunächst beziehe ich mich auf die Arbeitsbereiche. Ich denke, wir haben schon stärker den inhaltlichen Fokus auf den Pflegebereich gerichtet. Es schließt aber nicht aus, dass arbeitsbereichsübergreifende Lösungsmöglichkeiten gefunden werden und auch in den Arbeitszeitzeckeln Mitarbeiter aus verschiedenen Arbeitsbereichen vertreten sein können. Das muß vorher mit den Einrichtungen abgesprochen werden. Hier ist sozusagen der Beratungsprozess offen. Das stärkere Gewicht sollte auf jeden Fall auf den Pflegebereich gelegt werden. Verknüpfungen oder Überschreitungen zum hauswirtschaftlichen oder administrativen Bereich sollten möglich sein.

Ihre zweite Frage zum Alter knüpft ein wenig an das zuvor von mir Gesagte an. Wir kaprizieren uns nicht auf eine bestimmte Altersgruppe, zum Beispiel die 50-55-Jährigen. Uns wird oft die Frage gestellt, was ältere Arbeitnehmer sind? Ich antworte immer wieder, dass es „die“ älteren Arbeitnehmer nicht gibt. Altern ist letztlich ein Prozess. Bestimmte Schwierigkeiten und Möglichkeiten ergeben sich erst in bestimmten Altersstufen und das ist von Betrieb zu Betrieb un-

terschiedlich. Konkret gefragt, wie wir in den Arbeitszeitzirkeln die Mitarbeiter gewinnen oder welche Auswahl wir treffen, sage ich auch hier, dass wir die Perspektive älter werdender Mitarbeiter ab 40-45 Jahren mit einbeziehen müssen. Auf der anderen Seite ist es auch wichtig zu berücksichtigen, dass Mitarbeiter vertreten sind, die bereits auf eine längere Erwerbstätigkeit in der Altenpflege zurückblicken können. Es ist also nicht unbedingt nur vom Alter, sondern auch von der Betriebs- und Berufszugehörigkeitsdauer auszugehen. D.h., eine Pflegekraft, die mit 20 Jahren angefangen hat und jetzt 35 Jahre alt ist, zählt für uns ebenfalls zur Zielgruppe.

Wir werden versuchen, in den Zirkeln und auch in den übergreifenden Zirkeln, diese Thematik aufzugreifen. Ich halte es auch für falsch, jüngere Arbeitnehmer aus dem Beratungsprojekt auszuschließen. Gerade wenn wir eine erwerbsbiographische Orientierung haben, geht es darum, rechtzeitig voraus zu blicken und eine Gestaltung der Erwerbsphase mit einzubeziehen, jedoch immer unter dem Fokus Lebensarbeitszeitgestaltung und nicht unter dem Fokus einer tagesaktuellen Arbeitszeitgestaltung.

Ich habe Ihren Vorredner mit einem Aspekt etwas unterbelichtet. Auf diesen möchte ich mich noch einmal beziehen. Er hatte nach tarifvertraglichen Voraussetzungen gefragt. Wir haben im Vorfeld des Projektbeginns bzw. der Beratungsphase eine Synopse von tarifvertraglichen Regelungen in der Altenpflege, also der unterschiedlichen Regelungen der Wohlfahrtsverbände erstellt. Es ist in der Tat und nicht nur in der Altenpflege der Fall, dass beispielsweise bezogen auf Arbeitszeitkonten und dem Ausgleichszeitraum, meist nur eine Begrenzung auf eine Jahresfrist möglich ist. Ich werde zu einem späteren Zeitpunkt auf zwei Möglichkeiten der Veränderung eingehen. Dieses Problem ist natürlich zentral. Wir müssen aber noch andere, nicht nur tarifvertragliche, sondern auch sozialrechtliche Aspekte berücksichtigen, welche formale bzw. rechtliche Bedingungen darstellen.

Gibt es noch weitere Fragen?

Wir werden im zweiten Teil auf neue oder bereits angesprochene Aspekte und Fragen detaillierter eingehen.

Dr. Frerich Frerichs

Impulsreferat zum Thema:

Flexible Arbeitszeitmodelle: Vom Kurzzeitkonto zum Langzeitkonto

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich hoffe, Sie hatten in der Pause bereits Gelegenheit, zu einigen Aspekten der Thematik mit den Vertreterinnen und Vertretern von anderen Alteneinrichtungen in einen Meinungsaustausch zu treten und die Relevanz der Thematik bezogen auf Ihre Einrichtung zu diskutieren. Der nun zweite Teil des Workshops soll dazu dienen, stärker auf die konkreten Aspekte der Arbeitszeitgestaltung einzugehen. Meine folgenden Ausführungen stehen dabei unter dem Titel ‚Flexible Arbeitszeitmodelle: Vom Kurzzeitkonto zum Langzeitkonto‘.

Warum haben wir diesen Ausgangspunkt gewählt?

In der Altenpflege sind bisher sehr wenige Lebensarbeitszeitmodelle im Allgemeinen und Langzeitkontenmodelle im Besonderen konzipiert bzw. kaum tatsächlich angewendet worden. In industriellen/gewerblichen Bereichen sind dagegen von Firmen wie z.B. Hewlett-Packard, Hoogovens-Aluminium oder Bertelsmann bereits vor einiger Zeit explizit Lebensarbeitszeit-/bzw. Langzeitkontenmodelle entwickelt worden, auf deren Erfahrungen wir auch zurückgreifen können. Wir stehen aber bezogen auf die Altenpflege aufgrund der andersartigen arbeitszeitlichen und arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen vor einer Entwicklungsaufgabe. Daher haben wir versucht, über verwandte Arbeitszeitmodelle – sogenannte Ampelmodelle bzw. Jahresarbeitszeitmodelle - eine thematische Annäherung zu erreichen und wollen das Potential, das diese auch für eine Gestaltung von Langzeitkonten bieten, aufspüren und daran auch generelle Gestaltungsoptionen und –probleme deutlich machen.

Bevor ich selber auf das Thema ‚Langzeitkonto‘ näher eingehe und das einzige Beispiel schildere, das mir für den Bereich der stationären Altenpflege bekannt ist, erlauben sie mir aber zuerst noch folgende Vorbemerkung:

Der im Rahmen dieser Veranstaltung angesprochene Gestaltungsaspekt ‚Arbeitszeitkonto‘ ist nur als ein Aspekt der Arbeitszeitgestaltung im Kontext des von uns durchgeführten Projektes anzusehen. Arbeitszeitkonten eröffnen bzgl. unserer Zielsetzung ‚Lebensarbeitszeitgestaltung‘ bestimmte Chancen und Möglichkeiten. Lebensarbeitszeitgestaltung ist aber nicht allein auf Arbeitszeitkonten im Allgemeinen und Langzeitkonten im Besonderen zu reduzieren. Es gibt weitere Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung, die über den Erwerbsverlauf Anwendung finden

können. Wir können darauf im Rahmen dieser Veranstaltung nicht näher eingehen. Ich möchte in diesem Zusammenhang nur auf sog. Wahlarbeitszeitsmodelle hinweisen, bei denen Beschäftigte ihr vertragliches Arbeitszeitvolumen im Rahmen betrieblicher Grenzen frei bestimmen. Dies könnte z.B. mit einem Wechsel zwischen Teilzeit und Vollzeit verbunden sein.

Nun zum Thema:

Ein Arbeitszeitkonto – egal ob Kurzzeit- oder Langzeitkonto - ist ein Mitarbeiter-Konto, auf dem Abweichungen der tatsächlichen Arbeitszeit von der Vertragsarbeitszeit festgehalten werden. Dies macht nur Sinn, wenn die Vergütung nicht von der tatsächlichen Arbeitszeit abhängig ist - denn sonst bräuchte man Differenzen zwischen Vertrags- und tatsächlicher Arbeitszeit nicht festzuhalten. Des weiteren ist damit verbunden, dass es sog. Soll-Arbeitszeiten gibt – sonst gäbe es keinen Maßstab für Abweichungen. Ferner müssen die Abweichungen auch in geeigneter Form festgehalten werden.

Bezogen auf die Grundstruktur von Kurzzeit- bzw. Langzeitkonten läßt sich sagen, dass Kurzzeitkonten primär zur Steuerung von Arbeitszeiten z.B. bei saisonalen Schwankungen oder projektbezogener Arbeit im Zeitraum z.B. eines Jahres angewendet werden. Kurzzeitkonten zielen dabei – wie der Name schon sagt - auf einen fortlaufenden Ausgleich innerhalb eines begrenzten Zeitraumes.

Langzeitkonten zielen dagegen auf einen langfristigen Ausgleich von Mehr- bzw. Minderarbeit, der sich eben über die gesamte Erwerbsphase erstrecken kann – aber nicht muß. Durch Langzeitkonten können dabei wie erwähnt attraktive Möglichkeiten zur lebensphasenorientierten Gestaltung der persönlichen Arbeitszeit geschaffen werden.

Der längerfristige Aufbau von Zeitguthaben kann z.B. dazu dienen, vorübergehende Phasen der Kürzerarbeit – etwa zur Kinderbetreuung oder zur Versorgung pflegebedürftiger Verwandter – aber auch mehrmonatige Freizeitblöcke mit beliebiger Verwendungsmöglichkeit z.B. für Weiterbildungs- oder Regenerationszwecke – zu ermöglichen. Oder es kann dadurch ein gleitender oder vorgezogener Übergang in den Ruhestand über die Altersteilzeit hinaus erreicht werden.

Die Entscheidungsspielräume innerhalb der Modelle sind für die Arbeitnehmer insbesondere dann besonders groß, wenn die Mehrarbeit regelmäßig und planvoll erbracht wird und nicht auf unregelmäßiger betrieblicher Anordnung erfolgt: Dann sind auch langfristige Planungs- respektive Wahlmöglichkeiten von Arbeitnehmern im Hinblick auf den Aufbau von Konten möglich, was auch eine individuelle Kosten-Nutzen-Abschätzung erleichtert.

Das folgende Beispiel ist das Ergebnis einer Fallstudie, die wir im Rahmen eines Vorläuferprojektes mit dem Titel: ‚Problem der begrenzten Tätigkeitsdauer und neue Arbeitszeitmodelle für ältere Beschäftigte‘ durchgeführt haben und das ebenfalls vom BMBF gefördert worden ist.

Lassen Sie mich das mir bekannte Beispiel schildern:

**Arbeitszeitmodell: Langzeitkonto
Kuratorium Wohnen im Alter, München**

Ansparphase

Festlegung von:	
➤ Grundarbeitszeit:	maßgebend für die Höhe des auszuzahlenden Gehaltes (z.B. 35 Std.)
➤ Ansparzeit:	zusätzlich regelmäßig zu leistende Arbeitszeit, mind. 5% der Vollzeitarbeitszeit von 38,5 Stunden (z.B. 3,5 Std.)
➤ Gesamtarbeitszeit:	im Durchschnitt maximal Vollzeit-Arbeitszeit
➤ Ansparkonto:	Verbuchung der angesparten Zeit bis zur Höhe der Vollzeit-Jahressollarbeitszeit (max. ca. 1.500 Std.)

Freizeit-/Abbauphase

Festlegung von nomineller Sollarbeitszeit/Höhe des Gehaltes durch den/die Mitarbeiter/in:	
➤ Mindestens 18 Stunden/Woche zur Absicherung der Sozialversicherungspflicht	
➤ Abweichungen von der Grundarbeitszeit in der Ansparphase sind möglich	
Ankündigung der Freizeitphase:	
➤ Bestimmungsrecht des Zeitpunktes liegt beim Beschäftigten	
➤ Bis zu 3 Monate vor Beginn möglich	
➤ Bei kürzerer Frist Zustimmung des Leitungsteams	

Das Kuratorium ‚Wohnen im Alter‘, eine Dachorganisation für insgesamt 7 Altenwohnheime und –stifte mit Sitz in München bietet seinen Beschäftigten die Möglichkeit eines Sabbaticals innerhalb des Beschäftigungsverhältnisses an, das über ein individuelles Langzeitkonto abgewickelt wird.

Wesentliches Motiv für die Einführung dieses Arbeitszeitmodells war es, in Zeiten des Pflege- notstandes die Attraktivität des Arbeitgebers am Arbeitsmarkt zu steigern und über diesen Weg qualifiziertes Personal anzuwerben sowie die im Betrieb bestehende Fluktuations- und Krank-

heitsrate zu senken. Das Sabbatical soll im Normalfall drei Beschäftigungsmonate (max. 1 Jahr) betragen.

Die konkreten Ansparprozesse innerhalb eines Langzeitkontos werden darüber erreicht, dass das *vertraglich bezahlte Beschäftigungsverhältnis* bei Aufrechterhaltung der *tatsächlichen* Arbeitszeit vermindert und die entstehende Differenz dazu genutzt wird, ein individuelles Langzeitkonto zu füllen. Da hierbei somit die tatsächlichen Arbeitsleistungen unberührt bleiben und das Konto letztlich über einen Einkommensverzicht aufgebaut wird, ergeben sich für die betriebliche Arbeit kaum Veränderungen.

Für einen Ersatz bzw. die Vertretung des Mitarbeiters während der Freizeitphase bestehen keine allgemeinen Regelungen, allerdings sind nur solche Beschäftigte berechtigt einen Langzeiturlaub zu nehmen, deren Vertretung sichergestellt ist. Eine Variante zum *Abbau* des Zeitkontos besteht auch darin, die vertragliche Sollarbeitszeit während der Freizeitphase zu verändern, um damit Einfluss auf die Länge des Urlaubs zu nehmen. Eine Ankündigungsfrist von mindestens drei Monaten wird im Modell als notwendig verankert. Der Mitarbeiter kann nach Beendigung des Langzeiturlaubs an seinen vorherigen Arbeitsplatz zurückkehren.

Wie auch bei Wahlarbeitszeitmodellen fällt beim Kuratorium ‚Wohnen im Alter‘ die bisherige Inanspruchnahme sehr niedrig aus; ebenso wie bei bestimmten Wahlarbeitszeitmodellen ist die Beteiligung der Beschäftigten mit 1-2% sehr gering. Dies kann u.a. auch darauf zurückgeführt werden, dass die Inanspruchnahme von Langzeiturlauben viele Jahre von den Vorgesetzten weitgehend abgelehnt wurde und erst mit der Einführung von Ankündigungsfristen eine betrieblich befriedigende Lösung hergestellt werden konnte. Die mangelnde Inanspruchnahme muss auch mit dem zögerlichen Angebot der Geschäftsführung in einen Zusammenhang gebracht werden, in dessen Folge die mittleren Führungskräfte verunsichert sind, wie sie mit dieser arbeitszeitlichen Option gegenüber den Beschäftigten auftreten sollen.

Soweit zu diesem Beispiel.

Langzeitkonten können über dieses Beispiel hinaus aber auch durch zusätzliche Arbeit über die tarifliche Wochenarbeitszeit hinaus gespeist werden. Dieser Art der Führung von Langzeitkonten stehen derzeit häufig noch – und das gilt bis auf einige Ausnahmen auch für die Altenpflege – tarifvertragliche Regelungen entgegen. Die heute üblichen Ausgleichszeiträume betragen bis zu 12 Monate und setzen daher einen relativ kurzfristigen Ausgleichszeitraum fest. Derartige Tarifregelungen sind daher ggfs. genau zu prüfen. Entweder muss dann auf Änderungen hingewirkt werden, oder es müssen Modell-Lösungen bzw. gänzlich andere Lösungsmöglichkeiten gesucht werden – z.B. stärkere Anwendung von Arbeitszeitkonten in Teilzeit-Beschäftigungsverhältnissen.

Des weiteren ist es aber auch möglich, Langzeitkonten durch zusätzliche Quellen anzusparen, wie z.B. bestimmte Zuschläge für Feiertags-/Sonntags-/Nachtarbeit. Das Grundprinzip stellt sich

jedoch überall gleich dar: Mit Ansparprozessen wird eine Kapitaldeckung erzeugt, die später im Falle einer Inanspruchnahme wieder aufgelöst wird.

Prinzipiell sind auch die Ausgleichsmöglichkeiten aus den Zeitkonten sehr vielfältig: Sie reichen von halben über ganze Tage, verlängerten Wochenenden und verlängertem Urlaub, Langzeiturlaub, auch für Weiterbildung und Arbeitgeberwechsel, bis zum vorgezogenen Ruhestand. Allerdings sind die einzelnen Möglichkeiten durch alternative, konkurrierende Zeitverwendungen jeweils eingeschränkt, so „*ein Zusammenhang zwischen persönlicher Lebenssituation und Verwendung der Zeitguthaben unterstellt werden kann*“ (Arbeitszeitreferent des Betriebes HP).

Betriebsspezifische Auswertungen zeigen, dass Ansparziele zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit innerhalb des eher jungen Beschäftigtenkörpers nur sehr gering ausgeprägt sind: Nur etwa 10% der Beschäftigten sparen für eine verkürzte Erwerbsbiographie. Die Verwendung der angesparten Guthaben erfolgt bei jüngeren eher zur Verlängerung der Wochenenden, bei Beschäftigten mittlerer Altersstufen zur Verlängerung des Jahresurlaubes und bei den älteren Beschäftigten zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit.

Ich möchte damit meine Ausführungen zu Langzeitkonten beenden und zum Schluss auf einige gemeinsame Gestaltungsfragen und -aufgaben verweisen, die sich sowohl bei der Einführung von Kurzzeitkonten als auch Langzeitkonten stellen. Ich denke, meine Nachredner werden dazu aus Ihrer Sicht einiges ausführen können und ich hoffe damit bereits einige Ansatzpunkte für die Diskussion bieten zu können.

Vier Gestaltungselemente sind für die Beschäftigten und die Betriebe bei Ansparprozessen von besonderer Bedeutung: Die *Freiwilligkeit*, die *Art des Aufbaus bzw. des Umfang des Zeitkontos*, dessen *Planbarkeit* und die *Dispositionsfreiheit*.

Die *Freiwilligkeit* bezieht sich darauf, ob die Einführung von Arbeitszeitkonten ganz oder teilweise verpflichtend erfolgt. Das Ansparen von Zeitguthaben ist z.B. dann freiwillig, wenn die Mehrarbeit alternativ ausgeglichen oder ausbezahlt werden kann und nicht zwangsläufig in das Arbeitszeitkonto fließen muß. Hier ist jeweils vor dem Hintergrund der jeweiligen Zielsetzungen und finanziellen und arbeitsorganisatorischen Auswirkungen zu entscheiden bzw. es sind entsprechende Kompromisse zu finden.

Im Regelfall bedarf es des weiteren einer Festlegung darüber, welchen Umfang das einzurichtende Arbeitszeitkonto haben soll. Dies hat sowohl Auswirkungen auf die Nutzbarkeit der dann erwirtschafteten Zeitkontingente als auch auf die betrieblichen Abläufe. Bezogen auf Langzeitkonten gibt es dabei zwischen einzelnen Betrieben z.T. erhebliche Unterschiede und Restriktionen, z.B. Begrenzungen auf 350 Stunden insgesamt bis hin zur Ausschöpfung des gesetzlich überhaupt möglichen.

Als dritter wichtiger Aspekt kommt die *Planbarkeit* von bzw. *Transparenz* über Ansparprozesse zum Tragen. Während zum einen durch eine konstant hohe Wochenarbeitszeit die Höhe des (Lebensarbeitszeit-) Kontos von den Beschäftigten genau geplant werden kann, ist die Ansparmög-

lichkeit in anderen Fällen von der jeweilig in einem Jahr anfallenden Mehrarbeit abhängig und daher mehr oder minder zufällig. Es ist daher für den Beschäftigten nicht unmittelbar erkennbar, wann er bestimmte Zeitkontingente zur Verfügung hat.

Bezogen auf die *Disponibilität* ist insbesondere die Frage angesprochen, wann und wofür eine Entnahme aus dem Arbeitszeitkonto erfolgen kann. In der Regel werden dabei Ankündigungsfristen für die Beschäftigten in Abhängigkeit vom Umfang der Entnahme festgelegt. In der Praxis treten des weiteren betriebliche Vereinbarungen auf, entweder eine Begrenzung oder eine Zweckbindung beim Abbau von Arbeitszeitkonten. Insbesondere die Zweckbindung, aber auch eine restriktive Begrenzung kann dabei aber die z.B. mit Langzeitkonten verbundenen Zielsetzungen konterkarieren.

Abgesehen von diesen umsetzungsbezogenen Aspekten sind natürlich noch zahlreiche andere grundsätzliche Aspekte wie bei jeder Form der Arbeitszeitflexibilisierung zu berücksichtigen. Hierzu zählen insbesondere die finanziellen Auswirkungen vor dem Hintergrund der tariflichen und betrieblichen Bedingungen, die Sozialverträglichkeit hinsichtlich der Lage und der Dauer der Arbeitszeiten, die Einbindung in die betrieblichen Abläufe und nicht zuletzt – hier aber spezifisch für Zeitkonten – die Absicherung bei Insolvenzen oder anderen zweckfremden Übergriffen, wie z.B. zur Kompensation von Kurzarbeit.

Ich möchte nun meine Ausführungen schließen und das Wort an die Vertreterin des Klarastifts in Münster, Frau Maria Boresch-Bogovic und ihrer Kollegin Annette Paulick übergeben.

Schönen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Maria Boresch-Bogovic (Pflegedienstleitung)

Annette Paulick (Betriebsratsvorsitzende)

Vortrag zum Thema:

Die Einführung eines Ampelmodells im Altenzentrum Klarastift in Münster

Die Einführung eines Ampelmodells im Altenzentrum Klarastift in Münster ist ein Teilbereich des Gesamtprojektes „Kombizeit“ mit dem Obertitel „Die Einführung eines flexiblen Arbeitszeitmodells für Frauen in Fach- und Führungspositionen“. Es ist ein Forschungsprojekt, das aus EU-Geldern finanziert wird. Das Altenzentrum Klarastift ist eins von drei Pilotunternehmen in Deutschland, welches sich an diesem Projekt beteiligt. Es wird begleitet vom Institut für Unternehmenskybernetik in Mülheim an der Ruhr.

Das Projekt wurde gemeinsam von der Geschäftsführung und dem Betriebsrat initiiert. Kernaussgangspunkte waren die gestiegenen Anforderungen durch die Einführung des Pflegeversicherungsgesetzes im stationären Bereich, daraus resultierend der steigende Kostendruck sowie ein immer knapper werdender Personalschlüssel. Innerhalb des Projektes sollten die Interessen der BewohnerInnen und MitarbeiterInnen gleichermaßen berücksichtigt werden.

Unsere Einrichtung umfasst die drei Leistungsbereiche stationärer Bereich, betreute Altenwohnungen und ambulanter Dienst, auf die das Projekt übertragen werden soll. Das Projekt begann im März 1998 und hat noch eine offizielle Laufzeit bis zum 31.08. diesen Jahres.

Als Globalziel haben wir uns die Entwicklung eines flexiblen Arbeitszeitmodells zur Gestaltung individueller Freiräume von Berufs- und Lebensplanung innerhalb betrieblicher Grenzen für alle MitarbeiterInnen unseres Altenzentrums gesetzt. Aus diesem Globalziel leiten sich weitere Teil- und Unterziele ab.

Ein Teilziel beinhaltet dabei die Schaffung stabiler Arbeitszeitstrukturen, u.a. auch die Einführung eines Ampelmodells. Da eine Veränderung der Arbeitszeiten gleichzeitig die Arbeitsorganisation im Ganzen betrifft, ist ein wesentlicher Aspekt die Neustrukturierung der Ablauforganisation.

Weitere wichtige Schwerpunkte in unserem Hause sind außerdem die Verbesserung des Informations- und Kommunikationsflusses, die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen sowie die Beschreibung der Anforderungen einer an den Bedürfnissen des Altenzentrums Klarastift orientierten Dienstplan-EDV.

Zum Projektverlauf

Zu Beginn wurde die interne Projektgruppe gebildet, bestehend aus der Geschäftsführung, der Pflegedienstleitung, dem Betriebsrat und einer Mitarbeiterin aus dem Pflegebereich. Das Projekt wurde aufgegliedert in eine Analyse-, eine Konzeptions- und in eine Pilotphase.

In der Analysephase wurde von der Projektgruppe zunächst der Zielbaum erstellt. Im Anschluss daran fand eine Befragung aller MitarbeiterInnen anhand eines Fragebogens statt. Schwerpunkte waren Fragestellungen zur Arbeitszeitstruktur, zum Informations- und Kommunikationsfluss sowie zum Qualifizierungs- und Schulungsbedarf. Auf der Grundlage der Ergebnisse wurde der Zielbaum korrigiert und angepasst, d.h. die MitarbeiterInnenwünsche wurden explizit berücksichtigt. Zudem kristallisierten sich anhand der Fragebogen-Ergebnisse die Pilotbereiche heraus. Diese waren ein Wohnbereich mit 45 BewohnerInnen und ca. 20 MitarbeiterInnen sowie die Wäscherei mit 4 Mitarbeiterinnen.

Die Pilotphase begann am 31. August 1999 und endete im Februar diesen Jahres. Die MitarbeiterInnen beider Pilotbereiche wurden an der konzeptionellen Entwicklung mittels Workshops und Teamgesprächen intensiv beteiligt. In dem ausgewählten Wohnbereich wurde zudem eine Arbeitsablaufanalyse von einer externen Forschungsgruppe durchgeführt. Ziel dieser Arbeitsablaufanalyse war, die Ist-Situation zu erfassen und im Anschluss daran gemeinsam mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen des Wohnbereichs den Soll-Zustand zu definieren.

Zum Ampelkonto

Die Projektgruppe hat sich für die Einführung eines Ampelkontos entschieden. Das Ampelprinzip bei einem Zeitkonto, soll die Steuerung von persönlichen Zeitkonten vereinfachen. Da im Klara-stift sehr viele Teilzeitkräfte mit unterschiedlichen Arbeitszeitregelungen beschäftigt sind, mußte eine Regelung gefunden werden, damit bei den Ansparmöglichkeiten Vollzeitkräfte gegenüber den Teilzeitkräften nicht benachteiligt werden. Grundsätzlich kann jeder Mitarbeiter, sowohl Vollzeit- als auch Teilzeitkraft, für eine gerechte Behandlung in Bezug auf zu verbuchende Zeiten nur bis zu 10 % seiner wöchentlichen vertraglichen Arbeitszeit ansparen.

Die wöchentliche Arbeitszeit eines jeden Mitarbeiters wird gezehntelt und anschließend mal 44 Wochen (Laufzeit der Pilotphase) genommen. 80% dessen ergeben nach Rundung die Obergrenze des individuellen Arbeitszeitkontos in Stunden. Ein Sicherheitspuffer von 20% wurde bewusst eingebaut, um die durchschnittlichen Abwesenheitszeiten (Urlaub / Krankheit etc.) der MitarbeiterInnen aufzufangen.

Beispiel : Ampelkonto bei 44-wöchiger Laufzeit

M A	Wöchentliche AZ	1/10	x 44 Wochen	80%	Rundung	: tägliche AZ = freie Tage	Tage Woche
A	38,5	3,85	169,40 Std.	135,52	136 Stunden	19 Tage/ 3 Std.	5,5

Ein Vollzeitmitarbeiter hat somit eine Kontoansparmöglichkeit von 136 Stunden. Teilt man diese durch die tägliche Arbeitszeit des Mitarbeiters, ergibt sich ein Freizeitanspruch von 19 Tagen. Diese Regelung ermöglicht sowohl den Vollzeit- wie den Teilzeitkräften eine Gleichbehandlung hinsichtlich des Freizeitanspruches.

Die Ampelphasen

Die folgenden Ampelphasen wurden zur Vermeidung des Überschreitens des Zeitkontos festgelegt.

Beispiel: Ampelphasen bei Vollzeittätigkeit

Wöchentliche AZ	Kontogrenze +	Kontogrenze -	Grüner Bereich	Gelber Bereich	Roter Bereich
			50 %	51 - 75 %	ab 76 %
			+	+	+
38,5 Stunden	+ 136 Stunden	-	0 bis 68	68 bis 102	102 bis 136
			-	-	-
	-	- 65 Stunden	0 bis 32,5	32,5 bis 48	48 bis 65

Jeder Mitarbeiter ist für seine Kontoführung selbst verantwortlich und hat damit die Möglichkeit seine persönliche Lebens - und Arbeitszeit mit zu gestalten.

Jeder Mitarbeiter verwaltet, unterstützt durch ein Formblatt, sein eigenes Konto. Die Überprüfung der Konten und Übertragung der Kontenstände obliegt der Bereichs- bzw. Gruppenleitung. Es erfolgt eine monatliche Überprüfung durch die Pflegedienstleitung und die zur Kenntnisnahme und Zustimmung des Betriebsrates. Die Mitarbeiter des Pflegebereichs können autonom im Team das ihnen zur Verfügung stehende Zeitbudget einteilen. Grundlage des Zeitbudget bildet die aktuelle Bewohnerbelegung. In Teambesprechungen werden dann Absprachen über die Arbeitszeiteinteilungen getroffen.

In Abhängigkeit der Ampelphasen sind entsprechende Vorgehensweisen festgelegt worden:

Im grünen Bereich sind keine Schritte einzuleiten. In der gelben Phase, sind mit der entsprechenden Person Gespräche zu führen, wie gemeinsam mit dem Team diese Situation überwunden werden kann. Im roten Bereich dürfen Mitarbeiter keine Arbeitszeiteinteilung vornehmen, die zu einer weiteren Verschlechterung ihres Kontostandes führen würde.

Im Bereich der Wäscherei wurden zusätzlich starre Zeitschichten aufgebrochen, da den Mitarbeiterinnen nun freigestellt wird, in der Zeit zwischen 6:00 Uhr und 20:00 Uhr zu arbeiten. Als einzige Auflage besteht die Vereinbarung, dass sich mindestens eine Mitarbeiterin in der Zeit von 7:00 Uhr - 15:00 Uhr im Dienst befinden muss.

Der Umgang mit dem Arbeitszeitkonto und dessen Möglichkeiten ist für die MitarbeiterInnen des Altenzentrums Klarastift ein Lernprozess, der von den Einzelnen unterschiedlich erlebt und umgesetzt wird.

Formular Arbeitszeitkonto

Auf dem Formblatt sind neben dem formalen Teil weitere Daten wie Name, Vorname, Personalnummer, wöchentliche Arbeitszeit und Einsatzbereich sowie zur Erinnerung die Ampelphasen aufgelistet.

Möglichkeiten zum Aufbau des Kontos sind :

- Feiertagsstunden
- Mehrarbeits- und Überstunden
- AZV Stunden (Arbeitszeitverkürzung)
- in Zeit umgerechnete Zeitzuschläge für Überstunden (geplant)
- in Zeit umgerechnete Zulagen (Pflege / Schichtzulage) (geplant)
- Gratifikationen (geplant)

Möglichkeiten des Kontoabbaus sind:

- Freinahme einzelner Stunden
- Freinahme einzelner Tage
- Blockfreie Zeiten

Auch beim Kontoabbau sind festgelegte Regularien zu beachten.

Mit dem offiziellen Projektende am 31.8.2000 ist damit noch nicht die komplette Umsetzung in unserem Hause abgeschlossen. Bis zum 31.12.2001 soll das Arbeitszeitkonto auch in allen anderen Bereichen eingeführt werden.

Diskussion

Katrin Krämer, FfG:

Bestehen im Anschluß an diese zwei Referate Rück- oder Verständnisfragen, so sollten wir diese sofort klären. In Kürze wird Herr Müller die Gelegenheit erhalten, sein Modell vorzustellen.

Dr. Bernd Bekemeier, TBS Hagen:

Ich habe eine Frage an beide Referentinnen. Haben Sie nun bei sich im Klarastift das Überstundenproblem gelöst?

Annette Paulick, Altenzentrum Klarastift Münster:

Ein Überstundenproblem haben wir immer noch. Früher waren die Überstunden jedoch nicht planbar. Heute haben wir zum einen ergänzend zu den Konten in jedem Bereich 8-Wochen-Dienstpläne sowie einen Zettel über noch nicht besetzte Stunden. Zusätzlich schreibt die Leitung offene Stunden aus. Ergänzend dazu möchte ich erwähnen, dass wir in Münster in einem Teil der Planstellen mit studentischen Aushilfskräften arbeiten. Diese unterstützen uns sehr, wir wollen sie jedoch auch begrenzen. Gelegentlich haben wir also die Möglichkeit, die Überstunden mit diesen Aushilfskräften aufzufangen. Auf der anderen Seite haben die Kolleginnen und Kollegen die Option, frei auf den Zettel zu schauen, wo eine Lücke ist, wo sie ihr Konto auffüllen wollen. Überstunden werden immer bleiben. Die Menschen sind nicht vorhersehbar. Krankheiten sind nicht absehbar und teilweise kommt es auch vor, dass Stellen aufgrund aktueller, kurzfristiger Begebenheiten nicht besetzt sind. Die aktuellen Ausfälle sind jetzt jedoch mit Sicherheit besser zu steuern.

Heinz-Günter Wagener, ASB Alten- u. Pflegeheime Köln GmbH:

Funktioniert das Ampelmodell denn auch bei Pflegeengpässen?

Maria Boresch-Bogovic, Altenzentrum Klarastift Münster:

Ich denke, dass wir gerade durch dieses Modell viel besser auf Krankheitssituationen reagieren können, weil einfach die Möglichkeit des Kontoansparens gegeben ist. Wir können nun gezielter auf diese Situationen reagieren.

Gerd Steffens, Caritasverband für das Bistum Aachen e.V.:

Ich habe eine Frage zu der Entscheidungsfreiheit des Mitarbeiters, ob die Stunden auf das Konto gehen oder auch ausbezahlt werden. Es führt doch letztendlich dazu, dass der Arbeitgeber nicht mehr die Übersicht hat, wie viele Mitarbeiter an- oder abwesend sind.

Maria Boresch-Bogovic, Altenzentrum Klarastift Münster:

Was die Bezahlung betrifft, so geht es hier nur um die anfallenden Feiertagsstunden. Wir zahlen nur die Feiertage aus, wenn der Wunsch besteht. Die regulär entstandenen Überstunden oder Mehrarbeitsstunden werden generell nicht ausgezahlt, sondern auf dem Arbeitszeitkonto verbucht.

Annette Paulick, Altenzentrum Klarastift Münster:

Im Klarastift besteht eine Betriebsvereinbarung, die es untersagt, Überstunden auszuzahlen, natürlich von Ausnahmefällen abgesehen.

Teilnehmer:

Wie setzen Sie die Mitarbeiter ein, wenn Sie Ausfälle zum Beispiel im Krankheitsfall kompensieren wollen? Wieviel Zeit hat der Mitarbeiter, darauf zu reagieren? Sagen sie beispielsweise „morgen mußt Du kommen“ oder planen Sie das etwas langfristiger?

Maria Boresch-Bogovic, Altenzentrum Klarastift Münster:

Zunächst ist es so, dass wir den Dienstplan acht Wochen im voraus planen. Die Rolltage bzw. freien Tage sind für jeden Mitarbeiter festgelegt. Wir versuchen auch im Vorfeld des Dienstplanschreibens den Freizeitausgleich mit einzuplanen. Wenn zu gebende Blockzeiten nicht mit den Urlaubszeiten kollidieren sollen, bedarf es schon einer sehr exakten Dienstplangestaltung. Kurzfristige Krankheitsausfälle sind langfristig sehr schwer zu planen. Wir müssen also sofort darauf reagieren. Dabei möchten wir von Seiten der Leitung so wenig wie möglich Einfluss nehmen. Wir wollen es dem Mitarbeitererteam überlassen, diese Situation selbstverantwortlich zu regeln, wer einspringt und die Lücken schließt. Der Wunsch nach autonomen Teams ist bei uns sehr groß.

Teilnehmer:

Und das funktioniert in der Praxis auch relativ gut?

Maria Boresch-Bogovic, Altenzentrum Klarastift Münster:

Das ist unterschiedlich. Im Bereich der Wäscherei funktioniert das sehr gut. Frau Paulik erwähnte bereits, dass wir im März in einem Wohnbereich das Ampelmodell eingeführt haben. Dort ist die Mentalität der Mitarbeiter so, dass wir überhaupt keine Probleme haben. Ehrlichkeitshalber muß ich aber sagen, dass in dem anderen Wohnbereich die Mitarbeitermentalität sehr unterschiedlich ist. Die einen können mit den neuen Bedingungen umgehen, andere wiederum nicht. Die Persönlichkeiten der Mitarbeiter sind sehr unterschiedlich. Die Veränderungen bedeuten einen längeren Lernprozess. Ich hoffe, dass sich das regeln wird. Ich bin dahingehend eigentlich zuversichtlich.

Klaus Büttner, Bettina von Arnim-Haus Essen:

Mein Name ist Büttner vom Bettina von Arnim-Haus in Essen. Ich denke, dass das Vorgetragene auch eine Querverbindung zur Pflegesatzverhandlung hat. Meine konkrete Frage ist folgende: Wenn Sie in der Vorbereitungsphase einerseits den Ist-Zeitraum und den Planungszeitraum bei dem Personal darstellen müssen, was fällt denn in den Ist-Zeitraum? Das, was dort abgerechnet oder gearbeitet worden ist? Wo geht der Überhang für das nächste Jahr hin? Was ist mit der Planungsphase?

Maria Boresch-Bogovic, Altenzentrum Klarastift Münster:

Wir nehmen den Überhang nach Abschluß eines Jahres mit in das Nächste. Sie wissen ja selbst, wie schwierig diese Pflegesatzverhandlungen sind und wie wenig Eindruck das bei den Kostenträgern hinterlässt, auch wenn wir argumentieren, dass wir mit dem bestehenden Budget nur unter sehr schwierigen Bedingungen zurechtkommen.

Teilnehmerin:

Ich habe zwei Fragen. Liegt Ihnen eine Statistik zum Thema „Bemühungen bei krankheitsbedingten Ausfällen“ vor? Mich würde interessieren, wie sich diese im Gegensatz zu früher entwickelt hat. Weiterhin würde mich auch die Entwicklung der Personalkosten interessieren, denn Feiertage auf das Arbeitszeitkonto zu nehmen, ist ja auch ein ganz klarer Vorteil für den Arbeitgeber.

Annette Paulick, Altenzentrum Klarastift Münster:

Wir haben den Pilotbereich der Pflege und der Wäscherei über den Gesamtzeitraum ausgewertet. Wir haben die Entwicklung der Arbeitszeitgruppen beobachtet und die Kontoführung ausgewertet, allerdings nicht die Überstunden.

Teilnehmerin:

Werden wir einmal konkreter. Müssen die Mitarbeiter öfter oder weniger einspringen?

Annette Paulick, Altenzentrum Klarastift Münster:

Generell müssen sie überhaupt nicht mehr einspringen. Die Mitarbeiter sollen lernen, mit dem Konto umzugehen. Sie müssen momentan weniger einspringen, da wir auch neue Stellen besetzt haben. Nun zum Thema Feiertage. Ich denke der BAT ermöglicht, sich zwischen einer Auszahlung oder freien Tagen zu entscheiden. Das ist das den Mitarbeitern zustehende Wahlrecht. Sie können sich also frei entscheiden.

Maria Boresch-Bogovic, Altenzentrum Klarastift Münster:

Ich möchte etwas ergänzend hinzufügen. Wir versprechen uns von diesen Arbeitszeitkonten auch, gezielter auf die aktuelle Bewohnerbelegung eingehen zu können. D.h. es kommen beispielsweise plötzlich drei Bewohner der Pflegestufe 3 ins Krankenhaus, und es wird auf dem entsprechenden Wohnbereich nicht mehr der zuvor benötigte Pflegeschlüssel gebraucht. Die Teams sollen dann unter sich klären, wer sich spontan bereit erklärt, Stunden abzubauen.

Katrin Krämer, FfG:

Ich sehe keine weiteren Wortmeldungen und möchte an dieser Stelle Herrn Lothar Müller vom AWO Bezirksverband Rheinland Hessen/Nassau das Wort übergeben.

Lothar Müller

Vortrag zum Thema:

Das Arbeitszeitmodell des AWO Bezirksverbandes Rheinland/ Hessen-Nassau e.V.

1. Arbeitszeit, ein sensibles Thema

Die Arbeitszeit ist ein Thema, welches dazu geeignet ist, dass die Emotionen sehr schnell aufkochen. Es betrifft die Mitarbeiterinteressen ganz unmittelbar. Es betrifft aber gleichermaßen auch die Betriebsinteressen sehr direkt.

1.1. Die Mitarbeiterinteressen

Die Mitarbeiterinteressen sind mit der Lage der Arbeitszeit und des Dienstplanes durch Früh-, Spät- und Nachdienste ganz klar charakterisiert. Soziale Kontakte sind zumindest am Wochenende sehr stark vorgegeben. Es bestehen auch häufig hohe Konfliktpotentiale innerhalb der Familien, wenn ein Partner im Schichtdienst arbeitet.

1.2. Die Arbeitszeitinteressen

Das besondere Interesse an der Lage und Verteilung der Arbeitszeit aus der Arbeitgebersicht ist natürlich in erster Linie wirtschaftlicher Art. Die Arbeitszeit, die in etwa 75% unserer Kosten in Form von Lohnkosten ausmacht, zeigt das schon deutlich auf. Inhaltlich bestimmt die Lage der Arbeitszeit die Ablauforganisation. Die Arbeitszeit ist nicht veränderbar, ohne nicht auch die Ablauforganisation zu berücksichtigen. Dadurch wird auch die Qualität, die wir am Kunden erbringen, sehr stark beeinflusst.

1.3. Die Ergänzung beider Interessenlagen

Beide Interessen sind natürlich unmittelbar miteinander gekoppelt. Als Kausalkette kann man sich dies ganz einfach gesehen so vorstellen. Motivierte Mitarbeiter ergeben eine gute Dienstleistung, wirtschaftlich gesunde Betriebe und eine Erhaltung und Ausbau von Arbeitsplätzen.

Insofern sind die Interessenlagen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer nicht so gegensätzlich wie sie auf den ersten Blick erscheinen.

Dass es so ist, haben wir vom Bezirksverband Rheinland Hessen/Nassau e.V. schon vor fünf Jahren bewiesen. Wir haben gemeinsam in einer konzentrierten Aktion zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern ein Arbeitszeitmodell entwickelt. Dieses hat über Jahre bewiesen, dass es Bestand hat. Dieser Bestand hängt ganz entscheidend davon ab, was daraus gemacht wird. Es geht also nicht nur darum, was gemacht wird, sondern wie etwas gemacht wird. Wir haben in unse-

ren 13 Einrichtungen sehr positive Beispiele. Wir haben jedoch auch Beispiele, in denen es nicht so gut funktioniert. Die Mitarbeit und das Mitwollen ist ein entscheidendes Kriterium, um Erfolg zu haben.

2. Die Kernpunkte der Arbeitszeitregelung des Bezirksverbandes Rheinland/Hessen-Nassau e. V.

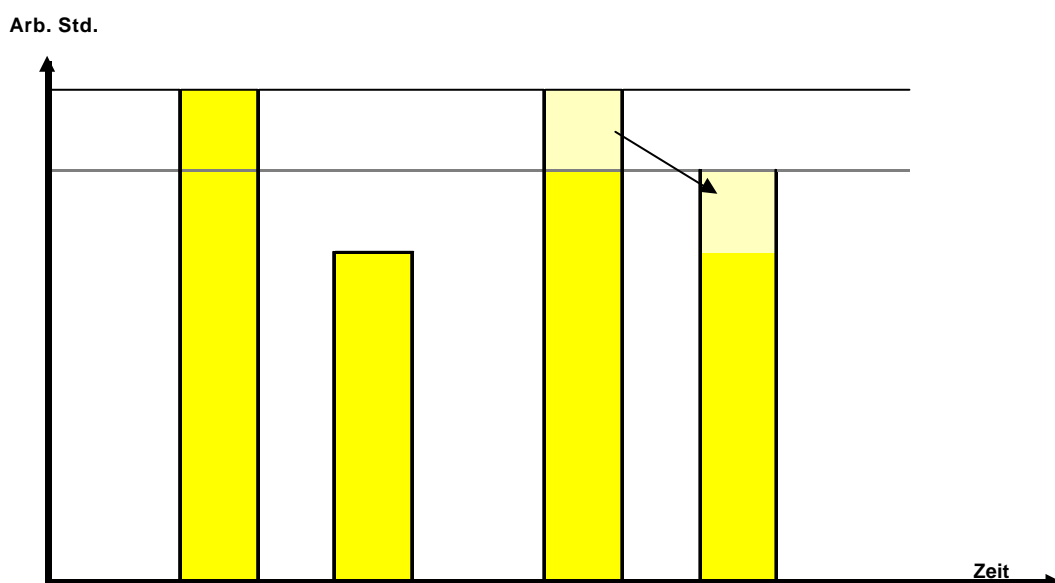
2.1. Die Ausgangslage

Ich möchte Ihnen nun die Eckpunkte unserer Arbeitszeitregelung vorstellen. Was war der Anlass, ein solches Projekt anzugehen? Der Anlass war ein gewisser Unmut, der mich als damaligen Pflegedienstleiter immer wieder befallen hat, wenn ich Dienstpläne zu schreiben hatte. Dieser Unmut bestand darin, dass in gewissen Zeiten sehr viele Mitarbeiter zur Dienstplanung zur Verfügung standen und in anderen nicht. Die Dienstleistungsqualität, also die gleichmäßige Dienstbesetzung, war sehr verschieden.

Die Idee ist sehr simpel (siehe **Abbildung 1**), einen gewissen Ausgleich vorzunehmen. Es muss ein mathematischer Zusammenhang zwischen der hohen Säule im ersten Teil und zwischen dieser niedrigen Säule bestehen.

Abbildung 1:

Die Idee



Wie sah die Situation in dem einzelnen Dienstplan konkret aus (siehe Abbildung 2)?

Abbildung 2:

BISHERIGE BRUTTO-AZ-REGELUNG				
Wochen Planstellen	1. + 2,	3 + 4	5 + 6 52,14	Brutto-AZ Std.
8	77	K 24		2007
7	77	77		2007
6	77	40 U		2007
5	77	77		2007
4	77	K		2007
3	77	77		2007
2	77	77		2007
1	77	77		2007
Brutto-AZ	616	616	616	16056
Netto-AZ <i>Prod.</i>	616	449	variabel	12328
Ausfall	0	167		3728

Die Mitarbeiter sind zahlenmäßig aufgeführt. In der Doppelwoche wird der Mitarbeiter bei der 38,5 Std.-Woche mal zwei 77 Std. verplant. Die Bruttoarbeitszeit, also die vertragliche Arbeitszeit wird in die Netto- bzw. produktive Arbeitszeit von 616 Std. in diesem Beispiel umgesetzt. In der Situation, wenn Krankenstand und Urlaub, also sogenannte Ausfallzeiten stattfinden, sieht es natürlich deutlich anders aus, d.h. die Bruttoarbeitszeit sinkt hier dann in der produktiven Arbeitszeit auf 449 Std. ab. D.h. die Bruttoarbeitszeit, die verlohnte Arbeitszeit ist linear gleichmäßig. Die Nettoarbeitszeit oder Produktivzeit ist sehr variabel.

Diese Situation wird in der Praxis bei dem Bewohner in der Qualität und bei dem Mitarbeiter in der Belastung doch zu sehr großen Schwierigkeiten führen. Der Bewohner und Mitarbeiter gewöhnt sich zuerst an die gute Besetzung und muss dann mit einer deutlich abgesenkten Besetzung zurechtkommen, die dann als Mangel empfunden wird.

2.2. Die neue Arbeitszeit-Verteilung

Wenn keine Ausfallzeit entsteht, werden nicht alle Stunden eingesetzt, sondern es werden weniger Stunden eingesetzt als tatsächlich nach dem Arbeitsvertrag zur Verfügung stehen und die Nettoarbeitszeit wird in unserem Beispiel auf 473 Arbeitsstunden abgesenkt. Bei gleicher Situation, gleicher Krankenstand, gleicher Urlaubszeit wird verstärkt, sodass die Nettoarbeitszeit linear wird und die Bruttoarbeitszeit dadurch relativ gesehen variabel wird. Also wird die Situation zwischen Brutto- und Nettozeit zwischen Variabilität und zwischen der Linearität genau umgekehrt (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3:

NEUE NETTO-AZ-REGELUNG				
Wochen Planstellen	1 + 2	3 + 4	5 + 6 52,14	Brutto-Az Std.
8	47	K 24		2007
7	51	82		2007
6	50	40 U		2007
5	60	81		2007
4	63	K		2007
3	55	82		2007
2	77	82		2007
1	70	82		2007
Brutto-AZ <i>Plan</i>	473	640	variabel	16056
Netto-AZ	<u>473</u>	<u>473</u>	<u>473</u>	12328
Ausfall	0	167		3728
AZ-Konto	+ 143	- 24		+/- 0

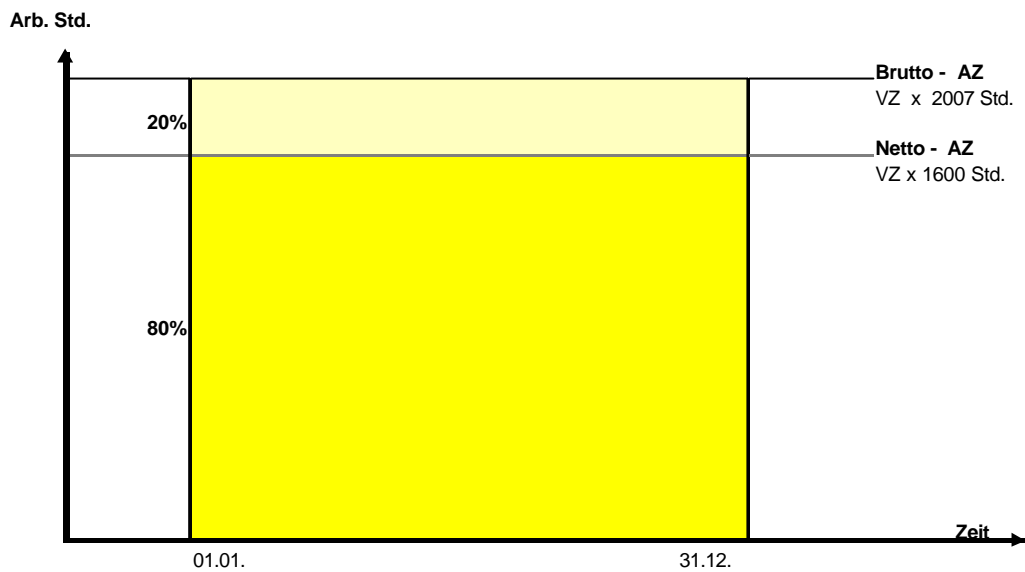
Abb 2: Brutto-/Netto-AZ Reg. für d. Org.-Einheit

2.2.1. Berechnung der verfügbaren Jahresarbeitszeiten

In kleinen Gruppen kommen an dieser Stelle schon die Emotionen und Einwände hoch, wie denn so etwas zu bewerkstelligen ist. Das ist mathematisch zu greifen. Ich möchte es Ihnen zunächst anhand einer Folie verdeutlichen (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4:

Die Idee



Die Bruttoarbeitszeit, also die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit bei dem einzelnen Mitarbeiter ist 2007 Std. im Jahr.

Die durchschnittliche Nettoarbeitszeit über alle unsere Betriebe ergab fast genau 1600 Stunden. Die Gesamtheit der Mitarbeiter arbeitet von 1.1. bis zum 31.12 eines Jahres etwa 80% seiner Bruttoarbeitszeit. Wenn also der Dienstplan, ob auf den Tag, die Woche oder den Monat gesehen, höher geplant wird als diese 80% durchschnittlich zulassen, muss es dazu kommen, dass es andere Zeiten gibt, die dann deutlich abgesenkt sind. Es wird also immer ein Ausgleich zwischen Überplanung und Unterplanung stattfinden. Damit ist erklärt, dass von der Idee ausgehend, diese Situation, das Überplanen, wenn es keine Ausfallzeiten gibt, nur machbar ist auf Kosten von Situationen mit Unterbesetzung.

2.2.2. Die Personalbudgetplanung

Um es jetzt genauer zu berechnen, bedienen wir uns einer sogenannten Personalbudgetplanung oder auch Nettoarbeitszeitplanung (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5:

Personalbudgetplan 1999						AH Pusemuckel		
Netto-Arbeitszeit						Abt. Pflege 1		
Erstellt: 31.10.00								
Von: WBL Mustermüller								
Schicht	RAZ Std.		Anz Tg	Zielbesetzung	JAZ Std	Planstellen Bedarf: SOLL	Besetzung	
							Mindest	Höchst
F	7	Werktage WE+FE+VFE 104+7+1	253	4	7084	-0,348	0	0
			112	1	784		0	0
F2	3,5	Werktage WE+FE+VFE 104+7+1	253	2	1771	-0,348	0	0
			112	1	392		0	0
F3	2	Werktage WE+FE+VFE 104+7+1	253	1	506	-0,348	0	0
			112	0	0		0	0
S	7	Werktage WE+FE+VFE 104+7+1	253	3	5313	-0,348	0	0
			112	1	784		0	0
S2	3	Werktage WE+FE+VFE 104+7+1	253	1	759	-0,348	0	0
			112	0	0		0	0
S3	0	Werktage WE+FE+VFE 104+7+1	253	0	0	-0,348	0	0
			112	0	0		0	0
N	10	Werktage WE+FE+VFE 104+7+1	253	0,5	1265	-0,348	0	0
			112	0,5	560		0	0
x	0	Werktage WE+FE+VFE 104+7+1	253	0	0	-0,348	0	0
			112	0	0		0	0
x	0	Werktage WE+FE+VFE 104+7+1	253	0	0	-0,348	0	0
			112	0	0		0	0

JAZ Bedarf: 19218 Std. Netto	
Planstellenbedarf bei	1600 Std Netto A7 pro Planstelle
	12,011
Genehmigt:	Zusätzlich SD+PDL Anteil 0,50
PDL :	Planstellen - Bedarf : 12,511
HL :	Planstellen SOLL : (kann) 12,16
BR :	Planstellen IST : 12,60

Abweichung:	-0,35 Bedarf : SOLL
	0,09 Bedarf : IST

Wir rechnen für ein Jahr für einen Dienstplan führenden Bereich die sogenannte Zielbesetzung aus. D.h. wir möchten eine jeweils bestimmte Anzahl von Mitarbeitern im Früh-, Spät- und Nachtdienst einsetzen. Unterschieden wird lediglich zwischen Werktagen, Wochenenden, Feiertagen und Vorfeiertagen. Wünschenswert wäre, wenn man das nicht unterscheiden müsste. Die Praxis ist jedoch die, dass wir eine Ausdünnung in der Kopfzahl des Personals an Feiertagen, Vorfeiertagen und Wochenenden haben. Deswegen diese Unterscheidung. Wenn wir einen Frühdienst mit einer reinen Arbeitszeit von 7 Stunden an 253 Werktagen praktizieren möchten mit einer Zielbesetzung von 4 Mitarbeitern, dann benötigen wir dafür 7084 Stunden.

Das Gleiche setzt sich fort für alle Schichtstrukturen.

Man muss lediglich die reine Arbeitszeit der Schicht hier darstellen und mit der Anzahl der Tage pro Jahr, an dem diese Schichtform praktiziert werden soll, multiplizieren. Diese Summe der Stunden, es sind die Nettoarbeitsstunden, die benötigt werden, um diese Schichtstruktur auch tatsächlich zu praktizieren.

Die Division der benötigten Arbeitszeit durch die Netto-Arbeitszeit ergibt einen Personalbedarf von 12 Vollzeitplanstellen.

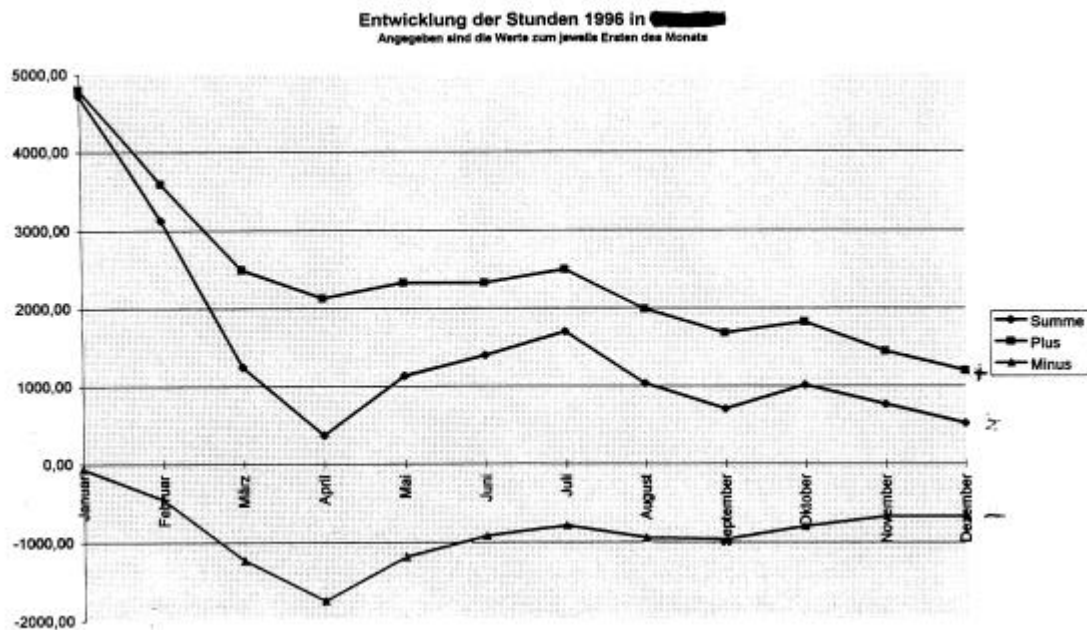
Diese Planung wird jeweils zum Jahresende für das kommende Jahr mit dem Team gemacht. Dabei gibt es oft Diskussionen, weil die Pflegemitarbeiter andere Vorstellungen haben, die mit dem unteren Teil der sogenannten refinanzierbaren „Kann-Besetzung“ oft nicht vereinbar sind. Es müssen Korrekturen bzw. Kompromisse gemacht werden, sodass zwischen der „Kann-Besetzung“ und den Vorstellungen der Mitarbeiter ein Abgleich erfolgt. Hier soll der Mitarbeiter gestaltend mit eingreifen, dabei besteht ein hoher Aufklärungsbedarf, um darauf hinzuweisen, was diese „Kann-Besetzung“, d. h., diese Refinanzierung, für einen Stellenbedarf hergibt.

Dadurch dass die Zielbesetzung mit der Nettoarbeitszeit, sprich mit 80% der Planstellen, geplant ist, haben wir erreicht, dass das tatsächlich auch umsetzbar ist, zumindest vom planerischen Ansatz.

2.3. Die Auswirkungen der neuen Arbeitszeit

1995 haben wir dieses Arbeitszeitmodell entwickelt. 1996 haben wir es in all unseren Einrichtungen eingeführt. **Abbildung 6** stellt die Geschehnisse des Jahres 1996 dar.

Abbildung 6:



Dieser Betrieb hat im Jahre 1996 mit 5000 Überstunden angefangen. Es bestand immer nur die Situation, dass es Überstunden gab und keine Minusstunden. Diese Summenkurve zeigt, dass wir es innerhalb eines Jahres geschafft haben, die Überstundensituation deutlich in den Griff zu bekommen. Sie sehen den saisonalen Charakter zum Jahresbeginn, die Urlaubszeit und zum Ende des Jahres die deutliche Absenkung der Überstunden. Die Überstunden von 600-700 sind im Vergleich zu den anfänglichen 5000 Überstunden ein erheblicher Fortschritt. Neu ist, dass einige Mitarbeiter auf ihrem persönlichen Arbeitszeitkonto ein Minus haben. Plus und Minus ergibt die Summenkurve.

3. Zusammenfassende Bewertung

Zusammenfassend noch einmal kurz die Eckpunkte, Risiken und Chancen unseres Arbeitszeitmodells (siehe Abbildung 7).

Abbildung 7:

Zusammenfassend die Eckpunkte Risiken Chancen

Eckpunkte :

- ➔ Zeitpunkt und Menge der eingesetzten **Arbeitskraft** orientieren sich am **Arbeitsvolumen**
- ➔ Planung des Kapazitätsbedarfes mittels **Jahresbudgetplan** orientiert an der Netto - AZ
- ➔ Notwendige **Flexibilisierung** durch Entkopplung der vertraglichen AZ und der Betriebszeit mit einer Bezugsperiode von 1 Jahr

Risiken :

- ➔ **Partizipation** gefordert
- ➔ Gleichgewicht **Freiheit : Verantwortung**

Chancen :

- ➔ verbessertes **Dienstleistungsniveaus**
- ➔ verbesserte **Arbeits - Rahmenbedingungen**
- ➔ verbesserte **Wettbewerbsbedingungen**

" Optimierung durch Humanisierung "

3.1. Die Eckpunkte

Ein Eckpunkt ist, dass die Arbeitskräfteplanung orientiert am Arbeitsvolumen stattfinden soll. Die Planung des Kapazitätsbedarfes orientiert sich an der Jahresbudgetplanung, also an der Netto- und nicht an der Bruttoarbeitszeit. Die notwendige Flexibilisierung wird erreicht, indem man die vertragliche Arbeitszeit von der Woche entkoppelt und auf die Bezugsperiode auf ein Jahr festlegt. Das Arbeitszeitmodell funktioniert mit Teilzeitkräften in der Regel besser als mit Vollzeitkräften. Deswegen hat es bei uns dazu geführt, dass wir zwischen 20-30% unserer Arbeitskräfte als Teilzeitkräfte beschäftigen.

3.2. Die Risiken

Ein Risiko besteht darin, dass Partizipation eingefordert wird. Ich sagte einleitend, dass es so gut funktioniert wie es gewollt und verstanden wird. Und Verstehen hat auch sehr oft etwas mit Wollen zu tun. Man muss sich aktiv einbringen, da ansonsten die Vorteile sowohl für den Einzelnen und die Gruppe als auch für den Betrieb nicht so deutlich werden. Wenn man so will, ist das ein Risiko. Die Partizipation ist gefordert. Man muss im Vorfeld schon sehr stark aufklärend arbeiten. Man muss mit den Mitarbeitern ständig arbeiten. Weiterhin hat uns unser Arbeitszeitmodell auch gezeigt, dass es nie fertig ist. Die Sache muss immer wieder aktualisiert und sensibilisiert werden. Wir wollen ein Gleichgewicht zwischen Freiheit und Verantwortung herstellen. Die Freiheit in unserem Arbeitszeitmodell wird um so höher, je verantwortungsvoller damit umgegangen wird. Die Dienstleistung muss jeweils stattfinden, denn es ist ein Dienstplan und kein Freizeitplan.

3.3. Die Chancen

Die Chance, die in unserem Arbeitszeitmodell steckt, ist ein verbessertes Dienstleistungsniveau. Wir können es zwar nicht greifen oder quantifizieren, aber wir gehen davon aus, dass es sich verbessert hat. Die verbesserten Rahmenbedingungen sind schon deutlich geworden. Es drückt sich auch darin aus, dass die anfänglichen Widerstände gegen das Arbeitszeitmodell sich aufgelöst haben. Die Praxis hat den Mitarbeitern und Bewohnern gezeigt, dass es dazu keinen Anlass gab. Verbesserte Wettbewerbsbedingungen sehen wir natürlich im Zusammenhang mit dem verbesserten Dienstleistungsniveau. Schon 1995 war eine Verbesserung der Wettbewerbsbedingungen eines unserer Ziele.

Zusammenfassend könnte man sagen, eine Optimierung durch Humanisierung. Mit Optimierung ist die gleichmäßige Berücksichtigung der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen gemeint. Dieser Verantwortung sind wir alle täglich ausgesetzt. Ihr müssen wir gerecht werden, um die Ziele unserer Arbeit täglich zu erreichen.

Diskussion

Katrin Krämer, FfG:

Vielen Dank, Herr Müller, für die detaillierten Ausführungen. Ich möchte auch noch einmal Frau Boresch-Bogovic und Frau Paulick für ihre Ausführungen danken und die Diskussion und den Raum für Fragen öffnen.

Teilnehmer:

Herr Müller, haben Sie bei dem Start des Projektes vor 5 Jahren schon eine Dienstplangestaltung über EDV und Arbeitszeiterfassungssysteme gehabt?

Lothar Müller, AWO Rheinland:

Die Situation von 5 Jahren war die, dass wir eine Arbeitszeiterfassung aber keine EDV-gestützte Dienstplannerstellung hatten. Ich möchte in diesem Zusammenhang noch etwas zur EDV und EDV-Dienstplangestaltung sagen. EDV-Dienstpläne sind meiner Meinung nach nur Hilfsmittel. Viel wichtiger ist, dass das Modell und die Grundidee verstanden wird und in den Köpfen der Mitarbeiter ist. Die Umsetzung mit Hilfe einer EDV-Technik ist eine feine Sache, die einiges erleichtert, die Rechenfehler vermeidet, die Dinge beschleunigt. Die ersten zwei Jahre haben wir trotz dieses Modells manuelle Dienstpläne geführt. Es gab damals keine EDV-Dienstpläne, die unsere Anforderungen erfüllt haben. Wir haben bei der Entwicklung einer EDV-Technik selbst mitgeholfen.

Heinz Günter Wagener, ASB Alten- und Pflegeheime Köln GmbH:

Was haben Sie für eine Grundlage zur Berechnung der Urlaubstage? Die 6-Tage-Woche, die 5-Tage-Woche?

Lothar Müller, AWO Rheinland:

Die Tageweche, ob 6 oder 5, wird arbeitsvertraglich vereinbart. Hat ein Mitarbeiter ein wöchentliches Arbeitszeitvolumen von 38,5 Stunden bei einer 5 Tageweche, so ergibt dies 7,7 Stunden pro Arbeitstag. Dann werden 7,7 Stunden für den Urlaubstag hinterlegt. D.h., wenn er einen Urlaubstag hat, werden ihm 7,7 Stunden auf seinem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben. Bei einer 6-Tage-Woche wären 38,5 Stunden durch 6 Tage zu dividieren. Dies ergäbe eine Soll-Arbeitszeit von 6,42 Stunden. Wenn der Mitarbeiter an einem dieser Tage Urlaub hätte, würden

ihm diese 6,42 Stunden gutgeschrieben, sodass sein Stundenkonto vor dem Urlaub das Gleiche wäre wie nach dem Urlaub.

Heinz Günter Wagener, ASB Alten- und Pflegeheime Köln GmbH:

Der Mitarbeiter muss doch wissen, wieviel Tage Urlaub er bekommt.

Lothar Müller, AWO Rheinland:

Die Urlaubstage sind tarifvertraglich festgelegt. Der Urlaubsanspruch ist auf der monatlichen Stempelkarte jeweils ausgedruckt. Es wird auch angegeben, wieviel Urlaub er schon genommen hat. Diese hinterlegte Arbeitszeit wird auf seinem Arbeitszeitkonto stundenmäßig gutgeschrieben.

Dr. Günther Neubauer, BMBF Bonn:

Ich habe eine Frage an Frau Boresch-Bogovic und an Herrn Müller. Herr Frerichs hat zu Beginn zwei demographische Voraussagen gemacht, nämlich dass erstens die jüngeren Arbeitskräfte in Zukunft ausbleiben werden und dass zweitens dann stärker mit den älteren Mitarbeitern bis zum 60. oder 65. Lebensjahr gearbeitet werden muß und dass diese dann auch gesund bleiben müssen. Haben Sie den Eindruck, dass Sie mit Ihren Arbeitszeitmodellen diesen Voraussetzungen begegnen könnten, oder halten Sie diese demographischen Voraussagen für nicht so entscheidend?

Maria Boresch-Bogovic, Altenzentrum Klarastift Münster:

Diese Frage haben wir uns so noch nicht gestellt, weil wir bislang keine Schwierigkeiten hatten, jüngere Mitarbeiter zu finden. Wir sind allerdings mit der Entwicklung unseres Arbeitszeitmodells noch nicht am Ende. Das ist der erste Schritt, den wir gemacht haben und diesem werden noch weitere folgen. Wir möchten hier nicht stehenbleiben. In unserem Betrieb liegt das derzeitige Durchschnittsalter der Mitarbeiter bei weit über 30 Jahren. Von daher müssen wir auch in die Zukunft schauen. Da es immer gut ist, wenn gewisse Erfahrungswerte vorhanden sind, bemühen wir uns, Leitungspositionen mit älteren Arbeitnehmern zu besetzen. Aber soweit es möglich ist, versuchen wir schon eine gesunde Durchmischung zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmern zu haben.

Lothar Müller, AWO Rheinland:

Ich kann mich vom Grundsatz her dem Gesagten nur anschließen. Wir haben bei der Entwicklung unseres Arbeitszeitmodells weniger an die Altersstruktur der Mitarbeiter gedacht. Es wird

auch unabhängig davon praktiziert. So richtig ans Denken gekommen sind wir aus einem anderen Anlass. Einer meiner Nebenjobs ist, Pflegesatzreferent zu sein. Bei den Pflegesatzverhandlungen wird schon sehr deutlich, wie die Personaldurchschnittskosten mit dem Alter der Mitarbeiter steigen. Um direkt auf ihre Frage zu antworten, unser Arbeitszeitmodell ist unabhängig von dem Alter des Mitarbeiters respektive nicht mit der Absicht entwickelt worden, Bedingungen zum Leistungserhalt von älter werdenden Pflegekräften zu schaffen.

Michael Süner, DRK-KV Bochum:

Ich habe zu den theoretischen Vorbemerkungen von Herrn Frerichs und zum Praxisbeispiel zwei Fragen.

Erstens, gibt es in den jeweiligen Betrieben Regelungen, die festlegen, dass im Krankheitsfall Mitarbeiter aus einem anderen Wohnbereich in dem unterbesetzten Bereich aushelfen müssen?

Zweitens, wenn ich mir vorstelle, ich hätte als Mitarbeiter die Möglichkeit zwischen einem Teilzeitvertrag und einem Vertrag zu wählen, bei dem man die Arbeitszeit vermindern kann, um ein Arbeitszeitkonto anzufüllen, dann würde ich mich für den festen Vertrag entscheiden. Ich würde mir lieber das volle Gehalt auszahlen lassen und würde dann später, wenn ich weniger arbeiten will, einen Teilzeitvertrag abschließen, anstatt jetzt zinslos meine Arbeitskraft zur Verfügung zu stellen.

Maria Boresch-Bogovic, Altenzentrum Klarastift Münster:

Ich möchte zunächst die erste Frage beantworten. Für unsere Mitarbeiter ist es heute selbstverständlich, in Ausnahmesituationen einzuspringen. Diesbezüglich erfolgt auch eine Zusammenarbeit zwischen den Wohnbereichsleitungen. Diese Zusammenarbeit zu erreichen, war ein Prozess, der eine längere Zeit gedauert hat. Die zweite Frage würde ich gerne abgeben.

Dr. Frerich Frerichs, FfG:

Sie haben insbesondere bezogen auf Langzeitkonten ein zentrales Umsetzungsproblem angesprochen. Es gibt finanzielle Entscheidungen, die man treffen muss. Das eine ist die Insolvenz bei Langzeitkonten. Das ist ein grundsätzliches Problem, welches hier noch nicht diskutiert worden ist. Es gibt Lösungsmöglichkeiten im Sinne von Auszahlungen, Übertragbarkeit und trägerübergreifenden Regelungen, aber dies ist sozusagen noch nicht ausgereift. Es besteht hier, vom Gesetzgeber intendiert, ein bestimmter Entwicklungsbedarf. Lösungen zur Insolvenz von Arbeitszeitkonten sind bisher eher in großen Betrieben entwickelt worden.

Das andere Problem, welches sie ansprechen ist das Verzinsungsproblem. Im Prinzip kann ein Geldkonto geführt werden, d.h. die Arbeitszeit, die ich mehr arbeite, übertrage ich auf ein Geld-

konto und erhalte dann Zinsen, anstatt nur meine Arbeitszeit anzusparen. In der Praxis wird es so gehandhabt, dass ein Zeitkonto geführt wird und dieses Zeitkonto zu dem gegebenen Zeitpunkt mit aktuellem, tariflichem Lohnsatz abgefeiert werden kann. Insofern haben Sie durchaus einen Verlust, das ist richtig, aber zumindest auch eine Verzinsung im Zuge der Tarifsteigerungen.

Ich möchte gerne noch die beiden Referenten fragen, ob sie Möglichkeiten, den Bedarf oder Grenzen sehen, ihre Kurzzeitkonten in Langzeitkonten zu überführen?

Annette Paulick, Altenzentrum Klarastift Münster:

Es gibt noch weitere Arbeitszeitmodelle, die ich gerade im Hinblick auf ältere Arbeitnehmer sehr interessant finde. Wir haben auch ältere Arbeitnehmer und wir werden auch irgendwann massive Probleme in Form von Leistungsminderungen o.ä. bekommen. Bis zum Jahre 2001 sind wir jedoch mit unserem Modell voll und ganz beschäftigt. Die Einführung von Langzeitkonten würde uns daher zur Zeit überfordern.

Lothar Müller, AWO Rheinland:

Unser Arbeitszeitmodell ist konkret darauf angelegt, mit der vorhandenen Arbeitskapazität so zu wirtschaften, dass das Jahr nicht länger ist als die Arbeitszeit benötigt wird. Unsere Devise war damals, wenn ein Bedarf an Arbeitskapazität nachgewiesen ist, möchten wir dafür Planstellen schaffen, um so einer gewissen Selbstausschöpfung des Mitarbeiters vorzubeugen. Ich sehe es sehr ungern, wenn Mitarbeiter über 38,5 Stunden oder über 2007 Bruttoarbeitsstunden anwesend sind. Wir sehen es etwas toleranter in den Fällen der Freizeitmitarbeiter, die nicht an die Belastungsgrenze von 2007 Stunden herankommen. Die müssen es mit sich und ihrer persönlichen Situation ausmachen, ob sie die vertraglichen 1000 oder 1200 Stunden erfüllen wollen. Zusammengefasst ist unser Arbeitszeitmodell eher das Gegenteil von einem Lebensarbeitszeitkonto. Wir gleichen am Ende des Jahres die Plusstunden ab, d.h. wir bezahlen die Plusstunden aus.

Katrin Krämer, FfG:

Ich habe noch eine Frage an die Referenten. Sie haben in beiden Referaten betont, dass man den Umgang mit der Ressource Zeit lernen muß. Für den Mitarbeiter ist dies meist neu. Sie wollen den Mitarbeiter zur Autonomie führen. Wie haben Sie die Mitarbeiter dahingehend unterstützt, autonom und verantwortungsvoll mit der Zeit umzugehen? Welche Qualifizierungsangebote bieten Sie diesbezüglich an? In einem Vortrag wurde angedeutet, dass Sie die Mitarbeiter auch dazu bringen wollen, weit ins Minus zu gehen.

Maria Boresch-Bogovic, Altenzentrum Klarastift Münster:

Eine wesentliche Voraussetzung zur Erreichung autonomer Arbeitsteams ist die kooperative Führung der Mitarbeiter von Seiten der Leitung. Das ist für mich die Grundvoraussetzung. Man muss miteinander in ein Gespräch kommen, eine Vertrauensbasis aufbauen und den Raum für kontroverse Diskussionen öffnen. Wir haben die Mitarbeiter dahingehend unterstützt, dass wir im letzten Jahr eine mehrtägige Schulung für sämtliche Mitarbeiter zum Thema Kommunikationstraining und Konfliktmanagement angeboten haben. Das war bisher eine einmalige Aktion. Ich denke jedoch, dass man gerade Kommunikationsfähigkeit und Konfliktmanagement nicht durch eine zweitägige Schulung erlernt. Solche Angebote sollten kontinuierlich fortlaufen. Um weiterhin autonome Teams zu haben, sind regelmäßige Teambesprechungen erforderlicher Standard. Wir haben eingeführt, dass die Mitarbeiter wöchentlich bis vierzehntägig in eigener Regie Teambesprechungen durchführen. Von daher denke ich, dass wir erste Schritte zur Zielerreichung vollzogen haben.

Lothar Müller, AWO Rheinland:

Ich kann das nur bestätigen. Eines unserer Angebote an den Mitarbeiter ist, dass zunächst ein Dienstplanentwurf erstellt wird, bevor der eigentliche Dienstplan veröffentlicht wird. Der Dienstplanentwurf dient zur Orientierung und daneben wird eine Mitarbeiterliste ausgelegt, in dem der Mitarbeiter seinen Dienstplanwunsch abweichend zum Entwurf eintragen kann. Im unteren Bereich kann er Freizeitkorridore eintragen. In den nachfolgenden Schichten kann frei genommen werden. Und dann wächst auch langsam die Bereitschaft, sich selbst ins Minus zu planen. Wenn es über eine gewisse Zeit praktiziert wird und die Mitarbeiter merken, dass die Minusstunden ganz leicht wieder aufgearbeitet werden können, wird es auch immer stärker in Anspruch genommen. Ich möchte natürlich nicht bestreiten, dass es auch Mitarbeiter gibt, die nach wie vor eine enorm hohe Hemmschwelle haben, ins Minus zu gehen.

Annette Paulick, Altenzentrum Klarastift Münster:

Ich möchte zum Thema Fortbildung noch etwas sagen. Wir haben auch bei den kleinsten Angelegenheiten festgestellt, dass die Mitarbeiter Ängste haben. Das fängt bei dem Schreiben des Protokolls an. Wir planen für dieses Jahr eine Schreibwerkstatt. Nächstes Jahr beabsichtigen wir eine Fortbildung zum Thema Zeitmanagement.

Katrin Krämer, FfG:

Gibt es noch weitere Fragen? Die beiden Arbeitszeitmodelle, die vorgestellt wurden, sind sehr unterschiedlich. Es war unser Anliegen, Ihnen in Form einer Vorstellung zweier Arbeitszeitmodelle Gestaltungswissen zu vermitteln. Ich denke, dass insbesondere das Ampelmodell die Mög-

lichkeit bietet, eine längerfristige erwerbsbiographische Perspektive bei der Arbeitszeitgestaltung zu berücksichtigen. Ich hoffe, Sie haben für sich und ihre Tätigkeit Anregungen bekommen. Das Schlußwort möchte ich nun gerne an Herrn Dr. Frerichs weitergeben.

Dr. Frerich Frerichs, FfG:

Meine Damen und Herrn, ich denke, wir haben interessante Vorträge gehört. Falls das Interesse besteht, selbst etwas in Richtung Langzeitkonten zu entwickeln, besteht noch die Möglichkeit einer Teilnahme am Beratungsprozess.

Wir planen noch zwei weitere Workshops, bei denen wir stärker unseren eigenen Beratungsprozess vorstellen werden, um Ergebnisse und Erfahrungen sozusagen in die Breite zu bringen. Wir werden uns wieder an diesen Teilnehmerkreis wenden. Sie werden also auch auf diesem Weg informiert bleiben. Ich danke für Ihr Interesse und wünsche Ihnen einen guten Heimweg.

Lebensarbeitszeit-Check für die stationäre Altenpflege

INHALTSÜBERSICHT

Vorbemerkungen

1. Anleitung zur Durchführung & Gebrauch der Checkliste
2. Checkliste zur Einführung von Lebensarbeitszeitmodellen

Vorbemerkungen

Das Beratungsprojekt ‚Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege‘ hat zum Ziel, durch die Neuorganisation der Arbeitszeit in erwerbsbiographischer Perspektive die gestiegenen Arbeitsbelastungen und Beanspruchungen des Pflegepersonals zu reduzieren und die Arbeitsbedingungen in der Altenpflege zu verbessern. Weiterhin sollen Möglichkeiten zur „Entdichtung“ der Lebensarbeitszeit durch die Einführung von Weiterbildungszeiten, Regenerationspausen und Familienphasen genutzt werden. Gleichzeitig soll die Arbeit familien- und frauenfreundlicher gestaltet und den Einrichtungen selber Flexibilisierungsspielräume in der Arbeitsorganisation eröffnet werden, um neben der Erhöhung der Arbeitszeitsouveränität der Mitarbeiter auch die Arbeitszeitökonomie der Einrichtungen zu optimieren.

Lebensarbeitszeitgestaltung ist eine spezielle Form der Arbeitszeitflexibilisierung, die den Beschäftigten in der Altenpflege die Möglichkeit gibt, je nach persönlichen Lebenslagen und individuellen Bedürfnissen die Dauer, die Lage sowie die Verteilung der Arbeitszeit im Rahmen vorgegebener Bandbreiten über die gesamte Erwerbsbiographie individuell planen zu können.

Das Projekt unterscheidet drei Ansätze zur Lebensarbeitszeitgestaltung:

- lebensarbeitszeitliche Gestaltungsansätze durch Arbeitszeitmodelle wie Langzeitkonten, die veränderte Möglichkeiten zum Übergang in den Ruhestand schaffen oder Arbeitszeitmodelle mit belastungsmindernder Wirkung oder zur Qualifikations- und Mobilitätssicherung, was ebenfalls durch Kontenmodelle gewährleistet werden kann;
- lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung durch Wahlarbeitszeitmodelle, bedürfnisorientierte Teilzeit, Sabbaticals jeweils für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und privaten Lebensanforderungen;
- zeitsouveräne Arbeitszeitmodelle zur Gewährleistung individueller Präferenzen.

Ansätze der Lebensarbeitszeit entwickeln sich aus verschiedenartigen Ausgangsbedingungen heraus. Die konkreten betrieblichen Gegebenheiten einschließlich der Kunden- bzw. Bewohnerorientierung, die qualifikatorische Zusammensetzung des Personals und die Arbeitszeitpräferenzen der MitarbeiterInnen kennzeichnen die spezifischen Rahmenbedingungen derartiger Arbeitszeitmodelle.

Unter Berücksichtigung bekannter und bereits praktizierter Lebensarbeitszeitmodelle, lassen sich Konzepte und Konditionen ausarbeiten, die auf die Erfordernisse der eigenen Einrichtung zugeschnitten sind.

Da es für die Einführung von Lebensarbeitszeitmodellen im Bereich der Altenpflege kein Patentrezept gibt, ist die folgende Checkliste primär zur Erkennung des lebensarbeitszeitlichen Gestaltungsbedarfs und -potentials sowie als Planungshilfe bei der Einführung von Konzepten der Lebensarbeitszeit gedacht.

Mit der Checkliste, die sich an die Träger und Leitungskräfte von Einrichtungen der stationären Altenpflege richtet, können bestimmte Sachverhalte, die für eine Lebensarbeitszeitgestaltung relevant sind, geprüft und erfasst werden.

Der Einsatz der Checkliste bietet sich an, um

- die in der Einrichtung existierenden arbeitszeitlichen Probleme zu analysieren,
- das derzeit praktizierte betriebliche Arbeitszeitmodell zu evaluieren,
- die Grundlagen für zukünftige Möglichkeiten einer Lebensarbeitszeitgestaltung in der Einrichtung zu schaffen.

Die Checkliste erfasst folgende Bereiche:

- Gestaltungsziele der Einrichtung
- Organisatorische Ausgangslage der Einrichtung
- Betriebliche Situation und Bedarf für eine Arbeitszeitflexibilisierung
- Flexibilisierungsbedarf der MitarbeiterInnen
- Informelle Arbeitszeitregelungen
- Anforderungen an die Dienstplangestaltung
- Rechtliche Regelungen für die Gestaltung der Arbeitszeit
- Anforderungen an die Personalentwicklungsplanung

1. Anleitung zur Durchführung & Gebrauch der Checkliste

Mit dem nachfolgenden Fragenkatalog können Sie in Ihrer Einrichtung punktuelle Arbeitszeitprobleme ermitteln und analysieren. Dabei sollten Sie anfangs überdenken

- welche arbeitszeitlichen Probleme Sie an welchen Stellen in Ihrer Einrichtung haben,
- wie wichtig die Aufklärung dieses Problems für eine erfolgreiche Umsetzung von Lebensarbeitszeitmodellen ist;
- wie wichtig Ihnen die Bindung der Pflegekräfte an Ihre Einrichtung und insbesondere an den Beruf ist,
- wie wichtig es Ihnen ist, einen Beitrag zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Pflege zu leisten.

Die Checkliste dient alleinig der Sensibilisierung und Identifizierung von Gestaltungsoptionen. Handlungsempfehlungen für die identifizierten arbeitszeitlichen Problembereiche werden zum Projektende veröffentlicht. Der Handlungsleitfaden soll in Form einer Broschüre Anleitungen zur Problemanalyse, Optionen für die lebensorientierte Arbeitszeitgestaltung, praktikable Umsetzungsschritte und Bewertungsmaßstäbe aufführen und eine personenunabhängige Verbreitung des Gestaltungsansatzes erlauben.

Vorgehensweise

Die Fragen der folgenden Checkliste sind so formuliert worden, dass Antworten in der Spalte A die Einführung eines lebensphasenorientierten Arbeitszeitmodells fördern bzw. notwendig machen. Antworten in Spalte B weisen hingegen immer auf eine Schwachstelle hin.

1. Schritt

Gehen Sie alle 60 Fragen der folgenden Checkliste durch. Trifft weder das Kriterium in Spalte A noch das in Spalte B gegenwärtig für Ihre Einrichtung zu bzw. ist es aus Ihrer Sicht für die Umsetzung eines Lebensarbeitszeitmodells nicht hilfreich, so lassen Sie die Frage unbeantwortet.

2. Schritt

Sie können nun die Auswertung der Checkliste vornehmen!

- Zählen Sie zunächst alle beantworteten Fragen zusammen.
- Zählen Sie nun alle A Antworten zusammen.
- Teilen Sie die Summe der A Antworten durch die Summe aller beantworteten Fragen (Σ A und B Antworten):

$$\Rightarrow \frac{\Sigma \text{ A Antworten}}{\Sigma \text{ A und B Antworten}} \times 100 = \text{Ergebnis \%}$$

3. Schritt

⇒ Das Ergebnis (%) ist gleich dem Anteil der A Antworten an der Gesamtzahl der beantworteten Fragen. Diese Prozentzahl ist auch die Basis für das folgende Selbstbewertungsschema:

4. Schritt

⇒ Selbstbewertung

Die Ergebnisse des Checks geben eine Bewertung darüber, ob Ihre Einrichtung mit den gegenwärtigen Arbeitszeitregelungen im Hinblick einer Neuorganisation der Lebensarbeitszeit aktuell und zukünftig richtig liegt oder ob Schwachstellen vorhanden sind, die zur Umgestaltung zwingen.

- **76% Antworten in Spalte A**

Das derzeitig praktizierte Arbeitszeitmodell ist in einem guten Zustand, ein Lebensarbeitszeitmodell kann problemlos eingeführt werden. Die in Spalte B beantworteten Fragen sollten dennoch analysiert werden.

- **51-75% Antworten in Spalte A**

Das derzeitig praktizierte Arbeitszeitmodell funktioniert. Die in Spalte B beantworteten Fragen sollten allerdings genau betrachtet werden, damit die Einführung eines Lebensarbeitszeitmodells ohne Schwierigkeiten möglich wird.

- 26-50% Antworten in Spalte A

Das derzeitig praktizierte Arbeitszeitmodell ist durch mehrere Schwachpunkte geprägt. Um ein Lebensarbeitszeitmodell einführen zu können, sollten die in der Spalte B beantworteten Fragen weitestgehend bearbeitet werden.

- < 25% Antworten in Spalte A

Ihr derzeitiges Arbeitszeitmodell weist beträchtliche Schwachstellen auf. Um Wege für die Einführung eines Lebensarbeitszeitmodells zu schaffen, sollten Sie zunächst überdenken, welche Bereiche der Checkliste von Ihnen in erster Linie überarbeitet werden sollen.

Bei der Erörterung und Umsetzung einzelner, von Ihnen in Spalte „B“ angekreuzten Antworten, ist es ratsam, vorab Prioritäten zu setzen und für die Durchführung denkbare Zeitpläne zu entwerfen.

Viele identifizierte Anforderungen beanspruchen keine aufwendige Planung und Einführung, sondern lassen sich mit verhältnismäßig einfachen Mitteln verwirklichen. Andere Anforderungen verlangen wiederum eine detailliertere Planung. Entsprechende Problemlösungsmöglichkeiten werden, wie bereits oben beschrieben, im Handlungsleitfaden vorgestellt.

2. Checkliste zur Einführung von Lebensarbeitszeitmodellen

I. Gestaltungsziele der Einrichtung

Bei der Einführung eines Lebensarbeitszeitmodells ist zu bestimmen, warum es erfolgen soll und welches tatsächliche Ziel angestrebt wird. Ausgehend von dieser groben Zielsetzung wären dann adäquate Gestaltungsgrundsätze festzulegen, die für das zukünftige Arbeitszeitmodell bindend sind.

Die oder das mit der Umsetzung von Lebensarbeitszeitmodellen angestrebte(n) Ziel(e) sollte(n) genau definiert werden. Die Ermittlung wichtiger Gestaltungsziele hat große Bedeutung für die erfolgreiche Konzeption von Arbeitszeitinnovationen. Durch eine genaue Zieldefinition lassen sich unter Berücksichtigung bekannter Konzepte der Lebensarbeitszeit leichter Modelle und Bedingungen entwickeln, die auf die eigene Einrichtung zugeschnitten sind.

I. Was sind für Ihre Einrichtung wichtige Gestaltungsziele?

A

B

- | | | |
|--|--------------------------------|----------------------------------|
| 1. humane, familien- bzw. altersgerechte Arbeitszeiten, Flexibilisierung des Ausstiegs aus der Erwerbsphase | <input type="checkbox"/>
ja | <input type="checkbox"/>
nein |
| 2. optimale Anpassung von Arbeitsanfall und Arbeitskräfteeinsatz | <input type="checkbox"/>
ja | <input type="checkbox"/>
nein |
| 3. möglichst lange Nutzung der berufsspezifischen Potentiale älterer MitarbeiterInnen; Erhaltung der Leistungsfähigkeit, Qualifikation und Motivation der MitarbeiterInnen bis ins Alter | <input type="checkbox"/>
ja | <input type="checkbox"/>
nein |

4. geringere Fluktuationsrate	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
5. Überstundenabbau	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
6. verbesserte Kunden-/Bewohnerorientierung	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
7. Verbesserung der Arbeitsbedingungen	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
8. Ausgleich von Arbeitsbelastungen und Belastungsreduzierung, Gesundheitsförderung	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
9. Gewinnung von qualifizierten Arbeitskräften und Auszubildenden	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
10. Arbeitszeitflexibilisierung, Erhöhung des Anteils an Teilzeitkräften/Abbau von Vollzeitkräften	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
11. mehr Fort- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein

Summe der A und B Antworten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-----------------------------	--------------------------	--------------------------

II. Organisatorische Ausgangslage der Einrichtung

Ist eine Entscheidung zur Einführung eines Lebensarbeitszeitmodells gefallen, so steht man vor der Aufgabe sowohl die Interessen der Einrichtung als auch die der Mitarbeiter und Kunden aufeinander abzustimmen. Es sollte diesbezüglich eine Methode gewählt werden, die alle Beteiligten in gleicher Weise einbezieht. Nur eine von Beginn an planmäßige und transparente Vorgehensweise, die die Interessen der Führungskräfte, des Betriebsrats, des Personals und der Bewohner berücksichtigt, ermöglicht ein gutes Ergebnis, mit dem sich alle identifizieren können.

Weiterhin müssen die, für die Einführung Lebensarbeitszeitmodellen notwendigen organisatorischen Voraussetzungen überprüft werden. Eine Veränderung der Arbeitszeit greift zwangsläufig in die einrichtungsinternen arbeitsorganisatorischen Strukturen ein. Hier können Grenzen der Gestaltung liegen.

II. Organisatorische Ausgangslage der Einrichtung	A	B
1. Lässt die momentane Situation der Einrichtung über einen gewissen Zeitraum hinweg genügend Zeit, um sich mit der Entwicklung von Lebensarbeitszeitmodellen zu beschäftigen?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
2. Lässt die derzeitige Betriebssituation die Einführung organisatorischer Veränderungen, die sich durch die Einführung eines Lebensarbeitszeitmodells ergeben, zu?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
3. Sind die Führungskräfte (HL, PDL, WBL) gegenüber der Einführung von Lebensarbeitszeitmodellen grundsätzlich positiv eingestellt?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein

4. Stehen die Führungskräfte der Einbeziehung der MitarbeiterInnen
in der Entwicklung von Lebensarbeitszeitmodellen positiv gegenüber? ja nein

5. Ist in Ihrer Einrichtung die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat
so gut, dass für beide Seiten eine tragfähige Lösung zu erwarten ist? ja nein

Summe der A und B Antworten

III. Betriebliche Situation und Bedarf für eine Arbeitszeitflexibilisierung

Grundlage für die Neuregelung betrieblicher Arbeitszeitmodelle ist neben der Ermittlung der Gestaltungsziele eine Untersuchung der/des betrieblichen Situation und Bedarfs.

Zunächst sollte überprüft werden, ob sich die derzeit praktizierte Arbeitszeitform optimieren lässt. Des weiteren sollte überdacht werden, welche Arbeitsbereiche in die Planung mit einbezogen werden müssen, da sich beispielsweise in vielen Einrichtungen der Ablauf der Pflege und Betreuung der Bewohner erfahrungsgemäß nach den Küchenzeiten richtet. Um die arbeitszeitlichen Präferenzen und Wünsche der Belegschaft analysieren zu können, sollte ferner eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt werden.

III. Betriebliche Situation und Bedarf für eine Arbeitszeitflexibilisierung	A	B
1. Gibt es in der Pflege Tätigkeitsbereiche, die unbedingt eine Vollzeittätigkeit erfordern?	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
2. Gibt es in der Pflege Tätigkeiten, die mit Arbeitszeitflexibilisierung besser bewältigt werden können?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
3. Bieten die Arbeitszeiten den einzelnen MitarbeiterInnen ausreichend Spielräume, die Arbeitsspitzen zu bewältigen?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
4. Gibt es aufgrund der bestehenden Arbeitszeiten Probleme, eine bewohnerorientierte Pflege und Betreuung durchzuführen?	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
5. Haben Sie bei den MitarbeiterInnen aufgrund der bestehenden Arbeitszeitregelungen Unmut festgestellt?	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
Summe der A und B Antworten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. Flexibilisierungsbedarf der MitarbeiterInnen

Die Ermittlung des Flexibilisierungsbedarfs der MitarbeiterInnen spielt gerade bei der Entwicklung von Lebensarbeitszeitmodellen eine bedeutende Rolle.

Da die MitarbeiterInnen vollkommen unterschiedliche und individuelle Anforderungen und Wünsche an ihre Arbeitszeit haben, kann es das „Arbeitszeitmodell“ für alle MitarbeiterInnen nicht geben. Unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen muss jede Einrichtung der stationären Altenpflege ihr eigenes Modell entwickeln, dass neben den betrieblichen auch die Interessen aller MitarbeiterInnen einplant.

Darüber hinaus sollte überprüft werden, ob die derzeitige personelle Ausstattung Ihrer Einrichtung die Einführung eines Lebensarbeitszeitmodells erlaubt.

IV. Flexibilisierungsbedarf der MitarbeiterInnen		A	B
1.	Gibt es in Ihrer Einrichtung berufstätige Mütter und Väter, die an einer flexibilisierten Arbeitszeit interessiert sind?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
2.	Unterscheiden sich die Freizeitbedürfnisse der MitarbeiterInnen deutlich voneinander?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
3.	Fragen ältere Pflegekräfte nach Möglichkeiten eines gleitenden Übergangs in den Ruhestand?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
4.	Wurden die Arbeitszeitwünsche der MitarbeiterInnen schon einmal ermittelt?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein

5. Stehen Personalabbaumaßnahmen an, die möglicherweise durch eine Arbeitszeitflexibilisierung vermieden werden könnten? ja nein

6. Könnte der Fort- und Weiterbildungsbedarf durch Flexibilisierung der Arbeitszeit besser gedeckt werden? ja nein

7. Ist eine gegenseitige Vertretung der Mitarbeiterinnen aufgrund unterschiedlicher Qualifikationen schwierig? nein ja

Summe der A und B Antworten

V. Informelle Arbeitszeitregelungen

Abweichungen von der formell vorgesehenen Arbeitszeit, wie beispielsweise Pausenüberschreitungen, verspäteter Dienstbeginn, vorzeitiges Beenden des Dienstes etc., können sowohl einen positiven als auch negativen Einfluss auf die Zusammenarbeit der MitarbeiterInnen und auf die Pflege und Betreuung der Bewohner in einem Wohnbereich ausüben.

Bestehen in Ihrer Einrichtung informelle Arbeitszeitregelungen, so weist dieser Sachverhalt auf mögliche Defizite in Ihrem derzeitig praktizierten Arbeitszeitmodell hin, bzw. zeigt auf, welchen weiteren Flexibilisierungsbedarf die MitarbeiterInnen haben.

V. Informelle Arbeitszeitregelungen		A	B
1.	Bestehen in Ihrer Einrichtung informelle Flexibilisierungsformen bezüglich des Dienstbeginns und des Dienstendes, die nicht im Dienstplan dokumentiert werden?	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
2.	Erweitern einige MitarbeiterInnen ihre tägliche Arbeitszeit im Zusammenhang mit den notwendigen Übergabezeiten zwischen den einzelnen Diensten?	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
3.	Verbleiben einige MitarbeiterInnen nach ihrem offiziellen Dienstschluss auf dem Wohnbereich, um den MitarbeiterInnen des nachfolgenden Dienstes bewohnerbezogene Informationen mitzuteilen?	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
4.	Kommen die MitarbeiterInnen des nachfolgenden Dienstes schon vor ihrem Dienstbeginn, um sich bei KollegInnen über den Zustand der BewohnerInnen zu informieren?	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja

- | | | | |
|----|---|--------------------------|--------------------------|
| 5. | Tauschen die MitarbeiterInnen untereinander kurzfristig die Dienste?
(Flexibler Wechsel in der Woche vom Früh- in den Spätdienst und
umgekehrt; verschiedene Kombinationen von Wochenenddiensten) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | nein | ja |
| 6. | Arbeiten die WohnbereichsleiterInnen nur im Frühdienst?
(ohne Anweisung der Geschäftsführung bzw. der Heimleitung) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | nein | ja |
| 7. | Wird von einigen MitarbeiterInnen die Ausgleichsregelung für die
Wochenendarbeit (jedes zweite Wochenende frei) nicht eingehalten? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | nein | ja |

Summe der A und B Antworten

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

VI. Anforderungen an die Dienstplangestaltung

Bei der Entwicklung eines Lebensarbeitszeitmodells in einer Einrichtung der stationären Altenpflege sind die Sicherung der Pflege und Betreuung über 24 Stunden, eine optimale Personaleinsatzplanung, die gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen und arbeitswissenschaftliche Kriterien zu berücksichtigen. Vor diesem Hintergrund ist die Arbeitszeit der einzelnen MitarbeiterInnen zu planen und in Form eines Dienstplanes festzuhalten.

Lebensarbeitszeitmodelle stehen und fallen mit der Möglichkeit, nach überschaubaren und verlässlichen Dienstplänen zu arbeiten. Da in den meisten Einrichtungen konventionelle Organisationsstrukturen vorhanden sind, d.h. dass alte Regeln und Verhaltensmuster bestehen, an die sich die MitarbeiterInnen gewöhnt haben, sollten die bestehenden Dienstplan-Regelungen schrittweise verfeinert werden.

VI. Dienstplangestaltung		A	B
1.	Erfolgt die Dienstplanung mindestens im 4-Wochen-Planungsrhythmus?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
2.	Erfolgt die Dienstplangestaltung wohnbereichsintern?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
3.	Erfolgt einmal wöchentlich im Team eine gemeinsame Besprechung des Dienstplans für die folgende Woche?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
4.	Sind die einzelnen Dienste von der Anzahl und der Qualifikation der MitarbeiterInnen her ausreichend besetzt?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein

5.	Haben die MitarbeiterInnen jedes zweite Wochenende dienstfrei?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		ja	nein
6.	Werden bei der Dienstplanung die Freizeitwünsche der MitarbeiterInnen berücksichtigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		ja	nein
7.	Fallen regelmäßig Überstunden an?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		nein	ja
8.	Muss bei jeder Veränderung der Dienstplan vollkommen umgestellt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		nein	ja
9.	Entstehen in der Mittagszeit extrem lange Überlappungszeiten bei voller Personalbesetzung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		nein	ja
10.	Erlaubt der Arbeitsanfall, dass die geplanten Arbeitszeiten normalerweise eingehalten werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		ja	nein
11.	Können die MitarbeiterInnen auf Wunsch von Vollzeit- auf Teilzeitarbeit wechseln?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		ja	nein

Summe der A und B Antworten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-----------------------------	--------------------------	--------------------------

VII. Rechtliche Regelungen für die Gestaltung der Arbeitszeit

Aufgrund der umfangreichen rechtlichen Regelungsebenen, die bei der Gestaltung von Lebensarbeitszeitmodellen berücksichtigt werden müssen, erhebt die folgende Checkliste keinen Anspruch auf Vollständigkeit, d.h., dass sie eine detaillierte Prüfung der rechtlichen Rahmenbedingungen nicht ersetzen kann.

Bei der Neugestaltung der Arbeitszeitregelungen müssen zunächst die öffentlich-rechtlichen Arbeitsschutzvorschriften (Arbeitszeitgesetz, Mutterschutzgesetz und Jugendarbeitsschutzgesetz) berücksichtigt werden. Neben dem gesetzlichen Arbeitsschutz müssen weiterhin die geltenden Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen dahingehend geprüft werden, inwieweit bereits Vorgaben für Arbeitszeitkonten bestehen, bzw. Tarifvereinbarungen Veränderungen zulassen oder aufgrund ihrer besonderen Konstruktion eine Orientierung für neue betriebliche Vereinbarungen bieten können.

VII. Rechtliche Regelungen		A	B
1.	Kann in Ihrer Einrichtung die wöchentliche Arbeitszeit unter- bzw. überschritten werden?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
2.	Variiert die wöchentliche Arbeitszeit je nach Auslastung?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
3.	Kann die monatliche Arbeitszeit vermindert oder erhöht werden?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
4.	Kann die Schichtdauer begrenzt oder erhöht werden?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein

- | | | | |
|----|---|--------------------------|--------------------------|
| 5. | Besteht für das Über- bzw. Unterschreiten der Arbeitszeit im Tarifvertrag ein Ausgleichszeitraum von über 6 Monate? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | ja | nein |
| 6. | Enthält Ihr Tarifvertrag für die Begleichung der Mehrarbeit eine Sonderregelung? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | ja | nein |
| 7. | Kann die Differenz zur vereinbarten Wochenarbeitszeit auf einem Zeitkonto verrechnet werden? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | ja | nein |
| 8. | Kann die angesparte Mehrarbeit durch Freizeit ausgeglichen werden? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | ja | nein |

Summe der A und B Antworten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-----------------------------	--------------------------	--------------------------

VIII. Anforderungen an die Personalentwicklungsplanung

Um ein Lebensarbeitszeitmodell einführen zu können, müssen Träger bzw. Führungskräfte vorab Informationen u.a. über die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen (Fort- und Weiterbildung, Erziehungsurlaub, vorzeitiger Ruhestand etc.) aus einem Förder- und Beratungsgespräch erlangen.

In derartigen Mitarbeitergesprächen sollte ermittelt werden, welche Erwartungen und Vorstellungen die MitarbeiterInnen im Hinblick auf ihre berufliche Laufbahn und deren Entwicklung haben. Weiterhin sollte von Seiten der Führungskräfte analysiert werden, welche Qualifizierungsmaßnahmen für die speziellen Ziele der MitarbeiterInnen besonders wichtig sind und ob die vorhandenen Qualifikationspotentiale des Altenpflegepersonals durch die Einrichtung gefördert werden.

VIII. Personalentwicklungsplanung	A	B
1. Finden mit den MitarbeiterInnen regelmäßige Förder- und Beratungsgespräche statt?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
2. Werden die Gespräche auf allen Hierarchieebenen durchgeführt?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
3. Wird der ermittelte Fortbildungsbedarf schriftlich fixiert?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
4. Werden Zielvereinbarungen im Hinblick auf die berufliche Entwicklung der MitarbeiterInnen getroffen?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
5. Sind für Ihre Einrichtung Qualifizierungspläne erarbeitet worden?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
6. Entsprechen die Qualifizierungsmaßnahmen den betrieblichen Anforderungen?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Summe der A und B Antworten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>