

**RA Dr. Christian Schlottfeldt**

**Dienstplanverlässlichkeit, Individualisierung,  
alternsgerechte Arbeitszeiten:  
Perspektiven innovativer Arbeitszeitmodelle für die Pflege**

*- Beitrag zur Fachtagung:  
„Zukunft macht erfinderisch - Tarifliche Rahmenbedingungen stärken“  
der Arbeitsgemeinschaft caritativer Unternehmen (AcU), Bonn -*

**Frankfurt am Main, den 19. September 2017**

# ARBEITSZEITKANZLEI ▪ RA Dr. Christian Schlottfeldt

---

- Seit 1998 bundesweit tätiger Berater für Arbeitszeitrecht und Arbeitszeitgestaltung
- Beratungsschwerpunkt: Moderation und konzeptionelle und rechtliche Beratung im Rahmen betrieblicher Arbeitszeitprojekte und deren Umsetzung
- Ausbildung als Mediator (DAA)
- Begleitung von weit über 500 Arbeitszeitprojekten in Unternehmen und Einrichtungen aller Branchen und Größenordnungen
- Gestaltung arbeitszeitbezogener Regelungen in Arbeitsverträgen, betrieblichen Arbeitszeitregelungen (insb. Betriebs-/Dienstvereinbarungen) und Tarifverträgen
- Vertretung von Unternehmen und deren Vertretern in aufsichtsbehördlichen Verfahren (z.B. Beantragung behördlicher Ausnahmegewilligungen, Mandatierung in Aufsichts- und Bußgeldverfahren)
- Unabhängige Kooperationen mit spezialisierten HR-Beratern und Anwaltskollegen im allgemeinen Arbeitsrecht, Strafrecht und SV-Recht
- Webseite [www.arbeitszeitkanzlei.de](http://www.arbeitszeitkanzlei.de) mit Texten und Tools rund um Arbeitszeitrecht und Arbeitszeitgestaltung
- E-Mail-Verteiler für regelmäßige Updates zum Thema Arbeitszeitrecht

# Herausforderungen „Verlässlichkeit“ und „Individualisierung“

---

- **Verlässliche Dienstpläne und Optionen individueller Arbeitszeitgestaltung sind ein bedeutsamer Faktor sowohl für die Arbeitgeberattraktivität als auch die Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern.**
- **Dies gilt besonders unter den Bedingungen von Fachkräftemangel und demographischem Wandel.**
  - **„Verlässlichkeit“** = Kongruenz zwischen Soll- und Ist-Plänen.
  - **„Individualisierung“** = Optionen individueller Gestaltung von Lage, Verteilung und Umfang der Arbeitszeit.
  - **Die stillschweigende Voraussetzung jederzeitiger Einsatzbereitschaft von Arbeitnehmern ist nicht (mehr) gegeben.**
    - Zunehmende Selbstabgrenzung, rationaler Umgang mit Arbeitszeit;
    - Ausdifferenzierung von Lebensentwürfen;
    - Zunahme der Bedeutung von (Frei-)Zeit in einer älter werdenden Gesellschaft.
  - **Arbeitsmarkt wandelt sich zum „Anbietermarkt“**
    - (Arbeitnehmer = Anbieter von Arbeitsleistung).

# Bestandsaufnahme pflegetypischer Arbeitszeitplanung

---

- Die derzeitigen Arbeitszeitstrukturen in der Pflege (überwiegend Monatsdienstpläne als „Bastelpläne“) sind im Vergleich zu Arbeitszeitmodellen in anderen 7x24-Bereichen wenig verlässlich.
- „Bastelpläne“ bieten im Vergleich zu Arbeitszeitmodellen in anderen 7x24-Bereichen ein (sehr) hohes Individualisierungspotenzial, das aber potenziell auch „verlässlichkeitsgefährdend“ sei kann und zugleich Risiken für hohen Koordinationsaufwand und bedarfsferne Arbeitszeiten beinhaltet.
  - **Monatsdienstplan** = zu „weit weg“ für alltägliche Veränderungen von Personalverfügbarkeit und bei gleichzeitig strukturelle Ungewissheit für Arbeitszeit/Freizeit „hinterm Plan“.
  - „**Wunschkulturdienstplankultur**“: Prinzipielle Offenheit von „Bastelplänen“ für Nachplanungen suggeriert „**totale Wunscherfüllung**“ auch noch im laufenden Plan.
  - Hohe Wunscherfüllungsquote für einzelne Arbeitnehmer kann **zu Lasten anderer (durchsetzungsschwächerer) Arbeitnehmer** gehen.
  - **Individuelle Rahmenpläne** („mein freier Donnerstag“) unabhängig vom Bedarf.

# „Verlässlichkeit“: Mögliche Ansatzpunkte

---

- **Wichtige Ansatzpunkte für die Verbesserung der Verlässlichkeit von Arbeitszeitplänen sind die „Stellschrauben“**
  - **Planungsvorlauf** (Zeitraum, für den geplant wird) und
  - **Planungstiefe** (Genauigkeit der Arbeitszeitplanung).
- **Eine Anpassung dieser Stellschrauben an die in caritativen Einrichtungen realistischen Planungsszenarien führt zu Differenzierungen beider Planungsdimensionen im Sinne einer „Planungskaskade“:**
  - **Jahresplanung;**
  - **Monatsplanung;**
  - **Wochenplanung;**
  - **Tagesbezogene Flexibilisierung/Ausfallvertretungskonzepte.**

# Jahresdienstplan als „Rumpfplan“

## - Modell eines städtischen Klinikums -

---

### ▪ Jahresbezogene Planung:

- Vollständige Urlaubsplanung;
- Nachtdienste (incl. dienstplanfrei nach Nachtdienst);
- Wochenenddienste;
- Feiertags-/Vorfeiertagsdienste;
- Brückentage.
- = ca. 60% der Kalendertage langfristig verplant!

### ▪ Monatsbezogene Planung:

- Konkretisierung weitere Arbeitstage/freie Tage;
- Planung Früh-, Spät- und Zwischendienst.

### ▪ Ausfallvertretungskonzept

- Fristenregelung für Änderungen innerhalb des laufenden Dienstplans;
- Einspringprämie für Ad-Hoc-Einsätze.

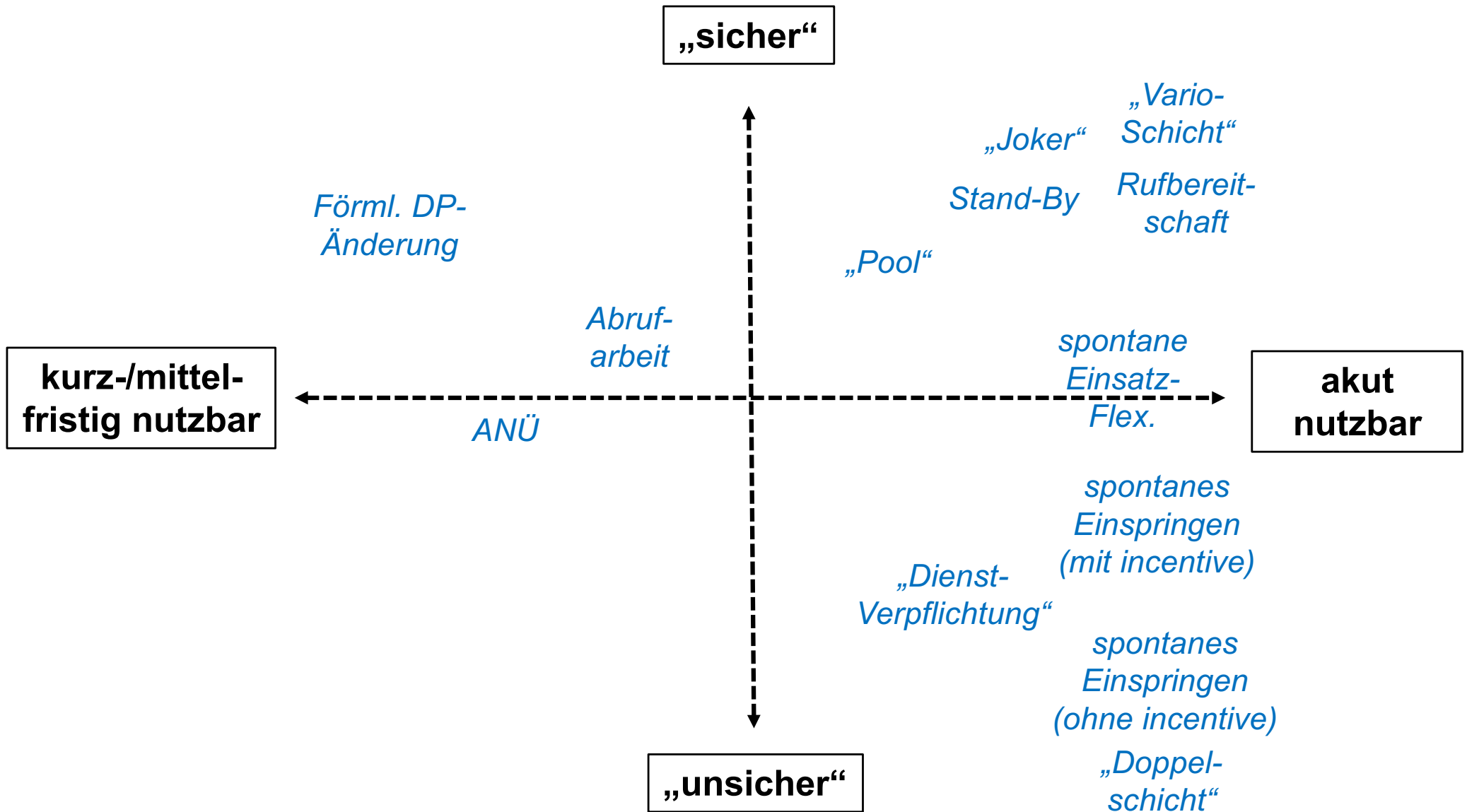
# Dienstplanverlässlichkeit und Ausfallvertretung

---

- Die Einführung von Ausfallvertretungskonzepten ist ein unverzichtbarer Baustein verlässlicher Arbeitszeitplanung im 7x24-Bereich.
- Systematische Lösungen setzen auf (in Dienstpläne integrierte!) Arbeitszeit- und Einsatzflexibilität („geplante Ungewissheit“).
- Solche Konzepte können mit Individualisierungsoptionen verbunden werden (z. B. Pool-Modelle).

# Dimensionen von Ausfallvertretungskonzepten

- (Rechts-)Sicherheit vs. Planungshorizont -

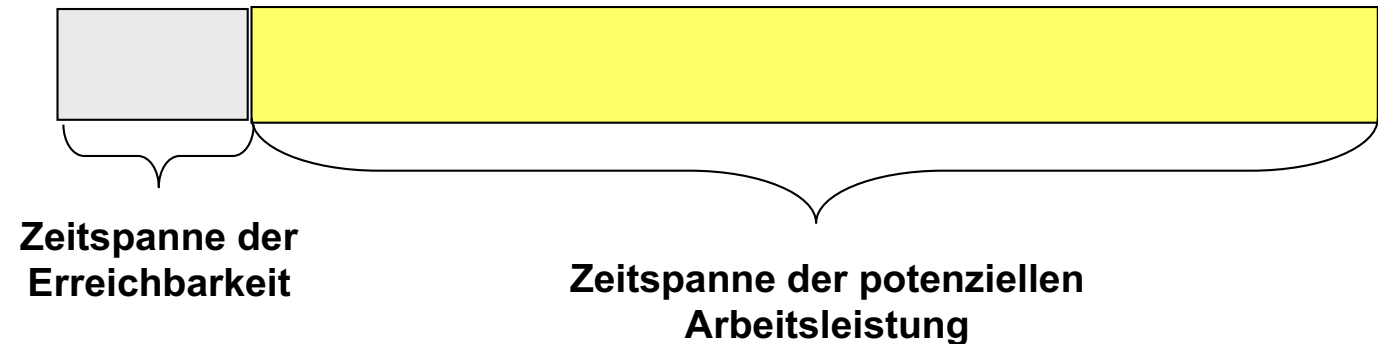




# Ausfallvertretungskonzept „Stand-By“ vs. Rufbereitschaft

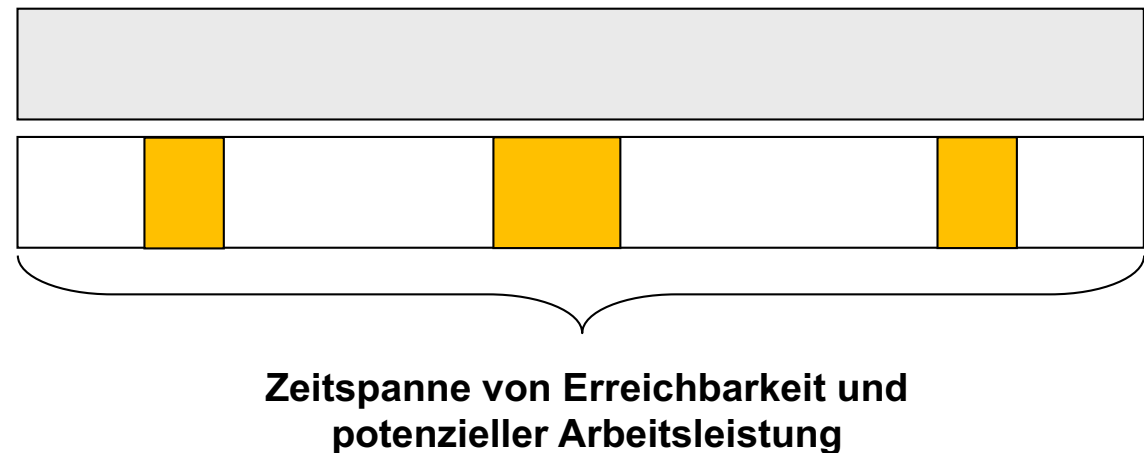
## Stand-By

- Zeitspanne der Erreichbarkeit liegt außerhalb der Zeitspanne des potenziellen Einsatzes
- Einsatz erfolgt für einen vorab festgelegten Zeitraum (Dienstdauer)



## Rufbereitschaft

- Zeitspanne der Erreichbarkeit überlappt mit Zeitspanne des potenziellen Einsatzes
- Einsatz kann auch für kurze Zeitabschnitte erfolgen.
- Mehrere Einsätze möglich.



# Ausfallvertretung und Verlässlichkeit mit „Vario-Schichten“

## - Modell eines 7x24h-Dienstleistungsbetriebes -

---

- Grundlage der Arbeitszeitplanung ist eine **jahresbezogene Vorplanung auf Basis eines rollierenden Grundschichtrhythmus**.
- **25%** der jahresbezogenen eingeteilten **Arbeitstage** besteht aus sog. **Vario-Schichten**. An Tagen mit Vario-Schicht besteht ein **Maximum an Arbeitszeit- und Einsatzflexibilität**:
  - Die konkrete **Lage der Arbeitszeit** wird erst kurzfristig festgelegt (**laufende Woche, ggf. erst am Vortag**).
  - Bei **akuten Personalausfällen** (z. B. Krankmeldung Nachtschicht am Vormittag) kann die Lage der Arbeitszeit auch **noch am Tag selbst** verändert werden. Dies gilt auch dann, wenn der Arbeitnehmer bereits den Dienst angetreten hat.
  - **Absage und Verschiebung von Vario-Schichten** sind nur mit **Zustimmung** des Arbeitnehmers möglich („**Arbeitstage sind Arbeitstage und freie Tage sind freie Tage!**“).
- Im Interesse einer sinnvollen Nutzung verfügbarer Arbeitszeitkapazität kann der **Einsatz in Vario-Schichten bereichsübergreifend** erfolgen.
- Ein „**Holen aus dem Frei**“ (auch mit längerem Vorlauf) ist **ausgeschlossen**.

# Ausfallvertretung und Individualisierung

## - Pool-Konzept einer Fachklinik -

---

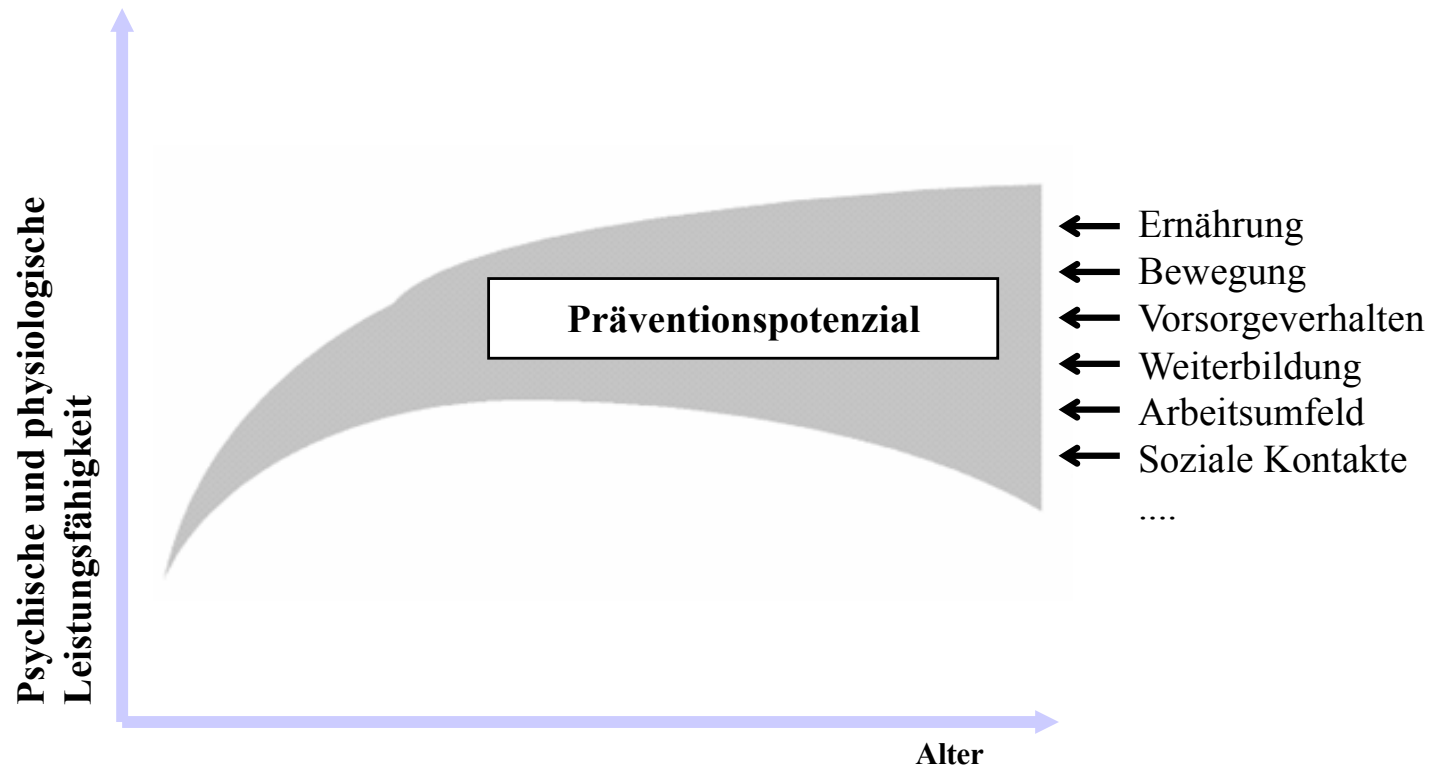
- Die Personalausstattung der Stationen beinhaltet auf Basis **definierter Regelbesetzungsstärken** eine Personalreserve für die **planbaren Ausfallzeiten** (Urlaub, Zusatzurlaub, Soll-AZ-Reduktion Feiertage, Fortbildungen) im Umfang von 18,5%.
- Die darüber hinaus zu vertretenden **Ausfallzeiten** (AU, Beschäftigungsverbot, Mutterschutz etc.) werden vorrangig durch Bereitstellung von Mitarbeitern aus einem **Pflege-Pool** abgedeckt. Der Pflege-Pool rekrutiert sich insbesondere aus:
  - Frisch examinierten Pflegekräften;
  - Beschäftigten in Elternzeit mit Wunsch einer festen AZ-Lage;
  - Beschäftigten mit betriebsärztlichem Attest für Nachtdienste;
  - Aushilfskräften.
- Die im Pool eingesetzten Mitarbeiter werden auf **Basis der statistisch zu erwartenden nicht planbaren Ausfallzeiten** („**Sockelbetrachtung**“) dienstplanmäßig in Früh- und Spätdiensten eingesetzt. Bei Ausfall von Mitarbeitern in der „falschen“ Arbeitszeitlage wechseln Mitarbeiter auf der betroffenen Station die Arbeitszeitlage.
- Darüber hinaus bestehen **Stand-By-Dienste**.

# „Alternsgerechte“ Arbeitszeitgestaltung?

---

- **Das zentrale Element alternsgerechter Arbeitszeitgestaltung ist die Individualisierung von Arbeitszeitmodellen.**
  - Es besteht **keine Zwangsläufigkeit** eines alternsbedingten **Leistungsabfalls**.
  - Ein deutlich **vorgezogener Ruhestandseintritt** ist aus alterssicherungs- und arbeitszeit-systematischen Gründen **für den überwiegenden Teil der Arbeitnehmer keine realistische Alternative**.

# Ein Leistungsabfall mit zunehmendem Alter ist keineswegs eine unbeeinflussbare Entwicklung



„Die vermeintlich geringere Arbeitsfähigkeit Älterer ist also weder schicksalhaft noch biologisch zwingend. Leistungsvoraussetzungen wie ... Innovations- und Lernfähigkeit sind stattdessen in hohem Maße von den Reizen abhängig, denen der Mensch im Laufe seines Berufslebens ausgesetzt war und ist. Sie können durch gezielte Maßnahmen in den Bereichen Prävention, betriebliche Gesundheitsförderung und Arbeitsgestaltung erhalten, gefördert und auch erweitert werden.“ (Frai / Thiehoff, 2007)

Quelle: BMW AG

# „Individualisierung“: Mögliche Ansatzpunkte

---

- **Optionen individualisierter Arbeitszeitgestaltung können sowohl an die**
  - **Lage** der (täglichen) Arbeitszeit,
  - **Verteilung** der (wöchentlichen/monatlichen/jährlichen/lebensphasenbezogenen) Arbeitszeit und
  - an das individuelle **Arbeitszeitvolumen** („Wahlarbeitszeit“) anknüpfen.
- **„Geschäftsgrundlage“ der Individualisierung in 7x24-Bereichen sollte dabei die grundsätzliche Option des Einsatzes aller Arbeitnehmer in allen Arbeitszeitlagen sein.**
  - „Individuelle Rahmenpläne“ sind unter den Bedingungen sicherzustellender „enger“ Besetzungstärken und plötzlich auftretenden Einschränkungen der Personalverfügbarkeit problematisch.

# Individualisierung der Arbeitszeit im Schichtbetrieb

## - Ansatzpunkte und typische Instrumente -

---

### ▪ **Arbeitszeitumfang**

- Wahlarbeitszeit;
- Teilzeit;
- Mehrarbeit.

### ▪ **Lage der Arbeitszeit**

- Differenzierte Dienststrukturen (lange/kurze Dienste statt „Fünfteldogma“);
- „Wunschkdienstplan“;
- Dauereinsatz in bestimmten AZ-Lagen (ex Nacht / nur Nacht, nur Wochenende etc.);
- „Aufspaltung“ von Schichtmodellen.

### ▪ **Verteilung der Arbeitszeit**

- Variation der Pausendauer;
- IT-gestützte PEP;
- Individuelle Freistellungsmodelle (ggf. im Rahmen von Langzeitkonten);
- Differenzierte Arbeitszeitformen;
  - Arbeitsbereitschaft / Bereitschaftsdienst / Rufbereitschaft statt „Vollarbeitsschicht“.

# „Wahlarbeitszeit“ und „niederschwellige“ Alternativen

---

- **Wahlarbeitszeitmodelle können mit zeitnahen und/oder langfristigen Freistellungsmodellen verknüpft werden.**
- **Dabei sind die sozialversicherungsrechtlichen Rahmenbedingungen zu beachten.**
  - Abgrenzung von „**Wertguthabenbildung**“ (Bildung von Entgeltguthaben für unbestimmte Freistellungs Zwecke; u.a. **Insolvenzschutzpflicht und Wertguthabengarantie** zu beachten) und Flexibilisierung der täglichen/wöchentlichen Arbeitszeit (Bildung von Zeitguthaben) und „**vertikaler Teilzeit**“ (z. B. 75%-Modell mit 9 Monate 100% Arbeitsleistung + 3 Monate Freistellung).
  - „**Niederschwellige**“ Freistellungsregelungen mit verlässlicher Freizeitoption sind auch ohne Wertguthabenbildung möglich.



# Wahlarbeitszeit – Beispiel Trumpf, Ditzingen

u.a.:

Basisarbeitszeit/Wahlarbeitszeit

➔ Der Mitarbeiter hat eine vertraglich festgeschriebene dauerhafte Basisarbeitszeit zwischen 15 und 40 Stunden. Alle zwei Jahre entscheidet er sich neu für seine Wahlarbeitszeit – abhängig von seiner jeweiligen Lebenssituation und in Abstimmung mit betrieblichen Belangen. Auch die Wahlarbeitszeit kann zwischen 15 und 40 Stunden pro Woche liegen. Nach Ablauf der zwei Jahre kehrt der Mitarbeiter entweder zu seiner Basisarbeitszeit zurück oder wählt wiederum für zwei Jahre eine abweichende Arbeitszeit.



**Der Berufseinsteiger**

will erst mal zeigen, was er kann.

Einsteigen, reinhängen, investieren

➔ Nach seinen Lehrjahren steht er am Anfang seines Berufslebens. Er möchte dazulernen und gleichzeitig zeigen, was er kann. Familiäre Verpflichtungen hat er keine, darum ist die Basisarbeitszeit von 40 Stunden für ihn perfekt.

- Basisarbeitszeit: 40
- Wahlarbeitszeit: 40
- Bündnisstunden: 1,63
- BAV-Stunden: 2 umwandeln
- Arbeitsstunden pro Woche: 43,63
- TFW-Stunden pro Woche: 0
- Entgelt für 40-h-Woche
- Altersvorsorge-Baustein, h/Jahr: 86
- Zufluss TWF-Konto, h/Jahr: 0



**Die Eltern**

möchten beide Zeit für ihr Kind haben.

Büro, Familie, Windeln

➔ Er möchte sich zusammen mit seiner Frau ums Kind kümmern. Darum schraubt er seine Arbeitszeit auf 28 Stunden zurück, verdient dadurch weniger, hat aber mehr Zeit für den Nachwuchs.

- Basisarbeitszeit: 35
- Wahlarbeitszeit: 28
- Bündnisstunden: 1,30
- BAV-Stunden: 0
- Arbeitsstunden pro Woche: 29,30
- TFW-Stunden pro Woche: 0
- Entgelt für 28-h-Woche
- Altersvorsorge-Baustein, h/Jahr: 0
- Zufluss TWF-Konto, h/Jahr: 0



**Der Hauslebauer**

braucht ein finanzielles Polster.

Schaffen, sparen, bauen

➔ In zwei Jahren möchte er sich den Traum von den eigenen vier Wänden erfüllen. Damit finanziell alles klappt, entscheidet er sich für eine Wahlarbeitszeit von 40 Stunden. Das Eigenheim ist seine Altersvorsorge, darum lässt er sich auch die BAV-Stunden ausbezahlen.

- Basisarbeitszeit: 35
- Wahlarbeitszeit: 40
- Bündnisstunden: 1,63
- BAV-Stunden: 2 auszahlen
- Arbeitsstunden pro Woche: 43,63
- TFW-Stunden pro Woche: 0
- Entgelt für 42-h-Woche
- Altersvorsorge-Baustein, h/Jahr: 0
- Zufluss TWF-Konto, h/Jahr: 0



**Die Weltreisende**

plant, ein halbes Jahr auszusetzen.

Sammeln, sammeln, weltreisen

➔ Auf dem Motorrad von Alaska nach Feuerland zu fahren ist ihr Traum. Damit der wahr wird, spart sie die Zeit für den Extraurlaub auf ihrem TRUMPF Familien- und Weiterbildungszeitkonto an – wöchentlich kommen zehn Stunden hinzu.

- Basisarbeitszeit: 35
- Wahlarbeitszeit: 40
- Bündnisstunden: 1,63
- BAV-Stunden: 2 umwandeln
- Arbeitsstunden pro Woche: 43,63
- TFW-Stunden pro Woche: 10
- Entgelt für 30-h-Woche
- Altersvorsorge-Baustein, h/Jahr: 86
- Zufluss TWF-Konto, h/Jahr: 520

# Dienstplankonto und Freizeitkonto (1/3)

## - Eckpunkte des Zeitkontenmodells einer Fachklinik -

---

- Führung eines **Dienstplankontos** als fortlaufendes **Zeitkonto** auf der **Basis von Monatsdienstplänen** mit
  - **definierten Bandbreiten** ( $\pm 1$  x individuelle Wochenarbeitszeit) und
  - **Steuerungsregeln** (Ampelphasen mit definierten Schwellenwerten für Rücksteuerungsmaßnahmen).
- Das **Dienstplankonto** wird **weitgehend vom Arbeitgeber** im Rahmen der Dienstplanung gesteuert.
- **Die** Nutzung der Saldenbandbreite für **Schwankungen des Arbeitszeitbedarfs nach „unten“ ist möglich.**
  - Regelungen für **Vorlauf Fristen** bei Dienstabsage;
  - Verkürzung von Diensten mit **Mindestdienstdauer**.

# Dienstplankonto und Freizeitkonto (2/3)

## - Eckpunkte des Zeitkontenmodells einer Fachklinik -

---

- Neben dem Dienstplankonto wird für jeden Mitarbeiter ein Freizeitkonto geführt.
- Auf dem Freizeitkonto werden nach Wahl des Arbeitnehmers ver-bucht:
  - Plusstunden am Ende des Ausgleichszeitraums,
  - Arbeitsstunden außerhalb der Bandbreite des Dienstplankontos,
  - Zeitgutschriften für besondere Flexi-Instrumente (z.B. Stand-By-Dienste)
  - Zeitzuschläge (Option tarifvertraglich vorgegeben).
- Der Arbeitnehmer kann **einmal jährlich entscheiden**, welche Bestandteile er (statt Auszahlung) als Zeitgutschriften auf das Freizeitkonto buchen möchte. Schweigen gilt als Bestätigung der zuletzt getroffenen Entscheidung).
- Die **Höhe des maximal zulässigen Saldos im Freizeitkonto** entspricht dem **Gesamtvolumen des Dienstplankontos** (+ 2 x individuelle Wochenarbeitszeit; Minus-salden nicht zulässig).

# Dienstplankonto und Freizeitkonto (3/3)

## - Eckpunkte des Zeitkontenmodells einer Fachklinik -

---

- **Freistellungen** vom Freizeitkonto sind **nur einvernehmlich zulässig**; die **Freistellungsplanung** erfolgt (je nach Umfang der Freistellung) grundsätzlich im Rahmen der **Urlaubs- und Monatsdienstplanung**, Verbindungen von Urlaub und Freistellung auf Zeitkonto sind möglich.
- Bei **Ausschöpfung des Freizeitkontos** erfolgen (auch bei entsprechender Entscheidung des Mitarbeiters) keine weiteren Gutschriften im Freizeitkonto (Auszahlung).

# Systematische Einordnung von Zeitkontenmodellen

