



Katrin Krämer

Lebensarbeitszeit- gestaltung in der Altenpflege – Handlungsleitfaden für eine alters- gerechte Personal- entwicklung

Informationen und Erfahrungen
aus einem Beratungsprojekt

Öffentlichkeits- und Marketingstrategie
demographischer Wandel



Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit

Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege – Handlungsleitfaden für eine altersgerechte Personalentwicklung. Informationen und Erfahrungen aus einem Beratungsprojekt
Katrin Krämer

Stuttgart, 2002
ISBN 3-8167-6097-X

Das dieser Veröffentlichung zugrundeliegende Vorhaben „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ wird mit Mitteln der Bundesministerin für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen: 01HH9901/0 gefördert.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Katrin Krämer

Lebensarbeitszeit- gestaltung in der Altenpflege – Handlungsleitfaden für eine alters- gerechte Personal- entwicklung

**Informationen und Erfahrungen
aus einem Beratungsprojekt**

**Broschürenreihe:
Demographie und Erwerbsarbeit**

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Warum Lebensarbeitszeitgestaltung und altersgerechte Personalpolitik?	9
Welche Bedeutung hat die Lebensarbeitszeitgestaltung für die stationäre Altenpflege?	15
Wie können Ansätze für eine Gestaltung der Lebensarbeitszeit aussehen?	19
Wege zur Lebensarbeitszeitgestaltung: Vorgehen, Erfahrungen und Gestaltungshinweise	26
Handlungsempfehlungen und Maßnahmen zur betrieblichen Gestaltung der Lebensarbeitszeit	31
Materialiensammlung	43
Lebensarbeitszeit-Check für die stationäre Altenpflege	43
Mitarbeiterbefragung	55
Zehn good-practice-Beispiele	59
Entwürfe von Dienstvereinbarungen	75
Literatur und wichtige Infos	92

Vorwort

Schon heute sind Stellenangebote in der Altenpflege oft nur mit großen Anstrengungen zu besetzen. Angesichts des prognostizierten Anstiegs der Nachfrage nach professionellen Pflegeleistungen ist dies äußerst bedenklich. Die Überwindung dieses Problems ist eine der zentralen Herausforderungen für die Altenpflege.

Gegenwärtig zeichnet sich die Altenpflege durch eine rückläufige Anzahl potentieller jugendlicher Bewerber aus, während gleichzeitig die arbeitsgebundenen psychischen und physischen Belastungen und Beanspruchungen eine langfristige Bindung der Beschäftigten an den Beruf beeinträchtigen. Erhöhte Fehlzeiten und Fluktuationsraten vervollständigen das Bild der negativen Ausgangsbedingungen.

Personalnotstand in der Altenpflege? Dies muss nicht so bleiben. Denn die Lebensarbeitszeitgestaltung als ein integriertes Vorgehen, lässt sich dazu nutzen, dass das Interesse der Beschäftigten am Pflegeberuf, auch im fortgeschrittenen Alter, bestehen bleibt und die Berufsweildauer erhöht wird.

In der Altenpflege wird die Lebensarbeitszeitgestaltung bisher allerdings kaum praktiziert. Dies mag dem Umstand geschuldet sein, dass Gestaltungswissen für einen systematischen Entwurf der persönlichen (Lebens-) Arbeitszeit, im Vergleich zu vielversprechenden Arbeitszeitinnovationen in anderen Produktions- und Dienstleistungsbereichen, in diesem Arbeitsbereich bisher kaum vorhanden ist. Diese Lücke will der vorliegende Handlungsleitfaden schließen. Er enthält ausgewählte Ergebnisse und Erfahrungen des Beratungsprojektes ‚Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege‘.

Es sei erwähnt, dass der Schwerpunkt unserer Beratung darin lag, Einrichtungen der stationären Altenpflege – drei Einrichtungen konnten in der Projektzeit intensiv beraten werden – bei der Einführung von Ansätzen der Lebensarbeitszeitgestaltung vor Ort zu unterstützen. In Bezug auf dieses Ziel hat sich die Einrichtung von beteiligungsorientierten Arbeitszeitkreisen bewährt.

Für die Verbreitung des Zukunftskonzepts ‚Lebensarbeitszeitgestaltung‘ richtet sich dieser Handlungsleitfaden nun an Personalverantwortliche und betriebliche Vertreter von Arbeitnehmerinteressen, die derartige betriebliche Entwicklungs- und Umsetzungsprozesse initiieren wollen.

Der Handlungsleitfaden soll zum Nachdenken und zur Reflexion über die eigene betriebliche Situation jetzt und in Zukunft anregen. Dieser Leitfaden bezweckt zugleich, den betrieblichen Akteuren die Projektarbeit in Arbeitszeitkreisen zu veranschaulichen und die Entwicklung betriebsspezifischer Lebensarbeitszeitkonzepte mit ausgewählten Hinweisen zu unterstützen. Er bietet Informationen und Anregungen für die Organisation und inhaltliche Gestaltung von Arbeitszeitkreisen. Darüber hinaus enthält er Handlungsempfehlungen für die Etablierung der Lebensarbeitszeitgestaltung in die betriebliche Praxis. Zur weiteren Information ist zudem eine umfangreiche Materialsammlung enthalten, welche die im Beratungsprozess entwickelten und eingesetzten Instrumente sowie erste Arbeitszeitvereinbarungen umfasst. Dies sind im einzelnen:

- **Checkliste für die betriebliche Praxis:** Mit diesem Instrument kann die betriebliche Arbeitszeitpraxis untersucht und bewertet werden. Das Ergebnis kann auf einen lebensarbeitszeitlichen Handlungsbedarf hinweisen. Besteht bereits ein Interesse, den Weg der betrieblichen Lebensarbeitszeitgestaltung einzuschlagen, können mit diesem Instrument zentrale Sachverhalte, die dafür relevant sind, gezielt geprüft und erfasst werden. Die Checkliste bietet dem Benutzer die Möglichkeit, die Ausgangsbedingungen für eine künftige, betriebliche Lebensarbeitszeitgestaltung zu analysieren und Hinweise für künftige Gestaltungsoptionen zu erhalten.
- **Fragebogen für eine Mitarbeiterbefragung:** Dieses Befragungsinstrument zielt darauf ab, lebensarbeitszeitliche Flexibilitätpotenziale sowie Flexibilisierungsbedarfe innerhalb der Belegschaft zu identifizieren. Zugleich dient es dazu, die seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfahrenen arbeitszeitlichen Belastungen und Beanspruchungen zu ermitteln, aus denen wichtige Hinweise für eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung abgeleitet werden können.
- **Good-practice-Beispiele:** Diese Beispiele lassen sich zur Veranschaulichung der Vielgestaltigkeit diverser Ansätze, die eine Destandardisierung der persönlichen Arbeitszeit im Erwerbsverlauf ermöglichen, nutzen. Zum einen mögen diese Beispiele einen echten Impuls geben und zum anderen eine Orientierung für den betrieblichen Gestaltungsprozess liefern.
- **Dienstvereinbarungen:** Drei Entwürfe von Dienstvereinbarungen illustrieren einen ersten betrieblichen Aufbruch in die Gestaltung der Lebensarbeitszeit.

Warum Lebensarbeitszeitgestaltung und altersgerechte Personalpolitik?

Die Bevölkerung in Deutschland altert und schrumpft zunehmend!

Der Anteil Älterer an der Bevölkerung ist bereits deutlich gestiegen und wird in Zukunft noch erheblich anwachsen. Dieses Phänomen ist die Folge zweier langfristiger Entwicklungen. Zum einen hat sich die durchschnittliche Lebenserwartung in den letzten 100 Jahren um 30 Jahre erhöht. Zum anderen sank im Zuge einer veränderten Lebensweise die durchschnittliche Kinderzahl je Frau von 4 auf 2 Kinder.

Durch diese zwei demographischen Trends hat sich der altersstrukturelle Aufbau der Bevölkerung verschoben: Die absolute Zahl älterer Menschen ist angestiegen und auch der relative Anteil Älterer an der Bevölkerung hat sich zunehmend erhöht. Folgende Zahlen sollen diese Entwicklung veranschaulichen:

Ausgehend von 15,1 Mio. im Jahr 1980 lebten im Jahr 1997 bereits 18,5 Mio. 60-jährige und ältere Einwohner in Deutschland. Der Anteil der 60-jährigen und älteren Menschen an der Gesamtbevölkerung stieg von 19,3 % im Jahr 1980 auf 22,5 % im Jahre 1997. Bei Ausweitung des Betrachtungszeitraums auf das letzte Jahrhundert zeigt sich, dass sich der Anteil der ab 60-jährigen mehr als vervierfacht hat.

Und in Zukunft?

Bei sinkender Gesamtbevölkerung steigt der Anteil der 60-jährigen und Älteren von knapp 23 % im Jahre 2000 auf etwa 35 % im Jahr 2030. Mit anderen Worten: Jeder Dritte wird dann in unserem Land zur älteren Generation zählen.

Diese Entwicklung hat auch Konsequenzen für die Arbeitswelt. Beispielsweise wird die Zahl der Arbeitskräfte im Alter zwischen 25 und 45 Jahren bis 2010 um mehr als 12 % auf 19,6 Mio. fallen. Anders gesagt: Der Anteil dieser Altersgruppe am Erwerbspersonenpotenzial reduziert sich von 55 % auf 47 % in 2010 und auf 45 % in 2020 (Wolff et. al. 2001: 18). Langfristig geht die Altersgruppe der 15- bis 29-jährigen am Erwerbspersonenpotenzial, der Gruppe, aus dem sich der bedeutende berufliche Nachwuchs rekrutiert, zurück.

Im Ergebnis bedeuten diese Entwicklungen, auch wenn kein direkter, unmittelbarer Zusammenhang zwischen Alterung der Bevölkerung und Alterung der Belegschaften besteht (vgl. Kistler & Schönwalder 2001: 31), dass in geraumer Zeit die gesamtgesellschaftlichen Produktions- und Dienstleistungen mit im Vergleich zu heute älteren Belegschaften zu bewältigen sind.

Insgesamt muss sich die Arbeitswelt auf die Auswirkungen des steigenden Anteils Älterer und die sinkende Zahl jüngerer Erwerbspersonen, die direkt aus dem Bildungssystem nachrücken, schon heute einstellen. Das heißt, Unternehmen sollten gezielt mit Strategien reagieren, die Voraussetzungen schaffen, unter denen objektiv eine Erwerbstätigkeit bis in das höhere Alter realisiert werden kann. Diese Forderung führt zu der weitreichenden Frage:

Was steht heutzutage einer längerfristigen Erwerbstätigkeit bis ins Alter entgegen?

Nach Auffassung der Fachwelt sind dies zunächst zwei typische arbeitsgebundene Risiken, welche die individuelle Beschäftigungsfähigkeit einzuschränken vermögen. Dies wäre zum einen das **Krankheitsrisiko** infolge eines physischen und psychischen Verschleißes. Zum anderen wäre das **De-Qualifizierungsrisiko** zu nennen. Es entsteht in dem Maße, wie spezifische Qualifikationen durch neue technische oder wirtschaftliche Anforderungen veralten. Beide Risiken entwickeln sich im Verlauf der Arbeits- und Berufsbiographie und können in der Spätphase des Erwerbslebens ihren Höhepunkt erreichen (vgl. Naegele 1992). Treten beide Risiken zugleich auf, prägen sie ganz entscheidend das höhere Beschäftigungsrisiko älterer Erwerbspersonen mit (Naegele & Frerichs 2001: 56). Darüber hinaus wäre das **De-Motivationsrisiko** durch im Erwerbsleben verlorene Anerkennung und erfahrene Entmutigungen zu nennen. (vgl. Behrens 1999).

Der Wandel der physischen/psychischen Leistungsfähigkeit sowie der Wandel des Qualifikationsprofils sind mit dem **Phänomen der ‚begrenzten Tätigkeitsdauer‘** verknüpft, das Arbeitskräfte an ihrem bisherigen Arbeitsplatz plötzlich ‚alt aussehen‘ lässt. Die ‚begrenzte Tätigkeitsdauer‘ ist unabhängig von biologischen Alterungsprozessen ein im Betriebsalltag und hier an bestimmten Arbeitsplätzen regelmäßig auftretendes Phänomen, das einer längerfristigen Erwerbstätigkeit im Alter entgegen steht.

Neben dem Phänomen der ‚begrenzten Tätigkeitsdauer‘ sind die Arbeits- und Beschäftigungsaussichten älterer Erwerbspersonen durch die **Arbeitsmarktlage** als prekär zu bezeichnen. Der hohe Anteil Älterer an der Langfristarbeitslosigkeit ist hier nur ein zu nennendes Indiz. Ältere Erwerbspersonen werden – u. a. bedingt durch ein weniger vorurteilsfreies Bild des Alterns – auf den inner- wie außerbetrieblichen Arbeitsmärkten benachteiligt. Dessen ungeachtet ist eine Trendwende von einer **jugendzentrierten** hin zu einer, den älteren Mitarbeiter einschließenden **Personalpolitik** schon heute erforderlich.

Warum ein Perspektivwechsel schon heute vorzunehmen ist?

Zwei Aspekte unterstreichen, warum dieser Perspektivwechsel schon heute eingeleitet werden sollte:

1. Erfahrungsgemäß braucht eine Umstellung der Personalpolitik auf die mit dem demographischen Wandel verbundenen Herausforderungen in jedem einzelnen Betrieb seine Zeit. Die Fachwelt erwartet eine strategische Vorlaufzeit von gut zehn Jahren.
2. Der demographische Wandel vollzieht sich unauffällig. Doch seine langfristigen Folgen lassen sich, wenn sie auffällig werden, dann kaum noch meistern.

Angesichts dieser Ausgangslage sollten sich alle Beteiligten in Unternehmen verpflichtet fühlen, die Zukunftsfähigkeit einer alternden Arbeitsgesellschaft mittels integrierter Maßnahmen zu bewahren. Dies kann schon heute geleistet werden, denn die individuelle, berufliche Leistungsfähigkeit Älterer ist ebenso wie die Jüngerer gestaltbar. Grundsätzlich ist mit einem zu-

nehmenden Alter nicht unbedingt ein Leistungsverlust verbunden. Dies sind zentrale Befunde der Altersforschung und Arbeitswissenschaft.

Die individuelle Leistungsfähigkeit eines Jeden im Beruf ist demnach überwiegend vom Arbeitsplatz, der Arbeitstätigkeit und den konkreten Arbeitsbedingungen abhängig sowie auch das Ergebnis stetiger Förderung. Leistungsminderungen sind demgegenüber häufig das Ergebnis von langjährigen Belastungen, fehlender gesundheitlicher Prävention und mangelnder Qualifizierung oder zu niedriger Qualifikationsanforderungen im Erwerbsleben (vgl. Pack et al. 1999).

Altersintegrative Gestaltungsansätze

Die Integration älterer Arbeitnehmer in den Betrieb erfordert eine aktive und vorausschauende Personalpolitik und Arbeitsorganisation. Anknüpfend an die genannten Beschäftigungsrisiken im Alter können – für die jeweilige betriebliche Situation – Konzepte zur Vermeidung und auch Kompensation dieser Risiken entwickelt werden. Vier zentrale Handlungsansätze für ein produktives Altern im Betrieb zeigt die folgende Abbildung:

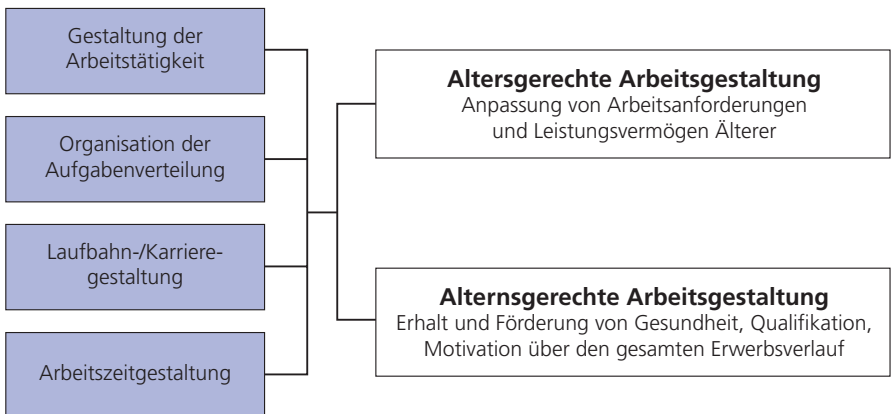


Abb. 1: Altersintegrative Arbeitsgestaltung
Quelle: in Anlehnung an Morschhäuser 1999

Die Potenziale der Arbeitszeitgestaltung zur Vereinbarung von Alter und Arbeit sind vielfältig. Zum Beispiel können sich im Zuge der Einführung und Veränderung von Arbeitszeitmodellen auch Arbeitstätigkeit und Leistungsanforderungen wandeln. Hierdurch kann die Lebensarbeitszeitgestaltung zu einer Gesamtstrategie einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung konzipiert werden. Diese vermag dann präventiv und kompensatorisch den typischen altersspezifischen Beschäftigungsrisiken begegnen, insbesondere dann, wenn in die betrieblichen Arbeitszeit-

strukturen Zeiten zur (kontinuierlichen) Qualifizierung, Regeneration und Gesundheitsförderung sowie speziell zur Vereinbarkeit arbeits- und lebensweltlicher Anforderungen eingefügt werden.

Werden altersintegrative Maßnahmen konsequent angewendet, so ist zu erwarten, dass sich nicht nur die Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verbessert, sondern auch das gesamte Leitungspotential des Betriebes.

Altersgerechte Arbeits-ZEIT-gestaltung

Arbeitszeitregelungen wie z. B. Nacht- und Schichtarbeit, Wochenendarbeit, Überstundenarbeit, lange, ununterbrochene Arbeitsphasen von 10 und mehr Tagen bergen vielfältige alterskritische Arbeitsanforderungen. Daher ist die betriebliche Arbeitszeitpraxis prinzipiell ein strategisches Gestaltungsfeld zur Förderung einer längerfristigen, freiwilligen Erwerbsarbeit.

Ferner wird die Arbeitszeit zu einem das De-Qualifikationsrisiko verstärkendem Faktor, wenn keine Fort- und Weiterbildungszeiten eingeplant werden. Zugleich können betriebliche Zeitvorgaben in Zeiten, wenn die außerberuflichen Belastungen besonders groß sind, die alltägliche Lebensführung erschweren und so verschleißende, demotivierende, die berufliche Leistungsfähigkeit einschränkende Beanspruchungen verursachen.

Eine optimierte Arbeitszeitgestaltung kann dagegen eine Balance zwischen Belastungs- und Erholungszeiten, zwischen Arbeit und Privatleben, zwischen Arbeits- und Qualifizierungszeiten herstellen. Zugleich ist die Arbeitszeitverkürzung eine besonders wirksame Methode, um Arbeitsanforderungen und individuelles Leistungsvermögen aneinander anzugleichen.

Insgesamt können gezielte Veränderungen der Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit zu einer Entlastung der Beschäftigten in den unterschiedlichsten Bereichen führen. Insbesondere (älteren) Erwerbspersonen sollte bei einer verminderten Leistungsfähigkeit die Integration in die Arbeitsabläufe durch adäquate, kürzere, flexible Arbeitszeiten erleichtert werden.

Die Vergangenheit hat jedoch gezeigt, dass, trotz des betonten Nutzens, ältere Arbeitnehmer altersspezifischen Arbeitszeitmodellen wie **Altersteilzeit** oder **Teilrente** häufig kritisch gegenüber stehen. Dabei werden auch in höheren Altersgruppen zunehmend Wünsche nach Teilzeitarbeit geäußert.

Was spricht aus der Perspektive älterer Erwerbspersonen gegen altersspezifische Arbeitszeitmodelle?

Der Erfahrung nach sprechen folgende Aspekte gegen rein altersspezifische Arbeitszeitoptionen wie Altersteilzeit (vgl. Zimmermann et al. 1999; Wolff 2001):

- Ältere wollen ihren Arbeitsplatz nicht mit Jüngeren teilen.
- Ältere Arbeitnehmer kommen mit der veränderten, reduzierten, flexibilisierten Arbeitszeit nicht zurecht, da sie bisher noch nie einen anderen Arbeitszeithrhythmus praktiziert haben.

- Der Umstieg auf Teilzeitarbeit, die für viele Beschäftigte noch mit einem niedrigeren beruflichen Status verbunden ist, bedeutet eine Abwertung ihrer Arbeit.
- Altersspezifische Sonderregelungen schaffen das ungewünschte Gefühl, einer Problemgruppe zugehörig zu sein.
- **Oder:** Ältere Arbeitnehmer akzeptieren weder die Frühverrentung noch die Altersteilzeit, da sie noch sehr leistungsfähig sind.

Angesichts dieser Erfahrungen gewinnt die Gestaltung der persönlichen Lebensarbeitszeit über den Lebensverlauf an Bedeutung. Erst ein jahrelang geübter Umgang mit flexibilisierten Arbeitszeitformen kann nicht nur die Akzeptanz altersspezifischer Arbeitszeitmodelle für einen gleitenden Übergang in den Ruhestand, sondern auch deren Nutzen erhöhen (vgl. Naegele & Frerichs 2001).

Was ist Lebensarbeitszeitgestaltung?

„Lebensarbeitszeitgestaltung“ steht für eine innovative Idee einer zukunftsorientierten Arbeitszeitgestaltung, die konzeptionell die Zeitspanne vom Eintritt in den Beruf bis zum Berufsaustritt umfasst.

In diesem Konzept soll mittels flexiblierter Verteilungsmuster von Arbeitszeit wie Wahlarbeitszeiten, bedürfnisorientierte Teilzeitarbeit, Arbeitszeitkonten, Ansparmodelle, Sabbaticals etc. eine Ausrichtung an den individuell, unterschiedlichen Zeitbedürfnissen und -präferenzen der Beschäftigten, die je nach Lebensphase und Lebenslage variieren mögen, erreicht werden. Dabei orientiert sich die Lebensarbeitszeitgestaltung weniger an einem standardisierten Lebensverlauf mit aufeinanderfolgenden Bildungs-, Erwerbstätigkeits- und Ruhestandsphasen, sondern an einer bestmöglichen Integration von Bildung, Erwerbstätigkeit sowie Erholungsphasen *in einer Zeit*.

Diese Neu-Orientierung ist nötig, denn aufgrund der unterschiedlichsten Entwicklungen der vergangenen Jahrzehnte – die Entwicklung der Industrialisierung, der Wertewandel, die Situation auf dem deutschen Arbeitsmarkt und der gesundheitliche Fortschritt mit den Folgen eines längeren und gesünderen Lebens – wird die ehemals traditionelle Abfolge im Leben – Schule, Beruf, Kind, Haus und Rente – heute immer häufiger durchbrochen (vgl. Wolff et al. 2001)

Wer managt die Lebensarbeitszeitgestaltung?

Im betrieblichen Umfeld kann es Aufgabe der Personalpolitik sein, sich diesen veränderten Bedingungen und Bedarfen anzunehmen. Im Bereich der betrieblichen Personalpolitik wären die unterschiedlichen Präferenzen und Bedarfe der Mitarbeiter interessengerecht zu „verwalten“. Es liegt an den Personalverantwortlichen, die Lebensentwürfe und tatsächlichen Lebensverläufe der Beschäftigten aufmerksamer zu beachten. Denn nur so können die sich verändernden Flexibilitäts- und beruflichen Entwicklungsbedarfe der Beschäftigten über den Erwerbsverlauf hinweg aufgegriffen und im Rahmen der betrieblichen Arbeitszeitpraxis und des Personalmanagements auch Berücksichtigung finden. Denn erst wenn im Zuge der Lebens-

Warum Lebensarbeitszeitgestaltung und altersgerechte Personalpolitik?

arbeitszeitgestaltung Arbeit und Privatleben vereinbar werden, bestehen auch die Voraussetzungen für die Vereinbarkeit von Alter und Erwerbstätigkeit (vgl. Barkhold 1998).

Insgesamt sollen durch eine vorausschauende Planung von Weiterbildungszeiten oder durch die Aussicht – je nach Lebensphase – über mehr Zeit für Regeneration, für familiäre Anforderungen, ehrenamtliche Ambitionen oder allgemein Privates im Vergleich zur Arbeitszeit verfügen zu können, unterschiedlichste Wege zur Neuorganisation der Lebensarbeitszeit besritten werden. So kann die Lebensarbeitszeitgestaltung für den Erhalt der beruflichen Leistungsfähigkeit und der Motivation der Beschäftigten bis ins Alter förderlich sein.

Welche Bedeutung hat die Lebensarbeitszeitgestaltung für die stationäre Altenpflege?

Wie sieht die Zukunft der Altenpflege aus?

Drei demographische Trends werden in Zukunft die stationäre Altenpflege grundlegend herausfordern:

- Die Zahl der Pflegebedürftigen wird laufend zunehmen.
- Die Pflegebedürftigen in der stationären Altenpflege werden immer älter und schwerpflegebedürftiger. Dies wird zu einer Zunahme der Arbeitsbelastungen führen.
- Das Erwerbspersonenpotenzial schrumpft und altert zunehmend. Dadurch nimmt das Pflegepotenzial Jüngerer ab und das Älterer ist zu erschließen.

Zur Zunahme der Zahl Pflegebedürftiger: Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes waren 1999 1,93 Millionen Bürger pflegebedürftig. Nach den Vorausschätzungen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW 2001) wird die Zahl der Pflegebedürftigen bis zum Jahr 2020 auf 2,94 Millionen zunehmen. Dies entspricht einer jährlichen Wachstumsrate von rund 2 %. Für das Jahr 2050 werden 4,73 Millionen Pflegebedürftige vorausgeschätzt.

Demnach könnte die Zahl der Pflegebedürftigen nach diesen Berechnungen, andere Schätzungen kommen zu geringeren Ergebnissen, bis 2050 um beeindruckende 145 % wachsen.

Im Zuge der demographischen Alterung wird sich die Altersstruktur der Pflegebedürftigen hin zu den Älteren verschieben (siehe Tabelle). Im Jahr 2050 werden rund 30 % der Pflegebedürftigen 90 Jahre und älter sein.

Altersgruppen: von ____ bis unter ____ Jahren	1999	2010	2020	2050
70–75	8,6	9,6	6,8	4,7
75–80	14,1	12,8	11,6	8,8
80–85	13,2	19,1	22,4	19,5
85–90	21,1	20,9	20,8	27,7
90 u. ä.	14,9	15,0	19,0	29,4

Tab. 1: Altersstruktur der Pflegebedürftigen von 1999 bis 2050 in %
Quelle: Eigene Darstellung, DIW-Wochenbericht 5/01

In den nächsten Jahrzehnten wird sich nicht nur die Altersstruktur verändern. Im Zuge der demographischen Alterung der Gesellschaft wird auch ein erheblicher Anstieg der Pflegebedürftigkeit erwartet.

Welche Bedeutung hat die Lebensarbeitszeitgestaltung für die stationäre Altenpflege?

Pflegestufe	2020/1999	2050/2020	2050/1999
in der Stufe I erheblich Pflegebedürftige	50,5	56,2	135,0
in der Stufe II Schwerpflegebedürftige	55,1	66,0	157,0
in der Stufe III Schwerstpflegebedürftige	52,2	61,1	145,1

Tab. 2: Entwicklung der Pflegebedürftigkeit von 1999 bis 2050 in %
Quelle: Eigene Darstellung, DIW-Wochenbericht 5/01

Der deutlichste Zuwachs ist sowohl für 2020 als für 2050 für die Schwerpflegebedürftigen der Pflegestufe II zu erwarten. Zudem wird demographisch bedingt der Zuwachs bei den Männern höher als bei den Frauen sein. Laut DIW könnte der Versorgungsbedarf stärker als die Fallzahlen steigen.

Mit Blick auf die ambulante, teilstationäre Pflege und vollstationäre Pflege zeigt sich, dass sich die vollstationäre Pflege dynamischer entwickelt. Steigt die Zahl der ambulant betreuten Pflegebedürftigen zwischen 1999 und 2020 um 50 %, ist zu erwarten, dass die Zahl der Heimbewohner um 57 % steigt.

Diese „**Schere**“ wird sich bis 2050 noch weiter öffnen: Dann könnte der Zuwachs an Pflegebedürftigen in der vollstationären Pflege bei 73 % liegen im Gegensatz zu 56 % im ambulanten und teilstationären Bereich.

Insgesamt werden diese beschriebenen Entwicklungen die Bedarfssituation in der Pflege und Betreuung älterer Menschen verändern. Schon allein im Zuge der demographischen Alterung werden die Nachfrage nach professionellen außerfamiliären Pflegeleistungen zunehmen. Veränderungen in den Familien- und Haushaltsstrukturen und die zunehmende Erwerbsbeteiligung von Frauen werden diesen Trend noch verschärfen.

Worin liegt die Herausforderung für die Altenpflege?

Angesichts der Schrumpfung und Alterung des Erwerbspersonenpotenzials auf der einen Seite und der veränderten Bedarfssituation bezüglich professioneller außerfamiliärer Pflegeleistungen wird die Altenpflege künftig – im Vergleich zu heute – mehr hochbetagte, multimorbide und demente Pflegebedürftige mit im Durchschnitt älteren Belegschaften zu betreuen haben.

- **Eine vorausschauende betriebliche Personalpolitik, die diesen Herausforderungen gewachsen sein will, sollte sich bemühen, Pflegepotenziale in Form qualifizierten Personals zu gewinnen und dieses möglichst langfristig an den Betrieb zu binden.**

Hier setzt die Lebensarbeitszeitgestaltung in Verbindung mit einer altersgerechten Personalentwicklung an. Zur Vermeidung eines neuerlichen Pflegenotstandes – schon heute kann der Bedarf an Fachkräften in einigen Regionen bei weitem nicht gedeckt werden (Zimber 2000) – sind in der Altenpflege altersintegrative Handlungsansätze sowie präventive Strategien zur Sicherung der beruflichen Leistungsfähigkeit und -bereitschaft schon heute erforderlich.

Eine erfolgsversprechende Perspektive könnte daher eine systematische, zukunftsorientierte Lebensarbeitszeitgestaltung sein, um das *Interesse* der Beschäftigten *am* und den *Verbleib im* Pflegeberuf auch *im Alter* zu fördern.

Was sind die Vorteile der Lebensarbeitszeitgestaltung für die Altenpflege?

Der Bereich der Altenpflege zeichnet sich seit Einführung der Pflegeversicherung durch eine enorme Dynamik aus. Insgesamt führt dieser Trend dahin, dass Pflegeeinrichtungen sich hin zu einer mehr bewohnerorientierten, flexiblen, individuellen, bedarfs- und bedürfnisgerechten Leistungserbringung verändern müssen (Görres & Luckey, 1999). Hierzu bietet die Lebensarbeitszeitgestaltung und der mit ihr beabsichtigte Wandel betrieblicher Zeitkultur wichtige Anknüpfungspunkte, um den veränderten konzeptionellen und organisatorischen Anforderungen zunehmend gerecht zu werden.

Alles in allem enthält die Lebensarbeitszeitgestaltung für die Altenpflege vielfältige Potenziale. Dies sind im einzelnen:

- **Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Reduzierung der Arbeitsbelastungen des Pflegepersonals im Lebensverlauf:** Die Dauer und Lage der Arbeitszeit setzen den Rahmen, innerhalb dem tätigkeitsbezogene Belastungen wirken. Zudem ist die Arbeitszeit in der Altenpflege selbst, insbesondere die Schichtarbeit und lange Arbeitszyklen, ein Faktor, der zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen kann. Durch eine flexiblere Lebensarbeitszeitgestaltung sollen arbeitszeitliche Belastungsfaktoren reduziert und gesundheitserhaltende Bedingungen gefördert werden.
- **Verlängerung der Berufsverweildauer und Entgrenzung von Tätigkeitsdauern:** Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen erhöht die Attraktivität des Pflegeberufs und die Arbeitszufriedenheit, die Fehlzeiten und Fluktuation gehen zurück. Qualifizierte Beschäftigte können enger an den Betrieb gebunden werden, was eine verfrühte Berufsaufgabe oder einem beruflichen Wechsel zu verhindern hilft.
- **Frauen- und familienfreundlichere Gestaltung des Arbeitslebens und verbesserte Rückkehrbedingungen in die Erwerbsarbeit:** Durch private, familiäre Lebensanforderungen ist die Arbeitszeitflexibilität periodisch mal mehr oder weniger eingeschränkt. Insbesondere berufstätige Eltern benötigen in der Regel mehr Spielraum bei der Lage, Verteilung und Dauer der Lebensarbeitszeit. Insbesondere für die Erwerbstätigkeit von Frauen kann die Lebensarbeitszeitgestaltung Sicherheit und Kontinuität schaffen, indem lebensphasenspezifische Arbeitszeitlösungen, z. B. längere, und dabei materiell und sozialrechtlich abgesicherte Berufsunterbrechungen erlauben. Hinsichtlich verbesserter (Wieder-) Einstiegsbedingungen in die Erwerbstätigkeit zielt die Lebensarbeitszeitgestaltung darauf ab, optimale zeitliche

Welche Bedeutung hat die Lebensarbeitszeitgestaltung für die stationäre Altenpflege?

Arbeitsbedingungen eigens für Frauen in der zweiten Lebenshälfte oder generell für Ältere vorzuhalten.

- **Anpassung an die situativen Bedingungen und Ziele der Einrichtungen durch Flexibilisierungsspielräume in der Arbeitsorganisation:** Der Bereich der Altenpflege gestaltet sich zunehmend komplexer und dynamischer. Um zunehmend Qualitäts- und Kostenaspekten gerecht zu werden, sind Einrichtungen mehr denn je gefordert, bestehende Strukturen (wie Arbeitszeiten) zu hinterfragen. Dabei erfordern die umfassenden Leistungen im Pflegeprozess die optimale Ausschöpfung vorhandener, budgetierter Personalressourcen. Folglich sind neue Konzepte zu entwickeln und eine zeitgemäße Betriebssteuerung zu etablieren. In diesem Kontext könnte die Lebensarbeitszeitgestaltung maßgeblich dazu beitragen, dass Arbeitsproduktivität und -qualität sowie die betriebliche Arbeitszeitökonomie gesteigert werden.
- **Verbesserung der Pflegequalität und bewohnerorientiertere Versorgung:** Möglichkeiten zur beruflichen Qualifizierung, Mobilitäts- und Gesundheitsförderung können die Arbeitszufriedenheit steigern. Die Berücksichtigung individueller Wünsche in der Arbeitszeitgestaltung wird die Arbeitsmotivation erhöhen, was unmittelbar eine verbesserte pflegerische Versorgung bewirkt. Gleichzeitig erlauben die erweiterten Flexibilitätsspielräume in der Arbeitszeitgestaltung auch die zunehmend geforderte Flexibilisierung der pflegerischen Leistungserbringung. Die Arbeitsabläufe können in einem höheren Grad an den individuellen Wünschen und Bedürfnissen der Bewohner ausgerichtet werden.

Inwieweit im Zuge einer systematischen Arbeitszeitgestaltung das Interesse der Beschäftigten *am Pflegeberuf* bestehen bleibt und sie *im Pflegeberuf* verbleiben, wird im wesentlichen davon abhängen, ob es dem Betrieb gelingt, eine bestmögliche Vereinbarung zwischen Erwerbstätigkeit und Lebensführung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen.

Mit anderen Worten: Wer künftig qualifizierte, gesunde und motivierte Frauen und Männer beschäftigen möchte, muss als Arbeitgeber ihre Verpflichtungen durch außerberufliche Anforderungen berücksichtigen.

Wie können Ansätze für eine Gestaltung der Lebensarbeitszeit aussehen?

Aufgrund der Zielsetzungen ergeben sich drei zentrale Ansätze zur Gestaltung der Lebensarbeitszeit (vgl. Zimmermann 1998):

Lebensarbeitszeitlicher Ansatz

Zu diesem Gestaltungsbereich zählen berufs- und erwerbsbiographische Maßnahmen, die verändernd auf die Dauer des Berufslebens wirken und/oder für die Entwicklung der individuellen Berufslaufbahn der Beschäftigten von Bedeutung sind. Inhaltlich sind dies arbeitszeitliche Maßnahmen zur Einrichtung beruflicher Qualifizierungszeiten, zum Belastungsabbau, zur Mobilitätssicherung und zur individuellen Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand. Charakteristisch für diesen Gestaltungsbereich sind z. B. Arbeitszeitmodelle mit Langzeitarbeitszeitkonten.

Lebensphasenorientierter Ansatz

Zu diesem Gestaltungsbereich zählen Maßnahmen, welche die Möglichkeit bieten, im Verlauf des Berufslebens mit einer vorübergehenden Veränderung der Arbeitszeit auf Veränderungen und Ereignisse in privaten Lebenszusammenhängen reagieren zu können. Einerseits eignen sich unterschiedlichste Teilzeitoptionen dazu, Erwerbsarbeit und Kinderbetreuung oder Angehörigenpflege in einer Zeit unter einen Hut zu bringen. Andererseits eignen sich Blockfreizeiten dazu, temporäre familiäre Lebensanforderungen wie z. B. die Kinderbetreuung in Ferienzeiten einzuplanen oder sogar den Erziehungsurlaub zu verlängern.

Die eine Lösung gibt es hier nicht. Je nach individueller Lebenssituation werden die Gestaltungserfordernisse für eine bestmögliche Vereinbarkeit von Beruf und außerberuflichen Lebensanforderungen variieren. Beispielsweise können im Vergleich zur sonst flexiblen, betrieblichen Praxis auch starre, vorhersehbare Arbeitszeiten ein lebensphasenspezifisches Arrangement darstellen.

Zeitsouveräner Ansatz

Zu diesem Gestaltungsbereich zählen Maßnahmen, die den individuellen Präferenzen in der Lebensführung der Beschäftigten gerecht werden und die eine Teilhabe am sozialen Leben in Form eines politischen oder ehrenamtlichen Engagements ermöglichen. Charakteristisch für diesen Bereich sind Arbeitsoptionen, die den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern individuelle Freiheitsgrade in puncto Arbeitseinsatz gewähren und mittels derer sich ihr Zeitwohlstand mehren lässt. Inhaltlich sind dies Jahresarbeitszeitmodelle mit Zeitkonten, Ampelphasen, zeitautonome Gruppen, individuelle Arbeitszeitbudgets etc.

Analog zu diesen Gestaltungsansätzen können jedoch keine konkreten arbeitszeitlichen Gestaltungslösungen gegeben werden. **Dennoch eine Empfehlung:** Um im Ergebnis einen Beitrag zur Förderung der Alterserwerbsarbeit zu bewirken, sollten aufgrund ihres Wechselverhältnisses diese drei Gestaltungsaspekte optimal über den Verlauf des Erwerbslebens verknüpft werden.

Dies führt zu der Frage, was für Modelle der Arbeitszeitgestaltung die Lebensarbeitszeitgestaltung formen?

Wie können Ansätze für eine Gestaltung der Lebensarbeitszeit aussehen?

Formen der Arbeitszeitgestaltung

Praktisch nutzt die Lebensarbeitszeitgestaltung flexible Instrumente zur Gestaltung der Arbeitszeit. Bei der Gestaltung der Arbeitszeit sind die *Dauer*, *Lage* und *Verteilung* der Arbeitszeit zu beachten. Flexible Formen der Arbeitszeitgestaltung haben in der Regel eine flexible Arbeitsorganisation zur Voraussetzung.

Die gängige Praxis der Arbeitszeitflexibilisierung konzentriert sich auf eine effiziente Steuerung des Personaleinsatzes und zwar optimiert am tatsächlichen Arbeitsanfall, der teils zufallsbedingten oder saisonalen, mehr oder minder größeren Schwankungen unterliegt. Aus der Perspektive der Lebensarbeitszeitgestaltung ist diese Gleichung um relevante außerberufliche Zeitbedarfe und Interessen der Beschäftigten zu erweitern. Mit anderen Worten: Wenn einerseits Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Interesse von Unternehmen flexibel arbeiten, dann sind ihnen andererseits größere Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume für persönliche Bedarfe einzuräumen. Unternehmen sollten hier genauso flexibel wie die Mitarbeiter auf die Bedürfnisse und Wünsche dieser reagieren.

Die nachstehende Übersicht veranschaulicht Grundformen der Arbeitszeitgestaltung bezüglich der drei Dimensionen Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit.

Dauer der Arbeitszeit	Verteilung der Arbeitszeit	
	Lage der täglichen Arbeitszeit	Verteilung der Arbeitszeit im Ausgleichszeitraum
Die Arbeitszeitdauer bezeichnet die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit. Sie kann im Rahmen gesetzlicher & tarifrechtlicher Regelungen erstmalig festgelegt werden bzw. verkürzt oder verlängert werden. Sie kann für alle Beschäftigten gleich groß oder verschieden sein.	Die Arbeitszeitlage gibt den Beginn und das Ende der zu leistenden Arbeitszeit an.	Die vertraglich vereinbarte Arbeitszeitdauer kann gleichmäßig oder ungleichmäßig flexibel auf einzelne Tage, Wochen oder Monate verteilt werden.
Mögliche Varianten sind: <ul style="list-style-type: none"> • Teilzeit • Altersteilzeit • Job-Sharing • Mehrarbeit/Überstunden • Kurzarbeit 	Mögliche Varianten sind: <ul style="list-style-type: none"> • Schichtsysteme • Versetzte Arbeitszeiten • Springerlösungen • Mehrfachbesetzungssysteme • Gleitzeit & Funktionzeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Jahresarbeitszeit • Wahlarbeitszeit • Korridormodelle • Vertrauensarbeitszeit • Telearbeitszeit

Tab. 3: Grundformen der Arbeitszeitgestaltung
Quelle: MASQT 2000

Für die Lebensarbeitszeitgestaltung ist es wichtig, dass Angebote einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Betriebes geregelt und nicht nur von informeller Natur sind. Entscheidende Regelungsinstrumente sind hierbei betriebliche Vereinbarungen und der Arbeitsvertrag. Insbesondere zur Einführung von Lebensarbeitszeitkonten führt der Weg über einzelvertragliche Lösungen.

Aus der Perspektive der Lebensarbeitszeit sind für ihre Gestaltung auf der betrieblichen Ebene Arbeitszeitformen zu wählen, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume hinsichtlich der oben angeführten drei Ansätze einräumen. Das lebensarbeitszeitliche Gestaltungspotenzial derartiger Arbeitszeitformen wird dabei von den konkreten Rahmenbedingungen der jeweiligen Arbeit abhängig sein sowie von

- den tätigkeitsbezogenen Qualifikationsanforderungen und Belastungsstrukturen,
- den individuellen, sozio-ökonomischen Merkmalen wie Alter, Geschlecht, Familienstand etc.,
- dem potenziellen und tatsächlichen Auftreten von Ereignissen in der Erwerbsbiographie (familienbezogene Aufgaben und Unterbrechungen, Pflegebedarf, Krankheiten usw.),
- den jeweiligen Präferenzen biographischer Lebensphasen (Familiengründungsphase, Erholungsphase, Qualifizierungsphase für berufliche (Wieder-) Ein-, Um- oder Aufstiege, Familienpflegephase) in Verbindung mit schon vorhandenen arbeitszeitlichen Gestaltungsmöglichkeiten.

Lebensarbeitszeitliches Gestaltungspotenzial innovativer Arbeitszeitformen

Vielfältige lebensarbeitszeitliche Gestaltungspotenziale liegen insbesondere in den flexiblen Arbeitszeit- und Arbeitsorganisationsformen *Teilzeitarbeit*, *Wahlarbeitszeit*, *Jahresarbeitszeit* sowie in diversen Formen von *Arbeitszeitkonten* und *Sabbaticals*.

Teilzeitarbeit

Teilzeitarbeit ist eine vertraglich festgelegte Arbeitszeit, die unter der betrieblichen Regelarbeitszeit für Vollzeitkräfte und immer häufiger auch über der Stundenzahl einer halben Stelle liegt. Das Teilzeit- und Befristungsgesetz stärkt seit dem 1.1.2001 das Recht auf individuelle Arbeitszeitverkürzung. Im Falle von Teilbeschäftigung wird das Recht auf Arbeitszeitverlängerung gestärkt.

Praktisch kann Teilzeitarbeit sehr unterschiedlich und entsprechend den Anliegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Wochenarbeitsstage, Arbeitswochen, Monate und das Jahr verteilt werden, so dass insbesondere die bedürfnisgerechte Teilzeitarbeit deutliche lebensarbeitszeitliche Gestaltungspotenziale beinhaltet. Beispielsweise ist Teilzeitarbeit als individuelle Arbeitszeitreduzierung eine weitverbreitete Maßnahme zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und familiären Lebensanforderungen. Auch das aktuelle Erziehungsurlaubsgesetz für Eltern setzt auf die Vereinbarkeit von Arbeit und Familiengründung durch Teilzeit.

Eine weitere, jedoch im Vergleich zur gebräuchlichen Teilzeitarbeit an Altersgrenzen geknüpfte Teilzeitvariante ist die *Altersteilzeit*. Für Arbeitnehmer, die das 55. Lebensjahr vollendet haben,

Wie können Ansätze für eine Gestaltung der Lebensarbeitszeit aussehen?

kann die bisherige Arbeitszeit auf die Hälfte reduziert werden. Das Altersteilzeitgesetz lässt diverse Verteilungen der verbleibenden Arbeitszeit zu, die bis zur Verblockung der Arbeitszeit und einer darauf folgenden Freistellungsphase reichen können.

Im Gegensatz zur gebräuchlichen Teilzeitarbeit führt Altersteilzeit bei einer garantierten Entlohnung von mindestens 70 % des bisherigen Nettoarbeitsentgelts nicht zu vollen, der Arbeitszeitreduzierung entsprechenden Einkommensreduzierungen und Anwartschaftsverlusten in der Sozialversicherung. Weitere Regelungsebenen der Altersteilzeit sind der Tarifvertrag und betriebliche Vereinbarungen.

Aus der Perspektive der Lebensarbeitszeitgestaltung wird die Altersteilzeit unterschiedlichen erwerbsbiographischen Zielen gerecht:

- Frühesten ab dem 55. Lebensjahr ermöglicht Altersteilzeit einen allmählichen Einstieg in den Ruhestand, vorausgesetzt die halbierte Arbeitszeit wird nicht geblockt. Hier kann die neue verfügbare Zeit zur Vorbereitung auf den neuen Lebensabschnitt ‚Alter‘ resp. erwerbsfreie Zeit genutzt werden.
- Im Vergleich zur belastenderen Vollzeitätigkeit ermöglicht Altersteilzeit einen längeren Verbleib in der Erwerbsarbeit unter z. B. dann belastungsärmeren Umständen. Ein vorzeitiger Rentenbezug, der zu Renteneinbußen führen würde, kann vermieden werden.

Eine weitere Variante der Teilzeitarbeit ist die *Teilrente*. In der Regel kann ein Beschäftigter ab dem 65. Lebensjahr nach § 42 Abs. 1 SGB VI Teilrente beantragen. Diese kann zu einem Drittel oder zu zwei Dritteln beantragt werden. Anlog wird die Arbeitszeit um zwei Drittel oder um ein Drittel reduziert. Eine Schrittfolge muss dabei nicht unbedingt eingehalten werden. Die Teilrente ist als ein spätes Modell zum Ausgleiten aus der Erwerbsarbeit konzipiert. Aus erwerbsbiographischer Perspektive ist hervorzuheben, dass die Teilrente im Vergleich zur Altersteilzeit zunächst auf einen längeren Verbleib im und dann erst auf den schrittweisen Ausstieg aus dem Erwerbsleben baut.

Wahlarbeitszeit

Hier können Beschäftigte innerhalb bestimmter Grenzen, ihre jährliche, individuelle vertragliche Wunscharbeitszeit wählen. Je nach Arbeitsorganisation kann auch die Lage und Verteilung der Arbeitszeit individuell gewählt werden.

Diese Option gewinnt angesichts der Tatsache an Bedeutung, dass Differenzen zwischen gewünschter Arbeitszeit und tatsächlicher Arbeitszeit existieren. So wollen Teilzeitkräfte häufig ihr Arbeitszeitvolumen erhöhen. Dagegen wünschen Vollzeitkräfte, Stunden reduzieren zu können.

Ein wichtiger Grundsatz ist, dass veränderte Arbeitszeiten mit veränderten Arbeitsanforderungen einher gehen sollten. Wahlarbeitszeiten beinhalten lebensarbeitszeitliche Gestaltungspotenziale, wenn erstens die Möglichkeit besteht, von der vertraglich festgelegten Arbeitszeit nach oben oder unten abzuweichen. Zweitens, wenn sie mittelfristig bis kurzfristig wählbar ist.

Drittens, wenn sie reversibel ist, d. h. wenn das Recht, wieder zu seiner vorherigen Arbeitszeit zurückzukehren, besteht. Viertens, wenn sie eine Differenz zwischen bezahlter und geleisteter Arbeitszeit zum Aufbau von Arbeitszeitkonten zulässt (siehe unten).

Wahlarbeitszeiten eignen sich besonders dann, wenn Beschäftigte zwar Zeitguthaben aufzubauen wünschen, jedoch nicht wesentlich ihr Arbeitsvolumen erhöhen wollen, um in keine wesentlich höhere Belastungssituation zu gelangen oder um die derzeitige Freizeit nicht zu mindern.

Diese Form des Ansparens von Zeitguthaben ist im Interesse eines langfristigen Leistungs- und Gesundheitserhalts, verursacht jedoch für einige Beschäftigte unerwünschte, nicht zu tolerierende Einkommenseinbußen.

Jahresarbeitszeit

Dies ist ein festgeschriebenes, im Laufe eines Jahres zu leistendes Arbeitszeitvolumen. In Jahresarbeitszeitmodellen, in der Regel mit Jahresarbeitszeitkonten kombiniert (siehe unten) wird teils unterhalb und teils über der Wochenarbeitszeit gearbeitet. Überzeitzuschläge entfallen.

Kann die Verteilung der Jahresarbeitszeit unter Beachtung betrieblicher Belange gleichwohl auch mitarbeiterorientiert erfolgen, so bestehen lebensarbeitszeitliche Gestaltungspotenziale, insbesondere im Hinblick auf die Ausweitung des Zeitwohlstands.

Nach Ableistung des Arbeitszeitvolumens vor Jahresfrist ist der Arbeitnehmer bei fortlaufendem Entgelt freigestellt oder erbringt unter veränderten Bedingungen zusätzliche Arbeitszeit.

Arbeitszeitkonten:

Arbeitszeitkonten sind keine eigenständigen Arbeitszeitformen, sondern setzen je nach Konzeption unterschiedliche Flexibilisierungsakzente. Grundsätzlich ist zwischen Kurzzeit- und Langzeitkonten zu unterscheiden.

Kurzzeitkonten dienen zur Verbuchung der Differenz zwischen tatsächlich geleisteter Arbeitszeit von der planmäßigen, vertraglichen Sollarbeitszeit. Die Sollarbeitszeit ist der Maßstab für Abweichungen. Auf dem Arbeitszeitkonto werden Zeitguthaben oder Zeitschulden (in der Regel in einem festgelegten Umfang) saldiert. Die monatliche Vergütung richtet sich nicht nach der tatsächlichen Arbeitsleistung, sondern folgt dem Prinzip einer *monatlichen Durchschnittsentlohnung*. D.h. Zeitschulden führen nicht zu einem Abzug beim monatlichen Lohn und Guthaben nicht zu einer Anhebung des Monatslohns. Plusstunden werden nicht wie beispielsweise in Gleitzeitsystemen gestrichen.

Das **Jahresarbeitszeitkonto**, zumeist kombiniert mit einem Jahresarbeitsvolumen, zielt auf einen fortlaufenden Ausgleich der Schwankungen um die Soll-Arbeitszeit im jeweiligen Jahr innerhalb eines festgelegten Korridors von z. B. +/- 100 Stunden. Eine aktive effiziente Steuerung des Jahresarbeitszeitkontos wird oft in Form eines Ampelkontos empfohlen. Ausgleichs-

Wie können Ansätze für eine Gestaltung der Lebensarbeitszeit aussehen?

möglichkeiten von Jahresarbeitszeitkonten reichen von Stunden, über halbe oder ganze Tage bis zu einzelnen Wochen.

Das **Ampelprinzip** mit seinen drei Phasen, grüne, gelbe und rote Phase, soll die Steuerung von persönlichen Zeitkonten vereinfachen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern je nach Phase eine zeitsouveräne Arbeitsgestaltung erlauben. In der grünen Phase, z. B. +/- 20 Stunden, kann der Mitarbeiter eigenverantwortlich seine Arbeitszeit steuern. In der gelben Phase erfolgt die Steuerung in Absprache mit dem Team, um wieder in den grünen Bereich zu gelangen. In der roten Ampelphase wird die Rücksteuerung des Zeitkontos von einer Führungskraft übernommen.

Im Vergleich zum Jahresarbeitszeitkonto bietet das **Langzeitkonto** ein Plus an lebensarbeitszeitlichen Gestaltungspotenzialen aufgrund des längerfristigen, planbaren Zeitausgleichs, welcher sich beim Lebensarbeitszeitkonto auf die gesamte Erwerbsphase erstrecken könnte. Langzeitkonten bezwecken nicht wie Jahresarbeitszeitkonten die Verwaltung von Plus- und Minusstunden. Sie dienen dem Ansparen von Zeitwerten und führen i. d. R. nur Guthaben.

Die Ausformung von Arbeitszeitkonten beeinflussen die individuellen, lebensphasenorientierten Möglichkeiten der Gestaltung der persönlichen Lebensarbeitszeit entscheidend. Zeitguthaben ermöglichen z. B. temporäre Arbeitszeitreduzierungen, etwa zur Kinderbetreuung oder zur Versorgung pflegebedürftiger Verwandter. Zeitguthaben lassen sich für mehrmonatige, sozial abgesicherte Freizeitblöcke (Sabbaticals) mit beliebigen Verwendungsmöglichkeiten für Weiterbildung oder zu Erholungszwecken nutzen. Oder es kann ein gleitender oder vorgezogener Übergang in den Ruhestand über die Altersteilzeit hinaus erwirtschaftet werden. Allerdings konkurrieren auf der individuellen Ebene die einzelnen Zeitverwendungsmöglichkeiten. Die Verwendung von Zeitguthaben *im Erwerbsverlauf* schränken die Verwendungsmöglichkeiten *am Ende des Erwerbslebens* ein.

- Ein Langzeit-/Lebensarbeitszeitkonto sollte aus unserer Sicht in Zeitwerten geführt werden. Dadurch werden die hinter den Stundenguthaben, oft in Höhe von mehreren Monaten oder vielleicht Jahren, steckenden Freizeitansprüche für die Beschäftigten anschaulicher.

Sabbaticals

Sabbaticals sind Blockfreizeiten unterschiedlicher Dauer (Vierteljahr, halbes Jahr oder Jahr). Sie können durch die Erbringung von Arbeitsleistung über einen längeren Zeitraum, die nicht gleich vergütet wird, sondern auf einem Langzeitkonto verbucht wird, angespart werden. Verzichtet ein Vollzeitbeschäftigter beispielsweise auf die Ausbezahlung eines Fünftels seines Arbeitslohnes und wird dieser Teil angelegt, so erwirtschaftet sich dieser Mitarbeiter für das fünfte Jahr eine einjährige Blockfreiheit.

Dieses Beispiel zeigt, dass Sabbaticals bezahlte Zeiten sind, in denen der Arbeitnehmer zwar von der Arbeitspflicht befreit ist, jedoch weiterhin Sozialversicherungsschutz besitzt. Der Monatslohn wird durch ein „Abschmelzen“ des Langzeitkontos gezahlt. Sabbaticals sind keine betrieb-

lichen Sozialleistungen, sondern ergeben sich in der Regel aus Sparleistungen der Beschäftigten: Die Auszahlung bemisst sich nach dem, was tatsächlich eingezahlt worden ist.

Katalog beispielhafter Lebensarbeitszeitmodelle in der Praxis

Dieser Leitfaden enthält Kurzbeschreibungen beispielhafter, bereits betrieblich erprobte Arbeitszeitmodelle, die sich für eine flexibilisierte Lebensarbeitszeitgestaltung eignen. Es handelt sich dabei um Modelle unterschiedlichster Branchen. Die Zuordnung der Modelle erfolgt hier nicht im Hinblick auf die von den Betrieben thematisierten Ziele, sondern im Hinblick auf das in ihnen liegende lebensarbeitszeitliche Gestaltungspotenzial. Einige Arbeitszeitmodelle werden zugleich allen drei Gestaltungskategorien gerecht, indem sie diverse flexible Arbeitszeitelemente kombinieren.

Ein besonders gelungenes good-practice-Beispiel ist das Modell der Daimler-Chrysler-Tochter debis, das mittlerweile auch vom Telekom-Konzern übernommen wurde. Im Hausrarifvertrag werden Kurzzeit-, Langzeitarbeitszeitkonten, Arbeitszeitbudgets, Qualifizierungszeiten etc. geregelt.

Wege zur Lebensarbeitszeitgestaltung: Vorgehen, Erfahrungen und Gestaltungshinweise

Für die Entwicklung und Einführung von Ansätzen zur Gestaltung der persönlichen Lebensarbeitszeit in Einrichtungen der stationären Altenpflege hat sich die Einrichtung von beteiligungsorientierten Arbeitszeitkreisen bewährt.

Einrichtung von Arbeitszeitkreisen

Arbeitszeitkreise können auf zwei Ebenen eingerichtet werden, und zwar auf einer betrieblichen und einer überbetrieblichen Ebene.

Der betriebliche Arbeitszeitkreis ähnelt in seiner Konzeption dem Qualitätskreis und ist wie folgt zu verstehen:

- Der **betriebliche Arbeitszeitkreis** ist eine auf Dauer angelegte Kleingruppe, in der Mitarbeiter *eines* oder *mehrerer* Arbeitsbereiche und der Mitarbeitervertretung, bei Gelegenheit mit Führungskräften, in regelmäßigen Abständen auf freiwilliger Basis zusammenkommen, um betriebspezifische Möglichkeiten der Lebensarbeitszeitgestaltung unter Anleitung eines Moderators zu entwickeln und zu präsentieren, die Umsetzung selbständig oder im Instanzenweg einzuleiten und die Ergebniskontrolle vorzunehmen.

Für die Entwicklung eines betriebspezifischen Lebensarbeitszeitkonzeptes ist der betriebliche Arbeitszeitkreis mit hoher **Mitarbeiterbeteiligung** maßgeblich, denn

- Mitarbeiter verfügen über ein hohes Maß an Gestaltungskompetenz,
- Mitarbeiter wünschen freiwillig an der Lösung ‚eigener‘ Probleme mitwirken zu können und
- Mitarbeiter akzeptieren Neuerungen durch Partizipation und Erfahrungsaustausch eher.

Um bei den Mitarbeitern weitreichende Akzeptanz zu wecken, ist dieses partizipative beteiligungsorientierte Vorgehen zu wählen. Bei Gelegenheit, z. B. in der Phase der Konzeptentwicklung ist die Teilnahme einer Führungskraft einzuplanen. Sie sind wichtige Informations-träger bezüglich betrieblicher Anforderungen. Zugleich können sie den Entwicklungsprozess unterstützen und die Umsetzung erster Schritte forcieren.

Interessieren sich mehrere Einrichtungen in einer Region oder eines Trägers für die Lebensarbeitszeitgestaltung empfiehlt es sich, einen **überbetrieblichen Arbeitszeitkreis** einzurichten.

An dem betriebsübergreifenden Arbeitszeitkreis sollten die Geschäftsführungen resp. Heimleitungen, Repräsentanten der Arbeitnehmervertretung der Einrichtungen und gegebenenfalls Vertreter des Trägers teilnehmen. Der Dialog im überbetrieblichen Arbeitszeitkreis ermöglicht Lern- und Anregungsprozesse zwischen den einbezogenen Einrichtungen sowie den Austausch von Kenntnissen und Erfahrungen über Änderungsprozesse. Kommunikations- und Informationswege, z. B. in Form von Protokollen, sind zwischen den betrieblichen und dem überbetrieblichen Arbeitszeitkreis einzurichten.

Bei der Zusammensetzung der verschiedenen Arbeitszeitzirkel sollte darauf geachtet werden, dass dieses Gremium arbeitsfähig bleibt. Aufgrund der unterschiedlichen personellen Ressourcen in Abhängigkeit zur Größe der Einrichtung schlagen wir vor, die Größe des betrieblichen Arbeitszeitzirkels betriebsindividuell festzulegen. Aus Erfahrung ist eine Begrenzung auf 8 bis maximal 10 Personen zu empfehlen. Zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit und des vereinbarten Zeitplans sollten Stellvertreterinnen und Stellvertreter benannt werden.

Aufgaben und Inhalte der Arbeitszeitzirkel

Die zentrale Aufgabe des **betrieblichen Arbeitszeitzirkels** liegt darin, sich über Erfordernisse und Ziele der Lebensarbeitszeitgestaltung zu verständigen. Folgende Inhalte sollten die Sitzungen strukturieren:

1	Analyse und Bewertung aktueller Arbeitszeiten
2	Information über rechtliche, gesundheitsförderliche und sozialverträgliche Aspekte der Arbeitszeitgestaltung
3	Identifizierung persönlicher lebensarbeitszeitlicher Gestaltungsbedarfe
4	Definition der Ziele für ein betriebliches Lebensarbeitszeitkonzept
5	Information über innovative flexible Arbeitszeitformen
6	Präsentation von Praxisbeispielen; Diskussion der Übertragbarkeit auf den und des Nutzens für den Betrieb
7	Klärung von Bausteinen für die betriebliche Lebensarbeitszeitgestaltung
8	Entwicklung eines Konzeptvorschlags ‚Lebensarbeitszeitgestaltung‘ (Formulierung eines Vereinbarungsentwurfs)

Tab. 4: Strukturierung betrieblicher Arbeitszeitzirkel

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Erfahrungsgemäß sollten für diese wichtigen Inhalte acht bis zehn zweistündige Arbeitssitzungen des Arbeitszirkels geplant werden.

Die Reihenfolge der Themen kann unter Umständen variieren. Jedoch die Identifizierung des lebensarbeitszeitlichen Gestaltungsbedarfs sollte möglichst früh nach dem ersten Warming up der Projektgruppe vorgenommen werden. Das Darstellen, Erklären und Vergleichen individueller Erwerbsverläufe und die zukunftsorientierte Frage nach beruflichen und privaten Zielen und Perspektiven und ihren Voraussetzungen erwiesen sich als ausschlaggebend für das Verständnis von Lebensarbeitszeitgestaltung und die weitere Projektarbeit.

Um die Zirkelarbeit inhaltlich auf eine breite Basis zu stellen und um die Bedarfskonstellationen der weiteren Beschäftigten in die Projektarbeit zu bringen, kann eine Mitarbeiterbefragungen

Wege zur Lebensarbeitszeitgestaltung:
Vorgehen, Erfahrungen
und Gestaltungshinweise

aller Beschäftigten im Sinne einer Bestandsanalyse durchgeführt werden. Ein erprobter, standardisierter Fragebogen findet sich in der anhängenden Materialiensammlung.

Für den moderierten Dialog im überbetrieblichen Arbeitszeitkreis empfehlen sich folgende Inhalte:

1	Erfahrungsaustausch über bisher praktizierte, aktuelle Arbeitszeitmodelle in den unterschiedlichen Einrichtungen
2	Sammlung von Übereinstimmungen und Differenzen bei den arbeits- und tarifvertraglichen Regelungen im Hinblick auf die Einführung von Gestaltungsoptionen der Lebensarbeitszeit
3	Gestaltungsabsichten einer Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege
4	Aspekte und Praxis einer altersgerechten Personalpolitik
5	Vorstellung von Ansätzen der Lebensarbeitszeitgestaltung und Diskussion der Übertragbarkeit auf den Bereich der stationäre Altenpflege
6	Definition von Mindestanforderungen flexibler Lebensarbeitszeitmöglichkeiten
7	Abschätzung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen

Tab. 5: Empfehlenswerte Inhalte überbetriebliche Arbeitszeitkreis

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Die zentrale Aufgabe des überbetrieblichen Arbeitszeitkreises besteht darin, sich über Gestaltungsoptionen und -probleme bei der Einführung von Lebensarbeitszeitmodellen zu verständigen. Für dieses Aufgaben- und Themenspektrum sind bis zu sechs Workshops einzuplanen. Die Organisation und inhaltliche Vorbereitung dieser Sitzung sollten im Interesse der Arbeitszeitteilung im Wechsel zwischen den Einrichtungsleitungen erfolgen.

Für die Entwicklung von tragfähigen Konzepten der Lebensarbeitszeitgestaltung ist darauf zu achten, dass die überbetriebliche Zirkelarbeit mit der betrieblichen Projektarbeit verknüpft wird.

Erfahrungen aus Arbeitszeitkreisen

In den bisher durchgeführten betrieblichen Arbeitszeitkreisen in stationären Pflegeeinrichtungen zeigte sich, dass die Beschäftigten sich primär für Modelle einer *zeitsouveränen Arbeitsgestaltung* interessieren, um zunächst die tagtägliche Balance zwischen Lebenswelt und Arbeitswelt bestmöglich herstellen zu können.

Neben dem Wunsch nach einer größeren individuellen, arbeitszeitlichen Gestaltungsfreiheit sind zudem *individuelle zeitliche Wahlmöglichkeiten* für eine bessere Vereinbarkeit von Familie/Privatem und Beruf sowie auch im Sinne eines *Belastungsabbaus* gefragt. Vor dem Hintergrund individueller Erwerbsverläufe und Lebensführungen zeigte sich, dass der Bedarf an diversen

Lebensarbeitszeitoptionen je nach Tätigkeitsbereich, Familienstand, Alter und Geschlecht variieren kann.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den mittleren Altersgruppen schätzen unter den gegebenen Arbeitsbedingungen in der Altenpflege ihre eigene Arbeitsfähigkeit und -bereitschaft bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze zu arbeiten als nicht sehr hoch ein. Es werden Optionen zur Verkürzung des Erwerbslebens oder zur Gestaltung individueller Übergänge in den Ruhestand sowie Altersteilzeit als notwendig erachtet.

Für jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein derartiger Planungszeitraum noch zu lang. Sie sehen weniger einen Bedarf an Zeitguthaben für eine individuelle Verkürzung der Lebensarbeitszeit. Dagegen überwiegen Wünsche, Zeitguthaben eher kurz- bis mittelfristig für eine Verlängerung von Wochenenden oder des Jahresurlaubs verwenden zu können.

Ein zentrales Gestaltungselement wird dabei in Arbeitszeitkonten gesehen. Durch Arbeitszeitkonten erwarten die Beschäftigten eine zeitsouveränere Arbeitsgestaltung, planbare Blockfreizeiten als Fort- und Weiterbildungszeiten, mehr Optionen zur besseren Vereinbarkeit von Privatem und Beruf sowie individuelle Wege zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit.

Weitere Bausteine eines betrieblichen Lebensarbeitszeitkonzepts können zudem kürzere, weniger alterskritische Arbeitszyklen, Wahlarbeitszeitlagen, flexibler Dienstbeginn/-ende, selbst-/mitbestimmter Überstundenabbau, Rückkehrgarantien, Vertretungsregelungen und forcierte Qualifizierungen sein. Verdeckte Teilzeitarbeit zum Aufbau von Arbeitszeitkonten wäre ein weiterer Baustein.

Auf der *überbetrieblichen* Ebene zeigte sich, dass die Lebensarbeitszeitgestaltung zugleich Maßnahmen zur Kompensation und Prävention typischer Beschäftigungsrisiken im Alter beinhalten muss. Einrichtungen der stationären Pflege stehen zunehmend vor dem Problem, dass z. B. chronisch kranke Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend ihrer Leitungsfähigkeit in die Arbeitsprozesse zu integrieren sind. Ferner hat sich bestätigt, dass die Lebensarbeitszeitgestaltung mit einer vorausschauenden altersgerechten Laufbahn- resp. Personalentwicklung zu verknüpfen ist, um das Interesse der Beschäftigten am und den Verbleib im Pflegeberuf, auch im fortgeschrittenen Alter, zu fördern. Unbestritten ist zudem, dass derartiges Gestaltungswissen in Form von Praxisbeispielen bisher kaum in den Bereich der Altenpflege transportiert wurde.

Gestaltungshinweise

Aufgrund des besonderen arbeitszeitlichen und arbeitsorganisatorischen Bedingungsgefüges in der stationären Altenpflege ist eine direkte Übertragung von bereits praktizierten Ansätzen der Lebensarbeitszeitgestaltung (siehe Materialiensammlung im Anhang) nicht möglich. Dies ergibt sich aus den je betriebsspezifischen Besonderheiten bei der Erbringung personenbezogener Dienstleistungen. Dennoch nutzen sie als gutes Anschauungsmaterial für die Entwicklung eines Lebensarbeitszeitkonzepts, vor dem Hintergrund der jeweiligen betrieblichen Ausgangsbedingungen, Problemlagen und Handlungsvoraussetzungen.

Wege zur Lebensarbeitszeitgestaltung:
Vorgehen, Erfahrungen
und Gestaltungshinweise

Die Erfahrungen zeigen, dass die Lebensarbeitszeitgestaltung im Interesse der individuellen Bedarfsgerechtigkeit einen Spagat zwischen einerseits kurzfristigen und andererseits längerfristigen Gestaltungsanforderungen leisten muss, um der Heterogenität und den im Erwerbsverlauf verändernden Arbeitszeitpräferenzen weitestgehend genügen zu können. Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, dass alle Beteiligten in der Einführung von Arbeitszeitkonten eine interessengerechte Zielperspektive sehen.

Kernelemente eines Lebensarbeitszeitkonzepts in Einrichtungen der stationären Altenpflege könnten **zwei parallel laufende Arbeitszeitkonten** sein, ein Jahresarbeitszeitkonto und ein längerfristiges Lebensarbeitszeitkonto.

Diese Zielperspektive eignete sich als Auftakt in die betriebliche Entwicklungsarbeit.

Handlungsempfehlungen und Maßnahmen zur betrieblichen Gestaltung der Lebensarbeitszeit

Maßnahmen zur Lebensarbeitszeitgestaltung müssen nicht ausschließlich in Langzeit- oder Lebensarbeitszeitkonten münden. Allein Jahresarbeitszeitkonten können bereits lebensarbeitszeitliche Gestaltungspotenziale enthalten, und zwar dann, wenn die dazugehörige betriebliche Vereinbarung über einen längeren Zeitraum fortbesteht und damit Gestaltungsmöglichkeiten und Planungssicherheit gegeben sind. Ferner ermöglichen Jahresarbeitszeitkonten eine zeitsoveräne Arbeitsgestaltung und beinhalten insofern erste Ansätze für eine verbesserte Vereinbarkeit von beruflichen und außerberuflichen Zeitanforderungen.

Vor diesem Hintergrund haben wir den Wunsch der von uns beratenen Einrichtungen befürwortet, beim Abschluss einer Dienstvereinbarung zu Jahresarbeitszeitkonten unterstützt zu werden und diese als Einstieg in die betriebliche Lebensarbeitszeitgestaltung zu nutzen. Dies konnte im Rahmen des Projektes gut geleistet werden, wie die anhängenden Dienstvereinbarungsentwürfe belegen. Alle Projektpartner betonten jedoch, dass das Ziel der Lebensarbeitszeitgestaltung auf der Basis von Langzeitarbeitszeitkonten in Kombination mit Flexibilisierungsoptionen jedoch weiterhin auf der betrieblichen Tagesordnung bleibt. Dies bedeutet, dass zum einen die Voraussetzungen zur Einführung von Langzeitarbeitszeitkonten ausgemacht werden und zum anderen auf begünstigende Bedingungen gezielt Einfluss genommen wird.

Dieser Weg empfiehlt sich, da die Lebensarbeitszeitgestaltung in Verbindung mit Langzeitarbeitszeitkonten anders als die verbreiterte Jahresarbeitszeitgestaltung stärker durch die wirtschaftlichen, personellen, organisatorischen, arbeitszeitlichen und institutionellen Bedingungen der stationären Altenpflege bestimmt wird. Diese Rahmenbedingungen machen zentral die Gestaltungschancen jedoch aber auch die Gestaltungsprobleme eines betrieblichen Lebensarbeitszeitmanagements aus. An dieser Stelle können wir hervorheben, dass für ihre Realisierung weniger Barrieren im Sozial-, Arbeits- und Tarifrecht, sondern in den gegenwärtigen wirtschaftlichen Bedingungen gesehen werden.

Um die Diskussion um die Lebensarbeitszeit und ihre Gestaltung in der Altenpflege zu bestärken, werden im folgenden Handlungsempfehlungen und konkrete Maßnahmen exemplarisch vor dem Hintergrund des besonderen Bedingungsgefüges in der stationären Altenpflege formuliert.

Die betriebliche, institutionelle Perspektive

Die Einführung eines betrieblichen Lebensarbeitszeitkonzepts hängt zentral von der Unternehmensphilosophie ab, d. h. von der Tatsache, welcher Stellenwert altersgerechten, familien- und mitarbeiterorientierten Arbeitsorganisationen und Arbeitszeiten beigemessen wird. Die unternehmerische Bereitschaft zur Lebensarbeitszeitgestaltung kann durch bestehende betriebliche Entwicklungskonzepte zur Steigerung der Attraktivität der Altenpflege begünstigt werden, hat diese jedoch nicht zur Voraussetzung.

Bedeutender sind genaue einrichtungsbezogene Zieldefinitionen, die für die eigene Konzeptentwicklung einen Orientierungsrahmen abgeben.

Eine kontinuierliche und zielgerichtete Beschäftigung mit diesem Thema setzt Engagement und Durchsetzungsfähigkeit ausschlaggebender betrieblicher Akteure auf unterschiedlichen Ebenen und in allen Arbeits- und Funktionsbereichen voraus. Mehrere Promotoren, z. B. leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kolleginnen und Kollegen, können eine gezielte Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit leisten. Ein wichtiges Ziel wäre, dass das Thema Lebensarbeitszeitgestaltung dauerhaft auf der unternehmenspolitischen Tagesordnung bleibt.

- **Überprüfen Sie die Unternehmenspolitik in Bezug auf Mitarbeiter- und Familienorientierung, Gesundheitsförderung und Qualifizierung!**
- **Überlegen Sie, wie Sie ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kolleginnen und Kollegen sehen!**
- **Überprüfen Sie das Unternehmen in Bezug auf Attraktivität der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen!**
- **Überprüfen Sie die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in Bezug auf die Integration älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter!**
- **Definieren und operationalisieren Sie zentrale lebensarbeitszeitliche Gestaltungsziele für die Einrichtung!**
- **Finden Sie und unterstützen Sie betriebsinterne Promotoren zur Verbreitung und Institutionalisierung der Idee der Lebensarbeitszeitgestaltung!**

In einigen Fällen können neben der Unternehmenspolitik die übergeordneten institutionellen Bedingungen wie z. B. die Politik der Trägerorganisation oder der Gesamtunternehmung die Einführung eines betrieblichen Lebensarbeitszeitkonzepts beeinflussen. Unterstützend wirken dabei, wenn der Träger selbst Entwicklungskonzepte zur Steigerung der Attraktivität der Altenpflege verfolgt. Zugleich verfügen größere Trägerorganisationen über mehr Ressourcen und Know-how, um die Projektarbeit in Rechtsfragen, finanziell und personell zu unterstützen.

Sind mehrere Einrichtungen einem Träger zugehörig, bietet es sich an, das Lebensarbeitszeitkonzept zunächst erst in einer Einrichtung modellhaft zu erproben und zu evaluieren.

- **Informieren Sie und klären Sie den Träger rechtzeitig und ausführlich über das Projektanliegen auf!**
- **Binden Sie den Träger gegebenenfalls in die Projektarbeit ein, um rechtliche, finanzielle und personelle Unterstützung zu gewinnen!**

Die Mitarbeiterperspektive

Für die Realisierung der Lebensarbeitszeitgestaltung im betrieblichen Alltag dürfen die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht außer Acht gelassen werden. Unabhängig von finanziellen und organisatorischen Hürden sind es letztendlich die Beschäftigten, die vor dem Hintergrund ihrer Lebenssituationen und Berufsverläufe in vielfältiger Weise von den Gestaltungsmöglichkeiten der persönlichen Arbeitszeit profitieren sollten. Für die Entwicklung eines betrieblichen Lebensarbeitszeitkonzepts sind die Problemwahrnehmungen der Beschäftigten sehr wichtig.

- **Sensibilisieren Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kolleginnen und Kollegen zunächst für dieses Thema!**
- **Lenken Sie durch gezielte Informationen die Aufmerksamkeit auf dieses Thema!**
- **Erklären Sie, warum es notwendig ist, sich mit der Idee der Lebensarbeitszeitgestaltung auseinander zu setzen!**
- **Ermitteln Sie den lebensarbeitszeitlichen Gestaltungsbedarf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Kolleginnen und Kollegen!**
- **Führen Sie regelmäßige Personalgespräche zur Abstimmung lebensarbeitszeitlicher Gestaltungsbedarfe mit den Zielen der Einrichtung durch!**
- **Beziehen Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kolleginnen und Kollegen frühzeitig in den Gestaltungsprozess ein!**

Seitens der Mitarbeiter wurde – trotz der ungewohnten Thematik – die Auseinandersetzung mit der Idee der Lebensarbeitszeitgestaltung sehr motiviert angegangen. Dennoch wurden auch Zweifel und Vorbehalte gegenüber dieser Idee vorgebracht. Es bestand Misstrauen bezüglich der Folgen arbeitsorganisatorischer Veränderungen in Folge von Arbeitszeitflexibilisierungen.

Es zeigte sich, dass Ansätze der Lebensarbeitszeitgestaltung Bedenken wecken, je weniger die individuellen Vorteile auf den ersten Blick erkennbar sind. Oder je weniger langfristige Anspargziele existieren und/oder auch ein Einkommensverzicht z. B. in Form von verdeckter Teilzeitarbeit aufgrund höherer Konsum-/Einkommenspräferenzen nicht in Frage kommt. Oder wenn ein Abwechseln zwischen Phasen höherer Arbeitsintensität und Freizeit nicht gewünscht wird. D.h. ernst zu nehmende Vorbehalte bestehen, wenn die gegenwärtigen Arbeitszeitbedingungen weitestgehend mit der Lebensführung kompatibel sind und diese Arrangements Zeit für die Befriedigung individueller Ziele einschließen.

Unsere Beratungspraxis ergab ferner, dass Vorbehalte und Zweifel gegenüber möglichen negativen Konsequenzen der Arbeitszeitinnovationen zum einen in den Einrichtungen oder auch nur in den Arbeitsbereichen am größten sind, in denen entweder der Arbeitseinsatz bislang sehr starr gehandhabt wurde oder in denen informelle Regelungen bei der Arbeitszeitgestaltung die Regel sind.

- **Praktizieren Sie eine offensive Öffentlichkeitsarbeit!**
- **Führen Sie Informationsveranstaltungen und Teambesprechungen durch!**
- **Diskutieren Sie Vorteile und Nachteile der Lebensarbeitszeitgestaltung ausführlich!**
- **Gewichten Sie die Vor- und Nachteile und legen Sie Ziele für die betriebliche, individuelle Lebensarbeitszeitgestaltung fest!**

Aufgrund der unterschiedlichen Interessen der Beschäftigten, teils in Abhängigkeit persönlicher Präferenzen oder der Lebenslage, sollte die Einführung von Langzeitarbeitszeitkonten zur persönlichen Gestaltung der Lebensarbeitszeit nicht für Alle verpflichtend, sondern stets freiwillig sein.

Beispielsweise sollte jeder Mitarbeiter selbst entscheiden können, inwieweit er bereit ist, auf Zuschläge oder bei Arbeitszeitreduzierungen auf (Lebens-) Einkommen zu verzichten. Jeder Mit-

arbeiter muss in Abhängigkeit seiner außerberuflichen Zeitanforderungen einerseits und seiner Einkommensziele andererseits seine eigene Rechnung zu den Kosten und Nutzen der Lebensarbeitszeit machen. D.h. der Einzelne ist hier gefordert, mit Rücksicht auf seine soziale Lage abzuwägen. Es ist darüber zu entscheiden, ob ein Plus an erwerbsfreier Zeit und die damit verbundenen Vorteile wie Gesundheitserhalt, Erholung, bessere Vereinbarkeit privater Angelegenheiten etc. die Einkommenseinbußen kompensieren.

Folgende Gestaltungsaspekte bestimmen die möglichen Variationen der persönlichen Arbeitszeitgestaltung im Lebensverlauf mittels Langzeitarbeitszeitkonten entscheidend. Sie sind für die Akzeptanz seitens der Beschäftigten ausschlaggebend. Die Einführung von Arbeitszeitkonten, insbesondere Langzeitarbeitszeitkonten sollte freiwillig sein. Nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interessieren sich aufgrund unterschiedlicher persönlicher Möglichkeiten für eine persönliche Gestaltung der Arbeitszeit über den Lebensverlauf.

■ **Bewahren Sie Freiwilligkeit beim Ansparen von Zeitguthaben!**

Der Aufbau von Arbeitszeitguthaben sollte für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter planbar sein, damit sie wissen, wann ihnen welches Guthaben zur Verfügung steht. D.h. ein Zeitguthaben sollte nicht nur durch nicht immer vorhersehbare Mehrarbeitsstunden aufgebaut werden. Es ist zu empfehlen, dass aufgrund der unterschiedlichen Interessen in der Belegschaft für einen planbaren Aufbau von Arbeitszeitguthaben stets vielfältige Quellen des Ansparens wie auch in Zeit umgerechnete Zuschläge, Schichtzulagen und Gratifikationen, Arbeitszeitverkürzungstage, Resturlaubstage wählbar sein sollten. Insbesondere Wahlarbeitszeitformen, bei konstant hoher Wochenarbeitszeit wird ein Teil des Einkommens (z. B. 10 %) nicht ausbezahlt, sondern auf dem Arbeitszeitkonto verbucht, gewähren die Planbarkeit beim Ansparen.

Entscheidend ist, dass erst auf Initiative des Arbeitnehmers über die Einrichtung eines Langzeitarbeitszeitkonto entschieden wird.

■ **Ermöglichen Sie Planbarkeit beim Ansparen von Zeitguthaben!**

Der Stundenumfang des Arbeitszeitkontos bestimmt die lebensarbeitszeitlichen Optionen grundlegend. Mit anderen Worten: Eine Begrenzung des Arbeitszeitkontos kann die Variationen der persönlichen Lebensarbeitszeit begrenzen. Eine Begrenzung des Lebensarbeitszeitkontos nach oben ist nicht zu empfehlen, damit die Lebensarbeitszeitgestaltung entsprechend individueller Bedarfe und Erfordernisse keine Restriktionen erfährt.

■ **Schränken Sie den Umfang des Arbeitszeitkontos nicht erheblich ein!**

Die Dispositionsfreiheit über die Zeitwerte bestimmt zentral den Nutzen des Kontos. Um die vielfältigen, individuellen Zielsetzungen bei der Gestaltung der persönlichen Arbeitszeit nicht einzuschränken, sollte von einer Zweckbindung abgesehen werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten stets selbst entscheiden können, wann und wofür eine Entnahme aus dem Arbeitszeitkonto erfolgt. Restriktive Begrenzungen bei der Freizeitentnahme schränken die Dispositionsfreiheit ebenfalls ein.

■ **Achten Sie auf die Dispositionsfreiheit bei den Ausgleichsmöglichkeiten!**

Bei all diesen Fragen ist der Betriebsrat bzw. die Mitarbeitervertretung im Zuge der Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte zu beteiligen. In der Beratungspraxis zeigte sich, dass die Mitarbeitervertretung sogar ein wichtiger Werber/Initiator für das Thema ‚Lebensarbeitszeitgestaltung‘ sein kann. Aufgrund der zahlreichen Regelungsaspekte ist für die Mitarbeitervertretung, aber auch für die Projektgruppe die Teilnahme an Seminaren und Veranstaltungen zum Thema ‚Arbeitszeitgestaltung‘ lohnend.

■ **Planen Sie für Personalverantwortliche, Arbeitnehmervertretung und die Projektgruppe die Teilnahme an Veranstaltungen zum Thema ‚Arbeitszeitgestaltung‘ ein!**

Die personalwirtschaftliche Perspektive:

Für die Einführung und die betriebliche Praxis der Lebensarbeitszeitgestaltung setzen die vorhandene Altersstruktur, die personellen Ressourcen, die Einsatzflexibilität der Beschäftigten, Qualifizierungsstrukturen und die betrieblichen Karrierewege sowie die Stellenbesetzungen entscheidende Rahmenbedingungen. Zu ergänzen wäre diese Bandbreite zudem um den Faktor der externen Arbeitsmarktsituation.

Hier zeigt sich, dass die Lebensarbeitszeitgestaltung ein Ansatz ist, der gezielte Anpassungen, Handlungsstrategien und konkrete Maßnahmen in personalwirtschaftlichen Angelegenheiten zur Voraussetzung hat. Zunächst zu den alterstrukturellen Bedingungen:

Da die Lebensarbeitszeitgestaltung auf die je nach Alter, Lebenslage und Lebensphase unterschiedlichen Interessen der Beschäftigten setzt, ist eine gemischte Altersstruktur für die Umsetzung von hohem Wert. Beispielsweise kann ein hohes Durchschnittsalter der Belegschaft vielfältige lebensarbeitszeitliche Flexibilitätspotenziale einschränken.

- **Stellen Sie die Altersstruktur der Einrichtung dar!**
- **Überprüfen Sie regelmäßig die Altersstrukturzusammensetzung der Belegschaft!**
- **Entwickeln Sie Strategien für eine gesunde Altersstruktur, damit diese weniger Lücken bei der Altersstrukturzusammensetzung aufweist!**

Aus der Perspektive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können die personellen Ressourcen die Möglichkeiten der Lebensarbeitszeitgestaltung begrenzen. Der Abbau von Zeitguthaben wirft die Frage der Aufrechterhaltung der betrieblichen Abläufe auf, insbesondere bei Tätigkeiten im Bereich personenbezogener Dienstleistungen, die keinen Aufschub erlauben.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter problematisieren die Sicherstellung der Dienstleistungen bzw. die Bedingungen, wenn generell oder in Zeiten geringerer Besetzung wie zu Urlaubszeiten ein Kollege des Arbeitsbereichs eine Blockfreizeit zu nehmen wünscht. Die Beratungspraxis zeigte, dass insbesondere in kleinen Arbeitsteams wie z. B. in der Verwaltung dieses Problem akut ist. Größere Organisationseinheiten, z. B. der Pflegebereich, verfügen dagegen über ein höheres Flexibilitätspotenzial.

Insgesamt erfordert der Abbau von Zeitguthaben, insbesondere während, statt am Ende des Beschäftigungsverhältnisses, im Unternehmen ein differenziertes Personalmanagement. Hier müssen kreative und konsensfähige Lösungen zwischen den betrieblichen Sozialpartnern in Abhängigkeit der betrieblichen, finanziellen und personellen Ressourcen angestrebt werden.

Entsprechende Ankündigungsfristen gegenüber dem Arbeitgeber, z. B. in doppelter Länge der beabsichtigten Blockfreizeit, sind für dieses Problem sehr hilfreich. Derartige Fristen sind notwendig, damit der Arbeitgeber über genügend Zeit verfügt, diese „Lücke“ durch gezielte Maßnahmen wie die Einplanung von Mehrarbeit, Erhöhung von Arbeitszeitbudgets, das Engagement von Aushilfen oder eine Veränderung der Aufgabenverteilung zu überbrücken. Aus der Sicht der Lebensarbeitszeitberatung wird darauf hingewiesen, dass Mehrarbeit und die hiermit verbundenen Belastungen jedoch Risikomomente darstellen, die einer Erwerbsarbeit im Alter entgegenstehen können.

- **Suchen Sie kompromissfähige Lösungen zur Überbrückung personeller Lücken im Zuge der Blockfreizeit eines Beschäftigten!**
- **Vereinbaren Sie Ankündigungsfristen für die Freizeitentnahme aus dem Langzeitarbeitszeitkonto!**

Aus der Sicht der Lebensarbeitszeitberatung ist beim längerfristigen Abbau eines Zeitguthaben eines Beschäftigten darauf zu achten, dass keine überdurchschnittlichen gesundheits- und damit alterskritischen Mehrbelastungen bei den anderen Beschäftigten des Bereichs entstehen.

- **Vereinbaren Sie, dass Freizeitentnahmen nach Möglichkeit nicht in Ferienzeiten fallen!**
- **Achten Sie darauf, dass Blockfreizeiten nicht zu längeren unerwünschten Mehrbelastungen bei den Kolleginnen und Kollegen führen!**
- **Achten Sie darauf, dass die Überbrückung von Blockfreizeiten die individuellen Arbeitszeitarrangements der in der Arbeit verbleibenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Kolleginnen und Kollegen nicht empfindlich stören!**

Generell sollte dem Antrag auf Zeitausgleich nach Möglichkeit in voller Länge stattgegeben werden. Andererseits sollten Alternativlösungen gesucht werden. Kann ein Antrag für eine Blockfreizeit von z. B. 3 Monaten nicht umgesetzt werden, so sollten beide Seiten überlegen, ob nicht eine 2-monatige Blockfreizeit realisierbar ist.

- **Prüfen Sie, ob gegebenenfalls qualifizierte Aushilfskräfte beschäftigt werden können?**

In der Altenpflegeorganisation bestehen im Bereich der Pflege aufgrund der Belegschaftsgröße mehr Flexibilitätspotenziale, da die Beschäftigten zwischen gut und weniger gut besetzten Wohnbereichen „wandern“ können. Derartige gezielte Wechsel können sich positiv auswirken.

Seitens der Arbeitswissenschaft werden gezielte, planbare Wechsel zwischen Pflegeeinheiten vorgeschlagen, um beispielsweise dem Phänomen der begrenzten Tätigkeitsdauer durch einseitige Belastungen oder dem Burnout-Syndrom vorzubeugen. In den unterschiedlichen Pflege-/

Wohnbereichen existieren aufgrund anderer Strukturen, Bewohner, Abläufe etc. auch andere Belastungen, die zunächst einmal weniger beanspruchend und damit entlastend wirken können.

Diejenigen Beschäftigten, die bisher bewusst vorübergehend den Wohnbereich oder sogar in die ambulante Pflege wechselten, beurteilen diesen Schritt überwiegend positiv. Derartige Wechsel erweitern zugleich auch den eigenen Blick für die Organisation des Pflegealltags.

■ **Prüfen Sie die Einsatzflexibilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Kolleginnen und Kollegen hinsichtlich gezielter, planbarer voraussehbarer Wechsel!**

In diesem Zusammenhang ist die Vertretbarkeit bzw. Nicht-Vertretbarkeit einzelner Kollegen in den Arbeitsbereichen entscheidend. Qualifikationsunterschiede schränken die Vertretbarkeit ein. Qualitätsstandards sind zu wahren. In der Pflege kann eine examinierte Fachkraft nur bedingt durch eine nicht examinierte Kraft vertreten werden. Daher sollten die Arbeitsteams, innerhalb derer die Vertretung zu organisieren ist, in ihrer Qualifikationsstruktur sehr homogen sein. Dies unterstreicht die Notwendigkeit gezielter Qualifizierungen, wenn eine Einrichtung sich für die Lebensarbeitszeitgestaltung entscheidet. Qualifizierungen zu einer höheren Tätigkeit, die gegebenenfalls dann nur im Vertretungsfalle ausgeübt werden würde, erhöhen zudem die Laufbahn- und Qualifikationsziele und folglich die Attraktivität des Arbeitsbereichs Altenpflege.

■ **Sorgen Sie dafür, dass gezielte Qualifizierungen die Vertretbarkeit in einzelnen Arbeits- und Funktionsbereichen verbessern!**

■ **Ermitteln Sie die Fort- und Weiterbildungsinteressen in regelmäßigen Personalentwicklungsgesprächen! Schließen Sie Zielvereinbarungen ab!**

■ **Beachten Sie, dass Arbeitszeitregelungen Fort- und Weiterbildungen sowie Zielvereinbarungen unterstützen!**

Zur Überbrückung personeller Lücken durch Blockfreizeiten können auch vielleicht bisher ungewohnte Wege eingeschlagen werden. Zum einen könnte mit Einrichtungen in der Nähe kooperiert werden. Alle Einrichtungen könnten sich hier zu einem Pool zusammenschließen und, unter der Voraussetzung des Einverständnisses des jeweiligen Beschäftigten, personelle Ressourcen „verleihen“. Auf diesem Wege wären Verwaltungs- und Leitungskräfte sowie Beschäftigte kleinerer Funktionsbereiche wie z. B. der Haustechnik nicht von der Lebensarbeitszeitgestaltung ausgeschlossen.

Des weiteren könnten mit dem Arbeitsamt vor Ort die Einführung des Modells der „Job-Rotation“ zur Qualifizierung geeigneter Arbeitsloser und Wiedereinsteiger geprüft werden.

■ **Prüfen Sie Möglichkeiten der Kooperation mit anderen Einrichtungen der Pflege oder anderer personenbezogener Dienstleistungen in der Nähe!**

■ **Informieren Sie sich über arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitische Programme in der Region!**

Abschließend sei daran erinnert, dass in der Lebensarbeitszeitgestaltung ein entscheidendes Potential zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Altenpflege und damit zur Reduzierung von Fehlzeiten und Fluktuation liegt. Im Zuge dessen, ist zu erwarten, so auch die Meinung der Zirkelteilnehmer, dass sich die Personalsituation entspannt.

Die organisatorische Perspektive

Diese Perspektive schließt die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sowie die Arbeitszeitpraxis ein. Ihre Verbesserung sollte ein entscheidendes Ziel für die Altenpflege sein. Allerdings ist zu bedenken, dass die Einführung von Arbeitszeitkonten allein noch nicht zu weitreichenden Verbesserungen führt. Ohne Änderungen in der Arbeitsorganisation bestehen weiterhin Risikobereiche in der Erwerbsbiographie.

Beschäftigungsrisiken müssen daher gezielt mit Maßnahmen einer altersgerechten Arbeits- und Organisationsgestaltung und des Belastungsabbaus vorgebeugt werden, was wiederum durch die Arbeitszeitgestaltung unterstützt werden kann.

Maßnahmen einer altersgerechten Arbeitsorganisation sind in Stichworten gezielte Tätigkeitswechsel zwischen belastenden und weniger belastenden Aufgaben, altersgerechte Aufgabenverteilung im Team, Kürzung von Arbeitszeitzyklen sowie systematische Wechsel zwischen Wohnbereichen oder im Idealfall auch zwischen den Versorgungsformen ambulante, stationäre und Kurzzeitpflege.

Hinsichtlich der Arbeitszeitpraxis erwarten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Arbeitszeitkonten, insbesondere durch Kurzzeitkonten, eine zeitsouveränere, mehr mitbestimmte Arbeitszeitgestaltung. Dies würde für die meisten eine deutliche Verbesserung der zeitlichen Arbeitsbedingungen bedeuten.

Erfahrungsgemäß erhöht die alleinige Einführung von Arbeitszeitkonten jedoch noch nicht die Zeitsouveränität. Damit Arbeitszeitkonten ihre volle Wirkung entfalten können, sind Begleitmaßnahmen im Bereich der Aufbau- und Ablauforganisation sowie im Bereich der Arbeitszeit- und Dienstplangestaltung erforderlich.

Eine möglichst selbstbestimmte Handhabung des Jahresarbeitszeitkontos hat eine stärkere Delegation von Entscheidungen und Verantwortung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. an die Teams zur Voraussetzung. Im Idealfall wären die Arbeitszeitteams als zeitautonome Gruppen zu organisieren statt die zentrale Dienstplangestaltung beizubehalten. Dies könnte zugleich die Einführung der zunehmend geforderten Flexibilisierung und Individualisierung der Pflegeleistungen im Sinne einer stärkeren Bewohnerorientierung begünstigen.

Zeitautonome Gruppen sind eine weiterentwickelte Form von Mehrfachbesetzungssystemen, die in einer dezentralen Aufbauorganisation verankert sind. Diese Gruppe verfügt über die Kompetenz, betriebliche Mindestbesetzungsvorgaben unter Einhaltung gewisser Vorgaben sowie z. B. auch Kernarbeitszeiten sicher zu stellen. Dabei beziehen sich die Besetzungsvorgaben nicht auf den Einzelnen, sondern auf die gesamte Gruppe. Nur durch die Vorgaben und

die Arbeitszeitwünsche der anderen Gruppenmitglieder wird die im übrigen freie Arbeitszeitgestaltung eingeschränkt. Flexible Arbeitszeitbudgets sind ebenfalls selbstverständliche Systembestandteile sowie deren fortlaufende Anpassung an die persönlichen Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Seitens der Einrichtung wären die Teams durch gezielte Fortbildungen für Zeitmanagement und Kommunikationstraining und dergleichen zu unterstützen und zu qualifizieren, damit zeitautonome Gruppen sich entwickeln können. Zugleich sind durch derartige Maßnahmen positive Effekte hinsichtlich eines verbesserten Umgangs mit der Ressource Zeit zu erwarten.

■ **Planen Sie zur Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter prozessbegleitende und Fortbildungsmaßnahmen ein, damit sie mit den neuen Anforderungen und der gestiegenen Verantwortung umzugehen lernen!**

Nur durch ansteigende Qualifikationen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen lässt sich die Übertragung von Verantwortung realisieren.

Wie bereits erwähnt können Guthabenabbau, individuelle Arbeitszeitreduzierungen im Team oder im Funktionsbereich dazu führen, dass bei gleichem Arbeitsanfall dies die übrigen Kollegen als Belastung wahrnehmen. Hier stellen flexible Arbeitszeitbudgets eine gute, von den Beschäftigten akzeptierte Lösung dar. Bereits bestehende Beschäftigungsverhältnisse unterhalb des Umfangs von Vollzeitstellen begünstigen die Einführung von Arbeitszeitbudgets und damit auch die Lebensarbeitszeitgestaltung.

Bei Arbeitszeitbudgets stocken Beschäftigte ihre wöchentliche Arbeitszeit bzw. ihr Arbeitszeitbudget vorübergehend auf. Hierbei sind vielfältige Lösungswege denkbar. Aus der Perspektive der Lebensarbeitszeitberatung und im Interesse der Gesundheitserhaltung sollten bei der Aufstockung der Budgets die Grenzen des Arbeitszeitgesetzes nur in Ausnahmefällen ausgeschöpft werden. Der aufgestockte Stundenumfang kann direkt vergütet werden oder auf ein Arbeitszeitkonto fließen.

- **Prüfen Sie die Möglichkeiten für eine Einführung von flexiblen Arbeitszeitbudgets!**
- **Erfassen Sie gezielt und regelmäßig die Arbeitszeitbedarfe in Abhängigkeit mit außerberuflichen Zeitanforderungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Kolleginnen und Kollegen im Rahmen von Personalentwicklungsgesprächen!**
- **Ermitteln Sie Wunscharbeitszeiten im Rahmen einer Wunschzettelaktion!**

Die finanzwirtschaftliche Perspektive

Wie eingangs erwähnt, werden für eine betriebliche Realisierung der Lebensarbeitszeitgestaltung weniger Barrieren im Sozial-, Arbeits- oder Tarifrecht gesehen, sondern eher in der defizitären Finanzsituation aufgrund der Refinanzierungsbedingungen und Budgetrestriktionen.

Dies bringt die Klärung der Finanzfrage auf die Tagesordnung. Schon allein aufgrund der Einführungs- und Verhandlungskosten ist die Lebensarbeitszeitgestaltung keine kostenneutrale

Maßnahme. Jedoch können die vielfältigen und auch finanziellen Vorteile diesen Nachteil später ausgleichen. Ferner sei erwähnt, dass solange es sich beim Ansparen von Zeitwerten auf dem Langzeitarbeitszeitkonto um originäre, monatliche Einkommensbestandteile handelt, die direkt mit einer Arbeitsleistung zusammenhängen und im Personalkostenbudget kalkuliert wurden, die Lebensarbeitszeitgestaltung für die Einrichtung keinen finanziellen Mehraufwand darstellt.

Da zudem das Einkommen während einer Blockfreizeit in der Regel nicht vom Unternehmen aufzuwenden ist, sondern sich aus Vorleistungen des Beschäftigten ergibt, ließe sich mit dem, bei gleichbleibendem Personalbudget, sonst bezahlten Gehalt gegebenenfalls eine Vertretung finanzieren.

■ Nehmen Sie eine Überprüfung der betrieblichen finanziellen Rahmenbedingungen vor!

Für den Einstieg in die Lebensarbeitszeitgestaltung mit Langzeitarbeitszeitkonten ist eine Analyse und Prüfung der finanziellen Zusammenhänge unausweichlich. Die folgenden hier angesprochenen Aspekten geben einen kurzen, aber garantiert nicht vollständigen Eindruck zum finanziellen Bedingungsgefüge.

Jede Einrichtung sollte selbst ihre finanziellen Rahmenbedingungen für eine Einführung von Langzeitarbeitszeitkonten ausloten. Denn, dies zeigte sich bei der Beratung, verfügen die Einrichtungen über unterschiedliche finanzielle Möglichkeiten und auch Ansichten in Bezug auf ihre betriebsspezifischen Handlungsressourcen. Ein gewisser Pioniergeist ist hierbei von Nutzen!

Insbesondere wenn Zeitguthaben für eine Verkürzung der Lebensarbeitszeit oder für weitere Versorgungsansprüche z. B. im Rahmen von Altersteilzeit eingesetzt werden können, sind wichtige „Sparvertragsmodalitäten“ zu klären:

**■ Vereinbaren Sie die Absicherung eines Arbeitszeitguthabens gegen Insolvenzfolgen!
■ Regeln Sie den Fall einer vorzeitigen Vertragsauflösung!**

Grundlegende Bedingungen für die Sicherung gegen Konkurs beschreibt das Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen (§ 7a SGB XI) und das 4. Euro-Einführungsgesetz. Eine Absicherung hat zu erfolgen, wenn das Langzeitarbeitszeitkonto einen Betrag in Höhe des dreifachen der monatlichen Bezüge bei einem über 27 Monate liegenden Ausgleichszeitraum aufweist. Für eine Auswahl geeigneter Modelle der Insolvenzsicherung verweisen wir auf die Broschüre „Die Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben“ des Ministeriums für Arbeit und Soziales, Qualifikation des Landes Nordrhein-Westfalen (2000b).

Die Verzinsung von Arbeitszeitguthaben ergibt sich aus einer quasi natürlichen Verzinsung über Lohnsteigerungen.

■ Zahlen Sie die Zeitwerte des Arbeitszeitkontos jeweils zum aktuellen Stundenlohn aus!

Je nach am Kapitalmarkt gewählter Anlageform für das Langzeitarbeitszeitkonto ergibt sich ein zusätzlicher Zinsertrag, der zwischen Unternehmen und Betrieb aufgeteilt oder zur Finanzierung der Kontoverwaltungen etc. genutzt werden könnte. Eine weitere Verzinsung von Guthaben auf Lebensarbeitszeitkonten muss seitens der Einrichtung nicht gewährleistet werden. Diese Fragestellung erübrigt sich aufgrund des Prinzips der Freiwilligkeit, denn der Beschäftigte hatte die Wahl zwischen Gehalt oder Freizeit. D.h., der Beschäftigte sieht den eigentlichen Wert einer angesparten Arbeitsstunde weniger im Geldwert, sondern im Zeitwert (Freizeit). Mit anderen Worten: Eine weitere quasi natürliche Verzinsung für den Beschäftigten liegt in den späteren – finanziell abgesicherten – Freizeitvorteilen.

■ Klären Sie die Möglichkeiten einer Gutschrift von Überstunden, Mehrarbeit, Urlaubs- und Arbeitszeitverkürzungstagen auf dem Langzeitarbeitszeitkonto!

Bei Gutschriften von Zeiten, deren finanzieller Gegenwert im Budget ursprünglich nicht kalkuliert wurde, ist es im Interesse der Beschäftigten und auch im Interesse der Einrichtung zu klären, ob Einrichtungen über Finanzen verfügen, den äquivalenten Geldwert zurückzustellen und in einer Anlage zu verbuchen. Dieser Vorgang ist wichtig, denn Unternehmungen können selten im Voraus wissen, wie sich die Zahlungsfähigkeit entwickeln wird. Zur Vermeidung späterer Zahlungsengpässe bei Inanspruchnahme des Zeitguthabens ist eine Rückstellung unumgänglich.

Zur Lösung dieser Finanzierungsfrage verfügen die Einrichtungen aufgrund der Größe und Bonität über unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten. Stellt sich die Gutschrift dieser Zeit als nicht möglich heraus, so sollte dies nicht die Abkehr von der Lebensarbeitszeitgestaltung mittels Langzeitarbeitszeitkonten bedeuten. Es besteht immer noch die Möglichkeit, Zeitguthaben über die Gutschrift originärer Einkommensbestandteile aufzubauen.

Abschließend sei jedoch die Bemerkung erlaubt, dass bezüglich der Sicherung von Arbeitszeitguthaben externe Anlageformen gewählt werden sollten. Angesichts der Verhandlungsposition der Einrichtungen gegenüber der Pflegekassen stellen Rückstellungen in den Bilanzen keine angemessene Anlage dar.

Resümee

Der vorliegende Handlungsleitfaden sollte Anregungen und Strategien dafür bieten, dass sich Personalverantwortliche und Interessenvertretungen selbst auf den Weg machen und die betrieblichen Gestaltungspotenziale für eine Neuorganisation der Lebensarbeitszeitgestaltung erkunden.

Der Entschluß zur Einführung eines betrieblichen Lebensarbeitszeitmanagements bedeutet den Beginn eines umfassenden Gestaltungsprozesses, der von der Leitung, Belegschaft und Mitarbeitervertretung sehr viel Engagement und auch Pioniergeist verlangt. Langfristig wird dieser Weg jedoch gute Ergebnisse für die Entwicklung der Unternehmung bereithalten.

Von Bedeutung ist, dass die Lebensarbeitszeitgestaltung als ein fortdauernder Prozess angelegt wird und immer den sich wandelnden Präferenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie den aktuellen betrieblichen Erfordernissen angepaßt wird. Auf der Ebene der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters erstreckt sich dieser Prozess im Idealfall vom Einstieg in den Beruf/Betrieb bis zur Beendigung des Erwerbslebens.

Da bei der Erstellung eines Konzeptes nicht von vornherein alle Änderungsaspekte und möglichen Stolpersteine bekannt sind, ist zu empfehlen, erste Entwürfe neuer Lebensarbeitszeitmodelle zunächst in einem ausgewählten Bereich zu erproben. Dies setzt voraus, dass alle Beteiligten sich über den Bereich und die Dauer der Erprobung verständigen sollten. Auch bei der künftigen Auswertung dieser Testphase sowie bei den Änderungsvorschlägen sind wieder die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Kolleginnen und Kollegen miteinzubeziehen.

Lebensarbeitszeit-Check für die stationäre Altenpflege

F. Frerichs, P. Gloddek und K. Krämer

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

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.

Checkliste zur Einführung von Lebensarbeitszeitmodellen

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.

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 Potenziale 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"/>
---	--------------------------	--------------------------

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.

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?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein

- | | | | |
|----|---|--------------------------|--------------------------|
| 5. | Ist in Ihrer Einrichtung die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat so gut, dass für beide Seiten eine tragfähige Lösung zu erwarten ist? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | ja | nein |

Summe der **A** und **B** Antworten

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.

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

Summe der **A** und **B** Antworten

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.

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?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
6.	Könnte der Fort- und Weiterbildungsbedarf durch Flexibilisierung der Arbeitszeit besser gedeckt werden?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
7.	Ist eine gegenseitige Vertretung der Mitarbeiterinnen aufgrund unterschiedlicher Qualifikationen schwierig?	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
Summe der A und B Antworten		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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 praktiziertem Arbeitszeitmodell hin, bzw. zeigt auf, welchen weiteren Flexibilisierungsbedarf die MitarbeiterInnen haben.

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"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
6.	Arbeiten die WohnbereichsleiterInnen nur im Frühdienst? (ohne Anweisung der Geschäftsführung bzw. der Heimleitung)	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
7.	Wird von einigen MitarbeiterInnen die Ausgleichsregelung für die Wochenendarbeit (jedes zweite Wochenende frei) nicht eingehalten?	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
Summe der A und B Antworten		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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.

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"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
6.	Werden bei der Dienstplanung die Freizeitwünsche der MitarbeiterInnen berücksichtigt?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
7.	Fallen regelmäßig Überstunden an?	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
8.	Muss bei jeder Veränderung der Dienstplan vollkommen umgestellt werden?	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
9.	Entstehen in der Mittagszeit extrem lange Überlappungszeiten bei voller Personalbesetzung?	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja

10. Erlaubt der Arbeitsanfall, dass die geplanten Arbeitszeiten normalerweise eingehalten werden?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
11. Können die MitarbeiterInnen auf Wunsch von Vollzeit- auf Teilzeitarbeit wechseln?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein

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

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.

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"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
6. Enthält Ihr Tarifvertrag für die Begleichung der Mehrarbeit eine Sonderregelung?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein

7.	Kann die Differenz zur vereinbarten Wochenarbeitszeit auf einem Zeitkonto verrechnet werden?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
8.	Kann die angesparte Mehrarbeit durch Freizeit ausgeglichen werden?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Summe der A und B Antworten		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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 Qualifikationspotenziale des Altenpflegepersonals durch die Einrichtung gefördert werden.

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"/>

Mitarbeiterbefragung

Dieser Fragebogen für eine Mitarbeiterbefragung bietet Unterstützung dahingehend, lebensarbeitszeitliche Flexibilitätspotenziale sowie Flexibilisierungsbedarfe innerhalb der Belegschaft zu ermitteln. Zugleich dient er dazu, die seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfahrenen arbeitszeitlichen Belastungen und Beanspruchungen zu ermitteln, aus denen wichtige Hinweise für eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung abgeleitet werden können.

Angaben zur Person

Alter

Geschlecht

Familienstand

- Verheiratet; ledig mit fester Partnerbeziehung; ledig ohne feste Partnerbeziehung; alleinerziehend; verwitwet/geschieden

In Ihrem Haushalt leben...

- Kein Kind; Kinder im Alter unter sechs Jahren; Kinder zwischen sechs & 16 Jahren; Kinder über 16 Jahren

Tätigkeit des/der (Ehe-) Partners/in

- Geht zur Schule/studiert; absolviert eine andere Ausbildung; ganztags erwerbstätig; teilzeitbeschäftigt; Hausfrau/Hausmann; arbeitslos; sonstiges

Höhe des Haushalts-/Familieneinkommens (netto)

- Bis 2.500 DM; über 2.500 DM bis 3.500 DM; über 3.500 DM bis 4.500 DM; über 4.500 DM; kann ich nicht schätzen

Schulabschluss

- Hauptschule; Realschule; Abitur

Angaben zum Arbeitsplatz

Arbeitsbereich

- Pflege; Hauswirtschaft & Küche; Verwaltung; Sozialer Dienst; Sonstige

Berufliche Qualifikation

- Pflegehilfskraft; examinierte/r Altenpfleger/in (3-jährige Ausbildung); Alten- und Krankenpflegehelfer/in (1-jährige Qualifikation); Krankenschwester/Pfleger

Angaben zur Berufserfahrung

- Anzahl der Jahre insgesamt; Anzahl der Jahre in dieser Einrichtung

Ich arbeite als...

- Vollzeitkraft; Teilzeitkraft: ___ Stunden pro Woche; ehrenamtliche Kraft; Zivildienstleistender/ Freiwilliges Soziales Jahr/ABM-Kraft

In welchen Schichten arbeiten Sie?

- nur im Frühdienst; nur im Spätdienst; als Dauernachtwache; im Wechselschichtdienst (ohne Nachtwache); im Wechselschichtdienst (mit Nachtwache)

Machen Sie regelmäßig Überstunden?

- Ja; Nein

Wie werden geleistete Überstunden bei Ihnen überwiegend ausgeglichen?

- Durch Freizeit; durch eine Vergütung; gar nicht

Was bevorzugen Sie zum Ausgleich der Überstunden?

- Freizeitausgleich; Vergütung

Wie viele Minuten benötigen Sie durchschnittlich für *einen* Weg zur Arbeit

• **Angaben zur Lebenssituation**

Aus welchem Grund haben Sie Ihre Berufstätigkeit unterbrochen oder würden Sie dies tun (mehrere Nennungen möglich!)

- Schwangerschaft/Kindernerziehung; andere familiäre Gründe (wie Pflege, Hausbau etc.); gesundheitliche Probleme; Burn-out; Qualifizierung; um andere Erfahrungen zu sammeln (wie Reisen, Hobbys); Sonstiges

Pflegen oder betreuen Sie in Ihrer außerberuflichen Zeit eine/n Angehörige/n?

- Ja; nein

Wie viel Zeit nimmt die Pflege bzw. Betreuung am Tag in Anspruch?

- ___ Stunden pro Tag

Wie sieht ein Tag bei Ihnen im Allgemeinen aus?

- ___ Stunden Berufstätigkeit; ___ Stunden Hausarbeit/Betreuung der Familie; ___ Stunden Freizeit; ___ Stunden Schlaf

Stellen Sie sich vor, Sie hätten mehr Freizeit. Wie würden Sie dieses Plus an Freizeit verwenden? (Mehrere Nennungen möglich!)

- Persönlich lernen und weiterbilden (ohne direkten Bezug zum Beruf); gesellschaftliches oder politisches Engagement (Initiative, Verein, Verband, Kirche etc.); „social life“ (Kneipe, Freunde treffen etc.); Kino, Theater, Konzerte oder weitere kulturelle Veranstaltungen; künstlerische Aktivitäten; Sport treiben; Sonstiges

• **Angaben zur Arbeitssituation**

Aussagen zu Arbeitszeitregelungen, Arbeitsbedingungen etc.

- Ich bin mit meiner Arbeitszeit zufrieden:
trifft absolut zu; trifft zu; weder noch; trifft nicht zu; trifft absolut nicht zu
- Ich kann ausreichend Einfluss auf meinen Dienstplan nehmen:
trifft absolut zu; trifft zu; weder noch; trifft nicht zu; trifft absolut nicht zu
- Mein Dienstplan erfordert stets aufwendige Absprachen im privaten Bereich:
trifft absolut zu; trifft zu; weder noch; trifft nicht zu; trifft absolut nicht zu
- Durch die Arbeitszeiten bin ich in den Freizeitmöglichkeiten eingeschränkt:
trifft absolut zu; trifft zu; weder noch; trifft nicht zu; trifft absolut nicht zu
- Mein Privatleben leidet unter der unregelmäßigen Arbeitszeit:
trifft absolut zu; trifft zu; weder noch; trifft nicht zu; trifft absolut nicht zu
- Ich brauche nach der Arbeit viel Zeit zur Erholung:
trifft absolut zu; trifft zu; weder noch; trifft nicht zu; trifft absolut nicht zu

Mich belastet...

- die Länge der täglichen Arbeitszeit:
nie; selten; manchmal; häufig; sehr häufig
- die Unregelmäßigkeit der Arbeitszeit:
nie; selten; manchmal; häufig; sehr häufig
- die Schichtarbeit:
nie; selten; manchmal; häufig; sehr häufig
- häufige Überstunden:
nie; selten; manchmal; häufig; sehr häufig
- Pausen durcharbeiten zu müssen:
nie; selten; manchmal; häufig; sehr häufig

Aussagen zum Bedarf an Qualifizierung, Gesundheitsförderung, Weiterbildung

- Für meine Arbeit fühle ich mich ausreichend qualifiziert:
ja; nein; teils-teils
- In meinem Beruf habe ich genügend Zeit für regelmäßige Fort- und Weiterbildungen:
ja; nein; teils-teils
- Für mich persönlich sehe ich einen Bedarf an Gesundheitsförderungsmaßnahmen, um meine Arbeit sicher und gesundheitsschonend ausüben zu können:
ja; nein; teils-teils

Aussagen zu Veränderungswünschen hinsichtlich Arbeitszeit und Flexibilisierungsbedarf

- Ich habe den Wunsch nach verlängerter Wochenarbeitszeit:
ja; nein
- Ich habe den Wunsch nach reduzierter Wochenarbeitszeit:
ja; nein
- Ich habe den Wunsch nach mehr und/oder längeren Pausen:
ja; nein
- Ich habe den Wunsch nach mehr und/oder längeren Freizeitblöcken:
ja; nein
- Ich habe den Wunsch nach mehr Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung (z. B. in Form von informellen Regelungen bzgl. des Dienstbeginns und des Dienstendes, kurzfristigem Tausch der Dienste untereinander, Anhäufen der Monatsarbeitszeit und dann Blockfreizeit):
ja; nein
- Ich habe den Wunsch nach einer kontinuierlichen und vorausschauenden bzw. überschaubaren Arbeitszeitgestaltung wie beispielsweise wöchentlicher, monatlicher oder quartalsmäßiger Wechsel von Schichten oder Wochenenddiensten im 3-Wochen-Rhythmus:
ja; nein
- Wie viele Wochenarbeitsstunden sind für mich ideal, um mich weniger beansprucht durch meine Tätigkeit zu fühlen?
___ Std./Woche

Welche Wünsche und Erwartungen haben Sie an künftige Arbeitszeiten?

Offene Frage

Zehn good-practice-Beispiele

1. Beispiel

Unternehmen:	Kuratorium ‚Wohnen im Alter‘, München
Branche:	Soziale Dienstleistungen, Altenpflege
Einrichtungsgrund:	Über die Verfügbarkeit von Sabbaticals die Attraktivität des Arbeitgebers steigern.
Zielgruppe:	Mitarbeiter, deren Arbeitsplatz durch eine Vertretung besetzt werden oder unbesetzt bleiben kann
Modell:	Arbeitszeitmodell mit Langzeitkonto in Kombination mit Wahl-arbeitszeit

Das Modell unterteilt sich in eine Anspar- und in eine Freizeitphase.

In der **Ansparphase** legt sich der Mitarbeiter auf eine **Grundarbeitszeit** fest, nach der sich die Höhe seines Gehaltes richtet (z. B. Grundarbeitszeit 35 Stunden die Woche). Zusätzlich legt sich der Mitarbeiter auf eine über die Grundarbeitszeit hinausgehende regelmäßige durch ihn **zu leistende Arbeitszeit** fest. Die maximale Arbeitszeit liegt bei 38,5 Stunden. Die Differenz zwischen Grundarbeitszeit und zu leistender Arbeitszeit muss mindestens 5 % der Grundarbeitszeit betragen (z. B. 3,5 Stunden) und wird auf einem Konto festgehalten. Das Zeitguthaben darf maximal der Höhe der Jahressollarbeitszeit eines Vollzeitbeschäftigten entsprechen.

Für die **Freizeitphase** legt der Mitarbeiter zunächst die **Sollarbeitszeit** und damit die Höhe seines Einkommens während der Freistellung fest. Diese Sollarbeitszeit kann von der Grundarbeitszeit der Ansparphase abweichen, darf jedoch zur Wahrung des Sozialversicherungsschutzes nicht unter 18 Stunden pro Woche fallen.

Die Dauer des Sabbaticals wird durch die Sollarbeitszeit bestimmt: Bei einer Sollarbeitszeit von z. B. 25 Stunden werden im Zuge eines 26-wöchigen Sabbaticals 650 Stunden (25 Stunden mal 26 Wochen) auf dem Langzeitkonto abgebaut bzw. entspart. Diese 650 Stunden können beispielsweise bei einer wöchentlichen Anspardeit von 8,5 Stunden (z. B. Grundarbeitszeit von 30 Wochenstunden und 38,5 Stunden zu leistende Arbeitszeit, Differenz 8,5 Stunden) in einem Zeitraum von 76,5 Wochen angespart werden.

Der Mitarbeiter muss die Anspardauer sowie den Zeitpunkt seines Langzeiturlaubs nicht schon bei Beginn der Ansparphase festlegen. Das Sabbatical sollte bis zu drei Monate vor Beginn angekündigt werden.

2. Beispiel

Unternehmen:	Alfried Krupp Krankenhaus, Essen
Branche:	Krankenpflege
Einrichtungsgrund:	Neuregelung des Nachtdienstes
Zielgruppe:	Mitarbeiter der Station Hals-Nasen-Ohren
Modell:	Verkürzung der Nachtarbeitszeit & -phase, Arbeitszeitkonto

Ausgangspunkt für die neuen Dienstzeiten war das Ziel, den Nachtdienst (ND), insbesondere auch von Dauernachtwachen, neu zu regeln und dabei arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse umzusetzen. Geändert werden sollten die überlangen Dienste, die fehlende Pause und die langen Dienstfolgen. Hierbei ergaben sich auch Ansätze zur Verbesserung der Arbeitsorganisation, die auch den Tagdienst (TD) betrafen, so dass neue Dienstzeiten mit entsprechender Sollbesetzung erarbeitet wurden.

Veränderungen im Nachtdienst: Verkürzung des ND auf 9 h plus 30 Minuten bezahlter Pause statt zuvor 10 h plus 45 Minuten bezahlter Pause. Zur Einhaltung der Pause gibt es einen Pausenkorridor von 0.30 – 3.00 Uhr, indem die Nachtwache von einer Pausenvertretung abgelöst wird. Die Pause kann in einem Pausenraum verbracht werden. Vollzeitätige und teilzeittätige (Dauer-) Nachtwachen dürfen maximal nur 4 Nächte in Folge arbeiten. Wünsche der Nachtwachen werden berücksichtigt und der Planungshorizont ist verlängert. Nächte, die nicht von Dauernachtwachen abgedeckt werden können, werden vom TD übernommen. Alle Pflegekräfte sollen am ND beteiligt werden, nur Mütter mit kleinen Kindern werden nicht im ND eingesetzt. Der ND wird von der Station geplant.

Für immer Nachtdienst?: Für alle Nachtwachen besteht das Angebot eines befristeten Schnuppereinsatzes im TD. Für Nachtwachen wurde das Recht, generell wieder in den TD zurückzukehren, vereinbart, was mit einer systematischen Einarbeitungszeit eingeleitet wird.

Veränderungen im Tagdienst: Die Verkürzung des ND erforderte veränderte Dienstzeiten im TD, der 7,7 h plus 30 Minuten unbezahlter Pause umfasst. Zur Minimierung von Überbesetzungen oder belastenden Überstunden durch schwankenden Personalbedarf wird der Personaleinsatz stärker auf die Anforderungen der Patienten abgestimmt. Zugleich verfügen die Mitarbeiter über mehr Flexibilität und Handlungsfreiheit im Umgang mit ihrer Arbeitszeit.

Eckpunkte des Arbeitszeitkontos: Das Dienstende vom Früh- & Spätdienst kann vorgezogen werden, wenn die Mindestbesetzung gewährleistet ist und der aktuelle Arbeitsanfall eine geringere Personalbesetzung erlaubt. Stationsleitung und Mitarbeiter stimmen gemeinsam über ein vorgezogenes Dienstende ab. Im Rahmen der Dienstplanung werden ganze Dienste eingeteilt. Bei vorgezogenem Dienstende fallen Minusstunden an, die auf einem individuellem Arbeitszeitkonto verbucht werden. 8 Minusstunden ergeben einen Ausgleichsdienst von 7,7 h (Faktorisierung), der innerhalb von 2 Monaten geleistet werden soll. Auf dem Konto können maximal 24 Minusstunden angesammelt werden. Ein abgestuftes Verfahren regelt die Aus-

gleichsdienste. Diese sind erstens bei absehbarem Bedarf in der Planung des Folgemonats einzubeziehen. Oder sie sind bei Bedarf mit einer Vorankündigungsfrist von vier Tagen einzuplanen. Zuletzt können sie von heute auf morgen eingeplant werden. Nach Möglichkeit soll keiner aus dem Frei geholt werden.

3. Beispiel

Unternehmen:	Hewlett-Packard GmbH, Böblingen
Branche:	Soft- und Hardwarehersteller
Einrichtungsgrund:	Motivation der Mitarbeiter
Zielgruppe:	alle Mitarbeiter
Modell:	auf Langzeitkontenregelungen basierender Langzeit-Freizeit-Speicher

Grundgedanke dieses Arbeitszeitmodells ist das für Langzeitkonten gängige Prinzip, wonach die vertragliche Arbeitszeit der durchschnittlich geleisteten Arbeitszeit entspricht. In der Phase des Ansparens liegt die geleistete Arbeitszeit über und beim Abbau liegt diese unter der vertraglichen Arbeitszeit.

Die wöchentliche Vertragsarbeitszeit beträgt 37,5 Stunden, wobei alle Vollzeitbeschäftigten 40 Stunden pro Woche arbeiten. Die wöchentliche Differenz von 2,5 Stunden wird auf dem persönlichen Arbeitszeitkonto gutgeschrieben. Nach Absprache mit dem Vorgesetzten und unter Berücksichtigung betrieblicher Belange kann der Mitarbeiter seine angesparte Zeit stunden- oder tageweise nutzen. Ferner können die Zeitguthaben auch über einen längeren Zeitraum angespart und unter Einhaltung von Ankündigungsfristen in Form von längeren Freizeitblöcken, für einen gleitenden oder vorzeitigen Ruhestand ausgeglichen werden.

4. Beispiel

Unternehmen:	Hoogovens Aluminium Hüttenwerk GmbH, Voerde
Branche:	Metallindustrie
Einrichtungsgrund:	Mehr Arbeit jetzt, Vorruhestand und bezahlte Freizeit später zur Kompensation der tariflichen Arbeitszeitverkürzungen in der westdeutschen Metallindustrie und zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit
Zielgruppe:	alle Mitarbeiter des vollkontinuierlichen Schichtsystems
Modell:	Jahresarbeitszeitkonto, Lebensarbeitszeitkonto

Das Hüttenwerk gewährt die tariflich vereinbarte Arbeitszeitverkürzung (35 h seit 1.10.95) erst unmittelbar vor dem Ruhestand oder als bezahlten Freizeitblock von mindestens drei Monaten.

Grundlagen: Im 4-Schicht-Modell beträgt die wöchentliche Arbeitszeit im Durchschnitt von 4 Wochen 39,6 Stunden pro Woche (7,5 h mal 5,28 Wochen). Die Differenz von 4,6 h zur tarifvertraglichen Arbeitszeit wird für jeden Mitarbeiter auf einem persönlichen Arbeitszeitkonto erfasst. An Urlaubs- und Krankheitstagen wird auf diesem Konto keine Zeit gutgeschrieben. Mehrarbeitszuschläge werden auf die 4,6 h nicht gezahlt, da die 35 h langfristig erreicht wird. Auf diese Weise ergibt sich pro Mitarbeiter und Jahr ein Anspruch von 28 Freischichten, von denen nur noch maximal 22 pro Jahr genommen werden können. D.h. die verbleibenden mindestens sechs Freischichten werden auf das individuelle Lebensarbeitszeitkonto übertragen.

Dispositionsbefugnis: Von den 22 im Verlaufe eines Jahres verfügbaren Freischichten kann der Mitarbeiter 12 Freischichten selbst disponieren und rechtzeitig vor Beginn eines Kalenderjahres in Absprache wie Urlaub verplanen, so dass im Jahresdurchschnitt die 5-Tage Woche je Mitarbeiter realisiert wird. Zwei Freischichten sind kurzfristig disponibel. Der Mitarbeiter kann einen Teil des in seiner Dispositionsbefugnis liegenden Zeitguthabens freiwillig aus dem Jahresarbeitszeitkonto auf sein persönliches Lebensarbeitszeitkonto übertragen. 8 Freischichten liegen in der Disposition des Arbeitgebers. Das nicht vom Betrieb verfügte Zeitguthaben wird am Ende des Jahres auf das Lebensarbeitszeitkonto übertragen.

Lebensarbeitszeitkonto: Die Inanspruchnahme des Zeitguthabens erfolgt in Form von bezahlter Freistellungen. D.h., dass bei der Inanspruchnahme das Arbeitsverhältnis mit allen Rechten und Pflichten, ausgenommen die Pflicht zur Arbeitsleistung, fortbesteht. Die Entlohnung richtet sich nach dem aktuellen monatlichen Entgelt. Ansprüche des Mitarbeiters aus dem Arbeitsverhältnis (Sonderzahlungen, Urlaubsgeld und betriebliche Altersversorgung) bleiben erhalten. Krankheit während der Inanspruchnahme von Zeitguthaben unterbricht die Freizeitnahme. Es können keine einzelnen Tage entnommen werden.

Möglichkeiten des Vorruhestands: Mittels des Lebensarbeitszeitkontos (LAZK) sollen Mitarbeiter vorzeitig oder gleitend in den Ruhestand treten. Ein Gleiten in den Ruhestand bedeutet, dass entsprechend den betrieblichen Erfordernissen beispielsweise zwei Mitarbeiter durch Paarbildung nur noch die halbe tarifliche Arbeitszeit arbeiten und vergütet bekommen. Die Ein-

kommensdifferenz wird durch Abbau des Zeitguthabens vom LAZK kompensiert. Durch Reduzierung des monatlichen Entgelts kann das Zeitguthaben gestreckt werden. Eine vorzeitige Entnahme, meist Wunsch jüngerer Mitarbeiter, kann nur im zusammenhängenden Block von mindestens 3 Monaten erfolgen.

Kombination mit Altersteilzeit: Ab einem Freizeitanpruch von 1 Monat auf dem LAZK kann der Mitarbeiter diese in eine Altersteilzeitregelung einbringen.

5. Beispiel

Unternehmen:	Altenzentrum Klarastift, Münster
Branche:	Soziale Dienstleistungen, Altenpflege
Einrichtungsgrund:	Entwicklung eines flexiblen Arbeitszeitmodells zur Gestaltung individueller Freiräume von Berufs- und Lebensplanung innerhalb betrieblicher Rahmenbedingungen
Zielgruppe:	in der Pilotphase nur Mitarbeiter der Pflege & Wäscherei
Das Modell:	Zeitkonto mit Ampelphase

Maximale Ansparmöglichkeit: Grundsätzlich kann jeder Mitarbeiter für eine gerechte Behandlung in Bezug auf Kontoansparmöglichkeiten der Voll- und Teilzeitkräfte nur bis zu 10 % seiner wöchentlichen vertraglichen Arbeitszeit ansparen.

Kontogrenzen = Ampelphasen: Ein Mitarbeiter mit einer einzelvertraglichen wöchentlichen Arbeitszeit von 38,5 h kann im Rahmen eines Halbjahreskonto (Jahreskonto) maximal 80 Stunden (160 Stunden) ansparen (38,5 h mal 10 % Anspargrenze mal 26 (52) Wochen minus 20 % Ausfallzeiten \approx 80 (160) Stunden). Für den gleichen Mitarbeiter gilt eine Grenze der Zeitschulden von 35 Stunden. Seine Ampelphasen gestalten sich wie folgt:

Kontoaufbau:	Grüner Bereich (75 %)	+ 0 bis 60 Stunden
	Gelber Bereich (75 – 90 %)	+ 60 bis 72 Stunden
	Roter Bereich (über 90 %)	+ 73 bis 80 Stunden
Kontoabbau:	Grüner Bereich (75 %)	– 0 bis 26 Stunden
	Gelber Bereich (75 – 90 %)	– 26 bis 31 Stunden
	Roter Bereich (über 90 %)	– 31 bis 35 Stunden

Möglichkeiten des Kontoaufbaus: Arbeitsstunden an Feiertagen, Mehrarbeits- u. Überstunden, in Zeit umgerechnete Zuschläge, AZV-Tag, in Zeit umgerechnete Zulagen und Überstundenzuschläge und in Zeit umgerechnete Gratifikationen. Der Aufbau der Kontostunden darf nur aus dienstlichen/betrieblichen Erfordernissen entstehen.

Möglichkeiten des Kontoabbaus: Freinahme einzelner Stunden, einzelner Tage z. B. für verlängerte Wochenenden oder blockfreier Zeiten. Der Abbau richtet sich nach den Wünschen der Mitarbeiter. Die Ankündigungsfristen für einen Kontoabbau liegen je nach Höhe der beabsichtigten Stundenentnahme zwischen 0 Arbeitstagen und 4 Wochen.

Handhabung: 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 PDL, die die Konten dann dem BR zur Kenntnisnahme und Zustimmung vorlegt. Die Mitarbeiter des Pflegebereichs können autonom im Team das ihnen zur Verfügung stehende Zeitbudget einteilen. Grundlage

des Zeitbudgets 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.

Begleitmaßnahmen: Erstellung eines Anforderungsprofils für eine Dienstplan-EDV; Überprüfung der Einsatzmöglichkeiten von Intranet im AKL; Überarbeitung des Tätigkeitskatalogs von Zivildienstleistenden; fachspezifische Fortbildungen; Informationsveranstaltungen.

6. Beispiel

Unternehmen:	Condat GmbH, Berlin
Branche:	Datenverarbeitung
Einrichtungsgrund:	Bindung motivierter und zufriedener Mitarbeiter
Zielgruppe:	alle Mitarbeiter
Modell:	eigenverantwortliche Arbeitszeitgestaltung, Recht auf befristete Teilzeit und Option Langzeiturlaub

Das Recht auf befristete Teilzeit sowie die Option Langzeiturlaub stellen einen Anspruch des Mitarbeiters gegenüber dem Unternehmen dar.

Recht auf befristete Teilzeit: Alle haben das Recht, ihre Wochenarbeitszeit stufenlos, mit 3 Monaten Ankündigungsfrist, von den meist üblichen 40 h auf 30 h für bis zu 18 Monate zu reduzieren. In der Bandbreite von 40 h bis 30 h kann jede Arbeitszeit gewählt werden. Der Mitarbeiter kann zwischen 2 Optionen bezüglich einer Verteilung des verringerten Arbeitszeitvolumens wählen:

- Verkürzung der Tagessollarbeitszeit oder Option Langzeiturlaub.

Option Langzeiturlaub: Alle können durch vorübergehenden Gehaltsverzicht Langzeiturlaube von bis zu 6 Monaten Dauer ansparen, deren Lage 6 Monate vor Beginn einvernehmlich festgelegt werden soll. In der Ansparphase arbeitet der Mitarbeiter 40 Stunden und bekommt 30 h (je nach Wahl) bezahlt. Die Differenz zwischen der bezahlten und der eingeteilten Arbeitszeit wird auf dem Langzeiturlaubskonto bis zu maximal 1.000 Stunden gutgeschrieben. Überstunden sollen nur auf Antrag auf das Langzeiturlaubskonto umgebucht werden.

7. Beispiel

Unternehmen:	debis
Branche:	industrielle Dienstleistungen
Einrichtungsgrund:	serviceorientierte Arbeitszeiten
Zielgruppe:	alle Mitarbeiter
Modell:	lebensalterdifferenzierte Arbeitszeit, Arbeitszeitbudgets, 5-Jahres- & Langzeitkonto

Der Ergänzungstarifvertrag für debis ermöglicht unterschiedliche Arbeitszeitmodelle.

Lebensalterdifferenzierte Arbeitszeit: Die Regelarbeitszeit für Vollzeitbeschäftigte umfasst 40 h. Ab dem 50. Lebensjahr wird die Regelarbeitszeit wie folgt differenziert:

- bis zur Vollendung des 49. Lebensjahres umfasst die Arbeitszeit 40 h
- bis zur Vollendung des 52. Lebensjahres umfasst die Arbeitszeit 38 h
- bis zur Vollendung des 54. Lebensjahres umfasst die Arbeitszeit 36 h
- ab dem 55. Lebensjahr umfasst die Arbeitszeit 35 h.

Mit der kürzeren Arbeitszeit entsteht **kein Entgeltverlust**. Ältere Arbeitnehmer können sich entscheiden, ob sie Wochenarbeitszeitverkürzung als Freizeit beanspruchen wollen oder bei Beibehaltung der bisherigen Arbeitszeit gleichwertige Zeitguthaben zum vorzeitigen Ausscheiden auf einem Langzeitkonto verbuchen wollen.

Arbeitszeit-Budget: Es besteht die Möglichkeit freiwillig, von der tariflichen Regelarbeitszeit nach oben oder unten abweichende, individuelle Arbeitszeiten zu vereinbaren, die dann Soll-Arbeitszeiten darstellen:

- projekt- & aufgabenbezogen können Arbeitszeit-Budgets befristet für jeweils ein Jahr oberhalb der Regelarbeitszeit freiwillig vereinbart werden.
- Befristete Vereinbarungen über Budgets unterhalb der Regelarbeitszeit bei gleichbleibender Vergütung, z. B. lebensphasenbezogen (Eine solche Vereinbarung kann auch ohne vorher bestehendes Guthaben getroffen werden.)
- Verfall geleisteter Arbeitszeit ist ausgeschlossen.

Der Guthaben-Zufluss darf pro Jahr 135 h umfassen. Der höchstmögliche Guthaben-Stand beträgt plus/minus 550 Stunden. Für Guthaben aus Arbeitszeit-Budgets besteht ein Ausgleichszeitraum von 5 Jahren (5 Jahreskonto). Das 5-Jahreskonto ist binnen dieses Zeitraumes vollständig auszugleichen durch

- Weitere Arbeitszeit-Budget Vereinbarungen, die unterhalb der individuellen Regelarbeitszeit liegen
- Bestimmte Qualifizierungsmaßnahmen

- Blockfreizeiten
- Alle zum Ende des Ausgleichszeitraums nicht ausgeglichenen Stunden gehen automatisch in ein nicht verfallbares Langzeitkonto über.

Guthaben des Langzeitkontos können zum vorzeitigen Ruhestand dienen. Bei verblockter Altersteilzeit kann die Arbeitsphase verkürzt werden.

8. Beispiel

Unternehmen:	Ruhrverband, Essen
Branche:	Energieversorgung, speziell sondergesetzlicher Wasserverband, öffentlicher Dienst
Einrichtunggrund:	Optimierter Arbeitseinsatz nach den betrieblichen Erfordernissen, Überstundenabbau & Arbeitszeitsouveränität für die Beschäftigten
Zielgruppe:	alle Mitarbeiter mit Ausnahme der leitenden Angestellten
Modell:	Arbeitszeitkonten, Sabbatical/Langzeitkonten – Altersteilzeit

Die Arbeitszeitregelung basiert auf drei Formen des Arbeitszeitkontos: Es existiert ein allgemeines Zeitkonto mit einer Schwankungsbreite von +/- 40 h. Ein Langzeitkonto mit höchst möglichem Guthabenstand von bis zu 2000 Plus-Stunden. Darüber hinaus ein Vorruhestandskonto: ab dem 50. Lebensjahr bis zu 5500 Stunden. Die angesammelten Plusstunden können auch im Rahmen der Altersteilzeitregelung eingesetzt werden.

Bestandteile der Arbeitszeitregelung: Innerhalb einer Rahmenzeit leisten die Beschäftigten ihre vereinbarte Arbeitszeit nach Maßgabe der betrieblichen Notwendigkeiten. Statt einer Kernarbeitszeit werden in Zusammenhang mit der Einrichtung von Arbeitsteams sog. Servicezeiten festgelegt. Sie werden nicht auf Dauer festgeschrieben, sondern den jeweiligen Kundenanforderungen angepasst. Innerhalb der Servicezeit schlägt das Team eine **Mindestbesetzungstärke** vor. Die regelmäßige tägliche Arbeitszeit von 10 h darf nicht überschritten werden.

Pausenzeiten: Ab einer täglichen Anwesenheitszeit von 6 Stunden werden 7,5 % der Gesamtanwesenheitszeit automatisch als unbezahlte Pausenzeit bewertet. Die Inanspruchnahme von Pausenzeiten ist im Arbeitsteam abzusprechen.

Sollarbeitszeit: Die wöchentliche Sollarbeitszeit entspricht grundsätzlich der vereinbarten Arbeitszeit. Bei saisonalen und längeren betriebsbedingten Arbeitsschwankungen oder Personalengpässen sind die Sollarbeitszeit sowie die Servicezeit und **Mindestbesetzungstärke** bedarfsorientiert zu ändern, wobei der Zeitraum der Veränderung festgelegt wird. Innerhalb eines Ausgleichszeitraums von 12 Monaten kann dadurch die Sollarbeitszeit variieren, wobei sichergestellt sein muss, dass die durchschnittliche vereinbarte Jahresarbeitszeit erreicht und nicht überschritten wird. Bei Überschreitung können die geleisteten Überzeiten nach Wahl des Beschäftigten entweder in ein Langzeitkonto verbucht oder als Überstunden ausgezahlt werden. Es ist auch möglich, die Sollarbeitszeit auf weniger als 5 Tage pro Woche zu verteilen, sofern die bereichsspezifischen Verhältnisse dies zulassen.

Allgemeines Zeitkonto: Die Abweichungen von der Soll- und täglichen Arbeitszeit werden auf einem persönlichen allgemeinen Zeitkonto erfasst und an jedem Arbeitstag verrechnet. Das Konto ist nach dem **Ampelkontoprinzip** gestaltet:

Unter Berücksichtigung der Arbeitssituation und in Abstimmung mit dem Arbeitsteam können Beschäftigte zu Lasten ihres allgemeinen Zeitkontos teil- oder ganztägig von der Arbeit fernbleiben. Der unmittelbare Vorgesetzte ist vorher zu informieren. Länger als einen Arbeitstag währende Abwesenheitszeiten sind mit der Abteilungsleitung abzustimmen.

Überstunden: Arbeitszeiten, die innerhalb der Rahmenarbeitszeit liegen, werden nicht als Überstunden gewertet, auch wenn sie die tägliche Sollarbeitszeit überschreiten. Überstunden fallen nur dann an, wenn ein Abbau des allgemeinen Zeitkontos nach Bestätigung durch den Hauptabteilungsleiter nicht möglich ist. Demgegenüber sind angeordnete Arbeitszeiten außerhalb der Rahmenzeit, aus der Ruhezeit oder Rufbereitschaft einschließlich evtl. Garantiestunden Überstunden. Die Beschäftigten haben stets die Wahl, die angeordneten Überstunden entweder auf dem Langzeitkonto gutzuschreiben oder sich diese auszahlen zu lassen.

Langzeitkonto: Für jeden Beschäftigten wird ein Langzeitkonto eingerichtet. In diesem können bis zu 2000 Stunden angesammelt werden und unter bestimmten Voraussetzungen zusammenhängend, z. B. als Langzeiturlaub, abgerufen werden. Auf dem Langzeitkonto können folgende Zeiten verbucht werden: Verlängerung der Sollarbeitszeit, Überstunden, Faktorisierung von Bereitschaftsstunden, Zeitguthaben durch Entgeltverzicht. Eine Entnahme von Zeiten aus dem Langzeitkonto ist frühzeitig mit den jeweiligen Vorgesetzten abzustimmen, wobei vereinbarte Fristen eingehalten werden müssen. Der höchste Ausgleich darf 1.800 Stunden betragen.

Vorruhestandskonto: Auf Antrag der Beschäftigten, sofern sie das 50. Lebensjahr vollendet haben, kann ein Vorruhestandskonto eingerichtet werden, auf dem bis zu 5.500 Stunden angespart werden können. Eine Übertragung von Stunden vom Langzeitkonto aufs Vorruhestandskonto ist möglich. Zeitguthaben können die Beschäftigten auch ohne Überstunden ansammeln. Sie können ihre Sollarbeitszeit um bis zu 2,5 h wöchentlich und ab dem 50. Lebensjahr bis zu 5 h wöchentlich reduzieren und auf den entsprechenden Anteil des Monatsentgeltes verzichten (es verbleibt auf dem ursprünglichen Niveau). Die Guthaben werden dann wahlweise dem Langzeit- oder Vorruhestandskonto gutgeschrieben. Die Zeiterfassung erfolgt über Zeiterfassungsgeräte.

Begleitmaßnahmen: Einführung von Teamarbeitsstrukturen, Mitsprachemöglichkeiten der Beschäftigten und des Personalrats bei den Mindestbesetzungsstärken (Personalbemessung), vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten für die Beschäftigten.

9. Beispiel

Unternehmen:	Delphi Packard Electric Systems Deutschland, Neumarkt
Branche:	Automobilzulieferer
Einrichtungsgrund:	Optimierter Arbeitseinsatz bei ‚just in time‘ – Fertigung
Zielgruppe:	gewerbliche Mitarbeiter
Modell:	vierfach gespaltenes Arbeitszeitsystem

In diesem Arbeitszeitmodell wird die gesamte Besetzungszeit auf vier separate Arbeitszeitmuster aufgespalten, um bei der Arbeitsorganisation den Interessen und Bedürfnissen der überwiegend weiblichen Belegschaft besser gerecht werden zu können. Neben einem Arbeitszeitmuster für Vollzeitbeschäftigte gibt es drei Teilzeioptionen. Diese unterschiedlichen Arbeitszeitmuster bieten den Beschäftigten aufgrund veränderter persönlicher Interessen oder Verpflichtungen die Möglichkeit, in einem anderen Arbeitszeitmuster (befristet) zu arbeiten. Es handelt sich hierbei i.d.R. nicht um, für den speziellen Einzelfall, entwickelte Sonderlösungen.

Arbeitszeitmuster A: Dauer-Früh-Schicht von Montag bis Donnerstag von 5.00 bis 14.45 Uhr (inklusive 45 Min. Pause) arbeiten Vollzeitbeschäftigte im Durchschnitt 36 h pro Woche.

Arbeitszeitmuster B: Dauer-Wochenend-Früh-Schicht am Freitag und Samstag von 5.00 bis 14.45 Uhr (inklusive 45 Min. Pause) bei eingeteilter Arbeitszeit von 18 h pro Woche.

Arbeitszeitmuster C: Dauer-Nachmittags-Schicht von Montag bis Freitag von 14.45 bis 19.00 Uhr (ohne Pause) arbeiten Teilzeitbeschäftigte im Durchschnitt 21,25 h pro Woche.

Arbeitszeitmuster D: Dauer-Abend-Schicht von Montag bis Freitag von 19.00 bis 23.00 Uhr (ohne Pause) arbeiten Teilzeitbeschäftigte im Durchschnitt 20 h pro Woche.

10. Beispiel

Unternehmen:	gambro Dialysatoren GmbH & Co., Hechingen
Branche:	Medizingeräte
Einrichtungsgrund:	gesundheitsgerechte Ausdehnung der Produktionskapazitäten
Zielgruppe:	gewerbliche Mitarbeiter
Modell:	Dreifach gespaltenes und integriertes Arbeitszeitsystem

Drei Arbeitszeitmuster, innerhalb derer es unterschiedliche Teilzeioptionen gibt, decken die Gesamtbetriebszeit von 24 Stunden ab. Mitarbeiter haben das Recht in ein anderes Arbeitszeitmuster zu wechseln.

Arbeitszeitmuster 1:

- Zwei Mitarbeitergruppen arbeiten in einem Wechselschichtsystem bei einer durchschnittlichen Arbeitszeit von 37,5 h pro Woche. (Frühschicht: 6.00 – 14.30 Uhr; Spätschicht: 14.30 – 22.30; jeweils inklusive 45 Minuten unbezahlter und nicht auf die Arbeitszeit angerechneter Pause).
- Zugleich arbeiten vier Teilzeit-Schichtmannschaften in diesem System. Zwei Teilzeit-Schichtmannschaften (6.00 – 10.15 Uhr; 10.15 – 14.30 Uhr) decken die Frühschicht und zwei Teilzeit-Schichtmannschaften die Spätschicht (14.30 – 18.30 Uhr; 18.30 – 22.30 Uhr) ab. Einige Teilzeitmitarbeiter arbeiten ausschließlich in der Früh- der Spätschicht. Andere arbeiten sowohl in der Früh- als auch in der Spätschicht. Das Volumen der wöchentlichen Arbeitszeit hängt von den zu leistenden Schichten ab.
- Zugleich existiert die Option, in der Zeit permanent von 6.00 – 11.30 Uhr, von 11.30 – 17.15 Uhr oder von 17.15 – 22.30 Uhr (jeweils inklusive einer Viertelstunde unbezahlter Pause, die nicht zur Arbeitszeit gerechnet wird) zu arbeiten bei einer wöchentlichen Arbeitszeit von 26,25 h, 27,5 h und 25 h.

Arbeitszeitmuster 2:

- Dauernachtschicht in der Zeit von 22.30 – 6.00 Uhr bei einer wöchentlichen Arbeitszeit von 37,5 h inklusive einer bezahlten und zur Arbeitszeit gerechneten Pause von 30 Minuten Dauer.

Arbeitszeitmuster 3:

- Die vertragliche Arbeitszeit beträgt in der Dauer-Wochenendschicht 24 h pro Woche. Es wird von 6.00 – 18.00 Uhr und von 18.00 – 6.00 Uhr gearbeitet, einschließlich einer 1-stündigen bezahlten und zur Arbeitszeit gerechneten Pausenzeit außerhalb der Produktion und einschließlich einer 1-stündigen angerechneten Arbeitsbereitschaft innerhalb der Produktion.

Vertretungsbedarfe in der Wechsel- oder Dauer-Nachtschicht werden durch Mitarbeiter der Wochenendschicht abgedeckt. Vor Beginn eines Kalenderjahres kann jeder Wochenendschichtler Vollzeit wählen, d. h. er verpflichtet sich neben den Wochenenddiensten zur Ableistung von Zusatzschichten für Vertretungen. Es wird eine Jahresarbeitszeit (= Vertragsarbeitszeit zuzüglich Zusatzschichten) vereinbart. Obwohl diese Jahresarbeitszeit nicht dem Vollzeitvolumen entspricht, werden dem Mitarbeiter die mit Vollzeit verbundenen tariflichen Leistungen in voller Höhe gewährt. Kurzfristige Vertretungen sind mindestens 10 h im voraus anzukündigen.

Entwürfe von Dienstvereinbarungen

Das Projekt ‚Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege‘ hat über die Projektzeit drei Einrichtungen der stationären Altenpflege intensiv beraten. Dabei zielte die Beratung darauf ab, die Entstehung von good-practice-Beispielen im Sinne der Lebensarbeitszeitgestaltung vor Ort zu unterstützen.

Angeregt durch die vom Projekt geleistete Moderation und Beratung der betrieblichen Arbeitszeitzirkel wurde für die Arbeit an den Dienstvereinbarungen vorübergehend je eine kleinere Arbeitsgruppe gegründet. Die Arbeit dieser Arbeitsgruppen in Abstimmung mit den Arbeitszeitzirkeln führte im Ergebnis zu den folgenden drei Entwürfen.

Die Arbeitsgruppen orientierten sich dabei teils an bereits bestehenden Vereinbarungen unterschiedlichster Branchen sowie an den im Arbeitszirkel erarbeiteten Zielen und Konzeptideen.

- Ein wesentliches Merkmal des 1. Vereinbarungsentwurfs ist, dass neben der Handhabung eines Jahresarbeitszeitkontos auch grundlegende Arbeitszeitstandards vereinbart werden.
- Der 2. Entwurf beschreibt den Rahmen für die Einführung zweier parallel laufender Konten. Hervorzuheben ist, dass das Jahresarbeitszeitkonto für alle Mitarbeiter und das Lebensarbeitszeitkonto nur auf Initiative eines jeden Mitarbeiters eingerichtet wird.
- Der 3. Entwurf zeichnet sich dadurch aus, dass im Rahmen der Jahresarbeitszeitgestaltung eine deutliche Flexibilisierung mit der Option auf Kurzsabbaticals zuzüglich des Jahresurlaubs vorgenommen werden kann.

1. Entwurf

Dienstvereinbarung

zwischen der Leitung und der Mitarbeitervertretung des _____ wird die nachfolgende Dienstvereinbarung

Jahresarbeitszeit

auf der Grundlage des § 36 MVG . EKD geschlossen.

Präambel

Die Diakonie ist Wesens- und Lebensäußerung der Kirche. Alle in ihren Einrichtungen tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind aufgerufen zum Dienst christlicher Nächstenhilfe. Als von Christus Beauftragte verwirklichen sie den Schöpferwillen Gottes und liebevolle Zuwendung Gottes zu den Menschen. So leisten sie ihre berufliche Arbeit innerhalb arbeitsrechtlicher Bestimmung als eine Dienstgemeinschaft.

Die individuelle Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiterinnen ist ebenso wie die jüngerer Mitarbeiterinnen gestaltbar. Sie ist überwiegend vom Arbeitsplatz und den konkreten Arbeitsbedingungen abhängig, sowie Resultat ihrer stetigen Förderung.

In Zeiten demographischen Wandels einen Anspruch der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf mehr Zeitsouveränität schaffen, dadurch die bessere Vereinbarkeit von Beruf und privaten Interessen erreichen, was letztendlich der Einrichtung durch motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entgegenkommt und so den Verbleib im Beruf bis zur Rente ermöglicht.

§ 1 Geltungsbereich

Diese Dienstvereinbarung gilt für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Einrichtung _____.

§ 2 Grundsätze

- (1.0) Innerhalb bestimmter Zeitspannen im Rahmen dieser Vereinbarung kann der/die Mitarbeiterin Arbeitsbeginn und Arbeitsende unter Beachtung dienstlicher Belange selbst bestimmen. Er/Sie ist jedoch verpflichtet, die im Dienstplan unter Beteiligung aller betroffenen Mitarbeiter/Innen festgelegte Arbeitszeit einzuhalten. Im Übrigen gilt die derzeitige Tarifarbeitszeit, bzw. die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit, als Sollarbeitszeit für alle, die von dieser Dienstvereinbarung erfassten Mitarbeiter/Innen, verbindlich.
- (2.0) Das Recht auf die flexible Arbeitszeit und der Dienstplan kann aufgrund von unvorhersehbarer, nicht planbarer Ereignisse unter Beachtung der Dienstvereinbarung in gegen-

seitigem Einvernehmen geändert werden. In besonderen Notfällen kann der/die Mitarbeiter/ in zum Dienst verpflichtet werden. Im Dienstplan wird die Änderung der Dienstzeiten festgehalten.

- (3.0) Es wird eine flexible Verteilung der vertraglichen Arbeitszeit auf 5,5- bzw. 6 Arbeitstage in der Woche festgelegt.
- (3.1) Im Geltungsbereich der Dienstvereinbarung ist die Verteilung der Arbeitszeit im Schichtdienst erforderlich, soweit Dienstarten bzw. Abteilungen nicht ausdrücklich hiervon befreit sind.

§ 3 Begriffsbestimmungen

Der Einsatzplan ist die Niederschrift der abgestimmten Arbeitszeit und ist nach der Unterzeichnung durch die Bereichsleitungen oder stellvertretenden Bereichsleitungen rechtsverbindlich und somit einzuhalten.

§ 4 Sollarbeitszeit und Pausen

- (1.0) Für die Mitarbeiter gem. § 1 wird im Verrechnungszeitraum eines Kalenderjahres oder 52 Kalenderwochen die flexible Verteilung der Arbeitszeit vereinbart.
- (2.0) Die flexible Verteilung nach § 2 Abs. 3.0 wird im täglichen Zeitrahmen von 0:00 h bis 24:00 h vereinbart.
- (3.0) Als Arbeitstage gelten alle Kalendertage an denen dienstplanmäßig gearbeitet wird.
- (4.0) Es sind binnen zwei Wochen zwei Tage zusammenhängend dienstfrei zu gewähren, wovon ein Tag ein Sonntag sein soll.
- (4.1) Die dienstplanmäßige Sonntagsarbeit ist grundsätzlich durch zusammenhängende Freizeit auszugleichen. Der Ausgleich ist der jeweils erste freie Tag nach der geleisteten Sonntagsarbeit **und ist im Dienstplan zu kennzeichnen**. Auf den **gekennzeichneten** Ausgleichstag für die Sonntagsarbeit kann kein einseitiger Zugriff genommen werden.
- (5.0) Die/Der Mitarbeiter/in wird berechtigt an einem Tag ihrer/seiner Wahl im Zeitraum von jeweils zwei Monaten sich von der Leistungspflicht, nach angemessener zeitlicher Vorgabe in Absprache mit der Dienstseinheit unter Einbeziehung des/der Vorgesetzten (Vertretung), zu befreien.
- (6.0) Die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit der Vollzeitbeschäftigten (§ 15 BAT-KF – Vollzeitmitarbeiterinnen) bezogen auf das Kalenderjahr kann maximal um 6,5 Stunden verlängert bzw. verkürzt werden, es dürfen dabei 50 Stunden nicht unterschritten bzw. überschritten werden. Der Ausgleichszeitraum ist das Kalenderjahr. Teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter/innen sind entsprechend ihrer durchschnittlichen, vertraglichen, wöchentlichen Arbeitszeit zu berücksichtigen.
- (6.1) Innerhalb des Zeitrahmens (§ 4 Abs. 2.0) sollen 8 Stunden und dürfen 10 Stunden ohne Pausen nicht überschritten werden.
- (7.0) Nach Ableistung des Nachtdienstes sind im Anschluss an eine Nachtruhe zwei freie Arbeitstage zu gewähren.

- (8.0) Bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs bis neun Stunden ist eine Pause von 30 Minuten Dauer, bei einer neun Stunden überschreitenden Arbeitszeit ist eine Pause von 45 Minuten gem. § 4 ArbZRG einzuhalten.
Die Pause/n ist/sind jeweils mit Beginn und Ende von Dienstgeber und MAV festzulegen, dabei darf/dürfen sie nicht an den Anfang oder das Ende der täglichen Arbeitszeit gelegt werden.
Zwischen dem Ende und dem Neubeginn des Arbeitseinsatzes sind 11 Stunden Ruhezeit gemäß § 5 Arbeitszeitgesetz einzuhalten.

§ 5 Funktionsfähigkeit

- (1.0) Durch Absprache der Mitarbeiter/innen (einschließlich der/des Vorgesetzten) untereinander muss die Funktionsfähigkeit der Dienste durch Anwesenheit einer Mindestanzahl von Mitarbeiter/innen unter gleichzeitiger Beachtung erforderlicher Fachkompetenz gewährleistet sein. Bei Unstimmigkeiten entscheiden die Bereichsleitungen.
- (2.0) Über die Verteilung der Arbeitszeit auf die Wochentage mit Beginn und Ende und der Kennzeichnung der Pausen(n) ist ein Dienstplan zu erstellen. Der Dienstplan ist rechtzeitig für den Folgezeitraum vor dem Beginn des neuen Dienstplanes zu erstellen.
- (3.0) Der rechtsverbindlich unterzeichnete Dienstplan ist so auszuhängen, dass die Mitarbeiter/innen der jeweiligen Dienstseinheit jederzeit Einblick nehmen können.
- (4.0) Zur Sicherung des Dienstablaufes ist es unerlässlich für den Zeitraum von mindestens einem Monat den Dienstplan zu erstellen. Der Zeitraum des Dienstplanes ist der Folgemonat. Der jeweilige Dienstplan ist 14 Tage vor Monatsende zu erstellen und auszuhängen.
- (5.0) Der Dienstplan ist vom/von der Bereichsleiter/in oder dem/der stellvertretenden Bereichsleiter/in zu unterzeichnen. Der unterzeichnete Dienstplan hat für die Dauer der Geltung uneingeschränkte Wirkung und ist einzuhalten. Änderungen sind nur in gegenseitigem Einvernehmen möglich. In besonderen Notfällen kann der/die Mitarbeiter/in zum Dienst verpflichtet werden.
- (6.0) Die Legung des Tages nach § 4 Abs. 5.0 kann nur in den Zeitraum nach Ablauf des geltenden Dienstplanes für den/die folgenden verbindlich erfolgen. Der Tag ist als solcher zu kennzeichnen und kann nach Legung nicht einseitig geändert werden.

§ 5a Funktionsfähigkeit der begleitenden Dienste und des Hauswirtschaftsdienstes

Die Arbeitszeit der teilnahmeberechtigten Mitarbeiter/innen der begleitenden Dienste ist durch diese unter Beachtung dienstlicher Belange innerhalb der Vorgaben nach § 4 Abs. 2.0, in der Regel im Zeitrahmen von 06:00 h bis 23:00 h, entsprechend zu verteilen.

§ 6 Arbeitszeitwerte

- (1.0) Bildungsmaßnahmen gelten als Ausübung der Dienstleistung an einem anderen Einsatzort als der Dienststelle und sind mit den tatsächlichen Leistungen unter Beachtung des § 2 ff. zu erfassen und dem Arbeitszeitkonto gutzuschreiben.
- (2.0) Beim Verlassen der Dienststelle ohne Rückkehr während der dienstplanmäßigen Arbeitszeit gilt, wenn nichts anderes durch die Bereichsleitung angeordnet wurde, das zeitliche Ende der jeweiligen Schicht als Endbemessung der erbrachten Arbeitsleistung.
- (3.0) Die Maßnahmen nach dem Arbeitnehmerweiterbildungsgesetz gelten als Dienstleistung und sind mit 1/5, 1/6 bzw. 1/5,5 der vertraglichen, wöchentlichen Arbeitszeit eines Vollzeitmitarbeiters entsprechend dem Arbeitszeitkonto gutzuschreiben.
Der Anspruch „nach § 15a BAT-KF“ ist mit 1/5, 1/6 bzw. 1/5,5, der vertraglichen, wöchentlichen Arbeitszeit gutzuschreiben.
- (4.0) Die Urlaubstage sind mit 1/5, 1/6 bzw. 1/5,5 der vertraglichen Wochenarbeitszeit dem Arbeitszeitkonto gutzuschreiben.
- (5.0) Wird der/die Mitarbeiter/in durch Arbeitsunfähigkeit infolge von Krankheit an seiner Arbeitsleistung gehindert, ohne dass ein Verschulden vorliegt, entsteht der Anspruch auf Berechnung der Stunden wie zu arbeiten gewesen wäre, hätte die Erkrankung nicht vorgelegen.
Erst nach Ablauf des rechtskräftigen Einsatzplanes findet Abs. 4.0 entsprechend Anwendung.
- (6.0) Weist der Dienstgeber oder sein Beauftragter ausdrücklich Arbeitsbefreiung an einzelnen oder mehreren Tagen schriftlich an, so sind diese mit der tatsächlichen Leistung (rechtskräftigen Dienstplan) dem Arbeitszeitkonto zuzuführen.
- (7.0) Kann die/der Beschäftigte an einzelnen Tagen seine Arbeitsleistung nicht erbringen, ist der Nachweis im Falle der Geltendmachung als Arbeitsleistung unaufgefordert im einzelnen zu führen.

§ 7 Ausschluss

- (1.0) Scheidet ein/eine Mitarbeiter/in durch ordentliche Kündigung aus, tritt für den Restzeitraum, ab Kündigungsausspruch, die Dienstvereinbarung für sie/ihn außer Kraft. An die Stelle der Dienstvereinbarung tritt eine dann einzusetzende Arbeitszeitverteilung nach einem Dienstplan, welcher etwaige Zeitdefizite oder Zeitguthaben aus dem Vorzeitraum entsprechend berücksichtigt, hierbei ist § 40 Buchst. d MVG zu beachten.
- (2.0) Im Falle des einvernehmlichen Ausscheidens ohne Einhaltung einer Frist oder einer außerordentlichen Kündigung durch den/die Mitarbeiter/in ist ein Arbeitszeitdefizit durch Rückzahlung der hierfür erhaltenen Vergütungen **nicht auszugleichen**, bzw. ein Zeitguthaben entsprechend des zeitlichen Umfangs auszuzahlen.

§ 8 Widerspruch

- (1.0) Gegen den Plan nach § 3 kann mit Wochenfrist, beginnend mit dem Tage der auf den Tag des Auslegens folgt, wirksam widersprochen werden.

- (2.0) Fällt der Tag des Beginns der Widerspruchsfrist auf einen Sonn- oder Feiertag, gilt der nächste Werktag, der dem Sonn- oder Feiertag folgt, als der erste Tag des Beginnes der Frist zu (1.0).
- (3.0) Der Widerspruch ist zu begründen und sollte schriftsätzlich bei dem/der Bereichsleiter/in erfolgen.
- (4.0) Im Falle der Unwirksamkeit des Widerspruchs, bleibt es dem/der Mitarbeiter/in unbenommen sein Anliegen der Mitarbeitervertretung vorzutragen und auf Abhilfe zu drängen.
- (5.0) Im Falle der Nichtinanspruchnahme des § 8 Abs. 1.0 und 4.0 erhält der Dienstplan Bestandskraft.

§ 9 Arbeitszeitkonto

- (1.0) Für die unter diese Vereinbarkeit fallenden Mitarbeiter/innen wird ein Arbeitszeitkonto geführt.
- (2.0) Auf diesem Konto sind alle ermittelten Arbeitszeitleistungen zu buchen.
- (3.0) Das Arbeitszeitkonto soll mit Ablauf des Kalenderjahres bzw. mit Ablauf der 52. Woche nach Beginn des Verrechnungszeitraumes ausgeglichen sein. Im übrigen gilt § 15 Abs. 1 BAT-KF.
- (4.0) Spätestens nach Ablauf des ersten Kalenderhalbjahres muss mit dem Ausgleich des Arbeitszeitkontostandes begonnen werden.
- (5.0) Bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses ist das Arbeitszeitkonto (Arbeitszeitguthaben, Arbeitszeitdefizite) unter Beachtung des § 7 vor Ablauf der Frist des Ausscheidens auszugleichen.

§ 10 Arbeitszeiterfassung

- (1.0) Zur Dokumentation der tatsächlich erbrachten Arbeitszeit werden personenbezogene Arbeitszeitkontoformulare geführt.
- (1.1) Die Soll-Arbeitszeit ist nach der Formel – **Arbeitsvertragliche Arbeitszeit × 4,348 × Monate** – zu ermitteln.
- (2.0) In diese Formulare werden folgende arbeitszeitliche Ereignisse von dem/der Mitarbeiter/in eingetragen:
 - Arbeitsaufnahme gem. § 2 Abs. 1 ArbZG
 - Das Verlassen der Dienststelle für Dienstgänge und Dienstreisen
 - Das Ende der Arbeitszeit gem. § 2 ArbZG
- (3.0) Das Formular ist sorgfältig und gegen unbefugten Zugriff geschützt so aufzubewahren, dass der/die Mitarbeiter/in die entsprechenden Eintragungen ohne Schwierigkeiten durchführen kann.
- (4.0) Das Arbeitszeitformular stellt eine Urkunde dar. Jede Manipulation damit bzw. daran, für sich selbst oder eine(n) Mitarbeiter/in, kann ein strafrechtlicher Tatbestand sein und eine außerordentliche Kündigung des Arbeitsverhältnisses zur Folge haben.

§ 11 Beteiligung einer Projektgruppe

Eine Projektgruppe, der auch ein Mitglied der MAV angehört, die sich regelmäßig trifft, begleitet die Einführung und Durchführung dieser Dienstvereinbarung und macht gegebenenfalls auch auf Anregung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Änderungsvorschläge.

§ 12 Inkrafttreten, Kündbarkeit

Diese Dienstvereinbarung tritt mit dem Tag der Unterzeichnung in Kraft und kann erstmals mit Ablauf des Kalenderjahres 2004 gekündigt werden.

Im übrigen kann einvernehmlich von beiden Parteien mit einer Frist von drei Monaten zum Jahresende gekündigt werden. Im Falle der Kündigung durch eine der Parteien sind spätestens zwei Monate vor Ablauf der Frist die Verhandlungen für eine Nachfolgeregelung aufzunehmen.

Ort, den _____

Dienststellenleitung

Mitarbeitervertretung

2. Entwurf

Dienstvereinbarung

zur Einführung zweier parallel laufender Arbeitszeitkonten ab dem 01.01.2002 zwischen der Geschäftsführung __ und der MAV

1. Präambel

Im Bereich der stationären Altenpflege erfordern die Auswirkungen des demographischen Wandels zukünftig eine bessere Anpassung der betrieblichen Arbeitszeitbedingungen an die individuellen Arbeitszeitbedürfnisse und außerberuflichen Zeitanforderungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um ihr Interesse *am* (Pflege-) Beruf und deren Verbleib *im* (Pflege-) Beruf, auch im fortgeschrittenen Alter, zu fördern.

Mit der Einführung zweier parallel laufender Arbeitszeitkonten, das Jahresarbeitszeitkonto und das Lebensarbeitszeitkonto, können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die betrieblichen Arbeitszeiten hin zu mehr Zeitsouveränität, zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Arbeit und zu einer besseren Vereinbarkeit von Alter und Arbeit oder zur Verkürzung des Erwerbsleben selbst mitgestalten.

Der Dienstgeber sieht sich veranlasst, im Betrieb günstige Bedingungen für ein produktives Altern im Beruf durch Maßnahmen eines altersngerechten Personalmanagements zu schaffen.

Die Vereinbarung wird von der Erkenntnis geleitet, dass eine effiziente Anwendung der Arbeitszeitkonten einer Beachtung der betrieblichen Belange und der Interessen der Bewohner bedarf.

2. Einrichtung und Geltungsbereich

§ 15 BAT-KF und § 9 der AVR der EKD sehen die Jahresarbeitszeitgestaltung vor.

Zu diesem Zweck richtet der Dienstgeber für die Mitarbeiter ein Jahresarbeitszeitkonto ein.

Nur auf Antrag jedes einzelnen Mitarbeiters richtet der Dienstgeber ein zum Jahresarbeitszeitkonto separates Lebensarbeitszeitkonto ein. Arbeitnehmer und Dienstgeber treffen eine schriftliche Vereinbarung zur Errichtung eines Arbeitszeitkontos.

Die vorliegende Dienstvereinbarung gilt für alle Mitarbeiter der _____.

3. Jahresarbeitszeit & Jahresarbeitszeitkonto

Auf dem Jahresarbeitszeitkonto, als Ampelkonto geführt, wird die geleistete Arbeitszeit 14-tägig verbucht. Ausgleichszeitraum der derzeitigen Tarifarbeitszeit resp. der vertraglichen Arbeitszeit (Soll-Arbeitszeit) ist das Kalenderjahr resp. 52 Wochen.

Erholungsurlaub, Sonderurlaub, Feiertage, Arbeitsbefreiung und Arbeitsunfähigkeit sind mit der dienstplanmäßigen/betriebsübliche Arbeitszeit auf dem Jahresarbeitszeitkonto als geleistete Arbeitszeit zu verbuchen.

Über- und Unterschreitungen der Soll-Arbeitszeit aufgrund von Arbeitsschwankungen/Pflegebedarfsschwankungen oder individuellen Belangen führen zu einer Ausweitung oder Absenkung der Zeitsalden auf dem Jahresarbeitszeitkonto.

Die Steuerung der ungleichmäßigen Verteilung der Soll-Arbeitszeit erfolgt über Ampelphasen.

- In der **grünen Phase**, plus/minus 71 Stunden bei einer vertraglich festgelegten Wochenarbeitszeit von 38,5 h, „verwaltet“ jeder Mitarbeiter sein Konto unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange selbstverantwortlich und in Absprache mit dem Team.
- In der **roten Phase**, plus/minus 71 –100 Stunden bei einer vertraglich festgelegten Wochenarbeitszeit von 38,5 h, dürfen Mitarbeiter keine Arbeitszeiteinteilung vornehmen, die zu einer weiteren Verschlechterung ihres Kontostandes führt. In dieser Phase ist der Arbeitseinsatz mit einer Leitung zu disponieren. Eine strukturierte Auf- oder Abbauplanung im Rahmen der Grenzen des Arbeitszeitgesetzes ist zu erstellen. Ziel ist es, mittelfristig in die grüne Phase zurückzukehren.

Die Ampelphasen von Teilzeitkräften ergeben sich proportional zu den von Vollzeitkräften.

3.1 Vorgezogenes Dienstende & Ausgleichsdienste

Zur Stärkung der Arbeitszeitökonomie der Einrichtung wird vereinbart, dass durch ein seitens des Mitarbeiters selbstbestimmtes vorgezogenes Dienstende unter Beachtung dienstlicher Belange Minusstunden auf dem Jahresarbeitszeitkonto anfallen.

Vorgezogenes Dienstende meint eine Unterschreitung der dienstplanmäßigen Arbeitszeit von mindestens einer halben Stunde.

Acht Minusstunden ergeben einen vom Mitarbeiter zu leistenden Ausgleichsdienst von 7,7 Stunden, der innerhalb von zwei Monaten geleistet werden muss. Der Ausgleichsdienst ist bei absehbarem Bedarf vorrangig in die Planung des Folgemonats einzubeziehen. Aus dienstlichen Gründen kann er mit einer Vorankündigungsfrist von vier Tagen eingeplant werden. Als letzte Alternative kann er aus dringenden dienstlichen Gründen von einem auf den nächsten Tag eingeplant werden.

Nach Möglichkeit soll kein Mitarbeiter aus dem Frei geholt werden.

3.2 Handhabung des Jahresarbeitszeitkonto

Die Mitarbeiter führen ein Formblatt zur Handhabung ihres Jahresarbeitszeitkontos. Der Mitarbeiter trägt auf dem Formblatt selbständig seine Zeitguthaben oder Zeitschulden und den daraus resultierenden aktuellen Stand seines Zeitkontos ein.

Zeitkontenstände sind in regelmäßigen Abständen der Pflegedienstleitung und der Mitarbeitervertretung vorzulegen.

Minusstunden, die nach 3.1 entstehen, werden auf dem Formblatt gesondert vermerkt. (Zeitschuld in Minuten/Stunden, davon durch vorgezogenes Dienstende)

3.3 Abwesenheitszeiten

In der Dienstvereinbarung wird festgelegt, dass im Sinne der Zeitsouveränität der Mitarbeiter Abwesenheitszeiten auf dem Jahresarbeitszeitkonto verbuchen kann. Diese können in einer Spannweite von 1 Stunde bis zu 35 Stunden anfallen.

Kurzfristig möglich gewordene Abwesenheitszeiten an einem Arbeitstag können nur außerhalb der Kernzeiten genommen werden.

Kernzeiten liegen morgens zwischen ____ Uhr und abends zwischen ____ Uhr.

3.4 Arbeitsunfähigkeit

Im Falle einer Arbeitsunfähigkeit verfällt der Zeitausgleich, wenn dieser bereits an einem bestimmten Tag im Dienstplan festgelegt wurde und der Mitarbeiter anschließend an diesem Tag erkrankt.

3.5 Maßnahmen zur Jahresfrist

Weist das Jahresarbeitszeitkonto am Ende des Ausgleichszeitraums ein Zeitguthaben auf, so besteht die Möglichkeit, dieses durch einen Übertrag auf das Lebensarbeitszeitkonto auszugleichen.

Weist das Jahresarbeitszeitkonto am Ende des Ausgleichszeitraums eine Zeitschuld auf, so besteht die Möglichkeit, diese durch nicht wahrgenommene (Rest-) Urlaubsansprüche auszugleichen.

4. Lebensarbeitszeitkonto

Auf Antrag des Mitarbeiters entscheidet der Dienstgeber mit dem Mitarbeiter über die Einrichtung eines Lebensarbeitszeitkontos. In diesem Fall werden für das Ansparen von Zeitguthaben und den Abbau individuelle Regelungen im Rahmen der in dieser Vereinbarung fixierten Möglichkeiten getroffen.

4.1 Aufbau von Zeitguthaben

Der Aufbau von Zeitguthaben kann durch Arbeitszeitflexibilisierungen wie z. B. Wahlarbeitszeiten erleichtert werden. Bei Wahlarbeitszeiten kann jeder Mitarbeiter das Volumen seiner wöchentlichen Vertragsarbeitszeit zwischen 50 % und 100 % der wöchentlichen Tarifarbeitszeit in 5 %-Schritten wählen.

Folgende Zeiten können beim Ansparen von Zeitguthaben berücksichtigt werden:

- nicht wahrgenommene (Rest-) Urlaubsansprüche unter Einhaltung des gesetzlichen Mindesturlaubs
 - Mehrarbeitsstunden
 - Mehrarbeitszuschläge
 - Feiertags, Wochenend- und sonstige Schichtzulagen
 - Arbeitszeitverkürzungstage
 - Wechselschichttage
 - Gratifikationen
 - Übertrag aus dem Jahresarbeitszeitkonto
- Einkommensbestandteile des gleichmäßigen Monatslohns bei Wahlarbeitszeiten (*Die betrieblichen Sozialpartner wahren ein Maß an Sozialverträglichkeit und dass die Sozialversicherungspflicht erhalten bleibt*)

Die betrieblichen Sozialpartner beachten insbesondere hinsichtlich der Mehrarbeit, dass Teilzeitkräfte beim Ansparen von Arbeitszeitguthaben gegenüber Vollzeitkräften aufgrund der durchschnittlichen wöchentlichen Höchstarbeitszeit von 48 Stunden nach dem Arbeitszeitgesetz nicht deutlich im Vorteil sind.

Es wird vereinbart, dass der Mitarbeiter jährlich dem Dienstgeber mittels einer schriftlichen Erklärung mitteilt, welche Bestandteile auf dem Lebensarbeitszeitkonto verbucht werden sollen.

Durch diese Regelung hat jeder Mitarbeiter, der im Rahmen von Wahlarbeitszeiten einen Teil seines monatlichen Einkommens auf dem Lebensarbeitszeitkonto verbucht, das Recht, nach einem Jahr wieder zur vorherigen vertraglichen Arbeitszeit zurückzukehren.

4.2 Abbau von Zeitguthaben

Die Zeitguthaben dienen dazu, die individuellen Arbeitszeitoptionen *im Erwerbsverlauf* und *am Ende des Erwerbslebens* zu erhöhen und steuer- und sozialversicherungspflichtige, größere und zusammenhängende Freistellungen zu gewähren. Die Verwendung der Zeitguthaben unterliegt in der Regel der Selbstbestimmung des Mitarbeiters. Teils können Verwendungen/Freistellungsphasen im Rahmen einer im Personalmanagement verankerten beruflichen Lebensplanung/betrieblichen Laufbahngestaltung zwischen Dienstgeber und Mitarbeiter gezielt vereinbart werden.

Möglichkeiten des Kontoabbaus sind:

- vorgezogenes Berufsende, zur stufenweisen Verkürzung der Lebensarbeitszeit vor dem Ruhestand
- im Rahmen von individuellen Altersteilzeitlösungen, z. B. zur Verlängerung der Freizeitphase oder zur Aufstockung des Altersteilzeiteinkommens
- Finanzierung temporärer Teilzeitarbeit bei vollem Lohnausgleich, z. B. zur kurzfristigen Vereinbarung von Familie und Beruf oder als temporärer Belastungsausgleich
- Verlängerung des Jahresurlaubs bis zu drei zusätzlichen Wochen im Jahr
- Absicherung von einmaligen drei-monatigen Blockfreizeiten innerhalb von 5 Jahren
- Verlängerung des Erziehungsurlaubs

Blockfreizeiten am Ende des Erwerbslebens oder während des Erwerbsverlaufs sind rechtzeitig anzukündigen, damit der Dienstgeber ausreichend Zeit hat, die Vertretung durch gezielte Maßnahmen wie die Anknüpfung von Mehrarbeit, die Vereinbarung von individuellen Arbeitszeitbudgets oder das Engagement von Aushilfen zu organisieren.

Die Ankündigungsfrist beträgt mindestens die doppelte Länge der beantragten Freizeitphase. Es ist zu beachten, dass die beantragte Blockfreizeit nicht in einer gängigen Urlaubszeit liegt. Dem Antrag des Mitarbeiters auf Zeitausgleich ist nach Möglichkeit zu entsprechen. Kann aufgrund dienstlicher Belange oder aufgrund der unterschiedlichen Interessen in der Belegschaft dem Antrag, zumindest nicht in der beantragten Länge stattgegeben werden, so sind Alternativlösungen zu suchen.

Durch die Absenkung des monatlichen Einkommens in der Freistellungsphase kann das Arbeitszeitguthaben „gestreckt“ werden. Zur besseren Vereinbarkeit von außerberuflichen Zeitanforderungen im Zuge von unvorhersehbaren Ereignissen in der Privatsphäre besteht die Möglichkeit, das Lebensarbeitszeitkonto mit einer Zeitschuld zu führen. Der Dienstgeber und der Mitarbeiter regeln diese Fälle bilateral.

4.3 Krankheitsfall in der Blockfreizeit

Ein Krankheitsfall während einer Freistellung verlängert nicht die Freistellungsphase.

5. Ausgleich der Zeitkonten

Bei Beendigung des Dienstverhältnisses sind die Arbeitszeitkonten auszugleichen.

Zeitguthaben, die nicht zuvor in Freizeit ausgeglichen werden konnten, werden als zeitschlagspflichtige Überstunden vergütet. Minusstunden, die zuvor nicht mehr als Arbeitsleitung erbracht werden konnten, sind bei der Vergütung als nicht erbrachte Arbeitszeit zu berücksichtigen.

Im Falle des Todes des Mitarbeiters, ist der Dienstgeber verpflichtet, den Erben das angesparte Arbeitszeitguthaben auszuzahlen

6. Kontoführung & Verzinsung

Das Jahresarbeitszeitkonto wird in Zeitwerten geführt. Zeitguthaben werden nicht verzinst.

Das Lebensarbeitszeitkonto wird in Geldwerten geführt und verzinst. Die Rendite richtet sich nach der Anlageform, wobei das eingezahlte Kapital garantiert wird.

Die beim Wertguthabenabbau zu verrichtenden Sozialversicherungsbeiträge werden einschließlich der Arbeitgeberanteile aus dem Wertguthaben geleistet. Falls der Arbeitgeberanteil zum Zeitpunkt der Verbeitragung höher ist als der Arbeitgeberanteil zum Zeitpunkt der Buchung auf das Lebensarbeitszeitkonto, ist die Differenz durch den Arbeitgeber nach zu entrichten. Auf den Arbeitgeberanteil entfallende Zinsen mindern die Nachentrichtungspflicht.

7. Finanzierung & Sicherung von Arbeitszeitguthaben

Zur Vermeidung von Zahlungsengpässen bezüglich der erworbenen Ansprüche der Beschäftigten wird vereinbart, den monetären Gegenwert aus dem Unternehmen durch Zahlungen in eine Kapitalanlage auszulagern. Der Dienstgeber verpflichtet sich, Zeitguthaben auf dem Lebensarbeitszeitkonto gegen Insolvenz im Konkursfall zu schützen. Es gelten die Bestimmungen des § 7a SGB IV.

8. Inkrafttreten

Diese Dienstvereinbarung tritt am _____ in Kraft und wird im Rahmen einer Testphase vorerst bis zum _____ befristet. Sollten sich nach Ablauf der Befristung beiderseits keine relevanten Regelungsänderungen ergeben, gilt die Vereinbarung unbefristet mit einer Kündigungsfrist von 3 Monaten.

Anpassungen und Veränderungen einzelner Punkte können beiderseits vereinbart werden, ohne dass dadurch die Vereinbarung in ihrer Gesamtheit unwirksam wird.

3. Entwurf

Dienstvereinbarung zur Einführung eines

Jahresarbeitszeitkontos

zwischen der Mitarbeitervertretung und der Leitung der Einrichtung _____

Grundlage hierfür ist das MVG § 36

Die vorstehende Dienstvereinbarung tritt am 1. _____. 2002 im Wohnbereich _____ in Kraft.

Präambel:

Arbeit im Gesundheitswesen ist Arbeit am und mit Menschen. Diese Art von Arbeit ist nicht ohne weiteres mit anderen Arbeiten in der freien Wirtschaft vergleichbar.

Um den Arbeitsbedürfnissen der Mitarbeiter und außerberuflichen Zeitanforderungen Rechnung zu tragen und um das Interesse am Pflegeberuf zu erhalten, sind individuelle Lösungen der Arbeitszeitgestaltung notwendig. Dies gilt auch für Mitarbeiter, die im fortgeschrittenen Alter im Pflegeberuf arbeiten.

Die Dienstvereinbarung soll in der Einrichtung günstigere Bedingungen für Mitarbeiter und deren Familien bringen, indem die Mitarbeiter ein erhebliches Mitspracherecht bei der persönlichen Arbeitszeitgestaltung haben. Dies ist ein Instrument der Personalentwicklungsplanung. Mittels Zeitgutschriften, Wahlarbeitzeiten, Qualifizierungszeiten, Regenerationszeiten und bedürfnisorientierter Teilzeit soll die berufliche Leitungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter für einen längerfristigen Verbleib im Beruf gezielt beeinflusst werden.

Das Jahresarbeitszeitkonto ist ein Instrument zum Einstieg in die Lebensarbeitszeitgestaltung.

Auf der Grundlage der Ergebnisse unserer Projektgruppe ‚Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege‘ und der übrigen teilnehmenden Einrichtungen wird die Dienstvereinbarung geschlossen.

Geltungsbereich

Die vorstehende Dienstvereinbarung gilt zunächst im Rahmen einer modellhaften Erprobung zunächst für die Mitarbeiter im Tagespflegedienst in dem zweiten Wohnbereich _____ in der Einrichtung _____.

Die Erprobungsphase soll laufend von der Projektgruppe ‚Lebensarbeitszeitgestaltung‘, der MAV und der Heimleitung vorgenommen werden.

Es wird vereinbart, dass bei erfolgreichem Verlauf der Probephase der Geltungsbereich der Dienstvereinbarung auf andere Wohn- und Funktionsbereiche der Einrichtung ausgeweitet wird.

Grundsätze

Innerhalb eines Jahres kann der Mitarbeiter im Rahmen der Vereinbarung seine jährliche Soll-Arbeitszeit (vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit mal 4,38 Wochen mal 12 Monate) durch die nachfolgend beschriebenen Möglichkeiten flexibilisieren:

- Bei einer gleichmäßigen Verteilung der wöchentlich vertraglich festgelegten Arbeitszeit über 52 Kalenderwochen kann die Arbeitszeit in Abhängigkeit der individuellen Präferenzen und privaten Erfordernisse unter Berücksichtigung betrieblicher Belange (kurzfristig) flexibilisiert werden.
- Die jährliche Arbeitszeit kann bei Bedarf ungleichmäßig über das Jahr verteilt werden, so dass Arbeitsphasen (z. B. 9 Monate) durch Blockfreizeiten (3 Monate) abgelöst (Das Arbeitsjahr kann auch mit einer Blockfreizeit beginnen und mit der Arbeitsphase schließen.) Bei der Ausweitung der Arbeitszeit stellen die Standards des Arbeitszeitgesetzes maximale Höchstgrenzen dar, die nur in Ausnahmefällen ausgenutzt werden sollten.

Rechtzeitig vor Beginn einer neuen Jahresfrist, d. h. spätestens bis zum 30. November, teilen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Flexibilisierungswünsche der Leitung mit.

Das Recht auf flexible Arbeitszeiten kann aufgrund von unvorhersehbaren, nicht planbaren Ereignissen zur Aufrechterhaltung des Dienstes, längstens jedoch für 5 Tage, ausgesetzt werden.

Einrichtung des Jahresarbeitszeitkontos

§ 15 BAT-KF und § 9 AVR der EKD sehen eine Jahresarbeitszeitgestaltung vor. Zu diesem Zweck richtet der Arbeitgeber für jeden Mitarbeiter ein Jahresarbeitszeitkonto ein.

Jahresarbeitszeit – Jahresarbeitszeitkonto

Auf dem Jahresarbeitszeitkonto wird bei einer gleichmäßigen Verteilung der jährlichen Soll-arbeitszeit/Bruttoarbeitszeit die geleistete Arbeitszeit regelmäßig verbucht.

Ausgleichszeitraum der derzeitigen Tarifarbeitszeit resp. Sollarbeitszeit ist das Kalenderjahr bzw. 52 Wochen.

Für das Arbeitszeitkonto ist die jährliche Brutto-Arbeitszeit wie folgt zu ermitteln: vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit mal 4,348 Wochen mal 12 Wochen. Das Jahresarbeitszeitkonto wird in Zeitwerten geführt.

Über- oder Unterschreitungen der Sollarbeitszeit, abhängig von der gewählten Verteilung der jährlichen Sollarbeitszeit über die Arbeitswochen, aufgrund von Arbeits-/Pflegebedarfsschwankungen (*geringe Belegung/hohes Krankenstand*) oder individuellen Belangen (*durch unvorhergesehene Ereignisse verursachte außerberufliche Zeitbedarfe bei MA*) führen zu einer Ausweitung oder Absenkung der Zeitsalden auf dem Jahresarbeitszeitkonto.

Erholungsurlaub, Sonderurlaub, Feiertage, Arbeitsbefreiung und Arbeitsunfähigkeit sind mit der dienstplanmäßigen/betriebsüblichen Arbeitszeit auf dem Jahresarbeitszeitkonto als geleistete Arbeitszeit zu verbuchen.

Es wird vereinbart, dass das Jahresarbeitszeitkonto die Basis für eine fortlaufende Planung eines optimalen und zeitsouveränen Arbeitseinsatzes ist. Unter normalen Bedingungen ist ein ausgewogenes Verhältnis von Über- und Unterschreitungen der Sollarbeitszeit erklärtes Ziel des Jahresarbeitszeitkontos.

Mit Beginn des Ausgleichszeitraums kann mittels Abwesenheitszeiten, die in einer Spannweite von einer Stunde bis 38,5 Stunden möglich sind, unter Berücksichtigung betrieblicher Belange dem Anstieg von Plussalden vorgegriffen werden.

Zeitkontenstände sind in regelmäßigen Abständen der Pflegedienstleitung und der Mitarbeitervertretung vorzulegen.

Arbeitsunfähigkeit

Die Dienstvereinbarung legt fest, dass bei Arbeitsunfähigkeit eines Mitarbeiters der Zeitausgleich verfällt, wenn dieser vom Dienstgeber an einem bestimmten Tag im Dienstplan festgesetzt wurde und der Mitarbeiter anschließend an diesem Tag erkrankt.

Ein Krankheitsfall während einer Blockfreizeit verlängert nicht die Freistellungsphase.

Vergütung

Die Jahresarbeitszeitgestaltung basiert auf dem Prinzip der monatlichen Durchschnittsentlohnung.

Maßnahmen zur Jahresfrist und zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Das Arbeitszeitkonto soll mit Ablauf des Kalenderjahres bzw. mit Ablauf der 52. Woche nach Beginn des Verrechnungszeitraumes ausgeglichen sein. Im übrigen gilt § 15 Abs. 1 BAT-KF.

Die Vereinbarung legt fest, dass Minusstunden bis zur Grenze des Bundesurlaubsgesetzes mit Erholungsurlaubstagen verrechnet werden können. Der Mindesturlaub nach dem Bundesurlaubsgesetz beträgt bei der 5-Tage-Woche 20 Arbeitstage, bei der 5,5 Tage-Woche 22 Arbeitstage.

Bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses ist das Arbeitszeitkonto und diese Betriebsvereinbarung ab dem Kündigungsausspruch außer Kraft gesetzt. An die Stelle der Dienstvereinbarung tritt eine dann einzusetzende Arbeitsverteilung nach dem Dienstplan, welcher etwaige Zeitdefizite oder Zeitguthaben aus dem Vorzeitraum entsprechend berücksichtigt. Hierbei ist § 40 Buchstabe D des MVG zu beachten.

Scheidet ein Mitarbeiter mit einem Zeitdefizit aus, dass weniger aufgrund eines geringen Arbeits- oder Pflegebedarfs, sondern aufgrund außerberuflichen Zeitbedarfs etc. entstanden ist, kann der Mitarbeiter verpflichtet werden, die Überzahlungen zurück zu zahlen.

Zeitguthaben werden entsprechend des zeitlichen Umfanges ausgezahlt und sind beim Tode eines Mitarbeiters an die Erben als Guthaben auszuzahlen.

Literatur und wichtige Infos

Zum Thema Alter und Erwerbsarbeit

Bullinger, H.-J. (Hrsg.):
Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit.“ Stuttgart 2001

Gussone, M.; Huber, A; Morschhäuser, M.; Petrenz, J.:
Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht. Frankfurt a. M. 1999

Buck, H.; Schletz, A. (Hrsg.)
Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit.“ Stuttgart 2001

Wolff, H.; Spieß; Mohr, H.:
Arbeit – Alter – Innovation. Basel 2001

Zum Thema Arbeitszeitgestaltung und rechtlicher Rahmen flexibler Arbeitszeitformen

Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.):
Dokumentation Arbeitszeit-Praxisbeispiele. Forschungsbericht 281. Berlin 1999.

Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.):
Teilzeit. Bonn 2000.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.):
Ein Praxisleitfaden zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege: betriebliche Maßnahmen zur Unterstützung pflegender Angehöriger. Berlin 2000.

Gutmann, J. (Hrsg.):
Arbeitszeitmodelle. Die neue Zeit der Arbeit: Erfahrungen mit Konzepten der Flexibilisierung. Stuttgart 1999

Hamm, Ingo (1999):
Flexible Arbeitszeiten in der Praxis. Frankfurt/Main 1999

Klenner, C; Seifert, H. (Hrsg.):
Zeitkonten – Arbeit à la carte? Neue Modelle der Arbeitszeitgestaltung. Hamburg 1998.

Kutscher, J.; Weidinger, M.; Hoff, A.:

Flexible Arbeitszeitgestaltung. Praxis-Handbuch zur Einführung innovativer Arbeitszeitmodelle. Wiesbaden 1996.

Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie NW (Hrsg.)

Landesinitiative „Moderne Arbeitszeiten“. Arbeitszeiten und Betriebszeiten flexibel gestalten. Düsseldorf 2000.

Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie NW (Hrsg.):

Die Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben. Eine Übersicht. Düsseldorf 2000b.

Zitierte Literatur und verwandte Quellen:

Barkhold, C.:

Destandardisierung der Lebensarbeitszeit. Eine Chance für die alternde Erwerbsgesellschaft? Opladen 1998.

Behrens, J.:

Länger Erwerbstätig durch Arbeits- und Laufbahngestaltung: Personal- und Organisationsentwicklung zwischen begrenzter Tätigkeitsdauer und langfristiger Erwerbstätigkeit. In: Behrens, B.; Morschhäuser, M.; Viebrok, H.; Zimmermann, E.: Länger Erwerbstätig – aber wie? Opladen/Wiesbaden 1999.

Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.):

Dokumentation Arbeitszeit-Praxisbeispiele. Forschungsbericht 281. Berlin 1999.

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung:

Starker Anstieg der Pflegebedürftigkeit zu erwarten: Vorausschätzungen bis 2020 mit Ausblick auf 2050. DIW- Wochenbericht 5/01. Autoren: Schulz, E.; Leidl, R.; Koenig, H.-H. Berlin 2000.

Görres, S.; Luckey, K.:

Einführung der Pflegeversicherung: Auswirkungen auf die stationäre Altenpflege.

In: Zimmer, A.; Weyerer, S. (Hrsg.): Arbeitsbelastung in der Altenpflege. Göttingen 1999

Kistler, E.; Schönwalder, T.: Die alternde Gesellschaft in Deutschland und in der Europäischen Union erzwingt ein lebenslanges Lernen. In: Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales und Frauen (Hrsg.): LebensLangesLernen. Expertisen zu lebenslangem Lernen – Lebensarbeitszeiten – Lebensweiterbildungskonten. Berlin 2001.

Klein-Schneider, H.: Betriebs und Dienstvereinbarungen FLEXIBLE ARBEITSZEIT. Analyse und Handlungsempfehlungen, Düsseldorf 1999

Morschhäuser, M.:

Grundzüge altersgerechter Arbeitsgestaltung. In: Gussone, M.; Huber, A; Morschhäuser, M.; Petrenz, J.: Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht. Frankfurt/Main 1999.

Naegele, G.:

Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer. Augsburg 1992

Naegele, G.; Frerichs, F.:

Anhebung der Altersgrenzen und Herausforderung an die Arbeitsmarktpolitik. In: Barkholdt, C. (Hrsg.): Prekärer Übergang in den Ruhestand. Handlungsbedarf aus arbeitsmarktpolitischer, rentenrechtlicher und betrieblicher Perspektive. Opladen 2001

Pack, J. et. al.:

Zukunftsreport demographischer Wandel. Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft. Bonn 2000.

Philippi, A.; Friedemann, W.:

Lebensarbeitszeit: Mehr Arbeit jetzt, Vorruhestand und bezahlte Freizeit später. In: Gutmann, J. (Hrsg.): Arbeitszeitmodelle. Die neue Zeit der Arbeit: Erfahrungen mit Konzepten der Flexibilisierung, Stuttgart 1999

Projektgruppe Altenzentrum Klarastift und C. Nußbaum, Schmette, M. (IfU e.V.):

Erfahrungen bei der Umsetzung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. In: Strina, G.; Henning, K., Nußbaum C. (Hrsg.): Moderne Arbeitszeiten – Flexibilisierung ohne Ende?, Mülheim a. d. Ruhr 1999

Scesny, C.:

Gestaltung der Arbeitszeit im Krankenhaus. Zur Umsetzung neuer Nachtarbeitszeitregelungen unter Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse. Dortmund 2000.

Wolff, H.; Spieß; Mohr, H.:

Arbeit – Alter – Innovation. Basel 2001.

Zimmermann, E.:

Alternativen zur Entberuflichung des Alters – Chancen und Risiken für Arbeitnehmer aus innovativen Arbeitszeitmodellen. In: Behrens, B.; Morschhäuser, M.; Viebrok, H.; Zimmermann, E.: Länger Erwerbstätig – aber wie? Opladen/Wiesbaden: 1999

Zimmermann, E.; Frerichs, F.; Naegele, G.:

Neue Arbeitszeitmodelle für ältere ArbeitnehmerInnen. In: Zeitschrift für Sozialreform, Heft 5, 45. Jg., 1999, S. 383-394

Beratungsmöglichkeiten und Internetadressen

Beratung in Fragen der Arbeitszeitgestaltung

- AWiS-consult
Arbeitszeit- und Organisationsberatung, Personalentwicklung
Erleneweg 6; 27798 Hude
04486-920947
www.awis-consult.de
- SIHK – Südwestfälische Industrie- und Handelskammer
Arbeitszeitberatung
Frau Ulrike Hellert
Bahnhofstr. 18. 58095 Hagen
02331-390-305
hellert@hagen.ihk.de
www.ihk.de/hagen
- TBS Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk NRW e.V.
www.tbs-nrw.de

Internetadressen

- www.tips-nrw.iatge.de
- www.moderne-arbeitszeiten.de
- www.rkw-nrw.de
- www.massks.nrw.de/wir/arbeit.htm

Notizen

Notizen

Weitere Auskünfte zu den Inhalten des Gesamtvorhabens erteilen:

DLR – Projektträger des BMBF

Südstraße 125, 53175 Bonn

Dr. Günter Neubauer, Tel. (0228) 3821-145, e-mail: guenter.neubauer@dlr.de

Fraunhofer IAO – Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

Hartmut Buck, Tel. (0711) 970-2053, e-mail: hartmut.buck@iao.fhg.de

Alexander Schletz, Tel. (0711) 970-2184, e-mail: alexander.schletz@iao.fhg.de

www.demotrans.de

Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programmes „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ gefördert.
Förderkennzeichen: 01HH9901/0



**Broschürenreihe:
Demographie und Erwerbsarbeit**