

## AMBULANTE DIENSTE

Familienfreundliche Personalpolitik in der ambulanten Pflege

# EDV-gestützte Dienstpläne sorgen für größtmögliche Gerechtigkeit

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein Baustein strategischer Personalpolitik. Das haben ambulante Dienste längst erkannt und arbeiten an Umsetzungsmaßnahmen. CAREkonkret sprach mit Arbeitszeitberater Lars Herrmann über familienbewusste Personalpolitik.

INTERVIEW: KERSTIN SCHNEIDER

**Herr Herrmann, insbesondere im Bereich der ambulanten Pflege bestehen Probleme, familienbewusste Arbeitszeiten einzuhalten. Warum ist es so schwierig?**

Ambulante Dienste stehen vor der Herausforderung, komplexe, sich häufig ändernde Besetzungsbedarfe, die tourenbezogen zu planen sind, mit stark ausdifferenzierten Zeitinteressen der Mitarbeiter zu vereinbaren. Die derzeit in vielen



Lars Herrmann

Foto: Sieboldt

Häusern praktizierten Arbeitszeitmodelle ermöglichen oftmals noch nicht den optimalen Mix zwischen diesen Parametern.

**Wie lassen sich Spielregeln definieren, die die Umsetzung der Anforderungen unterschiedlicher Lebenslagen der Kollegen in einem Team erleichtern?**

Zwei Ansätze sind zielführend: die zeitautonome Gruppe oder die EDV-gestützte Einsatzplanung. Bei der zeitautonomen Gruppe erstellen

Teams aus nicht mehr als zehn Mitarbeitern vor dem Hintergrund der Betreuungsaufgaben ihren Einsatzplan in Absprache bezüglich ihrer persönlichen Zeitpräferenzen selbst.

Bei der EDV-gestützten Einsatzplanung übernehmen Algorithmen die Aufgabe, eine bestmögliche Passung zwischen den Anforderungen und den Zeitinteressen beziehungsweise Verfügbarkeiten herzustellen. Hingegen sind durch Führungskräfte disponierte Dienstpläne diesen Verfahren regelmäßig unterlegen – auch dann, wenn sie dabei bemüht sind, Wünsche der Mitarbeiter weitest möglich zu berücksichtigen. Insbesondere werden Führungskräfte durch das herkömmliche Verfahren in die ungünstige Rolle gebracht, bei sich widersprechenden Zeitwünschen der Mitarbeiter eine willkürfreie Auswahl nach nicht objektivierbaren Motiven vornehmen zu müssen.

**Wie lassen sich bei krankheitsbedingten Ausfällen die Touren besser planen?**

Bei zeitautonomen Gruppen kann üblicherweise von einer hohen Motivation ausgegangen werden, kurzfristig auftretende Ausfallzeiten im Team selbststeuernd aufzufangen. Bei der EDV-gestützten Einsatzplanung, also in größeren personellen Einheiten, empfehlen sich sogenannte Stand-By-Dienste. In einem Stand-By-Dienst, der in der Einsatzplanung eingeteilt wird, hält sich der betreffende Mitarbeiter in einem kurzen Zeitfenster von beispielsweise 30 Minuten für eine erforderliche Vertretung bereit.

Die Zeit der Bereithaltung wird dabei als Arbeitszeit dem Zeitkonto gutgeschrieben, im Falle eines Abrufes zudem die erbrachte Dienstzeit. Auf diese Weise kann auf

kurzfristige Abrufe aus dem Freiverzichtet werden und eine Überforderung derjenigen Mitarbeiter, die zum Einspringen bereit sind, durch eine gleichmäßige Verteilung der Vertretungslasten vermieden werden.

**Haben Sie eine Idee, welche Anreize für zusätzliche Stunden vom Unternehmen geschaffen werden können?**

Hierfür kommen zum einen sogenannte Bandbreiten-Arbeitsverträge, die sich aber nur geringer Beliebtheit erfreuen, zum anderen die Vereinbarung von Zusatzzeitbudgets in Frage: Durch ein vorab vereinbartes Zusatzzeitbudget wird der Zeitkontenrahmen erweitert; am Ende des vereinbarten Budgetzeitraums wird dann die positive Differenz zum Zeitkontensaldo zu Budgetbeginn als Zusatzzeitbudget vergütet.

**Liegen Missverständnisse und Unzufriedenheit auch an falscher interner Kommunikation? Wie ließe sich das verbessern?**

Wichtiger als Arbeitszeit-Diskussionen ist die regelmäßige, transparente Darlegung der Besetzungsanforderungen und die zügige Reaktion der Führungskräfte auf von den Mitarbeitern artikulierte Probleme, denn Arbeitszeit-Diskussionen sind oftmals nur ein Indikator für Probleme, die mit den eigentlichen Arbeitszeitfragen nichts zu tun haben.

**Welche Schritte könnte ein ambulanter Pflegedienst hin zu familienfreundlichen Arbeitszeiten realisieren? Wie lange würde so ein Umsetzungsprozess dauern?**

Führungskräfte und Mitarbeiter sollten sich über Schwachstellen der bisherigen Einsatzplanung ver-



Arbeitszeit-Diskussionen sind oftmals ein Indikator für Probleme, die mit den eigentlichen Arbeitszeitfragen nichts zu tun haben. Foto: Detailblick

ständig. Je nach Größe des Unternehmens und Präferenz sollte eine Auswahl zwischen den beiden oben vorgestellten Grundmodellen erfolgen; häufig wird eine Sichtung der in Frage kommenden EDV-Systeme erforderlich sein. Sind diese bereits vorhanden, oder soll in zeitautonomen Gruppen gearbeitet werden, geht es darum, die Spielregeln für die Zusammenführung von Besetzungsbedarf und Zeitinteressen zu vereinbaren. Dabei sollte es keinen Zweifel geben, dass die Erfüllung der Besetzungsanforderungen der Kunden stets oberste Priorität eingeräumt wird.

Die besten Ergebnisse werden erzielt, wenn neue Arbeitszeitregelungen nicht bis ins letzte Detail vorab fixiert und in aufwändigen Projekten entwickelt, sondern neue Ideen zu-

nächst ein halbes Jahr ausprobiert und dann verbessert werden.

**Warum lohnt es sich, diesen Weg zu gehen?**

In enger werdenden Arbeitsmärkten für qualifiziertes Personal wird es, noch mehr als bislang, darauf ankommen, attraktive Rahmenbedingungen bei der Arbeitszeitgestaltung für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bieten zu können.

□ Lars Herrmann, Partner der Herrmann Kutscher Weidinger Arbeitszeit und Organisation im Krankenhaus, Berlin, email@arbeitszeitberatung.de; www.arbeitszeitberatung.de