CHARITÉ
UNIVERSITÄTSMEDIZIN BERLIN

Flexible Arbeitszeiten im 24 Stunden Dienst

Tom Amende
Stellv. Stationsleitung
Interdisziplinäre Neuro Intensivstation
Charité am Campus Mitte

Begriffserklärung

Variable Arbeitszeit

Hierbei wird die Zeitsouveränität, d.h. das Selbstbestimmungsrecht über Lage und Dauer der Arbeitszeit, vollständig auf die Mitarbeiter übertragen.

Gleitzeit

Arbeitszeitregelung, bei der Anfang und Ende der Arbeitszeit innerhalb bestimmter Grenzen frei gewählt werden können.

Die Gleitzeit findet meist in Kombination mit einer Kernzeit Anwendung.

Flexible Arbeitszeit

Als flexible Arbeitszeit werden Arbeitszeitlösungen bezeichnet, welche hinsichtlich Lage und Dauer der Arbeitszeit täglich, wöchentlich, monatlich oder anders von sogenannter Normalarbeitszeit abweichen.

Ausgangssituation

Mitarbeiter

- Wunsch nach Work-Life-Balance
- Mitarbeiterwunsch nach flexibler Arbeitszeit und Einsatz nach Qualifikation

Patient

- Dienstzeiten ≠ Patientenbedürfnissen
- Demografischer Wandel - multimorbide Patienten ↑
- DRG-System → immer kürzere Verweildauer

Arbeitgeber

- Pflegekräftemangel
- unzureichende Flexibilität für bedarfsorientierten Personaleinsatz
- Bindung an das Arbeitszeitgesetz

Projektziel

- Einbeziehung der Mitarbeiter in Planungsprozesse
- Individuelle und flexible Gestaltung der Arbeitszeiten
- Fluktuationsrate vermindern
- Über- und Unterkapazitäten reduzieren
- Mitarbeiterressource kostenbewusst einsetzen
- Motivation und Leistungsbereitschaft erhalten und fördern

Vorteile für den Mitarbeiter

Work-Life-Balance

Prozessgestaltung durch den Mitarbeiterbeteiligung

↓

Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit

Vorteile für das Unternehmen

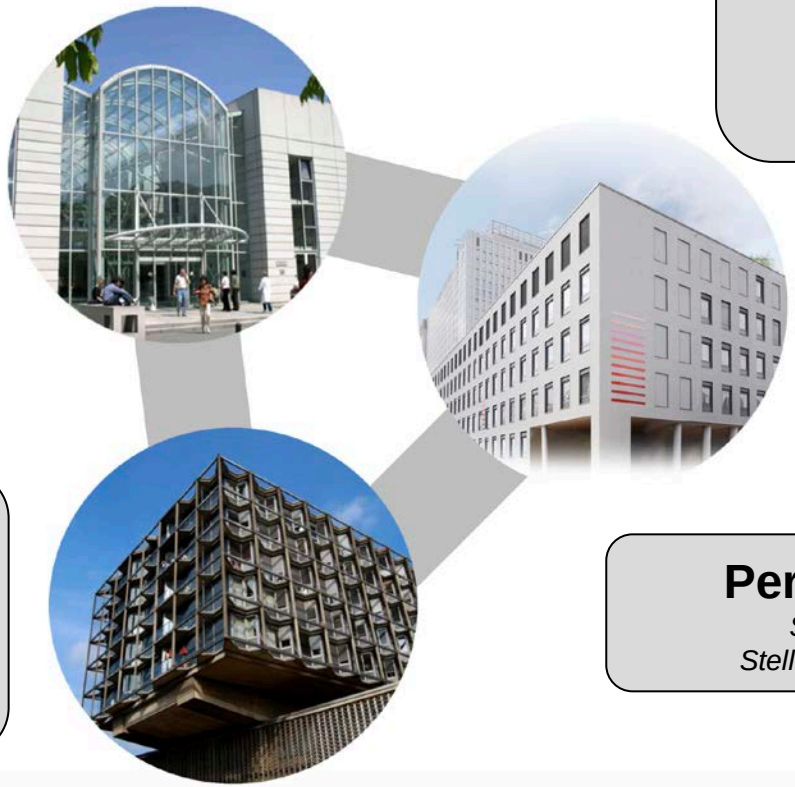
- Mitarbeiterbindung
- Mitarbeitergewinnung
- Corporate Identity
- Steigerung der Patientenzufriedenheit
- Bedarfsorientierter Einsatz

Bildung einer Arbeitsgruppe

Pflegerische Centrumsleitung CC06/10/14
Janett Markwordt

Neurologisch-/ Neurochirurgischer Pilotbereich
Intensivstation
M102i
Campus Mitte

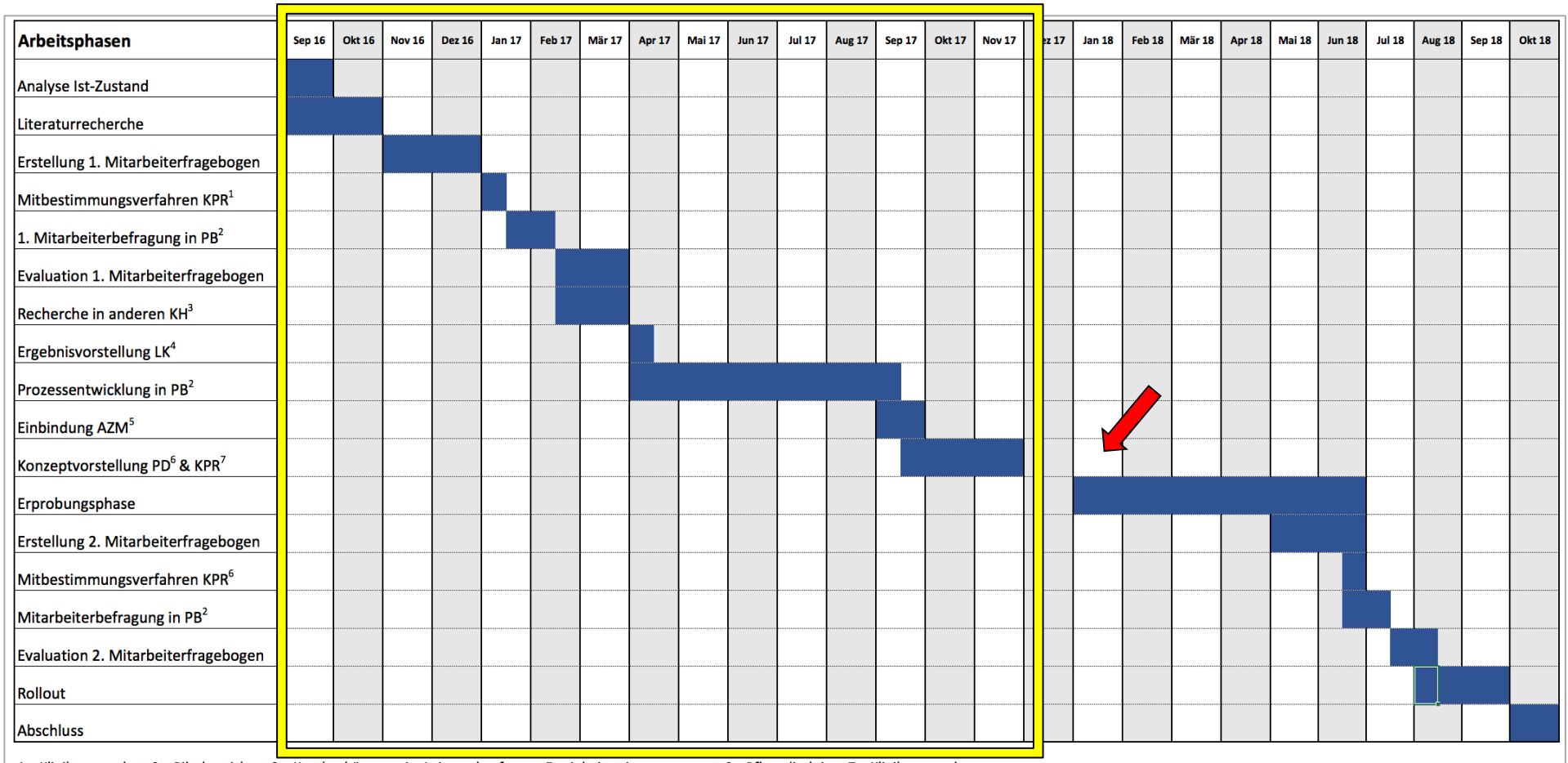
Chirurgischer Pilotbereich
Stationärer Bereich
W13 / CC09
Campus Virchow Klinikum



Internistischer Pilotbereich
Stationärer Bereich
S01 A/B / CC14
Campuis Benjamin Franklin

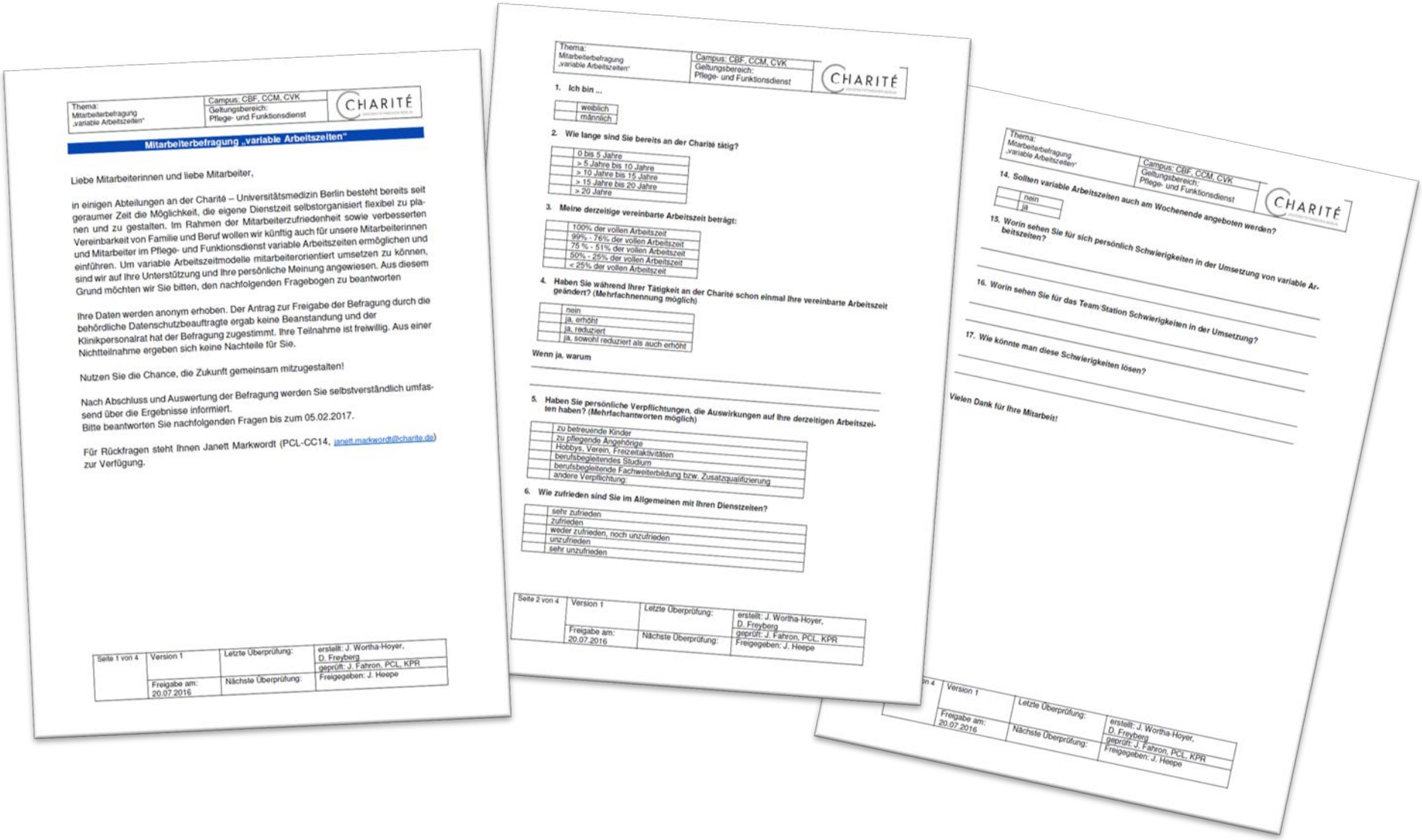
Personalrat
Silvia Kurz
Stellv. Vorsitzende

Projektplanung



1 = Klinikpersonalrat; 2 = Pilotbereichen; 3 = Krankenhäusern; 4 = Leitungskonferenz; 5 = Arbeitszeitmanagement; 6 = Pflegedirektion; 7 = Klinikpersonalrat

Mitarbeiterfragebogen erstellen



Thema: Mitarbeiterbefragung „variable Arbeitszeiten"	Campus: CBF, CCM, CVK Geltungsbereich: Pflege- und Funktionsdienst	CHARITÉ

Mitarbeiterbefragung „variable Arbeitszeiten"

Liebe Mitarbeiterinnen und liebe Mitarbeiter,

in einigen Abteilungen an der Charité – Universitätsmedizin Berlin besteht bereits seit geraumer Zeit die Möglichkeit, die eigene Dienstzeit selbstorganisiert flexibel zu planen und zu gestalten. Im Rahmen der Mitarbeiterzufriedenheit sowie verbesserten Vereinbarkeit von Familie und Beruf wollen wir künftig auch für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Pflege- und Funktionsdienst variable Arbeitszeiten ermöglichen und einführen. Um variable Arbeitszeitmodelle mitarbeiterorientiert umsetzen zu können, sind wir auf Ihre Unterstützung und Ihre persönliche Meinung angewiesen. Aus diesem Grund möchten wir Sie bitten, den nachfolgenden Fragebogen zu beantworten

Ihre Daten werden anonym erhoben. Der Antrag zur Freigabe der Befragung durch die behördliche Datenschutzbeauftragte ergab keine Beanstandung und der Klinikpersonalrat hat der Befragung zugestimmt. Ihre Teilnahme ist freiwillig. Aus einer Nichtteilnahme ergeben sich keine Nachteile für Sie.

Nutzen Sie die Chance, die Zukunft gemeinsam mitzugestalten!

Nach Abschluss und Auswertung der Befragung werden Sie selbstverständlich umfassend über die Ergebnisse informiert.
Bitte beantworten Sie nachfolgenden Fragen bis zum 05.02.2017.

Für Rückfragen steht Ihnen Janett Markwordt (PCL-CC14, janett.markwordt@charite.de) zur Verfügung.

Seite 1 von 4	Version 1	Letzte Überprüfung:	erstellt: J. Wortha-Hoyer, D. Freyberg
	Freigabe am: 20.07.2016	Nächste Überprüfung:	geprüft: J. Fahron, PCL, KPR Freigegeben: J. Heepe

Thema: Mitarbeiterbefragung „variable Arbeitszeiten"	Campus: CBF, CCM, CVK Geltungsbereich: Pflege- und Funktionsdienst	CHARITÉ

1. Ich bin ...

	weiblich
	männlich

2. Wie lange sind Sie bereits an der Charité tätig?

	0 bis 5 Jahre
	> 5 Jahre bis 10 Jahre
	> 10 Jahre bis 15 Jahre
	> 15 Jahre bis 20 Jahre
	> 20 Jahre

3. Meine derzeitige vereinbarte Arbeitszeit beträgt:

	100% der vollen Arbeitszeit
	99% - 76% der vollen Arbeitszeit
	75 % - 51% der vollen Arbeitszeit
	50% - 25% der vollen Arbeitszeit
	< 25% der vollen Arbeitszeit

4. Haben Sie während Ihrer Tätigkeit an der Charité schon einmal Ihre vereinbarte Arbeitszeit geändert? (Mehrfachnennung möglich)

	nein
	ja, erhöht
	ja, reduziert
	ja, sowohl reduziert als auch erhöht

Wenn ja, warum

5. Haben Sie persönliche Verpflichtungen, die Auswirkungen auf Ihre derzeitigen Arbeitszeiten haben? (Mehrfachantworten möglich)

	zu betreuende Kinder
	zu pflegende Angehörige
	Hobbys, Verein, Freizeitaktivitäten
	berufsbegleitendes Studium
	berufsbegleitende Fachweiterbildung bzw. Zusatzqualifizierung
	andere Verpflichtung:

6. Wie zufrieden sind Sie im Allgemeinen mit Ihren Dienstzeiten?

	sehr zufrieden
	zufrieden
	weder zufrieden, noch unzufrieden
	unzufrieden
	sehr unzufrieden

Seite 2 von 4	Version 1	Letzte Überprüfung:	erstellt: J. Wortha-Hoyer, D. Freyberg
	Freigabe am: 20.07.2016	Nächste Überprüfung:	geprüft: J. Fahron, PCL, KPR Freigegeben: J. Heepe

Thema: Mitarbeiterbefragung „variable Arbeitszeiten"	Campus: CBF, CCM, CVK Geltungsbereich: Pflege- und Funktionsdienst	CHARITÉ

14. Sollten variable Arbeitszeiten auch am Wochenende angeboten werden?

	nein
	ja

15. Worin sehen Sie für sich persönlich Schwierigkeiten in der Umsetzung von variable Arbeitszeiten?

16. Worin sehen Sie für das Team/Station Schwierigkeiten in der Umsetzung?

17. Wie könnte man diese Schwierigkeiten lösen?

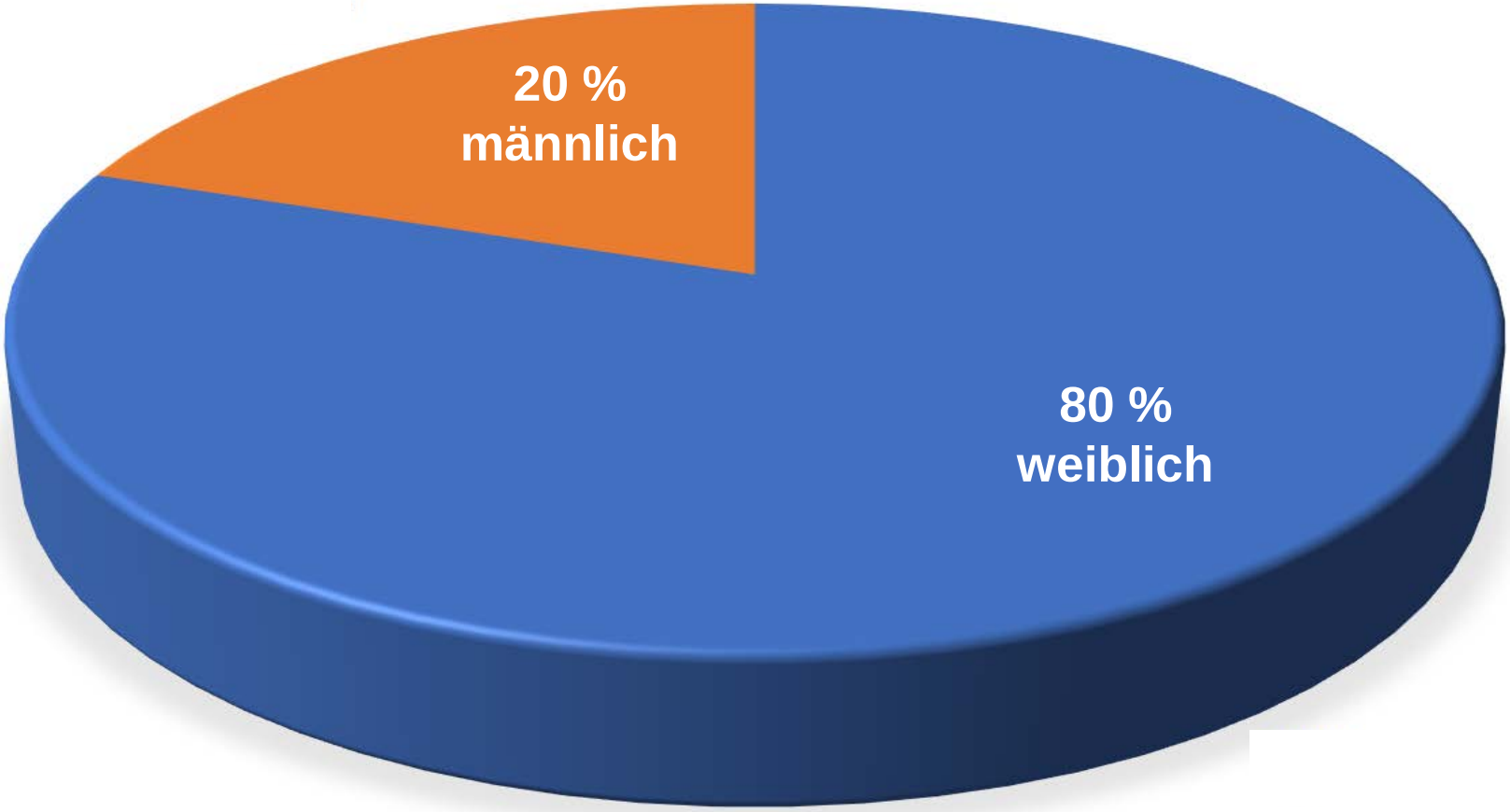
Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Seite 4 von 4	Version 1	Letzte Überprüfung:	erstellt: J. Wortha-Hoyer, D. Freyberg
	Freigabe am: 20.07.2016	Nächste Überprüfung:	geprüft: J. Fahron, PCL, KPR Freigegeben: J. Heepe

Auswertung Mitarbeiterbefragung

80 Fragebögen ausgegeben

→ Rücklauf: 51 Fragebögen

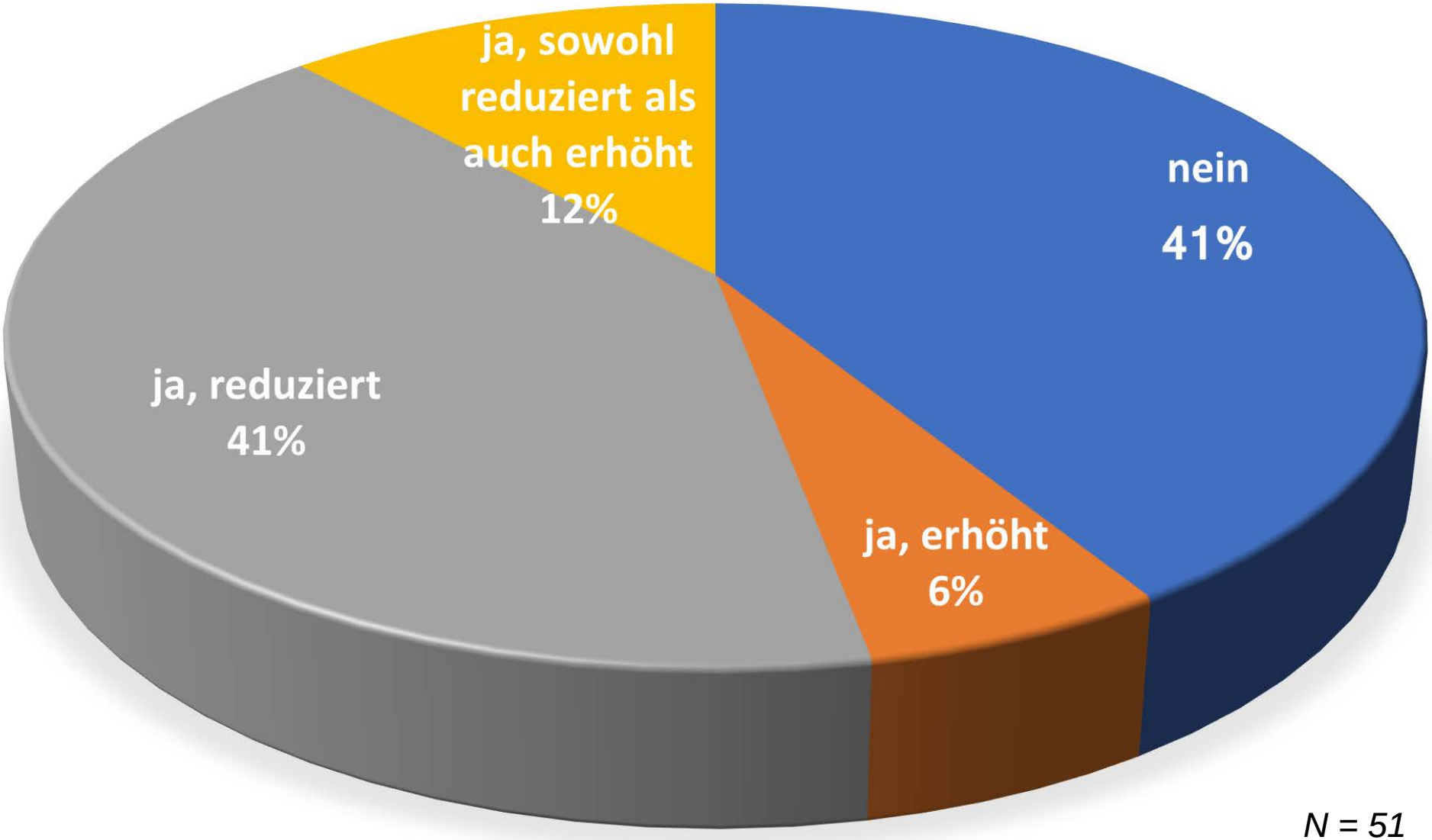


N = 51

Haben Sie während Ihrer Tätigkeit an der Charité schon einmal Ihre vereinbarte Arbeitszeit geändert? *(Mehrfachnennungen möglich)*

- o nein
- o ja, erhöht
- o ja, reduziert
- o ja, sowohl reduziert als auch erhöht

Schon einmal die Arbeitszeit geändert?

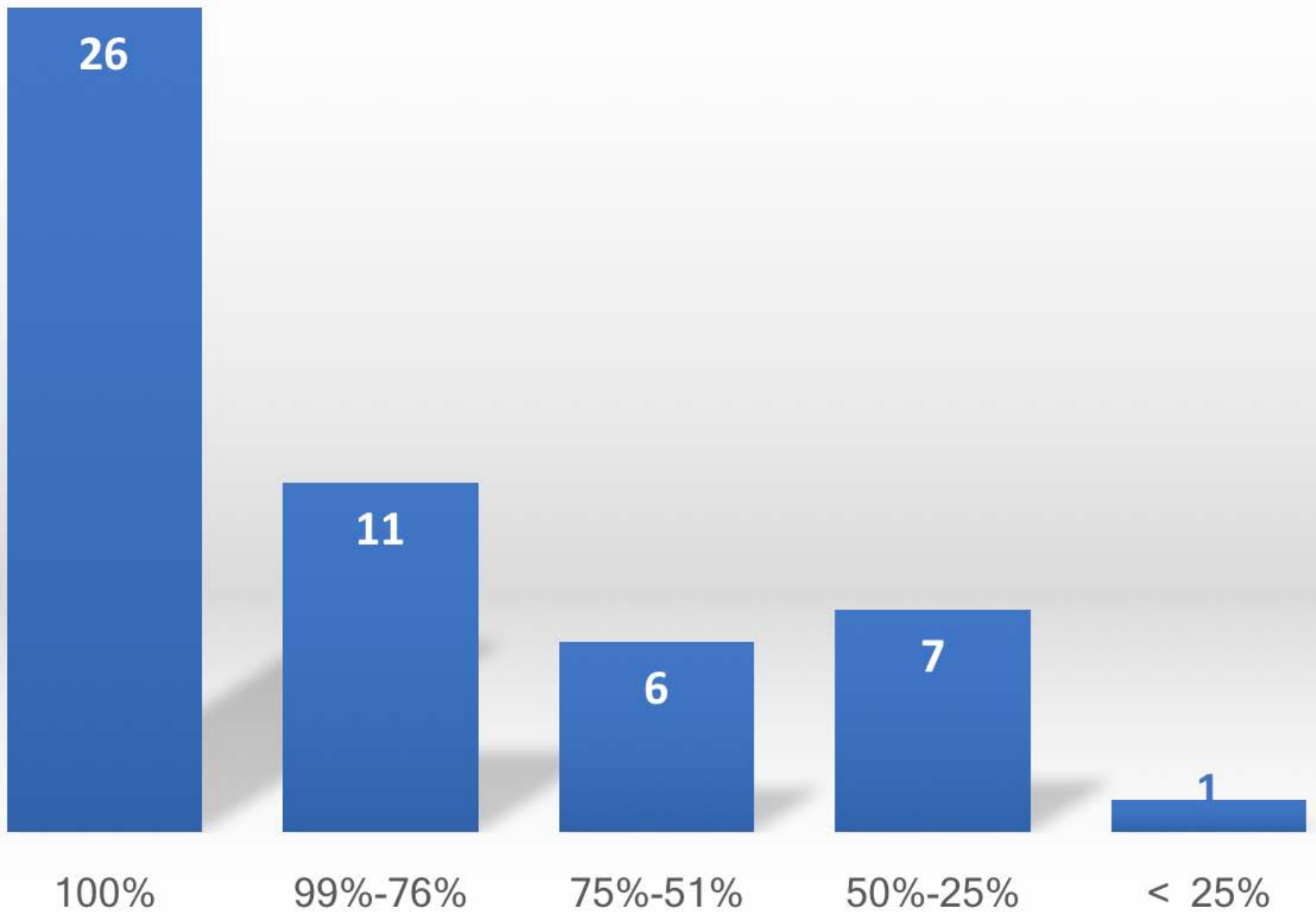


N = 51

Wie ist Ihre derzeit vereinbarte Arbeitszeit?

- o 100% der vollen Arbeitszeit
- o 99% - 76% der vollen Arbeitszeit
- o 75% - 51% der vollen Arbeitszeit
- o 50% - 25% der vollen Arbeitszeit
- o < 25% der vollen Arbeitszeit

Derzeit vereinbarte Arbeitszeit

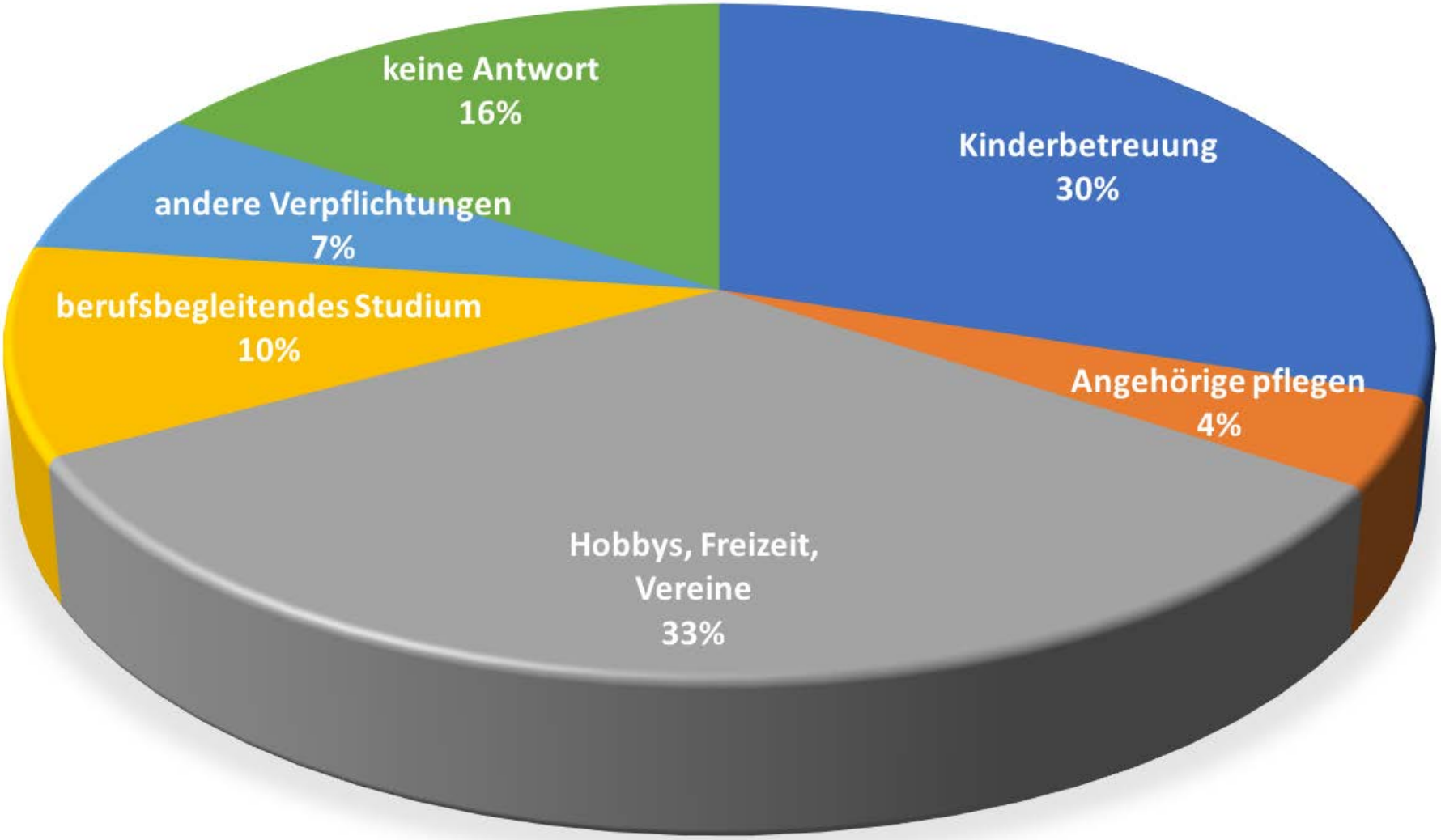


N = 51

Haben Sie persönliche Verpflichtungen, die Auswirkungen auf Ihre derzeitige Arbeitszeiten haben? *(Mehrfachantworten möglich)*

- o zu betreuende Kinder
- o zu pflegende Angehörige
- o Hobbys, Verein, Freizeitaktivitäten
- o berufsbegleitendes Studium
- o berufsbegleitende Fachweiterbildung bzw. Zusatzqualifizierung
- o andere Verpflichtungen

Warum wird reduziert?

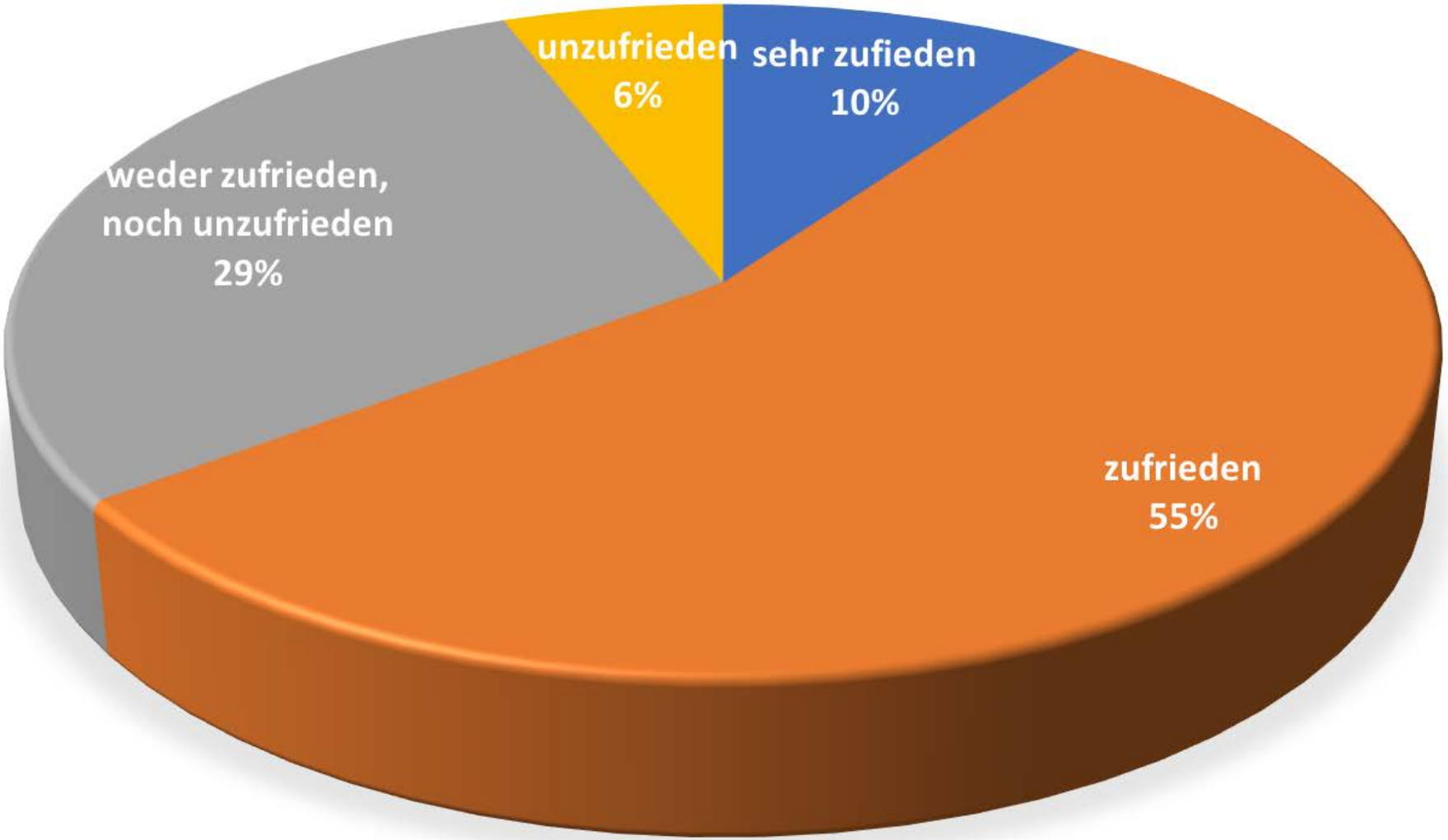


N = 51

Wie zufrieden sind Sie im Allgemeinen mit Ihren Dienstzeiten?

- o sehr zufrieden
- o zufrieden
- o weder zufrieden, noch unzufrieden
- o sehr unzufrieden

Zufriedenheit mit aktuellen Dienstzeiten?



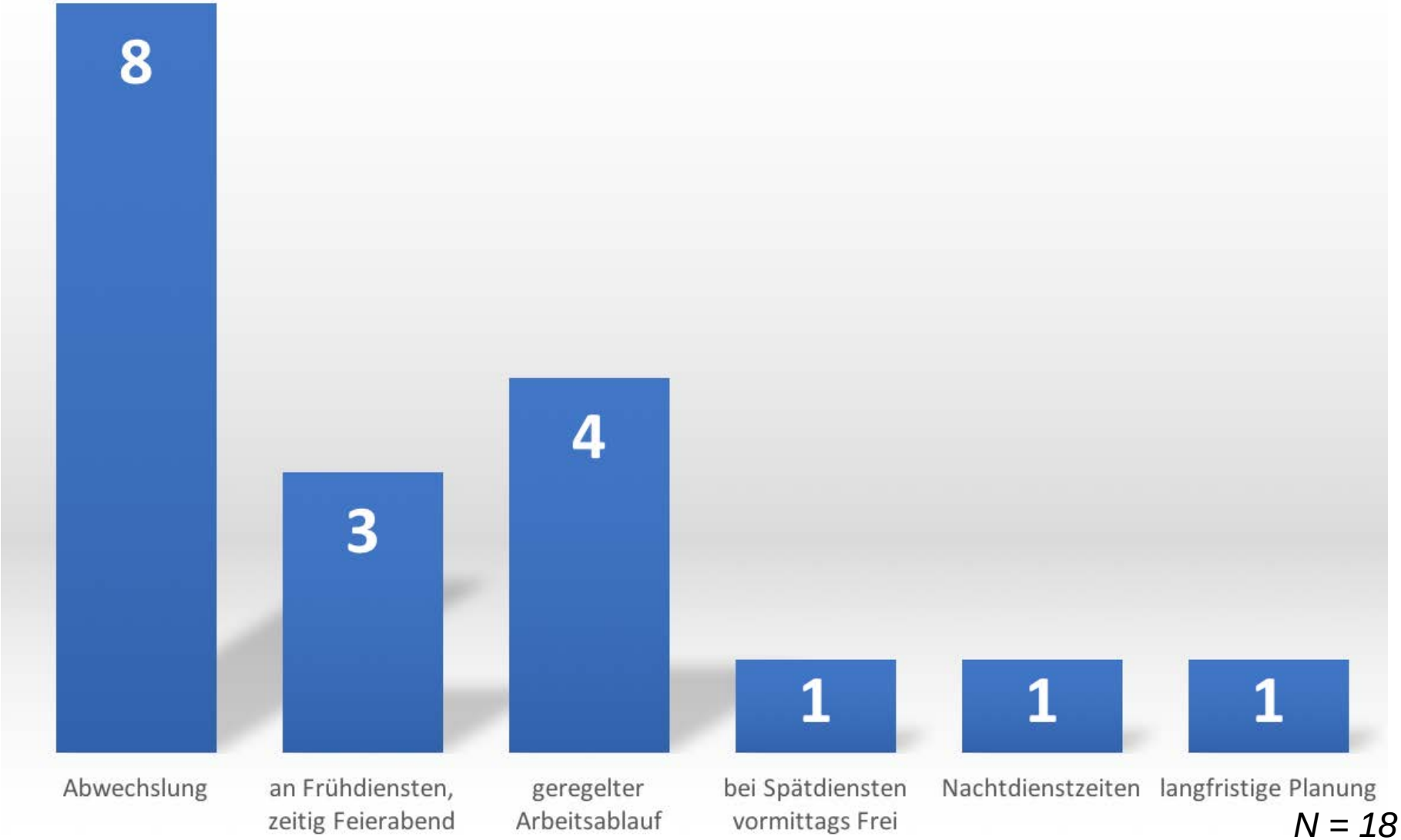
sehr unzufrieden
0%

N = 51

Was schätzen Sie an Ihren derzeitigen Dienstzeiten?

.....

Was wird an derzeitigen Dienstzeiten geschätzt?

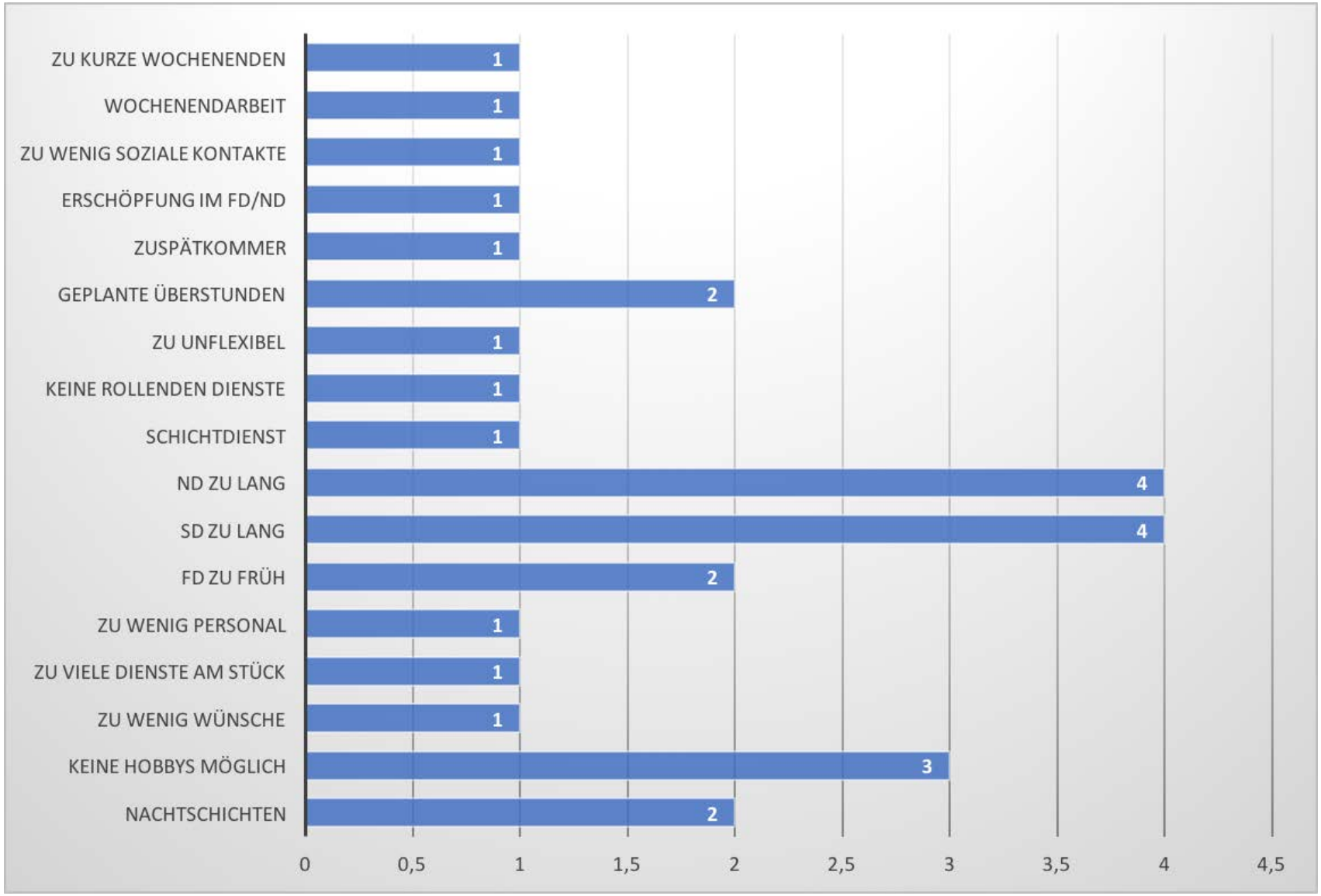


N = 18

Welche Aspekte führen zur persönlichen Unzufriedenheit bei Ihren Dienstzeiten?

…..

Was führt zur Unzufriedenheit?



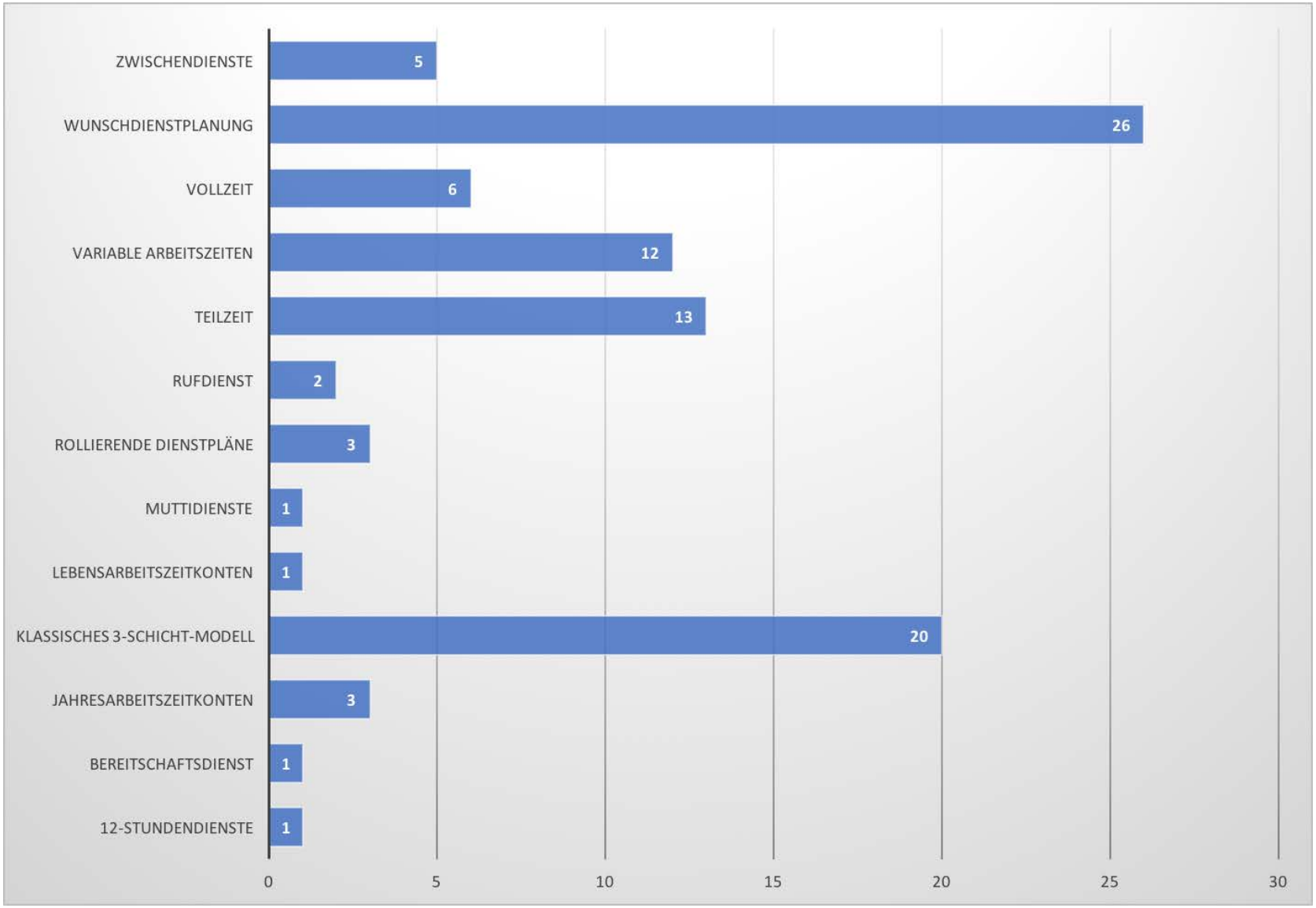
N = 24

Welche Arbeitszeitmodelle entsprechen am ehesten Ihren persönlichen Vorstellungen?

(Mehrfachnennungen möglich)

- o Klassisches 3-Schicht-Modell
- o Zwischendienste
- o Variable Arbeitszeiten
- o Vollzeit
- o Teilzeit
- o rollierende Dienstzeiten
- o Wunschdienstplanung
- o Bereitschaftsdienst
- o Rufdienst
- o Jahresarbeitszeitkonten
- o Lebensarbeitszeitkonten
- o Sonstiges:

Welche Arbeitsmodelle werden gewünscht?



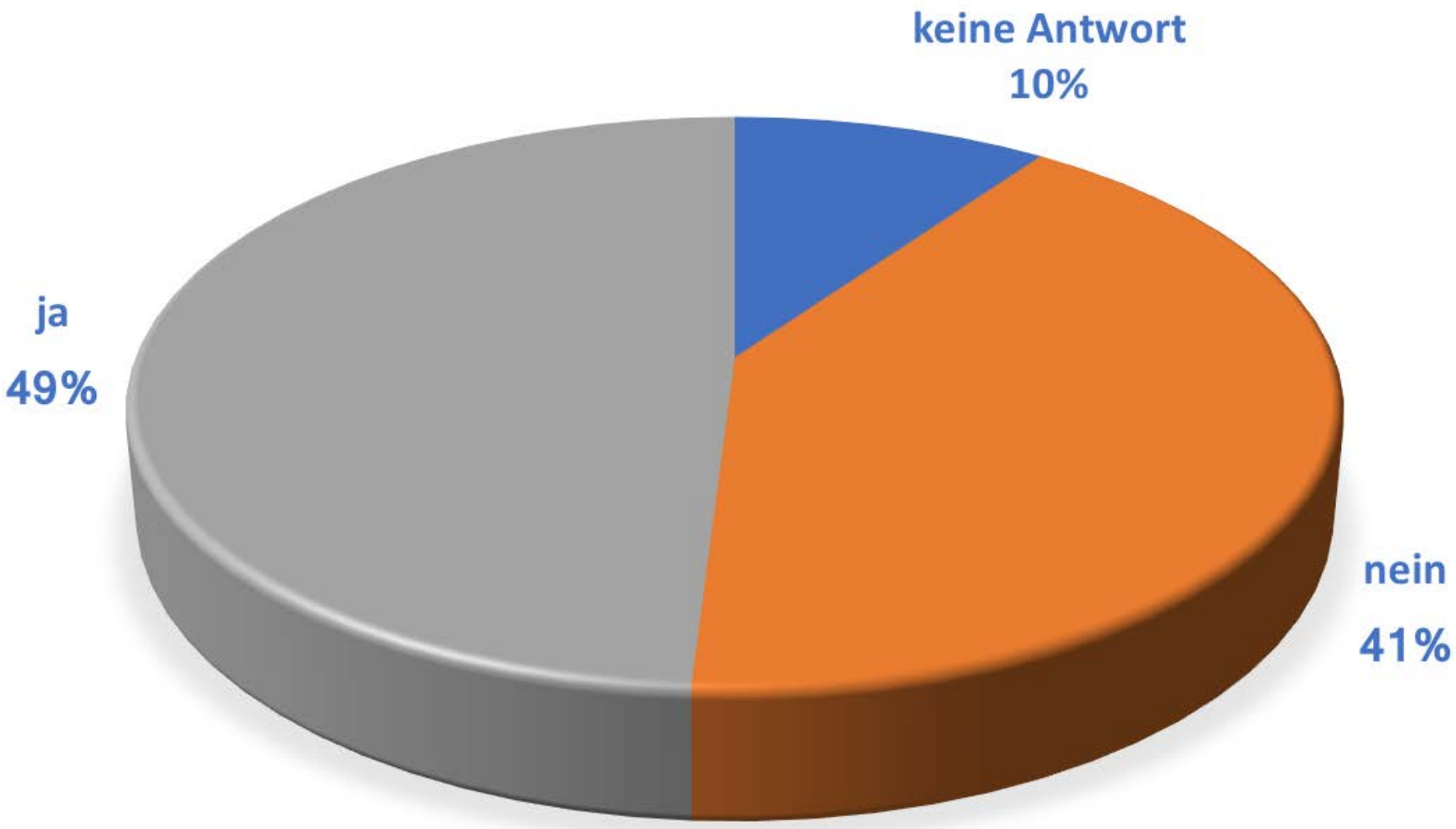
N = 49

Würden Sie gerne variable Arbeitszeiten für sich persönlich nutzen wollen?

o nein

o ja

Würden variable Arbeitszeiten genutzt werden?



N = 46

Wo werden <u>persönliche</u> Schwierigkeiten in der Umsetzung gesehen?

Wo werden <u>persönliche</u> Schwierigkeiten in der Umsetzung gesehen?

- Fairness

N = 5

Wo werden Schwierigkeiten für das Team / die Station in der Umsetzung gesehen?

- Ausfallmanagement
- Starre bestehende Dienstabläufe
- Zu wenig Personal
- Engpässe in der Patientenversorgung
- Fehlende oder zu kurze Übergabezeiten
- „Jeder möchte etwas anderes“
- Mehrarbeit für einzelne MA
- Keine spontane Änderungen möglich

N = 19

Prozessentwicklung in den 3 Pilotbereichen

Wann sind große Arbeitsbelastungen?

↓

Analyse der anfallenden Arbeitsaufgaben

↓

Welche individuellen Mitarbeiterressourcen stehen zur Verfügung - Qualifikation, Arbeitszeit?

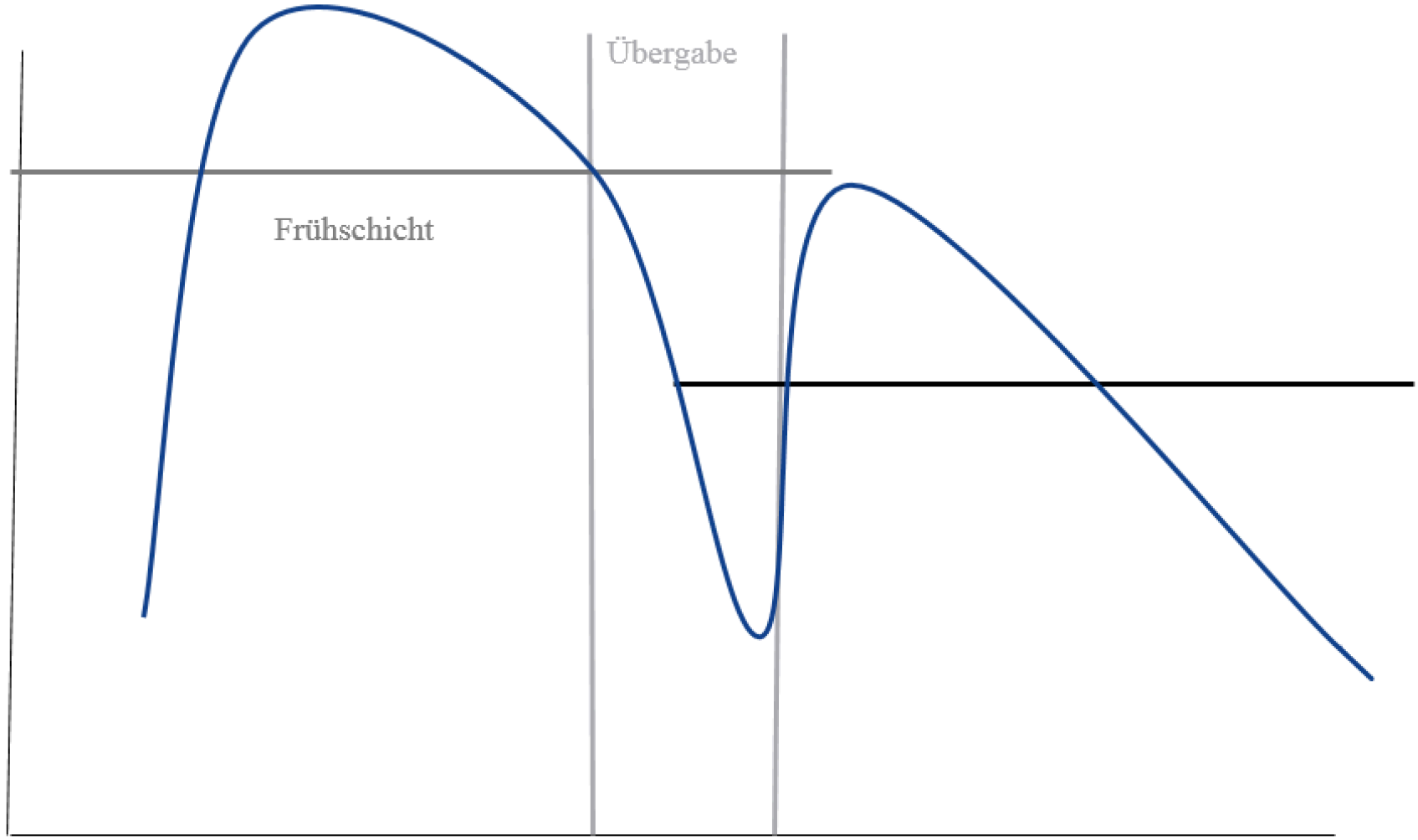
↓

Entwicklung von - vorerst - individuellen Arbeitszeitmodellen für den Bereich

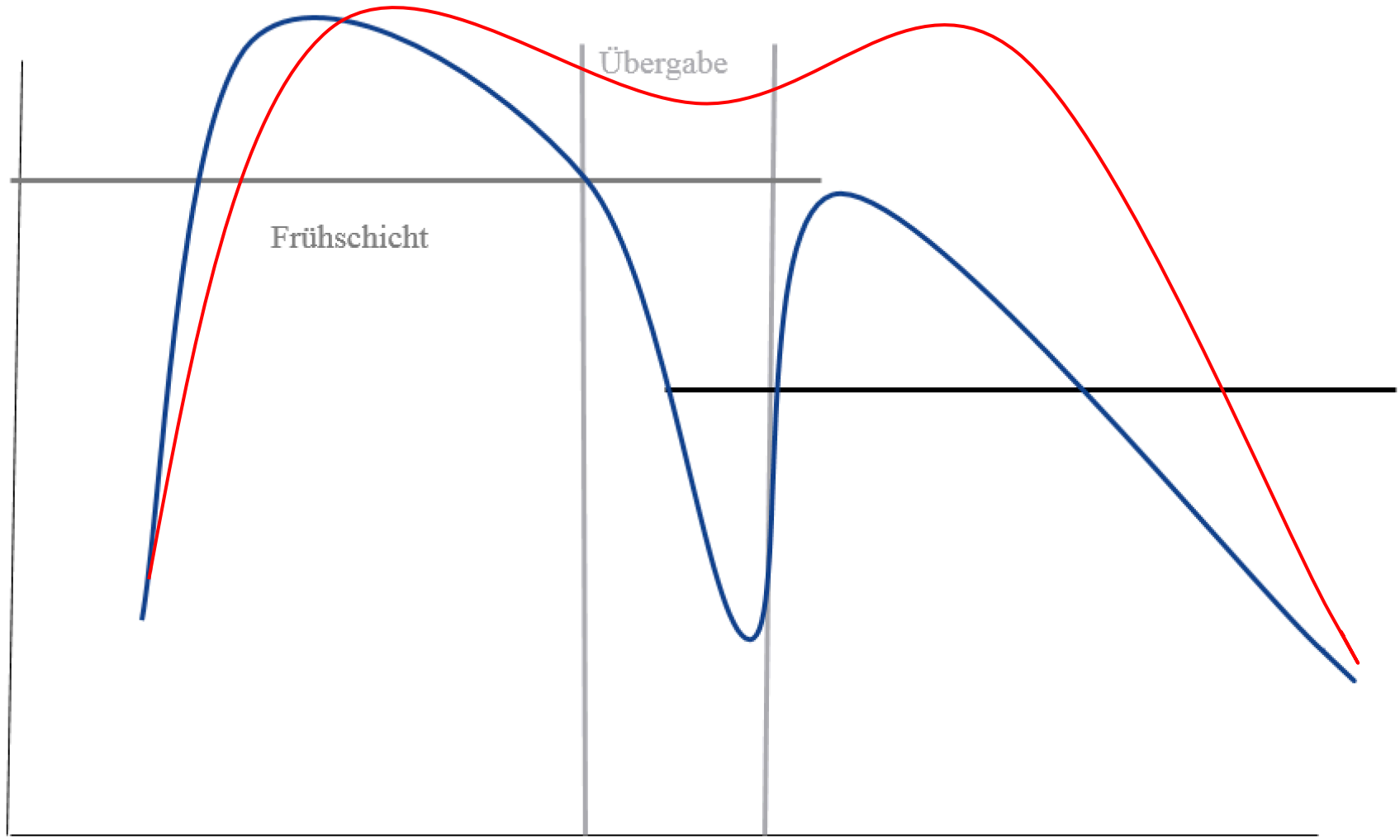
Schritt 1

- **Personalbedarfsermittlung**
  - Wann, wo und zu welcher Zeit werden wie viele Mitarbeiter benötigt?
  - Welche Qualifikation müssen die Mitarbeiter mitbringen?
  - Auf welche Methode stützt sich der Prozess der Personalbedarfsermittlung?
    - DRG-Basiert
    - Nach CMI
    - Nach Versorgungstufe
    - Nach Tarifvertrag
  - Wichtig: Personalmindestbesetzung nötig!

Arbeitsanalyse (Beispiel)



Tätigkeitsbedarf (Beispiel)



Schritt 2

- **Gestaltung der Arbeitszeitmodelle**
  - Lassen sich Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten schaffen?
  - Wie können ergonomische Schichtmodelle aussehen, welche den Bedarf optimal decken?
  - Werden bereits alle gesetzlichen und tarifrechtlichen Bedingungen ausgeschöpft?

Schritt 3

- **Arbeitszeitmanagement**
  - Berücksichtigung von TVöD, AVR andere TV´e: Möglichkeit von Ampel-, Langzeit, Lebensarbeitszeitkontos?
  - Welche Zeitanteile können mit Teilzeitmitarbeitern variabel abgedeckt werden?
  - Werden bereits alle gesetzlichen und tarifrechtlichen Bedingungen ausgeschöpft?
  - Welche Zeitzuschläge ergeben sich aktuell aus den bestehen Arbeitszeiten?

Schritt 4

- **Dienstplangestaltung**
  - Ist die Mindestbesetzung gesichert?
  - Wie können Mitarbeiter aktiv in der Planung einbezogen werden?
  - Kann sich langfristig das Freizeitverhalten der Mitarbeiter positiv entwickeln?

Beispiel eines Arbeitszeitmodells für die ITS

- Abweichung vom klassischen 3 Schichtsystem begrenzt möglich

- Hohes Arbeitsvolumen kann jedoch abgefedert werden - z.B. Patiententransporte (CT, PET-CT, MRT, Angio, ...)
  - Voraussetzungen beachten: Erfahrung, Geräteeinweisungen, örtliche Kenntnis, gesicherte Abläufe

- Kernzeit von 8:30 Uhr – 15:15 Uhr
  - (jedoch von 08:00 Uhr – 17:00 Uhr möglich)

- Mitarbeiter muss tatsächliche Dienstzeit 1 Tag vorher bekannt geben → Mitarbeitergesteuert!

Feste Tätigkeitsbeschreibung

Thema: Tätigkeitsbeschreibung FA-Dienst	Campus: CCM Geltungsbereich: Pflegebereich Intensivstation	CHARITÉ

Tätigkeitsbeschreibung des FA-Dienstes für den Intensivbereich

Tätigkeitsbereich

Tätigkeitsbereich ist die Interdisziplinäre Neuro Intensivstation 102i am Campus Mitte.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

sind Gesundheits- und Krankenpfleger/-innen mit einer abgeschlossenen Fachweiterbildung oder einer 2 Jährigen Berufserfahrung im Bereich der Intensivmedizin an der Charité.

Tarifrechtliche Grundlage des Beschäftigungsverhältnisses/ Vergütung/ Beschäftigungsdauer

Arbeitsvertrag und geltender Tarifvertrag

Dienstvorgesetzte der Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber

Pflegedirektion, Pflegerische Centrumsleitung des zugeordneten Charité Centrums, Pflegerische Stationsleitung des jeweiligen Intensivbereiches

Fachvorgesetzte der Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber

Pflegerische Stationsleitung des Bereiches.

Unmittelbar fachlich unterstellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Findet keine Anwendung

Befugnisse der Stelleninhaberin und des Stelleninhabers

Keine

Anforderungen an die Stelleninhaberin und den Stelleninhaber

Die/Der Stelleninhaber/-in verfügt über einen Berufsabschluss

- als Gesundheits- und Krankenpfleger/-in oder
- als Gesundheits- und Kinderkrankenpfleger/-in

und verfügt zusätzlich über

- sichere Kenntnisse im Umgang mit Patiententransporten im Neurochirurgischen Intensivbereich
- sichere Ortskenntnisse
- sämtlich benötigte Geräteeinweisungen (Mobile Beatmungsgeräte, MRT, weitere Geräte nach Anlage 1 MPG)

Seite 1 von 2	Revision 0	überprüft am:	erstellt: AG Flexible Arbeitszeiten
	Freigabe am:	Nächste Überprüfung:	geprüft: freigegeben:

Thema: Tätigkeitsbeschreibung FA-Dienst	Campus: CCM Geltungsbereich: Pflegebereich Intensivstation	CHARITÉ

Zielsetzung der Stelle

Diese Stelle soll als Entlastung der Spitzenarbeitszeiten im Früh-/ und Spätdienst dienen. Außerdem steht durch die selbst eingeteilte Dienstzeit im Rahmen der Kernarbeitszeit dem Mitarbeiter die Möglichkeit der besseren Freizeitgestaltung.

Aufgaben und Verantwortung der Stelleninhaberin und des Stelleninhabers

Mitarbeiter im Flexiblen Dienst (FA-Dienst = Flexible Arbeitszeiten) dienen der Unterstützung aller Pflegerischen Mitarbeiter mit Patientenbindung. Sie führen folgende Aufgaben durch:

1. innerklinische Patiententransportleistungen
2. Pausenablösungen gebundener Mitarbeiter am Patientenbett
3. Beatmungssystemwechsel
4. Infusionssystemwechsel
5. Laborabnahmen vorbereiten
6. Respiratoren aufrüsten
7. Defibrillatoren testen
8. Notfallwagen kontrollieren / aufrüsten

Arbeitszeiten

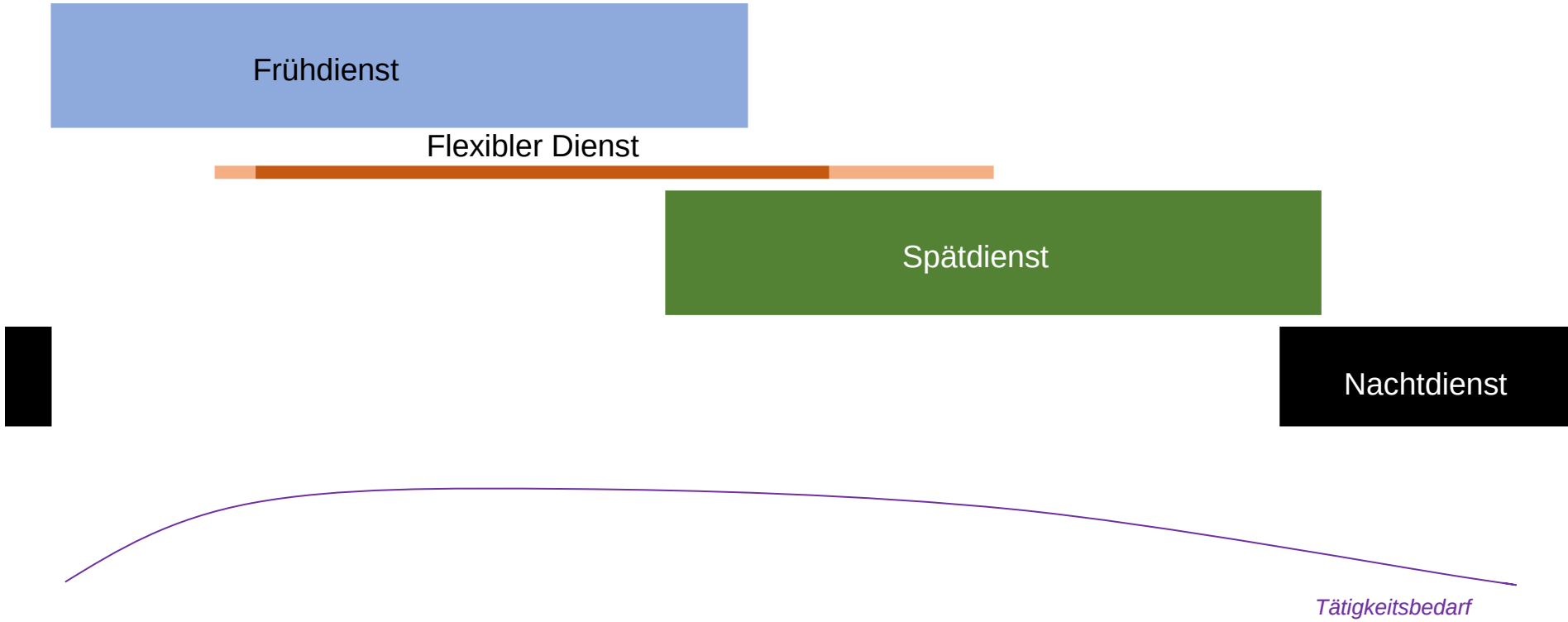
Es gilt eine Kernarbeitszeit 08:30 Uhr – 15:15 Uhr
Frühester Beginn 07:30 Uhr – bis Max. 17:00 Uhr

Diese Dienstzeit gibt der Mitarbeiter spätestens 24 Stunden vorher der Stationsleitung an.

Seite 1 von 2	Revision 0	überprüft am:	erstellt: AG Flexible Arbeitszeiten
	Freigabe am:	Nächste Überprüfung:	geprüft: freigegeben:

Konkretes Beispiel 1

Intensivstation



Konkretes Beispiel 2

Stationärer Bereich
Hämatologie / Onkologie

Quelle: Arbeitszeitmodell S01A/B; Charité; Jonas Sander

Konkretes Beispiel 3

Stationärer Bereich
Orthopädie / Unfallchirurgie

Quelle: Arbeitszeitmodell W13; Charité; Ronny Conrad

Rückblick - Ausgangssituation

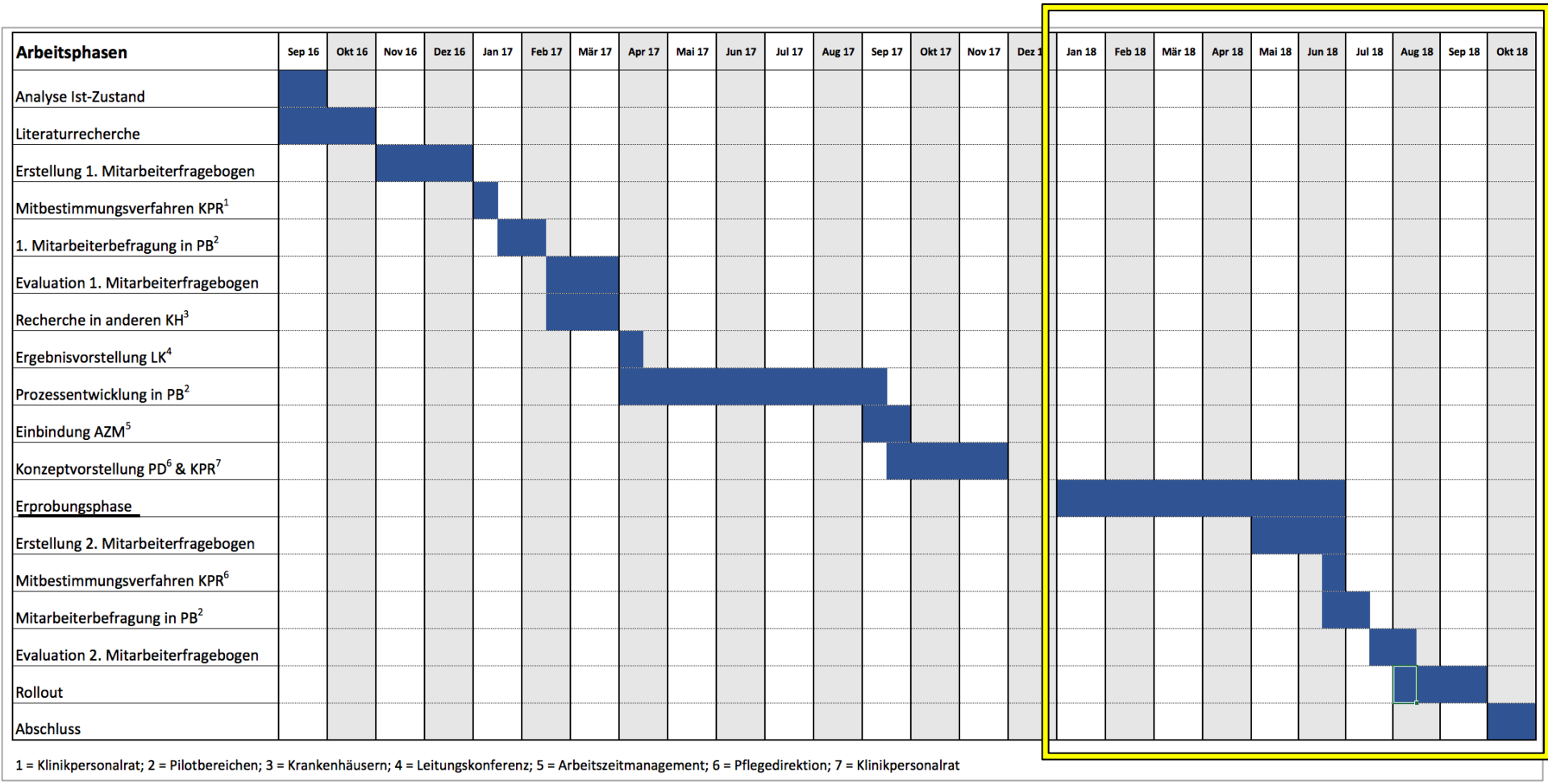
Mitarbeiter

- Wunsch nach Work-Life-Balance
- Mitarbeiterwunsch nach flexibler Arbeitszeit und Einsatz nach Qualifikation

Arbeitgeber

- Pflegekräftemangel
- unzureichende Flexibilität für bedarfsorientierten Personaleinsatz
- Bindung an das Arbeitszeitgesetz

Wie geht es weiter?



1 = Klinikpersonalrat; 2 = Pilotbereichen; 3 = Krankenhäusern; 4 = Leitungskonferenz; 5 = Arbeitszeitmanagement; 6 = Pflegedirektion; 7 = Klinikpersonalrat

Fazit

- Es ist meist möglich, sich vom klassischen 3-Schichtsystem *in teilen* zu lösen!
- 59%* der Mitarbeiter nutzen bereits eine Arbeitszeitreduzierung
- Möglichkeit besteht, eine Arbeitszeitreduzierung pro Dienst umzusetzen
- Ambivalenz zwischen Zufriedenheit der Arbeitsmodelle und Unzufriedenheit (sichtbar u.a. aufgrund Reduzierung)
- Häufigste Reduzierungsursache: Wunsch nach mehr Freizeit und Kinderbetreuung
- Steigerung der persönlichen Flexibilität - Mitarbeiter können auch kurzfristige Aktivitäten umsetzen
- Flexibler Arbeitseinsatz möglich
- Vielfältige Einsatzmöglichkeiten
- Klare Tätigkeitsbeschreibung nötig

*bei 51 befragten Mitarbeitern

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Tom Amende
Fachkrankenpfleger für Anästhesie und Intensivmedizin
Stellvertretende Stationsleitung
Interdisziplinäre Neuro Intensivstation - M102i

Charité - Universitätsmedizin Berlin
Charitéplatz 1 | 10117 Berlin
Telefon: +40 30 / 450 660339
Telefax: +40 30 / 450 7660339
Email: tom.amende@charite.de