



AVR

**Arbeitszeitorganisation
– Dienstplangestaltung**

1. Allgemeines	294
2. Leistungsversprechen / Servicezeiten	295
3. Die Berechnung des Personalbedarfs	297
4. Festlegung der Dienste bzw. der Dienstzeiten	304
5. Ausgestaltung von Vertragsinhalten	306
6. Rahmenbedingungen mit Dienstvereinbarungen rechtssicher ausgestalten	307
7. Jahresurlaubsplanung	319
8. Ausfallmanagement	321
9. Dienstplan / Dienstplangestaltung	323
9.1 Grundsätze der Dienstplangestaltung	324
9.1.1 Solldienstplan / Sollarbeitszeit	326
9.1.2 Bedeutung für die Dienstplangestaltung	327
9.1.3 Istdienstplan / Istarbeitszeit	328
9.1.4 Bedeutung für die Dienstplangestaltung	330
9.2 Arbeitszeitmodelle	331
10. Dienstplanprogramme / Zeiterfassungssysteme	334
10.1 Dienstplanprogramme	334
10.2 Zeiterfassung	343

11. Arbeitszeitschutz	345
11.1 Tägliche und wöchentliche Höchstarbeitszeiten	345
11.2 Sonderregelung AVR Anlage 30	347
11.3 Sonderregelungen für Jugendliche und werdende / stillende Mütter	348
11.4 Ruhepausen	348
11.4.1 Ruhepausenregelung für Jugendliche	349
11.4.2 Ruhepausenregelung bei Schichtbetrieb	349
11.5 Ruhezeiten	350
11.6 Verstöße	350

1. Allgemeines

- 1 Die Gestaltung der Arbeitszeitorganisation in Krankenhäusern, Pflege- und Betreuungseinrichtungen ist derzeit von den Veränderungen der Rahmenbedingungen gekennzeichnet; insbesondere die immer enger werdenden Refinanzierungsbedingungen sowie die veränderten Grundlagen des Arbeitszeitrechts und des Arbeitsvertragsrechts veranlassen Umdenkungsprozesse bei der Organisation der Arbeit.
- 2 Mit eher starren Arbeitszeitgestaltungen sind die Anforderungen an flexible, kunden- und refinanzierungsorientierte Serviceleistungen häufig nicht zu erfüllen. Hinzu kommt, dass es im Rahmen des Risikomanagements zunehmend geboten ist, Arbeitszeit rechtskonform auszugestalten und in Zeiten des Fachkräftemangels die Interessen der Beschäftigten nicht unberücksichtigt zu lassen.
- 3 **Um Arbeitszeit professionell zu organisieren, sind die nachfolgenden Themenfelder zu regeln:**
- 4
 - Es muss das sogenannte „Leistungsversprechen“ der Einrichtung festgelegt bzw. definiert werden (Bedarfsermittlung): Welcher Service soll zu welcher Zeit in welcher Qualität mit wie viel Beschäftigten geleistet werden?
- 5
 - die Berechnung des Personalbedarfs in Vollkräfte-Stellen (VK-Stellen),
- 6
 - die Festlegung der Dienste und Dienstzeiten sowie daraus folgend die Erstellung des Stellenplans bzw. des Organisationsplans mit Anzahl der Vollzeit- und mit Anzahl der Teilzeitkräfte,
- 7
 - die Ausgestaltung der Vertragsinhalte: Zusätzliche Vereinbarungen insbesondere bei Teilzeitbeschäftigten zu Bereitschaftsdienst, Rufbereitschaft, Mehrarbeit, Überstunden sowie bei der Notwendigkeit von geteilten Diensten,
- 8
 - viele erforderliche Rahmenbedingungen können nur mit Dienstvereinbarungen rechtssicher ausgestaltet werden, in der Regel sind daher Dienstvereinbarungen zu den folgenden Inhalten unabdingbar:
 - zur Regelung des Ausgleichszeitraums
 - zu Regelungen zu Arbeitszeitkonten
 - zur Nutzung der Ausnahmeregelungen des § 7 Abs. 1, 2 und des § 12 ArbZG
 - zu Pausen
 - zu Erholungsurlaub, Arbeitsunfähigkeit („fiktive“ Dienstzeiten festlegen)
 - zu Zusatzurlaub bei nichtständiger Schicht- bzw. Wechselschichtarbeit
 - zur Flexibilisierung von Arbeitszeit
 - zu Faktorisierung von Entgelten
 - zu Grundsätzen der Dienstplangestaltung

- Jahresurlaubsplanung 9
- Vertretungs- bzw. Auffangregelungen bei Personalausfall (= sogenanntes Ausfallmanagement) 10
- Dienstplangestaltung 11
- Einsatz von Dienstplanprogrammen und Zeiterfassungssystemen 12
- Arbeitszeitschutz 13

2. Leistungsversprechen / Servicezeiten

Um Arbeitszeit organisieren bzw. überhaupt Dienstpläne gestalten zu können, ist in einem ersten Schritt zu klären, welche Dienstleistung zu welcher Zeit in welcher Qualität in welcher Personalstärke erbracht werden soll. Dazu bedient man sich des sog. Service-Dreiecks: 14



Zunächst müssen die sog. Servicezeiten benannt werden; dies soll an einem Beispiel verdeutlicht werden: 16

BEISPIEL 1

- 17a In einer Organisationseinheit, in der rund um die Uhr Personen betreut werden, sollen die folgenden Besetzungszeiten (Präsenzzeiten) ständig sichergestellt werden:
 Personalstärke 1 06:00 bis 23:00 Uhr Vollarbeitszeit
 Personalstärke 1 23:00 bis 06:00 Uhr Bereitschaftsdienst Stufe A, B bzw. I
 Personalstärke 2 11:00 bis 21:00 Uhr Vollarbeitszeit
 Personalstärke 3 16:00 bis 21:00 Uhr Vollarbeitszeit
 Personalstärke 5 07:00 bis 11:00 Uhr Vollarbeitszeit

Lösung:

- 18 Es bietet sich an, derartige Servicezeiten zunächst grafisch darzustellen; die dunklen Felder zeigen die Zeit der Vollarbeitszeiten und die hellgrauen Felder die Zeiten des Bereitschaftsdienstes an:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Personalstärke 1																								
Personalstärke 2																								
Personalstärke 3																								
Personalstärke 4																								
Personalstärke 5																								

- 19 Es muss also pro Tag abgedeckt ein:
 06:00 – 23:00 Uhr: 17,0 Std. x 1 = 17,0 Std. Vollarbeitszeit
 07:00 – 21:00 Uhr: 14,0 Std. x 1 = 14,0 Std. Vollarbeitszeit
 07:00 – 11:00 Uhr: 4,0 Std. x 3 = 12,0 Std. Vollarbeitszeit
 16:00 – 21:00 Uhr: 5,0 Std. x 1 = 5,0 Std. Vollarbeitszeit
 23:00 – 06:00 Uhr: 7,0 Std. x 1 = 7,0 Std. Bereitschaftsdienst Stufe A, B bzw. I
- 20 Aus diesem Anforderungsprofil ergibt sich damit ein auf den Tag bezogener Arbeitszeitbedarf von insgesamt 48 Stunden Vollarbeitszeit und von 7 Stunden Bereitschaftsdienst Stufe A,B bzw. I.
- 21 Wenn diese Servicezeiten angenommen das ganze Jahr über gelten sollen, so sind die Bedarfszeiten auf das Kalenderjahr hochzurechnen:
- 22 48 Stunden Vollarbeitszeit x durchschnittlich 365,25 Tage im Jahr (Schaltjahr!) ergibt einen Bedarf von 17.532,00 Stunden Vollarbeitszeit pro Kalenderjahr

7 Stunden Bereitschaftsdienst x durchschnittlich 365,25 Tage im Jahr ergibt einen Bedarf von 2.556,75 Stunden Bereitschaftsdienstzeit pro Kalenderjahr
Somit ist jetzt die Summe der erforderlichen Präsenzzeiten ermittelt.

3. Die Berechnung des Personalbedarfs

Auf der Grundlage der ermittelten Jahrespräsenzzeiten ist in einem zweiten Schritt die erforderliche Personalmenge zu ermitteln, also: Wie viele Vollzeitkräfte (VK) sind nötig, um diese Vorgaben erfüllen zu können? 24

Hier werden die ermittelten Präsenzzeiten den „Nettoarbeitszeiten“ (Anwesenheitszeiten) der Beschäftigten gegenübergestellt. 25

Ein Beschäftigter mit einer regelmäßigen durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit von 39 Stunden hat, auf das durchschnittliche Kalenderjahr gerechnet, eine vertraglich geschuldete Arbeitszeit von 2.035 Stunden zu erbringen (39 Stunden x 52,18 Wochen). 26

Zu berücksichtigen ist hierbei aber, dass diese Bruttoarbeitszeit nicht mit der Anwesenheitszeit gleichgesetzt werden kann, denn in der Bruttoarbeitszeit sind vergütete Abwesenheitszeiten enthalten, die herausgerechnet werden müssen. 27

Diese sind im Wesentlichen: 28

- Erholungsurlaub
- Zusatzurlaub für Schichtarbeit, Nachtarbeit und für nächtlichen Bereitschaftsdienst
- Zusatzurlaub gemäß § 125 SGB IX
- Fehlzeiten wegen unverschuldeter Arbeitsunfähigkeit und Beschäftigungsverboten
- Freizeitausgleich / Verminderung der Sollarbeitszeit bei gesetzlichen Feiertagen
- Freizeitausgleich für Arbeit an Vorfesttagen
- Fortbildungs- / Weiterbildungszeiten
- Dienstbefreiungszeiten mit Bezügefortzahlung
- Arbeitszeitverkürzung
- Freistellungszeiten bei Mitarbeitervertretungstätigkeiten
- Fahrt- oder Wegezeiten
- Besprechungs- und Organisationszeiten
- alle Zeiten, bei denen der Beschäftigte außerhalb seiner Organisationseinheit eingesetzt wird.