

# Wege zu einem besseren Miteinander

## Arbeitszeitmodelle in der Tiermedizin

von Gudrun Hagmayer<sup>1</sup>

In den letzten Jahren hat das Thema Arbeitszeitmodelle auch in den tiermedizinischen Alltag Einzug gehalten. Hier werden einige Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung vorgestellt, die in der Tierarztpraxis zum Einsatz kommen könnten.

War es früher Usus, dass in der Kleintierpraxis der Dienst geteilt und in der Großtierpraxis der Dienst so lange ging, bis keiner mehr anrief, hat sich dies inzwischen sehr geändert. Unsere angestellten Mitarbeiter und in zunehmendem Maße auch die Praxisinhaber gehören der „Generation Y“ an. Darunter versteht die Soziologie Personen, die zwischen 1977 und 1998 geboren sind. Sie zeichnen sich durch eine gute Ausbildung und „technologieaffine“ Lebensweise aus. Eine der zentralen Forderungen dieser Generation ist mehr Freiraum für Familie und Freizeit. Das Leben soll nicht dem Beruf untergeordnet werden, sondern es soll eine Balance zwischen Beruf und Freizeit bestehen. Zudem soll der Spaß nicht erst nach der Arbeitszeit, sondern bereits in ihr vorhanden sein. Dieser Wertewandel wird in das Arbeitsleben hineingetragen, und ob man dies als richtig empfindet oder nicht, wir müssen uns damit auseinandersetzen, um in unseren Praxen erfolgreich agieren zu können [1].

Diese grundsätzlich veränderte Einstellung zum Beruf trifft auf alte Strukturen der beruflichen täglichen Arbeitsorganisation, wodurch es notwendig zu Reibungen kommt. Probleme bei Stellenbesetzungen, Nichtwiedereintritt nach Schwangerschaften, innerer Kündigung oder durch ständige interne Debatten über Arbeitszeiten sind die Folgen.

### Arbeitszeitmodelle

Ich bin der Meinung, dass dies nur durch veränderte Strukturen unserer Arbeitswelt zu lösen ist. Ein wichtiger Hebel ist dabei die flexible Arbeitszeit und daraus resultierende Arbeitszeitmodelle.

Grundsätzlich ist die Arbeitszeit durch ihre Dauer, Lage und Verteilung bestimmt, z. B. Dauer 35 bis 40 Stunden, 5 Wochentage, Lage nicht variierend. Im Unterschied dazu liegt flexible Arbeitszeit dann vor, wenn mindestens einer dieser Faktoren dauerhaft verändert ist [1,2].

<sup>1</sup> Die Autorin weist ausdrücklich darauf hin, dass sie Tierärztin und keine Juristin ist. Daher sollte im Zweifelsfall immer ein fachkundiger Rat eingezogen werden, der auch über die Landes-/Tierärztekammern oder Berufsorganisationen angeboten wird.

### Foto

Bei den Teilzeit- und Arbeitszeitmodellen lassen sich eine Vielzahl von Varianten unterscheiden:

- **geringfügig entlohnte Beschäftigung** (bis 450 €)
- **Beschäftigung in der Gleitzone** (Entgelt 451 bis 850 €)

Beide Gruppen sind Teilzeitbeschäftigte im Sinne des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG). Sie haben wie andere Teilzeitbeschäftigte die gleichen Ansprüche wie Vollzeitbeschäftigte [3]; über die gesetzlichen Rahmenbedingungen später mehr.

Weitere Modelle sind:

- **Teilzeit Classic:** Die tägliche Arbeitszeit ist reduziert, z. B. 30 oder 20 Stunden pro Woche.
- **Teilzeit Classic Vario:** Kombination von reduzierten täglichen Arbeitszeiten mit ganzen freien Tagen, Vollzeit/Teilzeit kombiniert (völlig flexible Verteilung der Arbeitszeit).
- **Teilzeit Jobsharing:** Zwei Mitarbeiter teilen sich eine Stelle, wobei Vertretungspflicht oder auch nicht vereinbart werden kann. Der Vorteil liegt in der Bedarfsdeckung bei langen Service-/Praxiszeiten, Probleme entstehen aber in der Vertretungspflicht bei längerer Krankheit und Urlaub [4].
- **Teilzeit Invest:** Gearbeitet wird Vollzeit, bezahlt wird Teilzeit, sodass die Differenz auf einem Langzeitkonto angespart wird. Der Effekt ist das Ermöglichen von längeren Freistellungsphasen für Auslandsaufenthalte,

Weiterbildungen etc., wobei der Sozialversicherungsschutz erhalten bleibt. Der Mitarbeiter hat längere Freistellungsphasen mit Gehaltfortzahlung. Probleme entstehen bei Arbeitsstellenwechsel und Insolvenz.

- **Teilzeit Team:** Der Arbeitgeber gibt vor, wie viele Mitarbeiter in bestimmten Zeitabschnitten anwesend sein müssen. Die persönliche Arbeitszeit wird im Team besprochen und geplant. Dies ist für Arbeitnehmer eine sehr flexible Variante, erfordert aber einen guten Teamgeist und sorgfältige Planung. Für den Arbeitgeber ist das Modell Teilzeit Team ein geschicktes Mittel zur Optimierung von Auslastung und Kundenorientierung. *Beispiel:* Sechs Mitarbeiter teilen sich bei der Vorgabe der Praxiszeiten Montag bis Freitag von 10.00–20.00 Uhr und Samstag von 10.00–13.00 Uhr die Arbeitszeiten so auf, dass Montag bis Freitag zwei Mitarbeiter von 10.00–12.00 Uhr, drei Mitarbeiter von 12.00–18.00 Uhr und zwei Mitarbeiter von 18.00–20.00 Uhr Dienst haben sowie Samstag drei Mitarbeiter von 10.00–13.00 Uhr in der Praxis sind. Dies ergibt für jeden 23 Stunden – 2 x 6 Stunden, 2 x 4 Stunden und 3 Stunden Samstag – d. h. einen Freizeitgewinn von 2 bis 4 Stunden täglich und ein freier Tag [5]. Dieses Beispiel soll veranschaulichen, welche großen Bandbreiten an Möglichkeiten existieren, wenn man bereit ist, die eingetretenen Pfade zu verlassen.

- **Teilzeit Saison:** Ist für die Kleintierpraxis eher uninteressant, ggf. in der Großtierpraxis geeignet, wenn Impfungen oder Blutprobenentnahmen anstehen.
- **Teilzeit Home:** Eine bisher im Praxisalltag wenig genutzte Form, die aber auch in unserem Beruf Chancen hat. In jeder Praxis fallen Schreibarbeiten, Rücküberweisungen, Rückrufe, Gutachten, Bescheinigungen etc. an, welche nicht notwendigerweise in der Praxis erledigt werden müssen. Neben Eigenverantwortung sind dabei natürlich technische Voraussetzungen wie individuelle Notebooks, Verbindung ins Praxiscomputersystem und Internetverbindungen notwendig. Dies würde aber gerade für Mitarbeiter mit Kindern eine längere Anwesenheit zu Hause ermöglichen, ohne einen Qualitätsverlust für die Praxis zu bedeuten [5].

### Beispiele für flexible Modelle

Das Saarbrücker Klinikum bietet seinen Mitarbeitern die **Wahlarbeitszeit** an. Grundlage ist die Erkenntnis, dass es für Mitarbeiter wichtig sein kann, die Arbeitszeit für unbestimmte Zeit auf bis zu 80 Prozent zu verringern, wenn ein Familienmitglied gepflegt oder ein Kind betreut werden muss. Auch können durch persönliche Probleme Situationen der Überforderung eintreten. Zudem werden Zeiten für Weiterbildungsmaßnahmen erwünscht. Die Befürchtung, nicht wieder zu höherer Arbeitszeit und damit zu höherem Gehalt zurückzukehren, entfällt, da ein rechtlicher Anspruch besteht. Für den Arbeitgeber besteht das Risiko, dass die Personalkapazität Schwankungen unterliegt und daher schwierig zu steuern ist. Dies umso mehr, je kleiner die Betriebsgröße ist, daher muss der Rahmen, innerhalb dessen Wahlfreiheit besteht, den betrieblichen Anforderungen angepasst werden. Vorteile für den Arbeitgeber sind höhere Mitarbeiterzufriedenheit und geringere Ausfälle, denn motivierte Mitarbeiter, die kurz vor dem Burnout stehen, nutzen wahrscheinlich lieber diese Form der Wahlarbeitszeit als die Notbremse Krankenschein [6].

Anfallende Zuschläge für Wochenend-, Feiertags- und Nacharbeit werden allgemein üblich entweder in Geld oder Freizeit „vergütet“. Im Klinikum Stuttgart besteht darüber hinaus die Sonderform, dass bei einem kurzfristigen Einspringen an einem Tag, der eigentlich ein freier ist, eine sogenannte „Einspringzulage“ gezahlt wird [7].

Für die Umsetzung von flexiblen Arbeitszeitmodellen gibt es kein Patentrezept und keinen Standardplan. Vorgehensweise und Auswahl hängen von der Größe, Art der Praxis, aber auch von der Unternehmenskultur ab. Dabei muss berücksichtigt werden, welche Ziele erreicht werden sollen – z. B. eine höhere Zeitsouveränität und Zufriedenheit der Mitarbeiter, der Abbau von zuschlagspflichtigen Überstunden, eine bessere Serviceleistung für die Tierbesitzer durch längere flexiblere

Praxiszeiten oder eine bessere Auslastung der technischen Praxiseinrichtungen?

### Rechtliche Grundlagen der Arbeitszeitmodelle

Zum Schutz des Arbeitnehmers sind die Möglichkeiten zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung durch Gesetze, bei den Tiermedizinischen Fachangestellten durch Tarifverträge, sowie betriebliche und arbeitsrechtliche Regelungen begrenzt. Neben dem Arbeitszeitgesetz enthalten folgende Gesetze Regelungen zur Gestaltung der Arbeitszeit:

- Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)
- Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)
- Familienpflegezeitgesetz (FPfZG)
- Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG)
- Mutterschutzgesetz (MuSchG)
- Pflegezeitgesetz (PflG)
- Tarifvertragsgesetz (TVG)
- Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) (2/7/12)

Das **Teilzeit- und Befristungsgesetz** sieht vor, dass bei Betrieben mit über 15 Mitarbeitern Beschäftigte nach einer Beschäftigungsdauer von sechs Monaten verlangen können, dass sie verringert arbeiten. Dieser Wunsch des Arbeitnehmers kann vom Arbeitgeber nur aus betrieblichen Gründen abgelehnt werden.

Teilzeitbeschäftigte und befristet Beschäftigte dürfen nicht ohne sachliche Gründe schlechter behandelt werden als Vollzeit- oder unbefristet Beschäftigte. Befristet- und Teilzeitarbeitende sind bei der Besetzung von Vollzeit- und unbefristeten Stellen bevorzugt zu berücksichtigen. Der Arbeitgeber soll auch diesen Mitarbeitern die Teilnahme an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen ermöglichen [8].

### Das Pflegezeit- und Familienpflegezeitgesetz regeln

1. die kurzfristige Arbeitsverhinderung nach dem Pflegezeitgesetz,
2. die Pflegezeit nach dem Pflegezeitgesetz,
3. die Familienpflegezeit nach dem Familienpflegezeitgesetz,
4. die Freistellung zur Betreuung pflegebedürftiger Kinder nach beiden Gesetzen,
5. die Freistellung zur Begleitung in der letzten Lebensphase nach dem Pflegezeitgesetz,
6. praktische Tipps bei der Umsetzung,
7. finanzielle Förderungen und
8. den Kündigungsschutz.

Bei Bedarf sollte man sich von Pflegeberatern der Pflegekassen oder bei seinem privaten Versicherungsunternehmen beraten lassen [9].

### Gründe für flexible Arbeitszeiten

Für moderne Praxen gilt, dass sich die passgenaue Gestaltung der Arbeitszeit zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor entwickelt hat. Wer kennt nicht die Klagen über nicht zu besetzende Assistentenstellen auf dem Land oder auch vielerorts in der Großtierpraxis? Sowohl schwankende Auslastungen der Praxen als

auch veränderte Bedürfnisse nach besserer Erreichbarkeit durch die Tierbesitzer erfordern einen wirtschaftlichen Einsatz von Arbeitskraft und Arbeitszeit. Als eine mögliche Lösung kommt der Flexibilisierung der Arbeitszeit eine besondere Bedeutung zu.

Diejenigen Praxen, die die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben als Teil ihrer Unternehmenskultur ansehen, profitieren davon durch höhere Motivation ihrer Mitarbeiter und vermehrte Leistungsbereitschaft.

Wenn Arbeitgeber auf die Wünsche ihrer Mitarbeiter nach flexiblen Lösungen eingehen, werden sie als Arbeitgeber attraktiver, Fluktuation und Fehlzeiten werden geringer, Stellen sind leichter zu besetzen. Dabei ist zu beachten, dass das bedarfsgerechte Angebot nicht nur der flexiblen Handhabung der Arbeitszeit des Arbeitnehmers, sondern auch den qualitativen und quantitativen Bedürfnissen der Arbeitgeber Genüge tun muss.

In den Fokus sollte auch die Erkenntnis rücken, dass Arbeit nicht nur zeit-, sondern auch ergebnisorientiert gesehen werden kann, dass die Arbeitnehmer sich eigenständig ihre Arbeit einteilen und auch Arbeit ins „Home-Office“, also mit nach Hause, nehmen können. Rücküberweisungen werden qualitativ nicht schlechter, nur weil sie am heimischen Herd geschrieben wurden. Bedacht werden sollte auch, dass Kosten entstehen, wenn die Mitarbeiter nicht mehr motiviert arbeiten, den Wunsch nach Kündigung haben und ihre Leistungsbereitschaft schwindet. Es gibt auch eine nachweisbare Mehrleistung von Teilzeitkräften im Vergleich zu Vollzeitkräften, da es im Laufe des Arbeitstags zu einem Leistungs- und Konzentrationsabfall kommt [10,11].

Durch flexiblen Arbeitsbeginn und flexiblen Arbeitsende kann z. B. Stress am Morgen, wenn die Kinder in den Kindergarten gebracht werden müssen, vermieden werden. Oder die Mitarbeiter können die Arbeitszeiten besser an ihre individuellen Leistungsfähigkeiten anpassen [11].

Der „Knackpunkt“ für Unternehmen liegt darin, eine individuelle Anpassung der Arbeitsorganisation an Personen mit Betreuungspflichten zu erreichen, um einen Wegfall des starren und damit möglicherweise auch diskriminierenden Arbeitszeitkorsetts zu ermöglichen, gleichzeitig aber auch den Wunsch des Mitarbeiters nach ökonomischer Selbstständigkeit und beruflicher Weiterentwicklung zu befriedigen [10].

### Kritische Zusammenfassung

Die Anwendung von flexiblen Arbeitszeitmodellen erfordert eine Reihe von zusätzlichen Aufgaben und Bedingungen durch Arbeitgeber und -nehmer. Es muss eine sorgfältige Dokumentation der Stundenaufzeichnungen erfolgen, um Missbrauch zu verhindern. Beim Home-Office muss die Frage der Vertrauensarbeitszeit geklärt sein, welche eine gute Unternehmenskultur unterstellt.

Bei dem Modell des Arbeitszeitkontos sollte eine Art „Ampelsystem“ installiert werden, um

eine deutliche Über- oder Unterschreitung der vereinbarten Stunden zu verhindern bzw. sie im angemessenen Zeitrahmen an die vereinbarte Stundenzahl anpassen zu können.

Da bei flexibler Arbeitszeit die gemeinsame Zeit der Mitarbeiter kürzer wird, sollten feste Gesprächszeiten, ein Jour fixe mit dem Chef und Mitarbeitergespräche implementiert werden, um Qualitätsverluste durch mangelhafte Absprachen innerhalb des Teams und bei der Besprechung von Patientendaten zu vermeiden. Eine Übergabe des Arbeitsplatzes ist erforderlich. Es bedarf eines zusätzlichen Aufwands, um eine Transparenz der Anwesenheitszeiten der Mitarbeiter gegenüber Tierbesitzern und Kollegen zu erlangen.

Das Verlegen von Teilen der Arbeit in den häuslichen Bereich erfordert technisches Equipment, Computer, Intranet etc., welches vom Arbeitgeber gestellt werden muss.

Die Reduktion der Stundenzahlen impliziert auch geringere Zahlungen an die Rentenkassen, sodass dies bei der Lebensplanung, der Berechnung der zu erwarteten Rente und den finanziellen Ressourcen im Alter unbedingt zu berücksichtigen ist.

Insgesamt erfordert die Umstellung der Praxis eine hohe zeitliche und personelle Anstrengung, eine aktive Planung und Steuerung, die zusätzlich zur normalen Arbeit zu erbringen ist und die auch das Hinzuziehen von zusätzlich zu bezahlenden Fachleuten nötig machen kann, wenn der Umfang der Umstellungen und auch die Beurteilung der rechtlichen Konsequenzen nicht mehr durch tierärztlichen Sachverstand zu leisten sind. Hinzu kommen höhere Kosten bei der Lohnbuchhaltung, für Arbeitszeiterfassungssysteme und die Planung der Dienstpläne [12]. Dennoch sollten sich alle Arbeitgebenden Kolleginnen und Kollegen aus oben genannten Gründen ernsthaft Gedanken über dieses Thema machen.

**Anschrift der Autorin:** Dr. Gudrun Hagmayer, Tierklinik am Nordring, Obermaierstr. 10, 90408 Nürnberg, gudhag@t-online.de

### Literatur

- [1] Generation Y und Arbeitsplatzteilung, [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
- [2] ZeitZeichen, Informationsstelle innovative Arbeitszeitmodelle, [www.zeitzeichen-rip.de](http://www.zeitzeichen-rip.de), 2015
- [3] Teilzeit und Arbeitszeitmodelle, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, [www.bmas.de](http://www.bmas.de)
- [4] Jobsharing, Gablers Wirtschaftslexikon, [www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de)
- [5] Teilzeitmodelle, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, [www.bmas.de](http://www.bmas.de)
- [6] Neue Arbeitszeitmodelle im Gesundheitswesen, Management – Krankenhaus.de
- [7] Arbeitszeit im Klinikum, [www.klinikum-stuttgart.de](http://www.klinikum-stuttgart.de)
- [8] Teilzeit und Befristungsgesetz, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, [www.bmas.de](http://www.bmas.de)
- [9] Pflege und Beruf vereinbaren, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, [www.bmas.de](http://www.bmas.de)
- [10] Handbuch Flexible Arbeitszeitmodelle, Frauenabteilung der Stadt Wien, Wien
- [11] Familienfreundliche Unternehmenspolitik – eine Kosten-Nutzen-Analyse für die Wirtschaftsregion Basel, Gleichstellungsbüro Basel Stadt, Basel, 2005
- [12] Übersicht Arbeitszeitmodelle, Kompetenzzentrum Work-Life, [www.eff-portal.de](http://www.eff-portal.de)

## Sponsoren Dt. Tierärzttag