



Krankenhaus und Familie - zwei unvereinbare Welten?

Krankenhaus und Familie – zwei unvereinbare Welten?

Sehr geehrte Damen und Herren!

In einem Münchner Ordenskrankenhaus ist folgende Anekdote aus den 1920er Jahren überliefert: Ein junger Assistenzarzt teilt seinem Ordinarius mit, er wolle in Kürze heiraten. Dieser entgegnete daraufhin: „Ich wusste gar nicht, dass Sie kündigen wollen“

Auch heute noch begegnet uns in unseren Projekten vielfach der Satz, Familie und Arbeit im Krankenhaus seien nun einmal nicht vereinbar.

Viele Jahrzehnte lang war diese Annahme kaum hinterfragt. Schwesternwohnheime für allein stehende, jederzeit aufopferungsbereite Pflegerinnen und ein überwiegend männlich besetzter Ärztstab ließen Fragen nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gar nicht erst aufkommen.

Heute erleben wir, dass inzwischen sämtliche Berufsgruppen tagtäglich vor der Notwendigkeit stehen, genau dieses Kunststück dennoch fertig zu bringen. Krankenschwestern und Ärztinnen bekommen nun einmal Kinder und inzwischen wollen auch Ärzte und Pfleger ihre Vaterschaft leben, wenn sie eine Familie gründen.

Die Änderung der Bereitschaftsdienstregelungen hat auch im ärztlichen Bereich einen Stein ins Rollen gebracht. Nachdem deutlich wurde, dass die überkommenen 36-Stunden-Bereitschaftsdienste keineswegs unveränderbar waren, wird nun die Möglichkeit gefordert, als Arzt/Ärztin auch einer eigenen Familie gerecht werden zu können. Da sich bei den Ärztinnen und Ärzten ein Mangel abzeichnet, wird die Familienfreundlichkeit eines Krankenhauses zu einem immer wichtigeren Faktor bei der **Gewinnung qualifizierter Fachkräfte**.

Während diese Entwicklung bei den Ärzten relativ neu ist, haben sich viele Krankenpflegerinnen und –pfleger schon lange aus den Single-Wohnheimen verabschiedet. Die Integration von Müttern und Vätern mit Familienpflichten ist heute in den meisten Pflegestationen ein Dauerthema. Die Qualität dieser Integration wirkt sich auf das **Stationsklima** aus und beeinflusst die **Leistungsfähigkeit von Pflegeteams** wesentlich.

Probleme ergeben sich auch in den Funktionsbereichen – lange Zeit der Zufluchtsort für Krankenschwestern mit Kindern – die nach Einführung der ärztlichen Spätdienste teilweise mit der Forderung nach längeren Betriebszeiten konfrontiert werden.

Die **gezielte betriebliche Integration von Mitarbeiter/innen mit Kindern** ist also unumgänglich. Auch und gerade im Krankenhaus.

Regierungen, Gewerkschaften und breite gesellschaftliche Gruppen fordern eine familienfreundlichere Arbeitswelt. Der Marburger Bund hat die Initiative „Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Krankenhäusern“ ins Leben gerufen, für die Bundesfamilienministerin Dr. med. Ursula von der Leyen die Schirmherrschaft übernommen hat. Auch Wirtschaftsverbände wie die Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (vbw) unterstützen die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie – **weil es anders gar nicht geht**.

Wege zu einem familienfreundlichen Krankenhaus

Fauth-Herkner & Partner arbeitet seit vielen Jahren mit der Bayerischen Staatsregierung und der vbw zusammen, in deren Auftrag sie Betriebe berät, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern wollen. Das 4-jährige Förderprojekt „**Familienbewusste Arbeitswelt – Betriebliche Beratung**“ war dabei ein Meilenstein. Ein weiterer Schwerpunkt unserer Aktivitäten ist die Unterstützung von Krankenhäusern bei der **Einführung und Weiterentwicklung von Arbeitszeitsystemen**. Dabei machen wir die Erfahrung, dass intelligentes Arbeitszeitmanagement auch im Krankenhaus einen wesentlichen Beitrag zu mehr Familienfreundlichkeit leistet. Inzwischen nehmen auch immer mehr Krankenhäuser am anerkannten „**audit berufundfamilie**“, der gemeinnützigen Hertie-Stiftung teil, das von Fauth-Herkner & Partner entwickelt und durchgeführt wird.

Es gibt bereits eine Reihe von Kliniken, die in der Praxis zeigen, dass das familienfreundliche Krankenhaus längst keine Utopie mehr ist. Familienfreundlichkeit ist ein Indikator für eine **vorausschauende und nachhaltige Personalpolitik**, die sich am Ende auch wirtschaftlich voll und ganz lohnt.

Wir haben diese Broschüre erstellt, um Sie über die umfassenden Unterstützungsmöglichkeiten zu informieren, die Krankenhäusern zur Verfügung stehen, die ihre Personalpolitik familienfreundlich weiterentwickeln wollen.

Wir würden uns freuen, Sie und Ihre Mitarbeiter/Innen auf dem Weg zu einem familienfreundlichen Krankenhaus zu begleiten – für Ihre Beschäftigten und für die Zukunft Ihres Hauses.



Angela Fauth-Herkner



Stefanie Wiebrock



Gottfried Müller

Inhaltsübersicht

1. Auf dem Weg zu mehr Familienfreundlichkeit im Krankenhaus	4
1.1. Die Entwicklung familienbewusster Maßnahmen lohnt sich	4
1.2. Info-Workshop	4
1.3. Kosten und Nutzen familienorientierter Maßnahmen	5
2. Management-Instrument für eine familienbewusste Arbeitswelt: Das audit berufundfamilie	6
2.1. Die Handlungsfelder des audit berufundfamilie	7
2.2. Ablauf einer Auditierung	8
3. Praxisbeispiele familienfreundlicher Krankenhäuser	10
4. Führungskräfte-Seminar: effizient und familienfreundlich führen im Krankenhaus	11
5. Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen: Integratives Arbeitszeitmanagement im Krankenhaus	14
5.1. Optimierungsansätze für das Arbeitszeitmanagement im Krankenhaus	15
5.2. Analyse	16
5.3. Chancen und Risiken	17
5.4. Arbeitszeit-Flexibilisierung und Personaleinsatzplanung: familien- und bedarfsgerecht	17
6. Unsere Kompetenz für ein familienfreundliches Krankenhaus	21
6.1. Fauth-Herkner & Partner	21
6.2. Projekte	21
6.3. Auszug aus der Referenzliste Gesundheitswesen - Fauth-Herkner & Partner:	22
6.4. Projektteam	23
Ihr Weg zu uns	26

1. Auf dem Weg zu mehr Familienfreundlichkeit im Krankenhaus

1.1. Die Entwicklung familienbewusster Maßnahmen lohnt sich

Work-Life Balance – dieser Begriff beschreibt nicht nur eine „neue Bewusstseinshaltung“, sondern vielmehr auch eine Neuorientierung der Personalpolitik. Der Ausgleich von Beruf und Privatleben ist heute zum Erfolgsfaktor für Betriebe geworden: Unternehmen stehen im Wettbewerb um motivierte, gesunde und qualifizierte Mitarbeiter/innen (Ärztinnen und Ärzte, Pflegekräfte und Verwaltungsfachleute), ohne die kein nachhaltiger Erfolg erzielt werden kann. Eine klare Strategie zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bewirkt einen deutlichen Vorsprung bei Personalgewinnung.

Eine familienbewusste Personalpolitik wird für Unternehmen auch deshalb zum Wettbewerbsvorteil, weil sie mehr einspart, als sie kostet: Betriebliches Management zur Verbesserung der Work-Life Balance hilft, Ausfallzeiten zu senken, Motivation und Produktivität zu steigern und die Patientenorientierung sowie das Image des Krankenhauses zu verbessern. Die Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten erhöht. Gerade Krankenhäuser profitieren darüber hinaus von vielen in der Familie erworbenen Sozialkompetenzen, wie z. B. Organisations- und Kommunikationsfähigkeiten.

1.2. Info-Workshop

Einerseits ist klar: am Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf führt auch im Krankenhaus kein Weg vorbei. Aber wo soll man ansetzen? Wo besteht welcher Handlungsbedarf? Was gibt es bereits? Was wird (von wem) gewünscht? Was ist realisierbar?

Um einen **optimalen Einstieg** zu finden, der der konkreten Situation des Hauses gerecht wird, bieten wir Krankenhäusern einen Info-Workshop an, zu dem Führungskräfte und Beschäftigte aus den verschiedenen Bereichen und Berufsgruppen eingeladen sind.

Themen eines Info-Workshops:

- Aufzeigen der Herausforderungen
- Darstellung von Praxisbeispielen
- Moderierte Diskussion mit den Teilnehmern:
 - Welchen Handlungsbedarf gibt es in unserem Haus im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben?
 - Was ist die richtige Strategie, um die Vereinbarkeit zu fördern?
- Entwicklung der nächsten Schritte

Wege zu einem familienfreundlichen Krankenhaus

Manche Häuser werden feststellen, dass Sie im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf schon sehr viel tun. Das im Folgenden beschriebene **audit berufundfamilie** bietet sich an, um Ziele und Strategien zu klären und systematisch eine familienorientierte Personalpolitik zu entwickeln.

In manchen Bereichen besteht u.U. unmittelbarer Handlungsbedarf, etwa im Bereich des **Arbeitszeitmanagements**. Hier bietet sich eine externe Unterstützung bei der Realisierung von Arbeitszeitmodellen an, die Mitarbeitern/innen mit Kindern eine reelle Chance geben, aber auch den Bedarfen des Unternehmens Krankenhaus gerecht werden. Welche Ansätze hier möglich sind, beschreiben wir im ab Seite 14.

1.3. Kosten und Nutzen familienorientierter Maßnahmen

Nutzen erfolgreicher Maßnahmen

- Verbesserung der Arbeitsbeziehung
- Sicherung von Produktivität und Qualität
- Reduktion von Fehlzeiten und Fluktuation
- an den Arbeitsprozess angepasste Arbeitszeiten
- erweiterte Betriebsmittelnutzungszeiten
- Verbesserung von Innovationsbereitschaft und Engagement
- langfristige Sicherung von Humankapitalinvestitionen
- Arbeitsmarkt-Vorteile durch Imageverbesserung
- Reflektion der Arbeitsbeziehungen begünstigt personalwirtschaftliche Innovationen in anderen Bereichen

Kosten erfolgreicher Maßnahmen

- Entwicklungskosten für Maßnahmen
- Sach- und Personalkosten
- Aufwand für die Begleitung durch das Personalwesen
- Betriebskosten
- Kosten für Qualifizierung von Führungskräften
- Einschränkung von Flexibilität in Teilbereichen
- Einschränkung des verfügbaren Arbeitszeitvolumens
- Möglichkeiten des Missbrauchs von Maßnahmen

Nutzen *nicht* erfolgreicher Maßnahmen

- keine finanziellen und personellen Aufwendungen für Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung der Balance von Berufs- und Privatleben
- keine erhöhten Aufwendungen in der Einführungsphase
- keine Weiterbildungs- und Trainingskosten

Kosten *nicht* erfolgreicher Maßnahmen

- Produktivitäts- und Leistungsminderung
- Motivationsverlust / Enttäuschungen
- Abstimmungsverluste im Unternehmen
- begrenzte Interesse an Mobilität
- Burn-out / Suchtverhalten / gesundheitliche Risiken
- Fehlzeiten
- Fluktuationskosten
- eingeschränkte Nutzung personeller Ressourcen
- reduzierte Chancen auf dem Arbeitsmarkt
- Verzicht auf Imagevorteile auf Absatzmarkt

Quelle: berufundfamilie® gGmbH

2. Management-Instrument für eine familienbewusste Arbeitswelt: Das audit berufundfamilie

Das audit berufundfamilie ist ein strategisches Management-Instrument, das Unternehmen darin unterstützt, Unternehmensziele und Mitarbeiterinteressen in eine tragfähige Balance zu bringen.

Auf Initiative und im Auftrag der Gemeinnützigen HERTIE-Stiftung hat Fauth-Herkner & Partner 1995 – 1998 mit einem Expertenteam das audit berufundfamilie entwickelt und in Deutschland und Österreich umgesetzt.

Das audit wird heute von der berufundfamilie gGmbH – eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung getragen. Die berufundfamilie gGmbH besitzt die europaweiten Markenrechte am audit, qualifiziert und lizenziert die Auditor/innen und entscheidet über die Vergabe der audit-Zertifikate.

Seit 2001 wird das audit von den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft – Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK), Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) und Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) – empfohlen.

Es steht unter der Schirmherrschaft der Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Frau Dr. Ursula von der Leyen, und des Bundesministers für Wirtschaft und Technologie, Herrn Michael Glos, die auch die öffentliche Zertifikatsverleihung vornehmen.

Ziele des audit berufundfamilie®

- **Begutachtung vorhandener Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie**
 - Identifizierung von Stärken und Schwächen familienbewusster Personalmaßnahmen
- **Ausbau und Weiterentwicklung der familienbewussten Personalpolitik**
 - Realisierung betriebsindividueller und bedarfsgerechter Lösungen
 - Impulse für neue Handlungsstrategien
 - Vernetzung familienbewusster Angebote
- **Besseres Personalmarketing durch Zertifizierung**

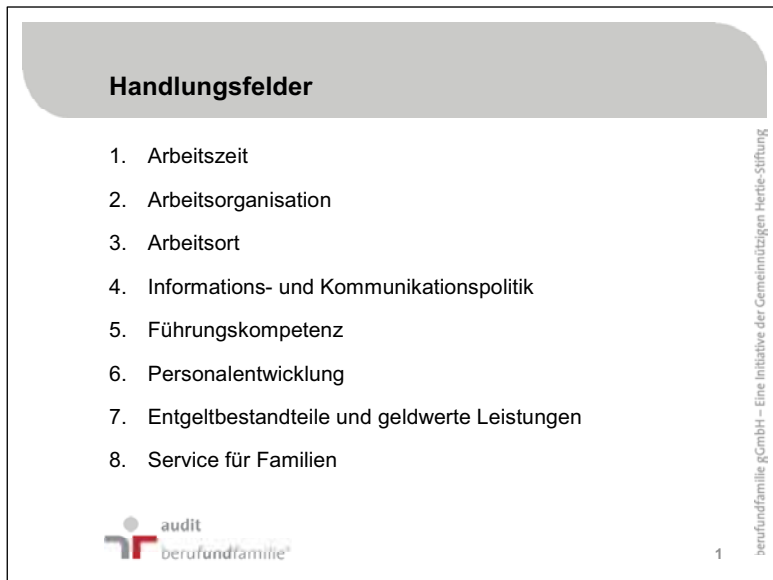


3

berufundfamilie gGmbH – Eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung



2.1. Die Handlungsfelder des audit berufundfamilie



Das audit ist nach acht Handlungsfeldern systematisiert und deckt damit alle klassischen Bereiche der Personalpolitik ab.

Zu den Handlungsfeldern gibt es einen Leitfaden mit mehr als 140 praxiserprobten Einzelmaßnahmen, der Unternehmen dabei unterstützt, betriebsspezifische Lösungen zu entwickeln. Aufgrund unserer branchenspezifischen Kompetenz sind wir in der Lage, diese Handlungsfelder spezifisch für Krankenhäuser zu interpretieren und darzustellen.

Im Handlungsfeld **Arbeitszeit** finden sich Anregungen bezüglich der Gestaltung der täglichen Arbeitszeit über die monatliche Arbeitszeit bis hin zur lebensphasenorientierten Arbeitszeit. Darüber hinaus werden auch Fragen zur Pausenregelung, Befreiungsmöglichkeiten und Zusatzurlaub bearbeitet. Die spezifische Situation von Krankenhäusern, insbesondere Schicht- und Bereitschaftsdienst wird besonders berücksichtigt.

Bei der Bearbeitung des Themas **Arbeitsorganisation** geht es um die Reduzierung von Belastungssituationen, z.B. durch die flexible Gestaltung und Verteilung von Arbeitsaufträgen, durch multifunktionalen Personaleinsatz und Teamarbeit. Im Krankenhaus kommt ein besonderer Stellenwert dem Faktor Planung zu, etwa im Bereich OP-Management und Terminierung von Leistungen.

Das Handlungsfeld **Arbeitsort** beleuchtet das Thema „**dezentralisiertes Arbeiten**“. Hierbei wird nicht nur das Arbeiten von Zuhause aus thematisiert – was zumeist nur in bestimmten Verwaltungsbereichen möglich sein wird – sondern auch die Planung von Rufbereitschaften.

Eine familienbewusste Personalpolitik soll nicht nur auf dem Papier stehen, sondern fester Teil der Unternehmenskultur sein. Einen Baustein hierzu liefert das Handlungsfeld „**Informations- und Kommunikationspolitik**“, das den Wert von „work-life balance“-Maßnahmen steigert nach dem Motto: „Tue Gutes und sprich darüber“.

Führungskräfte tragen wesentlich dazu bei, dass vorhandene Angebote zur Vereinbarkeit im Arbeitsalltag auch umgesetzt werden können. Das Thema „**Führungskompetenz**“ ist daher ein eigenes, zentrales Handlungsfeld. Wenn Wert und die Notwendigkeit einer familienbewussten Personalpolitik auch Chefärzten und Pflegedienstleitungen erkannt werden, ist die entscheidende Voraussetzung für die Umsetzung familienbewusster Maßnahmen geschaffen.

Wege zu einem familienfreundlichen Krankenhaus

Fortbildungsmöglichkeiten für Beschäftigte mit Familie werden im Handlungsfeld „Personalentwicklung“ ebenso behandelt wie Fragen nach Kontakthalteprogrammen und dem Wiedereinstieg. Besonders relevant in Kliniken: Regelungen für die Facharztausbildung und bei Fachpflege-Weiterbildungen.

Unter dem Stichwort **Entgeltbestandteile und geldwerte Vorteile** werden Maßnahmen zur finanziellen und sozialen Unterstützung für Beschäftigte mit Familie zusammen getragen.

Wesentliche Themen des Handlungsfeldes **Service für Familien** sind Unterstützungsarrangements für Kinder (z.B. betriebliche Kinderbetreuung) oder pflegebedürftige Angehörige.

Ein einzelnes Krankenhaus soll und kann nicht alle Maßnahmen realisieren, die in den Handlungsfeldern möglich sind. Entscheidend ist die Entwicklung von Zielen und Maßnahmen, die auf die aktuelle Situation des Krankenhauses und seiner Beschäftigten abgestimmt sind.

2.2. Ablauf einer Auditierung

Der Auditierungsprozess beginnt mit einem Strategie-Workshop, in dem Entscheidungsträger die Zielsetzung des Unternehmens und die Schwerpunktthemen der Auditierung definieren. Die Projektleitung dokumentiert zusammen mit dem Auditor / der Auditorin bereits **vorhandene Maßnahmen**.

Da die **tatsächliche Umsetzung** daraus noch nicht zu erkennen ist, wird eine repräsentative Projektgruppe aus Mitarbeiter/innen, Führungskräften, Vertretern der Unternehmensführung und der Personalleitung sowie Mitgliedern des Betriebs- beziehungsweise Personalrats einberufen. Zusammen mit dem Auditor / der Auditorin diskutiert sie im Auditierungsworkshop an Hand des Instrumentariums den Status quo der bereits angebotenen familienbewussten Maßnahmen und ermittelt systematisch das betriebsindividuelle Entwicklungspotenzial.

Abgefragt wird dabei nicht nur der Rahmen, also wie die Maßnahmen im Betrieb verankert sind, sondern ebenso die Zielgruppe, also die Frage, für wen die jeweilige Maßnahme angeboten wird (Verwaltung, Pflege, Ärztlicher Dienst, einzelne Abteilungen oder gesamtes Krankenhaus). Darüber hinaus wird die tatsächliche Nutzung und Umsetzung analysiert, also wer (Frauen, Männer, Führungskräfte) und wie viele Beschäftigte die Maßnahme auch wirklich nutzen. Somit bietet das audit einen detaillierten „**Check-up**“ des Status quos und ein Spiegelbild der gelebten Unternehmenskultur.

Mit Hilfe des Leitfadens und den Handlungsempfehlungen des Auditors entwickelt die Projektgruppe konkrete Ziele und Maßnahmen, die



Wege zu einem familienfreundlichen Krankenhaus

sie im Anschluss mit der Geschäftsführung abstimmt. Dabei ist es wichtig, **realisierbare Ziele** zu finden, die auch im Unternehmen umzusetzen sind und welche die Thematik langfristig in der Unternehmenskultur verankern.

Am Ende des zirka dreimonatigen Auditierungsprozesses erteilt die berufundfamilie gGmbH das **Grundzertifikat** und überprüft mit einer jährlichen Berichterstattung die praktische Umsetzung. Nach drei Jahren besteht die Möglichkeit, im Rahmen einer Re- Auditierung weiterführende Ziele zu vereinbaren und das eigentliche **Zertifikat** zu erhalten. Das audit ist somit keine Momentaufnahme, sondern ein **kontinuierlicher Prozess, der nachhaltig wirkt**.

Falls Sie zum audit berufundfamilie® noch weitere Fragen haben, finden Sie ergänzende Informationen auf unserer Webseite unter www.Arbeitswelt.de. Wenn Sie es wünschen, kommen wir gerne auch zu einem Informationsgespräch in Ihr Haus

3. Praxisbeispiele familienfreundlicher Krankenhäuser

Für die Realisierung einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Krankenhäusern gibt es viele Möglichkeiten. Hier einige Ansätze, die bereits in mehreren Kliniken realisiert wurden.

- Einführung flexibler Arbeitszeiten auch unter Berücksichtigung familiärer Erfordernisse
- Integration von Teilzeitmodellen – auch für Ärztinnen und Ärzte
- Betriebliche und betriebsnahe Kinderbetreuung – von der Kindertagesstätte über die Vereinbarung erweiterter Betreuungszeiten in bestehenden Einrichtungen, bis zur Ferienbetreuung und Hausaufgabenhilfe
- Öffnung der Kantine für Familienangehörige
- Einarbeitungskonzepte für den Wiedereinstieg nach der Elternzeit
- Work-Life Balance – Workshops zur Kompetenzentwicklung von Führungskräften – auch und gerade in den klinischen Bereichen und Berufsgruppen

Die Zahl der Kliniken, die das audit berufundfamilie für die Weiterentwicklung ihrer Personalpolitik nutzen, wächst ständig. Hier eine kleine Auswahl:

- Evangelisches Lutherhaus Essen
- Allgemeines Krankenhaus Celle
- Klinikum Nürnberg
- Harz-Klinikum Wernigerode-Blankenburg
- Krankenhaus der Barmherzigen Brüder, Trier
- Städtisches Klinikum Dessau
- Medizinische Hochschule Hannover
- Klinika Bremen-Ost und Links der Weser
- Klinikum der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt

Weitere Praxisbeispiele finden Sie auf der vom Marburger Bund eingerichteten Webseite www.familienfreundliches-krankenhaus.de.

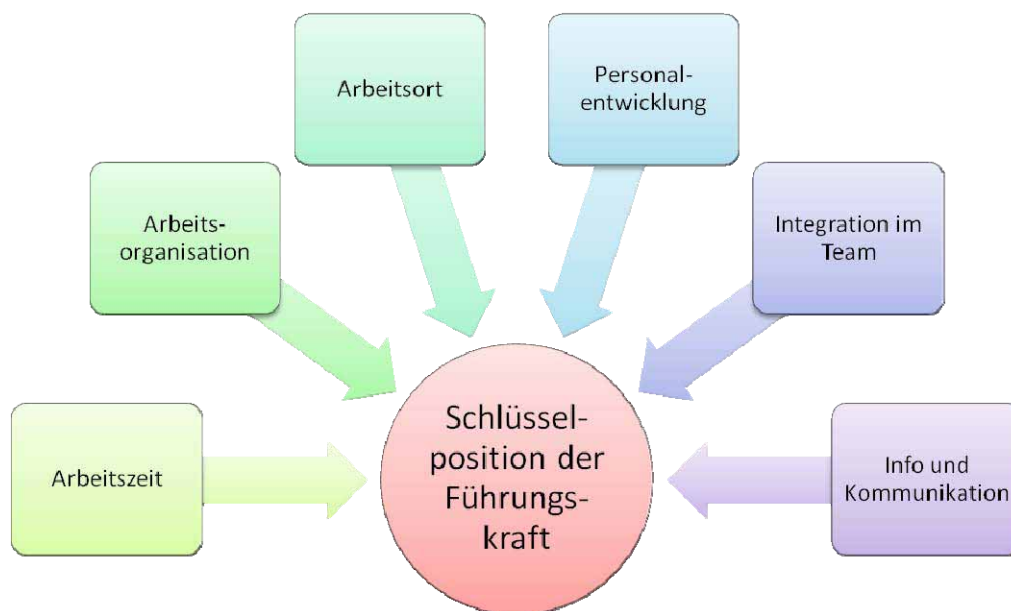
4. Führungskräfte-Seminar: effizient und familienfreundlich führen im Krankenhaus

Fauth-Herkner & Partner bietet auch für die Realisierung von Vereinbarkeits-Ziele Unterstützung an.

Unser Angebot umfasst dabei ein breites Spektrum: von der Führungskräfteentwicklung über die Beratung bei der Kommunikations- und Informationspolitik bis hin zur Frage nach der Realisierung von Unterstützungsarrangements für Kinder.

Ein Schwerpunkt der Umsetzungsberatung ist dabei i.d.R. das Arbeitszeitmanagement, weil dies gerade im Krankenhaus eine besondere Herausforderung darstellt. Oft ist die Realisierung eng an die Bereitschaft der Führungskräfte gekoppelt, die Ziele des audits auch im Krankenhausalltag aktiv zu verfolgen und die geplanten Maßnahmen umzusetzen. Daher bieten wir begleitende Führungsseminare an, die nach unserer Erfahrung einen sehr positiven Einfluss auf die Verwirklichung der audit Ziele haben.

Führungskräfte halten die Schlüsselpositionen, wenn es um die Erreichung der Ziele des audit berufundfamilie geht.



Die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie steht und fällt damit, wie weit es gelingt, konkrete Weiterentwicklungen des alltäglichen Führungshandelns zu erreichen. Information alleine ist eine Voraussetzung, aber nicht ausreichend. Die Umsetzung von mehr Vereinbarkeit gelingt nur, wenn die Führungskräfte davon überzeugt sind, dass dies auch für sie insgesamt vorteilhaft ist. Damit dieser Prozess möglich wird, schaffen wir Situationen, in denen die Führungspersonen in einen konstruktiven und lebendigen Dialog gehen, bei dem gemeinsam eine neue Ausrichtung des Denkens und Handelns entwickelt wird. Dieser Prozess bedarf der Begleitung, da sonst – u.a. mangels Information und erfolgreicher Praxisbeispiele – einfach eine Wiederholung und Bestätigung bisheriger Überzeugungen stattfindet.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Führungskräfte im Alltag Instrumente zur Verfügung haben, um die Herausforderungen im Spannungsfeld der Interessenlagen zu bewältigen. Instrumente wie: Teammodera-

Wege zu einem familienfreundlichen Krankenhaus

tion, Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Personaleinsatzplanung etc. klingen bekannt. Aber – um einen Vergleich zu gebrauchen: Um mit Instrumenten Musik zu erzeugen, bedarf es einer Auseinandersetzung und Übung. Auch dies gehört zu unserem Angebot in Führungsworkshops.

Im Verlauf der Führungsworkshops erkennen wir, welche Unterstützungsansätze und Instrumente in einer gegebenen Situation besonders hilfreich sein werden und bieten gezielt Impulse und Angebote. Wir gehen im Verlauf der Veranstaltungen mit den Themen und Anliegen der Teilnehmer/innen, steuern aber zugleich immer wieder auf die Balance von Familienfreundlichkeit und Effizienz zu.

Beispiel für den Ablaufplan eines Seminars mit Führungskräften im Krankenhaus

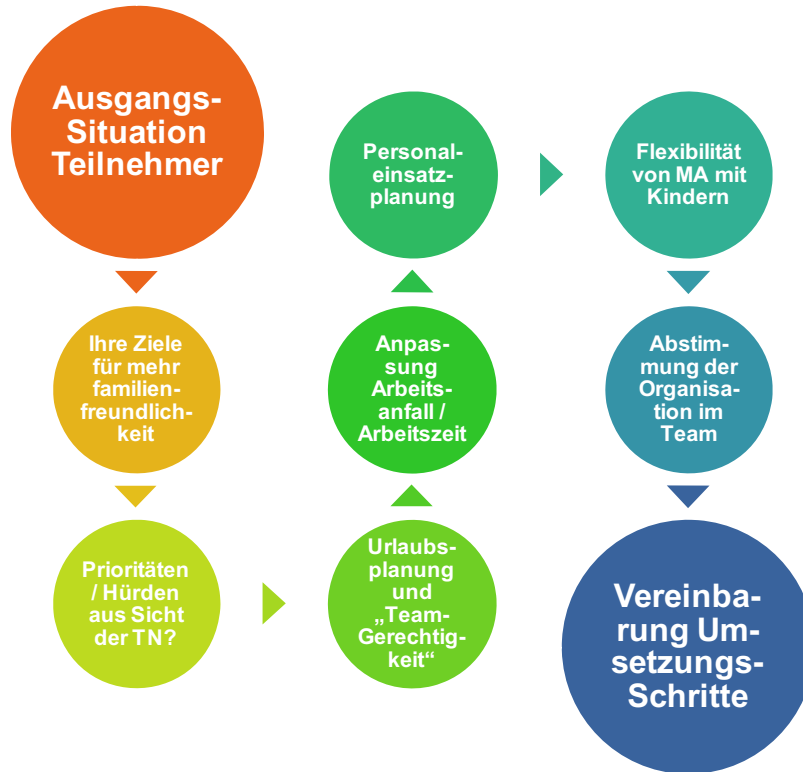
Ausgangspunkt des Seminars ist die Frage, wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei der Arbeitszeitgestaltung in einer bestimmten Dienstgruppe bestmöglich berücksichtigt werden kann.

Darüber hinaus können und sollen im Verlauf des Tages weitere Themen vertieft werden, die Ihnen besonders wichtig sind. Wir möchten den Tag so gestalten, dass Sie auch untereinander intensiv ins Gespräch kommen und gemeinsam Wege entwickeln, wie Sie unter Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

- die Arbeitszeit bedarfsgerecht gestalten,
- Mitarbeiter/innen führen (mit und ohne besondere familiäre Aufgaben),
- die Arbeitsorganisation weiterentwickeln,
- mit dem Team einen gerechten Ausgleich von Belastungen herstellen und ggf. Konflikte klären,
- an der Schnittstelle zwischen den Berufsgruppen kommunizieren,
- und andere Führungsaufgaben wahrnehmen, um im Spannungsfeld zwischen den Anforderungen des Unternehmens Krankenhaus, des Stationsbetriebs, den Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen und den Bedarfen der Patienten/innen einen zufriedenstellenden Ausgleich der Interessen zu erreichen.

Als Seminarleiter/innen geben wir dafür den Rahmen vor, bringen Informationen und Impulse ein und stellen den Bezug zu den Zielen des audit berufundfamilie her.

Beispiel für den Ablauf eines Inhouse-Seminars



Neben Führungsworkshops mit dem Fokus Arbeitszeit bieten wir auch Seminare für Mitarbeitergespräche, Teamführung und die Weiterentwicklung der Führungspersönlichkeit bis hin zum individuellen Coaching an.

5. Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen: Integratives Arbeitszeitmanagement im Krankenhaus

Ein Krankenhaus muss seine Leistungsfähigkeit an 365-Tagen im Jahr rund um die Uhr erhalten. Dazu kommt, dass 30-40% der Leistungen nicht oder nur vermindert planbar sind.

Dies bedingt schon immer ein entsprechendes Arbeitszeitmanagement, das darüber hinaus noch berufsgruppen-spezifisch zu gestalten ist.

Dass – etwa im ärztlichen Dienst – familiäre Verpflichtungen berücksichtigt werden könnten, galt bis vor Kurzem als Utopie. Schon eine Änderung der alten 36-Stunden-Dienste schien jahrelang undenkbar.

Inzwischen haben viele Krankenhäuser Arbeitszeitmanagement als einen notwendigen und praktikablen Weg zur Verbesserung der Familienfreundlichkeit in Krankenhäusern erkannt.

Arbeitszeitmanagement ...

- ist die wirksame Gestaltung und Steuerung der wertvollsten Ressource, die ein Krankenhaus hat.
- betrifft unmittelbar die Verfügbarkeit der beruflichen und privaten Lebenszeit der Mitarbeiter und wirkt sich auf deren Zufriedenheit, Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit aus.
- hat direkte Auswirkungen auf die Qualität der Patientenversorgung.
- ist mitentscheidend für die Wirtschaftlichkeit des Krankenhauses.
- **ist der Kern für familienfreundliche Personalorganisation** im Krankenhaus.



5.1. Optimierungsansätze für das Arbeitszeitmanagement im Krankenhaus

Die Konstellationen von Leistungsangeboten, Abteilungsstrukturen, Teamgrößen mit der Anzahl und den individuellen Erfordernissen von Mitarbeitern/innen mit Familienpflichten sind sehr unterschiedlich. Wir sehen es daher als unsere Aufgabe an, Krankenhäuser bei der Realisierung ihrer besonderen Form des Arbeitszeitmanagements zu begleiten.

Unsere Leitgedanken sind:

- Wirtschaftlichkeit durch Flexibilisierung in Verbindung mit Personaleinsatzplanung
- einfache Umsetzung
- dezentrale Steuerung
- Verständlichkeit und Transparenz durch Einsatz grafischer Methoden bei der Personaleinsatzplanung
- Praktikabilität durch Einsatz von geeigneten IT-Systemen
- Fairness durch direkte Einbindung der Mitarbeiter bei der Arbeitszeitsteuerung
- Verlässlichkeit durch laufendes Personalcontrolling

Integratives Arbeitszeitmanagement im Krankenhaus bedeutet:

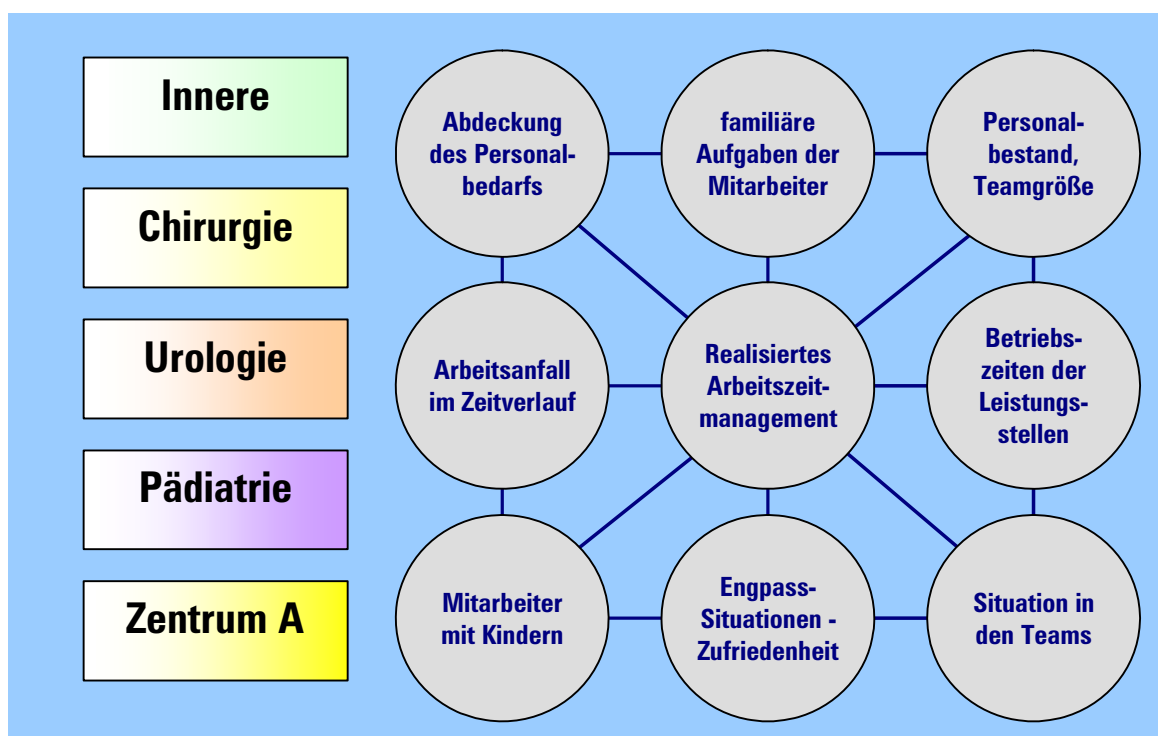
Mehr Realitätsnähe, mehr Wirtschaftlichkeit, mehr Zufriedenheit und bessere Qualität bei der Steuerung des Personaleinsatzes.

- Der tatsächliche Personaleinsatz wird auf den Arbeitsanfall im Zeitverlauf bezogen.
- Das Arbeitszeitmanagement ist integraler Bestandteil der Betriebsorganisation.
- Die Kooperation und Koordination zwischen den Leistungsbereichen werden – z.B. bei der Definition von Servicezeiten – gezielt berücksichtigt.
- Die Zusammenarbeit zwischen den Berufsgruppen wird durch die Arbeitszeitmodelle unterstützt.
- Die Bedürfnisse der Beschäftigten werden ebenso fokussiert wie die der Patienten und des Krankenhauses als Wirtschaftsunternehmen.
- Die Bedarfe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit familiären Aufgaben werden gezielt erfasst. Modelle für die Integration dieser Mitarbeitergruppe in den betrieblichen Ablauf werden berufsgruppenspezifisch entwickelt.
- Das Nebeneinander verschiedener tariflicher Regelungen wird transparent und – so weit dies möglich ist – „gerecht“ gehandhabt.

5.2. Analyse

Der Einstieg zur Weiterentwicklung des Arbeitszeitmanagements führt über eine Analyse, bei der ein hohes Maß an Transparenz hinsichtlich der betrieblichen Erfordernisse einerseits und der Mitarbeiter-Bedürfnisse andererseits erreicht wird. Im Verlauf der Analyse entsteht auch ein klares Verständnis für die aktuell praktizierten Regelungen und deren Ursachen. Die Situation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Familienpflichten wird im Kontext des gesamten Betriebsablaufs betrachtet.

Um einen Überblick über das Optimierungspotential zu bekommen, werden grundlegende Informationen zur gesamten Personalorganisation erfasst



Neben der Aufnahme von Datensätzen sprechen wir selbstverständlich auch mit verschiedenen Personengruppen:

- Führungskräfte der fokussierten Bereiche
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Familienpflichten
- Personalvertretung

Schließlich geht es darum, gemeinsam herauszufinden, welche Verbesserungsmöglichkeiten in Ihrem Haus relevant und zielführend sind und zu Ihrer Strategie passen.

Für Häuser, die wissen wollen, ob sich der Betrieb einer Kindertagestätte lohnt, wird eine spezielle **Bedarfsprüfung für betriebliche Kinderbetreuung** angeboten.

5.3. Chancen und Risiken

Auf Basis dieser Daten führen wir eine **Chancen/Risiken-Analyse des Arbeitszeitmanagements** auch unter dem Gesichtspunkt der Familienfreundlichkeit durch. Wir orientieren uns dabei an folgenden Grundthemen:

- Ist der **Stellenplan** angemessen? Ist er finanzierbar? Ist er (auch im Zeitverlauf betrachtet) qualitativ ausreichend?
- Bietet die **Arbeitsorganisation** Möglichkeiten für eine Optimierung der Arbeitszeiten?
- Wie gut entsprechen **Schicht- und Dienstpläne** den ordnungspolitischen Vorgaben einerseits und der Arbeitsorganisation andererseits?
- Wie integriert das Arbeitszeitmanagement **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Familienpflichten**? Wie wird dies von den Betroffenen und in den Teams erlebt? Wo gibt es gut funktionierende Modelle, wo bestehen Probleme?
- Welche Möglichkeiten zur **flexiblen Anpassung von Arbeitsanfall und Arbeitseinsatz** sind realisiert?

Die Ergebnisse der Analyse werden in einem **Workshop mit der Krankenhausleitung und den Führungskräften** der untersuchten Bereiche präsentiert und diskutiert. Wir zeigen wesentliche **Optimierungsansätze** auf und erläutern mögliche Wege zu deren Umsetzung. Die Präferenzen, Einwände und Ideen der Workshop-Teilnehmer werden gezielt integriert.

Ergebnis des Workshops ist ein **priorisiertes Maßnahmenpaket** für die Weiterentwicklung eines familiengerechten Arbeitszeitmanagements. Auf diese Weise kann die Energie gezielt auf die besonders Erfolg versprechenden und wirksamen Verbesserungsansätze gelenkt werden.

5.4. Arbeitszeit-Flexibilisierung und Personaleinsatzplanung: familien- und bedarfsgerecht

Arbeitszeitkonten

Um die Möglichkeiten der **Flexiblen Jahresarbeitszeit** zu nutzen, ist die Einrichtung eines **Arbeitszeitkontos** zweckmäßig.

Damit sich dieses in der Praxis bewährt, müssen die Beschäftigten über die Nutzung von Arbeitszeitkonten informiert werden. Leider enthält der TVöD einige Hürden im Hinblick auf die Realisierung eines einfach zu handhabenden Arbeitszeitkontos. Die Unterscheidung eines allgemeinen Zeitkontos vom Arbeitszeitkonto nach **§ 10 TVöD** bedarf im Krankenhaus einer geeigneten **Umsetzungsregelung**, damit in allen Betriebsbereichen eine sinnvolle Arbeitszeitsteuerung unterstützt wird.

Wege zu einem familienfreundlichen Krankenhaus

Ein bewährtes Instrument bei der Steuerung von Arbeitszeitkonten sind Ampel-Regelungen (daher wird oft vom „**Ampelkonto**“ gesprochen) die den Mitarbeitern/innen mehr Mitverantwortung ermöglichen.

Die nachfolgende Darstellung ist nur als Beispiel zu sehen: jedes Haus muss die Flexibilitäts-Spielräume der Mitarbeiter/innen und geeignete Steuerungsmaßnahmen im Rahmen des TVöD bzw. TVÄ selbst definieren.

Stand des Arbeitszeitkontos	Steuerungsmaßnahme
ab + 80	Information des nächst höheren Vorgesetzten durch die Bereichsleitung. Schriftliche Vereinbarung von Maßnahmen zum Ausgleich des Arbeitszeitkontos
ab + 40	Rückführung in den grünen Bereich – weiterer Aufbau von Plusstunden nur nach Rücksprache (Beschäftigter – Leitung)
von +40 bis minus 20	Auf- und Abbau von Stunden entsprechend betrieblicher Belange und Wünschen des Mitarbeiters in Abstimmung mit der Bereichsleitung
ab minus 10	Rückführung in den grünen Bereich – weiterer Aufbau von Minusstunden nur nach Rücksprache (Beschäftigter – Leitung)
ab minus 30	Information des nächst höheren Vorgesetzten durch die Bereichsleitung. Schriftliche Vereinbarung von Maßnahmen zum Ausgleich des Arbeitszeitkontos

Im Hinblick auf die Situation von Müttern und Vätern ist es wichtig, den Grad der Einflussnahme auf die Arbeitszeiten bei der Rückführung von Plus- und Minusstunden zu regeln.

Alternativen für die Gestaltung der Bereitschaftsdienste

Auch wenn aktuelle Tarifverträge (unter bestimmten Bedingungen) Bereitschaftsdienste von bis zu 24 Stunden zulassen, sollte die Dauer der Bereitschaftsdienste im Hinblick auf die Erfordernisse von Betrieb und Mitarbeitern geprüft werden.

Der Betrieb gewinnt in vielen Fällen nichts, wenn Bereitschaftsdienstzeiten auf das gerade noch zulässige Maß maximiert werden. Es ist also oftmals gut möglich, bei der Gestaltung der Bereitschaftsdienste auch die Bedarfe von Mitarbeitern/innen mit Kindern zu berücksichtigen.

Projektbeispiel (Krankenhaus mit 170 Betten)																												
Bereitschaftsdienst-Modell 13 Std.	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	1	2	3	4	5	6	7	8	
Montag morgen bis Freitag morgen																												
Bereitschaftsdienst werkt.																2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Bereitschaftsdienst Freitags																2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Regeldienst früh																												
Regeldienst spät																												
Langer Dienst (1)																												
Intensiv früh																												
Intensiv spät																												
Samstag morgen bis Sonntag morgen																												
Wochenende-Tag																												
Samstag nacht																												
Sonn-/Feiertag nacht																												
Intensiv Samstag/So/Fe																												

Im Hinblick auf ein familiengerechtes Arbeitszeitmanagement kommt der **Wahlmöglichkeit** zwischen einer einer **Auszahlung** der faktorisierten Bereitschaftsdienstzeit, oder einer **Gutschrift auf dem Arbeitszeitkonto** große Bedeutung zu. Tatsächlich ist es für das Unternehmen Krankenhaus kein nennenswerter wirtschaftlicher Nachteil, wenn Bereitschaftsdienste in Zeit ausgeglichen werden und dafür eine Anpassung des Stellenplans durchgeführt wird.

Fauth-Herkner & Partner unterstützt Sie bei der Entwicklung eines Rahmendienstplans für alle Bereiche, in denen Bereitschaftsdienste geleistet werden müssen. Dies beinhaltet natürlich auch eine Darstellung der verschiedenen Optionen und deren Konsequenzen, wobei wir mit geeigneten Planungswerkzeugen beliebige Szenarien prüfen können.

Personaleinsatzplanung und Flexibilisierung

Personaleinsatzplanung und Flexibilisierung – wie kann das zusammen passen?

Nach wie vor gibt es das Vorurteil, Personaleinsatzplanung funktioniert im Krankenhaus nicht. Schließlich gehe es hier um Menschen und nicht um industrielle Produktion. Außerdem würde der hohe Notfallanteil jede Planung zur Makulatur machen. Natürlich ist da etwas dran. Es ist richtig, dass Arbeitszeitmanagement im Krankenhaus Spielräume und Flexibilität braucht – sogar mehr als bisher!

Andererseits planen Krankenhäuser schon immer. Ziel der Personaleinsatzplanung im Krankenhaus ist es nicht, jede Eventualität in einer Planung abzubilden. Es geht vielmehr darum, die – tatsächlich bereits stattfindende – Planung so weiterzuentwickeln, dass sie erstens besser den Prozessen und Anforderungen im Krankenhaus entspricht und zweitens ökonomischer wird und darüberhinaus auch die Bedarfe von Müttern und Vätern berücksichtigt.

Sowohl das Krankenhaus braucht Flexibilisierung im Hinblick auf den wechselnden Arbeitsanfall, wie auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – hier besonders diejenigen mit Familienpflichten.

Das Krankenhaus profitiert davon, wenn Mitarbeiter je nach Arbeitsanfall kürzer oder länger arbeiten, zusätzliche Schichten leisten oder bei Minderauslastung Freizeit entnehmen. Mitarbeiter mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen brauchen einerseits einen möglichst guten Planungsrahmen, um die Betreuung ihrer Kinder zu organisieren, andererseits die Möglichkeit, im Krankheitsfall Freischichten zu entnehmen. Schwierig sind für diese Mitarbeitergruppe spontane Mehrarbeit oder kurzfristiges Einspringen. Bestimmte Schichtarten, v.a. der Spätdienst, sind für Mitarbeiter mit Betreuungspflichten besonders ungünstig.

Damit auch Mitarbeiter/innen mit Familienpflichten flexibel eingesetzt werden können, bedarf es einer Rahmenplanung, die bedarfsentsprechende längere oder kürzere Einsatzzeiten bis zu einem gewissen Grad kalkulierbar macht. Ein Ansatz hierzu sind geplante Flexischichten und „Joker“ im Dienstplan.

Flexi-Spielregeln im Team

Die Nutzung von flexiblen Arbeitszeitmodellen ist vor allem dann effektiv, wenn geeignete Flexi-Spielregeln vereinbart werden. Diese können für verschiedene Berufsgruppen und Bereiche durchaus unterschiedlich sein. Ziel ist es, im Spannungsfeld der unterschiedlichen Interessen von Beschäftigten und Unternehmen, aber auch von Mitarbeitern untereinander (im Team), Regelungen zu erarbeiten, die eine tragfähige Grundlage für einen reibungslosen Arbeits(zeit)alltag sind.

Der entscheidende Punkt dabei ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne familiäre Verpflichtungen nicht den Eindruck bekommen, bei der Arbeitszeitgestaltung nun ständig benachteiligt zu werden. Dies ist aber oftmals der Fall, wenn z.B. der Einsatz von familiengebundenen Teilzeitkräften mit den Teams nicht in geeigneter Weise abgestimmt wird. Oft können auch Mütter und Väter „Dienste zu ungünstigen Zeiten“ leisten, wenn die Planungsvoraussetzungen stimmen. Und: ein geschicktes Arbeitszeitmanagement bringt auch Vorteile für Mitarbeiter/innen ohne Kinder.



Flexi-Spielregeln

- regeln die kurzfristige Anpassung bei Schwankungen des Arbeitsanfalls,
- geben Orientierung für die Abstimmung der Arbeitszeit mit den unmittelbaren Führungskräften
- bieten Grundlagen für die Berücksichtigung familienbedingter Verfügbarkeitseinschränkungen im Team
- müssen einfach sein, d.h. es werden nur die Punkte geregelt, bei denen dies tatsächlich erforderlich ist.

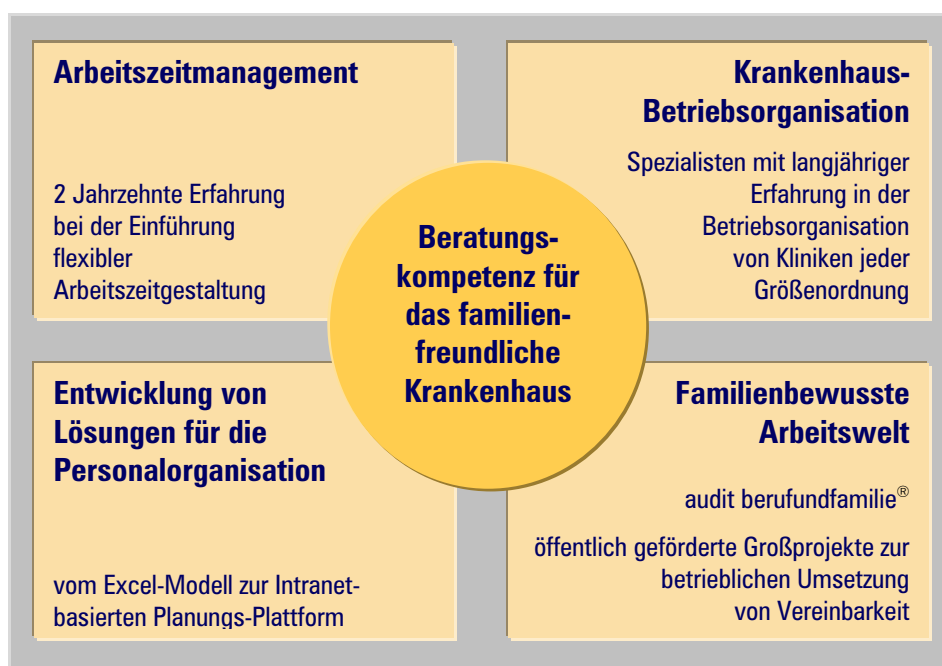
Ein Grundprinzip ist es, die Spielräume der Mitarbeiter (mit und ohne Betreuungspflichten) ebenso wie die Möglichkeiten der Arbeits(zeit)organisation auszuloten, um eine dynamische Anpassung an die verschiedenen Bedarfe zu erreichen. Die zentrale Flexi-Spielregel heißt daher für alle Beteiligten: keine starren Festlegungen und Abgrenzungen, sondern gemeinsam Wege suchen, um das Mögliche auch erreichen.

Falls Sie sich zum Thema Arbeitszeitmanagement noch ausführlicher informieren möchten, senden wir Ihnen gerne unsere Broschüre „Integratives Arbeitszeitmanagement im Krankenhaus“ www.Arbeitswelt.de zu. Oder Sie vereinbaren mit uns ein unverbindliches Informationsgespräch vor Ort

6. Unsere Kompetenz für ein familienfreundliches Krankenhaus

6.1. Fauth-Herkner & Partner

Fauth-Herkner & Partner verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung im Arbeitszeitmanagement. Mehr als 600 Betriebe wurden in dieser Zeit beraten, darunter auch eine Reihe von Krankenhäusern.



6.2. Projekte

Innovative Modelle - Qualifizierte Teilzeit (BMFSFJ)
Systematisches Beschäftigungsmanagement (Bertelsmann Stfg.)

Bayerische Förderprojekte (StMAS, vbw, VBM, ESF)
Familienbewusste Arbeitswelt - **effizient** familienbewusst **führen!**

Informationsportal Mittelstand und Familie
(Allianz für die Familie)

audit berufundfamilie (GHSt): Entwicklung und Auditierung
EU-Netzwerk: „Family & Work“



6.3. Auszug aus der Referenzliste Gesundheitswesen - Fauth-Herkner & Partner:

- AllgäuStift Seniorenzentrum
Marienheim gGmbH, Kempten
- Alten- und Pflegeheim Siegsdorf Betriebs-
gesellschaft mbH
- ASB Altenpflegeheim GmbH, Brieske
- Brandenburg Klinik, Bernau
- Eigenbetrieb der Stadt Frankfurt/Oder
Seniorenhaus
- Evangelisches Krankenhaus Lutherhaus
gGmbH, Essen
- Fähmann Betreuung für Senioren, An-
germünde
- Häusliche Kinderkrankenpflege
München
- KfH Kuratorium für Dialyse und Nieren-
transplantation
- Kinder-, Jugend- und
Erwachsenenhilfe e.V., Farchant
- Klinikum Fürth
- Klinikum Kaufbeuren-Ostallgäu
- Klinikum Nürnberg
- Krankenhaus Bruneck
- Krankenhaus Meran
- Krankenhaus München-Harlaching
- Krankenhaus Neuwittelsbach,
München
- Ministerium für Frauen, Jugend, Fami-
lie und Gesundheit des Landes
Nordrhein-Westfalen
- Niedersächsisches Ministerium für So-
ziales, Frauen, Familie und Gesundheit
- Ministerium für Soziales, Familie und
Gesundheit des Landes Thüringen
- Reha-Zentrum Lübben (Brandenburg)
- Sächsisches Staatsministerium für So-
ziales, Gesundheit, Jugend und Familie
- Seniorenresidenz Bad Vöslau,
Österreich
- St. Vincenz Hospital
- Stiftsklinik Augustinum,
München
- Sanitätsbetrieb Brixen
(Krankenhäuser Brixen und Sterzing)
- Seniorenzentrum Albert Schweitzer
gGmbH, Finsterwalde
- Wicker Klinik - Werner Wicker KG,
Wiesbaden

6.4. Projektteam

	Angela Fauth-Herkner	
Beck am Rathauseck 1976 – 1988	Personalleitung bei Beck am Rathauseck, Projektleiterin für die „Individuelle Arbeitszeit“	
Fauth-Herkner & Partner seit 1989	Partnerin der Forschungs- und Beratungsgruppe Fauth-Herkner & Partner: Expertenteam aus den Bereichen Betriebswirtschaft, Sozial- wirtschaft, Organisation, Pädagogik, Arbeitsrecht und EDV.	
Leistungsfelder	Flexibles Arbeits(zeit)management, Organisation, Arbeitsrecht, Entlohnung, EDV, Kompetenzentwicklung von Führungskräften, Information und Kommunikation, Mitarbeiterbefragung	
Projekte	Beratung von namhaften Klein-, Mittel- und Großbetrieben unterschiedlicher Branchen und Größen in Deutschland, Österreich und Italien. Beauftragt vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zur Umsetzung des Modellvorhabens "mobilZeit - qualifizierte Teilzeitarbeit für Frauen und Männer" von 1995 - 1997 Leitung des Unternehmensnetzwerkes: Systematisches Beschäftigungs- Management – eine Initiative der Bertelsmann Stiftung Förderprojekt „Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg“, beauftragt vom Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen (2001 - 2003) Entwicklung und Umsetzung des audit berufundfamilie für die Gem. HERTIE-Stiftung seit 1994 Auditorin und Re-Auditorin von über 120 Betrieben EU - Beauftragte zum Aufbau eines Netzwerkes "Familie - Arbeitswelt" Förderprojekt „Familienbewusste Arbeitswelt – Betriebliche Beratung“ (ESF, Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Fami- lie und Frauen, vbw, VBM) zur Umsetzungsberatung beauftragt vom Kompetenzzentrum work-life (seit 2003) Innovative Arbeitszeiten in der Autonomen Provinz Bozen – Arbeitszeitprojekte in Sanitätsbetrieben in Brixen, Bruneck, Meran und Sterzing (2002 - 2004) Publizistin und Organisation von Kongressen	



Werdegang	<p>Gottfried Müller geb. 1963</p> <p>1988 bis 1990 Krankenpfleger im Intensivbereich</p> <p>1990 bis 1995 Studium der Psychologie; Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie; Diplomarbeit zur Psychologie der Intensivpflege</p> <p>Fortbildung „Systemisches Gestaltcoaching“ und Gestalttherapeutische Beratung</p> <p>1996 bis April 2004 Krankenhausberater in diversen Großprojekten</p> <p>ab Mai 2004 Arbeitszeit- und Krankenhausberater bei Fauth-Herkner & Partner; Beratung von Betrieben im Rahmen des Förderprojekts Familienbewusste Arbeitswelt</p>
Leistungsfelder	<p>Organisationsentwicklung, Umsetzungsberatung für familienfreundliche Personalpolitik, Kompetenzentwicklung von Führungskräften, individuelles Coaching, Spezialist für die Betriebsorganisation von Krankenhäusern</p>
Krankenhausprojekte	<p>komplette Betriebsorganisation in mehreren Kliniken zwischen 200 und über 2000 Betten:</p> <ul style="list-style-type: none">■ Leistungsplanung■ Personalbedarfsermittlung■ Planung der Arbeits- und Betriebszeiten■ Personaleinsatzplanung■ Beratung bei der Gestaltung von Strukturen und Prozessen <p>Planung von spezifischen Betriebsbereichen incl. der erforderlichen Personalplanung:</p> <ul style="list-style-type: none">■ Intensiveinheiten■ OP-Bereiche■ Zentrale Notaufnahmen■ Funktionsbereiche der Inneren Medizin



Stefanie Wiebrock
geb. 1963
Dipl. Sozialwissenschaftlerin, Bachelor of Arts /
Thema der Diplomarbeit:
Flexible Arbeitszeiten und Interessenkonflikte um Zeit
Systemischer Coach und Supervisor
(Ausbildung von 2000 – 2002)
Bankkauffrau
seit 1997 bei Fauth-Herkner & Partner

Leistungsfelder

Projekte

Arbeitszeitberatung Fauth-Herkner & Partner
Beratung von namhaften Klein-, Mittel- und Großbetrieben unterschiedlicher Branchen und Größen u. a.: Dienstleistung, Banken / Versicherungen, öffentlicher Dienst, Gesundheitswesen, Handel
Beraterin im Rahmen des Projektes „Familienbewusste Arbeitswelt – Betriebliche Beratung“
Projektleiterin „Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg“
Koordinatorin und Projektbegleitung des Unternehmensnetzwerks Systematisches Beschäftigungs-Management – eine Initiative der Bertelsmann Stiftung
Mitarbeit am Modellvorhaben “mobilZeit - qualifizierte Teilzeitarbeit für Frauen und Männer”
Auditorin für das audit berufundfamilie - eine Initiative der Gemeinnützigen HERTIE-Stiftung
Arbeitszeitreferentin und -moderatorin,
Durchführung von Workshops und Referaten
Arbeitszeitpublizistin

Wege zu einem familienfreundlichen Krankenhaus

Ihr Weg zu uns

Sie können sich bei uns jederzeit unverbindlich telefonisch informieren.

Unsere Rufnummer: 089 / 74 91 420.

Per Email sind wir unter info@Arbeitswelt.de für Sie erreichbar.

Oder Sie senden uns diese Seite als Antwortfax, um weitere Informationen anzufordern oder ein unverbindliches Informationsgespräch zu vereinbaren.

ANTWORTFAX 089 / 74 91 42 - 29

Wir interessieren uns für Ihr Angebot im Bereich Arbeitszeitmanagement.

- Bitte senden Sie uns weitere Informationen zum **audit berufundfamilie**
- Bitte vereinbaren Sie mit uns ein unverbindliches Informationsgespräch.

Dabei interessiert uns besonders (bitte ggf. mehrere Punkte ankreuzen):

- Ein **Inhouse-Workshop** über die Möglichkeiten einer familienbewussten Personalpolitik
- Das **audit berufundfamilie**
- Einen **Workshop für Führungskräfte zur weiteren Umsetzung unserer audit-Ziele**
- Optimierungsmöglichkeiten beim **Arbeitszeitmanagement**

Folgende **Bereiche und Berufsgruppen** sollen berücksichtigt werden:

- ganzes Haus Abteilungen / Leistungsstellen: _____
- Ärzte Pflegedienst weitere: _____

Krankenhaus

Name _____

Postleitzahl: _____ Ort: _____

Straße: _____

Ansprechpartner

Vor- und Nachname: _____

Abteilung: _____

Funktion: _____

Telefon: _____

Telefax: _____

E-Mail: _____