

# tempora

Online



Journal für  
moderne  
Arbeitszeit

Ausgabe  
**01**  
2013

## Inhalt

### Editorial

- 
- 01 Mach doch mal Pause!**  
**Auswirkungen auf Gesundheit und Arbeitsleistung**
- 
- 02 Präsentismus –**  
**eine Gefahr für Produktivität und Gesundheit**
- 
- 03 Fünf Fragen an... Frau Prof. Dr. Anja Seng**
- 
- 04 Herausforderung und Chance - ERGO Versicherungsgruppe**  
**erprobt Teilzeitmodell in der Führungsetage**
- 

Literatur- und Veranstaltungstipps

# Editorial

## Liebe Leserinnen und Leser,

Gesundheit ist uns allen wichtig. Wir wünschen uns bei Geburtstagen gegenseitig viel Gesundheit und hoffen selbst, lange gesund und arbeitsfähig zu bleiben. Eine ausgewogene Lebensbalance ist dabei von entscheidender Bedeutung. Viele Erkrankungen sind das Ergebnis von Störungen im biologischen oder psychischen Gleichgewicht. Die Anforderungen in der heutigen hochdynamischen Arbeitswelt sind hoch, es bedarf daher aus meiner Sicht sowohl betrieblicher als auch personaler Ressourcen, um in Balance zu bleiben und damit arbeits- und leistungsfähig.



Prof. Dr. Ulrike Hellert

Nach einem anstrengenden, langen und intensiven Arbeitstag ist die Regeneration durch ausreichende Erholungszeiten unentbehrlich. Menschen, die immer erreichbar sind oder versuchen, mehrere „Baustellen“ gleichzeitig zu bearbeiten, werden früher oder später feststellen, dass die Konzentration nachlässt und die Qualität ihrer Arbeit leidet. Psychische und physische Störungen sind dann häufige Folgen, wie der aktuelle Stressreport 2012 von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin dokumentiert.

Den gewünschten „Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens“ (WHO) wird es nicht permanent geben können, aber er kann durch entsprechen-

des Verhalten und betriebliche Verhältnisse stets wieder erreicht werden. „Man sollte nicht mehr Bäume fällen, als nachwachsen können“ ist ein gerne zitierter Satz eines Försters, der sich wunderbar auf die Balance des Menschen übertragen lässt. Denn die Balance von unterschiedlichen Lebensbereichen trägt zum Wohlbefinden und zur Gesundheit bei und sorgt dafür, dass wir ressourcenreich und leistungsfähig bleiben. Jeder Einzelne kann sich so sein individuelles Gleichgewicht schaffen. Für die einen sind es die Zeiten mit der Familie oder mit Freunden, die Beschäftigung mit Musik, Kunst oder mit anderen Kulturen. Andere treiben gerne aktiv Sport oder tanken bei Entspannungstechniken richtig auf. Vielleicht ist es auch von allem etwas?

Es existiert eine große Vielfalt an Möglichkeiten, sich immer wieder in die Balance zu bringen. In der tempora Online finden Sie dazu einige Informationen und Anregungen. Von der Gefahr des Präsentismus bis zum erholsamen Pausenmanagement, von Diversity-Aspekten bis zu einem wirkungsvollen Umsetzungsmodell aus der Praxis.

Ich freue mich, wenn die Beiträge Sie anregen können, auch mal wieder ganz in Ruhe über die eigene Balance nachzudenken.

Ihre Ulrike Hellert

## Mach doch mal Pause!

### Auswirkungen auf Gesundheit und Arbeitsleistung Text: Ulrike Reiche

**01** In flexiblen Arbeitszeitmodellen obliegt es den Beschäftigten häufig selbst, zumeist unter Abstimmung im Team, wann bzw. wie lange sie Arbeitspausen einlegen. Dabei finden sie sich häufig in einem Spannungsfeld zwischen persönlichem Erholungsbedürfnis und hoch gesteckten Leistungszielen wieder. Bei erhöhtem Workload tendieren dann viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu, Pausen nur noch eingeschränkt wahrzunehmen oder gar komplett zu unterlassen, selbst wenn die Arbeitszeiterfassung die vorgesehene Mindest-Pausenzeit automatisch abzieht.

Vielen Beschäftigten (und ihren Führungskräften!) ist nicht bewusst, dass die arbeitszeitrechtlichen Bestimmungen zur Pausenzeit vor allem auch darauf abzielen, ihre Gesundheit nachhaltig zu erhalten und zu fördern, und einen maßgeblichen Effekt auf ihre Leistungsfähigkeit sowie

auch die Qualität ihrer Arbeit haben. Zudem steht ihnen die Gestaltung der Pausen selbst frei, ist jedoch in der Regel abhängig bzw. beeinflusst von den organisatorischen Rahmenbedingungen und der jeweiligen Arbeitskultur.

Im Fall von flexibilisierten Arbeitszeiten bestehen in den meisten Betrieben keine klaren Pausenzeiten bzw. fest definierte Arbeitsrhythmen mehr. Somit obliegt es den Beschäftigten selbst, tagtäglich für ihre eigene Arbeitspausen Sorge zu tragen. Pausenzeiten sind zwar arbeitsrechtlich geregelt, doch wie sie von den Arbeitnehmern letztendlich genutzt werden, liegt in deren Eigenverantwortung. Üblicherweise denken viele Beschäftigte bei Arbeitspausen zunächst an Kaffeepausen oder die Mittagspause. Für eine optimale Pausengestaltung ist es wichtig, dass eine Pause weder als reiner Arbeitsausfall noch als „verlorene Zeit“ verstanden wird, sondern als notwendige

Regenerationszeit: Arbeitspausen beugen der Ermüdung vor und fördern die eigene Gesundheit. Sie verbessern bzw. sichern die Konzentrationsfähigkeit und sind damit eine essentielle Voraussetzung für eine geringe Fehlerquote und eine optimale Arbeitsleistung.

Erholungspausen sind bei psychischer und physischer Erschöpfung unverzichtbar, um stressbedingten Beschwerden vorzubeugen. Besonders bei erhöhtem Arbeitsanfall und/oder in belastenden Stresssituationen sollte keinesfalls auf Pausen verzichtet werden. Dabei haben organisierte bzw. im Arbeitsverlauf fest geplante Pausen einen höheren Erholungswert und präventiven Effekt, da selbst gewählte Pausen meist zu spät eingelegt werden, nämlich erst dann, wenn sich bereits Ermüdungssymptome zeigen. ▶

Im Sinne der betrieblichen Gesundheitsförderung ist es daher wichtig, die Beschäftigten seitens der jeweiligen Führungskräfte zur gezielten Pausengestaltung anzuregen und entsprechende Impulse zu geben, bzw. geeignete Rahmenbedingungen im betrieblichen Umfeld zu schaffen.

Gerade bei flexiblen Arbeitszeitmodellen haben die Beschäftigten selbst jedoch einen erheblichen Einfluss darauf, zu welchem Zeitpunkt sie eine Pause einlegen. Idealerweise orientieren sie sich dabei nicht allein an organisatorischen Erfordernissen, sondern behalten auch ihr persönliches Wohlbefinden im Blick. Spätestens bei Vorliegen eines oder mehrerer der folgenden Symptome ist eine Arbeitspause notwendig:

- Sinkende Konzentration
- Reduzierte Leistungsfähigkeit
- verminderte Kreativität
- erhöhte Fehlerquote
- körperliche Beschwerden (z.B. Rücken-

- oder Kopfschmerzen)
- Hungergefühl, Unterzuckerung

Die Voraussetzung für eine gesunde Selbststeuerung ist, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einerseits die entsprechenden Signale an sich selbst beobachten und in Zusammenhang mit ihrem Arbeitsverhalten bringen. Andererseits benötigen sie das notwendige Knowhow, um sich je nach Bedarf gezielt entlasten zu können. An diesem Punkt setzen spezielle Maßnahmen zur Gesundheitsförderung an, die bestenfalls parallel zur Einführung eines flexiblen Arbeitszeitmodells aufgesetzt werden. In Frage kommen arbeitsplatznahe Lunchtime-Kurse, die Bewegungsangebote ebenso wie Entspannungsmethoden umfassen. Um einer erhöhten Stressbelastung begegnen zu können, empfiehlt es sich, vorzugsweise Methoden anzuwenden, die Aspekte der Bewegung und Entspannung miteinander kombinieren. Hierzu zählen zum Beispiel Progressive Muskelentspannung ebenso

wie Yoga, Tai-Chi und Qi Gong. Neben der Stressbewältigung trainieren diese Methoden zudem die achtsame Eigenwahrnehmung und fördern die Fähigkeit, Körpersignale frühzeitig zu erkennen und dementsprechend vorbeugend zu handeln. ■



Ulrike Reiche

*Ulrike Reiche ist als Unternehmensberaterin tätig. Ihre Schwerpunkte liegen im Training und Coaching mit den Schwerpunkten auf Arbeitszeitgestaltung, betriebliche Gesundheit, Gender-Mainstreaming und Unternehmenskommunikation.*  
[www.humanatwork.de](http://www.humanatwork.de)

## Präsentismus – eine Gefahr für Produktivität und Gesundheit

Text: Christina Goesmann

**02** Die Gesundheit der Beschäftigten ist für viele Unternehmen inzwischen ein wichtiges Thema, und hohe Fehlzeiten gelten als Indiz dafür, dass im Unternehmen etwas nicht stimmt. Die andere Seite der Medaille findet bisher noch weit weniger Aufmerksamkeit: Immer wieder gibt es Beschäftigte, die krank zur Arbeit kommen. Die Anwesenheit am Arbeitsplatz trotz Krankheit wird in der Arbeits- und Gesundheitswissenschaft als Präsentismus bezeichnet. Dieses Phänomen ist weiter verbreitet, als man vielleicht im ersten Moment vermutet. So gaben z.B. bei einer aus dem Jahr 2010 stammenden repräsentativen Befragung im Auftrag des Wissenschaftlichen Instituts der AOK rund 71 Prozent der Befragten an, in den vorangegangenen zwölf Monaten krank zur Arbeit gegangen zu sein, 30 Prozent taten dies sogar gegen den Rat ihres Arztes.



*Viele Menschen kommen krank zur Arbeit – ein Risiko für die Gesundheit und die Produktivität*

Eine ganze Reihe von Faktoren können für die Neigung verantwortlich gemacht werden, krank zu arbeiten. So sind häufig solche Personen betroffen, denen es auch sonst schwer fällt, sich von an sie herangetragenen Anforderungen abzugrenzen.

Auch ein starkes Pflichtbewusstsein, Loyalität gegenüber den Kolleginnen und Kollegen und ein generell hohes Arbeitspensum können Beschäftigte dazu bewegen, trotz Krankheit zu arbeiten. Ein Zusammenhang von Arbeitsplatzun-

sicherheit und Präsentismus wird in der Forschung diskutiert, kann jedoch noch nicht eindeutig bestimmt werden. Ein klarer Zusammenhang besteht zwischen Unternehmenskultur und Präsentismus. Ein gutes Betriebsklima bietet eine Voraussetzung dafür, dass Beschäftigte ihre Krankheiten zu Hause auskurieren, statt auf der Arbeit zu erscheinen. Insgesamt gibt es also eine Vielzahl von Faktoren, die Präsentismus beeinflussen können.

Die Gefahr des Präsentismus besteht darin, dass eigentlich unkomplizierte Krankheiten verschlimmert oder gar chronifiziert werden können und es in der Folge zu langen Abwesenheitszeiten kommt. Auch steigt durch Präsentismus langfristig die Wahrscheinlichkeit für schwere Herz-Kreislauf-Erkrankungen. In seltenen Fällen, wie z.B. bei psychischen Erkrankungen oder chronischen Schmerzen, kann Arbeit jedoch auch zu einer Verbesserung des Gesundheitszustands der Betroffenen führen, wenn nicht gleichzeitig belastende Faktoren wie Stress oder fehlende Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte hinzukommen. ▶

Der Begriff Präsentismus bezeichnet auch, und das ist Thema des zweiten bedeutenden Strangs der Präsentismusforschung, den Produktivitätsverlust aufgrund gesundheitlicher Beschwerden der Beschäftigten. Die Kosten für Präsentismus liegen sogar noch deutlich über den Kosten, die aufgrund von Absentismus, also krankheitsbedingter Fehlzeiten, entstehen. In der Forschung hierzu werden vor allem chronische Erkrankungen, aber auch akute Erkrankungen und Risikofaktoren wie starkes Rauchen oder Stress betrachtet.

Präsentismus stellt also einerseits ein persönliches gesundheitliches Risiko für

die Beschäftigten dar, andererseits kommt es zu teilweise massiven Produktivitätseinbußen. Den Blick des betrieblichen Gesundheitsmanagements nicht nur auf die Fehlzeiten, sondern auch auf das Phänomen Präsentismus zu lenken, kann sich für ein Unternehmen daher lohnen. Wie bei fast allen Personalthemen steht und fällt der Erfolg mit den Führungskräften, sie müssen die Gesundheitsleitlinien in gelebte Unternehmenskultur verwandeln. Vorgesetzte sollten daher nicht nur ihrer Fürsorgepflicht nachkommen und kranke Beschäftigte nach Hause schicken. Fast noch wichtiger ist es, mit ihrer Vorbildfunktion ein Betriebsklima zu schaffen,

indem deutlich wird, dass es erwünscht und akzeptiert ist, Krankheiten in Ruhe zu kurieren. Anders ausgedrückt: Wenn die Chefin mit Grippe ins Büro kommt, überlegt sich jeder zweimal, mit einer Erkältung zu Hause zu bleiben. ■

*Zum Weiterlesen: Alle in diesem Beitrag genannten Forschungsergebnisse sind der Veröffentlichung Mika Steinke, Bernhard Badura (2011): Präsentismus. Ein Review zum Stand der Forschung entnommen. Sie kann heruntergeladen werden unter [http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd60.html;jsessionid=A41EC839D0CADE787561A1AE9F75D7B4.1\\_cid380](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd60.html;jsessionid=A41EC839D0CADE787561A1AE9F75D7B4.1_cid380)*

## Fünf Fragen an... Prof. Dr. Anja Seng Interview: Gundula Grzesik



Prof. Dr. Anja Seng

**03** Prof. Dr. Anja Seng ist seit 2007 Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement an der FOM Hochschule, seit 2012 Rektoratsbeauftragte für Diversity und Gender sowie selbständige Unternehmensberaterin

**Frau Prof. Dr. Seng, Sie sind u.a. Expertin für den Themenbereich „Diversity“. Warum ist es für Unternehmen wichtig, sich mit diesem Thema zu beschäftigen?**

Unsere Gesellschaft wird immer vielfältiger, damit auch die Kunden- und Mitarbeiterstrukturen. Für Unternehmen

bedeutet dies, die Potentiale der Vielfalt zu identifizieren und deren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu nutzen.

**Hat das Thema Diversity das Thema Gender abgelöst?**

Ich denke, dass das Thema Gender durch die Betrachtung von Diversity erweitert wird. Denn Gender ist ja nur eine Dimension von Diversity, die in Deutschland bisher sicher am stärksten im Fokus stand. Doch im Zuge des demografischen Wandels wird auch der Aspekt Alter zunehmend Beachtung finden ebenso wie im Kontext mit der Globalisierung auch die Internationalität.

**Inwiefern haben flexible Arbeitszeitmodelle Einfluss auf den „Diversity-Aspekt“ im Unternehmen?**

Je vielfältiger eine Belegschaft, desto unterschiedlicher sind auch die Interessen der einzelnen. Ob es beispielsweise um Kinderbetreuung oder Altenpflege geht, um religiös begründete Besonderheiten oder körperliche Anforderungen – hier wird auch in Zukunft die Arbeitszeitflexibilisierung im Hinblick auf Ort, Zeit und Dauer eine große Rolle spielen. Auch die grundlegende vertragliche Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter bietet interessante Möglichkeiten, – für beide Seiten – individuellen Ansprüchen gerecht zu werden.

**Welche Rolle spielt Diversity für die Personalrekrutierung?**

In der Rekrutierung kann Diversity zu

einer Vergrößerung des Kandidatenpools führen. Eine größere Offenheit gegenüber den vielfältig möglichen Ausprägungen – durchaus unter Beibehaltung der grundlegenden Anforderungen, die sich durch die Aufgabe ergeben – ermöglicht es, auch Kandidaten für ein Unternehmen zu gewinnen, die bisher „aus dem Raster“ gefallen sind.

**Können Sie Hinweise geben, wie Unternehmen das Thema am besten praktisch angehen?**

Zunächst gilt es, die bestehende Unternehmenskultur zu überprüfen. Wodurch ist der Umgang miteinander geprägt? Wie vielfältig ist das Unternehmen bereits aufgestellt – mit Blick auf Beschäftigte als auch auf Kundenstrukturen? Hier gilt es zu hinterfragen, ob und in welcher Form Diversity gegeben ist und gewinnbringend genutzt wird, beziehungsweise in Zukunft stärker Beachtung finden sollte. Diversity Management ist dabei sicher mehr als ein Modewort, Instrument oder ein „Tipp“, es handelt sich vielmehr um eine grundlegende Denk-Haltung, die von der Unternehmensleitung in das Unternehmen hineingebracht wird und dann von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufgegriffen und umgesetzt werden kann. ■

## Herausforderung und Chance - ERGO Versicherungsgruppe erprobt Teilzeitmodell in der Führungsetage

Text: Gundula Grzesik

**04** Für die mehr als 15.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Innendienst bei ERGO gelten äußerst flexible Arbeitszeiten. Über ein Arbeitszeitkonto werden verschiedenste Arbeitszeitmodelle abgebildet. So gibt es unterschiedliche Teilzeitmodelle, Home-Office-Modelle sowie Funktionszeiten. Zudem erhalten die Beschäftigten aktive Unterstützung bei Pflegeaufgaben und in der Elternzeit. Bislang konnten die leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von diesen Möglichkeiten nicht profitieren. Dies soll sich ändern.

Im Rahmen ihres Diversity-Programms beschäftigt sich ERGO auch mit dem Thema Führung. Beim Diversity-Aspekt „Gender“ ergab eine IST-Analyse, dass Frauen zwar in der Ebene der Gruppenleitung zu finden sind, in den Top-Führungspositionen zählt ERGO jedoch nur zwei Frauen. Bei einem der größten Versicherungsanbieter Deutschlands gilt es daher vor allem, die Quote von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen und damit der Diversity-Aufgabe gerecht zu werden, die man sich selbst gestellt hat. „Ein Grund dafür, dass wir so wenige Frauen in Führungspositionen haben, könnte sein, dass es ihnen häufig schwer fällt, ihre Familienaufgaben mit einer leitenden Position im Unternehmen zu vereinbaren. In der Regel bedeutet diese ein hohes zeitliches Engagement am Arbeitsplatz“, berichtet die Gleichstellungsbeauftragte der ERGO, Katrin Peplinski.



Katrin Peplinski

Neben dem Gender-Aspekt wurden jedoch auch die Themen „Alter“ und „Work-Life-Balance“ als Einflussfaktoren identifiziert. Um diese Situation zu ändern und auch in Führungspositionen der sich selbst auferlegten „Charta der Vielfalt“ <http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity.html> gerecht zu werden, wurde vor einem halben Jahr ein Pilot zur Thema „Führen in Teilzeit“ gestartet. Unter den Bereichs-



und Abteilungsleitungen fanden sich acht Interessierte – davon vier Frauen und vier Männer.

Die Beweggründe, sich an dem Pilot zu beteiligen, sind unterschiedlich. Bei den Frauen geht es vorwiegend darum, die Kinderbetreuung mit dem Beruf zu vereinbaren. Bei den Männern spielt die Vereinbarkeit mit der Familienarbeit ebenfalls eine Rolle, jedoch steht hier eher die eigene Work-Life-Balance im Vordergrund. So will sich ein Mitarbeiter einen Traum erfüllen und eine lange Reise verwirklichen. Dafür spart er sich einen Freizeitblock an, d.h. er arbeitet weiterhin Vollzeit, erhält jedoch nur ein Teilzeitgehalt. Während der dreimonatigen Blockfreizeit kommt diese „angesparte Zeit“ zur Geltung.

So gut wie sich dies zunächst einmal anhört: „Führen in weniger Arbeitszeit“ ist zunächst einmal eine große Herausforderung, denn die Arbeit muss ja trotzdem erledigt werden. Die teilnehmenden Personen unterliegen aufgrund ihrer Position nicht dem Arbeitszeitgesetz und sind hohe Wochenarbeitszeiten gewohnt. Zudem haben sie Personalverantwortung, eine hohe Identifikation mit ihrer Arbeit und arbeiten mit Zielvereinbarungen. „Den Kolleginnen und Kollegen fiel es anfangs schwer, loszulassen und mit der neuen Situation zurechtzukommen“, erinnert sich Katrin Peplinski an den Start vor einem halben Jahr. Im Rahmen von Coachings hatten die Probandinnen und Probanden die Möglichkeit, sich mit ihren Fragen und Ängsten auseinanderzusetzen. Die lauten: Wie werden die Kollegen reagieren, wenn ich einfach früher nach Hause gehe? Wie sieht mein künftiges Zeitmanagement aus? Wie soll ich meine Aufgaben in weniger Zeit schaffen? Wie delegiere ich richtig? Wie beurteilen mich

die anderen Führungskräfte im Unternehmen? Nachdem sich nun alle neu organisiert haben, zeichnen sich schon die ersten positiven Rückmeldungen ab. Die Eindrücke nach der ersten Halbzeit sind vielversprechend. Insbesondere das Verhältnis der Vorgesetzten zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern scheint sich verbessert zu haben, da sie ihre Chefs und Chefinnen von einer sehr menschlichen Seite erleben. Die Vorgesetzten haben nun auch ganz offiziell ein Privatleben. Dies könnte das Verständnis füreinander positiv beeinflussen. Zudem scheint auch die Delegation von Aufgaben an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer Motivationssteigerung zu führen. Der Pilot läuft noch ein weiteres halbes Jahr und wird dann wissenschaftlich evaluiert.

„Wenn die Kolleginnen und Kollegen nach einem Jahre ein positives Resümee ziehen, dann haben wir ein sehr wertvolles neues Instrument in unseren Händen, mit dem wir viel erreichen können“, ist sich Katrin Peplinski sicher.

Da ist zum einen die bessere Rekrutierungsmöglichkeit von Frauen, zum anderen möchte ERGO im Prozess des demografischen Wandels die Gesundheit der Beschäftigten fördern und ältere Beschäftigte lange an das Unternehmen binden. Zudem kann ein solches Angebot auch für junge Leute die Arbeitgeberattraktivität des Unternehmens steigern – denn die nachstrebende Generation hat mit einer starken Work-Life-Balance-Orientierung andere Schwerpunkte als die jetzige.

Auf die Ergebnisse nach dem Ende der Pilotphase darf man also gespannt sein. ■

## Literatur- und Veranstaltungstipps

### Literatur und Links:

Berte, K., Peters, U. & Hellert, U. (2013): **Der Demografie-Scout - Innovatives Beratungsprojekt zur Zukunftssicherung kleiner und mittlerer Unternehmen.** In: GfA (Hrsg.), Chancen durch Arbeits-, Produkt- und Systemgestaltung – Zukunftsfähigkeit für Produktions- und Dienstleistungsunternehmen. S. 53-56. GfA-Press: Dortmund. Download unter: [http://www.fom.de/fileadmin/iap/GfA-Fruhhjahrskongress\\_2013\\_Berte\\_Peters\\_Hellert.pdf](http://www.fom.de/fileadmin/iap/GfA-Fruhhjahrskongress_2013_Berte_Peters_Hellert.pdf)

Hellert, U., Krol, B., Tegtmeier, P. & Rüttgers, C. (2013): **Innovative Arbeitszeitgestaltung zur Vereinbarkeit von Beruf und Studium.** In: GfA (Hrsg.), Chancen durch Arbeits-, Produkt- und Systemgestaltung – Zukunftsfähigkeit für Produktions- und Dienstleistungsunternehmen. S. 597-600. GfA-Press: Dortmund. Download unter: [http://www.fom.de/fileadmin/iap/GfA-Fruhhjahrskongress\\_2013\\_Hellert\\_Krol\\_Tegtmeier\\_Ruettgers.pdf](http://www.fom.de/fileadmin/iap/GfA-Fruhhjahrskongress_2013_Hellert_Krol_Tegtmeier_Ruettgers.pdf)

Hellert, U., Grzesik, G. & Tegtmeier, P. (2012): **Basic information about flexible working time.** In U. Hellert (Hrsg.), iap Schriftenreihe. Band 2. MA Akademie: Essen. [http://www.fom.de/fileadmin/iap/FOM\\_iap\\_Band2\\_Online-Version\\_engl.pdf](http://www.fom.de/fileadmin/iap/FOM_iap_Band2_Online-Version_engl.pdf)

Lohmann-Haislah, A. (2013), **Stressreport Deutschland 2012 – Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.** (Hrsg.), Dortmund/Berlin/Dresden. Download unter: <http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?blob=publicationFile&v=4>

Tegtmeier, P., Hellert, U., Back, S., Freigang-Bauer, I., Gusia, G. & Schmieder, D. (2013): **Kompaktes Arbeitszeitwissen für die Praxis.** RKW Hessen: Eschborn. Download unter: [http://www.fom.de/iap.html#!ump\\_bottom=undefined/tab=publikationen-4](http://www.fom.de/iap.html#!ump_bottom=undefined/tab=publikationen-4)

Wittig, P., Nöllenheidt, Ch., Brenscheidt, S. (2013): **Grundauswertung der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012 mit den Schwerpunkten Arbeitsbedingungen, Arbeitsbelastungen**

**und gesundheitliche Beschwerden,** (Hrsg. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) 1. Auflage. **Termine 2013:**

**22. Mai 2013,** Bad Salzuflen, Kursaal, 14:00 -18:30 Uhr, Wirtschaftsförderung Kreis Lippe

**„Pflege – ein Traumberuf?!“,** Konkrete Wege zu Imagewandel und Veränderung, Beitrag des Zeitbüro FOM zur neuen Qualifizierung für Arbeitszeit-Manager/innen

**17.-18. Juni 2013,** Dresden  
**2. Kongress: Gute Büroarbeit „Mobilität, Motivation und Demographie“.**

Die Tagung des Deutschen Netzwerkes Büro (DNB) richtet sich an Verantwortliche aller Unternehmen und Institutionen, die sich mit dem Thema Arbeit, Einrichtung und Gesundheit im Büro befassen. Kontakt:

<http://www.deutsches-netzwerk-buero.de>

**27. Juni 2013,** 18:00 Uhr, FOM Studienzentrum, Herkulesstrasse 32, 45127 Essen

**Vortrag: Essener Impulse - Psychologie von Managemententscheidungen, Prof. Dr. Christoph Berg.**

Bei Entscheidungen verlassen sich die meisten Manager auf Erfahrung und Intuition. Das ist das Ergebnis einer repräsentativen Umfrage unter Führungskräften aus dem Jahr 2012. Ob man Der Dekan für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule gibt einen Überblick über mögliche Stolpersteine bei Managemententscheidungen. Anmeldungen nimmt die Studienberatung unter 0800 1 95 95 95 (gebührenfrei) oder [studienberatung@fom.de](mailto:studienberatung@fom.de) entgegen.

<http://www.fom.de/aktuell/veranstaltungenkalender/2013/essener-impulse-psychologie-von-managemententscheidungen.html>

### Tipps:

**Handlungshilfe der INQA: Softwaremodul schafft mehr Mitarbeiterbeteiligung bei der Schichtplanung**

Die damalige Berufsgenossenschaft der Straßen-, U-Bahnen und Eisenbahnen (BG BAHNEN) hat zwei Softwaremodule zur individuellen Dienstplangestaltung für das Fahrpersonal von Verkehrsunternehmen (Straßenbahn- und Linienbusverkehr sowie Eisenbahnverkehre) entwickeln lassen, die eine bessere Work-Life-Balance ermöglichen sollen. Mehr unter:

[http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Handlungshilfen/Chancengleichheit-und-Diversity/INQA-Online-Tool-fuer-gesuendere-Schichtarbeit.html?templateQueryString=schichtarbeit&resourceId=56644&searchIssued=0&csrfToken=60206BF1CE712B5C24BB660839063540&sortString=-score\\_&searchArchive=0&pageLocale=de&input\\_=56564&searchIssued.HASH=2925804e6140462ad5b0&sortString.HASH=e6225daacd6c9bffb9c&searchArchive.HASH=f163c80861450e6cd7b5&searchArchive=0&sortString=-score\\_&searchIssued=0&templateQueryString=schichtarbeit](http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Handlungshilfen/Chancengleichheit-und-Diversity/INQA-Online-Tool-fuer-gesuendere-Schichtarbeit.html?templateQueryString=schichtarbeit&resourceId=56644&searchIssued=0&csrfToken=60206BF1CE712B5C24BB660839063540&sortString=-score_&searchArchive=0&pageLocale=de&input_=56564&searchIssued.HASH=2925804e6140462ad5b0&sortString.HASH=e6225daacd6c9bffb9c&searchArchive.HASH=f163c80861450e6cd7b5&searchArchive=0&sortString=-score_&searchIssued=0&templateQueryString=schichtarbeit)

### Impressum

#### Herausgeber:

FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige Gesellschaft mbH

#### Redaktion:

Gundula Grzesik, Prof. Dr. Ulrike Hellert

#### Autorenteam dieser Ausgabe:

Christina Goesmann, Gundula Grzesik, Prof. Dr. Ulrike Hellert, Ulrike Reiche, Prof. Dr. Anja Seng

#### Fotos und Bildmaterial:

ERGO Versicherungsgruppe, FOM Hochschule, Prof. Dr. Ulrike Hellert, Ulrike Reiche



Stiftung  
Bildungszentrum  
der Wirtschaft

zeitbuero 

KOORDINATION, ORGANISATION & WISSENSTRANSFER  
MODERNER ARBEITSZEITGESTALTUNG