

tempora

Online

Ausgabe
02
2014

Journal für
moderne
Arbeitszeit

Inhalt

Editorial

- 01** | Reduzierte und flexible Arbeitszeiten zur besseren Vereinbarkeit von Privat- und Arbeitsleben

- 02** | Der Praxistipp von Prof. Dr. Ulrike Hellert: Entspannt auch nach dem Weihnachtsurlaub

- 03** | Differenzierung der Arbeitgebermarke durch Arbeitgeber Awards

- 04** | Fünf Fragen an: Dr. Johannes Gärtner

- 05** | Stadtverwaltung Weiden: Ein Beispiel für gelungene Integration – Flexible Arbeitszeiten verbessern Arbeitsbindungen auch für behinderte Beschäftigte

Literatur- und Veranstaltungstipps



Liebe Leserinnen und Leser,

Arbeitszeit ist Lebenszeit. Daher ist Arbeitszeitgestaltung wichtig für die Lebensplanung. Arbeitszeitmodelle sollten geeignete und wirksame Rahmenbedingungen schaffen, die je nach Lebensphase eine gute Synchronisation zwischen Leistungserbringung und Lebensqualität sichern.

Manche Arbeitszeitmodelle verhindern einen gewissen Lebensstil, andere ermöglichen die gewünschte Vereinbarkeit von privatem Leben und Beruf. Einigen Menschen gelingt es gar ihr Hobby zum Beruf zu machen. Für Unternehmen können innovative Arbeitszeitmodelle der Schlüssel zum Rekrutierungserfolg sein oder auch die Grundlage für eine positive wirtschaftliche Entwicklung.

Aufgrund der vielfältigen Facetten von Arbeitszeit und deren Auswirkung auf Lebensentwürfe, Berufsmöglichkeiten und die Gesundheit von Menschen auf der einen Seite und die Bedeutung für die Wirtschaft auf der anderen wird die Erforschung von Arbeitszeit zunehmend bedeutender.

In dieser Ausgabe der Tempora-Online erläutert daher der Vorsitzende der Arbeitszeitgesellschaft, wie er sich die Erforschung von Arbeitszeit vorstellt. Die Landesanstalt für Arbeitsgestaltung NRW stellt eine aktuelle Studie zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf vor. Der FOM Dozent Frank Müller beschäftigt sich mit der Thematik Arbeitgeber Awards. Das Praxisbeispiel der Stadt Weiden zeigt, wie sich flexible Arbeitszeit positiv auf die Integration von behinderten Beschäftigten auswirken kann. In unserem Praxistipp habe ich für Sie Hinweise für den Erhalt der Erholung auch nach dem Urlaubsende zusammengestellt.

Ich wünsche viel Spaß bei der Lektüre und hoffe, dass einige tempora Anregungen Ihr berufliches wie privates Umfeld bereichern können.

Ihre Ulrike Hellert

01

Reduzierte und flexible Arbeitszeiten zur besseren Vereinbarkeit von Privat- und Arbeitsleben

Text: Dr. Christin Polzer

Seit 1994 werden im Auftrag des Landesinstitutes für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.nrw) regelmäßig (ca. alle 4 Jahre) repräsentative Beschäftigtenbefragungen durchgeführt. Dabei werden immer etwa 2.000 abhängig Beschäftigte ab 16 Jahren aus NRW in telefonischen Interviews zur Situation an ihrem Arbeitsplatz befragt. Sie beantworten Fragen zu Rahmenbedingungen ihrer Arbeit, arbeitsbedingten Belastungen sowie gesundheitlichen Auswirkungen. Zusätzlich werden inhaltliche Schwerpunkte zu aktuell relevanten Themen gesetzt und z.B. Fragen zu einer altersgerechten Arbeitsgestaltung im demografischen Wandel gestellt (LIGA.NRW, 2009). Die Beschäftigten werden als Experten in eigener Sache gesehen: Sie können am besten Auskunft über ihre Situation geben. Solch ein regelmäßiger Überblick hilft allen beteiligten Akteuren, die Lage der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einzuschätzen. Dadurch können gegebenenfalls vorbeugende oder unterstützende Maßnahmen eingeleitet werden.

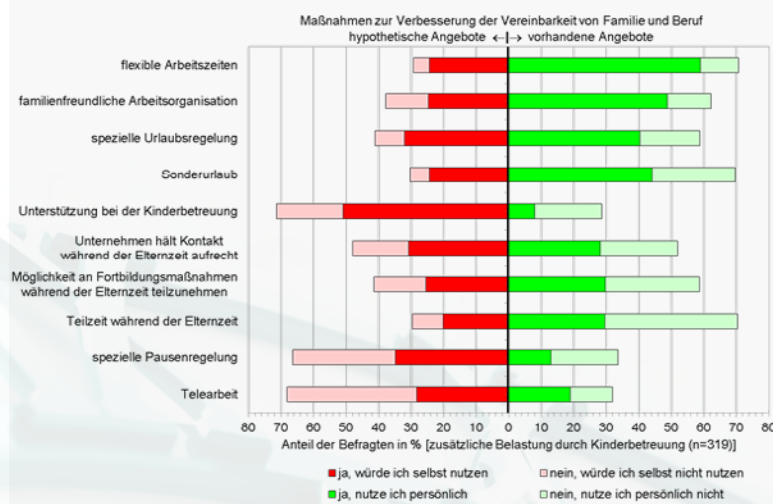
41 % der Beschäftigten würden gern weniger arbeiten

2.025 Beschäftigte aus NRW haben im November/Dezember 2013 an der fünften Beschäftigtenbefragung des LIA.nrw teilgenommen (siehe Infobox). Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit dieser Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beträgt 36 Stunden. Nach der gewünschten Wochenarbeitszeit gefragt, zeigt sich allerdings, dass sie lieber nur 33 Stunden arbeiten würden. Etwa die Hälfte der Beschäftigten (48 %) beurteilt den Umfang ihrer Arbeitszeit als passend. Insgesamt 41 % würden gerne weniger

59 % der Eltern nutzen flexible Arbeitszeiten

Neben der Anpassung des Arbeitszeitumfangs kann eine flexible Arbeitszeitgestaltung die Organisation des Familienalltags unterstützen. Wie die Abbildung zeigt, nutzen viele der Beschäftigten, die Kinder betreuen, bereits flexible Arbeitszeiten (59 %), Möglichkeiten der familienfreundlichen Arbeitsorganisation (49 %) sowie verschiedene Urlaubsregelungen, wenn ihr Unternehmen ihnen entsprechende Angebote unterbreitet.

Abb. Angebotene und hypothetische Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf



Stunden pro Woche arbeiten, 19 % sogar mehr als 8 Stunden weniger, d.h. mindestens ein Arbeitstag wöchentlich, während 11 % der Befragten gern mehr arbeiten würden.

Neben den Standardfragen stand 2013 die Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Arbeit als thematischer Schwerpunkt im Fokus der Befragung (Polzer et. al, 2014). 319 Beschäftigte (davon 59 % Frauen) haben eine zusätzliche Belastung durch die Betreuung von Kindern und Jugendlichen angegeben. Sie arbeiten durchschnittlich deutlich weniger als Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die diese familiäre Verpflichtung nicht haben (33 bzw. 37 Stunden pro Woche). Darüber hinaus wünschen sich beide Beschäftigtengruppen durchschnittlich eine deutlich geringere Wochenarbeitszeit (31 bzw. 34 Stunden pro Woche). Eine Reduktion kann nicht nur mehr Zeit für (familiäre) Pflichten verschaffen. Sie kann auch genutzt werden, um sich (z.B. gemeinsam mit der Familie) zu erholen, Ressourcen wieder aufzufrischen und so gesund und arbeitsfähig zu bleiben.

Allerdings geht aus der Abbildung auch hervor, dass etwa zwei Fünftel der Beschäftigten zwar Teilzeitarbeit während der Elternzeit nutzen könnten, dies aber nicht tun. Außerdem wünscht sich etwa die Hälfte Unterstützung bei der Kinderbetreuung, während 40 % die Möglichkeit zur Telearbeit nicht nutzen würden, selbst wenn das Angebot dazu bestünde.

An diesen Ergebnissen können betriebliche und politische Akteure anknüpfen, um eine familienfreundlichere Organisation des (Arbeits-) Alltags zu ermöglichen und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in ihrer Elternrolle zu unterstützen.

Literatur

LIGA.NRW (2009). Gesunde Arbeit NRW 2009. Belastung – Auswirkung – Gestaltung – Bewältigung. LIGA.Praxis 3. Düsseldorf: Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen.
 Polzer, C., Figgen, M., Seiler, K., Beerheide, E., Evers, G., Van Looke-Scholz, A., Mayer, S., Müller, A., & Roese, L. (2014). Gesunde Arbeit NRW 2014. Belastung – Auswirkung – Gestaltung – Bewältigung. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung in NRW. transfer 5. Düsseldorf: Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen.



Dr. Christin Polzer

Der Praxistipp von Prof. Dr. Ulrike Hellert: Entspannt auch nach dem Weihnachtsurlaub

Text: Prof. Dr. Hellert/Ina Niederlich/Gundula Grzesik

Nicht mehr lange hin und es ist Weihnachten und ein neues Jahr beginnt. Vor den meisten Menschen liegt schon bald der Weihnachtsurlaub – das heißt: durchschnaufen, entspannen vom alten Jahr, wegfahren, Freundinnen und Freunde treffen, Familienfest. Wer kennt das nicht? Entspannt und ausgeruht kehrt man nach zwei schönen Wochen Weihnachtsurlaub ins Büro zurück – und nach nur wenigen Stunden am Schreibtisch ist jegliche Erholung dahin. Das muss nicht sein. Prof. Dr. Ulrike Hellert, wissenschaftliche Direktorin des iap - Institut für Arbeit & Personal und Professorin an der FOM Hochschule in Nürnberg, ist Expertin für Zeitmanagement. Mit ihren Tipps hält die im Urlaub erlangte Ausgleichenheit länger an

Gute Vorbereitung ist das A und O

„Machen Sie sich vor Ihrem Urlaub einen Plan“, rät die Wissenschaftlerin. Wann muss was erledigt sein? Welche Projekte haben Priorität? Was kann warten? „Schreiben Sie sich eine To-do-Liste und – ganz wichtig – stufen Sie die zu erledigenden Aufgaben nach ihrer Dringlichkeit ein.“ Ob Smartphone-App, Online-Tool oder handschriftliche Aufstellung: „Wie Sie Ihren Zeitplan gestalten, bleibt Ihnen überlassen. Aber Sie sollten unbedingt einen haben.“ Rechtzeitig vor dem letzten Arbeitstag müsse dann festgelegt werden, wer während der eigenen Abwesenheit für was verantwortlich ist.

Um richtig abschalten zu können, sollte während der freien Tage konsequent darauf verzichtet werden, die geschäftlichen E-Mails abzurufen. Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen, die das nicht können, empfiehlt die Expertin, dafür einen festen Zeitpunkt einzuplanen. „Überprüfen Sie Ihren Mail-Account zum Beispiel jeden Montag um 14 Uhr. Und informieren Sie möglichst auch Ihre Kolleg/innen über diesen Termin.“

Zurück im Büro

Ein wenig Urlaubsgefühl lässt sich zum Beispiel durch kleine Erinnerungstücke oder Fotografien in den Alltag retten. Auch mit einem Abendessen im Restaurant können Sie sich gedanklich wieder in den Urlaub zurückversetzen. „Der Geschmack von Italien, von Österreich oder den Kanaren lässt Erinnerungen an die dort verbrachte Zeit wieder wach werden“, weiß Ulrike Hellert. „So kehren Sie auch ein Stück weit in die Erholung zurück.“

Wichtig sei zudem, sich Ruhephasen zu gönnen. Allerdings nehme sich heutzutage kaum einer Zeit für die eigene Entspannung – nicht einmal abends oder an den Wochenenden. Das Smartphone ständig zur Hand, Termindruck auch nach Feierabend, Freizeitstress aufgrund der zahlreichen privaten Verpflichtungen: „Beobachten Sie sich doch einmal selbst“, schlägt die Expertin vor. „Ob an der Bushaltestelle, beim Warten an der Ampel oder im Café – die Menschen schaffen es nicht mehr, einfach nichts zu tun. Und genau hier liegt der Fehler!“ Statt in jeder freien Sekunde das Handy auf neue Nachrichten zu prüfen, in Facebook zu stöbern oder die Welt per Twitter über das eigene Leben auf dem Laufenden zu halten, sollte man zwischendurch einfach mal wieder nur Löcher in die Luft starren und in den eigenen Gedanken versinken.

„Unser Körper braucht diese Ruhephasen – auch im Arbeitsalltag.“ Ulrike Hellerts Tipp: „Stehen Sie immer mal wieder auf, verlassen Sie Ihren Schreibtisch für fünf Minuten, trinken Sie ein Glas Wasser, plaudern Sie mit Kollegen/innen oder gehen Sie kurz an die frische Luft. Sie werden sehen: Danach sind Sie nicht nur entspannter, sondern auch produktiver. Unter Druck kann unser Gehirn nämlich nicht kreativ sein.“ Angebote des Arbeitgebers annehmen: Vorgesetzte sollten ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dabei stets ein Vorbild sein. „Jemand, der selbst rund um die Uhr und an sieben Tagen pro Woche erreichbar ist, erzeugt bei seinen Angestellten den Druck, es ihm gleich zu tun. Das führt auf Dauer zu gesundheitlichen Problemen.“ Viele Führungskräfte hätten das inzwischen aber schon erkannt, lobt die Professorin. Darüber hinaus würden manche Unternehmen ihren Beschäftigten bereits sehr gute Angebote zur Arbeitsgestaltung machen: Yoga-kurse, Ruheräume, freie Arbeitszeitgestaltung, Homeoffice – wenn der Arbeitgeber solche Möglichkeiten bietet, dann sollte man diese unbedingt wahrnehmen.

„Leider steht uns oft unser eigener Ehrgeiz und unser Perfektionismus im Weg“, sagt Ulrike Hellert. „Da muss man sich selbst ein bisschen bremsen und auch mal Nein sagen können. Freundlich, aber überzeugend. Das lässt sich trainieren.“ Denn: Die eigenen Arbeitsziele müssen immer zur verfügbaren Zeit passen. Wer sich zu viel vornimmt und sich zu hohe Ziele steckt, gerät schnell unter Stress. Um wieder zur Ruhe zu kommen, empfiehlt die Expertin, deren Buch „Arbeitszeitmodelle der Zukunft“ gerade im Haufe-Verlag erschienen ist, eine kleine praktische Übung: „Nehmen Sie sich Zettel und Stift zur Hand und schreiben Sie zehn Dinge auf, die Ihnen am Herzen liegen. Dann blicken Sie gedanklich auf die zurückliegende Woche und schreiben Sie zehn Dinge auf, die in Ihrem Alltag in den vergangenen Tagen im Vordergrund standen. Reflektieren Sie sich selbst und überlegen Sie, was in der kommenden Woche anders laufen kann.“ Gedankenspiele wie dieses können auch an der Ampel, beim Warten an der Bushaltestelle oder bei einem kleinen Spaziergang am Abend gut wiederholt werden. „Erlauben Sie sich diese kleinen Momente der Entspannung – nicht nur im Urlaub, sondern auch im Arbeitsalltag. Seien Sie es sich selbst wert!“

Differenzierung der Arbeitgebermarke durch Arbeitgeber Awards

Text: Frank Müller/Ann-Kathrin Bauer

Die Situation auf dem deutschen Arbeitsmarkt wird für Arbeitgeber stetig schwieriger. Bereits vor Jahrzehnten hatten IT- und Technologieunternehmen mit dem geringen Angebot von Ingenieuren und Informatikern zu kämpfen. Diese Situation hat sich bis heute kaum geändert, im Gegenteil: zum sogenannten Fachkräftemangel zählen heute zahlreiche weitere Berufssparten wie etwa die Pflegeberufe, der ärztliche Dienst und viele handwerklichen Berufe zu akut problembehafteten. Darüber hinaus lässt sich fast in jeder Branche der ‚War for Talents‘, also der Wettbewerb um die fähigsten Arbeitskräfte verzeichnen. Der deutsche Arbeitsmarkt entwickelt sich zunehmend zu einem sogenannten Käufermarkt. Das heißt, im Gegensatz zu vergangenen Zeiten, ‚bewerben‘ sich heute die Arbeitgeber vieler Branchen bei den potenziellen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern.

Für das Personalmanagement bringen diese Veränderungen neue Anforderungen mit sich. Themen wie Personalmarketing und Employer Branding stehen in der Prioritätenliste ganz oben. Denn nur mit einer wettbewerbsfähigen Positionierung des eigenen Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber kann man sich auf dem heutigen Arbeitsmarkt durchsetzen. Vergleichbar zur Positionierung von Produkten und Dienstleistungen spielen Differenzierungsstrategien auch bei der Arbeitgebermarke eine zentrale Rolle. Klare Alleinstellungsmerkmale zu entwickeln, um sich so von den Wettbewerbern positiv abzuheben, ist hier das Motto. Damit jedoch nicht genug, denn diese positiven Aspekte der eigenen Arbeitgebermarke müssen dann natürlich noch gezielt kommuniziert werden, sodass die potenziellen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer diese auch tatsächlich wahrnehmen.

Zertifizierungen und Awards haben Konjunktur

Arbeitgeber Awards (und Zertifikate) haben sich in den letzten zehn Jahren zu einem beliebten Kommunikationsinstrument entwickelt. Ihre Beliebtheit nimmt stetig zu und gleichermaßen auch die Anzahl an Anbietern – inzwischen etwa 30 im

Bundesgebiet –, die den Unternehmen einen immer größeren Angebotspool zur Verfügung stellen, aus dem es auszuwählen gilt. Unterschieden wird einerseits zwischen Arbeitgeberwettbewerben bzw. Awards, die im Rahmen eines Contests einen umfassenden Vergleich mit anderen vollziehen und nur die Besten gemäß des Benchmark-Prinzips ausgezeichnet werden. Andererseits gibt es Zertifizierungen, die eine Auszeichnung aller teilnehmenden Unternehmen vorsehen, wenn die zugrunde gelegten Kriterien erfüllt werden. Häufig werden die Ergebnisse im Sinne eines Rankings veröffentlicht. Das Logo der erhaltenen Awards und Zertifizierungen darf dann auf der Webseite, Briefköpfen, allen Stellenausschreibungen und natürlich im Eingangsbereich der Firma platziert werden. Da jeder Award und jede Zertifizierung sehr individuelle Anforderungen und Bewertungsansätze hat, ist es nicht immer einfach, die oder das passende für ein Unternehmen zu finden.

Forschungsprojekt vergleicht Awards

Um einen systematischen Vergleich der zahlreichen Awards und Zertifikate zu ermöglichen, wurden im Rahmen eines unternehmensinternen Forschungsprojektes von HR-FUTURE die jeweiligen Bewertungskriterien, Datenerhebungsmethoden und Zielrichtungen der Awards gegenübergestellt. Insgesamt konnten die betrachteten Awards und Zertifizierungen in zwei Gruppen unterteilt werden. Die erste Gruppe umfasst alle Awards, die die Attraktivität des Arbeitgebers im Ganzen bescheinigt. Hierzu zählen u.a. ‚Great Place to Work‘, ‚TOP JOB‘ und ‚top Arbeitgeber‘. Awards und Zertifizierungen, die sich auf bestimmte Aspekte der Arbeitgeberattraktivität fokussieren, beschreiben die zweite Gruppe. Hierzu zählen Awards wie ‚berufundfamilie‘, ‚Fair Company‘ oder Total E-Quality‘. Je nach Award und Zertifizierung unterscheiden sich auch die Bewertungskriterien. Während sich ‚berufundfamilie‘ auf die Aspekte der Vereinbarkeit von Beruf und Familie fokussiert und diese en détail analysiert, werden bei den eher generalistischen Awards viele weitere Bewertungskriterien hinzugezogen. Unter der ganzheitlichen Betrachtung der Attraktivitäts- und Bewertungskriterien leidet teilweise die Intensität und Tiefe der Analyse. Jedoch auch innerhalb der Gruppe der generalistischen Awards und Zertifizierungen unterscheiden sich die Bewertungskriterien und deren Gewichtung im Gesamturteil sehr deutlich. Demzufolge sind die generalistischen Awards und Zertifizierungen in qualitativer Hinsicht kaum vergleichbar. Alle untersuchten generalistischen Awards und Zertifizierungen berücksichtigen jedoch den Aspekt der Arbeitszeitgestaltung und -flexibilität. Dies verdeutlicht die Bedeutung moderner Arbeitszeitgestaltung für die Attraktivität eines Arbeitgebers. Deutliche Unterschiede zwischen den Awards ergaben sich jedoch hinsichtlich der Methodik der Datenerhebung im Auditierungsprozess. Gespräche mit dem

Personalmanagement und der Geschäftsführung sind fester Bestandteil eines jeden Audits. Doch nicht jeder Award und jede Zertifizierung schließt auch die Befragung der Beschäftigten ein. Bei derartigen Awards und Zertifizierungen basiert das Urteil über die Arbeitgeberattraktivität folglich nur auf den Aussagen des Managements. Natürlich kommen hier Zweifel hinsichtlich der Validität der Bewertungsergebnisse auf. Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Bewertungskriterien der Arbeitgeber Awards und Zertifizierungen meist eine gute Orientierung und Hilfestellung bei der Entwicklung und Positionierung der eigenen Arbeitgebermarke im Sinne einer Award Model Benchmark sein können. Arbeitgeber-Wettbewerbe hingegen liefern im Sinne des Best Practice Benchmarking wertvolle Vergleichsmaßstäbe zu Wettbewerbern. Die Wahl des geeignetsten Awards sollte stets in enger Abstimmung mit den Zielen des Personalmarketings und der Employer Branding Strategie erfolgen. Aufgrund der Beliebtheit und schier ‚Inflation‘ von Awards und Wettbewerben entwickeln sich diese wohl eher hin zu einem ‚Hygienefaktor‘ und weg von einem echten Differenzierungsmerkmal. Umso mehr wird sich ein modernes Personalmanagement mit ihnen und deren Bewertungskriterien beschäftigen müssen. Allen Bewertungskriterien voran, die moderne Arbeitszeitgestaltung.



Ann-Kathrin Bauer



Frank Müller

Weitere Literatur zu diesem Thema:

- Armutat, S., Schleiter, A. (2004): Was Arbeitgeber attraktiv macht. Ergebnisse einer Wunschprofilerhebung bei potenziellen Bewerbern, in: DGFP (Hrsg.), Düsseldorf 2004
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2009): Herausforderung familienbewusste Familienpolitik: Vorteile für Beschäftigte und Unternehmen, Berlin 2009
- DGFP e.V. (2011a): DGFP Studie: Megatrends und HR Trends. PraxisPapier 07/2011, Düsseldorf 2011
- Götte, I., Lohaus, D., Weichelt, K. (2011): Die Inflation der Preisträger. Analyse, in: personalmagazin 2011, o.J., Nr. 12, S. 36-39
- Grupe, M. (2009): Best Practice. Arbeitgebermarken auf dem Vormarsch, in: Arbeit und Arbeitsrecht – Personal-Profi 2009, o.J., Nr. 11, S. 632-637
- Tavakkoli, R. (2009): Arbeitgeberwettbewerbe und ihre Implikationen für Unternehmenskultur und Talent-Management, in: Wirtschaftspsychologie 2009, o.J., Nr. 3, S. 31-41

Dr. Johannes Gärtner ist Universitäts-Dozent an der Technischen Universität Wien, Unternehmensberater und Vorsitzender der Arbeitszeitgesellschaft.

1. Herr Dr. Gärtner, Sie sind Vorsitzender der Arbeitszeitgesellschaft. Was ist die Aufgabe dieser Organisation?

Ziel der Arbeitszeitgesellschaft ist es, zur Verbesserung von Arbeitszeiten beizutragen – insbesondere durch Vernetzung von ForscherInnen und PraktikerInnen, durch intensive Kommunikation untereinander und nach außen.

2. Ist es denn notwendig, sich gesondert zum Thema Arbeitszeit wissenschaftlich zu organisieren? Gibt es nicht genügend Lehrstühle und Forschungseinrichtungen, die dies bereits tun?

Es gibt aus Sicht der Arbeitszeitgesellschaft viel zu wenige Forschungseinrichtungen zum Thema. Lehrstühle mit dem Schwerpunkt gibt es keine. Arbeitszeit ist ein wichtiges Thema, das extrem viele Aspekte berührt. Eine gute Lösung erfordert es, diese vielen Aspekte – auch in ihrem Zusammenspiel – zu verstehen. Daher ist die Interdisziplinarität bei diesem Thema nicht nur nett sondern zentral. Einrichtungen, die als Schwerpunkt Arbeitszeit haben, gibt es im deutschen Sprachraum kaum mehr.

3. Wie kommt es zu dem deutschsprachigen Ansatz? Wollen Sie sich der internationalen Wissenschaft entziehen?

Nein – keinesfalls, ich glaube sogar, dass es zu noch engerer Zusammenarbeit mit unserer Schwestergesellschaft, der Working Time Society, kommt. Arbeitszeitforschung ist und soll in internationale Forschung eingebettet sein. Gleichzeitig müssen Arbeitszeiten auf lokale / regionale / nationale Gegebenheiten Rücksicht nehmen – seien es Recht, Rahmenbedingungen, Gewohnheiten und Selbstverständnis. Die internationalen Unterschiede z.B. allein in der Aushandlung sind enorm. Diese Spezifika gilt es aber unbedingt mitzubedenken. Neben dem inhaltlichen gibt es noch einen zweiten Aspekt: Wenn man die Wichtigkeit der Arbeitszeit für moderne Gesellschaften sieht, ist es umso erstaunlicher, wie stiefmütterlich die Arbeitszeitforschung in Deutschland, Österreich und der Schweiz behandelt wird. Weder gibt es größere Förderprogramme, um Themen rund um die Arbeitszeit zu erforschen, noch ist die Arbeitszeitforschung institutionell – durch Stellen oder Institute – in der deutschsprachigen Wissenschaftslandschaft verankert. Unserer Meinung nach bleiben aus diesem Grunde Potenziale ungenutzt und Risiken unzureichend untersucht. Das wollen wir sichtbar machen.

4. Die Arbeitszeitgesellschaft beschäftigt sich mit wissenschaftlichen Fragestellungen. Erfolgt auch ein Transfer der Ergebnisse in die Unternehmen?

Das ist eine der Sachen, die ich an unseren Symposien liebe. Es wird diskutiert zwischen Disziplinen und zwischen stärker forschungsorientierten und stärker praxisorientierten Personen (bei vielen TeilnehmerInnen finden sich beide Zugänge) und am Ende des Tages geht es um wirksame Verbesserungen.

Hinzu kommt, dass durch leichtere Zugänglichkeit von betrieblichen Daten (z.B. zu Unfällen) in der Zusammenarbeit für alle Nutzen entsteht. Auch individuelle Aufzeichnungen sind chancenreich. Am Schluss entscheidet sich in der Praxis was gut ist, und hier gibt es viele offene Fragen.

5. Sie beschäftigen sich schon sehr lange mit der Thematik Arbeitszeitgestaltung. Was hat Sie dazu motiviert und warum sind Sie dem Thema treu geblieben?

Ich bin eher hinein gestolpert als es zu wählen und erlebe es als großes Glück. Es ist unglaublich herausfordernd und vielfältig und erlaubt mir – in Zusammenarbeit mit vielen interessanten Menschen – ein klein bisschen zur Verbesserung der Welt beitragen zu versuchen.

Vielen Dank für dieses Interview, Herr Dr. Gärtner!



05

Stadtverwaltung Weiden: Ein Beispiel für gelungene Integration

Flexible Arbeitszeiten verbessern Arbeitsbindungen auch für behinderte Beschäftigte

Text: Gundula Grzesik

Die Stadt Weiden in der Oberpfalz mit ihren rund 42.000 Einwohnern lässt so manche deutsche Großstadt blass aussehen, wenn es um Flexibilität, Bürgerservice und Personalmanagement geht. Seit 2007 ist Kurt Seggewiß Oberbürgermeister von Weiden und eines fiel ihm sofort ins Auge – seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Neuen Rathaus hatten eine starre Arbeitszeitregelung mit Kernzeiten. „Das war ihm alles viel zu unflexibel – sowohl von Arbeitgeberseite als auch was die Entscheidungsfreiheit der Beschäftigten anging“, erinnert sich Alexander Grundler, Schwerbehindertenbeauftragter sowie kommunaler Behindertenbeauftragter der Stadt Weiden.



Alexander Grundler

Entstanden ist ein Funktionszeitenmodell, d.h. die Bereiche und Abteilungen sind im festgelegten Gleitzeitrahmen funktionsfähig, es besteht jedoch keine Kernzeit für die Beschäftigten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilen ihre Arbeitszeit selbstständig ein – nach Absprache mit den Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen. Von starren auf hochflexible Arbeitszeiten umzustellen, das war nicht ganz einfach. Plötzlich sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Zeiten selbst einteilen und natürlich auch die Verantwortung für eine verlässliche Planung tragen. „So rund sechs Monate hat es schon gedauert, bis sich das eingespielt hatte“, erinnert sich Alexander Grundler. Begleitet wird das Arbeitszeitmodell von einem Arbeitszeitkonto mit Ampelfunktion. Der grüne Bereich, also der, in dem die Beschäftigten ihre Plus- und Minusstunden selbst verwalten können, liegt bei -20 bis + 40 Stunden. In einer Dienstvereinbarung ist die Entnahme detailliert geregelt.

Mittlerweile hat sich das Modell bewährt. „Wir haben 2009/2010 eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt“, berichtet Corinna Hösl, Mitarbeiterin der Organisationsabteilung und zuständig u.a. für Arbeitszeit, „da erhielt die Arbeitszeitgestaltung Bestwerte – das neue Modell hat sich durchgesetzt und ist beliebt“. Das hat auch seine Gründe. Der Funktionszeitrahmen oder auch Gleitzeitrahmen genannt liegt in der Zeit von 06:45 – 19:00 Uhr. In diesem Rahmen können die Beschäftigten arbeiten. Je nach Abteilung und Aufgabe wird ein Dienstplan erstellt, der die dienstlichen Anforderungen und Öffnungszeiten, sowie die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigt. So ist es auch möglich, private Termine tagsüber einzuplanen, ohne dass die Bürgerinnen und Bürger auf ihren Service verzichten müssen. Die Beschäftigten des Weidner Rathauses stempeln sich aus und nehmen ihren Arzttermin wahr, gehen einkaufen oder holen die Kinder von der Schule ab, kehren zurück und stempeln sich wieder ein. Über das Jahresarbeitszeitkonto, welches einmal im Jahr ausgeglichen werden muss, werden die geleisteten Arbeitszeiten verwaltet, sodass jederzeit Transparenz über die geleisteten Arbeitsstunden besteht.

Dies ermöglicht insbesondere auch den behinderten Beschäftigten, ihre Reha- oder Arzttermine wahrzunehmen, ohne dass sie ständig unter Rechtfertigungsdruck geraten. Niemand muss erklären, warum und wohin er gerade geht, wenn die Arbeit unterbrochen wird. Es ist lediglich vor Abwesenheit eine Absprache mit der Führungskraft zu treffen. Somit entfällt die sonst häufige Stigmatisierung von behinderten Beschäftigten. „Die Stadt Weiden hat einen Behindertenanteil von 13 Prozent“, so Alexander Grundler, „das liegt deutlich über dem gesetzlich vorgeschriebenen Anteil von 5 Prozent.“ Manchmal sind es Kleinigkeiten, die den Unterschied machen. Wenn ein Erkrankter zum Beispiel morgens Anlaufschwierigkeiten hat, dann kann er dies bereits in seine Arbeitszeitplanung ein-

beziehen – und später beginnen und dafür länger bleiben. Dies kann unter Umständen bedeuten, dass auf bestimmte Medikamente vollständig verzichtet werden kann. Ein großer Gewinn für den Einzelnen, der durch eine gute Absprache untereinander realisiert werden kann. Allerdings auch ein Gewinn für die Stadtverwaltung, die qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch mit chronischen Erkrankungen



Kurt Seggewiß
Oberbürgermeister

langfristig einsetzen kann. Auch die Bürgerinnen und Bürger profitieren von den flexiblen Arbeitszeiten der Beschäftigten, denn diese ermöglichen auch flexiblere Öffnungszeiten. Neben dem langen Donnerstag, an dem von 07:30 – 12:30 Uhr und von 13:30 – 17:30 Uhr die Bürgerdienste zur Verfügung stehen, sind auch persönliche flexible Termine nach 17:30 Uhr möglich. „Wenn zum Beispiel ein Hörgeschädigter nach 18 Uhr, also nach seiner Arbeit einen Termin bei mir braucht, dann kann ich das auch meistens einrichten“, erklärt Alexander Grundler. Die Stadtverwaltung Weiden hat eine positive Erfahrung mit dem Einsatz von flexiblen Arbeitszeiten gemacht. Auch wenn einige wenige die festen Dienstzeiten vermissen, schätzen die meisten Beschäftigten die neue Flexibilität. Sie erleichtert die Balance zwischen Arbeits- und Privatleben, erfordert allerdings auch Eigenverantwortlichkeit und eine gute Kommunikation und Absprache zwischen den Beschäftigten in der jeweiligen Abteilung. Zudem zeigen sich auch Rekrutierungsvorteile durch die flexibel geregelte Arbeitszeit. „Es hat sich gezeigt, dass unsere Bewerberinnen und Bewerber die flexiblen Arbeitszeitangebote sehr schätzen“, so Corinna Hösl, „ich bin sicher, dass wir uns auch künftig im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte einen Rekrutierungsvorteil verschaffen können.“

Dass gleichzeitig die Arbeitsbedingungen für behinderte Beschäftigte wesentlich verbessert wurden, ist ein zusätzlicher Bonus, der als beispielhaft für andere Verwaltungen, aber auch für Unternehmen zu bewerten ist. Für dieses große Engagement in der integrativen Personalpolitik erhielt die Stadt Weiden 2009 der Integrationspreis JobErfolg in der Kategorie „Öffentlicher Dienst“ des Bayerischen Landtags und der Behindertenbeauftragten der bayerischen Staatsregierung. Der Preis ist sowohl eine Auszeichnung für die vorbildhafte Jobintegration von behinderten Menschen als auch für die Ausbildung von jungen Menschen mit Handicap.

Literatur- und Veranstaltungstipps:

Literatur und Links:

Hellert, U. (Hrsg.), Tagungsband, Plnowa Transferform II: **Zukunftsorientiertes Personalmanagement – Diversität im Fokus**,

Essen, Mai 2014. <http://www.fom.de/forschung/institute/iap.html#!tab=publikationen-4>

Initiative Neue Qualität der Arbeit c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2014): „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“, in: INQA, Monitor, Berlin. <http://bit.ly/1pJeEy>

Engert, V., Plessow, F., Miller, R., Kirschbaum, C., & Singer, T. (2014) **Cortisol increase in empathic stress is modulated by social closeness and observation modality**, In: Psychoneuroendocrinology.

Eurofound and EU-OSHA (2014): **Psychosocial risks in Europe - Prevalence and strategies for prevention**, Publications Office of the European Union, Luxembourg. <http://bit.ly/1pDIGfZ>

Polzer, C., Figgen, M., Seiler, K., Beerheide, E., Evers, G., Van Looche-Scholz, A., Mayer, S., Müller, A., & Roese, L. (2014). **Gesunde Arbeit NRW 2014. Belastung – Auswirkung – Gestaltung – Bewältigung**. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung in NRW. transfer 5. Düsseldorf: Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen. http://www.lia.nrw.de/media/pdf/service/Publikationen/lia_transfer/LIA_transfer-V_9.pdf

Tegtmeier, P; Hellert, U.: **Einflussfaktoren für Fachkräftemangel im Fahrpersonal**. In: iapFakten, aus dem Projekt DO.WERT – Demografieorientierte Organisation und Gestaltung im Logist- und Verkehrssektor – Mehrwert für intelligenten, umweltfreundlichen & integrierten Verkehr. Essen, Mai 2014. <http://bit.ly/1qqYemA>

Termine:

2. Dezember 2014, FOM Hochschule, Essen und am **27.01.2015**, FOM Düsseldorf Info-Workshop: **Attraktive Arbeitszeitmodelle und was sie bewirken**. Welche Rolle sie bei der Rekrutierung und Bindung von Fachkräften spielen können, erläutert Gundula Grzesik im Rahmen der Info-Workshops „Flexible Arbeitszeitgestaltung als Schlüsselfaktor für Fachkräftebindung“. Zudem wird die Qualifizierungsmaßnahme „Arbeitszeitmanager/in“, die vom Zeitbüro FOM in Kooperation mit dem IOM FOM durchgeführt wird, vorgestellt. Die Veranstaltungen findet von 17:00 bis 19:00 Uhr in den FOM Hochschulzentren Essen (Herkulesstraße 32, 45127 Essen) bzw. Düsseldorf (Karlstraße 104, 40210 Düsseldorf) statt. Die Teilnahme ist kostenlos. Bitte melden Sie sich unter: corinna.kleinschulte-bcw-gruppe.de oder zeitbuero@fom.de an.

3. Dezember 2014, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund Fachtagung: Physische Belastungen praxisgerecht beurteilen. Betriebliche Arbeitsschutzexperten sollen dabei unterstützt werden, Belastungen des Bewegungsapparates zu erkennen und zu bewerten. Insbesondere das Vorgehen bei der Gefährdungsbeurteilung steht im Mittelpunkt der Tagung. Die Teilnahme ist kostenfrei. <http://bit.ly/1s8rnT8>

4. Dezember 2014 an der FOM Hochschule in Bonn Fachvortrag: Arbeiten, um zu leben. Leben, um zu arbeiten. Die steigende Zahl psychischer und psychosomatischer Erkrankungen zeigt: Der Arbeitnehmer von heute hat Schwierigkeiten, eine gesunde Balance zwischen Lebens- und Arbeitswelt zu finden. Vor allem, weil parallel zum Stress die Ansprüche an Qualität und Professionalität am Arbeitsplatz ebenfalls wachsen. Einen Überblick über ökonomisch-sinnvolle sowie nachhaltig umsetzbare Work-Life-Balance-Maßnahmen gibt Inke Greve-Richter. Die Veranstaltung unter dem Titel „Arbeiten, um zu leben. Leben, um zu arbeiten.“ beginnt um 18:00 Uhr im FOM Hochschulzentrum Bonn (Rheinwerk 3, Joseph-Schumpeter-Allee 23-25). Die Teilnahme ist kostenfrei. Anmeldungen nimmt die Zentrale Studienberatung unter 0800 1 95 95 95 (gebührenfrei) oder studienberatung@fom.de entgegen.

Tipps:

Start der Qualifizierungsmaßnahme zum/r Arbeitszeitmanager/in am 12. März 2015 in Essen, fachlich begleitet durch das Zeitbüro FOM. Erwerben Sie Expertenwissen, um einen Umsetzungsprozess von neuen Arbeitszeitmodellen im Unternehmen erfolgreich begleiten zu können. Die Qualifizierungsmaßnahme richtet sich vor allem an erfahrene Beschäftigte aus dem Personalwesen, den Mitbestimmungsgremien sowie Beratungsunternehmen. <http://bit.ly/1uzpNBZ>

Unternehmen gesucht - für das Modellprojekt der Handelskammer Hamburg und der Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz. Trotz zahlreicher Empfehlungen und Handlungshilfen wissen viele Betriebe nicht, wie sie das Thema psychische Belastungen am Arbeitsplatz konkret anpacken können. Die Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz und die Handelskammer Hamburg bieten interessierten Unternehmen jetzt die Möglichkeit, eine „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ vorschriftsmäßig in einem Modellprojekt umzusetzen. <http://bit.ly/1u2KhAd>

OSHWiki jetzt online – Eine neue Plattform für alle, die mit Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit befasst sind. Das OSHwiki der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA) ist die erste Plattform im Internet, deren Benutzer in jeder beliebigen Sprache Informationen zum Thema Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit erstellen, gemeinsam erarbeiten und austauschen können. So kann sich online eine Gemeinschaft vernetzen, die Regierungen sowie Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen bei der Schaffung sicherer und gesunder Arbeitsplätze unterstützt. http://oshwiki.eu/wiki/Main_Page

Impressum

Herausgeber:

FOM Hochschule für Oekonomie & Management
gemeinnützige Gesellschaft mbH

Redaktion:

Gundula Grzesik, Prof. Dr. Ulrike Hellert (beide
Zeitbüro FOM)

Autor/-innen-Team dieser Ausgabe:

Ann-Kathrin Bauer, Dr. Johannes Gärtner,
Gundula Grzesik, Prof. Dr. Ulrike Hellert,
Frank Müller, Inga Niederlich, Dr. Christine Polzer

Fotos und Bildmaterial: Ann-Kathrin Bauer,
FOM Hochschule für Oekonomie & Management,
Dr. Johannes Gärtner, LIA.NRW, Frank Müller,
Stadt Weiden.