

# tempora

Online



Journal für  
moderne  
Arbeitszeit

04/2012

## Inhalt

### Editorial

- 
- 01 **Zeitbüro FOM – wie geht es in 2013 weiter?**
- 
- 02 **Zeitbüro FOM bietet an: Ausbildung zertifizierter  
Arbeitszeitberaterinnen und -berater –  
für externe und interne Beratung**
- 
- 03 **Fünf Fragen an Frank Brenscheidt, wissenschaftlicher  
Mitarbeiter der Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin (baua)**
- 
- 04 **Arbeitszeitgestaltung in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit**
- 
- 05 **Telearbeit und Home-Office  
Erfolgsmodelle bei der LVM Versicherung in Münster**
- 

**Literatur- und Veranstaltungstipps**

# Editorial

## Liebe Leserin, lieber Leser,

dieser Tage werden wir wieder häufiger mit der Frage konfrontiert: „Wie geht es weiter?“ – Weiter mit der Finanzkrise, mit dem Fachkräftemangel oder mit der Rente. Aber wie werden sich eigentlich künftig unsere Arbeitszeiten entwickeln? Gelingt es den Unternehmen und Organisationen die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Beschäftigten motiviert und zufrieden ihre Arbeitsleistung erbringen können und darüber hinaus einen für unser Land so notwendigen Beitrag zu mehr Kreativität und Innovation leisten?



Prof. Dr. Ulrike Hellert

An den wichtigen Arbeitszeit-Fragen werden wir im Zeitbüro FOM auch zukünftig gemeinsam mit Ihnen arbeiten und wissenschaftlich fundierte Antworten für die Praxis entwickeln. Die Arbeitszeitgestaltung wird sich aus meiner Sicht in den nächsten Jahren verstärkt als ein entscheidender Parameter für die Wettbewerbs- und Beschäftigungsfähigkeit erweisen. Dabei gilt es im Einzelnen innovative Ansätze zu generieren, die möglichst optimal zur Arbeit in unterschiedlichen Lebensphasen passt. Wer neben dem Beruf noch ein Studium absolviert, ist sicherlich dankbar für flexible Arbeitszeiten, um alle Aufgaben gut vereinbaren und seine Ressourcen optimal einsetzen zu können. In zahlreichen Branchen ist bereits heute ein eklatanter Fachkräftemangel zu verzeichnen. Hier wird es notwendig sein, durch maßgeschneiderte Arbeitszeitregelungen die Attraktivität des Arbeitgebers zu verbessern. Arbeitszeitflexibilität

ermöglicht es, Kapazitäten an schwankende Auftragslagen anzupassen und trägt somit erheblich zur Sicherung von Beschäftigung bei. Die Krisenjahre 2008/2009 haben dies verdeutlicht und große Automobilunternehmen dazu veranlasst, ihre Arbeitszeitregelungen weiter zu optimieren.

Neben der Arbeitszeit wird sich auch der Arbeitsort zunehmend flexibler gestalten. Telearbeit oder Home Office sind inzwischen in vielen Unternehmen eine Selbstverständlichkeit und werden von Beschäftigten gerne genutzt, um ein bis zweimal pro Woche am Schreibtisch zu Hause ungestört eine Aufgabe zu erledigen.

Selbstverständlich bedarf es bei all diesen Beispielen jeweils der systematischen und partizipativen Vorgehensweise unter Einhaltung der rechtlichen Grundlagen. Idealerweise wird die Entwicklung maßgeschneiderter Arbeitszeitmodelle durch qualifizierte, erfahrene Arbeitszeitberaterinnen und -berater begleitet.

Wir möchten Ihnen mit unserer tempora wieder hilfreiche und praxistaugliche Anregungen geben und damit zugleich die Frage beantworten: „Wie geht es eigentlich mit dem Zeitbüro FOM weiter?“

Ich wünsche Ihnen gemeinsam mit dem Zeitbüro-Team alles Gute für das Neue Jahr und freue mich auf die weiterhin gute Zusammenarbeit,

Ihre Ulrike Hellert

## Zeitbüro FOM – wie geht es in 2013 weiter? Text: Gundula Grzesik

**01** Das Zeitbüro kann auf eine zehnjährige Geschichte zurückblicken. 2002 in Dortmund als Zeitbüro NRW gegründet und vom Landesarbeitsministerium in NRW gefördert, wurden viele Unternehmen, Beschäftigte, Beraterinnen und Berater und Mitarbeitermitbestimmungsgremien erfolgreich über mögliche Lösungen für das angestrebte flexible Arbeitszeitmodell beraten und geschult. 2010 übernahm dann das Bundesministerium für Arbeit und Soziales den Hauptanteil der Förderung und das Zeitbüro zog um zur FOM Hochschule für Oekonomie & Management. Die langjährige Leiterin des Zeitbüros, Prof. Dr. Ulrike Hel-

lert wurde zur Direktorin des iap-Instituts für Arbeit & Personal der FOM ernannt und das Zeitbüro hatte eine neue Heimat. Nach zehn Jahren der Unterstützung durch Land und Bund wird das Zeitbüro FOM nun ab Januar 2013 am Institut für Arbeit & Personal der FOM weitergeführt – ohne staatliche Fördermittel. Damit muss das Zeitbüro FOM betriebswirtschaftlich arbeiten.

Dies bedeutet, dass einige Angebote und Aktivitäten nicht mehr wie bisher kostenfrei erbracht werden können, bzw. deutlich subventionierte Preise wie bei unseren Veranstaltungen und Vorträgen zukünftig nicht möglich sind. Weiterhin kostenfrei wird jedoch die persönliche Information am Telefon oder per Mail erfolgen. Auch unser regelmäßiger Online-Newsletter „tempora-Online“ bleibt weiterhin kostenfrei. In-

house-Workshops, Know-how-Transfer und Vorträge werden kostenpflichtig. Über die genaue Kostenstruktur können Sie sich direkt im Zeitbüro informieren.

Kontakt und Informationen unter:  
[zeitbuero@fom.de](mailto:zeitbuero@fom.de),  
 Tel.: 0201/ 81004-997

Das Team des Zeitbüro FOM freut sich auf weiterhin erfolgreiche Zusammenarbeit mit Unternehmen, Beschäftigten, Arbeitszeitakteuren und Betriebsratsvertretungen. ■

## Zeitbüro FOM bietet an: Ausbildung zertifizierter Arbeitszeitberaterinnen und -berater – für externe und interne Beratung

Text: Christian Damke/ Dr. Patricia Tegtmeier

**02** Das Zeitbüro FOM bietet ab 2013 Aus- und Weiterbildungen für Beraterinnen und Berater zum Schwerpunktthema Arbeitszeit an. Die vielfältigen Erfahrungen des Zeitbüros und des Partnerprojekts ArbeitsZeitGewinn bestätigen den Qualifizierungsbedarf: die Arbeitszeitgestaltung ist ein Baustein moderner Arbeits- und Organisationsgestaltung, die ohne entsprechende Fachkenntnis nicht „mal eben so mitgemacht“ werden kann. Die Zusammenhänge zwischen Arbeitszeit und Gesundheit, der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die lebensphasenorientierte bzw. alters- und altersgerechte Arbeitszeitgestaltung, die Chancen für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, rechtliche Rahmenbedingungen des Arbeitszeitgesetzes oder die Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit stellen komplexe Sachverhalte dar, die nur mit entsprechend geschulter Fachkenntnis entwickelt werden können, um den Erfolg einer Beratung und Umsetzung zu ermöglichen. Durch moderne, flexible und individuell auf die Interessen von Unternehmen und Beschäftigten abgestimmte Arbeitszeitregelungen können bspw. Fachkräfte rekrutiert und gehalten werden, betriebliche Potenziale besser genutzt und Vorteile im Wettbewerb geschaffen werden. Hiervon profitieren in der Regel alle Beteiligten des unternehmerischen Handelns – eine versierte Beratung mit entsprechender Fach- und Sachkenntnis vorausgesetzt.

Bestätigung für die Bedeutung von flexibler Arbeitszeitgestaltung liefert auch das

ifaa Trendbarometer vom Dezember 2011 mit rund 400 befragten Expertinnen und Experten. Der Arbeitszeitflexibilität wird die höchste Bedeutung beigemessen und belegt somit Platz Eins unter den erfassten Arbeits- und Organisationsbedingungen. Das Trendbarometer ist verfügbar unter: <http://www.arbeitswissenschaft.net/ifaa-Trendbarometer-Arbeitswel.720.0.html>. Aus vorgenannten Ergebnissen lässt sich eine stetig wachsende Nachfrage für spezifische Arbeitszeitberatungen prognostizieren. Eine gezielte Qualifizierung bietet Beraterinnen und Beratern die Chance, sich für ein zukunftsweisendes Beratungsfeld zu professionalisieren und sich Vorteile gegenüber Mitbewerbern zu sichern. Gleichzeitig bietet sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus der Personalabteilung die Möglichkeit, sich Expertenwissen anzueignen und den Prozess einer Neu- oder Weiterentwicklung von flexiblen Arbeitszeiten im Unternehmen professionell zu begleiten. Dies gilt gleichermaßen für Mitglieder aus der Mitarbeitervertretung, die in solche Prozesse involviert sind und sich weiterqualifizieren möchten.

Aus den vielfältigen Erfahrungen des Projekts „ArbeitsZeitGewinn“, in dem die Aus- und Weiterbildung sowie Zertifizierung von Arbeitszeitberaterinnen und -beratern einen Schwerpunkt bildet, als auch der Expertise des Zeitbüros wurde das modulare Qualifizierungsangebot entwickelt. Dieses lehnt sich inhaltlich an das bewährte und erprobte Curriculum des Projekts ArbeitsZeitGewinn an und wird vom Zeitbüro FOM am iap – Institut für Arbeit & Perso-

nal an der FOM ab 2013 angeboten. Die Ausbildung erfolgt in zweiteiliger Modulform. Zum Einen werden für alle Teilnehmenden verbindliche Pflichtmodule im Curriculum aufgeführt, in denen Basiskompetenzen (z.B. Arbeitszeitmodelle, Nacht- & Schichtarbeit, Umsetzungsstrategien) erlernt werden. Zum Zweiten existieren spezielle Wahlvertiefungsmodule, bspw. mit Vertiefungsrichtungen zu Arbeitszeitkonten, der demografieorientierten Arbeitszeitgestaltung oder Zeitmanagement.

Die inhaltliche Ausbildung wird in fünf Modulen mit je sechs Unterrichtseinheiten erfolgen. Begleitend zu den Präsenzphasen wird der Ausbildungs- und Lernerfolg durch Begleitmaterialien und Fallbeispiele für das Selbststudium ergänzt.

Nach erfolgreich absolvierter theoretischer Ausbildung erhalten die Teilnehmenden eine Zertifizierung über die Basisqualifikation Arbeitszeitgestaltung. Bei Nachweis durchgeführter externer Beratung erfolgt die Zertifizierung zum/zur Arbeitszeitberater/in. Um das erlangte Wissen zu erweitern, auf wissenschaftlich aktuellem Stand zu halten und somit die Qualität zu sichern, sind spezifische Weiterbildungsangebote vorgesehen.

Auf den Seiten des Zeitbüros FOM ([www.zeitbuero.fom.de](http://www.zeitbuero.fom.de)) werden wir weitere Informationen zur Beraterausbildung für Sie veröffentlichen. Interessierte können sich gerne an uns wenden, um weitere Details zur geplanten Ausbildung zu erhalten.

Kontakt: [zeitbuero@fom.de](mailto:zeitbuero@fom.de) ■

## Fünf Fragen an Frank Brenscheidt, wissenschaftlicher Mitarbeiter der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (baua)

Text: Gundula Grzesik

### **03** 1.) Welche Bedeutung hat die Thematik Arbeitszeitgestaltung für die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin?

Die Arbeitszeitgestaltung ist aus unserer Sicht einer der wichtigsten Bausteine für eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit. Die Arbeitszeitforschung hat eine rund 20jährige Tradition in unserem Haus. Wir unterstützen die betrieblichen Akteure bei Ihrer Optimierungsaufgabe, die Arbeit gesundheitsgerecht zu gestalten z.B.

durch Leitfäden, Handlungsempfehlungen und die Aufbereitung der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse. Wir forschen u.a. im Bereich von Flexibilisierung. Durch die Politikberatung unterstützen wir die Rechtsetzung z.B. beim Arbeitszeitgesetz und dem Jugendarbeitsschutzgesetz.

### **2.) Wie und wo können sich Unternehmen und Beschäftigte unverbindlich und fundiert über das Thema informieren?**

Auf den Seiten der Initiative Neue Qua-

lität der Arbeit [www.inqa.de](http://www.inqa.de) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin [www.baua.de/arbeitszeit](http://www.baua.de/arbeitszeit) finden sich zahlreiche Informationen rund um das Thema Arbeitszeitgestaltung, viele Forschungsberichte und Broschüren stehen als Download bereit. Mit KomNet hat NRW ein Konzept für Wissensmanagement entwickelt, das hohe Problemlösungskompetenz mit einer integrierten Servicestrategie verbindet. Schnell, bequem und kostenlos können Sie Fachwissen und Erfahrung von ▶

Experten Ihrer Organisation und Ihrer Partner zu einer virtuellen „Wissens- und Service-Community“ verknüpfen. [www.komnet.nrw.de](http://www.komnet.nrw.de)

Zurzeit fördert das Bundesministerium für Arbeit und Soziales in zwei Modellprojekten die Arbeitszeitberatung in KMU mit dem Ziel, modellhafte betriebsspezifische Arbeitszeitberatungen zu entwickeln und zum „Nachmachen“ anzuregen. Weitere Informationen über die Seiten der Projektnehmer: ArbeitsZeitGewinn in kleinen und mittleren Unternehmen beim RKW Hessen, die FOM Hochschule für Oekonomie & Management und das RKW Kompetenzzentrum <http://www.arbeitszeitgewinn.de>



Frank Brenscheidt

Neue Arbeitszeitpraxis - Zukunftsorientierte Arbeitszeitberatung für kleine und mittlere Betriebe in den Modellregionen Saarland und den Kammerbezirken Trier und Pfalz beim Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (iso) und Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. (Inmit) <http://www.neue-arbeitszeit-praxis.de>

Zeitbüro FOM – Koordinierungsstelle für Unternehmen, Beschäftigte, Mitarbeitervertretungen zu allen Fragen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung. Persönliche Beratung, Workshops, Publikationen, Vorträge <http://www.zeitbuero.fom.de>

### 3.) Welche speziellen Arbeitszeittrends stehen zurzeit im Fokus oder werden bei Ihnen in der Bundesanstalt erforscht?

Wir haben zurzeit drei Themenbereiche verstärkt auf der Agenda. Der wohl wichtigste hängt unmittelbar mit dem Demografischen Wandel zusammen. Dabei geht es darum, die Arbeitszeit über den gesamten Lebenslauf demografiefest zu gestalten; hin zu einer altersgerechten Gestaltung der Arbeitszeit.

Die weiter voranschreitende Ausdehnung der Betriebszeiten und eine damit einhergehende oft einseitige Flexibilisierung werden von uns zurzeit kritisch beobachtet.

Als Drittes möchte ich die „Ständige Erreichbarkeit“ nennen, dabei geht es um den verantwortungsbewussten Umgang mit modernen Kommunikationsmitteln. Die Anzahl der Beschäftigten steigt, die außerhalb ihrer normalen betrieblichen

Arbeitszeiten für ihren Arbeitgeber „auf Abruf“ bereitstehen (müssen). Neben den Arbeitszeittrends werden auch weiterhin die klassischen Themen der Arbeitszeitgestaltung bei uns beforscht, aktuell geht es dabei z.B. um die richtige Pausengestaltung.

### 4.) Glauben Sie, dass der demografische Wandel auch einen Einfluss auf die Gesundheitsförderung in Unternehmen haben wird?

Da die Arbeit in Zukunft im Durchschnitt mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geleistet werden muss ist es sicherlich sinnvoll, präventiv in deren Gesunderhaltung, durch betriebliche Gesundheitsförderung zu investieren. Soll der demografische Wandel gelingen, muss an mehreren Stellschrauben der Gesunderhaltung gedreht werden. So sollten z.B. arbeitsmedizinische Untersuchungen präventiv eingesetzt werden, und auch die Beschäftigten müssen sich verstärkt um Ihre Gesundheit kümmern.

### 5.) Was stellt für Sie als Arbeitswissenschaftler die größte Herausforderung für die kommenden Jahre dar?

Das stetige Ansteigen der psychischen Belastungen wird für alle Bereiche der Arbeitsgestaltung eine der größten Herausforderungen sein. Um unser Ziel „Gesund in Rente“ für Alle erreichen zu können, müssen wir noch viel Überzeugungsarbeit leisten, ein wichtiger Teil ist, dass die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zur Gestaltung der Arbeitszeit in Betrieben ankommen und dort auch umgesetzt werden.

Vielen Dank, Herr Brenscheidt. ■

## Arbeitszeitgestaltung in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit Text: Dr. Janine Trunk / Christian Damke

**04** Beschäftigte im Gesundheits- und Sozialwesen sind durch ihre Arbeit häufig gesundheitlichen Belastungen ausgesetzt und mit einer Reihe von emotionalen, körperlichen und psychosozialen Anforderungen konfrontiert, die deutlich über dem Durchschnitt liegen (Afentakis et al., 2009; Kroll et al., 2011). Sozialarbeitende helfen u.a., wenn persönliche, materielle, soziale oder körperliche Ressourcen nicht ausreichen, um Probleme eigenständig zufriedenstellend zu lösen.

Die Aufgaben der Sozialen Arbeit reichen heute von der Prävention, über die

Behebung sozialer Benachteiligungen, die Beratung und Unterstützung zur Erlangung sozialstaatlicher Leistungen, bis hin zur Konzeption und Umsetzung von Bildungs- und Freizeitangeboten sowie einer politischen Einflussnahme zur Veränderung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen.

Bislang liegen wenige empirische Studien vor, die institutionelle und strukturelle Arbeitsbelastungen und -beanspruchungen in Praxisfeldern der Sozialen Arbeit systematisch untersuchen. Vorliegende Ergebnisse legen aber nahe, dass die vertraglich geregelte Arbeitszeit oft nicht

ausreicht, um den Arbeitsanforderungen quantitativ wie qualitativ gerecht zu werden oder fachliche Standards hinreichend zu berücksichtigen (Heisig et al., 2009). Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Ambulanten Sozialen Dienstes geben Zeitnot und Termindruck als größte organisationsbedingte Stressoren ihres Arbeitsalltages an (Blüml, 2006).

Auch wenn das für die heterogenen Aufgaben zu knapp bemessene Zeitbudget v.a. organisatorischen, institutionellen und sozialpolitischen Rahmenbedingungen geschuldet ist, bleibt festzuhalten, dass Zeitdruck als extreme Belastung ►





erlebt werden kann. Zu wenig Zeit wirkt sich auf die Zielerreichung aus, also in vorgegebener Zeit Klientenkontakte zufriedenstellend zu initiieren oder zu Problemlösungen beizutragen. Dies wiederum kann die wahrgenommene Selbstwirksamkeit reduzieren und zu Misserfolgserleben auf Seiten der Fachkräfte beitragen (Heisig et al., 2009).

Neben der möglicherweise aus einer zu hohen Arbeitsbelastung resultierenden Unzufriedenheit schlägt sich wahrgenommene Zeitnot und Termindruck sowie mangelnde Berücksichtigung lebensphasengerechter Arbeitszeit auch in der Sozialen Arbeit in einem Fachkräftemangel nieder. So beklagt beispielsweise die Stadt Marl, über ein Jahr erfolglos eine sozialpädagogische Fachkraft gesucht zu haben. Die dem „Streetwork“ als tragender Säule mobiler Jugendarbeit zugeordnete Stelle umfasst im wesentlichen Gewaltprävention, ist aber „wegen der Arbeitszeiten [...] nicht stark nachgefragt“ (Mohr, 2012).

Sozialpolitische Entscheidungen der letzten Jahre gehen oft mit Arbeitsplatzunsicherheit, Arbeitsverdichtung (mehr Fälle in weniger Zeit) und geringem Gehalt für Beschäftigte im sozialen Hilfesystem einher (Frieß, 2006). In Abhängigkeit der eigenen Lebenssituation und möglicherweise privaten psychosozialen Belastungen (wie die Pflege von Angehörigen) erhöht sich unter beschriebenen Bedingungen die Wahrscheinlichkeit der chronischen Beanspruchung bis hin zu massiver Erschöpfung. Anhaltende hohe Belastung am Arbeitsplatz kann zu einer deutlichen Einschränkung der Lebensqualität und des Wohlbefindens führen, die sich auch auf die Leistungsfähigkeit von Teams und Organisationen auswirken kann (Driller, 2008). Da Fachkräfte der Sozialen Arbeit 2010 im Vergleich zum Bundesdurchschnitt (auch aufgrund psychischer Diagnosen)

deutlich häufiger arbeitsunfähig waren (KKH-Allianz, 2011), bleibt die Frage, wie diesem Trend auf Arbeits- und Organisationsebene begegnet werden kann. Neben erforderlichen sozialpolitischen Maßnahmen, die sich verändernde soziostrukturelle Voraussetzungen explizit berücksichtigen und nicht noch manifestieren sollten (s. Eichinger, 2009), stellt die Arbeitszeitgestaltung auf institutioneller Ebene eine Möglichkeit dar, die Breite betrieblicher Gesundheitsförderung zu skizzieren.

### **Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes als Baustein betrieblicher Gesundheitsförderung**

§ 3 ArbZG regelt, dass die werktägliche Arbeitszeit 8 Stunden nicht überschreiten darf. Die Arbeitszeit kann auf bis zu 10 Stunden verlängert werden, wenn im Zeitraum von 6 Monaten (oder 24 Wochen) im Durchschnitt 8 Stunden werktäglich nicht überschritten werden. Mehrarbeit von bis zu 10 Stunden muss also durch entsprechend kürzere Arbeitstage ausgeglichen werden, um vor allem die Erholung und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu gewährleisten und so deren Gesundheit zu schützen. In direktem Zusammenhang mit ausreichender Erholung steht auch § 5 ArbZG: Die Arbeitnehmenden müssen nach Arbeitsende eine Ruhezeit von mindestens 11 Stunden haben. Auch bei Sozialarbeitenden die bspw. lebensweltorientierte Suchtprävention in Diskotheken umsetzen oder Familien in deren Feierabend beraten, ist diese Regelung einzuhalten. Abweichungen sind in begrenztem Umfang beispielsweise per Tarifvertrag möglich. Besonders in Praxisfeldern der Sozialen Arbeit kann die Abgrenzung gegenüber hilfebedürftigem und teilweise multipel psychosozial belastetem Klientel in

Notsituationen eine bedeutsame Fürsorgeverantwortung erzeugen, sodass sich Fachkräfte – auch ohne externen Druck – über ein gesundes Maß hinaus einbringen. Die Ruhezeit von 11 Stunden oder die maximale Arbeitszeit von 10 Stunden kann dann – auch bei einer Teilzeitbeschäftigung – und gerade bei der in sozialen Institutionen häufig implementierten „Allzeit-Erreichbarkeit“ leicht aus den Augen verloren werden.

Daher sollte zwischen Arbeitgebern und -nehmern ein offenes Kommunikations- und Vertrauensverhältnis bestehen, sodass beide Seiten Arbeitstätigkeiten, -abläufe, -ziele und Grenzen direkt besprechen, optimieren und im gesundheitlichen und gesetzlichen Rahmen gestalten können.

### **Benefits moderner Arbeits(zeit)gestaltung in Praxisfeldern der Sozialen Arbeit**

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass berufliche wie private Belastungen gesamtgesellschaftlich zunehmen und damit die Wahrscheinlichkeit für Erschöpfung und chronische Beanspruchung steigt. „Helfende“ Berufe, die u.a. mit Menschen in extremen Lebenssituationen arbeiten, sind einem besonderen Risiko ausgesetzt, die verantwortungsvollen Aufgaben über ihre Grenzen hinaus zu erfüllen. In Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit sollte verstärkt eine Arbeitsstruktur und -kultur forciert werden, die für Beschäftigte ausreichende Handlungsspielräume zur kompetenten und professionellen Ausführung der Tätigkeiten eröffnet bei gleichzeitiger Berücksichtigung arbeitszeitgesetzlicher Regelungen, um die Gesundheit Beschäftigter zu erhalten und die Attraktivität der Arbeitgeber bzw. freier Stellen zu fördern. ■



## Telearbeit und Home-Office Erfolgsmodelle bei der LVM Versicherung in Münster

**05** Dass die LVM Münster nun schon langjährige Erfahrungswerte mit der Telearbeit hat, verdankt sie einem glücklichen Umstand. Die Erprobung eines neuen Arbeitszeitmodells stand nämlich nicht im Vordergrund der Entscheidung, es doch einmal mit Telearbeitsarbeitsplätzen zu probieren. Bei der LVM Versicherung herrschte 1995 schlicht Platzmangel. Die Erfolgsgeschichte der LVM schlug sich darin nieder, dass immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt wurden, jedoch die zentral gelegenen Gebäude in Münster nicht entsprechend mitwachsen konnten und ein Neubau diskutiert wurde. Die Idee – „wir fragen einfach einmal nach neuen Modellen wie zum Beispiel fünf Mitarbeiter teilen sich vier Arbeitsplätze“, erinnert sich Werner Schmidt, Mitglied der LVM-Vorstände. So wollte man Schreibtische und Platz einsparen. Eine Mitarbeiterbefragung und die frühzeitige Einbeziehung des Betriebsrates bildeten den Grundstock. Die Befragung hatte zum Ergebnis, dass

es eine sehr hohe Bereitschaft gab, bei diesem Experiment von zuhause zu arbeiten mitzumachen – ohne wirklich zu wissen, worauf man sich einlässt.

Mit 35 Personen ging es an den Start. Einige „übten“ das Telearbeiten dann später auch am Büroschreibtisch, um zu sehen, ob die Arbeit überhaupt von zuhause aus zu erledigen sei und was sie konkret dafür benötigten. 1995 war die Technik noch nicht soweit wie heute und das papierlose Büro noch Zukunftsmusik, aber die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren kreativ und innovativ und fanden Wege, ihre Arbeit zuverlässig von zuhause zu organisieren. Denn eines war klar: die Funktionsfähigkeit des Unternehmens durfte keinesfalls vom neuen Arbeitsplatzmodell beeinträchtigt werden.

„Grundsätzlich durften alle unsere Beschäftigten alternierend von zuhause arbeiten, wenn es die Art der Arbeit erlaubte“, beschreibt Werner Schmidt



Werner Schmidt

die Situation, „die Mitarbeiter haben dann Lösungen entwickelt, die es ermöglichten einen Tag in der Firma und einen von zuhause zu arbeiten. Wir nennen das AbAp – den außerbetrieblichen Arbeitsplatz.“ Dieses Projekt hat somit die Organisationsabläufe positiv beeinflusst und neue Wege entwickelt.

In der Regel arbeiten die Telearbeitenden alternierend einen Tag von zu Hause und einen Tag im Büro – abwechselnd fünf Tage die Woche. Natürlich kann es hiervon auch Abweichungen geben, z.B. bei wichtigen Besprechungen. „Die Meeting-Mentalität hat sich übrigens seit Einführung der Telearbeit verändert“, sagt Vorstandsmitglied Werner Schmidt. Wenn ein Telearbeitender extra wegen einer Besprechung an seinem „zuhause-Tag“ ins Büro kommt, erwartet er auch, dass diese gut strukturiert und geplant ist, so dass es sich lohnt, ins Büro zu kommen. Seitdem haben die Meetings an Qualität gewonnen.

Heute hat die LVM in Münster rund 3.200 Beschäftigte. Nicht alle dieser Arbeitsplätze sind allerdings geeignet für das Arbeitsplatzmodell. Doch von den geeigneten nutzen zurzeit 820 Mitarbeiter das Arbeiten von zuhause. Das entspricht etwa einem Drittel aller telearbeitsfähigen Arbeitsplätze bei der LVM. In einigen Lebensphasen ist eine hohe Flexibilität wichtiger als in anderen. Auffallend oft arbeiten Singles im Büro statt zuhause – ein Grund könnte die gute Kantinenversorgung sein, der Sozialort Betrieb. Im Hause LVM hat man festgestellt, dass die Telearbeitenden effektiver arbeiten als die anderen.

Grund hierfür ist z.B., dass es weniger Störfaktoren gibt. Mitarbeiterinnen ►







und Mitarbeitern, die regulär keinen außerbetrieblichen Arbeitsplatz haben, soll heute mittlerweile auch die Möglichkeit eingeräumt werden, flexibel an etwa fünf Arbeitstagen im Monat von zuhause arbeiten zu können. Für dieses Model LVM-Home-Office ist dann ein privater DSL-Anschluss erforderlich. Die Beschäftigten stimmen die Nutzung des LVM-Home-Offices mit ihren Vorgesetzten ab und geben an, an welchen Tagen, sie von zuhause arbeiten wollen. Die Möglichkeit Telearbeit zu nutzen haben übrigens nicht nur die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter. Auch Führungskräfte können im Rahmen eines flexiblen Arbeitszeit- und Arbeitsplatzmodells zur Vor- und Nachbereitung ihrer Aufgaben von zuhause arbeiten. Hier wird jedoch inzwischen eher vom Modell Führung-Flex gesprochen, da mehr Anwesenheit notwendig und das Modell „einen Tag im Büro, einen Tag von zuhause“ nicht kontinuierlich durchsetzbar ist. Diese beiden Modelle befinden sich zurzeit noch in der Erprobung.

Das flexible Arbeitszeitmodell ermöglicht es den Beschäftigten, eine bessere Balance zwischen Beruf und Privatem herzustellen – in Absprache mit den Teams können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch wichtige private Termine einfacher wahrnehmen, wie die

Kinder aus dem Kindergarten abholen oder Pflegeaufgaben nachkommen. „Bei einigen Beschäftigten hat es zudem große organisatorische und finanzielle Vorteile“, berichtet Werner Schmidt, „einige konnten ein Auto abschaffen, da man nun gut mit einem statt zwei Autos zurechtkommt.“

Viele Beschäftigte sehen einen Vorteil darin, dass jeden zweiten Tag die Anfahrt zur Arbeit entfällt. Sie können früher mit ihrer Tätigkeit beginnen und ersparen sich den Stress der Anreise. Wenn man nur einen Tag um den anderen fahren muss, ist dies wesentlich angenehmer als jeden Tag im Stau zu stehen. „Durch die selbstständige Einteilung der Arbeit zuhause arbeiten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter viel selbstbestimmter“, hat der Vorstand beobachtet, „aber auch Telearbeiten muss gelernt sein“. Wenn das Auto vor der Tür steht, wird gerne vermutet, dass jemand zuhause ist, der auch Zeit hat – für den Kaffee und das Schwätzchen. Familienmitglieder, Freunde und Nachbarn müssen häufig erst lernen, dass Telearbeit und Home-Office nicht bedeuten, dass derjenige jederzeit für private Belange ansprechbar ist. Aber auch die Führungskräfte mussten lernen, dass ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht mehr jeden Tag im Büro saßen. Die Umorientierung

von der reinen Anwesenheit hin zur Orientierung am Arbeitsergebnis fiel vielen Führungskräften anfangs schwer. Ein Punkt, der bei Beginn der Einführung von Telearbeit zunächst unterschätzt wurde. Jedoch haben die Euphorie der Beschäftigten über ihr neues Modell und die guten Arbeitsergebnisse, über dieses Problem schnell hinweg geholfen.

LVM-AbAp, -Home-Office und -Führung-Flex - Erfolgsrezepte, die sich in diesem Unternehmen voll bewährt haben. Die Beschäftigten sind sehr motiviert und zufrieden. Dies zeigt sich auch in der geringen Fluktuation und der Weiterempfehlung des Arbeitgebers durch die Beschäftigten an Freunde und Bekannte. Zudem hat die Telearbeit mit dazu beigetragen, dass der Krankenstand bei der LVM im Vergleich zur Branche auf einem niedrigen Niveau liegt. Den Hauptgrund für den Erfolg sieht Vorstandsmitglied Werner Schmidt jedoch darin, „dass wir hier eine Vertrauenskultur leben, die man sicherlich nicht in jedem Unternehmen findet.“

Nähere Informationen:  
[risikoerkennung@hessische-ba.de](mailto:risikoerkennung@hessische-ba.de)

# Literatur- und Veranstaltungstipps

## Literatur, Links & Tipps

Afentakis, A. & Böhm, K. (2009). **Beschäftigte im Gesundheitswesen.** Gesundheitsberichterstattung des Bundes, 46. Berlin: Robert Koch Institut. Verfügbar unter: <http://www.rki.de/DE/Content/Gesundheitsmonitoring/Gesundheitsberichterstattung/GBEDownloadsT/Beschaeftigte.html?nn=2543868> [10.06.2012].

Blüml, H. (2006). **Wie können längerfristige Überbelastungen von ASD-Kräften entstehen, wie zeigen sie sich und wie lassen sie sich vermeiden?** In H. Kindler, S. Lillig, H. Blüml, T. Meysen & A. Werner (Hrsg.), Handbuch Kindeswohlgefährdung nach § 1666 BGB und Allgemeiner Sozialer Dienst (Kapitel 124). München: Deutsches Jugendinstitut e.V.

DBSH – Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit e.V. (2009). **Grundlagen für die Arbeit des DBSH e.V. Essen:** Autoren.

Driller, E. (2008). **Burnout in helfenden Berufen.** Münster: LIT Verlag.

Eichinger, U. (2009). **Zwischen Anpassung und Ausstieg.** Perspektiven von Beschäftigten im Kontext der Neuordnung Sozialer Arbeit. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Frieß, S. (2006). **Die Soziale Arbeit in der Krise?!** Anmerkungen zu aktuellen arbeitsmarktpolitischen Entwicklungen. Sozial Extra, 30 (1). 14-17.

Heisig, S., Dalbert, C. & Schweikart, R. (2009). **Berufliches Belastungsleben**

**in der Sozialarbeit.** Gibt es Unterschiede zwischen angehenden und berufserfahrenen SozialarbeiterInnen hinsichtlich ihrer Belastung und ihrem berufsspezifischen Befinden? Diskurs Kindheits- und Jugendforschung, 4, 279-295.

KKH-Allianz (2011). **Sozialarbeit macht krank.** Verfügbar unter: <http://www.kkh-allianz.de/index.cfm?pageid=2682&pk=115734>

Kroll, L.E., Müters, S. & Dragano, N. (2011). GBE kompakt 2 (5): **Arbeitsbelastungen und Gesundheit.** Berlin: Robert Koch-Institut Berlin.

Kamp, Lothar (2000): **Betriebs- und Dienstvereinbarungen – Telearbeit.** Hans-Böckler-Stiftung. [http://www.boeckler.de/pdf/p\\_edition\\_hbs\\_31.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_31.pdf)

Mohr, H.P. (2012). **Arbeitszeit zu unattraktiv?** Marl findet keinen Streetworker. Dorstener Zeitung, 08.06.2012.

**Arbeitsschutz-Telefon Nordrhein-Westfalen – 0211/ 855 3311**

Sie möchten sich über unzumutbare Arbeitsbedingungen beschweren und suchen eine kompetente Stelle, an die Sie sich wenden können? Dann sind Sie hier richtig. Unter der Rufnummer 0211 855 3311 werden Ihre Anrufe von Montags bis Freitag zwischen 8:00 und 18:00 Uhr entgegengenommen und an die Experten der zuständigen Behörde weitergeleitet. Ihr Anliegen wird so schnell wie möglich und diskret bearbeitet. Unabhängig von der Branche, Größe oder Zertifizierung eines Betriebes wird jeder Beschwerde nachgegangen. Beschwerden und konkrete Hinweise auf Arbeitsschutzmängel können zum Beispiel von Beschäftigten, Angehörigen, Nachbarn oder Kunden vorgebracht werden. Beschäftigte sollten zunächst mit Ihrem Arbeitgeber, ihrem Vorgesetzten oder der Mitarbeitervertretung über eventuelle Missstände sprechen. [http://www.arbeitsschutz.nrw.de/Service/ansprechpartner\\_beratung/index.php](http://www.arbeitsschutz.nrw.de/Service/ansprechpartner_beratung/index.php) Praxisbeispiel des Hessischen Ministeriums für Inneres und Sport zur Erfahrung mit Telearbeit. Begleitet wurde der Prozess der Einführung und Umsetzung von der

Universität Darmstadt, die auch eine Erhebung der Effekte von Telearbeit im Ministerium durchgeführt hat.

[http://www.hmdis.hessen.de/irj/HMdl\\_Internet?cid=3984efeaf1cc9b49c7d02e9b5d24bc84](http://www.hmdis.hessen.de/irj/HMdl_Internet?cid=3984efeaf1cc9b49c7d02e9b5d24bc84)

## Termine 2013

**06.02. – 08.02., Dresden – 3. Internationale Strategiekonferenz für Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit – Netzwerken als treibende Kraft für eine Präventionskultur**

Sich mit Akteuren aus anderen Politikbereichen national und international so zu vernetzen, dass die Entwicklung einer Kultur der Prävention gefördert wird, ist das Ziel der 3. Internationalen Strategiekonferenz im DGUV Congress Tagungszentrum der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung.

<http://www.dguv.de/iag/de/veranstaltungen/strategie/2013/index.jsp>

**27.02. – 01.03., Krefeld – 59. GfA-Frühjahrskongress – „Chancen durch Arbeits-, Produkt- und Systemgestaltung – Zukunftsfähigkeit für Produktions- und Dienstleistungsunternehmen“**

Das Institut für Arbeitssicherheit, Umweltschutz, Gesundheitsförderung und Effizienz der Hochschule Niederrhein (A.U.G.E.) richtet gemeinsam mit der Gesellschaft für Arbeitswissenschaften (GfA) den 59. Frühjahrskongress aus. Um die Herausforderung der zukunftsfähigen Gestaltung von Produktions- und Dienstleistungsunternehmen meistern zu können, konzentriert sich der Kongress u.a. auf folgende Themenbereiche: Demografischer Wandel; Innovative Arbeitsgestaltung; Kooperative Arbeitsformen; Ergonomische Produkt- und Produktionsgestaltung; Chancen und Risiken neuer Technologien; Prävention arbeitsbedingter Belastungen. [http://www.hs-niederrhein.de/fileadmin/dateien/institute/auge/GfA/GfA-Einladung\\_MAIS\\_Flyer\\_Web.pdf](http://www.hs-niederrhein.de/fileadmin/dateien/institute/auge/GfA/GfA-Einladung_MAIS_Flyer_Web.pdf)

## Impressum

### Herausgeber:

FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige GmbH

### Redaktion:

Gundula Grzesik, Prof. Dr. Ulrike Hellert

### Autorenteam dieser Ausgabe:

Frank Brenscheidt, Christian Damke, Gundula Grzesik, Prof. Dr. Ulrike Hellert, Dr. Patricia Tegtmeyer, Dr. Janine Trunk.

### Fotos und Bildmaterial:

Prof. Dr. Ulrike Hellert, FOM Hochschule für Oekonomie & Management, LVM Versicherungen Münster, Gundula Grzesik.

Gefördert durch:

 Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Projektträger

Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung gsub


fachlich begleitet durch

 baua  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

im Rahmen der Initiative

 inoa.de

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds

 EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen



zeitbuero 

KOORDINATION,  
ORGANISATION & WISSENSTRANSFER  
MODERNER ARBEITSZEITGESTALTUNG