

# tempora

Online



Journal für  
moderne  
Arbeitszeit

Ausgabe  
**01**  
2014

## Inhalt

### Editorial

- 
- 01 Lebensphasen und Arbeitszeit sind Schwerpunktthemen für das Personalmanagement in KMU**
- 
- 02 Teilzeit als Erfolgsfaktor: Tandemploy macht Jobsharing einfach und wahrscheinlich**
- 
- 03 Krisenreaktionen: Betriebliche Strategien zur Bewältigung der Wirtschafts- und Finanzkrise in der Bundesrepublik Deutschland**
- 
- 04 Fünf Fragen an... Prof. Dr. Gottfried Richenhagen**
- 
- 05 Lange Arbeitstage, wenig Leistung?**
- 
- 06 AOK Systems GmbH: Familienfreundlich und hoch flexibel**
- 

### Literatur- und Veranstaltungstipps

# Editorial

## Liebe Leserinnen und Leser,

die gegenwärtige Arbeitswelt unterliegt in vielfältiger Weise einer enormen Dynamik. Die Auswirkungen bekommen sowohl die Unternehmen als auch die Beschäftigten tagtäglich zu spüren. Kurzzyklische Prozesse, steigende Unsicherheit, Globalisierung sind nur einige dieser Indikatoren. Viele Beschäftigte leiden als Folge dieser Entwicklung unter zunehmendem Zeitdruck und finden bei der alltäglichen Arbeitsverdichtung selbst nach Feierabend immer weniger Ruhe und Entspannung. Innovative Unternehmen gehen bereits neue Wege und warten nicht ab, bis Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor lauter Erschöpfung dauerhaft krank werden. Ein innovatives Management agiert proaktiv und denkt heute darüber nach, wie die Arbeit von morgen so zu gestalten ist, dass Arbeitsfähigkeit erhalten bleibt und Beschäftigte kreativ, leistungsfähig und motiviert ihre Aufgaben erfüllen und damit die Unternehmensziele erreichen können. Hierbei unterstützen unterschiedliche Arbeitszeitinstrumente, die entsprechende Gestaltungsspielräume für Zeit und Ort bieten (vor allem Teilzeit, Job-Sharing, Vertrauensarbeitszeit, Telearbeit). Bei aller Komplexität und Zerstreuung im Alltag, wird es zukünftig immer wichtiger sein, Ressourcen und Kompetenzen der Beschäftigten zu achten und zu fördern,



Prof. Dr. Ulrike Hellert

damit die Flexibilitätsanforderungen zu bewältigen sind und Zeit bleibt, die notwendige Energie zu tanken, die unser Körper nun mal benötigt. Und dies gilt für jede Form von Arbeit auch in der Wissensgesellschaft.

Kopfarbeit ist stets auch Handarbeit und umgekehrt. Ein Produkt zu erstellen erfordert ebenso Denkleistung wie die Wissensarbeit unseres Gehirns schließlich Hände benötigt, die die gewonnenen Erkenntnisse dokumentieren oder einen Mund, der es in Worte fasst, sonst bleibt alles Denken unproduktiv. Denn der Kopf gehört nicht nur „metaphorisch“ zum Körper, wie Hannah Arendt so treffend formulierte.

Auch die Arbeitszeitgestaltung benötigt vielleicht einen stärkeren systemischen Blick, um die komplexen Anforderungen kontinuierlich mit ausreichenden Phasen der Erholung zu kombinieren. Auf aktive Phasen folgen passive, auf Anspannung folgt Entspannung. Dies kann beispielsweise durch Teilzeitarbeit realisiert werden oder durch alternierende Telearbeit. In jedem Fall, kommt es auf eine gute Kohärenz der unterschiedlichen Aktivitäten im Arbeitsleben an. Lassen Sie sich in diesem Sinne von den Beiträgen und Beispielen in unserer Tempora inspirieren!

Ihre Ulrike Hellert

## Lebensphasen und Arbeitszeit sind Schwerpunktthemen für das Personalmanagement in KMU

Text: Ute Peters

**01** Wie kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ihren Fachkräftebedarf sichern können, das untersucht das iap Institut für Arbeit & Personal der FOM im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds geförderten Projekts pinowa.

Ziel ist es, den Unternehmen praktische Umsetzungsempfehlungen an die Hand zu geben. Daher entwickelt das Forschungsteam gerade eine Rekrutierungstoolbox, die auf die Bedarfe von KMU zugeschnitten ist. Mit dieser „Toolbox“ erhalten KMU Instrumente, die auch solche Personengruppen in den Fokus der Personalauswahl rücken, die bisher von den Unternehmen wenig beachtet wurden.

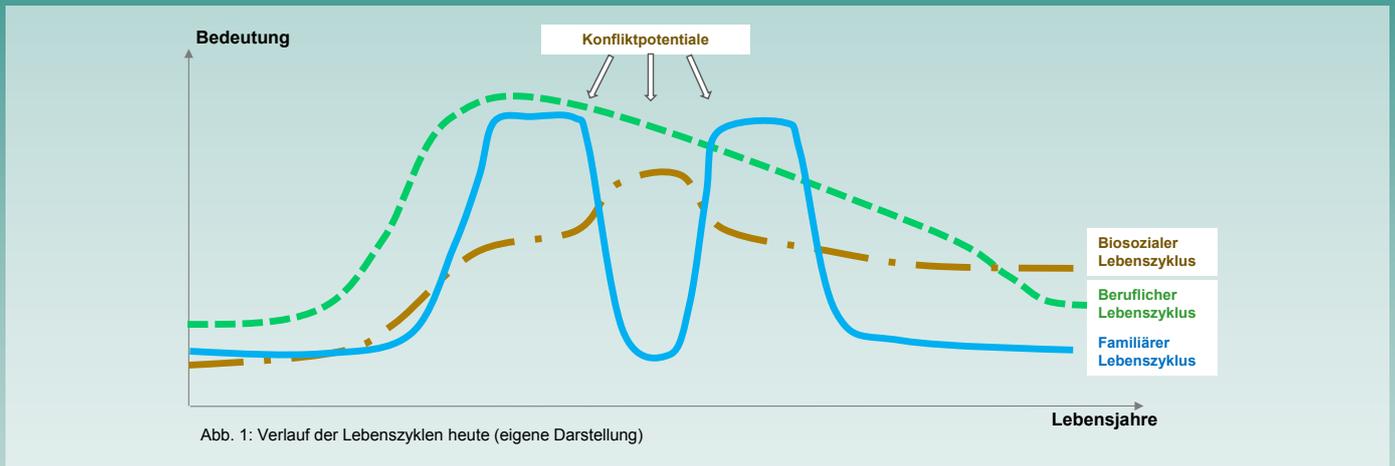
Im Projekt pinowa wurden die teilnehmenden Unternehmen nicht nur zu ihren Rekrutierungsprozessen, sondern

auch zu Themen aus den Bereichen Unternehmenskultur, Kommunikation und Employer Branding befragt.

In diesem Zusammenhang wurde deutlich, dass das Thema Arbeitszeit für die Beschäftigten aller Unternehmen eine große Bedeutung hat. Sowohl in den Gesprächen mit den Personalverantwortlichen als auch mit den Beschäftigten hat sich gezeigt, dass das Arbeitszeitmodell Teilzeit von den Unternehmen offensichtlich ausschließlich für Frauen, speziell für Mütter vorgesehen ist. Für Männer scheint dieses Modell bisher weder aus Sicht der Unternehmen, noch aus Sicht der Beschäftigten eine Rolle zu spielen. Dabei lassen die Veränderungen in den Erwerbsbiographien der Beschäftigten (wie z.B. die vermehrte Inanspruchnahme von Elternzeit durch Väter) vermuten, dass auch Männer durchaus Bedarf an lebensphasenorientierten Arbeitszeitmodellen haben.

In Zeiten einer meist traditionellen Rollenverteilung gab es früher kaum Überschneidungen zwischen den einzelnen Lebensphasen. Im Gegensatz dazu ist es heute oft so, dass wichtige Phasen im Berufsleben mit Phasen der Kinderbetreuung oder der Pflege älterer Angehöriger zusammen fallen (s. Abb. 1). Hier kann ein lebensphasensensibles Personalmanagement, dazu gehört auch das Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle, für Frauen und Männer, für Entlastung sorgen und helfen, die „Rush-Hour des Lebens“ (Zeit zwischen Ende der Ausbildung und Lebensmitte) zu entzerren.





Ein bemerkenswertes Ergebnis der Befragungen ist weiterhin, dass diejenigen KMU, die über Ansätze eines lebensphasensensiblen Personalmanagements verfügen, wie z.B. flexible Arbeitszeitmodelle oder Angebote für einen gleitenden Übergang in die Rente, diese nicht zur Außendarstellung ihres Unternehmens nutzen. Hier werden wichtige Instrumente des Employer Branding nicht angewandt und somit die Chance vertan, sich im Vergleich zu Großunternehmen bei der Gewinnung von Fachkräften zu positionieren.

Gerade KMU haben durch ihre größere Flexibilität vielfältige Möglichkeiten, eine Arbeitgebermarke aufzubauen und mit gezielten Maßnahmen besonders in Bereichen wie Vereinbarkeit und Arbeitszeit, Bewerberinnen und Bewerber anzusprechen und für sich zu gewinnen.

**Aufruf:** Das Projekt pinowa sucht für die abschließende Projektphase Unternehmen, die Interesse haben, die oben erwähnte Rekrutierungstoolbox für KMU auf Praxistauglichkeit zu testen. Für weitere Informationen senden Sie gerne eine Mail an: [pinowa@fom.de](mailto:pinowa@fom.de)

## Teilzeit als Erfolgsfaktor: Tandemploy macht Jobsharing einfach und wahrscheinlich

Text: Jana Tepe

**02** Bei ihrem letzten Arbeitgeber lag auf einmal eine Jobsharing-Bewerbung auf Jana Tepes Tisch. Zwei Menschen bewarben sich gemeinsam auf eine Führungsposition, sie wollten sich die Stelle 50/50 aufteilen.

Damals arbeitete Tepe noch in einer Personalberatung für die digitale Wirtschaft. Nach dem Interview mit den beiden Jobsharern waren sie und ihre Kollegin Anna Kaiser so sehr von dem Arbeitsmodell überzeugt, dass sie ihre Jobs kündigten und Tandemploy gründeten: Eine Online-Plattform, die Unternehmen, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei der Umsetzung von Jobsharing auf allen Ebenen unterstützt.

Jobsharing – und das ist das Spannende – setzt genau da an, wo andere flexible Arbeitsmodelle an ihre Grenzen stoßen. Durch das Besetzen einer Stelle mit einem Team, das eng zusammenarbeitet, werden Stellen teilzeittauglich, die es im klassischen Sinne eigentlich nicht wären: komplexe Aufgaben, Führungspositionen, Stellen, die eigentlich 100% Manpower und oftmals auch viel Präsenz erfordern.

Das Modell spricht damit genau die Menschen an, denen man bisher kaum wirklich flexibles Arbeiten anbieten konnte, nämlich Hochqualifizierte, Kreative, Intrapreneure. Genau diejenigen also, die viele Firmen dringend suchen und unbedingt halten möchten.

Auf Tandemploy.com finden genau diese Talente nun zusammen und treffen auf Unternehmen, die Jobsharing offen gegenüberstehen. Für Unternehmen eine gute Chance, sich proaktiv mit dem Thema Jobsharing zu positionieren, Flagge zu zeigen für flexibles, zukunfts-gewandtes Arbeiten, hochqualifizierte Fachkräfte anzuziehen und vor allem: sie langfristig zu halten. ▶



Denn nicht nur tolle Tandems gibt es auf der Plattform – auch einzelne Jobsharer/innen können adressiert werden, um sie bereits vorhandenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Unternehmen zur Seite zu stellen.

Wer schließlich ein Zweier-Team auf einer Stelle hat, profitiert von zwei Köpfen und Kompetenzen, von doppelter Power und Kreativität, von besserer Gesundheit und einer stets bestens informierten Vertretung im Krankheits- und Urlaubsfall.

Jobsharing ist damit ein ideales Modell für bestimmte Lebensphasen (Familiengründung, Selbstverwirklichung, Weiterbildung, Pflege, Altersteilzeit) und hat das Potenzial, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Job nachhaltig glücklich zu machen. Durch Tandemploy, deren Geschäftsführung sich Tepe und Kaiser übrigens im Jobsharing teilen, wird die Umsetzung des Modells einfach und wahrscheinlich. Seit Anfang März ist die Plattform mit einer Beta-Version online, und es kommen täglich neue Profile von

Jobsharern und Jobs von aufgeschlossenen Unternehmen hinzu. Die Gründerinnen werden vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie mit dem EXIST-Gründerstipendium gefördert. Mehr Infos zum Jobsharing gibt's auf der Plattform [tandemploy.com](http://tandemploy.com) und auf dem Jobsharing-Blog [zweiteilen.de](http://zweiteilen.de), den die Gründerinnen regelmäßig mit Geschichten und Erfahrungen rund ums Jobsharing füttern. ■

## Krisenreaktionen: Betriebliche Strategien zur Bewältigung der Wirtschafts- und Finanzkrise in der Bundesrepublik Deutschland

Text: Hermann Groß

**03** Die in 2008 beginnende Wirtschafts- und Finanzkrise war eine der härtesten in der deutschen Nachkriegszeit. Sie hat sich allerdings auf den deutschen Arbeitsmarkt weit weniger negativ ausgewirkt als in den anderen EU - Mitgliedsstaaten. In Deutschland war der kriseninduzierte massive Nachfrageeinbruch nicht mit einem Rückgang der Beschäftigung verbunden, weil vorrangig Maßnahmen der intern numerischen Flexibilisierung (Arbeitszeitanpassungen) eingesetzt wurden. Dadurch wurde das Instrument der extern numerischen Flexibilisierung (Personalanpassungen) zwar nicht überflüssig, verlor aber seine bis dahin geltende „Vormachtstellung“.

Die in den offiziellen und öffentlich zugänglichen Statistiken zu Arbeitszeitanpassungen vorfindbare Datenlage ist spärlich und lückenhaft. Empirisch gesicherte Daten liegen flächendeckend nur für Kurzarbeit und mit Abstrichen für den Abbau der Überstundenarbeit vor. Solche Daten fehlen jedoch für Arbeitszeitkonten, Arbeitszeitkorridorregelungen und temporäre Arbeitszeitverkürzungen. Welchen Beitrag diese Instrumente bei der Krisenbewältigung geleistet haben, ist empirisch nicht geklärt. Die Ermittlung dieser Informationen war das Ziel einer

empirischen Studie (Groß, 2013), deren wesentlichen Befunde im Folgenden dargestellt werden.

Ein reichliches Drittel aller Betriebe gibt an, von der Wirtschafts- und Finanzkrise negativ betroffen zu sein. Dabei ist das produzierende Gewerbe weitaus stärker betroffen als der Dienstleistungsbereich. Hinsichtlich der Instrumente, die zur Bewältigung der Krise eingesetzt wurden, dominieren Arbeitszeitanpassungen in den Betrieben des produzierenden Gewerbes und Personalanpassungen in denen des Dienstleistungsbereichs. Diese Platzierungen durchziehen sich durch alle Betriebsgrößenklassen. Arbeitszeitanpassungen kommen dann überdurchschnittlich häufig zum Einsatz, wenn die Betriebe tarifgebunden sind und/oder einen Betriebsrat/Personalrat aufweisen.

Im Zeitraum von März 2008 bis März 2010 ist das Arbeitsvolumen von 57,8 Milliarden Stunden auf 47,7 Milliarden Stunden oder um 5,4% gesunken. Im gleichen Zeitraum hat sich die Beschäftigung nicht entsprechend, sondern nur um 2,0% verringert. Die weitgehende Sicherung der Beschäftigung lässt sich darauf zurückführen, dass die Reduktion des Arbeitsvolumens wesentlich mit

Arbeitszeitanpassungen aufgefangen wurde. Demgegenüber fallen Personalanpassungen ab; gleichwohl wurde auf diese nicht vollends verzichtet, diese betrafen jedoch kaum das „Stammpersonal“, sondern weitaus stärker die „Randbelegschaften“ (Zeit- und Leiharbeitnehmer sowie befristet Beschäftigte). Von den Arbeitszeitanpassungen entfiel mit 70% der „Löwenanteil“ auf Arbeitszeitkonten, bei denen entweder die vorhandenen Guthaben abgebaut oder Zeitschulden aufgebaut wurden. 20% sind Kurzarbeit, 5% dem Abbau bezahlter Überstunden, 4% vorübergehenden Arbeitszeitverkürzungen und 1% dem Absenken der Regelarbeitszeit in Arbeitszeitkorridorsystemen zuzurechnen. ▶



In der Krise ist sowohl Beschäftigung als auch Wettbewerbsfähigkeit folglich hauptsächlich deswegen gesichert worden, weil viele Betriebe Arbeitszeitanpassungen eingesetzt haben. Diese erfolgten wesentlich über Arbeitszeitkontenregelungen. Sie sind eine spezifische Form weitgehend regulierter Arbeitszeitflexibilisierung. Arbeitszeitkonten sind für Strategien der Krisenbewältigung besonders attraktiv: Zunächst und vor allem können durch den Abbau und Aufbau von Zeitguthaben und Zeitschulden Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden. Sodann müssen die Beschäftigten keine nennenswerten Einkommenseinbußen hinnehmen. Ferner kann Kompetenz, Wissen und Erfahrung der Beschäftigten im Betrieb gehalten werden. Schließlich können dadurch bei anziehender Konjunktur Anwerbungs- und Einarbeitungskosten eingespart werden. ■

### Zur Studie:

Die Studie, Hermann Groß (2013): Krisenreaktionen. Betriebliche Strategien zur Bewältigung der Wirtschafts- und Finanzkrise in der Bundesrepublik Deutschland. Düsseldorf, ist vom Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein – Westfalen finanziell gefördert worden. Die empirische Untersuchung war als schriftliche repräsentative Betriebsbefragung angelegt. Auf der Grundlage einer Stichprobe aus der Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit, des vollständigsten und aktuellsten Adressverzeichnis von Betrieben, sind an 10.000 Betriebe die Fragebögen versandt worden. Davon haben 1.001 Betriebe sehr gut und weitgehend vollständig ausgefüllte Fragebögen zurückgeschickt; auf diesen beruhen die vorliegenden Analysen.

## Fünf Fragen an... Prof. Dr. Gottfried Richenhagen

Interview: Gundula Grzesik



**04** Prof. Dr. Richenhagen lehrt und forscht an der FOM-Hochschule. Er ist dort wissenschaftlicher Leiter des KCP - KompetenzCentrum für Public Management.

**Herr Prof. Dr. Richenhagen, Sie beschäftigen sich unter anderem mit den Auswirkungen des demografischen Wandels auf den öffentlichen Sektor und insbesondere auf die öffentliche Verwaltung. Wo verbergen sich die größten Probleme?**

**Prof. Richenhagen:** Der öffentliche Sektor in Deutschland steht vor großen Herausforderungen, die ihm neue und umfassende Anpassungsleistungen abfordern. Der demografische Wandel ist hier einer der Haupttreiber. Ein paar Beispiele: Leistungen, die die Verwaltungen und Organisationen anbieten, müssen z.B. in Städten und Regionen, die schrumpfen, zurückgefahren, in Agglomerationsräumen jedoch ausgebaut werden. Der „Wutbürger“ macht neue Konzepte der Partizipation erforderlich, die wiederum von den Beschäftigten neue Kompetenzen erfordern. Schließlich wird es für den öffentlichen Dienst nicht mehr so einfach wie früher sein, neue Fachkräfte, insbesondere der so genannten Generation Y zu akquirieren und zu binden.

**Welche Lösungsansätze sehen Sie?**

**Prof. Richenhagen:** Einer der wesentlichen Lösungsansätze ist die Strategieorientierung. Der öffentliche Sektor ist im Bereich des Strategischen Managements dramatisch unterkonzeptioniert. Erst lang-

sam beginnt sich die Erkenntnis durchzusetzen, dass eine Verwaltung z.B. für ihr Personalmanagement eine Vorstellung davon entwickeln muss, wo sie in fünf oder zehn Jahren sein will: Wo benötigen wir in Zukunft noch welche Fachleute und wo benötigen wir Generalisten mit ausgeprägter Managementkompetenz? Welche außerfachlichen Kompetenzen sind auf Grund unserer Positionierung in der Zukunft wichtig und müssen daher verstärkt entwickelt werden? Im Ergebnis entstehen Personalentwicklungskonzepte mit langem Atem, die auf Trendentwicklungen, Altersstrukturanalysen, Kompetenzmodellen und Job-Familien beruhen statt auf kleinteiligen Stellenbeschreibungen und einer Ein-Jahres-Perspektive

**Welche Rolle spielt dabei die Arbeitszeitgestaltung?**

Im Bereich der Arbeitszeitgestaltung kann der öffentliche Sektor einerseits auf eine besondere Vorreiterrolle verweisen. So werden z.B. die Möglichkeiten zur Work-Life-Balance in Beschäftigtenumfragen regelmäßig als Attraktivitätsmerkmal der öffentlichen Verwaltung wahrgenommen. Andererseits ist aber auch festzustellen, dass als Motiv für die Inanspruchnahme von Work-Life-Balance-Regelungen eher die Vereinbarkeit mit dem Familienleben oder in der Notwendigkeit gesehen wird, Angehörige zu pflegen. ▶

### Was ist daran zu kritisieren?

**Prof. Richenhagen:** Gar nichts. Die Regelungen müssen nur im Hinblick auf die jetzt oder zukünftig eintretende Generationen Y erweitert werden: Deren Anspruch nach Work-Life-Balance startet weit bevor sie Familie haben oder Eltern pflegen müssen. Diejenigen, die jetzt in den öffentlichen Dienst eintreten (wollen), erwarten also Arbeitszeitflexibilisierungen, die ihnen erlauben, z.B. längere Reisen zu machen, berufsbegleitend zu studieren

oder am Morgen ins Fitnessstudio zu gehen, um in den Abend hinein zu arbeiten. Sie wollen nicht nur am Wochenende, sondern auch in der Woche leben, die verwaltungsinterne Arbeitszeitregelung soll ihnen dies ermöglichen...

### Dies ist doch in vielen Unternehmen des Privatsektors schon Standard?

Ja, aber der öffentliche Dienst tut sich sehr schwer damit. Mit Ausnahme der hohen, meist starren Teilzeitregelungen

ist die Arbeitszeitflexibilisierung in Form von Job-Sharing, Jahresarbeitszeiten und -konten, Sabbaticals u.a. im öffentlichen Sektor sehr wenig umgesetzt. Hier lauern große Herausforderungen, insbesondere für Führungskräfte, die „über Anwesenheit“ führen.

**Vielen Dank für dieses Interview, Herr Prof. Dr. Richenhagen!** ■

## Lange Arbeitstage, wenig Leistung? Text: Christina Goesmann

**05** Ende 2013 verkündeten verschiedene Zeitschriften reißerisch „Überstunden machen dumm“. Sie bezogen sich dabei auf Forschungsergebnisse, die bereits im Jahre 2009 veröffentlicht wurden. Finnische Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler hatten herausgefunden, dass sich die kognitive und vor allem die sprachliche Leistung von Personen, die bis zu 40 Stunden pro Woche arbeiten, besser sind als von denen, die mehr als 55 Wochenstunden arbeiten (vgl. Virtanen 2009).

Auch dass Menschen produktiver sind, wenn sie kürzer arbeiten, ist schon lange bekannt. Schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts wurden die Arbeitszeiten gezielt gesenkt, um die Stundenproduktivität der Beschäftigten zu erhöhen (vgl. Wirtz 2010: S. 22). Aktuell findet sich hierzu ein Beispiel: So werden bei Porsche aus dem Grund der erwünschten Produktivitätssteigerung die Arbeitszeiten um eine Stunde pro Woche gekürzt (vgl. Manager Magazin 2013).

Dies sind nur Beispiele für eine ganze Reihe von Berichten, die sich mit den Themen Arbeitszeit und Produktivität befassen. Sie geben jedoch noch keine Antwort auf die Frage, was Beschäftigte dazu veranlasst, regelmäßig ihre Arbeitszeit zu überschreiten. Ein Blick auf die Daten der letzten BAuA-Erwerbstätigenbefragung zeigt, dass 47,5 % der Befragten 40 bis 48 Stunden pro Woche arbeiten, obwohl

nur 38,5 % der Arbeitsverträge diese Stundenzahl vorsehen. Eine Wochenarbeitszeit von 48 bis 60 Stunden sahen 1,3 % der Verträge vor; Realität war eine solche Stundenzahl jedoch für 10,8 % der Befragten (vgl. BAuA 2014: S. 36). Ein Grund hierfür kann eine ausgeprägte Anwesenheitskultur im Unternehmen sein. Das Augenmerk liegt dann nicht in erster Linie auf den Arbeitsergebnissen, sondern auf der Präsenz der Beschäftigten. Die trügerische Annahme dahinter ist: Wer viel da ist, arbeitet auch viel. Und wer viel arbeitet, hat gute Chancen auf Beförderung?

Das Gegenteil ist der Fall, zumindest was die These der Leistung betrifft. Wer lange am Schreibtisch sitzt, sitzt in erster Linie lange am Schreibtisch. Welchen Output er oder sie in dieser Zeit generieren kann, hängt vor allem von der Wachheit ab – und die sinkt mit zunehmender Stundenzahl. Auch führen lange, über acht Stunden hinausgehende Arbeitstage dazu, dass die Pause zwischen zwei Arbeitstagen nicht mehr ausreicht, um sich vollständig zu erholen. Im Laufe einer Woche wird so ein erhebliches Müdigkeitslevel aufgebaut – schlechte Voraussetzungen für produktives Arbeiten. Auch steigt nach der 8.-9. Stunde das Unfallrisiko erheblich (vgl. Nachreiner o.J.). Im Gegenzug dazu ist die Reduktion des Arbeitszeitvolumens ein wirksames Instrument, um die Produktivität pro Stunde deutlich zu steigern (vgl. IAB 2006).

Zwei mögliche Gründe, warum Beschäftigte regelmäßig mehr als ihre vertraglich vereinbarten Stunden arbeiten, springen sofort ins Auge: Entweder die Arbeit ist schlecht organisiert, oder sie ist von der Menge her schlicht zu viel und daher in der vereinbarten Arbeitszeit nicht zu schaffen.

Oft sind die Gründe jedoch komplexer, daher lohnt eine genauere Betrachtung der Unternehmenskultur und des Umgang miteinander. Wenn Führungskräfte feststellen, dass in ihrem Unternehmen oder ihrer Abteilung lange Arbeitszeiten eher die Regel als die Ausnahme sind, sollten sie als erstes einen Blick auf ihr eigenes Handeln werfen. Da sie von den Beschäftigten als Vorbild für die im Unternehmen üblichen Verhaltensweisen und den Weg zur Beförderung gesehen werden, ist es sehr wahrscheinlich, dass ihr Umgang mit Arbeits- und Anwesenheitszeiten schnell nachgeahmt wird. Wer so arbeitet wie die Vorgesetzten, sieht sich auf der sicheren Seite! ▶



Christina Goesmann

Auch ein Blick auf den Umgang der Beschäftigte untereinander kann aufschlussreich sein: „Naaa, schon Feierabend?“ ist ein häufiger Kommentar, den man auf Bürofluren hören kann, wenn ein Kollege oder eine Kollegin den Arbeitsplatz verlässt. Ob er oder sie einen Außentermin hat, ins Home Office wechselt, oder tatsächlich die Arbeit schon erledigt hat und deswegen nach Hause fährt, scheint dabei unerheblich zu sein. Vielmehr drücken solche Kommentare eine empfundene Ungleichheit: Ich arbeite mehr als Du!

Solange die Beschäftigten nach der Formel Anwesenheit = Leistung beurteilt werden, sind die Gesundheit und die Produktivität im Unternehmen gefährdet. Es wird ein falscher Anreiz gesetzt und damit verhindert, dass sich Beschäftigte ihre Arbeit gut strukturieren und sie effizient erledigen. Sinnvoll wäre es, eine gesundheits- und leistungsfördernde Kultur im Unternehmen zu verankern, in welcher die Beschäftigten nach ihrer Produktivität beurteilt werden und Teilzeitbeschäftigte die gleiche Anerkennung für ihre Leistung erhalten wie Vollzeitkräfte. Denn der Ertrag des Arbeitshandelns ist ein deutlich besserer Indikator, ob jemand zu den Leistungsträgern im Unternehmen gehört.

### Weitere Literatur zu diesem Thema:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2014): Arbeitswelt im Wandel. Zahlen – Daten – Fakten. Ausgabe 2014.

IAB (2006): Arbeitszeitpolitik. IAB Kurzbericht Nr. 7, 2.5.2006.  
<http://doku.iab.de/kurzber/2006/kb0706.pdf>

Nachreiner, Friedhelm (o.J.): Dauer und Verteilung der Arbeitszeit. Wissenschaftlicher Stand: Empfehlungen. INQA.  
<http://inqa.gawo-ev.de/cms/index.php?page=empfehlungen-2>

o.A. (2013): Porsche senkt die Wochenarbeitszeit. Manager Magazin, 20.10.2013.  
<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/autobauer-porsche-senkt-wochenarbeitszeit-auf-34-stunden-a-928871.html>

Virtanen, Marianna et al. (2009): Long Working Hours and Cognitive Function. The Whitehall II Study. In: American Journal of Epidemiology, 5/2009, S. 596-605.

Wirtz, Anna (2010): Gesundheitliche und soziale Auswirkungen langer Arbeitszeiten. Dortmund/Berlin/Dresden: BAuA.

## AOK Systems GmbH: Familienfreundlich und hoch flexibel Text: Gundula Grzesik

**06** Als die AOK Systems GmbH vor fünfzehn Jahren gegründet wurde, war die Nutzung von flexiblen Arbeitszeitmodellen die logische Schlussfolgerung, um den Kundenwünschen entsprechen zu können. Rund 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zählte das Software-Unternehmen damals – heute kümmern sich über 500 Beschäftigte um die Software-Lösungen für Kranken- und Pflegeversicherungen.

Schon als die Ausgründung, aus dem AOK-Verband erfolgte war klar, dass eine flexible Arbeitszeitgestaltung die Grundlage für den Arbeitsstil und auch Ausdruck der Unternehmenskultur bei der AOK Systems GmbH ist. Für den damaligen Geschäftsführer gab es da keine Diskussion. Seit dem findet sich



eine große Arbeitszeitmodellvielfalt beim IT-Partner für Sozialversicherungen.

In einer Betriebsvereinbarung sind die Rahmenbedingungen für die Arbeitszeitge-

staltung festgeschrieben. So besteht eine Rahmenarbeitszeit von 6.00 bis 20.00 Uhr. In dieser Zeit kann am Hauptsitz in Bonn, aber auch in allen fünf Niederlassungen in ganz Deutschland gearbeitet werden.

„Die Abteilungen organisieren sich in ihrer vorgegebenen Funktionszeit, die von der Rahmenarbeitszeit abweichen kann, selbst“, berichtet die Leiterin Personal und Organisationsentwicklung, Daniela Gehring. „Natürlich müssen die Abteilungen in ihren jeweiligen Funktionszeiten intern und extern erreichbar sein. Wer jedoch zu welchem Zeitpunkt bei der Arbeit ist, handelt das Team unter Berücksichtigung der Kundenanforderungen jeweils selbst aus. Eine Kernzeit mit Anwesenheitspflicht gibt es bei uns nicht.“ Beim IT-Support gibt es beispielsweise andere Funktionszeiten als in der Unternehmensverwaltung, da die zeitlichen Anforderungsprofile unterschiedlich sind.

Dieses flexible Angebot kommt bei den Beschäftigten gut an. Diejenigen, die schon seit Gründung dabei sind, finden diese Regelung „normal“. Neuankömmlinge müssen sich manchmal erst eingewöhnen. Wer aus starren Arbeitszeiten in ein flexibles System wechselt, muss mit der damit verbundenen neuen Verantwortung häufig erst zurechtkommen.

Dann sind die meisten jedoch von den Vorteilen, die eine flexible Regelung für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bedeuten kann, überzeugt.

Andere fordern diese Flexibilität aktiv ein. Hier kann das Bonner Unternehmen häufig bei der Rekrutierung von Fachkräften punkten. „Bewerberinnen und Bewerber fragen mittlerweile schon nach flexiblen Arbeitszeitmöglichkeiten und auch nach Familienfreundlichkeit“, weiß die Personalreferentin Kirsten Bort-Mandt, „da ist es sehr hilfreich, dass wir als Unternehmen einiges bieten können und dies beeinflusst auch so manche Entscheidung einer IT-Fachkraft bei der Arbeitgeberwahl.“



Kirsten Bort-Mandt

Neben der Lage der Arbeitszeit, können die Beschäftigten auch bei der Dauer

wählen. So gibt es viele verschiedene Teilzeitmodelle. Abgebildet wird die Arbeitszeit in einer hauseigenen Zeiterfassungs-Software. Die Beschäftigten verfügen über Arbeitszeitkonten. Zunächst ein monatliches Zeitkonto, welches mit einer Ampelregelung versehen ist; so lässt sich die Kontrolle bei kritischen Plus- oder Minusstunden leichter durchführen. Das Konto ist transparent für Beschäftigte und ihre jeweiligen Vorgesetzten einsehbar. Zudem können Reisezeiten, unter bestimmten Bedingungen, in ein Langzeitkonto gebucht werden. Aus dem Langzeitkonto kann bei entsprechender Stundenanzahl Zeit für Sabbaticals entnommen werden. Zurzeit planen zwei Beschäftigte ein solches Sabbatical. Der Grund für die Auszeit ist frei wählbar und muss nicht mitgeteilt werden. Für Beschäftigte, die früher aus dem Berufsleben ausscheiden möchten, bietet das Unternehmen individuelle Altersteilzeitmodelle an, die sich hauptsächlich aus dem Langzeitkonto speisen.



Daniela Gehring

Gerade erst wurde AOK Systems von der Hertie-Stiftung als „Familienfreundliches Unternehmen“ auditiert. „Wir haben den Familienbegriff bewusst weit gefasst“, betont Daniela Gehring, „selbstverständlich zählen hierzu auch nichtverheiratet Zusammenlebende sowie gleichgeschlechtliche Lebensgemeinschaften“.

Mehrere Standorte verfügen über ein Eltern-Kind-Büro, welches im Notfall die Betreuung des Kindes am Arbeitsplatz ermöglicht. Dieses Angebot wird auch genutzt. Die häufigsten Fälle sind dabei der schulfreie Tag oder die Kindertageschließung wegen Masern oder andere unvorhergesehene Ereignisse. Normalerweise könnten die Eltern dann aufgrund ihrer Kinderbetreuungsaufgabe nicht länger bleiben und den dringenden Auftrag abarbeiten, so werden sie

jedoch flexibel und können somit Stress reduzieren. Die mehr geleisteten Stunden wandern ins Arbeitszeitkonto und können später genutzt werden. Pro Monat sind zwei Gleittage zum Ausgleich möglich. Auch das Thema Pflegebedürftigkeit von Angehörigen wird bei AOK Systems ernst genommen. Wer unvorhergesehen einen Angehörigen zu pflegen hat, kann eine kurzfristige Beurlaubung erhalten.

„Die Weiterbildung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist uns sehr wichtig, daher unterstützen wir Fortbildungsaktivitäten“, berichtet Kirsten Bort-Mandt. „So können ausgewählte Beschäftigte an einem Stipendium-Programm teilnehmen. Sie haben die Möglichkeit nebenberuflich an der FOM zu studieren. „Wir übernehmen den Löwenanteil der Kosten“, so Daniela Gehring. Allerdings müssen die Studierenden auch einen Obolus, beispielsweise die Prüfungsgebühr, übernehmen. Studiert werden darf jedes Fach, welches dem Unternehmen weiterhilft.“

Auch wenn die AOK Systems GmbH schon sehr flexibel in Sachen Arbeitszeitgestaltung ist, hat die Abteilung für Personal und Organisationsentwicklung schon das nächste Projekt fest im Visier: mobiles Arbeiten ist das Stichwort.

Dies bedeutet, dass nicht nur im Büro am Arbeitsplatz gearbeitet werden darf, sondern bei Bedarf auch an anderen Orten. Brückenbauarbeiten in Bonn hindern beispielsweise die Beschäftigten zurzeit daran, staufrei ins Unternehmen zu gelangen. Daher beginnen einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Arbeitstag an besonders verkehrsreichen Tagen am heimischen Schreibtisch und kommen erst ins Büro, wenn der morgendliche Stau sich aufgelöst hat.

„Eigentlich arbeiten wir schon seit langem mobil“, erläutert Daniela Gehring, „aber wir haben dies nie schriftlich festgehalten und gewisse Spielregeln vereinbart. Das wollen wir ändern.“

„Wir leben eine familien- und lebensphasenbewusste Personalpolitik“ - heißt es auf der Homepage der AOK Systems GmbH. In diesem Fall ist dies keine Floskel, sondern gelebte Unternehmenskultur. ■

## Literatur- und Veranstaltungstipps

### Literatur und Links:

Initiative Neue Qualität der Arbeit c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2014):

„**Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg**“, in: INQA, Monitor, Berlin.  
<http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Publikationen/arbeitsqualitaet-und-wirtschaftlicher-erfolg.html>

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

Hellert, U. (2014): **Arbeitszeitmodelle der Zukunft – Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten**. Haufe.  
<http://shop.haufe.de/arbeitszeitmodelle-der-zukunft-inkl-ebook-und-arbeitshilfen-online#>

Hoherz, S. (2014): **Maternity Leave in the Context of Couples: The Impact of Both Partners' Characteristics and Employment Experiences on Mothers' Re-entry into the Labour Market**, In: SOEP 647, DIW, Berlin,  
[http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.462369.de/diw\\_sp0647.pdf](http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.462369.de/diw_sp0647.pdf)

LIA Faktenblatt (2014): **Chiefsache Gesundheit!? – Arbeitssituation von Führungskräften in gastgewerblichen Kleinbetrieben**. Düsseldorf, LIA.nrw 01.2014  
[http://www.lia.nrw.de/media/pdf/IN-DIGHO\\_Januar2014.pdf](http://www.lia.nrw.de/media/pdf/IN-DIGHO_Januar2014.pdf)

Nöllenheidt, Ch., Brenscheidt, S. (2014) **Arbeitswelt im Wandel: Zahlen - Daten - Fakten**, BAuA, Dortmund,  
<http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/Broschueren.html>

Richenhagen, G. (2014): **Public Personal Management – zwischen Demografie und Generation Y**. KCP-Fokus Nr. 1:  
[http://www.fom.de/fileadmin/fom/kc/kcp/KCP\\_Fokus\\_1\\_Richenhagen\\_ONLINE.pdf](http://www.fom.de/fileadmin/fom/kc/kcp/KCP_Fokus_1_Richenhagen_ONLINE.pdf)

### Termine:

**10. Juli 2014**, FOM Hochschule, Dortmund  
Vortrag: **Work-Life-Balance: Beruf und Freizeit ins Gleichgewicht bringen**. Wie man mit der Belastung umgeht und sich die Balance zwischen Beruf und Freizeit erhält, erklärt Inke Greve-Richter. Teilnahme kostenfrei.  
<http://www.fom.de/aktuell/veranstaltungenkalender/2014/work-life-balance-beruf-und-freizeit-ins-gleichgewicht-bringen.html>

**17. September 2014**, Bonn.  
Kongress **HR 4.0: Menschen im Spannungsfeld von Macht, Innovation und Resilienz**  
Der Kongress für Personal findet in Zusammenarbeit mit dem Demographie Netzwerk (ddn) der Initiative Neue Qualität der Arbeit statt.  
<http://www.inqa.de/DE/Service/Termine/inhalt.html;jsessionid=E5D9BF41FAB04D5D12E698D77B64992E>

**26. September 2014**, Dortmund  
**2. Symposium der Arbeitszeitgesellschaft** Das eintägige Symposium (plus informelles Vorabendtreffen) richtet sich an ArbeitszeitforscherInnen und Interessierte, die durch interdisziplinäre Forschungsansätze neue Wege der Arbeitsorganisation beschreiten wollen. Das diesjährige Symposium steht unter dem Motto „Zukunft der Arbeitszeit“.  
<http://arbeitszeitgesellschaft.wildapricot.org/event-822089>

### Tipps:

**Der LIA.(Sommer)tipp**. Der Sommer steht vor der Tür und mit den Temperaturen steigt auch die Vorfreude auf die sonnige Jahreszeit. Um den Sommer gesund und munter genießen zu können hat das LIA.nrw zwei sommerliche Ratgeber veröffentlicht.

[http://www.lia.nrw.de/media/pdf/service/Publikationen/lia\\_tipp/LIA\\_tipp\\_Sommerhitze.pdf](http://www.lia.nrw.de/media/pdf/service/Publikationen/lia_tipp/LIA_tipp_Sommerhitze.pdf)

**App zur Beurteilung "Psychischer Belastung"**. Das bereits als beim Institut für Arbeitswissenschaften ifaa erschiene Buch "KBP - Kurzverfahren Psychische Belastung" ist jetzt auch als App für iOS und Android auf dem Tablet verfügbar.  
<http://www.arbeitswissenschaft.net/KPB-App.849.0.html>

### Impressum

#### Herausgeber:

FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige Gesellschaft mbH

#### Redaktion:

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

#### Autorenteam dieser Ausgabe:

Gundula Grzesik, Prof. Dr. Ulrike Hellert, Christina Goesmann, Dr. Hermann Groß, Ute Peters, Prof. Dr. Gottfried Richenhagen, Jana Tepe

#### Fotos und Bildmaterial:

AOK Systems GmbH, FOM Hochschule, Tandemploy

zeitbuero FOM

KOORDINATION, ORGANISATION & WISSENSTRANSFER  
MODERNER ARBEITSZEITGESTALTUNG