

# tempora

Online



Journal für  
moderne  
Arbeitszeit

Ausgabe  
**03**  
2013

## Inhalt

### Editorial

- 
- 01 FOM Studie: Innovative Arbeitszeitgestaltung zur Vereinbarkeit von Beruf und Studium?**
- 
- 02 Zeitbüro FOM und IOM: Qualifizierung zum/zur Arbeitszeitmanager/in**
- 
- 03 „... Vater sein, dagegen sehr“ – Väter in Teilzeit**
- 
- 04 Fünf Fragen an... Hans-Georg Nelles: Väter und Karriere**
- 
- 05 VR-Bank Nordeifel eG: Mit Familienfreundlichkeit und positivem Menschenbild erfolgreich wirtschaften**
- 

### Literatur- und Veranstaltungstipps

# Editorial

## Liebe Leserinnen und Leser,

erfreulicherweise finden familienorientierte Arbeitszeiten zunehmend auch in deutschen Unternehmen stärkere Beachtung. Das mag am demografischen Wandel liegen oder an der nachrückenden jungen Generation, die ihr Interesse an einem ausgewogenen Familienleben stärker einfordert. Hier zeichnet sich inzwischen auch eine rollenspezifische Verschiebung ab. Junge Väter wollen aktiv miterleben wie ihre Kinder aufwachsen und sich entwickeln und begnügen sich nicht mehr damit, dem schlafenden Sohn am Abend einen „Gute-Nacht-Kuss“ zu geben. Dabei treffen viele leider immer noch auf Vorbehalte am Arbeitsplatz. Mütter tappen häufig in die „Teilzeitfalle“ die ihnen die Rückkehr in ein Vollzeit-Arbeitsverhältnis erschwert. Väter leben vielfach mit dem Stigma des „Karriereverweigerers“, weil sie einige Monate oder Jahre ihres Lebens auch familiäre Schwerpunkte setzen möchten, ohne dabei den Beruf völlig aufzugeben. Dabei ist unsere alternde Gesellschaft ganz besonders auf Menschen angewiesen, die sich neben der Erwerbstätigkeit



Prof. Dr. Ulrike Hellert

auch um die Familienaufgaben kümmern. Weder kann es sinnvoll sein, dass gut qualifizierte Fachkräfte aus beruflichen Gründen auf Kinder verzichten, noch dass sie ihr Wissen und ihre Fähigkeiten nicht einbringen und somit ein wichtiger Beitrag zum Erhalt unserer Gesellschaft fehlt. Aus meiner Sicht, kann es im Kontext des demografischen Wandels zukünftig nur die Lösung geben, mit aller Kraft die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Männer und Frauen voranzutreiben. Wie familienorientierte Arbeitszeitgestaltung und lebensphasenorientierte Maßnahmen zu einem Erfolgsfaktor für Unternehmen werden können, zeigen die Praxisbeispiele in unserer tempora. Vielleicht regt das anstehende Weihnachtsfest Sie zum Nachdenken darüber an, welche Rolle Familie und Freunde in Ihrem Leben spielen und was ein zufriedenstellendes Zusammenspiel zwischen Beruf und Privatleben für Sie ganz persönlich bedeutet.

Eine erholsame und nachdenkliche Weihnachtszeit wünscht Ihnen,

Ihre Ulrike Hellert

## FOM Studie: Innovative Arbeitszeitgestaltung zur Vereinbarkeit von Beruf und Studium?

Text: Prof. Dr. Ulrike Hellert, Dr. Patricia Tegtmeier, Gundula Grzesik

**01** Mit dem Ziel, aktuelle Arbeitsbedingungen sowie die Gestaltung der Arbeitszeiten in Unternehmen und den individuellen Umgang mit dem Faktor Zeit genauer zu analysieren, führte die FOM Hochschule für Oekonomie & Management (Institut für Arbeit & Personal und Kompetenzzentrum für Statistik & Empirie) eine Onlinebefragung bei Fach- und Führungskräften unter den Studierenden der FOM Hochschule für Oekonomie & Management, der German open Business School – Hochschulen für Wirtschaft und Verwaltung (GoBS), ausgewählter Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien (VWA) sowie der Hessischen Berufsakademie (BA) (insg. ca. 26.000 Studierende) in Deutschland durch.

Da alle Studierenden an der FOM Hochschule sowie an GoBS, VWA und der BA gleichzeitig berufstätig sind, stehen sie vor der Herausforderung, Beruf und Studium unter einen Hut bringen zu müssen. Eine Aufgabe die nicht leicht ist, jedoch aufgrund der Motivation von der Studierenden gelöst wird.

### Ausgewählte Ergebnisse der Befragung:

#### Arbeitsumfang

Die Studierenden leisten im Durchschnitt wöchentlich vier Überstunden und verzichten durchschnittlich jährlich auf ca. 2 ½ Tage Urlaub. Urlaubszeiten dienen jedoch der Erholung und fördern die Arbeitsfähigkeit. Der Belastung durch Beruf und Studium, welches überwiegend in den Abendstunden und am Wochenende hohe Konzentration erfordert, steht daher eine fehlende Entlastung durch Urlaubsverzicht und Mehrarbeit gegenüber. Die Daten weisen insgesamt auf eine hohe Resilienz und/oder Motivation der berufsbegleitend Studierenden hin, verbunden mit großem Ehrgeiz und Engagement

#### Arbeitszeiten

Wenn man gleichzeitig studiert und berufstätig ist, dann bedarf es schon einer hohen Zeitkompetenz, um sowohl den beruflichen als, auch den Studienanforderungen nachkommen zu können. Die zeitliche Verteilung der zu erledigenden

Arbeiten wird zum entscheidenden Faktor, insbesondere im Zusammenhang mit der Thematik der Arbeitsverdichtung, des Termindrucks und möglicher entstehender Überlastsituationen. 50% der Befragten gelingt die zeitliche Verteilung des Arbeitsaufwandes durch ihre aktuelle Arbeitszeitregelung gut bis sehr gut. Besonders bewährt haben sich hier „flexible Arbeitszeiten ohne Kernzeiten“ und „Home-Office“. Dagegen beurteilen 57 Prozent derjenigen, die in festen Arbeitszeiten mit Anwesenheitspflicht tätig sind, die zeitliche Verteilung des Arbeitsaufwandes als eher oder sehr schlecht.

Flexible Arbeitszeiten stellen also insbesondere in Zeiten einer Vereinbarkeitsthematik, wie sie aus einem Studium neben dem Beruf entsteht, eine wichtige Voraussetzung dar, um entstehende zeitliche Stresssituationen abzufedern. ▶

### Zeitdruck und Zeitmanagement

Befragte, die von einer schlechten zeitlichen Verteilung berichten, arbeiten häufiger unter Zeitdruck auf Grund von Terminvorgaben und gehen verspätet in den Feierabend. Insbesondere der verspätete Feierabend, ein unter den Befragten insgesamt verbreitetes Problem, kann speziell in Zusammenhang mit einem berufsbegleitenden Studium eine Quelle für zusätzlichen Zeitdruck sein.

Insgesamt gehen die Befragten unabhängig vom Alter nach eigener Aussage sehr geordnet und planvoll an ihre Aufgaben heran. Hier zeigt sich möglicherweise ein Selektionseffekt der Stichprobe. Unter der Doppelbelastung von Studium und Beruf ist ein solches Zeitmanagement ein entscheidender Erfolgsfaktor. Sehr häufig genutzt werden dabei strukturierte Strategien mit kurzem Zeithorizont wie das Ordnen der Aufgaben nach Wichtigkeit und einer Planung zu Beginn der Arbeit. Eine längerfristige Detailplanung wird deutlich weniger genutzt.

In Überlastsituationen treten andere Zeitstrategien in den Vordergrund.

Die Variablen häufiger Zeitdruck auf Grund von Terminvorgaben, Verzicht auf Erholungspausen während der Arbeitszeit und verspäteter Beginn des Feierabends korrelieren signifikant mit dem Versuch, mehrere Dinge gleichzeitig zu erledigen. Dies entspricht dem Bild gehetzter Zeitsparer, die unter Zeitdruck eher unstrukturiert nach dem Motto „Augen zu und durch“ arbeiten.

### Gute Arbeitsbedingungen

Je besser die Befragten ihre Zeit einteilen und auch im Bedarfsfall flexibel reagieren können, desto zufriedener sind sie mit den Arbeitsbedingungen. Befragte mit höherer Arbeitszufriedenheit verfügen zudem meist über eine flexibel geregelte Arbeitszeit. Je weniger Zeitdruck, Pausen- und Urlaubsverzicht die Befragten angeben und je häufiger ein pünktlicher Feierabend möglich ist, desto eher sind die Befragten auch mit den Arbeitsbedingungen (sehr) zufrieden.

Zufriedene Befragte geben seltener an, bereits vor Arbeitsbeginn müde und/oder nach dem Ende der Arbeit nervös zu sein. Insgesamt ist das Gefühl, den

Arbeitsanforderungen bis zur Rente genügen zu können, deutlich mit der empfundenen Zufriedenheit mit den aktuellen Arbeitsbedingungen verknüpft. Lebensphasen, in denen Beruf und Studium zusammenfallen, erfordern einerseits geeignete Arbeitsverhältnisse im Unternehmen, wie innovative Arbeitszeiten, und andererseits ein hohes Maß an Zeitkompetenz von den Beschäftigten (Hollmann, Hellert, Schmidt 2005). Damit bieten flexible Arbeitszeitregelungen, die sowohl die betrieblichen als auch die privaten Interessen der Beschäftigten berücksichtigen, optimale Voraussetzungen für eine erfolgreiche Balance von Beruf, Studium und Erholung. Sie resultieren gleichzeitig in einer hohen Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten.

Die gesamte Befragung wurde in der iap Schriftenreihe Band 5 publiziert. <http://www.fom.de/iap.html#!tab=publikationen-4>

## Zeitbüro FOM und IOM Qualifizierung zum/zur Arbeitszeitmanager/in

**02** Im Mai 2014 startet die Qualifizierung des iom – Institut für Oekonomie & Management und des Zeitbüros FOM zum/zur Arbeitszeitmanager/in. Der fünfmonatige Lehrgang vermittelt den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Grundlagen, um sich ihren künftigen Aufgaben in der Gestaltung von Arbeitszeit gut vorbereitet stellen zu können. Die Qualifizierung wendet sich schwerpunktmäßig an erfahrene Personalverantwortliche, Betriebsratsmitglieder sowie Beraterinnen und Berater. Neben den Grundlagenmodulen Recht, Einführungsprozess neuer Arbeitszeitmodelle und Gestaltung von Schichtarbeit stehen zwei Wahlblöcke bereit: „Arbeitszeitgestaltung in Pflegeeinrichtungen und Krankenhäusern“ / „Fachkräfte binden – Ein Modell für jede Lebensphase“ sowie „Arbeitszeitkonten

in der betrieblichen Praxis“ / „Work & Recovery: Stress- und Zeitmanagement“. Die Weiterbildung besteht aus 5 Präsenzterminen an der FOM Essen und schließt mit der Erstellung einer Hausarbeit. Die Gebühren betragen 2.000 Euro. Die Förderung durch den Bildungsscheck (NRW) bzw. die Bildungsprämie sind gegebenenfalls möglich. Die Teilnehmeranzahl ist begrenzt. Weitere Infos unter: <http://www.fom-iom.de/thema/generalmanagement/arbeitszeitmanager-in.html> oder direkt im Zeitbüro FOM.

**zeitbuero**

Für Interessierte aus dem Personal- und Gesundheitswesen

**Qualifizierung zum/zur  
»Arbeitszeitmanager/in«**





Arbeitszeitgestaltung  
optimieren  
Gesundheit fördern



## „... Vater sein dagegen sehr“ – Väter in Teilzeit Text: Marion Langenhövel

**03** Die Vereinbarkeitsdebatte zum Thema Beruf und Familie wurde in den letzten Jahren tendenziell im Hinblick auf Frauen diskutiert. Seit der Elterngeld-Reform 2007 können frisch gebackene Eltern die vollen 14 Monate des Elterngeldes jedoch nur dann nutzen, wenn beide Partner mindestens zwei Monate der Elternzeit beanspruchen. Das Ziel dieser Reform war es, Männer und Frauen gleichberechtigt am Erwerbs- und Familienleben teilhaben zu lassen und Männern die Rolle eines aktiven Vaters näher zu bringen. So erleben Männer mit Kinderwunsch heute stärker denn je den Konkurrenzdruck zwischen Vater- und Ernährerrolle.

ist jedoch die durchschnittliche Dauer der Elternzeit abgesunken und besteht meist aus den staatlich unterstützten Partnermonaten. Männer, die über diese Zeit hinaus ihre Arbeitszeit reduzieren, sind selten.

### Väter in Teilzeit sind Rarität

Die Gründe für den „Raritätenstatus“ von Vätern in Teilzeit sind vielfältig. Neben beruflich-finanziellen Aspekten, finden sich weitere innerbetriebliche und gesellschaftliche Hürden: Im kollektiven Geschlechtsrollen-Verständnis sind die Aufgaben klassisch verteilt. Der Mann trägt durch sein tendenziell höheres Einkommen zur Familienfürsorge bei,

im Hinblick auf den Fachkräftemangel, da moderne Väter ihre Karriere mit Blick auf die eigenen Kinder planen.

### Vorteile für Unternehmen

Familienbewusste Personalpolitik und insbesondere flexible Arbeitszeiten können für ein Unternehmen entscheidende Vorteile mit sich bringen, wie eine repräsentative Umfrage des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik 2013 bestätigt. Auch ökonomische Wirkungsnachweise familienbewusster Personalpolitik haben die Anerkennung und Etablierung vorangetrieben. Die Ergebnisse der Väterstudie deuten darüber hinaus auf neu erworbene Schlüsselkompetenzen, Imageverbesserung, stärkere Identifikation mit dem Arbeitgeber, höhere Arbeitsmotivation, höhere Zufriedenheit am Arbeitsplatz und eine höhere Bindung an den Arbeitgeber hin.

### Bessere Vereinbarkeit in EU Nachbarländern

Ein Blick auf unsere europäischen Nachbarländer zeigt familienfreundliche Entwicklungschancen auf. Insbesondere in den Niederlanden befinden sich deutlich mehr Männer in Teilzeit, da die im Land verbreitete Teilzeitkultur sich, ebenso wie geschlechteregalitäre Einstellungen, positiv auf die Vaterrolle auswirken. Weitere Vorreiter sind in dieser Hinsicht Großbritannien und Schweden.

Um den demografischen und arbeitsmarktpolitischen Veränderungen sowie zunehmenden Familien- und Partnerschaftswünschen gerecht zu werden, bedarf es einiger Anstrengungen seitens der politischen Akteure, aber auch der gesellschaftspolitischen Anerkennung und Unterstützung durch und innerhalb der Unternehmen. ■



Laut Statistischem Bundesamt waren 2011 insgesamt 73% aller Eltern erwerbstätig. Entsprechend der klassischen Geschlechtsrollen, besteht jedoch ein deutliches Ungleichgewicht: Von den Vätern waren 93,8% vollzeitbeschäftigt, während 6,2% in Teilzeit tätig waren; bei den Müttern übten 34,1% eine Vollzeittätigkeit aus und 65,9% belegten eine Teilzeitstelle. So stehen Männer insbesondere vor ihrem 30. Lebensjahr und in den letzten zehn Jahren ihres Erwerbslebens in einem Teilzeit-Arbeitsverhältnis. Zudem arbeiten Männer mit Kindern in der Regel sogar mehr als jene ohne Kinder; erst ein drittes Kind macht sich mit 10% weniger Erwerbstätigkeit bemerkbar.

Studien belegen, dass die Anzahl von Vätern, welche die Partnermonate in Anspruch nehmen, nach der Reform hoch signifikant gestiegen ist. Gleichzeitig

die Frau kümmert sich aktiv – und auf Kosten ihres Erwerbslebens – um den Nachwuchs. Im beruflichen Umfeld und (Unternehmens-)Alltag fehlen insbesondere Vorbilder und Vereinbarkeitsmodelle, während Vorurteile von Kolleginnen und Kollegen sowie befürchtete Karriereeinbrüche eine zusätzliche Belastung darstellen.

Dem gegenüber stehen jedoch die Ergebnisse der 2012 durchgeführten Trendstudie „Moderne Väter“. Die zentralen Ergebnisse der Befragung von 3000 Männern bestehen darin, dass Vatersein „im Trend liegt“. Obwohl Männlichkeit neu definiert wird, fehlen Rollenvorbilder. Um Zeit mit ihren Kindern zu verbringen, verzichten sie auf ihre Freizeit. Der Wunsch nach Vereinbarkeitsmodellen ist somit sehr groß. Väterfreundlichkeit wird insofern ein wichtiger Wettbewerbsfaktor

## Fünf Fragen an... Hans-Georg Nelles: Väter und Karriere Interview: Gundula Grzesik



**04** Hans-Georg Nelles ist Sozialwissenschaftler und Erwachsenenbildner und selbst Vater von drei erwachsenen Kindern. Seit 1998 ist er beruflich mit dem Themenfeld „Verknüpfung von Beruf und Familie“ befasst, Schwerpunkte seines Engagements sind der Wiedereinstieg in den Beruf sowie väterbewusste Personalpolitik. Seit 2008 ist Nelles als Organisationsberater und Autor tätig ([www.vaeterblog.de](http://www.vaeterblog.de)).

**Herr Nelles, Väter arbeiten meistens in Vollzeit und leisten auch häufig Überstunden, wie Studien belegen. Wie groß ist das Interesse der Männer wirklich, Zeit mit ihren Kindern zu verbringen?**

Ja, das ist vielfach so und erscheint als Widerspruch. Fakt ist, dass Männer mit kleinen Kindern mehr Erwerbsstunden leisten als kinderlose Männer. Dazu leistet übrigens auch das Steuerrecht Vorschub. Die klassische Aufgabenteilung wird steuerlich belohnt. Für einen Single lohnen sich Überstunden vielfach nicht, im Gegenteil: 20 % weniger brutto bedeuten vielleicht nur 6 % weniger netto. Da lohnt es sich, auf 4 Tage zu gehen und das Mehr an Lebensqualität zu genießen. Auf der anderen Seite verbringen Väter aber heute mehr Zeit mit den Kindern und engagieren sich mehr in der Familie. Das geht häufig zu Lasten der Eigenzeit und der Zeit für die Partnerschaft. Männer

äußern also nicht nur Interesse sondern verbringen tatsächlich mehr Zeit mit ihren Kindern. Im Übrigen kommt es nicht nur auf die Menge der Zeit an, sondern vielmehr darauf, dass Väter für ihre Kinder präsent sind und mit ihrer Lebens- und Arbeitssituation zufrieden sind.

**Welche Angebote sollten die Unternehmen den Vätern machen? Ist Teilzeit eine Lösung?**

In den über 15 Jahren, die ich jetzt an dem Thema arbeite, habe ich die Erfahrung gemacht, dass es weniger oder gar nicht auf zusätzliche Angebote für Väter ankommt, sondern darauf, welche Haltung ein Unternehmen bzw. die Führungskräfte gegenüber Vätern einnimmt, die zum Beispiel nach einer Elternzeit oder für die Pflege der erkrankten Partnerin für einen Zeitraum die Arbeitszeit reduzieren möchten. Wird dies als normale Reaktion auf ein Lebensereignis angesehen und im besten Sinne akzeptiert oder als Entscheidung gegen die eigene berufliche Entwicklung und „Leistungsverweigerung“ interpretiert?

Wenn das Auf und Ab von Arbeitszeiten entlang der familiären Verpflichtungen in den verschiedenen Lebensphasen als normal anerkannt wird, kann das Angebot von Teilzeit, mal mit 40% und zu einem späteren Zeitpunkt vielleicht mit 80 %, eine Lösung sein. Wichtig ist aber, ebenso selbstverständlich wieder auf 100% erhöhen zu können.

**Ist es so schwierig, als Vater seine Familienzeit im Unternehmen einzufordern oder warum tun dies bislang so wenige Männer?**

Im Prinzip natürlich nicht. Es gibt eine klare gesetzliche Regelung für den Anspruch auf Elternzeit. Die Zahlen steigen im Übrigen kontinuierlich weiter an und liegen inzwischen im Bundesdurchschnitt bei 28,3 %, in manchen Bundesländern werden Werte von über 40 % erreicht. Wer darauf vor einigen Jahren gewettet hätte, hätte gute Quoten bekommen. In der betrieblichen Wirklichkeit werden die zwei Partnermonate als Vätermomente wahrgenommen. Schwierig aus Sicht der Väter sind zwei Umstände. Die Elternzeit wird in der Öffentlichkeit vielfach als Aus-

zeit betrachtet, und für die Zeit, in der ein Vater Elternzeit nimmt, wird in der Regel keine Vertretung eingestellt. Die Männer, die dies vorhaben, überlegen im Vorfeld genau, was sie ihren Kollegen zumuten können und wann eine Elternzeit am besten in die betrieblichen Abläufe passt. Da dies vielfach die Sommermonate sind, bringt ihnen dieses Entgegenkommen bringt den Vorwurf ein, sie würden sich einen verlängerten Urlaub „gönnen“. Väter, die länger in Elternzeit gehen wollen, und das sind immerhin knapp 30 %, müssen sich in ihren Betrieben rechtfertigen, warum sie mehr als die zwei „Vätermonate“ haben wollen. Dazu kommt dann nach der Rückkehr vielfach die Erwartung seitens der Vorgesetzten, dass sie das Thema ja jetzt „abgearbeitet“ sei und Mann sich wieder voll auf die Arbeit konzentrieren könne. Angebote wie die jetzt im Rahmen der Koalitionsverhandlungen diskutierte Familienzeit einer befristeten Reduzierung von Arbeitszeiten und der Anspruch auf die Rückkehr auf die volle Stunden Zahl würden es für Familien attraktiver machen, Familien- und Erwerbsarbeiten partnerschaftlicher aufzuteilen.

**Welchen Einfluss haben Kolleginnen und Kollegen sowie das private Umfeld auf die gelebte Vaterrolle?**

Neben den Erwartungen der Partnerin und des Unternehmens prägt auch das soziale Umfeld eine Vaters dessen Möglichkeiten, neue Wege zu gehen und andere Aufgabenteilungen vorzunehmen. Es geht um Ermutigung, Wertschätzung und gute Beispiele. Haben Kollegen oder Freunde schon einmal Elternzeit genommen und welche Erfahrungen haben sie gemacht bzw. kommunizieren sie? Wie reagieren Eltern oder Schwiegereltern, wenn sie erfahren, dass der (Schwieger-) Sohn eine Zeitlang beruflich kürzer treten und seiner Partnerin den beruflichen Wiedereinstieg oder einen Entwicklungssprung ermöglichen möchte? ▶

All diese Erwartungen, egal ob sie ausgesprochen werden oder in der Luft „schweben“, beeinflussen Entscheidungen und Aushandlungsprozesse. Ein Grundbedürfnis eines jeden Menschen ist es, dazu zu gehören. Wenn ich aus der Rolle falle, ist das häufig nicht mehr der Fall. Und Männer erwarten Zustimmung und Verständnis insbesondere von Ihresgleichen.

**Wenn Sie drei Wünsche frei hätten: Welche Bedingungen brauchen wir in Deutschland, damit Väter eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf erreichen können?**

Obwohl wir bald Weihnachten haben, bin ich da ganz bescheiden:

An erster Stelle wünsche ich mir, dass die Wahrnehmung von Fürsorgearbeiten von Männern, sei es als Väter im Umgang mit ihren kleinen Kindern, als Erzieher in Kitas oder Pfleger in den verschiedensten Einrichtungen als normal angesehen wird. An zweiter Stelle wünsche ich mir Wertschätzung für die Entscheidung von Männern, für Familie und Kinder auf berufliche Entwicklungsmöglichkeiten zu verzichten und als Drittes, dass all die Väter, die mehr Zeit für Familie und Kinder haben möchten, den Mut haben

oder finden, diesen Wunsch gemeinsam mit der Partnerin auch zu verwirklichen.

**Vielen Dank für dieses Interview. ■**

## VR-Bank Nordeifel eG: Mit Familienfreundlichkeit und positivem Menschenbild erfolgreich wirtschaften Text: Gundula Grzesik

**05** Als 1988 das erste Jobsharing-Modell bei der VR-Bank Nordeifel eG startete, war dies in der Bankbranche gerade zu revolutionär. Als gleich zwei Mütter, die beide erfahrene Mitarbeiterinnen der Bank waren, nicht mehr wussten, wie sie Beruf und Familie unter einen Hut bekommen sollten, da griff Vorstandschef Bernd Altgen selbst zum Telefon und „erfand“ das erste Jobsharing-Modell bei der VR-Bank Nordeifel eG. Frau Wolter und Frau Pickartz teilten sich eine Vollzeitstelle – jede kam zwei bzw. drei Tage Vollzeit in der einen Woche, und in der nächsten Woche wurde getauscht. Dabei lag die Verantwortung für die Einteilung der Arbeitstage ganz bei den Müttern. Mittlerweile sind die Kinder groß, und das Jobsharing-Modell wird von diesen beiden nicht mehr benötigt. „Bei uns geht es immer nach Bedarf“, berichtet Gisela Caspers, Vorstandsassistentin, „wir haben viele unterschiedliche Arbeitszeitmodelle in unserer Bank, das geht von 16 Stunden in der Woche bis zur Vollzeit“. Am Schalterdienst wird in Funktionszeit gearbeitet. Das bedeutet, dass die Service-Zeiten vom Vorstand vorgegeben werden, die persönlichen Arbeitszeiten bestimmen die Beschäftigten im Team selbst. Dies schafft einen großen Handlungsspielraum für die Angestellten und sorgt für eine hohe Motivation. Es hilft, Familienaufgaben besser zeitlich zu planen oder auch ehrenamtliche Aufgaben zu integrieren. Plus- und Minusstunden werden auf einem Jahresarbeitszeitkonto abgebildet, sie können jedoch auch ins



Familienstag bei der VR-Bank Nordeifel

Lebensarbeitszeitkonto, nach festgelegten Spielregeln, überführt werden. Die Aufschreibung der geleisteten Arbeitsstunden erfolgt auf Vertrauensbasis durch Selbstaufschreibung. So kann dann zwar kein „echtes Sabbatjahr“ angespart werden, jedoch zwei bis vier Monate können auf dem Lebensarbeitszeitkonto schon zusammenkommen. „Diese können für längere Urlaubsreisen genutzt werden, aber auch für unvorhergesehene Ereignisse wie einen Pflegefall“, so Gisela Caspers. Der Arbeitgeber gibt hier keinen Verwendungszweck vor.

Die Bank hat insgesamt 153 Beschäftigte, davon arbeiten 35 in Teilzeit, zwei davon sind Männer. Nicht nur die Generation Y fordert eine Teilhabe an Familie ein, einige Väter möchten auch bereits jetzt mehr Zeit mit der Familie verbringen. So haben zwei Berater jeweils einen Home-

Office-Platz in ihrem Haus. Kundinnen und Kunden können die Berater dort, nach vorheriger Terminabsprache aufsuchen die Mitarbeiter kommen aber auch direkt ins Haus zum Beratungsgespräch. Hier zeigt sich dann auch eine hohe Flexibilität, was die Servicezeiten angeht. Da ist der Berater des Vertrauens auch um 20 Uhr noch ansprechbar. So können flexible Arbeitszeiten und Familienengagement für Beschäftigte und Kunden zu einer win-win-Situation werden. Desweiteren verfügen 34 Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter der VR-Bank Nordeifel eG über zusätzliche Heimarbeitsplätze. Diese können dann je nach Bedarf in Anspruch genommen werden. Aber auch im Pflegefall ist die VR-Bank Nordeifel eG für ihre Beschäftigten ein vertrauensvoller Partner. ▶

Eine Mitarbeiterin aus dem Telefonteam wollte ihre Arbeit aufgeben, als ihre Mutter schwer erkrankte und gepflegt werden musste. Auch hier schritt ein Vorstandsmitglied, nämlich Wolfgang Merten, persönlich ein. Er machte seine Mitarbeiterin darauf aufmerksam, dass sie nicht zu kündigen brauche, sondern besser die sogenannte „Pflegezeit“ nutzen sollte. So setzte sie sechs Monate aus, um sich auf ihre familiäre Situation zu konzentrieren, war aber weiter über ihren Arbeitgeber versichert. Nach dem Tod der Mutter kehrte sie wieder zurück. Familienfreundlichkeit ist ein wichtiger Baustein in der Unternehmensphilosophie. Ein Grund dafür ist sicherlich auch, dass die Vorstandsmitglieder ebenfalls Familie haben und die Problematik der Vereinbarkeit dadurch aus eigener Anschauung noch besser nachvollziehen können.

Um diese hohe Flexibilität der Arbeitszeit aufrecht erhalten zu können, braucht die Bank jedoch auch viele gut qualifizierte

Beschäftigte. Nur so ist die gegenseitige Vertretung am Arbeitsplatz möglich. Weiterbildung ist eine Investition des Unternehmens in die Zukunft, die man sich in 2012 allein 223.000 Euro kosten ließ – und es hat sich gelohnt. Neben flexiblen Arbeitszeitangeboten und Familienfreundlichkeit steht auch das Gesundheitsmanagement weit oben auf der Prioritätenliste. Beschäftigte erhalten Angebote zu den Themen Entspannung, Ernährung, Bewegung, aber auch zur Resilienz. „In unserem Resilienz-Workshop können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen, ihre eigene Widerstandsfähigkeit in Beruf und Privatzeit zu stärken“, erklärt Gisela Caspers. Hiermit möchte die VR-Bank Nordeifel eG Stresserkrankungen vorbeugen, die in ganz Deutschland auf dem Vormarsch sind.

Alle Maßnahmen ergreift die Bank nicht nur, weil sie sich als Genossenschaftsbank einer gesellschaftlichen Verantwortung

bewusst ist; am Ende des Tages zählen auch hier die harten Fakten und Gewinne. Ein Schlüssel zum Erfolg der Bank sind aber genau diese Mitarbeitermotivation und die Zufriedenheit, die zu guten Leistungen führt. Zudem ist da noch die demografische Entwicklung. Die Region Nordeifel ist bereits jetzt vom Fachkräftemangel in vielen Branchen betroffen. „Die letzten beiden Neueinstellungen, die wir vorgenommen haben, sind maßgeblich wegen unserer Familienfreundlichkeit zustande gekommen“, weiß Gisela Caspers, „wir sind da auf dem richtigen Weg.“ ■



Gisela Caspers

## Literatur- und Veranstaltungstipps

### Literatur und Links:

ddn – Das Demographie Netzwerk (2013): **Der demographische Wandel – Zahlen, Daten und Fakten. Dortmund.** Download unter: [http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Netzwerke/ddn-demographie-fakten.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Netzwerke/ddn-demographie-fakten.pdf?__blob=publicationFile)

Hellert, U., Krol, B., Tegtmeier, P. (2013): **Innovative Arbeitszeitgestaltung und Zeitkompetenz bei einem Studium neben dem Beruf.** In U. Hellert (Hrsg.), iap Schriftenreihe, Band 5, MA Akademie Essen, Download unter: <http://www.fom.de/iap.html#!tab=publikationen-4>

Nöllenheidt, Ch., Brenscheidt, S. (2013): **Arbeitswelt im Wandel: Zahlen - Daten - Fakten. Ausgabe 2013**, 1. Auflage. Dortmund: 2013. Download unter: <http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A88.html>

Väter gGmbH (2012): **Trendstudie „Moderne Väter“**, Hamburg  
Download unter: <http://www.hessenstiftung.de/presse/pressemitteilung/trendstudie-moderne-vaeter.htm>

### 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,  
Marion Langenhövel, Hans-Georg Nelles,  
Dr. Patricia Tegtmeier

#### Fotos und Bildmaterial:

FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Prof. Dr. Ulrike Hellert,  
Hans-Georg Nelles, VR-Bank Nordeifel eG

## Literatur- und Veranstaltungstipps

### Termine 2014:

**10. Februar 2014**, DASA Arbeitswelt Ausstellung Dortmund, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Workshop:

„**Organisationale Resilienz - Nutzen für den Arbeitsschutz**“, Mehr unter: <http://www.baua.de/de/Aktuelles-und-Termine/Veranstaltungen/2014/02.10-Organisationale-Resilienz.html>

**11. März 2014**, FOM Hochschulstudienzentrum Bonn. Vortrag:

„**Berufserfahrung oder Intuition?**“ Prof. Dr. Thomas Holfort und Prof. Dr. Heiko Weckmüller. Die Teilnahme an der Veranstaltung ist kostenfrei. <http://www.fom.de/aktuell/veranstaltungen/2013/berufserfahrung-oder-intuition-neue-verhaltenswissenschaftliche-erkenntnisse-fuer-die-managementpraxis.html>

**19. März 2014**, FOM Hochschule Essen, iap – Institut für Arbeit & Personal der FOM. Tagesveranstaltung:

„**Zukunftsorientiertes Personalmanagement – Diversität im Fokus**“. Weitere Informationen zum Programm und zur Anmeldung ab Januar 2014 unter [www.pinowa.de](http://www.pinowa.de)

**7. Mai 2014**, IOM FOM und Zeitbüro FOM:

„**Qualifizierung zum/zur Arbeitszeitmanager/in**“, fünfmonatige Qualifizierung in fünf Modulen. Infos unter: <http://www.fom-iom.de/thema/general-management/arbeitszeitmanager-in.html>

### Tipps:

**Arbeitsschutz für Unterwegs.** Darf ich als Schwangere nachts zu Rufbereitschaft verpflichtet werden? Sind die räumlichen Bedingungen für meine Beschäftigten ausreichend? Ob Unternehmerin und Unternehmer, Führungskräfte, Betriebsratsmitglieder, Beschäftigte oder Privatpersonen: Bei KomNet kann jeder Fragen stellen. Das Wissensnetzwerk – KomNet des Landesinstituts für Arbeitsgestaltung NRW bietet einen Online-Beratungsservice rund um das Thema „Gesunde Arbeit“ an. Unter: [www.komnet.nrw.de](http://www.komnet.nrw.de), aber jetzt auch als App für Android Phones, iPhones und Windows Phones.

**Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung.** Arbeitgeber sind laut Arbeitsschutzgesetz verpflichtet, eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen. Dabei wird nicht nur untersucht, inwiefern Beschäftigte etwa durch Lärm, Gefahrstoffe oder körperlich schwere Arbeit belastet werden. Auch psychische Belastungen sind in der Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin beschreibt, wie dies in der praktischen Umsetzung aussieht. <http://www.baua.de/de/Presse/Pressemitteilungen/2013/11/pm072-13.html?nn=664262>

### Informationsplattform für Väter.

Das Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen bietet Vätern Informationen zu den Themen Beruf und Familie, Freizeit, Gesundheit, Geld etc. vaeter.nrw bietet Beispiele dafür, wie Väter die Vaterrolle ausfüllen und wie sie mit Partnerschaft und Elternschaft umgehen können. [www.vaeter.nrw.de](http://www.vaeter.nrw.de)