

tempora

Online

Ausgabe

02

2015

Journal für
moderne
Arbeitszeit

Inhalt

Editorial

01 | Neues aus dem Zeitbüro

02 | Elterngeldnutzung durch Väter:
Hintergründe, Rahmenbedingungen und Effekte

03 | Die Bedeutung der Projektgruppe für den Erfolg
eines Arbeitszeitprojektes im Unternehmen

04 | Fünf Fragen an... Dr. Anna Arlinghaus

05 | Diversität, flexible Arbeitszeiten und Vertrauen: Erfolgs-
garanten für die Albrecht Bühler Baum und Garten GmbH

06 | Literatur und Veranstaltungstipps

zeitbuero **FOM**

KOORDINATION, ORGANISATION & WISSENSTRANSFER
MODERNER ARBEITSZEITGESTALTUNG



Prof. Dr. Ulrike Hellert

Liebe Leserinnen und Leser,

vor kurzem berichtete ein Studierender, dass er in seiner Projektarbeit immer mal wieder Überstunden tolerieren muss. Er findet das nicht gut, aber es ließe sich halt nicht vermeiden.

Lange Arbeitszeiten sollten jedoch die Ausnahme sein und im gesetzlichen Rahmen entsprechend ausgeglichen werden. Denn eine aktuelle Metastudie der Universität London konnte ein erhöhtes Risiko (1.33) für das Auftreten von Schlaganfällen bei einer Wochenarbeitszeit ab 55 Stunden zeigen. Ist es wirklich tolerierbar wenn überlange Arbeitszeiten dazu führen, dass in erheblichem Maße das Schlaganfallrisiko steigt? Sollte hier nicht eher eine „Null-Toleranz“ Diskussion gestartet werden?

Der Studierende hat verstanden, was Toleranz bedeutet, ihn stören die Überstunden und er möchte sie gerne vermeiden. Toleranz ist gegenwärtig ein viel bemühter Begriff. Es sollte jedoch immer daran erinnert werden, dass Toleranz voraussetzt, dass etwas stört, sonst müsste es ja nicht ertragen oder erduldet werden. Damit wird auch deutlich, dass beispielsweise Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund ihrer ausländischen Herkunft, ihrer religiösen oder sexuellen Orientierung Respekt und fairen Umgang verdienen und nicht Toleranz, denn schließlich stören sie nicht, sondern bringen ihre Kompetenzen am Arbeitsmarkt ein.

Diesen Vorteil von Diversität haben einige Unternehmen bereits erkannt. Im Praxisbeispiel dieser Tempora-Ausgabe macht dies Albrecht Bühler deutlich. Wertschätzend seinen Beschäftigten gegenüber und mit hohem Engagement schreibt das Garten- und Landschaftsbau-Unternehmen Albrecht Bühler seit Jahren an seiner Erfolgsgeschichte. Rekrutierungsprobleme und Fachkräftemangel sind aufgrund der bewährten Unternehmensphilosophie ein Fremdwort für den Geschäftsführer in Süddeutschland. Die Arbeitswissenschaftlerin Dr. Anna Arlinghaus beleuchtet in dieser Tempora-Online-Ausgabe die

Thematik der „langen Arbeitszeiten“ aus wissenschaftlicher Sicht. Die Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen ist für Unternehmen immer wieder eine herausfordernde Aufgabe, da es sich in der Regel um einen umfassenden Changemanagement-Prozess handelt. Dr. Christiane Lindecke beschäftigt sich daher in ihrem Beitrag mit der speziellen Rolle und Aufgabe einer Projektgruppe im Rahmen des Einführungsprozesses. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist seit Jahren ein ungelöstes Problem. Spätestens seit der Einführung des Elterngeldes ist es auch ein Thema für Väter geworden. Das Wissenschaftsteam Stefan Reuyß und Svenja Pfahl hat sich mit der neuen Rolle der Väter und die damit verbundene Anforderung an Unternehmen in einer Studie auseinandergesetzt.

Unsere aktuelle Ausgabe zeigt erneut, dass die flexible Arbeitszeitgestaltung in all ihren verschiedenen Facetten eine Herausforderung für Unternehmen und Beschäftigte bleibt. Ich würde mich freuen, wenn Sie diese Herausforderung annehmen und beständig an Ihrem fairen Arbeitszeitmodell arbeiten.

Ihre Ulrike Hellert

Prof. Dr. Ulrike Hellert ist Botschafterin des Bundesverbandes Initiative 50Plus

Geistig und körperlich fit, aber trotzdem unattraktiv für den Arbeitsmarkt. So ergeht es vielen Menschen über 50. Der Bundesverband Initiative 50 Plus vertritt die Interessen dieser aus über 34 Millionen Menschen bestehenden Gruppe gegenüber Politik, Gesellschaft und Wirtschaft – und setzt dabei u.a. auf namhafte Botschafter wie Birgit Schrowange und Jörg Wontorra. Auch die Direktorin iap Institut für Arbeit & Personal sowie Leiterin des Zeitbüro FOM Prof. Dr. Ulrike Hellert ist jetzt unter den Botschaftern des Bundesverbandes zu finden.

Bundesverband Initiative 50Plus

„Im Verbundprojekt Pinowa * hat das iap gerade ein Konzept für ein lebensphasengerechtes Personalmanagement entwickelt – genauer: Instrumente für eine diversitätsförderliche Rekrutierung in kleinen und mittleren Unternehmen. Das passt natürlich wunderbar zu einem Engagement im Bundesverband“, so Prof. Dr. Hellert. „Gemeinsam mit den anderen Botschafterinnen und Botschaftern möchte ich auf die Potenziale und Interessen der Generation 50plus aufmerksam machen und Gestaltungsmaßnahmen aufzeigen, die für alle im Unternehmen – insbesondere im Kontext des demografischen Wandels – von Vorteil sind. ■

* Pinowa: <https://www.fom.de/forschung/institute/iap/forschungsprojekte.html#!acc=pinowa-arbeitslebensphasensensibles-personalmanagement-als-innovationstreiber-im-demografischen-wandel>

Neue Arbeitszeitbroschüre für Betriebe im Garten und Landschaftsbau in Kooperation mit dem Zeitbüro FOM

Der Bundesverband Garten- und Landschaftsbau hat für seine Betriebe eine Broschüre zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf herausgegeben. In Kooperation mit dem Zeitbüro FOM entstand eine informative Broschüre. „Auf 27 Seiten finden interessierte Unternehmen einen Rundumschlag“, so Gundula Grzesik. „Angefangen bei den gesetzlichen Grundlagen über Praxisbeispiele zu Gleit- und Funktionszeiten, Teilzeit, Jobsharing, Home-Office und Arbeitszeitkonto bis zu Literaturhinweisen.“

Ein weiterer Schwerpunkt sind familienfreundliche Maßnahmen – mit Blick sowohl auf die Kinderbetreuung als auch auf die Pflege von Angehörigen.

„Wir verfolgen mit der Broschüre zwei Ziele“, erklärt Egon Schnoor, BGL-Tarifausschussvorsitzender. „Zum einen wollen wir deutlich machen, dass und wie flexible Arbeitszeitmodelle schon jetzt in den Betrieben des Garten-, Landschafts- und Sportplatzbaus umgesetzt werden. Zum anderen wollen wir all jenen Unternehmen, die sich bislang noch nicht mit der Thematik befasst haben, eine Handlungshilfe geben, um ein eigenes maßgeschneidertes Arbeitszeitmodell zu entwickeln.“ Schließlich werde es mit Blick auf die Fachkräftesicherung und -gewinnung immer wichtiger, gute Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu bieten. ■

Die Broschüre bestellen:

Die Broschüre kann kostenlos bei der BGL-Geschäftsstelle unter der Telefonnummer 0224 77 07-16 bestellt werden.



Flexible
Arbeitszeiten
Vereinbarkeit Familie
und Beruf im GaLaBau



Mit dem Elterngeld und der damit verbundenen finanziell unterstützten Auszeit vom Beruf verbindet sich die Erwartung der Politik, dass Vater und Mutter familiäre Sorgearbeit stärker als zuvor in gemeinsamer Verantwortung wahrnehmen und Mütter ihre Erwerbstätigkeit kürzer als bisher nach einer Geburt unterbrechen. Inwieweit das funktioniert hat und welche Hindernisse es noch gibt, haben Svenja Pfahl und Stefan Reyß vom Berliner Forschungsinstitut SowiTra untersucht.



Stefan Reyß



Svenja Pfahl

Vielfältige Nutzungsmuster

Im Unterschied zu der medialen Fokussierung auf Elterngeldväter mit maximal zwei Elterngeldmonaten (EGM) zeigt sich in der Praxis eine sehr viel größere Vielfalt in den Nutzungsmustern von Vätern und Paaren. Insgesamt betrifft die Vielfalt sowohl die Dauer der in Anspruch genommenen EGM, als auch deren Lage und Verteilung sowie ihre Kombination mit Teilzeit, Urlaub und Überstundenausgleich. Hinzu kommen unterschiedliche Nutzungsvarianten im Lebensverlauf bei Eltern mit mehreren Kindern.

Einflussfaktoren

Wovon hängt es ab, ob und wie viele Elterngeldmonate ein Vater in Anspruch nimmt? Ausgangspunkt für die Entscheidung von Vätern zur Nutzung von EGM sind zunächst einmal die bestehenden Rahmenbedingungen in den Betrieben und in den Familien. Ob und in welcher Form Väter die EGM in Anspruch nehmen, entscheiden sie vor allem gemeinsam mit ihrer Partnerin. Für die Gestaltung der EGM auf betrieblicher Ebene bedeutet dies, dass neben der Lebens- und Arbeitssituation des Vaters in gleichem Maße die der Partnerin berücksichtigt werden muss.

Folgende arbeitsweltliche Faktoren beeinflussen die Nutzung von Elterngeldmonaten durch Väter:

- Arbeitsplatzsicherheit/Gefühl von beruflicher Sicherheit
- Betriebliche Umstrukturierungen
- Arbeitsorganisation und Vertretungspraxis
- Einfluss der Vorgesetzten
- Ermöglichung von Teilzeitarbeit
- Alternativen zu den Elterngeldmonaten
- Betriebskultur
- Berufliche Situation der Väter
- Neuer Arbeitsplatz/Stellenwechsel
- Karriereambitionen sowie Karriereoptionen

Nachhaltige Effekte

Die Elterngeldmonate erweisen sich als eine besondere Phase in der Entwicklung der Vater-Kind-Beziehung. Wie intensiv diese Beziehung wird und wie stark sich der Vater an Hausarbeit und Kinderbetreuung beteiligt, hängt auch damit zusammen, wie viele EGM der Vater nimmt. Je mehr EGM der Vater nutzt, umso stärker und langfristiger die Effekte. Noch entscheidender ist, ob der Vater in dieser Zeit zumindest teilweise auch allein mit dem Kind zu Hause ist und damit die Hauptverantwortung für das Kind übernimmt.

Das verstärkte Engagement des Vaters in der Familie unterstützt zudem das berufliche Fortkommen der Partnerinnen. So kehren Partnerinnen von Vätern, die länger in EGM waren, früher wieder in den Beruf zurück und weisen anschließend auch längere Arbeitszeiten auf. Auch über die EGM hinaus nutzen die Väter nachhaltig familienorientierte betriebliche Angebote und die Möglichkeiten der Arbeitszeitverkürzung. Dabei gilt: Wer länger in Elterngeldzeit war, nutzt die flexiblen Möglichkeiten hinterher meist intensiver.

Viele Väter kommen während der EGM erstmals mit Teilzeit in Kontakt: rund ein Viertel von ihnen kombiniert diese Monate mit gleichzeitiger Teilzeitarbeit. Darüber hinaus arbeitet ein Fünftel der Elterngeldväter auch längerfristig nach den EGM mit einer kürzeren Arbeitszeit als vor der Geburt des Kindes.

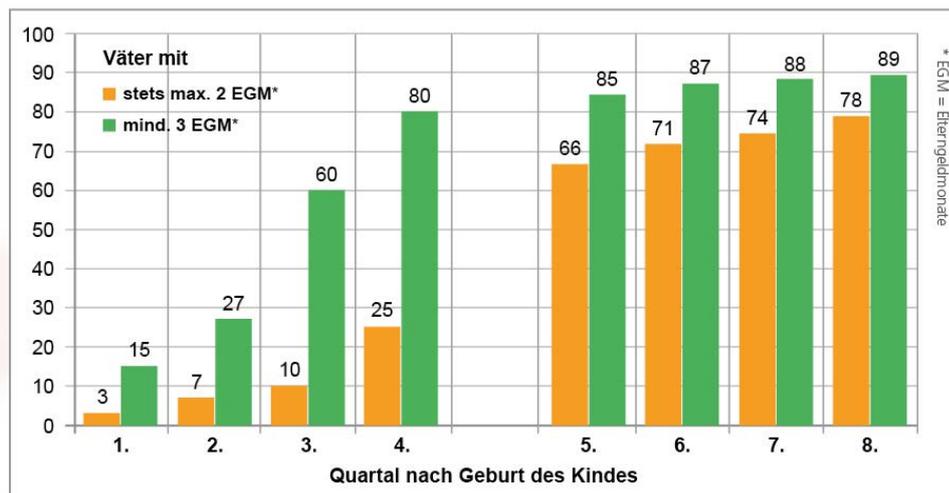
Darüber hinaus verbessert eine Inanspruchnahme der EGM durch den Vater die Qualität der Partnerschaft. Bei Vätern mit kürzerer EGM-Dauer geschieht dies vor allem durch die Unterstützung und Entlastung, die damit für die Partnerinnen einhergeht und die zusätzliche gemeinsam verbrachte Familienzeit. Bei Vätern mit längerer EGM-Nutzung lässt sich der Qualitätsgewinn im Paar stärker auf eine Umverteilung von Care-Aufgaben hin zum Vater zurückführen sowie auf die Unterstützung des beruflichen Fortkommens der Partnerin durch den Vater.

Von negativen Folgen der Elterngeldmonate für die eigene Arbeitssituation berichten erfreulicherweise eher wenige Elterngeldväter (11 %). Meist sind diese Auswirkungen zudem temporär, also eher eine „Karriere-Auszeit“ als ein „Karriereende“. Ein Indiz, dass sich auch die Unternehmen langsam auf die neuen Väter einstellen. Zur Recht, denn zum einen kehren die Frauen deutlich früher wieder in ihren Beruf zurück als dies vor 2007 der Fall war. Zum anderen steigert eine väterorientierte Personalpolitik die Arbeitgeberattraktivität und erhöht die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. ■

Literatur zu diesem Thema:

Die vollständigen Ergebnisse der von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierten Studie finden sich unter: http://www.boeckler.de/pdf_fofIS-2012-572-3-5.pdf

Beruflicher Wiedereinstieg von Partnerinnen in den ersten zwei Jahren nach der Geburt, in Abhängigkeit von der Elterngelddauer des Vaters (Anteile in Prozent)



Quelle: SowiTra-Elterngeld-Studie; Online-Befragung Elterngeldväter 2013 (n=620)

Arbeitszeitprojekte sind Veränderungsprojekte, die dazu führen, dass Menschen Gewohnheiten und Bekanntes aufgeben. Selbst wenn im Vorfeld Unzufriedenheit mit dem Bestehenden geäußert wurde, zeigt sich im Verlauf eines Projektes die Tendenz, lieber am Bekannten festzuhalten als etwas Neues zu wagen.

Eine der wichtigsten Regeln erfolgreichen Change Managements ist es daher, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Hierfür bietet es sich an, eine Projektgruppe zu etablieren, in der die Betroffenen nicht nur informiert werden, sondern ihre unterschiedlichen Interessen und Wünsche, aber auch ihre Befürchtungen und Widerstände einbringen können. Aufgaben dieser Arbeitsgruppe sind es Beteiligung sicherzustellen, Widerstand zu minimieren sowie Multiplikatoren für Veränderungen zu finden. Um diese Ziele zu erreichen, gilt es, die Mitglieder klug auszuwählen und die Kontinuität und Verbindlichkeit der gemeinsamen Arbeit sicherzustellen.

Schritt 1: Auswahl der Projektgruppe

Eine wegweisende Entscheidung über Erfolg oder Misserfolg der Projektgruppe und damit des gesamten Arbeitszeitprojektes trifft man bereits durch das Verfahren der Auswahl der Projektgruppenmitglieder. Hier gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten, die unterschiedliche Chancen und Risiken bieten. Variante 1 ist die Auswahl durch Arbeitgeberseite oder Betriebsrat / Arbeitnehmervertretung, wobei eine paritätische Besetzung denkbar ist oder eine einseitige Auswahl durch eine Betriebspartei. Der Charme dieses Verfahrens liegt darin, dass man die Teilnahme steuern kann und so nur Mitglieder in die Projektgruppe aufnimmt, von denen man sich konstruktive Beiträge erhofft. Das Hauptrisiko besteht in der geringeren Glaubwürdigkeit des so ausgewählten Teilnehmerkreises. Egal, wie das Ergebnis der Projektarbeit aussieht, es wird immer mit einem „Geschmäckle“ verbunden



sein: „Das Ergebnis war zu erwarten, weil der Betriebsrat / die Geschäftsführung ihre Leute in die Arbeitsgruppe gesetzt haben.“

Um dem Vorwurf zu entgehen, empfiehlt sich Variante 2: Die Projektgruppenmitglieder melden sich selbst. In einer Belegschaftsversammlung informiert man über Ziele und (grobe) Zeitplanung des Projektes. Weiterhin werden die Aufgaben der Projektgruppe vorgestellt. Im Anschluss entscheiden die Beschäftigten, ob sie Interesse an einer Mitarbeit haben.

Einer der wichtigsten positiven Effekte dieser Auswahlvariante ist deren höhere Akzeptanz, was vor dem Hintergrund des Widerstands gegenüber Veränderungen nicht zu gering zu bewerten ist. Eines der zentralen Risiken ist die geringere Steuerung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Nicht immer melden sich die für eine Projektgruppe, die auch für diese Aufgabe geeignet sind. Hier ist Fingerspitzengefühl bei der Auswahl sowie seitens der Beraterinnen und Berater eine enge Vernetzung mit der Ansprechperson im Betrieb notwendig.

Bei Arbeitszeitprojekten sollte man berücksichtigen, dass Änderungen der Arbeitszeit sich stark auf die Balance von Arbeit und Leben auswirken können. Daher ist es angeraten, bei der Zusammensetzung der Projektgruppe unterschiedliche Lebensmodelle und Arbeitszeitinteressen zu berücksichtigen. Alleinerziehende Frauen haben andere Arbeitszeitbedarfe als Single-Männer Anfang 20. Kriterien, die zugrunde gelegt werden sollten, sind beispielsweise Familienstand und Alter.

Ein wenig ist die Auswahl der Projektgruppenmitglieder die Quadratur des Kreises: es sollten möglichst heterogene Interessen und Wünsche vertreten, alle Hierarchieebenen einbezogen sowie gleichzeitig nicht zu viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer ausgewählt werden, damit die Gruppe arbeitsfähig ist und bleibt. Eine Projektgruppe mit mehr als 12 Personen ist selten effektiv.

Schritt 2: Ernsthaftigkeit der Arbeit

Mit der Auswahl der Projektgruppe ist ein wichtiger Schritt getan. Nun wird es ernst. Nicht zu vernachlässigen ist, dass Projektarbeit nicht umsonst das Wort „Arbeit“ enthält. Allen Beteiligten in der Projektgruppe, aber auch deren Führungskräften muss klar sein, dass Projektarbeit Zeit und Ressourcen bindet. Projektgruppenmitglieder, die ihre Aufgaben in der Projektgruppe wahrnehmen, ohne dafür eine Teil-Freistellung zu erhalten, geraten schnell an ihre Grenzen. Daher sollten der Gruppe hinreichend Ressourcen personeller Art, aber auch an Ausstattung und Räumen zur Verfügung gestellt werden.

Neben den Ressourcen hat es sich als notwendig erwiesen, klare Regelungen und Strukturen hinsichtlich der Verbindlichkeit der gemeinsamen Arbeit festzulegen. Nichts ist ineffektiver und frustrierender als Meetings, bei denen die Teilnehmenden von Termin zu Termin wechseln und Diskussionen jedes Mal wieder von vorne beginnen. Daher empfiehlt es sich, gemeinsam Regelungen zu Verbindlichkeit und Vertretung zu vereinbaren. Projektgruppenteilnehmer, die verhindert sind, informieren ihre Vertretung über den Stand der Dinge und sorgen dafür, dass er oder sie sich kompetent an den Diskussionen beteiligen kann.

Zur Person:

Dr. Christiane Lindecke, Sozialwissenschaftlerin und zertifizierte Arbeitszeitberaterin, ist seit fünfzehn Jahren mit ihrem Unternehmen „Arbeitszeitberatung Dr. Lindecke“ selbstständig tätig. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Beratungs- und Forschungsprojekte in den Themenfeldern Personal und Arbeitszeit.
www.azb-lindecke.de



Dr. Anna Arlinghaus ist freie Mitarbeiterin des gemeinnützigen Vereins GAWO e.V. und arbeitet freiberuflich als Beraterin. Darüber hinaus ist sie Vorstandsmitglied der internationalen Working Time Society und der deutschsprachigen Arbeitszeitgesellschaft. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind die Untersuchung von Auswirkungen der Arbeitszeitgestaltung auf die Sicherheit, Gesundheit und soziale Teilhabe der Beschäftigten sowie die Umsetzung dieser Erkenntnisse in die Praxis.



Dr. Anna Arlinghaus

Frau Dr. Arlinghaus, seit vielen Jahren beschäftigen Sie sich wissenschaftlich mit der Arbeitszeitthematik. Gibt dieses Thema denn so viel Forschungsfragen her?

Die Arbeitszeit hat einen direkten Einfluss darauf, wie sich die Arbeit auf den Menschen auswirkt, und wie viel freie Zeit wann für Schlaf, Erholung und Freizeitaktivitäten zur Verfügung steht. Dadurch ergeben sich diverse Felder für die Forschung von der Sicherheit über Gesundheit zur sozialen Teilhabe, immer auch verknüpft mit Fragen der Belastung und Beanspruchung. Es sind noch viele Aspekte unzureichend untersucht, wie etwa die Auswirkung verschiedener Arbeits- und Ruhemuster auf den Menschen, die Folgen ständiger Erreichbarkeit oder Fragen der Gestaltung von Arbeitszeiten im Lebensverlauf, um nur einige zu nennen.

Es gibt zurzeit Diskussionen zur Verlängerung der täglichen Arbeitszeit auf mehr als acht Stunden. Gibt es eine wissenschaftliche Erklärung dafür, dass im Arbeitszeitgesetz eine Höchststundenzeit von acht, bzw. zehn Stunden (bei entsprechendem Ausgleich), festgesetzt wurden?

Die wissenschaftliche Grundlage für diese Obergrenze liegt vor allem darin begründet, dass das Unfallrisiko bei der Arbeit nach etwa acht Stunden überproportional ansteigt. Nach zwölf Arbeitsstunden ist das Risiko bereits rund doppelt so hoch wie nach acht Stunden, so dass lange Arbeitszeiten allein aus sicherheitstechnischer Perspektive kritisch einzustufen sind. Zudem bleibt bei langen Arbeitstagen nur unzureichend Zeit zur Erholung und für Schlaf, so dass mit einer Kumulation der arbeitsbedingten Erschöpfung zu rechnen ist. Natürlich hängt die Auswirkung der Arbeitszeit immer mit der konkreten Tätigkeit zusammen, so dass hoch belastende Tätigkeiten in Verbindung mit langen Arbeitszeiten stärkere Risiken bergen als gering belastende Tätigkeiten.

Wie wirkt sich eine überlange Arbeitszeit auf die Gesundheit der Beschäftigten aus?

Lange Arbeitszeiten verringern die Zeit für Schlaf und Erholung aber auch für Freizeitaktivitäten, denn es geht hier um ein Nullsummenspiel von Arbeit, Schlaf und Freizeit. Darüber hinaus wirken arbeitsbedingte Belastungen bei längerer Einwirkdauer überproportional beanspruchend. Dies kann dann über längere Zeit hinweg zu gesundheitlichen und auch sozialen Problemen führen, wie in verschiedenen Studien gezeigt wurde. Dabei reichen die gesundheitlichen Beschwerden von psychischen Befindensstörungen über Magen-Darm-Probleme bis hin zu Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Wenn weitere belastende Arbeits(zeit)merkmale hinzu kommen, wie etwa unregelmäßige Dienste, Nachtarbeit oder eine hohe körperliche Belastung, besteht ein hohes Risiko für eine Kumulation der Beeinträchtigungen. Da jedoch die Folgen der Arbeitszeitgestaltung in der Regel erst langfristig auftreten, etwa nach 15 bis 20 Jahren, werden diese Risikofaktoren oft unterschätzt, auch von den Betroffenen selbst. Zur Abschätzung der Risiken sind daher Analysen der tatsächlichen Arbeitszeiten in Zusammenhang mit der Tätigkeit und Belastung sehr sinnvoll.

Gibt es auch Untersuchungen, die etwas zum Verhältnis Leistungsfähigkeit und Fehlerquoten im Verhältnis zur Arbeitszeit aussagen?

Grundsätzlich ist das Risiko für Fehlhandlungen und Unfälle bei langen Arbeitszeiten erhöht. Die Gestaltung von Pausen und Ruhezeiten ist dabei überaus wichtig, um präventiv einer erhöhten Beanspruchung entgegenzuwirken, so dass die Leistungsfähigkeit über den gesamten Tag, die Woche oder auch längere Zeiträume hinweg erhalten bleiben kann. Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht sind dabei ausreichende, regelmäßige Pausen günstiger als längere Blöcke von Arbeit und arbeitsfreier Zeit. In der Praxis wird oft nicht bedacht, dass bei kürzeren Arbeitszeiten und häufigeren Pausen die vermeintlich verloren gegangene Zeit durch eine höhere Produktivität, bessere Gesundheit und Zufriedenheit der Beschäftigten ausgeglichen werden kann.

Welche Möglichkeiten zur flexiblen und effizienten Arbeitsgestaltung sehen Sie, welche im bestehenden gesetzlichen Rahmen umgesetzt werden können?

Das Arbeitszeitgesetz gibt einiges an Flexibilität her: So können bspw. tägliche Arbeitszeiten auf bis zu 10 Stunden verlängert werden, wenn ein Ausgleich stattfindet. Auch 12 Stunden-Schichten sind möglich, z.B. mit Sondergenehmigung oder bei Bereitschaftsanteilen. Mit Hilfe von Arbeitszeitkonten sind viele Spielräume auf Wochen-, Monats- oder Jahresebene gegeben, die es ermöglichen, auf Schwankungen im Bedarf einzugehen. Man sollte dabei jedoch im Blick behalten, dass vor allem eine zu große fremdbestimmte Flexibilität (z.B. Arbeit auf Abruf, kurzfristige oder sehr unregelmäßige Einsätze) negative Auswirkungen auf die Sicherheit, Gesundheit und soziale Teilhabe haben kann. Der Mensch unterliegt nach wie vor biologischen und sozialen Rhythmen, und eine Störung dieser Rhythmen durch zu unregelmäßige Arbeits-, Schlaf- und freie Zeiten ist nachweislich beeinträchtigend. Daher sollte die Flexibilität von Arbeitszeiten in Grenzen gehalten werden, um keine zu große Desynchronisation der Rhythmen zu verursachen.

Bereits vor der Arbeitszeitgestaltung ist die Arbeitsorganisation ein wichtiger Punkt. So kann etwa überlegt werden, ob Tätigkeiten in andere Zeiten verlagert werden können (etwa von der Nacht- in die Tagschicht). Dadurch können bereits vor der Arbeitszeitgestaltung günstigere Bedingungen für resultierende Schicht- und Dienstpläne geschaffen werden. ■

Vielen Dank, Frau Dr. Arlinghaus.



Albrecht Bühler |
Geschäftsführer der
Albrecht Bühler Baum
und Garten GmbH

„Flexibilität ist meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr wichtig“, so Albrecht Bühler, Geschäftsführer der Albrecht Bühler Baum und Garten GmbH, „das kann man nicht mit Geld ausgleichen. Hier arbeiten Menschen, weil Sie neben dem Gelderwerb Sinn in ihrer Arbeit sehen und weil diese Teil ihres Lebens ist. Daher ist die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ein hohes Gut für meine Beschäftigten.“

Vielfalt im Team

Seit 1995 führt der Fachagrarwirt und Diplom-Sozialpädagoge seinen Betrieb Baum und Garten in Nürtingen. Zentrale Arbeitsbereiche des erfolgreichen Gartenbaubetriebes sind die Gartenpflege und -gestaltung sowie die Baumpflege. Mit fünf Beschäftigten fing er damals an und nun arbeiten 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bühlers Unternehmen, davon 30% Frauen. Ein erstaunlich hoher Frauenanteil für die Branche, die eigentlich stark männerdominiert ist. „Frauen haben Interesse an diesem Beruf“, erzählt Albrecht Bühler, „sie wollen nicht nur im Büro arbeiten, sondern auch draußen gestalten. Bei uns läuft dieses Modell einer gemischten Belegschaft sehr gut“. Überhaupt ist das Team in Nürtingen sehr divers aufgestellt. Männer und Frauen sind hier genauso selbstverständlich wie Jung und Alt, hohe und niedrige Bildungsabschlüsse und verschiedene Nationalitäten. Geschäftsführer Bühler ist vom Diversitätsansatz überzeugt. „Vielfalt bringt das beste Ergebnis“.

Nachwuchsförderung als Grundlage

Insbesondere der Ausbildung junger Menschen hat sich Albrecht Bühler verschrieben. Die vielfältigen Angeboten wie, duales Studium, Teilnahme an Leistungswettbe-

werben oder der Azubi-Auslandsaufenthalt sorgen für eine große Zufriedenheit bei den Auszubildenden und einen hohen Leistungsstand. Über Nachwuchsmangel kann die Albrecht Bühler Baum und Garten GmbH nicht klagen. Die Zahl der eingehenden Bewerbungen liegt bei rund 50 pro Ausbildungsjahr.

Ohne flexible Arbeitszeiten geht es nicht

Um die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatzeit seiner Beschäftigten zu verbessern, setzt Albrecht Bühler auf flexible Arbeitszeiten. Der Rahmentarifvertrag des Garten- und Landschaftsbaus unterstützt die Nutzung von flexibler Arbeitszeit durch ein insolvenzgeschütztes Arbeitszeitkonto. Grundsätzlich muss zwischen den Arbeitsbereichen Büro und Außenbereich zwar unterschieden werden, aber flexible Lösungen gibt es überall. Im Büro gelten Funktionszeiten. Da bedeutet, dass die Beschäftigten sich ihre Arbeitszeit entsprechend der Öffnungs- und Ansprechzeiten im Unternehmen selbst einteilen und organisieren. „Ich bin der Vertrauentyp“, sagt Albrecht Bühler. „Ich kontrolliere nicht wie viele Stunden meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tatsächlich arbeiten, für mich ist es Teil unserer Unternehmenskultur einander zu vertrauen. Diese Einstellung hat sich bewährt. Meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben hohe eigene Ansprüche an ihre Arbeit und brauchen dafür auch ein hohes Maß an persönlicher Selbstbestimmung.“ Im Außenbereich liegt die Betriebszeit zwischen 7.00 Uhr – 17.30 Uhr. Die Arbeitszeitmodelle, in denen gearbeitet wird sind sehr unterschiedlich. Von der klassischen Vollzeitstelle mit festen Arbeitszeiten bis zur Teilzeitstelle und dem Jobsharing finden sich viele Modelle.

Familienfreundliche Modelle

Ein Ehepaar teilt sich aufgrund von Familienaufgaben eine 150%-Stelle. „Ich habe schon früh gesagt, dass



ich die Beiden auf jeden Fall unterstütze, wenn sie einmal eine Familie gründen wollen“, erinnert sich Albrecht Bühler, „mir war klar, dass ich diese beiden Hochqualifizierten ansonsten verlieren könnte.“ Ein anderer Mitarbeiter arbeitet als Baumpfleger und ist dreifacher Vater. Er arbeitet in einer 4-Tage-Woche, da nur so die Kinderbetreuung gewährleistet ist. „Die Lebensphasen der Menschen sind sehr unterschiedlich. Im Moment ist die Familienphase bei dem Mitarbeiter vorrangig, da ist es doch logisch, dass ich hier so gut wie möglich unterstütze.“

Lebensqualität ist wichtig

Ein anderer Mitarbeiter ist begeisterter Radsportler und zieht es vor im Sommer lange Touren zu unternehmen. Dafür arbeitet er mehr im Winter. Das Arbeitszeitkonto zeigt immer an, ob sich die Beschäftigten im Plus oder Minusbereich bei ihren geleisteten Arbeitsstunden befinden und ermöglicht dadurch eine übersichtliche Handhabe. Albrecht Bühler selbst arbeitet übrigens ebenfalls Teilzeit in seinem Gartenbau-Betrieb, mit einer 60 Prozent-Stelle. Die restlichen 40 Prozent benötigt er für seine Beratungstätigkeit. Damit beweist Albrecht Bühler auch, dass Führung in Teilzeit erfolgreich sein kann. ■



Literatur und Links

BIBB/BAuA-Faktenblatt 15: **Brennpunkt Nacharbeit** – Häufige Arbeitsbelastungen immer noch aktuell. Befragung zum Thema Schichtarbeit – Nachtschichten belasten auch die Psyche. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2015. <http://www.baua.de/de/Publikationen/Faktenblaetter/BIBB-BAuA-15.html>

Kivimäki, M. et al.: **Long working hours and risk of coronary heart disease and stroke: a systematic review and meta-analysis of published and unpublished data for 603 838 individuals.** In: The Lancet, 2015.

Kunz, D.: **Circadiane Wirksamkeit Aml-basierter Beleuchtungssysteme: Wirkungsfragen circadianer Desynchronisation.** 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2015. <http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/F2302.html>

LIA.NRW- Fakten: **Arbeitsbelastungen bei Berufseinsteigern: Gesundheitsbewusstsein rechtzeitig fördern.** Düsseldorf 2015. http://www.lia.nrw.de/media/pdf/service/Publikationen/lia_fakten/LIA_fakten_Berufseinsteiger_Juli2015.pdf

Termine

4. November 2015, ab 11 Uhr in Berlin
Arbeitgeberforum zur Zukunft der Arbeit – Selbstbestimmtes Arbeiten in flexiblen Systemen. Veranstalter BDA. Wissenschaftler und betriebliche Praktiker diskutieren die Folgen der Flexibilisierung, Globalisierung und Digitalisierung der Arbeitswelt und zeigen ihre eigenen Herangehensweisen und Lösungen auf. Die Themen Mobilarbeit, Erreichbarkeit und Kommunikationsmanagement stehen dabei besonders im Vordergrund.

Mehr Infos unter: http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/id/de_1-arbeitgeberforum-zur-zukunft-der-arbeit

5. November 2015, 18:00 Uhr in Bonn
FOM Hochschulzentrum Bonn, Joseph-Schumpeter-Allee 23-25, 53227 Bonn.

Absichten – Ziele – Ideale: Der Weg zur erfolgreichen Veränderung. Wie lassen sich Veränderungen erfolgreich umsetzen? Diese Frage steht im Zentrum des Vortrags von Barbara Hermann. Dabei erläutert die Privatdozentin und Supervisorin den Weg von Absichten über Ziele bis zu Idealen.

Mehr Infos und Anmeldung unter: <https://www.fom.de/sv/veranstaltung-absichten-ziele-ideale-der-weg-zur-erfolgreichen-veraenderung.html>

19. November 2015, 12:30 - 18:30 Uhr in Essen
RUHRTURM, Huttropstraße 60, 45138 Essen. Beim

20. IHK-Managementforum geht es um die Frage, wie sich der Wert von Unternehmen durch systematisches Innovationsmanagement steigern lässt. Zu den Referenten zählen sowohl Wissenschaftler der FOM als auch Experten aus der Praxis. <https://www.fom.de/sv/veranstaltung-20-ihk-managementforum.html>

25. November 2015, 17:00 Uhr in Münster
Factory Hotel Münster, An der Germania Brauerei 5, 48159 Münster. **3. Münsteraner Health Management Forum.** Es vergeht kein Tag an dem nicht kritische und positive Äußerungen über Einrichtungen sowie Beschäftigte im Gesundheits- und Sozialwesen im Internet veröffentlicht werden. Eine Fülle von Informationen, die über ein geschicktes Screening und Nutzung von „Big Data“ erfassen kann. Wissenschaftliche Experten der FOM Hochschule erläutern welche Möglichkeiten die Methodik des „Text Mining“ in diesem Kontext bieten. <https://www.fom.de/forschung/kompetenzcentren/kcg/veranstaltungen.html#!acc=2015>

27.-28. November 2015, Frankfurt a.M.
FOM Hochschulzentrum Frankfurt a.M., Franklinstr. 52, 60486 Frankfurt a. M. **Internationale Konferenz „Neue Allianzen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von Langzeiterkrankten“**. Das internationale Konferenz stellt eine Plattform zum Wissenstransfer zwischen Wissenschaft, Praxis und Stakeholdern in der beruflichen Rehabilitation bereit. Überblicksreferate und Erfahrungsberichte werden neue Ansätze zur Verbesserung der beruflichen Rehabilitation vorstellen. Schlüsselbotschaften sollen Entscheidungs-hilfen und praktische Anleitungen für unterschiedliche Stakeholder ermöglichen. <https://www.fom.de/2015/september/internationale-konferenz-zur-wiedereingliederung-langzeitkranker-mitarbeiterinnen-und-mitarbeiter.html>

1. Dezember 2015, 17:00 - 19:00 Uhr in Köln
FOM Hochschulzentrum Köln, Rheinuhafen Süd, Agrippinawerft 4, 50678 Köln. Beim **Info-Workshop: Flexible Arbeitszeitgestaltung als Schlüsselfaktor zur Fachkräftebindung** können sich Personaler, Führungskräfte und Betriebsräte über die Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitgestaltung informieren. Referentin ist Gundula Grzesik, stellvertretende Leiterin des Zeitbüro FOM am iap Institut für Arbeit & Personal. Sie stellt aktuelle Entwicklungen vor und präsentiert gleichzeitig eine Qualifizierung zum Arbeitszeitmanager, die im Februar 2015 am IOM Institut für Oekonomie & Management in Köln sowie Mitte März in Essen startet. Kostenfreier Workshop. Anmeldung unter: 0201/81004-132. <https://www.fom-iom.de/themen/management-lehrgaenge/arbeitszeitmanager-in.html>

Tipps

Neue Lehrgänge starten: Qualifizierung zum/zur Arbeitszeitmanager/-in
Köln: Seminar-Kompaktwoche vom 15.02.2016 bis 19.02.2016 jeweils von 09:30 - 16:30 Uhr, Erstellung der Hausarbeit bis zum 31.05.2015
FOM Hochschulzentrum, Rheinuhafen Süd, Agrippinawerft 4, 50678 Köln

Essen: 5 Präsenztermine am 15.03., 05.04., 12.04., 19.04. und 26.04.2016 jeweils von 09:30 - 16:30 Uhr, Erstellung der Hausarbeit bis zum 31.07.2016
FOM Hochschulzentrum, Herkulesstraße 32, 45127 Essen

Impressum

Herausgeber:

FOM Hochschule für Oekonomie & Management
gemeinnützige Gesellschaft mbH

Redaktion:

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

Autor/-innen-Team dieser Ausgabe:

Dr. Anna Arlinghaus, Stefanie Bergel,
Gundula Grzesik, Prof. Dr. Ulrike Hellert,
Dr. Christiane Lindecke, Svenja Pfahl,
Stefan Reuyß.

Fotos und Bildmaterial:

Dr. Anna Arlinghaus, Bundesverband für Garten- und Landschaftsbau, Bundesinitiative 50Plus,
FOM Hochschule für Oekonomie & Management,
Dr. Christiane Lindecke, Svenja Pfahl, Stefan Reuyß