

tempora

Online

Ausgabe

01

2018

Journal für
moderne
Arbeitszeit

Inhalt

Editorial

- 01 | „Themen und Beratungsbedarf werden dem Zeitbüro auch in Zukunft nicht ausgehen“

- 02 | Neues zum 15-jährigen Jubiläum

- 03 | Zeitkompetenz: Zeitstrategien flexibel einsetzen

- 04 | vLead - Digitale Teamarbeit

- 05 | Fünf Fragen an... Kirsten Frohnert

- 06 | In Vollzeit arbeiten an vier Tagen – es ist möglich

- 07 | Literatur und Veranstaltungstipps

zeitbuero **FOM**

KOORDINATION, ORGANISATION & WISSENSTRANSFER
MODERNER ARBEITSZEITGESTALTUNG



Prof. Dr. Ulrike Hellert

Liebe Leserinnen und Leser,

wie doch die Zeit vergeht! Vor inzwischen mehr als 15 Jahren wurde das Zeitbüro NRW in Dortmund gegründet und kurz darauf erschien die erste Ausgabe der tempora. Damals wie heute greifen wir in der tempora aktuelle Arbeitszeitthemen auf und verknüpfen wissenschaftliche Erkenntnisse mit Praxisbeispielen und Gestaltungsempfehlungen.

Der anhaltende Erfolg der tempora über all die Jahre ist der hervorragenden Zusammenarbeit von vielen unterschiedlichen Akteuren zu verdanken. Daher an dieser Stelle erst einmal ein großes Dankeschön an alle Autorinnen und Autoren, die mit ihren kompetenten Beiträgen die tempora zu einem ganz besonders wertvollen Newsletter für Arbeitszeitfragen machten. Allen voran gilt mein herzlicher Dank der langjährigen Redakteurin Gundula Grzesik, die mit viel journalistischer Kompetenz der tempora ein unverwechselbares „Gesicht“ verlieh, das in der Arbeitszeit-Fachwelt großes Interesse fand.

Ich bedanke mich auch ganz besonders bei all den vielen Kooperationspartnern, die – wie vor allem das Landesinstitut für Arbeitsgestaltung NRW (LIA.nrw) oder die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in Dortmund (BAuA) – uns von der ersten Stunde an kompetent, zuverlässig und konstruktiv begleitet und gefördert haben. Mein Dank gilt ferner unseren Projektförderern dem Landesarbeitsministerium NRW sowie dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), die maßgeblichen Anteil an der nachhaltigen Entwicklung des Zeitbüro sowie der tempora haben. Schließlich schätze ich sehr das Engagement der FOM Hochschule, die es ermöglicht, das Zeitbüro FOM in der aktuellen Form im iap - Institut für Arbeit & Personal zu führen.

Wenn ich mir die Themen der ersten tempora-Ausgaben heute so betrachte, stelle ich fest, dass sich in den letzten Jahren die Schwerpunkte bei der Arbeitszeit doch etwas verändert haben. Zwar wird in einigen Unternehmen noch immer über Vor- und Nachteile von Vertrauensarbeitszeit diskutiert, jedoch ist diese hochflexible Arbeitszeitform in vielen Organisationen heute zur Selbstver-

ständlichkeit geworden und es bedarf keiner großen Worte mehr, um die Beteiligten zu überzeugen. Heute wird die Vertrauensarbeitszeit durch zahlreiche mobile Formen der Arbeit ergänzt. Dank mobiler internetbasierter Endgeräte lassen sich Arbeiten nicht nur zeitlich flexibel, sondern auch an unterschiedlichen Orten erledigen. Angefangen vom Homeoffice bis zur E-Mail-Bearbeitung in der Bahn, es bieten sich inzwischen zahlreiche moderne Formen der Aufgabenerledigung. Damit einher stehen aktuell beispielsweise die Auswirkungen mobiler Arbeits(zeit)form in der digitalen Arbeitswelt im Fokus. Hierzu können Sie in dieser tempora aktuelle Projektinformationen von Prof. Dr. Frank Müller und Rebekka Mander aus unserem Projekt vLead lesen.

Ein weiteres spannendes Thema hat uns auch über all die Jahre begleitet: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Zu hilfreichen Rahmenbedingungen lesen Sie bitte hier das Interview mit Frau Frohnert vom Netzbüro „Erfolgsfaktor Familie“. Besondere Aktualität hat ferner das Experiment der 4-Tage-Woche von der PR Agentur „frische Fische“.

Zu guter Letzt gilt mein besonderer Dank der neuen Redakteurin der tempora, Frau Anna Farina Reimer, die nun mit viel Motivation die tempora gestaltet und im Zeitbüro FOM für Fragen rund um die Arbeitszeit als Ansprechpartnerin zur Verfügung steht.

Lassen Sie sich also weiterhin über Aktuelles und Wissenswertes rund um die Arbeitszeit vom Zeitbüro FOM und insbesondere durch die tempora in gewohnter wissenschaftlicher und praxisorientierter Weise informieren.

Viel Freude beim Lesen und eine gute Zeit!

Ihre Ulrike Hellert

01

Wer hätte 2002 geahnt, welche neuen Möglichkeiten die Digitalisierung im Bereich Flexibilisierung der Arbeitszeiten schafft?



Dr. Kai Seiler

„Themen und Beratungsbedarf werden dem Zeitbüro auch in Zukunft nicht ausgehen“

Text: Dr. Kai Seiler

Das Arbeitsministerium des Landes Nordrhein-Westfalen reagierte seinerzeit mit seiner Initiative zur Gründung des Zeitbüros zukunftsweisend auf den steigenden Bedarf an Informationen über Arbeitszeitflexibilisierung und Potenziale moderner Arbeitszeitgestaltung. Die Vorgängereinrichtungen des Landesinstituts für Arbeitsgestaltung (LIA.nrw) haben in diesem Zusammenhang die Arbeit des Zeitbüros seit seiner Gründung beratend begleitet und die Ergebnisse im Newsletter „Tempora Online“ interessiert verfolgt und so ist es auch heute noch.

Auch in Zukunft werden die Themenfelder des Zeitbüros von zentraler Bedeutung sein, denn es gibt noch reichlich Gestaltungsbedarfe, um gesundheitsförderliches sowie mobiles und digitales Arbeiten vor dem Hintergrund z. B. globalisierter Arbeitszusammenhänge und sich verändernder Produktions- und Dienstleistungsprozesse unter einen Hut zu be-

kommen. Zusätzlich zu den Rahmenbedingungen haben sich auch die Bedürfnisse der Beschäftigten geändert. Die LIA.nrw-Beschäftigtenbefragung zeigt, dass immer mehr Menschen vor der Herausforderung stehen, z. B. Lebensentwürfe und Beruf, die Betreuung von Kindern oder die Pflege von Angehörigen, zu vereinbaren. Ohne flexible, neue Arbeitszeitmodelle werden die Unternehmen und Beschäftigte das nicht bewältigen können. Die Themen und der Beratungsbedarf werden dem Zeitbüro also sicher nicht ausgehen. Das 15-jährige Jubiläum des „Tempora Online“ Newsletters zeigt diese hohe Relevanz und den nachhaltigen Informationsbedarf von Unternehmen, Verwaltungen und Beschäftigten auf eindrucksvolle Weise.

Dr. Kai Seiler

Leiter des Landesinstituts für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen

02

Das Zeitbüro FOM blickt auf 15 Jahre erfolgreiche Arbeit zurück und steht als beständiger und kompetenter Ansprechpartner für Fragen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung zur Verfügung. Um dies zukünftig weiterhin gewährleisten zu können, wurde die Angebotspalette entsprechend dem Ziel, Arbeitszeitwissen gebündelt zur Verfügung zu stellen und wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse in die Praxis zu transferieren, angepasst.



Anna Farina Reimer M.Sc.

Neues zum 15-jährigen Jubiläum

Text: Anna Farina Reimer M.Sc.

Hierfür wurde die Website des Zeitbüros FOM aktualisiert. Der projektbezogene Aufbau ist einer neuen, informativen Struktur gewichen. Das kompakte Wissen aus 15 Jahren Zeitbüro wird unter dem Kapitel *Moderne Arbeitszeitgestaltung* zur Verfügung gestellt. Von den *Grundlagen zur Arbeitszeit* über die *Erfolgreiche Vorgehensweise bei der Einführung* bis hin zu einem *Glossar* können sich Interessierte umfassend informieren. Da es sich bekanntlich aus der Praxis besonders gut lernen lässt, wird der Punkt *Gute Praxis* ausgebaut. In diesem Kapitel finden Interessierte Praxisbeispiele und können erfahren, wie andere Organisationen mit ähnlichen oder gleichen Herausforderungen umgegangen sind. Ein weiteres wichtiges Element ist der Newsletter *Tempora Online*. Weiterhin werden die aktuelle Ausgabe sowie alle bisherigen Ausgaben zur Verfügung gestellt. Für den Schwerpunkt „Kooperationen und aktive Vernetzung“ werden bald zwei weitere neugestaltete Elemente hinzugefügt werden. In dem *Newsroom* des Zeitbüros FOM werden in einem Veranstaltungskalender relevante Termine zum Thema Arbeitszeit und angrenzende Bereiche übersichtlich dargestellt. Darüber hinaus werden aktuelle Studien und Fachbeiträge aufgelistet. Wenn Interessierte eine Beratungsstelle suchen, sind sie in dem Kapitel *Arbeitszeitnetzwerk* genau richtig. Hier werden Links zu aktuellen öffentlichen Beratungsstellen zum Thema Arbeitszeit und

Arbeitsschutz aufgezeigt. Als weiterer Punkt werden weitere Arbeitszeitakteure und Kooperationen des Zeitbüros FOM aufgeführt. ■



Last but not least...

... möchte ich mich Ihnen vorstellen. Mein Name ist Anna Farina Reimer und ich bin seit Juli 2017 die neue Ansprechpartnerin des Zeitbüros FOM. Im Zuge meiner Master-Thesis zum Thema „Flexible Arbeitszeitmodelle als Determinante der Arbeitgeberattraktivität“ konnte ich die Basis zu meiner heutigen Tätigkeit legen. Die hervorragende Arbeit des Zeitbüros FOM hat mir den Zugang zum Thema Arbeitszeitgestaltung sehr erleichtert. Dies möchte ich allen Interessierten als neue Ansprechpartnerin zu diesem Themengebiet auch ermöglichen. Arbeitszeit und die Gestaltung dieser ist ein elementarer Aspekt der Arbeit. Sie hat direkten Einfluss auf die Gesundheit und die Zufriedenheit. Ich wünsche Ihnen weiterhin viel Freude beim Lesen der Tempora Online und freue mich auf Ihren Besuch auf unserer Website.

Die Kolleginnen sind krank; das heißt selbst mehr Arbeit auffangen obwohl gar nicht mehr Zeit zur Verfügung steht. Gleichzeitig bahnt sich schon eine Erkältung an – kein Wunder nachdem Sport und Ernährung aufgrund der Überstunden zu kurz gekommen sind. Zu allem Überflus steht nächste Woche ein wichtiger Termin an, für dessen Planung unbedingt noch die Information eines Kollegen benötigt wird, der jedoch viel auf Reisen und daher schwer erreichbar ist.



Rebekka Mander M.Sc.

Krank durch Arbeit

Wem dieses Szenario bekannt vorkommt, der weiß wie belastend solche und ähnliche Situationen sein können und der weiß auch, dass die Erkältung mit großer Wahrscheinlichkeit am Wochenende nach dem großen Termin zuschlägt. Jedenfalls sprechen Studien (Rau et al., 2015) klar dafür, dass Überlastsituationen und Überstunden psychische Beeinträchtigungen begünstigen, was wiederum als Ausdruck der Folgen von Stress gilt. Stress ist grundsätzlich ein Indikator für eine beeinträchtigte Gesundheit (DeLongis et al., 1988). Insbesondere eine hohe Arbeitsintensität bei geringem Handlungsspielraum geht mit verschiedenen psychischen Beanspruchungen, wie etwa Depressionen, aber auch mit Herz-Kreislauf-Erkrankungen einher (Rau et al., 2015).

Der Handlungsspielraum ist dabei ausschlaggebend, da dieser notwendig ist, um in Überlastsituationen eine Lösungsstrategie anwenden zu können. Wenn der organisationale Rahmen, die Führungskraft und das Team dies zulassen, dann können persönliche Ressourcen und Kompetenzen eingesetzt werden, um einen Ausweg aus beanspruchenden Situationen zu finden. An dieser Stelle kommt Zeitkompetenz ins Spiel. Zeit ist eine knappe Ressource und entsprechend will der Umgang damit bedacht sein.

Zeit kompetent nutzen

Zeitkompetenz: „... die Handlungsfähigkeit, die es einer Person ermöglicht, selbstorganisiert in bestimmten Situationen Zeit zu verwenden, um kreative Ansätze zu finden oder eine spezifische Vorgehensweise zu entwickeln, damit gesteckte Ziele erreicht oder Probleme gelöst werden.“ (Hellert, 2014, S. 36).

Zeit ist mehr als ein bloßes quantitatives Maß. Abhängig von der Konzentrationsfähigkeit und Kreativität kann Zeit je nach Situation unterschiedlich genutzt werden. Eine Stunde Brainstorming kann z. B. sinnvoller sein als ein Tag Recherche. Die gedankliche Flexibilität, sich auf Situationen einzustellen und gleichzeitig zielorientiert zu handeln, ist ein Bestandteil von Zeitkompetenz.

Der Kontext mit Faktoren wie Führung und Arbeitszeitmodellen ist bei der Betrachtung von Zeitkompetenz essentiell. Wie aus Abbildung 1 hervorgeht, wird die eigene Zeitkompetenz in Bezug auf eine Tätigkeit aus der Schnittmenge von individuellen und betrieblichen Faktoren gebildet. Dabei kann zwischen individuell internen und externen Faktoren unterschieden werden. Mit extern ist gemeint, dass ein Teil der individuellen Faktoren nicht durch die betroffene Person selbst beeinflusst wird. Individuell interne Faktoren hingegen sind durch Personen selbst gestaltbar. (Hellert et al., 2013)

Handlungsempfehlungen

Im grafischen Beispiel könnte die Lösung vielleicht darin liegen, eine Kollegin aus einer anderen Abteilung um Hilfe zu bitten. Überstunden sind bekanntermaßen der Erholung abträglich und sollten nur in seltenen Ausnahmefällen der Ausweg sein, um eine langfristige Arbeitsfähigkeit im Sinne von



Abb. 1: Die drei Faktoren der Zeitkompetenz im Kontext der Arbeit (Quelle: Hellert et al., 2013, S. 14)

Personalvermögen (vgl. Ortner & Thielmann-Holzmayr, 2007) zu erhalten. Präventiv können Beschäftigte schon mehr tun: Die Erreichbarkeit von Kollegen sollte unbedingt geklärt sein, damit es nicht zu langen Wartezeiten kommt. Genauso sollte jedoch klar sein, wann keine Erreichbarkeit gegeben ist, damit der Feierabend respektiert werden kann. Immerhin ist es erwiesen, dass eine dauernde Erreichbarkeit dazu führen kann, dass die Erholung beeinträchtigt wird (Feuchtl et al., 2016; Reimer et al., 2018). Zeitkompetenz entfaltet sich an dieser Stelle folglich als Kompetenz in der Interaktion. Rücksicht, Empathie und offene Kommunikation sind dabei wesentliche Faktoren. Weiterhin ist zu empfehlen, dass Zeitstrategien passend zur jeweiligen Situation gewählt werden. Dementsprechend kann es helfen, die eigene Zeitznutzung regelmäßig zu reflektieren und zu hinterfragen. ■



Literatur:

- DeLongis, A., Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1988). The impact of daily stress on health and mood: psychological and social resources as mediators. *Journal of personality and social psychology*, 54(3), 486.
- Feuchtl, S., Hartner-Tiefenthaler, M., & Koeszegi, S. (2016). Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit: Ergebnisse einer quantitativen Fragebogenstudie in Niederösterreich. *WISO*, 39(2), 69-82.
- Hellert, U. (2014). Arbeitszeitmodelle der Zukunft. Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten. Freiburg: Haufe.
- Hellert, U., Krol, B., & Tegmeier, P. (2013). Innovative Arbeitszeitgestaltung und Zeitkompetenz bei einem Studium neben dem Beruf. In: Hellert, U. (Hrsg.), *iap Schriftreihe*, Band 5. MA Akademie: Essen.

Ortner, G. E., & Thielmann-Holzmayr, C. (2007). Gemessen an vier Werten. *Personal*, 59(11), 12-13.

Rau, R., Blum, M., & Mätschke, L.-M. (2015). Risikobereiche für psychische Belastungen. Iga. Report 31. AOK-Bundesverband, BKK Bundesverband, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) und Verband der Ersatzkassen e.V. (vdek) (Hrsg.): Berlin Online: <https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-31/> (abgerufen am 16.11.2017).

Reimer, A. F. et al. (2018). Gesundheitsorientierte Arbeitszeitgestaltung bei mobiler Arbeit. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.), *ARBEIT(s).WISSEN.SCHAF(f)T - Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung*, A.9.10. Dortmund: GfA Press.

Kommunikationstechnik und die Vernetzungsmöglichkeiten von Arbeitsplätzen verändern die praktische Arbeitswelt in immer größerem Tempo und bieten enorme Potentiale für die Arbeitsgestaltung. So werden immer wieder neue Tätigkeitsprofile definiert, welche wiederum neue Kompetenzprofile bedingen.



Prof. Dr. Frank Müller

LEAD Digitale Teamarbeit

Die geforderten Kompetenzen beziehen sich v.a. auf Umgang und Handhabung der Technik. Für nahezu alle klassischen Wissens- und Büroarbeitenden stellen PC und Telefon die zentralen Arbeitsmittel dar. Ergänzt durch z. B. Cloud-Computing oder Remotezugänge entstehen nahezu autonome Arbeitsplätze. Diese gewonnene Autonomie resultiert wiederum häufig in dezentralen und zeitlich

asynchronen Arbeitsstrukturen, welche den Mitarbeitenden ein hohes Maß an geographischer und zeitlicher Flexibilität bieten. Flexible Arbeitszeiten und Home-Office werden in vielen Arbeitsbereichen so erst ermöglicht. Aber auch Projekt- und klassische Teamarbeit profitieren von den sich zusehends entwickelnden technischen Möglichkeiten. Zeitliche Asynchronität und geographische Unabhängigkeit ermöglichen andere, neue Formen der Zusammenarbeit. Zahlreiche dieser Herausforderungen resultieren aus dem nicht mehr gegebenen direkten sozialen Kontakt. So erweist sich die Entwicklung von Vertrauen innerhalb der Belegschaft sowie zur Führungskraft deutlich schwieriger. „(T)rust needs touch“ argumentiert Handy schon 1995 (S. 46) in seinem Artikel über Vertrauensbildung in virtuellen Teams. Vertrauen ist jedoch die Basis jeglicher Übertragung von Aufgaben, Zielen und Verantwortungen. Durch Teamvertrauen können Arbeitsprozesse simplifiziert sowie aufwändige Kontroll- und Dokumentationsanforderungen reduziert oder gar eliminiert werden (vgl. Luhmann, 2014). Dennoch können virtuelle Teams gut funktionieren und Vertrauen auch ohne „touch“ entwickelt werden. Ausschlaggebend sind nach Purvanova (2014) hier andere Mechanismen, nicht nur reines Vertrauen. Trotzdem scheint Vertrauen ein wesentlicher Katalysator für nachhaltige Leistung in virtuellen Teams zu sein.

Virtuelle Arbeitsstrukturen verlangen Mitarbeitenden ein hohes Maß an Zeitkompetenz ab. Eigenverantwortliches, selbstorganisiertes und zielorientiertes Arbeiten bei gleichzeitiger Wahrung einer angemessenen Belastungsbalance (vgl. Ulich und Wiese, 2011) wird hier zu einer entscheidenden Voraussetzung. Führungskräfte virtueller Teams sind für das Erreichen dieser Ziele aber auch für die Wahrung der Belastungsbalance beim Mitarbeitenden verantwortlich. Sie fungieren hier zwangsläufig als Vorbilder für deren Teams, können eigene Zeitkompetenzen vorleben und somit die Zeitkompetenzen der Mitarbeitenden positiv beeinflussen (Hellert und Goesmann, 2017; Herrmann et al., 2012; Sonntag et al., 2012). So erscheinen beim Führen virtueller Teams insbesondere Zeitkompetenzen, Zeitempathie, Kommunikationskompetenzen und das Wahrnehmen der Vorbildrolle durch die Führungskraft von besonderer Bedeutung um die Leistungsfähigkeit im Team nachhaltig zu fördern.

Im Rahmen des Verbundprojekts ‚vLead‘¹ sollen Ansätze entwickelt werden, um genau diesen

Herausforderungen zu begegnen. Das Institut für Arbeit & Personal (iap) untersucht einen der zentralen Aspekte virtueller Führung und Teamarbeit, nämlich die Entwicklung und Förderung von Zeitkompetenz bei Führungskräften und Mitarbeitenden virtueller Teams. Auch die Bedeutung von Vertrauen und Kommunikation, insbesondere Feedback, werden hierbei betrachtet. In der ersten Phase des Projekts wird der Ist-Zustand in mittelständischen Unternehmen umfassend erhoben. In der zweiten Phase werden, ausgehend von jenen Ergebnissen und Interpretationen, Konzepte und Instrumente zur Förderung der Zeitkompetenz in virtuellen Teams entwickelt. Hierbei werden die kooperierenden Unternehmen partizipativ eingebunden. So wird schon in der Entwicklungsphase die Praxisrelevanz der vLead-Tools sichergestellt.

Anschließend werden die vLead-Tools in einer Pilotphase (Phase 3) bei den Praxispartnern implementiert und fortlaufend evaluiert, um diese dann in der vierten und letzten Phase unter partizipativer Einbindung der Unternehmen zu optimieren. ■



Literatur:

- ▶ Handy, C. (1995). Trust and the virtual organization. *Harvard Business Review*, 73(3), 40–51.
- ▶ Hellert, U., & Goesmann, C. (2017). Prozessfeedback als Mittel zur Stärkung von Zeitkompetenz und Vertrauen in virtuellen Kooperationsstrukturen. Frühjahrskongress 2017. In Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW (Hrsg.), *Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels kreativ, innovativ, sinnhaft*. Dortmund: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V..
- ▶ Herrmann, D., Hüneke, K., & Rohrberg, A. (2012). *Führung auf Distanz - mit virtuellen Teams zum Erfolg*. Wiesbaden: Gabler.
- ▶ Luhmann, N. (2014). *Vertrauen* (5. Aufl.). Konstanz, München: UVK.
- ▶ Purvanova, R. K. (2014). Face-to-face versus virtual teams: what have we really learned? *The Psychologist-Manager Journal*, 17(1), 2–29.
- ▶ Sonntag, K., Becker, P.R., Nohe, C., & Spellenberg, U. (2012). Die Führungskraft als Vorbild. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 81(6), 372–378.
- ▶ Ulich, E., & Wiese, B.S. (2011). *Life domain balance*. Wiesbaden: Gabler.

¹ Das Verbundprojekt „Modelle ressourcenorientierter und effektiver Führung digitaler Projekt- und Teamarbeit (vLead)“, in dessen Rahmen das Teilprojekt „Zeitkompetenz und Vertrauen in virtuellen Führungsstrukturen“ vom 01.04.2017 – 31.03.2020 durchgeführt wird, wird gefördert vom BMBF und dem Europäischen Sozialfonds unter dem Förderkennzeichen 2L15A082.

- Gefördert vom -



- Betreut vom -



PTKA
Projektträger Karlsruhe
Karlsruher Institut für Technologie

Das Vorhaben vLead wird im Rahmen des Programms „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert.

Kirsten Frohnert ist die Projektleiterin des Unternehmensnetzwerks „Erfolgsfaktor Familie“. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist für sie ein zentrales personalstrategisches Handlungsfeld, wenn es um zukunftsorientierte Fachkräftesicherung geht. Die kostenfreie Mitgliedschaft im Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ bedeutet für sie „...Wissen zu teilen, Inspiration zu erhalten und Zukunft zu gestalten!“.



Kirsten Frohnert

Frau Frohnert, Sie setzen sich für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Unternehmen ein. In welchen Bereichen sind Sie derzeit besonders aktiv?

Wir beschäftigen uns zum Beispiel intensiv mit den Themen Digitalisierung und mobiles Arbeiten. Beschäftigte, die gelegentlich im Home Office oder mobil arbeiten, sparen im Durchschnitt 4,2 Stunden pro Woche ein, z. B. durch den Wegfall von Fahrzeiten. Für viele ist das eine große Vereinbarkeitserleichterung. Und auch die Unternehmen profitieren durch motiviertere und produktivere Mitarbeitende. Wir betonen jedoch immer, dass mobiles Arbeiten kein Ersatz für eine gute Infrastruktur der Kinderbetreuung ist!

Ein weiteres wichtiges Thema ist die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Die Pflege, beispielsweise eines demenzkranken Angehörigen, lässt sich schwer planen. Die Situation ist für erwerbstätige Angehörige sehr belastend; viele Beschäftigte reden nicht darüber. Unternehmen können hier durch eine offene Kommunikation dazu beitragen, das Tabu aufzubrechen. Gute Erfahrungen gibt es mit betrieblichen Pflegelotsen und -lotsinnen, die als Anlaufstelle im Pflegefall mit Informationen helfen.

Wir schauen auch auf Branchen, wie beispielsweise Hotellerie und Gastronomie, wo das Saisongeschäft oder der Schichtdienst besondere Herausforderungen für die Vereinbarkeit darstellen. Hier sind vor allem flexible Arbeitszeitmodelle ein geeigneter Ansatz, um Beschäftigten und Führungskräften eine gute Vereinbarkeit zu ermöglichen. Dabei ist es immer wichtig, die individuellen Interessen und Wünschen der Beschäftigten mit den betrieblichen Erfordernissen in Balance zu bringen.

Mit welchen Themen werden Sie sich unter dem Motto „NEUE Vereinbarkeit“ in der nächsten Zeit zusätzlich beschäftigen?

Die NEUE Vereinbarkeit richtet sich auch an die Männer bzw. Väter. Paare haben heute den Wunsch, sich Erwerbs- und Familienverantwortung partnerschaftlich zu teilen. Der Fortschrittsindex 2017 des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) zeigt, dass heute bereits jeder dritte Vater Elternzeit in Anspruch nimmt. Im Wettbewerb um gute Fachkräfte müssen Unternehmen

ihre Kultur mehr darauf ausrichten, auch Väter mit individuellen und flexiblen Vereinbarkeitsangeboten zu unterstützen. Unser aktueller „Leitfaden für väterorientierte Personalpolitik“ zeigt viele gute Beispiele auf und gibt Tipps für die betriebliche Praxis.

Die NEUE Vereinbarkeit zielt darauf, die Arbeitskultur in den Unternehmen zu modernisieren und allen Beschäftigten mehr Optionen bei der Arbeits- und Lebensgestaltung zu eröffnen. In der im August 2017 veröffentlichten Studie „Familienfreundliche Unternehmenskultur“ des BMFSFJ werden vier Eckpfeiler für eine familienfreundliche Unternehmenskultur definiert: 1. Angebot von passgenauen Maßnahmen, 2. Führungskräfte als Vorbilder, 3. Transparente und zielgruppenspezifische Kommunikation und 4. Verbindliche Absprachen und Regeln im Unternehmen. Diese Eckpfeiler bieten Unternehmen jeder Größe gute Ansatzpunkte, um die eigene Unternehmenskultur familienfreundlich zu gestalten.

In der aktuellen Ausgabe des Magazins „Geht doch!“ thematisieren Sie unter anderem das Thema Teilzeitarbeit und den Wandel zur lebensphasenorientierten Personalpolitik. Welche Chancen und Herausforderungen bringt das Ihrer Meinung nach mit sich?

Grundsätzlich ist es wichtig, die gesamte Erwerbszeit im Lebensverlauf in den Blick zu nehmen und lebensphasenbezogene Vereinbarkeitsangebote zu machen. Drei Jahre reduzierte Arbeitszeit erscheinen vor dem Hintergrund von 40 Berufsjahren verhältnismäßig wenig. Für Unternehmen sowie für Beschäftigte ist entscheidend, dass eine gute Planbarkeit und eine große Sicherheit bestehen. Unternehmen haben die Möglichkeit, mit flexiblen Arbeitszeitangeboten qualifizierte Mitarbeitende an den Betrieb zu binden. Die Beschäftigten können trotz privater Verpflichtungen erwerbstätig bleiben. Unternehmen sollten bei Personalbedarf immer auch prüfen, ob sie Teilzeitbeschäftigte haben, die ggf. aufstocken wollen. Auf der anderen Seite wollen viele Beschäftigte in Vollzeit, vor allem auch Väter, die Arbeitszeit gerne etwas reduzieren, z. B. auf 80 Prozent. Hier liegt noch viel Arbeit vor uns. Jobsharing, Führen in Teilzeit oder gutes Vertretungsmanagement sind Themen, an denen wir gemeinsam mit den Unternehmen des Netzwerks „Erfolgsfaktor Familie“ arbeiten. ▶

Was halten Sie in diesem Zusammenhang von der Flexibilität in Bezug auf das Arbeitszeitvolumen?

Die Betriebe im Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ sind sehr flexibel, die Arbeitszeiten lebensphasenorientiert anzupassen. Wir haben viele gute Beispiele, die auf unserer Homepage nachzulesen sind (<https://www.erfolgsfaktor-familie.de>). Vor dem Hintergrund einer eigenständigen ökonomischen Absicherung reicht die kleine Teilzeit (50%-Stelle) oft nicht aus. Vollzeitnahe Teilzeit (80-90%-Stelle) ist insgesamt betrachtet besser geeignet und wird von vielen Beschäftigten auch

gewünscht, z. B. um sich Familien- und Erwerbsarbeit partnerschaftlicher aufteilen zu können. Dreiviertel der 25- bis 55-jährigen Männer lehnen beispielsweise das Alleinverdiener-Modell ab.

Betrifft das Thema Vereinbarkeit Ihrer Meinung nach somit Frauen und Männer?

Vereinbarkeit ist heute kein Thema nur für Frauen. Vereinbarkeit ist ein strategisches Kernthema, wenn man sich als Unternehmen zukunftsorientiert aufstellen möchte. Ein solches Unternehmen nimmt alle Zielgruppen, also Mütter und Väter,

pflegende Beschäftigte, aber auch Menschen ohne Familienverantwortung in den Blick. In Zeiten von Fachkräftebedarf ist die Familienfreundlichkeit des Unternehmens ein wichtiges Merkmal eines attraktiven Arbeitgebers. Frauen und Männer haben heute andere Erwartungen an die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben; eine gute Vereinbarkeit wird stetig wichtiger. Unternehmen sollten das berücksichtigen, ihre Maßnahmen und Aktivitäten immer wieder überprüfen und bedarfsgerecht anpassen. ■

Vielen Dank, Frau Kirsten Frohnert.

Agentur Frische Fische in Dresden und Berlin In Vollzeit arbeiten an vier Tagen – es ist möglich

Text: Anna Farina Reimer M.Sc.

Ein simpler Tweet eines schottischen Unternehmens hat bei der PR-Agentur Frische Fische das Experiment „Vier-Tage-Woche“ ausgelöst und wird nun seit drei Jahren bei dem Großteil der Beschäftigten durchgängig gelebt.



Jan Eppers

Visionen umsetzen

Im Dezember 2014 wurde die Idee, das ursprüngliche Arbeitszeitmodell einer normalen 5-Tage-Woche auf eine 4-Tage-Woche zu ändern, erstmalig von Geschäftsführer Jan Eppers für die eigene Agentur thematisiert. Er stellte sich die Frage, ob es möglich ist, eine Vollzeitstelle in vier Tage zu verdichten und dadurch einen Tag mehr frei zu haben. In der Planungsphase wurde geprüft, welche Auswirkung die Änderung des Arbeitszeitmodells auf rechtliche Rahmenbedingungen (z. B. Urlaubsanspruch) hat. Ebenso wurden Aspekte wie die Leistbarkeit von 40 Stunden in 4 Tagen, die Akzeptanz der Kundschaft oder die Bearbeitung von zeitkritischen Aufgaben behandelt. Um sämtliche Chancen und Risiken zu erkennen und abzuwägen, war es fundamental, die betroffenen Mitarbeitenden in das Projekt einzubeziehen. Gemeinschaftlich wurde das für die Agentur passende Konzept, basierend auf rechtlichen Grundlagen, entwickelt und das Experiment konnte im Februar 2015 starten.

Mit der optionalen 4-Tage-Woche konnte ein Instrument zur besseren Selbstorganisation angeboten werden. Das neue Arbeitszeitmodell kann zudem die Arbeitsweise positiv verändern und den Anteil unproduktiverer Arbeitszeit verringern bzw. verhindern. Um die erfolgreiche Implementierung des Experiments gewährleisten zu können, wurde vorausgesetzt, dass sich die Erreichbarkeit für die Kundschaft sowie die zeitnahe Bearbeitung ihrer Wünsche nicht negativ

entwickelt. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass die Nutzung von Kommunikationstools aufgrund der zwei Standorte auch förderlich für den Wissenstransfer bei ansteigendem Abstimmungsbedarf ist. Ein besonders entscheidender Faktor des Experiments ist aber die Wahlmöglichkeit. Die Mitarbeitenden haben die Option, dauerhaft vier oder fünf Tage zu arbeiten. Die Entscheidung kann aber auch rückgängig gemacht werden. Ein Wechsel der Modelle je nach Arbeitsanfall wird zusätzlich angeboten.

Aktiv werden lohnt sich

Nach drei Monaten hat das Unternehmen ein erstes Resümee gezogen. Ein Großteil der Mitarbeitenden hat sich für die 4-Tage-Woche entschieden und konnte dies auch bis auf einzelne Ausnahmen umsetzen. In den meisten Fällen wurde der Freitag als dritter freier Tag in der Woche gewählt. Auch nach insgesamt fast drei Jahren wird das neue Arbeitszeitmodell von den Beschäftigten durchweg positiv aufgenommen. Der zusätzliche freie Tag, besonders in Verbindung mit dem Wochenende, hat einen sehr hohen Stellenwert für alle Beteiligten. Die einen legen sich private Angelegenheiten wie Arzttermine auf diesen Tag und können dadurch besser planen und stressfreier agieren. Die anderen nutzen die drei freien Tage am Stück als eine Art Kurzurlaub. Sie berichten, dass sie nun besser abschalten und die gefühlt gewonnene Zeit besser für private, soziale, nebenberufliche Interessen nutzen können. Oftmals sind sie zudem am ersten Arbeitstag der Woche ►

► motivierter. Die längeren Arbeitstage haben darüber hinaus den Vorteil, dass Abstimmungen mit internationaler Kundschaft, die häufig abends stattfinden, besser innerhalb der Arbeitszeit abgewickelt werden können und somit Überstunden seltener geworden sind. Selbst in den wettertechnisch schöneren Sommermonaten wird das Angebot angenommen. Die Mitarbeitenden fangen dann teilweise etwas eher an zu arbeiten und am Nachmittag wird, wenn benötigt, eine kurze „Eispause“ eingelegt.

Aktuell arbeiten 10 von 15 Mitarbeitenden in dem 4-Tage-Modell, zwei weitere wechseln je nach

Arbeitsanfall und privaten Bedingungen zwischen den zwei Modellen. Diejenigen, die sich gegen das 4-Tage-Modell entschieden haben, begründen es mit der aktuellen Unvereinbarkeit der Betreuung der Kinder. Hier hängt der Wechsel zu dem neuen Arbeitszeitmodell von der Flexibilität der Kinderbetreuungseinrichtung bzw. von der konkreten familiären Situation ab.

Auch aus der Arbeitgeberperspektive hat sich das neue Arbeitszeitmodell vollauf bewährt. Die Büros sind jederzeit besetzt. Die Kommunikation zur Kundschaft sowie zwischen den Mitarbeitenden

funktioniert. Das Feedback von allen Beteiligten ist sehr gut. Die Mitarbeitenden gehen kompetent mit der Arbeitszeit um und es konnte ein großer Schritt in Richtung Selbstbestimmung getätigt werden. ■



frische FISCHER
Technology PR



Literatur und Links

Mander, R. et al.: **Virtuelle Arbeitsstrukturen durch Vertrauen, Zeitkompetenz und Prozessfeedback fördern**, in: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), Vol.48, Issue 4, page 279–287, 2017.

Romahn, R. (Hg.): **Arbeitszeit gestalten - Wissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis**, 2017.

Techniker Krankenkasse: **Entspann dich, Deutsclang – TK Stressstudie 2016**, 2016.
https://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/921466/Datei/3654/TK-Stressstudie_2016_PDF_barrierefrei.pdf

Termine

21. Februar 2018, FOM Essen

In dem Vortrag **35 Jahre Arbeitsfähigkeitsforschung – Rückblick und Ausblick** stellt Prof. Dr. Juhani Ilmarinen die wesentlichen Einflussfaktoren auf die Arbeitsfähigkeit eines Menschen vor, gibt eine Rückschau auf die Forschungsergebnisse der vergangenen 35 Jahre und erläutert das Verhältnis von Arbeitsfähigkeit und Produktivität. <https://www.fom.de/sv/veranstaltung-19497-35-jahre-arbeitsfaehigkeitsforschung-rueckblick-und-ausblick.html>

21.-23. Februar 2018, Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (GfA)

Auf dem **Frühjahrskongress 2018 der GfA** mit dem Titel „**ARBEIT(S).WISSEN.SCHAF(F)T – Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung**“ werden Ihnen aktuelle Forschungsergebnisse aufgezeigt und Sie können sich zum Thema Arbeit austauschen. Veranstaltungsort: FOM Frankfurt
<https://www.gfa2018.de/>

22. Februar 2018, Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“, berufundfamilie Service GmbH, IHK Würzburg-Schweinfurt

In dem **Workshop „Alles zu meiner Zeit?!“** erhalten Sie u.a. in kompakter Form einen Einblick in die Studienergebnisse „Vereinbarkeit 2020“, können Impulse und Lösungsansätze mitnehmen

und rüsten sich dadurch für die Zukunft.

Veranstaltungsort: Schweinfurt. [https://www.erfolgsfaktor-familie.de/events.html?tx_cal_controller\[view\]=event&tx_cal_controller\[type\]=tx_cal_phpicalendar&tx_cal_controller\[uid\]=193&tx_cal_controller\[year\]=2018&tx_cal_controller\[month\]=2&tx_cal_controller\[day\]=22&cHash=0d54cb0d74f1acde4c4ff75d802ef9eb](https://www.erfolgsfaktor-familie.de/events.html?tx_cal_controller[view]=event&tx_cal_controller[type]=tx_cal_phpicalendar&tx_cal_controller[uid]=193&tx_cal_controller[year]=2018&tx_cal_controller[month]=2&tx_cal_controller[day]=22&cHash=0d54cb0d74f1acde4c4ff75d802ef9eb)

2.-4. Mai 2018, TEMPI Gesellschaft für ganzheitliche Arbeitszeitgestaltung mbH

In dem Seminar **Aktuelle und zukünftig notwendige Grundsätze der Arbeitszeit- und Schicht-/ Dienstplangestaltung** erhalten Sie notwendiges praxisnahes Wissen in kompakter und verständlicher Form. Veranstaltungsort: Uslar-Volpriehausen
<https://tempi-gmbh.jimdo.com/aktuelle-angebote/>

5. Oktober 2018, Arbeitszeitgesellschaft e.V.

6. Symposium der Arbeitszeitgesellschaft in Dortmund. <http://arbeitszeitgesellschaft.wildapricot.org/page-1459678>

Impressum

Herausgeberin:

FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige Gesellschaft mbH

Redaktion:

Prof. Dr. Ulrike Hellert, Anna Farina Reimer M.Sc. (beide Zeitbüro FOM)

Autor/-innen-Team dieser Ausgabe:

Prof. Dr. Ulrike Hellert, Rebekka Mander M.Sc., Prof. Dr. Frank Müller, Anna Farina Reimer M.Sc., Dr. Kai Seiler

Umsetzung dieser Ausgabe:

designbüro kerkhoff

Fotos und Bildmaterial:

FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige Gesellschaft mbH, Landesinstitut für Arbeitsgestaltung NRW, Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“, Frische Fische, Photo by Fabrizio Verrecchia on Unsplash