

tempora

Online

Ausgabe
01
2015

Journal für
moderne
Arbeitszeit

Inhalt

Editorial

- 01** | Neuigkeiten aus dem iap – Institut für Arbeit & Personal:
Zeitbüro FOM und IOM FOM Qualifizierung
zum/zur Arbeitszeitmanager/-in,
Neuerscheinung: pinowa Rekrutierungstoolbox

- 02** | Gute Arbeitszeitgestaltung – ein Ausdruck von
Wertschätzung

- 03** | Zeit für Leistung – Zeit für Gesundheit

- 04** | Fünf Fragen an: Bettina Tondorf

- 05** | Veränderungen der Arbeitswelt: Ausgewählte
Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation bzw. -bindung

Literatur- und Veranstaltungstipps



Prof. Dr. Ulrike Hellert

Liebe Leserinnen und Leser,

bereits seit Jahren ist der Termin- und Zeitdruck im Erwerbsleben auf hohem Niveau und verstärkt bei Beschäftigten unterschiedliche Formen von psychischer Belastung – Tendenz steigend.

Mehr und mehr bedroht dieser Zustand die Arbeitsfähigkeit der Berufstätigen. Eine Arbeitszeitgestaltung, die neben den betrieblichen Anforderungen auch die Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigt ist daher nicht nur wünschenswert, sondern für Unternehmen eine notwendige Grundlage, um für die Herausforderungen des Marktes und insbesondere des Personalmarktes gerüstet zu sein.

Einer zukunftsfähigen Arbeitszeitgestaltung sollte es gelingen, im Kontext der unterschiedlichen Veränderungen in der modernen Arbeitswelt die Ressource Mensch wieder stärker in den Fokus zu rücken und die Arbeitszeit als Schlüsselement im Zusammenspiel von Unternehmenszielen und Lebensqualität zu verstehen.

In dieser Tempora analysiert Dr. Patricia Tegtmeier von iap – Institut für Arbeit & Personal der FOM die Arbeitssituation der Berufskraftfahrenden. Dieses Berufsfeld zählt zu den Mangelberufen, was insbesondere durch unzureichendes Arbeitszeitmanagement der Unternehmen sowie starken Termin- und Zeitdruck befördert wird. Weitere Themen in dieser Ausgabe sind die gesunde Balance zwischen Arbeit und Erholung sowie die Mitarbeitermotivation und –bindung. Zudem berichtet Arbeitszeitexpertin Bettina Tondorf über den Beratungsalltag im Gesundheitswesen.

Ihre Ulrike Hellert

Termine für Köln:

**Eine Seminar-Kompaktwoche jeweils von
09:30 – 16:30 Uhr:**

- 24.08.2015 Grundbegriffe & Recht
- 25.08.2015 Schichtarbeit & Gesundheit
- 26.08.2015 Schicht- und Dienstplangestaltung
- 27.08.2015 Partizipation und Einführungsprozess
- 28.08.2015 Flexible Arbeitszeitgestaltung als Erfolgsfaktor für Unternehmen

Termine für Nürnberg:

**5 Präsenztermine im Oktober bis November,
jeweils von 09:30 – 16:30 Uhr:**

- 07.10.2015 Grundbegriffe & Recht
- 28.10.2015 Schichtarbeit & Gesundheit
- 11.11.2015 Schicht- und Dienstplangestaltung
- 18.11.2015 Partizipation und Einführungsprozess
- 25.11.2015 Flexible Arbeitszeitgestaltung als Erfolgsfaktor für Unternehmen

**Zeitbüro FOM und IOM FOM
Qualifizierung zum/zur
Arbeitszeitmanager/-in**

Um die Implementierung zeitgemäßer Arbeitszeitmodelle in Unternehmen zu optimieren, bieten wir eine Qualifizierungsmaßnahme zum/zur Arbeitszeitmanager/in an, die sich an alle Interessierte richtet, die im Unternehmen oder in der Unternehmensberatung aktiv an der Entwicklung und Umsetzung von Arbeitszeitmodellen beteiligt sind. Dies können z. B. Personalverantwortliche, Betriebsratsmitglieder oder Beraterinnen und Berater sein.

Die Qualifizierung erfolgt in fünf Modulen, in Form von je eintägigen Veranstaltungen entweder gestreckt über einen Zeitraum von zwei Monaten oder als Kompaktwoche. Der inhaltliche Fokus liegt auf rechtlichen Grundlagen, Schichtarbeit und Dienstplangestaltung, Einführung neuer Arbeitszeitmodelle sowie dem Thema Flexible Arbeitszeit als Erfolgsfaktor für Unternehmen. Zudem wird ein Eigenstudium mit Vertiefung der gelehnten Inhalte vorausgesetzt. In der anschließenden Hausarbeit wird das Erlernte von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern dokumentiert.

Die Teilnehmer sind im Anschluss an die Qualifizierung in der Lage auf gesetzlicher Grundlage und unter Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle zu begleiten. Konzipiert wurde die Qualifizierung vom Zeitbüro FOM, unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Ulrike Hellert.

www.fom-iom.de/themen/management-lehrgaenge/arbeitszeitmanager-in.html

**Neuerscheinung:
pinowa Rekrutierungstoolbox**

Das iap – Institut für Arbeit & Personal der FOM Hochschule hat die pinowa Rekrutierungstoolbox veröffentlicht.

Die pinowa Rekrutierungstoolbox unterstützt kleine und mittlere Unternehmen dabei, ihren Rekrutierungsprozess diversitätsförderlich und lebensphasenorientiert zu gestalten. Durch die Einbeziehung bisher kaum beachteter Bewerberinnen- und Bewerbergruppen kann der Fachkräftebedarf auch in Branchen mit einer schwierigen Arbeitsmarktsituation nachhaltig gesichert werden.



Die Toolbox enthält Instrumente zur Erstellung des Anforderungsprofils und der Stellenausschreibung, zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des Vorstellungsgesprächs sowie zum Bewerbungsmanagement. Ein Tool zur Analyse der Lebensphasenorientierung im Unternehmen und dessen Nutzen für das Employer Branding rundet die Instrumentensammlung ab.

Die Rekrutierungstoolbox ist wissenschaftlich fundiert und gleichzeitig einfach in der Handhabung, so dass sie auch von jenen Unternehmen eingesetzt werden kann, in denen keine Ressourcen für eine vertiefte Einarbeitung in das Thema Rekrutierung zur Verfügung stehen. Sie entstand im dreijährigen, vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds geförderten Forschungsprojekt pinowa und basiert auf eigenen Erhebungen, Studien der vorhandenen Forschungs- und Managementliteratur sowie der Expertise der im Projekt beteiligten Unternehmen.

Die pinowa Rekrutierungstoolbox ist kostenfrei erhältlich.

Printversion: iap – Institut für Arbeit & Personal, FOM Hochschule, Leimkugelstraße 6, 45141 Essen, Fon 0201 81004 – 989, iap@fom.de

PDF-Version: www.pinowa.de www.fom-iap.de

02

Gute Arbeitszeitgestaltung – ein Ausdruck von Wertschätzung

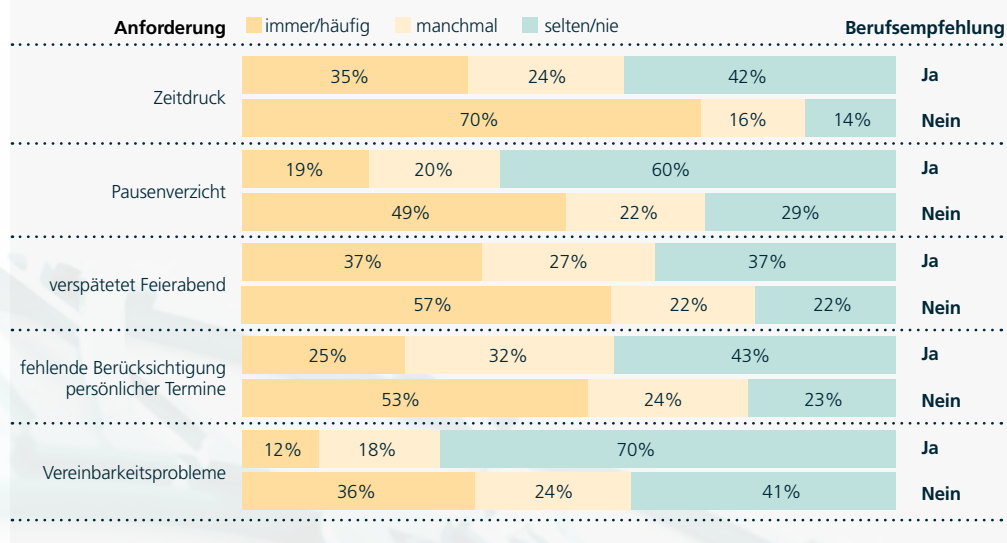
Text: Patricia Tegtmeier

Fachkräftemangel ist in bestimmten Regionen und Branchen ein Thema – die Transportbranche hat der Fachkräftemangel bereits erreicht. So titelte Spiegel-Online im März 2015 „Sorge um Fernbus-Boom: Anbieter klagen über zu wenige Busfahrer“. Aber nicht nur im Personentransport fehlen Fahrerinnen und Fahrer, auch im Gütertransport entstehen Personalengpässe (TÜV Rheinland 2012). Und die Lücke zwischen den benötigten, qualifizierten und den zur Verfügung stehenden Berufskraftfahrenden wird in Zukunft weiter steigen. Reichte früher ein – häufig in der Bundeswehr – erworbener Führerschein als Eintrittskarte für diverse Fahrberufe, sind die Qualifikationsanforderungen hier in den letzten Jahren stetig gestiegen. Neben zusätzlichen fachlichen Kenntnissen haben sich auch die Anforderungen an personalen, aktivitätsbezogenen und sozial-kommunikativen Kompetenzen erhöht. Um dem sich abzeichnenden Fachkräfteengpass entgegen zu wirken, müssen u. a. geeignete Auszubildende für die Fahrberufe gewonnen werden.

Und hier macht sich die demografische Entwicklung sehr spezifisch bemerkbar: die rückläufige Zahl an Schulabgängern und Schulabgängerinnen führt zu einer erhöhten Konkurrenz um geeignete Auszubildende zwischen verschiedenen Branchen. Je weniger das Image eines Berufs geeignet erscheint, soziale Anerkennung zu erreichen, desto unattraktiver wird er und zwar unabhängig von den eigentlichen Berufsinhalten und den Interessen der potentiellen Auszubildenden (Eberhard et al. 2009). Und auch nach eigener Einschätzung der

berufs bewirken können. Die Vorteile der Fahrberufe sehen sowohl die Fahrerinnen und Fahrer selbst vor allem in den Möglichkeiten zur Selbstentfaltung. Häufig genannt wurde das selbstständige, eigenverantwortliche Arbeiten, der Spaß am Fahren als solches, die abwechslungsreiche Tätigkeit außerhalb eines Büros und der Kundenkontakt. Doch nur ein Viertel der Beschäftigten mit Berufserfahrung würde den eigenen Fahrberuf weiterempfehlen. Nachteilig wirken vornehmlich verschiedene zeitliche Anforderungen aus (s. Grafik).

Empfehlung des eigenen Fahrberufs in Abhängigkeit zu verschiedenen zeitlichen Anforderungen



Branche ist das Image der Fahrberufe eher schlecht (Lohre et al 2012). Wenn das Berufsbild allgemein nicht dazu angetan ist, von sich aus Interesse für den Beruf zu fördern, werden andere Wege der Empfehlung umso wichtiger. Hier kommt den derzeit über 800.000 Berufskraftfahrenden eine bedeutende Multiplikatorfunktion zu. Schließlich sind sie eine wichtige Quelle, über die insbesondere Familienmitglieder wie auch der Freundeskreis Informationen aus erster Hand über die Vor- und Nachteile der Fahrberufe erhalten.

Forschungsschwerpunkt DO.WERT

Im Rahmen des Forschungsschwerpunktes DO.WERT der FOM Hochschule wurde eine empirische Erhebung mit Fokus auf die Arbeitszeitgestaltung, die notwendigen Voraussetzungen in Form von Kompetenzen und Qualifikationen und der Bewertung des Fahrberufs in verschiedenen Transportberufen durchgeführt. Der folgende Ergebnisausschnitt gibt einen Einblick in die Faktoren, die eine (Nicht-)Empfehlung des eigenen Kraftfahr-

Gut 13 Prozent der Befragten gaben reale Arbeitszeiten von mehr als 60 Stunden pro Woche an. Hinzukommen für mehr als die Hälfte aller Befragten häufiger bis ständiger Termindruck, ein Drittel aller Befragten verzichtete immer oder häufig wegen zu viel Arbeit auf Pausen und knapp die Hälfte der Gesamtstichprobe kam auf Grund der Arbeitsmenge sehr häufig erst verspätet in den Feierabend.

Mehr als die Hälfte der Fahrer und Fahrerinnen hat so gut wie keinen Einfluss bei der Planung der Arbeitszeit hinsichtlich Schichten und Überstunden. Weiterhin waren die Vorlaufzeiten, mit der die Arbeitspläne feststehen, für die überwiegende Mehrheit (ca. 79 Prozent) mit Null bis einen Tag sehr kurz. Eine Koordinierung mit privaten Terminen (z. B. für Gesundheitsvorsorge, Behördengänge, Hobbies ebenso wie mit der Familie und dem Freundeskreis) sind vor diesem Hintergrund ▶

02

Gute Arbeitszeitgestaltung – ein Ausdruck von Wertschätzung

Text: Patricia Tegtmeier



eine große Herausforderung. Entsprechend haben etwa 23 Prozent der Antwortenden aufgrund ihrer Arbeitszeit immer oder häufig Probleme, mit der Familie oder mit Freunden ausreichend Zeit zu verbringen.

Was führt angesichts dieser Ergebnisse immerhin noch ein Viertel der Befragten zu einer positiven

Berufsempfehlung? Fahrende empfehlen ihren Beruf vor allem dann weiter, wenn neben geringeren arbeitszeitliche Belastungen eine Wertschätzung durch die Kundschaft und Disposition, also das direkte berufliche Umfeld, gegeben ist. Interessant sind vor diesem Hintergrund die Zusammenhänge zwischen der Wertschätzung durch die Kundschaft und Disposition und den zeitlichen Anforderungen an die Befragten. Dabei werden gerade die zeitlichen Belastungen wie ständiger Termindruck, fehlende Pausen und geringe Planbarkeit der eigenen Arbeitszeiten und damit eine fehlende Vereinbarkeit von Beruf und Privatem mit einer mangelnden Wertschätzung gerade seitens der Disposition verknüpft.

Interessanter Weise zeigte sich trotz einer insgesamt hohen Unzufriedenheit mit der Bezahlung kein Zusammenhang zwischen der Berufsempfehlung und der Höhe des Gehalts. Es ist also nicht ein Händeschütteln und auch nicht automatisch ein finanzieller Wert, der die wahrgenommene Wertschätzung und damit eine Berufsempfehlung ausmacht. Vielmehr ist es in erster Linie die Anerkennung der Anforderungen und Belastungen der Arbeit und eine entsprechende Unterstützung durch die Arbeitgeber und Kunden - eine Erkenntnis, die sich auch auf andere Branchen verallgemeinern lässt. ■

Zur Person:

Dr. Patricia Tegtmeier ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am iap – Institut für Arbeit & Personal der FOM Hochschule und FOM Dozentin für Wirtschaftspsychologie am Standort Essen.

Weitere Literatur zu diesem Thema:

- TÜV Rheinland (2012) Aktuelle Studie: Fahrermangel bei LKW bedroht auch die Verkehrssicherheit. geprüft am 4. April 2014. <http://goo.gl/nk36L1>.
- Eberhard V, Ulrich J, Scholz S (2009) Image als Berufswahlkriterium. Bedeutung für Berufe mit Nachwuchsmangel. Bibb 3/2009: 9-13.
- Lohre D, Bernecker T, Stock W, Düsseldorf K (2012) ZF-Zukunftsstudie Fernfahrer – Der Mensch im Transport- und Logistikmarkt. Friedrichshafen: EuroTransportMedia Verlag.
- FOM, Hochschule für Oekonomie & Management (2014) Logistik und demografischer Wandel. Arbeitsmarkt, Arbeitsbedingungen, Entwicklungsrisiken und Handlungsoptionen der Fahrerufe in Deutschland. 1. Aufl. Hamburg: DVV Media Group.
- Tegtmeier, P, Hellert, U., Krol, B. (2015) Geld ist nicht alles! Oder: Die Bedeutung von Arbeits(zeit)anforderungen und Wertschätzung für die Weiterempfehlung des eigenen Kraftfahrberufs. In: GfA (Hrsg.), Verantwortung für die Arbeit der Zukunft. GfA Press: Dortmund, Beitrag B.3.6.

03

Zeit für Leistung – Zeit für Gesundheit

Text: Jörg Pscherer

Nur wer keine Zeit oder auch kein Verständnis dafür hat, sieht nicht die Alarmzeichen der letzten Jahre an deutschen Arbeitsplätzen: Der „Stressreport 2012“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) zeigt, dass über die Hälfte der angestellten Arbeitskräfte hohen Zeitdruck, 40 Prozent häufige Unterbrechungen und ebenso viele eine deutliche Stresszunahme beklagen. Fast schon martialisch klingt die Antwort der Politik, „physische und psychische Gefährdungen durch Arbeit an ihrer Quelle zu bekämpfen“.

Wirtschaftspsychologinnen und -psychologen an der Front des Arbeitsschutzes stehen daher vor der großen Herausforderung, längst bekannte Antworten aus der Stressforschung angemessen in den Betrieben zu implementieren. Blickt man auf die jährlich steigenden Krankheitszahlen, drängt die Zeit.

Gesundheit stärken

Angemessen heißt vor allem ressourcennah. Laut Weltgesundheitsorganisation reicht es längst nicht, Wohlbefinden und damit auch Leistungserhalt durch Reduzieren von Risikofaktoren wiederherzustellen und zu erhalten. Gesundheit ist eben nicht allein die Abwesenheit von Krankheit, sondern „völliges“ körperliches wie seelisches Wohlbefinden, das zudem proaktiv beeinflusst werden kann und sollte. Hier setzen die Erkenntnisse der Resilienzforschung (z.B. Murlane) an, die sich mit den gesundheitserhaltenden, widerstandstärkenden Faktoren beschäftigen und zukunftssträchtige Antworten liefern gegen krankheitsbedingte Ausfälle mit deren individuellen aber

auch ökonomischen Schäden. Unternehmen, die für wirksame Gesundheitsprävention ihrer Arbeitskräfte keine finanziellen Mittel übrig haben, verkennen neben dem humanen Wert auch die finanziellen Spätfolgen.

Dabei ist das gefürchtete Burnout nur die Speerspitze, lässt man die „normalen“ Stresserscheinungen einer durchorganisierten Multitasking-Gesellschaft außer Acht. Vorübergehende Überforderungen durch Zeitnot, Hektik und „ins Schwitzen kommen“ sind nicht das Problem und sollten auch nicht Burnout genannt werden. ▶

Diagnose Burnout:

Zur Diagnose Burnout kommt es erst bei Vorhandensein dreier Krankheitsmerkmale:

- Emotionale Erschöpfung nach einer Phase von Überaktivität und Kompensation von Effektivitätseinbußen, sogenannte Depersonalisation
- durch reduziertes Engagement, dafür gestiegenen Frust und Zynismus
- sowie drittens tatsächlich geminderte Leistungsfähigkeit.

Wer als Führungskraft dann stolz sagt, in der eigenen Abteilung fallen doch kaum Mitarbeiter aus, sollte sich mit dem „Präsentismus“ auseinandersetzen, denn neben Krankheitsausfällen sind es die physisch aber nicht leistungswirksam Anwesenden, die Probleme machen.

Dem Burnout vorbeugen

Eine wirksame Burnout-Prävention setzt auf verschiedenen Ebenen an: Neben strukturellen Unternehmensfaktoren (Arbeitsplatz- und Führungsklima, Angemessenheit von Arbeitsaufgaben und anderes) steht psychologisch betrachtet das Individuum mit seinen Grenzen und Möglichkeiten im Fokus.

Zeitmanagement

Einen zentralen Stellenwert nimmt dabei richtig verstandenes Zeit- und Selbstmanagement ein, denn Zeitdruck (wenn also der nötige Zeitrahmen einer Arbeit regelhaft zu eng bzw. unklar gefasst ist) spielt eine entscheidende Stressrolle. Souveräner Umgang mit der eigenen Leistungszeit beginnt beim Realitätssinn (vgl. Bergner) gegen Perfektionismus, geht weiter über Slot- statt Terminplanung (Zauberwort: Pufferzeiten) und endet schließlich im selbstfürsorglichen Zeitrespekt: Zeitfresser zu bannen, so Bergner, ist die „wirkungs- und respektvollste Möglichkeit, mit der eigenen Zeit und der anderer umzugehen“.

Achtsamkeit

Ein weiteres im Gesamtzusammenhang sehr wichtiges Wort ist das der Achtsamkeit, ohne das kein Business-Coaching oder Führungskräfte-Training mehr auskommt: Achtsam mit sich und seiner Arbeit umgehen, bedeutet, einen gegenwartsorientierten, lebens- und leistungsbejahenden Rhythmus zu finden als Balance zwischen Anforderungs- und Entspannungszeiten, die eigenen und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Grenzen und Ressourcen achtend. Nötig ist ein Suffizienz- statt Effizienzradar.

Es hört sich vielleicht vermessen an, für optimale Erholung gerade am Arbeitsplatz zu sorgen, aber nur so kann die unsägliche Work-Life-Balance-Polarität vermieden werden. Leben findet im Privaten wie auch im Beruf statt. Daher ist auch die Frage nach der richtigen Gestaltung von Arbeitspausen, sprich organisierter Erholungszeiten, ein wirksames Instrument des Zeitmanagements.

Pausenregelungen

Die Effekte guter Pausensysteme sind beeindruckend (s. Wendsche), sowohl kurz- wie langfristig (geringere Ermüdung, höhere Arbeitsmotivation, geringere Fluktuationsraten). Ein vom BAuA entwickeltes „Pausencheckverfahren“ dient dabei als branchenübergreifende Basisanalyse für spezifische Tätigkeitsgruppen mittels Beobachtungsinterview. Ein Instrument, das helfen könnte, dass es künftig weniger sind als jeder Vierte, der seine gesetzlich vorgeschriebenen Pausen ausfallen lässt.



Resilienz als individuelle Strategie zur Gesunderhaltung

Verordnete Ansätze allein reichen natürlich nicht, um ein individuelles Umdenken in der Praxis zu ermöglichen. Murlane nennt seinen Resilienz-Ratgeber im Untertitel „Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen“. Die Kunst, wenn man von einer solchen bei lebensnotwendigen Aspekten sprechen möchte, liegt vereinfacht gesagt im Innehalten: Resilienz ist eine Metakompetenz, ein Cluster aus verschiedenen persönlichen Eigenschaften und Verhaltensmustern, geprägt von (sozialer) Offenheit, Gewissenhaftigkeit und eben der Fähigkeit Balance zu halten. Dies gelingt nur, wenn man stoppt und Druck von außen und Muss-Gedanken von innen standhält. Das ist keine Verweigerung, sondern Commitment als Mensch, nicht als Maschine. Früher verschrien als weicher oder gar Luxus-Faktor ist Resilienz einer der wichtigsten Motivatoren und Gesundheitsfaktoren zugleich. Man könnte es auch so sagen: Gesundheitsbewusste Zeit für Leistung liegt künftig darin, Herausforderungen gelassen anzunehmen. ■



Zur Person:
Dr. phil. Dipl.-Psych. Jörg Pscherer
lehrt als Dozent an der FOM
Hochschule. Er ist zudem
Inhaber einer Praxis für Coaching
und Verhaltenstherapie
www.praxis-pscherer.de und
Mitgründer einer systemischen
Unternehmensberatungsfirma
www.glasklar-beratung.de.

Weitere Literatur zu diesem Thema:

- Bergner, T.M.H. (2010, 2. Aufl.). Burnout-Prävention. Sich selbst helfen – das 12-Stufen-Programm. Stuttgart: Schattauer.
- Murlane, D. (2014, 5. Aufl.). Resilienz. Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen. Göttingen: BusinessVillage.
- Wendsche, J. (2015). Optimale Erholung während der Arbeit: Wie man Pausensysteme bewerten kann. *Wirtschaftspsychologie Aktuell*, 1, 9-12.

Bettina Tondorf ist seit 15 Jahren in der Arbeitszeitberatung tätig, davon zwölf Jahre als selbstständige Beraterin. Zu ihren Kunden gehören sowohl Industriebetriebe als auch die Dienstleistungsbranchen, insbesondere Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens. Zudem gibt sie als Dozentin ihr theoretisches und praktisches Wissen weiter, zum Beispiel im Rahmen der IOM FOM Qualifizierung Arbeitszeitmanagement.



Bettina Tondorf

1. Frau Tondorf, seit vielen Jahren sind Sie in der Arbeitszeitberatung in Unternehmen unterwegs. Wie sind Sie auf diese spezielle Unternehmensberatungsthematik gestoßen? Haben sich die Anfragen in den letzten Jahren verändert?

Direkt nach dem Studium habe ich als Leiterin einer Einrichtung gearbeitet und war so gleich mit dem Thema Personaleinsatzplanung konfrontiert. So konnte ich in der Praxis erste Erfahrungen sammeln und merkte schnell, welches großes Potential hinter diesem Thema steckt: für Klienten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auch für die Einrichtung. Als ich mich einige Jahre später dafür entschied, mich als Beraterin zu spezialisieren, war das eine spannende Herausforderung für mich.

In vielen Bereichen ist die Ressource Personal in den letzten Jahren immer knapper geworden – entsprechend wandeln sich auch die Anforderungen, die an mich gestellt werden. Neue rechtliche Rahmenbedingungen, veränderte betriebliche Anforderungen und neue Themen, wie alternsgerechte Arbeitszeiten, rücken außerdem zunehmend in den Vordergrund.

2. Welche Unterschiede gibt es in der Arbeitszeitberatung bei großen und kleinen Unternehmen?

Die Größe eines Unternehmens ist weniger der entscheidende Faktor für die Arbeitszeitberatung. Ob ein Betrieb nun 20 oder 500 Beschäftigte hat – die Probleme, die gelöst werden müssen, sind sehr ähnlich. Wichtige Unterschiede in der Beratung gibt es eher im Bereich Betriebsklima, Personalführung und -entwicklung sowie mit dem Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

3. Sie haben insbesondere viele Unternehmen aus dem Gesundheitswesen beraten. Gibt es branchenspezifische Herausforderungen, die sich von anderen Branchen unterscheiden?

Der Druck auf die Personaleinsatzplanung ist nach meiner Einschätzung im Gesundheitswesen besonders hoch. Im Dienstleistungsbereich liegen hier schließlich auch die höchsten Kostenanteile. Zu dieser Entwicklung tragen auch immer enger werdende Rahmenbedingungen entscheidend bei. So sorgen geänderte Rahmenbedingungen beispielsweise bei den Bereitschaftsdiensten immer noch für großen Diskussionsbedarf – bei Beschäftigten, Mitarbeitervertretungen und Personalabteilungen. Durch die angespannte Situation am Arbeitsmarkt stehen außerdem nicht immer qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung; die Arbeit muss aber weiterhin in hoher Qualität geleistet werden. Diese verschiedenen Interessen und

Blickwinkel sind nicht immer leicht unter einen Hut zu bringen. Attraktive Arbeitszeitmodelle sind am Markt ein wichtiger Faktor, um gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden und an sich zu binden.

4. Die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse spielen insbesondere bei der Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit eine wichtige Rolle. Wie gelingt es Ihnen, diese an die Beschäftigten zu vermitteln? Gerade im Gesundheitswesen spielen ja Dauernachtschichten, lange Dienste und unterschiedliche Rotationsrhythmen eine große Rolle.

Leider ist die Umsetzung der arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen in vielen Einrichtungen des Gesundheitswesens immer noch ein schwieriges Thema. Vielfach fehlt es am nötigen Wissen und auch an dem Willen, diese Empfehlungen umzusetzen. Nachhaltige Verbesserungen lassen sich nur im Dialog mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erreichen. Eine zentrale Rolle spielen hier die Führungskräfte, die dieses Thema über einen langen Zeitraum verfolgen müssen. Auch ist es häufig nicht mit der bloßen Umsetzung der Empfehlungen getan: Fehlende Reservekonzepte führen beispielsweise dazu, dass Beschäftigte an freien Tagen doch zur Arbeit kommen müssen. Das heißt, ein umfassendes Konzept für die Dienstplangestaltung ist unumgänglich.

5. Wie schätzen Sie das Fachwissen in den Unternehmen zu diesem Themenkomplex ein? Wie könnte man dies fördern? Warum ist dies notwendig?

Trotz vieler Informationsangebote ist das Wissen über die arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen unzureichend. Meines Erachtens müsste mehr hiervon in den Ausbildungen z. B. zur Stations- oder Wohnbereichsleitung vermittelt werden. Wieder sind hier die Führungskräfte in der Pflicht, sich mit dem Thema zu befassen und es an ihre Mitarbeiter weiter zugeben. Leider gibt es viele andere wichtige Themen, die den Leitungen vorrangiger erscheinen. Dadurch kommt das Thema Arbeitszeit oft zu kurz. Für sehr wichtig halte ich einen intensiveren Austausch zwischen den Einrichtungen selbst. Ein Beispiel: Häuser, die die Dauernachtwache abgeschafft haben, könnten über Vor- und Nachteile mit denjenigen diskutieren, die nach wie vor damit arbeiten. Dadurch ändern sich Sichtweisen auf beiden Seiten und es entstehen nicht selten neue Lösungswege.

Vielen Dank für dieses Interview, Frau Tondorf!

05

Veränderungen der Arbeitswelt:

Ausgewählte Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation bzw. -bindung

Text: Andreas Dotzauer

Der Beitrag liefert Impulse, die Personalarbeit stärker auf die Interessen der Mitarbeitenden auszurichten. Gezielte Personalmarketing-Maßnahmen – u.a. das Schaffen von mehr Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeit/-ort – bewirken ein attraktiveres Arbeitsumfeld (vgl. Abbildung). Das Thema „Zukunft der Arbeit“ mit Schlagworten wie „Arbeitswelt 4.0“ bzw. „New Work“ ist aktuell sehr präsent. Beispielsweise existiert auf XING, einem führenden beruflichen Expertennetzwerk, mit „Spielraum“ ein umfassendes Themenportal für „eine neue Arbeitswelt“, für besseres Leben und anderes Arbeiten. Dies verstärkt auf Seite der Mitarbeitenden entsprechende Erwartungen an die Arbeitgeber.



Zur Person:
Andreas Dotzauer arbeitet freiberuflich als Berater, Trainer und Business Coach. Seit 2012 ist er zudem als FOM-Dozent mit Schwerpunkt Human Resources am Studienort Mannheim tätig. Kontakt: info@andreas-dotzauer.de

Kümmern sich Unternehmen (bzw. deren Personalabteilungen) nicht bereits ausreichend um die Belange ihrer Mitarbeitenden? Das ist zunächst auch eine Frage der Perspektive. Zumindest sind die Bemühungen ausweitbar, lässt ein weiterer aktueller FAZ-Artikel schließen. Tatsächlich steht die Personalarbeit (weiterhin) in der Kritik. Die proklamierte Rolle als HR Business Partner, also als anerkannter Berater der Geschäftsleitung und Führungskräfte, wird oft noch nicht ausreichend erfüllt. Häufig ist man in Personalabteilungen noch zu sehr mit verwaltenden bzw. operativen Tätigkeiten befasst. Dabei besteht die Gefahr, die (berechtigten) Interessen der aktuell Beschäftigten aus dem Blick zu verlieren. Diese reagieren häufig mit „Dienst

nach Vorschrift“, wie die repräsentative Gallup-Studie zu Arbeitsplatzqualität bzw. Mitarbeiterbindung jährlich eindrucksvoll zeigt.

Die zentralen Erwartungen der Mitarbeitenden sind durch verschiedenste Veröffentlichungen bekannt. Auch die sog. Generation Y hat genaue Vorstellungen hinsichtlich der Work-Life-Balance (Domsch,

eigene Interessen wurden nur knapp der Hälfte der Befragten tatsächlich im vollen Umfang gewährt.

Welches Fazit lässt sich für die Ausgestaltung der Personalarbeit ziehen? Oft wird vom „war for talents“, also von den aufwändigen betrieblichen Bemühungen um (besonders) qualifiziertes und engagiertes Personal, gesprochen. Wie auch der HR

Extrinsische Motivation				Intrinsische Motivation
Materielle Anreize		Immaterielle Anreize		Anreize in der Arbeit selbst
Finanzielle Anreize	Indirekte finanzielle Anreize	Soziale Anreize	Organisatorische Anreize	
- Basisgehalt - Variables Gehalt - Sonderprämien	- Berufliche Vorsorge - Zusätzliche Versicherungen - Firmenwagen - Kinderbetreuung - Parkplätze - Baudarlehen - Bildungsurlaub	- Führungsstil - Gruppenmitgliedschaft - Anerkennung - Status - Kommunikation	- Arbeitszeitsystem - Personalentwicklung - Personaleinsatz	- Ganzheitlichkeit - Anforderungsvielfalt - Autonomie - Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten

Mögliche Mitarbeiteranreiz-Systeme (Quelle: in Anlehnung an Wegerich, C. (2015), S. 138)

Ladwig 2015). Zudem lassen sich die positiven Effekte flexibler Angebote wie Home-Office oder Vertrauensarbeitszeit wissenschaftlich belegen (Biemann, Weckmüller 2015).

Praxisbeispiele der letzten Zeit: Microsoft schafft die Anwesenheitspflicht im Büro ab. Unter Einbindung der Mitarbeitenden beabsichtigt Daimler eine Neuordnung und Flexibilisierung der Arbeitszeit. Neben Großunternehmen reagieren auch Mittelständler und positionieren sich neu in der Arbeitswelt. Das Projekt Augenhöhe, das gerade große Aufmerksamkeit erhält, belegt dies eindrucksvoll.

Trend zu flexiblerem Arbeiten, mehr Teamwork, mehr Mitbestimmung am Arbeitsplatz bzw. demokratischere Strukturen – solche „New Work“-Themen sind jedoch längst nicht in allen deutschen Unternehmen angekommen. Bereits beim konkreten Beispiel Arbeitszeit klaffen Wunsch und Wirklichkeit stark auseinander, wie der „Kompass Neue Arbeitswelt“ belegt. Die repräsentative Studie im Auftrag von XING und Statista wurde Ende April 2015 offiziell vorgestellt. Zentrale Erkenntnisse sind u.a.: Fast jeder dritte Arbeitgeber unterstützt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (z.B. in Form flexibler Lösungen bei privaten Erfordernissen wie Kinderbetreuung oder Altenpflege) nicht. Knapp die Hälfte der Arbeitnehmer berichtet, dass dagegen der Arbeitgeber zeitliche Flexibilität auch über die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit hinaus erwartet. 52 Prozent der Befragten gaben an, ihre tägliche Arbeitszeit nicht frei gestalten zu können. (Planbare) Auszeiten wie Sabbatical, unbezahlter Urlaub bzw. berufliche Pausen für Familie oder

Report 2014/2015 von Hays und IBE zeigt, besteht jedoch gerade im Hinblick auf die Mitarbeiterbindung Verbesserungspotenzial.

„Das“ Patentrezept existiert wohl nicht. Hilfreich erscheint – neben einer generell strategischeren Ausrichtung der HR-Aktivitäten inklusive Erfolgskontrolling – eine noch stärkere Orientierung an den jeweiligen Bedürfnissen der Zielgruppen. Das Schaffen nachhaltig „guter“ Arbeitsbedingungen (insbesondere flexibel bzw. interessensgerecht gestaltet, gesundheitserhaltend und alter(n)sgerecht) – eigentlich eine Selbstverständlichkeit – spielt dabei eine zentrale Rolle für ein motiviertes und langes Arbeitsleben. Gerade vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und teilweisen Fachkräfteengpässen bewirkt dies eine Win-win-Situation für Unternehmen und (künftig) Beschäftigte.

Weitere Literatur zu diesem Thema:

- Andresen, M. (2015): Ergebnisse, nicht Zeit messen, in: Personalmagazin, 03/2015, S. 18-20
- Biemann, T., Weckmüller, H. (2015): Effektives Arbeiten, wann und wo man will?, in: PERSONALquarterly, 02/2015, S. 46-49
- Domsch, M. E., Ladwig, D. H. (2015): Erwartungen der Generation Y, in: PERSONALquarterly, 01/2015, S. 10-14
- Hellert, U. (2014): Arbeitszeitmodelle der Zukunft – Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten, Freiburg München
- Wegerich, C. (2015): Auswahl und Bindung von Mitarbeitern als Basis strategischer Personalentwicklung in Unternehmen, in: Strategische Personalentwicklung in der Praxis, 3. Aufl., Berlin Heidelberg, S. 135-160

Literatur- und Veranstaltungstipps:

Literatur und Links:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: **Teilzeit – alles was Recht ist**, Rechtliche Rahmenbedingungen für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, 2015, Berlin. www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a263-teilzeit-alles-was-recht-ist.pdf?__blob=publicationFile

Peter, U.; Goesmann, C.; Hellert, U. (2014): **Rekrutierungstoolbox für KMU – Anforderungsprofil**. In: Innovationen im Demografischen Wandel. „eBook-Publikation der Fokusgruppe Erwerbsbiografien als Innovationstreiber im demografischen Wandel“ Apple iBookstor

Peters, U., Goesmann C., Hellert, U. (2014): **Sogwirkung durch neue Rekrutierungsmodelle**. In: Personalführung 4/2014, S. 52-54.

Tegtmeier, P. und Hellert, U. (2015): **Wie gelingt die Erholung bei einem Studium neben dem Beruf?** Z. Arb. wiss. (1) 69, 2015, S. 13-21

Tegtmeier, P.; Hellert, H.; Krol, B. (2015): **Geld ist nicht alles! Oder: Die Bedeutung von Arbeits(zeit)anforderungen und Wertschätzung für die Weiterempfehlung des eigenen Kraftfahrberufs**, in: GfA (Hrsg.), VerANTWORTUNG für die Arbeit der Zukunft, Tagungsband des 61. Frühlingskongresses der GfA 2015, GfA Press, Dortmund.

Termine:

30. Juni 2015, 17:30 – 19:00 Uhr im Wirtschaftsrahus der Stadt Nürnberg (5. OG, Raum 5.36), Theresienstraße 9, 90403 Nürnberg. Eine Kooperationsveranstaltung der Stadt Nürnberg mit dem iap-Institut für Arbeit & Personal der FOM zum Thema: **„Innovative Arbeitszeitmodelle als Erfolgsfaktoren für Unternehmen im demografischen Wandel“**. Vortragende: Prof. Dr. Ulrike Hellert und Dipl. Soz.-Wiss. Gundula Grzesik. Mehr Infos unter: www.nuernberg.de/internet/wirtschaft

24. – 28. August 2015, FOM Hochschulzentrum Köln, Rheinauhafen Süd, Agrippinawerft 4, 50678 Köln. **Qualifizierung zum/zur Arbeitszeitmanagerin**. Im Rahmen einer 5-tägigen Seminarveranstaltung können Personalverantwortliche, Betriebsräte oder auch Unternehmensberatende sowie Interessierte aus dem HR-Bereich Expertenwissen in der Arbeitszeitgestaltung erwerben. Bei fachlichen Fragen wenden Sie sich bitte an zeitbuero@fom.de bei organisatorischen Fragen an corinna.kleinschulte@bcw-gruppe.de. Weitere Infos unter: www.fom-iom.de/themen/management-lehrgaenge/arbeitszeitmanager-in.html

Tipps:

LIA.NRW: Erholungsfähigkeit Die Fähigkeit, sich in der Freizeit zu erholen, wird durch die Anforderungen der modernen Arbeitswelt und Gesellschaft zunehmend beeinträchtigt. Immer mehr Beschäftigte klagen darüber, sich in ihrer Freizeit nicht ausreichend erholen zu können. Mangelnde Erholung führt auf Dauer zu Erschöpfung und kann die Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit beeinträchtigen. Testen Sie Ihre Erholungsfähigkeit mit dem wissenschaftlich entwickelten Erholungstest www.lia.nrw.de/themengebiete/Gesundheits--und-Arbeitsschutz/Beschaeftigungsfaeahigkeit/Arbeit-und-Erholung/iframeECheck/index.html

Unternehmenswert Mensch: Neue Förderperiode für Unternehmen Ab August 2015 gibt es wieder Beratungsgutscheine für Unternehmen, die sich den Herausforderungen einer Modernisierung stellen wollen. Das Programm funktioniert in drei einfachen Schritten: In einer kostenlosen Erstberatung wird der Handlungsbedarf analysiert, die Förderung wird besprochen. Anschließend findet die Prozessberatung direkt vor Ort im Unternehmen statt. Zum Abschluss wird das Erreichte in einem Ergebnisgespräch ausgewertet. Gerade kleinen und mittelständischen Unternehmen fehlen oft die Ressourcen, um langfristige Personalstrategien zu entwickeln. Hier unterstützt unternehmensWert:Mensch. Das Programm bietet Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten eine individuelle Prozessberatung an – direkt im Unternehmen und zu geförderten Konditionen. www.unternehmens-wert-mensch.de

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:

Andreas Dotzauer, Christina Goesmann,
Gundula Grzesik, Prof. Dr. Ulrike Hellert, Dr. Jörg
Pscherer, Dr. Patricia Tegtmeier, Bettina Tondorf

Fotos und Bildmaterial:

Andreas Dotzauer, FOM Hochschule für
Oekonomie & Management, Dr. Jörg Pscherer,
Bettina Tondorf