

Zwischen „9 to 5“ und „Wünsch Dir was“ – Chancen und Grenzen mitarbeiterorientierter Arbeitszeitgestaltung

RKW Hessen GmbH
Simone Back
Düsseldorfer Straße 40
65760 Eschborn
s.back@rkw-hessen.de
Tel.: 0 61 96 / 97 02 22
www.rkw-hessen.de
www.arbeitszeit-klug-gestalten.de

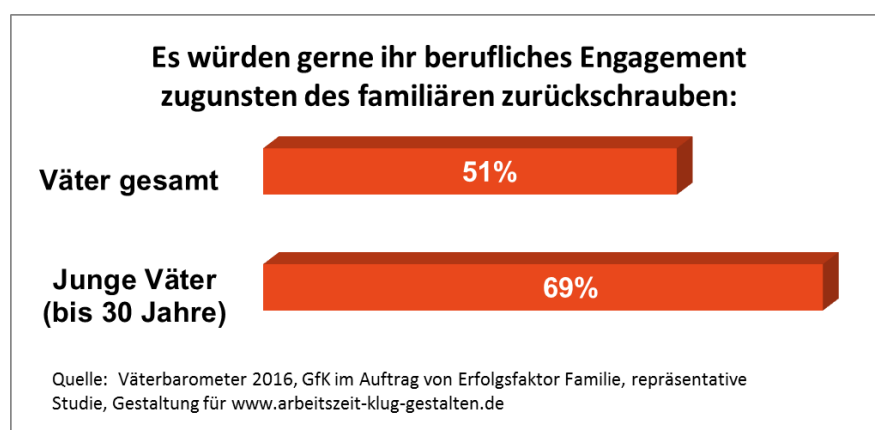
Alle Rechte: RKW Hessen GmbH

Die folgenden Informationen finden sich auch auf unserer Website www.arbeitszeit-klug-gestalten.de.

I Arbeitszeit und Familie

"Und" statt "oder" - Eltern wollen vielfach Familie und Beruf verbinden

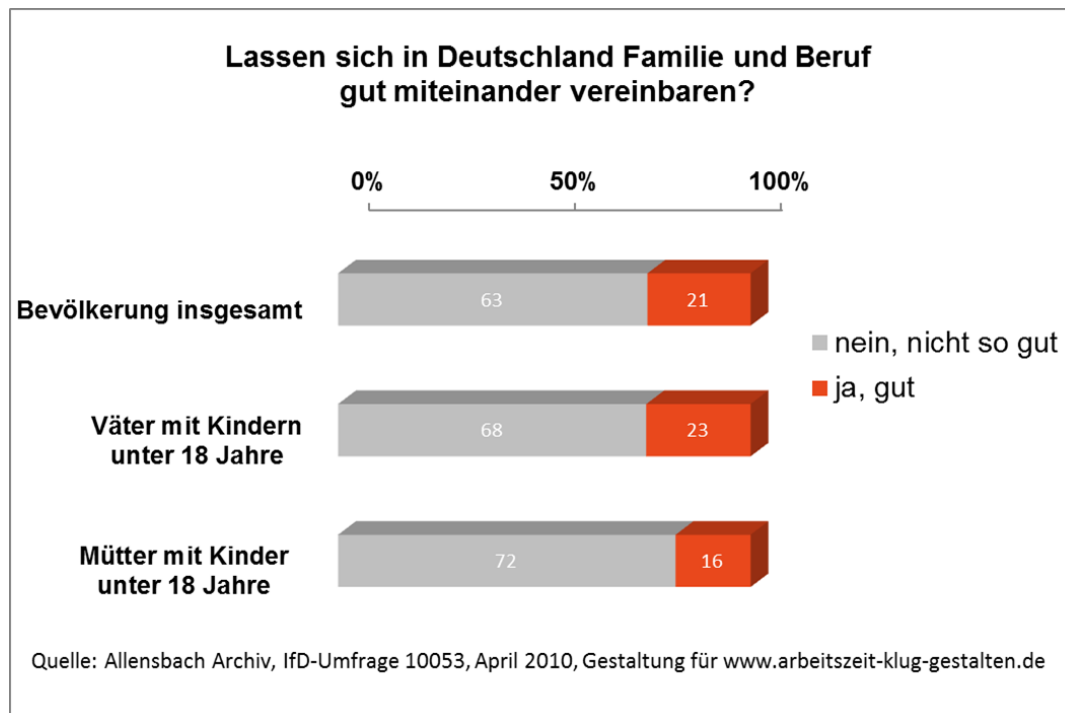
Die überwiegende Zahl junger Frauen (85%) will heute Familie und Beruf miteinander kombinieren und erwartet von Partner und Arbeitgeber sinnvolle Lösungsangebote. Wer über Vereinbarkeit nachdenkt, sollte aber nicht nur die Frauen, sondern auch die Männer in den Blick nehmen. Denn immer mehr Väter wollten sich ebenso wie ihre Partnerin um Kinder und Haushalt kümmern und dafür weniger arbeiten (siehe Abbildung).



Väter wären gerne mehr für ihre Familie da - bei den jungen Vätern unter 30 Jahren sind es mehr als zwei Drittel. Rund 35% würden ihre Arbeitszeit gerne um 20% auf eine vollzeitnahe Teilzeitstelle reduzieren. Dafür wünschen sich 50% eine stärkere finanzielle Absicherung und 25% ein höheres Einkommen der Partnerin (Väterbarometer 2016 von Erfolgsfaktor Familie).

Untersuchungen zeigen, dass Väter Angebote wie Elternzeit oder Arbeitszeitreduzierungen eher annehmen, wenn die männlichen Führungskräfte in ihrem Unternehmen mit gutem Beispiel vorangehen. Führung in Teilzeit ist bei Männern aber mit einem Verbreitungsgrad von 5% noch eine absolute Seltenheit (Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016).

Familienfreundliche Arbeitszeiten richten sich daher immer als Angebot an Männer und Frauen gleichermaßen. Zufrieden sind die deutschen Eltern mit der aktuellen Situation aber nicht.



Die Mehrzahl der Deutschen haben den Eindruck, dass sich Familie und Erwerbstätigkeit nicht so gut vereinbaren lassen. Gerade Eltern, die über eigene Erfahrungen verfügen, schildern das Miteinander dieser zwei Lebenswelten als eher schwierig.

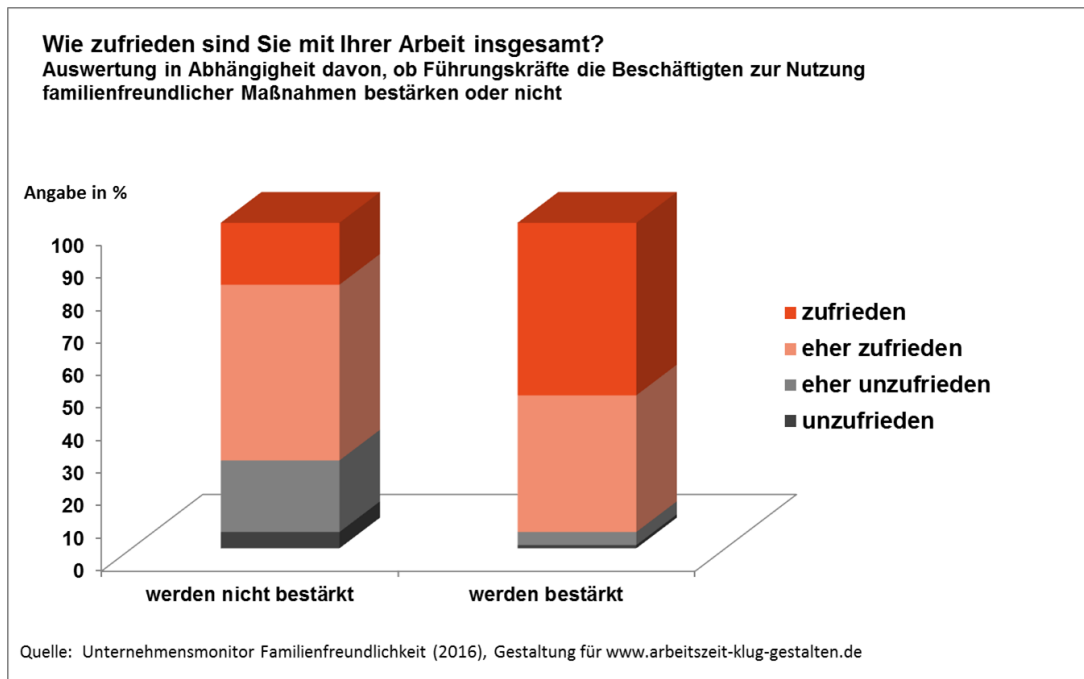
Was Eltern hilft - und Arbeitgebern auch

Junge Fachkräfte mit erster Berufserfahrung sind begehrt. Unternehmen sind daher gut beraten, Männer und Frauen bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen. Dabei spielt ein familienorientiertes Arbeitszeitangebot eine wesentliche Rolle. Wesentliche Bausteine:

- Verfügungsrecht über die Arbeitszeit
- Flexible Arbeitszeitstrukturen am Tag und während der Woche
- Vorhersehbarkeit und Planbarkeit
- Variabler, bedarfsgerechter Arbeitsumfang
- Individuelle Lösungen, die der jeweiligen Familiensituation entgegen kommen

Konkrete Angebote und eine familienfreundliche Unternehmenskultur nützen nicht nur den Eltern, sondern auch dem Arbeitgeber. Beschäftigte äußern sich deutlich zufriedener mit ihrer

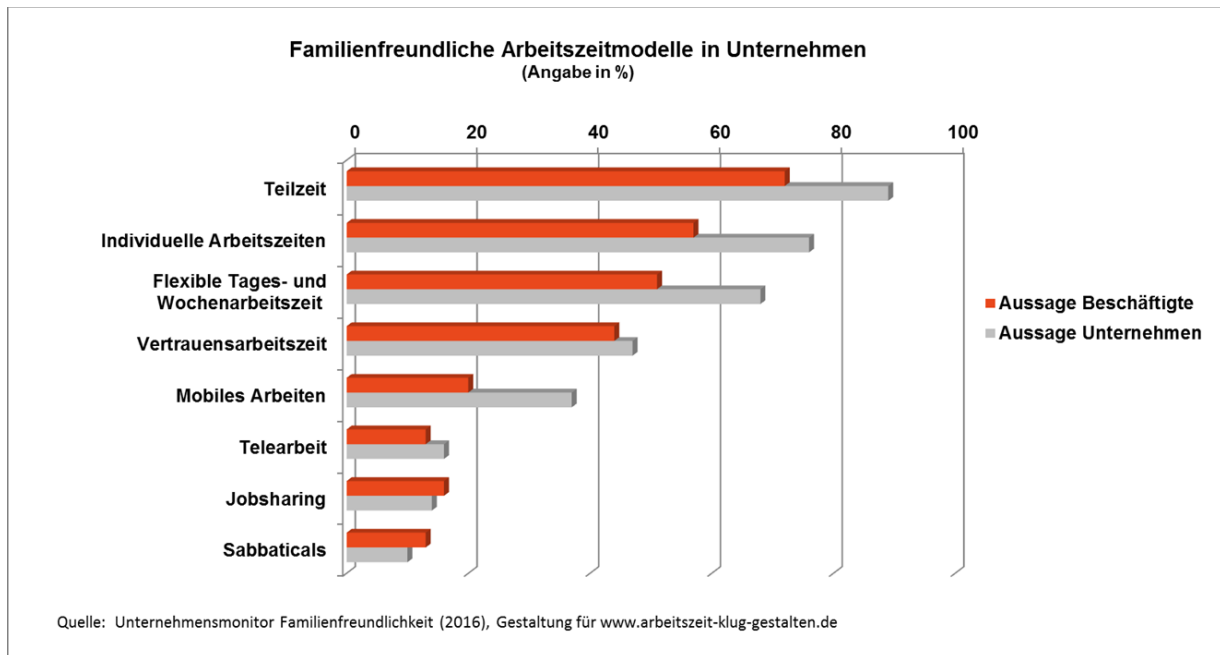
Arbeit insgesamt, wenn sie in einem familienfreundlichen Unternehmen arbeiten (siehe Abbildung).



Flexible Arbeitszeitstrukturen

Eine Familie haben, das bedeutet permanentes Organisieren von Unvorhersehbarem. Kinder werden krank, die Schule fällt aus, die Kita streikt. Erwerbstätige Eltern brauchen ein hohes Maß an Flexibilität, um diese Anforderungen mit ihrem Beruf unter einen Hut zu bekommen. Flexible Arbeitszeiten können zu einer enormen Entlastung beitragen. Wer ein paar Stunden früher gehen kann, wenn es gerade zu Hause "brennt" und diese Stunden an anderen Tagen (oder auch ausnahmsweise abends) nachholen kann, der verfügt über einen wesentlichen Schlüssel zur Vereinbarkeit. Aber auch regelmäßige Termine (wie das Fußballtraining oder der Musikunterricht) können gut mit der Arbeit vereinbart werden, wenn sich die Arbeitszeiten an die Familiensituation anpassen. Gleitzeit, Funktionszeiten oder Vertrauensarbeitszeit gehören zu den besonders geeigneten Arbeitszeitmodellen.

Das geht nicht in jeder Branche gleich gut. Schichtarbeitende und kundengebundene Berufe verfügen naturgemäß über deutlich weniger Flexibilität. Aber auch hier können in Gesprächen zwischen Führungskraft, Team und beschäftigten Eltern häufiger Flexibilitätsspielräume ausgelotet werden als dies bislang der Fall ist.



Zeitsouveränität und Vorhersehbarkeit

Auch wenn es auf den ersten Eindruck wie ein Widerspruch klingt: Neben mehr Flexibilität brauchen junge Eltern mit Kindern unter 10 Jahren auch mehr Vorhersehbarkeit. Jede kurzfristige Änderung der Arbeitszeit kann für Eltern eine echte Herausforderung darstellen, wenn die Betreuungszeit für die Kinder endet oder Anschlusstermine mit den Kindern warten. Familienfreundliche Arbeitszeiten nehmen darauf Rücksicht. Das bedeutet beispielsweise auch, dass Besprechungen nicht an die Tagesrandzeiten gelegt werden, so dass Mütter und Väter bis zum Ende teilnehmen können.

Bei Beschäftigten in Schicht- oder Wochenendarbeit stellen langfristige Arbeitspläne eine zentrale und wertvolle Unterstützung dar. Im Idealfall können Beschäftigte dabei frühzeitig Wünsche anmelden, an welchen Tagen sie frei haben möchten oder müssen.

Familienfreundliche Führungsstrukturen

Auch Führungskräfte, Frauen wie Männer, äußern in Befragungen den Wunsch, ihren Beruf und ihre Familienaufgaben miteinander vereinbaren zu können. Wesentliche Stellschrauben auch hier: Flexibilität und befristet reduzierte Arbeitszeiten. Während flexible Arbeitszeiten noch relativ häufig genutzt werden können, fallen die Angebote der Arbeitgeber zur Elternzeit oder Teilzeit deutlich ab. Dass Führung in Teilzeit möglich ist zeigt das Praxisbeispiel der [Taubussparkasse](#).

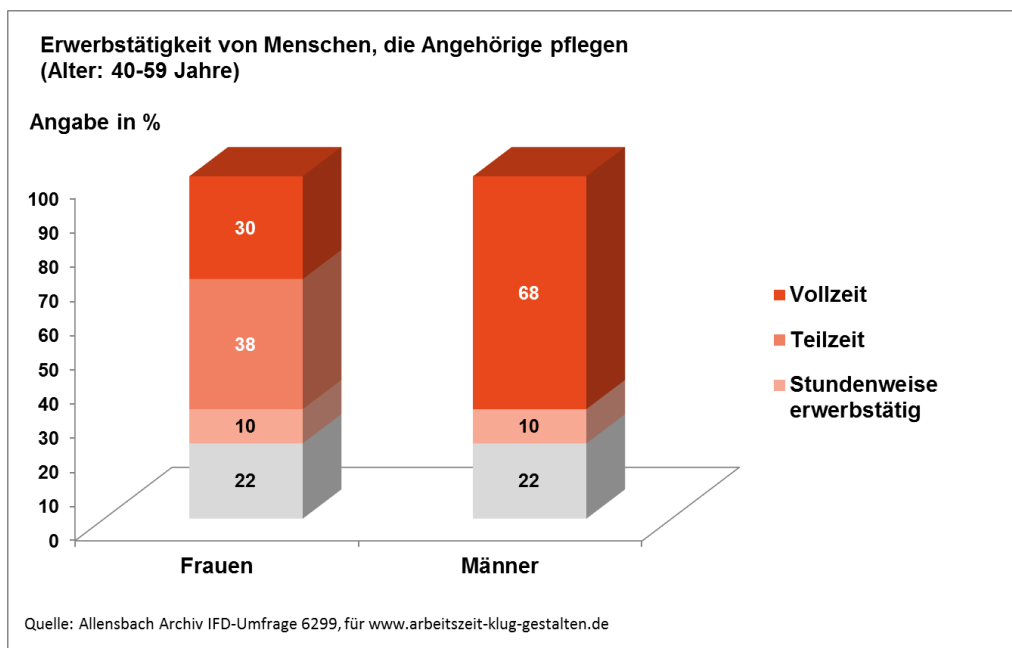
Empfehlungen für eine familienorientierte Arbeitszeitgestaltung

- Flexible Arbeitszeiten erleichtern es Vätern und Müttern, ihren Beruf mit Kita, Schule und Betreuungszeiten ihrer Kinder zu vereinbaren
- "Flexibel" meint dabei, dass die Beschäftigten darüber entscheiden können, wann sie ihren Arbeitstag beginnen und beenden
- Insbesondere Arbeiten zu Randzeiten (abends, am Wochenende) stehen oft im Konflikt zu klassischen Familienzeiten
- Schichtdienst und Arbeiten am Wochenende ist in manchen Branchen nicht vermeidbar. Hier können Familien durch eine langfristige Planung unterstützt werden
- Teilzeitangebote unterstützen Väter und Mütter bei der Vereinbarkeit
- Homeoffice-Angebote reduzieren Fahrtzeiten und ermöglichen mehr Freiraum für Familienaufgaben.
- Je familienfreundlicher die Kultur des Unternehmens, desto eher wagen Eltern, ihre Wünsche und Probleme zur Vereinbarkeit zu äußern.

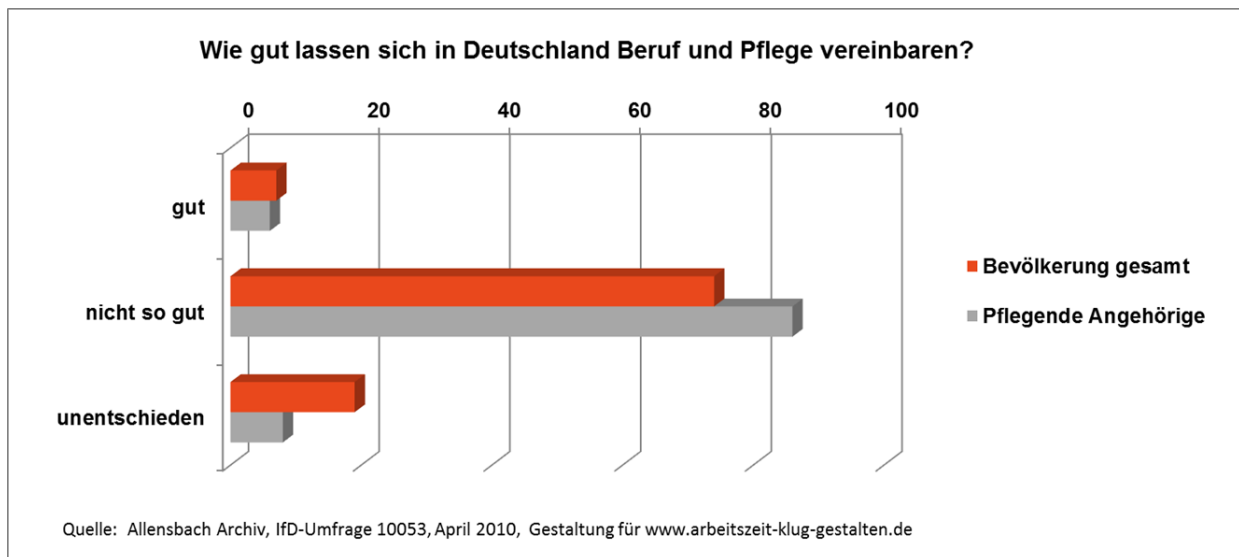
II Arbeitszeit und Pflege

Beruf und Pflegeaufgaben fordern besonders heraus

Rund 1,25 Mio. Menschen werden in Deutschland zu Hause gepflegt (Stand 2013, Statistisches Bundesamt). In weniger als 20 Jahren, so die Prognose, wird die Zahl der Pflegebedürftigen die Zahl der Kinder unter sechs Jahren übersteigen. Von den 40 bis 59-jährigen, die einen Familienangehörigen pflegen, sind rund fast 80% erwerbstätig, viele in Vollzeit (siehe Abb.).



Die Bewertung der aktuellen Angebote für erwerbstätige Pflegende fällt jedoch ernüchternd aus:



Die Mehrzahl der Bevölkerung, insbesondere aber der pflegenden Erwerbstätigen sind der Meinung, dass sich Beruf und Pflege nicht gut miteinander vereinbaren lassen.

Warum Pflegearbeit sich von Kindererziehung unterscheidet...

Wenn für Erwerbstätige eine Pflegesituation eintritt, unterscheidet sich die Lage für sie und den Arbeitgeber spürbar von der Geburt eines Kindes:

- In der Regel tritt die Situation plötzlich ein (Sturz, Schlaganfall etc.) - im Unterschied zur Geburt eines Kindes verfügen alle Seiten nicht über sechs bis neun Monate Zeit, um sich darauf einzustellen
- Die Dauer des Pflegebedarfs ist nicht vorhersehbar.
- Die Situation ist emotional belastend und bedrückend und bindet auch gedankliche Ressourcen
- Das Unterstützungsnetzwerk und Informationsstellen müssen erst erschlossen werden, dies kostet Zeit

Die Erwerbstätigen erleben die Pflegesituation oft als belastend und wollen dennoch nicht auf den Beruf verzichten. Dies hat einerseits finanzielle Gründe. Aber auch die Abwechslung und Normalität des Berufsalltags und die Anerkennung, die sie im Beruf erhalten, spielen eine wichtige Rolle. Dennoch lavieren pflegende Erwerbstätige oft an ihrer persönlichen Leistungsgrenze, denn Pflegeaufgaben verschlingen oft wesentliche Anteile der freien Zeit, die eigentlich zur persönlichen Erholung wichtig wäre. Einer Studie der Siemens Betriebskrankenkasse zufolge haben pflegende Erwerbstätige rund 50% häufiger schwere oder chronische Erkrankungen als der Durchschnitt der Versicherten (SBK 2011).

... wegschauen kann teuer werden...

Die Erwerbstätigen erleben die Pflegesituation oft als belastend und wollen dennoch nicht auf den Beruf verzichten. Dies hat einerseits finanzielle Gründe. Aber auch die Abwechslung und Normalität des Berufsalltags und die Anerkennung, die sie im Beruf erhalten, spielen eine wichtige Rolle (vgl. Reuyß et al 2013). Dennoch lavieren pflegende Erwerbstätige oft an ihrer persönlichen Leistungsgrenze, denn Pflegeaufgaben verschlingen oft wesentliche Anteile der freien Zeit, die eigentlich zur persönlichen Erholung wichtig wäre. Auch für Unternehmen können hohe Kosten entstehen, wenn sie sich nicht aktiv um gute Lösungen bemühen: Einer Studie zufolge betragen die betrieblichen Folgekosten pro Beschäftigtem mit Pflegeaufgaben rund 14.000 EUR/Jahr. Kosten, die vermeidbar wären, denn Hauptkostenfaktoren sind erhöhte Krankheitszeiten, Kündigung und eine verminderte Leistungsfähigkeit (Schneider et al. 2011).

... und die Maßnahmen naheliegend sind

Im Grund unterstützen alle Angebote, die das Thema enttabuisieren ("Darüber kann bei uns geredet werden") und die die Leistungsfähigkeit der betroffenen Beschäftigten erhalten. Dazu gehören im Hinblick auf die Arbeitszeit:

- Teilzeitangebote: Für die Pflegenden sind in der Regel insbesondere vollzeitnahe Teilzeitleösungen interessant, da sie das erforderliche Einkommen nicht wesentlich reduzieren. Neben einer individuellen Lösung kann die Familienpflegezeit dafür genutzt werden. Da der Zeitraum hierfür gesetzlich auf 24 Monate begrenzt ist erscheint diese Lösung in vielen Fällen nicht zielführend.
- Flexible Arbeitszeiten wie Gleitzeit, Funktionszeit, Vertrauensarbeitszeit in Verbindung mit einem Arbeitszeitkonto unterstützen dabei, kurzfristige Anforderungen aus der Pflegeaufgabe mit dem Beruf zu vereinbaren.
- Flexible Gestaltung des Wochenarbeitsplans. Dabei sollten jedoch die Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes und die Gesamtbelastung aus beiden Aufgaben berücksichtigt werden: Nicht alles, was machbar ist, ist auch sinnvoll
- Homeoffice: Arbeit von zu Hause oder vom Ort der Pflege kann die Gesamtbelastung reduzieren.
- Kurzfristige Auszeiten können entweder auf Basis des Pflegezeitgesetzes genommen oder individuell vereinbart werden
- Beschäftigte in Schichtarbeit können für einen begrenzten Zeitraum aus der Schichtarbeit genommen werden. Alternativ kann ihr Schichtplan an die Pflegesituation angepasst werden

Neben diesen Arbeitszeitregelungen können Arbeitgeber betroffene Beschäftigte unterstützen, indem sie Maßnahmen in der Arbeitsorganisation treffen, wie beispielsweise

- Anpassung der Arbeitsmenge an die Situation
- Anpassung der Arbeitsaufgabe
- Rücksichtnahme bei Urlaub, Überstunden und Dienstreisen
- Vertretungsregelungen definieren

Geschulte und sensibilisierte Vorgesetzte unterstützen ihre Beschäftigten und suchen das Gespräch und gemeinsame Lösungen, um die Gesundheit ihrer Beschäftigten zu erhalten.

Empfehlungen für eine pflegesensible Arbeitszeitgestaltung

Beschäftigte mit Pflegeaufgaben brauchen ein kooperatives Arbeitsumfeld. Lösungsorientierte Führungskräfte und eine verständnisvolle Unternehmenskultur schaffen den Rahmen für einvernehmliche Lösungen. Folgende Maßnahmen der Arbeitszeitgestaltung tragen zum Erhalt der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten bei:

- Kurzfristig disponible Arbeitszeiten (Arbeitszeiten selbst bestimmen können)
- Arbeitszeitkonto, um Schwankungen im Tages- und Wochenverlauf auszugleichen
Möglichkeit, Sonderurlaub nehmen zu können
- (Vollzeitnahe) Teilzeitmodelle
- Möglichkeiten der Mobilen Arbeit
- Rücksicht bei der Urlaubs- und Überstundenplanung
- Versetzung an Arbeitsplätze mit höherer Zeitsouveränität
- situativ angepasste Schichtmodelle

III Arbeitszeit und Gesundheit

Acht Stunden täglich haben sich bewährt

Die Dauer der Arbeitszeit wirkt sich auf die Gesundheit aus - das ist unmittelbar einleuchtend. Dabei spielt nicht nur die tägliche Arbeitszeit eine Rolle, sondern auch die wöchentliche.

Die tägliche Arbeitszeit

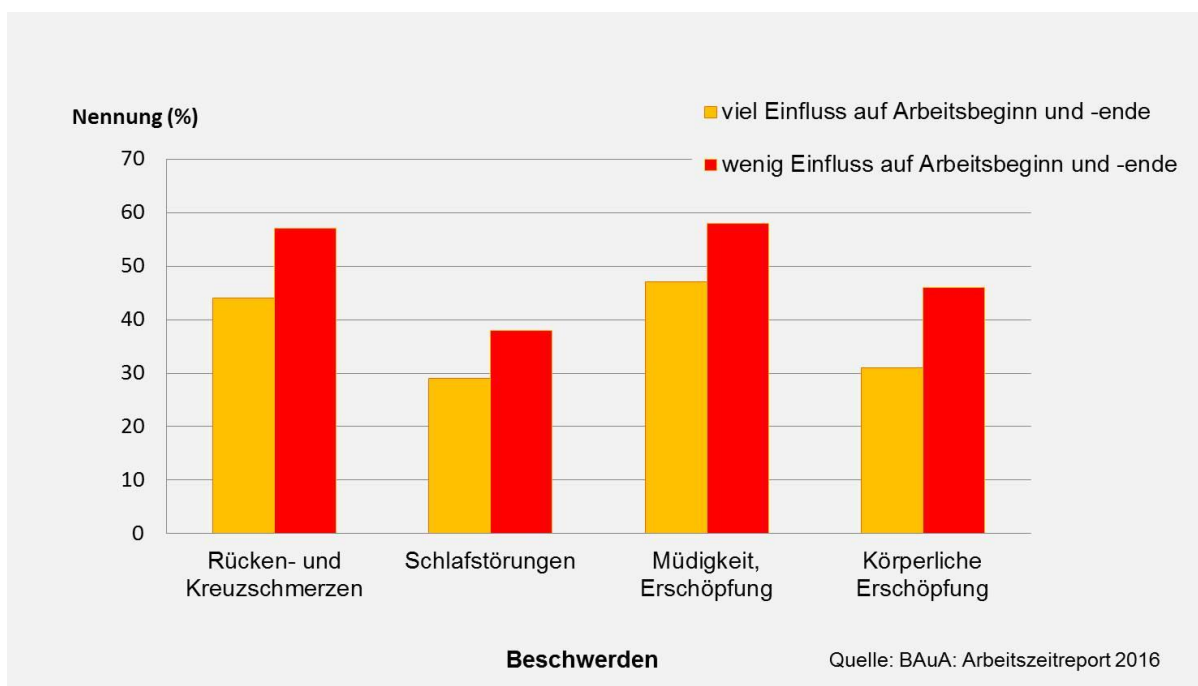
Je länger eine Person am Stück arbeitet, desto anstrengender und erschöpfender kann das sein. Dabei kommt es auch darauf an, wie sehr die Arbeit eine Person beansprucht: Wer 9 Stunden lang Wände verputzt oder hochkonzentriert einen Bildschirm beobachten muss, ist mit großer Wahrscheinlichkeit erschöpfter als ein Person, die an einem ruhigen (!) Tag 9 Stunden Bereitschaftsdienst hat.

Nach etwa 8 Stunden Arbeitszeit nimmt die Effektivität deutlich ab. Ermüdung und schlechtere Konzentration steigen an, ebenso wie die Unfallgefahr. Das Unfallrisiko nimmt ab 8 Stunden deutlich zu. Dieser Sachverhalt wird in allen aktuellen Studien bestätigt. Sehr lange Arbeitszeiten sind daher kein Nachweis hoher Arbeitsproduktivität - im Gegenteil.

Mehr Einfluss - mehr Wohlbefinden

Wer von außen vorgegeben bekommt, wann und wie lange zu arbeiten ist, wird in seinen Handlungsspielräumen stark eingeschränkt und verliert Kontrolle über seine Aktivitäten. Da kann ein Auftrag nicht oder nur in Hetze abgeschlossen werden, weil die letzten 15 Minuten fehlen oder nicht bezahlt werden. Oder umgekehrt: Da muss man zu festgelegten Zeiten im Büro sein und vorher aber die Kinder in die Schule bringen, beim alten Vater nach dem Rechten schauen oder einfach nur hoffen, dass es keinen Stau geben möge.

Daher kommen etliche Studien und Surveys der letzten Jahre übereinstimmend zum Schluss, dass der persönliche Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitszeit zu den wesentlichen gesundheitlichen Einflussfaktoren gehört, zuletzt die BAuA im Arbeitszeitreport 2016 (s. Abbildung).



Bei sinkendem Einfluss auf die Arbeitszeit steigen gesundheitliche Beschwerden

Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen

- Beschäftigten Einfluss auf Ihre Arbeitszeit ermöglichen, und zwar sowohl in Bezug auf die Lage und Länge, als auch den Umfang der Arbeitszeit
- Auch bei selbstbestimmten Arbeitszeiten überlange Arbeitszeiten, Nacht- und Wochenendarbeit vermeiden und Pausen sicherstellen (Phänomen der "interessierten Selbstgefährdung")
- Führungskräfte/Beschäftigte zu gesundheitsbewusster Arbeitszeitgestaltung schulen
- Rein unternehmensbezogene Flexibilität vermeiden ([siehe Variabilität](#))

Gemeinsam zum Ziel – Beschäftigte von Anfang an einbinden

Die Wahl des Arbeitszeitmodells hat große Auswirkungen auf den Arbeitsalltag der Beschäftigten, denn es legt fest, wie Arbeit und Freizeit verteilt werden. Daher sollten bei der Wahl des Arbeitszeitmodells immer die betroffenen Beschäftigten eingebunden werden. Damit steigt automatisch die Akzeptanz eines neuen Arbeitszeitmodells.

Folgendes Vorgehen hat sich in der Praxis vielfach bewährt (Grafik in Anlehnung an Hellert, U. 2011):



Vorgestellte Praxisbeispiele:

Taunus Sparkasse: [Führung in Teilzeit](#)

Habig Supermärkte: [Mitarbeiterorientierung im Einzelhandel](#)

Trefz Präzisionsteile: [Mitarbeiterorientierung in der Produktion](#)

Fördermöglichkeiten:

Eine Beratung zur Arbeitszeitgestaltung kann über folgende Programme bei kleinen und mittleren Unternehmen gefördert werden:

- UnternehmensWert Mensch
- Förderung der BAFA für mittelständische Unternehmen

Das RKW Hessen berät interessierte Unternehmen zu den vorliegenden Förderoptionen.