

Präventive und gesundheitsgerechte Arbeitszeitgestaltung



Ufuk Altun
ifaa – Institut für ange-
wandte Arbeitswissen-
schaft e. V.

Die Megatrends (siehe Abb. 1) sowie die aktuellen tarifpolitischen Entwicklungen, zum Beispiel der neue Tarifabschluss der Metall- und Elektroindustrie, stellen Betriebe und Beschäftigte vor neue Anforderungen. Wo starre Arbeitszeiten und Schichtmodelle existieren, werden die Arbeitszeiten flexibilisiert, individualisiert sowie an die jeweilige Auftragslage, an Kundenwünsche und die Bedürfnisse der Beschäftigten angepasst. Die Arbeitszeitgestaltung soll dabei neben wirtschaftlichen Interessen auch der Erhaltung oder Steigerung der Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Beschäftigten gerecht werden. Unter Einhaltung der rechtlichen und tariflichen Regelungen sowie des Arbeitsschutzes ist es dabei oberste Ziel, die Gesundheit und Motivation der Mitarbeitenden zu erhalten.

Anforderungen an die präventive und gesundheitsgerechte Arbeitszeitgestaltung

Präventive und gesundheitsgerechte Arbeitszeitgestaltung bedeutet, dass dadurch die Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Beschäftigten langfristig erhalten bleibt. Folglich sollten die Verantwortlichen die Belastungen, Beanspruchungen und die daraus resultierenden Folgen rechtzeitig erkennen und zur Optimierung von Belastungen und Beanspruchungen beitragen. Zudem berücksichtigt die präventive und gesundheitsgerechte Arbeitszeitgestaltung unabhängig vom Alter alle Beschäftigten, deren Bedürfnisse, die Stärken und Schwächen aller Altersgruppen sowie den Alterungsprozess. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, ist zunächst zu klären, welche Arbeitszeitmodelle für welche Beschäftigtengruppen in Frage kommen. Für die betriebliche Praxis bedeutet das, dass ein vielfältiges Angebot an flexiblen Arbeitszeitmodellen zur Verfügung stehen sollte, um den Anforderungen aus beruflichen, privaten und familiären Verpflichtungen gerecht zu werden. Ein Arbeitszeitmodell für alle Arbeitnehmer – und dies über die gesamte Erwerbszeit hinweg – ist nicht mehr zeitgemäß

und von den Beschäftigten nicht gewünscht. Dabei umfasst präventive und gesundheitsgerechte Arbeitszeitgestaltung unter anderem folgende Aspekte:

Bedarfsorientiert

Präventive und gesundheitsgerechte Arbeitszeitmodelle sollten sich am Bedarf ausrichten und kurzfristige Änderungen und Reaktionen auf Auftragschwankungen ermöglichen. Dabei sollten Spielräume für die Beschäftigten geschaffen werden, den Arbeitszeitbedarf aktiv mitzugestalten. Die zunehmende Digitalisierung bietet hier neue Möglichkeiten, so dass die Mitarbeitenden künftig mithilfe digitaler Endgeräte und dem Internet der Dinge die Arbeitszeiten untereinander selbst organisieren, Dienste und Schichten untereinander austauschen und ihre Arbeitszeit eigenverantwortlich entsprechend der Produktions- und Lieferungstermine gestalten können. Aktuelle Studien zeigen, dass diese neue Art der Flexibilität arbeitnehmerseitig gewünscht ist (Gesamtmetall 2017, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2016).

Lebenssituationsspezifisch

Um Doppelbelastungen zu vermeiden und die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatleben zu gewährleisten, werden lebenssituationorientierte Schicht- und Arbeitszeitmodelle mit flexiblen und individuellen Gestaltungsspielräumen implementiert, die den Wünschen und Bedürfnissen der Belegschaften entgegenkommen. Dabei geht es darum, die unterschiedlichen Interessen der Beschäftigten an längerer oder kürzerer Arbeitszeit in verschiedenen Lebenssituationen mit den betrieblichen Belangen in Einklang zu bringen. Arbeitszeiten, die sich an unterschiedliche Lebensphasen anpassen lassen und die Belange verschiedener Beschäftigtengruppen stärker berücksichtigen, tragen dazu bei, die Menschen langfristig an das Unternehmen zu binden, neue Beschäftigtenpotenziale zu erschließen und die Leistungsfähigkeit bis zum Rentenalter zu erhalten. Laut einer Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) sind Erwerbstätige, die zeitliche Flexibilitätsmöglichkeiten haben, häufi-

Technisch-ökonomische Entwicklungen	Demographische Entwicklung	Gesellschaftliche Entwicklung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Globalisierung ▪ Integration der Informations- und Kommunikationstechnologie (Digitalisierung) ▪ Entwicklung zur Wissens- und Innovationsgesellschaft ▪ Verknappung der Rohstoffsituation und Energieversorgung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alterung der Gesellschaft und der Belegschaften ▪ Schrumpfung der Bevölkerung ▪ Verknappung der Nachwuchskräfte (Arbeitgeberattraktivität) ▪ Verlängerung der Lebensarbeitszeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individualisierung ▪ Feminisierung (Erwerbsstatistik) ▪ Wertewandel ▪ Sensibilisierung für Nachhaltigkeit

Abb. 1: Megatrends der Zukunft (Robert Bosch Stiftung 2013)

ger mit ihrer Work-Life-Balance zufrieden und schätzen auch ihre Gesundheit besser ein (BAuA 2016). Eine präventive und gesundheitsgerechte Arbeitszeitgestaltung berücksichtigt dabei unter anderem

- Veränderungen im Arbeits- und Privatleben,
- Kinderbetreuung,
- Pflege von Familienangehörigen,
- Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen und
- ehrenamtliche Tätigkeit (zum Beispiel Nachbarschaftshilfe).

Altersgerecht

In den letzten Jahren ist der Anteil älterer Menschen in Deutschland deutlich gestiegen. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes umfasste die Bevölkerung im Erwerbsalter (Spanne von 20 bis 64 Jahren) im Jahr 2013 49,2 Millionen Menschen. Deren Zahl wird nach 2020 deutlich zurückgehen und 2030 nur noch etwa 44 bis 45 Millionen betragen. 2060 werden dann etwa 38 Millionen Menschen im Erwerbsalter sein (Statistisches Bundesamt 2015). Angesichts dieser Entwicklung erkennen immer mehr Unternehmen die Notwendigkeit der altersgerechten Arbeitszeitgestaltung. Im Vordergrund steht dabei, die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten frühzeitig zu fördern und langfristig zu

erhalten. So können die Folgen eines eventuellen Leistungsverlustes dauerhaft kompensiert und negative Beanspruchungsfolgen sowie vermeidbare gesundheitliche Beeinträchtigungen über das Arbeitsleben hinweg verhindert werden (ifaa 2015).

Ein weiteres Kriterium für den Erhalt der Leistungs- und Konzentrationsfähigkeit bis ins hohe Alter ist, dass die Beschäftigten ausreichend Zeit für ihre gesundheitliche Erholung haben. Dies kann unter anderem verwirklicht werden durch

- regelmäßige Erholung,
- häufige Kurzpausen unmittelbar nach körperlicher beziehungsweise mentaler Belastung,
- gleichmäßige Urlaubsverteilung,
- Reduzierung der täglichen beziehungsweise wöchentlichen Arbeitszeit zum Beispiel durch Wahlarbeitszeit, Teilzeit und Freizeitnahme aus einem Langzeitkonto und
- Ausgleich von Mehrarbeit beziehungsweise Mehrbelastung durch Freizeit statt durch Geld (ifaa 2015).

Hier ist es wichtig, dass die altersgerechte Arbeitszeitmodelle einheitlich für alle Arbeitnehmer eines Unternehmens oder eines Unternehmensbereiches gelten, präventiv für alle Beschäftigten wirken und einen eventuellen Leistungswandel von Beschäftigten be-

Literatur

BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) (Hrsg) (2016) Arbeitszeitreport Deutschland 2016. Ergebnisse im Überblick, Dortmund

www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/F2398-2.pdf?__blob=publicationFile&tv=5 Zugriffen: 27. April 2018

Bundeszentrale für politische Bildung (2008) Altersgerechte Arbeitszeiten. In: Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. S. 23-30

Commeßmann, Jürgen (2015) Gesundes Generationen-Management – die unterschätzte Ressource. Praxisbeispiel Wacker Chemie AG www.lne-erfolg.com/wp-content/uploads/2016/03/Commessmann_Generationen_Gesundheitskongress_LNE.pdf Zugriffen: 3. April 2018

Commerzbank AG (2018) Für jede Lebenslage das passende Angebot. https://www.commerzbank.de/de/nachhaltigkeit/governance/mitarbeiter/vereinbarkeit_von_beruf_und_familie/vereinbarkeit_von_beruf_und_privatleben_1.html Zugriffen: 3. April 2018

Gesamtmittel (2017) Die Arbeitszeit in der Metall- und Elektro-Industrie. Ergebnisse der Befragung unter Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Berlin https://www.gesamtmittel.de/sites/default/files/downloads/arbeitszeit_umfrageergebnisse_270317_0.pdf Zugriffen: 27. April 2018

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg) (2015) Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels. Springer, Berlin

ISPO, Messe München GmbH (2015) Gesundheit von Mitarbeitern. Betriebliche Gesundheitsförderung: Chefsache Gesundheit. https://www.ispo.com/trends/id_76173732/betriebliche-gesundheitsfoerderung-chefsache-gesundheit.html Zugriffen: 3. April 2018

Jaeger, Corinna (2014) Projekt g.o.a.l. – Lebenssituationsspezifische Arbeitszeitmodelle. Rostock

https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/user_upload/Downloads/Lebenssituationsspezifische_Arbeitszeitmodelle.pdf Zugegriffen: 3. April 2018

Klinikum Saarbrücken gGmbH (o.J.) Beruf & Familie. www.klinikum-saarbruecken.de/de/jobundkarriere/Documents/beruf_und_familie.pdf Zugegriffen: 3. April 2018

manager magazin (2016) Erst mal ein Sabbatical. So macht Karriere richtig Spaß. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/sabbatical-so-macht-karriere-richtig-spas-a-1070249-2.html> Zugegriffen: 3. April 2018

OKE Group (2018): Das Plus für Mitarbeiter. www.oke-group.com/de/arbeiten-bei-oke/das-plus-fuer-mitarbeiter/ Zugegriffen: 3. April 2018

Robert Bosch Stiftung (2013) Die Zukunft der Arbeitswelt. Auf dem Weg ins Jahr 2030. Stuttgart

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2015) Mikrozensus. Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen in Deutschland, Wiesbaden

Wacker Chemie AG (2014) Fit auf Schicht. Im Sommer 2013 startete WACKER in Kooperation mit der Deutschen Rentenversicherung ein Pilotprojekt, das die Gesundheitsvorsorge von Schichtmitarbeitern erfrischend neu gestaltet. www.berichte.wacker.com/2014/nachhaltigkeitsbericht/ueber-wacker/reportagen/fit-auf-schicht.html Zugegriffen: 3. April 2018

rücksichtigen. In diesem Zusammenhang sollte altersgerechte Arbeitszeitgestaltung

- gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zur Gestaltung der Arbeitszeit berücksichtigen,
- maßgeschneidert und strategisch sowie auf das jeweilige Unternehmen und dessen Beschäftigten ausgerichtet sein,
- sich auf jedes Lebensalter beziehen,
- präventiv bei den Jüngeren ansetzen und
- das individuelle Leistungsvermögen sowie vorhandene Leistungseinschränkungen einbeziehen (ifaa 2015).

Bereits heute sind vielfältige Lösungsansätze für flexible, bedarfsgerechte, präventive und gesunde Arbeitszeitgestaltung vorhanden. Die folgenden Praxisbeispiele verdeutlichen die einzelnen Lösungsansätze und regen zu maßgeschneiderten und individuellen Arbeitszeitmodellen an, welche für die jeweilige Ausgangssituation des einzelnen Unternehmens weiterentwickelt beziehungsweise angepasst werden können.

Praxisbeispiele

Wahlarbeitszeit im Klinikum Saarbrücken

Das Klinikum Saarbrücken beschäftigt als akademisches Lehrkrankenhaus der Universität des Saarlandes mit seinen Tochterunternehmen rund 2000 Mitarbeitende. Man hat dort früh erkannt, dass man sich für die Gewinnung neuer und die Bindung bewährter Beschäftigter als attraktiver Arbeitgeber positionieren muss. Wesentliche Bausteine der Arbeitgeberattraktivität des Klinikums Saarbrücken sind vielseitige und moderne Arbeitsplätze, lebenslanges Lernen sowie Aus- und Weiterbildung, die »Servicestelle Familie und Beruf«, die Betreuung von Kindern und Angehörigen sowie eine flexible Organisation von Arbeit und Arbeitszeit. Dazu hat das Klinikum bereits 2011 die Möglichkeit der Wahlarbeitszeit geschaffen. Jede Vollzeitkraft kann ohne Angabe von Gründen mit einer Ankündigungszeit von drei Monaten zum Monatsende die tarifliche Arbeitszeit auf 80 Prozent verringern. Die Vergütung wird entsprechend gekürzt. Die Arbeitszeit kann befristet – mindestens für ein halbes Jahr – reduziert werden. Sie kann aber auch auf unbestimmte Dauer – unbefristet – reduziert werden. Frühestens nach sechs Monaten kann die Ar-

beitszeit wieder aufgestockt werden, allerdings gilt auch hier eine Ankündigungsfrist von drei Monaten. Die Ankündigungsfrist kann einvernehmlich verkürzt werden. (Klinikum Saarbrücken gGmbH o.J.)

Flexible Vollzeitarbeit bei der BMW AG (Vollzeit Select):

Die BMW AG bietet Vollzeitbeschäftigten die Möglichkeit an, zusätzlich bis zu 20 freie Tage im Kalenderjahr zu »erwerben«. In Absprache mit den jeweiligen Vorgesetzten ist die Lage der Tage prinzipiell frei wählbar. Die Funktion der Mitarbeitenden, die diese Option wählen und der Status im Unternehmen bleiben hiervon unangetastet. Auch der jeweilige Urlaubsanspruch bleibt erhalten. Bei Inanspruchnahme bestehen zwei Möglichkeiten der Finanzierung. Auf der einen Seite können Beschäftigte durch anteilige, gleichmäßige Kürzung des Monatsentgeltes die zusätzlichen freien Tage monetär kompensieren, auf der anderen Seite kann die Gehaltsreduktionen ebenso durch eine Verrechnung mit Sonderzahlungen erfolgen (Jaeger 2014, S. 26, manager magazin 2016).

Betriebliche Gesundheitsförderung bei der OKE Group GmbH, Hörstel

Die OKE Unternehmensgruppe mit Sitz Hörstel im nördlichen Münsterland entwickelt und produziert technische Kunststoffkomponenten vor allem für die Automobil-, Elektronik- und Möbelindustrie. Unter dem Label »OKE plus« bietet die Unternehmensgruppe ein Zusatzprogramm, das den Beschäftigten das Leben erleichtern soll. Neben Kinderbetreuung, der Unterstützung sozialer Projekte, einem anspruchsvollen Betriebsrestaurant namens »Schlemmerland« und einer eigenen Betriebsakademie zur Aus- und Weiterbildung bietet das Unternehmen ein breites Angebot rund um die betriebliche Gesundheitsförderung an. An zwei Standorten werden Fitnesswerkstätten angeboten. Kurs- und Trainingsräume stehen den Beschäftigten unter professioneller Betreuung und Anleitung an vielen Standorten vor Ort zur Verfügung, Fahrräder können in den Pausen genutzt werden. Darüber hinaus bietet das Unternehmen interne Reha-Sportkurse an und organisiert vielfältige Freizeitaktivitäten (zum Beispiel Ski-, Aerobic- und Mountainbikefreizeiten) sowie ein jährliches Fußballturnier. Begleitet werden die Angebote und Aktivitäten durch das eigens eingerichtete Gesundheitsteam im Unternehmen. (ISPO 2015, OKE Group 2018)

Betriebliche Gesundheitsförderung für Schichtarbeiter bei der Wacker Chemie AG

Seit dem Jahr 2013 geht die Wacker Chemie einen besonderen Weg, sich um die Gesundheit ihrer Beschäftigten im Schichtbetrieb zu kümmern. Dabei geht es nicht in erster Linie darum, die Abläufe des Schichtsystems an sich zu betrachten, sondern es geht im Rahmen einer breit angelegten Präventionsbetrachtung darum, die Erhaltung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von Schichtarbeitern generell zu gestalten. Wesentliche Ansatzpunkte sind die

- Reduzierung von Schichtbeschwerden,
- Reduzierung allgemeiner gesundheitlicher Risikofaktoren sowie
- Sensibilisierung der Schichtmitarbeiter bezüglich gesundheitsbewusstem Verhalten (Commeßmann 2015, S.10)

Das Programm »Fit auf Schicht« gliedert sich in vier Phasen, die aufeinander folgen. In der ersten Phase (5 Tage – stationär) unterziehen sich die Beschäftigten einem umfangreichen Belastungscheck und erlernen einfache Werkzeuge zur individuellen Erhaltung der Gesundheit. Auf die stationäre folgt eine ambulante, ortsnahe Phase: zwölf Wochen lang regelmäßiges Rücken-, Kraft- und Ausdauertraining mit einem Trainer, dazu Entspannungstraining und Ernährungsberatung. Nach diesen 12 Wochen führen die Teilnehmer/innen in der dritten Phase ein selbstgewähltes Training in Eigenregie fort. Die dritte Phase ist als Selbst-

steuerungsphase auf sechs Monate angelegt. Der Selbststeuerungsphase schließt sich ein Refresher von zwei Tagen als vierte Abschlussphase an. Die Resonanz der Beschäftigten im Hinblick auf Inhalt und Ablauf ist durchweg positiv. Auch die Evaluationsergebnisse weisen auf positive Effekte hin. Neunmal im Jahr haben Beschäftigte jeweils die Möglichkeit, in das Programm einzusteigen (Wacker Chemie 2014).

Fazit

Arbeitszeiten, die sich an unterschiedliche Lebensphasen anpassen lassen, die Belange verschiedener Beschäftigtengruppen stärker berücksichtigen sowie ergänzende Maßnahmen zur Kompensation von Belastungen und zum Erhalt der Gesundheit können dazu beitragen, die Mitarbeitenden langfristig an das Unternehmen zu binden, neue Beschäftigtenpotenziale zu erschließen und die Leistungsfähigkeit bis zum Rentenalter zu erhalten. So können die Beschäftigten zum einen trotz gesundheitlicher und zeitlicher Einschränkungen weiter eingesetzt werden. Zum anderen werden individuelle Arbeitszeitvorlieben und -wünsche berücksichtigt.

Präventive und gesundheitsgerechte Arbeitszeitmodelle erhöhen die Zufriedenheit und die Motivation der Beschäftigten, steigern die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber und helfen, Beschäftigte stärker an das Unternehmen zu binden und sie präventiv zu entlasten. ■

Autoren-Kontakt

Dr. Ufuk Altun

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Tel.: +49 211 542263-41
E-Mail: u.altun@ifaa-mail.de

Dipl.-Arb.-Wiss.

Veit Hartmann M. A.

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Tel.: +49 211 542263-27
E-Mail: v.hartmann@ifaa-mail.de

ifaa – Kompetenz für die Gestaltung von Arbeits- und Betriebswelten

Wir sind das Forschungsinstitut der Metall- und Elektroindustrie zur Gestaltung der Arbeitswelt.



Checkliste Digitalisierung & Industrie 4.0 in der Praxis
Geschäftsstrategie und Prozesse ganzheitlich gestalten



Checkliste zur Gestaltung mobiler Arbeit



Bedarfsgerechte Arbeitssysteme in der Praxis
Gestaltung komplexer Schichtsysteme

Aktuelle
Neuerscheinungen!

ifaa Institut für angewandte Arbeitswissenschaft

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.

Direktor:
Prof. Dr.-Ing. Sascha Stowasser
Uerdinger Straße 56
40474 Düsseldorf
Tel.: 0211 542263-0
Fax: 0211 542263-37
E-Mail: info@ifaa-mail.de
www.arbeitswissenschaft.net