

Berufliches Gymnasium Wirtschaft/ Technik/ Gesundheit und Soziales

Projektarbeit in Betriebswirtschaft mit Rechnungswesen/
Controlling (Kurs mit erhöhten Anforderungen)

Work-Life-Balance als Maßnahme gegen sinkende Produktivität im Oldenburger Münsterland

Eingereicht bei

Frau Andrea Cloppenburg

Frau Claudia Gorke

Vorgelegt von

Christian Eirich

Stefan Eirich

Maximilian Knopf

Domenico Laut

Tom Reeke

Andre Tapken

Qualifikationsphase, 2. Semester

Friesoythe, im April 2020

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	1
2	Problematik	3
2.1	Begriffserklärung „Work-Life-Balance“	3
2.2	Bedeutung der Work-Life-Balance	4
2.2.1	Für Arbeitnehmer	4
2.2.2	Für Arbeitgeber	6
2.2.3	Folgen einer schlechten Work-Life-Balance	9
2.2.3.1	... im Hinblick auf die Produktivität	9
2.2.3.2	... im Hinblick auf die Akquise von Mitarbeitern	12
3	Arbeitszeitmodelle	15
3.1	Feste-Zeiten-Modell	15
3.2	Schichtarbeitsmodell	16
3.3	Gleitzeitmodell	18
3.4	Home-Office	20
4	Work-Life-Balance in Unternehmen.....	23
4.1	St.-Marien-Stift Friesoythe	23
5	Lösungsansätze.....	25
5.1	Außerbetriebliche Maßnahmen	25
5.1.1	Vorsorge	25
5.1.2	Erholungsprogramme.....	26
5.1.3	Förderung von Freizeitaktivitäten	27
5.2	Innerbetriebliche Maßnahmen	29
5.2.1	Flexible Arbeitszeiten	29
5.2.2	Teilzeit	32
6	Fazit	33
7	Anhang.....	34
7.1	Anhang 1: Schülerumfrage	34
7.2	Anhang 2: Auswertung der Schülerumfrage	35
7.3	Anhang 3: Interview im St.-Marien-Stift	36
8	Literaturverzeichnis.....	49

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Schichtarbeit und Gesundheitsbeschwerden	17
Abbildung 2: Gleitzeitmodelle	19

1 EINLEITUNG

„Work-Life-Balance als Maßnahme gegen sinkende Produktivität im Oldenburger Münsterland“

„Um junge Leute in der Region zu halten, neue Fachkräfte anzuwerben und Ehemalige nach ersten Berufsjahren zurückzuholen, müsse man die Work-Life-Balance in den Blick nehmen.“¹

Diese Aussage traf der Geschäftsführer des Oldenburger Münsterland Verbundes, Jan Kreienborg, im Zuge der Neuausrichtung dieser Region. Dieses Problem tritt in ganz Deutschland auf und auch wir, im Oldenburger Münsterland, sind davon nicht ausgeschlossen, weshalb wir uns im Rahmen dieser Projektarbeit folgender Frage widmen:

„WIE LÄSST SICH EINE SINKENDE PRODUKTIVITÄT MIT EINER AUSGEGLICHENEREN WORK-LIFE-BALANCE BEKÄMPFEN?“

Nicht nur, dass das Oldenburger Münsterland für junge Leute aufgrund von oft schlechtem Ausgleich von Arbeits- und Sozialleben immer unattraktiver wird und somit immer weniger Arbeitsplätze in der Region belegt werden, wird auch der Gewinn der regional ansässigen Unternehmen gemindert. Durch den schlechten Ausgleich des Arbeits- und Soziallebens, sinkt die Arbeits- und Lebensqualität der Arbeitnehmer und somit auch die Produktivität immer mehr, was letztendlich dazu führt, dass das Unternehmen aufgrund von sinkender Arbeitsleistung Gewinneinbußen in Kauf nehmen muss. Dies gilt es entgegenzuwirken, um das Leben des einzelnen Lebenswerter zu machen, aber auch im die Wirtschaft im Oldenburger Münsterland zu fördern.

Zur Erreichung des Ziels einer ausgeglicheneren „Work-Life-Balance“ haben wir einige Maßnahmen ausgearbeitet. Im Zuge dieser Projektarbeit wurde zunächst

¹ Looschen, 2020

im Abschnitt 2 „Problematik“ sich dem Begriff der „Work-Life-Balance“ angenommen, woraufhin die Bedeutung der „Work-Life-Balance“ im Bezug auf den Arbeitnehmer- sowie gebererörtert wurde. Ebenso wurde im Abschnitt 2 die Folgen einer schlechten „Work-Life-Balance“ behandelt. Der Abschnitt 3 „Arbeitszeitmodelle“ beinhaltet eine Vorstellung von der vier größten und gängigsten Arbeitszeitmodelle. Zur Veranschaulichung der Modelle wurde im St.-Marien-Stift Friesoythe ein Interview geführt, in dem die aktuelle Arbeitszeitsituation im Unternehmen dargelegt werden. Dieses ist im Anhang 2 zu finden und wurde im Abschnitt 4 „Work-Life-Balance im Unternehmen“ verwertet. Im letzten großen Abschnitt 5 „Lösungsansätze“ nehmen wir uns den Maßnahmen und Konzepten an, welche wir im Rahmen dieser Projektarbeit ausgearbeitet haben. Hierbei ist uns vor allem aufgefallen, dass es hier zwei wesentliche Bereiche gibt, die eine Entlastung versprechen: Die Außerbetrieblichen- sowie die Innerbetrieblichen Maßnahmen, welche wiederum als Unterthemen Konzepte beinhalten.

In dieser Projektarbeit wird weder die Pendlerstatistik des Oldenburger Münsterlandes (Ein und Auspendler der Region) noch die Gründe der geringen Arbeitslosenquote im Vergleich zum Bund, behandelt.

2 PROBLEMATIK

2.1 BEGRIFFSERKLÄRUNG „WORK-LIFE-BALANCE“

Der Begriff der Work-Life-Balance definiert sich vor allem durch einen Einklang aus Arbeits- und Privatleben. Die Begrifflichkeit entstammt dem Englischen und setzt sich zusammen aus Arbeit („work“), Leben („life“) sowie Gleichgewicht („balance“). In den Sachverhalt der Work-Life-Balance fließen mehrere Sachverhalte wie beispielsweise Beruf, Berufstätigkeit, Familie, soziale Aktivitäten sowie Freizeit ein. Diese verschiedenen Bereiche des Lebens sollen sich in einem möglichst Hohen Grad nicht behindern, sondern gegenseitig ergänzen und zu einem glücklicheren und ausgeglicheneren Leben führen.

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend definiert Work-Life-Balance wie folgt:

„Work-Life-Balance bedeutet eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch Rücksichtnahme auf private, soziale, kulturelle und gesundheitliche Erfordernisse zu ermöglichen. Ein ganz zentraler Aspekt in dieser grundsätzlichen Perspektive ist die Balance von Familie und Beruf. Integrierte Work-Life-Balance-Konzepte beinhalten verändernden Arbeits- und Lebenswelt.

Betriebliche Work-Life-Balance-Maßnahmen zielen darauf ab, erfolgreiche Berufsbiographien unter bedarfsspezifisch ausgestaltete Arbeitszeitmodelle, eine angepasste Arbeitsorganisation, Modelle zur Flexibilisierung des Arbeitsortes wie Telearbeit, Führungsrichtlinien sowie weitere unterstützende und gesundheitspräventive Leistungen für die Beschäftigten.

Work-Life-Balance ist in erster Linie als ein Wirtschaftsthema zu verstehen. Die dreifache Win-Situation durch Work-Life-Balance resultiert aus Vorteilen für die Unternehmen, für die einzelnen Beschäftigten sowie einem gesamtgesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Nutzen²

² Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2005

2.2 BEDEUTUNG DER WORK-LIFE-BALANCE

2.2.1 Für Arbeitnehmer

Aufgrund der zahlreichen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderung wird eine ausgewogene Work-Life-Balance immer wichtiger. Gründe hierfür sind zum einen die Globalisierung, durch den eine hohe Konkurrenz und ein hoher Wettbewerbsdruck verursacht wird. Zum anderen haben die derzeitigen technischen Möglichkeiten eine tragende Bedeutung. Durch eine immer voranschreitende technische Weiterentwicklung werden eine dauerhafte Erreichbarkeit und eine ort- und zeitunabhängige Arbeit vorausgesetzt. Daher wächst das Risiko, dass die Gesundheit der Belegschaft gefährdet wird, da die Arbeitsmenge, der Stress und der Erwartungsdruck stetig steigt. Zudem wird von den Mitarbeitern sowohl die Eigenverantwortung als auch die Kooperation und Selbstmanagementfähigkeiten als gegeben angesehen.³

Um die Entstehung von Unzufriedenheit am Arbeitsplatz vorbeugen zu können, müssten sogenannte Hygienefaktoren⁴ wie das Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit und Freizeitausgleich gewährleistet werden. Weitere elementare Faktoren sind die physischen Arbeitsbedingungen. Darunter versteht man, dass ausreichende Pausenzeiten eingehalten werden, Ruhe bzw. Pausenräume mit angenehmer Beleuchtung vorhanden sind und Grünanlagen, die zum Verweilen einladen, angelegt werden. Des Weiteren würde sich das Wohlbefinden der Belegschaft verbessern, wenn eine vernünftige Ernährung in der Cafeteria/Mensa angeboten würde. Außerdem müssten auch entsprechende Motivationsfaktoren wie Anerkennung, Verantwortung und Leistungserfolg stimmen, um eine durchgehende Zufriedenheit im Beruf zu erreichen. Zudem sind Elemente wie ein respektvoller Umgang miteinander, interessante Tätigkeiten innerhalb der Berufung, ein gutes Betriebsklima und das Arbeiten innerhalb einer offenen und fairen Unternehmenskultur für die Zufriedenheit im Arbeitsalltag von wichtiger Bedeutung.⁴

³ Lilie, kein Datum

⁴ Engel, 2016

Im Privatleben hingegen müssten auch bestimmte Aspekte berücksichtigt werden, um eine Zufriedenheit erreichen zu können. Dies wären regelmäßige Aktivitäten mit Familie und Freunden, sportliche Betätigungen je nach Konstitution, auf eine ausgewogene und gesunde Ernährung zu achten, sich Zeit für seine Hobbys zu nehmen und in seinen Alltag Ruhephasen zu integrieren.

Bei einer erfolgreichen Umsetzung eines ausgewogenen Gleichgewichts zwischen Beruf und Privatleben, nimmt die Lebensqualität der Beschäftigten zu. Die Identifizierung des Arbeitsplatzes steigt, da man anfallende Aufgaben während der Arbeitszeit souverän lösen kann. Bedingt durch die Bestätigung am Arbeitsplatz, erhöht sich das Zugehörigkeitsgefühl zum Arbeitgeber (Krankenhaus, Praxis, Firma, Industriezweig). Ferner erfolgt eine Steigerung der Produktivität und eine erhöhte Bereitschaft in Engpässen auszuhelfen.⁵

Allerdings muss man sich vor Augen halten, dass ein Gleichgewicht zwischen Privat und Berufsleben in bestimmten Berufsbranchen schwierig herzustellen sein wird. Treffende Beispiele hierfür sind folgende Berufe: Berufe im medizinischen Bereich (Ärzte/Pflegepersonal/MFA), im Bereitschaftsdienst (Feuerwehr/Polizei) und in Industrieunternehmen (Lebensmittelindustrie).⁶ In all diesen Berufen ist es aufgrund der Notwendigkeit, der dauerhaften Erreichbarkeit oder Produktion, eine wahre Mammutaufgabe eine ausgewogene Work-Life-Balance herzustellen. Dieser Herausforderung müssen sich die Arbeitgeber der jeweiligen Institution stellen.

⁵ Lilie, kein Datum

⁶ Paradisi, 2018

2.2.2 Für Arbeitgeber

Aus der Sicht des Arbeitgebers hängt der Erfolg des Unternehmens nicht nur von Kosteneinsparungen und Marketingstrategien ab, sondern eine ebenso entscheidende Rolle spielt die Work-Life-Balance. Seit langem stellt sie nicht mehr ausschließlich nur soziales Engagement des Arbeitgebers gegenüber seinen Arbeitnehmern dar, ebenso werden die Lebensumstände der einzelnen Arbeitnehmer berücksichtigt. Angesichts des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels gilt eine lebensphasenorientierte und familienbewusste Personalpolitik als zukunftsorientierte Unternehmensstrategie, die einen Mehrwert für das Unternehmen herstellt. In Anbetracht der derzeitigen Situation würden ca. 80%⁷ der Arbeitnehmer das Unternehmen wechseln, wenn ihnen ein anderer Arbeitgeber eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bei gleichbleibendem Gehalt anbietet. Würde man diesem Bestreben nicht entgegenwirken, hätte dies einen hohen Personalwechsel zur Folge. Mit einer steigenden Fluktuation des Personals geht eine Minderung der Produktivität und Qualität einher.⁸ Dies sind Umstände, welche sich kein Unternehmen erlauben kann.

Durch ein ausgewogenes Gleichgewicht von Privat- und Berufsleben würde das öffentliche Bild des Unternehmens aufgrund der innovativen Mitarbeiterführung und Unternehmenskultur in ein besonders gutes Licht gerückt werden. Infolge eines guten Images würden qualifizierte und engagierte Fachkräfte angezogen werden, welche das Unternehmen noch weiter voranbringen würden. Ferner bewirkte das positive Ansehen des Unternehmens eine Verbesserung der Beziehung zu Lieferanten und Kooperationspartnern.⁹ Aber nicht nur auf den Ruf des Unternehmens gäbe es positive Auswirkungen. Beispielsweise bewirkte ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben eine leistungsfähigere und interagierende Arbeit der Mitarbeiter. Auf Unternehmensseite führe dies zu einer Gewinnsteigerung, da Aufträge und organisatorische Aufgaben schneller und effizienter bewerkstelligt würden.

⁷ Mekat, 2019

⁸ PersonalHub Holding GmbH, 2018

⁹ Lilie, kein Datum

Qualifizierte Mitarbeiter fühlten sich wertgeschätzt und wohl innerhalb ihrer Berufung. Aus diesem Grund lägen sie eine hohe Flexibilität und Kreativität an den Tag, welche bei Engpasssituationen äußerst vorteilhaft wäre. Zudem sicherten langfristige gebundene Mitarbeiter das Knowhow des Unternehmens und gälten als Spezialisten auf ihrem Gebiet. Durch die Identifizierung zum Unternehmen würden die Arbeitnehmer auch im privaten Bereich über ihren Beruf und Unternehmen referieren und sie im positiven Licht darstellen. Außerdem fände eine Reduktion der Kosten statt, die in Folge der krankheitsbedingten Fehlzeiten und für Recruiting⁷ anfallen würden. Zusätzlich verbesserte sich die Wettbewerbsposition des Unternehmens.

Hinsichtlich der lebensphasenorientierten Personalpolitik sollte man auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen, in dem man Gestaltungsmöglichkeiten und Freiräume in ihren Arbeitsalltag integriert. Um als Arbeitgeber eine Verbesserung der Work-Life-Balance voranzutreiben, helfen flexible Arbeitszeiten und oder Job Sharing. Desweiteren sind Erholungsangebote und Sport sehr wichtig, da hier durch die Mitarbeiter zur Ruhe kommen und sich Ablenkung verschaffen. Darunter fallen beispielsweise Grünanlagen auf dem Betriebsgelände, Fitnessräume oder Fitnessstudiomitgliedschaften, wie zum Beispiel Hanse Fit. Außerdem wäre auch eine gesunde und ausgewogene Ernährung in der Cafeteria von Vorteil. Ebenfalls wäre eine unternehmensinterne Kinderbetreuung für die Mitarbeiter attraktiv, um sie in ihren Familienverpflichtungen zu unterstützen und zu entlasten. Hierdurch würde die Kindererziehungszeit gemindert werden. Weiterhin wären abwechslungsreiche Unternehmungen und das Angebot von Fortbildungen von wichtiger Bedeutung, da hierdurch verschiedene Anreize innerhalb der Belegschaft gesetzt werden.¹⁰ Auch wären Sabbaticals¹¹ zu empfehlen. Darunter versteht man, dass man den Arbeitnehmern die Möglichkeit anbietet, ein sogenanntes Sabbatjahr machen zu können. Unter diesem Begriff fällt sowohl die klassische Auszeit für ein Jahr als auch die Umstellung von Vollzeit auf Teilzeitarbeit.

¹⁰ Prescreen International GmbH, kein Datum

¹¹ Nissen, kein Datum

Durch die Einhaltung der Work-Life-Balance schafft man für die Gesellschaft mehr Freiraum für ehrenamtliches, soziales sowie politisches Engagement. Ferner bewirkt es eine Entlastung des Sozialsystems.¹²

Wie bereits im Abschnitt 2.2.1 erwähnt ist die Work-Life-Balance in bestimmten Berufscharen schwer umsetzbar. Das hohe Arbeitspensum wird sehr wahrscheinlich nur durch eine erhöhte Anzahl des Personals zu leisten sein. Um eine Attraktivität der Berufe zu fördern, sind die oben genannten Bedingungen und eine bessere Honorierung evident.

Letzten Endes bleibt es jedem Arbeitgeber selbst überlassen, ob er die genannten Maßnahmen in sein Unternehmen integriert und die damit einhergehende Erhöhung des Arbeitsklimas, der Produktivität und der Arbeitsqualität gewährleistet. Bei einer Nichtbeachtung muss das Unternehmen die negativen Auswirkungen und Kosten in Kauf nehmen.

¹² Lilie, kein Datum

2.2.3 Folgen einer schlechten Work-Life-Balance

2.2.3.1 ... im Hinblick auf die Produktivität

Immer mehr Unternehmen und Arbeitgebern ist eine gute Work-Life-Balance von Bedeutung. Sie versuchen die Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit zu gewährleisten, obwohl die heutigen Arbeitsbedingungen wie schnelleres Arbeitstempo, wachsende Arbeitsdichte und höhere Anforderungen an Flexibilität dem entgegenstehen. Auch die sozialen Fähigkeiten, die sich auf Grund des demografischen Wandels verändern, stören das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben empfindlich¹³. Die Globalisierung, die durch die Zunahme der internationalen Konkurrenz spürbar wird, der wachsende Fachkräftemangel und neue technologische Möglichkeiten, die die Erreichbarkeit, unabhängig von Ort und Zeit ermöglichen, verändern die Arbeitsbedingungen permanent.

Produktive Arbeit

Sichtbare und qualitativ hohe Ergebnisse der eigenen Arbeit, gehört für viele Arbeitnehmer zu einem gesunden Berufsleben. In diesem Kontext bedeutet „Produktiv arbeiten“ nicht die Maximalleistung zu Ungunsten anderer Faktoren, sondern das optimale Quantum an wertvoller Arbeit, das für den jeweiligen Arbeitnehmer zugeschnitten ist. Zum Beispiel kann ein Unzufriedenstellender Aufgabenkomplex dazu führen, dass ein Arbeitnehmer sich nicht mehr mit seiner Arbeit identifiziert. Dies kann negative Auswirkungen auf etliche Bereiche des Berufslebens haben. Zusammenfassend kann man feststellen, dass produktive Arbeit das richtige Maß an zufriedenstellender und erfüllender Arbeit ist. Eine hohe Motivation des Arbeitnehmers kommt dem Arbeitgeber zu Gute, wenn er die richtigen Rahmenbedingungen schafft. Die individuelle Arbeitsqualität und die Zufriedenheit des Arbeitnehmers mit seiner eigenen Arbeit ist für die Work-Life-Balance von entscheidender Bedeutung.

¹³ PersonalHub Holding GmbH, 2018

Wertschätzung der Arbeit

Dies betrifft besonders den Arbeitgeber. Um sich am Arbeitsplatz wohl zu fühlen und positiv zu identifizieren, ist ein Gefühl der Wertschätzung für Arbeit und Person unabdingbar. Das beinhaltet ideelle als auch reale Belohnungssysteme. Folglich möchten die Mitarbeiter neben Lob auch respektvoll behandelt und als Menschen wahrgenommen werden. Lässt ein Unternehmen dies außer Acht, fühlen sich die Arbeitnehmer wie Maschinen, die lediglich über Produktivität definiert werden. Ferner kann das Unternehmen auch über einen guten Lohn, Aufstiegschancen und Extrazahlungen seine Mitarbeiter honorieren. Eine Besondere Störung der Zufriedenheit am Arbeitsplatz stellt eine ungerechte und unkonstruktive Kritik an der Arbeitsleistung der Mitarbeiter dar.

Die Folgen sind Frust, Verunsicherungen und Existenzsorgen, die nur noch schwer über das Privatleben ausgeglichen werden können. Die Balance gerät in Schieflage und der Arbeitnehmer droht in eine Aussichtslosigkeit zu fallen aus Selbstzweifel, Enttäuschung und Sorgen¹⁴.

Durch die eben genannten Folgen kann es innerhalb eines Unternehmens zu Problem in der Produktion kommen. So wird aufgrund hoher Fehlzeiten oder Überbelastung, die Produktion sowie die Qualität der Produkte leiden. Dies rückt das Unternehmen in kein gutes Licht. Aber nicht nur höhere Fehlzeiten oder eine zu große Belastung bewirken diese Folgen, sondern auch die sinkende Kreativität und das Engagement der Mitarbeiter. Daraus resultieren ein Ausstieg der Kosten und erlahmen der Prozesse, aufgrund der häufig liegengebliebenen Arbeit. Kosten für Mehreinstellung wäre die Folge, um keinen Produktionsstop oder Qualitätseinbußen zu riskieren. Da bei den meisten Unternehmen ein hoher Druck in Bezug auf die Verbesserung der Produktionsprozesse und der Umsatzsituation besteht, erhöht sich auch die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter.

Jedoch ist nicht nur nicht Identifikation der Mitarbeiter mit den Aufgaben Schuld für die Folgen einer schlechten Work-Life-Balance. Der Arbeitgeber kann

¹⁴ 1&1 IONOS SE, 2019

aufgrund von permanentem Termindruck, unregelmäßigen Arbeitszeiten, mangelnde soziale Unterstützung oder mangelnde Aufgaben- und Rollenklärung eine schlechte Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben verursachen.¹⁵ Auch die ständige Erreichbarkeit, private Stressfaktoren, sowie organisatorische Überforderung der Mitarbeiter, beeinträchtigen die Work-Life-Balance.¹⁶

Um den Stresslevel der Mitarbeiter zu reduzieren, kann ein Unternehmen, trotz gleichbleibender Arbeitsmenge, eine kürzere Arbeitswoche einführen. Dabei sinkt nicht nur der Stresslevel, sondern es verbessert auch das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Leben der Mitarbeiter. Ein Studienergebnis der OECD des Jahres 2019 zeigte auch, dass Länder mit längeren Arbeitszeiten, schlechtere Ergebnisse bei der Produktivität pro Woche aufwiesen als Länder mit dem Modell der verkürzten Arbeitszeit.¹⁷

¹⁵ PersonalHub Holding GmbH, 2018

¹⁶ Müller, 2019

¹⁷ STANDARD Verlagsgesellschaft m.b.H., 2019

2.2.3.2 ... im Hinblick auf die Akquise von Mitarbeitern

Um für Arbeitnehmer eine hohe Attraktivität ausstrahlen muss von den Unternehmen eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im Vordergrund stehen. Dies wurde von kalaydo.de bei einer Umfrage von über 1500 Bewerbern belegt. Weniger attraktiv wirkt hingegen, wie vorher angenommen, eine gute Arbeitgebermarke, die sich positioniert hat („Employer Branding“).

Außer einer ausgewogenen Work-Life-Balance (über 50% der Befragten), sind auch spannende berufliche Herausforderungen (27%) und ein überdurchschnittliches Gehalt (22%) ein wesentlicher Grund sich für ein Stellenangebot zu entscheiden. Potentielle Arbeitnehmer möchten eine genaue Information über den beruflichen Alltag und nicht lediglich die Aussage über eine gute Arbeitgebermarke.

Gründe einen Betrieb zu verlassen sind überwiegend Fehlverhalten von Führungskräften, Mobbing, Personalmangel und Überstunden. Ein Fünftel der Mitarbeiter würden zu anderen Unternehmen abwandern, wenn Arbeits- und Privatleben im derzeitigen Unternehmen nicht harmonisiert.¹⁸

„Die Arbeit frisst mich auf!“ Dieser Ausspruch wird von vielen Arbeitnehmern getätigt. Das Gefühl immer bis zum Limit gehen und ständig erreichbar sein zu müssen, sprängt die Belastungsgrenze.

Eine Studie, die von OECD (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) erstellt wurde, um den Better-Life-Index zu untersuchen, zeigt wie gut Menschen Beruf und Familie vereinbaren können. Dazu wurde ein Fragenkatalog erstellt, der unterschiedliche Lebensbereiche umfasst. Auf einer Skala von null (= optimale Vereinbarkeit) bis fünf (=keine Vereinbarkeit) wurden die Antworten zu einem Durchschnittswert zusammengefasst. Gemäß der Befragung, nehmen viele Mitarbeiter Sorgen und Probleme, die während der Arbeitszeit entstanden sind, mit nach Hause. Durch das Unvermögen nicht abschalten zu können, sinkt die Lust auf Freizeitaktivitäten. Familie und Freundeskreis leiden unter diesen hohen Belastungen der Mitarbeiter. Für

¹⁸ connecticum GmbH, 2014

Deutschland lag der Index 2004 auf 2,62 Punkten, 2010 war er schon auf 2,74 Punkten hochgeklettert.

Die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) verbreitet die Information, dass die permanente Erreichbarkeit der Arbeitnehmer in Deutschland zugenommen habe. Regelmäßige Überstunden werden von zweidrittel der Beschäftigten beschrieben. Ein Fünftel fühlt sich vom Arbeitgeber unter Druck gesetzt und überfordert. Die dauernde Ansprechbarkeit für den Arbeitgeber während der Freizeit kritisierte 22% der Erwerbstätigen. Jeder Vierte, als 25% der Beschäftigten, gaben an, Zusammentreffen mit Familie und Freunden abzusagen, um überhaupt etwas Ruhe finden zu können.¹⁹

Um ein gutes Image zu erhalten, reicht nicht nur das Verbessern der Arbeitszeiten und des Stressausgleichangebots aus, sondern auch die Absicherung im Alter, lebenslanges Lernen oder auch Weiterbildungsmaßnahmen. Dadurch binden sich zukünftige und bereits eingestellte Mitarbeiter längerfristig an das Unternehmen. Dabei können auch Kosteneinsparungen aufgrund von weniger Mehreinstellung getroffen werden. Auch müssen sich die Unternehmen entscheiden, für welche Werte sie stehen wollen und ob das sowohl zu den bereits eingestellten und den zukünftigen Mitarbeitern passt.

Jedoch muss ein Unternehmen auch bedenken, dass nicht alle Wünsche eines jeden Mitarbeiters akzeptiert werden können. So kann ein Unternehmen beispielweise nicht gewährleisten einen Dienstwagen oder Bonuszahlungen bereit zu stellen. Auch eine Umfrage der Bitkom Research zeigt, dass nur 19% aller befragten sich einen Dienstwagen wünscht. Die meisten Stimmen bekam der Wunsch nach Weiterbildung und der betrieblichen Altersvorsorge, welche beide jeweils 73% erreichten. So müssen Unternehmen auch hier entscheiden, wie sie ihre Mitarbeiter weiterbilden möchten und wo sie den Fokus setzen, dies vielen Bewerbern wichtig ist.²⁰

¹⁹ Groll, 2014

²⁰ ap Verlag GmbH, 2020

Ein Interview der Seite jobverde.de mit Frau Andrea Uhrig (Personalberatung SThree), sprach ebenfalls über das Thema der Mitarbeitergewinnung. Sie selbst sagte:

„Allgemein kann man sagen, wenn dem Kandidaten heutzutage nicht ein überdurchschnittliches Paket angeboten wird und vor allem sich das Unternehmen nicht besonders um den Kandidaten bemüht, wird es schwierig ihn von sich zu überzeugen. Das gilt nicht nur für „Hidden Champions“ sondern genauso für Großkonzerne mit einer gut positionierten Arbeitgebermarke.“²¹

²¹ Uhrig, 2015

3 ARBEITSZEITMODELLE

3.1 FESTE-ZEITEN-MODELL

Das bislang gängigste Arbeitszeitsystem ist das Feste-Zeiten-Modell. Innerhalb dieses Modells wird die regelmäßige Arbeitszeit einer Vollzeitbeschäftigung auf die Anzahl der Wochentage, an denen gearbeitet wird, aufgeteilt. Dies würde bedeuten, dass man bei einer 40-Stundenwoche, acht Stunden täglich arbeitet müsste, soweit man an 5 Tagen in der Woche arbeitet. Die zu beginnende Arbeitszeit und somit auch das Arbeitsende wird vom Unternehmen festgelegt.

Die Arbeitnehmer müssen diese festgelegte Arbeitszeit einhalten, auch wenn sie ihr Arbeitspensum schneller bewerkstelligen. Für die Unternehmen bedeutet das, dass Arbeitsstunden nicht vollständig genutzt werden. Die nicht genutzten Arbeitsstunden könnte das Unternehmen produktiver nutzen. Für Arbeitnehmer mit einer hohen Arbeitsdichte (Produktivität) entstehen wöchentliche Leerlaufstunden.

Der Grund warum Unternehmen dieses Modell wählen und früher hauptsächlich genutzt haben, liegt vor allem an der einfachen Umsetzung. Der Planungsaufwand innerhalb dieses Modells ist sehr gering, da die Arbeitnehmer die vereinbarte Arbeitszeit ablegen muss. Der positive Aspekt des Modells liegt in der sozialen Sicherheit untereinander.²²

²² OECONOMIX, 2020

3.2 SCHICHTARBEITSMODELL

Das Arbeitszeitmodell der Schichtarbeit gibt es in vielen Branchen – von der Arbeit am Fließband, bis hin zu Krankenhäusern, Feuerwehren, Rettungsdiensten und der Polizei im öffentlichen Dienst. Doch was bedeutet Schichtarbeit genau und wie wirkt es sich auf die Work-Life-Balance aus?

Beim Modell der Schichtarbeit unterscheidet man zwischen vier Modellen: dem Zweischichtmodell, Dreischichtmodell, Vier- oder Fünfschichtmodell und dem vollkontinuierlichem Schichtsystem.

Das Zweischichtmodell gliedert den Arbeitstag in eine Frühschicht und eine Spätschicht zu je acht Stunden Arbeitszeit. Beim Dreischichtmodell wird der Betrieb 24 Stunden am Tag am Laufen gehalten. Um das zu ermöglichen, kommt zu der Früh- und Spätschicht noch eine achtstündige Nachtschicht dazu. Dies sind die beiden hauptsächlich verwendeten Schichtmodelle. Als Sonderform gibt es noch das Vier- und Fünfschichtmodell, welches zum Einsatz kommt, wenn die Arbeitnehmer eine tariflich geregelte Arbeitszeit haben und diese sich nicht mit dem System des Zwei- oder Dreischichtmodells vereinbaren lassen. Das vollkontinuierliche Schichtsystem macht vom Drei-, Vier- oder Fünfschichtmodell Gebrauch und läuft 24 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche und nicht nur fünf Tage.²³

Bewertung der einzelnen Schichtmodelle

Jedes der beschriebenen Schichtsysteme hat seine Vor- und Nachteile. Jedoch sind diese nicht universal gültig, da sie maßgeblich von den Anforderungen des Betriebs und den Präferenzen der Mitarbeiter abhängen. Generell kann gesagt werden, dass Nachtschichten eine große körperliche und psychische Herausforderung für Arbeitnehmer sind. Ist Nachtarbeit nicht unbedingt erforderlich, sollte der Arbeitgeber davon absehen. Kürzere Schichten bieten Arbeitnehmern zwar angenehme Arbeitstage, jedoch muss die Arbeitsstätte öfters aufgesucht werden. Viele Mitarbeiter bevorzugen deshalb lange Schichten zu erledigen, um dafür aber von gänzlich freien Tagen zu profitieren. Arbeitgeber

²³ Deutscher Gewerkschaftsbund, 2018

jedoch könnten von eher kurzen Schichten profitieren, da Mitarbeiter produktiver arbeiten.

Schließlich gilt, dass der Arbeitgeber Vor- und Nachteile der Modelle in seiner Situation abwägen sollte, um hohe Produktivität als auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter sicherzustellen.²⁴

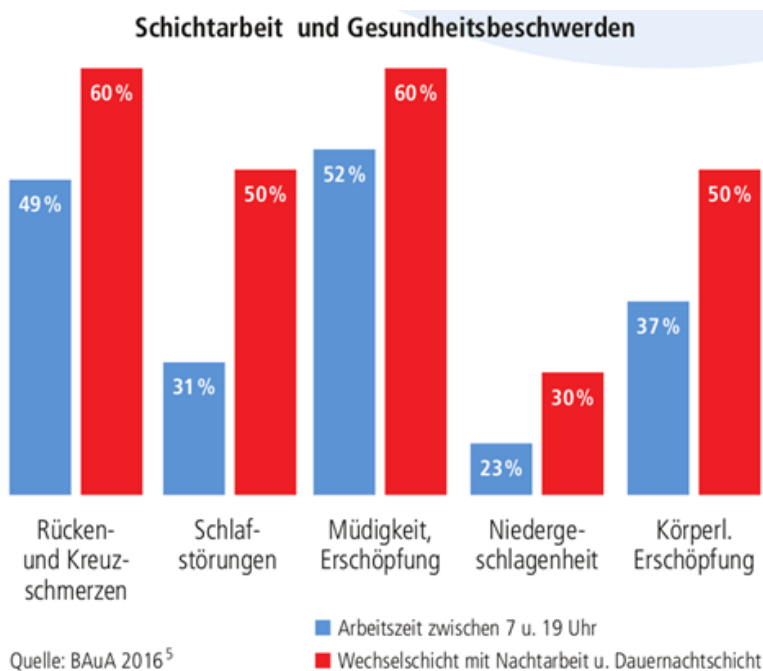


Abbildung 1: Schichtarbeit und Gesundheitsbeschwerden

²⁴ TimeTac GmbH, kein Datum

3.3 GLEITZEITMODELL

Das Gleitzeitmodell ist aufgrund seiner Flexibilität ein gerne genutztes Modell von Arbeitnehmern. Bei der Gleitzeit besteht die Arbeitszeit oftmals aus einer Kernarbeitszeit, in der eine allgemeine Anwesenheitspflicht und Gleitzeitphasen vor und nach Beginn der Kernarbeitszeit bestehen. Das einzige Ziel dabei ist, die Dauer der täglichen bzw. wöchentlichen vertraglich vereinbarten Arbeitszeit einzuhalten. In der Praxis wird damit der Zwang zum gemeinsamen Beginn und Ende der Arbeit aufgehoben.

Weitere Varianten der Gleitzeit sind:

Gleitzeit ohne Kernarbeitszeit

Bei der Gleitzeit ohne Kernarbeitszeit entfällt diese. Die Betriebszeiten werden durch das Unternehmen definiert, zu den die Tätigkeit der Beschäftigten stattfinden könnte. Über Beginn und Ende der Arbeitszeit entscheidet der Beschäftigte selbst. Bei einer Vollbeschäftigung sind in der Regel die Arbeitnehmer auch in dieser Variante zwischen 10 und 14 Uhr anwesend.

Gleitzeit mit Funktionszeit

Bei dieser Version wird die Kernarbeitszeit mit einer Funktionszeit gekoppelt. Das Unternehmen bestimmt die Funktionszeit, in denen gewisse Bereiche funktionsfähige sein müssen (z.B. Erreichbarkeit der Kunden oder Abteilungen). Diese Variante ist für Kollegen, die sich gegenseitig vertreten können, zugeschnitten. Sie legen dann in Absprache mit dieser ihre Arbeitszeit fest. Solange die Funktionsfähigkeit des Betriebes gewährleistet ist, besteht nicht die Notwendigkeit, dass alle Arbeitnehmer anwesend sein müssen.

Gleitzeit mit Jahresarbeitszeit.

In diesem Modell ist die Jahresarbeitszeit ausschlaggebend. Die tägliche oder wöchentliche Arbeitszeit fällt nicht ins Gewicht. Die Dauer der Tagesarbeitszeit

kann nach anfallendem Arbeitsaufwand festgelegt werden, sofern man betrieblichen Vorgaben berücksichtigt. Durch ein Arbeitszeitkonto werden Mehr- oder Minderstunden erfasst. Der Mittelwert der wöchentlichen Arbeitszeit im Jahresrückblick muss mit dem im Arbeitsvertrag enthaltenen Wochenarbeitszeit korrelieren.

Die Vorteile der Gleitzeit für Unternehmen stellt eine höhere Flexibilität dar. Diese kann Fehlzeiten (z.B. Arzttermine) reduzieren. Ferner wird dann gearbeitet, wenn Arbeit auffällt.

Durch die bessere Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben und durch ein freien Tagesrhythmus (Frühaufsteher/ Spätaufsteher) wird dieses Modell von Arbeitnehmern gern gesehen.

Da eine Arbeitsaufteilung unabdingbar ist, steigt der Verwaltungsaufwand für Arbeitgeber. Ferner benötigt man bei Schichtarbeit eine höhere Koordination, weswegen es nicht in allen Berufssparten befürwortet wird.

Arbeitnehmer, die in dieser Gleitzeit arbeiten, müssen sehr viel Verantwortung aufweisen, dass sie sich an die vertragliche Arbeitszeit halten. Leider hat die Vergangenheit gezeigt, dass nicht alle Mitarbeiter jederzeit erreichbar sind.²⁵

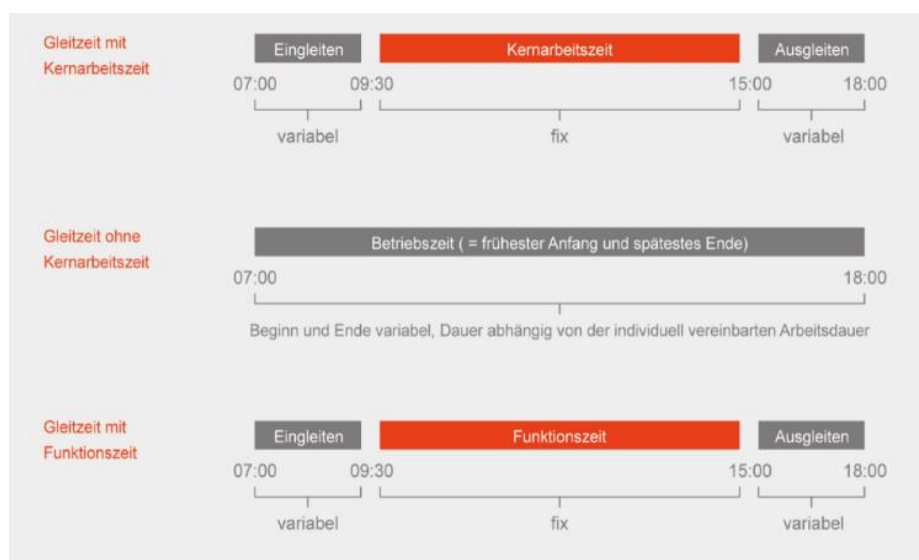


Abbildung 2: Gleitzeitmodelle

²⁵ RKW Hessen GmbH, kein Datum

3.4 HOME-OFFICE

Mit dem Arbeitszeitmodell „Home-Office“ kommt eine Art der Arbeit zurück, die vor der Zeit der Industrialisierung in Form von bäuerlichen oder handwerklichen Kleinbetrieben, gang und gäbe war. Das Arbeiten von Zuhause. Beim Home-Office oder auch Teleheimarbeit genannt, gehört das Arbeiten und Wohnen zusammen. Jemand der seine Arbeit in der Form des Arbeitszeitmodells Home-Office leistet, erledigt somit seine Aufgaben nicht am Standort des Unternehmens, sondern von Zuhause aus. Arbeitnehmer und Arbeitgeber sind über verschiedene Kommunikationskanäle miteinander verbunden und können sich so über die Arbeit verständigen.²⁶

Um erst von Zuhause aus arbeiten zu können braucht man die Erlaubnis des Betriebs. Zurzeit hat der Arbeitnehmer nicht das Recht auf die Arbeit im Homeoffice und muss seinen Arbeitgeber erst davon überzeugen. Andersherum kann der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer auch nicht zwingen von Zuhause aus zu arbeiten, außer es ist im Arbeitsvertrag festgelegt. Somit muss im Normalfall von beiden das Einverständnis eingeholt werden. Kommt es zu einer Einigung so steht die Frage im Raum wer nun die Kosten für das Home-Office übernimmt. Denn nicht immer besitzt der Arbeitnehmer die notwendigen Mittel um seine Tätigkeiten von Zuhause aus leisten zu können. Grundsätzlich werden die benötigten Arbeitsmittel vom Arbeitgeber gestellt. Es ist sogar möglich, dass der Arbeitgeber die Miete sowie Energie und Heizungskosten des Arbeitsraumes erstattet, soweit der Arbeitgeber keinen anderen Arbeitsplatz als das Zuhause des Arbeitnehmers zur Verfügung stellen kann.

Auch wenn man von Zuhause aus arbeitet gilt dasselbe Arbeitszeitgesetz, als würde man am Standort des Unternehmens arbeiten. Müsste man acht Stunden im Unternehmen arbeiten, ist der Arbeitnehmer dazu verpflichtet auch acht

²⁶ Einbock GmbH, kein Datum

Stunden im eigenen Heim. So ist es auch mit dem Anspruch auf Pausen. Es gilt das gleiche wie im Unternehmen.²⁷

Besonders beliebt ist dieses Arbeitszeitmodell auf Seite der Arbeitnehmer. Folgender Gründe sprechen dafür: wenn Arbeiten und Wohnen am selben Ort stattfinden, so kann das Berufliche und Private individuell in Einklang gebracht werden. Zudem ist die eigenständige Einteilung der Arbeitszeit ein Grund, weshalb sich viele Arbeitnehmer dieses Arbeitszeitmodell wünschen.

Eine bessere Motivation und Produktivität sind auch dem Arbeitgeber zum Vorteil. Dieser erspart sich mit dem Home-Office auch viel Arbeitsplatz und macht das eigene Unternehmen durch solch eine Anbietung des Arbeitszeitmodell attraktiver. Dazu können Arbeitsausfälle vermieden werden, die einem Arbeiter dazu zwingen Zuhause zu bleiben. Dieser arbeitet nun Zuhause und ist somit fähig seine Aufgaben dort zu erledigen.

Doch obwohl solch ein Arbeitszeitmodell sehr beliebt bei Arbeitnehmer ist, bieten es sehr wenige Arbeitgeber an. Das Umstellen auf Home-Office hat eine relativ lange Anlaufzeit und besitzt sehr hohe Startkosten, da eine geeignete IT-Infrastruktur zur Verfügung gestellt werden muss. Außerdem stellt das Zuweisen von Aufgaben und Aufträgen sowie das Bereitstellen der erforderlichen Informationen eine Herausforderung dar. Eine hoher Koordinations- und Organisationsaufwand entsteht. Arbeiten die Arbeitnehmer von zuhause aus, so steht keine Möglichkeit der direkten Kontrolle zur Verfügung und somit wird ein vertrauliches Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vorausgesetzt. Nebenbei leidet auch das Betriebsklima, da viele Beschäftigte nun sich nicht mehr im Unternehmen befinden und somit nicht miteinander kommunizieren können.

²⁷ Mai, kein Datum

Auch für den Arbeitnehmer gibt es Nachteile bei diesem Arbeitszeitmodell. Zuerst ist das Home-Office eine große Umstellung und ist nicht für jeden geeignet. Personen, die eine Strukturierte Arbeitszeit bevorzugen, werden sich mit der freien Arbeitszeiteinteilung nicht anfreunden können. Auch kann einer der größten Vorteile zum Nachteil werden. Das Berufs- und Privatleben im selben Haus. Beides wird miteinander vermischt und das eine beeinflusst oder behindert das andere. Während die Konfrontation mit dem Privatleben innerhalb der Arbeitszeit bei anderen Modellen bedingt stattfindet kann der Arbeitnehmer beim Home-Office sich diesem nicht entziehen. Seien es durch Kinder oder Partner. Das Risiko der Ablenkung durch private Situation ist ständig gegeben. Bei diesem Modell sinkt die Möglichkeit ein guter Kontakt zu seinen Kollegen zu pflegen und sieht somit innerhalb des Unternehmens zu isolieren.²⁸

²⁸ Mai, kein Datum

4 WORK-LIFE-BALANCE IN UNTERNEHMEN

4.1 ST.-MARIEN-STIFT FRIESOYTHE

Unternehmensname:	St. Marien-Stift Friesoythe
Gründung:	1866 durch Pfarrer Johann Bernhard Oldenburg ²⁹
Anzahl Mitarbeiter:	St.-Marien-Hospital: 360 Mitarbeiter MVZ in Friesoythe und Ostrhauderfehn: 65 Mitarbeiter St.-Elisabeth-Haus: 55 Mitarbeiter Tagespflege St.-Marien-Stift: 6 Mitarbeiter Sozialstation St.-Marien: 100 Mitarbeiter Ärzte: ca. 50 ²⁹
Schicht-Modell:	Schichtarbeitsmodell (Pflegerkräfte) Feste-Zeiten-Modell (Ärzte)
Arbeitszeiten einer Pflegekraft:	Frühschicht: 06:00 Uhr – 14:15 Uhr Spätschicht: 13:45 Uhr – 22:00 Uhr Nachtschicht: 21:35 Uhr – 06:20 Uhr
Arbeitszeiten eines Arztes:	07:00 / 08:00 Uhr – 16:00 / 17:00 Uhr

Das St.-Marien-Stift Hospital Friesoythe, welches 1866 gegründet wurde, orientiert sich an der biblischen Botschaft. Sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer erfüllen gemeinsam den kirchlichen Auftrag. Die Einrichtung orientiert sich an den Bedürfnissen der Kunden und ehrenamtlichen Mitarbeiter.

Diese Einrichtung bietet ihren Patienten eine Vielzahl von folgenden Angeboten an:

- Eine Auswahl an Büchern die von ehrenamtlichen Mitarbeitern der Bücherei zur Verfügung gestellt werden
- Eine Cafeteria, Kiosk sowie Getränke und Snackautomaten
- Mittagstisch von montags bis freitags
- Mehrere Gottesdienste unter der Woche in der Krankenhauskapelle
- Krankenhausseelsorger

²⁹ St. Marienstift Friesoythe, kein Datum

Das vorangegangene Interview vom 25.02.2020, verschaffte uns einen Einblick in den Tagesablauf einer Pflegekraft, welcher mit der Frühschicht beginnt. Diese Schicht beinhaltet den Weckdienst und die Grundpflege der Patienten (waschen, Betten machen, Fieber und Blutdruck Messung, etc.). Ferner gehört die Assistenz der ärztlichen Visite, Dokumentation der Patientenparameter und Essensausgabe dazu.

5 LÖSUNGSANSÄTZE

5.1 AUßERBETRIEBLICHE MAßNAHMEN

5.1.1 Vorsorge

Die neue Unternehmensphilosophie lautet Agilität durch Wertschätzung. Stressfaktoren müssen reduziert werden. Arbeit darf nicht zur Beeinträchtigung der Gesundheit führen. Burnoutmaßnahmen müssen vorbeugend ergriffen werden. Physische Belastung der Arbeitnehmer gilt es zu mindern. Diese und mehr sind die Ziele des betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Ferner bewirkt die medizinische Vorsorge, die Erhaltung der Gesundheit bzw. die Vorbeugung von Erkrankungen der Mitarbeiter. Insbesondere erhalten Arbeitnehmer umfassende Vorsorgeleistungen. Dabei geht es darum, eine eventuelle Pflegebedürftigkeit von ehemaligen Mitarbeitern zu vermeiden. Die medizinische Vorsorge umfasst dabei je nach Erfordernis im Einzelfall entweder Leistungen der ambulanten Behandlung und Versorgung am Wohnort, ambulante Behandlung und Versorgung in einer anerkannten Rehabilitationsklinik oder Behandlung und Versorgung in einer stationären Vorsorgeeinrichtung.

5.1.2 Erholungsprogramme

Rehabilitation

Erkrankt ein Mitarbeiter an einer disharmonischen Work-Life-Balance so steht ihm eine betriebliche Rehabilitation zu. Diese beinhaltet als Ziel, im Alltagsleben so gut wie möglich wieder zurecht zu kommen. Die Rehabilitation umfasst folgende Maßnahmen zur Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit:

Massagen, Heilbädern, gezielte Krankengymnastik oder Ergotherapie und psychotherapeutischen Gespräche. Auch bei einer Krankheit gehört heute die Prävention zum Behandlungskonzept. So werden mögliche Krankheitsfolgen, zum Beispiel einer Depression oder einer Schlafapnoe, oft abgemildert. Rückfälle, eine Verschlechterung des Gesamtzustands sowie Folgeerkrankungen kommen seltener vor.

Stationäre und teilstationäre Rehabilitation

Bei einer stationären Rehabilitation werden Patienten/-innen in einer Einrichtung nicht nur behandelt, sie wohnen auch dort und werden rund um die Uhr betreut.

Bei der teilstationären Rehabilitation suchen sie die wohnortnahe Versorgungsstation nur während der Therapiezeiten auf. Die übrige Zeit – in der Regel die Abende und Wochenenden – verbringen sie zu Hause.

Ambulante Rehabilitation

Bei der ambulanten Rehabilitation wird täglich ein örtliches Rehazentrum oder eine Rehaklinik mit Kassenzulassung aufgesucht. Die Patienten erhalten dort von Ärzten oder Therapeuten gezielte Maßnahmen, zu denen ärztliche, physiotherapeutische, psychotherapeutische Leistungen gehören. Die Patienten kommen ausschließlich zur Behandlung in die Einrichtungen. Unter anderem besteht die Möglichkeit mobile Reha Teams für zuhause anzufordern.³⁰

³⁰ Bundesministerium für Gesundheit, 2018

5.1.3 Förderung von Freizeitaktivitäten

Um die körperliche Fitness des Arbeitnehmers zu gewährleisten, könnten mehr Arbeitgeber auf Unternehmensfitness setzen. Hierbei geht der Arbeitgeber in Kooperation mit einem Fitnessdienstleister, wie beispielsweise Hansefit. Zwischen dem Arbeitgeber und dem Dienstleister wird ein Rahmenvertrag geschlossen, der es dem Arbeitnehmer ermöglicht, gegen einen geringen monatlichen Betrag in zahlreichen Fitnessstudios zu trainieren. Die restlichen Kosten werden vom Arbeitgeber getragen.

Doch warum sollte ein Unternehmen seinen Mitarbeitern die Nutzung von Fitnessstudios bezahlen bzw. dieser beisteuern? Durch die Nutzung von Fitnessstudios entstehen auf Seiten des Arbeitnehmers- sowie gebers zahlreiche Vorteile.

Vorteile auf Seiten des Arbeitnehmers:

Durch eine starke Arbeitsbelastung oder auch generell durch einen anstrengenden Beruf wird der Körper des Arbeitnehmers deutlich gefordert. Selbst bei Berufen, in denen der Arbeitsalltag hauptsächlich am Schreibtisch stattfindet, ist es wichtig auch außerhalb der Arbeit den Körper durch ein ausreichendes Training zu stimulieren und fit zu halten. Schmerzen oder Krankheiten, die durch die Arbeit hervorgerufen werden, können so entgegengewirkt werden. So ist es beispielsweise wichtig, in Berufen wie der Pflege, in denen sich viel bewegt und häufig lange gestanden wird, einen starken Rücken zu haben. Damit die Arbeit hier keine Rückenprobleme hervorruft, sollte dieser entsprechend trainiert sein, um der Arbeitsbelastung auch angemessen Stand zu halten. Durch ein regelmäßiges Training in Fitnessstudios kann so der Rücken, aber selbstverständlich auch jedes andere Körperteil trainiert werden. Neben dem Trainings der Gelenke und Muskeln ergeben sich durch ein Training für den Arbeitnehmer viele weitere Vorteile: So wird auch Übergewicht oder anderen gesundheitlichen Leiden wie z.B. einem hohen Cholesterinwert,

Bluthochdruck, Diabetes, etc. entgegengewirkt³¹, was bereits in Zahlreichen Studien bestätigt wurde.

Vorteile auf Seiten des Arbeitgebers:

Die Gesundheitlichen Vorteile des Arbeitnehmers sind nicht nur Vorteile für ihn selbst, sondern spielen auch beim Arbeitgeber eine große Rolle. So ist es dem Arbeitgeber beispielsweise wichtig, dass die Mitarbeiter sich einer guten Gesundheit erfreuen. Der Grund liegt auf der Hand: Ein gesunder Mitarbeiter ist weniger häufig Krank als ein Mitarbeiter, der sich bereits mit verschiedenen gesundheitlichen Leiden herumschlagen muss. Es müssen aber nicht mal ernsthafte Krankheiten sein. Selbst ein besser funktionierendes Immunsystem des Arbeitnehmers führt dazu, dass dieser nicht so häufig krank ist und somit auch länger im Unternehmen arbeiten kann.³¹ Nicht nur die Fehlzeiten, sondern auch die Produktivität des Mitarbeiters wird somit maßgeblich beeinflusst. Ein Mitarbeiter, der sich gesund und munter fühlt, schafft deutlich mehr, als ein Mitarbeiter der kränklich ist. Zu all diesen Faktoren kommt ein weiterer wichtiger Faktor: Das Image des Unternehmens wird verbessert. Dadurch, dass wir unseren Mitarbeitern Programme und Zeit zum Erholen anbieten, verbessert sich unser Image nach Außen, aber auch unser internes Image, also das gegenüber unserer Mitarbeiter, drastisch. Somit erreichen wir auch eine Bindung der Mitarbeiter an unser Unternehmen und Platzieren uns im Wettkampf um qualifizierte Mitarbeiter über Unternehmen, die Ihren Mitarbeitern nicht derartige Annehmlichkeiten anbieten.

³¹ Steger, 2016

5.2 INNERBETRIEBLICHE MAßNAHMEN

5.2.1 Flexible Arbeitszeiten

Bei der Gestaltung der Arbeitszeit müssen die Ziele und Möglichkeiten des Unternehmens, aber auch die Wünsche und Notwendigkeiten des Arbeitnehmers berücksichtigt werden. Somit wird die Flexibilisierung der Arbeitszeiten immer wichtiger für eine gute Work-Life-Balance, denn diese bilden die Grenze zwischen Arbeitszeit und Freizeit. Zu den Modernen und Flexiblen Arbeitszeitformen gehören insbesondere die Teilzeitarbeit, das Jobsharing, die gleitende Arbeitszeit, die Vertrauensarbeitszeit, sowie Arbeitszeitkonten.³²

Jobsharing

Jobsharing ist eine Sonderform der Teilzeitarbeit wo sich meist zwei oder auch mehrere Mitarbeiter als Gemeinschaft einen Vollzeitarbeitsplatz und ein Gehalt teilen. Ihre Arbeitszeit können sie häufig autonom festlegen.

Die Vorteile des Jobsharing für die Mitarbeiter bestehen insbesondere darin, dass sie ihre Arbeitszeit und Arbeitsdauer individuell gestalten können. Die reduzierte Arbeitszeit im Vergleich zu einem Vollzeitarbeitsplatz schafft größere Zeitkontingente für die Verfolgung von Interessen und Zielen in den anderen Lebensbereichen (z.B. mehr Zeit für die Familie, zur Kinderbetreuung, Pflege von Familienangehörigen, Hobbys, Sport oder die Übernahme ehrenamtlicher Aufgaben.)

Auch für den Arbeitgeber sind Angebote zur Arbeitsplatzteilung vorteilhaft. Die geteilte Besetzung des Arbeitsplatzes ermöglicht Synergieeffekte zwischen den Sharing-Partnern, bessere Möglichkeiten der gegenseitigen Vertretung bei Ausfallzeiten sowie eine höhere Kapazität bei hohem Arbeitsanfall. Darüber hinaus gewinnt das Unternehmen das Wissen und die Kompetenz zweier oder mehrerer Mitarbeiter.

³² Kirschten, 2013

Vertrauensarbeitszeit

Bei der Vertrauensarbeitszeit ist die Dauer der Arbeitszeit vertraglich festgelegt, Lage und Verteilung der Arbeitszeit sind nicht fest vorgegeben. Auf eine elektronische oder manuelle Erfassung der Arbeitszeit wird hier gänzlich verzichtet. Im Vordergrund steht das Arbeitsergebnis des Mitarbeiters, das z.B. über Zielvereinbarungen festgelegt wird und nicht die Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden. Statt Kontrolle wird hier auf Vertrauen gesetzt.

Für die Mitarbeiter bietet die Vertrauensarbeitszeit sehr große Gestaltungsspielräume im Hinblick auf die Erbringung der vertraglich festgelegten Arbeitszeiten und Arbeitsaufgaben und ermöglicht so eine hohe Vereinbarkeit der Arbeit mit anderen Lebensbereichen. Auch beinhaltet dieses Modell die Möglichkeit einer flexiblen Anpassung der Arbeitszeiten an die Anforderungen anderer Lebensbereiche.

Die Unternehmen gewinnen durch die Vertrauensarbeitszeit i.d.R. hoch motivierte Mitarbeiter, die sich mit ihrer Arbeit identifizieren und eine hohe Leistungsbereitschaft aufweisen. Zusätzlich können die Kosten der wegfallenden Arbeitszeitkontrolle eingespart werden.³³

Arbeitszeitkonten

Im Rahmen der Arbeitszeitflexibilisierung bilden Arbeitszeitkonten ein zentrales Steuerungsinstrument. Sie dienen der Erfassung der Arbeitszeit, indem sie die Abweichungen zwischen der vertraglich vereinbarten und der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit für einen bestimmten Abrechnungszeitraum dokumentieren und entsprechend Arbeitszeitguthaben oder Arbeitszeitschulden ausweisen. Darüber hinaus spiegeln die Arbeitszeitkonten das individuelle Arbeitszeitverhalten und die Auslastung der Beschäftigten wider.

Den Mitarbeitern ist eine große Flexibilität sowie einen hoher Gestaltungsspielraum bei der Festlegung ihrer Arbeitszeiten möglich. So können z.B. Beschäftigte mit schulpflichtigen Kindern während der Schulferien weniger oder gar nicht und dafür außerhalb der Schulferien z.B. Vollzeit arbeiten.

³³ Bast, 2019

Unternehmen können Mitarbeiter effektiver einsetzen und besser auf eine schwankende Auftragslage reagieren, was mehr Flexibilität bedeutet.³³

5.2.2 Teilzeit

Um eine unausgeglichene Work-Life-Balance zu vermeiden, ist es möglich einen Beruf auch in Teilzeit auszuführen. Folgende zwei Modelle sind am häufigsten anzutreffen:

Das klassische Teilzeitmodell

Hier wird eine festgelegte Wochenarbeitszeit erreicht, indem sie auf 5 Tage in der Woche aufgeteilt werden. Zum Beispiel einigt man sich mit seinem Arbeitgeber auf eine 20 Stunden Woche so arbeitet man vier Stunden täglich.

„Teilzeit Vario“

Bei diesem Modell wird eine festgelegte Wochenarbeitszeit auf beliebig gewählte Voll und Teilzeittage aufgeteilt. Angenommen wir gehen erneut von einer 20 Stunden Woche aus, so wäre es möglich 1 Tag Vollzeit und 3 Tage Teilzeit zu arbeiten, um so einen zusätzlich freien Tag in der Woche zu schaffen. Dieser ungebundener Entscheidungsraum wirkt sich sowohl positiv auf das Arbeits- als auch auf das Sozialeben aus. Zeit für Familie, Freunde und Freizeitbeschäftigungen ist optimierter zu planen. Auch Weiterbildungen können absolviert werden ohne seine Urlaubstage dafür opfern zu müssen. Die daraus resultierende Zufriedenheit bringt eine höhere Effizienz des Arbeitnehmers für den Arbeitgeber. Auch besteht eine bessere Auslastung bei schwankendem Arbeitsaufkommen.³⁴

³⁴ Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015

6 FAZIT

Um auf die eingangsgestellte Frage („Wie lässt sich eine sinkende Produktivität mit einer ausgeglichen Work-Life-Balance bekämpfen?“) resümierend zu antworten, lässt sich folgendes feststellen: Arbeitgeber haben weitreichende Möglichkeiten, die Work-Life-Balance seiner Mitarbeiter zu bessern. Aber nicht nur Unternehmen sind für eine gute Vereinbarkeit von Arbeit- und Privatleben verantwortlich, auch Arbeitnehmer können hierbei in die Pflicht genommen werden. Auf Seiten des Arbeitgebers kann durch das Angebot von Motivationstraining (Würdigung der Leistung), Erholungsprogrammen (Sport) und durch ein Arbeiten innerhalb eines guten Arbeitsumfeldes bzw. Arbeitsklimas der sinkenden Produktivität entgegengewirkt werden. Zusätzlich sind eine gerechte Honorierung, flexible Arbeitszeiten, Herausforderung am Arbeitsplatz sowie Weiterbildungs- bzw. Aufstiegschancen anzubieten. Die Arbeitnehmer hingegen sollten Ruhephasen in ihren Arbeitsalltag integrieren, auf eine ausgewogene Ernährung und eine gesunde körperliche Verfassung achten. Ferner sollten die Beschäftigten ihr Privatleben nicht durch den bedingt anfallenden Arbeitsstress vernachlässigen.

Wichtig anzumerken ist, dass die dargestellten Maßnahmen lediglich als allgemein geltende Vorschläge angesehen werden sollen und keinesfalls einen Bezug zum St.-Marien-Stift haben. Zur weiteren Veranschaulichung der gesamten Thematik planten wir die Vorstellung eines weiteren ansässigen Unternehmens. Bedingt durch die derzeitige Situation kam jedoch aufgrund von zeitlichen Einschränkungen hier zu keinem Interview, weshalb wir uns lediglich auf ein Unternehmen beschränkten.

Auch wenn bei unseren Lösungsansätzen, sowie im generellen eine Verallgemeinerung vorgenommen wurde, ist diese jedoch trotzdem kritisch zu beurteilen, da ein derart komplexes Thema immer aus verschiedenen Faktoren besteht und stets aus einer individuellen Perspektive eines jedes Menschen sowie des Arbeitgebers mit dessen Umständen zu betrachten und abzuwägen ist.

7 ANHANG

7.1 ANHANG 1: SCHÜLERUMFRAGE

Frage 1: Wie wichtig ist Ihnen eine gute Work-Life-Balance?

Frage 2: Für welches Schichtmodell würden Sie sich entscheiden?

**Frage 3: Wie viele Stunden würden Sie in der Woche maximal
Arbeiten?**

Frage 4: Wie bewältigen Sie Schul-/Arbeitsstress?

7.2 ANHANG 2: AUSWERTUNG DER SCHÜLERUMFRAGE

Frage 1: Wie wichtig ist Ihnen eine gute Work-Life-Balance?

Sehr wichtig: 16 Personen
Wichtig: 5 Personen
Nicht so wichtig: 1 Person

Frage 2: Für welches Schichtmodell würden Sie sich entscheiden?

Feste Zeit: 1 Person
Schichtarbeit: /
Gleitzeit: 21 Personen

Frage 3: Wie viele Stunden würden Sie in der Woche maximal Arbeiten?

30 – 35: 4 Personen
35 – 40: 19 Personen
40 – 45: /

Frage 4: Wie bewältigen Sie Schul-/Arbeitsstress?

Sport: 11 Personen
Freunde treffen: 10 Personen
Feiern: 6 Personen
Schlafen: 6 Personen
Hobbys: 5 Personen
Fernsehen: 5 Personen
Essen: 1 Person
Haustier: 1 Person
Keinen Stress: 1 Person

7.3 ANHANG 3: INTERVIEW IM ST.-MARIEN-STIFT

Das Interview wurde mit Frau Gabriela Lübbers sowie mit Dirk Zimmermann geführt.

Interviewer: Guten Tag Frau Lübbers und Herr Zimmermann. Unsere Projektgruppe beschäftigt sich im Rahmen unserer Projektarbeit mit dem Thema „Work-Life-Balance“. Wir haben uns hierzu einige Fragen rausgesucht. Vielleicht können sie uns diese beantworten. Als erste Frage hätten wir: Wie viele Pflegekräfte und Ärzte haben Sie ca. in allen Einrichtungen?

F. Lübbers: In allen Einrichtungen, kann ich Ihnen so nicht sagen. Speziell für den Krankenhaus hingegen, haben wir ca. 110 Pflegekräfte. Dazu zählen natürlich auch Stationssekretäre und die Pflegekräfte aus den Stationsbereichen.

H. Zimm.: In allen Einrichtungen haben wir bestimmt 200 oder mehr. An Ärzten hingegen haben wir ca. 40 oder 50

Interviewer: Wie sieht ein typischer Arbeitsablauf einer Pflegekraft und wenn sie das so sagen können auch eines Arztes aus?

F. Lübbers: Eine typische Schicht einer Pflegekraft beginnt, in der Frühschicht, mit dem Wecken des Patienten, dann mit der Grundpflege des Patienten sprich: waschen, anziehen, Bett richten mit Hilfe eines Praktikanten oder einer Pflegehilfskraft. Dann werden auch Vitalzeichen gemessen, wie zum Beispiel Blutdruck, Fieber, sowie der Puls. Es werden auch standardisierte Sachen abgefragt und auch je nach Patienten wird die Medikation verabreicht wie beispielsweise Infusionen. Zu den Essenszeiten werden, in den meisten Fällen, die Medikamente verteilt. Bei einigen Patienten wird auch das Essen angereicht. Patienten, die in einem so jungen Alter wie

Sie sind, können meistens selbst essen, jedoch wird bei den meisten älteren Menschen und je nach Erkrankungsbild, das Essen angereicht. Die Dokumentation erfolgt parallel oder in den Zwischenzeiten. Natürlich werden auch die ärztlichen Aufträge abgearbeitet, wie beispielweise die Begleitung zu einigen Untersuchungen oder zur ärztlichen Visite oder auch die Vorbereitung des Patienten für eine OP. Dies variiert jedoch in den unterschiedlichen Stationen.

H. Zimm.: Dies war jetzt eine typische Frühschicht, aber wir haben natürlich auch Spät- und Nachtschicht. Dort ändern sich die Aufgaben, aber auch zum Teil.

Interviewer: In welchen zeitlichen Rahmen bewegen wir uns zwischen den einzelnen Schichten?

F. Lübbers: Die Frühschicht beginnt morgen um 06:00 Uhr mit der Übergabe vom Nacht- in den Tagdienst. Dort teilt der zuständige Nachtdienst, was in der Nacht vorgefallen ist und worauf der Tagdienst wohlmöglich drauf achten muss, sollte sich beispielsweise der Zustand eines Patienten verändert haben. Dieser Dienst geht bis 14:12 Uhr. Der Spätdienst beginnt ca. um 13:45 Uhr und endet um 22:00 Uhr. Danach wird dieser vom Nachtdienst abgelöst, der um 21:35 Uhr beginnt und endet um 06:20 Uhr. Dies ist das sogenannte Drei-Schicht-System, welches wir auch sieben Tage die Woche so durchführen müssen, da der Patient auch sieben Tage die Woche versorgt werden muss. Wir arbeiten hier jedoch, bis auf der großen Station, in der fünf Tage Woche. Dies bedeutet, dass die Schwester einen Tag in der Woche frei hat, wenn sie am Wochenende arbeitet.

Interviewer: Wissen Sie auch, wie die Arbeitszeiten bei einem Arzt aussehen? Dort wird es bestimmt auch Überstunden geben, oder?

F. Lübbers: Es gibt auch in der Pflege Überstunden. Das lässt sich meistens leider gar nicht vermeiden. Diese Überstunden kommen häufig durch mehr Arbeit zustande, wenn ein besonderes Aufkommen an Arbeit auftritt, jedoch auch wenn eine weitere Schicht an einem anderen Tag übernommen werden muss.

H. Zimm.: Je nach Fachgebiet wie beispielweise die Chirurgie oder die Anästhesie, beginnen die Ärzte morgens zwischen 07:00 Uhr und 08:00 Uhr und gehen in den regulären Tagdienst. Bedeutet, sie sind dann hier bis ca. 16:00 oder 17:00 Uhr hier beschäftigt, jedoch sind hierbei die Dienste ausgenommen. Der chirurgische Bereitschaftsdienst kommt beispielsweise gegen Mittag und bleibt dann für die ganze Nacht und übergibt bei Besprechungen dann an den Tagdienst. Dieser hat dann am nächsten Tag, nach der Nachtschicht, frei. In der Anästhesie ist dies ähnlich, da diese dort ein Rufdienst haben. Dies bedeutet, dass wenn sie nachts ins Krankenhaus kommen sollten, sie trotzdem noch im Tagdienst arbeiten müssen.

F. Lübbers: Ich möchte nochmal anfügen, dass wir jetzt hier von der Pflege auf der Station sprechen, es aber hier im Hause auch Pflege in den Funktionsbereichen, wie zum Beispiel die Gastroenterologie, die Notaufnahme oder die OP-Anästhesie, wo es auch das Schichtsystem gibt. Dort ist es jedoch nicht so stark wie auf den Stationen, sondern Arbeitsaufkommen entsprechend. Dies bedeutet, dass man dort gestaffelt beginnt und genau so auch aufhört.

Interviewer: Im Prinzip könnte man dies doch mit dem Gleitzeitensystem vergleichen, oder?

F. Lübbers: Ja, man könnte es mit diesem System vergleichen, jedoch dass der Mitarbeiter nicht frei entscheiden kann, wann dieser beginnen möchte. Es wird beispielsweise gesagt, dass man morgens zwei Pflegekräfte bis ca. 16:00 Uhr braucht und danach kommt beispielsweise einer um 07:30 Uhr und arbeitet von dann. Jedoch muss man hier auch nach Abteilung und Praxen unterscheiden, wie diese besetzt werden müssen.

H. Zimm.: Beispielsweise haben wir in der Notaufnahme letztsens aufgewertet, wie viel Patienten an Feiertagen kommen, um so zu planen wie viele Kräfte an diesen Tagen benötigt werden. So kann dann sagen, dass an Feiertagen in der Notaufnahme eine weitere Kraft benötigt wird.

Interviewer: Als nächsten Punkt hätten wir, ob Sie schon selber Erfahrungen gesammelt oder mitbekommen haben, dass die Work-Life-Balance nicht so funktioniert wie erwartet? Sie hatten beispielsweise auch schon mal angefügt Herr Zimmermann, dass die Ärzte ziemlich lange arbeiten.

F. Lübbers: Eine Krankenschwester arbeitet auch lange. Die Arbeit im Bereitschaftsdienst oder wenn diese im OP arbeitet und dann meinetwegen um 17:00 Uhr anfängt und bis in den nächsten Morgen arbeitet, ist dies schon eine lange Zeit. Auch im Rufdienst, wenn sie einen ganzen Tag gearbeitet hat und am nächsten Tag gerufen wird, arbeitet sie auch an diesem Tag weiter, je nachdem wie die Arbeitsbelastung war. Insofern kann man dies nicht auf eine Berufsgruppe beziehen, da dies das Leben im Krankenhaus ist. Hier ist auch die Schwierigkeit, die Work-Life-Balance zu aller Zufriedenheit zu gestalten.

H. Zimm.: Wir hatten auch eine Mitarbeiterbefragung am Ende des letzten Jahres durchgeführt. Dabei kam raus, dass sowohl Ärzte als

auch Pflegekräfte die Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit schlechter bewertet wurde als bei der Verwaltung

Interviewer: Genau darüber geht es auch in unserer Projektarbeit. Wir möchten hierbei auch einen Lösungsansatz für dieses Problem finden. Auch hier merken wir, dass es keinen großen Spielraum in der Pflege und bei den Ärzten gibt.

H. Zimm.: Natürlich müssen wir hier beachten, dass sowohl die Pflegekräfte als auch die Ärzte Schichten abarbeiten müssen, um eine 24-Stunden Betreuung bei den Patienten zu ermöglichen. Dabei muss man auch beachten, dass sowohl Nächte als auch Wochenenden gearbeitet werden muss und dass dadurch die Freizeit und das Familienleben leider nach hinten geschoben werden müssen.

F. Lübbers: Wir versuchen auch dies zu berücksichtigen, dahingehend das beispielweise bei der Einteilung des Schichtplans unsere Pflegekräfte Wünsche äußern können, an welchen Tagen sie gerne frei hätten oder welche Schichten an welchem Tag sie gerne arbeiten würden. Jedoch ist jedem Mitarbeiter klar, dass unangenehme Dienste zu diesem Arbeitsalltag dazu gehören. Wir als Betriebsleitung versuchen dies auch in irgendeiner Art und Weise zu berücksichtigen. Dies wird auch immer mehr ein Thema werden, was wird dadurch merken, dass viele Väter in Elternzeit gehen, ob im ärztlichen oder pflegerischen Bereich. Auch bei der Urlaubsgestaltung merkt man dies, dass wir auf Soziale Begebenheiten Rücksicht nehmen. Bei der alltäglichen Arbeit versuchen wir natürlich zu berücksichtigen, wann der und der welche Termine hat. Natürlich funktioniert dies nicht immer. Selbstverständlich hätten wir das gerne, wie in einem großen Unternehmen, wo es eine Gleitzeit gibt. Nur hilft uns dies wenig, wenn viele Mitarbeiter lieber um 09:00 Uhr anfangen und am Samstag dann keiner kommt, dann ist die Patientenversorgung

akut gefährdet. Aus der Press konnten Sie sicherlich entnehmen, dass auch wir einen Personalmangel gehabt hatten und um unsere Mitarbeiter zu unterstützen und denen entgegen zu kommen, haben wir die Geburtshilfe über die Feiertage geschlossen. Sie haben sehr viel arbeiten müssen, durch diesen Personalmangel, der manchmal nicht hervorsehbar ist. Es gibt bei uns Bereiche, wo wir Arbeitsverbote stellen müssen, wie beispielweise bei Schwangerschaften, dass die Frau dann nicht im OP arbeiten darf. Hierbei ist die Schwierigkeit dann, dass wir nicht einfach jemanden aus der Station dort einsetzen können, der eine 1 zu 1 Besetzung ist, da dieser die Arbeit einfach nicht kennt, weil sie sich einfach zu der Arbeit auf der Station sehr unterscheidet. Insofern ist dies auch eine Maßnahme im Hinblick auf die Work-Life-Balance, dem Mitarbeiter soweit es geht entgegen zu kommen, bei einer absoluten Arbeitsüberlastung zu so einer Maßnahme zu greifen, die weitreichend ist.

H. Zimm.: Für andere Einrichtungen, wie beispielsweise die Sozialstation, hatten wir auch ein Projekt, wo es darum ging die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu stärken, da wurde auch von den einzelnen Mitarbeitern erhoben, welche Wünsche sie hätten wie beispielsweise, ob sie vielleicht früher oder auch später anfangen. In dem Bereich ist es auch teilweise möglich, den Patienten anders einzustellen, indem man sagt das man eine Stunde später erscheint, um sie dann entsprechend Vorort zu pflegen. Im Krankenhaus hingegen, sind wir nicht so flexibel. Es gab mal beim Ambulatenpflegedienst Projekte, wo wir Dienstzeiten angepasst haben, um den Mitarbeitern entgegen zu kommen, damit sie zum Beispiel die Kinder morgens zur Schule bringen können oder in den Kindergarten, usw.

F. Lübbers: Und im Krankenhaus, wenn ein Mitarbeiter aus der Erziehungszeit wiederkommt und dann anders arbeiten möchte, sprich Teilzeit beispielsweise, steht ihm das gesetzlich natürlich zu. Wir versuchen das dann aber so zu gestalten, dass sowohl der Mitarbeiter als auch wir damit gut zurechtkommen. Wenn ein Mitarbeiter sagt, dass sie nur freitags bis sonntags arbeiten kann, dann versuchen wir dies auch möglich zu machen, dass sie dann vielleicht in den Nachtdienst wechselt, damit dies auch mit der Familie besser vereinbar ist. Da findet sich in der Regel immer ein Weg. Wir gehen da auch immer in den Kontakt zu unseren Mitarbeitern und versuchen dann eine gemeinsame Lösung zu finden.

Interviewer: Haben denn bestimmte Arbeitsgruppen oder Bereiche Probleme mit der Work-Life-Balance?

H. Zimm.: Pflege, die Dienste leisten müssen, natürlich. Dies ging auch aus unserer Mitarbeiterbefragung hervor. In der Verwaltung, wo ich aus einer Erfahrung sprechen kann, kann man relativ planbar, bis auf beispielsweise Fortbildungen o. ä., seinen Tag gestalten. Bei einem normalen Arbeitstag kann ich ca. sagen, dass ich zwischen 07:30 Uhr und 17:00 Uhr arbeite und auch nicht nachts oder am Wochenende, im Gegensatz zu den Pflegern oder den Ärzten.

Interviewer: Haben Sie bereits Erfahrungen darin sammeln können, dass Ihre Mitarbeiter eine Erkrankung durch eine schlechte Work-Life-Balance erlitten, wie beispielsweise ein Burnout?

F. Lübbers: Dies kann ich so nicht beantworten, einfach aus dem Grund, dass wir kaum mitbekommen, weshalb die Mitarbeiter krankgeschrieben sind. Natürlich wissen wir, wenn man Mitarbeiter beobachtet, dass hier nicht nur die Work-Life-Balance allein, sondern dass auch andere Belastungen dazu

kommen. Beispielsweise, dass jemand in der Familie gepflegt werden muss oder es tritt eine schwere Erkrankung auf, o. ä. Ganz klar kam bei der Umfrage raus, dass die psychische Belastung erhöht ist, was damit zusammenhängt, dass sich die Arbeit immer mehr verdichtet. Leider macht der Fachkräftemangel auch vor unserem Hause nicht halt, was wir dadurch merken, dass es immer schwieriger wird, auch qualifiziertes Personal zu bekommen. Wir bilden selber aus. Zurzeit haben wir 37 Auszubildende in der Krankenpflege und im Medizinischen Fachangestellten-Bereich, um dadurch auch diese Lücken zu füllen. Ein großes Problem ist aber die allgemeine Wertschätzung und Anerkennung, die auch wichtig ist und ich glaube, dass dies auch etwas mit der Work-Life-Balance zu tun hat. Wann ist mir meine Freizeit wichtiger? Ich sag das mal so, wenn es mir hier zu schwerfällt oder ich meine Wertschätzung nicht bekomme, suche ich die woanders. Dann ist mir meine Freizeit vielleicht auch wichtiger als mein Berufsalltag. Insofern gibt es auch hier den ein oder anderen Fall, wo die psychische Belastung eine Rolle spielt.

Interviewer: Ist das denn so, dass man die Arbeit vielleicht auch mit nach Hause nimmt?

H. Zimm.: Ich glaube schon, dass man die Arbeit mit nach Hause nimmt. In Gesprächen habe ich auch schon von solchen Sachen gehört, allein bei den Pflegekräften. Der Dokumentationsaufwand ist viel größer geworden. Die eigentliche Pflege des Patienten, kann damit auf der Strecke bleiben, weil einfach immer mehr dokumentiert wird und die Mitarbeiter unzufrieden sind, in dem Sinne das sie dem Patienten nicht helfen können, wie sie es gerne würden oder gelernt haben, weil einfach so viel dokumentiert oder andere administrative Tätigkeiten erledigt werden muss. Dies kann dann auch zu einer Unzufriedenheit führen, was eine

allgemeine Situation in Deutschland, da das System dies so vorsieht und dies nicht nur ein Problem in Friesoythe ist.

F. Lübbers: Ich glaube schon, dass das Problem des nicht Abschaltens, immer mehr wird, weil die Arbeit sich verdichtet, egal in welchem Bereich, sowohl im ärztlichen als auch im Funktionsbereich. Hier kann man dann seinen eigenen Ansprüchen leider nicht gerecht werden. Man ist in die Pflege oder in die Medizin gegangen, um den Menschen zu helfen und wenn man dann feststellt, dass der Arbeitsalltag dann einfach nicht mehr so viel Zeit lässt, da einfach Dokumentationspflichten da sind oder einfach Vorgaben da sind, was auch immer mehr wird. Die Pflegeuntergrenze ist auch ein großes Thema, womit man dann halt arbeitet, aber was soll man dann machen? Ich kann nur Betten zu machen, aber keinen Patienten, der da ist rausschmeißen. Wenn ich aber keine Pflegekraft dahabe, versuche ich mit dem was mir zur Verfügung steht, die Patientenversorgung zu gewährleisten. Dadurch mache ich mich aber strafbar, bekomme dadurch weniger Geld und kann auch keine Pflegekraft zusätzlich einstellen, wenn ich sie denn hätte, da es auf dem Markt einfach keine Leute gibt. Das ist dann so ein Kreislauf, der dann schwierig zu bewältigen ist. Aus pflege oder aus ärztlicher Sicht, ist dies ähnlich. Auch die Assistenten Stellen sind sehr zu besetzen, da die Arbeit auch dort immer mehr zu etwas wird, was geleistet werden muss. Insofern kann ich mir gut vorstellen, was ich auch aus eigener Erfahrung weiß, dass man viel mit nach Hause nimmt. Mir als Pflegedienstleitung geht das auch, wenn ich ein Problem habe, dann lässt mich das nachts auch manchmal nicht schlafen. Ich glaube, dass es viele oder auch fast alle Berufsgruppen betrifft, nicht nur im Krankenhaus, sondern auch generell wo man mit Menschen arbeitet und seine Aufgaben ernst nimmt.

Interviewer: Findet bei Ihnen eventuell auch ein Stressausgleich durch das Unternehmen statt, wie zum Beispiel Hansefit o. ä.?

H. Zimm.: Wir haben in den Räumlichkeiten der Krankengymnastik und Physiotherapie Geräte, die auch von Krankenhausmitarbeitern genutzt werden könnten. Wird aber eher weniger in Anspruch genommen, als man das eigentlich erwartet.

F. Lübbers: Es findet auch ein Wochenende statt, wo unsere Seelsorgerin anbietet, dass unsere Mitarbeiter nach Wangerooge fahren können. Das wird von dem Arbeitgeber auch unterstützt, indem er halt auch die Arbeitszeiten zur Verfügung stellt, um ein solches Angebot auch in Anspruch zu nehmen. So kann man eine Erholungs- bzw. Entspannungszeit durch gemeinsame Gespräche oder anderen Gruppenaktivitäten. Was wir auch machen, wenn irgendwelche Besonderheiten sind, dass es beispielsweise zu stressigen Situationen kam, dass man das versucht aufzuarbeiten über eine Fallbesprechung. Wir haben auch einen Psychologen im Haus, den wir auch für unsere Mitarbeiter nutzen können. Das Thema „Gewalttätige Patienten“ ist unter anderem ein Thema oder wenn Situationen nicht so gelaufen sind, wie man sich das vorgestellt hat, dann ist auch möglich dies mit einer psychologischen Hilfe aufzuarbeiten.

H. Zimm.: Andere Programme, die wir auch anbieten wäre „Lease The Bike“, wo sich der Arbeitgeber am E-Bike beteiligt. Hansefit ist in Planung.

F. Lübbers: Unsere Mitarbeiterbefragung, gibt uns natürlich auch Anhaltspunkte, in wie weit wir dort auch Verbesserungen durchführen können, was auch unseren Fokus vielleicht auf andere Themen lenkt, die wir dann nochmal überdenken müssen.

Interviewer: Dann sind wir auch schon fast am Ende. Wir würden gerne noch wissen, wie sie mit Feedback Ihrer Mitarbeiter umgehen? Sie hatten beispielsweise die Mitarbeiterbefragung erwähnt, wie sieht das dort auch? Wird jeder befragt oder ist dies freiwillig?

H. Zimm.: Die Mitarbeiterbefragung ist nicht verpflichtend. Wir hatten bei der letzten eine Rücklaufquote von 27%. Wir haben dies so gestaltet, dass unsere Mitarbeiter bei ihrer Gehaltsmitteilung einen Fragebogen bekommen haben, denn sie hätten ausfüllen und an uns hätten abgeben können. Dies haben aber, wie eben erwähnt, nur sehr wenige in Anspruch genommen. Nach der Auswertung haben wir dann Maßnahmen wie beispielsweise das betriebliche Gesundheitsmanagement.

F. Lübbers: Dies war auch ein strukturiertes Feedback, dass wir einmal durchgeführt haben, da man es auch ein paar Jahre macht. Aber wir sind natürlich auch so jederzeit ansprechbar und haben immer ein offenes Ohr. Wir machen Team- oder auch Leitungsbesprechungen und erhalten dann auch so Feedback. In der anstehenden Teambesprechung geht es beispielsweise um das Thema Wertschätzung. Insofern muss ich sagen, dass wenn man das möchte, sich jederzeit ein Feedback holen kann und wie ich das eben erwähnte, unsere Tür immer offen ist und jeder mit uns über ein Problem sprechen kann oder uns auch Idee geliefert werden können, wenn es natürlich auch machbar ist. Dafür sind auch sehr dankbar. Uns ist es auch wichtig, dass die Mitarbeiter auch lange hier arbeiten und auch hier zufrieden sind. Natürlich ist das Thema Work-Life-Balance auch uns bekannt und wir suchen auch immer wieder Möglichkeiten, dies auch zu berücksichtigen. Jedoch bei unserem engen System, mit immer mehr gesetzlichen Vorgaben, wird es auch immer schwieriger.

Interviewer: Wissen sie eventuell im Schnitt, wie viele Stunden ihre Mitarbeiter arbeiten?

F. Lübbers: Nach dem Arbeitszeitgesetz 38,5 oder eine 39 Stundenwoche. Dies ist aber auch unterschiedlich, weshalb ich das nicht so sagen kann. Wir versuchen dies einzuhalten, jedoch hat so gut wie jeder hat Überstunden, die nicht vermieden werden können. Wir versuchen jedoch, diese so gering wie möglich zu halten und dass diese auch abgebaut werden.

H. Zimm.: Wichtig ist auch, dass es dann ausgeglichen wird, dass wenn man mal eine Woche oder einen Tag mal deutlich mehr arbeitet, man dann dementsprechend innerhalb der nächsten Wochen, diese mehr Arbeit sozusagen abfeiert. Dies gilt sowohl im Pflege und ärztlichen Bereich als auch in der Verwaltung.

F. Lübbers: Ich würde mal behaupten, dass es keinen Bereich gibt, wo nicht Überstunden anfallen. Man ist mittlerweile so eng besetzt, dass wenn einer mal ausfällt, dass ein anderer dann mehr Arbeit hat. Man kann dann auch wirklich sagen, wenn alle da sind und noch ein klein wenig Freizeit für einen Mitarbeiter möglich wäre, es diesem auch zukommen zu lassen, indem man sagt, dass dieser schon etwas früher gehen kann.

Interviewer: Damit haben Sie all unsere Fragen beantwortet. Wir bedanken uns recht herzlich für die uns zugekommenen Informationen und Ihre Zeit!

7.4 ANHANG 4: SCHÜLERERKLÄRUNGEN

Hiermit erklären wir, dass die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel verwendet wurden. Insbesondere versichern wir, dass alle wörtlichen und sinngemäßen Übernahmen aus anderen Werken als solche kenntlich gemacht wurden.

.....

(Datum) (Unterschrift)

Wir sind damit einverstanden, dass ein Exemplar unserer Projektarbeit der schulinternen Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird.

8 LITERATURVERZEICHNIS

Anmerkung: Formatierung sowie Stil des Literaturverzeichnisses nach APA-Standard.

1&1 IONOS SE. (25. November 2019). *Work-Life-Balance*. Abgerufen am 12. April 2020 von <https://www.ionos.de/startupguide/produktivitaet/work-life-balance/>

ap Verlag GmbH. (12. Januar 2020). *Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung: Was Unternehmen bieten*. Abgerufen am 4. April 2020 von <https://ap-verlag.de/mitarbeitergewinnung-und-mitarbeiterbindung-was-unternehmen-bieten/57727/>

Bast, V. (16. Oktober 2019). *Das sollten Sie über die Vertrauensarbeitszeit wissen*. Abgerufen am 20. April 2020 von <https://www.impulse.de/recht-steuern/rechtsratgeber/vertrauensarbeitszeit/7307836.html>

Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (30. September 2015). *Teilzeitmodelle*. Abgerufen am 10. April 2020 von <https://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsrecht/Teilzeit/Teilzeitmodelle/inhalt.html>

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (August 2005). *Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität*. Abgerufen am 14. März 2020 von <https://www.bmfsfj.de/blob/95550/eb8fab22f858838abd0b8dad47cbe95d/work-life-balance-data.pdf>

Bundesministerium für Gesundheit. (7. Februar 2018). *Vorsorge und Rehabilitation*. Abgerufen am 7. April 2020 von <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/rehabilitation.html>

connecticum GmbH. (November 2014). *Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben immer beliebter*. Abgerufen am 4. April 2020 von <https://www.connecticum.de/karriere-news/vereinbarkeit-von-beruf-und-privatleben-immer-beliebter.article.438.html>

Deutscher Gewerkschaftsbund. (Januar 2018). *Schichtarbeit: Definition, Modelle, Gesetze, Gesundheit*. Abgerufen am 3. April 2020 von <https://www.dgb.de/themen/++co++61297958-005f-11e8-9602-52540088cada>

Einbock GmbH. (kein Datum). *Telearbeit und Home-Office – was Arbeitnehmer und Arbeitgeber dabei beachten sollen*. Abgerufen am 27. März 2020 von <https://www.fachanwalt.de/magazin/arbeitsrecht/telearbeit-home-office>

Engel, B. (31. Mai 2016). *Work-Life-Balance*. Abgerufen am 23. März 2020 von <https://www.centerdevice.de/work-life-balance/>

Groll, T. (6. August 2014). *Die Arbeit frisst uns auf. Zeit*. Abgerufen am 4. April 2020 von <https://www.zeit.de/karriere/beruf/2014-08/work-life-balance-infografik>

Kirschten, U. (2013). *Work-Life-Balance: Herausforderungen – Konzepte – Praktische Erfahrungen*. expert.

Lilie, O. (kein Datum). *Work-Life-Balance - Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben*. Abgerufen am 8. April 2020 von <https://www.perwiss.de/thema-work-life-balance.html>

- Looschen, H. (2. Februar 2020). „Work-Life-Balance“ stärker in den Blick nehmen. *Nordwest Zeitung*. Abgerufen am 14. März 2020 von https://www.nwzonline.de/cloppenburg/wirtschaft/garrel-maenner-ue-60-work-life-balance-staerker-in-den-blick-nehmen_a_50,7,1555864448.html
- Mai, J. (kein Datum). *Homeoffice: Regelung, Vorteile, 50 Tipps*. Von <https://karrierebibel.de/home-office-tipps/#Welche-Arbeitszeit-ist-im-Homeoffice-vorgeschrieben> abgerufen
- Mekat, S. (26. September 2019). *Work-Life-Balance: Diese 10 Dinge sollte ein Unternehmen anbieten*. Abgerufen am 20. März 2020 von <https://unternehmer.de/management-people-skills/164666-10-tipps-work-life-balance>
- Müller, N. (13. Mai 2019). *10 Zeichen, dass du eine schlechte Work-Life-Balance hast*. Abgerufen am 12. April 2020 von <https://sevdesk.de/blog/schlechte-work-life-balance/>
- Nissen, R. (kein Datum). *Sabbatical*. Abgerufen am 4. April 2020 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/sabbatical-42466>
- OECONOMIX. (21. März 2020). *Arbeitszeitmodelle*. Von http://www.oeconomix.de/fileadmin/user_upload/oeconomix_alt/oeconomixsw/438f452-14b1-441c-ba3b-2e27fb00b39d/de/Oeko0012.pdf abgerufen
- Paradisi. (16. Januar 2018). *Berufe, in denen in Schichten gearbeitet wird*. Abgerufen am 8. April 2020 von http://www.paradisi.de/Freizeit_und_Erholung/Arbeit_und_Beruf/Schichtarbeit/Artikel/13625.php
- PersonalHub Holding GmbH. (17. September 2018). *Work Life Balance: Warum Arbeitgeber das Thema ernst nehmen sollten*. Abgerufen am 31. März 2020 von <https://stellenpakete.de/blogartikel/work-life-balance-warum-arbeitgeber-das-thema-ernst-nehmen-sollten/>
- Prescreen International GmbH. (kein Datum). *Work-Life-Balance*. Abgerufen am 4. April 2020 von <https://prescreen.io/de/glossar/work-life-balance/>
- RKW Hessen GmbH. (kein Datum). *Gleitzeit*. Abgerufen am 23. März 2020 von <https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/alles-zu-arbeitszeitgestaltung/arbeitszeitmodelle-im-ueberblick/gleitzeit/>
- St. Marienstift Friesoythe. (kein Datum). *Allg. Informationen*. Abgerufen am 13. April 2020 von <https://www.marienstift-friesoythe.de/allg-informationen/>
- STANDARD Verlagsgesellschaft m.b.H. (4. März 2019). *Bessere Work-Life-Balance und Leistung durch Viertageweche*. *Der Standard*. Abgerufen am 8. April 2020 von <https://www.derstandard.de/story/2000098938653/viertageweche-weniger-ist-mehr>
- Steger, A. (24. Oktober 2016). *Firmenfitness in der Praxis*. Abgerufen am 13. April 2020 von <https://www.personalmanagement.info/hr-know-how/fachartikel/detail/firmenfitness-in-der-praxis/>
- TimeTac GmbH. (kein Datum). *Schichtmodelle*. Abgerufen am 6. April 2020 von <https://www.timetac.com/de/zeiterfassungslexikon/schichtmodelle/>

Uhrig, A. (28. Januar 2015). „Die Zeiten der klassischen Stellenanzeige sind vorbei.“. Abgerufen am 10. April 2020 von <https://www.jobverde.de/magazin/innovative-arbeitgeber-im-fokus/interview-mit-andrea-uhrig-von-der-sthree-gmbh-ueber-mitarbeitergewinnung-und-mitarbeiterbindung>