

definierten zeitlichen Rahmens können sie eigenverantwortlich festlegen, wann sie die Erwerbsarbeit beenden möchten. Dabei besteht die Möglichkeit, die Arbeitszeit mehrfach zu reduzieren oder die Dauer permanent zu verändern, was ein hohes Maß an Flexibilität bietet. Diese Flexibilität ist jedoch nur dann vorteilhaft, wenn die Mitarbeitenden selbst über die Reduzierung der Arbeitszeit entscheiden können. Ohne diese Entscheidungsfreiheit besteht kein Flexibilisierungspotenzial.

Pausen

Pausen sind ein oft übersehener, aber entscheidender Aspekt in der Diskussion zur Arbeitszeitgestaltung, der hier kurz beleuchtet werden soll. Forschungsergebnisse zeigen, dass Erholungspausen wesentlich zur Aufrechterhaltung der psychischen und physischen Gesundheit sowie zur Steigerung der Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmenden beitragen. Dennoch sind diese Erkenntnisse in der Praxis oft nicht ausreichend bekannt oder werden nicht umgesetzt.⁵⁴ Obwohl Ruhepausen gesetzlich geregelt (§ 4 ArbZG) und Bildschirmpausen bei Bildschirmarbeitsplätzen vorgeschrieben sind (ArbStättV, 6.1.(2)), ist die Umsetzung in der Praxis nicht immer optimal.

Regelmäßige Pausen beugen Ermüdungserscheinungen vor und verbessern die Arbeitsleistung.⁹¹ Die Art und Weise, wie Pausen organisiert werden, ist dabei entscheidend. Mehrere kurze Pausen haben einen größeren Effekt als wenige lange, da sie körperliche Beschwerden, Stressreaktionen und die Leistungsfähigkeit positiv beeinflussen. Selbstorganisierte Pausen durch die Mitarbeitenden sind oft weniger erholsam, da sie entweder zu spät genommen oder ganz ausgelassen werden.⁵⁴ Viele Beschäftigte lassen sogar ihre Mittagspause ausfallen, was oft auf hohe Arbeitsbelastung und mangelnde Organisation zurückzuführen ist.⁹² Aktive Pausen mit Bewegung sind erholsamer als passive

	Vorteile	Herausforderungen	Erfolgsfaktoren
Arbeitszeitkonto	• Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung • schnelle Reaktion auf Auftragslage • effizienter Ressourceneinsatz durch flexiblen Arbeitsausgleich • geringere Kosten durch Entfall einer Überstundenvergütung (Überstunden/Minusstunden) • Vermeidung von Kündigung in Zeiten geringer Auftragslage	• Komplexität der Verwaltung zur optimalen Nutzung • Vereinbarkeit mit gesetzlichen Bestimmungen • Missverständnisse und potenzielle Konflikte bei der Nutzung • Auswirkung auf Liquidität durch ausstehende Arbeitszeitguthaben • Risiko von Missbrauch und Fehlanreizen	• Komplexität der Verwaltung • vorausschauende Planung • sehr gute Arbeitszeiterfassung • sehr gute organisatorische Grundlagen • Schulung der Mitarbeitenden und der Personalverantwortlichen
Sabbatical	• Förderung der Weiterentwicklung oder Erholung • Steigerung der Motivation	• Herausforderung bei der Vertretung während der Zeit • mögliche zusätzliche Arbeitsbelastung für Mitarbeitende • potenzielle Störung von Projektablaufen	• klare Richtlinien und Verfahren von Unternehmensseite • offene Kommunikation über Erwartungen und Ziele • effektive Planung und Vorbereitung • rechtzeitige Planung von Vertretungspositionen
Altersteilzeit	• fließender Übergang in den Ruhestand • Reduzierung der Arbeitsbelastung, Verbesserung der Arbeitsbedingungen • Beitrag zur Fachkräftesicherung durch Wissens- und Erfahrungstransfer • Attraktivität, länger im Arbeitsleben zu bleiben	• zusätzliche Kosten für die Altersteilzeitregulung • Herausforderung bei der Personalplanung • rechtliche Unsicherheiten • kein Flexibilisierungspotenzial!	• klare Richtlinien und Verfahren von Unternehmensseite • Klärung der rechtlichen Rahmenbedingungen • Förderung altersdiverser Teams
Flexible Altersgrenze	• Erhalt erfahrender Mitarbeitenden • Möglichkeit zur schrittweisen Reduzierung der Arbeitszeit • Flexibilisierungspotenzial • verbesserte Mitarbeiterbedingungen	• Einhaltung von Renten- und Arbeitsrecht • Herausforderung bei der Personalplanung • Verwaltungsaufwand • Altersdiskriminierung	• transparente Kommunikation • flexibles und wertschätzendes Arbeitsumfeld • Förderung Wissenstransfer zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern zur gegenseitigen Weiterentwicklung und Bereicherung

Tabelle 8: Vorteile, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der erweiternden Modifikationen

Pausen. Arbeitsbezogene Tätigkeiten während der Pause und eine unzureichende Distanzierung von der Arbeit führen zu einer geringeren Erholung. Soziale Aktivitäten während der Pause wirken dagegen motivierend. Auch der Aufenthalt im Freien hat einen höheren Erholungseffekt im Vergleich zu Pausen am Arbeitsplatz.³³ Diese Erkenntnisse aus der Arbeitswissenschaft können optimal genutzt werden. Unternehmen können gemeinsam mit ihren Beschäftigten Ideen zur Gestaltung von Pausen entwickeln. Das Unternehmen oder einzelne Teams können Pausen im Voraus planen, indem sie fixe Termine festlegen. Hilfreich ist, wenn das Unternehmen ein Pausenregime entwickelt, das auf organisatorischen Regeln basiert. Das kann im Kontext der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle geschehen.

Einführung

Ängste und Widerstände

Die erfolgreiche Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle erfordert eine Herangehensweise, die potenzielle Ängste und Widerstände überwindet. Transparente Kommunikation und umfassende Information sind von entscheidender Bedeutung, um die Akzeptanz sowohl aufseiten der Mitarbeitenden als auch der Unternehmensführung zu gewährleisten.²² Zentral ist dabei der Veränderungswille vonseiten des Unternehmens sowie die Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich auf neue Arbeitszeitmodelle einzulassen und sich in das Thema einzuarbeiten. Eine »ergebnisorientierte Führung und Vertrauenskultur«^{93:44} ist entscheidend, um den Prozess der Veränderung erfolgreich zu gestalten. Die Einbeziehung aller Beteiligten von Anfang an ist entscheidend, um die Akzeptanz für geplante Veränderungen zu fördern.^{29, 94}