

erlernen und zu verbessern. Unternehmen müssen ihren Mitarbeitern größtmögliche Gestaltungsspielräume bieten sowie den sozialverträglichen und verantwortungsvollen Umgang damit vermitteln und diesen üben. Dabei können feste Regelungen zur Erreichbarkeit hilfreich sein, wie ein Verbot der E-Mail-Kommunikation nach Feierabend, an freien Tagen und im Urlaub.

Angesichts der potenziellen Risiken im Kontext der flexiblen Gestaltung von Arbeitszeit und ihren möglichen negativen Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden ist ein verantwortungsvoller und bewusster Umgang aller Beteiligten bei der Planung und Umsetzung unerlässlich. Gleichzeitig illustriert eine Vielzahl von Praxisbeispielen eindrucksvoll, wie die sorgfältige Implementierung flexibler Arbeitszeitmodelle einen beträchtlichen Mehrwert sowohl für die Beschäftigten als auch für das Unternehmen schafft und gleichzeitig zu einem positiven Imagegewinn beiträgt.^{2, 33, 40}

Rahmenbedingungen

Die notwendigen Veränderungen, die mit einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung einhergehen, beeinflussen in der Regel auch andere Bereiche des Unternehmens und erfordern eine Überprüfung und Anpassung etablierter Strukturen. Es ist entscheidend, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es ermöglichen, die unternehmerischen Anforderungen mit den Bedürfnissen der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen. Die Einbindung aller Beteiligten an diesen Veränderungsprozess ist von entscheidender Bedeutung.

Unternehmenskultur

Der Begriff der Unternehmenskultur beschreibt verankerte Werte, die häufig unbewusst vorhanden sind.¹⁹ Die Unternehmenskultur wird von unterschiedlichen sogenannten weichen Faktoren beeinflusst und hat ihrerseits Auswirkungen auf verschiedene Bereiche: Sie prägt die Struktur des Unternehmens, die Regeln und Leitbilder (Werte, Normen und Einstellungen) und kann die wirtschaftliche Situation des Unternehmens entscheidend mitbestimmen. Insbesondere soziale Gemeinsamkeiten, gerade die weniger offensichtlichen, können den Unternehmenserfolg positiv oder negativ beeinflussen.⁴¹ In diesem Kontext spielt das Personalmanagement eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung von Richtlinien, Leitbildern und Unternehmensstrukturen, die letztlich die Identität und Dynamik der Unternehmenskultur formen.²² Die Unternehmenskultur wird maßgeblich von den im Unternehmen tätigen Personen geformt und prägt sie gleichermaßen.⁴²

Neben den internen Auswirkungen hat die Unternehmenskultur auch Effekte auf das externe Umfeld, wie die Außenwahrnehmung, die Wettbewerbsfähigkeit, die Kundenbeziehungen und sogar das Branchenumfeld. Die Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur ist für Unternehmen essenziell und wird in Zukunft an Bedeutung gewinnen.⁴² Die Überprüfung und Umgestaltung unternehmenskultureller Grundlagen erfordert strategische und strukturelle Maßnahmen.^{38, 43} Im Zuge der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle sind die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens, die Kundenorientierung und die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erstrebenswerte Zielkriterien.

Eine abweichende Bedeutung hat das sogenannte Betriebs- oder Unternehmensklima. Darunter versteht man die allgemeine Stimmung, die in einem Unternehmen

herrscht und die von Mitarbeitenden empfunden und bewertet wird.⁴⁴ In früheren Forschungsansätzen wurde die Bedeutung sozialer Bindungen durch gemeinsame Aktivitäten zur Förderung des Betriebs- bzw. Unternehmensklimas und als Maßnahme zur Leistungssteigerung betont. Inzwischen hat sich ein Ansatz durchgesetzt, der alle relevanten Aspekte für die Mitarbeitenden im Unternehmen berücksichtigt.¹⁹ Dazu gehören nicht nur die sozialen Bindungen zu Kolleginnen und Vorgesetzten, sondern auch Aspekte wie Aufbau- und Ablauforganisation (siehe »Struktur«, S. 31), Informationsaustausch und Mitsprachemöglichkeiten sowie Unternehmensleistungen wie Weiterbildungsangebote und Ähnliches. Der Begriff des Betriebs- bzw. Unternehmensklimas umfasst somit spezifische Prozesse und Umstände, die von der Organisation beeinflusst werden können.

Strategie

Strategische Maßnahmen beinhalten neben wirtschaftlichen Zielen auch die Überarbeitung der unternehmerischen Ausrichtung. Moderne Unternehmenskulturen zeichnen sich durch eine verstärkte Ausrichtung auf Mitarbeiter- und Kundenbedürfnisse aus.⁴ Eine Neuausrichtung der unternehmenspolitischen Ziele hin zu flexibleren Arbeitszeitmodellen ist eine Reaktion auf den Fachkräftemangel und die Notwendigkeit, die Gesundheit und Entwicklung der Mitarbeitenden zu fördern. Diese Ziele beinhalten Strategien zur Mitarbeitergewinnung und -bindung, die Optimierung der Leistungsfähigkeit sowie den Schutz vor Überlastung. Die Rekrutierung qualifizierter Arbeitskräfte wird zu einer der zukünftigen Herausforderungen für Unternehmen.⁴⁵ Dabei spielen die Umgestaltung der Arbeitsorganisation und ein verändertes Führungsverhalten eine entscheidende Rolle.⁴⁶

Unternehmen, die auf die Veränderungen in der Arbeitswelt vorbereitet sind, zeichnen sich durch eine Unternehmenskultur aus, die unter anderem Partizipation ermöglicht, eine offene Informationspolitik betreibt, die Gesundheit fördert, die Mitarbeitenden ermächtigt und ihre Arbeit wertschätzt.² Hierzu zählt der Ansatz, Kontrolle durch Vertrauen und Präsenz durch Ergebnisorientierung zu ersetzen. Arbeitgebende sind gesetzlich verpflichtet, auf die Gesundheit der Beschäftigten zu achten (ArbSchG, siehe »Gesetzlicher Rahmen«, S. 20). Bei der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle ist ein gesundheitsförderlicher Umgang mit Mitarbeitenden entscheidend. Die Bewertung aller auf die Mitarbeitenden einwirkenden Belastungen und ihrer Wechselwirkungen unter Berücksichtigung der Arbeitszeitgestaltung sind wichtige Indikatoren und steuernde Elemente, die in die Gefährdungsbeurteilung einfließen sollten, damit Unternehmen langfristig mit gesunden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wettbewerbsfähig bleiben.⁴⁷ Die Mitarbeitergesundheit hat große betriebswirtschaftliche Bedeutung, da sie zur Reduktion von Ausfall- und Fluktuationskosten beiträgt.

Wertschätzung und Vertrauen als unternehmenskulturelle Ziele fördern die Persönlichkeitsentwicklung und gehen mit dem »Empowerment« der Mitarbeitenden einher. Dieses Empowerment steigert die Motivation und die Bindung an das Unternehmen. Solche Unternehmensstrukturen fördern die Reduktion von Statusunterschieden und die Transparenz. Die Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeitenden erfordert seitens der Unternehmen Transparenz hinsichtlich ihrer strukturellen Strategien und nicht zuletzt einen Einblick in die finanziellen Strukturen. Diese Transparenz stärkt das Vertrauen der Mitarbeiter und steigert ihre Eigenverantwortung.² Die Offenheit bezüglich der finanziellen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens fördert nicht nur das Verständnis der Mitarbeitenden, sondern unterstützt auch ein verantwortungsvolles und

vorausschauendes Handeln bei der Arbeit und kann einen positiven Einfluss auf den Umgang mit der eigenen Arbeitszeit haben.

Im Hinblick auf die Kundenorientierung liegt der Fokus bei dienstleistungsorientierten Unternehmen auf der Kundenzufriedenheit. Diese wird durch reibungslose und transparente Prozesse sowie durch gut organisierte Kommunikationsstandards beeinflusst. Eine optimale Kundenpflege erfordert die kontinuierliche Überprüfung der Kundenbeziehungen sowohl intern als auch extern, um den Umgang mit den Kunden langfristig zu verbessern.⁴⁸ Dabei ist die regelmäßige Auswertung von Kundenfeedback ein wesentlicher Aspekt zur kontinuierlichen Anpassung und Verbesserung der Dienstleistungsqualität.

Struktur

Veränderungen im Kontext einer neuen Arbeitszeitgestaltung verlangen neben strategischen auch strukturelle Maßnahmen. Diese erfordern sowohl einen Blick auf die Aufbauorganisation als auch auf die Ablauforganisation eines Unternehmens. Die Aufbauorganisation regelt die Zuständigkeiten für die Aufgabenerfüllung, während die Ablauforganisation die Organisations- und Arbeitsprozesse gestaltet und strukturiert. Obwohl eine Trennung dieser beiden Aspekte möglich ist, werden sie in der Praxis meist zusammen betrachtet. Früher folgte die Aufgabendurchführung den bestehenden Strukturen des Unternehmens, während heute zunehmend Tätigkeitsinhalt, -umfang und Anforderungen zuerst definiert werden und dann die Zuständigkeiten entsprechend angepasst werden.

Die Aufbauorganisation legt Verantwortungsbereiche, Stellenhierarchie und Weisungsrechte fest. Im Kontext flexibler Arbeitszeitgestaltung kann eine Überarbeitung des hierarchischen Gefüges sinnvoll sein, um die erforderliche

Flexibilität zu gewährleisten. Dies betrifft beispielsweise Positionen von Stellvertretenden bei Ausfällen, von Teilzeitkräften oder Regelungen bei Jobsharing-Modellen. Flexible Personalstrukturen erleichtern Unternehmen die Personalsuche und Personalbindung und ermöglichen es, auf sich ändernde Rahmenbedingungen, Auftragslagen und Kundenwünsche zu reagieren. Projektarbeit, bei der sich die Rollenanforderungen je nach Projekt ändern, bedarf einer klaren, projektorientierten Rollenverteilung und der Festlegung von Zuständigkeiten auf der Grundlage flexibler Organisationsstrukturen. Vera Starker und Jette Hopp formulieren es in ihrem Buch *New Work in der Architektur* so:

»Der Fokus liegt also auf den Rollen und nicht auf den Positionen, sodass eine Entscheidung im Falle unterschiedlicher Meinungen durch die Projektleitung (Rolle) getroffen wird und eben nicht aus einer hierarchischen Logik der Positionen (Hierarchie) heraus. Die Unterscheidung zwischen Position und Rolle ist hier also keine lediglich semantische, sondern eine systemisch entscheidende.«^{49:84}

Durch präzise definierte Rollen können Mitarbeitende effektiver zusammenarbeiten, während flexible Organisationsstrukturen es ermöglichen, Teams entsprechend den spezifischen Anforderungen eines Projekts temporär

»Struktur auf Prozessebene, Flexibilität auf Personenebene«^{2:34} neu zu organisieren, um sich den jeweiligen Anforderungen anzupassen. Solche flexiblen Organisationsstrukturen erfordern

formalisierte Prozesse, um die Unsicherheit im Unternehmen zu reduzieren.

Strukturierte Prozesse

Definierte, strukturierte Arbeitsabläufe und -prozesse sowie eine konsistente Arbeitszeiterfassung sind notwendige Grundlagen für die Umsetzung einer funktionierenden Arbeitszeitgestaltung. Die Abläufe müssen eindeutig und transparent sein. Formalisierte Prozesse unterstützen nicht

nur die Mitarbeitenden, sondern steigern auch die Qualität ihrer Arbeit und ihre Effektivität, was wiederum das Erreichen der angestrebten Arbeitsziele gewährleistet. Eine Studie deckte auf, dass Konstrukteure 50–70 % ihrer Arbeitszeit mit der Suche nach Informationen verbringen, wodurch lediglich 30–50 % für eigentliche wertschöpfende Tätigkeiten zur Verfügung stehen.⁵⁰ Eine Optimierung der Prozesse fördert die Effizienz der Arbeitsabläufe und verbessert den Ressourceneinsatz, insbesondere im Sinne einer optimierten Personalplanung. Die kontinuierliche Verbesserung interner und externer Abläufe kann im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems (QMS) erfolgen. Ein QMS wird in der Regel nicht als völlig neues System innerhalb des Unternehmens geschaffen, sondern in bestehende Prozesse integriert. Es zielt darauf ab, die bestehende Arbeitsorganisation auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen, gegebenenfalls zu verbessern und zu ergänzen und die Ergebnisse anschließend anhand eines vorgegebenen Schemas zusammenzufassen und zu bewerten.⁵¹ Ein QMS ist ein Werkzeug zur Vermeidung von unstrukturiertem Arbeiten und daraus resultierenden Fehlern sowie den damit verbundenen Kosten. Qualitätsmanagement zielt darauf ab, alle operativen Prozesse zu systematisieren, zu standardisieren und zu dokumentieren, um eine klare Orientierung für alle Mitarbeitenden zu schaffen und die Leistung kontrollierbarer zu machen. Besonders neue Mitarbeitende profitieren von einer solchen Systematisierung, während das Hauptziel die Verbesserung und Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit ist. Ein QMS dient dazu, professionelle Strukturen zu etablieren. Dabei handelt es sich nicht um eine einmalige Maßnahme, das QMS ermöglicht eine kontinuierliche und iterative Überprüfung und Verbesserung der Unternehmensabläufe.⁴⁸

Zeit

Die Arbeitsverdichtung hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verschärft. Die erhöhte Arbeitsbelastung, die sich

in einem höheren Arbeitstempo und engen Zeitvorgaben äußert, geht mit zunehmenden Gesundheitsbeeinträchtigungen einher.⁵² Mitarbeitende erleben einen wachsenden Workload, Zeitdruck und steigende Leistungsanforderungen.⁵³ Arbeitsfelder, die digitale Technologien nutzen, stehen besonders häufig vor der Herausforderung, dass die vorgesehene Arbeitszeit nicht ausreicht, was zu zeitlicher Überlastung führen kann. Tätigkeiten, die auf Wissen und Innovation basieren, sind stark von der Problematik der Entgrenzung betroffen, die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben verschwimmen.⁵⁴ Vor allem hochqualifizierte Fachkräfte leiden unter diesen Bedingungen.

Gleichzeitig nehmen überlange Arbeitszeiten zu. Die Gründe dafür können in der Personalplanung, in der Arbeitsorganisation und im Verhalten der Beschäftigten liegen.^{22, 28, 33} Die Journalistin Teresa Bücker schreibt in ihrem Buch *Alle Zeit*, dass Zeit als immaterielle Währung betrachtet werden kann, denn die Verfügbarkeit von Zeit bietet mehr Möglichkeiten zur Partizipation. Im beruflichen Kontext sind diejenigen im Vorteil, die die Ressource Zeit zur Verfügung stellen können.⁵⁵ So kann allein die Bereitschaft, über das Geforderte hinaus zu agieren, bereits einen Vorteil darstellen. Dies wird oft als Flexibilität verstanden und kann sich darin äußern, dass man bereit ist, Überstunden zu leisten, für Kolleginnen einzuspringen oder an beruflichen Veranstaltungen außerhalb der gewöhnlichen Arbeitszeiten teilzunehmen. So entsteht ein Wettbewerb, in dem manche bereit sind, mehr ihrer Zeit für berufliche Aktivitäten einzusetzen als andere. Dies kann besonders dort zu Unterschieden führen, wo die Zeit einiger Personen durch Verpflichtungen wie Pflegeaufgaben limitiert ist oder sie sich bewusst dazu entscheiden, ihre Arbeitszeit stärker zu begrenzen.⁵⁵

Zeiterfassung und Zeitbemessung

Neben der Festlegung von Prozessabläufen stellt die Zeiterfassung bei vielen Tätigkeiten, besonders in der Wissens-

und Innovationsarbeit, eine besondere Herausforderung dar, da diese nicht direkt beobachtet oder konkret abgefragt werden kann. Neben strukturierten Arbeitsabläufen ist die konsequente Erfassung und Dokumentation der geleisteten Arbeitszeiten entscheidend für eine effektive Arbeitszeitgestaltung. Während der Entwicklungs- oder Einführungsphase neuer Arbeitszeitmodelle sind klare Aufzeichnungen hinsichtlich Zeit, Ziele und Ergebnisse unerlässlich, um positive Resultate zu erzielen.

Um eine langfristige und erfolgreiche Implementierung von Arbeitszeitmodellen sicherzustellen, ist es entscheidend, den Bedarf an Arbeitszeit zu klären. Dazu werden Terminziele festgelegt, die Ergebnisse spezifischer Arbeitsprozesse analysiert und dokumentiert sowie der benötigte Zeitaufwand für eine Aufgabe bestimmt. Das Ziel besteht darin, ein genaues Bild davon zu erhalten, wie viele Mitarbeitende für bestimmte Tätigkeiten und Zeiträume nötig sind.⁵⁶ Hierbei sind sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte zu berücksichtigen: Wie viele Mitarbeitende werden benötigt und welche Qualifikationen müssen sie haben?

In der Praxis wird oft festgelegt, wie viele Personen für einen bestimmten Zeitraum erforderlich sind: »Wir benötigen x Mitarbeiter für das Projekt während des Zeitraums y.« Diese Vorgehensweise beeinträchtigt die Flexibilität auf Organisationsebene. Bei flexiblen Arbeitszeitmodellen ist eine kapazitätsorientierte Kalkulation effektiver, bei der nicht die Anzahl der Mitarbeitenden, sondern der Stundenbedarf berechnet wird: »Wir benötigen x Stunden für das Projekt während des Zeitraums y.«^{56:96}

Dieses Konzept der Kapazitätsplanung kann durch verschiedene Aspekte ergänzt werden (Einplanen von Unsicherheiten, Ausfällen, Urlaube usw.) und unterstützt die angestrebte Flexibilität. Auf dieser Grundlage kann entweder eine Gesamtübersicht für alle Mitarbeitenden oder eine spezifische Planung für einzelne Projekte erstellt

werden. Des Weiteren dient die Planung als Basis für den Abgleich mit den finanziellen Ressourcen. Diese Vorgehensweise erfordert strukturierte Prozesse, die auf klaren Zielsetzungen basieren, und macht die Erfassung des tatsächlichen Kapazitätsbedarfs (Arbeitsstunden und Qualifikationen) für die Erreichung der Projektziele notwendig. Um die Genauigkeit der berechneten Kapazitätsbedarfe zu gewährleisten, ist eine regelmäßige Überprüfung der geschätzten und tatsächlich benötigten Arbeitszeiten erforderlich.⁵⁶

Zeitbedarfsermittlung

Eine valide Zeitbedarfsermittlung ist von entscheidender Bedeutung sowohl für die betriebswirtschaftliche Analyse als auch für den Schutz der Mitarbeitenden vor zeitlicher Überforderung. Sie bildet eine wesentliche Grundlage für die flexible Arbeitszeitgestaltung, insbesondere im Kontext der zeitlichen Erfassung von komplexer Wissens- und Innovationsarbeit. Eine Überforderung der Mitarbeitenden tritt auf, wenn ergebnisorientierte Arbeit mit Terminvorgaben und mit einer unzureichenden Bearbeitungszeit verbunden ist. Die Herausforderung besteht darin, dass sich geistige Prozesse nicht wie körperliche Aktivitäten beobachten lassen. Die Lösungen bei problemlösender oder kreativer Denkarbeit werden nicht zwangsläufig innerhalb festgelegter Arbeitszeiten gefunden, sondern Ideen können auch in der Freizeit entstehen. Kreative Tätigkeiten folgen keinem starren Schema, was eine klare Messgrundlage erschwert. Gleichzeitig basiert dienstleistungsorientiertes Arbeiten auf der Vorgabe, dass festgelegte Ziele zu bestimmten Terminen erreicht werden. Um diese zu erreichen, müssen der benötigte Zeitbedarf und der damit verbundene Personaleinsatz definiert werden.

Zeitmangel und systematischer Planungsfehlschluss

Eine Ursache von Zeitmangel im Sinne einer unzureichenden Bearbeitungszeit stellt der sogenannte »systematische

Planungsfehlschluss« dar.⁵⁷ In jahrzehntelanger Forschung hat der Psychologe Daniel Kahnemann gezeigt, dass ein geschätzter oder geplanter Zeitbedarf regelmäßig einer optimistischen Fehleinschätzung unterliegt.^{57, 58} Selbst bei der Wiederholung von Aufgaben wird der benötigte Zeitbedarf in der Erinnerung grundsätzlich unterschätzt. Ohne die genaue Dokumentation der tatsächlich benötigten Zeit kommt es daher regelmäßig zu Fehleinschätzungen. Ob der systematische Planungsfehlschluss durch externe Einflüsse wie den Arbeitgebenden, den Kunden oder vorgegebene Termine entsteht oder ob Mitarbeitende sich selbst Fristen setzen, ist dabei nicht entscheidend. In beiden Fällen kommt es zu einer zeitlichen Überforderung: entweder durch externe Zwänge oder durch Selbstüberforderung.

Arbeitsunterbrechungen

Ein weiterer wichtiger Aspekt im Kontext von Zeitmangel sind unvorhersehbare Unterbrechungen oder Tätigkeitswechsel. Diese führen nicht nur zu einem Zeitverlust, sondern auch zu einer erhöhten Einarbeitungszeit, insbesondere bei komplexen Tätigkeiten. Da Unterbrechungen in der Regel nicht von der arbeitenden Person beeinflusst werden können, sind sie von selbst gewählten Pausen zu unterscheiden. Die aktuelle Tätigkeit muss unterbrochen werden, auch wenn sie noch nicht abgeschlossen ist, um einer anderen Handlung Platz zu machen. Neben dem zusätzlichen Zeitaufwand für eine erneute Einarbeitung in die ursprüngliche Tätigkeit sind solche Störungen mit einem erhöhten Fehlerrisiko verbunden. Die Reduzierung von Arbeitswechseln und Unterbrechungen ist ein wichtiger und vergleichsweise einfach umzusetzender Schritt zur Vermeidung von zeitlicher Überforderung.

Messen des Zeitbedarfs

Eine Möglichkeit zur verlässlichen Erfassung des Zeitbedarfs von geistiger Arbeit besteht in der Analyse vergleich-

barer Arbeitsprozesse. Dies kann Erinnerungsverzerrungen und zu optimistischen Zeitplanungen vorbeugen. Forschungsergebnisse zur »Planung mit Prozessbausteinen«⁵⁹ sind auf komplexe Wissensarbeit übertragbar.⁶⁰ Wissensarbeit beschreibt anspruchsvolle, kontextspezifische Aufgaben, die nicht oft wiederholt werden. Die genannte Methode beinhaltet das Zerlegen von Arbeitsabläufen in einzelne Prozessbausteine und das Festlegen von Meilensteinen. Es folgt ein Abgleich der tatsächlichen Zeitbedarfsmessung und der geschätzten Zeit für die zuvor definierten Prozesse. Die Ergebnisse werden mit den Erkenntnissen anderer Mitarbeitenden oder Teams verglichen, was eine realistische Ermittlung des Zeitbedarfs sowie das Erlernen von Zeitabschätzungen ermöglicht. Dabei können nicht rationelle Arbeitsabläufe identifiziert und Zieldefinitionen optimiert werden. Im Teamvergleich werden Gründe für Abweichungen gesucht, die sowohl individuelle als auch prozessbedingte Ursachen haben können. Die individuelle Herangehensweise und die Gruppenperspektive liefern wichtige Einsichten. Die Einbindung der Mitarbeitenden ist entscheidend, um wirtschaftliche Aspekte und solche der individuellen Beanspruchung zu berücksichtigen und Akzeptanz sowie Verständnis für die Vorgehensweise zu fördern.

Im Gegensatz zur komplexen Wissensarbeit gestaltet sich die Zerlegung kreativer Tätigkeiten in einzelne Prozessbausteine schwierig. An dieser Stelle empfiehlt der Arbeitswissenschaftler Winfried Hacker auf der Grundlage seiner Forschung, den Beginn und Abschluss einer Problembeurteilung genau zu definieren: Wann beginnt der Arbeitsprozess, auf welcher Grundlage, und wann wird das definierte Ergebnis erreicht? Damit wird der Zeitbedarf, die sogenannte Durchlaufzeit, für den Gesamtprozess ermittelt – und nicht für einzelne Prozessbausteine. Gleichzeitig werden Unterbrechungen aufgrund von Organisationsmängeln oder zusätzlichen Aktivitäten erfasst. Die Bearbeitungszeit ergibt

sich aus der Differenz. Die Dokumentation von Unterbrechungen kann gleichzeitig wichtige Hinweise zur Optimierung liefern.⁶¹

Die beschriebene Vorgehensweise wurde in der Forschung konzipiert und anschließend in der Praxis angewendet und verfeinert. Während sie bei großen Unternehmen zu positiven Ergebnissen führte, zeigte sich bei kleinen und mittleren Unternehmen, dass keine Verfahrensweisungen oder Prozessablaufbeschreibungen existierten. In diesen Unternehmen mussten definierte und strukturierte Arbeitsprozesse, die als Grundlage für die beschriebenen Verfahren dienen, erst entwickelt werden. Ferner wurde deutlich, dass in einigen Unternehmen Mitarbeitende Aufgaben und Arbeiten ohne vorgegebene Verfahrensabläufe bearbeiten, obwohl diese für die Wertschöpfung des Unternehmens wesentlich sind.

Kleine und mittlere Unternehmen

An dieser Stelle ist es lohnenswert, einen Blick auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zu werfen. Die Erkenntnisse sind für Veränderungsprozesse im Kontext der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle von Bedeutung. Sie dienen als Grundlage für die Selbstreflexion und zur Identifikation von Strukturen, die verbessert werden müssen.

Im Vergleich zu großen Unternehmen weist die Unternehmens- und Führungskultur von KMU deutliche Unterschiede auf. Eine Studie des Wirtschaftswissenschaftlers Hans-Christian Pfohl identifizierte qualitative Unterschiede zwischen KMU und Großunternehmen hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung.⁶² Große Unternehmen im Produktions- und Dienstleistungsbereich haben flexible Arbeitszeitmodelle erfolgreich integriert, ohne ihre unternehmerischen Ziele aus den Augen zu verlieren. Ihre Maßnahmen zielen darauf ab, Talente zu gewinnen und zu binden, wobei den Unternehmen der Mehrwert bewusst ist, den die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse bieten. Der Soft-

warekonzern SAP bewirbt auf seiner Website verschiedene Arbeitsmodelle, Homeoffice-Möglichkeiten, Freistellungen für ehrenamtliche Tätigkeiten und vieles mehr.

Im Gegensatz zu Großunternehmen scheint der Handlungsspielraum in KMU zunächst größer und direkter zu sein, jedoch werden diese Potenziale dort wenig genutzt. In vielen KMU sind keine Unternehmenskulturen verankert, die eine neue, flexible Arbeitszeitkultur ermöglichen.⁶³ Die Geschäftsführung in KMU erfolgt meist durch den oder die Unternehmenseigentümerin, was zu einer starken Prägung des Unternehmens durch diese Persönlichkeiten führt. Die Unternehmensführung hängt stark von den Fähigkeiten der Eigentümer ab, die oft eine spezifische, technisch orientierte Ausbildung haben und selten über Kenntnisse zur Unternehmensführung verfügen.⁶² Dies hat Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und führt häufig zu einer fehlenden strategischen Ausrichtung. Entscheidungen basieren oft auf Intuition und Improvisation, was unstrukturierte Managemententscheidungen nach sich zieht, die selten formalisiert sind.⁶² Das steht in wechselseitigem Zusammenhang mit dem geringen Einsatz betriebswirtschaftlicher Methoden.⁶⁴ Die Personalstruktur in KMU ist oftmals durch eine geringe Anzahl an Mitarbeitenden geprägt, was zu einer begrenzten Arbeitsteilung und einem Mangel an Spezialisierung führt. Mitarbeitende übernehmen oft verschiedene Funktionen im Unternehmen und sind häufig die einzigen Wissensträger, sodass ihr Weggang Lücken in wichtigen Bereichen bedeuten kann. Zudem weisen viele KMU einen geringen Grad an Institutionalisierung auf, insbesondere im Bereich des Personalmanagements. Personalentscheidungen erfolgen meist reaktiv und ohne strategische Planung.⁶²