

Arbeitszeitmodell	Vorteile	Herausforderungen	Erfolgsfaktoren
	Jahresarbeitszeit (Halbjahresarbeitszeit)		
	• hoher Flexibilitätsgrad für Unternehmen und Arbeitnehmende • Anpassung an Auftragschwankungen • Reaktion auf individuelle Bedarfe	• Herausforderungen bei der Personalplanung • Konfliktpotenzial durch Unterschiede zwischen Bedarf des Unternehmens und Bedürfnissen der Mitarbeitenden	• klare Richtlinien und Kommunikation seitens des Unternehmens • effektive Arbeitszeitkontrolle • gute Planung und Kommunikation seitens des Arbeitgebenden • Flexibilität und Verständnis auf beiden Seiten (AG und AN)
	Vertrauensarbeitszeit (Ergebnisorientierte Arbeitszeit)		
	• hohe Flexibilität für Mitarbeitende • Förderung von Eigenverantwortung und Selbstmanagement • effiziente Nutzung der Arbeitszeit • wichtiger Schritt im Kontext der Karriereentwicklung	• keine Kontrolle der Arbeitszeit • Uneinigkeit über Arbeitszeitprioritäten • Herausforderung bei der Teamorganisation • überzogene Erwartungen des Unternehmens • potenzielle Gefahr der Überlastung	• klare Richtlinien und Kommunikation seitens des Unternehmens • realistische Zielvereinbarungen • Vertrauenskultur und offene Kommunikation • klare Richtlinien und Kommunikation seitens des Unternehmens

Tabelle 4: Vorteile, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren vom Jahres- und Vertrauensarbeitszeit

Flexibilisierende Elemente

Die flexibilisierenden Elemente beschreiben die Gestaltungsmöglichkeiten zur Erweiterung bestehender Arbeitszeitmodelle. Sie werden an dieser Stelle über die fachliche Beschreibung hinaus in einen berufsspezifischen und gesellschaftlichen Kontext gestellt, um ein umfassenderes Verständnis zu schaffen. Auf individueller Ebene können zusätzliche Vereinbarungen je nach Bedarf des Unternehmens oder einzelner Mitarbeitender getroffen werden, um

weitere flexibilisierende Elemente zu integrieren. Diese Elemente ermöglichen die Anpassung bestehender Arbeitszeitmodelle an den Bedarf der Beteiligten. Sowohl die permanente Flexibilisierungsmöglichkeit für beide Seiten, Mitarbeitende und Unternehmen, als auch die transparente Kommunikation einzelner Vereinbarungen auf Unternehmensebene sind dabei entscheidend.

Reduzierte und erhöhte Arbeitszeit

Flexible Teilzeitarbeit (Flexible reduzierte Vollzeit)

Flexible Teilzeit beschreibt eine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit, die geringer ist als die Regelarbeitszeit und in Dauer, Lage und Verteilung permanent flexibel ist. Die Reduktion variiert je nach Stelle und liegt in der Regel zwischen 10 % und 70 % der Regelarbeitszeit. Flexible Teilzeitarbeit, insbesondere in Verbindung mit anderen flexiblen Arbeitszeitmodellen wie Gleitzeit oder Funktionszeit, birgt ein großes Potenzial und ist daher ein wesentlicher Bestandteil des Konzepts der flexiblen Arbeitszeitgestaltung.²⁹ Flexible Teilzeitarbeit bietet zahlreiche Vorteile für Unternehmen und Mitarbeitende. Sie ermöglicht eine bessere Anpassung an Lebenszeitmodelle und geht mit gesteigerter Arbeitszufriedenheit und Motivation sowie einer höheren Produktivität einher. Niedrigere Fehlzeiten und der Abbau von Überstunden spielen eine entscheidende Rolle für die Unternehmen.^{22, 33} Trotz dieser positiven Aspekte ist Teilzeitarbeit immer noch stark mit dem Geschlecht verbunden. Frauen machen einen Großteil der Teilzeitbeschäftigten aus. Bei ihnen sind Kinderbetreuung und andere familiäre Verantwortlichkeiten die Hauptgründe für die Teilzeitarbeit. Im Gegensatz dazu reduzieren Männer ihre Arbeitszeit oft aufgrund von Ausbildung oder beruflicher Weiterbildung.⁸⁵ Die COVID-19-Pandemie hat diese Geschlechterunterschiede noch verstärkt, da Frauen

aufgrund von fehlender Kinderbetreuung vermehrt aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden mussten.⁸⁶ Flexible Teilzeitarbeit bietet die Chance für eine gleichberechtigte Teilnahme am Arbeitsmarkt und eine gerechtere Verteilung von Care-Arbeit. Das erfordert jedoch eine Umverteilung von Geschlechterrollen und eine größere Akzeptanz seitens der Unternehmen und der Gesellschaft insgesamt. Obwohl Führungsrollen in Teilzeit durchaus möglich sind, gibt es immer noch Widerstände gegen flexible Teilzeitarbeit, insbesondere bei männlichen Führungskräften. Die Gründe dafür sind Vorurteile und Befürchtungen bezüglich Karriereentwicklung und Leistungsfähigkeit der Teilzeitbeschäftigten.^{29, 43} Trotz positiver Praxisbeispiele und Handlungsempfehlungen zur Umsetzung von Teilzeitarbeit in Führungspositionen halten sich die Widerstände hartnäckig, und Teilzeit bleibt weiterhin negativ konnotiert. Die Verantwortung liegt bei der Unternehmensführung, die durch transparente und angepasste Organisations- und Kommunikationsstrategien für die Akzeptanz des Arbeitszeitmodells sorgen muss. Als Methode zur Akzeptanzsicherung des Arbeitszeitmodells, primär bei Führungskräften, empfehlen Expertinnen und Experten die Verwendung des Begriffs »reduzierte Vollzeit« für eine verringerte Normalarbeitszeit.⁸⁷ Bei der Umsetzung reduzierter Vollzeit ist es entscheidend, darauf zu achten, dass mit der Arbeitszeit auch der zu leistende Arbeitsumfang reduziert wird.³⁸

Komprimierte Arbeitswoche (Komprimierte Stundenverteilung)

Die komprimierte Arbeitswoche ist eine weitere Möglichkeit zur Flexibilisierung von Arbeitszeit, die sowohl auf die reguläre Vollzeit als auch auf flexible reduzierte Vollzeit angewendet werden kann. Dieses Modell basiert auf der zeitlichen Anpassung der Arbeitsstunden innerhalb einer Woche, ohne die Gesamtarbeitszeit zu verändern. Dabei wird die vereinbarte Wochenarbeitszeit auf weniger Tage

verteilt. Ein Beispiel hierfür ist die Möglichkeit, die gesamte Wochenarbeitszeit auf vier Tage zu konzentrieren, wobei pro Tag bis zu zehn Stunden gearbeitet werden können, wie gesetzlich vorgesehen. Eine alternative Variante besteht darin, die Arbeitszeiten an den meisten Tagen etwas zu verlängern, um einen zusätzlichen freien Tag alle paar Wochen zu ermöglichen. Wichtig ist, die Flexibilität im Sinne der Definition zu berücksichtigen und den so entstehenden Gestaltungsspielraum für beide Seiten optimal zu nutzen. Bislang liegen keine aktuellen Studien vor, die sich speziell mit den Auswirkungen von tageweise verlängerten Arbeitszeiten in Zusammenhang mit geistig anspruchsvollen Tätigkeiten befassen. Frühere Untersuchungen zur komprimierten Arbeitszeit in einem breiten Spektrum von Berufsfeldern auf europäischer Ebene zeigen jedoch, dass neben den arbeitsbezogenen Anforderungen auch die Gesundheit und soziale Verpflichtungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu berücksichtigen sind. Bei der Einführung einer komprimierten Stundenverteilung ist es entscheidend, diese arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse einzubeziehen. Das gilt insbesondere für den Leistungsabfall und die Fehleranfälligkeit nach einer bestimmten Anzahl von Arbeitsstunden. Auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen müssen eingehalten werden (siehe »Gesetzlicher Rahmen«, S. 20). Gleichzeitig sollte der Mehrwert sowohl für die Unternehmensseite als auch für die Mitarbeitenden diskutiert und abgewogen werden.

Überstunden (Mehrarbeit)

Überstunden beschreiben die Überschreitung der vereinbarten Arbeitszeit durch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, wenn sie über die reguläre, vertraglich festgelegte tägliche, wöchentliche oder monatliche Arbeitszeit hinaus arbeiten.⁸⁸ Arbeitgebende sind nicht grundsätzlich dazu berechtigt, Überstunden zu verlangen. Diese sind nur dann rechtlich zulässig, wenn sie durch eindeutige Einzelverein-

barungen, entsprechende Klauseln im Arbeitsvertrag oder Regelungen in Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträgen legitimiert sind (in Unternehmen mit einem Betriebsrat oder Tarifvertrag). Überstunden entstehen entweder durch ausdrückliche Anweisungen seitens der Arbeitgebenden oder durch implizite Duldung. Für die Leistung von Überstunden sind klare Richtlinien und eine effektive Kommunikation seitens des Unternehmens erforderlich. Arbeitnehmende haben in der Regel Anspruch auf finanzielle Vergütung für geleistete Überstunden, da sie in diesem Fall mehr arbeiten, als ursprünglich vertraglich vereinbart wurde. Eine Nichtbezahlung ist mit dem Grundprinzip des Arbeitsvertrags (Leistung gegen Entgelt) nicht vereinbar. Unter bestimmten Voraussetzungen können Überstunden durch Freizeitausgleich kompensiert werden, sofern dies im Einvernehmen mit den betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern erfolgt oder der Arbeitgeber diese Möglichkeit im Arbeitsvertrag vorsieht. Einige Arbeitsverträge sehen vor, dass Überstunden bereits mit dem Festgehalt abgegolten sind oder nur dann vergütet werden, wenn sie einen bestimmten Umfang pro Monat überschreiten. Solche Überstundenklauseln sind oft rechtlich unwirksam, da sie als Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) vom Arbeitgeber einseitig vorformuliert und dem Arbeitnehmer zur Annahme vorgelegt werden. Zudem dürfen AGBs den Arbeitnehmenden nicht unangemessen benachteiligen.⁸⁹

	Vorteile	Herausforderungen	Erfolgsfaktoren
Flexible Teilzeit/ flexible reduzierte Vollzeit	• Anpassung an Lebenszeitmodelle • erhöhte Mitarbeiterinnenzufriedenheit	• Planung von Projekten • Erreichbarkeit und Kommunikation im Team und mit Kunden • Anpassung des Arbeitsumfangs an reduzierte Arbeitszeit • Beibehaltung verantwortungsvoller Aufgaben	• Festlegen von Stellvertreterinnenpositionen (Jobsharing) • klare Zuordnung von Rollen und Verantwortlichkeiten • klare Kommunikation an Kunden • regelmäßige Evaluation und ggf. Anpassung
Komprimierte Arbeitswoche	• zusätzliche freie Tage • effizientere Nutzung von Ressourcen und Infrastruktur • erhöhte Zufriedenheit der Mitarbeitenden	• potenzielle Auswirkungen auf Produktivität durch Ermüdungserscheinungen • Terminkoordination • Erreichbarkeit und Kommunikation im Team und mit Kunden • Anpassung an längere Arbeitstage	• klare Richtlinien zur Arbeitszeitgestaltung • effiziente Arbeitsorganisation • offene Kommunikation und (gesundheitsfördernde) Unterstützung seitens der Führungsebene
Überstunden	• Möglichkeit, Arbeitsspitzen zu bewältigen • zusätzliche Vergütung bzw. Freizeitausgleich	• potenzielles Risiko der Arbeitsüberlastung • Risiko der Fehleranfälligkeit durch zu lange Arbeitszeit • Konfliktpotenzial durch Verfügbarkeit für Überstunden	• klar definierte Richtlinien für Überstunden • angemessene Ressourcen für Arbeitslastbewältigung • strukturierte Arbeitsprozesse • Überstunden als Ausnahme

Tabelle 5: Vorteile, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von reduzierter und erhöhter Arbeitszeit

Jobsharing

Jobsharing stellt ein flexibles Arbeitsmodell dar, das über die bloße Aufteilung einer Vollzeitstelle hinausgeht. Es ermöglicht eine differenzierte Verteilung des Arbeitsvolumens gemäß den individuellen Bedürfnissen und Anforderungen.

Zum Beispiel kann ein Personalbedarf von 75 Stunden pro Woche auf drei Personen aufgeteilt werden, mit Arbeitszeiten von 30 Stunden, 25 Stunden und 20 Stunden. Ebenso ist eine Aufteilung auf zwei Personen denkbar, entweder gleichmäßig oder in unterschiedlichen Anteilen. Die Vorteile dieses Modells liegen nicht nur in seiner zeitlichen Flexibilität, sondern auch in der Bereitstellung kompetenter Ansprechpersonen, insbesondere in Situationen wie Krankheits- oder Vertretungsfällen. Das beinhaltet auch die Möglichkeit, Karriereentwicklungen durch die Übertragung von Verantwortlichkeiten auf Stellvertreterinnen zu fördern. Jobsharing ermöglicht eine effizientere Bewältigung von Arbeitsspitzen oder unvorhergesehenen Personalausfällen und trägt dazu bei, die vorhandene Expertise für einen zusätzlichen Mehrwert zur Erreichung der Arbeitsziele nutzen zu können.^{33, 40}

Flexibilisierendes Element		Vorteile	Herausforderungen	Erfolgsfaktoren
Flexibilisierendes Element	Jobsharing	• Flexibilität der Mitarbeitenden • geteilte Arbeitsbelastung • Synergie verschiedener Kompetenzen • kompetente Ansprechpartnerinnen • Karriereentwicklungen durch Übertragung von Verantwortlichkeiten (Stellvertretung)	• Koordinationsaufwand • Unterbrechungen im Arbeitsfluss • Konflikte bei Urlaubswünschen • Passung der Persönlichkeiten	• klare Regelungen der Verantwortlichkeiten • passende Personewahl • effiziente Kommunikationswege • Kundeninformation

Tabelle 6: Vorteile, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von Jobsharing

Ortsflexibles Arbeiten

Das Konzept des ortsflexiblen Arbeitens bezieht sich auf eine Arbeitsweise, bei der die Tätigkeiten außerhalb der

herkömmlichen Unternehmensräumlichkeiten ausgeführt werden. Obwohl dies nicht zwangsläufig ein flexibles Arbeitszeitmodell definiert, kann das ortsflexible Arbeiten den Mitarbeitenden eine gewisse zeitliche Souveränität bieten, sei es durch die Eliminierung des Arbeitswegs oder eine verbesserte Balance zwischen Berufs- und Privatleben.

Mobiles Arbeiten

Berufsbedingte Mobilität bezieht sich auf die Notwendigkeit, verschiedene Arbeitsorte im Rahmen einer beruflichen Tätigkeit aufzusuchen. Diese Form der Mobilität tritt auf, wenn die Art der Arbeit selbst eine flexible Ortsveränderung erfordert. Personen in der Planungsbranche sind regelmäßig unterwegs, um Kunden oder Planungspartnerinnen aufzusuchen, während Bauleiterinnen und Bauleiter häufig zwischen verschiedenen Standorten pendeln müssen, um ihre Dienstleistungen zu erbringen. In diesen Berufsfeldern entstehen die Mobilitätsanforderungen unmittelbar aus den Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die mit der jeweiligen Position verbunden sind. Die Herausforderungen für berufsbedingte Mobilität umfassen die Regelmäßigkeit und Erwartbarkeit der Mobilität sowie deren Auswirkungen auf die Planung von Arbeitszeit und Privatzeit. Die Vorhersehbarkeit der Mobilität variiert je nach Berufs- und Aufgabenfeld. Die Koordination der Zeitbedarfe, insbesondere im Kontext der Privatzeit, erfordert Organisationstalent.

Telearbeit

Die Telearbeit ist in der Arbeitsstättenverordnung geregelt (ArbStättV, § 1 Abs. 4, 6). Bei der Telearbeit handelt es sich um einen fest eingerichteten Arbeitsplatz in den Privaträumen der Beschäftigten. Die wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Einrichtung des Telearbeitsplatzes sind mit dem Arbeitgebenden vertraglich festgelegt, dieser stellt auch die Ausstattung zur Verfügung. Bei alternierender Telearbeit wechseln Arbeitnehmende zwischen einem

fest installierten Bildschirmarbeitsplatz im Büro und einem in den Privaträumen.

Homeoffice

Während der Covid-19-Pandemie haben viele Beschäftigte Erfahrungen mit dem Homeoffice gesammelt, wodurch der Wunsch nach einem Arbeiten von Zuhause verstärkt wurde. Unternehmen zeigen ebenfalls Interesse daran, das Homeoffice weiter auszubauen, wobei eine hybride Arbeitsform, die Präsenzarbeit und Homeoffice kombiniert, wahrscheinlich ist. Es hat sich gezeigt, dass Überstunden bei Personen, die im Homeoffice arbeiten, häufiger vorkommen als bei jenen, die einen festen Arbeitsplatz innerhalb eines Unternehmens haben.⁹⁰ Zudem wachsen die Erwartungen an die ständige Erreichbarkeit von Arbeitnehmenden, die von zu Hause aus tätig sind. 46 % der im Homeoffice Arbeitenden geben an, dass sie Schwierigkeiten haben, ihre Arbeit mental abzuschließen und sich richtig zu erholen. Verglichen mit Personen, die an einem festen Arbeitsplatz tätig sind, stehen sie zudem vor größeren Herausforderungen, ihre beruflichen und privaten Verpflichtungen zeitlich unter einen Hut zu bringen – ein Umstand, der auf den ersten Blick paradox erscheinen mag.⁹⁰ Die Hoffnungen, die viele Menschen mit der Arbeit im Homeoffice verknüpft haben, scheinen sich demnach nicht vollumfänglich zu erfüllen. Zwar fehlen Langzeitstudien, aber in der Arbeitswissenschaft wird auf die Risiken verwiesen. Deshalb ist es wichtig zu betonen, dass klare Rahmenbedingungen und Vorschriften für das Arbeiten von zu Hause eingehalten werden müssen, um gesundheitliche Risiken zu minimieren und eine Ausgewogenheit unterschiedlicher Lebensbereiche (Erwerbsarbeit, Erholung, private Verpflichtungen) zu gewährleisten. Die Vorgaben des Arbeitsschutzgesetzes sowie des Arbeitszeitgesetzes gelten auch im Homeoffice. Die Arbeit in den privaten Räumen der Arbeitnehmenden erfordert neben den Anforderungen an den Datenschutz

eine störungsfreie Umgebung und darf nicht zu Mehrfachbelastungen oder fehlender Abgrenzung zum Privatleben führen. Eine klare Regelung zur Erreichbarkeit, zur Kommunikation sowie eine Sensibilisierung der Beschäftigten dafür können dazu beitragen, gesundheitliche Risiken zu minimieren und die Potenziale der Arbeitszeitautonomie zu nutzen. Ein allgemeiner Anspruch auf Homeoffice besteht nach deutschem Arbeitsrecht nicht.

Flexibilisierendes Element			
	Vorteile	Herausforderungen	Erfolgsfaktoren
	Mobiles Arbeiten • Anpassung an Projektbedarfe	• potenzielle fehlende Identifikation mit dem Unternehmen und den Kollegen	• Einbindung der Mitarbeitenden in das Unternehmen und dessen Aktivitäten
	Telearbeit • Reduzierung von Betriebskosten durch geringeren Bedarf an Büroflächen		
	Homeoffice • Reduzierung von Reisezeiten • Steigerung der Produktivität durch störungsfreies Arbeiten • flexible Einteilung der Arbeitszeit • Möglichkeit, externe Fachkräfte einzubinden	• Schwierigkeiten der Abgrenzung von Arbeit und Privatleben • mögliche Störungen • technische Herausforderungen beim Zugriff auf Arbeitsmittel • Überprüfung der Arbeitsleistungen • Gefahr der Überarbeitung • fehlende Überprüfung der arbeitschutzrechtlichen Grundlagen • fehlende Erreichbarkeit für Kunden und Kolleginnen	• klare Richtlinien und Vereinbarungen • Regelungen zur Erreichbarkeit, Arbeitsmitteln usw. • vertrauensbasierte Arbeitskultur und klare Leistungsziele • Schulungen und Ressourcen für Mitarbeiter zur Selbstorganisation

Tabelle 7: Vorteile, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von ortsflexiblem Arbeiten