

## Arbeit und Arbeitszeit

Die Auseinandersetzung mit der Gestaltung von Arbeit erfordert eine intensive Beschäftigung mit der Arbeitswissenschaft. Diese Disziplin analysiert und bewertet die Belastungen und Beanspruchungen durch Arbeit, um eine menschen- und gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung zu gewährleisten. Die Ergebnisse dieser wissenschaftlichen Untersuchungen fließen in die Normung ein, um entsprechende Anforderungen an Arbeitsbedingungen festzulegen. Diese Normen finden als gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse im Rahmen des Arbeitsschutzgesetzes Anwendung (siehe »Gesetzlicher Rahmen«, S. 20). Projekte, die einer Verbesserung und Humanisierung – also einer menschengerechten Gestaltung der Arbeitsbedingungen – dienen sollen, begannen in den späten 1960er Jahren und wurden durch staatlich geförderte Programme wie dem zur »Humanisierung der Arbeit« vorangetrieben. Seit 2006 untersucht der DGB-Index »Gute Arbeit« jährlich die Arbeitsbedingungen, um kontinuierliche Verbesserungen anzustreben.<sup>15</sup> 2015 startete das Bundesministerium für Arbeit und Soziales einen Dialogprozess, der in das *Weißbuch Arbeiten 4.0*<sup>16</sup> mündete, um die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt zu adressieren (siehe »Einführung«, S. 12). Diese Entwicklungen zeigen, dass die Frage nach der Humanisierung der Arbeitswelt nicht an Aktualität verloren hat.<sup>17</sup>

### Arbeit

Arbeit wird als planmäßige Tätigkeit definiert, bei der körperliche und/oder geistige Kräfte zum Einsatz kommen, um wirtschaftliche oder organisationale Ziele zu erreichen. Neben der Sicherung des Lebensunterhalts hat Arbeit positive Auswirkungen auf den Menschen. Sie strukturiert

die Zeit, erweitert soziale Kontakte über das private Umfeld hinaus, verleiht persönliche Sinnstiftung, Identität und Unabhängigkeit. Zudem fördert Arbeit die psychische und physische Aktivität. Die Gestaltung von Arbeit umfasst technische, organisatorische und ergonomische Maßnahmen, die nicht nur die Gesundheit, sondern auch die persönliche Entwicklung der Arbeitenden fördern und effiziente und produktive Arbeitsprozesse ermöglichen.<sup>18</sup>

Die Anforderungen an die Arbeitsgestaltung beziehen sich auf ergonomische Standards, die Organisation von Arbeitsabläufen sowie die inhaltliche Gestaltung von Tätigkeiten, die die Persönlichkeitsentwicklung fördern können.<sup>19</sup> Ziele, die sich auf die Mitarbeitenden beziehen, konzentrieren sich vorrangig auf deren psychisches und physisches Wohlbefinden, während unternehmerische Ziele oft wirtschaftliche Aspekte in den Vordergrund stellen.

## **Arbeitszeit**

Ein wichtiger Faktor der Arbeitsgestaltung ist die Arbeitszeit, also die Zeit, in der eine Person ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellt. Eine ungünstige Arbeitszeitgestaltung kann die Gesundheit, Zufriedenheit und das soziale Leben der Arbeitnehmenden negativ beeinflussen. Die arbeitspsychologische Forschung als wesentlicher Bestandteil der Arbeitswissenschaft untersucht seit über einem Jahrhundert die Auswirkungen der Arbeitszeit auf Leistung, Fehlerhäufigkeit und Ermüdung sowie auf Wohlbefinden und Gesundheit der Beschäftigten.<sup>20</sup> Diese Erkenntnisse wurden im Jahr 2013 in das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG, siehe »Gesetzlicher Rahmen«, S. 20) aufgenommen. Die Arbeitszeit wird durch Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitstätigkeit definiert. Die Dauer umfasst die mitarbeiterbezogenen Stunden pro Zeiteinheit (z. B. 40 Stunden/Woche). Die Lage beschreibt den Beginn und das Ende der Arbeitszeit (z. B.

9:00 bis 17:00 Uhr) sowie deren Verteilung über festgelegte Zeiträume (z. B. Woche/Monat).

## Flexible Arbeitszeit

Der Begriff flexible Arbeitszeit ist nicht eindeutig definiert. Er wird oft dann verwendet, wenn Arbeitszeiten nicht als normale Arbeitszeiten oder Standardarbeitszeiten bezeichnet werden können.<sup>20</sup> Ein europäisches Forschungsprojekt hat festgestellt, dass flexible Arbeitszeitmodelle im europäischen Raum entweder einseitig die unternehmensorientierte Flexibilität betonen oder gezielt auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen; das Forschungskonsortium einigte sich auf eine Definition, die beide Aspekte berücksichtigt. Diese dient als Grundlage für das vorliegende Buch:

*»Flexible Arbeitszeiten sollten eine kontinuierliche Wahl vonseiten des Unternehmens, der Beschäftigten oder beider Seiten bezüglich des Umfangs (Chronometrie) und der zeitlichen Verteilung (Chronologie) der Arbeitszeit beinhalten.«<sup>21:173</sup>*

Diese Definition berücksichtigt, dass für eine erfolgreiche Flexibilisierung der Arbeitszeit sowohl die Interessen der Unternehmen als auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden einbezogen werden müssen. Zudem ist sie für beide Seiten permanent veränderbar und anpassbar. Die Bedeutung lässt sich am Beispiel der Teilzeitarbeit erläutern: Die Definition impliziert, dass Teilzeitarbeit nur dann als flexibel betrachtet wird, wenn sie sowohl für Arbeitgebende als auch für Arbeitnehmende Flexibilität in Bezug auf Dauer, Lage und Verteilung ermöglicht. Eine einfache Reduzierung der Arbeitszeit ohne Flexibilität hinsichtlich dieser Aspekte ist damit ausdrücklich ausgeschlossen.<sup>20</sup>

## **Gesetzlicher Rahmen**

Die gesetzlichen Bedingungen für die Flexibilisierung von Arbeitszeit werden durch das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) sowie das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) festgelegt. Diese Gesetze definieren den Rahmen, in dem Arbeitgebende und Arbeitnehmende die Arbeitszeit flexibel gestalten können. Die Arbeitszeitgestaltung ist durch verschiedene hierarchische Regelungsebenen festgelegt. Neben den rechtlichen Vorgaben spielen auch tarifvertragliche, betriebliche und arbeitsvertragliche Vereinbarungen eine Rolle. Außerdem müssen arbeitswissenschaftliche und arbeitspsychologische Erkenntnisse in die Ausgestaltung flexibler Arbeitszeiten einfließen.

Das Arbeitszeitgesetz regelt Aspekte wie die Höchstarbeitszeit, Ruhezeiten und Pausen. Gemäß dem Arbeitszeitgesetz dürfen Arbeitnehmende eine werktägliche Arbeitszeit von 8 Stunden nicht überschreiten, wobei Pausen nicht mitgezählt werden. Unter bestimmten Bedingungen kann die Arbeitszeit auf bis zu 10 Stunden verlängert werden. Es ist jedoch zu beachten, dass die wöchentliche Höchstarbeitszeit im Regelfall 48 Stunden beträgt und Sonntags- sowie Feiertagsarbeit untersagt ist. Nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit muss eine Ruhezeit von mindestens 11 Stunden eingehalten werden. Auch die Arbeitszeitdokumentation ist gemäß dem Arbeitszeitgesetz verpflichtend.

Das Arbeitsschutzgesetz regelt alle Pflichten der Arbeitgebenden im Hinblick auf die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten. Die Arbeit und das Arbeitsumfeld müssen so gestaltet sein, dass Gefährdungen vermieden werden (§ 5 ArbSchG). Dabei müssen der Stand der Technik, der Arbeitsmedizin und der Hygiene sowie gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse berücksichtigt werden (§ 4 ArbSchG). Trotz der Anerkennung, dass die Arbeitszeitgestaltung potenzielle Gefährdungen mit sich

bringen kann, werden Gefährdungsbeurteilungen in diesem Zusammenhang oft vernachlässigt. Dies kann auf mangelnde Expertise sowie auf die Größe der Betriebe zurückgeführt werden, die die Umsetzung von Strategien beeinflusst (siehe »Strategie«, S. 29).

## **Potenziale und Risiken flexibler Arbeitszeit**

Flexible Arbeitszeiten beinhalten ein Potenzial für alle Beteiligten. In Abhängigkeit von der Bürostruktur können verschiedene Arbeitszeitmodelle für unterschiedliche Gruppen oder einzelne Mitarbeitende angewendet werden. Dabei ist es nicht immer möglich, alle individuellen Wünsche zu erfüllen. Bei der Ausarbeitung sollte dennoch darauf geachtet werden, konsensuale Lösungen zu finden, die sowohl die Unternehmensziele als auch die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden bestmöglich berücksichtigen. Veränderungen führen oft zu Widerständen und Ängsten, denen mit transparenter Kommunikation und umfassender Information begegnet werden muss.<sup>22</sup>

## **Chancen für Unternehmen**

Flexible Arbeitszeiten bieten Unternehmen zahlreiche Vorteile. Sie ermöglichen eine schnelle Anpassung an Veränderungen, etwa an eine schwankende Auftragslage oder an Kundenwünsche. Bei krankheitsbedingten Ausfällen können flexible Arbeitszeiten helfen, den Personalbedarf kurzfristig zu decken. Es sind auch Szenarien denkbar, in denen mehr Mitarbeitende zur Verfügung stehen als gebraucht werden, beispielsweise durch den Wegfall eines Auftrags.

Aus Sicht des Human Resource Managements kann das Angebot einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung als wirksames