

• **Gleitzeit**

- Einfache Gleitzeit
- Qualifizierte Gleitzeit (Arbeitszeitkorridor)
- Variable Arbeitszeit (Funktionszeit)

• **Jahresarbeitszeit (Halbjahresarbeitszeit)**

• **Vertrauensarbeitszeit (Ergebnisorientierte Arbeitszeit)**

Flexibilisierende Elemente

• **Reduzierte/erhöhte Arbeitszeit**

- Flexible Teilzeitarbeit
(reduzierte Vollzeit)
- Komprimierte Arbeitswoche
(komprimierte Stundenverteilung)

• **Überstunden/Mehrarbeit**

• **Jobsharing**

• **Ortsflexibles Arbeiten**

- Mobiles Arbeiten
- Telearbeit
- Homeoffice

Erweiterte Modifikationen

• **Arbeitszeitkonten**

• **Sabbatical**

• **Flexible Altersgrenze**

Tabelle 2: Systematik der Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitszeit^{1, 29}

Arbeitszeitmodelle

Eine erfolgreiche Umsetzung flexibler Arbeitszeitgestaltung hängt maßgeblich von den beteiligten Personen und ihrer Fähigkeit ab, die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die spezifischen Rahmenbedingungen des Unternehmens optimal zu berücksichtigen und zu vereinen. Sie erfordert eine ganzheitliche Betrachtung des Systems. Die Herausforderung besteht darin, auf der Grundlage einer gründlichen Analyse klare Gestaltungsregeln zu entwickeln, die möglichst vielen Anforderungen gerecht werden.

Arbeitszeitmodelle können für alle Beschäftigten (z. B. Gleitzeit) oder für Teile der Beschäftigten (z. B. Vertrauensarbeitszeit) eines Unternehmens festgelegt werden. Auf

individueller Ebene ist es möglich, in Vereinbarungen zwischen Mitarbeitenden und Arbeitgebenden je nach Bedarf zusätzliche administrative und flexibilisierende Elemente (erweiterte Modifikation) festzulegen.

Gleitzeitmodelle

Die Gleitzeit zählt zu den bekanntesten und am weitesten verbreiteten flexiblen Arbeitszeitmodellen. Für das Modell gibt es verschiedenen Varianten. Für alle Gleitzeitmodelle wird die Kombination mit Zeitkonten (erweiterte Modifikationen) empfohlen, um einen Stundenabbau in Zeiten geringerer Auslastung zu ermöglichen und die Flexibilität weiter zu erhöhen.

Einfache Gleitzeit

Das Modell Gleitzeit beschreibt die freie Wahl der Lage, also des Beginns und des Endes der Arbeitszeit. Diese Flexibilität ermöglicht es, persönliche Bedarfe innerhalb festgelegter Gleitzeitspannen eigenverantwortlich zu gestalten. Die Flexibilisierungsoption liegt bei den Arbeitnehmenden. Eine Anwesenheitspflicht gilt lediglich während der Kernarbeitszeit, die unternehmensübergreifend festgelegt wird. Die Dauer der täglichen Arbeitszeit wird dabei eingehalten.

Qualifizierte Gleitzeit (Arbeitszeitkorridor)

Die qualifizierte Gleitzeit ist eine Erweiterung, bei der Arbeitnehmende neben der Lage auch über die Dauer der täglichen Arbeitszeit entscheiden können. Sie entspricht der Definition flexibler Arbeitszeit (siehe S. 19). Bei diesem Modell empfiehlt sich die Festlegung eines Arbeitsrahmens, auch Arbeitszeitkorridor genannt, beispielsweise täglich von 6.30 bis 19.30 Uhr, um überlange Arbeitszeiten zu vermeiden und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu unterstützen.

Variable Arbeitszeit (Funktionszeit)

Ähnlich wie bei der einfachen Gleitzeit können Mitarbeitende bei der variablen Arbeitszeit ihre Arbeitszeit innerhalb eines bestimmten Rahmens flexibel gestalten. Der Hauptunterschied besteht darin, dass die Kernarbeitszeit variabel ist und sich je nach Bedarf ändern kann. Die Kernzeit wird durch sogenannte Funktionszeiten ersetzt, in denen einzelne Beschäftigte oder Teams erreichbar sind. Während dieser Funktionszeiten sind die jeweiligen Unternehmensbereiche oder Teams funktionsfähig. Ansprechpersonen für interne und externe Anliegen stehen zur Verfügung. Der Wegfall der Kernarbeitszeit ermöglicht eine Ausdehnung der Erreichbarkeit für Kundinnen und Kunden sowie eine flexiblere Zeiteinteilung für Mitarbeitende. Das Modell bietet mehr Flexibilität und ermöglicht es, die Arbeitszeit an sich ändernde Anforderungen vonseiten des Unternehmens oder der Beschäftigten anzupassen. Es verbindet betriebliche Erfordernisse der gemeinsamen Verfolgung von Unternehmenszielen mit den Wünschen der Mitarbeitenden bezüglich einer hohen Zeitsouveränität. Das Modell setzt gut organisierte Teams voraus, die über eine hohe soziale Kompetenz verfügen, und fördert Selbstmanagement und unternehmerisches Denken der Beschäftigten. Um mögliche negative Auswirkungen zu minimieren, sind eine sorgfältige Planung und Kommunikation erforderlich.

Arbeitszeitmodell		Vorteile	Herausforderungen	Erfolgsfaktoren
	Einfache Gleitzeit	• Flexibilität der Mitarbeitenden • Anpassung an persönliche Präferenzen und Lebensumstände • Berücksichtigung von Reisezeiten	• konsequente Zeiterfassung • potenzielle Missbrauchsmöglichkeiten • möglicher höherer Verwaltungs- und Organisationsaufwand	• klare Richtlinien und Kommunikation seitens des Unternehmens • geeignete Zeiterfassungssysteme • Vertrauenskultur zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden
	Qualifizierte Gleitzeit (Arbeitszeitkorridor)	• höhere Flexibilität • Anpassung an unternehmens- oder projektspezifische Anforderungen • effizientere Nutzung der Arbeitszeit • Anpassung an kreative Prozesse	• komplexere Planung • möglicher Verlust der Organisations- und/oder Teamkohäsion • Gefahr zu langer Arbeitszeiten	• klare Richtlinien und Kommunikation seitens des Unternehmens • Vereinbarung von Zielen und Ergebnissen, um effektive Nutzung der Arbeitszeit zu gewährleisten • Festlegung eines Arbeitsrahmens (Arbeitszeitkorridor)
	Variable Arbeitszeit (Funktionszeit)	• größere Anpassungsfähigkeit an individuelle Bedarfe • individuelle Anpassungsfähigkeit an Projekte oder Arbeitsprozesse	• mögliche Schwierigkeiten bei der Teamkoordination	• klare Kommunikation und Richtlinien • klare Kommunikation zur Erreichbarkeit nach außen • klare Zuordnung von Rollen und Verantwortlichkeiten • regelmäßige Evaluierung und ggf. Anpassung

Tabelle 3: Vorteile, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der verschiedenen Gleitzeitmodelle

Jahresarbeitszeit (Halbjahresarbeitszeit)

Die Jahresarbeitszeit ermöglicht es Unternehmen, auf Auftragsschwankungen und individuelle Mitarbeiterbedarfe im Laufe eines Jahres zu reagieren. Grundlage dieses Modells sind die vertraglich festgelegten Nettoarbeitsstunden, die auf der durchschnittlichen wöchentlichen Arbeits-

zeit basieren. Die Vorteile eines Jahresarbeitszeitkontos liegen in seiner Flexibilität für Arbeitgebende und Arbeitnehmende. Unternehmen können ihre Ressourcen effizienter einsetzen und auf projektbedingte Schwankungen im Arbeitsaufkommen reagieren, ohne dabei aufwendige Neueinstellungen oder Entlassungen vornehmen zu müssen. Gleichzeitig erhalten Beschäftigte die Möglichkeit, ihre Arbeitszeiten an persönliche Bedürfnisse anzupassen. Gemäß den Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes muss das Zeitkonto mindestens einmal pro Halbjahr ausgeglichen werden, um sicherzustellen, dass die vereinbarte Wochenarbeitszeit im Durchschnitt eingehalten wird.

Vertrauensarbeitszeit (Ergebnisorientierte Arbeitszeit)

Bei der Vertrauensarbeitszeit handelt es sich um eine hochflexible Arbeitsform, die durch eine stark ergebnisorientierte Arbeitsweise gekennzeichnet ist. Die Mitarbeitenden gestalten ihre Arbeitszeit eigenverantwortlich. Merkmale der Vertrauensarbeitszeit sind neben einer zielorientierten Erledigung der Aufgaben die Übertragung der Verantwortung für die Arbeitszeitdokumentation an die Beschäftigten. Das bedeutet die vollständige Abschaffung von Arbeitszeitkorridoren und Zeitkonten. Die Mitarbeitenden genießen vollständige Zeitsouveränität und vereinbaren ihre Arbeitsziele mit ihren Vorgesetzten sowie ihre Arbeitszeiten im Team, um etwa die Funktionszeiten des Büros zu gewährleisten. Das setzt neben hohen Führungsqualitäten der Arbeitgebenden auch geschulte Fähigkeiten der Arbeitnehmenden voraus, da mit diesem Modell eine hohe Gefahr der Überlastung verbunden ist.

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