

# Einführung

Unsere Arbeitswelt verändert sich. Das gilt auch für die Architekturbranche. Die Herausforderungen, hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden und langfristig an das Unternehmen zu binden, nehmen zu. In diesem Zusammenhang gewinnen flexible Arbeitszeitmodelle zunehmend an Bedeutung. Eine erfolgreiche und zukunftsorientierte Arbeitszeitgestaltung muss die Anforderungen der Architekturbüros mit den Wünschen der Mitarbeitenden in Einklang bringen. An dieser Stelle setzte meine Dissertation an, die sich der Frage widmete: Gibt es branchenspezifische Hindernisse bei der Implementierung flexibler Arbeitszeitmodelle in der Architekturbranche?<sup>1</sup> Diese Frage wurde durch eine detaillierte Analyse arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse sowie eine gründliche Auseinandersetzung mit dem Berufsfeld der Architektur untersucht und beantwortet. Die Ergebnisse basieren nicht auf persönlichen Meinungen oder Einschätzungen, sondern auf wissenschaftlich validierten Erkenntnissen. Sie bieten einen Ansatz, um einen langfristig positiven Umgang mit flexibler Arbeitszeit zu unterstützen und eine gesunde sowie ergebnisorientierte Arbeitskultur in der Architekturbranche zu fördern.

Die Einführung einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung erfordert solides Fachwissen und setzt bestimmte Rahmenbedingungen voraus. Ist die Architekturbranche mit den notwendigen Kenntnissen vertraut? Existieren klare strategische Zielsetzungen für eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit? Welche strukturellen Hindernisse stehen ihrer Einführung im Weg? Stellt das spezifische Berufsverständnis, das die Berufskultur der Architekturbranche prägt, eine Hürde dar? Die Untersuchung offenbart sowohl Hindernisse als auch Chancen für Architekturbüros und Mitarbeitende. Es wird ein Überblick über verschiedene flexible Arbeitszeitmodelle gegeben und anschließend werden konkrete Anregungen für deren Implementierung geliefert.

In einem zunehmend volatilen Marktumfeld, das von sozioökonomischen Veränderungen, technologischem Fortschritt und globaler Vernetzung geprägt ist, stehen Unter-

nehmen vor einer Vielzahl von Herausforderungen. Wirtschaftliche Krisen, politische Unruhen und die Auswirkungen globaler Ereignisse wie der Sars-Covid-Pandemie haben einen erheblichen Einfluss auf das Unternehmensumfeld. Unternehmen müssen ihre organisationskulturellen und strategischen Zielsetzungen hinterfragen und anpassen. Diese Veränderungen haben auch Auswirkungen auf die individuelle Ebene der Mitarbeitenden.<sup>2</sup>

Der Begriff Wertewandel beschreibt Veränderungen von Normen und Wertvorstellungen auf gesellschaftlicher und individueller Ebene. In einer zunehmend individualistischen Gesellschaft gewinnen Werte wie Gleichberechtigung, Toleranz, Autonomie und Selbstbestimmung an Bedeutung. Vielfältige Lebenszeitmodelle gehen mit dem Anspruch auf eine individuelle Gestaltung der Lebensphasen einher, die nicht mehr allein der Erwerbsarbeit untergeordnet wird. Flexiblere Arbeitsformen sind gefragt, um unterschiedliche Lebensphasen zu unterstützen. In Anbetracht dieser Entwicklung stellt die Vereinbarkeit der Unternehmensanforderungen mit den Präferenzen der Arbeitskräfte eine zentrale Herausforderung für eine nachhaltige und zukunftsorientierte Arbeitsorganisation dar.<sup>3</sup>

Der demografische Wandel führt in den Industrienationen zu einer Überalterung der Gesellschaft und einem Rückgang der erwerbsfähigen Bevölkerung.<sup>4,5</sup> Unternehmen sind vom Fachkräftemangel betroffen, insbesondere bei Tätigkeiten, die sich schwer automatisieren lassen und für die aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Wissensarbeit nur begrenzte Substitutionsmöglichkeiten bestehen.<sup>6</sup> Es gilt, junge Talente zu gewinnen und zu halten, und gleichzeitig die Zusammenarbeit altersdiverser Teams zu fördern und ältere Arbeitnehmende länger am Arbeitsmarkt zu halten.<sup>5</sup> Dies verlangt einen integrativen Umgang mit altersdiversen Belegschaften und den damit verbundenen Anforderungen, sowohl in Bezug auf die berufliche Qualifikation und Sozialisation der Mitarbeitenden als auch hinsichtlich

der Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung.<sup>3,7</sup> Gleichzeitig führt die Alterung der Gesellschaft zu einem erhöhten Bedarf an institutioneller und häuslicher Pflege, was wiederum einen Anstieg der notwendigen Care-Arbeit zur Folge hat. Diese gesellschaftliche Herausforderung wirkt sich auf den Arbeitsmarkt aus und erfordert Lösungen.

Ein nach wie vor zu wenig genutztes Potenzial auf dem Arbeitsmarkt liegt im weiblichen Bevölkerungsanteil. Obwohl Bildungs- und Ausbildungsniveau bei Männern und Frauen in Deutschland gleich hoch sind,<sup>8</sup> wird der Status der Parität in der Arbeitswelt nicht erreicht. Die Gründe hierfür finden sich in einem komplexen Wirkungsgefüge: Fast die Hälfte (49,9 %) der erwerbstätigen Frauen in Deutschland arbeitete 2023 in Teilzeit, während Männer hauptsächlich in Vollzeit (86,7 %) tätig waren.<sup>9</sup> Die große Differenz bei den Arbeitszeiten weist einerseits auf eine starke Änderungsresistenz hinsichtlich geschlechterspezifischer Verhaltensweisen hin<sup>10</sup> und zeigt andererseits das Potenzial, das sehr gut ausgebildete Frauen darstellen. Finanzielle Anreize bei der Familienplanung beeinflussen die Entscheidung von Frauen, ihre Arbeitszeit deutlich zu reduzieren. Außerdem arbeiten sie häufig in anderen Branchensektoren als Männer und haben seltener Zugang zu Führungspositionen, was zu einem geringeren Einkommen führt.<sup>11</sup>

Die Treiber der Veränderung haben unterschiedliche Auswirkungen auf die verschiedenen Unternehmensbereiche. Insbesondere das Personalmanagement steht vor der Herausforderung, diesen Veränderungen gerecht zu werden und eine Verbindung zwischen unternehmerischen Zielsetzungen und den Bedürfnissen von Mitarbeitenden zu gestalten. Ein großer Teil der Unternehmen ist für die anstehenden Veränderungen schlecht gerüstet.<sup>12,13</sup> Mitarbeitende müssen die Situation des Unternehmens verstehen, was durch entsprechende Interaktionen gefördert werden kann. Die Entwicklung gemeinsamer Vereinbarungen zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden ist dabei unabdingbar.<sup>14</sup>