

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

Instrument zur langfristigen Findung und Bindung von Mitarbeitenden dienen. Eine Umfrage in Deutschland zur Relevanz flexibler Arbeitszeiten bei der Wahl des Arbeitsplatzes ergab, dass 71 % der Befragten flexible Arbeitszeiten als »wichtig« oder »sehr wichtig« erachteten.<sup>23</sup> Unternehmen können demnach mit dem Angebot flexibler Arbeitszeiten ihre Attraktivität am Arbeitsmarkt erhöhen und das Spektrum an Bewerberinnen und Bewerbern erweitern. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit bringt Verantwortung und Selbstbestimmtheit mit sich, was die Motivation und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden fördert. Diese Werte tragen langfristig zur Arbeitszufriedenheit und Bindung an das Unternehmen bei. Zudem führt hohe Arbeitszufriedenheit zu vermehrter Innovation und einer Steigerung der Kreativität.<sup>13</sup> Eine Studie des internationalen Beratungsunternehmens Deloitte zeigt, dass Investitionen in die Bindung von Mitarbeitenden langfristig effektiver und wirtschaftlicher sind als die Suche nach neuen Arbeitskräften.<sup>24</sup> Hohe Fluktuationsraten verursachen erhebliche Kosten und können die Kundenorientierung, Digitalisierungsprozesse und das Know-how des Unternehmens negativ beeinflussen. Während finanzielle Anreize lediglich kurzfristige Auswirkungen haben, spielen unternehmenskulturelle Aspekte eine wesentliche Rolle für die langfristige Bindung der Mitarbeitenden. Immer mehr Unternehmen greifen auf flexible Arbeitszeitmodelle zurück, um langfristig ihre Mitarbeitenden zu binden und ältere Arbeitnehmende besser zu integrieren sowie länger am Arbeitsmarkt zu halten.

## **Herausforderungen für Unternehmen**

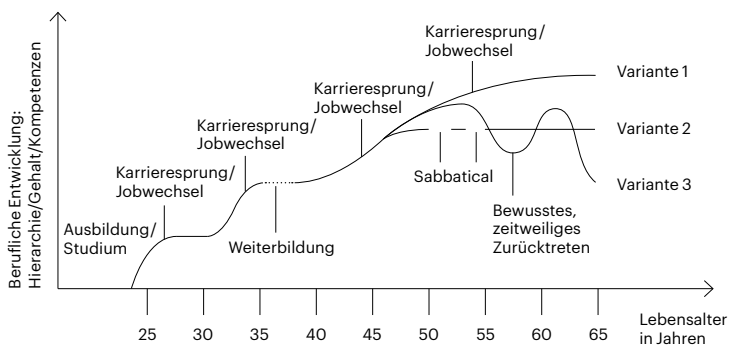
Die Einführung flexibler Arbeitszeiten bringt auch Herausforderungen mit sich. Eingeschränkte Erreichbarkeit, Informationsdefizite und Mehrbelastungen durch die Umverteilung von Aufgaben erhöhen das Konfliktpotenzial.

Flexible Arbeitszeiten erfordern individuelle, unternehmensspezifische Konzepte, was für die Unternehmen mit einem erhöhten Koordinationsaufwand verbunden ist. Gegebenenfalls muss eine Einbindung in das betriebliche Gesundheitsmanagement erfolgen oder dieses angepasst werden. Ein solches Gesundheitsmanagement umfasst sämtliche Maßnahmen, die darauf abzielen, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu fördern und die Arbeitsbedingungen zu verbessern, einschließlich Arbeits- und Gesundheitsschutz, Eingliederungsmanagement und Gesundheitsförderung. Diese Maßnahmen sollen den Beschäftigten und dem Unternehmen gleichermaßen zugutekommen und stehen in engem Zusammenhang mit der Gefährdungsbeurteilung (siehe »Gesetzlicher Rahmen« S. 20) Fehlt ein solches Gesundheitsmanagement, kann die Auseinandersetzung mit der flexiblen Arbeitszeitgestaltung ein Argument für den Aufbau gesundheitsfördernder Strukturen und Prozesse sein.

## **Chancen für Arbeitnehmende**

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit bietet Arbeitnehmenden zahlreiche Vorteile. Im Mittelpunkt steht der Aspekt einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Familie und die Berücksichtigung individueller Einzelinteressen, also die Anpassung an die unterschiedlichen Lebensphasen. Die Tendenz zur Individualisierung nimmt zu, der Wunsch nach selbstbestimmten Unterbrechungen oder Reduzierungen der Arbeitszeit steigt und Rollenbilder wandeln sich.<sup>25</sup> Eine alternde Gesellschaft und die steigende Lebenserwartung, insbesondere im Kontext einer verlängerten Lebensarbeitszeit, erfordern ebenfalls Veränderungen der Arbeitszeitgestaltung. Auch individuelle Faktoren wie biorhythmische Präferenzen oder die persönliche Leistungsfähigkeit spielen eine Rolle.<sup>20, 26</sup> Insgesamt verändern sich die Erwerbsbio-

grafien von Beschäftigten: Im Gegensatz zu früheren linearen Berufswegen prägen Arbeitsplatzwechsel und Aus- und Weiterbildungen die gegenwärtigen Erwerbsbiografien. Technologische Entwicklungen erfordern kontinuierliche Weiterbildung, was lebenslanges Lernen im Berufskontext zunehmend relevant macht.<sup>27,28</sup>



**Abbildung 1:** Berufliche Entwicklung und Lebenszeitmodelle <sup>nach 14</sup>

Die flexible Arbeitszeitgestaltung bringt Zeitsouveränität mit sich. Dabei wird die zur Verfügung stehende Zeit meist in Arbeitszeit und Privatzeit unterteilt. Die Privatzeit umfasst sämtliche Bereiche außerhalb der Erwerbstätigkeit wie soziale Kontakte und Familie, Care-Arbeit, Ehrenamt, Hobbys, Einkäufe, Arztbesuche usw.<sup>28,29</sup> Im Zusammenhang mit Zeitsouveränität wird oft der Begriff Work-Life-Balance verwendet, der ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben beschreiben soll. Jedoch gibt es kein einheitliches Verständnis des Begriffs, weder zeitlich noch inhaltlich. Aus wissenschaftlicher Perspektive beschreibt die Work-Life-Balance das Verhältnis zwischen Privatzeit und Arbeitszeit und beinhaltet in der Regel eine individuelle Gewichtung.<sup>30</sup> Ein objektiv ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben führt nicht zwangsläufig zu einer positiven subjektiven Wahrnehmung. Da auch Erwerbsarbeit Teil des Lebens ist und andere Lebensbereiche

ebenso Arbeit darstellen können, definieren der Arbeitspsychologe Eberhard Ulich und die Organisationspsychologin Bettina Wiese den Begriff »Life-Domain-Balance«.<sup>31</sup> Dieser umfasst die Vereinbarkeit aller Lebensbereiche einer Person und berücksichtigt sowohl die individuelle Gewichtung verschiedener Lebensbereiche als auch langfristige, lebensbiografisch bedeutsame Handlungen. So werden dynamische Veränderungen im Rahmen unterschiedlicher Lebenszeitmodelle einbezogen.<sup>31</sup> Der Ansatz integriert den individuellen Handlungsrahmen und verhindert eine mögliche einseitige oder wertende Einordnung der Privatzeit.

Die flexible Gestaltung der Arbeitszeit geht mit einem höheren Maß an Eigenverantwortung einher. Diese Eigenverantwortung steigert das Gefühl der Selbstbestimmung bei Mitarbeitenden und fördert dadurch die Arbeitszufriedenheit. Konkrete Möglichkeiten zur Gestaltung der Arbeitszeit können sich demnach positiv auf das psychische und physische Wohlergehen der Mitarbeitenden auswirken. Dabei werden sowohl die Freiräume, die sich durch die betriebliche Arbeitszeitgestaltung ergeben, als auch die Gestaltung der arbeitsfreien Zeit positiv bewertet.<sup>20, 32, 33</sup> Hingegen hat eine rein unternehmensbestimmte Flexibilität negative Auswirkungen. Der damit verbundene Zwang, sich den Unternehmenszielen anzupassen und persönliche Interessen zurückzustellen, führt zu einer negativen Einschätzung der Arbeitssituation und einer verringerten Leistungsbereitschaft.<sup>32</sup> Diese Entwicklung kann sich negativ auf die Gesundheit auswirken und zu Belastungsstörungen führen.<sup>20</sup>

## **Risiken für Arbeitnehmende**

Eine ungünstige Gestaltung der Arbeitszeit birgt für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Risiken, sogenannte Belastungsfaktoren. Flexible Arbeitszeitgestaltung kann

sich negativ auf die Gesundheit, das Wohlbefinden und das soziale Leben auswirken, da soziale Kontakte auf gemeinsamen Zeitstrukturen basieren. Arbeitsfreie Wochenenden und Feierabende bieten die Möglichkeit, soziale und familiäre Bindungen zu pflegen.<sup>20</sup> Daher haben Wochenend- und Nachtarbeit nachweislich negative Auswirkungen auf die sozialen Kontakte und somit auf das psychische Wohlbefinden der Arbeitenden.

Arbeit zu ungünstigen Zeiten, z. B. nachts, zeigt auf mehreren Ebenen negative Auswirkungen. Bei gleicher Anzahl an Arbeitsstunden kommt es nicht nur zu schnellerem Leistungsabfall, sondern auch zu größerer Fehlerhäufigkeit, außerdem steigt das Unfallrisiko.<sup>34-36</sup> Auch lange Arbeitszeiten haben negative Folgen. Sie gehen exponentiell mit der Zunahme von Fehlern einher. Bei mehreren aufeinanderfolgenden langen Arbeitstagen (z. B. zehn Stunden pro Tag) steigt die Ermüdung deutlich an, und die Regenerationspausen reichen nicht aus, um die lange Arbeitszeit auszugleichen. Dadurch nimmt die Leistungsfähigkeit ab. Zudem sind lange Arbeitszeiten auch aus ergonomischer Perspektive zu vermeiden.<sup>37</sup> Ein nicht zu verkennendes Risiko stellt eine mögliche Arbeitsverdichtung dar, die oft darauf zurückzuführen ist, dass die Arbeitszeit reduziert wird, während der zu leistende Arbeitsumfang der gleiche bleibt.<sup>38</sup> Flexible Arbeitszeit birgt das Risiko der Selbstgefährdung der Einzelnen. Bislang fehlen Langzeituntersuchungen und konkrete Erkenntnisse, wie Menschen Grenzen zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen (Privatzeit) ziehen und wie durchlässig diese Grenzen sind.<sup>39</sup> Allerdings sind die negativen psychischen und physischen Auswirkungen schlechter Arbeitszeitgestaltung bekannt. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen daher über ein hohes Maß an Selbstorganisation und Selbstreflexion verfügen, um die Balance zwischen Selbstausbeutung und Zeitautonomie zu wahren. Präventive Maßnahmen wie Schulungen können dabei helfen, den Umgang mit diesen Situationen zu

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.<sup>2, 33, 40</sup>

## **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.