

Pausen. Arbeitsbezogene Tätigkeiten während der Pause und eine unzureichende Distanzierung von der Arbeit führen zu einer geringeren Erholung. Soziale Aktivitäten während der Pause wirken dagegen motivierend. Auch der Aufenthalt im Freien hat einen höheren Erholungseffekt im Vergleich zu Pausen am Arbeitsplatz.³³ Diese Erkenntnisse aus der Arbeitswissenschaft können optimal genutzt werden. Unternehmen können gemeinsam mit ihren Beschäftigten Ideen zur Gestaltung von Pausen entwickeln. Das Unternehmen oder einzelne Teams können Pausen im Voraus planen, indem sie fixe Termine festlegen. Hilfreich ist, wenn das Unternehmen ein Pausenregime entwickelt, das auf organisatorischen Regeln basiert. Das kann im Kontext der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle geschehen.

Einführung

Ängste und Widerstände

Die erfolgreiche Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle erfordert eine Herangehensweise, die potenzielle Ängste und Widerstände überwindet. Transparente Kommunikation und umfassende Information sind von entscheidender Bedeutung, um die Akzeptanz sowohl aufseiten der Mitarbeitenden als auch der Unternehmensführung zu gewährleisten.²² Zentral ist dabei der Veränderungswille vonseiten des Unternehmens sowie die Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich auf neue Arbeitszeitmodelle einzulassen und sich in das Thema einzuarbeiten. Eine »ergebnisorientierte Führung und Vertrauenskultur«^{93:44} ist entscheidend, um den Prozess der Veränderung erfolgreich zu gestalten. Die Einbeziehung aller Beteiligten von Anfang an ist entscheidend, um die Akzeptanz für geplante Veränderungen zu fördern.^{29, 94}

Kompensationsstrategien und Anreizmodelle

Alle Beteiligten erwarten eine positive Wirkung von der Einführung flexibler Arbeitszeiten, auch wenn eine vollständige Umsetzung aller Wünsche nicht realisierbar sein wird. Es ist empfehlenswert, nach konsensorientierten Lösungen zu suchen und ein System mit Kompensationen anstelle eines finanziellen Ausgleichs zu etablieren.⁹³ Kompensationsmöglichkeiten sind unter anderem die Priorisierung bei der Wahl des Urlaubs oder die Vereinbarung zusätzlicher freier Stunden oder Tage für Mitarbeitende, die unattraktive Anwesenheitszeiten wie Freitag-nachmittage übernehmen. In Unternehmen, in denen Urlaubswünsche sich zu bestimmten Zeiten häufen, kann ein Anreizmodell darin bestehen, dass Mitarbeitende, die außerhalb der Standardzeiten Urlaub nehmen, zusätzliche Urlaubstage erhalten. Für Ausfälle wie Krankheit, Urlaub oder Reduzierung der Arbeitszeit müssen klare Regelungen vereinbart werden. Zusätzliche Belastungen für Einzelpersonen oder Teams sollten ausgeglichen werden. Eine Möglichkeit dazu ist, die Verantwortlichkeiten von Stellvertretenden formal anzuerkennen und sie in das Führungsteam aufzunehmen.²² Bei unvorhergesehenen kurzfristigen Flexibilisierungen wie Überstunden, Wochenend- oder Abendarbeit kann die zusätzliche Arbeitszeit mit einem Faktor (z. B. 1,5) multipliziert werden, um Anreize zu schaffen. Dabei sollte es sich jedoch um einen Notfall handeln, dessen Dauer und Umfang im Voraus transparent kommuniziert wird, um unternehmerischen oder wirtschaftlichen Schaden abzuwenden (ArbZG, § 14 (1)). Ein solches Bonus-Malus-Prinzip kann auch bei denjenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine größere Akzeptanz schaffen, deren Präferenzen bei der flexiblen Arbeitszeitgestaltung nicht vollständig berücksichtigt werden konnten.

Einführung in fünf Schritten

Die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle erfolgt systematisch und gliedert sich in mehrere Phasen: die Planungsphase zur Informationsbeschaffung, die Analysephase, die Ausarbeitung konkreter Ziele und Meilensteine, die Testphase samt anschließender Evaluierung und möglicher Anpassung und schließlich die Umsetzungsphase.

Schritt 1: Planungsphase

Für die Planungsphase wird ein Team zusammengestellt, das Vertreterinnen und Vertreter aus allen Bereichen des Unternehmens umfasst – das »Team Flexibel Arbeiten«. Dabei ist zu erwägen, ob eine externe Beratung hinzugezogen wird. Das »Team Flexibel Arbeiten« begleitet den gesamten Verlauf bis zur Pilot- bzw. Umsetzungsphase. Es ist wichtig zu beachten, dass diese Tätigkeit nicht als Zusatzaufgabe zu der bestehenden Arbeit hinzugefügt wird. Die Arbeit des Teams kann in verschiedene Aufgabenbereiche aufgeteilt werden, jedoch zeigt sich ein Mehrwert, wenn zwei Personen gemeinsam an einem Thema arbeiten. Der dafür notwendige Zeitaufwand erfordert eine Investitionsbereitschaft seitens der Büroführung. Diese Tatsache muss allen Beteiligten bewusst sein. Eine solche Investition bedarf einer entsprechenden Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Das zusammengestellte Team setzt sich eingehend mit den verschiedenen Aspekten der Arbeitszeitgestaltung auseinander. Hierbei stehen Themen wie der rechtliche Rahmen gemäß ArbZG, arbeitswissenschaftliche Empfehlungen zur sozial- und gesundheitsverträglichen Gestaltung von Arbeitszeit sowie verschiedene Arbeitszeitmodelle samt Systematik im Mittelpunkt (siehe »Gesetzlicher Rahmen«, S. 20; »Arbeitswissenschaftliche Grundlagen«, S. 16; »Flexible Gestaltung von Arbeitszeit«, S. 72). Zudem werden Überlegungen zur Notwendigkeit, zum potenziellen Nutzen

und gegebenenfalls Umsetzungsbeispiele anderer Büros oder vergleichbarer Branchen berücksichtigt. Die Recherche zu diesen Themenbereichen wird unter den Teammitgliedern aufgeteilt. Die Ergebnisse dieser Phase werden anschließend allen Mitgliedern des Büros präsentiert und ausführlich erläutert. Am Ende dieses Arbeitsschritts wird ein Zeitrahmen für die geplanten Veränderungen erstellt, der klar die Start- und Endpunkte der Planungs-, Analyse-, Test-, Umsetzungs- und Evaluationsphasen festlegt.

Schritt 2: Analysephase

Ein wichtiger Schritt in der Analysephase ist eine gründliche Ist-Analyse (siehe Tabelle 9). Abhängig von der Größe des Architekturbüros kann eine anonymisierte Umfrage oder eine Erfassung der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden durchgeführt werden, um die Auswirkungen sowie die Vor- und Nachteile der bestehenden Arbeitszeitgestaltung und bestehender Arbeitszeitmodelle auf die Mitarbeitenden zu erfassen.²⁹ Es ist entscheidend, die Vorschläge und Anregungen der Beschäftigten zu berücksichtigen. Eine frühzeitige Einbeziehung aller Beteiligten und die Identifizierung ihrer Bedürfnisse tragen zur Akzeptanz und Passung der Arbeitszeitgestaltung bei. Die frühe Einbeziehung aller Beteiligten sollte durch regelmäßige Updates und transparente Kommunikation während des gesamten Analyseprozesses ergänzt werden. Auf die Ist-Analyse folgt eine kritische Reflexion der aktuellen Unternehmenssituation, auf deren Grundlage realistische Ziele definiert werden. Besonders bei der Ermittlung des Personalbedarfs und der Festlegung von Arbeitsabläufen können strukturelle Mängel deutlich werden. In vielen Architekturbüros fehlen klare und strukturierte Arbeitsprozesse als Grundlage für die Projektabwicklung. Es ist entscheidend, den aktuellen Stand zu analysieren, die Defizite zu benennen und sie schrittweise anzugehen. Nach der Identifizierung struktureller Mängel sollten klare Prioritäten und Verantwortlichkeiten festgelegt

werden. Ein detaillierter Plan mit Zeitrahmen und Meilensteinen zur schrittweisen Beseitigung der Defizite ist hilfreich. Diese Mängel können im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems systematisch bearbeitet werden (siehe »Strukturierte Prozesse«, S. 32). Strukturierte Prozesse bieten langfristig mehr Sicherheit und schaffen Raum für kreatives Arbeiten.

Ist-Analyse	• Status quo der Aufbauorganisation und der Ablauforganisation
	• Beleuchten der Arbeitsorganisation (Kundenanforderung, Aufgabenfelder, Inhalte, Strukturen)
	• Bestimmen des Arbeitsumfangs und des Personalbedarfs
	• Planbarkeit von Kapazitätsveränderungen
	• Präferenzen der Mitarbeitenden und soziale Situation der Mitarbeitenden
	• Teilbarkeit von Aufgaben
	• fachliche und soziale Qualifikation der Führungskräfte und des Teams
	• Notwendigkeit der Präsenz und Erreichbarkeit
	• kundengerechte Reaktionszeiten

Tabelle 9: Ist-Analyse des Unternehmens^{29, 43}

Schritt 3: Ausarbeitungsphase

Im Fokus steht nun die Festlegung der Anforderungen an neue Arbeitszeitmodelle, wobei sowohl die Bedürfnisse der Mitarbeitenden als auch die Unternehmensziele berücksichtigt werden. Es gilt, verschiedene Aspekte zu beachten, darunter die Wünsche der Beschäftigten, den aktuellen Personalbestand und vorhandene Kompetenzen sowie eventuell notwendige Personaleinstellungen und Qualifizierungsinitiativen. Zudem müssen die Kundenwünsche bezüglich Service und Qualität sowie die betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die aktuellen arbeitsorganisatorischen Grundlagen einbezogen werden. Nachdem die Anforderungen klar definiert sind, beginnt die Konzeption und Festlegung konkreter Arbeitszeitmodelle. Es bietet sich an, dass das »Team Flexibel Arbeiten« in verschiedenen Arbeitsgruppen an Modellalternativen arbeitet. Dabei erfolgt ein Abgleich mit den Unternehmenszielen, den

Mitarbeiterbedürfnissen und der Soll-Situation, um deren Brauchbarkeit zu bewerten. Abhängig von der jeweiligen Bürostruktur betreffen verschiedene Modelle unterschiedliche Gruppen oder einzelne Mitarbeitende. Bei der Ausarbeitung sollte auf konsensorientierte Lösungen geachtet werden, um Überregulierungen zu verhindern und Gestaltungsfreiräume zu ermöglichen. Die ausgewählten Arbeitszeitmodelle werden allen Büromitgliedern präsentiert, diskutiert und gegebenenfalls optimiert. Ziel ist es, eine möglichst geringe Anzahl von Modellalternativen zu haben, die dann in die Testphase übergehen.

Schritt 4: Testphase

Während der Testphase werden die Modelle über einen festgelegten Zeitraum hinweg erprobt, entweder für das gesamte Büro oder für eine Teilgruppe. In dieser Phase findet ein regelmäßiger Austausch mit dem »Team Flexibel Arbeiten« statt. Hierbei werden Erfahrungen ausgetauscht sowie erste Rückmeldungen und Probleme analysiert. Es ist wichtig zu beachten, dass während der Testphase keine Veränderungen am Modell vorgenommen werden dürfen, da dies die Evaluierung verfälschen würde. Stattdessen sollten die Ergebnisse gesammelt und die Testphase sorgfältig dokumentiert werden. Parallel können Lösungen für offensichtliche Defizite erarbeitet werden. In dieser Phase werden nicht nur die Arbeitszeitmodelle umgesetzt, sondern auch bestehende oder bereits angepasste Organisations- und Arbeitsprozesse überprüft, um Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen.

Schritt 5: Umsetzungsphase

Im Rahmen der Umsetzung erfolgt eine umfassende Evaluation, die dazu führt, dass die Modelle entweder übernommen oder angepasst werden oder dass alternative Modelle geprüft werden. Es besteht auch die Möglichkeit, den Prozess von vorn zu beginnen oder sogar eine Rück-

kehr zum alten Modell zu erwägen. In Situationen, in denen keine Fortschritte erzielt wurden, sollte ernsthaft darüber nachgedacht werden, eine externe Beratung hinzuzuziehen.

Sämtliche Rückmeldungen bezüglich Auswirkungen, Problemen und Erfahrungen werden vom »Team Flexibel Arbeiten« zusammengeführt. Zur Erfassung dieser Rückmeldungen können Fragebögen für alle Beteiligten sowie Workshops hilfreich sein, in denen das Für und Wider der neuen flexiblen Arbeitszeitgestaltung diskutiert wird. Im Rahmen der Evaluierung ist es ebenfalls wichtig, die Notwendigkeit weiterer Anpassungen der Organisations- und Arbeitsprozesse zu diskutieren, zu planen und umzusetzen. Wenn Modelle von Teilgruppen auf das gesamte Unternehmen übertragen werden sollen, muss sichergestellt sein, dass die Voraussetzungen dafür die gleichen sind. Nachdem die neuen Arbeitszeitregelungen beschlossen und akzeptiert wurden, sollten sie verschriftlicht werden. Dabei sollte auf zu detaillierte administrative Regelungen verzichtet und stattdessen der Fokus auf den Gestaltungsrahmen der Arbeitszeitmodelle gelegt werden.