



ArbeitsZeitGewinn
in kleinen und mittleren Unternehmen

Gestaltungsformen der Arbeitszeit & Pausengestaltung

Modul 3

Qualifizierung zum/zur Arbeitszeitberater/in

Begleitmaterial

Ziel: Die grundlegenden Gestaltungsformen der Arbeitszeit, wichtige Empfehlungen hinsichtlich der Pausengestaltung sowie den Einsatz von Arbeitszeitkonten kennen sowie anwenden lernen

Ulrike Hellert

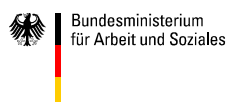
Gunnar Hoyer

Hochschule für Oekonomie & Management



Stand oder Datum: 20.07.2011

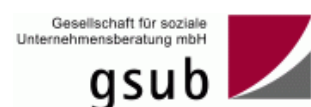
gefördert durch



fachlich begleitet durch



Projektträger





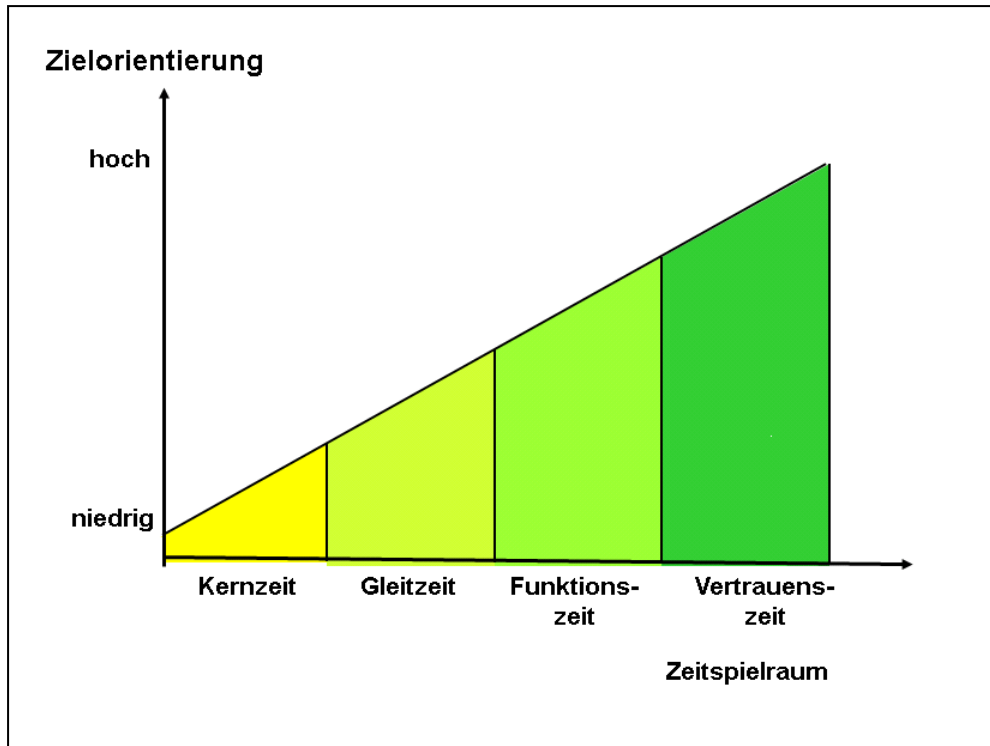
Inhaltsverzeichnis

1	Zeit und Ziele	2
2	Grundformen und Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit	3
2.1	Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit.....	3
3	Varianten der Arbeitszeitgestaltung	5
3.1	Teilzeit.....	5
3.1.1	Job-Sharing.....	6
3.2	Lage und Verteilung der Arbeit.....	6
3.2.1	Gleitzeit.....	6
3.2.2	Versetzte Arbeitszeiten	7
3.2.3	Funktionszeiten.....	7
3.2.4	Wahlarbeitszeit.....	7
3.2.5	Jahresarbeitszeit.....	8
3.2.6	Lebensarbeitszeit.....	8
3.2.7	Sabbatical.....	9
3.2.8	Vertrauensarbeitszeit.....	10
3.2.9	Telearbeit – Home Office.....	11
4	Pausengestaltung	12
5	Literaturverzeichnis	13



1 Zeit und Ziele

Arbeitszeitmodelle können sehr starr, aber auch sehr flexibel gestaltet werden. Ein sehr starres Arbeitszeitmodell ist beispielweise ein Modell mit einer festen Kernarbeitszeit, z.B. mit Arbeitszeiten von 8 Uhr bis 17 Uhr. Ein sehr flexibles Arbeitszeitmodell ist die sog. Vertrauensarbeitszeit, in der die Beschäftigten ihre Arbeitszeit frei wählen können.



Je flexibler ein Arbeitszeitmodell wird, desto zielorientierter sollte es sein, damit es erfolgreich umgesetzt werden kann (vgl. Abb. 1). Vertrauensarbeitszeit setzt z.B. voraus, dass zwischen Führungskraft und Mitarbeiter Ziele definiert werden. Die Ziele können dann zu frei wählbaren Zeiten erreicht werden.



2 Grundformen und Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit

Im Folgenden werden die unterschiedlichen Grundformen der Arbeitszeitgestaltung vorgestellt und erläutert.

2.1 Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit

Die wichtigen Merkmale anhand derer Arbeitszeitsysteme bewertet werden können sind Dauer, Lage, Verteilung und Zeitsouveränität (Autonomie). Aufgrund der unterschiedlichen Organisationsstrukturen, Produktionsabläufe und Erfolgsfaktoren in Unternehmen, ergeben sich entsprechend spezifische Möglichkeiten für eine Arbeitszeitflexibilisierung. Grundsätzlich lassen sich drei Gestaltungselemente der Arbeitszeitgestaltung differenzieren: Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Arbeitszeit umfasst dabei die Zeit, in der ein Arbeitnehmer pro Tag, Woche, Monat und Jahr dem Unternehmen seine Arbeitskraft vertraglich gegen Entgelt zur Verfügung stellt. Betriebszeit ist dagegen die Zeit, in der der Betrieb produktiv wirtschaftet, beispielsweise die Dienstleistung angeboten wird oder Bereiche für Kunden ansprechbar sind. Freizeit ist schließlich die Zeit, die dem Menschen zur persönlichen Gestaltung übrig bleibt (Hegner, 1995). Bauer et al. (1996) definieren weiter die Normalarbeitszeit als Abgrenzung zur Arbeitszeitflexibilisierung durch folgende Merkmale:

- Verteilung auf fünf Wochentage
- ein stabiles Zeitverteilungsmuster in der Arbeitswoche
- keine Nacht- und Schichtarbeit, keine Samstags-, Feiertags- und Sonntagsarbeit.

Somit gelten alle Abweichungen zu diesen Merkmalen als Varianten einer Arbeitszeitflexibilisierung. Häufig wird, wenn von Arbeitszeit die Rede ist, nur von der „Dauer“ der individuellen Arbeitszeit gesprochen (beispielsweise in den Diskussionen um die Verlängerung der tariflichen Wochenarbeitszeit). Eine moderne Arbeitszeitgestaltung umfasst jedoch insgesamt die drei Instrumente: Dauer, Lage und Verteilung (Hegner, 1995).

Gestaltungselemente der Arbeitszeit=
Dauer, Lage
Verteilung und
Autonomie



Die **Dauer** der Arbeitszeit ist vertraglich im Arbeitsvertrag vereinbart. Sie kann nur im Rahmen gesetzlicher und tarifrechtlicher Regelungen festgelegt bzw. verkürzt oder verlängert werden. Die Dauer der Arbeitszeit (**Chronometrie**) kann für die Beschäftigten gleich groß oder unterschiedlich sein. Auch die tatsächlich geleistete Arbeitszeit des Beschäftigten kann variieren. An manchen Tagen kann bis zum gesetzlich zulässigen Höchstmaß von zehn Stunden gearbeitet werden, an anderen Tagen vielleicht nur 5 Stunden.

Die **Lage** der Arbeitszeit (**Chronologie**) bezieht sich auf den jeweiligen Beginn und das Ende der geleisteten Arbeitszeit. Sie kann pro Tag, Woche oder Jahr variieren oder gleich sein. Steht die Variation der Lage der Arbeitszeit im Vordergrund, so handelt es sich meist um Schichtarbeit, die dadurch gekennzeichnet ist, dass ein und derselbe Arbeitsplatz von unterschiedlichen Personen zu verschiedenen Tages- und Nachtzeiten besetzt wird.

Aus der Lage und Dauer ergibt sich die **Verteilung (Chronomorphie)** der Arbeitszeit, die wiederum gleichmäßig (starr) oder ungleichmäßig (flexibel) erfolgen kann.

Die **Zeitsouveränität** sagt etwas darüber aus, inwieweit die beschäftigten Einfluss auf die Verteilung der eigenen Arbeitszeit haben. An dem einen Ende haben wir die Vertrauensarbeitszeit und auf der anderen feste Arbeitszeiten ohne Ein- und Ausgleitphase.



3 Varianten der Arbeitszeitgestaltung

Aus den unterschiedlichen Grundformen ergeben sich nun einige Varianten der Arbeitszeit. Die in der Praxis häufig umgesetzten Varianten werden hier vorgestellt. Bezüglich der Dauer der Arbeitszeit ergeben sich beispielsweise die Arbeitszeitvarianten Teilzeit, Job-Sharing, Altersteilzeit oder Kurzarbeit. Es existieren vielfältige Möglichkeiten die Teilzeitarbeit zu organisieren. Die Verteilung ist pro Tag, pro Woche oder pro Monat üblich.

3.1 Teilzeit

Wenn weniger als die betrieblich vereinbarte Regelarbeitszeit gearbeitet wird, kann von Teilzeitarbeit gesprochen werden. Bei der Teilzeit umfasst die regelmäßige Wochenarbeitszeit weniger Stunden als die Regelarbeitszeit der vergleichbaren Vollzeitkräfte (§ 2 TzBfG, 2011). Daher zählen praktisch sowohl Beschäftigungsverhältnisse von 10-15 Stunden pro Woche als auch vollzeitähnliche Arbeitsverhältnisse von mehr als 30 Stunden pro Woche als Teilzeitbeschäftigungen. Teilzeit ist daher lediglich ein Überbegriff und auch Voraussetzung für verschiedene Arbeitszeitmodelle wie z.B. Job-Sharing, Wahlarbeitszeit, Altersteilzeit. Je nach angestrebter Flexibilität und gewähltem Teilzeitmodell gibt es kürzere oder längere Verteilungszeiträume (Tag, Woche, Monat, Jahr, Lebensarbeitszeit).

Wird weniger als die betrieblich vereinbarte Regelarbeitszeit gearbeitet, wird von Teilzeitarbeit gesprochen

Blick in die Praxis:

Die Teilzeitarbeit hat viele Vorteile, ist jedoch auch immer noch mit einigen Vorurteilen belegt. So arbeiten Beschäftigte in Teilzeit nachweislich sehr produktiv und haben geringere Fehlzeiten und Fluktuationsraten als Vollzeitarbeitnehmer. Teilzeitbeschäftigte sind meist sehr motiviert, denn sie möchten durch Teilzeitarbeit beispielsweise die Vereinbarung von Beruf und Familie sicherstellen oder benötigen den Teilzeitjob, um eine Fortbildungsmaßnahme durchzuführen. Leider kämpfen Teilzeitbeschäftigte häufig mit der Anerkennung ihrer Leistungen und ihres Engagements. Noch zu viele Führungskräfte meinen, dass bestimmte Aufgaben nicht teilbar sind oder unterstellen, dass Teilzeitbeschäftigte nicht „wirklich“ an ihrer Arbeit interessiert sind. Vielleicht könnten sich die Vorgesetzten an die physikalische Definition von Leistung erinnern. Leistung ist nämlich Arbeit pro Zeit und nicht nur lange Anwesenheit!



3.1.1 Job-Sharing

Im „Job-Sharing-Modell“ teilen sich klassischerweise zwei Beschäftigte einen Arbeitsplatz. Die Beschäftigten regeln dabei die Verteilung ihrer Arbeitszeiten individuell. Je besser die Kommunikation und die Aufgabenstrukturen geregelt sind, desto besser wird ein Job-Sharing-Modell funktionieren.

Job-Sharing:
Teilen eines
Arbeitsplatzes

3.2 Lage und Verteilung der Arbeit

3.2.1 Gleitzeit

Mit der „Gleitzeit“ wurde die flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit in den 60er Jahren eingeführt. Die Gleitzeit besteht i.d.R. aus einer Kernarbeitszeit mit Anwesenheitspflicht und Gleitzeitspannen, in denen die Beschäftigten Arbeitsbeginn und Arbeitsende selbst bestimmen können. Diese ermöglichen den Beschäftigten eine „flexiblere“ Gestaltung bzgl. der Dauer und Lage der persönlichen täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit. Je nach Vereinbarung können innerhalb bestimmter Zeiträume Zeitguthaben sowie Zeitschulden auf- und wieder abgebaut werden. Wichtig hierbei ist, dass die gesetzlichen Regelungen eingehalten werden, d.h. dass auch in einem Gleitzeitmodell beispielweise nicht länger als 10 Stunden täglich gearbeitet werden darf. Einige Vereinbarungen lassen es sogar zu, dass Zeitguthaben am Stück mit einem so genannten „Gleitzeittag“ abgebaut werden dürfen. Voraussetzung für Gleitzeitmodelle ist die Einrichtung eines Gleitzeitkontos, auf dem Zeitguthaben und Zeitschulden registriert werden. Wichtig bei der Einführung von Gleitzeitmodellen ist die Begrenzung von Zeitschulden und Zeitguthaben. Weiter sollten die Ausgleichszeiträume festgelegt werden, damit es nicht zu permanenter Mehr- bzw. Minderarbeit kommt. Es ist darüber hinaus empfehlenswert, dass die Gleitzeitvereinbarungen möglichst weit gespannt sind, damit den Beschäftigten eine möglichst hohe Zeitautonomie gewährt wird. Die Freiheit zu gleiten sollte bei kritischen Zeiten wie am Abend, in der Nacht und am Wochenende aus arbeitswissenschaftlicher Sicht unbedingt begrenzt werden.

Gleitzeitmodelle bestehen aus einer Kernarbeitszeit sowie einer Ein- und Ausgleichspanne



3.2.2 Versetzte Arbeitszeiten

Um die Betriebszeit kostengünstig auszuweiten und zu optimieren, werden in Deutschland immer häufiger „versetzte Arbeitszeiten“ eingesetzt. Innerhalb der festgelegten Betriebszeit werden verschiedene Arbeitsblöcke mit festen Anfangs- und Endzeiten gebildet. Durch die verschiedenen Arbeitsblöcke wird der gesamte Betriebszeitbedarf abgedeckt. Der Personalbedarf zu bestimmten Zeitpunkten steuert die Lage und die Verteilung der Blöcke. In Stoßzeiten überschneiden sich beispielweise drei Arbeitszeitblöcke, damit genügend Personal zur Verfügung steht. Neben der Lage und der Verteilung ist auch die Dauer der verschiedenen Arbeitsblöcke variabel. Um den Beschäftigten eine größere Arbeitszeitautonomie zu gewähren, sollten sie sich in Absprache mit Kolleginnen und Kollegen für ein Zeitfenster frei entscheiden können.

Anhand verschiedener Arbeitszeitblöcken mit variierendem Personalbedarf kann die Betriebszeit ausgedehnt werden.

3.2.3 Funktionszeiten

„Funktionszeiten“ stellen sicher, dass die jeweiligen Bereiche „funktionsfähig“ sind und die Beschäftigten durch größere Zeit- und Handlungsspielräume selbst die Lage und Verteilung der Arbeitszeiten bestimmen können. Die Gestaltung der Arbeitszeiten orientiert sich dabei nicht an fest vorgegebenen Zeitstrukturen, wie beispielsweise bei der Kernarbeitszeit, sondern an der Erreichung vereinbarter Ergebnisse oder Ziele. Damit mittels Funktionszeiten die unterschiedlichen Interessen im Unternehmen auch fair balanciert werden können, treffen die jeweiligen Arbeitsteams gemeinsame Rahmenbedingungen oder vereinbaren entsprechende Spielregeln. Dies wird in den jeweiligen Abteilungen durch die Beschäftigten eigenverantwortlich organisiert. Allen Beteiligten sollte dabei klar sein, dass diese Form der flexiblen Arbeitszeitgestaltung ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein voraussetzt. Für jeden Arbeitsbereich sollten daher gemeinsame Ziele definiert werden (Hellert U. & Grzech-Sukalo, 2004).

Im Vordergrund steht die Funktionsfähigkeit der Unternehmensbereiche

3.2.4 Wahlarbeitszeit

Das Arbeitszeitmodell „Wahlarbeitszeit“ ist ein Angebot des Arbeitgebers an die Beschäftigten, ihre Arbeitszeit freiwillig und ohne Lohnausgleich zu reduzieren oder variabel zu gestalten. Das Arbeitszeitmodell kann nur eingeführt werden, wenn eine Nachfrage nach einem solchen Modell besteht. Möchten alle Beschäftigten weiterhin in Vollzeit arbeiten, kann ein solches Modell nicht eingeführt werden. Bei der Wahlarbeitszeit wird die Personalstärke je nach Bedarf wöchentlich, täglich und stündlich unterschied-

Wahlarbeitszeit erlaubt es den Beschäftigten ihre Arbeitszeit zu reduzieren und/oder zu flexibilisieren



lich geplant. In Zeiten mit erfahrungsgemäß höherem Arbeitsaufkommen wird vorausschauend mehr Personal eingeplant. Um Wahlarbeitszeit einführen zu können, muss der schwankende Personalbedarf berechenbar sein, damit unterschiedliche Belegstärken sinnvoll sind. Das Wahlarbeitszeitmodell wird gerne dort eingesetzt, wo feste Ladenöffnungszeiten bestehen und sich der Personalbedarf daher gut vorhersagen lässt. Damit die gewünschte Zeitsouveränität für die Beschäftigten erreicht werden kann, sollte die Belegschaft möglichst heterogen sein. Junge Mütter können beispielsweise einen anderen Tagesablauf als Frauen ohne Kinder haben und bevorzugen daher vielleicht eine andere Lage ihrer Arbeitszeiten. In sehr homogenen Belegschaften kann es schwierig werden bestimmte Arbeitszeiten zu besetzen, z.B. morgens bei Schulbeginn. Auch bei Wahlarbeitszeit gilt es, die Beschäftigten über problematische Arbeitszeiten (nachts, abends, Wochenende) aufzuklären, um sozialen und gesundheitlichen Beeinträchtigungen präventiv entgegenzuwirken.

3.2.5 Jahresarbeitszeit

Das Modell der flexiblen „Jahresarbeitszeit“ soll es ermöglichen, die Mitarbeiterkapazität dem im Jahresverlauf schwankenden Arbeitsanfall anzupassen. Basis für das zu leistende Arbeitszeitkontingent ist die Nettojahresarbeitszeit, die sich aus der vereinbarten wöchentlichen Arbeitszeit ergibt. Die zur Verfügung stehende Arbeitszeit wird dann an den prognostizierten Arbeitsanfall ungleich über das Jahr verteilt. Das Arbeitsentgelt bleibt davon unberührt und wird in zwölf gleichen Beträgen ausgezahlt. Damit die Personalressourcen an die Schwankungen angepasst werden können, muss das Zeitbudget gut gesteuert werden. Um eine möglichst genaue Zukunftsprognose erstellen zu können, muss zunächst eine Arbeitsanfallanalyse der Vergangenheit durchgeführt werden. Die Zukunftsprognose ist die Basis für die Erstellung des Jahresplans. Wenn konkrete Informationen über Veränderungen vorliegen, wird der Jahresplan im Dialog mit den Beschäftigten verfeinert und optimiert. Jahresarbeitszeitmodelle ermöglichen eine erhebliche Flexibilität. Damit diese Flexibilität nicht zu Lasten der Mitarbeiter geht, sollte z.B. die Massierung von Arbeitszeit vermieden werden (Beermann & Brenscheidt, 2008).

Nettojahresarbeitszeit wird ungleich über das Jahr verteilt.

3.2.6 Lebensarbeitszeit

Unter „Lebensarbeitszeit“ wird der Zeitabschnitt verstanden, in dem gegen Entgelt vom Berufseinstieg bis zum Ruhestand gearbeitet wird. Dieser sehr lange Abschnitt kann



flexibilisiert werden, indem in den verschiedenen Lebensphasen mehr oder weniger oder auch gar nicht gearbeitet wird. Die Voraussetzung für Lebensarbeitszeitregelungen sind Lebensarbeitszeitkonten, auf denen ausschließlich Plusstunden verbucht werden. Gebuchte Plusstunden können dann beispielweise en bloc in Form eines Sabbaticals entnommen werden oder es kann vorzeitig in den Ruhestand gegangen werden. Unter Zuhilfenahme von Lebensarbeitszeitmodellen können Kosten (z.B. Überstundenzuschlag) eingespart werden und Unternehmen können Freisetzung verhindern bzw. längere Auftragsflauten besser abfedern. Darüber hinaus können Unternehmen mittels Lebensarbeitszeitkonten – je nach gewähltem Modell – flexibel auf langzyklische Auftragsschwankungen reagieren.

3.2.7 Sabbatical

Für die Umsetzung eines Sabbaticals sollten Beschäftigte und Arbeitgeber einige Kernpunkte in der Gestaltung beachten. Ziel ist es, eine Vereinbarung zu schließen, die beiden Seiten gerecht wird. Beschäftigte sollten in einem realistischen Zeitfenster sowohl die benötigte Sabbatical-Zeit erarbeiten können als auch dieses Sabbatical nehmen können. Auf Unternehmensseite sollte für die Abwesenheit der Person, die sich im Sabbatical befindet, eine gute Vertretungsmöglichkeit gefunden werden. Je nach Berufsgruppe kann die Regelung einer Blockfreizeit unterschiedlich festgeschrieben sein. Beachtet werden müssen auf jeden Fall die Tarifverträge. Für Lehrkräfte stehen feste Anträge mit verschiedenen Realisierungsmodellen zur Verfügung. Für andere Beamtinnen und Beamte können andere Dienstvorschriften gelten. In nichttariflich gebundenen Unternehmen wird die „Sabbaticalvereinbarung“ zwischen beiden Parteien, unter Wahrung der rechtlichen Bestimmungen, ausgehandelt. Beide Seiten sollten die getroffene Regelung für die Realisierung des Sabbaticals schriftlich festhalten. In dieser schriftlichen Vereinbarung sollten unter anderem folgenden Punkten festgelegt werden:

1. Dauer des Sabbaticals
2. Art und Weise der Zeitansparung
3. Einbezug von Entgeltbestandteilen und Einmalzahlungen
4. Rückkehr auf den Arbeitsplatz nach der Freistellung



5. Ausschluss oder Anrechnung von Krankheitstagen während der Blockfreizeit auf das Zeitguthaben

Prozessbegleitend empfiehlt sich zur Realisierung eines Sabbaticals die Verwendung von Langzeitkonten. Auf diesen Konten werden die zusätzlich geleisteten Arbeitsstunden erfasst. So ist es beispielsweise möglich über mehrere Jahre durch zusätzliche Arbeit ein Zeitguthaben auf dem Langzeitkonto anzusparen. Für das Sabbatical wird diese angesparte Zeit für einen vorher festgelegten Zeitraum wieder entnommen. Während dieser Freistellung von der Arbeit wird weiterhin das normale Gehalt ausbezahlt. Auch ohne bislang geführtes Arbeitszeitkonto können Beschäftigte eine Blockfreizeit realisieren, indem sie für ihre Vollzeitstelle nur ein Teilzeitgehalt beziehen und das Unternehmen den anderen Teil des Gehalts dann auszahlt, wenn die Beschäftigten ihr Sabbatical nehmen.

3.2.8 Vertrauensarbeitszeit

Vor allem die „Vertrauensarbeitszeit“ ist in letzter Zeit in den Mittelpunkt von Diskussionen gerückt. Leider scheitern häufig sachliche Auseinandersetzungen zum Thema Vertrauensarbeitszeit, da kein einheitliches Begriffsverständnis existiert. Zunächst ist es daher hilfreich zu definieren was Vertrauensarbeitszeit nicht ist: Vertrauensarbeitszeit bedeutet nicht, dass Beschäftigte so lange arbeiten können, wie sie möchten. Dies ist eines der größten Missverständnisse bei Vertrauensarbeitszeit (Hellert, 2005a). Denn auch bei Vertrauensarbeitszeit gilt gem. § 16 ArbZG (Arbeitszeitgesetz) die Aufzeichnungspflicht (Beck-Texte, 2011). Jede Arbeitszeit über 8 Stunden werktätlich ist zu dokumentieren. Werden zum Ausgleich Arbeitstage mit weniger als 8 Stunden herangezogen, sind diese ebenfalls aufzuzeichnen. Die Aufzeichnungspflicht obliegt dem Arbeitgeber, sie kann jedoch auf die Beschäftigten delegiert werden (in Form von Stundenzetteln oder Excel-Tabellen). Voraussetzung für eine gut funktionierende Vertrauensarbeitszeit ist das gegenseitige Vertrauen, zum einen in die Zeitehrlichkeit der Beschäftigten, zum anderen in die Führungsfähigkeit der Vorgesetzten. Führungskräfte sollten gemeinsam mit den Beschäftigten eine transparente, beeinflussbare Ergebnisorientierung umsetzen und Regeln zum Umgang mit Überstunden entwickeln (Hellert et al., 2003). Gerade für ergebnisorientierte Projektarbeit ist Vertrauensarbeit daher gut geeignet. Um entgrenztes Arbeiten zu vermeiden, müssen die Beschäftigten über ein hohes Maß an sozialen und kommunikativen Kompetenzen sowie über die Fähigkeit der Selbststeuerung verfügen (Sträde & Hellert, 2010).

Keine festen Arbeitszeiten. Stattdessen zielorientiertes Arbeiten.



3.2.9 Telearbeit – Home Office

Mit Telearbeit und alternierender Telearbeit ist neben der Flexibilisierung der Arbeitszeit auch die Flexibilisierung des Arbeitsortes möglich geworden. Die eigenen vier Wände werden bei dem Modell der Telearbeit zum „Satelliten“ des Unternehmens. Unter Berücksichtigung der Aufgaben, Ziele und Termine sowie des vertraglich vereinbarten Arbeitsvolumens verfügen Telearbeiter über eine große Zeitsouveränität. Telearbeit bringt viele Vorteile, sowohl für Unternehmen als auch für die Beschäftigten, mit sich. Erfahrungsgemäß erhöht sich die Arbeitsproduktivität der Beschäftigten (Ertel, Maintz & Ullsperger, 2008), weil Störungen zu Hause i.d.R. seltener sind als im Betrieb. Telebeschäftigte, die diese Form des Arbeitens bevorzugen, sind motivierter und zufriedener, was sich wiederum positiv auf die Leistung und die Fehltage auswirkt. Des Weiteren kann Telearbeit ausgesprochen familienfreundlich gestaltet werden, was die Mitarbeiterbindung erhöhen kann. In Zeiten des Fachkräftemangels sollte dieser Aspekt nicht unterschätzt werden. Unternehmen können Kosten für Büroräume einsparen und gleichzeitig die Arbeitszeit von den klassischen Bürozeiten entkoppeln. So kann beispielweise mit Telearbeit der Kundenservice und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit verbessert werden. Durch eine offene, vertrauensvolle und innovative Unternehmenskultur – die Telearbeit zulässt – kann das Image des Unternehmens bei Kunden verbessert werden. Eine ganze Reihe von Gestaltungsempfehlungen sollte bei der Einführung von Telearbeit berücksichtigt werden, um z.B. den Informationsfluss zwischen Telearbeiter und Firmenzentrale aufrechtzuerhalten. Wie Telearbeit gestaltet sein sollte, wird in BAuA-Broschüre „Telearbeit – gesund gestalten“ beschrieben.

Telearbeit ist die Flexibilisierung des Arbeitsortes.



4 Pausengestaltung

Pausen dienen der Erholung. Damit Pausen auch wirkungsvoll der Erholung dienen können, sollten einige Empfehlungen hinsichtlich der Pausengestaltung eingehalten werden. Zu nennen wären hier beispielweise die Planung, die Häufigkeit und die Pausenlänge. So konnte gezeigt werden, dass geplante Pausen einen größeren Erholungseffekt haben als ungeplante. Da die Erholung besonders zu Beginn der Pause stattfindet, sollten lieber mehrere kurze Pausen gemacht werden, als eine lange. Aktive Pausen (z.B. aktive Entspannung) sind passiven Pausen bei leichter körperlicher und geistiger Arbeit überlegen. Detaillierte Empfehlungen für eine effektive Pausengestaltung finden sie in der Broschüre „Lebensgerechte Prävention bei der Arbeit in kleinen und mittelständischen IT-Unternehmen“ (Sträde & Hellert, 2010).

Pausen sollten entsprechend gestaltet sein, damit der Organismus gesund und leistungsfähig gehalten werden kann.

Reflexionsfragen

Die klassischen Arbeitszeitmodelle mit festen Kernarbeitszeiten werden seit Jahren immer seltener. Sie werden durch Arbeitszeitmodelle mit größerem Zeitspielraum abgelöst.

Was sollte mit Zunahme des Zeitspielraums für die Beschäftigten ebenfalls zunehmen?

Warum ist das so wichtig?

Welche individuellen Ressourcen können zielorientiertes Arbeiten verbessern?

Was bedeutet Vertrauensarbeitszeit?

Was bedeutet eine hohe Ausprägung beim Item Flexible Arbeitszeit ohne Kernzeit?



5 Literaturverzeichnis

- Arbeitszeitgesetz (2011). In: Arbeitsgesetze (78., bearbeitete Auflage), dtv München, 452-465.
- Bauer, F., Groß, H. & Schilling, G. (1996). *Arbeitszeit 95: Arbeitszeitstrukturen Arbeitszeitwünsche und Zeitverwendung der abhängig Beschäftigten in West- und Ostdeutschland ; Resultate einer aktuellen Repräsentativbefragung bei abhängig Beschäftigten in West- und Ostdeutschland*. Düsseldorf: Ministerium für Arbeit Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen.
- Beermann, B. & Brenscheidt, F.. (2008). *Im Takt? – Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen* (3. Aufl.). Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): <http://www.baua.de/cae/servlet/contentblob/697378/publicationFile/50375/A49.pdf> [20.4.2010].
- Ertel, M., Maintz, G. & Ullsperger, P. (2008). *Telearbeit - gesund gestaltet: Tipps für gesundheitsverträgliche Telearbeit* (9., aktualisierte Aufl.). Quartbroschüre: Allgemein, Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.).
- Hegner, F., Bittelmeyer, G. Bruggen, v. W., Heim, G. & Kramer, U. (1995). *Erfolgsfaktor Zeit*. Köln: Arbeitgeberverband Gesamtmetall.
- Hellert, U. (2005). Humane oder flexible Arbeitszeiten? *Wirtschaftspsychologie aktuell* 1/2005, 23-26.
- Hellert, U., Broede, P. & Griefahn, B. (2006). Erfolgreiche Schichtplanumstellung in einem mittelständischen Konti-Betrieb – arbeitswissenschaftliche Begleitung und Bewertung. In: Ges. f. Arbeitswissenschaft (Hrsg.), *Personalmanagement und Arbeitsgestaltung*, Dortmund: GfA Press, S. 345-348.
- Hellert, U.; Grzech-Sukalo, H. (2004). Aktiv in NRW. Landesinitiative „Moderne Arbeitszeiten“. *Arbeits- und Betriebszeiten flexibel gestalten*. Ministerium für Wirtschaft und Arbeit, Nordrhein-Westfalen (Hrsg.). Düsseldorf: Toennes Druck + Medien.
- Hellert, U.; Marsula, A., Grzesik, G. (2003). *Flexible Arbeitszeiten: Informationsbroschüre für Unternehmen in NRW*. Dortmund: Zeitbüro NRW.
- Hollmann, S., Hellert, U., & Schmidt, K.-H. (2005). Anforderungen an eine zielbezogene Selbststeuerung im Rahmen hochflexibler Arbeitszeitmodelle. In: H. A. Mieg (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie, Themenheft "Faktor Zeit"*, 3-2005.



Sträde, K.; Hellert, U. (2011). *Lebensgerechte Prävention bei der Arbeit in kleinen und mittelständischen IT-Unternehmen. Arbeitszeitgestaltung und Maßnahmen zum Gesundheitsmanagement - gesund arbeiten in jedem Alter*. Informationsbroschüre des Projektes „Diwa-IT“, Gesund arbeiten, gesund bleiben in der IT-Wirtschaft, [http://www.hellert.de/Dateien/Downloads/diwa_broschure_2010_v1.9_online%20\(1\).pdf](http://www.hellert.de/Dateien/Downloads/diwa_broschure_2010_v1.9_online%20(1).pdf). (27.06.2011).

Teilzeit- und Befristungsgesetz (2011). In: Arbeitsgesetze (78., bearbeitete Auflage), dtv München, 88-95.