

..ZEIT RÄU ME GE STAL TEN

Flexible Arbeitszeitmodelle
in Architekturbüros

[transcript]

Sandra Schuster
Zeiträume gestalten

Sandra Schuster

Zeiträume gestalten

Flexible Arbeitszeitmodelle
in Architekturbüros

[transcript]

Diese Veröffentlichung basiert auf der im Jahr 2022 an der Technischen Universität München eingereichten und erfolgreich verteidigten Dissertation »Integration flexibler Arbeitszeitmodelle in Architekturbüros – Chancen und Hindernisse«

Gefördert durch die Werner Konrad Marschall und Dr.-Ing Horst Karl Marschall Stiftung an der Technischen Universität München. Mit Unterstützung des Lehrstuhls für Architektur und Holzbau.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.dnb.de/> abrufbar.



Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution 4.0 Lizenz (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial.

Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z.B. Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Erschienen 2024 im transcript Verlag, Bielefeld

© Sandra Schuster

Lektorat: Sandra Leitte

Umschlaggestaltung, Layout und Satz: Gundula Rixin und Dirk Wagner, Studio Dirk Wagner

Druck: docupoint GmbH, Magdeburg

<https://doi.org/10.14361/9783839473665>

Print-ISBN: 978-3-8376-7366-1

PDF-ISBN: 978-3-8394-7366-5

Buchreihen-ISSN: 2702-8070

Buchreihen-eISSN: 2702-8089

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier mit chlorfrei gebleichtem Zellstoff.

Inhalt

9	Every single second
	Karin Hartmann
12	Einführung
16	Arbeitswissenschaftliche Grundlagen
17	Arbeit und Arbeitszeit
21	Potenziale und Risiken flexibler Arbeitszeit
27	Rahmenbedingungen
41	Fazit
42	Architekturbranche
44	Zahlen, Daten, Fakten
50	Büropraxis
72	Flexible Gestaltung von Arbeitszeit
73	Systematische Einführung
74	Arbeitszeitmodelle
79	Flexibilisierende Elemente
89	Erweiterte Modifikationen
91	Pausen
93	Einführung
100	Ausblick
104	Glossar
106	Endnoten

Culture eats strategy for breakfast

PETER DRUCKER

Every single second

»Architecture, is that what you really, really want to do, more than everything else in the world, every single second of your life?«, fragt Norman Foster in einem Interview ein imaginäres Gegenüber. Der von Queen Elisabeth II. zum Ritter geschlagene britische Star-Architekt legt einer jüngeren Generation von Architekturschaffenden nahe, andernfalls lieber etwas anderes zu machen. Diese Haltung hat Dekaden von Architekt*innen geprägt und führte dazu, dass durchgearbeitete Nächte spätestens ab dem zweiten Semester nicht nur fester Bestandteil des Studiums wurden, sondern auch Maßstab für die Qualität der Arbeit und die Tiefe der Hingabe an das Fach. Das Fach fordere eine gänzliche Verschmelzung von Erwerbsarbeit und Freizeit, von Beruflichem und Privatem, zur Architektur sei man berufen. Nicht wenige Architekt*innen sprechen davon, noch keine Minute in ihrem Leben gearbeitet zu haben. Und fühlt es sich nicht besser an, *every single second* eine Berufung zu leben, als einen beliebigen Bürojob zu machen? Diese einschlägige Haltung gerät in der Architektur immer mehr in Verruf, und Architekturschaffende glauben Protagonisten wie Norman Foster dieses Narrativ nicht mehr. Junge wie ältere Architekt*innen wünschen sich trotz aller Begeisterung für ihr Fach geregelte Arbeitszeiten mit Stundenerfassung und angemessener Bezahlung.

Die Fragen einer adäquaten Arbeitszeitgestaltung bewegen aktuell auch Wirtschaft und Gesellschaft. Insbesondere die lange nicht als gleichwertig mit der Erwerbsarbeit wahrgenommene Care-Arbeit wird neu betrachtet. Denn wer kann schon eine Berufung leben, neben der Pflege von Angehörigen und der Versorgung von Kindern? Teresa Bücker setzt sich in ihrem 2022 erschienen Titel *Alle_Zeit* für eine Verkürzung der regulären Arbeitszeit ein – zugunsten einer gleichmäßigen Verteilung von Care, aber auch um Zeit zu haben für Ehrenamt, die Pflege von Freundschaften und für die Möglichkeit, sich eine differenzierte politische Meinung zu bilden. Setzt man diese eigentlich normal

anmutenden Wünsche an ein ausgewogenes Leben direkt ins Verhältnis zu dem beruflichen Selbstverständnis von Architekt*innen, wird deutlich: Das eigene Leben der Architektur widmen, bedeutet auch, dass für andere Erfahrungen weniger Zeit bleibt, bleiben muss. Erfahrungen, die nicht gemacht werden, können auch nicht in Planungsentscheidungen einfließen. Kritik an der gebauten Umwelt richtet sich vielfach gegen das Fehlen von diversen Lebensrealitäten von Frauen und marginalisierten Perspektiven.

Ein tradiertes, aus der Praxis generiertes und fortgeschriebenes Wissen, unterstützt durch starke, aber mehr und mehr obsolete Narrative prägt das Selbstverständnis von Architekt*innen bis heute. Die Frage ist, ob die Branche vor den Herausforderungen der Gegenwart ihr volles Innovationspotenzial entwickeln kann. Kann sie auf Anforderungen durch eine veränderte Gesellschaft adäquat reagieren? Welche Lösungen hält sie zeitnah bereit für eine Klimakrise, in der das Bauen eine Schlüsselfunktion einnimmt und Architekt*innen zentral in der Verantwortung stehen? Die inneren Statuten, die zu einer hohen Bereitschaft führen, den Beruf an die erste Stelle zu setzen, sind längst in branchenspezifische Prozesse und Instrumente geflossen und Teil der professionellen Struktur geworden. Das Narrativ der Berufung, verbunden mit einer Entgrenzung von Privatem und Beruf ist einer der Aspekte, der mittelbar dazu führen könnte, dass viele Architekturschaffende den Beruf wieder verlassen. Zu hoch erscheint die individuelle Anpassungsleistung an die Architektur, um zu bleiben. Während sich die Debatte um einen Abbau struktureller Hürden in der Architektur in den letzten Jahren rasant entwickelt hat, fragen viele Architekt*innen, wie die Branche diverser werden und an die Anforderungen einer neuen Gegenwart anschließen kann. Gesucht werden Methoden oder Tool-Kits, um strukturelle Hürden in der Praxis abzubauen.

Hier setzt das vorliegende Buch *Zeiträume gestalten* an und schließt eine Wissenslücke. Sandra Schuster macht die

fachspezifischen Bedarfe in Bezug auf Arbeitszeit sichtbar, analysiert konstruktiv die dahinterliegenden Gründe und eröffnet so einen großen Handlungsspielraum. *Zeiträume gestalten* kann arbeitswissenschaftliches Fachwissen in größere Organisationsstrukturen einbringen, aber auch kleinere Büros unterstützen, ihren Umgang mit dem Faktor Arbeitszeit zu professionalisieren. Denn weder betriebswirtschaftliche Grundlagen noch Human Resources waren oder sind standardisierter Teil der Architekturausbildung. Mit ihrer Untersuchung macht Sandra Schuster deutlich, wie die Architektur durch die Auseinandersetzung mit arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen gewinnen kann, denn eine Berufung schützt nicht vor Burn-out, vielmehr birgt sie die Gefahr, Erholung und Gesundheit langfristig zu vernachlässigen. Zudem liefert die Publikation Argumente, um Teilzeit neu zu betrachten und das Narrativ des 24/7-Architekten, verkörpert durch eine ausgeprägte Präsenzkultur, neu zu bewerten. Ein solcher Switch würde insbesondere Personen motivieren, die bislang die engen Erfolgskriterien nicht erfüllen können. *Zeiträume gestalten* stellt ihre Rahmenbedingungen in einem anderen Licht dar und verdeutlicht so das Potenzial innovativer Arbeitszeitmodelle in Teil- oder Vollzeit.

So wünsche ich *Zeiträume gestalten* viele interessierte Leser*innen und lege es besonders jenen ans Herz, die perspektivisch selbst in einer Branche arbeiten möchten, in der viele Lebensrealitäten in die Planung der gebauten Umwelt einfließen können. Sandra Schusters Buch lädt ein, arbeitswissenschaftliche *hard facts* in der Architekturpraxis zu verankern und damit den einen oder anderen Mythos um die scheinbar unendliche Belastbarkeit qua Berufung abzulösen – mit dem Ziel, die Branche fit zu machen für eine Zukunft, in der es mehr um Fokus als um Selbstaufgabe geht.

Karin Hartmann

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?¹ 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.²

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.³

Der demografische Wandel führt in den Industrienationen zu einer Überalterung der Gesellschaft und einem Rückgang der erwerbsfähigen Bevölkerung.^{4,5} 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.⁶ 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.⁵ 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.^{3,7} 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,⁸ 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.⁹ Die große Differenz bei den Arbeitszeiten weist einerseits auf eine starke Änderungsresistenz hinsichtlich geschlechterspezifischer Verhaltensweisen hin¹⁰ 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.¹¹

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.^{12,13} 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.¹⁴

Arbeitswissenschaftliche Grundlagen

Arbeit und Arbeitszeit

Die Auseinandersetzung mit der Gestaltung von Arbeit erfordert eine intensive Beschäftigung mit der Arbeitswissenschaft. Diese Disziplin analysiert und bewertet die Belastungen und Beanspruchungen durch Arbeit, um eine menschen- und gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung zu gewährleisten. Die Ergebnisse dieser wissenschaftlichen Untersuchungen fließen in die Normung ein, um entsprechende Anforderungen an Arbeitsbedingungen festzulegen. Diese Normen finden als gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse im Rahmen des Arbeitsschutzgesetzes Anwendung (siehe »Gesetzlicher Rahmen«, S. 20). Projekte, die einer Verbesserung und Humanisierung – also einer menschengerechten Gestaltung der Arbeitsbedingungen – dienen sollen, begannen in den späten 1960er Jahren und wurden durch staatlich geförderte Programme wie dem zur »Humanisierung der Arbeit« vorangetrieben. Seit 2006 untersucht der DGB-Index »Gute Arbeit« jährlich die Arbeitsbedingungen, um kontinuierliche Verbesserungen anzustreben.¹⁵ 2015 startete das Bundesministerium für Arbeit und Soziales einen Dialogprozess, der in das *Weißbuch Arbeiten 4.0*¹⁶ mündete, um die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt zu adressieren (siehe »Einführung«, S. 12). Diese Entwicklungen zeigen, dass die Frage nach der Humanisierung der Arbeitswelt nicht an Aktualität verloren hat.¹⁷

Arbeit

Arbeit wird als planmäßige Tätigkeit definiert, bei der körperliche und/oder geistige Kräfte zum Einsatz kommen, um wirtschaftliche oder organisationale Ziele zu erreichen. Neben der Sicherung des Lebensunterhalts hat Arbeit positive Auswirkungen auf den Menschen. Sie strukturiert

die Zeit, erweitert soziale Kontakte über das private Umfeld hinaus, verleiht persönliche Sinnstiftung, Identität und Unabhängigkeit. Zudem fördert Arbeit die psychische und physische Aktivität. Die Gestaltung von Arbeit umfasst technische, organisatorische und ergonomische Maßnahmen, die nicht nur die Gesundheit, sondern auch die persönliche Entwicklung der Arbeitenden fördern und effiziente und produktive Arbeitsprozesse ermöglichen.¹⁸

Die Anforderungen an die Arbeitsgestaltung beziehen sich auf ergonomische Standards, die Organisation von Arbeitsabläufen sowie die inhaltliche Gestaltung von Tätigkeiten, die die Persönlichkeitsentwicklung fördern können.¹⁹ Ziele, die sich auf die Mitarbeitenden beziehen, konzentrieren sich vorrangig auf deren psychisches und physisches Wohlbefinden, während unternehmerische Ziele oft wirtschaftliche Aspekte in den Vordergrund stellen.

Arbeitszeit

Ein wichtiger Faktor der Arbeitsgestaltung ist die Arbeitszeit, also die Zeit, in der eine Person ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellt. Eine ungünstige Arbeitszeitgestaltung kann die Gesundheit, Zufriedenheit und das soziale Leben der Arbeitnehmenden negativ beeinflussen. Die arbeitspsychologische Forschung als wesentlicher Bestandteil der Arbeitswissenschaft untersucht seit über einem Jahrhundert die Auswirkungen der Arbeitszeit auf Leistung, Fehlerhäufigkeit und Ermüdung sowie auf Wohlbefinden und Gesundheit der Beschäftigten.²⁰ Diese Erkenntnisse wurden im Jahr 2013 in das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG, siehe »Gesetzlicher Rahmen«, S. 20) aufgenommen. Die Arbeitszeit wird durch Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitstätigkeit definiert. Die Dauer umfasst die mitarbeiterbezogenen Stunden pro Zeiteinheit (z. B. 40 Stunden/Woche). Die Lage beschreibt den Beginn und das Ende der Arbeitszeit (z. B.

9:00 bis 17:00 Uhr) sowie deren Verteilung über festgelegte Zeiträume (z. B. Woche/Monat).

Flexible Arbeitszeit

Der Begriff flexible Arbeitszeit ist nicht eindeutig definiert. Er wird oft dann verwendet, wenn Arbeitszeiten nicht als normale Arbeitszeiten oder Standardarbeitszeiten bezeichnet werden können.²⁰ Ein europäisches Forschungsprojekt hat festgestellt, dass flexible Arbeitszeitmodelle im europäischen Raum entweder einseitig die unternehmensorientierte Flexibilität betonen oder gezielt auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen; das Forschungskonsortium einigte sich auf eine Definition, die beide Aspekte berücksichtigt. Diese dient als Grundlage für das vorliegende Buch:

»Flexible Arbeitszeiten sollten eine kontinuierliche Wahl vonseiten des Unternehmens, der Beschäftigten oder beider Seiten bezüglich des Umfangs (Chronometrie) und der zeitlichen Verteilung (Chronologie) der Arbeitszeit beinhalten.«^{21:173}

Diese Definition berücksichtigt, dass für eine erfolgreiche Flexibilisierung der Arbeitszeit sowohl die Interessen der Unternehmen als auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden einbezogen werden müssen. Zudem ist sie für beide Seiten permanent veränderbar und anpassbar. Die Bedeutung lässt sich am Beispiel der Teilzeitarbeit erläutern: Die Definition impliziert, dass Teilzeitarbeit nur dann als flexibel betrachtet wird, wenn sie sowohl für Arbeitgebende als auch für Arbeitnehmende Flexibilität in Bezug auf Dauer, Lage und Verteilung ermöglicht. Eine einfache Reduzierung der Arbeitszeit ohne Flexibilität hinsichtlich dieser Aspekte ist damit ausdrücklich ausgeschlossen.²⁰

Gesetzlicher Rahmen

Die gesetzlichen Bedingungen für die Flexibilisierung von Arbeitszeit werden durch das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) sowie das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) festgelegt. Diese Gesetze definieren den Rahmen, in dem Arbeitgebende und Arbeitnehmende die Arbeitszeit flexibel gestalten können. Die Arbeitszeitgestaltung ist durch verschiedene hierarchische Regelungsebenen festgelegt. Neben den rechtlichen Vorgaben spielen auch tarifvertragliche, betriebliche und arbeitsvertragliche Vereinbarungen eine Rolle. Außerdem müssen arbeitswissenschaftliche und arbeitspsychologische Erkenntnisse in die Ausgestaltung flexibler Arbeitszeiten einfließen.

Das Arbeitszeitgesetz regelt Aspekte wie die Höchstarbeitszeit, Ruhezeiten und Pausen. Gemäß dem Arbeitszeitgesetz dürfen Arbeitnehmende eine werktägliche Arbeitszeit von 8 Stunden nicht überschreiten, wobei Pausen nicht mitgezählt werden. Unter bestimmten Bedingungen kann die Arbeitszeit auf bis zu 10 Stunden verlängert werden. Es ist jedoch zu beachten, dass die wöchentliche Höchstarbeitszeit im Regelfall 48 Stunden beträgt und Sonntags- sowie Feiertagsarbeit untersagt ist. Nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit muss eine Ruhezeit von mindestens 11 Stunden eingehalten werden. Auch die Arbeitszeitdokumentation ist gemäß dem Arbeitszeitgesetz verpflichtend.

Das Arbeitsschutzgesetz regelt alle Pflichten der Arbeitgebenden im Hinblick auf die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten. Die Arbeit und das Arbeitsumfeld müssen so gestaltet sein, dass Gefährdungen vermieden werden (§ 5 ArbSchG). Dabei müssen der Stand der Technik, der Arbeitsmedizin und der Hygiene sowie gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse berücksichtigt werden (§ 4 ArbSchG). Trotz der Anerkennung, dass die Arbeitszeitgestaltung potenzielle Gefährdungen mit sich

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.²²

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.²³ 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.¹³ 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.²⁴ 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.²⁵ 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.^{20, 26} 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.^{27,28}

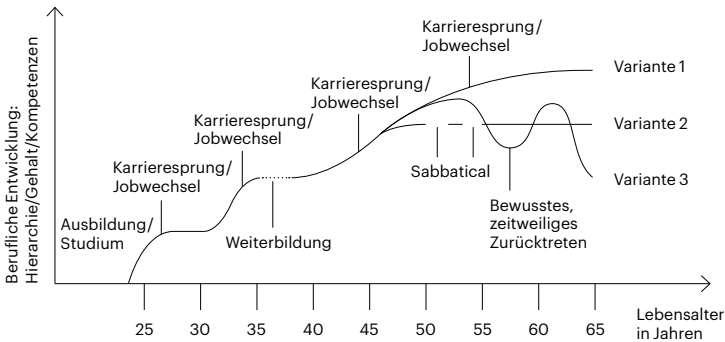


Abbildung 1: Berufliche Entwicklung und Lebenszeitmodelle ^{nach¹⁴}

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.^{28,29} 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.³⁰ 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«.³¹ 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.³¹ 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.^{20, 32, 33} 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.³² Diese Entwicklung kann sich negativ auf die Gesundheit auswirken und zu Belastungsstörungen führen.²⁰

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.²⁰ 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.³⁴⁻³⁶ 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.³⁷ 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.³⁸ 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.³⁹ 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.^{2, 33, 40}

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.

Unternehmenskultur

Der Begriff der Unternehmenskultur beschreibt verankerte Werte, die häufig unbewusst vorhanden sind.¹⁹ Die Unternehmenskultur wird von unterschiedlichen sogenannten weichen Faktoren beeinflusst und hat ihrerseits Auswirkungen auf verschiedene Bereiche: Sie prägt die Struktur des Unternehmens, die Regeln und Leitbilder (Werte, Normen und Einstellungen) und kann die wirtschaftliche Situation des Unternehmens entscheidend mitbestimmen. Insbesondere soziale Gemeinsamkeiten, gerade die weniger offensichtlichen, können den Unternehmenserfolg positiv oder negativ beeinflussen.⁴¹ In diesem Kontext spielt das Personalmanagement eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung von Richtlinien, Leitbildern und Unternehmensstrukturen, die letztlich die Identität und Dynamik der Unternehmenskultur formen.²² Die Unternehmenskultur wird maßgeblich von den im Unternehmen tätigen Personen geformt und prägt sie gleichermaßen.⁴²

Neben den internen Auswirkungen hat die Unternehmenskultur auch Effekte auf das externe Umfeld, wie die Außenwahrnehmung, die Wettbewerbsfähigkeit, die Kundenbeziehungen und sogar das Branchenumfeld. Die Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur ist für Unternehmen essenziell und wird in Zukunft an Bedeutung gewinnen.⁴² Die Überprüfung und Umgestaltung unternehmenskultureller Grundlagen erfordert strategische und strukturelle Maßnahmen.^{38, 43} Im Zuge der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle sind die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens, die Kundenorientierung und die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erstrebenswerte Zielkriterien.

Eine abweichende Bedeutung hat das sogenannte Betriebs- oder Unternehmensklima. Darunter versteht man die allgemeine Stimmung, die in einem Unternehmen

herrscht und die von Mitarbeitenden empfunden und bewertet wird.⁴⁴ In früheren Forschungsansätzen wurde die Bedeutung sozialer Bindungen durch gemeinsame Aktivitäten zur Förderung des Betriebs- bzw. Unternehmensklimas und als Maßnahme zur Leistungssteigerung betont. Inzwischen hat sich ein Ansatz durchgesetzt, der alle relevanten Aspekte für die Mitarbeitenden im Unternehmen berücksichtigt.¹⁹ Dazu gehören nicht nur die sozialen Bindungen zu Kolleginnen und Vorgesetzten, sondern auch Aspekte wie Aufbau- und Ablauforganisation (siehe »Struktur«, S. 31), Informationsaustausch und Mitsprachemöglichkeiten sowie Unternehmensleistungen wie Weiterbildungsangebote und Ähnliches. Der Begriff des Betriebs- bzw. Unternehmensklimas umfasst somit spezifische Prozesse und Umstände, die von der Organisation beeinflusst werden können.

Strategie

Strategische Maßnahmen beinhalten neben wirtschaftlichen Zielen auch die Überarbeitung der unternehmerischen Ausrichtung. Moderne Unternehmenskulturen zeichnen sich durch eine verstärkte Ausrichtung auf Mitarbeiter- und Kundenbedürfnisse aus.⁴ Eine Neuausrichtung der unternehmenspolitischen Ziele hin zu flexibleren Arbeitszeitmodellen ist eine Reaktion auf den Fachkräftemangel und die Notwendigkeit, die Gesundheit und Entwicklung der Mitarbeitenden zu fördern. Diese Ziele beinhalten Strategien zur Mitarbeitergewinnung und -bindung, die Optimierung der Leistungsfähigkeit sowie den Schutz vor Überlastung. Die Rekrutierung qualifizierter Arbeitskräfte wird zu einer der zukünftigen Herausforderungen für Unternehmen.⁴⁵ Dabei spielen die Umgestaltung der Arbeitsorganisation und ein verändertes Führungsverhalten eine entscheidende Rolle.⁴⁶

Unternehmen, die auf die Veränderungen in der Arbeitswelt vorbereitet sind, zeichnen sich durch eine Unternehmenskultur aus, die unter anderem Partizipation ermöglicht, eine offene Informationspolitik betreibt, die Gesundheit fördert, die Mitarbeitenden ermächtigt und ihre Arbeit wertschätzt.² Hierzu zählt der Ansatz, Kontrolle durch Vertrauen und Präsenz durch Ergebnisorientierung zu ersetzen. Arbeitgebende sind gesetzlich verpflichtet, auf die Gesundheit der Beschäftigten zu achten (ArbSchG, siehe »Gesetzlicher Rahmen«, S. 20). Bei der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle ist ein gesundheitsförderlicher Umgang mit Mitarbeitenden entscheidend. Die Bewertung aller auf die Mitarbeitenden einwirkenden Belastungen und ihrer Wechselwirkungen unter Berücksichtigung der Arbeitszeitgestaltung sind wichtige Indikatoren und steuernde Elemente, die in die Gefährdungsbeurteilung einfließen sollten, damit Unternehmen langfristig mit gesunden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wettbewerbsfähig bleiben.⁴⁷ Die Mitarbeitergesundheit hat große betriebswirtschaftliche Bedeutung, da sie zur Reduktion von Ausfall- und Fluktuationskosten beiträgt.

Wertschätzung und Vertrauen als unternehmenskulturelle Ziele fördern die Persönlichkeitsentwicklung und gehen mit dem »Empowerment« der Mitarbeitenden einher. Dieses Empowerment steigert die Motivation und die Bindung an das Unternehmen. Solche Unternehmensstrukturen fördern die Reduktion von Statusunterschieden und die Transparenz. Die Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeitenden erfordert seitens der Unternehmen Transparenz hinsichtlich ihrer strukturellen Strategien und nicht zuletzt einen Einblick in die finanziellen Strukturen. Diese Transparenz stärkt das Vertrauen der Mitarbeiter und steigert ihre Eigenverantwortung.² Die Offenheit bezüglich der finanziellen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens fördert nicht nur das Verständnis der Mitarbeitenden, sondern unterstützt auch ein verantwortungsvolles und

vorausschauendes Handeln bei der Arbeit und kann einen positiven Einfluss auf den Umgang mit der eigenen Arbeitszeit haben.

Im Hinblick auf die Kundenorientierung liegt der Fokus bei dienstleistungsorientierten Unternehmen auf der Kundenzufriedenheit. Diese wird durch reibungslose und transparente Prozesse sowie durch gut organisierte Kommunikationsstandards beeinflusst. Eine optimale Kundenpflege erfordert die kontinuierliche Überprüfung der Kundenbeziehungen sowohl intern als auch extern, um den Umgang mit den Kunden langfristig zu verbessern.⁴⁸ Dabei ist die regelmäßige Auswertung von Kundenfeedback ein wesentlicher Aspekt zur kontinuierlichen Anpassung und Verbesserung der Dienstleistungsqualität.

Struktur

Veränderungen im Kontext einer neuen Arbeitszeitgestaltung verlangen neben strategischen auch strukturelle Maßnahmen. Diese erfordern sowohl einen Blick auf die Aufbauorganisation als auch auf die Ablauforganisation eines Unternehmens. Die Aufbauorganisation regelt die Zuständigkeiten für die Aufgabenerfüllung, während die Ablauforganisation die Organisations- und Arbeitsprozesse gestaltet und strukturiert. Obwohl eine Trennung dieser beiden Aspekte möglich ist, werden sie in der Praxis meist zusammen betrachtet. Früher folgte die Aufgabendurchführung den bestehenden Strukturen des Unternehmens, während heute zunehmend Tätigkeitsinhalt, -umfang und Anforderungen zuerst definiert werden und dann die Zuständigkeiten entsprechend angepasst werden.

Die Aufbauorganisation legt Verantwortungsbereiche, Stellenhierarchie und Weisungsrechte fest. Im Kontext flexibler Arbeitszeitgestaltung kann eine Überarbeitung des hierarchischen Gefüges sinnvoll sein, um die erforderliche

Flexibilität zu gewährleisten. Dies betrifft beispielsweise Positionen von Stellvertretenden bei Ausfällen, von Teilzeitkräften oder Regelungen bei Jobsharing-Modellen. Flexible Personalstrukturen erleichtern Unternehmen die Personalsuche und Personalbindung und ermöglichen es, auf sich ändernde Rahmenbedingungen, Auftragslagen und Kundenwünsche zu reagieren. Projektarbeit, bei der sich die Rollenanforderungen je nach Projekt ändern, bedarf einer klaren, projektorientierten Rollenverteilung und der Festlegung von Zuständigkeiten auf der Grundlage flexibler Organisationsstrukturen. Vera Starker und Jette Hopp formulieren es in ihrem Buch *New Work in der Architektur* so:

»Der Fokus liegt also auf den Rollen und nicht auf den Positionen, sodass eine Entscheidung im Falle unterschiedlicher Meinungen durch die Projektleitung (Rolle) getroffen wird und eben nicht aus einer hierarchischen Logik der Positionen (Hierarchie) heraus. Die Unterscheidung zwischen Position und Rolle ist hier also keine lediglich semantische, sondern eine systemisch entscheidende.«^{49:84}

Durch präzise definierte Rollen können Mitarbeitende effektiver zusammenarbeiten, während flexible Organisationsstrukturen es ermöglichen, Teams entsprechend den spezifischen Anforderungen eines Projekts temporär

»Struktur auf Prozessebene, Flexibilität auf Personenebene«^{2:34}	neu zu organisieren, um sich den jeweiligen Anforderungen anzupassen. Solche flexiblen Organisationsstrukturen erfordern formalisierte Prozesse, um die Unsicherheit im Unternehmen zu reduzieren.
---	---

Strukturierte Prozesse

Definierte, strukturierte Arbeitsabläufe und -prozesse sowie eine konsistente Arbeitszeiterfassung sind notwendige Grundlagen für die Umsetzung einer funktionierenden Arbeitszeitgestaltung. Die Abläufe müssen eindeutig und transparent sein. Formalisierte Prozesse unterstützen nicht

nur die Mitarbeitenden, sondern steigern auch die Qualität ihrer Arbeit und ihre Effektivität, was wiederum das Erreichen der angestrebten Arbeitsziele gewährleistet. Eine Studie deckte auf, dass Konstrukteure 50–70 % ihrer Arbeitszeit mit der Suche nach Informationen verbringen, wodurch lediglich 30–50 % für eigentliche wertschöpfende Tätigkeiten zur Verfügung stehen.⁵⁰ Eine Optimierung der Prozesse fördert die Effizienz der Arbeitsabläufe und verbessert den Ressourceneinsatz, insbesondere im Sinne einer optimierten Personalplanung. Die kontinuierliche Verbesserung interner und externer Abläufe kann im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems (QMS) erfolgen. Ein QMS wird in der Regel nicht als völlig neues System innerhalb des Unternehmens geschaffen, sondern in bestehende Prozesse integriert. Es zielt darauf ab, die bestehende Arbeitsorganisation auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen, gegebenenfalls zu verbessern und zu ergänzen und die Ergebnisse anschließend anhand eines vorgegebenen Schemas zusammenzufassen und zu bewerten.⁵¹ Ein QMS ist ein Werkzeug zur Vermeidung von unstrukturiertem Arbeiten und daraus resultierenden Fehlern sowie den damit verbundenen Kosten. Qualitätsmanagement zielt darauf ab, alle operativen Prozesse zu systematisieren, zu standardisieren und zu dokumentieren, um eine klare Orientierung für alle Mitarbeitenden zu schaffen und die Leistung kontrollierbarer zu machen. Besonders neue Mitarbeitende profitieren von einer solchen Systematisierung, während das Hauptziel die Verbesserung und Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit ist. Ein QMS dient dazu, professionelle Strukturen zu etablieren. Dabei handelt es sich nicht um eine einmalige Maßnahme, das QMS ermöglicht eine kontinuierliche und iterative Überprüfung und Verbesserung der Unternehmensabläufe.⁴⁸

Zeit

Die Arbeitsverdichtung hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verschärft. Die erhöhte Arbeitsbelastung, die sich

in einem höheren Arbeitstempo und engen Zeitvorgaben äußert, geht mit zunehmenden Gesundheitsbeeinträchtigungen einher.⁵² Mitarbeitende erleben einen wachsenden Workload, Zeitdruck und steigende Leistungsanforderungen.⁵³ Arbeitsfelder, die digitale Technologien nutzen, stehen besonders häufig vor der Herausforderung, dass die vorgesehene Arbeitszeit nicht ausreicht, was zu zeitlicher Überlastung führen kann. Tätigkeiten, die auf Wissen und Innovation basieren, sind stark von der Problematik der Entgrenzung betroffen, die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben verschwimmen.⁵⁴ Vor allem hochqualifizierte Fachkräfte leiden unter diesen Bedingungen.

Gleichzeitig nehmen überlange Arbeitszeiten zu. Die Gründe dafür können in der Personalplanung, in der Arbeitsorganisation und im Verhalten der Beschäftigten liegen.^{22, 28, 33} Die Journalistin Teresa Bücker schreibt in ihrem Buch *Alle Zeit*, dass Zeit als immaterielle Währung betrachtet werden kann, denn die Verfügbarkeit von Zeit bietet mehr Möglichkeiten zur Partizipation. Im beruflichen Kontext sind diejenigen im Vorteil, die die Ressource Zeit zur Verfügung stellen können.⁵⁵ So kann allein die Bereitschaft, über das Geforderte hinaus zu agieren, bereits einen Vorteil darstellen. Dies wird oft als Flexibilität verstanden und kann sich darin äußern, dass man bereit ist, Überstunden zu leisten, für Kolleginnen einzuspringen oder an beruflichen Veranstaltungen außerhalb der gewöhnlichen Arbeitszeiten teilzunehmen. So entsteht ein Wettbewerb, in dem manche bereit sind, mehr ihrer Zeit für berufliche Aktivitäten einzusetzen als andere. Dies kann besonders dort zu Unterschieden führen, wo die Zeit einiger Personen durch Verpflichtungen wie Pflegeaufgaben limitiert ist oder sie sich bewusst dazu entscheiden, ihre Arbeitszeit stärker zu begrenzen.⁵⁵

Zeiterfassung und Zeitbemessung

Neben der Festlegung von Prozessabläufen stellt die Zeiterfassung bei vielen Tätigkeiten, besonders in der Wissens-

und Innovationsarbeit, eine besondere Herausforderung dar, da diese nicht direkt beobachtet oder konkret abgefragt werden kann. Neben strukturierten Arbeitsabläufen ist die konsequente Erfassung und Dokumentation der geleisteten Arbeitszeiten entscheidend für eine effektive Arbeitszeitgestaltung. Während der Entwicklungs- oder Einführungsphase neuer Arbeitszeitmodelle sind klare Aufzeichnungen hinsichtlich Zeit, Ziele und Ergebnisse unerlässlich, um positive Resultate zu erzielen.

Um eine langfristige und erfolgreiche Implementierung von Arbeitszeitmodellen sicherzustellen, ist es entscheidend, den Bedarf an Arbeitszeit zu klären. Dazu werden Terminziele festgelegt, die Ergebnisse spezifischer Arbeitsprozesse analysiert und dokumentiert sowie der benötigte Zeitaufwand für eine Aufgabe bestimmt. Das Ziel besteht darin, ein genaues Bild davon zu erhalten, wie viele Mitarbeitende für bestimmte Tätigkeiten und Zeiträume nötig sind.⁵⁶ Hierbei sind sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte zu berücksichtigen: Wie viele Mitarbeitende werden benötigt und welche Qualifikationen müssen sie haben?

In der Praxis wird oft festgelegt, wie viele Personen für einen bestimmten Zeitraum erforderlich sind: »Wir benötigen x Mitarbeiter für das Projekt während des Zeitraums y.« Diese Vorgehensweise beeinträchtigt die Flexibilität auf Organisationsebene. Bei flexiblen Arbeitszeitmodellen ist eine kapazitätsorientierte Kalkulation effektiver, bei der nicht die Anzahl der Mitarbeitenden, sondern der Stundenbedarf berechnet wird: »Wir benötigen x Stunden für das Projekt während des Zeitraums y.«^{56:96}

Dieses Konzept der Kapazitätsplanung kann durch verschiedene Aspekte ergänzt werden (Einplanen von Unsicherheiten, Ausfällen, Urlaube usw.) und unterstützt die angestrebte Flexibilität. Auf dieser Grundlage kann entweder eine Gesamtübersicht für alle Mitarbeitenden oder eine spezifische Planung für einzelne Projekte erstellt

werden. Des Weiteren dient die Planung als Basis für den Abgleich mit den finanziellen Ressourcen. Diese Vorgehensweise erfordert strukturierte Prozesse, die auf klaren Zielsetzungen basieren, und macht die Erfassung des tatsächlichen Kapazitätsbedarfs (Arbeitsstunden und Qualifikationen) für die Erreichung der Projektziele notwendig. Um die Genauigkeit der berechneten Kapazitätsbedarfe zu gewährleisten, ist eine regelmäßige Überprüfung der geschätzten und tatsächlich benötigten Arbeitszeiten erforderlich.⁵⁶

Zeitbedarfsermittlung

Eine valide Zeitbedarfsermittlung ist von entscheidender Bedeutung sowohl für die betriebswirtschaftliche Analyse als auch für den Schutz der Mitarbeitenden vor zeitlicher Überforderung. Sie bildet eine wesentliche Grundlage für die flexible Arbeitszeitgestaltung, insbesondere im Kontext der zeitlichen Erfassung von komplexer Wissens- und Innovationsarbeit. Eine Überforderung der Mitarbeitenden tritt auf, wenn ergebnisorientierte Arbeit mit Terminvorgaben und mit einer unzureichenden Bearbeitungszeit verbunden ist. Die Herausforderung besteht darin, dass sich geistige Prozesse nicht wie körperliche Aktivitäten beobachten lassen. Die Lösungen bei problemlösender oder kreativer Denkarbeit werden nicht zwangsläufig innerhalb festgelegter Arbeitszeiten gefunden, sondern Ideen können auch in der Freizeit entstehen. Kreative Tätigkeiten folgen keinem starren Schema, was eine klare Messgrundlage erschwert. Gleichzeitig basiert dienstleistungsorientiertes Arbeiten auf der Vorgabe, dass festgelegte Ziele zu bestimmten Terminen erreicht werden. Um diese zu erreichen, müssen der benötigte Zeitbedarf und der damit verbundene Personaleinsatz definiert werden.

Zeitmangel und systematischer Planungsfehlschluss

Eine Ursache von Zeitmangel im Sinne einer unzureichenden Bearbeitungszeit stellt der sogenannte »systematische

Planungsfehlschluss« dar.⁵⁷ In jahrzehntelanger Forschung hat der Psychologe Daniel Kahnemann gezeigt, dass ein geschätzter oder geplanter Zeitbedarf regelmäßig einer optimistischen Fehleinschätzung unterliegt.^{57,58} Selbst bei der Wiederholung von Aufgaben wird der benötigte Zeitbedarf in der Erinnerung grundsätzlich unterschätzt. Ohne die genaue Dokumentation der tatsächlich benötigten Zeit kommt es daher regelmäßig zu Fehleinschätzungen. Ob der systematische Planungsfehlschluss durch externe Einflüsse wie den Arbeitgebenden, den Kunden oder vorgegebene Termine entsteht oder ob Mitarbeitende sich selbst Fristen setzen, ist dabei nicht entscheidend. In beiden Fällen kommt es zu einer zeitlichen Überforderung: entweder durch externe Zwänge oder durch Selbstüberforderung.

Arbeitsunterbrechungen

Ein weiterer wichtiger Aspekt im Kontext von Zeitmangel sind unvorhersehbare Unterbrechungen oder Tätigkeitswechsel. Diese führen nicht nur zu einem Zeitverlust, sondern auch zu einer erhöhten Einarbeitungszeit, insbesondere bei komplexen Tätigkeiten. Da Unterbrechungen in der Regel nicht von der arbeitenden Person beeinflusst werden können, sind sie von selbst gewählten Pausen zu unterscheiden. Die aktuelle Tätigkeit muss unterbrochen werden, auch wenn sie noch nicht abgeschlossen ist, um einer anderen Handlung Platz zu machen. Neben dem zusätzlichen Zeitaufwand für eine erneute Einarbeitung in die ursprüngliche Tätigkeit sind solche Störungen mit einem erhöhten Fehlerrisiko verbunden. Die Reduzierung von Arbeitswechseln und Unterbrechungen ist ein wichtiger und vergleichsweise einfach umzusetzender Schritt zur Vermeidung von zeitlicher Überforderung.

Messen des Zeitbedarfs

Eine Möglichkeit zur verlässlichen Erfassung des Zeitbedarfs von geistiger Arbeit besteht in der Analyse vergleich-

barer Arbeitsprozesse. Dies kann Erinnerungsverzerrungen und zu optimistischen Zeitplanungen vorbeugen. Forschungsergebnisse zur »Planung mit Prozessbausteinen«⁵⁹ sind auf komplexe Wissensarbeit übertragbar.⁶⁰ Wissensarbeit beschreibt anspruchsvolle, kontextspezifische Aufgaben, die nicht oft wiederholt werden. Die genannte Methode beinhaltet das Zerlegen von Arbeitsabläufen in einzelne Prozessbausteine und das Festlegen von Meilensteinen. Es folgt ein Abgleich der tatsächlichen Zeitbedarfsmessung und der geschätzten Zeit für die zuvor definierten Prozesse. Die Ergebnisse werden mit den Erkenntnissen anderer Mitarbeitenden oder Teams verglichen, was eine realistische Ermittlung des Zeitbedarfs sowie das Erlernen von Zeitabschätzungen ermöglicht. Dabei können nicht rationelle Arbeitsabläufe identifiziert und Zieldefinitionen optimiert werden. Im Teamvergleich werden Gründe für Abweichungen gesucht, die sowohl individuelle als auch prozessbedingte Ursachen haben können. Die individuelle Herangehensweise und die Gruppenperspektive liefern wichtige Einsichten. Die Einbindung der Mitarbeitenden ist entscheidend, um wirtschaftliche Aspekte und solche der individuellen Beanspruchung zu berücksichtigen und Akzeptanz sowie Verständnis für die Vorgehensweise zu fördern.

Im Gegensatz zur komplexen Wissensarbeit gestaltet sich die Zerlegung kreativer Tätigkeiten in einzelne Prozessbausteine schwierig. An dieser Stelle empfiehlt der Arbeitswissenschaftler Winfried Hacker auf der Grundlage seiner Forschung, den Beginn und Abschluss einer Problembeurteilung genau zu definieren: Wann beginnt der Arbeitsprozess, auf welcher Grundlage, und wann wird das definierte Ergebnis erreicht? Damit wird der Zeitbedarf, die sogenannte Durchlaufzeit, für den Gesamtprozess ermittelt – und nicht für einzelne Prozessbausteine. Gleichzeitig werden Unterbrechungen aufgrund von Organisationsmängeln oder zusätzlichen Aktivitäten erfasst. Die Bearbeitungszeit ergibt

sich aus der Differenz. Die Dokumentation von Unterbrechungen kann gleichzeitig wichtige Hinweise zur Optimierung liefern.⁶¹

Die beschriebene Vorgehensweise wurde in der Forschung konzipiert und anschließend in der Praxis angewendet und verfeinert. Während sie bei großen Unternehmen zu positiven Ergebnissen führte, zeigte sich bei kleinen und mittleren Unternehmen, dass keine Verfahrensanweisungen oder Prozessablaufbeschreibungen existierten. In diesen Unternehmen mussten definierte und strukturierte Arbeitsprozesse, die als Grundlage für die beschriebenen Verfahren dienen, erst entwickelt werden. Ferner wurde deutlich, dass in einigen Unternehmen Mitarbeitende Aufgaben und Arbeiten ohne vorgegebene Verfahrensabläufe bearbeiten, obwohl diese für die Wertschöpfung des Unternehmens wesentlich sind.

Kleine und mittlere Unternehmen

An dieser Stelle ist es lohnenswert, einen Blick auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zu werfen. Die Erkenntnisse sind für Veränderungsprozesse im Kontext der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle von Bedeutung. Sie dienen als Grundlage für die Selbstreflexion und zur Identifikation von Strukturen, die verbessert werden müssen.

Im Vergleich zu großen Unternehmen weist die Unternehmens- und Führungskultur von KMU deutliche Unterschiede auf. Eine Studie des Wirtschaftswissenschaftlers Hans-Christian Pfohl identifizierte qualitative Unterschiede zwischen KMU und Großunternehmen hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung.⁶² Große Unternehmen im Produktions- und Dienstleistungsbereich haben flexible Arbeitszeitmodelle erfolgreich integriert, ohne ihre unternehmerischen Ziele aus den Augen zu verlieren. Ihre Maßnahmen zielen darauf ab, Talente zu gewinnen und zu binden, wobei den Unternehmen der Mehrwert bewusst ist, den die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse bieten. Der Soft-

warekonzern SAP bewirbt auf seiner Website verschiedene Arbeitsmodelle, Homeoffice-Möglichkeiten, Freistellungen für ehrenamtliche Tätigkeiten und vieles mehr.

Im Gegensatz zu Großunternehmen scheint der Handlungsspielraum in KMU zunächst größer und direkter zu sein, jedoch werden diese Potenziale dort wenig genutzt. In vielen KMU sind keine Unternehmenskulturen verankert, die eine neue, flexible Arbeitszeitkultur ermöglichen.⁶³ Die Geschäftsführung in KMU erfolgt meist durch den oder die Unternehmenseigentümerin, was zu einer starken Prägung des Unternehmens durch diese Persönlichkeiten führt. Die Unternehmensführung hängt stark von den Fähigkeiten der Eigentümer ab, die oft eine spezifische, technisch orientierte Ausbildung haben und selten über Kenntnisse zur Unternehmensführung verfügen.⁶² Dies hat Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und führt häufig zu einer fehlenden strategischen Ausrichtung. Entscheidungen basieren oft auf Intuition und Improvisation, was unstrukturierte Managemententscheidungen nach sich zieht, die selten formalisiert sind.⁶² Das steht in wechselseitigem Zusammenhang mit dem geringen Einsatz betriebswirtschaftlicher Methoden.⁶⁴ Die Personalstruktur in KMU ist oftmals durch eine geringe Anzahl an Mitarbeitenden geprägt, was zu einer begrenzten Arbeitsteilung und einem Mangel an Spezialisierung führt. Mitarbeitende übernehmen oft verschiedene Funktionen im Unternehmen und sind häufig die einzigen Wissensträger, sodass ihr Weggang Lücken in wichtigen Bereichen bedeuten kann. Zudem weisen viele KMU einen geringen Grad an Institutionalisierung auf, insbesondere im Bereich des Personalmanagements. Personalentscheidungen erfolgen meist reaktiv und ohne strategische Planung.⁶²

Fazit

Die flexible Arbeitszeitgestaltung birgt ein erhebliches Potenzial für Beschäftigte und Unternehmen. Die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle erfordert nicht nur den Willen der Unternehmensführung, sondern auch die Überprüfung und Anpassung der Unternehmenskultur. Um eine Balance zwischen den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und den betriebswirtschaftlichen Zielen zu erreichen, können umfassende strategische und strukturelle Veränderungen innerhalb eines Unternehmens notwendig sein. Außerdem sind eine genaue Ermittlung und Anpassung des Zeitbedarfs für die Arbeitsprozesse entscheidend, um Überlastungen zu vermeiden und Effizienz zu gewährleisten. Die aktive Einbindung aller Beteiligten fördert eine gesunde und motivierende Arbeitsumgebung, die sowohl die langfristige Bindung der Mitarbeitenden als auch die Produktivität steigert und die wirtschaftlichen Belange des Unternehmens berücksichtigt. Transparenz und eine offene Informationspolitik stärken das Vertrauen und die Eigenverantwortung der Beschäftigten, was wesentlich zu einem nachhaltigen Unternehmenserfolg beiträgt.

Architekturbranche

Nach der Beschreibung der arbeitswissenschaftlichen Grundlagen folgt eine Analyse der Daten der Bundesarchitektenkammer sowie der spezifischen Literatur zum Architekturberuf. Diese theoretische Ausgangslage bildet die methodische Basis für die Studie. Um tiefere Einblicke in die Architekturbranche zu gewinnen, wurden Interviews mit verschiedenen Architektinnen und Architekten geführt. In den Interviews wurden zentrale Fragen behandelt, darunter die Ursachen für Veränderungen in der Arbeitswelt, die Bedeutung flexibler Arbeitszeiten sowie deren Auswirkungen bei der Umsetzung. Bei der Auswahl der Interviewten wurde auf eine heterogene Zusammensetzung geachtet, die unterschiedliche Bürogrößen sowie Personen verschiedener Altersgruppen, Geschlechter und Karrierestufen einschließt, um ein möglichst umfassendes Bild der Branche zu erhalten.

Zusätzlich wurden sechs Interviews mit Expertinnen und Experten aus den Fachbereichen Architekturforschung und Arbeitswissenschaften geführt. Diese beschäftigen sich auf wissenschaftlicher Ebene mit dem Thema und bieten eine Sichtweise, die durch ein abstrakteres Verhältnis zum Arbeitsfeld geprägt ist.

Position	Bürogröße	Interviewte Personen
Geschäftsführung	50+	1
	20-50	3
	10-19	1
	2-9	2
Führungsposition	50+	3
	20-50	2
	10-19	1
	10-19 (alle Standorte: 50+)	2
Berufseinsteigende (<5 Jahre)	10-19	1
	20-50	2

Tabelle 1: Übersicht der Befragung von Architektinnen und Architekten aus der Büropraxis¹

Zahlen, Daten, Fakten

Der Architekturberuf zählt zu den freien Berufen, die durch besondere Qualifikationen und Expertise gekennzeichnet sind und sich durch hohe Eigenverantwortung und fachliche Unabhängigkeit auszeichnen. Architekturschaffende kreieren Werte im Kontext von Gesellschaft, Kunst und Technik und übernehmen soziale Verantwortung, die über den wirtschaftlichen Nutzen hinausgeht.⁶⁵ Ihr Aufgabenfeld umfasst kreative Gestaltung, planerische Tätigkeiten sowie Managementaufgaben.⁶⁶ Während Architekturschaffende von der Öffentlichkeit und einem beträchtlichen Teil ihrer eigenen Zunft oft als Künstlerinnen betrachtet werden, besteht der Großteil ihrer Arbeit im Architekturbüro aus organisatorischen und dienstleistungsorientierten Tätigkeiten.⁶⁶ Tatsächlich entfallen nur etwa 8–9 % auf Entwurfsleistungen.⁶⁷ Der Architekt Peter Lorenz erklärt die weit verbreitete Betonung des Entwerfens damit, dass diese Leistung den Architektinnen und Architekten bisher am wenigsten streitig gemacht wird. Während bestimmte Aufgaben in der Architektur zunehmend von externen Planern und Projektmanagerinnen übernommen werden, bleibt dem Architekturbüro im ungünstigsten Fall nur die Entwurfsarbeit. Gleichzeitig stellt die Entwurfsleistung für Architektinnen und Architekten eine wichtige Grundlage für Referenzen dar und dient als Werkzeug zur Akquisition neuer Projekte.⁶⁸

Branchenstruktur

Mit rund 55.000 Personen bilden freischaffende Architektinnen und Architekten sowie Stadtplanerinnen und Stadtplaner in Deutschland eine große Gruppe an Selbstständigen. Etwa ein Drittel der kammerzugehörigen Architektinnen und Architekten (insgesamt ca. 140.000)

sind selbstständig tätig, während die übrigen in verschiedenen Anstellungsverhältnissen arbeiten, hauptsächlich in Architektur- und Planungsbüros.⁶⁹ Das Durchschnittsalter der in der Kammer eingetragenen Architektinnen und Architekten beträgt 48 Jahre, wobei die selbstständig Tätigen mit durchschnittlich 54 Jahren die älteste Gruppe darstellen.⁷⁰ Im Vergleich dazu liegt das typische Alter einer mittelständischen Führungskraft in Deutschland zwischen 40 und 49 Jahren.⁷¹ Die Architekturbranche zeichnet sich durch eine vielfältige Unternehmensstruktur aus: 35 % der Selbstständigen sind Einzelunternehmerinnen und -unternehmer ohne Angestellte, 39 % führen Büros mit zwei bis vier Mitarbeitenden, und 26 % beschäftigen mehr als fünf Mitarbeitende. Insgesamt ist in den vergangenen Jahren eine Tendenz zu größeren Bürostrukturen erkennbar.⁷²

Berufskultur

Ein besseres Verständnis der Architekturbranche erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit ihrer Berufskultur und ihrem Berufsverständnis. Viele der heutigen Selbstständigen und Führungskräfte wurden in Zeiten ausgebildet und beruflich sozialisiert, als die Branche mit wirtschaftlichen Herausforderungen zu kämpfen hatte, bevor die Bauwirtschaft ab 2005 einen Aufschwung erlebte.⁷³ Allerdings ist die Bauindustrie geprägt von schwankenden Investitionen und variablen Marktbedingungen, die ihre Stabilität und Vorhersehbarkeit stetig auf die Probe stellen. Der Architekturberuf wird als zeitintensiv wahrgenommen, was zu einer starken Verschmelzung von Privat- und Berufsleben führt. Die Opferbereitschaft der Architekturschaffenden für ihre Arbeit, die oft nicht finanziell honoriert wird, ist tief in der Branche verwurzelt. Dieses Selbstverständnis wird sowohl in der Praxis als auch in der Ausbildung vermittelt und erwartet.⁷⁴ Die Motivation, in der Architektur zu arbeiten,

kann daher als intrinsisch betrachtet werden, da sie aus den idealisierten Aspekten des Berufsfelds entsteht und weniger von äußeren Faktoren wie Einkommen oder Anerkennung abhängig ist.⁷⁵ Zudem existieren zahlreiche strukturelle Ursachen, die eine exkludierende Arbeitskultur in der Architektur begünstigen.⁷⁶ Die Architektin Karin Hartmann beschreibt die Ursachen in ihrem Buch *Schwarzer Rolli, Hornbrille* und kritisiert insbesondere die mangelnde Diversifizierung des Berufsfelds, die zu einer homogenen und wenig inklusiven Arbeitsumgebung führt und einen nur langsamen Wandel in der Planungskultur bewirkt.⁷⁷ Die Veränderungen in der Arbeitswelt, insbesondere durch die fortschreitende technologische Entwicklung, erfordern einen verstärkten Einsatz digitaler Arbeitsmittel sowie eine kontinuierliche Weiterbildung der Architektinnen und Architekten.⁴ In diesem Zusammenhang sind Organisationsformen und Arbeitsprozesse in der Architektur besonders anfällig für eine zeitliche Überforderung der Mitarbeitenden.⁵⁴ Flexible Arbeitszeitmodelle sind schwer zu integrieren, da die Präsenzkultur und überlange Arbeitszeiten nach wie vor weit verbreitet sind. Es besteht Bedarf an alternativen Organisationsformen, um die Anforderungen des Berufsfelds mit weniger Arbeitszeit zu bewältigen.⁶⁶

Arbeitszeit

Die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten in Architektur- und Planungsbüros beträgt 50 Stunden. 79 % der Angestellten leisten Überstunden; dabei machen Teilzeitbeschäftigte mit 70 % etwas weniger Überstunden als Vollzeitbeschäftigte (80 %). Etwa ein Drittel (34 %) der Befragten erhält weder finanzielle Vergütung noch Freizeitausgleich für ihre Überstunden. Vollzeitbeschäftigte in Architektur- und Planungsbüros haben durchschnittlich 27,5 Urlaubstage pro Jahr. In Büros mit

weniger als zehn Mitarbeitenden sind mehr als die Hälfte der Beschäftigten in Teilzeit angestellt (65 %), während dieser Anteil in sehr großen Büros mit 250 oder mehr Personen auf ein Drittel (33 %) sinkt. Beschäftigte in großen Architektur- und Planungsbüros sind häufiger der Ansicht als Angestellte in kleineren Büros, dass Teilzeitbeschäftigte oder Personen mit familiären Verpflichtungen weniger verantwortungsvolle Aufgaben erhalten. Etwa 36 % der Befragten sind der Ansicht, dass Frauen aufgrund ihrer Teilzeittätigkeit seltener für leitende Positionen in Betracht gezogen werden. Frauen arbeiten deutlich häufiger in Teilzeit als Männer, obwohl beide Geschlechter ähnlich häufig angeben, Kinder unter 18 Jahren zu haben oder eine pflegebedürftige Person zu betreuen.⁷² Durch flexible Arbeitszeitgestaltung kann die strukturelle Benachteiligung von Frauen in der Architekturbranche aufgehoben werden.^{78,79} Die Architektenkammer Nordrhein-Westfalen stellte bereits 2013 fest, dass herkömmliche, unflexible Arbeitszeitmodelle branchenbedingte Schwankungen nicht angemessen ausgleichen können. Die Einführung flexibler Arbeitszeiten sei daher entscheidend, um die Arbeitszeiten an die anfallende Arbeit anzupassen und die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.⁵¹

Betriebswirtschaft und Einkommen

Eine Analyse der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung von Architekturbüros lässt erhebliches Verbesserungspotenzial erkennen. Bereits 2011 ergab ein Forschungsprojekt im Auftrag des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR), dass Architekturschaffende Schwierigkeiten haben, wirtschaftlich erfolgreich zu agieren und angemessene Planungsmethoden zu entwickeln. Die Autoren betonen, dass gerade deutsche Architekten und Ingenieure an tradierten, technisch überholten Planungsansätzen festhalten.⁸⁰

Die wirtschaftliche Professionalität hat sich seither kaum verbessert: 74 % der Büroinhaberinnen und -inhaber kennen den Gemeinkostenfaktor nicht, und auch wenn er bekannt ist, wenden ihn nur etwa die Hälfte bei der Honorarkalkulation an.⁷² Gleichzeitig fehlt es an einer ausreichenden Erfassung der Arbeitszeit. In 42 % der Büros wird die Arbeitszeit nicht dokumentiert.⁷² Die fehlende Stundenerfassung erschwert die Ermittlung und Dokumentation des tatsächlichen Zeitaufwands für Projekte, was wiederum die Transparenz bezüglich Arbeitsumfang und Produktivität beeinträchtigt. Diese Zahlen verdeutlichen erhebliche Defizite im Bereich der betriebswirtschaftlichen Kalkulation und des Controllings.

Die Verdienstmöglichkeiten in Architektur- und Planungsbüros sind vergleichsweise unattraktiv. Im Vergleich zu den Ingenieurwissenschaften zeigen sich deutliche Unterschiede in den Einkommensstrukturen. Vollzeitarbeitende in der Architekturbranche verdienen durchschnittlich weniger, wie ein Blick auf die Bruttojahresgehälter von 2020 verdeutlicht: Während Absolventinnen und Absolventen der Ingenieurwissenschaften im Durchschnitt ein Einstiegsgehalt von 50.774 Euro und ein durchschnittliches Bruttojahresgehalt von 71.059 Euro erzielen, liegen die entsprechenden Zahlen für Absolvierende eines Architekturstudiums bei 39.580 Euro bzw. 59.083 Euro.⁸¹ Angestellte Kammermitglieder in Architektur- und Planungsbüros verdienen im Durchschnitt weniger als ihre Kolleginnen und Kollegen im öffentlichen Dienst (50.400 € gegenüber 64.412 €) und in der gewerblichen Wirtschaft (75.000 €).⁷² Frauen verdienen in der Architekturbranche durchschnittlich 26 % weniger als ihre männlichen Kollegen.⁸² Eine genauere Analyse zeigt, dass diese Gehaltsunterschiede teilweise auf unterschiedliche Arbeitsbedingungen zurückzuführen sind: Frauen arbeiten häufiger in Teilzeit, sind seltener in leitenden Positionen vertreten und unterbrechen ihre Berufstätigkeit öfter als Männer. Unter Berücksichtigung dieser Faktoren

beträgt die Gehaltslücke zwischen angestellten Architektinnen und Architekten immer noch zwischen 2 % und 13 %.⁸²

Herausforderungen

Architekturbüros stehen sowohl vor ökonomischen Herausforderungen, wie konjunkturellen Schwankungen und Wettbewerb, als auch vor inhaltlichen Herausforderungen, wie der Digitalisierung und den Anforderungen der Bauwende. Hinzu kommen die demografische Entwicklung und der Fachkräftemangel.⁸³ Angestellte in Architektur- und Planungsbüros haben, abgesehen von Teilzeitarbeit, nur selten Zugang zu unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen. Mitarbeitende erwarten zunehmend von ihren Arbeitgebern eine unternehmenskulturelle Positionierung, die neben Nachhaltigkeitsaspekten auch gesellschaftlich relevante Themen wie Chancengleichheit fördert. Flexible Arbeitszeiten, die Möglichkeit zum ortsflexiblen Arbeiten und eine ausgewogene Work-Life-Balance mit wenig Überstunden sind wichtige Faktoren bei der Arbeitsplatzwahl. 72 % der befragten Büroinhaberinnen und -inhaber gaben an, Maßnahmen zur Bindung des bestehenden Personals zu ergreifen. Neben finanziellen Anreizen umfassen diese Maßnahmen flexible Arbeitszeitmodelle und die Übernahme von Fortbildungskosten. Gleichzeitig stehen Architekturbüros vor personalpolitischen Herausforderungen, da sich die Erwartungen an den Beruf und die Rollenbilder verändern. Die Ergebnisse der berufspolitischen Befragung von 2019 zur Personalsuche zeigen, dass fast die Hälfte aller offenen Stellen (46 %) unbesetzt bleibt und 47 % der vakanten Stellen für Absolvierende im Bereich Architektur. Wenn Stellen besetzt wurden, dauerte dies durchschnittlich drei Monate länger als von den Arbeitgebern geplant.⁸³

Büropraxis

Im folgenden Teil werden die Erkenntnisse aus den Interviews mit den theoretischen Ergebnissen verknüpft. Dabei werden sowohl Übereinstimmungen als auch neue Einblicke in bisher weniger erforschte Bereiche herausgestellt, insbesondere im Bereich flexibler Arbeitszeiten.

Wissensstand (Know-how)

Der Wissensstand der befragten Architektinnen und Architekten bezüglich flexibler Arbeitszeitgestaltung stand zunächst im Mittelpunkt der Befragung. Die Analyse der Kenntnisse innerhalb der Architekturbranche zeigt ein gemischtes Bild. Zwar kommen flexible Arbeitszeitregelungen wie Teilzeit, Homeoffice und Gleitzeit zum Einsatz, jedoch sind die Interviewten nur begrenzt mit den verschiedenen Modellen und ihren potenziellen Vor- und Nachteilen vertraut. Die Befragten haben geringe Kenntnisse über flexible Arbeitszeitmodelle, insbesondere in Bezug auf die flexible Anpassung der Arbeitszeit hinsichtlich Dauer, Lage und Verteilung zum Vorteil sowohl der Arbeitgebenden als auch der Arbeitnehmenden. Sie betrachten Regelungen bereits als flexibel, wenn sie von der Norm abweichen. Es herrscht Unsicherheit über die Wirksamkeit und Effektivität flexibler Modelle, was dazu führt, dass nicht das gesamte Spektrum flexibler Arbeitszeitoptionen ausgeschöpft wird. Ein professionelles Personalmanagement, das die Integration flexibler Arbeitszeitmodelle unterstützt, fehlt in den Architekturbüros. Das führt dazu, dass solche Regelungen hauptsächlich situativ angewendet werden, um unmittelbare Bedürfnisse von Mitarbeitenden zu erfüllen, anstatt sie strategisch in die Unternehmensziele zu integrieren. Die Möglichkeit, flexible Arbeitszeitmodelle als Vorteil für unternehmerische Anforderungen zu nutzen, bleibt

unerkannt. Bei der Frage nach flexibler Arbeitszeitgestaltung stehen Teilzeitarbeit und Homeoffice im Mittelpunkt und werden am häufigsten genannt.

Teilzeit

In den Interviews wird Teilzeitarbeit automatisch als ein Mittel zur Flexibilisierung der Arbeitszeit betrachtet.

Allein die Reduzierung der regulären Arbeitszeit sehen alle Befragten als Möglichkeit, größere zeitliche Flexibilität zu generieren. Ein wiederkehrender Aspekt ist die geschlechtsspezifische Betrachtung von Arbeitszeitreduktionen. Häufig beträgt die Reduzierung der regulären Arbeitszeit bis zu 50 %, wobei diese Reduzierung hauptsächlich Frauen betrifft. Diese Reduzierung wird ausschließlich mit Betreuungsaufgaben begründet. Neben dem Teilzeitmodell mit 50 % existieren auch Modelle mit einer Reduzierung von 20 % bis 25 %, die hauptsächlich von Männern genutzt werden und die oft mit Aus- und Weiterbildung oder berufsbezogenen Tätigkeiten wie Lehrtätigkeiten an Hochschulen verbunden

»Familiäre Verpflichtungen können die Karriereplanung behindern, weil Sie z. B. wichtige Meetings verpassen.«

sind. Eine Reduktion der Normalarbeitszeit, die mit einer beruflichen Tätigkeit in Verbindung steht, findet grundsätzlich größere Akzeptanz als Care-Arbeit. Insgesamt wird eine volle Verfügbarkeit für Führungspositionen als entscheidend angesehen, um intern erreichbar zu sein und den Kundenbedürfnissen gerecht zu werden.

Auch in der Architekturbranche ist Elternzeit stark mit Frauen assoziiert. Obwohl mittlerweile die Akzeptanz dafür steigt, dass Väter Elternzeit nehmen, bleibt dies oft mit Vorurteilen verbunden und ist wenig verbreitet. Die meist kürzeren Elternzeiten der Väter stellen dabei eine Herausforderung für den Projektverlauf dar.

Homeoffice

Die Notwendigkeit des Homeoffice während der Pandemie hat in der Architekturbranche zu einer größeren Akzeptanz ortsflexiblen Arbeitens geführt. Trotz anfänglicher Vorbehalte wurde deutlich, dass ortsflexibles Arbeiten möglich ist. Die Flexibilität schränkt die Motivation der Mitarbeitenden nicht ein und ermöglicht störungsfreies Arbeiten, was als Mehrwert betrachtet wird. Die Herausforderungen durch das Homeoffice werden jedoch kaum thematisiert. Neben der Verfügbarkeit eines geeigneten Arbeitsplatzes ist die Möglichkeit zu störungsfreiem Arbeiten eine Grundvoraussetzung, die nicht allen Personen zur Verfügung steht. Eine Person beschreibt die Schwierigkeiten, die entstehen, wenn man versucht, im Homeoffice Arbeit und familiäre Verpflichtungen voneinander zu trennen. Über die potenziellen Risiken einer Selbstgefährdung, die Risiken einer Entgrenzung oder über bürointerne Regelungen zur Erreichbarkeit wird in den Interviews nicht diskutiert. Vielmehr bewerten die Befragten den fehlenden informellen Austausch, insbesondere den persönlichen Wissenstransfer, der in der Branche eine bedeutende Rolle spielt, negativ. Dies führe zu Nachteilen bei der Projektbearbeitung.

Während das Homeoffice in den Interviews überwiegend positiv bewertet wird, fehlen bei allen Befragten klare Strategien und Kriterien für die langfristige Umsetzung. Die Arbeitswissenschaftlerin Prof. Dr. Yvonne Ferreira betont die erheblichen Risiken wie die Entgrenzung der Arbeit, also die zunehmende Verschmelzung von Arbeitszeit und Freizeit sowie die Auflösung von Grenzen zwischen Arbeitsplatz und privatem Leben, und die Selbstüberforderung der Mitarbeitenden im Homeoffice. Sie erläutert in einem Interview mit der Autorin, dass die psychische Belastung im Kontext der Arbeit im Homeoffice zunimmt, was auf die vermehrte Vermischung von Beruf und Freizeit zurückzuführen ist. Ferreira betont, dass die Bewältigung dieser Herausforderungen eine individuelle Anpassung erfordert,

bei der jeder Mitarbeitende lernen muss, seine eigenen Grenzen zu erkennen und geeignete Maßnahmen zur Selbstfürsorge zu ergreifen.¹

Gleitzeit

Einige Mitarbeitende erwähnen die Möglichkeit eines flexiblen Arbeitsbeginns und -endes in ihren Büros. Allerdings betrachten sie diese Flexibilität nicht als eigenständiges Arbeitszeitmodell. Es wird in den Diskussionen über bestehende Arbeitszeitmodelle nicht erwähnt. Dies legt nahe, dass den Mitarbeitenden nicht bewusst ist, dass diese Option der Flexibilisierung von der Unternehmensseite angeboten wird. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass die Büroinhabenden darauf hinweisen, dass dieses Modell Teil der Arbeitszeitregelung ist und den Architektinnen und Architekten einen Mehrwert bietet.

Vier-Tage-Woche

Obwohl keines der befragten Büros bisher das Vier-Tage-Modell umsetzt, wird es von den Mitarbeitenden mehrfach als wünschenswertes Modell genannt. Dies liegt daran, dass es eine fokussierte Arbeitswoche ermöglicht und unabhängig vom Geschlecht als ideales Modell angesehen wird: »Die Vier-Tage-Woche wäre ideal, um konzentrierter zu arbeiten, selbst wenn es bedeutet, auf etwas Gehalt zu verzichten.«

Risiken

Potenzielle Gefahren und Risiken negativer Arbeitszeitgestaltung, wie Leistungsabfall oder Fehleranfälligkeit durch zu lange Arbeitszeiten, Selbstüberforderung und Entgrenzungsszenarien, finden wenig Beachtung. Eine Person berichtet von körperlicher und geistiger Erschöpfung, die zu extremer Müdigkeit führt und die Teilnahme an Aktivitäten und sozialen Kontakten einschränkt. Diese Erschöpfung wird zwar auf die Anforderungen des Berufs zurückgeführt, jedoch fehlen eine Selbstreflexion und

mögliche Vorgehensweisen, um diesen Umstand zu verbessern. Insgesamt bringen weder Mitarbeitende noch Arbeitgebende gesundheitliche Risiken mit Arbeitszeitgestaltung in Verbindung, weder auf physischer noch auf psychischer Ebene. Es mangelt an Bewusstsein für die negativen Auswirkungen ungünstig gestalteter Arbeitszeiten. Eine Ausnahme bildet die Geschäftsführung eines Unternehmens, das bereits vor der Pandemie aufgrund von Personalmangel das Arbeiten im Homeoffice ermöglicht hat. Die befragte Person erklärt, dass die Mitarbeitenden aufgrund von mehreren Burn-out-Erkrankungen regelmäßig Gespräche mit einem Burn-out-Coach führen, was einen Teil des Gesundheitsmanagements darstellt (siehe »Herausforderungen für Unternehmen«, S. 22).

Chancen

Die Chancen flexibler Arbeitszeitgestaltung werden ausschließlich im Kontext von Teilzeit formuliert. Der Verlust der Arbeitskraft und die damit verbundene Suche nach neuem Personal sind für Architekturbüros mit einem organisatorischen und finanziellen Aufwand verbunden. Vor diesem Hintergrund wird die Beschäftigungsform der Teilzeit akzeptiert und umgesetzt. Mitarbeitende erkennen die Chance auf zusätzliche Zeit für persönliche Interessen sowie für familiäre Verpflichtungen, adressieren jedoch nicht die potenziellen Vorteile der zeitlichen Flexibilität für das Unternehmen. Zusätzliche positive Aspekte aus unternehmerischer Perspektive, wie die Anpassung an eine sich verändernde Auftragslage oder die Kompensation von ausfallenden Mitarbeitenden, bleiben bei allen Befragten unbeachtet. Dies liegt zum einen daran, dass Teilzeit lediglich als Reduzierung der Normalarbeitszeit betrachtet wird, und zum anderen daran, dass es keine übergreifende Konzeption gibt, die verschiedene Szenarien und die damit verbundenen Vor- und Nachteile für alle Beteiligten berücksichtigt. Aspekte wie höhere Motivation

und bessere Gesundheit der Mitarbeitenden sowie Vorteile im Kontext der Kundenbetreuung formuliert keine der befragten Personen.

Bedenken

Es überwiegen eindeutig die Bedenken hinsichtlich flexibler Arbeitszeitgestaltung, insbesondere in Bezug auf die wirtschaftliche Umsetzbarkeit und den damit verbundenen Organisationsaufwand. Ein Hauptargument gegen eine unternehmensweite Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle ist der Koordinationsaufwand, der mit Abweichungen von der Normalarbeitszeit einhergeht. Dies betrifft sowohl die interne Arbeitszeitkoordination als auch die Erreichbarkeit der Mitarbeitenden für Ansprechpartner oder Kundinnen. In den Gesprächen werden wiederholt Zweifel an der wirtschaftlichen Tragfähigkeit flexibler Arbeitszeiten thematisiert. Dabei werden hauptsächlich organisationsbezogene Themen angesprochen, anstatt die tatsächlich relevanten wirtschaftlichen Aspekte wie Sozialversicherungsbeiträge für das Unternehmen und die Mitarbeitenden zu diskutieren.

»Flexibilität kostet
doch Geld?«

ren. Viele dieser Vorbehalte gegen eine Flexibilisierung der Arbeitszeit resultieren aus einer intuitiven, nicht professionellen Herangehensweise im Personalmanagement.

Überstunden/Mehrarbeit

Unerwartete Arbeitslasten, knappe Projektfristen und unvorhergesehene Probleme können Überstunden verursachen. Zusätzlich können Mängel in der Personalplanung und Arbeitsorganisation sowie ineffizientes Verhalten der Beschäftigten dazu beitragen. Die verfügbaren Daten zeigen, dass Architekturschaffende häufig Überstunden leisten, was durch die Ergebnisse der Interviews bestätigt wird. Die genauen Gründe dafür sind jedoch nicht immer klar. In den meisten Architekturbüros existiert eine Regelung für

Überstunden, die besagt, dass eine bestimmte Anzahl an Überstunden geleistet werden muss – ohne zusätzliche Vergütung oder Freizeitausgleich. Allerdings führen inklu-

»Die Aufzeichnung von Überstunden erfolgt sehr individuell.«

dierte Überstunden oft zu Diskussionen und einem Gefühl der Ungleichbehandlung. Bestehende Regeln lassen viel Raum für persönliche Interpretationen, und die Erfassung der Mehrarbeit wird nicht überprüft.

Einige Architekturbüros führen keine systematische Stundenerfassung durch, was ebenfalls zu individuellen Vorgehensweisen führt. Die Bereitschaft zur Leistung von Überstunden variiert. Viele Architekten und Architektinnen akzeptieren unbezahlte Überstunden, ohne das System zu hinterfragen. Einige wenige Büros lehnen die Regelung der inkludierten Überstunden ab und handhaben Überstunden anders: Sie entstehen ausschließlich als Reaktion auf spezifischen Bedarf seitens des Unternehmens und erfordern die Zustimmung des Arbeitgebenden oder der Projektleitung. Zusätzlich ist ein geplanter Abbau der geleisteten Überstunden innerhalb eines festgelegten Zeitraums vorgesehen, was ein Prinzip der Arbeitszeitorganisation darstellt (Arbeitszeitkonto). Dieser Ansatz zeigt eine strukturierte Herangehensweise an das Thema Überstunden und wird von den Gesprächspartnern als notwendig erachtet, um klare und für

»Wir bringen damit Ruhe rein und unterstützen Mitarbeiter beim Aufbau eines sozialen Lebens, was bei vielen Architekten offensichtlich ein Problem ist.«

alle geltende Regelungen zu schaffen. Dabei werden unternehmerische Ziele berücksichtigt, um projektspezifisch reagieren zu können und gleichzeitig die internen Abläufe zu beherrschen. Zugleich wird sichergestellt, dass den Mitarbeitenden angemessene Regenerationszeiten gewährt werden und die für Unternehmensbelange aufgewendete Zeit durch Freizeitausgleich kompensiert wird.

Kultur

Die Ergebnisse zur Berufskultur in der Architekturbranche verdeutlichen die tief verwurzelte Tradition, die von einem

»Schon im Studium wird 24/7 erwartet, Wochenend- und Nachtarbeit inklusive. Diese Erwartung, Zeit zu opfern, setzt sich in der Arbeitswelt fort.«

ausgeprägten Berufsverständnis geprägt ist. Studierenden der Architektur wird vermittelt, dass ihr Beruf mehr ist als nur eine Erwerbstätigkeit – er wird vielmehr als eine Lebenshaltung angesehen, die eine ständige Verfügbarkeit und überlange Arbeitszeiten einschließt. Die

Hochschulen spielen eine maßgebliche Rolle bei der Bewahrung und Festigung dieses tradierten Berufsverständnisses. In den Büros wird von Geschäftsführenden und Führungskräften weiterhin eine tief verankerte Kultur der langen Arbeitszeiten gelebt, die auf gestalterischer Verantwortung und Berufsethos beruht. Sie betrachten diese Sichtweise als selbstverständlichen Bestandteil des Berufs.

»Wenn man diesen Anspruch an seine Arbeit hat, muss man eben ein kleineres Auto fahren.«

Dabei wird der Architekturberuf oft romantisiert und als kreatives Schaffen verstanden, das ein gewisses Maß an Hingabe und Opferbereitschaft erfordert.

Häufig wird ein geringerer betriebswirtschaftlicher Gewinn in Kauf genommen, um diesem Anspruch gerecht zu werden.

Erwartungen

Insgesamt ist ein deutlicher Wandel in den Erwartungen und Einstellungen zur Arbeit erkennbar, insbesondere bei der jüngeren Generation der Mitarbeitenden. Zusätzlich zur sinkenden Bereitschaft für lange Arbeitszeiten ändert sich auch die Einstellung der Mitarbeitenden zu ihrer Tätigkeit. Die Erwartungen an Aufgabenbereiche und

Arbeitszeiten nehmen zu. Diese Veränderungen werden auf einen Arbeitsmarkt zurückgeführt, der Arbeitssuchenden und Absolventen eine Auswahl zwischen verschiedenen Angeboten ermöglicht. Der steigende Wettbewerb um Fachkräfte zwingt Arbeitgebende dazu, sich auf die Bedürf-

»Ich ärgere mich
manchmal: Als ich
angefangen habe
zu arbeiten, da
haben wir wesentlich
mehr geschuftet.«

nisse und Forderungen der Bewerbenden einzustellen. Es existieren unterschiedliche Sichtweisen, die auf eine unterschiedliche berufliche Sozialisation der Befragten zurückzuführen sind. Während jüngere Arbeitnehmende von einem Arbeit-

nehmermarkt profitieren, haben Führungskräfte eine andere Arbeitsmarkterfahrung gemacht.

In den Interviews wird deutlich, dass unterschiedliche Ansichten der Befragten zu einem Spannungsfeld führen: Auf der einen Seite stehen Personen mit einer beruflichen Prägung, häufig in Führungspositionen, und auf der anderen Personen mit einer veränderten Haltung zu ihrem Beruf. Obwohl alle übereinstimmen, dass sich der Arbeitsmarkt für Architekturschaffende verändert hat und die Rahmenbedingungen entsprechend angepasst werden müssen, werden die damit verbundenen Wünsche nach anderer Arbeitszeitgestaltung kritisch betrachtet. Oft äußern die Befragten ablehnende Kommentare, die häufig mit ihrem individuellen Arbeitsverständnis und Erfahrungsspektrum zusammenhängen. Der Wunsch nach einer besseren Work-Life-Balance wird dabei meist mit der Forderung nach mehr Freizeit gleichgesetzt, ohne eine differenzierte Einordnung der Privatzeit vorzunehmen. Die befragten jungen Architekturschaffenden arbeiten zwar

»Die Architektur-
branche hinkt
einfach hinterher.«

durchweg in Vollzeit, äußern aber konkrete Vorstellungen zu flexibler Arbeitszeitgestaltung. Sie erkennen Verbesserungspotenzial in der aktuellen

Umsetzung in den Architekturbüros und bezeichnen die Umsetzungsstrategien in der Branche als »nicht zeitgemäß«.

Die jüngere Generation sieht sich mit dem Vorwurf geringerer Leistungsbereitschaft konfrontiert, während ihre Forderungen nach flexiblen und geregelten Arbeitszeiten auf Widerstand stoßen. In den Interviews begründen sie ihre Forderungen damit, dass angemessene Erholungsphasen notwendig sind, um ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten. Gleichzeitig fühlen sie sich aufgrund ihrer veränderten Haltung und Sichtweise auf das Berufsleben nicht ernst genommen.

»Die ältere Generation belächelt uns oder befürchtet negative Auswirkungen.«

In den Diskussionen wird deutlich, dass sich das anspruchsvolle Leistungsniveau erfahrener Mitarbeitender negativ auf deren Gesundheit auswirkt und diese dazu gezwungen sind, ihre Arbeitszeit zu reduzieren. Es entsteht der Eindruck, dass das vorhandene Wissen über den aktuellen Stand der Arbeitswissenschaft wenig Beachtung findet, obwohl sich die Erfahrungen von langjährigen Mitarbeitenden mit den Erkenntnissen decken.

Die Ansprechbarkeit für Kundinnen und Kunden wird oft als Hürde für eine flexible Arbeitszeitgestaltung genannt. Bei genauerer Betrachtung offenbart sich ein breiteres Spektrum in der Kundenlandschaft und bezüglich der tatsächlich formulierten Erwartungen. Während einige Kunden auf persönliche Anwesenheit und ständige Erreichbarkeit bestehen, zeigen immer mehr Auftraggebende eine Bereitschaft, flexiblere Arbeitspraktiken zu akzeptieren. Eine befragte Person ist überzeugt, dass eine wirksame Vorgehensweise darin besteht, dass das Büro Projekte sorgfältig koordiniert und die Verfügbarkeit der Projektbeteiligten transparent gegenüber den Kunden kommuniziert. Obwohl die Akzeptanz seitens der Bauherrinnen und Bauherren noch nicht einheitlich ist, wird erwartet, dass sie sich im Laufe der Zeit verbessern wird. Dabei ist es wichtig, eine Vorbildfunktion einzunehmen.

»Vorbilder sind unerlässlich.«

men. So wird das Vertrauen gefördert und bewiesen, dass ein erfolgreiches Projekt auch bei flexibler Arbeitszeitgestaltung möglich ist und Professionalität nicht zwangsläufig mit einer ständigen Verfügbarkeit einhergehen muss.

Rahmenbedingungen im Unternehmen

Bei der Betrachtung der in der Arbeitswissenschaft festgelegten Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeitmodelle zeigt sich, dass diese weder ausreichend in deren Unternehmenskultur berücksichtigt werden noch in strategischen Zielsetzungen verankert sind. Das ist auf die fehlende unternehmerische Ausrichtung, aber auch auf eine projektbezogene Auftragslage zurückzuführen, die langfristige Planungen erschwert. Die strukturellen Defizite, die Voraussetzungen für die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle sind, reichen von einem Mangel an professionellem Personalmanagement bis hin zur unzureichenden Erfassung von Arbeitszeiten.

Unternehmenskultur

Entscheidungsabläufe sind in den Architekturbüros oft informell und unstrukturiert. Die Geschäftsführenden treffen Entscheidungen selten auf langfristige Unternehmensstrategien gestützt, sondern vielmehr intuitiv. Ebenso sind die flexiblen Arbeitszeitmodelle nicht Teil einer strategischen Unternehmensausrichtung und dienen keinem unternehmerischen Ziel. Sie werden vielmehr als Reaktion auf individuelle Bedürfnisse von Mitarbeitenden umgesetzt. Solche individualisierten Lösungen stoßen nicht bei allen Mitarbeitenden auf Zustimmung. Es zeigt auch, wie das Fehlen unternehmensübergreifender Vereinbarungen dazu führen kann, dass es durch individuelle Modelle zu einer Mehrbelastung für das gesamte Team kommt. Langfristig können solche Regelungen Unzufriedenheit und ein Gefühl

der Ungleichbehandlung hervorrufen. Dabei regeln unternehmensübergreifende Richtlinien nicht nur die organisatorische Umsetzung, sondern auch den Umgang mit solchen Belastungen und tragen zur Akzeptanz bei. Ein flexibler Umgang mit Arbeitszeit ermöglicht eine Anpassung an die Projekte und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und Teams, wodurch sowohl die Interessen der Mitarbeitenden als auch der Unternehmen optimiert werden.

Obwohl einige Architekturbüros bereits aktiv daran arbeiten, ihre Unternehmenskultur zu gestalten, bleiben sie die Ausnahme. Vielfach liegt der Fokus noch darauf »was man tut, und nicht auf dem, was man erreichen oder verändern möchte«. ^{49:95} Ein bedeutender Bestandteil der Unternehmenskultur ist das Personalmanagement, das die Gestaltungsfelder und Einzelmaßnahmen bei der Personalentwicklung mitbestimmt, einschließlich Richtlinien, Leitbildern und Unternehmensstrukturen. Weder das Wissen über derartige Inhalte noch entsprechende Entwicklungstendenzen sind in Architekturbüros erkennbar. Die Bedeutung der Unternehmenskultur wird in der Branche unterschätzt, was auf ein grundlegendes Defizit im Umgang mit unternehmerischen Fragen zurückzuführen ist.

Aussagen zur Unternehmenskultur in den verschiedenen Büros verdeutlichen, dass diese meist mit dem Betriebs- und Unternehmensklima gleichgesetzt wird (siehe »Unternehmenskultur«, S. 28). Das Betriebsklima und der Zusammenhalt innerhalb der Architekturbüros werden größtenteils positiv bewertet und als familiär empfunden. Allerdings kann diese familiäre Atmosphäre auch nachteilig sein, da persönliche Beziehungen die Durchsetzung von Forderungen nach flexibleren Arbeitszeiten und besseren Arbeitsbedingungen erschweren können und die Vermischung von Arbeit und Privatem begünstigen. Die Wirtschaftspsychologin Vera Starke schreibt, dass die Verwendung des Begriffs »Familie« in Unternehmenskontexten Erwartungen weckt, die ein Unternehmen weder erfüllen kann noch sollte, da die

Arbeitswelt nicht mit der sozialen Welt gleichgesetzt werden sollte. In der Arbeitswelt fungieren Personen als Träger von Aufgaben, während sie in der sozialen Welt Beziehungen pflegen, die unabhängig von Arbeitsleistungen sind. Sie beschreibt den Weg hin zu einer modernen Unternehmenskultur über die »Professionalisierung des Arbeitssystems, u.a. durch Führungs- und Personalentwicklung, Coaching, Mentoring«. ^{49:38}

In allen Architekturbüros finden sich qualitative Merkmale wieder, die typischerweise kleinen und mittleren Unternehmen zugeschrieben werden (siehe »Kleine und mittlere Unternehmen«, S. 39). Es handelt sich um inhaber-

<i>»Wir haben immer individuell reagiert, nicht professionell gehandelt.«</i>	geführte Strukturen, bei denen arbeits- und büroorganisatorische Prozesse über die Zeit gewachsen sind und Entscheidungen oft improvisiert und intuitiv getroffen werden. Diese unzureichende unternehmerische Ausrichtung manifestiert sich auf verschiedenen Ebenen.
---	--

Strategie

Ohne eine angemessene Gestaltung der Unternehmenskultur fehlen in den Architekturbüros die Grundlagen für eine strategische Implementierung flexibler Arbeitszeitmodelle. Aktuell zeigt sich ein Mangel an aktiver Ausrichtung der Unternehmenskultur auf flexible Arbeitszeitgestaltung, was sowohl auf fehlendes Wissen als auch auf Vorbehalte gegenüber der Relevanz unternehmenskultureller Veränderungen zurückzuführen ist. Wichtige Aspekte wie die Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeitenden und die damit verbundene Transparenz seitens der Unternehmen bezüglich ihrer strukturellen und finanziellen Strategien werden nicht angemessen berücksichtigt. Viele Geschäftsführende bevorzugen eine geringe Transparenz

bezüglich der finanziellen Lage, da sie befürchten, dass das Wissen darüber Druck auf die Mitarbeitenden ausüben könnte. Eine solche Offenheit ist jedoch nicht nur wichtig für das Verständnis der Mitarbeitenden, sondern auch für ein verantwortungsvolles und vorausschauendes Handeln am Arbeitsplatz. Es scheint, dass die potenziell positiven Auswirkungen einer solchen Transparenz auf den Umgang mit der eigenen Arbeitszeit in vielen Architekturbüros nicht ausreichend anerkannt werden.

Der Architekt Johannes Pellkofer, Experte für Qualitätsmanagement im Baubereich, vertritt die Meinung, Mitarbeitende sollten wie »kleine Selbstständige« behandelt werden. Das würde es ihnen ermöglichen, ihre Tätigkeit und den damit verbundenen Zeitaufwand eigenständig einzuschätzen, zielgerichtet zu agieren und Prioritäten im Arbeitsprozess zu setzen. Zudem argumentiert Pellkofer für die Transparenz hinsichtlich der wirtschaftlichen Aspekte eines Unternehmens. Er betont die Wichtigkeit, von Anfang an offen zu kommunizieren, welche Kriterien für die Wirtschaftlichkeit eines Projekts relevant sind, und plädiert dafür, Gewinnmargen und -ziele offenzulegen, um den Mitarbeitenden ein besseres Verständnis für die geschäftlichen Anforderungen zu vermitteln. Dies, so argumentiert er, würde den Mitarbeitenden helfen, ihre Zeit effizienter zu nutzen, indem sie bewusster entscheiden, welche Aufgaben Priorität haben und welche weniger Zeit erfordern. Durch diese offene Kommunikation könnten die Mitarbeitenden mehr Wertschätzung für ihre eigene Zeit entwickeln und eine ausgewogenere Arbeitsweise finden, die sowohl die wirtschaftlichen Ziele als auch ihre kreativen Bedürfnisse berücksichtigt.¹

Personalmanagement

In vielen Architekturbüros erledigen Architektinnen und Architekten Aufgaben, die über ihren eigentlichen Tätigkeitsbereich hinausgehen, wie beispielsweise Presse- oder

Personalarbeit. Es werden keine spezialisierten Fachkräfte beauftragt, um diese Aufgaben zu übernehmen, obwohl dies die Effizienz steigern könnte.

Das weist auf einen Mangel an Professionalisierung und ineffizientes Personalmanagement hin. Moderne Personalmanagementansätze, die sowohl operative als auch strategische Maßnahmen umfassen, fehlen in den Büros häufig. Die Verantwortung für Personalaufgaben liegt hauptsächlich bei den Geschäftsführenden oder Partnern der Büros, die dafür zusätzlich zu ihren anderen Aufgabenbereichen zuständig sind und die meist keine spezifische Ausbildung im Human Resource Management absolviert haben. Dies geschieht entweder aufgrund der begrenzten Größe des Büros oder aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen. Alternativ werden die Personalangelegenheiten ausgelagert, wobei die Aufgaben dann hauptsächlich auf die Verwaltung beschränkt sind und keine Personalentwicklung beinhalten.

»Das sind Architekten,
die machen alles:
PR, HR bis hin zur
Kommunikation.«

In größeren Büros mit mehr als 50 Mitarbeitenden gibt es in der Regel eine Personalabteilung, die sich ausschließlich um Personalangelegenheiten kümmert. Auch

hier beschränkt sich der Tätigkeitsbereich vorwiegend auf administrative Aufgaben.

Struktur

Strukturelle Defizite für die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle finden sich in verschiedenen Bereichen. Die Aufbauorganisation der Architekturbüros zeigt hierarchische Strukturen, die sich mit zunehmender Bürogröße verstärken. Diese dienen dazu, die Geschäftsführung zu entlasten und die Verteilung von Führungsaufgaben zu erleichtern. Die Einführung zusätzlicher Hierarchieebenen trägt zudem dazu bei, klare Karrierewege innerhalb des

Büros zu schaffen. Doch es mangelt oft an der benötigten Flexibilität dieser Strukturen, insbesondere in der Unterscheidung zwischen projektübergreifenden und projektspezifischen Zuständigkeiten.

Projektübergreifende Zuständigkeiten, die sowohl organisatorische als auch inhaltliche Aspekte umfassen, sind in Architekturbüros selten formalisiert und wenig ausgeprägt. Dabei können sie einen erheblichen Beitrag zu einer effizienteren Arbeitsweise und einer verbesserten Qualitätssicherung leisten, indem sie das Wissen und die Verantwortung von der Führungsebene auf das gesamte Unternehmen verteilen.

Auf Projektebene fehlt vielfach eine flexible Anpassung von Teams an die den spezifischen Anforderungen eines Projekts, was zu ineffizienten Arbeitsabläufen führt. Die Projektarbeit leidet häufig unter unklaren Rollenverteilungen und Zuständigkeiten aufgrund starrer Organisationsstrukturen. Hinzu kommen fehlende Regelungen hinsichtlich Stellvertreterrollen, Ausfallszenarien werden nicht berücksichtigt.

Flexible Organisationsstrukturen erfordern formalisierte Prozesse, um die Unsicherheit im Unternehmen zu reduzieren. Bislang sind solche Prozesse in vielen Architekturbüros noch nicht ausreichend etabliert.

Prozessabläufe

Klare und organisierte Arbeitsprozesse sowie eine zuverlässige Erfassung der Arbeitszeit bilden die Basis für eine funktionierende Arbeitszeitplanung. Die Interviews offenbaren, dass konkrete Verfahrensanweisungen oder Prozessablaufbeschreibungen in den meisten Architekturbüros fehlen. Dies wird größtenteils auf die kreativ-schöpferische Natur des Architekturberufs zurückgeführt. Obwohl strukturierte Prozessabläufe als wünschenswert erachtet werden, setzen die Befragten deren Einführung kaum um, da sie als schwierig erachtet wird. Es herrschen nur vage Vorstellung-

gen darüber, was eine Prozessablaufplanung umfasst, was ebenfalls darauf hinweist, dass dieses Thema in vielen Architekturbüros kaum Beachtung findet. Stattdessen berichten die Befragten von einer arbeitsintensiven Arbeitsweise, die von Terminvorgaben geprägt ist, während Meilensteine und definierte Zwischenziele fehlen. Strukturierte Prozessabläufe, wie sie in anderen Branchen üblich sind, werden in Architekturbüros nicht angewendet, da Bedarf und Nutzen nicht erkannt werden und Investitionen in entsprechende Kenntnisse fehlen.

Nur eine interviewte Person erwähnt Lösungen. Sie berichtet von einem Handbuch, das in einem dauerhaften Prozess im Büro entwickelt wird und beschreibt, dass der Prozess der Dokumentation von Projektabläufen nicht nur formell ist, sondern auch entscheidend dafür zu verstehen, wie man zum notwendigen Wissen gelangt und welche Schritte dazu erforderlich sind. Dabei handelt es sich um die Kombination von Prozessmanagementmethoden und gestalterischen Fähigkeiten. Die Struktur zur Projektbearbeitung wird den jeweiligen Anforderungen und der Art des Projekts angepasst. Diese Zusammenführung zielt darauf ab, einzelne Prozessschritte zu dokumentieren und die Qualität zu gewährleisten. Gleichzeitig wird der Planungsprozess für Kunden und Unternehmen transparent und nachvollziehbar gestaltet. Das zeigt, dass unternehmerisches Denken, Kreativität und Kundenorientierung harmonisch miteinander vereinbar sind.

In ihrem Buch *New Work in der Architektur* schreiben die Autorinnen Vera Starker und Jette Hopp: »Der Paradigmenwechsel von quantitativer Arbeitsorganisation (Überstunden, Nachtarbeit) zu einer effektiven Arbeitsorganisation, die auf qualitative Parameter setzt und über maximale arbeitsorganisatorische Prozesseffizienz den Freiraum für den Kreativprozess generiert, ermöglicht einen veränderten und professionelleren Umgang mit Zeit.«^{49:11} Auch in Architekturbüros ist eine Strukturierung der Arbeitsprozesse

möglich. Solche Strukturen stellen nicht nur eine betriebswirtschaftliche Grundlage dar, sondern bieten auch eine Basis für eine Qualitätssicherung und eine realistische Zeit- und Personalplanung. Der Mehraufwand, der mit der Implementierung verbunden ist, wird langfristig durch eine Entlastung der Mitarbeitenden ausgeglichen.

Bauherrinnen und Bauherren

In diesem Kontext sind die Anforderungen und Bedürfnisse der Auftraggebenden von entscheidender Bedeutung. Der Fokus liegt auf der Kundenzufriedenheit, wobei reibungslose Prozesse und gut organisierte Kommunikationsstandards wichtige Faktoren sind. Dies ist den befragten Architektinnen und Architekten bewusst. Eine optimale Kundenpflege erfordert allerdings die kontinuierliche Überprüfung der Kundenbeziehungen sowohl intern als auch extern, um den Umgang mit den Auftraggebenden langfristig zu verbessern.⁴⁸ Die regelmäßige Auswertung von Kundenfeedback ist ein wesentlicher Aspekt, um kundenspezifische Prozesse kontinuierlich anzupassen und zu verbessern. Es zeigt sich jedoch, dass diese wichtigen Themen in den Architekturbüros nicht angemessen berücksichtigt werden und keine Evaluierung der Kundenbetreuung nach Projektabschluss stattfindet.

Arbeitsorganisation

Der Mangel an arbeitsorganisatorischen Grundlagen, insbesondere die fehlende Zeiterfassung, stellt eine bedeutende Hürde für die Implementierung flexibler Arbeitszeitmodelle dar. Die Praxis, Honorare ohne explizite Stundenkalkulation zu berechnen, deutet darauf hin, dass der zur Sicherung der Honorare verwendete Stundensatz möglicherweise nicht oder nicht ausreichend ermittelt oder kalkuliert wurde. Dies kann teilweise auf eine kulturelle Abneigung gegen bürokratische Maßnahmen zurückzuführen sein und wird zusätzlich durch die Honorarberechnung nach der HOAI begünstigt. Diese Kalkulation auf Basis

der HOAI basiert nicht zwangsläufig auf Stunden, sondern auf Zielen und Ergebnissen, was zu einer gewissen kalkulatorischen Bequemlichkeit und Unsicherheit führen kann. Der Eindruck wird durch Ergebnisse einer Befragung der Bundesarchitektenkammer unterstützt, die zeigt, dass viele Architekten nicht nur auf eine Stundenkalkulation verzichten, sondern auch den Gemeinkostenfaktor häufig nicht berücksichtigen oder in ihre Finanzkalkulation einbeziehen.⁷² Diese Umstände führen zu erheblichen kalkulatorischen Unsicherheiten und unternehmerischen Risiken.

Betriebswirtschaft

In den Interviews fällt auf, dass die Kalkulation von Projekten und der dafür notwendige zeitliche Bedarf wenig Beachtung finden. Nur wenige Befragte betonen die Notwendigkeit, dass Mitarbeitende ihre Tätigkeiten und den damit verbundenen Zeitaufwand einschätzen können. Zudem kommuniziert die Unternehmensebene anscheinend wenig bis gar nicht mit den Mitarbeitenden über die Kriterien, die die Wirtschaftlichkeit beeinflussen. Dadurch wird eine realistische Einschätzung, auch hinsichtlich ihrer Gehaltsforderungen, erschwert. Dabei ist es wichtig, neben den kreativen Aspekten auch den finanziellen Rahmen von Projekten zu betonen, um den betriebswirtschaftlichen Erfolg nicht zu gefährden. Ein weiterer Grund für eine transparente Handhabung aller finanziellen Themen sind die im Vergleich zu anderen Branchen niedrigeren Gehälter der Mitarbeitenden. Die Architekturschaffenden verweisen auf den geringen finanziellen Spielraum der Branche und betonen die zukünftige Herausforderung für die Büros im Umgang mit ökonomischen Faktoren.

Mitarbeitende

In den Architekturbüros herrscht meist eine improvisierte Personalplanung. Grund dafür ist eine fehlende Dokumentation von Zeit, Zielen und Ergebnissen. Dies führt zu zeit-

licher Überlastung, da regelmäßige Mehrarbeit und unvorhersehbare Störungen in der Terminplanung nicht berücksichtigt werden. Bei anspruchsvollen Projektverläufen sind keine Ausgleichsmöglichkeiten vorgesehen, sodass die Mitarbeitenden die Last tragen müssen. Des Weiteren tragen Fehleinschätzungen der Zeitbedarfe (siehe »Zeitmangel und systematischer Planungsfehlschluss«, S. 36) sowie das Fehlen einer umfassenden Evaluierung der Projekte zu zusätzlicher Belastung bei. Auch externe Störungen, die die Arbeitsabläufe unterbrechen, sind ein wesentlicher Faktor für zeitliche Überlastung. In den Interviews wird berichtet, dass in den Büros nur wenige ununterbrochene Arbeitsphasen vorhanden sind, in denen effizient gearbeitet werden kann. In diesem Zusammenhang stellt die Ausbildung von Berufsanfängern und deren Integration in die berufliche Praxis eine komplexe und zeitintensive Herausforderung dar. Die gezielte Weitergabe von Wissen und Erfahrung durch erfahrene Mitarbeitende ist von entscheidender Bedeutung, erfolgt jedoch häufig auf informelle und unstrukturierte Weise. Die Betreuung von Berufsanfängern führt zu regelmäßigen Unterbrechungen, die häufige Tätigkeitswechsel und Wiedereinarbeitungszeiten mit sich bringen. Dies erhöht wiederum den Zeitbedarf für die eigentliche Arbeit und birgt langfristig das Risiko einer Überforderung. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive ist diese Praxis ebenfalls kritisch zu bewerten, da hochqualifizierte Mitarbeitende verantwortungsvolle Aufgaben übernehmen und in der Regel zu den bestbezahlten im Büro gehören. Ständige Unterbrechungen können ihre Arbeitsleistung beeinträchtigen.

Wenn Zeitrahmen und Ressourcen nicht angemessen eingeschätzt werden, entstehen unvorhergesehene Engpässe und Zeitdruck, was zu erhöhtem Stress und Überlastung der Mitarbeitenden führt. Eine umfassende Bewertung am Ende eines Projekts ist entscheidend, um die Effektivität der Prozesse zu beurteilen, Erfolge zu erkennen

und Schwachstellen zu identifizieren. Wird versäumt, diese Evaluierungsphase durchzuführen, kann das zu wiederholten Fehlern führen und es den Architekturbüros erschweren, aus früheren Erfahrungen zu lernen und ihre Arbeitsprozesse kontinuierlich zu verbessern.

Erfahrungswissen

Ein weiteres unternehmerisches Risiko liegt in der Personengebundenheit des Erfahrungswissens, von dem in den Interviews berichtet wird. Der Weggang erfahrener Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter bedeutet für die Büros einen signifikanten Wissensabfluss. Ein strukturierter und organisierter Zugang zu diesen Informationen könnte einen Großteil dieses Wissens für das gesamte Büro verfügbar machen. Lediglich ein Büro reagiert auf diesen Bedarf, indem es in datenbasiertes Wissensmanagement investiert, was langfristig einen Wettbewerbsvorteil bietet. Trotz des erkannten Bedarfs an Veränderungen werden keine konkreten Strategien entwickelt oder umgesetzt, um das Defizit des abwandernden Wissens anzugehen. Als Gründe dafür werden fehlende zeitliche und finanzielle Ressourcen genannt. Es besteht eine mangelnde Wahrnehmung des potenziellen Nutzens solcher Maßnahmen seitens der Architektinnen und Architekten, was auf fehlende langfristige Unternehmensperspektiven hindeutet.

Der Architekt Johannes Pellkofer sieht das vorhandene Know-how als die wichtigste Ressource in Architekturbüros. Für ihn ist von entscheidender Bedeutung, Strategien zu entwickeln, die sicherstellen, dass dieses Wissen erhalten und erweitert wird, um Wissensverluste durch den Abgang wichtiger Mitarbeitender zu verhindern. Der permanente Einsatz erfahrener Mitarbeitender als Mentoren für jüngere oder neue Mitarbeitende ist nicht zielführend, da dies die Effizienz beeinträchtigen kann. Alternativ schlägt Pellkofer vor, organisatorische Maßnahmen wie beispielsweise die Schaffung einer Detail-Bibliothek zu ergreifen, um wichtiges

Wissen zu bewahren und zu konsolidieren, wenngleich dies zusätzliche Investitionen erfordert.¹

Fazit

Trotz des deutlichen Wandels in der Arbeitswelt, der durch den demografischen Wandel, die fortschreitende Digitalisierung und veränderte Lebenszeitmodelle gekennzeichnet ist, reagieren Architekturbüros nur zögerlich auf diese Veränderungen. Die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle als Baustein dieses Veränderungsprozesses trifft teilweise auf erhebliche Widerstände, die vorrangig in einer tief verwurzelten Berufskultur begründet sind. Diese Kultur interpretiert lange Arbeitszeiten und hohe Verfügbarkeit als Merkmale von Professionalität und Kreativität, was die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle erschwert. Um flexible Arbeitszeitmodelle erfolgreich einzuführen, bedarf es nicht nur einer grundlegenden Neuausrichtung des Berufsverständnisses, sondern auch eines Bewusstseinswandels bei den Entscheidungstragenden. Das erfordert eine kritische Auseinandersetzung mit der bestehenden Berufskultur sowie unternehmenskulturelle Maßnahmen, um eine nachhaltige Veränderung herbeizuführen. Zudem ist die Anpassung der Ausbildung von Architekturschaffenden notwendig, damit die aktuell bestehende Berufskultur nicht bereits in der Ausbildung verinnerlicht wird und somit weiterhin wirksam ist. Obwohl grundlegende Veränderungen in der Branche insgesamt nicht erkennbar sind, zeigen Büros, die eine Vorreiterrolle übernehmen, und schnelle Reaktionen während der Pandemie, dass diese Möglichkeiten durchaus vorhanden sind. Diese Beispiele können als Vorbild dienen und den Weg für weitere Flexibilisierungsmaßnahmen ebnen. Es ist entscheidend zu erkennen, dass sich die Arbeitswelt, auch in der Architekturbranche, verändert und eine entsprechende Reaktion darauf unumgänglich ist. Die Arbeitswissenschaft bietet hierfür hilfreiche und wichtige Erkenntnisse, die genutzt werden können, um eine zukunftsfähige Arbeitsumgebung zu schaffen.

Flexible Gestaltung von Arbeitszeit

Flexible Arbeitszeitmodelle und deren Gestaltungspotenzial werden in der Literatur umfassend beschrieben. Allerdings wird der Begriff der Flexibilität, wie er in diesem Buch definiert wird, teilweise nicht berücksichtigt. Im folgenden Abschnitt werden insbesondere diejenigen Gestaltungsoptionen genauer betrachtet, die ein Flexibilisierungspotenzial gemäß der Definition auf Seite 19 aufweisen.

Systematische Einführung

Die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle bedarf nicht nur einer Entwicklungsbereitschaft aller Beteiligten, sie verlangt auch eine systematische Vorgehensweise. Häufig fehlt eine klare Abgrenzung der verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitszeit, was zu einer Vermischung von Anwendungsszenarien bezüglich Dauer, Lage, Veränderbarkeit und Verwaltungsszenarien führt. Eine hilfreiche Struktur für eine geordnete Herangehensweise bietet die Systematik der Arbeitswissenschaftlerin Yvonne Ferreira (siehe Tabelle 2, S. 74).²⁹ Sie basiert auf einer hierarchischen Unterteilung der Gestaltungsmöglichkeiten, beginnend mit Arbeitszeitregelungen (Arbeitszeitmodell), die durch Ergänzungen (flexibilisierende Elemente) und Erweiterungsmöglichkeiten (erweiterte Modifikationen) verfeinert werden können. Die Arbeitszeitmodelle umfassen vollständige Regelungen für einen bestimmten Zeitraum oder dauerhaft. Die flexibilisierenden Elemente ermöglichen eine Anpassung in Bezug auf die zeitliche Abfolge und die Dauer, während erweiternde Modifikationen Instrumente zur administrativen Ergänzung bieten.^{29, 84} Die Systematik dient als Orientierung und als Grundlage für die Umsetzung.

Arbeitszeitmodelle

- **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 Auftragsschwankungen • 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

weitere flexibilisierende Elemente zu integrieren. Diese Elemente ermöglichen die Anpassung bestehender Arbeitszeitmodelle an den Bedarf der Beteiligten. Sowohl die permanente Flexibilisierungsmöglichkeit für beide Seiten, Mitarbeitende und Unternehmen, als auch die transparente Kommunikation einzelner Vereinbarungen auf Unternehmensebene sind dabei entscheidend.

Reduzierte und erhöhte Arbeitszeit

Flexible Teilzeitarbeit (Flexible reduzierte Vollzeit)

Flexible Teilzeit beschreibt eine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit, die geringer ist als die Regelarbeitszeit und in Dauer, Lage und Verteilung permanent flexibel ist. Die Reduktion variiert je nach Stelle und liegt in der Regel zwischen 10 % und 70 % der Regelarbeitszeit. Flexible Teilzeitarbeit, insbesondere in Verbindung mit anderen flexiblen Arbeitszeitmodellen wie Gleitzeit oder Funktionszeit, birgt ein großes Potenzial und ist daher ein wesentlicher Bestandteil des Konzepts der flexiblen Arbeitszeitgestaltung.²⁹ Flexible Teilzeitarbeit bietet zahlreiche Vorteile für Unternehmen und Mitarbeitende. Sie ermöglicht eine bessere Anpassung an Lebenszeitmodelle und geht mit gesteigerter Arbeitszufriedenheit und Motivation sowie einer höheren Produktivität einher. Niedrigere Fehlzeiten und der Abbau von Überstunden spielen eine entscheidende Rolle für die Unternehmen.^{22, 33} Trotz dieser positiven Aspekte ist Teilzeitarbeit immer noch stark mit dem Geschlecht verbunden. Frauen machen einen Großteil der Teilzeitbeschäftigten aus. Bei ihnen sind Kinderbetreuung und andere familiäre Verantwortlichkeiten die Hauptgründe für die Teilzeitarbeit. Im Gegensatz dazu reduzieren Männer ihre Arbeitszeit oft aufgrund von Ausbildung oder beruflicher Weiterbildung.⁸⁵ Die COVID-19-Pandemie hat diese Geschlechterunterschiede noch verstärkt, da Frauen

aufgrund von fehlender Kinderbetreuung vermehrt aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden mussten.⁸⁶ Flexible Teilzeitarbeit bietet die Chance für eine gleichberechtigte Teilnahme am Arbeitsmarkt und eine gerechtere Verteilung von Care-Arbeit. Das erfordert jedoch eine Umverteilung von Geschlechterrollen und eine größere Akzeptanz seitens der Unternehmen und der Gesellschaft insgesamt. Obwohl Führungsrollen in Teilzeit durchaus möglich sind, gibt es immer noch Widerstände gegen flexible Teilzeitarbeit, insbesondere bei männlichen Führungskräften. Die Gründe dafür sind Vorurteile und Befürchtungen bezüglich Karriereentwicklung und Leistungsfähigkeit der Teilzeitbeschäftigten.^{29, 43} Trotz positiver Praxisbeispiele und Handlungsempfehlungen zur Umsetzung von Teilzeitarbeit in Führungspositionen halten sich die Widerstände hartnäckig, und Teilzeit bleibt weiterhin negativ konnotiert. Die Verantwortung liegt bei der Unternehmensführung, die durch transparente und angepasste Organisations- und Kommunikationsstrategien für die Akzeptanz des Arbeitszeitmodells sorgen muss. Als Methode zur Akzeptanzsicherung des Arbeitszeitmodells, primär bei Führungskräften, empfehlen Expertinnen und Experten die Verwendung des Begriffs »reduzierte Vollzeit« für eine verringerte Normalarbeitszeit.⁸⁷ Bei der Umsetzung reduzierter Vollzeit ist es entscheidend, darauf zu achten, dass mit der Arbeitszeit auch der zu leistende Arbeitsumfang reduziert wird.³⁸

Komprimierte Arbeitswoche (Komprimierte Stundenverteilung)

Die komprimierte Arbeitswoche ist eine weitere Möglichkeit zur Flexibilisierung von Arbeitszeit, die sowohl auf die reguläre Vollzeit als auch auf flexible reduzierte Vollzeit angewendet werden kann. Dieses Modell basiert auf der zeitlichen Anpassung der Arbeitsstunden innerhalb einer Woche, ohne die Gesamtarbeitszeit zu verändern. Dabei wird die vereinbarte Wochenarbeitszeit auf weniger Tage

verteilt. Ein Beispiel hierfür ist die Möglichkeit, die gesamte Wochenarbeitszeit auf vier Tage zu konzentrieren, wobei pro Tag bis zu zehn Stunden gearbeitet werden können, wie gesetzlich vorgesehen. Eine alternative Variante besteht darin, die Arbeitszeiten an den meisten Tagen etwas zu verlängern, um einen zusätzlichen freien Tag alle paar Wochen zu ermöglichen. Wichtig ist, die Flexibilität im Sinne der Definition zu berücksichtigen und den so entstehenden Gestaltungsspielraum für beide Seiten optimal zu nutzen. Bislang liegen keine aktuellen Studien vor, die sich speziell mit den Auswirkungen von tageweise verlängerten Arbeitszeiten in Zusammenhang mit geistig anspruchsvollen Tätigkeiten befassen. Frühere Untersuchungen zur komprimierten Arbeitszeit in einem breiten Spektrum von Berufsfeldern auf europäischer Ebene zeigen jedoch, dass neben den arbeitsbezogenen Anforderungen auch die Gesundheit und soziale Verpflichtungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu berücksichtigen sind. Bei der Einführung einer komprimierten Stundenverteilung ist es entscheidend, diese arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse einzubeziehen. Das gilt insbesondere für den Leistungsabfall und die Fehleranfälligkeit nach einer bestimmten Anzahl von Arbeitsstunden. Auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen müssen eingehalten werden (siehe »Gesetzlicher Rahmen«, S. 20). Gleichzeitig sollte der Mehrwert sowohl für die Unternehmensseite als auch für die Mitarbeitenden diskutiert und abgewogen werden.

Überstunden (Mehrarbeit)

Überstunden beschreiben die Überschreitung der vereinbarten Arbeitszeit durch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, wenn sie über die reguläre, vertraglich festgelegte tägliche, wöchentliche oder monatliche Arbeitszeit hinaus arbeiten.⁸⁸ Arbeitgebende sind nicht grundsätzlich dazu berechtigt, Überstunden zu verlangen. Diese sind nur dann rechtlich zulässig, wenn sie durch eindeutige Einzelverein-

barungen, entsprechende Klauseln im Arbeitsvertrag oder Regelungen in Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträgen legitimiert sind (in Unternehmen mit einem Betriebsrat oder Tarifvertrag). Überstunden entstehen entweder durch ausdrückliche Anweisungen seitens der Arbeitgebenden oder durch implizite Duldung. Für die Leistung von Überstunden sind klare Richtlinien und eine effektive Kommunikation seitens des Unternehmens erforderlich. Arbeitnehmende haben in der Regel Anspruch auf finanzielle Vergütung für geleistete Überstunden, da sie in diesem Fall mehr arbeiten, als ursprünglich vertraglich vereinbart wurde. Eine Nichtbezahlung ist mit dem Grundprinzip des Arbeitsvertrags (Leistung gegen Entgelt) nicht vereinbar. Unter bestimmten Voraussetzungen können Überstunden durch Freizeitausgleich kompensiert werden, sofern dies im Einvernehmen mit den betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern erfolgt oder der Arbeitgeber diese Möglichkeit im Arbeitsvertrag vorsieht. Einige Arbeitsverträge sehen vor, dass Überstunden bereits mit dem Festgehalt abgegolten sind oder nur dann vergütet werden, wenn sie einen bestimmten Umfang pro Monat überschreiten. Solche Überstundenklauseln sind oft rechtlich unwirksam, da sie als Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) vom Arbeitgeber einseitig vorformuliert und dem Arbeitnehmer zur Annahme vorgelegt werden. Zudem dürfen AGBs den Arbeitnehmenden nicht unangemessen benachteiligen.⁸⁹

Flexibilisierendes Element	Vorteile	Herausforderungen	Erfolgsfaktoren
	Flexible Teilzeit/ flexible reduzierte Vollzeit	• Planung von Projekten • Erreichbarkeit und Kommunikation im Team und mit Kunden • Anpassung des Arbeitsumfangs an reduzierte Arbeitszeit • Beibehaltung verantwortungsvoller Aufgaben	• Festlegen von Stellvertreterinnenpositionen (Jobsharing) • klare Zuordnung von Rollen und Verantwortlichkeiten • klare Kommunikation an Kunden • regelmäßige Evaluation und ggf. Anpassung
	Komprimierte Arbeitswoche	• potenzielle Auswirkungen auf Produktivität durch Ermüdungserscheinungen • Terminkoordination • Erreichbarkeit und Kommunikation im Team und mit Kunden • Anpassung an längere Arbeitstage	• klare Richtlinien zur Arbeitszeitgestaltung • effiziente Arbeitsorganisation • offene Kommunikation und (gesundheitsfördernde) Unterstützung seitens der Führungsebene
	Überstunden	• mögliches Risiko der Arbeitsüberlastung • Risiko der Fehleranfälligkeit durch zu lange Arbeitszeit • Konfliktpotenzial durch Verfügbarkeit für Überstunden	• klar definierte Richtlinien für Überstunden • angemessene Ressourcen für Arbeitslastbewältigung • strukturierte Arbeitsprozesse • Überstunden als Ausnahme

Tabelle 5: Vorteile, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von reduzierter und erhöhter Arbeitszeit

Jobsharing

Jobsharing stellt ein flexibles Arbeitsmodell dar, das über die bloße Aufteilung einer Vollzeitstelle hinausgeht. Es ermöglicht eine differenzierte Verteilung des Arbeitsvolumens gemäß den individuellen Bedürfnissen und Anforderungen.

Zum Beispiel kann ein Personalbedarf von 75 Stunden pro Woche auf drei Personen aufgeteilt werden, mit Arbeitszeiten von 30 Stunden, 25 Stunden und 20 Stunden. Ebenso ist eine Aufteilung auf zwei Personen denkbar, entweder gleichmäßig oder in unterschiedlichen Anteilen. Die Vorzüge dieses Modells liegen nicht nur in seiner zeitlichen Flexibilität, sondern auch in der Bereitstellung kompetenter Ansprechpersonen, insbesondere in Situationen wie Krankheits- oder Vertretungsfällen. Das beinhaltet auch die Möglichkeit, Karriereentwicklungen durch die Übertragung von Verantwortlichkeiten auf Stellvertreterinnen zu fördern. Jobsharing ermöglicht eine effizientere Bewältigung von Arbeitsspitzen oder unvorhergesehenen Personalausfällen und trägt dazu bei, die vorhandene Expertise für einen zusätzlichen Mehrwert zur Erreichung der Arbeitsziele nutzen zu können.^{33, 40}

Flexibilisierendes Element			
	Vorteile	Herausforderungen	Erfolgsfaktoren
Jobsharing	• Flexibilität der Mitarbeitenden • geteilte Arbeitsbelastung • Synergie verschiedener Kompetenzen • kompetente Ansprechpartnerinnen • Karriereentwicklungen durch Übertragung von Verantwortlichkeiten (Stellvertretung)	• Koordinationsaufwand • Unterbrechungen im Arbeitsfluss • Konflikte bei Urlaubswünschen • Passung der Persönlichkeiten	• klare Regelungen der Verantwortlichkeiten • passende Personenauswahl • effiziente Kommunikationswege • Kundeninformation

Tabelle 6: Vorteile, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von Jobsharing

Ortsflexibles Arbeiten

Das Konzept des ortsflexiblen Arbeitens bezieht sich auf eine Arbeitsweise, bei der die Tätigkeiten außerhalb der

herkömmlichen Unternehmensräumlichkeiten ausgeführt werden. Obwohl dies nicht zwangsläufig ein flexibles Arbeitszeitmodell definiert, kann das ortsflexible Arbeiten den Mitarbeitenden eine gewisse zeitliche Souveränität bieten, sei es durch die Eliminierung des Arbeitswegs oder eine verbesserte Balance zwischen Berufs- und Privatleben.

Mobiles Arbeiten

Berufsbedingte Mobilität bezieht sich auf die Notwendigkeit, verschiedene Arbeitsorte im Rahmen einer beruflichen Tätigkeit aufzusuchen. Diese Form der Mobilität tritt auf, wenn die Art der Arbeit selbst eine flexible Ortsveränderung erfordert. Personen in der Planungsbranche sind regelmäßig unterwegs, um Kunden oder Planungspartnerinnen aufzusuchen, während Bauleiterinnen und Bauleiter häufig zwischen verschiedenen Standorten pendeln müssen, um ihre Dienstleistungen zu erbringen. In diesen Berufsfeldern entstehen die Mobilitätsanforderungen unmittelbar aus den Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die mit der jeweiligen Position verbunden sind. Die Herausforderungen für berufsbedingte Mobilität umfassen die Regelmäßigkeit und Erwartbarkeit der Mobilität sowie deren Auswirkungen auf die Planung von Arbeitszeit und Privatzeit. Die Vorhersehbarkeit der Mobilität variiert je nach Berufs- und Aufgabenfeld. Die Koordination der Zeitbedarfe, insbesondere im Kontext der Privatzeit, erfordert Organisationstalent.

Telearbeit

Die Telearbeit ist in der Arbeitsstättenverordnung geregelt (ArbStättV, § 1 Abs. 4, 6). Bei der Telearbeit handelt es sich um einen fest eingerichteten Arbeitsplatz in den Privaträumen der Beschäftigten. Die wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Einrichtung des Telearbeitsplatzes sind mit dem Arbeitgebenden vertraglich festgelegt, dieser stellt auch die Ausstattung zur Verfügung. Bei alternierender Telearbeit wechseln Arbeitnehmende zwischen einem

fest installierten Bildschirmarbeitsplatz im Büro und einem in den Privaträumen.

Homeoffice

Während der Covid-19-Pandemie haben viele Beschäftigte Erfahrungen mit dem Homeoffice gesammelt, wodurch der Wunsch nach einem Arbeiten von Zuhause verstärkt wurde. Unternehmen zeigen ebenfalls Interesse daran, das Homeoffice weiter auszubauen, wobei eine hybride Arbeitsform, die Präsenzarbeit und Homeoffice kombiniert, wahrscheinlich ist. Es hat sich gezeigt, dass Überstunden bei Personen, die im Homeoffice arbeiten, häufiger vorkommen als bei jenen, die einen festen Arbeitsplatz innerhalb eines Unternehmens haben.⁹⁰ Zudem wachsen die Erwartungen an die ständige Erreichbarkeit von Arbeitnehmenden, die von zu Hause aus tätig sind. 46 % der im Homeoffice Arbeitenden geben an, dass sie Schwierigkeiten haben, ihre Arbeit mental abzuschließen und sich richtig zu erholen. Verglichen mit Personen, die an einem festen Arbeitsplatz tätig sind, stehen sie zudem vor größeren Herausforderungen, ihre beruflichen und privaten Verpflichtungen zeitlich unter einen Hut zu bringen – ein Umstand, der auf den ersten Blick paradox erscheinen mag.⁹⁰ Die Hoffnungen, die viele Menschen mit der Arbeit im Homeoffice verknüpft haben, scheinen sich demnach nicht vollumfänglich zu erfüllen. Zwar fehlen Langzeitstudien, aber in der Arbeitswissenschaft wird auf die Risiken verwiesen. Deshalb ist es wichtig zu betonen, dass klare Rahmenbedingungen und Vorschriften für das Arbeiten von zu Hause eingehalten werden müssen, um gesundheitliche Risiken zu minimieren und eine Ausgewogenheit unterschiedlicher Lebensbereiche (Erwerbsarbeit, Erholung, private Verpflichtungen) zu gewährleisten. Die Vorgaben des Arbeitsschutzgesetzes sowie des Arbeitszeitgesetzes gelten auch im Homeoffice. Die Arbeit in den privaten Räumen der Arbeitnehmenden erfordert neben den Anforderungen an den Datenschutz

eine störungsfreie Umgebung und darf nicht zu Mehrfachbelastungen oder fehlender Abgrenzung zum Privatleben führen. Eine klare Regelung zur Erreichbarkeit, zur Kommunikation sowie eine Sensibilisierung der Beschäftigten dafür können dazu beitragen, gesundheitliche Risiken zu minimieren und die Potenziale der Arbeitszeitautonomie zu nutzen. Ein allgemeiner Anspruch auf Homeoffice besteht nach deutschem Arbeitsrecht nicht.

Flexibilisierendes Element			
	Vorteile	Herausforderungen	Erfolgsfaktoren
	Mobiles Arbeiten • Anpassung an Projektbedarfe	• potenzielle fehlende Identifikation mit dem Unternehmen und den Kollegen	• Einbindung der Mitarbeitenden in das Unternehmen und dessen Aktivitäten
	Telearbeit • Reduzierung von Betriebskosten durch geringeren Bedarf an Büroflächen		
	Homeoffice • Reduzierung von Reisezeiten • Steigerung der Produktivität durch störungsfreies Arbeiten • flexible Einteilung der Arbeitszeit • Möglichkeit, externe Fachkräfte einzubinden	• Schwierigkeiten der Abgrenzung von Arbeit und Privatleben • mögliche Störungen • technische Herausforderungen beim Zugriff auf Arbeitsmittel • Überprüfung der Arbeitsleistungen • Gefahr der Überarbeitung • fehlende Überprüfung der arbeitschutzrechtlichen Grundlagen • fehlende Erreichbarkeit für Kunden und Kolleginnen	• klare Richtlinien und Vereinbarungen • Regelungen zur Erreichbarkeit, Arbeitsmitteln usw. • vertrauensbasierte Arbeitskultur und klare Leistungsziele • Schulungen und Ressourcen für Mitarbeiter zur Selbstorganisation

Tabelle 7: Vorteile, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von ortsflexiblem Arbeiten

Erweiterte Modifikationen

Im Kontext flexibler Arbeitszeiten stellen erweiterte Modifikationen keine eigenständigen Arbeitszeitmodelle dar, sondern werden aktiv als Instrumente zur administrativen Ergänzung genutzt. Diese Modifikationen unterstützen die Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung und tragen dazu bei, den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden besser gerecht zu werden. Sie erleichtern etwa die Erfassung von Überstunden, die Planung von Auszeiten oder die Abstimmung von Arbeitszeiten zwischen den Teammitgliedern.

Arbeitszeitkonto

Arbeitszeitkonten sind Instrumente zur Erfassung der Arbeitszeit in Stunden über einen definierten Zeitraum hinweg, um entweder ein Guthaben aufzubauen oder ein Defizit abzubauen. Ein Arbeitszeitkonto dient dem Abgleich zwischen der vereinbarten Soll-Arbeitszeit und der tatsächlich geleisteten Ist-Arbeitszeit und gibt einen Überblick über die insgesamt erbrachten Arbeitsstunden. Innerhalb der festgelegten Ausgleichszeiträume müssen die entsprechenden Plus- oder Minusstunden ausgeglichen werden. Das Arbeitszeitkonto fungiert somit als zentrales Steuerungsinstrument zur Bewältigung von Auftragschwankungen und ermöglicht eine Feinabstimmung zwischen Arbeitsanfall und Personaleinsatz. Es erlaubt Unternehmen, flexibel auf Veränderungen im Arbeitsaufkommen zu reagieren und die Arbeitszeitressourcen effizient zu verwalten, ohne dabei die Einhaltung der vereinbarten Arbeitszeitvorgaben aus den Augen zu verlieren.

Sabbatical

Ein Sabbatical ist eine geplante Auszeit vom Arbeitsleben, die auf eine bestimmte Zeit befristet ist. Diese Freistellung kann genutzt werden, um sich persönlich weiterzuentwickeln, an Bildungsmaßnahmen teilzunehmen oder um sich um familiäre Angelegenheiten zu kümmern. Sie kann durch verschiedene Maßnahmen realisiert werden, wie z. B. einen freiwilligen Verzicht auf Lohnzahlungen, die Nutzung von Überstunden oder die Vereinbarung eines unbezahlten Sonderurlaubs. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, die Arbeitszeit des Arbeitnehmenden basierend auf einer reduzierten Bezahlung anzusparen, um eine längere bezahlte Freistellung zu ermöglichen.

Altersteilzeit

Altersteilzeit ermöglicht Mitarbeitenden einen gleitenden Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand, indem die Arbeitszeit reduziert wird. Altersteilzeit unterscheidet sich von nicht altersbezogener Teilzeit durch die Bezuschussung durch die Bundesagentur für Arbeit. Anzumerken ist, dass es sich bei fehlender Option zur permanenten Veränderung der Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit um ein starres Teilzeitmodell ohne Flexibilisierungsmöglichkeiten handelt (siehe Definition, S. 19).

Flexible Altersgrenze

Flexible Altersgrenzen ermöglichen es Mitarbeitenden, den Zeitpunkt ihres Ausscheidens aus dem Berufsleben individuell anzupassen. Sie können entscheiden, ob sie nach dem Erreichen des gesetzlichen Rentenalters weiterarbeiten möchten und unter welchen Bedingungen. Innerhalb eines

definierten zeitlichen Rahmens können sie eigenverantwortlich festlegen, wann sie die Erwerbsarbeit beenden möchten. Dabei besteht die Möglichkeit, die Arbeitszeit mehrfach zu reduzieren oder die Dauer permanent zu verändern, was ein hohes Maß an Flexibilität bietet. Diese Flexibilität ist jedoch nur dann vorteilhaft, wenn die Mitarbeitenden selbst über die Reduzierung der Arbeitszeit entscheiden können. Ohne diese Entscheidungsfreiheit besteht kein Flexibilisierungspotenzial.

Pausen

Pausen sind ein oft übersehener, aber entscheidender Aspekt in der Diskussion zur Arbeitszeitgestaltung, der hier kurz beleuchtet werden soll. Forschungsergebnisse zeigen, dass Erholungspausen wesentlich zur Aufrechterhaltung der psychischen und physischen Gesundheit sowie zur Steigerung der Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmenden beitragen. Dennoch sind diese Erkenntnisse in der Praxis oft nicht ausreichend bekannt oder werden nicht umgesetzt.⁵⁴ Obwohl Ruhepausen gesetzlich geregelt (§ 4 ArbZG) und Bildschirmpausen bei Bildschirmarbeitsplätzen vorgeschrieben sind (ArbStättV, 6.1.(2)), ist die Umsetzung in der Praxis nicht immer optimal.

Regelmäßige Pausen beugen Ermüdungserscheinungen vor und verbessern die Arbeitsleistung.⁹¹ Die Art und Weise, wie Pausen organisiert werden, ist dabei entscheidend. Mehrere kurze Pausen haben einen größeren Effekt als wenige lange, da sie körperliche Beschwerden, Stressreaktionen und die Leistungsfähigkeit positiv beeinflussen. Selbstorganisierte Pausen durch die Mitarbeitenden sind oft weniger erholsam, da sie entweder zu spät genommen oder ganz ausgelassen werden.⁵⁴ Viele Beschäftigte lassen sogar ihre Mittagspause ausfallen, was oft auf hohe Arbeitsbelastung und mangelnde Organisation zurückzuführen ist.⁹² Aktive Pausen mit Bewegung sind erholsamer als passive

Erweiterte Modifikation			
	Vorteile	Herausforderungen	Erfolgsfaktoren
	Arbeitszeitkonto		
	Sabbatical		
	Altersteilzeit		
Flexible Altersgrenze			
	• Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung • schnelle Reaktion auf Auftragslage • effizienter Ressourceneinsatz durch flexiblen Arbeitsausgleich • geringere Kosten durch Entfall einer Überstundenvergütung (Überstunden/Minusstunden) • Vermeidung von Kündigung in Zeiten geringer Auftragslage	• Komplexität der Verwaltung zur optimalen Nutzung • Vereinbarkeit mit gesetzlichen Bestimmungen • Missverständnisse und potenzielle Konflikte bei der Nutzung • Auswirkung auf Liquidität durch ausstehende Arbeitszeitguthaben • Risiko von Missbrauch und Fehlanreizen	• Komplexität der Verwaltung • vorausschauende Planung • sehr gute Arbeitszeiterfassung • sehr gute organisatorische Grundlagen • Schulung der Mitarbeitenden und der Personalverantwortlichen
	• Förderung der Weiterentwicklung oder Erholung • Steigerung der Motivation	• Herausforderung bei der Vertretung während der Zeit • mögliche zusätzliche Arbeitsbelastung für Mitarbeitende • potenzielle Störung von Projektablaufen	• klare Richtlinien und Verfahren von Unternehmensseite • offene Kommunikation über Erwartungen und Ziele • effektive Planung und Vorbereitung • rechtzeitige Planung von Vertretungspositionen
	• fließender Übergang in den Ruhestand • Reduzierung der Arbeitsbelastung, Verbesserung der Arbeitsbedingungen • Beitrag zur Fachkräftesicherung durch Wissens- und Erfahrungstransfer • Attraktivität, länger im Arbeitsleben zu bleiben	• zusätzliche Kosten für die Altersteilzeitregelung • Herausforderung bei der Personalplanung • rechtliche Unsicherheiten • kein Flexibilisierungspotenzial!	• klare Richtlinien und Verfahren von Unternehmensseite • Klärung der rechtlichen Rahmenbedingungen • Förderung altersdiverser Teams
	• Erhalt erfahrener Mitarbeitenden • Möglichkeit zur schrittweisen Reduzierung der Arbeitszeit • Flexibilisierungspotenzial • verbesserte Mitarbeiterbedingungen	• Einhaltung von Renten- und Arbeitsrecht • Herausforderung bei der Personalplanung • Verwaltungsaufwand • Altersdiskriminierung	• transparente Kommunikation • flexibles und wertschätzendes Arbeitsumfeld • Förderung Wissenstransfer zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern zur gegenseitigen Weiterentwicklung und Bereicherung

Tabelle 8: Vorteile, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der erweiternden Modifikationen

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 Büروفührung. 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.

Ausblick

Die zunehmenden Herausforderungen und die steigende Komplexität der Aufgaben erfordern von Architektinnen und Architekten einen neuen Umgang mit Ressourcen, einschließlich der Zeit. Die noch immer weitverbreitete Berufskultur der langen Arbeitszeiten in Architekturbüros hat negative Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen in der Branche. Gleichzeitig wird eine starke Identifikation der Architekturschaffenden mit ihrem Beruf sichtbar und ihre Leidenschaft dafür. Hier liegt ein großes Potenzial für Veränderungen. Dabei darf berufliche Leidenschaft nicht mit zeitlicher Verfügbarkeit gleichgesetzt werden. Für qualitativ hochwertige, fehlerfreie und kreative Arbeit sind ausreichend Zeit und Erholung notwendig. Architektinnen und Architekten müssen dies erkennen und bereit sein, Veränderungen umzusetzen.

Die Bereitschaft zur Veränderung seitens der Unternehmensführung ist dabei entscheidend, da sie über eine starke Gestaltungsmacht verfügt. Inhabergeführte Strukturen bieten die Chance, schnelle Entscheidungen zu treffen und flexible Arbeitszeitmodelle zu integrieren. Um dies zu erreichen, ist eine kritische Auseinandersetzung mit der bestehenden Arbeitszeitgestaltung auf allen Ebenen des Unternehmens notwendig. Kontroverse Diskussionen und die Einbindung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse können zu innovativen Lösungen führen. Es zeigt sich, dass Berufsanfängerinnen und -anfänger ein starkes Interesse an alternativen Arbeitszeitmodellen haben und erfahrene Kolleginnen und Kollegen an einer verbesserten Arbeitskultur interessiert sind. Der Austausch zwischen den Generationen hilft, veraltete Praktiken zu überdenken, und kann zu tragfähigen Konzepten führen.

Kulturelle und strukturelle Veränderungen erfordern Ausdauer, lassen sich aber in kleinen Schritten umsetzen. Diese Veränderungen können nicht nur die Qualität der Arbeitsprozesse verbessern, sondern auch die Professionalität und Wettbewerbsfähigkeit stärken. Letztlich ist es

wichtig, sich zu fragen, welche Arbeitsformen gewünscht sind und wie diese in die Unternehmenskultur integriert werden können. Trotz der Identifikation und Begeisterung der Architekturschaffenden für ihren Beruf dürfen berufliche Leidenschaft und Ehrgeiz nicht auf Kosten von Gesundheit und sozialer Anbindung gehen. Es ist entscheidend, die Erkenntnisse und Empfehlungen zur Flexibilisierung der Arbeitswelt differenziert zu betrachten und die Bedarfe von Unternehmen sowie die Bedürfnisse der Mitarbeitenden gleichermaßen zu berücksichtigen.

Es braucht Mut, Gewohnheiten zu ändern, und Ausdauer, um Veränderungen erfolgreich umzusetzen. Dieses Buch soll dazu beitragen, eine kritische Reflexion zu fördern und dazu motivieren, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Am Ende entscheidet der Umgang mit unserer Berufskultur über unseren Erfolg:

»Culture eats strategy for breakfast.« (Peter Drucker)

Glossar

Ablauforganisation

Ablauf des betrieblichen Geschehens, Ausübung bestimmter Handlungen und Funktionen innerhalb der organisatorischen Einheiten (Abteilungen, Stellen, Teams). Im Mittelpunkt steht die Arbeit als zielbezogene menschliche Handlung, aber auch die Ausstattung der Einheiten mit den zur Aufgabenerfüllung notwendigen Informationen und Sachmitteln.^{44:14}

Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation gliedert das Unternehmen in organisatorische Einheiten (Abteilungen, Stellen, Teams), ordnet ihnen Aufgaben, Kompetenzen und Zuständigkeiten zu und sorgt für die Koordination der Einheiten.^{44:14}

Berufsbild

Bild, das sich jemand von einem Beruf macht, besonders im Hinblick auf Ausbildung, Tätigkeit und Aufstiegsmöglichkeiten. Berufsbilder werden häufig von berufsständischen Organisationen formuliert.

Berufsverständnis

Beschreibt im Kontext der vorliegenden Arbeit die individuelle Haltung und Umsetzung eines Berufs, die vielfach einer berufskulturellen Prägung unterliegt.

Berufskultur

Die Gesamtheit der von einer Berufsgruppe im Unterschied zu anderen Gruppen geteilten Wertvorstellungen, Normen und sozialen Orientierungen.

Human Resource Management

Im angloamerikanischen Sprachraum durchgängig benutzte Bezeichnung für Personalmanagement. Betont wird mit dieser Bezeichnung insbesondere der Ressourcencharakter des Personals.

Innovationsarbeit

(hier auch schöpferisch-kreative Arbeit) Problemfindende oder problemlösende Arbeitsaufträge, für die Lösungen selbst zu entwickeln oder zu finden sind.⁶¹

Organisation

Von Organisation spricht man, wenn mehrere Personen in einem arbeitsteiligen Prozess mit Kontinuität an einer gemeinsamen Aufgabe infolge eines gemeinsamen Ziels arbeiten. Die auf Einzelpersonen verteilten Arbeits-handlungen sind dabei aufeinander abzustimmen und auf das gemeinsame Ziel hin auszurichten.

Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur bildet das vertikal und horizontal gegliederte System der Kompetenzen ab, das gemäß dem instrumentalten Organisationsbegriff als genereller Handlungsrahmen die arbeitsteilige Erfüllung der permanenten Aufgaben regelt.

Pausenregime

Erholungspausen, die in organisatorischen Regeln festgelegt sind.

Wissensarbeit

Meist eine komplexe und auf spezifische Kontexte bezogene Arbeit, die mit selten wiederkehrenden Abläufe verbunden ist.^{19:607}

Endnoten

Alle Zitate aus den Interviews stammen aus: Schuster, S.: *Integration flexibler Arbeitszeitmodelle in Architekturbüros. Chancen und Hindernisse*. Dissertation, Technische Universität München, 2022.

- 1 Schuster, S.: *Integration flexibler Arbeitszeitmodelle in Architekturbüros. Chancen und Hindernisse*. Dissertation, Technische Universität München, 2022.
- 2 Welppe, I.M.; Brosi, P.; Schwarzmüller T.: *Digital Work Design. Die Big Five für Arbeit, Führung und Organisation im digitalen Zeitalter*. München 2018.
- 3 Eichhorst, W.; Buhlmann, F.: *Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt*. Hrsg. vom Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit. Bonn 2015.
- 4 Wüstner, K.: *Arbeitswelt und Organisation. Ein interdisziplinärer Ansatz*. Wiesbaden 2006.
- 5 Wörwag, S.; Cloots A.: *Flexible Arbeitsmodelle für die Generation 50+.* *Wirkungsvolle Maßnahmen gegen den vorzeitigen Austritt aus der späten Erwerbsphase*. Wiesbaden 2018.
- 6 Schermuly, C.: *New Work. Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*. 2. Aufl., Freiburg/München/Stuttgart 2019.
- 7 Rump, J.; Eilers, S.: »Arbeit 4.0. Leben und Arbeiten unter neuen Vorzeichen«. In: dies. (Hrsg.): *Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR*. Berlin/Heidelberg, 2017, S. 3-77.
- 8 Verbrauchs- und Medienanalyse: »Frauen und Männer in Deutschland nach höchstem Schulabschluss im Vergleich mit der Bevölkerung im Jahr 2021«. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/290386/umfrage/umfrage-in-deutschland-zu-frauen-und-maennern-nach-bildungsabschluss/>.
- 9 Kümmerling, A.: *Arbeitszeiten zwischen Wunsch, Befürchtungen und Wirklichkeit*. 2023.
- 10 Kümmerling, A.: *Geschlechtsspezifische Unterschiede in den Arbeitszeiten. Fortschritt auf der einen, Stagnation auf der anderen Seite*. 2018.
- 11 Bundesagentur für Arbeit: »Blickpunkt Arbeitsmarkt. Die Arbeitsmarktsituation von Frauen und Männern 2022«. <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Frauen-und-Maenner/generische-Publikationen/Frauen-Maenner-Arbeitsmarkt.pdf>.
- 12 Ahler, E.: »Die Digitalisierung der Arbeit«. https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-006898.
- 13 Jürgens, K.; Hoffmann, R.; Schildmann, C.: »Let's Transform Work! Recommendations and Proposals from the Commission on the Work of the Future«. Hrsg. von der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf 2018.
- 14 Hohensee, L.: *Lebensphasen von Mitarbeitern und ihre Life-Domain-Balance. Neue Herausforderungen für das Personalmanagement*. Hamburg 2017.
- 15 Kleinöder, N.: *Humanisierung der Arbeit. Literaturbericht zum »Forschungsprogramm zur Humanisierung des Arbeitslebens«*. Düsseldorf 2016.
- 16 Bundesministerium für Arbeit und Soziales: *Weißbuch Arbeiten 4.0*, Berlin 2017.
- 17 Hoffmann, R.; Bogedan, C. (Hrsg.): *Arbeit der Zukunft. Möglichkeiten nutzen – Grenzen setzen*. Frankfurt a. M./New York 2015.

- 18 Duncel, H.; Volpert, W.: »Aufgaben- und kriterienbezogene Gestaltung von Arbeitsstrukturen«. In: Luczak, H.; Volpert, W. (Hrsg.): *Handbuch Arbeitswissenschaft*. Stuttgart 1997. S. 791–795.
- 19 Nerdinger, F.W.; Blicke, G.; Schaper, N. (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 4. Aufl., Berlin et al. 2019.
- 20 Janßen, D.; Nachreiner, F. (Hrsg.): *Flexible Arbeitszeiten*. Bremerhaven 2004.
- 21 Costa, G. et al.: *As Time Goes By. Flexible Work Hours, Health and Wellbeing. Final Report for SALTSA (CD)*, Stockholm 2003.
- 22 Karlshaus, A.; Kaehler, B. (Hrsg.): *Teilzeitführung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen*. Wiesbaden 2017.
- 23 Statistisches Bundesamt: *Arbeitnehmer 2017*. Wiesbaden 2017.
- 24 Deloitte: »Fluktuation und deren Auswirkung auf Unternehmen«. Wien 2019. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/consulting/at-deloitte-fluktuationsstudie-2019.pdf>
- 25 Bosch, G.: »Eine neue Ordnung der Arbeit. Herausforderungen für die Politik«. In: Hoffmann/Bogedan 2015 (wie Anm. 17), S. 480–499.
- 26 Romahn, R. (Hrsg.): *Arbeitszeit gestalten. Wissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis*. 2. Aufl., Marburg 2019.
- 27 Abrell, B.: *Führen in Teilzeit. Voraussetzungen, Herausforderungen und Praxisbeispiele*. Wiesbaden 2015.
- 28 Hellert, U.: »Arbeitszeit flexibel und gesundheitsgerecht gestalten«. In: Badura, B. et al. (Hrsg.): *Betriebliche Prävention stärken. Lehren aus der Pandemie*. Berlin/Heidelberg 2021, S. 265–278.
- 29 Ferreira, Y.: *Auswahl flexibler Arbeitszeitmodelle und ihre Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit. Entwicklung des Arbeitszufriedenheits-Inventars AZI und einer Entscheidungshilfe zur Auswahl betriebsspezifischer flexibler Arbeitszeitmodelle*. Stuttgart 2001.
- 30 Köhler, K.: »Sozialkapital und Work-Life-Balance«. In: Badura, B. (Hrsg.): *Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert. Mitarbeiterbindung durch Kulturentwicklung*. Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, 2017, S. 175–186.
- 31 Ulich, E.; Wiese, B.S.: *Life Domain Balance. Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität*. Wiesbaden 2011.
- 32 Badura 2017 (wie Anm. 30).
- 33 Hellert, U.: *Arbeitszeitmodelle der Zukunft. Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten*. 3. Aufl., Freiburg/München/Stuttgart 2022.
- 34 Arlinghaus, A. et al.: »Working Time Society Consensus Statements. Evidence-Based Effects of Shift Work and Non-Standard Working Hours on Workers, Family and Community. In: *Industrial Health* 57, 2019, S. 184–200.
- 35 Arlinghaus, A.; Nachreiner, F.: »When Work Calls, Associations Between Being Contacted Outside of Regular Working Hours for Work-Related Matters and Health«. In: *Chronobiology International* 30, 2013, S. 1197–1202.
- 36 Nachreiner, F.; Arlinghaus, A.; Greubel, J.: »Variabilität der Arbeitszeit und Unfallrisiko«. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 73, 2019, S. 369–379.
- 37 Rutenfranz, J.; Knauth, P.; Nachreiner, F.: »Arbeitszeitgestaltung«. In: Schmidtke, H.; Bernotat, R. (Hrsg.): *Ergonomie*. 3., neubearb. und erw. Aufl., München 1993, S. 574–599.
- 38 Ladwid, D.; Domsch, M.: »Chancen und Risiken bei der Implementierung von Teilzeitführung«. In: Karlshaus/Kaehler 2017 (wie Anm. 22), S. 115–126.
- 39 Schaper, N.: »Wirkungen der Arbeit«. In: Nerdinger/Blicke/Schaper 2019 (wie Anm. 19), S. 595.

- 40 Linnenkohl, K.; Rauschenberg, H.: *Arbeitszeitflexibilisierung. 140 Unternehmen und ihre Modelle; mit Checklisten für Betriebsvereinbarungen*. 2., unveränd. Aufl., Heidelberg 1993.
- 41 Herget, J.; Strobl, H. (Hrsg.): *Unternehmenskultur in der Praxis. Grundlagen – Methoden – Best Practices*. Wiesbaden/Heidelberg 2018.
- 42 Ilic, P.: »Perspektiven auf Unternehmenskultur«. In: ebd., S. 19–37.
- 43 Fauth-Herkner, A.; Wiebrock, S.: »Implementierung von Teilzeitführung«. In: Karlshaus/Kaehler 2017 (wie Anm. 22), S. 101–113.
- 44 Schulte-Zurhausen, M.: *Organisation*. 6., überarb. und akt. Aufl., München 2014.
- 45 BMAS: »Kompetenz- und Qualifizierungsbedarfe bis 2030«. Berlin 2017. https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a758-16-kompetenz-und-qualifizierungsbedarfe.pdf;jsessionid=92D2E1E9A4634D978245EF8474D5CB46.delivery1-replication?__blob=publicationFile&v=1.
- 46 Kolat, D.; Schirmacher, A.: »Zur familienpolitischen Bedeutung von Führung in flexiblen Arbeitsmodellen«. In: Karlshaus/Kaehler 2017 (wie Anm. 22), S. 45–56.
- 47 Aich, E.: »Integration der Arbeitszeit in die Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz«. In: Romahn 2019 (wie Anm. 26), S. 49–58.
- 48 Pellkofer, J.: *Qualitätsmanagement für Architekten und Ingenieure*. Stuttgart/Zürich 2018.
- 49 Starker, V.; Hopp, J.: *New Work in der Architektur. Entwurf einer Arbeitswelt im Wandel*. Berlin 2024.
- 50 Düsselmann, S.: *Konzept zur Unterstützung der Informationssuche im Konstruktionsprozess*. Dissertation, Technische Universität Berlin, 2008.
- 51 Architektenkammer Nordrhein-Westfalen: *Leitfaden: Arbeitszeitmodelle. Eine Orientierungs- und Entscheidungshilfe für Arbeitnehmer und Arbeitgeber in Architekturbüros*. Düsseldorf 2013. https://www.aknw.de/fileadmin/user_upload/AKNW-Broschueren/LeitfadenArbeitszeitmodelle_1_.pdf.
- 52 European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: *Erste Ergebnisse. 6. Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen*. 2015.
- 53 Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: *Flexible Arbeitszeitmodelle. Überblick und Umsetzung*. Dortmund 2017.
- 54 Ulich, E.; Wülser, M.: *Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven*. 7., überarb. Aufl., Wiesbaden 2017.
- 55 Bücker, T.: *Alle_Zeit. Eine Frage von Macht und Freiheit*. Berlin 2022.
- 56 Scherf, B.; Zander, G.: *New Workforce Management. Arbeitszeit und Personaleinsatzplanung human, wirtschaftlich und kundenorientiert gestalten*. Norderstedt 2021.
- 57 Kahneman, D.; Tversky, A.: *Intuitive Prediction. Biases and Corrective Procedures*. IMS Studies in Management Science, 1979, S. 313–327.
- 58 Kahneman, D.: *Schnelles Denken, langsames Denken*. 25. Aufl., München 2019.
- 59 Debitz, U.: »Planung mit Prozessbausteinen. Ein Beitrag zur Akzeptanz von Leistungszielen«. In: Deutsche MTM-Vereinigung e.V. (Hrsg.): 2. *Symposium »Analytische Personalbedarfsermittlung. Produktivitätssteigerung & Lean Administration«*. Hamburg 2008, S. 77–88.

- 60 Pietrzyk, U.; Gühne, M.; Hacker, W.: »Prävention zeitlicher Überforderung bei komplexer Wissens- und Innovationsarbeit«. In: Mütze-Niewöhner, S. et al. (Hrsg.): *Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt. Herausforderungen, Strategien und Empfehlungen*. Berlin/Heidelberg 2020, S. 105–112.
- 61 Hacker, W.: »Prävention von zeitlicher Überforderung bei entgrenzter komplexer Wissens- sowie Innovationsarbeit. Möglichkeiten und Grenzen der Zeitbedarfsermittlung – eine Fallstudie«. In: *Psychologie des Alltagshandelns* 1, 2020, S. 12–27.
- 62 Pfohl, H.-C.: *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größen-spezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung*. 6., neu bearb. Aufl., Berlin 2021.
- 63 Müller-Wieland, R.: *(Arbeits)zeit zu gestalten! Potenziale flexibler und selbstbestimmter Arbeitszeitmodelle in KMU – eine Literaturstudie*. Hrsg. von der Friedrich-Ebert-Stiftung Forum Politik und Gesellschaft. Berlin 2017.
- 64 Lachnit, L.: *EDV-gestützte Unternehmensführung in mittelständischen Betrieben. Controllingsysteme zur integrierten Erfolgs- und Finanzlenkung auf operativer und strategischer Basis*. München 1989.
- 65 Buchinger, S.: »Freie Berufe«. In: Schürer, O.; Gollner, H. (Hrsg.): *Berufsfeld Architektur 1.0. Bestandsaufnahme und Zeitdiagnose*. Wien/Berlin/Münster 2008, S. 27–32.
- 66 Schürer/Gollner 2008 (wie Anm. 65)
- 67 Gerkan, M. von: *Die Verantwortung des Architekten. Bedingungen für die gebaute Umwelt*. Stuttgart 1982.
- 68 Lorenz, P.: *Gebäude entwerfen. Grundlagen, Methoden, Arbeitshilfen*. München 2010.
- 69 Bundesarchitektenkammer: Bundeskammerstatistik, Stand 1.1.2021. <https://bak.de/wp-content/uploads/2021/11/Bundeskammerstatistik-zum-01.01.2021-gesamtNEU.pdf>
- 70 Bundesarchitektenkammer: »Ergebnis der Befragung selbstständig tätiger Architektinnen und Architekten (Hochbau)«. https://bak.de/wp-content/uploads/2020/10/2020_bak_strukturbefragung_bericht-selbststaendige_hochbauarchitekten.pdf
- 71 Loesche, D.: »Next Generation: neues Denken für die Wirtschaft. Die Demografie des Chefs. Alter von Führungskräften im deutschen Mittelstand«. <https://de.statista.com/infografik/9202/alter-von-fuehrungskraeften-im-deutschen-mittelstand/>
- 72 Bundesarchitektenkammer: »BAK Architektenbefragung 2020: Zusammenfassung zentraler Ergebnisse«. https://bak.de/wp-content/uploads/2020/10/2020_bak_strukturbefragung_zusammenfassung-zentraler-ergebnisse_2020-10-16.pdf
- 73 Zentralverband Deutsches Baugewerbe: Konjunkturprognose 2022. <https://www.zdb.de/baukonjunktur/konjunkturprognose-2022>.
- 74 Faschingeder, K.: »Mythen. La grande illusion«. In: Schürer/Gollner 2008 (wie Anm. 65), S. 27–40.
- 75 Schiffbänker, H.; Holzinger, F.: »Kreativwirtschaft«. In: Schürer/Gollner 2008 (wie Anm. 65), S. 8–17.
- 76 Schuster, S. et al.: *Frauen in der Architektur*. Technische Universität München, 2019. <https://mediatum.ub.tum.de/1519783>
- 77 Hartmann, K.: *Schwarzer Rolli, Hornbrille. Plädoyer für einen Wandel in der Planungskultur*. Berlin 2022.

- 78 Grewe, R.: »Wie Frauen aus der Architektur fallen«. <https://www.dabonline.de/2018/02/28/wie-frauen-aus-der-architektur-fallen/>
- 79 Schumacher, C.: *Zur Untervertretung von Frauen im Architekturberuf*. Aarau 2004.
- 80 Liebich, T.; Schweer, C.-S.; Wernik, S.: *Die Auswirkungen von Building Information Modeling (BIM) auf die Leistungsbilder und Vergütungsstruktur für Architekten und Ingenieure sowie auf die Vertragsgestaltung*. Forschungsvorhaben Zukunft Bau. 2011.
- 81 Stepstone: *Gehaltsreport 2021. Durchschnittliche Bruttojahresgehälter von Vollzeitarbeitenden in Deutschland nach Studiengängen im Jahr 2020*.
- 82 Bundesarchitektenkammer: »Geschlechtsspezifische Gehaltsunterschiede bei angestellten Kammermitgliedern«. https://bak.de/wp-content/uploads/2021/02/2020_bak_strukturbefragung_sonderbericht-gehaltsunterschiede-nach-geschlecht_2021.pdf
- 83 Bundesarchitektenkammer: »Berufspolitische Befragung der Architekten und Planer 2019«. <https://bak.de/wp-content/uploads/2021/06/BAK-Broschuere-Berufspolitische-Befragung-2019-final.pdf>
- 84 Schlick, C.; Bruder, R.; Luczak, H.: *Arbeitswissenschaft*. 3., vollst. überarb. und erw. Aufl., Berlin/Heidelberg 2010.
- 85 Suhr, F.: »Warum Frauen in Teilzeit arbeiten«. <https://de.statista.com/infografik/25095/warum-frauen-in-teilzeit-arbeiten/>
- 86 Stepstone: »Arbeit in der Corona-Krise«. <https://www.stepstone.de/wissen/arbeit-corona-status-quo/>
- 87 Bessing, N.; Gärtner, M.; Schiederig, K.: »Reduzierte Arbeitszeit in Führungspositionen. 6 Empirische Befunde und Erfolgsfaktoren in der 360-Grad-Perspektive«. In: Karlshaus/Kaehler 2017 (wie Anm. 22), S. 83–99.
- 88 Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut: »Glossar zur Tarifpolitik. Begriff: Mehrarbeit (Überstunden: s. Mehrarbeit)«. <https://www.wsi.de/de/tarifglossar-15286.htm>
- 89 Hensche, M.: »Handbuch Arbeitsrecht: Überstunden, Mehrarbeit«. https://www.hensche.de/Ueberstunden_Arbeitsrecht_Ueberstunden.html
- 90 DGB-Index Gute Arbeit: »Report 2021. Unter erschwerten Bedingungen – Corona und die Arbeitswelt«. Berlin 2021. <https://index-gute-arbeit.dgb.de/dgb-index-gute-arbeit>.
- 91 Wendsche, J.; Lohmann-Haislah, A.: »Arbeitspausen«. In: Romahn 2019 (wie Anm. 26), S. 79–98.
- 92 Wendsche, J.; Lohmann-Haislah, A.: *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt*. Hrsg. von Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund 2016.
- 93 Knauth, P.; Zülch, G. (Hrsg.): *Innovatives Arbeitszeitmanagement. Beiträge zu einem Workshop im Rahmen des 45. Kongresses der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft in Karlsruhe am 10. März 1999*. Aachen 2000.
- 94 Knauth, P.; Hornberger, S.: »Probleme und Wege der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle«. In: Rühl, G.; Zink, K.J. (Hrsg.): *Wettbewerbsfähigkeit durch innovative Strukturen und Konzepte*. München 1994, S. 131–150.