

# tempora campus

Ausgabe  
**2018**

Von Studierenden.  
Kompakt  
dargestellt.

## Inhalt

Editorial

- 01** | Die neue „Brückenteilzeit“

---

- 02** | Elternzeit & Elterngeld

---

- 03** | Vertrauensarbeitszeit – Flexible Arbeitszeitgestaltung oder Mehrbelastung für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer?

---


- 04** | Flexible Arbeitszeiten und ihre Auswirkungen auf die Work-Life-Balance

---

- 05** | Attraktivitätsmerkmal „flexible Arbeitsmodelle“

---

- 06** | Literatur und Veranstaltungstipps

**zeitbuero** 

KOORDINATION, ORGANISATION & WISSENSTRANSFER  
MODERNER ARBEITSZEITGESTALTUNG



Prof. Dr. Ulrike Hellert

### Liebe Leserin, lieber Leser,

die aktuelle tempora zeigt sich diesmal von einer ganz neuen Seite. Sie wurde durch Beiträge von Studierenden der FOM Hochschule mitgestaltet und trägt daher den Namen „tempora campus“. Für die Studierenden ist dies eine gute Möglichkeit, aus einer hervorragenden Semesterarbeit im Modul HR Management & Personalforschung bzw. Masterthesis eine eigene Publikation anzufertigen. Schreiben Sie uns gerne, wie Ihnen die tempora campus gefällt.

Natürlich dreht sich auch in dieser tempora campus alles um das Thema Arbeitszeit. So erläutert Herr Reichhart mögliche Auswirkungen der befristeten Teilzeit für Arbeitgeberinnen bzw. Arbeitgeber und Beschäftigte. Frau Gumbrecht stellt die Bedeutung der Elternzeit sowie entsprechende Gestaltungsbeispiele für die Praxis vor. Herr Peter widmet sich in seinem Beitrag mit einem kritischen Blick der Vertrauensarbeitszeit. Frau Bauer wägt die Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf die sogenannte Work-Life-Balance ab. Schließlich stellt Frau Vollbracht die Ergebnisse ihrer Masterthesis vor, in der sie flexible Arbeitszeitmodelle als Attraktivitätsmerkmal analysierte.

Vielleicht noch einige Gedanken zur „Zeit“. Gerade zum Jahresende wird für viele Menschen der Zeitdruck wieder besonders groß. Alles Mögliche muss noch erledigt werden: Projekte, Publikationen, Kundengespräche und natürlich sind da noch die Weihnachtsgeschenke!

Bitte widerstehen Sie dem vermeintlichen Multitasking – es führt nur scheinbar zum Ziel. In Wirklichkeit verschlimmert es häufig die Situation. Versuchen Sie lieber nach dem Motto: „Alles zu seiner Zeit“ zu handeln. Also gönnen Sie sich achtsame Stunden mit Menschen oder Dingen, die Ihnen wichtig sind. Schaffen Sie sich Zeiträume für die Bearbeitung anstehender Arbeitspakete und Zeiträume für Entspannung und Ruhe. Spielen Sie z. B. ganz achtsam mit Ihren Kindern (ohne zwischendurch auf das Handy zu schauen). Führen Sie genauso achtsam das Mitarbeitergespräch zum Jahresende. Sie werden spüren, dass achtsame Momente weniger Energie kosten und Ziele besser erreicht werden.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen dieser tempora campus und viele achtsame Momente in der Weihnachtszeit!

Ihre Ulrike Hellert



**Sebastian Reichhart studierte an der FOM Hochschule den Studiengang Bachelor of Laws (LL.B.) Wirtschaftsrecht. In seiner beruflichen Funktion ist er Versicherungsfachwirt und stellvertretender Abteilungsleiter in der Debitorenbuchhaltung der uniVersa Versicherungsunternehmen.**

Das Arbeitsverhältnis stellt eine zentrale Rolle im Leben jedes Menschen dar, weshalb das hierzu geltende Regelwerk ein Kernstück politischer Handhabe ist. In nahezu jeder Legislaturperiode werden hier Reformen veranlasst, so z.B. vor einigen Jahren die Einführung des Mindestlohns. Die aktuelle Bundesregierung hat geplante Änderungen bei den Teilzeitbestimmungen beschlossen.

Das anhaltende Wachstum an Arbeitsverhältnissen resultiert hauptsächlich aus der Teilzeitbeschäftigung. Die Anzahl an Teilzeitarbeitsverhältnissen stieg in den letzten acht Jahren um 43% während die Vollzeitbeschäftigung leicht zurückging. Etwa jede zweite Frau arbeitet in Teilzeit, was hauptsächlich an familiären Verpflichtungen liegt. Dem gegenüber arbeiten nur etwa 10% aller Männer in Teilzeit, überwiegend während berufsbegleitenden Weiterbildungen. Von allen Teilzeitbeschäftigten möchte jedoch nur etwa jeder Fünfte die Arbeitszeit erhöhen. Die unfreiwillige Teilzeitarbeit aufgrund eines Mangels an geeigneten Vollzeitstellen stellt damit nur eine Minderheit dar.

Zum 01.01.2019 soll ein Rechtsanspruch auf eine befristete Verkürzung der Arbeitszeit für neu abgeschlossene Teilzeitverhältnisse („Brückenteilzeit“) eingeführt werden. Die Brückenteilzeit muss für mindestens ein und für maximal fünf Jahre beantragt werden. Nach Ablauf dieses Zeitraums wird das Arbeitsverhältnis automatisch wieder im vorher gültigen Umfang weitergeführt. Es handelt sich um ein relativ starres Modell, da eine nochmalige Verkürzung der Arbeitszeit wie auch eine Verlängerung der Teilzeitphase

nicht möglich ist. Dieses Gesetz ist erst ab einer Unternehmensgröße von 46 Personen anzuwenden. Für Unternehmen von 46 bis 200 Mitarbeitenden gibt es zusätzlich eine Zumutbarkeitsgrenze (pro 15 Beschäftigte ein Antrag auf befristete Teilzeit).

Hintergrund dieser Schwellenwerte sind mögliche Umorganisationen, welche ein Unternehmen in der Folge vornehmen muss und für größere Unternehmen leichter verkraftbar sind. Bei sehr spezialisierten und hochqualifizierten Tätigkeiten wird sich nur schwer eine (befristete) neue Arbeitskraft finden und einarbeiten lassen.

Weiterhin arbeiten etwa 60% aller deutschlandweit abhängig Beschäftigten bei Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten, die das neue Gesetz damit nicht oder nur eingeschränkt in Anspruch nehmen können.

Es ist noch unklar, wie mit den berechtigt abgelehnten Anträgen von Mitarbeitenden umgegangen werden muss. Soll hier eine Art „Warteliste“ eingeführt werden? Muss den Mitarbeitenden (unaufgefordert) mitgeteilt werden, ab wann der Schwellenwert wieder unterschritten wird und müssen diese dann einen neuen Antrag stellen oder gilt der alte Antrag weiter? Hier muss aus Gesetzessicht vorab Klarheit geschaffen werden.

Viele der geplanten Regelungen sind gerade in größeren oder tarifgebundenen Unternehmen bereits möglich. Anders als noch vor einigen Jahren gibt es mittlerweile einen deutlichen Nachfrageüberhang

nach qualifizierten Arbeitskräften und die nicht monetären Leistungen mit attraktiven Arbeitszeitmodellen der Arbeitgebenden tragen viel zu deren Ansehen bei. Somit wird gerade bei größeren Unternehmen ein Rückgriff auf dieses Gesetz kaum nötig sein und die Arbeitszeitgestaltung im Einvernehmen geregelt.

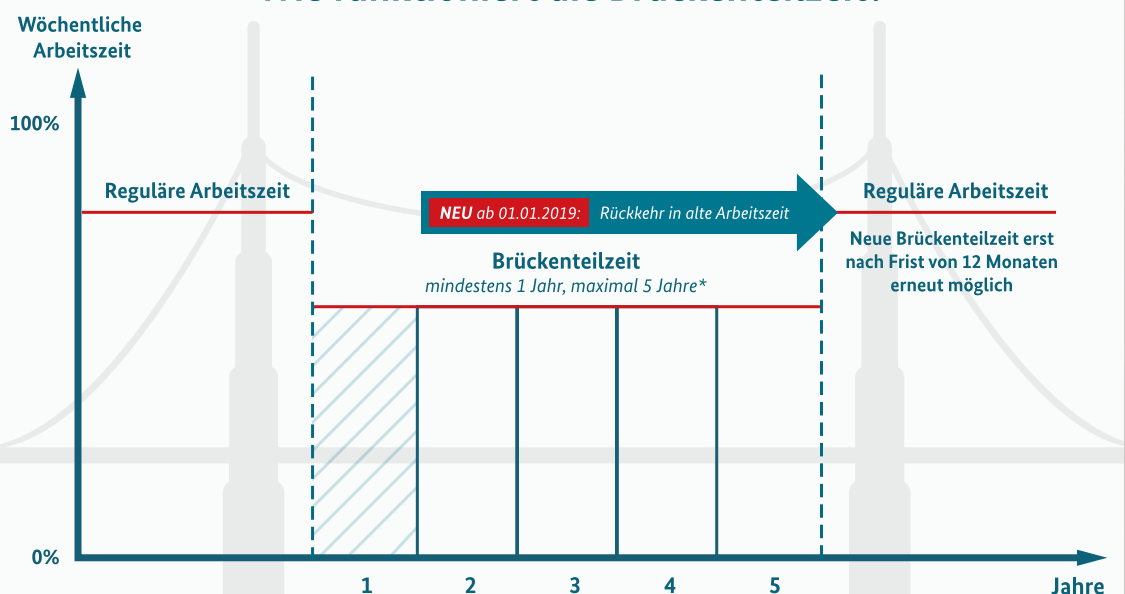
Als Hauptkritikpunkt der Brückenteilzeit ist – neben des relativ hohen Schwellenwertes – die isolierte Betrachtung des Aspektes „Teilzeitbeschäftigung“ an sich. Umfassendere Ansätze, wie z.B. eine Familienteilzeit (befristete Arbeitszeitreduktion mit einer Aufstockung der Einkünfte) oder ein Lebensarbeitszeitkonto (Aufbau eines – potenziell unbegrenzten – Zeitguthabens zur späteren freien Verfügung) wären zielführender, da diese Modelle Familien mit einschließen und diese auch finanziell unterstützen. ■



#### Literaturempfehlungen:

- ▶ Bundesregierung (2018, 14. November) Brückenteilzeit kommt. Abgerufen von [www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/brueckenteilzeit-kommt-1140040](http://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/brueckenteilzeit-kommt-1140040)
- ▶ Kattenbach, R. (2009). Der Teilzeitanpruch in der betrieblichen Anwendung. München: Rainer Hampp Verlag.
- ▶ Richardi, R. (2017). Einführung. In: Beck-Texte im dtv (Hrsg.). Arbeitsrecht, 90. Auflage. München: Verlag C.H. BECK oHG.

## Wie funktioniert die Brückenteilzeit?



\* Ausnahmen von dieser Zeitregelung können in einem Tarifvertrag vereinbart werden.

© Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2018

[www.bmas.de](http://www.bmas.de)



**Katharina Gumbrecht studiert derzeit an der FOM Hochschule in Nürnberg im Studiengang Business Administration und hat hier den Schwerpunkt Personal gewählt. In ihrer beruflichen Tätigkeit ist sie in der Personalsachbearbeitung, Entgeltabrechnung und Zeitwirtschaft beschäftigt.**



**Katharina Gumbrecht**

Elternzeit ist in der Arbeitswelt bereits ein eingefahrenes Modell, um nach der Geburt des Kindes eine Auszeit vom Beruf zu nehmen und sich um die Erziehung des Kindes, Pflegekindes oder unter bestimmten Bedingungen des Enkelkindes im eigenen Haushalt zu kümmern. Während der Elternzeit werden die Eltern von der Arbeit, meistens unbezahlt, freigestellt und erhalten als Entgeltausgleich vom Staat Elterngeld bezahlt. Die gesetzlich festgelegte Anspruchsgrundlage ist das Bestehen eines auf deutschem Recht basierenden Arbeitsvertrages oder Berufsausbildungsvertrages vor dem Beginn der Elternzeit.

In den vergangenen Jahren ist es für die meisten Eltern in Deutschland immer bedeutender geworden, neben Kind bzw. Kindern auch ihre eigene Karriere voranzutreiben. Auf Grund dieser neuen Gesellschaftsanforderungen beschloss die Bundesregierung zum 1. Januar 2015 eine Reformierung des Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetzes (BEEG). Ein weiteres Ziel dieser Reformierung war außerdem zu Ländern wie Norwegen und Schweden aufzuschließen, welche mit ihrer Familienpolitik



mustergültig voranschreiten. Nachfolgend wird auf die wichtigsten Änderungen, die für Geburten ab 1. Juli 2015 gültig sind, eingegangen:

- ▶ Eine Aufteilung der Elternzeit auf drei Zeitabschnitte ist jetzt ohne Zustimmung des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin möglich. Die Arbeitgebenden haben nur im dritten Elternzeitabschnitt, nach dem dritten Lebensjahr des Kindes, die Möglichkeit den Elternzeitantrag auf Grund dringender betrieblicher Gründe abzulehnen.
- ▶ Der Elternzeitzeitraum beläuft sich weiterhin auf maximal 36 Monate. Von den 36 Monaten ist es nun möglich, bis zu 24 Monate (anstatt bis zu 12 Monate) im Zeitraum vom dritten Lebensjahr bis zum vollendeten achten Lebensjahr des Kindes zu nehmen.
- ▶ Bei einem Elternzeitantrag nach dem dritten Lebensjahr des Kindes ist neu zu beachten, dass die Elternzeit mindestens 13 Wochen vor dem Elternzeitbeginn schriftlich bei dem Unternehmen beantragt wird. Für den Elternzeitantrag vor Vollendung des dritten Lebensjahres gilt weiterhin eine Frist von sieben Wochen.
- ▶ Eine Arbeitgeberkündigung ist ab dem Zeitpunkt der Beantragung der Elternzeit nicht mehr rechtens. Der Kündigungsschutz bei einer Beantragung der Elternzeit bis zum vollendeten dritten Lebensjahr beträgt bis zu 8 Wochen und bei der Beantragung der Elternzeit bis zum achten Lebensjahr bis zu 14 Wochen.
- ▶ Durch das neu eingeführte ElterngeldPlus kann sich die Elterngeldbezugszeit auf bis zu 28 Monate (inkl. 4 Partnerschaftsbonusmonate) ausweiten. Hierbei werden Eltern unterstützt, die während der Elternzeit in Teilzeit weiterarbeiten möchten.

### ElterngeldPlus

- Ein Basiselterngeldmonat wird hierbei in zwei ElterngeldPlus-Monate umgewandelt.
- Die Höhe des ElterngeldPlus ist maximal die Hälfte des Elterngeldbetrags, dass den Eltern ohne ein Teilzeiteinkommen zustehen würde.
- Durch den zusätzlich eingeführten Partnerschaftsbonus, der nochmals die partnerschaftliche Aufteilung unterstützt, können weitere vier Monate ElterngeldPlus bezogen werden. Hierfür müssen die Eltern gleichzeitig in Elternzeit gehen und die wöchentliche, durchschnittliche Arbeitszeit muss zwischen 25 und 30 Stunden pro Woche liegen.
- Für Alleinerziehende gelten die Regelungen unter den genannten Voraussetzungen entsprechend.

Rückblickend betrachtet, ist die Reformierung des BEEG in der Gesellschaft sehr gut angekommen. Eltern können nun nach ihren Bedürfnissen flexibler darüber entscheiden, welches Elternzeitmodell sie bevorzugen und welche Form von Elterngeld sie somit beziehen möchten. Dabei können sie beliebig die Elterngeldvarianten, unter Berücksichtigung von bestimmten Voraussetzungen, monatlich wechseln. Durch die Möglichkeit der Teilzeitbeschäftigung des Arbeitnehmers bzw. der Arbeitnehmerin während der Elternzeit, ist es nun einfacher sowohl für die Arbeitgebenden, als auch für die Arbeitnehmerin bzw. den Arbeitnehmer, Familie und Beruf einfacher zu kombinieren. Aus Unternehmenssicht besteht allerdings die Herausforderung, zwei verschiedene Elternzeitgesetze bis einschließlich 30. Juni 2023 parallel anzuwenden. Weitere detaillierte Informationen zum Thema Elternzeit gibt es unter [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de) – der Internetseite des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. ■



**David Peter absolvierte seinen Bachelor in Wirtschaftsrecht mit Schwerpunkt Personal an der FOM Hochschule in München und ist aktuell im Masterstudiengang Umweltethik an der Universität Augsburg. Berufliche Stationen unter anderem bei der Deutschen Bank und Interhyp als Bankkaufmann sowie dem Berliner start-up book-tiger als Recruiting Assistant.**

Wirft man heutzutage einen Blick auf den Arbeitsmarkt, kommt man nicht umhin zu bemerken, dass immer mehr flexible Arbeitszeitmodelle angeboten werden. Eines dieser Modelle ist die Vertrauensarbeitszeit. Arbeit wird hierbei nicht mehr nur gemessen an abgeleiteten Stunden, sondern an der tatsächlich erbrachten Leistung, dem Resultat. Einzig das Erreichen der vereinbarten Ziele ist maßgeblich. Dies stellt eine rationale, moderne Verknüpfung zwischen Leistung und Arbeitszeit dar.

Die Vertrauensarbeitszeit ist gekennzeichnet durch den Verzicht, der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, auf die Erfassung und -kontrolle der Arbeitszeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wichtigster Faktor hierbei ist Vertrauen bei allen Beteiligten. Die Beschäftigten können eigenverantwortlich über die Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeiten bestimmen.

Der strikte Fokus liegt auf der Erfüllung von vordefinierten Zielen. Die Ziele müssen mit den Beschäftigten klar abgestimmt sein und kommuniziert werden. Die Mitarbeitenden müssen das ihnen zugewiesene Arbeitspensum erledigen. Aufgabenerledigung wird so zum Maßstab der vertraglich vereinbarten Leistungserbringung.

Hieraus resultiert ein wesentliches Merkmal der Vertrauensarbeitszeit – Mehrarbeit ist grundsätzlich mit dem vertraglich vereinbarten Arbeitsentgelt bereits abgegolten – ebenso aber kann Minderarbeit nicht nachgefordert werden. Um hierbei der individuellen Leistung gerecht zu werden, wird meist eine variable Gehaltskomponente fester Bestandteil der Arbeitskultur.

Vertrauensarbeitszeit gilt als „stärkste Form der Arbeitszeitflexibilisierung“. Nichtsdestotrotz muss die Vertrauensarbeitszeit den Grundlagen des Deutschen Arbeitszeitgesetzes entsprechen. Hieraus erwachsen diverse Rahmenbedingungen, die eingehalten werden müssen und zumindest ein Minimum an Dokumentation erfordern (vgl. §16 ArbZG). Generell gilt: Im Rahmen der Vertrauensarbeitszeit sind die betroffenen Mitarbeitenden auch selbst in der Verantwortung, die gesetzlichen Vorgaben einzuhalten und Abweichungen von der täglichen und wöchentlichen Höchstarbeitszeit zu dokumentieren. Weitere Einschränkungen können sich durch Tarifverträge und individuelle Betriebsvereinbarungen ergeben.

Zentrales ökonomisches Anliegen des Systems der Vertrauensarbeitszeit ist die Reduzierung von Kosten. Dies wird auf vielfältige Weise erreicht. Zum einen entfallen meistens Kosten für Mehrarbeit genauso wie für eventuelle Nachtzuschläge. Zum anderen erfolgt eine viel engere Verknüpfung von Arbeitsleistung mit dem vereinbarten Lohn.

Aus Unternehmenssicht spricht für das System der Vertrauensarbeitszeit die deutlich höhere Produktivität der Beschäftigten. Diese Leistungssteigerung wird unter anderem dadurch erreicht, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeitszeiten frei einteilen können und dadurch ihre Arbeitszeit effektiver nutzen. Nach dem Arbeitszeitreport 2016 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin sind die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im System der Vertrauensarbeitszeit deutlich zufriedener und fühlen sich gesünder. Die erhöhte Arbeitszufriedenheit führt zu diversen Vorteilen. Die Mitarbeiterfluktuation ist deutlich geringer als in Betrieben mit herkömmlichen Arbeitszeitsystemen. Auch führt das Autonomiebewusstsein zu besseren Arbeitsergebnissen.



David Peter

Es gibt sicherlich viele gute Argumente, die für das System der Vertrauensarbeitszeit sprechen. Insbesondere zeigt sich, dass die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer deutlich zufriedener mit der größeren Flexibilität sind und es auch als das beste Arbeitszeitsystem favorisieren. Allerdings ist dabei nicht berücksichtigt, dass die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer deutlich mehr arbeiten und eine höhere Verpflichtung verspüren. Vor allem gilt es, sensibel mit dem Thema der Zielvereinbarung umzugehen und das richtige Maß zu finden, um Überlastungssituationen zu vermeiden. ■



## Literaturempfehlungen:

- ▶ Beckmann, M. & Cornelissen, T. (2014). Self-Managed Working Time and Employee Effort: Microeconomic Evidence. SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research, 636, DIW Berlin.
- ▶ Beckmann, M. & Hegedüs, I. (2011). Trust-Based Working Time and Organizational Performance: Evidence from German Establishment-Level Panel Data. WWZ Discussion Paper. Basel: Center of Business and Economics, University of Basel.
- ▶ Wöhrmann, A. M., Gerstenberg, S., Hünefeld, L., Pundt, F., Reeske-Behrens, A., Brenscheidt, F. & Beermann, B. (2016). Arbeitszeitreport Deutschland 2016. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

**Sabrina Bauer studiert seit WS 2015 im Wochenendmodell in Nürnberg im Studiengang Bachelor of Arts (B.A.) International Management. Im Frühjahr 2018 hat sie am Auslandssemester in Murcia teilgenommen und wird voraussichtlich nächstes Jahr mit ihrer Bachelorarbeit abschließen.**



Sabrina Bauer

Leben, um zu arbeiten oder arbeiten, um zu leben? Während früher vor allem die Existenzsicherung im Vordergrund stand, gewinnt in der heutigen Zeit die Freizeit immer mehr an Bedeutung für die arbeitende Bevölkerung. Demzufolge streben gerade junge Arbeitnehmer und -nehmerinnen eine ausgewogene Work-Life-Balance an. Wörtlich übersetzt bedeutet der Begriff „Arbeit-Leben-Gleichgewicht

bzw. -Ausgeglichenheit“. Dies mag auf den ersten Blick eingängig erscheinen, bei genauerer Betrachtung wird jedoch die Widersprüchlichkeit deutlich. Die Begrifflichkeit suggeriert in diesem Sinne eine klare Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben. Angesichts der starken Verzahnung der beiden Lebenswelten sollte es daher vielmehr das Ziel sein, eine „Work-Life-Kohärenz“ zu schaffen, also auf eine möglichst optimale Vereinbarkeit der beiden Bereiche hinarbeiten.

In diesem Zusammenhang leisten vor allem flexible Arbeitszeiten einen entscheidenden Beitrag. Die Arbeitszeit „ist die Zeit vom täglichen Arbeitsbeginn bis zum Arbeitsende ohne Ruhepausen“ (§2 Abs. 1 ArbZG). Arbeitszeitkonzepte müssen sowohl die Interessen des Unternehmens, als auch der Mitarbeitenden berücksichtigen. Als Reaktion auf eine veränderte Arbeitswelt, die mit ausschließlich starren Regelungen nicht mehr funktionieren würde, sind verschiedene flexible Zeitmodelle entstanden, wie z.B. Gleitzeit mit Kern- oder Funktionszeit, Schichtarbeit oder Vertrauensarbeitszeit.

Sie erlauben es den Mitarbeitenden sich die Arbeitszeiten bis zu einem gewissen Grad selbstständig einzuteilen. Im Gegensatz zu festen Arbeitszeiten sind damit einige Vorteile verbunden, wie beispielsweise eine einfachere Terminplanung und Freizeitgestaltung oder die Anpassung der Arbeitszeiten an den persönlichen Biorhythmus bzw. dem jeweiligen Arbeitspensum. Dabei ist jedoch eine konstante Absprache im Team meist unerlässlich,

um die Ansprechbarkeit für die Kunden und Kundinnen sowie den Betriebsablauf stets aufrecht zu erhalten.

Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die Beschäftigten selbst, sich persönliche Grenzen zu setzen, um sich vor Überarbeitung zu schützen und der eigenen Gesundheit nicht zu schaden. Aus „flexibel“ soll nicht „grenzenlos“ werden. Dies gilt insbesondere

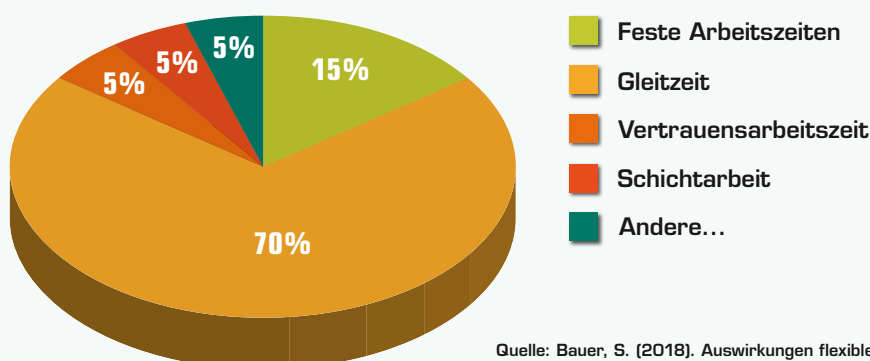
für das ergebnisorientierte Modell

der Vertrauensarbeitszeit, das bisher, im Gegensatz zu anderen Modellen, die Zeitaufzeichnung den Mitarbeitenden vertrauensvoll überlässt. Schließlich schafft die Erfassung der Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit eine Grundlage zum späteren Zeitausgleich. Im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeitende kann die Arbeitszeitgestaltung einen entscheidenden Einfluss haben. So kann eine stärkere Beteiligung an der Arbeitszeitgestaltung die Lebensqualität der Beschäftigten nachhaltig verbessern. Zufriedene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind leistungsfähiger und motivierter, wodurch gleichzeitig die Fluktuationsrate gesenkt und die Beschäftigung eingearbeiteter Fachkräfte langfristig sichergestellt werden kann.

Schließlich ist Zeit das einzige Gut, das jeder Mensch gleichermaßen besitzt. In Bezug auf die Work-Life-Kohärenz spielt letztlich auch immer die persönliche Einstellung und Organisation der Arbeitnehmenden eine Rolle. Unter Berücksichtigung der stark individualisierten Betrachtungsweisen und Situationen wird es nie ein perfektes Arbeitszeitmodell geben. Die stetige Veränderung der Lebensumstände und Umweltfaktoren erfordern folglich auch in Zukunft eine kontinuierliche individuelle Anpassung an die jeweiligen Anforderungen. ■



## Präsenz verschiedener Arbeitszeitmodelle



Quelle: Bauer, S. (2018). Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf die Work-Life-Balance.



### Literaturempfehlungen:

- ▶ Hellert, U. (2014). Arbeitszeitmodelle der Zukunft – Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten. Freiburg: Haufe Verlag.
- ▶ Michalk, S. & Nieder, P. (2007). Erfolgsfaktor Work-Life-Balance. Weinheim: John Wiley & Sons.
- ▶ Ulich, E. & Wiese, B. S. (2011). Life Domain Balance - Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität. Wiesbaden: Gabler Verlag.



**Anna Farina Vollbracht absolvierte 2017 ihr Masterstudium der Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Human Resource Management an der FOM Hochschule in Essen. Beruflich ist sie wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsbereich der FOM Hochschule und untersucht personalpolitische Handlungsfelder.**

Wenn Unternehmen langfristig mit ihrem Personalplanen möchten, können sie dies nicht mehr ausschließlich nach den eigenen Wunschvorstellungen tun. Der Wandel von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt, beeinflusst durch Trends wie beispielsweise dem Fachkräftemangel, hat dazu geführt, dass sich die benötigten, qualifizierten Arbeitskräfte das Unternehmen aussuchen können. Für Unternehmen gilt somit, attraktiv zu sein, um diese Arbeitskräfte für sich zu gewinnen und an sich zu binden. In Stellenausschreibungen, auf Karriereseiten oder Messen zeigen Unternehmen, was sie den potenziellen Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen alles bieten können. Mittlerweile haben viele Unternehmen das Problem erkannt. Es stellt sich die Frage, welche Merkmale ein Angebot der Unternehmen beinhalten muss, damit es positiv auffällt und es sich von der Konkurrenz abhebt. Im Zusammenhang mit der Flexibilisierung der Arbeit wird unter dem Stichwort „Arbeitszeit 4.0“ diese Sichtweise neu diskutiert. Wenn sich die Art der Arbeit ändert und flexibler werden soll, müssen

auch die Arbeitszeitmodelle geprüft und weiterentwickelt werden. Die Arbeitszeit ist somit ein wichtiger Bestandteil in dem Wandel der Arbeits- und Berufswelt.

Im Rahmen der Master-Thesis wurde mithilfe der Choice-Based-Conjoint-Analyse (CBCA) untersucht, inwieweit das Merkmal „flexible Arbeitszeitmodelle“ als Determinante der Arbeitgeberattraktivität gelten kann. Das Merkmal wurde in der Untersuchung mit einflussreichen Attraktivitätsmerkmalen wie positives Arbeitsklima, abwechslungsreiche Arbeitsaufgabe, gute Aufstiegschancen und ansprechendes Entgelt verglichen. Die angewendete Analyse bietet eine gute Möglichkeit, nicht offensichtliche Präferenzen zu entdecken. Der Analyse vorangestellt wurde darüber hinaus erfragt, wie sich die berufliche Situation der Probanden gestaltet und inwieweit eine Wechselbereitschaft besteht.

Das Alter der befragten Personen lag zwischen 19 und 61 Jahren. Das Durchschnittsalter betrug 29,1 Jahre. Obwohl fast dreiviertel der Probanden zufrieden bis sehr zufrieden mit ihrem derzeitigen Unternehmen als Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberin seien, bestand bei 73% der Probanden eine Offenheit für andere Unternehmen, 14% davon seien sogar aktiv auf der Suche. Zur Verknüpfung der Arbeitgeberattraktivität mit den flexiblen Arbeitszeitmodellen konnte festgestellt werden, dass über die Hälfte flexible Arbeitszeitmodelle als Anreiz für einen Arbeitgeberwechsel betrachten. Rund 40% gaben aber auch an, dass die derzeitigen Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber die Vorstellung von flexiblen Arbeitszeitmodellen erfüllen.

Im Vergleich mit anderen einflussreichen Attraktivitätsmerkmalen konnte als Ergebnis der Analyse festgestellt werden, dass zum einen alle für die



Anna Farina Vollbracht

Werden die Ergebnisse der Befragung zusammengeführt, kann angenommen werden, dass das Merkmal „flexible Arbeitszeitmodelle“ eine Determinante für die Arbeitgeberattraktivität ist. In vielen Fällen ist dieses Merkmal und somit die Bedürfnisbefriedigung nach flexiblen und selbstverantwortlichen Arbeiten bereits erfüllt. Bei einem Wechsel des Unternehmens kann als Resultat angenommen werden, dass die Arbeitszeitregelung eine Rolle spielt. Es kann sich somit lohnen, neben den primären Attraktivitätsmerkmalen, wie ein positives Arbeitsklima oder Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten, die flexible Gestaltung der Arbeitszeit, sofern vorhanden, in Gesprächen mit potenziellen Kandidaten und Kandidatinnen anzubringen. Bei einem Vergleich mit einem konkurrierenden Arbeitsangebot kann dieses Merkmal entscheidend sein, flexible Arbeitszeitmodelle an sich stellen aber kein Alleinstellungsmerkmal dar. ■

#### Rangfolge

- 1 Positives Arbeitsklima
- 2 Ansprechendes Gehalt
- 3 Gute Aufstiegschancen
- 4 Flexible Arbeitszeiten
- 5 Abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben

Abb. 1

Untersuchung gewählten Merkmale Einfluss auf die Entscheidung der Probanden in Bezug auf die Arbeitgeberwahl hatten. Das Merkmal „flexible Arbeitszeitmodelle“ gehörte hierbei für die Probanden allerdings nicht zu den wichtigsten drei Attraktivitätsmerkmalen (s. *Abbildung 1*).



#### Literaturempfehlungen:

- ▶ Gansser, O. & Füller, S.-R. (2015). Präferenzprognosen mittels Conjoint-Analyse - Eine Fallstudie mit Choice-Based-Design. In: O. Gansser & B. Krol (Hrsg.), *Markt- und Absatzprognosen - Modelle - Methoden - Anwendung*, (S. 203-222). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- ▶ Hellert, U. (2018). *Arbeitszeitmodelle der Zukunft – Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- ▶ Lohaus, D. & Rietz, C. (2015). Arbeitgeberattraktivität: Der Stellenwert von Bekanntheit und Labels in der frühen Rekrutierungsphase. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 59, S. 70-84.





## Literatur und Links

Bundesregierung (2018, 14. November) Brückenteilzeit kommt. Abgerufen von [www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/brueckenteilzeit-ab-2019-moeglich-1140040](http://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/brueckenteilzeit-ab-2019-moeglich-1140040)

Hellert, U. (2018). Arbeitszeitmodelle der Zukunft – Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten. 2. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware.

Hellert, U., Müller, F. & Mander, R. (2018). Zeitkompetenz, Vertrauen und Prozessfeedback im Virtual Work Resource Model. In: Hermeier, B., Heupel, T. & Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.). Arbeitswelten der Zukunft. Wiesbaden: Springer Gabler.

Piele, C. & Piele, A. (2018) [Flexible Arbeitszeiten – Arbeitszeitmodelle und Flexibilität Anforderungen](#)



## Veranstaltungen

**22. Februar 2019**, FOM Hochschule, MedEcon Ruhr, der Contilia Gruppe und der Industrie- und Handelskammern im Ruhrgebiet

Mit dem Titel [Next Level Betriebliches Gesundheitsmanagement Digitale Arbeit. Digitale Gesundheit](#) findet an der FOM Hochschule in Essen eine Sonderveranstaltung zur Zukunft des Betrieblichen Gesundheitsmanagement statt.

**27. Februar - 1. März 2019**, Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V.

Der GfA-Frühjahrskongress findet diesmal in Dresden statt und steht unter dem Thema [„Arbeit interdisziplinär analysieren - bewerten - gestalten“](#).

**19.-20. März 2019**, Institut der Arbeitsfähigkeit

Die [Jahreskonferenz](#) des WAI-Netzwerks widmet sich dieses Jahr dem Thema „Taten mit Daten für eine zukunftsfähige Arbeitsgestaltung“ und lädt hierzu Interessierte nach Berlin ein.

**11. April 2019**, Institut für Arbeit & Personal

Im April findet das nächste Transferforum „New Work“ mit interessanten Einblicken zur Zukunft der Arbeit am Hochschulzentrum Nürnberg der FOM Hochschule statt. Weitere Informationen werden bald veröffentlicht.



## Impressum

### Herausgeberin:

FOM Hochschule für Oekonomie & Management  
gemeinnützige Gesellschaft mbH

### Redaktion:

Prof. Dr. Ulrike Hellert, Anna Farina Vollbracht  
(beide Zeitbüro FOM)

### Autor/-innen-Team dieser Ausgabe:

Sabrina Bauer, Katharina Gumbrecht,  
Prof. Dr. Ulrike Hellert, David Peter,  
Sebastian Reichhart, Anna Farina Vollbracht

### Umsetzung dieser Ausgabe:

designbüro kerkhoff

### Fotos und Bildmaterial:

FOM Hochschule für Oekonomie & Management  
gemeinnützige Gesellschaft mbH, Photo by Nathan  
Dumlaio on Unsplash, Photo by Sandy Millar on  
Unsplash, Photo by Sonja Langford on Unsplash,  
Photo by Brad Neathery on Unsplash, Sabrina Bauer,  
Katharina Gumbrecht, David Peter