



Hochschule Neubrandenburg

Fachbereich Gesundheit, Pflege, Management

Studiengang Gesundheitswissenschaften

**FAMILIEN- UND LEBENSPHASENORIENTIERTE  
ARBEITSZEITMODELLE ALS CHANCE UND  
HERAUSFORDERUNG FÜR MITARBEITER\*INNEN  
UND UNTERNEHMEN**

**B a c h e l o r a r b e i t**

zur

Erlangung des akademischen Grades

**Bachelor of Science (B.Sc.)**

Vorgelegt von: Julia Harrje

urn: nbn:de:gbv:519-thesis 2019-0080-9

Betreuer: Prof. Dr. Roman Oppermann

Zweitbetreuer: Wolf Steffen Schindler

Tag der Einreichung: 30.04.2019



## Inhaltsverzeichnis

ANHANGSVERZEICHNIS .....	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	4
1. EINLEITUNG.....	5
2. PROBLEMSTELLUNG - GESELLSCHAFT IM WANDEL .....	6
3. THEORETISCHE MODELLANSÄTZE .....	8
3.1 MASLOWSCHE BEDÜRFNISPYRAMIDE .....	8
3.2 MODELL BERUFLICHER GRATIFIKATIONSKRISEN .....	11
3.3 ZEIT-BALANCE-MODELL .....	12
4. ARBEITSZEITMODELLE ALS CHANCE UND HERAUSFORDERUNG .....	17
4.1 VERTRAUENSARBEITSZEIT .....	17
4.2 HOMEOFFICE .....	20
4.3 TEILZEIT .....	23
4.4 JOBSHARING .....	26
4.5 JOBROTATION.....	28
5. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK .....	32
QUELLENVERZEICHNIS.....	34



## **Anhangsverzeichnis**

Anhang 1 - Entschleunigter Jahreskalender .....	S. 36
Anhang 2 – Funktionsweise Brückenteilzeit .....	S. 37
Anhang 3 - Befragung zur Ausgestaltung von Arbeitszeitmodellen in der Rehaklinik Ahrenshoop .....	S. 38



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Bedürfnispyramide .....	8
Abbildung 2 - Adaption Bedürfnispyramide auf Mitarbeiterengagement .....	10
Abbildung 3 - Modell beruflicher Gratifikationskrisen.....	12
Abbildung 4 - Zeit-Balance-Modell .....	13
Abbildung 5 - Zusammenhang zwischen Kontrolle und Arbeitszufriedenheit.....	17

## 1. Einleitung

*„Gutes Arbeitsklima entsteht nicht durch regelmäßiges Lüften“ (11880 Solutions)*

Die vorliegende Bachelorarbeit mit dem Titel „Familien- und lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle als Chance und Herausforderung für Mitarbeiter\*innen und Unternehmen“ setzt sich mit der Arbeitsgestaltung in Deutschland auseinander. Zunächst werden dazu die beiden Kernursachen beschrieben, welche die Notwendigkeit des Veränderungsprozesses innerhalb der Arbeitswelt begründen. Darauffolgend sind drei theoretische Modellansätze dargestellt, die verschiedene, für das Thema relevante Komponenten beschreiben. Den Hauptteil dieser Ausarbeitung stellt dann das vierte Kapitel „Arbeitszeitmodelle als Chance und Herausforderung“ dar. Eine Auswahl an neuen Ansätzen der Arbeitszeitgestaltung sind mit ihren Vor- und auch Nachteilen aufgezeigt und werden sowohl aus der Sicht des Arbeitnehmers<sup>1</sup> als auch des Arbeitgebers beschrieben. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die genannten Modelle nicht in allen Arbeitsbereichen gänzlich umsetzbar sind. Je nach Branche und Aufgabengebiet wirken beispielsweise Präsenzansforderungen der hier genannten Flexibilität entgegen. Nichts desto trotz sorgen alle angeführten Modelle zu Denkanstößen bezüglich neuer, innovativer Arbeitsstrukturen.

Die Vorgehensweise dieser Arbeit umfasst eine im wissenschaftlichen Sinne vorgenommene Literaturrecherche. Einbezogen wurden hierbei aufgrund der Aktualität des Themas neben Literatur- auch Onlinequellen. Darüber hinaus fand eine Befragung in der Rehaklinik Ahrenshoop zum Abgleich zwischen Theorie und Praxis statt, welche die Arbeit um ein Weiteres ergänzt.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Grzelczyk und Herrn Werner der Rehaklinik Ahrenshoop, die durch ihre praktischen Erfahrungen aus dem beruflichen Kontext zur Veranschaulichung der Bachelorarbeit beitrugen.

Während des bei ihnen absolvierten Praxissemesters durfte ich erleben, welche positiven Effekte aus flexiblen Arbeitszeitmodellen resultieren und entwickelte das Bestreben, mich anhand dieser Ausarbeitung für die Relevanz innovativer Arbeitsgestaltung einzusetzen.

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Bachelorarbeit auf geschlechtsspezifische Formulierungen verzichtet. Die ausschließliche Verwendung der männlichen Form wird geschlechtsunabhängig verstanden und umschließt jegliches Geschlecht.

## 2. Problemstellung - Gesellschaft im Wandel

Der Zweck von Arbeit besteht seit Anbeginn der Menschheit darin, für den Lebensunterhalt zu sorgen. Unsere Vorfahren gingen dazu zur Jagd oder sammelten Beeren. Heutzutage ist dies in Deutschland zwar nicht mehr nötig, jedoch können die teils lebensnotwendigen Konsumgüter erst erworben werden, wenn zunächst finanzielle Mittel dafür durch Arbeit erwirtschaftet wurden. Gleichgeblieben ist dabei das Gefühl, aufgrund der Arbeit gebraucht zu werden und sich währenddessen sozial integriert zu wissen (Väth 2016, S. 23). Für die Gesunderhaltung des Menschen sind dies sehr wesentliche Faktoren, sodass Arbeit grundsätzlich eine hohe Bedeutung zukommt. Allerdings ist die Art und Weise, wie Arbeit konzipiert und inwieweit sie in den Alltag der Berufstätigen eingebettet ist, von Relevanz, um dem Faktor Gesundheit und gesellschaftlichen Ansprüchen gerecht zu werden. Die Weiterentwicklung des Arbeitssystems unterliegt hierbei maßgeblich folgenden zwei Einflussfaktoren:

Einerseits sorgt der demographische Wandel dafür, dass der Anteil Berufstätiger im Verhältnis zur Gesamtbevölkerung stetig abnimmt (Statistisches Bundesamt, 2019). Dies hat zur Folge, dass weniger Personen zu besetzende Arbeitsstellen einnehmen können und der sich bereits ankündigende Fachkräftemangel erfolgt (Unger, H.-P.; Kleinschmidt, C. 2014, S. 211). Folglich wird es für Unternehmen zunehmend erschwert sein, alle erforderlichen Posten zu besetzen. Die Notwendigkeit steigt damit, als Arbeitgeber möglichst attraktiv aus der Masse hervorzustechen, um auch künftig unternehmerische Wirtschaftlichkeit zu erhalten.

Andererseits ist ein gesellschaftlicher Wandel in Bezug auf die Anforderungen an die zu leistende Arbeit und Wünsche bezüglich des Arbeitsumfelds seitens der Arbeitnehmer erkennbar. Bestand in den 1950-er Jahren ein Streben nach Sicherheit und Wohlstand, in den 1970-er Jahren nach Reichtum und Status (Reuther 2002, S. 5), so ist es mittlerweile die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, die Sinnerfüllung und Selbstbestimmung im beruflichen Kontext. Aufgrund des oben benannten Fachkräftemangels haben die Arbeitnehmer mehr denn je die Entscheidungsfreiheit, für welches Unternehmen und zu welchen Bedingungen sie arbeiten.

In der folgenden Ausarbeitung werden verschiedene Modellansätze vorgestellt, wie beiden Komponenten entsprechend ein Arbeitsumfeld geschaffen werden kann, welches sowohl Unternehmen stärkt als auch Arbeitnehmer in ihren Bedürfnissen



zufrieden stellt. Zunächst wird jedoch am Beispiel der Rehaklinik Ahrenshoop betrachtet, inwieweit Geschäftsführer Frank Grzelczyk die derzeitige Arbeitsmarktsituation empfindet.

„Am Standort Ahrenshoop haben wir bisher jede ausgeschriebene Stelle besetzen können. Die Frage ist nur, wie lange dies jeweils dauert. In der Pflege und im Bereich der Physiotherapie konnte bislang relativ schnell neubesetzt werden. Gerade im ärztlichen Dienst warten wir allerdings für einen Facharzt bis zu 12 Monate, bis überhaupt eine Bewerbung eingeht. Schwierig zu besetzen sind vor allem befristete Stellen, wie die derzeitige Elternzeitvertretung im Sozialdienst. Für einen so kurzen Zeitraum ist kaum jemand bereit, sein bestehendes Arbeitsverhältnis aufzugeben, um zu uns zu kommen. Tendenziell sind wir jedoch auch wenig auf der Suche, da uns Mitarbeiter bis zu 25 Jahre begleiten. Vielleicht bekommen wir deshalb eher wenig vom Fachkräftemangel mit. In den nächsten Jahren beginnt allerdings das große altersbedingte Ausscheiden und eine schnelle Nachbesetzung wird dann erforderlich sein.“

### 3. Theoretische Modellansätze

#### 3.1 Maslowsche Bedürfnispyramide

Abraham H. Maslow gilt als einflussreichster Psychologe des 20. Jahrhunderts sowie als Begründer der humanistischen Psychologie (Kriz, 2019). Im Jahre 1954 veröffentlichte er im Werk „Motivation and Personality“ das Modell der Bedürfnispyramide. Der US-Amerikaner beschreibt darin die Bedürfnisse und Motivationen des menschlichen Handelns und geht von der Grundannahme aus, dass erst dann jeweils eine höhere Bedürfnisebene erreicht werden kann, wenn alle darunterliegenden bereits befriedigt sind. Aus dieser Vorstellung geht die Form einer Pyramide, wie in Abbildung 1 ersichtlich, hervor. Gegliedert sind die insgesamt fünf Ebenen sowohl in Defizitbedürfnisse (auch Mangelbedürfnisse) auf den Ebenen eins bis drei als auch in Wachstumsbedürfnisse (unstillbare Bedürfnisse) auf den Ebenen vier und fünf (Karrierebibel, 2019).

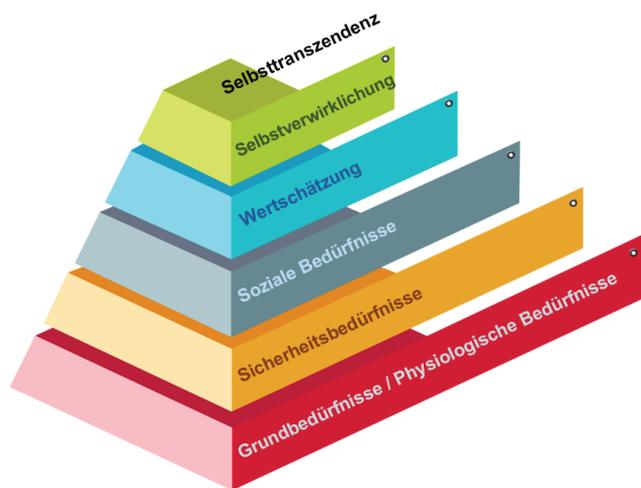


Abbildung 1 - Bedürfnispyramide (eigene Darstellung, in Anlehnung an Maslow, 1981)

Im Folgenden wird kurz beschrieben, was unter den einzelnen Ebenen zu verstehen ist und im Anschluss auf die Relevanz des Modells für die vorliegende Ausarbeitung eingegangen.

Zunächst werden von unten beginnend die Grundbedürfnisse, auch physiologische Bedürfnisse, dargestellt, welche die Basis der Pyramide bilden. Kernelemente dieser sind ausreichend Essen und Trinken, Schlaf sowie körperliches Wohlbefinden (Maslow 1981, S. 63). Maslow beschreibt diese Ebene wie folgt: „Für den, der äußerst und gefährlich hungrig ist, existieren keine anderen Interessen als Nahrung. Er träumt von

Nahrung, er denkt über Nahrung nach, [...], er nimmt nur Nahrung wahr und verlangt nur nach Nahrung.“ (Maslow 1981, S. 64).

Sind nach Maslow alle physiologischen Bedürfnisse erfüllt, folgen darauf aufbauend die der Sicherheitsbedürfnisse. Hierzu zählen zum einen der Aspekt der materiellen Sicherheit, wie beispielsweise ein beständiger und sicherer Wohnort, als auch Angstfreiheit und das Bedürfnis nach Struktur (Maslow 1981, S. 66).

Daran anschließend wird die Ebene der sozialen Bedürfnisse beschrieben. In den Mittelpunkt werden auf dieser Stufe das Bedürfnis nach Liebe, Zuneigung und Zugehörigkeit gestellt (Maslow 1981, S. 70). „Man fühlt nunmehr, so stark wie nie zuvor, die Abwesenheit von Freunden, der Geliebten, der Ehefrau, der Kinder. Man wird nach liebevollen Beziehungen mit den Menschen im allgemeinen [sic] hungern, also nach einem Platz in der Gruppe oder Familie, und man wird sich sehr intensiv bemühen, dieses Ziel zu erreichen.“ (Maslow 1981, S. 70).

Sollten die genannten, ersten drei Ebenen über einen längeren Zeitraum nicht oder nur teilweise befriedigt werden, so kommt es dem Modell zufolge aufgrund des Defizits zu physischen und/ oder psychischen Störungen. Bei den im Folgenden beschriebenen, darauf aufbauenden, Wachstumsbedürfnissen wird davon hingegen nicht ausgegangen. Vielmehr ist dem Modell zufolge angedacht, dass bei den oberen Ebenen, besonders der Spitze, die Bedürfnisse aufgrund ihrer Komplexität nie allumfänglich befriedigt werden können (Maslow 1981, S. 73).

Das Wachstumsbedürfnis auf vierter Ebene beschreibt das Bedürfnis nach Wertschätzung, „da alle Menschen [...] das Bedürfnis oder den Wunsch nach einer festen, gewöhnlich recht hohen Wertschätzung ihrer Person, nach Selbstachtung und der Achtung seitens anderer [haben].“ (Maslow 1981, S. 72). Wertschätzung kann beispielsweise in Form von anerkennenden Worten oder durch ehrlich gezeigtes Interesse den Mitmenschen vermittelt werden.

Darauf aufbauend wird zuletzt das Bedürfnis der Selbstverwirklichung genannt. Allgemein wird darunter die vollständige Ausschöpfung des eigenen Potentials gefasst. Die konkrete Definition dieser Ebene ist vom Individuum abhängig und daher im Modell lediglich verallgemeinert dargelegt (Maslow 1981, S. 73). Maslow beschreibt „Musiker müssen Musik machen, Künstler malen, Dichter schreiben, wenn sie sich letztlich in Frieden mit sich selbst befinden wollen. Was ein Mensch sein kann, muß [sic] er sein.“ (Maslow 1981, S. 73/4).

Zu späterem Zeitpunkt ergänzte Maslow die Theorie um eine weitere, sechste Ebene: die Selbsttranszendenz. Er begründete dies mit dem menschlichen Bedürfnis nach

einem Sinn jenseits der individuellen Entwicklung (Maslow 1981, S. 25). Konkret ist darunter „die Identifizierung mit der gemeinschaftlichen, ganzheitlichen Entwicklung der Welt“ (Dietrich, 2017) zu verstehen, genauer gesagt neben dem Verfolgen eigener Ziele, das Einsetzen für andere und die Betrachtung der Welt als ein Ganzes.

Für die vorliegende Ausarbeitung lässt sich anhand Maslows Überlegungen ableiten, dass es aufgrund des hohen Entwicklungsstandards in Europa für die meisten Menschen selbstverständlich ist, die unteren Ebenen befriedigt zu bekommen. Es gilt nicht mehr als tägliche Herausforderung, Nahrung zu beschaffen und nach Sicherheit zu streben. Die benannten untersten Ebenen sind heutzutage Grundvoraussetzung, auf die aufgebaut wird. Vielmehr das Streben nach höheren Ebenen wie die der eigenen Selbstverwirklichung und der Sinnsuche sind ins Licht gerückt.

Die sich daraus ableitende Aufgabe der derzeitigen Führungsebenen besteht also nicht mehr darin, lediglich ein Arbeitsverhältnis anzubieten und somit dafür zu sorgen, dass der Mitarbeiter seine Defizitbedürfnisse befriedigen kann. Vielmehr wird er versuchen müssen, die Tätigkeit attraktiv zu gestalten, um dem Arbeitnehmer Anreize zu liefern, sich bei ihm verwirklichen zu können (siehe Abb. 2). Welche Incentives neben der monetären Bezahlung noch geboten werden können, wird im folgenden theoretischen Ansatz gezeigt.



Abbildung 2 - Adaption Maslowscher Bedürfnispyramide auf Mitarbeiterengagement (Karrierebibel, 2019)

### 3.2 Modell beruflicher Gratifikationskrisen

Johannes Siegrist beschreibt in seinem Modell der beruflichen Gratifikationskrisen die Tauschbeziehung von Verausgabung und Gratifikation (= Belohnung) innerhalb eines Arbeitsverhältnisses. Seitens des Arbeitnehmers erfolgt die körperliche und/ oder geistige Anstrengung, um dem Job entsprechende Arbeiten zu erledigen. Im Gegenzug ist der Erhalt einer gewissen Belohnung vorgesehen. Als Gratifikation wird hierbei nicht lediglich die rein monetäre Zahlung in Form von Lohn oder Gehalt angedacht, sondern vielmehr zwischen verschiedenen, sogenannten *Transmittersystemen* (Siegrist 1996, S. 97) unterschieden. Zu diesen zählen zusätzlich zur Bezahlung (1) auch berufliche Anerkennung in Form von Lob und Wertschätzung (2) sowie die Statuskontrolle (3), welche sich durch Arbeitsplatzsicherheit und Aufstiegschancen im Unternehmen charakterisiert.

Besteht ein „Missverhältnis zwischen (hoher) erbrachter Arbeitsleistung und (vergleichsweise niedriger) erhaltener Belohnung [...] [wird] eine gesellschaftlich zentrale Reziprozitätserwartung enttäuscht.“ (Siegrist 1996, S. 97). Dies hat zur Folge, dass anfängliche Unstimmigkeiten zu psychischen Problemen werden, welche wiederum die körperliche Gesundheit negativ beeinflussen. Siegrist bewies anhand zahlreicher Forschungsgruppen, dass das vorhandene Ungleichgewicht zu einer erhöhten Distressintensität führt, die wiederum negativen Einfluss auf das Herz-Kreislauf-System ausüben kann (Siegrist 1996, S. 98).

Die Verausgabung kann sowohl intrinsisch, durch eine übersteigerte Leistungsbereitschaft als auch extrinsisch durch ein „äußerlich vorgegebenes, arbeitsplatzspezifisches Anforderungsprofil“ motiviert sein (Siegrist 1996, S. 98). Unabhängig davon ist in beiden Fällen bei einer Dysbalance von Leistung und angemessener Belohnungen das Auftreten von Distress zu erwarten.

Nicht jedes Ungleichgewicht einer Tauschbeziehung führt jedoch auch gleichzeitig zu einer Gratifikationskrise und den damit einhergehenden Gesundheitsbeschwerden. Zum einen müssen sowohl erhöhte Verausgabung als auch niedrige Belohnung gleichzeitig vorliegen. Lediglich eine Modellkomponente würde gegebenenfalls zu Unzufriedenheit führen, jedoch nicht die genannten Symptome hervorrufen. Darüber hinaus ist die Intensität des Ungleichgewichts von Bedeutung. Erst bei Feststellung „einer schwerwiegenden Enttäuschung oder Verärgerung“ (Siegrist 1996, S. 98) wird die erforderliche Distressintensität hervorgerufen, die zu nachhaltigen Auswirkungen auf das Herz-Kreislauf-System führen kann.

Zudem steigt die Wahrscheinlichkeit auftretender Risiken, je länger die berufliche Erfahrung des Ungleichgewichts (Expositionszeit) andauert (Siegrist 1996, S. 99).



Abbildung 3 - Modell beruflicher Gratifikationskrisen (Institut für Gesundheit in Organisationen (IGO), 2015)

Für die Ausrichtung der Bachelorarbeit beschreibt das Modell treffend, dass nicht lediglich monetäre Anreizsysteme von Arbeitgebern ausreichen, um Angestellte zufrieden zu stellen und an ihr Unternehmen zu binden. Vielmehr ist es Aufgabe, alle drei Komponenten (ökonomische Ebene, sozio-emotionale Ebene sowie Ebene der Statuskontrolle) personenbezogen abzustimmen und den individuellen Bedürfnissen anzupassen. Hierbei wird es durchaus zu Differenzen bei den Mitarbeitern kommen. Je nach Familien- und Lebensphase ist es Person A gegebenenfalls wichtiger, die Karriere voranzutreiben und Möglichkeiten des Aufstiegs angeboten zu bekommen. Person B hingegen benötigt, wenn auch bei jahrelang gleichbleibender Tätigkeit, besonders Wertschätzung und Anerkennung entgegengebracht und wünscht sich statt steiler Karriere eine gewisse Arbeitsplatzsicherheit zugesichert. Die Auslotung unterschiedlicher Mitarbeiterbedürfnisse ohne Vernachlässigung einer der Ebenen wird mehr denn je Aufgabe der Unternehmen sein. Die Konsequenz vieler qualifizierter Mitarbeiter wird ansonsten zunächst Unproduktivität aufgrund von Unzufriedenheit sein, später die Umorientierung zu anderen Unternehmen mit sich bringen.

### 3.3 Zeit-Balance-Modell

Anhand der vorangegangenen Modelle konnte gezeigt werden, dass der Mensch zunehmend nach Selbstverwirklichung und einem Sinn im Leben strebt, und nicht

lediglich die Bezahlung ein gutes Arbeitsverhältnis ausmacht. Im letzten theoretischen Ansatz soll nun die Ganzheitlichkeit des Lebens, losgelöst von der Zweiteilung in Berufs- und Privatleben, aufgezeigt werden.

Dies geschieht anhand des Zeit-Balance-Modells von Prof. Dr. Lothar Seiwert. In Anlehnung an transkulturelle Untersuchungen des iranischen Psychotherapeuten Prof. Dr. Nossrat Peseschkian basiert das Modell auf vier Kategorien. Zu diesen zählen *Leistung, Gesundheit, Kontakte* und die *Frage nach dem Sinn* (Seiwert 2002, S. 28).<sup>2</sup> Wie in Abbildung 4 ersichtlich, beruht das Modell nicht nur auf dem Grundsatz, Zeit für alle vier Bereiche einzuräumen, sondern vielmehr diese in Balance zu bringen und zu halten (Seiwert 2014, S. 16).

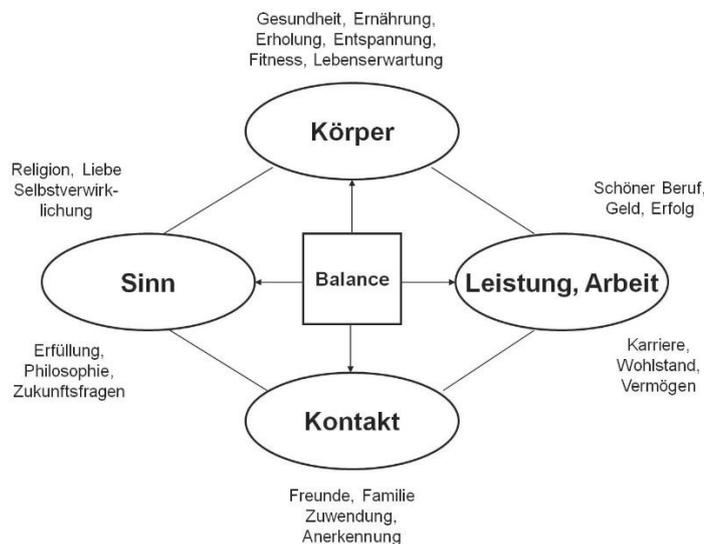


Abbildung 4 - Zeit-Balance-Modell nach Seiwert/ Peseschkian (Seiwert, 2002)

Sowohl die Überbelastung als auch die Vernachlässigung einzelner Lebensbereiche führt mittelbar zu einem Ungleichgewicht und schadet dem Individuum. Die verschiedenen Bereiche stehen hierbei nicht separat für sich, sondern sind eng miteinander verknüpft, sodass von einer starken, gegenseitigen Abhängigkeit auszugehen ist. Dabei „[führt] die einseitige chronische Überbetonung eines Lebensbereichs [...] zwangsläufig zu Problemen in anderen, ebenso wichtigen Bereichen.“ (Seiwert 2014, S. 16).

Beispielsweise bedeutet dies, dass der sich in seiner Arbeit vollkommen verausgabende Mitarbeiter wenig bis keine Zeit für seine Familie und Freunde nimmt.

<sup>2</sup> Anzumerken ist hierbei, dass die genannten vier Komponenten innerhalb dieser Arbeit in ihrem Grundverständnis vorausgesetzt und nicht dezidiert definiert werden, da der Fokus auf den untereinander vorherrschenden Wechselbeziehungen liegt.

Selbst nach Feierabend und an Wochenenden werden E-Mails beantwortet und Telefonate geführt, sodass sich trotz physischer Anwesenheit im privaten Umfeld doch inhaltlich mit der Arbeit auseinandergesetzt wird. Beim Arbeitgeber mag diese vermeintliche Zuverlässigkeit zunächst einmal sehr positiv aufgefasst werden, für die Komponenten Gesundheit und Kontakte hingegen ist von negativen Folgen auszugehen. Früher oder später werden sich Symptome der Überarbeitung einstellen und sich nicht nur Freunde, sondern auch der Lebenspartner distanzieren (Seiwert 2014, S. 18).

Dieses sehr klassische Beispiel des „Workaholics“ hat jedoch auch negative Auswirkungen auf den Bereich der Leistung. Würde man zunächst davon ausgehen, dass trotz Vernachlässigung der anderen Bereiche immerhin dieser sehr gut abgedeckt wäre, so ist es ein Irrglaube (Seiwert 2014, S. 17). Aufgrund unklarer eigener Wertvorstellungen, fehlender sozialer Einbettung und Nichtauseinandersetzung mit der Sinnfrage kommt es dem Modell zufolge zum Sinken persönlicher Motivation und genereller Anstrengungsbereitschaft. Das fehlende „Warum“, der innere Anreiz einer Tätigkeit nachzugehen, führt auf Dauer zu einem erheblichen Leistungsabfall (Seiwert 2014, S. 17).

Das Beispiel beschreibt die Folgen von fehlender Balance sehr deutlich. Verbildlicht kann auch von einem Lebensrad gesprochen werden, welches in großer Vielzahl an Abwandlungen bereits in anderen Theorien und Anwendungsbereichen genutzt wird. Auszugehen ist in allen Varianten davon, dass jedem Menschen täglich 100 Prozent an Lebenszeit zur Verfügung stehen, welche es auf die verschiedenen Bereiche aufzuteilen gilt. In Seiwerths Modell wäre es theoretisch gesehen ein Leichtes, die 100 zur Verfügung stehenden Prozent an Zeit je Tag durch die 4 Komponenten zu teilen und demnach jedem 25 Prozent Aufmerksamkeit zu schenken. Diese sehr rational gedachte Methode ist jedoch aus mehreren Gründen nicht in der Praxis umsetzbar (Seiwert 2014, S. 18). Zum einen ist von Menschen und damit individuellen Wesen auszugehen. Was für den einen zwar Anstrengung aber keinen bedrohlichen Stress darstellt, ist für einen anderen aufgrund geringerer Resilienz gegebenenfalls deutlich belastender. Gleiches gilt auch für die Komponente der sozialen Kontakte. Ist der eine rundum zufrieden einmal wöchentlich mit der Familie zu telefonieren, um sein Bedürfnis zu befriedigen, so braucht ein anderer gegebenenfalls täglichen Austausch mit Freunden und Bekannten, engagiert sich ehrenamtlich und ist Mitglied im Sportverein, um seinen Bedarf zu decken. Einerseits kann also aufgrund individueller Bedürfnisse nicht von einer einheitlichen Verteilung ausgegangen werden. Zum

anderen ist der deutsche Kulturkreis sehr auf den Bereich der Erwerbstätigkeit fokussiert (Seiwert 2014, S. 18). Eine Vielzahl der Deutschen definiert sich über die eigene Stellung im Unternehmen, berufliche Erfolge sowie die geleistete Stundenanzahl. Es scheint fast einen Wettbewerb darum zu geben, wer sich mehr für seinen Job aufzuopfern und zu verausgaben scheint. Abgesehen davon wäre, ausgehend von einer Vollzeitanstellung von 40 Stunden, der Anteil des berechneten Viertels bereits hinfällig. In unserer Leistungsgesellschaft werden der Arbeit also deutlich mehr als lediglich 25 Prozent der am Tag zur Verfügung stehenden Lebenszeit zugeordnet (Seiwert 2014, S. 18).

Für Peseschkian zeichnete sich dieses Ergebnis im Laufe seiner Forschung zur Psychosomatik in den westlichen Industrienationen sehr deutlich ab. Um auch körperlichen Erkrankungen bereits im Vorfeld vorzubeugen, betont Peseschkian die Notwendigkeit der Balance besonders. Allen Bereichen müsse ausreichend Zeit und Aufmerksamkeit zukommen (Seiwert 2014, S. 19).

Grundsätzlich kann also davon ausgegangen werden, dass „der Schlüssel zum Erfolg [...] in der [...] Zeit-Balance zwischen allen vier Lebensbereichen [liegt]“ (Seiwert 2014, S. 18). Dem oben bereits angesprochenen Lebensrad zufolge, müssen alle Bereiche in ausgeglichenem Maße vorliegen, um ein Gefüge zu schaffen, welches das Rad geschmeidig laufen lässt. Für das Leben gesprochen ist zum einen die gezielte Auseinandersetzung mit den zumeist vernachlässigten Kategorien als auch das Infragestellen der häufig überreizten Komponente *Leistung* erforderlich.

Steven R. Covey hinterfragte diesbezüglich: „Wer bedauert auf dem Sterbebett, dass er nicht mehr Zeit im Büro verbracht hat?“ (Seiwert 2014, S. 23). Auch der Bestseller „The top five regrets of the dying“ (dt. „Die fünf Dinge, die Sterbende am meisten bereuen“) zeigt dies auf. Die australische Autorin Bronnie Ware arbeitete selbst auf einer Palliativstation und beschreibt in ihrem Buch die meist genannten Aspekte, die Menschen kurz vor ihrem Tod bedauern (Ware, 2011).

Zu diesen zählen:

- (1) Ich wünschte, ich hätte den Mut gehabt, mein eigenes Leben zu leben.
- (2) Ich wünschte, ich hätte nicht so viel gearbeitet.**
- (3) Ich wünschte, ich hätte den Mut gehabt, meine Gefühle auszudrücken.
- (4) Ich wünschte, ich hätte den Kontakt zu meinen Freunden aufrechterhalten.**
- (5) Ich wünschte, ich hätte mir erlaubt, glücklicher zu sein.

Für das Zeit-Balance-Modell belegen diese Äußerungen vortrefflich die Notwendigkeit, der Leistung allein nicht allzu viel Aufmerksamkeit und Zeit zukommen zu lassen, sondern auch Bereichen, wie den Kontakt zu Freunden, Relevanz zuzuschreiben. Festzuhalten ist jedoch auch, dass es sich nicht um eine einmalige Entscheidung handelt, wie die Aufteilung der vier Bereiche erfolgt. Vielmehr ist von einem ständigen Anpassungs- und Entwicklungsprozess auszugehen (Seiwert 2002, S. 29).

Für den weiteren Verlauf dieser Ausarbeitung zeigen auch die Punkte (1) und (5) thematische Relevanz. Die im Folgenden vorgestellten Arbeitszeitmodelle sollen zum einen dazu bewegen, es nicht als selbstverständlich anzusehen, im klassischen 40 Stunden Modell von „eight to five“ im Büro arbeiten zu müssen und alles „restliche Leben“ herum zu organisieren. Zum anderen soll deutlich werden, dass Arbeit, wie auch alle anderen hier genannten Bereiche, individueller Abstimmung bedürfen. Es wird weder ein Patentrezept für Unternehmen geben, Mitarbeiter an sich zu binden, noch eines für Angestellte, welches der beste Weg ist, den vier Komponenten entsprechend zu arbeiten. Die vorliegende Ausarbeitung stellt jedoch zahlreiche Methoden mit ihren Chancen und Herausforderungen vor und möchte Alternativen aufzeigen, die zu einem selbstbestimmteren und glücklicheren Leben führen.

## 4. Arbeitszeitmodelle als Chance und Herausforderung

### 4.1 Vertrauensarbeitszeit

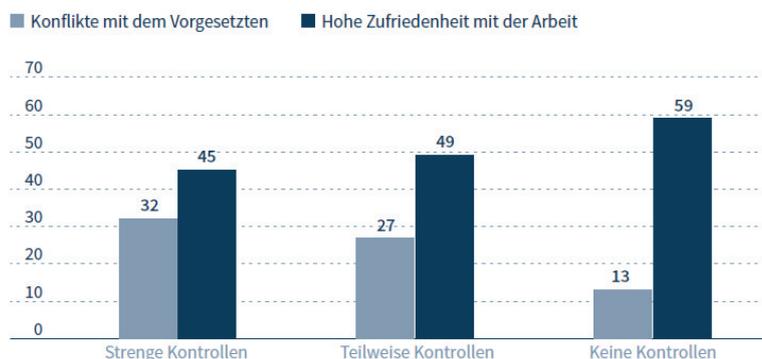
Vertrauen gilt als Grundsatz einer jeden Beziehung, so auch in einem Beschäftigungsverhältnis. Doch das einander entgegengebrachte Vertrauen fällt in verschiedenen Unternehmen sehr unterschiedlich aus. Während es einerseits gängige Praxis ist, Teilaufgaben zu vergeben, die Vorgehensweise detailliert zu besprechen und im Nachhinein die Ergebnisse zu kontrollieren, wird anderenorts explizit darauf geachtet, Freiräume für eigene, kreative Lösungsansätze und eine individuelle Erschließung von Aufgabenbereichen zu schaffen. Die Frage, die sich Unternehmen daher zunehmend stellen sollten, ist:

**„Ist Vertrauen gut, Kontrolle aber wirklich besser?“.**

Daten des Sozio-ökonomischen Panels (SOEP, 2014) zeigen eine eindeutige Antwort darauf. Im Forschungszeitraum von 2001 bis 2013 wurde ersichtlich, dass weniger Konflikte mit Vorgesetzten und damit insgesamt ein ausgeglicheneres Betriebsklima vorherrschen, wenn auf Vertrauen statt Kontrolle gesetzt wird. Gerade einmal 13 Prozent gaben an, trotz Vertrauen unter Ärger mit ihren Vorgesetzten zu leiden. Hingegen sind mehr als doppelt so viele (32 Prozent) der Arbeitnehmer mit Kontrollen in Konflikte mit ihren Führungskräften verwickelt. Auch die Arbeitszufriedenheit geht mit dem einher. Weisen weniger als die Hälfte (lediglich 45 Prozent) eine hohe Arbeitszufriedenheit unter strengen Kontrollen auf, so ist es der höchst genannte Anteil (59 Prozent), wenn ihnen vollständig vertraut wird.

#### Zusammenhang zwischen Kontrolle und Arbeitszufriedenheit

Anteil der Arbeitnehmer in Prozent, verschiedene Jahre



Quellen: SOEP v31, 2014; Institut der deutschen Wirtschaft

Abbildung 5 - Zusammenhang zwischen Kontrolle und Arbeitszufriedenheit (Institut der deutschen Wirtschaft, 2018)

Darüber hinaus zeigt der European Working Conditions Survey (EWCS, 2017), dass es sich bei der Annahme, Mitarbeiter würden unter Kontrollen kontinuierlicher und schneller arbeiten, um einen Irrtum handelt. Grundsätzlich würde man zunächst innerhalb der ökonomischen Theorie des *homo oeconomicus* davon ausgehen, dass der Mensch mit eigennützigem Verhalten eine leitende Führung benötigt, da er sonst zur Vermeidung von Arbeitslast neigt (IW 2018 (b), S. 48/9). Dies wird jedoch durch den oben genannten EWCS widerlegt. Determinanten für das Arbeitstempo sind dabei vorrangig die Abhängigkeit von Arbeit der Kollegen (35 Prozent) sowie die Anforderungen von Kunden oder Patienten (26 Prozent). Für gerade einmal 2 Prozent der Befragten ist die Kontrolle durch einen Vorgesetzten bezüglich der Arbeitsgeschwindigkeit von Relevanz (EWCS, 2017). Dass aufgrund Kontrollen ein leistungssteigernder Effekt auftritt, ist somit nicht zu erwarten (IW 2018 (b), S. 51).

Das Institut der deutschen Wirtschaft hat in den IW-Trends „Vertrauenskultur als Wettbewerbsvorteil in digitalen Zeiten“ (2/2018) zahlreiche Studien zusammengeführt und mit eigenen Forschungsergebnissen in Verbindung gebracht. Abschließend wird aus den Forschungsergebnissen zu dem Resümee **„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist schlechter“** (IW, 2018 (a)) gekommen. Prof. Dr. Dominik H. Enste, Leiter des Kompetenzfeldes Verhaltensökonomik und Wirtschaftsethik des Instituts, äußerte sich bezüglich der Ergebnisse wie folgt: „Manche Unternehmen haben nach wie vor Angst, durch Homeoffice oder flexible Arbeitszeiten die Kontrolle zu verlieren. Unsere Studie zeigt jedoch ganz klar, dass es dafür keinen Grund gibt. Vertrauen zahlt sich aus.“ (IW, 2018 (a)).

Als bewiesen gilt, dass Vertrauen sowohl für die Produktivität des Unternehmens als auch das Befinden des Mitarbeiters essenziell ist. Insbesondere für die Ausarbeitung der Bachelorarbeit hat das Vertrauen eine gewisse Must-have-Eigenschaft. Es ist als das Fundament einer funktionierenden Beziehung zwischen Mitarbeiter und Arbeitgeber zu betrachten, mit dem es erst möglich wird, individuell angepasste Arbeitszeitmodelle zu nutzen. Ob im Homeoffice oder vor Ort im Büro - Vertrauen ist eine Grundvoraussetzung.

Unter Vertrauensarbeitszeit im Sinne der Arbeitszeitmodelle versteht man, dass Mitarbeiter die vertraglich vereinbarte Stundenanzahl erbringen, dies jedoch losgelöst von Zeit- und Ortsvorgaben tun (Bast, 2019). Das Konzept beruht auf dem Verständnis, dass den Ergebnissen von Arbeit mehr Gewichtung zugesprochen wird, als der eigenen Präsenz. Vertrauensarbeitszeit bedeutet somit auch absolute Freiheit.

Im Gegensatz zu Kernarbeitszeiten mit ergänzender Gleitzeit verfügt der Arbeitnehmer bei diesem Format über keinerlei Verpflichtung des Erscheinens und auch die Arbeitszeit wird nicht über eine Stechuhr o. ä. erfasst (Bast, 2019). Der Ansatz beruht darauf, dass der frei über seine Zeit verfügende Mitarbeiter sowohl produktiver als auch zufriedener ist (siehe vorangegangene Studien). Darüber hinaus muss bei Phasen von weniger Arbeit nicht Zeit „abgesehen“ werden und der Mitarbeiter wird nicht zu „stumpfen Dienst nach Vorschrift“ verleitet. Im Gegensatz dazu ist er jedoch zumeist dann auch bereit, in Phasen von höherem Arbeitsaufkommen hinter dem Unternehmen zu stehen und Mehrarbeit zu leisten. Die Organisation und Balance von Arbeit und Freizeit liegt bei diesem Modell ganz in der Eigenverantwortung des Mitarbeiters.

Im Gespräch mit Tim Werner, Mitarbeiter des Controllings der Rehaklinik Ahrenshoop, werden die Erfahrungen mit Vertrauensarbeitszeit wie folgt beschrieben: „Was ich besonders an den flexiblen Zeiten hier schätze, ist die freie Einteilung der Bereiche Beruf und Privatleben. Grundsätzlich finde ich, dass dann gearbeitet werden sollte, wenn Arbeit vorhanden ist. Die Aufgabe des Arbeitgebers sollte es sein, mir so viel Arbeit zu geben, dass es ungefähr in die vertraglich vereinbarte, bei mir 40 Stunden Woche, passt. Im Controlling ist die Arbeit jedoch nicht immer gleich verteilt. In der Phase der Wirtschaftsplanung habe ich beispielsweise deutlich mehr zu tun als hingegen in der Woche vor einem Monatsabschluss. Der Vorteil des Unternehmens besteht meines Erachtens nach darin, dass vorgegebene Deadlines aufgrund der, für eine gewisse Zeit realisierten Mehrarbeit, erreicht werden können. Für mich hingegen bedeutet dies auch, meinem Hobby, dem Kitesurfen, nachgehen zu können. Voraussetzungen sind dafür Wind und Tageslicht. Tätigkeiten, die nicht an einen Zeitpunkt gebunden sind, kann ich so am darauffolgenden Tag aufarbeiten oder morgens früher anfangen, um am Nachmittag frei zu haben. Es profitieren also sowohl der Mitarbeiter als auch das Unternehmen. Außerdem finde ich, dass definierte Arbeitszeiten Stress erzeugen, da, wenn viel zu tun ist, es komprimiert in dieser Zeit erledigt werden muss. Das Arbeiten mit flexiblen Zeiten empfinde ich hingegen als gesünder, da es auch nach meinem persönlichen Biorhythmus geschieht. An einigen Tagen habe ich morgens das Gefühl, es wäre besser noch ein bisschen liegen zu bleiben, um den restlichen Tag produktiver sein zu können. Die Flexibilität hat jedoch Grenzen. Da es auch zu meinen Aufgaben gehört, Ansprechpartner zu sein, wäre es beispielsweise nicht möglich, nachts zu arbeiten, sollte ich das Modell ausreizen wollen. So wie es jetzt ist, bin ich jedoch sehr zufrieden.“

## 4.2 Homeoffice

Auch wenn es keinen gesetzlichen Rahmen für Homeoffice gibt, so zählt es zu den bekanntesten und verbreitetsten Arbeitsmodellen (Wittig 2018, S. 10). Zumeist ist die Möglichkeit von zu Hause zu arbeiten, jedoch in Betriebsvereinbarungen festgesetzt, Teil des Tarifvertrages oder im Arbeitsvertrag geregelt (Wittig 2018, S. 78). Homeoffice wird in den meisten Fällen tageweise genutzt, in einigen Branchen bietet es sich jedoch auch an, ausschließlich von zu Hause zu arbeiten. Dies ist gegeben, wenn beispielsweise Tätigkeiten, wie Telefonberatungen, keinen festen Büroarbeitsplatz und den Austausch mit Kollegen erfordern.

Mittlerweile als selbstverständlich geltende technische Ausstattungen, wie Smartphones und Laptops ermöglichen durch Telefonie, Skype oder Mailverkehr trotzdem den Bezug zum Unternehmen und sorgen für den Zugriff auf alle erforderlichen Daten. Physisch ist der Mitarbeiter zwar nicht im Büro, die Teilhabe besteht jedoch trotzdem.

Weshalb Homeoffice sich einer solchen Beliebtheit erfreut, besteht vor allem in den zahlreichen Vorteilen, die das Modell mit sich bringt. Zum einen spart Homeoffice Fahrwege zur und von der Arbeit, welche sich gerade bei längeren Distanzen deutlich in Zeit- und Kostenersparnissen widerspiegeln. Selbst bei Kurzstrecken, beispielsweise innerhalb einer Stadt, können Staus des Berufsverkehrs vermieden werden, welches zu Freizeitgewinn und der Gesundheitserhaltung beiträgt, da Stress reduziert wird (Wittig 2018, S. 12).

Darüber hinaus können sich Mitarbeiter zu Hause gegebenenfalls ungestörter in komplexe Aufgaben hineindenken, was gerade bei verantwortungsvollen Tätigkeiten von Relevanz ist (Wittig 2018, S. 14). Im besten Fall gibt es hierbei keine Ablenkungen durch andere Kollegen oder das Mithören eines Telefonats aus dem Nebenraum. Auch ist die Zeiteinteilung gänzlich der eigenen Organisation überlassen, was viele Freiheiten generiert. Individuell kann eingeteilt werden, wann welche Aufgaben erledigt und Pausen gemacht werden. Auch private Termine, wie Behördengänge oder Arztbesuche lassen sich somit gut in den Tagesablauf integrieren.

Neben Verpflichtungen können jedoch auch persönliche Interessen verwirklicht werden. Sollte zwischen den Arbeitsstunden Sport im Fitnessstudio oder eine kurze Joggingpause eingelegt werden wollen, so ist dies beispielsweise möglich. Das Arbeiten kann durch die individualisierte Tagesgestaltung dadurch zudem vielmehr dem persönlichen Biorhythmus angepasst werden (Wittig 2018, S. 19). So ist es zum

Beispiel möglich, den eigenen Bedürfnissen entsprechend etwas später als üblich aufzustehen oder sich zwischendurch einen Powernap zu gewähren.

Homeoffice kann allerdings auch dann sowohl für den Mitarbeiter als auch das Unternehmen nützlich sein, wenn unvorhergesehene Ereignisse eintreten. Erkrankt beispielsweise das Kind, wäre grundsätzlich eine Freistellung des Mitarbeiters erforderlich. Im Anwendungsbereich von Homeoffice kann jedoch neben der häuslichen Betreuung, wenn auch gegebenenfalls in stundenreduziertem Maß, weitergearbeitet werden. Dem tagelangen Ausfall wäre somit entgegengewirkt.

Tim Werner sprach während des Interviews auch über das Modell des Homeoffices und berichtete: „Für mich besteht der Vorteil vor allem darin, mich viel besser auf die Aufgaben konzentrieren zu können als im Büro. Außerdem kann ich mir [...] die Tage frei einteilen. So ist es möglich, pünktlich Feierabend zu machen, um dem Privatleben nachzugehen und dann abends gegebenenfalls noch einmal anzufangen. Die subjektive Arbeitsbelastung ist dadurch viel geringer.“ Ungefähr einmal wöchentlich nutzt Tim Werner Homeoffice, wodurch er sich seinen relativ langen Anfahrtsweg spart und mehr Freizeit genießen kann. Auseinandersetzungen mit seinem Vorgesetzten musste er sich bei dem Wunsch, von zu Hause aus zu arbeiten, nicht stellen, da das Modell in Ahrenshoop auf allen Hierarchieebenen gelebt wird.

Bei der Umsetzung des Homeoffices sind jedoch klare Absprachen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer förderlich. So kann beispielsweise ein gleichbleibender Wochentag definiert werden, an dem von zu Hause gearbeitet wird oder ein Informationstool genutzt werden, aus dem ersichtlich ist, wann welcher Mitarbeiter nicht im Unternehmen anzutreffen ist. Das sorgt zum einen für mehr Transparenz und zum anderen für mehr Verständnis und Rücksichtnahme von Kollegen und Vorgesetzten. Darüber hinaus sollte die Erreichbarkeit, der sich im Homeoffice befindlichen Mitarbeiter geklärt sein. Zum Beispiel können „Präsenzzeiten“ festgelegt werden, zu denen telefonische Verfügbarkeit gewährleistet sein muss oder die Absprache erfolgen, dass lediglich über Mailverkehr miteinander kommuniziert wird.

Neben den Vorzügen ist es jedoch auch erforderlich, gewissen Grundvoraussetzungen des Homeoffices Beachtung zukommen zu lassen. So handelt es sich trotz des räumlichen Befindens in den eigenen vier Wänden nicht um Freizeit, sondern noch immer um Arbeit. „Man sollte private und berufliche Tätigkeiten nicht vermischen und nicht anfangen, nebenbei den Geschirrspüler auszuräumen oder Staub zu saugen.“, so Tim Werner. Ein gewisses Maß an Selbstdisziplin muss daher vorhanden sein, um das

Modell zu verwirklichen. Frank Grzelczyk, Geschäftsführer der Rehaklinik Ahrenshoop, der selbst regelmäßig Homeoffice nutzt, empfindet es zudem als hilfreich, sich seinen Tag anhand von mit sich selbst vereinbarten Terminen zu strukturieren. Wer hingegen zur Prokrastination neigt, sollte einen starken Fokus auf die eigene Zeitkompetenz legen und sich gut erreichbare Zwischenziele stecken (Wittig 2018, S. 19, 22).

Auch das familiäre Umfeld sollte in die veränderte Arbeitssituation eingebunden werden. Für den Lebenspartner oder die Kinder bedeutet dies, dass ihnen lediglich in den Pausen bzw. vor und nach den Zeiten des Homeoffices Aufmerksamkeit zukommt (Wittig 2018, S. 23). Grundsätzlich kann es förderlich sein, die eigenen Familienmitglieder selbst während der Arbeit um sich zu haben und beispielsweise die Möglichkeit zu nutzen, zwischendurch mit dem Hund spazieren zu gehen. Wenn die Produktivität während der Arbeitszeit jedoch zum Beispiel darunter leidet, dass der Partner erwartet, man könne in der Zwischenzeit einkaufen, da man zu Hause sei oder die Kinder Aufmerksamkeit verlangen und mit einem spielen wollen, ist es erforderlich Gegenmaßnahmen zu ergreifen (Wittig 2018, S. 37). Neben der eigenen Disziplin sind somit auch fremdverursachte Störungen im Vorfeld zu bedenken (Wittig 2018, S. 52).

Tim Werner beschreibt weiter, dass es „ein Nachteil [ist], dass [...] im Klinikbetrieb nicht jedem Mitarbeiter [angeboten werden kann], im Homeoffice zu arbeiten. Berufsgruppen wie die Mitarbeiter des Pflegedienstes oder der Therapie müssen vor Ort für unsere Patienten sorgen. Das führt zu Benachteiligungen, über die sich bisher niemand wirklich beschwert hat, aber am Telefon dann doch mal ein kleiner Witz wie „Leg dich wieder hin!“ gemacht wird.“

Gerade Tätigkeiten, bei denen es sich um das eigenständige Hinarbeiten zu einer bestimmten Zielerreichung handelt, sind jedoch für dieses Arbeitsmodell besonders geeignet. Frank Grzelczyk sprach sich bezüglich der Arbeit seines Angestellten wie folgt aus: „Der Bereich des Controllings ist für flexible Arbeitszeiten und Homeoffice sehr dankbar, da seitens des Unternehmens vielmehr die eigentliche Leistung statt eine erforderliche Präsenz eingekauft wird.“

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Homeoffice zwar nicht in allen Berufsbereichen genutzt werden kann, es in der Umsetzung jedoch ein hohes Maß an Flexibilität mit sich bringt und dem Arbeitnehmer eine hohe Anpassung an individuelle Bedürfnisse ermöglicht. Gleichzeitig müssen aber auch Grundvoraussetzungen wie Eigendisziplin und Ungestörtheit gegeben sein, um Homeoffice erfolgreich umzusetzen. Darüber hinaus ist in den meisten Fällen nicht vom ausschließlichen Gebrauch dieses Arbeitszeitmodells, sondern vielmehr von einer Ergänzung zum

„normalen“ Arbeitsalltag auszugehen. Tim Werner beschreibt dazu: „Lediglich im Homeoffice zu arbeiten wäre trotz der Vorteile für mich nicht denkbar. Die sozialen Kontakte gehören einfach zur Arbeit dazu und selbst wenn ich per Videokonferenz dabei sein könnte, wäre es nicht das Gleiche. Man geht eben nicht nur wegen der Arbeit ins Büro, sondern auch für den sozialen Austausch während Besprechungen oder der Mittagspause.“

### 4.3 Teilzeit

Das stundenreduzierte Arbeiten wird von immer mehr Arbeitnehmern in Anspruch genommen, wie die Arbeitsmarktstudie der Bundesagentur für Arbeit zeigt. Bestand der Anteil der in Teilzeit Arbeitenden im Jahre 1991 lediglich bei 17,9 Prozent, so waren es im Jahre 2018 bereits mehr als doppelt so viele (39,14 Prozent). In Bezug auf die Geschlechterverteilung ist darüber hinaus zu erkennen, dass ein deutlich höherer Anteil der Frauen das Modell nutzt (BA 2018, S. 12). Im Juni 2017 waren 47 Prozent aller sozialversicherungspflichtig beschäftigten Frauen in Teilzeit angestellt. Bei den Männern lag der Anteil hingegen bei lediglich 11 Prozent (BA 2018, S. 12). Auch in Bezug auf das Alter während der Teilzeit sind Unterschiede zwischen den Geschlechtern ersichtlich. Arbeitnehmerinnen nehmen die Stundenreduzierung mit einem Höchstwert von 58 Prozent vorrangig bis in die beginnenden 40-er Jahre in Anspruch (BA 2018, S. 12). Die Männer nutzen vor allem im Alter von den 20-er sowie den beginnenden 30-er Jahren das Teilzeitmodell. Zurückzuführen ist dies vor allem auf die Elterngeld-Plus Regelungen (BA 2018, S. 12).

Der oben genannte deutliche Anstieg an Arbeitsverhältnissen in Teilzeit ist neben gesellschaftlichen Faktoren auch auf das im Jahr 2000 verabschiedete Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) zurückzuführen. Die Zielsetzung besteht nach § 1 TzBfG darin, „Teilzeitarbeit zu fördern, die Voraussetzungen für die Zulässigkeit befristeter Arbeitsverträge festzulegen und die Diskriminierung von teilzeitbeschäftigten und befristet beschäftigten Arbeitnehmern zu verhindern“. Definiert wird ein in Teilzeit arbeitender Arbeitnehmer nach § 2 Abs. 1 TzBfG als „ein Arbeitnehmer, dessen regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer [...] als die eines vergleichbaren vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers [ist] [...]“. Gesetzlich festgeschrieben ist damit nicht, um welches Maß an Stundenreduzierung es sich beim Teilzeitmodell handelt. Die Stundenanzahl kann individuell mit dem Arbeitgeber vereinbart werden und gilt als Teilzeit, solange diese unter der Vollzeitbeschäftigung von 40 Stunden liegt. In der

Literatur werden viele verschiedene Modelle der Teilzeit unterschieden. Spezifisch nach einem Schwerpunkt ausgerichtet gibt es so beispielsweise die Pfltegeteilzeit zur Pflege von Angehörigen, die Bildungsteilzeit zum berufsbegleitenden Studieren und Fortbilden oder auch die Altersteilzeit zum sanften Übergang in den Ruhestand (Mengewein 2018, S. 82/3). Darüber hinaus zählt das zu späterem Zeitpunkt beschriebene Jobsharingmodell als Teilzeitvariante und auch das bereits beschriebene Homeoffice kann als Teilzeitmodell genutzt werden. Bei allen möglichen Optionen liegt der Fokus der Teilzeit vor allem auf der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Ob beispielsweise mehr Zeit für die Familie, den Bau des eigenen Hauses, das Ausüben eines Ehrenamtes oder für sich persönlich geschaffen werden soll – Teilzeit kann vieles ermöglichen. Der Autor Axel Mengewein beschreibt in seinem Buch „Halbe Arbeit, ganzes Leben“ sehr anschaulich, welche verschiedenen Varianten von Teilzeit möglich sind und berichtet von seinen zahlreichen eigenen Erfahrungen damit. So ermöglichte ihm die Teilzeitarbeit beispielsweise verschiedene Länder zu bereisen, Zeit zu haben, sich seinem Hobby dem Taekwondo zuzuwenden und sich selbst gesetzte, sportliche Ziele, wie einen Halb- und dann Marathon zu laufen, zu erreichen (Mengewein 2018, S. 53/4). Sein derzeitiges Arbeitsmodell besteht aus dem Rhythmus, drei Wochen in Vollzeit zu arbeiten und anschließend eine Woche Freizeit zu genießen. Hierbei werden lediglich 25 Prozent der vollen Arbeitszeit reduziert und dennoch ein starker positiver Effekt bewirkt (Mengewein 2018, S. 78). Der im Anhang ersichtliche, von ihm „entschleunigte Jahreskalender“ zeigt, dass durch geschickte Aneinanderreihung der arbeitsfreien Zeiten in Kombination mit gesetzlich vorgeschriebenen Urlaubstagen eine Vielzahl an Freiräumen entsteht. Daraus resultieren teilweise zwei bis vier freie Wochen am Stück, die ihm zur Verfügung stehen (Mengewein 2018, S. 79).

Neben den Vorzügen des Arbeitnehmers profitieren durchaus auch die Unternehmen vom Teilzeitmodell. Eine Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung belegte bereits 2006 vor allem in den Bereichen „Flexibilität von Betriebs- und Arbeitsabläufen“ und „Motivation“ sowie „Produktivität“ der Mitarbeiter positive Effekte im Vergleich zur Vollzeitarbeit (IAB 2006, S. 3). Negative Aspekte sind jedoch auch nachweisbar. So wird aus den Forschungsergebnissen beispielsweise ersichtlich, dass mit Teilzeit ein höherer Verwaltungsaufwand einhergeht und der Informationsfluss sowie die Kommunikation im Betrieb durch das Modell besonderer Aufmerksamkeit bedarf (IAB 2006, S. 3).

Mit einer Gesetzeserweiterung erfolgte zu Beginn diesen Jahres auch die staatliche Einflussnahme auf die Etablierung von Teilzeitmodellen. Die sogenannte Brückenteilzeit wurde ergänzend in das Teilzeit- und Befristungsgesetz aufgenommen. Seit dem 01. Januar 2019 haben nun Arbeitnehmer den gesetzlichen Anspruch darauf, ihre vertraglich vereinbarte Arbeitszeit für einen gewissen Zeitraum zu verringern und anschließend problemlos in Vollzeit zurückzukehren. Der gewünschte Zeitraum darf hierbei nach § 9a Abs. 1 TzBfG fünf Jahre nicht überschreiten und muss eine Länge von mindestens einem Jahr aufweisen. Darüber hinaus ist in § 9a Abs. 2 TzBfG geregelt, wie vielen Arbeitnehmern eines Unternehmens die Verringerung nach Antragstellung gewährt werden muss. Ausgenommen von der gesetzlichen Regelung sind aufgrund der Zumutbarkeitsgrenze Unternehmen mit einer Betriebsgröße von weniger als 45 Mitarbeitern. Die darüber liegende Anzahl beläuft sich auf vier Mitarbeiter bei einer Betriebsgröße von 45 bis 60 Angestellten und ist gestaffelt bis hin zu vierzehn Mitarbeitern bei 195 bis 200 Angestellten. Neben einigen weiteren Regelungen ist zudem in § 9a Abs. 5 TzBfG festgesetzt, dass frühestens ein Jahr nach Rückkehr zur ursprünglichen Arbeitszeit ein Rechtsanspruch auf erneute Beantragung besteht. Zur Veranschaulichung der Thematik ist zum einen im Anhang eine Grafik zur Funktionsweise der Brückenteilzeit hinterlegt und zum anderen online folgender anschaulich gestalteter Erklärfilm des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales verfügbar: <https://www.bmas.de/SharedDocs/Videos/DE/Artikel/Arbeitsrecht/erklaerfilm-brueckenteilzeit.html>.

Die angeführte Gesetzgebung ist erst einer von vielen erforderlichen Mosaiksteinen zur freien Arbeitszeitgestaltung in Deutschland. Arbeitnehmer sollten bei Bedarf gerade deshalb jetzt die Chance nutzen, von den neuen Ansprüchen Gebrauch zu machen und ein selbstbestimmtes Arbeitsleben führen. Nur die rege Inanspruchnahme wird verdeutlichen, welcher Relevanz auch gesetzlicher Rahmenbedingungen diesem Themenkomplex zukommen. Axel Mengewein schreibt diesbezüglich: „Ein paar Prozent Teilzeit-Freiheit, die Ihnen rechtlich zustehen, sind die völlig legale Fluchttür, um aus dem stressigen Arbeitsalltag mal herauszutreten, die Luft der Freiheit und Selbstverwirklichung zu atmen und Ihrem Leben wieder mehr Glück und Sinn zu geben.“ (S. 146). Weiter führt er an: „Noch vor gar nicht so langer Zeit war es quasi undenkbar, dass man [...] am Samstag freihat. Es hat viele Arbeitgebergenerationen gebraucht, bis das völlig normal wurde. Genauso normal muss es endlich werden, dass wir alle – auch Männer, auch Führungskräfte, auch Berufseinsteiger –

Teilzeitarbeiter werden können und weniger im Job sein müssen, mehr bei uns selbst, bei unseren Familien, bei unseren Freunden.“ (Mengewein 2018, S. 169/170).

#### **4.4 Jobsharing**

Jobsharing (dt. Arbeitsplatzteilung) beschreibt eine besondere Form des Teilzeitarbeitsverhältnisses. Dem Modell liegt die Aufteilung einer Vollzeitstelle auf mehrere, zumeist zwei Mitarbeiter zugrunde. Die Einteilung der zu erfüllenden Aufgaben bzw. die zeitliche Anwesenheit erfolgt dabei in Eigenverantwortlichkeit (Mengewein 2018, S. 95/6). Der Arbeitgeber hat oft lediglich ein Interesse daran, dass, wenn nötig, die zu erfüllenden Präsenzzeiten abgedeckt sind und zu erledigende Aufgaben getätigt werden.

Die Arbeitsmarktstudie des Personaldienstleistungsunternehmens Robert Half (RH, 2014) zeigt, dass Jobsharing in Deutschland bisher kaum verbreitet ist. Gerade einmal 15 Prozent gaben an, dieses Arbeitszeitmodell zu nutzen. Der europäische Durchschnitt liegt hingegen bei 25 Prozent. Absoluter Spitzenreiter des Jobsharings ist mit 48 Prozent Großbritannien.

Sowohl für den Arbeitnehmer als auch den Arbeitgeber besteht der Vorteil des Jobsharings vor allem in der vorhandenen Flexibilität. Die Mitarbeiter können sich ganz nach eigenen Interessen die Arbeit teils inhaltlich, vor allem aber zeitlich, individuell einteilen (Mengewein 2018, S. 96). Hat Person A beispielsweise einen Arzttermin, Behördengänge zu erledigen oder möchte den Geburtstag des eigenen Kindes feiern, so springt Person B ein. Möchte diese wiederum einmal für längere Zeit mit ihrer Freundin verreisen oder hat fest etabliert, jeden Freitag mit den Großeltern Mittag zu essen, so spricht sie dies mit A ab. Gleiches kann auch dem individuellen Biorhythmus angepasst sein. Während der eine als Frühaufsteher gern die ersten vier Stunden übernimmt, so mag der andere gegebenenfalls lieber, seiner Leistungskurve entsprechend, zu späterer Zeit arbeiten.

Für die selbstbestimmte Einteilung privater und beruflicher Komponenten bietet dieses Modell somit einen sehr großen Handlungsspielraum. Selbst für Führungskräfte, für die Stundenreduzierungen meist unmöglich erscheinen, ist dieser Ansatz denkbar (Mengewein 2018, S. 96). Als sogenanntes Topsharing (Himmen, 2019) kann es so beispielsweise Eltern ermöglicht werden, ohne Kompromiss sowohl die Karriere zu verfolgen als auch ausreichend Zeit für die Kinder zu haben. Darüber hinaus kann positiv betrachtet werden, dass aufgrund der Zweiteilung zum einen die Verantwortung

gedämpft, zum anderen dadurch berufsbedingter Stress minimiert wird. Die Last umfangreicher Projekte liegt somit auf vier statt nur zwei Schultern (Mengewein 2018, S. 95). Auch steigt tendenziell die Produktivität, da „zwei Köpfe“ sich gegenseitig inspirieren und vom anderen profitieren. Aufgaben können zudem nach Themen- und Kompetenzgebieten aufgeteilt werden. Ist es die dezidierte, fachliche Auseinandersetzung beim einen, so besteht die Stärke des anderen gegebenenfalls eher auf sozialer Ebene. Auch für Mitarbeiter der Abteilung erscheint dies als eine gute Möglichkeit. Sowohl die Fachkompetenz ist bei „der Führungskraft“ gesichert als auch ein Ansprechpartner vorhanden, der ein offenes Ohr hat und es versteht, auf seine Angestellten einzugehen.

Neben den Mitarbeitern ziehen auch Unternehmen aus dem Modell Vorteile. Währenddessen es bei einer klassischen Anstellung zwangsläufig zu Fehltagen aufgrund von Krankheit oder Urlaub kommt, so ist dies in diesem Fall so gut wie ausgeschlossen. Ist ein Partner des Tandems nicht verfügbar, so ersetzt ihn der andere für diese Zeitspanne. Für das Unternehmen bedeutet dies vor allem, dass es kaum zu Anhäufung von Arbeitsaufträgen kommen kann, da kontinuierlich jemand zur Verfügung steht. Dies ist wiederum sehr gut für den Mitarbeiter zu betrachten, da er beispielsweise während seines Urlaubes seine Arbeit in guten Händen weiß und sich nicht bereits vor der Rückkehr vor der anbahnenden Flut liegen gebliebener Aufgaben fürchten muss. Dies ist ungemein positiv zu bewerten, da es die Produktivität des Unternehmens steigert und gleichzeitig zur Gesunderhaltung des Mitarbeiters beiträgt. Neben den zahlreich genannten Vorzügen sind jedoch auch Herausforderungen zu benennen. Angerissen wurde bereits das Verständnis beider Kollegen als ein Team (Mengewein 2018, S. 96). Für kommunikative und gut strukturierte Mitarbeiter scheint das Modell ideal. Funktionieren Absprachen hingegen eher weniger und stockt der Informationsaustausch regelmäßig, sollte von dieser Art der Arbeitsaufteilung abgeraten werden. Grundsätzlich ist erforderlich, dass beide Personen Freude an gemeinsamer Zusammenarbeit haben und die dafür nötige Kompetenz vorhanden ist. Des Weiteren ist das Modell von geschäftlichen Anforderungen abhängig. Der oben beschriebene Vorteil, dass Führungskräfte durch die Teilung der Stelle entlastet werden können, führt dann schnell zu Komplikationen, wenn es beispielsweise für Großprojekte nötig ist, einen klaren Ansprechpartner und Entscheidungsträger zu definieren. Beiden führenden Mitarbeitern wird darüber hinaus viel abverlangt, wenn Sie Entscheidungen des anderen teils entgegen ihrer eigenen Auffassung vertreten

müssen. Ständige Änderungen bereits gefällter Aussagen würden für Unruhe im Unternehmen sorgen und dem Partner die Autorität nehmen.

Wie bei allen in dieser Arbeit aufgezeigten Modellen kommt es sehr stark auf die individuellen Gegebenheiten im Unternehmen sowie die praktische Umsetzung seitens der Mitarbeiter an, ob und inwieweit Jobsharing umsetzbar ist.

Ein Praxisbeispiel aus dem Gesundheitswesen zeigt, dass es durchaus lukrativ sein kann, das Jobsharing-Modell zu verwenden. Physiotherapeutin A. Lorenz der Rehaklinik Ahrenshoop teilte sich mit einer weiteren Mitarbeiterin der Physiotherapie über einen Zeitraum von knapp fünf Jahren eine Vollzeitstelle. Beide waren hierbei für zwanzig Wochenstunden eingestellt und konnten sich ihre Arbeitszeiten untereinander frei aufteilen. Die einzige Bedingung bestand in der Absicherung täglicher acht Stunden. Gemeinsam mit ihrer Kollegin wählte Frau Lorenz das Modell vierzehntägigen Arbeitens. Dabei arbeiteten beide im Wechsel zunächst in Vollzeit für zwei Wochen am Stück und hatten anschließend zwei zusammenhängende Wochen frei. Das Modell ermöglichte, neben den vierzehntägigen Auszeiten, dass für Frau Lorenz eine vierwöchige Pilgerreise umsetzbar wurde. Sie konnte ohne größeren Aufwand längere Zeit vorab am Stück arbeiten und den entstandenen Überhang anschließend für ihre Reise freinehmen. Lediglich die Abstimmung untereinander musste funktionieren, um das Modell zum Gelingen zu bringen.

Das Beispiel zeigt deutlich, wie simpel es sein kann, Beruf und private Selbstverwirklichung zu vereinen und dabei keinerlei Nachteil für das Unternehmen zu schaffen. „Für das Unternehmen gibt es lediglich die Notwendigkeit 40 Stunden zu besetzen. Ob die Arbeit von einem gemacht wird oder sich zwei Mitarbeiter eine Stelle teilen, ist aus unternehmerischer Sicht gleich. Wenn die beiden sich ihre Arbeit dann noch so untereinander aufteilen, [...] ist das völlig in Ordnung.“ sagte Frank Grzelczyk, Geschäftsführer der Rehaklinik Ahrenshoop, im Interview.

#### **4.5 Jobrotation**

In den vorangegangenen Arbeitszeitmodellen standen vor allem der Ort, an dem gearbeitet wird, die zu leistende höhere oder geringere Stundenanzahl sowie die Verknüpfung von Arbeit mit privaten Interessen im Fokus. Diesen Aspekten soll auch weiterhin hohe Aufmerksamkeit zukommen, das Modell der Jobrotation setzt jedoch einen weiteren Schwerpunkt. Das folgende fiktive Beispiel zeigt dazu, an welcher Stelle Jobrotation ansetzt:

Susanne Kramer (36 Jahre) arbeitet seit fünf Jahren in der Geschäftsstelle eines ambulanten Pflegedienstes. Sie ist in der Personalabteilung mit zwei weiteren Mitarbeitern für die Einsatzplanung der angestellten Pflegefachkräfte verantwortlich und sorgt für einen reibungslosen Ablauf. Mit ihrem Job ist Frau Kramer bisher sehr zufrieden gewesen. Ihr Arbeitgeber räumt ihr sämtliche Freiheiten ein, das vorherrschende Betriebsklima lässt keine Wünsche offen und auch ihr Gehalt stimmt. Dennoch sehnt sich Frau Kramer nach einer neuen Herausforderung. Frei zu besetzende Stellen sind innerbetrieblich leider nicht ausgeschrieben. Außerdem ist Frau Kramer an ihre Heimatstadt gebunden, da ihre Kinder in Kita und Schule sowie Vereinen sozial eingebettet sind und auch ihr Mann dort sein eigenes Unternehmen führt. Darüber hinaus ist sie sich unsicher, das Unternehmen verlassen zu wollen, da sie befürchtet, ein solch gutes nicht wieder zu finden. Nichts desto trotz lässt die vorherrschende Situation Frau Kramer seit längerem keine Ruhe. – Was soll sie bloß tun?

In den meisten Fällen würde diese Ausgangssituation auf Dauer dazu führen, dass der Mitarbeiter, in diesem Falle Frau Kramer, unzufrieden wird. Das aufkommende Gefühl, noch einmal etwas Neues wagen zu wollen, bestärkt hierbei den Handlungswunsch aufzubrechen. Stehen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, wie in zahlreichen deutschen Unternehmen, nicht in engem Austausch, so führt dies irgendwann zur Kündigung mitarbeiterseits. Im genannten Beispiel handelt es sich jedoch um ein Vorzeigunternehmen, sodass es nicht ungeachtet zum Ende des Arbeitsverhältnisses kommt.

Aufgrund der guten Beziehung zu ihrem Vorgesetzten bittet Frau Kramer um einen Gesprächstermin. Direkt am darauffolgenden Tag nimmt sich dieser für ihr Anliegen Zeit und bietet ihr nach längerem Austausch schließlich das Modell der Jobrotation an. Von diesem hatte sie bisher nicht gehört.

Unter dem Arbeitszeitmodell der Jobrotation (dt. Arbeitsplatzwechsel) ist das Rotieren zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen innerhalb eines Unternehmens zu verstehen (Franke, 2019). Ursprünglich rührt das Modell aus dem Bereich der Fließbandarbeit. Um gesundheitliche Risiken, die aus eintönigen und monotonen Arbeitsvorgängen hervorgehen, von den Mitarbeitern abzuwenden, ging man zu einem gelegentlichen Wechsel der Tätigkeiten über (Franke, 2019). Sorgt das permanent gebückte Montieren im Stehen beispielsweise für gesundheitliche Beschwerden im Rücken und den Knien, kann eine Entlastung durch das filigrane Zusammensetzen einzelner Bestandteile im Sitzen erfolgen. Die gegenseitige Abwechslung der Tätigkeiten trägt somit zur körperlichen Gesundheitsförderung bei, jedoch spielt auch die Psyche eine bedeutende Rolle.

Grundsätzlich ist erst einmal davon auszugehen, dass Routinen dem Menschen dabei helfen, Fehler zu vermeiden und somit die Produktivität zu steigern. Führen die wiederkehrenden Aufgaben jedoch zu Monotonie, beginnen die Mitarbeiter darunter zu

leiden (Franke, 2019). Medizinisch kann auf Dauer von Boreout gesprochen werden. Boreout beschreibt das Gegenteil von Burnout (sich ausgebrannt fühlen) und charakterisiert einen Zustand permanenter Langeweile und Unterforderung. Die Symptome sind ebenso schwerwiegend wie die des Burnouts anzusehen. Darunter fallen u. a. depressive Verstimmungen, Niedergeschlagenheit, Antriebslosigkeit, Erschöpfung oder auch Schlaflosigkeit (Fokus online, 2019).

Um den Mitarbeiter neben körperlicher, einseitiger Belastung also auch psychisch zu schützen, bedarf es abwechslungsreich gestalteter Tätigkeiten. Ist dies innerhalb eines Tätigkeitsfeldes oder auf Dauer für den Mitarbeiter nicht mehr gegeben, kann Jobrotation eingesetzt werden.

Frau Kramer bekommt von ihrem Vorgesetzten angeboten, sich während eines Teils ihrer Arbeitszeit im Bereich der Angehörigenbetreuung einzubringen. Mittels einer 14-tägigen Schulung erweitert sie ihr Wissen und erwirbt wichtige Grundkenntnisse darin, auf Angehörige einzugehen. Das neue Arbeitsfeld ermöglicht ihr, sich innerhalb des Unternehmens weiterzuentwickeln und die gewonnenen Erfahrungen in ihr bisheriges Tätigkeitsfeld einzubringen.

Neben der körperlichen und psychischen Gesunderhaltung gibt es auch zahlreiche andere Vorteile der Jobrotation. Wie anhand von Frau Kramer gezeigt, kann sich beispielsweise die Erledigung bisheriger Aufgaben durch die Erfahrung in anderen Bereichen verbessern. Die sogenannte „Betriebsblindheit“ lässt nach und ganzheitliches Denken über die eigene Abteilung hinaus wird gestärkt (Franke, 2019). Durch das Kennenlernen anderer Abteilungen und Mitarbeiter wird zudem das betriebliche Miteinander positiv beeinflusst. Konkurrenzdenken zwischen einzelnen Abteilungen nimmt ab, da sich Mitarbeiter unabhängig ihrer Stammtätigkeit vernetzen, voneinander lernen und sich gegenseitig bereichern (Franke, 2019). Der daraus resultierende Abbau von Vorbehalten führt zu einem ausgeprägten Zusammenhalt und dem starken Gefühl eines gemeinschaftlichen Teams. Das erreichte Knowhow durch innerbetrieblichen Wissenstransfer sorgt auch dann für Vorzüge, wenn bei Ausfall durch Krankheit kurzfristig Ersatz benötigt wird (Franke, 2019). Durch vielseitig einsetzbare Mitarbeiter ist es in dieser Situation ein Leichtes, kurzerhand einzuspringen, ohne erst eingearbeitet werden zu müssen. Auch geht Wissen seltener verloren, da es kontinuierlich weitergegeben wird und nicht durch beispielsweise Fluktuation oder Berentung dem Unternehmen entfällt (Franke, 2019). Die Produktivität steigt zudem, da durch Jobrotation im besten Fall ein ständiger Verbesserungsprozess einsetzt. Niemand übernimmt stumpf die ihm gezeigte Arbeit, sondern bringt

Verbesserungsvorschläge und eigene Ideen mit ein. Für das Unternehmen stellt Jobrotation zudem ein Glied der Mitarbeiterbindung dar (Franke, 2019). Ein Großteil derjenigen, die aufgrund mangelnder Aufstiegschancen ausscheiden würden, können sich innerhalb des Betriebs individuell weiterentwickeln und ihre Expertise den Vorstellungen entsprechend erweitern.

Nach einem halben Jahr stellt Frau Kramer fest, dass ihre bisherige Tätigkeit sie nun wieder viel mehr ausfüllt und sie es besser versteht, aufgrund der praktischen Erfahrung, auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter und Patienten einzugehen. Das Modell der Jobrotation hat sich für sie daher allemal bezahlt gemacht. Besonders bereichernd empfindet sie zudem, dass sie einer Pflegefachkraft, die aus dem praktischen Alltag ins Büro rotiert, ihre Tätigkeiten näherbringen kann.

Allerdings ist natürlich auch bei diesem Modell von Herausforderungen auszugehen. Zum einen ist die Einarbeitung eines Mitarbeiters in eine neue Aufgabe zunächst mit viel Aufwand und somit Zeit und Geld verbunden. Kurzzeitig wird dadurch sowohl die Effizienz als auch die Produktivität sinken (Franke, 2019). Zum anderen sind nur sehr wenige Tätigkeitsbereiche für die Rotation geeignet. Je spezifischer der Tätigkeitsbereich ausgelegt ist, desto weniger kann er ohne langjährige Ausbildung übernommen werden. So ist es beispielsweise selbst bei mehrmonatiger Einarbeitung nicht möglich, einem Personalreferenten den Tätigkeitsbereich eines Juristen zu übertragen. Bei geringeren Hierarchieebenen, wie zum Beispiel der oben genannten Fließbandarbeit, ist der Tausch hingegen durchaus einfacher zu realisieren.

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass das Gelingen von Jobrotation maßgeblich von der Planung und Organisation abhängig ist. Die Umsetzbarkeit der Tätigkeitsbereiche ist beschränkt, bei Gelingen kann es jedoch zu einer hohen Zufriedenheit und einem ausgeprägten Gefühl der Betriebszugehörigkeit bei Mitarbeitern führen. Eine detaillierte Einarbeitung mit ausführlicher Erklärung und Besprechung der Arbeitsabläufe sowie eine gute Feedbackkultur sind besonders bei der Durchführung von Relevanz.

Als fest etabliertes Tool der Betrieblichen Gesundheitsförderung bieten einige Großunternehmen, wie u. a. die AOK Nordost bereits ihren Angestellten Jobrotation als Arbeitszeitmodell an. Verschiedene Abteilungen eines Standorts können hierbei über einen gestreckten Zeitraum durchlaufen werden, um das eigene Arbeitsfeld zu erweitern.

## 5. Zusammenfassung und Ausblick

Abschließend lässt sich festhalten, dass der Arbeitsmarkt neben dem demografischen Wandel maßgeblich von der gesellschaftlichen Ausrichtung nach Selbstbestimmung und Flexibilität beeinflusst wird. Um trotz nahenden Fachkräftemangels als Unternehmen Bestand zu haben, bedarf es daher konkreter Anreize, um für Arbeitnehmer an Attraktivität zu gewinnen. Auszugehen ist hierbei nicht länger von lediglich einem hohen Gehalt oder finanziellen Sonderzahlungen, sondern vielmehr der Etablierung variabler Arbeitszeitmodelle. Verschiedene Lebensphasen bedürfen hierbei unterschiedlicher Modelle. Erforderlich ist statt einer einmaligen Festlegung daher ein ständiger Prozess der Anpassung und Neuausrichtung zwischen Arbeits- und Privatleben.

Das bis vor einigen Jahrzehnten fest etablierte System, einen Beruf zu erlernen und diesen bis zur Berentung, in den meisten Fällen sogar in demselben Unternehmen, auszuüben, hat ausgedient. Die Lebensläufe sind nicht länger linear, sondern viel mehr im Patchwork-Stil nach unterschiedlichen lebensabschnittsspezifischen Bedürfnissen angeordnet. Dazu gehören u. a. der Wechsel zwischen Vollzeit- und Teilzeitarbeit, befristeten Projektaufträgen und auch freien Zeiten aufgrund von Elternzeit oder Sabbaticals. Unabhängig von Alter, Geschlecht und Position werden Arbeitnehmer zu Managern ihres Lebens und sorgen im besten Fall für eine reibungslose Verschmelzung ihrer individuellen Lebensbereiche. Hierbei wird das Gebiet der Arbeit nicht lediglich als Mittel zum Zweck betrachtet, sondern vielmehr als gleichberechtigter Lebensbereich, für den es ebenso gilt, bereichernd ausgestaltet zu sein. Für heutige Beschäftigte hat somit der Aspekt der Selbstverwirklichung neben dem der Selbstbestimmung einen hohen, künftig weiterwachsenden Stellenwert.

Für Unternehmen bedeutet dies zunächst das Hinterfragen eigener unternehmerischer Strukturen und letztlich die Umgestaltung der Arbeitsverhältnisse auf Basis vorhandener Möglichkeiten. Da die Notwendigkeit zwangsläufig besteht und der Wettbewerb um die besten Fachkräfte läuft, sollten Herausforderungen bedacht, jedoch der Fokus auf den gewinnbringenden Chancen liegen.

An diese Arbeit anschließende Forschungsfelder wäre u. a. der europäische Vergleich von Arbeitszeitmodellen. Anzuführen wären hierbei vor allem die skandinavischen Länder, welche als Vorreiter im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben und des lebensphasenorientierten Arbeitens gelten.



Darüber hinaus werden in den nächsten Jahrzehnten Aspekte wie Automatisierungen und die Digitalisierung maßgeblich die Arbeitswelt prägen. Wie sich dann menschliche Arbeit charakterisieren wird und welche Anforderungen sich an Arbeitgeber und Arbeitnehmer stellen werden, ist bisher ungeahnt.

## Quellenverzeichnis

BA - Bundesagentur für Arbeit. Die Arbeitsmarktsituation von Frauen und Männern 2017. Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt, Nürnberg. 2018

Bast, V.: Das sollten Sie über Vertrauensarbeitszeit wissen. Impulse Medien GmbH, Hamburg. 2018. Verfügbar unter: <https://www.impulse.de/recht-steuern/rechtsratgeber/vertrauensarbeitszeit/7307836.html> (Zugriff am 29.03.2019)

BMAS - Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Erklärfilm zur Brückenteilzeit. Verfügbar unter: <https://www.bmas.de/SharedDocs/Videos/DE/Artikel/Arbeitsrecht/erklaeerfilm-brueckenteilzeit.html> (Zugriff am 10.04.2019)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Infografiken zum Thema Brückenteilzeit. Verfügbar unter: <https://www.bmas.de/DE/Schwerpunkte/Brueckenteilzeit/infografiken-brueckenteilzeit.html> (Zugriff am 10.04.2019)

Dietrich, H-K.: Selbsttranszendenz: Die vergessene sechste Stufe von Maslows Bedürfnispyramide. 2017. Verfügbar unter: <https://www.sinnforschung.org/archives/2693> (Zugriff am 29.03.2019)

EWCS – European Working Condition Survey. Daten des Jahres 2015, 6. Erhebung, Luxemburg. 2017

Fokus online. Boreout: Das sind die Symptome. Verfügbar unter: [https://praxistipps.fokus.de/boreout-das-sind-die-symptome\\_103402](https://praxistipps.fokus.de/boreout-das-sind-die-symptome_103402) (Zugriff am 02.04.2019)

Franke, M: Job Rotation. Vor- und Nachteile der Karussellfahrt. Verfügbar unter: <https://arbeits-abc.de/job-rotation/> (Zugriff am 22.03.2019)

Himmen, E.: Topsharing. Eine Studie zum Interesse an Jobsharing auf Führungsebene. Springer Gabler, Wiesbaden. 2019

IAB - Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Arbeitszeitpolitik: Teilzeitarbeit fördert Flexibilität und Produktivität. IAB Kurzbericht Nr. 7. 2006

IGO - Institut für Gesundheit in Organisationen. Was Gratifikationskrisen uns kosten. 2015. Verfügbar unter: <http://www.i-g-o.de/was-gratifikationskrisen-uns-kosten> (Zugriff am 29.03.2019)

IW - Institut der deutschen Wirtschaft. Vertrauen ist gut, Kontrolle ist schlechter. Pressemitteilung, Köln. 2018 (a)

IW - Institut der deutschen Wirtschaft. Vertrauenskultur als Wettbewerbsvorteil in digitalen Zeiten. Vorabversion IW-Trends 2/2018, Köln. 2018 (b)

Karrierebibel. Bedürfnispyramide: Definition und Nutzen. 2019. Verfügbar unter: <https://karrierebibel.de/beduerfnispyramide-maslow/> (Zugriff am 29.03.2019)

Kriz, J.: Humanistische Psychologie. Lexikon der Psychologie. Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg. Verfügbar unter: <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/humanistische-psychologie/6752> (Zugriff am 29.03.2019)

Maslow, A.; Motivation und Persönlichkeit. Rowohlt, Hamburg. 1981

Mengewein, A.: Halbe Arbeit ganzes Leben. Arbeite so wenig, wie du willst. Das Teilzeit-Manifest. Ariston, München. 2018

Reuther, H.: Berufliche Auszeit. Gräfe und Unzer (GU), München. 2002

RH - Robert Half International. Arbeitsmarktstudie zu Arbeitsmodellen, Frankfurt am Main. 2014

Seiwert, L.; Tracy, B.: Lifetime-Management. Mehr Lebensqualität durch Work-Life-Balance. Gabal, Offenbach. 2002

Seiwert, L.: Wie Sie Ihre Lebens-Balance auf Kurs bringen. Kursbuch ZEITNAH LEBEN. 4. Auflage. Heidelberg. 2014

Siegrist, J.: Soziale Krisen und Gesundheit. Hogrefe, Göttingen. 1996

SOEP – Sozio-oekonomisches Panel. Daten der Jahre 2001–2013, Version 31, Berlin. 2014

Statistisches Bundesamt. Destatis. Demografischer Wandel. Verfügbar unter: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/_inhalt.html) (Zugriff am: 17.04.2019)

Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG). 21.12.2000, zuletzt geändert durch Art. 1 G v. 11.12.2018 I 2384

Unger, H.-P.; Kleinschmidt, C.: Das hält keiner bis zur Rente durch. Damit Arbeit nicht krank macht: Erkenntnisse aus der Stress-Medizin. Kösel, München. 2014

Väth, M.: Arbeit. Die schönste Nebensache der Welt. Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert. Gabal, Offenbach. 2016

Ware, B.: The top five regrets oft he dying. Hay House, Carlsbad. 2011

Wittig, C.: Effektiv arbeiten im Homeoffice. Gabal Verlag, Offenbach. 2018

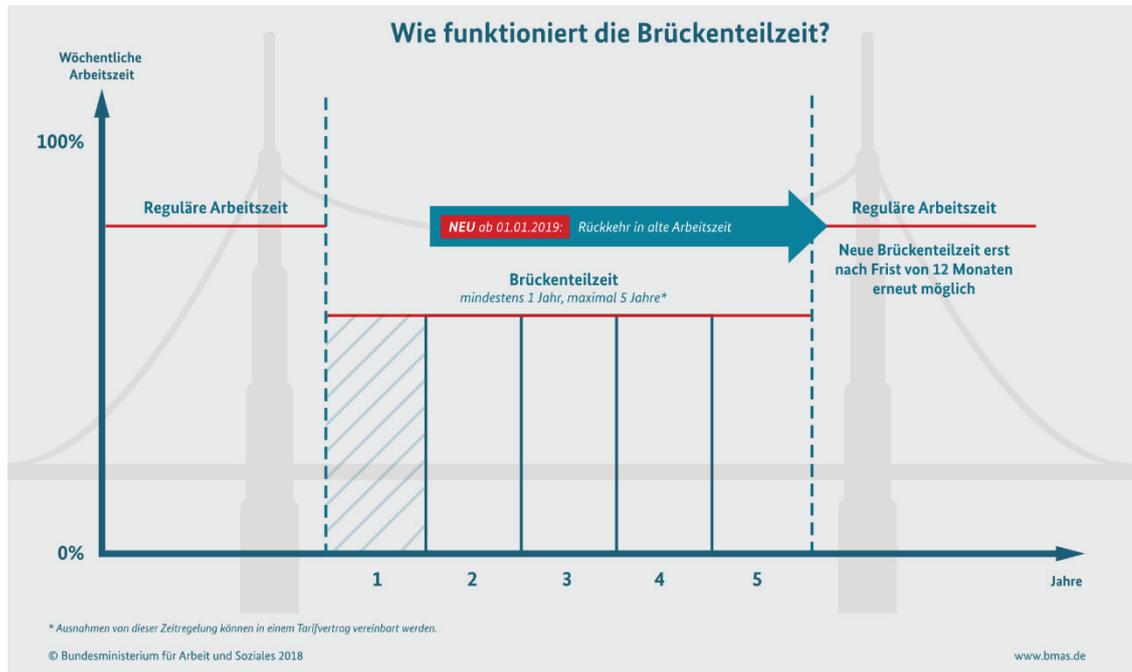
11880 Solutions. Werbebanner, Neubrandenburg. 19.02.2019

## Entschleunigter Jahreskalender

<b>Januar</b>	<b>Februar</b>	<b>März</b>
KW 1	KW 6	KW 10
KW 2	KW 7	KW 11
KW 3	KW 8 Teilzeitfrei	KW 12 Teilzeitfrei
KW 4 Teilzeitfrei	KW 9	KW 13 Urlaub
KW 5		
<b>April</b>	<b>Mai</b>	<b>Juni</b>
KW 14	KW 18	KW 23
KW 15	KW 19 Urlaub	KW 24 Teilzeitfrei
KW 16 Teilzeitfrei	KW 20 Teilzeitfrei	KW 25
KW 17	KW 21 Urlaub	KW 26
	KW 22 Urlaub	
<b>Juli</b>	<b>August</b>	<b>September</b>
KW 27	KW 31	KW 36 Teilzeitfrei
KW 28 Teilzeitfrei	KW 32 Teilzeitfrei	KW 37
KW 29	KW 33 Urlaub	KW 38
KW 30	KW 34	KW 39
	KW 35	
<b>Oktober</b>	<b>November</b>	<b>Dezember</b>
KW 40 Teilzeitfrei	KW 44 Teilzeitfrei	KW 49
KW 41	KW 45 Urlaub	KW 50
KW 42	KW 46	KW 51 Teilzeitfrei
KW 43	KW 47	KW 52
	KW 48 Teilzeitfrei	

Anhang 1 - Entschleunigter Jahreskalender (nach Mengewein 2018, S. 79)

## Funktionsweise Brückenteilzeit



Anhang 2 - Funktionsweise Brückenteilzeit (BMAS, 2018)

## **Befragung zur Ausgestaltung von Arbeitszeitmodellen in der Rehaklinik Ahrenshoop**

03. April 2019

Frank Grzelczyk, Geschäftsführer

Tim Werner, Mitarbeiter Controlling/ Projektmanagement

Julia Harrje: Haben Sie das Gefühl, dass sich der gefürchtete Fachkräftemangel bereits vor Ort bemerkbar macht? Welche Strategien nutzen Sie, um sich von konkurrierenden Arbeitgebern abzusetzen?

*FG: Am Standort Ahrenshoop haben wir bisher jede ausgeschriebene Stelle besetzen können. Die Frage ist nur, wie lange dies jeweils dauert. In der Pflege und im Bereich der Physiotherapie konnte bislang relativ schnell neubesetzt werden. Gerade im ärztlichen Dienst warten wir allerdings für einen Facharzt bis zu 12 Monate, bis überhaupt eine Bewerbung eingeht. Schwierig zu besetzen sind vor allem befristete Stellen, wie die derzeitige Elternzeitvertretung im Sozialdienst. Für einen so kurzen Zeitraum ist kaum jemand bereit, sein bestehendes Arbeitsverhältnis aufzugeben, um zu uns zu kommen. Tendenziell sind wir jedoch auch wenig auf der Suche, da uns Mitarbeiter bis zu 25 Jahre begleiten. Vielleicht bekommen wir deshalb eher wenig vom Fachkräftemangel mit. In den nächsten Jahren beginnt allerdings das große altersbedingte Ausscheiden und eine schnelle Nachbesetzung wird dann erforderlich sein.*

*Um von der Konkurrenz hervorzustechen sind vor allem unser Tarifvertrag und auch hohe Gehälter in Anbetracht dieser Region sehr förderlich. Zudem bieten wir eine sehr wertschätzende Mitarbeiterkultur, die in den nächsten Jahren zusätzlich Fortbildungsschwerpunkt sein wird.*

*Darüber hinaus gibt es bei uns viele Angebote im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Dazu zählen neben der freien Nutzung des hauseigenen Schwimmbads und des Krafraumes auch kostenlose Impfungen. Zusätzlich finden intern Beurteilungen bezüglich ergonomischer Arbeitsplätze durch unsere Ergotherapeuten statt, die beispielsweise zu höhenverstellbaren Tischen führten. Allen Mitarbeitern wird darüber hinaus während der Arbeitszeit Wasser und auch Kaffee frei zur Verfügung gestellt und günstiges Mittagessen angeboten. Jubilare werden besonders bedacht und zum Mitarbeiterfrühstück eingeladen. Hierbei können Ideen und Verbesserungsvorschläge im lockeren Gespräch ohne den direkten Vorgesetzten ausgetauscht werden.*

*Besonders beliebt sind zudem unsere Firmenevents wie Drachenbootrennen, Tischtennisturniere und die jährliche Weihnachtsfeier.*

*Darüber hinaus bilden wir selbst in verschiedenen Bereichen aus und geben Praktikanten die Chance, unsere Arbeit kennenzulernen. Gerade kürzlich durften wir außerdem erfahren, dass zwei Ärzte nach ungefähr 5 Jahren wieder zu uns zurückkehren, was uns sehr freut.*

*Ich finde außerdem das Thema Digitalisierung sehr wichtig, da wir es nur so schaffen werden, den bevorstehenden Fachkräftemangel abzumildern. Schon jetzt sind bei uns in Teilbereichen Staubsaugroboter für Reinigungskräfte im Einsatz und eine Spracherkennungssoftware sorgt dafür, dass Ärzte ihre Entlassungsbriefe, ohne dafür angestellte Schreibkräfte, selbst verfassen. Dabei diktieren sie nicht wie herkömmlich auf Band, sondern sprechen in ein stiftartiges Gerät und sehen ihr Gesprochenes direkt auf dem PC-Bildschirm vor sich. Darüber hinaus erfolgt die Terminverplanung des Therapiebereiches sowie der einzelnen Stationen zunehmend automatisiert, statt dafür Mitarbeiter zu beschäftigen.*

JH: *Ergeben sich aus den „neuen“ Arbeitszeitmodellen neben den Vorteilen für die Mitarbeiter auch direkte Vorzüge für das Unternehmen?*

FG: *Als Arbeitszeitmodelle gelten bei uns die mit dem Betriebsrat vereinbarten Arbeitszeiten. Dabei gibt es eine vollkommen variable Stundenanzahl von 40, 30, 25, 10 oder selbst 5 Stunden. Solange betriebsbedingt nichts dagegensteht, sind alle Varianten möglich. In den meisten Abteilungen der Klinik sind gewisse Schichtsysteme funktionsbedingt vorgegeben. Die Pflege arbeitet im 3-Schichtsystem, die Rezeption und das Küchenpersonal im 2-Schichtsystem und in der Reinigung wird auch am Wochenende gearbeitet.*

*Für das Unternehmen gibt es lediglich die Notwendigkeit, alle Schichten adäquat zu besetzen. Ob die Arbeit von einem geleistet wird oder ob sich beispielsweise zwei Mitarbeiter eine Stelle teilen, ist aus unternehmerischer Sicht gleich. Wenn die beiden sich ihre Arbeit dann noch so untereinander aufteilen, dass der eine vormittags arbeitet, um nachmittags die Kinder abzuholen und der andere dafür besser nachmittags arbeiten kann, ist das völlig in Ordnung. Daran angepasst werden dann von den jeweiligen Abteilungen die Dienstpläne geschrieben.*

*Aus den flexiblen Modellen ergeben sich für unser Unternehmen zum einen Vorteile für die Mitarbeiterakquise als auch für die Mitarbeiterbindung. Wir finden eher Mitarbeiter*

*und können diese im Unternehmen halten, wenn sie davon ausgehen können, dass sich ihre Arbeitszeit anpassen lässt. Sie haben beispielsweise die Möglichkeit, ihre Stundenanzahl von 8 auf 6 Stunden reduzieren zu können, umgekehrt aber auch von zunächst vereinbarten 6 auf 8 Stunden aufzustocken. Grundsätzlich sind die Mitarbeiter dadurch zufriedener und wir profitieren davon, wenn sie während der Arbeit entspannter und leistungsfähiger sind. Außerdem ergibt sich die Möglichkeit, dass im Falle von Krankheit der 6-Stunden-Beschäftigte einspringen und zwei weitere Stunden abdecken kann. Bei einer Vollzeitanstellung kann davon nicht ausgegangen werden, da nicht mehr gearbeitet werden kann bzw. aufgrund des Arbeitszeitgesetzes darf.*

JH: Während meines Praktikums durfte ich erleben, dass das Arbeiten nach Vertrauensarbeitszeit am Standort Ahrenshoop gelebte Realität ist. Welche Vorzüge sehen Sie hierbei gegenüber der „klassischen“ 40 Stunden Woche?

*TW: Bei vorherigen Praktika konnte ich verschiedene Arbeitsweisen kennenlernen. Ich habe sowohl erlebt, ohne jegliche Zeitvorgaben meinen Tag zu gestalten als auch von genau 8 bis 16:30 Uhr arbeiten zu müssen und selbst die Mittagspause relativ vorgegeben zu bekommen. Was ich besonders an den flexiblen Zeiten hier schätze, ist die freie Einteilung der Bereiche Beruf und Privatleben. Grundsätzlich finde ich, dass dann gearbeitet werden sollte, wenn Arbeit vorhanden ist. Die Aufgabe des Arbeitgebers sollte es sein, mir so viel Arbeit zu geben, dass es ungefähr in die vertraglich vereinbarte, bei mir 40 Stunden Woche, passt. Im Controlling ist die Arbeit jedoch nicht immer gleich verteilt. In der Phase der Wirtschaftsplanung habe ich beispielsweise deutlich mehr zu tun als hingegen in der Woche vor einem Monatsabschluss. Der Vorteil des Unternehmens besteht meines Erachtens nach darin, dass vorgegebene Deadlines aufgrund der, für eine gewisse Zeit realisierten Mehrarbeit, erreicht werden können. Für mich hingegen bedeutet dies auch, meinem Hobby, dem Kitesurfen, nachgehen zu können. Voraussetzungen sind dafür Wind und Tageslicht. Tätigkeiten, die nicht an einen Zeitpunkt gebunden sind, kann ich so am darauffolgenden Tag aufarbeiten oder morgens früher anfangen, um am Nachmittag frei zu haben. Es profitieren also sowohl der Mitarbeiter als auch das Unternehmen. Außerdem finde ich, dass definierte Arbeitszeiten Stress erzeugen, da, wenn viel zu tun ist, es komprimiert in dieser Zeit erledigt werden muss. Das Arbeiten mit flexiblen Zeiten empfinde ich hingegen als gesünder, da es auch nach meinem persönlichen Biorhythmus geschieht. An einigen Tagen habe ich morgens das Gefühl, es wäre*

*besser noch ein bisschen liegen zu bleiben, um den restlichen Tag produktiver sein zu können. Die Flexibilität hat jedoch Grenzen. Da es auch zu meinen Aufgaben gehört, Ansprechpartner zu sein, wäre es beispielsweise nicht möglich, nachts zu arbeiten, sollte ich das Modell ausreizen wollen. So wie es jetzt ist, bin ich jedoch sehr zufrieden. Ich könnte mir beispielsweise nicht vorstellen, erst mittags anzufangen. Vertrauen ist für flexible Arbeitszeitmodelle zwar eine Grundvoraussetzung, aber auch das Arbeiten nach Stechuhr setzt dies voraus, da nicht überprüft werden kann, ob und wie während der gestempelten Zeit wirklich gearbeitet wird.*

JH: Sie nutzen darüber hinaus die Möglichkeit des Homeoffices. Welche Vorteile, gegebenenfalls aber auch Nachteile, erleben Sie dabei?

*TW: Die Möglichkeit des Homeoffices nutze ich ca. einmal wöchentlich. Ob Homeoffice gut funktioniert, ist vom Mitarbeiter abhängig, der überlegt von zu Hause aus zu arbeiten. Für mich besteht der Vorteil vor allem darin, mich viel besser auf die Aufgaben konzentrieren zu können als im Büro. Außerdem kann ich mir auch hier wieder die Tage frei einteilen. So ist es möglich, pünktlich Feierabend zu machen, um dem Privatleben nachzugehen und dann abends gegebenenfalls noch einmal anzufangen. Die subjektive Arbeitsbelastung ist dadurch viel geringer. Außerdem spare ich Fahrzeiten, wodurch ich mehr Freizeit habe, und auch Fahrtkosten, was man als Gehaltsfaktor ansehen kann.*

*Als Nachteil könnte man zählen, dass ich mich anfangs zwingen musste, den PC abends wegzulegen. Mittlerweile habe ich aber auch das gut im Griff, da ich mir beispielsweise vorstelle, im Auto auf dem Heimweg zu sitzen und dann auch nicht mehr arbeiten würde. Wenn der PC dann zugeklappt ist, ist der Arbeitstag aber auch vorbei und ich kann schnell abschalten.*

*Zudem erfordert Homeoffice gewisse Selbstdisziplin. Man sollte private und berufliche Tätigkeiten nicht vermischen und nicht anfangen, nebenbei den Geschirrspüler auszuräumen oder Staub zu saugen. Das Bewusstsein dafür, gerade im Homeoffice zu sein ist also erforderlich. In zu strukturieren, indem ich Termine mit mir selbst vereinbare.*

*Darüber hinaus ist ein Nachteil, dass wir im Klinikbetrieb nicht jedem Mitarbeiter anbieten können, im Homeoffice zu arbeiten. Berufsgruppen wie die Mitarbeiter des Pflegedienstes oder der Therapie müssen vor Ort für unsere Patienten sorgen. Das*

*führt zu Benachteiligungen, über die sich bisher niemand wirklich beschwert hat, aber am Telefon dann doch mal ein kleiner Witz wie „Leg dich wieder hin!“ gemacht wird. Lediglich im Homeoffice zu arbeiten wäre trotz der Vorteile für mich nicht denkbar. Die sozialen Kontakte gehören einfach zur Arbeit dazu und selbst wenn ich per Videokonferenz dabei sein könnte, wäre es nicht das Gleiche. Man geht eben nicht nur wegen der Arbeit ins Büro, sondern auch für den sozialen Austausch während Besprechungen oder der Mittagspause.*

*FG: Der Bereich des Controllings ist für flexible Arbeitszeiten und Homeoffice sehr dankbar, da seitens des Unternehmens vielmehr die eigentliche Leistung statt eine erforderlich Präsenz eingekauft wird. Selbst wenn man innerhalb kürzester Zeit mit der Arbeit fertig wäre, wäre das in Ordnung.*

*JH: Was würden Sie sich künftig in Bezug auf Ihre persönliche Arbeitsgestaltung noch wünschen?*

*TW: Was ich noch sehr schön fände, wäre Sport machen zu können und einen Kreativbereich, in dem man, wenn nötig mal den Kopf frei bekommt. Während meines Praktikums in einer Unternehmensberatung war es meine Aufgabe, große Datensätze zu analysieren. Sind wir an einer bestimmten Stelle nicht weitergekommen, haben wir irgendwann begonnen zum Ausgleich Minigolf im Büro zu spielen. Hätten wir früher damit angefangen, wären wir schneller fertig gewesen.*

*Da unsere Klinik aber weitaus weniger Mitarbeiter zählt und nicht alle davon profitieren könnten, es also Benachteiligungen geben würde, bin ich so schon sehr zufrieden. Und das sage ich nicht bloß, weil Herr Grzelczyk mit am Tisch sitzt.*

*FG: Ich würde ganz gern den Bereich der Technik weiter ausbauen. Wenn wir Skype nutzen, muss man das Gefühl haben, dass derjenige direkt neben einem sitzt. Wir bräuchten dafür einen vernünftigen Fernseher, der hochkant hängt, sodass man den Körper richtig sieht und eine ausgerichtete Kamera, bei der man nicht das Gefühl hat, es wird daran vorbei geguckt. Auch der Raum müsste abgedunkelt sein und die Verbindung auf Knopfdruck funktionieren. Die Möglichkeiten dazu gibt es bereits.*



## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken habe ich als solche kenntlich gemacht.

Neubrandenburg, 30.04.2019

Julia Harrje