

## **Arbeitszeit flexibel und gesundheitsgerecht gestalten mit Strategien der Zeitkompetenz**

Ulrike HELLERT

*Institut für Arbeit & Personal, FOM Hochschule  
Zeltnerstraße 19, D-90443 Nürnberg*

**Kurzfassung:** Die moderne Arbeitswelt ist geprägt durch Dynamik und Komplexität. Trends wie Digitalisierung und hochflexible Arbeitsformen erfordern neue Kompetenzen. Eine gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeitszeiten bietet Chancen, sowohl Flexibilität als auch die Bedürfnisse der Beschäftigten in Einklang zu bringen. Zeitkompetenz und Vertrauen sind entscheidende Wirkgrößen für eine gute Arbeits- und Lebensqualität in der virtuellen Arbeitswelt.

**Schlüsselwörter:** Arbeit, Arbeitszeitgestaltung, Flexibilität, Digitalisierung, Zeitkompetenz, Gesundheit

### **1. Einleitung**

Die flexible Gestaltung der Arbeitszeit ist immer stärker zum festen Bestandteil einer modernen Arbeitswelt geworden. Aufgrund moderner Technologien und digitaler Kommunikationsformen ist zeit- und ortsunabhängiges arbeiten inzwischen in vielen Berufen fest etabliert. Basierend auf rechtlichen Grundlagen beeinflusst die Arbeitszeitgestaltung dabei unterschiedliche betriebliche Erfolgsfaktoren und individuelle Interessen und Bedürfnisse von Beschäftigten. Es entstehen beispielsweise durch Vertrauensarbeitszeit und Homeoffice neue Anforderungen an Organisation und Planung flexibler Arbeitszeiten. Es sind dringend Strategien der Zeitkompetenz notwendig, die eine gesundheitsgerechte Arbeitszeitgestaltung ermöglichen.

### **2. Hochflexible Arbeitszeitgestaltung**

Flexible Arbeitszeiten sind zunehmend zur Schlüsselressource in Organisationen geworden. Die moderne Arbeitswelt, die vor allem durch zahlreiche Trends, neue Technologien und großer Dynamik gekennzeichnet ist, fordert und fördert die Gestaltung hochflexibler Arbeitszeiten. Überall wo es machbar ist, verlegen Beschäftigte ihren Arbeitsplatz auch ins Homeoffice und nutzen moderne digitale Medien zur Kommunikation und Aufgabenerledigung. Hierbei treten neue Anforderungen nicht nur an die allgemeine Organisation und Planung der Arbeitszeiten auf, sondern im besonderen Maße auch an die eigenständige Verteilung der individuellen Arbeitszeit. Aspekte der Zeitkompetenz erfahren somit eine neue Beachtung. Die gesundheitsgerechte Arbeitszeitgestaltung von hochflexiblen Arbeitszeiten sollte sowohl die betrieblichen Flexibilitätsbedarfe als auch die individuellen Bedürfnisse beachten (Hellert 2021).

## 2.1 Instrumente und Rahmenbedingungen der Arbeitszeitgestaltung

Das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) als Arbeitsschutzgesetz dient der Gesundheit und soll vor Überforderung schützen. Basierend auf den entsprechenden rechtlichen Grundlagen und tarifvertraglichen Regelungen, ergeben sich unterschiedliche Handlungsspielräume für die Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Dabei hat sich die Arbeitszeit von einer Anwesenheits- zur Ergebnisorientierung verändert und schafft entsprechende flexible Zeit- und Gestaltungsspielräume in Unternehmen (Hellert 2018). Insbesondere bei außergewöhnlichen nicht vorhersehbaren Situationen wie der Finanzkrise 2008 oder der Corona-Pandemie 2020 hat sich gezeigt, wie wichtig die Optionen der Arbeitszeitflexibilisierung vor allem bei der Kompensation von Auftragsschwankungen sind (Dziatzko 2020; Kanzenbach 2020).

Zu häufig angewendeten Arbeitszeitformen zählen die Funktionszeit und die Vertrauensarbeitszeit. Die Funktionszeit regelt, dass in den jeweiligen Bereichen in der gemeinsam vereinbarten Zeit die jeweilige Funktionsfähigkeit sichergestellt ist. Dies kann den telefonischen Kundenservice oder die Aufgabenerledigung betreffen, aber auch die Produktion oder Dienstleistung. Die Teams oder Arbeitsgruppen stimmen die anstehenden Aufgaben untereinander ab und vereinbaren den jeweiligen zeitlichen Rahmen. Es ist bei der Funktionszeit nicht erforderlich, dass alle Mitarbeitenden im Team zur gleichen Zeit arbeiten, sondern, dass wie vereinbart, so viele Mitarbeitende arbeiten, dass die anstehenden Aufgaben termingerecht erledigt werden können. Die Funktionszeit ist somit insbesondere durch Ergebnisorientierung, flexible Lage der Arbeitszeit, selbstbestimmtes Arbeiten, hohe Zielorientierung, verlässliche Kommunikation und elektronischer Zeiterfassung gekennzeichnet (Hellert 2021).

Die Vertrauensarbeitszeit kann als Weiterentwicklung der Funktionszeit gesehen werden. Wie bei der Funktionszeit, steht auch bei der Vertrauensarbeitszeit die eigenverantwortliche Verteilung und Lage der individuellen Arbeitszeit im Fokus, allerdings wird die Dokumentation der Arbeitszeit an die Beschäftigten delegiert. Diese können eigenständig ihre Arbeitszeit dokumentieren, jedoch ist die Art und Weise der Arbeitszeiterfassung mit dem Arbeitgeber zu vereinbaren (vgl. § 16, Abs. 2 ArbZG). Die wesentlichen Merkmale der Vertrauensarbeitszeit sind somit in der Übertragung der Zeiterfassung auf die Beschäftigten und der damit verbundenen zielorientierten Arbeitsweise zu sehen. Dies setzt Vertrauen voraus. Dieses gegenseitige Vertrauen in Betrieben oder Organisationen zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten ist somit notwendige Voraussetzung für eine gelingende Vertrauensarbeitszeit (Brenscheidt 2016). Damit Vertrauensarbeitszeit oder Funktionszeit auch gesundheitsgerecht umgesetzt werden, sind folgende Faktoren zu beachten bzw. einzuhalten (Hellert 2021):

- Rechtliche Grundlagen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Selbstbestimmte und eigenverantwortliche Verteilung der Arbeitszeit
- Partizipative Zielvereinbarungen
- Kontinuierliches Prozess-Feedback
- Klare Regeln zur Erreichbarkeit und Nicht-Erreichbarkeit
- Absprachen zum Schutz vor Überlastsituationen
- Wertschätzende Kommunikation

Eine gesundheitsgerechte und gesetzeskonforme hochflexible Arbeitszeit kann bei aller Komplexität der modernen Arbeitswelt als das notwendige Potenzial für gute Arbeits- und Lebensqualität gesehen werden.

## 2.2 Strategien der Zeitkompetenz

Individuelle Zeitstrategien und ein achtsamer Umgang mit den eigenen Bedürfnissen sowie den Bedürfnissen von Teammitgliedern ist grundsätzlich bei der hochflexiblen Arbeitszeitgestaltung besonders wichtig (Hellert 2018). Bei der Arbeitszeitgestaltung sind es Strategien der Zeitkompetenz, die präventiv und proaktiv einen günstigen Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten haben können (Gerlmaier 2019). Neben organisational förderlichen Rahmenbedingungen zielen diese darauf ab, auf individueller Verhaltensebene die Ressourcen der Beschäftigten zu stärken und psychosoziales Wohlbefinden zu fördern.

Zeitkompetenz ist definiert als die Handlungsfähigkeit einer Person oder eines Teams, selbstorganisiert Zeit zu verwenden, um kreative Ansätze zu finden oder eine spezifische Vorgehensweise zu entwickeln, damit Ziele erreicht werden oder Handlungsfähigkeit sichergestellt ist (Erpenbeck & von Rosenstiel 2007; Hellert 2018). Die individuelle Zeitkompetenz hängt dabei von der jeweiligen Situation ab. Individuell interne Faktoren sind vor allem Strategien der Zeitverteilung, der persönlichen Tagesrhythmik sowie der Zeitempathie. Zeitplanungstools und Priorisierung liefern beispielsweise zeitliche Kontrolle und Orientierung und können durch die bewusste Wahrnehmung des eigenen Chronotyps die Zeitkompetenz fördern. Individuell externe Faktoren betreffen die soziale und kulturspezifische Zeit, wie die gelebte Zeitkultur im Unternehmen. Je größer die Handlungsspielräume der Beschäftigten, desto besser können Strategien der Zeitkompetenz angewendet werden.

Im Verbundprojekt vLead („Modelle ressourcenorientierter und effektiver Führung digitaler Projekt- und Teamarbeit“ gefördert durch BMBF und ESF) wurden spezifische Ansätze zur Entwicklung von Zeitkompetenz im virtuellen Arbeitsumfeld analysiert (Mander et al. 2020). Hierzu zählen die Faktoren Selbstdisziplin, Selbststrukturierung, Segmentierungsformen und proaktive Kommunikation.

Selbstdisziplin ist erforderlich, um die vereinbarten Ziele im Fokus zu behalten und sich vor Ablenkungen und Reizüberflutung zu schützen. Mitarbeitende aus einem IT-Unternehmen fanden es beispielsweise insbesondere im Homeoffice nicht immer leicht, sich nicht ablenken zu lassen. Empfehlenswert und hilfreich empfanden sie dabei einen gut strukturierten Tagesplan und die Konzentration auf die anstehenden Projektaufgaben.

Segmentierungsstrategien können helfen, die eigene Arbeit von den anderen Lebensbereichen abzugrenzen. So wird z. B. eine klare Arbeitszeit für ungestörtes arbeiten festgelegt und Pausen werden offen kommuniziert, damit auch die „Nicht-Erreichbarkeit“ für alle Beteiligten transparent ist. Daneben wird zunehmend das Integrieren angewendet, also der fließende Übergang zwischen beruflichen und privaten Aufgaben (Mander et al. 2021).

Proaktive Kommunikation mit Kolleginnen, Kollegen und Führungskräften unterstützt die Kontaktpflege und den Austausch untereinander. Dieser Faktor scheint besonders wichtig zu sein, denn es wurden hierfür explizit die Impulse „E-Daily“ und „E-Talk“ entwickelt. „E-Daily“ ist ein tägliches telefonisches Gespräch im Team mit aktuellem Status-Update. „E-Talk“ beinhaltet gemeinsam erarbeitete Regeln für eine gute virtuelle Kommunikation und Checklisten für virtuelle Meetings.

Selbststrukturierung hilft, den Überblick bei sehr komplexen Aufgaben zu behalten. Hierfür können gemeinsame share points o.ä. verwendet werden.

Zeitplantchniken unterstützen bei der effizienten Zeitnutzung. So können die Terminkalender geteilt werden und Zeiten für ungestörtes Arbeiten können eingetragen werden, um so für die Kolleginnen und Kollegen transparent zu sein.

### 3. Fazit

Basierend auf rechtlichen Grundlagen und betrieblichen Rahmenbedingungen ergeben sich unterschiedliche Möglichkeiten der flexiblen und gesundheitsgerechten Arbeitszeitgestaltung. Zeit- und ortsunabhängige Arbeitsformen sind in einer modernen Arbeitswelt inzwischen fest etabliert. Strategien der Zeitkompetenz liefern insgesamt wichtige Impulse für einen proaktiven Umgang mit flexibler und gesundheitsgerechter Arbeitszeitgestaltung und tragen durch eine wertschätzende Vertrauenskultur zur erfolgreichen Umsetzung bei. Die Strategien wirken fernest dann nachhaltig, wenn sie gemeinsam mit den Beschäftigten vereinbart werden. Führungskräfte und Teams können in Workshops wirksame und maßgeschneiderte Tools und Ressourcen entwickeln und so den jeweiligen Anforderungen proaktiv und ganzheitlich begegnen.

### 4. Literatur

- Brenscheidt F (2016) Ohne Vertrauenskultur ist Vertrauensarbeitszeit wertlos. XING  
<https://www.xing.com/news/klartext/ohne-vertrauenskultur-ist-vertrauensarbeitszeit-wertlos-547>.
- Dziatzko N (2020) Inwieweit begünstigen flexible Arbeitszeitmodelle Selbstorganisation? Das Beispiel der agilen Methode Working Out Loud. In: Hellert U (Hrsg) Zukunftsweisende flexible Arbeitszeitgestaltung. iap Schriftenreihe der FOM Bd. 6 Essen: MA Akademie, 1-21.
- Erpenbeck J, von Rosenstiel L (2007) Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gerlmaier A (2019) Handlungskompetenz, Arbeitsressourcen und Gesundheit In: Gerlmaier A, Latniak E (Hrsg) Handbuch psycho-soziale Gestaltung digitaler Produktionsarbeit. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 125 – 146.
- Hellert U (2018) Arbeitszeitmodelle der Zukunft. 2. Aufl. Freiburg: Haufe.
- Hellert U (2021) Arbeitszeit flexibel und gesundheitsgerecht gestalten. In: Bandura B et al. (Hrsg) Fehlzeiten-Report 2021. Berlin: Springer 265-278.
- Kanzenbach K (2020) Rechtliche Grundlagen zum Homeoffice und der Telearbeit. DGUV Forum 8/2020:18-24.
- Mander R, Müller F, Hellert U (2020) Kompass – Zeit & Vertrauen. Hellert U (Hrsg) iap der FOM Hochschule, Essen: MA Akademie.
- Mander R, Hellert U, Antoni C (2021) Selbstführungsstrategien zur Bewältigung von Flexibilitätsanforderungen digitaler Arbeit mit hohem Zeit- Orts- und Handlungsspielraum – eine qualitative Studie. Gruppe. Interaktion. Organisation. Wiesbaden: Springer.



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

## Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten

68. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und  
Fabrikautomatisierung IFF, Magdeburg

02. – 04. März 2022

---

## GfA-Press

---

**Bericht zum 68. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 02. – 04. März 2022**

**Otto-von Guericke-Universität Magdeburg;  
Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF, Magdeburg**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.  
Sankt Augustin: GfA-Press, 2022  
ISBN 978-3-936804-31-7

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin**

**Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

### **Geschäftsstelle der GfA**

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

[info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de](mailto:info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de) · [www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de](http://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de)

### **Screen design und Umsetzung**

© 2022 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)