

**Integration  
flexibler Arbeitszeitmodelle  
in Architekturbüros –  
Chancen und Hindernisse**



**Sandra Schuster  
Dissertation**



Technische Universität München  
TUM School of Engineering and Design

# Integration flexibler Arbeitszeitmodelle in Architekturbüros – Chancen und Hindernisse

Sandra Schuster

Vollständiger Abdruck der von der TUM School of Engineering and Design der  
Technischen Universität München zur Erlangung des akademischen Grades einer

Doktorin der Ingenieurwissenschaften (Dr.-Ing.)

genehmigten Dissertation.

Vorsitz:

Prof. Dr. Benedikt Boucsein

Prüfer der Dissertation:

1. Prof. Hermann Kaufmann
2. Prof. Dr.-Ing. Frank Petzold

Die Dissertation wurde am 14.04.2022 bei der Technischen Universität München eingereicht  
und durch die TUM School of Engineering and Design am 01.07.2022 angenommen.

## Danksagung

An dieser Stelle möchte ich all den Menschen Danke sagen, die mich bei der Erstellung meiner Dissertation unterstützt und begleitet haben. Ich danke meinem Betreuer Hermann Kaufmann, der mir durch die wissenschaftliche Tätigkeit an seinem Lehrstuhl die Dissertation ermöglicht hat und der mich mit seiner geschätzten Kritik in Diskussionen und Erörterungen immer wieder ermutigt hat. Mein aufrichtiger Dank gilt Frank Petzold, der mich mit zahlreichen Anregungen und wertvollen Hinweisen zur wissenschaftlichen Arbeit unterstützt hat. Ebenso möchte ich meinem Mentor Gerhard Schubert danken – für die kritischen Fragestellungen und die hilfreichen Ratschläge, die er mir im Verlauf der Arbeit gegeben hat.

Ich bedanke mich bei Stephan Birk und meinen Kolleginnen und Kollegen am Lehrstuhl für Architektur und Holzbau für ihre Geduld, bei Maximilian Jost, Till Förster und Dirk Wagner für deren Einsatz, bei Cornelia Lutz-Mastrojanni, Johanna Arnold und Anne Niemann für ihre freundschaftliche Unterstützung und die Care-Pakete und bei Sonja Geier für die Unterstützung bei verschiedenen akademischen Herausforderungen. Ich danke Alain Thierstein und allen Teilnehmenden für die Diskussionen im Rahmen des methodischen Kolloquiums sowie den Veranstaltenden und Teilnehmenden der verschiedenen Doktorandenveranstaltungen, insbesondere Meike Schalk, Torsten Lange, Andreas Putz und Amy Thomas. Ein Dankeschön gilt meinen Kolleginnen und Kollegen an der Universität, insbesondere Yolande Schneider, Christos Chantzaras, Sophia Pritscher, Uta Leconte und Barbara Berger für ihre Begleitung.

Ich bedanke mich bei allen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern, die mit ihrer Zeit und ihren engagierten Beiträgen die Arbeit in dieser Form erst ermöglicht haben, und bei den Expertinnen und Experten aus dem akademischen Umfeld, deren wertvolle Beiträge diese Arbeit gefördert haben. Mein ganz besonderer Dank gilt dabei der Arbeitswissenschaftlerin Yvonne Ferreira für ihre Unterstützung und die Ratschläge, die sie mir als Architektin für das weite Feld der Arbeitswissenschaft einerseits und hinsichtlich der Methodik andererseits gegeben hat, welche diese Dissertation wesentlich bereichert haben. Ich danke Marlene Müller-Brandeck für die professionelle Unterstützung bei der methodischen Umsetzung, meinem Freund Bernd Sterzelmaier, der die Arbeit mit scharfem Auge gelesen und kommentiert hat und bei Herrn Ecker für das professionelle Lektorat.

Schließlich und vor allem möchte ich mich bei meinen Eltern und meinem Bruder bedanken, die mich auf meinem Weg unterstützten und bei denen ich immer Rückhalt fand. Mein größter Dank gilt meinem Mann Jochen, der mich immer wieder motivierte, mir Kraft und viel Raum für mein Vorhaben gab und ohne den diese Arbeit in der vorliegenden Form nicht entstanden wäre.

**„culture eats strategy for breakfast“**

Peter Drucker

## Zusammenfassung

Flexible Arbeitszeitmodelle gewinnen in einer sich verändernden Arbeitswelt zunehmend an Bedeutung. Dienten sie zunächst den Unternehmen, um schnell auf betriebliche Anforderungen reagieren zu können, fordern zunehmend auch Arbeitnehmende eine flexible Arbeitszeitgestaltung. Flexible Arbeitszeitmodelle bieten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Arbeit an ihre jeweiligen Lebensmodelle anzupassen und damit die Vereinbarkeit von Berufsleben und Privatleben zu verbessern.

Dieser Umstand betrifft auch die Architekturbranche. Zunehmende Schwierigkeiten bei der Personalfindung und -bindung und vermehrte Forderungen nach flexibler Arbeitszeitgestaltung verlangen nach Reaktionen. Für eine tragfähige und zukunftsorientierte Arbeitszeitgestaltung stellt die Vereinbarkeit der Unternehmensanforderungen mit den Präferenzen der Mitarbeitenden eine zentrale Herausforderung dar. Die Arbeit folgt der Fragestellung, ob es branchenspezifische Hindernisse gibt, welche die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle in Architekturbüros erschweren. Ziel ist es, den Status quo flexibler Arbeitszeitgestaltung in Architekturbüros zu ermitteln und daraus Chancen und Hindernisse für die Integration flexibler Arbeitszeitmodelle abzuleiten. Die Untersuchung schließt dabei dem Forschungsstand der Arbeitswissenschaften an und berücksichtigt Voraussetzungen, Chancen und kritische Aspekte flexibler Arbeitszeitmodelle. Auf dieser Basis analysiert sie das Forschungsfeld und erschließt mithilfe eines qualitativen Forschungsansatzes branchenspezifische Defizite. Grundlegend werden bei der Arbeit sowohl unternehmerische Belange als auch die der Arbeitnehmerseite betrachtet und dadurch die Möglichkeit eröffnet, konsensuale Lösungswege zu finden. Die Ergebnisse beschreiben mögliche Chancen für alle Beteiligten – für die Unternehmen wie für die Mitarbeitenden. Sie zeigen, wie bestehende Hürden überwunden werden können, und tragen zu einer zukunftsorientierten Arbeitszeitgestaltung in der Architekturbranche bei.

## Abstract

Arranging working hours more flexibly is becoming increasingly important in a changing work environment. While such arrangements were initially designed to serve companies by making them better able to react to operational requirements quickly, it is now employees who are increasingly demanding flexible work arrangements for themselves. Flexible work arrangements offer employees the opportunity to adapt their work to their individual lifestyles and thus improve the balancing of professional and private life. This new state of affairs is already affecting the architecture industry: It is becoming increasingly difficult to find and retain personnel and to adequately respond to increased demands for flexible work arrangements. The challenge for architectural firms lies in developing sustainable and future-oriented models of flexible working hours that are compatible with both company requirements and employee preferences.

This dissertation investigates whether there are industry-specific obstacles that hinder the introduction of flexible work arrangements in architectural offices. The aim is to determine the current state of flexible work arrangements in architectural offices and to identify opportunities and obstacles for better integrating such arrangements. This study draws on the state of the art in the field of labor studies and considers the requirements, opportunities and critical aspects of different models of flexible work arrangements. Based on this, it analyzes the current field of research and uses a qualitative research approach to identify industry-specific challenges. The key characteristic of this study is that both corporate and employee concerns are considered, thereby creating the possibility of finding consensual solutions. The results section outlines possible opportunities for all parties involved, both companies and employees. It shows how existing hurdles can be overcome and contributes to the development of future-oriented arrangements of working hours in the architecture industry.

## Inhaltsverzeichnis

1. Einführung und Fragestellung.....	1
1.1 Einleitung .....	1
1.2 Fragestellung und Methode .....	2
1.3 Aufbau der Arbeit .....	3

## Theorie Teil I: Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse

2. Arbeitswelt im Wandel .....	5
3. Gestaltung von Arbeit und Arbeitszeit .....	9
4. Flexible Arbeitszeit .....	13
4.1 Definition flexibler Arbeitszeit.....	14
4.2 Einflussfaktoren und Auswirkungen flexibler Arbeitszeit .....	15
5. Flexible Arbeitszeitmodelle .....	25
5.1 Flexibilisierende Elemente und erweiterte Modifikationen.....	27
5.1.1 Flexible Teilzeitarbeit .....	27
5.1.2 Ortsflexibles Arbeiten .....	33
5.1.3 Überstunden und Mehrarbeit .....	35
5.1.4 Pausen .....	36
6. Systematische Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle .....	37
7. Rahmenbedingungen zur Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle .....	42
7.1 Unternehmenskultur (Organisationskultur) .....	42
7.2 Strategische Maßnahmen .....	45
7.3 Strukturelle Maßnahmen .....	46
7.4 Zeitbemessung und zeitliche Überforderung .....	47
7.5 Exkurs .....	49
7.6 Unternehmenskultur bei KMU .....	53

## Theorie Teil II: Die Architekturbranche

8. Arbeit in der Architekturbranche .....	55
8.1 Berufsbild Architektur .....	56
8.2 Daten und Fakten .....	58
8.3 Arbeitszeitgestaltung in Architekturbüros.....	62
8.4 Berufskultur .....	67
9. Forschungsfrage und Methode.....	73
9.1 Forschungsfrage .....	73
9.2 Methodische Vorgehensweise .....	74
9.3 Beschreibung des Materials .....	74
9.4 Datenauswertung .....	78
9.5 Gütekriterien und Limitationen .....	83
10. Datenanalyse und Dateninterpretation .....	85
10.1 Kenntnis der Thematik .....	85
10.1.1 Teilzeit .....	86
10.1.2 Gleitzeit .....	90
10.1.3 Ortsflexibles Arbeiten .....	91
10.1.4 Weitere Arbeitszeitmodelle .....	95
10.1.5 Überstunden .....	96
10.1.6 Risiken .....	98
10.1.7 Rahmenbedingungen .....	99
10.2 Berufskultur .....	102
10.3 Strategische und strukturelle Hindernisse.....	114
10.3.1 Betriebsklima und Unternehmenskultur .....	114
10.3.2 Personalmanagement .....	115



10.3.3 Unternehmensstrategische Ziele und Arbeitszeitgestaltung .....	117
10.3.4 Organisation .....	120
10.3.5 Zeiterfassung und Transparenz.....	122
10.3.6 Arbeitsprozesse.....	125
10.3.7 Zeitliche Überforderung .....	129
11. Diskussion der Ergebnisse.....	134
11.1 Kenntnis der Thematik .....	134
11.2 Berufskultur.....	140
11.3 Unternehmenskultur, Strategie und Struktur .....	141
11.4 Zusammenfassung der Ergebnisse .....	145
12. Fazit und Ausblick .....	148
12.1 Fazit .....	148
12.2 Limitationen .....	149
12.3 Theoretische Implikationen der Ergebnisse.....	150
12.4 Implikationen für die Praxis.....	151
Abbildungsverzeichnis .....	154
Literaturverzeichnis .....	156
Anhang	
A Glossar.....	I
B Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitszeit.....	VII
C Interviewleitfaden .....	X

# 1. Einführung und Fragestellung

## 1.1 Einleitung

Die Arbeitswelt verändert sich. Digitalisierung, demografischer Wandel, Wertewandel, neue Geschäftsmodelle und das Tempo der Veränderungen verlangen Reaktionen in unterschiedlichen Bereichen der Arbeit. Eine Möglichkeit, auf die Anforderungen zu reagieren, ist die Flexibilisierung der Arbeitszeit.

Flexible Arbeitszeiten werden in Unternehmen oft auf Grundlage einseitiger Forderungen von Arbeitgeberseite umgesetzt, um schnell auf betriebliche Anforderungen reagieren zu können. Zunehmend wünschen sich auch Arbeitnehmende flexible Arbeitszeiten. Sie bieten die Möglichkeit, die eigene Arbeitszeit mitzugestalten, und können Garant für eine langfristige Bindung an den Beruf sein. Gleichzeitig steigert die mit der Zeitsouveränität verbundene Selbstbestimmung die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Arbeitnehmenden, was sich positiv auf das Wohlbefinden auswirken und damit gesundheitsförderlich sein kann. Demnach bietet das Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle gleichermaßen einen Mehrwert für Arbeitgebende und Arbeitnehmende: Unternehmen werden attraktiver auf dem Arbeitsmarkt und können flexibel auf Auftragsschwankungen reagieren, Mitarbeitende haben die Möglichkeit, die Arbeitszeit ihren aktuellen Lebensumständen anzupassen. Verschiedene Aspekte flexibler Arbeitszeitgestaltung gehen mit negativen Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden einher. Diese Wirkungszusammenhänge werden in der arbeitswissenschaftlichen Forschung untersucht. Dabei wird die Flexibilisierung von Arbeitszeiten sowohl in der arbeitswissenschaftlichen Diskussion als auch in der politischen Debatte als zentrale Herausforderung für die zukünftige Arbeitszeitgestaltung diskutiert.

Auch Architekturbüros sind vom Wandel der *Arbeit*<sup>1</sup> betroffen. Zunehmende Probleme bei der Findung von geeignetem Personal und dessen langfristige Bindung, Forderungen seitens Arbeitnehmenden und gestiegene Anforderungen an das Arbeitsumfeld und an Arbeitsinhalte stellen die Büros vor personalpolitische Herausforderungen. Hinzu kommt, dass die Mehrheit der Absolvierenden eines Architekturstudiums von hochausgebildeten Frauen gestellt wird, die einerseits auf den Arbeitsmarkt drängen und sich andererseits mit der Vereinbarkeitsfrage von Familie und einem arbeitsintensiven Beruf konfrontiert sehen.

Vor diesem Szenario wird in der vorliegenden Arbeit die Frage erörtert, welche Potenziale eine Flexibilisierung der Arbeitszeit für Architekturbüros birgt, aber auch, welche Risiken damit einhergehen. Dabei richtet die Arbeit den Blick auf Deutschland

<sup>1</sup> Kursiv geschriebene Begriffe werden im Glossar, Anhang A erläutert.

und berücksichtigt darüber hinaus den deutschsprachigen Raum. Die Eingrenzung ist den rechtlichen Rahmenbedingungen geschuldet. Während arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse als allgemein gültig anerkannt werden, unterliegen rechtliche Grundlagen der nationalen Ausgestaltung der einzelnen Länder. Grundlage der Betrachtung ist es, unternehmerische Belange ebenso wie die der Arbeitnehmenden zu berücksichtigen und konsensuale Lösungswege aufzuzeigen. Die Ergebnisse bestätigen Chancen für Unternehmen und Mitarbeitende. Sie zeigen auch, wie Hürden mithilfe arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse überwunden werden können, und tragen damit zu einer zukunftsorientierten Arbeitszeitgestaltung in der Architekturbranche bei.

## 1.2 Fragestellung und Methode

Kern der vorliegenden Arbeit ist die Analyse des Einsatzes flexibler Arbeitszeitmodellen in Architekturbüros mit Schwerpunkt auf die Fragestellung, ob branchenspezifische Hindernisse die Umsetzung solcher Modelle behindern. Die Motivation besteht darin, Chancen, die mit flexibler Arbeitsgestaltung einhergehen, zu beleuchten und bestehende Hindernisse aufzuzeigen und zu reflektieren. Dabei handelt es sich nicht um eine arbeitswissenschaftliche Arbeit. Die Studie entsteht vielmehr innerhalb des Berufsfeldes „Architektur“ und verfolgt einen interdisziplinären Ansatz: Für das Verständnis des Themenkomplexes erfolgt eine intensive Auseinandersetzung mit dem Feld der Arbeitswissenschaft, insbesondere mit der Arbeits- und Organisationspsychologie, sowie eine vertiefte Betrachtung der Architekturbranche und ihres *Berufsverständnisses*. Zur Beantwortung der Forschungsfrage, ob es branchenspezifische Hindernisse bei der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle gibt, wird ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Die qualitative Studie schließt an den Forschungsstand der Arbeitswissenschaft an. Diese deduktive, theoriegeleitete Vorgehensweise dient dazu, das Feld der flexiblen Arbeitszeitgestaltung der Architekturbranche auf Grundlage arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse zu erschließen. Ziel der Arbeit ist es, auf Basis dieser theoriegeleiteten Untersuchung und der darauf aufbauenden qualitativen empirischen Analyse des Status quo flexibler Arbeitszeitgestaltung in Architekturbüros vorhandene Defizite zu ermitteln, Hindernisse zu identifizieren und Chancen zu erschließen für die Integration flexibler Arbeitszeitmodelle.

Eine solche Betrachtung der Implikation flexibler Arbeitszeitmodelle im Kontext arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse hat bislang nicht stattgefunden. Dabei stehen, neben den Chancen und Risiken flexibler Arbeitszeitgestaltung in Architekturbüros, die notwendigen Rahmenbedingungen im Fokus.

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in 12 Kapitel gegliedert. Auf Grundlage der Einleitung, welche die Leitfrage und Zielsetzung der Arbeit beschreibt, werden in Kapitel 2 die Hintergründe der Arbeit näher beschrieben.

Die Kapitel 3 bis 7 bilden den theoretischen Rahmen, der auf arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen basiert. Nach der Einordnung des Begriffs „Arbeit“ werden die Rahmenbedingungen beschrieben, die für die Gestaltung von Arbeitszeit relevant sind. Neben mitarbeiter- und unternehmensrelevanten Aspekten werden mögliche Belastungsfaktoren, die mit einer ungünstigen Arbeitszeitgestaltung einhergehen, aufgezeigt (Kapitel 3). Der Einordnung und Definition flexibler Arbeitszeit folgt die Darstellung verschiedener Einflussfaktoren und Auswirkungen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung. Diese betreffen neben rechtlichen Regularien, Unternehmensinteressen und Bedarfen von Mitarbeitenden auch soziokulturelle Themen, die im Kontext arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse erläutert werden (Kapitel 4). In Kapitel 5 werden flexible Arbeitszeitmodelle auf Grundlage einer Systematik differenziert und zugeordnet. Dem folgt eine Beschreibung ausgewählter flexibler Arbeitszeitgestaltungsmaßnahmen, bei der ausführlich auf die Potenziale und Risiken eingegangen wird. Hier anknüpfend wird die systematische Vorgehensweise bei der Implementierung flexibler Arbeitszeitmodelle und der damit einhergehende Prozess beschrieben (Kapitel 6). Dem folgt in Kapitel 7 die Darstellung notwendiger unternehmenskultureller und struktureller Rahmenbedingungen, die mit einer Einführung und dauerhaften Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle verbunden sind. Das Kapitel beinhaltet zudem einen Exkurs, der die zeitliche Bemessung von Arbeitszeit unter anderem bei schöpferischen Tätigkeiten behandelt. Dem folgt ein vertiefter Blick in die Unternehmenskultur bei KMU<sup>2</sup>.

Im darauf folgenden Kapitel 8 rückt die Architekturbranche in den Fokus. Dieses Kapitel bildet den architektur-spezifischen, theoretischen Rahmen für die folgende Analyse. Der Beschreibung des Architekturberufs folgt eine Einordnung der Branche auf Grundlage quantitativer Indikatoren, die sich auf bereits existierende Daten beziehen. Im Anschluss werden das *Berufsverständnis* der Architekturschaffenden und die damit einhergehende *Berufskultur* beschrieben. In Kapitel 9 wird die Forschungsfrage formuliert. Die gewählte qualitative Untersuchungsmethode wird vorgestellt, begründet und ausführlich beschrieben. Im weiteren Verlauf (Kapitel 10) folgt die Analyse der qualitativen Daten. Die Analyse erfolgt entlang herausgearbeiteter Themenfelder, die sich aus der Kategorienbildung des Auswertungsprozesses ergeben: Kenntnisstand der Architekturschaffenden hinsichtlich flexibler Arbeitszeitgestaltung, berufskulturelle Voraussetzungen sowie strategische und strukturelle Rahmenbedingungen. Die Ergebnisse der Analyse werden in Kapitel 11 ausführlich diskutiert und führen zur

<sup>2</sup> KMU: kleine und mittlere Unternehmen (s. Kapitel 7.6)

Beantwortung der Forschungsfrage. Der Schlussfolgerung aus der Gesamtbetrachtung der Studie folgt ein Ausblick auf die Implikation der Ergebnisse für weiterführende Forschung sowie für Handlungsempfehlungen für die Praxis.

#### Struktur und Aufbau der Arbeit

Kapitel 1: Einführung und Fragestellung	
<b>Theoretischer Rahmen I: Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse</b>	Theoretischer Rahmen
Kapitel 2: Arbeitswelt im Wandel	
Kapitel 3: Gestaltung von Arbeit und Arbeitszeit	
Kapitel 4: Flexible Arbeitszeit	
Kapitel 5: Flexible Arbeitszeitmodelle	
Kapitel 6: Systematische Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle	
<b>Theoretischer Rahmen II: Die Architekturbranche</b>	
Kapitel 8: Arbeit in der Architekturbranche	
Kapitel 9: Forschungsfrage und Methode	Fragestellung und methodisches Vorgehen
Kapitel 10: Datenanalyse und Dateninterpretation	Diskussion und Schlußfolgerungen
Kapitel 11: Diskussion der Ergebnisse	
Kapitel 11: Fazit und Ausblick	

Abb. 1: Struktur und Aufbau der Arbeit

# Theorie Teil 1: Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse

Um die Frage nach der Einführung flexibler Arbeitszeiten in Architekturbüros zu beantworten, werden zunächst Erkenntnisse aus dem Feld der Arbeitswissenschaft dargestellt. Die branchenübergreifende Darstellung des Forschungsstands bezieht sich vorwiegend auf den Dienstleistungssektor. Aufbauend auf die Definition flexibler Arbeitszeit werden deren Relevanz, mögliche Auswirkungen flexibler Arbeitszeitgestaltung und Umsetzungsszenarien beschrieben. Neben den rechtlichen Voraussetzungen werden die Rahmenbedingungen dargelegt, welche die Grundlage für die Einführung neuer Arbeitszeitsysteme bilden. Die Erarbeitung beruht überwiegend auf einer Literaturrecherche, die durch Hinweise und Ergänzungen seitens Arbeitswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern vervollständigt werden. Zentrale Leitfragen waren dabei: Was sind Gründe für die Veränderung der Arbeitswelt? Wie werden flexible Arbeitszeiten definiert und worin besteht deren Relevanz? Was sind mögliche Auswirkungen flexibler Arbeitszeitgestaltung? Welche Einflussfaktoren bestimmen die flexible Gestaltung der Arbeitszeit? Was ist bei der Implementierung flexibler Arbeitszeitmodelle zu beachten?

## 2. Arbeitswelt im Wandel

Unsere Arbeitswelt befindet sich im Wandel. Die Treiber der Veränderung sind aus gesellschaftlicher Perspektive: Wertewandel, demografischer Wandel und Globalisierung. Die technisch-ökonomische Perspektive wird durch die digitale Transformation mit all ihren Aspekten bestimmt (Rump & Eilers, 2017b; Schermuly, 2019). Damit verbunden ist eine dynamische Veränderung der Arbeitswelt, die auch mit dem Akronym VUCA umschrieben wird. VUCA steht für Volatilität (volatility), Unsicherheit (uncertainty), Komplexität (complexity) und Ambiguität (ambiguity) und schildert die Herausforderungen, mit denen Unternehmen heute konfrontiert sind: Veränderungen auf sozio-ökonomischer Ebene, technologischer Fortschritt und eine globale Einbindung machen das Marktumfeld<sup>3</sup> von Unternehmen wenig konstant, unsicherer, komplexer und uneindeutig. Das Unternehmensumfeld ist geprägt durch nicht selbständig steuerbare ökonomische, politische und gesellschaftliche Krisen, wie beispielsweise

<sup>3</sup> Den Markt eines Unternehmens beeinflussende Faktoren (Quelle: Duden).

die Auswirkungen der Sars-Covid-Pandemie<sup>4</sup>. Diese Umstände verlangen von Unternehmen, ihre organisationsstrukturellen und kulturellen Zielsetzungen zu hinterfragen, zu verändern oder zu erneuern. Diese Veränderungen wirken sich bis auf die Ebene des einzelnen Mitarbeitenden aus (Welpé et al., 2018). Aufseiten der Mitarbeitenden gehen vielfältige *Lebenszeitmodelle* einher mit dem Anspruch einer individuellen *Lebensphasengestaltung*, die nicht mehr allein der Erwerbsarbeit untergeordnet wird. Für eine tragfähige und zukunftsorientierte Arbeitsorganisation stellt die Vereinbarkeit der Unternehmensanforderungen mit den Präferenzen der Arbeitskräfte eine zentrale Herausforderung dar (Eichhorst & Buhlmann, 2015).

Der Begriff „Wertewandel“ bezeichnet den gesellschaftlichen und individuellen Wandel, der mit Veränderungen von Normen und Wertvorstellungen verbunden ist. Gleichberechtigung und Toleranz, aber auch Autonomie und Selbstbestimmung sind Werte, die sich im Rahmen einer zunehmend individualistisch geprägten Lebenseinstellung herausgebildet haben und die weiter an Bedeutung gewinnen (Eichhorst & Buhlmann, 2015; Wüstner, 2016). Während auf Unternehmensebene traditionelle Werte wie Leistungsbereitschaft und Disziplin nach wie vor als wichtig erachtet werden, streben Mitarbeitende nicht mehr nur die Absicherung ihres Lebensunterhalts an, sondern suchen in der *Arbeit*<sup>5</sup> die Möglichkeit nach Selbstverwirklichung (Wüstner, 2016). „Arbeit [soll] Herausforderungen bieten und zur Weiterentwicklung der Fähigkeiten und Fertigkeiten beitragen“ (Mustapha & Schweden, 2021, S. 5). Dabei gewinnt das lebenslange Lernen zunehmend an Bedeutung. Mit der steigenden Anzahl an Optionen in verschiedenen Lebensbereichen geht kontinuierlich eine Anpassung der Erwerbstätigkeit an die jeweiligen *Lebensphasen* einher (Rump & Eilers, 2017a, S. 7). Hinzu kommt eine Veränderung des Rollenverständnisses, was zu einer umfassenderen Betrachtung aller Lebensbereiche und zu einer Umorganisation klassischer Aufteilungsmodelle von Männern und Frauen führt (Rump & Eilers, 2017a, S. 37). Der Wandel von einem Arbeitgebermarkt hin zu einem Arbeitnehmermarkt unterstreicht den Anpassungsbedarf von Unternehmen im Bereich des Personalmanagements.

Der demografische Wandel führt vorwiegend in den Industrienationen zu einer Überalterung der Gesellschaft und zu einer Schrumpfung der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (Wörwag & Cloots, 2018; Wüstner, 2016). Bereits heute sind viele Unternehmen vom Fachkräftemangel betroffen. Diese Engpässe werden sich in Berufen mit geringem Substituierungspotenzial verschärfen. Dazu gehören vorwiegend solche Berufe, die von schwer automatisierbaren Tätigkeiten geprägt sind (Schermuly, 2019). Es lassen sich auch gegenläufige Entwicklungen und Bemühungen erkennen, die zu

4 Weltweite Epidemie, verursacht durch Influenzavirus SARS-CoV-2, im März 2020 als Pandemie durch die WHO deklariert.

5 Arbeit, Erwerbsarbeit und Erwerbstätigkeit werden in der vorliegenden Arbeit synonym behandelt, obwohl der Begriff Arbeit über Erwerbsarbeit/-tätigkeit hinausgeht und auch unentgeltliche Arbeit umfasst (Ehrenamt, Hausarbeit...).

einer stärkeren Mobilisierung von Arbeitskräften führen: Ein erhebliches Potenzial liegt in der längerfristigen Erwerbsintegration älterer Personen. Bereits heute zeichnet sich eine deutliche Verlängerung des Arbeitslebens ab. Dies verlangt einen integrativen Umgang mit altersdiversen Belegschaften und den damit verbundenen Anforderungen, sowohl in Bezug auf die berufliche Qualifikation und Sozialisation der Einzelnen als auch hinsichtlich der Arbeitsgestaltung (Eichhorst & Buhlmann, 2015; Rump & Eilers, 2017a). Demgegenüber steht der mit der Alterung der Gesellschaft einhergehende Bedarf an institutioneller sowie häuslicher Pflegearbeit.

Hess (2019) beschreibt mit dem Digitalisierungsbegriff, neben dessen technischer Bedeutung, den Adaptionsprozess, der Individuen, Gesellschaft und *Arbeitsprozesse* umfasst. Er definiert diesen Prozess als digitale Transformation. Entsprechend dieser Wortbedeutung hat sich in Deutschland bei der Arbeitsgestaltung der Begriff „*Arbeit 4.0*“ etabliert. Der Begriff wird aus dem Dialog um die *Industrie 4.0*<sup>6</sup> abgeleitet und betrachtet, über die Veränderungen im industriellen Sektor hinausgehend, das gesamte System der Arbeit. Der Begriff entstand im Kontext des Weißbuches des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS, 2017). Die *Arbeit 4.0* betrifft verschiedene Berufszweige in unterschiedlicher Form. Neben dem prognostizierten Wegfall von Berufen, die durch digitale Prozesse ersetzt werden können, und dem Entstehen anderer neuer *Berufsbilder* besteht zunehmend die Gefahr einer Polarisierung am Arbeitsmarkt<sup>7</sup>. Vor diesem Hintergrund kommt der *Wissensarbeit* und dem *Wissensmanagement* eine wachsende Bedeutung zu: sowohl auf Unternehmensebene im Sinne lernender *Organisationen* als auch auf individueller Ebene im Sinne der kontinuierlichen Fort- und Weiterbildung und des lebenslangen Lernens (Welpé et al., 2018; Wüstner, 2016). Die verstärkte Nutzung digitaler Arbeitsmethoden und Arbeitsmittel und die Veränderung von Arbeits- und Geschäftsprozessen beeinflussen die Zusammenarbeit und verlangen eine Neuausrichtung der vorherrschenden Arbeitskultur und des unternehmenskulturellen Denkens (Welpé et al., 2018).

Die Globalisierung hat den Aktionsradius von Unternehmen und Beschäftigten in den vergangenen Jahrzehnten erweitert und grenzüberschreitenden Handel, Kommunikation sowie (Arbeits-) Mobilität ermöglicht. Gleichzeitig wird damit die Wettbewerbssituation der Unternehmen erhöht. Die Dynamik des Arbeitsmarktes führt zu größerer Vielfalt und Diversität von Mitarbeitenden und stellt erhöhte Anforderungen an das Personalmanagement.

Die Treiber der Veränderung haben unterschiedliche Auswirkungen auf die verschiedenen Unternehmensbereiche. Insbesondere das Personalmanagement ist gefordert,

<sup>6</sup> Kursiv geschriebene Begriffe werden im Glossar, Anhang A erläutert.

<sup>7</sup> „Wenn die Nachfrage nach mittleren Qualifikationen im Vergleich zur Nachfrage nach höheren, aber auch nach niedrigeren Qualifikationen sinkt, beispielsweise durch den technologischen Fortschritt, kann es zu einer Polarisierung der Löhne bzw. der Beschäftigung kommen. Dann steigen beispielsweise die Löhne an den Polen der Lohnverteilung im Vergleich zu den mittleren Löhnen“ (BMAS 2017, S. 202).



diesen Veränderungen Rechnung zu tragen und eine Verbindung zwischen unternehmerischen Zielsetzungen und den Bedarfen von Mitarbeitenden zu gestalten. Ein großer Teil der Unternehmen ist für die genannten Veränderungen schlecht gerüstet (Ahler, 2018; Kerstin Jürgens et al., 2018). Den Beschäftigten muss neben dem benötigten Spielraum das Verständnis für die Situation des Unternehmens durch entsprechende Interaktion ermöglicht werden. Gemeinsame Arrangements zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden sind dabei unabdingbar (Hohensee, 2017, S. 64).

### 3. Gestaltung von Arbeit und Arbeitszeit

Die Auseinandersetzung mit der Gestaltung von Arbeit erfordert eine intensive Beschäftigung mit dem Fachgebiet der Arbeitswissenschaft. „Inhalt der Arbeitswissenschaft ist die Analyse und Gestaltung von Arbeitssystemen, wobei der arbeitende Mensch in seinen individuellen und sozialen Beziehungen zu den technischen Elementen des Arbeitssystems Ausgang und Ziel der Betrachtungen ist (Memorandum der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V.)“ (Bartscher, 2018). Ein *Arbeitssystem* beschreibt zu gestaltende Strukturen, in deren Mittelpunkt der arbeitende Mensch steht (Schulte-Zurhausen, 2014). Arbeitswissenschaftliche Untersuchungen analysieren und bewerten Belastungen und Beanspruchungen, die durch Arbeit entstehen, um eine menschengerechte und gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung zu gewährleisten.

Entwicklungen zu einer Verbesserung und Humanisierung, also einer menschengerechteren Gestaltung der Arbeitsbedingungen, begannen Ende der 1960er Jahre und wurden 1974 mit dem staatlichen geförderten Forschungsprogramm „Humanisierung der Arbeit“ (HdA) weiter vorangetrieben. Dem Programm folgten weitere staatlich geförderte Maßnahmen und Initiativen (Arbeit und Technik und Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit) (Kleinöder, 2016). Seit 2006 findet im Rahmen des DGB-Index „Gute Arbeit“<sup>8</sup> eine jährliche Befragung zu den Arbeitsbedingungen abhängig Beschäftigter statt. Die Ergebnisse dienen der Sichtbarmachung und weiteren Verbesserung der herrschenden Arbeitsbedingungen. 2015 startete das Bundesministerium für Arbeit und Soziales einen Dialogprozess, der in das Weißbuch „Arbeiten 4.0“ mündete und die Probleme der neuen Arbeitswelt aufzeigt. Arbeitswissenschaftliche Grundlagen fließen in die Normung ein, die Anforderungen an menschengerechte gestaltete Arbeitsbedingungen beschreiben.<sup>9</sup> Diese Normen sind als gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse im Rahmen des Arbeitsschutzgesetzes anzuwenden. Aktuelle Entwicklungen im Zuge der Veränderung der Arbeitswelt zeigen, dass die Frage nach der Humanisierung der Arbeitswelt nicht an Aktualität verloren hat (Hoffmann & Bogedan, 2015).

<sup>8</sup> <https://index-gute-arbeit.dgb.de/>

<sup>9</sup> Vgl. DIN EN ISO 9241-2 und DIN EN ISO 10075-2.

## Beziehung Mensch – Arbeit

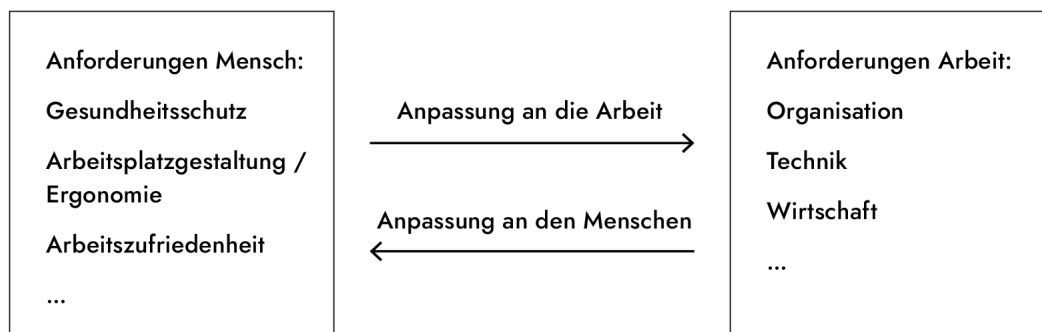


Abb. 2: Beziehung Mensch – Arbeit, eigene Darstellung in Anlehnung an Kern, 2014

Arbeit wird als planmäßige Tätigkeit definiert, bei der körperliche und/oder geistige Kräfte eingesetzt werden. Dabei geht es um die Erfüllung von Aufgaben, denen entweder ein wirtschaftliches oder ein organisationales Ziel zugrunde liegt (Nerdinger et al., 2019). Neben der Sicherung des Lebensunterhalts (manifeste Funktion) hat Arbeit positive Auswirkungen auf den Menschen (latente Funktion): Sie bedingt eine zeitliche Strukturierung und führt zu erweiterten sozialen Kontakten über das private Umfeld hinaus. Arbeit verleiht persönliche Sinnstiftung, Identität und Unabhängigkeit. Darüber hinaus unterstützt sie die psychische und physische Aktivität des Menschen (Jahoda, 1981). Das Modell der „manifesten und latenten Erwerbsarbeit“ von Jahoda (1981) wurde 2010 mittels einer repräsentativen Stichprobe in Deutschland überprüft und bestätigt (Paul & Batinic, 2010).

Die Gestaltung der Arbeit erfolgt in unterschiedlichen Bereichen. Das impliziert technische, organisatorische und ergonomische Maßnahmen. Ziel der Gestaltung ist es, Voraussetzungen zu schaffen, die der Gesundheit und der Persönlichkeitsentwicklung des arbeitenden Menschen im Rahmen effizienter und produktiver Arbeitsprozesse dienen (Dunckel & Volpert, 1997). Solche arbeitsgestalterischen Maßnahmen wirken sich auf die verbesserte Gestaltung der Arbeitsumgebung, beispielsweise in Bezug auf Lärm, Klima und Beleuchtung, aus. Sie betreffen die Bedingungen des Arbeitsplatzes (z. B. ergonomische Kriterien), der Arbeitsorganisation (z. B. Ablauf und Optimierung von Arbeitsprozessen) und auch die Aufgabeninhalte (z. B. persönlichkeitsfördernde Inhalte) (Nerdinger et al., 2019). Die Kriterien der Arbeitsgestaltung sind dabei unterschiedlich einzuordnen. Während die auf Mitarbeitende bezogenen Ziele in erster Linie das psychische und physische Wohlergehen der Arbeitenden aufgreifen, stehen bei unternehmerischen Zielen vielfach wirtschaftliche Aspekte im Vordergrund.

## Kriterien für die Gestaltung von Arbeit

Kriterien humangerechter Arbeitsgestaltung	Unternehmensbezogene Ziele bei Arbeitsgestaltungsmaßnahmen
Ausführbarkeit (Gewährleistung der langfristigen, zuverlässigen und anforderungsgerechten Ausführung der Arbeit)	Kostenziele (z.B. Senkung der Arbeitskosten, Senkung des Krankenstandes und der Fluktuation)
Schädigungslosigkeit (Ausschluss psychischer und physischer Schädigung)	Organisatorische Ziele (z.B. Erhöhung der Flexibilität (MA-Einsatz), Verbesserung des Informationsflusses)
Beeinträchtigungsfreiheit (Vermeidung von Unter-/Überforderung, Stress, Monotonie)	technische Ziele (z.B. Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Reduzierung von Störungen)
Persönlichkeitsförderlichkeit (Entwicklung von Potenzialen und Ausbau von Kompetenzen)	Erhöhung der Kundenzufriedenheit

Abb. 3: Kriterien für die Gestaltung von Arbeit (nach Hacker &amp; Richter, 1984, Schulte-Zurhausen, 2014)

Die Tabelle veranschaulicht, dass die Kriterien einer menschengerechten und mitarbeiterorientierten Arbeitsgestaltung und die unternehmerischen Zielsetzungen Spannungsfelder erzeugen können, da sie nicht unbedingt deckungsgleich sind. Beispielsweise kann ein wichtiges unternehmensbezogenes Ziel darin bestehen, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Die damit verbundene Anforderung, z. B. nach permanenter Ansprechbarkeit der Mitarbeitenden kann für die Beschäftigten eine starke Belastung darstellen und zu Beeinträchtigungen führen (Schulte-Zurhausen, 2014). Für eine tragfähige und zukunftsorientierte Arbeitsgestaltung stellt die Vereinbarkeit der Unternehmensanforderungen mit den Präferenzen der Arbeitskräfte eine zentrale Herausforderung dar (Eichhorst & Buhlmann, 2015).

Ein wichtiger Faktor der Arbeitsgestaltung ist die Arbeitszeit. Als Arbeitszeit wird die Zeit bezeichnet, in der eine Person ihre Arbeitskraft zur Ausführung einer Arbeitstätigkeit zur Verfügung stellt. Die Arbeitszeit wird definiert durch Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitstätigkeit: Die Dauer beschreibt dabei den chronometrischen Aspekt, nämlich die mitarbeiterbezogenen Stunden pro Zeiteinheit (z. B. 40 h/Woche), die gearbeitet werden. Die Lage beschreibt die Chronologie, also den Beginn und das Ende der Arbeitszeit (z. B. 9:00 – 17:00 Uhr) und deren Verteilung über festgelegte Zeiträume (z. B. Woche/Monat).

Eine ungünstige Gestaltung der Arbeitszeit impliziert *Belastungsfaktoren* für die Arbeitnehmenden. Die arbeitspsychologische Forschung als bedeutender Teil der Arbeitswissenschaft beschäftigt sich seit mehr als einem Jahrhundert mit der Arbeitszeitgestaltung und untersucht die Auswirkungen der Arbeitszeit auf Leistung, Fehlerhäu-

figkeit, Ermüdung, Wohlbefinden und Gesundheit der Beschäftigten (Janßen & Nachreiner, 2004, S. 9). Eine ungünstige Gestaltung der Arbeitszeit birgt Risiken für Gesundheit, Wohlbefinden und das soziale Leben: Arbeit am Wochenende, am Abend oder in der Nacht hat nachweislich negative Auswirkungen auf die sozialen Kontakte und damit verbunden auf das psychische Wohlbefinden der Arbeitenden. Grund hierfür ist, dass „Menschen für effektive und effiziente soziale Interaktionsprozesse verlässliche, normative zeitliche Strukturen (...) brauchen“ (Janßen & Nachreiner, 2004). Soziale Kontakte basieren auf gemeinsamen Zeitstrukturen. Arbeitsfreie Wochenenden oder der Feierabend bieten die Möglichkeit zur Pflege des Sozial- und/oder Familienlebens. Erkenntnisse, vielfach aus dem Bereich der Schichtarbeitsforschung, belegen die Schädigung durch abweichende Arbeitszeiten seit Langem. Die Verlagerung von Arbeitstätigkeit in für Arbeit ungünstige Zeiten z. B. nachts zeigt auf mehreren Ebenen negative Auswirkungen. Bei gleicher Anzahl an Arbeitsstunden kommt es nicht nur zu schnellerem Leistungsabfall, sondern auch zu vermehrten Fehlhandlungen und Unfällen (Arlinghaus et al., 2019; Arlinghaus & Nachreiner, 2013; Nachreiner et al., 2019; Rutenfranz et al., 1993).

Auch die Verlängerung der Arbeitszeit wirkt sich negativ aus und geht exponentiell mit der Zunahme von Fehlern einher. Wird an mehreren Tagen hintereinander lange (z. B. 10 h/Tag) gearbeitet, kommt es zu einem Anstieg an Ermüdung. Die lange Arbeitszeit kann durch die Regenerationspausen nicht kompensiert werden. Darüber hinaus sind lange Arbeitszeiten auch aus ergonomischer Perspektive zu verhindern (Rutenfranz et al., 1993). Mögliche Belastungsfaktoren in Verbindung mit der Gestaltung von Arbeitszeit und deren negative Auswirkungen auf den Menschen verlangen demnach einen verantwortungsvollen und bewussten Umgang aller Beteiligten bei deren Planung und Umsetzung.

## 4. Flexible Arbeitszeit

Flexible Arbeitszeit gewinnt im Kontext der Arbeitszeitgestaltung zunehmend an Bedeutung (Ferreira, 2001). „Die traditionelle ‚Normalarbeitszeit‘ ist gekennzeichnet durch tägliche (Voll-) Arbeitszeit, die zu sich nicht ändernden Anfangs- und Endzeiten erfüllt wird, gleichmäßig von Montag bis Freitag (...) verteilt ist (...) und deren Verfügungsrecht in der Hand des Arbeitgebers liegt“ (Knauth & Zülch, 2000, S. 23). Während die Normalarbeitszeit – in der Regel Montag bis Freitag zwischen 7:00 Uhr und 17:00 Uhr – damit weitestgehend definiert und gesetzlich verankert ist, bleibt der häufig verwendete Begriff flexible Arbeitszeit zunächst vage.

Die Diskussion um flexible Arbeitszeiten ist nicht neu und erscheint wiederkehrend in Zusammenhang mit gesellschaftlichen und/oder wirtschaftlichen Umbrüchen: Bereits in den 20er Jahren des 20. Jahrhunderts und in der darauffolgenden Weltwirtschaftskrise (Great Depression) wurde das Thema einer Verkürzung der Arbeitszeit der Arbeitenden diskutiert und teilweise umgesetzt. Grundlegende Veränderungen der rechtlichen und tariflichen Rahmenbedingungen in den 1980er Jahren ermöglichten den Arbeitgebenden eine flexible Anpassung an konjunkturelle Schwankungen. Auslöser dieser Flexibilisierung waren die Arbeitskämpfe in der Metall- und Druckindustrie 1984: Die Gewerkschaften forderten auf Grundlage der Humanisierung des Arbeitslebens die Einführung der 35-Stunden-Woche bei vollem Lohnausgleich. Im Gegenzug forderten die Unternehmen eine größere Flexibilisierung der Arbeitszeit. In den folgenden Jahren fanden weitere Flexibilisierungen statt, die jedoch in erster Linie als beschäftigungspolitisches Instrument dienten (Ferreira, 2001; Linnenkohl & Rauschenberg, 1993). Folgt man den Positionen in der aktuellen Debatte um die Gestaltung flexibler Arbeitszeit auf Grundlage des Weißbuches zum Thema „Arbeit 4.0“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, zeigt sich das Spannungsfeld der Interessen, die „das Austarieren der Flexibilitätsbedarfe von Unternehmen und Beschäftigten bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung des Arbeitsschutzes [und] (...) Stärkung individueller Zeitsouveränität“ implizieren (BMAS, 2017, S. 115).

Die Anpassung an Auftragsschwankungen, oft in Verbindung mit schnellen Reaktionszeiten auf Kundenanforderungen, steht für die Unternehmen bei der Einführung flexibler Arbeitszeiten im Vordergrund. Die Unternehmensinteressen betreffen vielfach die Forderung nach einer Verkürzung der täglichen Ruhezeiten von derzeit 11 Stunden (ArbZG, § 5 (1)) und die Forderung einer Umstellung von Tageshöchst- auf Wochenhöchst- arbeitszeiten. Damit einher geht der Wunsch nach einer Haftungsentbindung vom Arbeitszeitgesetz, sofern die Arbeitgebenden gewissen Aufklärungspflichten nachkommen.

Im Mittelpunkt der Interessen der Arbeitnehmenden steht allgemein der Aspekt einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Familie beziehungsweise derjenige der Berücksichtigung individueller Einzelinteressen. Vertretungen von Arbeitnehmenden plädieren dafür, dass ein Flexibilisierungskompromiss die Interessen der Beschäftigten in den Fokus nehmen muss und dass unter dem Aspekt einer ergebnisorientierten Arbeitserfüllung höhere Leistungserwartungen und zunehmende Arbeitsverdichtung verhindert werden müssen (BMAS, 2017; Maschke, 2019).

#### 4.1 Definition flexibler Arbeitszeit

Der Begriff „Flexible Arbeitszeit“ wird in der Literatur „unterschiedlich weit gefasst“ (Ferreira, 2001) beziehungsweise nicht eindeutig definiert (Janßen & Nachreiner, 2004). „Eine allgemein gültige, präzise Definition existiert nicht. (...) So werden etwa mit ‚flexibel‘ alle Arbeitszeiten bezeichnet, die nicht als ‚normale‘ oder ‚Standardarbeitszeit‘ bezeichnet werden können“ (Janßen & Nachreiner, 2004, S. 23).

Das europäische Forschungsprojekt „As time goes by – Flexible work hours, health and wellbeing“ (Costa et al., 2003) mit der Zielsetzung, das Thema „Flexibilisierung von Arbeitszeit“ zu untersuchen und evidenzbasiertes Wissen zu bündeln, kommt zu dem Ergebnis, dass auch im europäischen Raum keine einheitliche Definition existiert. Formen der flexiblen Arbeitszeit berücksichtigen entweder einseitig eine unternehmerorientierte Flexibilität oder tragen speziell den Bedürfnissen der Mitarbeitenden Rechnung. Das Forschungskonsortium des Projekts einigte sich deshalb auf die folgende Definition, welche die Belange beider Gruppen berücksichtigt:

„Flexible Working Hours should involve a continuous choice on behalf of employers, employees, or both, regarding the amount (chronometry) and temporal distribution (chronology) of working hours.“ (Costa et al., 2003, S. 173)

[Flexible Arbeitszeiten sollten eine kontinuierliche Wahl vonseiten des Unternehmens, der Beschäftigten oder beider Seiten bezüglich des Umfangs (Chronometrie) und der zeitlichen Verteilung (Chronologie) der Arbeitszeit beinhalten]

Dieser Definitionsansatz wird in die vorliegende Arbeit übernommen. Die Definition berücksichtigt eine Abweichung von der Normalarbeitszeit hinsichtlich der chronologischen (Lage) und chronometrischen (Dauer) Kriterien. Darüber hinaus beschreibt sie die Möglichkeit fortwährender Anpassungen vonseiten der Unternehmen wie der Mitarbeitenden und/oder von beiden, entsprechend den jeweiligen Bedarfen. Dabei ist nicht relevant, ob diese Anpassungen tatsächlich umgesetzt werden. Entscheidend ist, dass die Möglichkeit dazu besteht. Diese Definition sieht keine Reduzierung der Normalarbeitszeit auf Teilzeit ohne Berücksichtigung der genannten Optionen vor,

also der chronologischen und chronometrischen Komponenten (Janßen & Nachreiner, 2004).

#### 4.2 Einflussfaktoren und Auswirkungen flexibler Arbeitszeit

Für die Flexibilisierung von Arbeitszeit ist eine Kombination aus unternehmerischen Interessen und Humankriterien im Sinne menschengerechter Arbeitsgestaltung als Zielkriterium erforderlich (Knauth & Zülch, 2000, S. 23–24). Den Rahmen für die Flexibilisierung von Arbeitszeit bilden gesetzliche Vorgaben wie das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) und das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG). Ferner müssen die arbeitswissenschaftlichen und arbeitspsychologischen Empfehlungen und Erkenntnisse in die Gestaltung flexibler Arbeitszeiten einfließen.

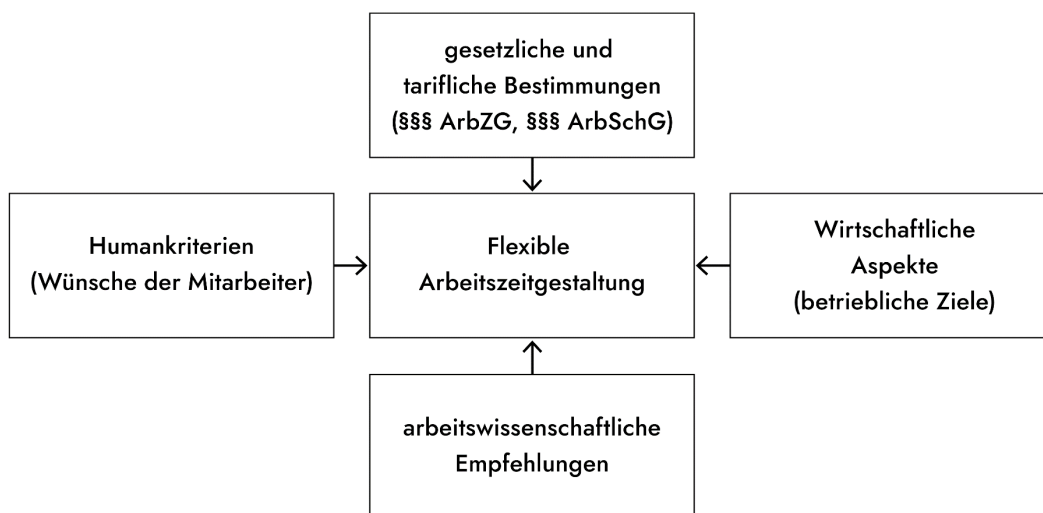


Abb. 4: Einflussfaktoren flexibler Arbeitszeitgestaltung, nach Knauth & Zülch, 2000, S. 25

Die Gestaltung der Arbeitszeit ist durch verschiedene hierarchische Regelungsebenen fixiert. Über den maßgeblichen rechtlichen Rahmen zur Umsetzung flexibler Arbeitszeitgestaltung hinaus sind tarifvertragliche, betriebliche und arbeitsvertragliche Vereinbarungen zu beachten.



## Regelungsebenen der Arbeitszeitgestaltung

Europäische Ebene: Arbeitszeitrichtlinie 2003/88/EG vom 04.11.2003
Deutschland: ArbZG 2004
Arbeitsvertrag
Tatsächliche Handhabung (vgl. § 4 Abs. 2 BeschFG)

Abb. 5: Regelungsebenen der Arbeitszeitgestaltung

Die rechtliche Grundlage bilden die europäische Richtlinie (Arbeitszeitrichtlinie) sowie das deutsche Arbeitszeitgesetz (ArbZG). Das deutsche Arbeitszeitgesetz ist im Wesentlichen konform mit den europäischen Regularien. Das Arbeitszeitgesetz definiert den Rahmen in dem Arbeitgebende und Arbeitnehmende die jeweilige Arbeitszeit individuell gestalten können. Die Vergütung der Arbeit und Angelegenheiten der Arbeitssicherheit werden durch das Gesetz nicht geregelt. Das Arbeitszeitgesetz schützt zunächst die Arbeitnehmenden, dazu zählen Arbeiter und Arbeiterinnen, Angestellte und Auszubildende (§ 2 Abs. 1 ArbZG). Selbstständige, die ihr eigenes Unternehmen führen oder freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden von den Regelungen des Arbeitszeitgesetzes nicht erfasst. Die Beachtung der Höchstarbeitszeit, der Ruhezeit und der Arbeitszeitdokumentation steht im Bezugsrahmen flexibler Arbeitszeitgestaltung im Mittelpunkt.

Das Arbeitszeitgesetz beschreibt die Spanne vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne Ruhepausen als Arbeitszeit (§ 2, ArbZG). Diese wird durch die Dauer und die Lage der Arbeitszeit festgelegt. Diese Festlegungen erfolgen in der Regel im Rahmen des Arbeitsvertrags. Dauer und Lage der Arbeitszeit unterliegen dabei dem Weisungsrecht des Arbeitgebenden, wenn sie nicht durch eine Betriebsvereinbarung (Betriebsrat) festgelegt sind. Das bedeutet der oder die Arbeitgebende kann einseitig festlegen, an welchen Tagen und wie lange Arbeitnehmende arbeiten sollen. Dem Weisungsrecht unterliegen auch der Arbeitsbeginn und die Dauer und Lage von Pausen. Sind Arbeitgebende und Arbeitnehmende tariflich gebunden und wurde der Tarifvertrag für allgemeinverbindlich erklärt oder dessen Geltung arbeitsvertraglich vereinbart, regelt der Tarifvertrag die Arbeitszeit.

Gemäß § 3 Satz 1 ArbZG darf die werktägliche Arbeitszeit der Arbeitnehmenden acht Stunden nicht überschreiten, d. h. es gilt der gesetzliche Achtstundentag. Pausen zählen dabei nicht. Die Arbeitszeit kann auf bis zu zehn Stunden verlängert werden (§ 3 Satz 2, ArbZG), wenn innerhalb von sechs Monaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt die Arbeitszeit von acht Stunden an Werktagen nicht überschritten wird. Dabei ist zu beachten, dass der Samstag als Werktag zählt. Das bedeutet: Die

wöchentliche Höchstarbeitszeit beträgt im Regelfall 48 Stunden. Außerdem ist eine vorübergehende Verlängerung der Arbeitszeit auf bis zu zehn Stunden erlaubt. Damit ist eine Arbeitswoche von 60 Stunden im Rahmen des Gesetzes möglich – vorausgesetzt, dass innerhalb des gesetzlichen Ausgleichszeitraums (sechs Monate oder 24 Wochen) im Durchschnitt acht Stunden nicht überschritten werden. An Sonntagen und an gesetzlichen Feiertagen dürfen Arbeitnehmende nicht arbeiten (§ 9 Abs. 1, ArbZG). Nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit müssen Arbeitnehmende eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens 11 Stunden einhalten (§ 5 Abs. 1, ArbZG). Die Regelung von Pausen während der Arbeitszeit ist ebenfalls definiert (§ 4, ArbZG): Die Dauer einer Pause hängt von der täglich geleisteten Arbeitszeit ab.

- Bei einer Arbeitszeit von sechs Stunden oder weniger sind keine Pausen vorgeschrieben.
- Bei mehr als sechs Stunden und höchstens neun Stunden muss eine Pause gewährt werden. Diese ist vorab festzulegen und muss mindestens 30 Minuten betragen.
- Bei mehr als neun Stunden Arbeitszeit muss eine Pause von mindestens 45 Minuten gewährt werden.

Dabei ist es zulässig, die vorgeschriebenen Pausen in mehrere kleine Pausen aufzuteilen, deren Mindestdauer 15 Minuten betragen muss. Pausen dürfen zudem nicht an den Beginn oder das Ende der Arbeitszeit gelegt werden.

Im Rahmen der Durchführungspflicht kommt die Dokumentation der Arbeitszeit zum Tragen. Arbeitgebende sind verpflichtet, „die über die werktägliche Arbeitszeit (...) hinausgehende Arbeitszeit der Arbeitnehmer aufzuzeichnen und ein Verzeichnis der Arbeitnehmer zu führen, die in eine Verlängerung der Arbeitszeit (...) eingewilligt haben.“ (§ 16 Abs. 2, ArbZG). Werden Arbeitstage mit weniger als der vereinbarten Arbeitszeit zum Ausgleich für Tage mit mehr als vereinbart gearbeiteten Stunden verwendet, dient die Aufzeichnung der reduzierten Arbeitszeit als Ausgleichsnachweis. Die Art der Arbeitszeitdokumentation ist vonseiten des Gesetzgebers nicht vorgegeben.

Das Arbeitsschutzgesetz regelt alle Pflichten der Arbeitgebenden, die mit der Sicherung der Gesundheit der Beschäftigten zusammenhängen. Die Arbeitgebenden haben die Arbeit und das Arbeitsumfeld so zu gestalten, dass eine Gefährdung möglichst vermieden und eine verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird. Dabei sind der Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie „sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse“ zu berücksichtigen (§ 4 ArbSchG).

Mit der Anpassung des Arbeitsschutzgesetzes 2013 wurde im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung, die unter anderem die ergonomische Ausgestaltung eines Arbeitsplatzes beinhaltet (§ 5 Abs. 3 Nr. 1), die Berücksichtigung der Gefährdung durch

„psychische Belastungen bei der Arbeit“ aufgenommen (§ 5 Abs. 3 Nr. 6). Darüber hinaus weist der Gesetzgeber ausdrücklich darauf hin, dass sich eine Gefährdung durch die Gestaltung von Arbeitszeit ergeben kann (§ 5 Abs. 3 Nr. 4).

**Merkmale der Arbeitsgestaltung**

		Dauer	Lage	Beginn und Ende	Flexibilität	Verfügungsrecht
<b>Probleme</b>	Ermüdung	•••••	•••••	•••••	•••••	
	Schlafprobleme	•••••	•••••	•••••		
	gesundheitliche Beeinträchtigung	•••••	•••••			
	Beeinträchtigung – des Familienlebens		•••••		•••••	•••••
	– des Kontaktes zu Freunden		•••••		•••••	•••••
	– der Teilnahme am Vereinsleben		•••••		•••••	•••••
	– der Hobbyausführung		•••••		•••••	•••••
	Fehlleistungen	•••••	•••••			
Unfälle	•••••	•••••				

Abb. 6: Übersicht der Problembereiche flexibler Arbeitszeitgestaltung, nach Knauth & Zülch, 2000, S. 41

Während Arbeitswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler bereits lange fordern, dass Gefährdungsszenarien in Verbindung mit der Arbeitszeitorganisation stärker ins Bewusstsein gerückt werden müssen (Knauth & Zülch, 2000), finden Gefährdungsbeurteilungen unter Berücksichtigung der Arbeitszeitgestaltung in der Praxis derzeit kaum statt. Neben fehlender Expertise hinsichtlich der gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zu den mit Arbeitszeitgestaltung verbundenen Risiken spielt die Größe der Betriebe bei den Umsetzungsstrategien eine Rolle (Schmitt-Howe, 2019). Flexible Arbeitszeiten implizieren ein großes Potenzial für alle Akteurinnen und Akteure. Ziel der Arbeitszeitgestaltung muss es sein, konsensuale Lösungen zu finden, die Unternehmensziele und mitarbeiterbezogenen Ziele bestmöglich berücksichtigen

(Knauth & Zülch, 2000). Unternehmerische Flexibilitätsansprüche bei der Arbeitszeitgestaltung beinhalten organisatorische Ziele wie die schnelle Reaktion auf eine sich verändernde Auftragslage oder die Erfüllung von Kundenwünschen. Aber auch krankheitsbedingter Ausfall von Beschäftigten kann zu einer kurzfristigen Veränderung des Personalbedarfs führen. Ferner sind Szenarien denkbar, in denen mehr Mitarbeitende zur Verfügung stehen, als gebraucht werden, beispielsweise durch den unvorhergesehenen Wegfall eines Auftrags. Arbeitszeit, die der Unternehmensseite in besonderen Fällen einen Flexibilitätsspielraum bietet, bedeutet einen Mehrwert für die unternehmerischen Zielsetzungen. Aus Sicht des *Human Resource Managements* kann das Angebot einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung als wirksames Instrument zur langfristigen Findung und Bindung von Mitarbeitenden dienen. Gemäß einer Umfrage in Deutschland (Statistisches Bundesamt, 2017) zur Relevanz von flexiblen Arbeitszeiten bei der Wahl des Arbeitsplatzes gaben 71 % der Befragten an, dass flexible Arbeitszeiten bei der Entscheidung für ihren aktuellen Arbeitsplatz „sehr wichtig“ (30 %) oder „wichtig“ (41 %) waren (s. Abb. 7). Unternehmen können also mit dem Angebot flexibler Arbeitszeiten ihre Attraktivität am Arbeitsmarkt erhöhen und gleichzeitig das Spektrum an Bewerberinnen und Bewerbern erweitern.

#### Wichtigkeit flexibler Arbeitszeiten bei der Entscheidung für den Arbeitsplatz

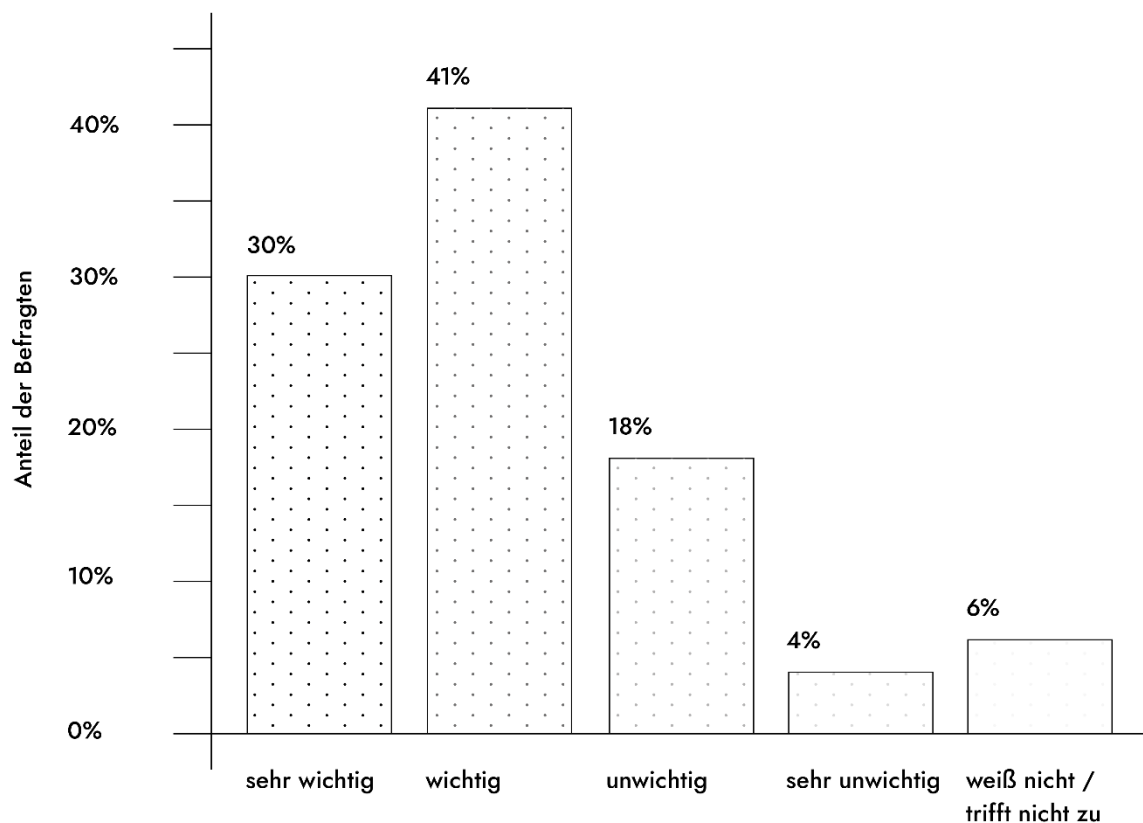


Abb. 7: Wichtigkeit flexibler Arbeitszeiten bei der Arbeitsplatzwahl, eigene Darstellung, Umfrage Arbeitnehmer, (Statistisches Bundesamt, 2017)

Eine Studie (Deloitte, 2019), die sich mit der Personalfluktuations in Österreich beschäftigt, macht deutlich, dass es nachhaltiger und kostengünstiger ist, in die Bindung von Mitarbeitenden zu investieren, als sie am Arbeitsmarkt zu suchen. „Unzufriedenheit mit der Führung“ wird in der Studie als häufigster Grund für einen Unternehmenswechsel genannt. Das Thema „Gehalt“ folgt an erst an zweiter Stelle. Während finanzielle Anreize nur kurzfristig eine Auswirkung haben, sind unternehmenskulturelle Aspekte bedeutend für eine langfristige Bindung von Mitarbeitenden. Auswirkungen, die mit der Flexibilisierung von Arbeitszeit einhergehen, sind Verantwortung und Selbstbestimmtheit, wodurch Motivation und Wohlbefinden gefördert werden können (Hellert, 2021). Diese Werte fördern langfristig die Arbeitszufriedenheit und die Bindung an das Unternehmen (Badura, 2017). Ferner sind mangelnde Aufstiegs- und Entwicklungschancen Unzufriedenheitsfaktoren, die als Gründe für Fluktuationsbewegungen genannt werden. Die durchschnittlichen Kosten für Betriebe mit weniger als 100 Mitarbeitenden betragen für jeden ungewollten Wechsel 13.705 € (Deloitte, 2019, S. 4).

Eine hohe Fluktuation hat auf verschiedenen Ebenen negative Effekte auf Unternehmen. Außer durch hohe Kosten belastet ein häufiger Wechsel der Mitarbeitenden auch die Kundenorientierung und wirkt sich negativ auf Digitalisierungsaktivitäten aus. Einen weiteren Aspekt ist der Know-how-Verlust, der besonders mit einem Weggang von Führungskräften verbunden ist (Deloitte, 2019, S. 5–6). Vor diesem Hintergrund ergreifen immer mehr Unternehmen Maßnahmen, die der Bindung von Mitarbeitenden dienen. Hierzu zählt das Angebot einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung.

Aufseiten der Arbeitnehmenden steht die Anpassung an die unterschiedlichen Lebensphasen im Vordergrund der Diskussion um die Flexibilisierung der Arbeitszeit. Die Individualisierungstendenz steigt und der Wunsch nach selbstbestimmten Unterbrechungen oder Verringerungen der Arbeitszeit, auch in Anbetracht der Verlängerung der Lebensarbeitszeit und sich auflösender Rollenbilder, nimmt zu (Bosch, 2015). Erwerbsbiografien von Beschäftigten verändern sich. Entgegen früheren linearen Berufsverläufen prägen ein häufigerer Arbeitsplatzwechsel und vielfältige Aus- und Weiterbildungsverläufe die Erwerbstätigkeit. Technologische Veränderungen verlangen nach stetiger Weiterentwicklung. Damit gewinnt *lebenslanges Lernen* im Berufskontext zunehmend an Bedeutung (Abrell, 2015; Hellert, 2021). Ferner erfordern eine zunehmend alternde Gesellschaft und eine höhere Lebenserwartung Anpassungen im Bereich der Arbeitszeitgestaltung. Aber auch stark individuelle beispielsweise biorhythmische Präferenzen<sup>10</sup> in Bezug auf die persönliche Leistungsfähigkeit spielen eine Rolle (Janßen & Nachreiner, 2004; Romahn, 2019).

<sup>10</sup> Biorhythmus: in periodischem Ablauf erfolgender Rhythmus von physiologischen Vorgängen (wie Wachstum, Leistungsfähigkeit o. ä.) bei Lebewesen.

## Berufliche Entwicklung und Lebenszeitmodelle

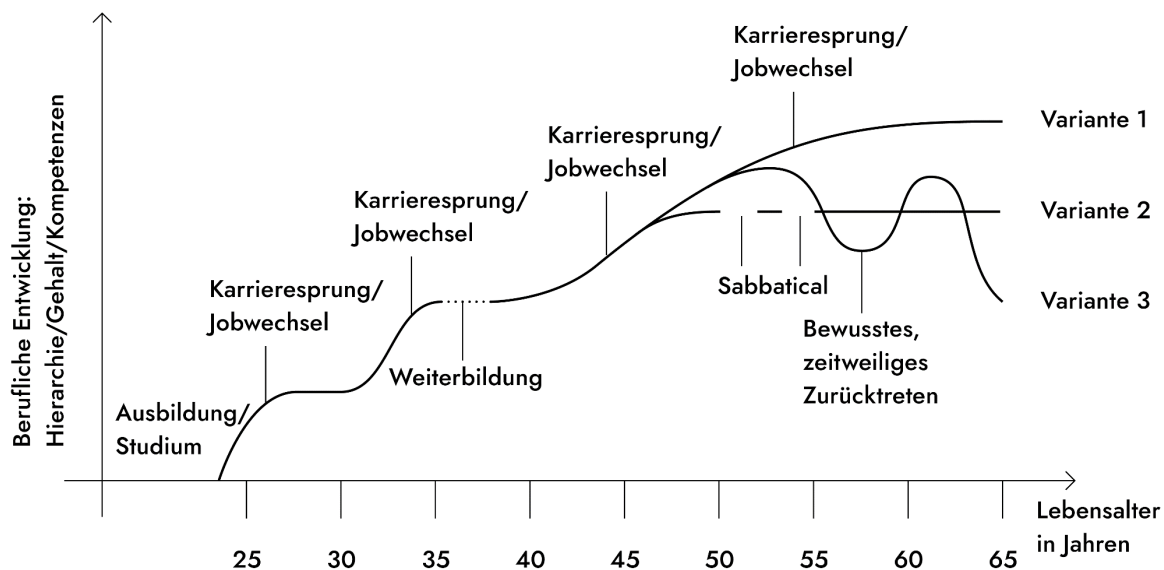


Abb. 8: Berufliche Entwicklung und Lebenszeitmodelle, nach Hohensee, 2017, S. 154

Zukünftig werden demografischer Wandel und das Geschlechterverständnis auf dem Arbeitsmarkt weiter an Bedeutung gewinnen. Der demografische Wandel führt zu einer geringeren Verfügbarkeit junger Menschen auf dem Arbeitsmarkt und zu einer Alterung der Belegschaften. Aufgabe von Unternehmen wird es sein, die Zusammenarbeit altersdiverser Teams zu fördern und ältere Arbeitnehmende länger am Arbeitsmarkt zu halten (Wörwag & Cloots, 2018). Ein nach wie vor zu wenig genutztes Potenzial für den Arbeitsmarkt liegt im weiblichen Bevölkerungsanteil. Obwohl der Bildungs- und Ausbildungsstand bei Männern und Frauen in Deutschland gleich hoch ist (VuMA, 2021), wird der Status der Geschlechtergerechtigkeit am Arbeitsmarkt nicht erreicht. Die Gründe hierfür finden sich in einem komplexen Wirkungsgefüge: Beinahe die Hälfte (48,4 %) der erwerbstätigen Frauen in Deutschland ging 2019 einer Teilzeitbeschäftigung nach, während Männer nach wie vor überwiegend in Vollzeit (88,5 %) tätig sind (IAQ, 2020). Die große Differenz bei Arbeitszeiten weist einerseits auf eine starke Änderungsresistenz hinsichtlich geschlechterspezifischer Verhaltensweisen hin (Kümmerling, 2019) und verweist andererseits auf das Potenzial, das sehr gut ausgebildete Frauen darstellen. Neben individuellen Präferenzen begünstigen finanzielle Motive bei der Familiengründung die Entscheidung von Frauen, die Arbeitszeit zu reduzieren. Frauen sind oft in anderen Berufs- und Branchenfeldern tätig als Männer und haben weniger Zugang zu Führungspositionen, was zu einem geringeren Einkommen führt (Bundesagentur für Arbeit, 2022). Hinzu kommt der sogenannte Gender-Pay-Gap, der in Deutschland 2018 20 % betrug. Der bereinigte Gender-Pay-Gap, das heißt der vergleichbare Einkommensunterschied zwischen Männern und Frauen bei gleicher Tätigkeit, Qualifikation und Erwerbsbiografie, betrug 7% (Statistisches Bundesamt, 2021).

Familienfreundliche Modelle fördern vermehrt die Teilzeitarbeit von Frauen, ohne dabei die Geschlechtergerechtigkeit am Arbeitsmarkt aktiv zu verfolgen und die Aktivierung weiblicher Führungskräfte zu fördern. Der Einfluss geschlechterbezogener Rollenvorstellungen auf die Gestaltung von Arbeits- und Familienleben greift immer noch: Frauen arbeiten flexibel, um Familienarbeit zu gestalten, Männer arbeiten flexibel, um sich ihrer Karriereentwicklung zu widmen (Abele, 2005; Samtleben et al., 2020). Neben dem Aspekt der Vereinbarkeit von Familie und Beruf übernehmen in Deutschland nach wie vor in erster Linie Frauen Care-Arbeit – und das auch dann, wenn sie berufstätig sind (Samtleben et al., 2020). Care-Arbeit oder Sorgearbeit beschreibt alle Tätigkeiten des Sorgens und Sich-Kümmerns. Neben Kinderbetreuung oder Altenpflege zählen hierzu auch familiäre Unterstützung und häusliche Pflege bis hin zu Hilfe unter Freunden und Nachbarn (Bundeszentrale für politische Bildung). Diese Arbeit wird bis heute dem Privaten zugeschlagen. So bleibt sie unentgeltlich und gesellschaftlich wenig oder nicht anerkannt. Der Beitrag für die Funktionstüchtigkeit des Gesellschafts- und Wirtschaftssystems bleibt dabei weitgehend unsichtbar. Vereinbarkeit – auch im Kontext flexibler Arbeitszeitgestaltung – bezeichnet dabei keine gesellschaftliche Realität, sondern ein noch immer zu erreichendes Ziel (K. Jürgens, 2015, S. 293).

Mit flexibler Arbeitszeitgestaltung geht die Zeitsouveränität einer Person einher. Dabei teilt sich die Selbstbestimmung, über die Lebenszeit gesehen, in Arbeitszeit und Privatzeit auf. Die Privatzeit umfasste alle Belange des Lebens abzüglich der Arbeitszeit: soziale Kontakte und Familie, Care-Arbeit, Ehrenamt, Hobby, Einkaufen etc. „Arbeitszeitautonomie beschreibt die Mitbestimmbarkeit der zu arbeitenden Zeit“ (Ferreira, 2001, S. 17). Das bedeutet: Eine Person kann ihr Arbeitsleben ihrem aktuellen Lebenszeitmodell entsprechend anpassen und gemäß ihrer aktuellen Situation auf Veränderungen reagieren. Zeitsouveränität im Kontext der Arbeitszeitgestaltung beschränkt sich dabei nicht nur auf das soziale Umfeld des Mitarbeitenden, sondern beinhaltet auch Gestaltungsspielraum hinsichtlich Fort- und Weiterbildung, ehrenamtlichen Engagements oder Regeneration (Hellert, 2021). Dabei kann die Weiterbildung im beruflichen Zusammenhang geschehen oder auch eine Fortbildung im Rahmen eines individuellen Interessensgebietes darstellen. In Zusammenhang mit Zeitsouveränität wird vielfach der Begriff „Work-Life-Balance“ verwendet, der ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben beschreibt. Allerdings gibt es kein einheitliches Begriffsverständnis zu „Work-Life-Balance“, weder zeitlich noch inhaltlich. Objektiv ausgeglichene Lebensbereiche führen nicht zwangsläufig zu einer subjektiven positiven Wahrnehmung. Aus wissenschaftlicher Perspektive beschreibt der Begriff das Verhältnis von Privatzeit und Arbeitszeit und damit verbunden meist eine individuelle Gewichtung (Köhler, 2017, S. 175–176). Ulich und Wiese definieren den Be-

griff der „Life-Domain-Balance“, der die Vereinbarkeit aller Lebensbereiche einer Person umfasst (2011). Diese Betrachtung berücksichtigt nicht nur die individualisierte Einordnung und Gewichtung verschiedener Lebensbereiche von Personen, sondern bezieht „explizit die Ebene des alltagsübergreifenden und langfristigen biographiebedeutsamen Handelns“ (Ulich & Wiese, 2011, S. 57) ein, berücksichtigt also dynamische Veränderung im Kontext unterschiedlicher Lebenszeitmodelle.

Flexible Gestaltung von Arbeitszeit ist mit einem erhöhten Maß an Eigenverantwortung verbunden. Das Gefühl der Selbstbestimmung steigert bei Mitarbeitenden die Arbeitszufriedenheit. Hohe Arbeitszufriedenheit führt zu mehr Innovation und Kreativitätssteigerung. Konkrete Gestaltungsspielräume im Bereich der Arbeitszeitgestaltung können sich also durchaus positiv auf die psychische und physische Befindlichkeit der Mitarbeitenden auswirken. Positiv bewertet werden sowohl die sich ergebenden Freiräume im Rahmen der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung als auch die Gestaltung der arbeitsfreien Zeit (Badura, 2017; Hellert, 2018; Janßen & Nachreiner, 2004). Rein unternehmensbestimmte Flexibilität wirkt sich negativ aus. Der damit verbundene Zwang, sich den Unternehmenszielen anzupassen und persönliche Interessen zurückzustellen, führt zu einer negativen Bewertung der Arbeitssituation und einer geringeren Leistungsbereitschaft (Badura, 2017, S. 16). Dies äußert sich in mehr oder weniger ausgeprägten gesundheitlichen Folgen oder Belastungsstörungen (Janßen & Nachreiner, 2004, S. 133).

Flexibles Arbeiten birgt auch das Risiko einer Selbstgefährdung des Individuums. Während Langzeitstudien zur Entgrenzung von Arbeit<sup>11</sup> fehlen, sodass keine konkreten Erkenntnisse darüber vorliegen, wie Menschen Grenzen zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen ziehen und wie flexibel und durchlässig diese Grenzen sind (Schaper, 2019), sind die Belastungsfaktoren der Arbeitszeit und deren negativen psychischen und physischen Auswirkungen bekannt (s. Kap. 3). Während flexible Arbeitszeitgestaltung positive Auswirkungen haben kann, bedarf sie aufseiten der Beschäftigten eines hohen Maßes an Eigenverantwortung und Selbstreflexion. Das bedeutet „(...) zeitlich flexible Arbeit bedarf einer guten Selbstorganisation, die als nicht zwangsläufig vorhandene Qualifikation betrachtet und daher zusätzlich vermittelt werden muss“ (Eichendorf, 2018, S. 141). Präventive Ansätze wie z. B. spezifische Kurse können dazu beitragen, den Umgang mit dem Konflikt zwischen Selbstausbeutung und Zeitautonomie zu erlernen.

Neben dem großen Potenzial für alle Beteiligten birgt die flexible Arbeitszeitgestaltung auch Risiken und bedarf eines verantwortungsvollen Umgangs: Neben der Aufklärung der Mitarbeitenden ist eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Risiken flexibler Arbeitszeiten auf der Seite der Arbeitgebenden notwendig wie auch darüber,

<sup>11</sup> Auflösung der Grenzen zwischen Arbeitszeit und Privatzeit



wie negative Auswirkungen minimiert oder verhindert werden können. Für Unternehmen bedeutet das, größtmögliche Einflussmöglichkeiten und Gestaltungsspielräume zu gewähren und den sozialverträglichen und verantwortungsvollen Umgang damit zu vermitteln und zu üben. Dabei sind Einschränkungen des Gestaltungsspielraums vonseiten des Unternehmens denkbar, wie sie in einigen großen Unternehmen bereits praktiziert werden. Dazu gehören feste Regelungen zur Erreichbarkeit, beispielsweise ein Abrufverbot bezüglich E-Mails nach Feierabend, an freien Tagen und im Urlaub (Arlinghaus & Nachreiner, 2013; Strobel, 2013).

Flexible Arbeitszeiten erfordern individuelle Konzepte bei der Arbeitszeitgestaltung. Diese höhere Individualisierung ist für Unternehmen mit einem erhöhten Koordinationsaufwand seitens des Human Resource Management verbunden. Die Einbindung in das betriebliche Gesundheitsmanagement vor dem Hintergrund der gesetzlich verpflichtenden Fürsorgepflicht seitens des Unternehmens muss gegebenenfalls angepasst und/oder umgesetzt werden. Sollte kein betriebliches Gesundheitsmanagement im Unternehmen vorhanden sein, kann die Auseinandersetzung mit flexibler Arbeitszeitgestaltung ein Argument für den Aufbau gesundheitsförderlicher Strukturen und Prozesse sein (Hassler et al., 2016).

Die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle verlangt nach grundsätzlichen Veränderungsprozessen. Voraussetzung dafür ist der Wille der Unternehmensführung zur Veränderung – hin zu einer Bürokultur, bei der Kontrolle durch Vertrauen und Präsenz durch Ergebnisorientierung ersetzt wird. Veränderungsprozesse wirken sich in der Regel auch auf andere Bereiche des Unternehmens aus. Etablierte Strukturen müssen dabei hinterfragt und angepasst werden. Höhere Lebenserwartung, fehlender Nachwuchs und nicht genutztes Potenzial der Arbeit von Frauen finden nach wie vor zu wenig Aufmerksamkeit. Es gilt Rahmenbedingungen zu schaffen, die es Frauen und Männern gleichermaßen ermöglichen, berufliche und private Verpflichtungen in Einklang zu bringen. Dabei müssen ereignisorientierte Lebensphasen der einzelnen Mitarbeitenden berücksichtigt und individuelle Entwicklungen geplant werden. Praxisbeispiele beweisen, dass die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle mit einem Mehrwert sowohl für Beschäftigte und als auch für das Unternehmen verbunden ist und gleichzeitig einen Imagegewinn für das Unternehmen bedingen kann (Hellert, 2018; Linnenkohl & Rauschenberg, 1993; Welpé et al., 2018).

## 5. Flexible Arbeitszeitmodelle

Flexible Arbeitszeiten implizieren gemäß der vorausgegangenen Definition die permanente Veränderbarkeit von Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Es handelt sich um Systeme, die dauerhaft Gestaltungsoptionen bieten. Arbeitszeitmodelle regeln diese Rahmenbedingungen. Sofern flexible Arbeitszeitmodelle in der Literatur beschrieben werden, erfolgt vielfach eine Subsumierung aller Arbeitszeitformen, die von der traditionellen Normalarbeitszeit abweichen. So zählt oft auch die Teilzeit zu den flexiblen Arbeitszeitmodellen, „obwohl diese keine flexible Arbeitszeit, wohl aber eine Alternative zur starren Vollzeit darstellt“ (Linnenkohl & Rauschenberg, 1993, S. 20).

Auffallend ist, dass die wiederkehrend beschriebenen Modelle „ohne oder mit mangelhafter Struktur wiedergegeben werden“ (Ferreira, 2001, S. 24). Vielfach fehlt eine Einordnung und Abgrenzung der einzelnen Modelle. Das führt zu einer Vermischung von Anwendungsszenarien hinsichtlich Dauer, Lage, Veränderbarkeit und Verwaltungsszenarien. Hilfreich für eine strukturierte Vorgehensweise bei unterschiedlichen Anwendungsszenarien ist die Systematik von Ferreira (s. Abb 9). Dieser Systematik liegt eine Unterteilung der Gestaltungsmöglichkeiten zugrunde, die auf einer Hierarchie basiert. Diese Hierarchie geht von Arbeitszeitregelungen (Arbeitszeitmodellen) mit möglichen Ergänzungen (flexibilisierenden Elementen) und möglichen Erweiterungsoptionen (erweiterte Modifikationen) aus. Die Arbeitszeitmodelle beinhalten vollständige Arbeitszeitregelungen für einen vorbestimmten oder dauernden Zeitabschnitt. Die flexibilisierenden Elemente beschreiben die Bestandteile, die eine Flexibilisierung hinsichtlich der Chronologie und/oder Chronometrie ermöglichen. Erweiternde Elemente beschreiben Instrumente zur teilweise administrativen Ergänzung flexibler Arbeitszeitmodelle (Ferreira, 2001, S. 25; Schlick et al., 2010, S. 591–592). Vorliegende Arbeit greift diese Systematik auf. Sie dient sowohl der Orientierung als auch als Anwendungsgrundlage: Dem Gliederungsprinzip folgend, können Arbeitszeitmodelle für alle Beschäftigten eines Unternehmens vereinbart werden, beispielsweise Gleitzeit. In einer individuellen Vereinbarung auf Ebene der Mitarbeitenden können je nach Bedarf zusätzlich flexibilisierende und/oder administrative Elemente, beispielsweise Arbeitszeitkonten (erweiterte Modifikation), festgelegt werden.

## Hierarchie der Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitszeit

<b>Arbeitszeitmodelle</b>		
Gleitzeit Qualifizierte Gleitzeit Variable Arbeitszeit/Funktionszeit Arbeitszeitkorridor Flexible Standardarbeitszeit Jahresarbeitszeit Vertrauensarbeitszeit/Ergebnisorientierte Arbeitszeit		
<b>Flexibilisierende Elemente</b>		<b>Erweiterte Modifikationen</b>
Überstunden/Mehrarbeit Jobsharing		Arbeitszeitkonten Sabbatical Flexible Altersgrenze Altersteilzeit
Trennung Arbeitsort	Erhöhte/reduzierte Arbeitszeit	
Telearbeit (alternierend) Mobiles Arbeiten Homeoffice	Flexible Teilzeitarbeit Alternierende Arbeitszeit Komprimierte Arbeitswoche	

Abb. 9: Systematik nach Ferreira, 2001, eigene Darstellung

Arbeitszeitmodelle und deren Umsetzung werden in der Literatur umfassend dargestellt. Ein Leitfaden der Architektenkammer Nordrhein-Westfalen beschreibt die verschiedenen Modelle mit Fokus auf die Architekturbranche (Pierenkemper & Lehr, 2021). Eine Übersicht über die Arbeitszeitmodelle und erweiterten Modifikationen aus Abb. 9 ist im Anhang (Anhang B) zu finden. Im nachfolgenden Teil der Arbeit werden diejenigen flexibilisierenden Elemente detailliert beschrieben, die neben einem hohen Flexibilisierungspotenzial auch Relevanz für Architektinnen und Architekten haben. Sei es, dass sie bereits Anwendung finden oder für das Berufsfeld und für die damit verbundenen Tätigkeiten besonders geeignet sind.

## 5.1 Flexibilisierende Elemente und erweiterte Modifikationen

### 5.1.1 Flexible Teilzeitarbeit

Teilzeitarbeit im Sinne einer reduzierten Arbeitszeit wird vielfach als flexibles Arbeitszeitmodell aufgeführt. Dabei handelt es sich nicht zwangsläufig um ein Instrument zur flexiblen Gestaltung von Arbeitszeit. Bei Teilzeitarbeit kann es sich „sowohl um eine äußerst rigide wie um eine hochflexible Form der Arbeitszeitgestaltung handeln“ (Janßen & Nachreiner, 2004, S. 46). Die reine Abweichung von der Normalarbeitszeit impliziert zunächst keine Flexibilität hinsichtlich Dauer, Lage und deren Veränderbarkeit. Die oftmals zitierten positiven Auswirkungen von Teilzeitarbeit im Sinne reduzierter Arbeitszeit im Vergleich zur Normalarbeitszeit bezeichnen Janßen und Nachreiner als „trivial“, da vergleichende Analysen von fester Teilzeitarbeit versus flexibler Teilzeitarbeit fehlen (Janßen & Nachreiner, 2004, S. 31). In Verbindung mit anderen flexiblen Arbeitsformen wie z. B. der Gleitzeit oder Funktionszeit birgt flexible Teilzeitarbeit hingegen ein großes Potenzial und ist deshalb „wesentlicher Bestandteil des Gesamtkomplexes ‚flexible Arbeitszeitgestaltung‘“ (Ferreira, 2001, S. 50).

Teilzeit im Begriffsverständnis der vorliegenden Arbeit ist jene vertragliche Arbeitszeit, die geringer als die Regelarbeitszeit und dabei in Dauer, Lage und Verteilung permanent flexibel ist. Die Reduktion im Vergleich zur Normalarbeitszeit ist dabei unterschiedlich. Der Umfang einer Teilzeitstelle beträgt zwischen 30 % und 90 % der Normalarbeitszeit. Dabei spiegeln alle Reduzierungen das Teilzeitspektrum wieder. Die Modelle unterscheiden sich außerdem durch die unterschiedliche Verteilung der vereinbarten Arbeitszeit auf Tage, Wochen oder Monate. Die tägliche und/oder wöchentliche Arbeitszeit kann dabei variieren. Das wiederum kann sich monatlich ändern (Hellert, 2018).

Die in Zusammenhang mit flexibler Arbeitsgestaltung aufgeführten positiven Effekte für Unternehmen und Mitarbeitende werden bei flexiblen Teilzeitmodellen hinreichend erfüllt (Ferreira, 2001; Hellert, 2018; Linnenkohl & Rauschenberg, 1993). Teilzeit kommt eine Schlüsselrolle bei der Anpassung an Lebenszeitmodelle zu und steigert Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. Die Produktivität der einzelnen Mitarbeitenden wird bei Teilzeit höher bewertet als bei Vollzeit. Die bestimmenden Parameter sind dabei niedrigere Fehlzeiten, Abbau von Überstunden und höhere Motivation (Hellert, 2018; Karlshaus & Kaehler, 2017). Die Umsetzung in der Praxis findet nicht im Sinne eines neuen flexiblen Arbeitsverhältnisses statt. Vielmehr ist Teilzeitarbeit von fehlender Geschlechtergerechtigkeit und mangelnder Akzeptanz bei Führungsaufgaben geprägt: In Deutschland lag die Teilzeitquote im Jahr 2019 insgesamt bei 29,2 %. (Anteil der in Teilzeit Beschäftigten an allen abhängig Erwerbstätigen). Allerdings wird Teilzeitarbeit vorwiegend von Frauen im Rahmen eines *Zuverdienermodells* ausgeführt.

„Laut einer Studie von Eurostat (eurostat, 2020) waren die Hauptgründe für Frauen in Deutschland 2020, warum sie in [nicht weiter spezifizierter, Anm. der Verfasserin] Teilzeit arbeiten Kinderbetreuung und/oder die Pflege von Angehörigen (32,5 Prozent) sowie andere familiäre oder persönliche Verantwortungsbereiche (38,1 Prozent) – also Care-Arbeit. Bei Männern in Deutschland ist Care-Arbeit dagegen nur für 7,9 Prozent der Grund, warum sie in Teilzeit arbeiten (...). Der häufigste Grund, warum Männer hierzulande nicht in Vollzeit arbeiten, ist, dass sie sich noch in Ausbildung oder einer beruflichen Fortbildung befinden – also an ihrer Karriere arbeiten (28,9 Prozent)“ (Suhr, 2021). Die Corona-Pandemie hat die Situation verschärft. Erste Untersuchungen zeigen, dass sich Frauen wegen fehlender Kita- und Schulbetreuung weiter aus der Erwerbsarbeit zurückziehen mussten (Stepstone, 2020). Teilzeitarbeit ist nach wie vor sehr stark an das Geschlecht gekoppelt. Während 17 % der beschäftigten Frauen mehr arbeiten möchten, wollen 50 % der beschäftigten Männer ihre Arbeitszeit reduzieren (Blömer et al., 2021/s. Abb.10). 79 % der Männer sprechen sich dafür aus, mehr für die Familie da zu sein und erzieherische Aufgaben zu übernehmen. Solche Rollenveränderungen, die auf privater Ebene erfolgen, finden in der Arbeitswelt bislang kaum Umsetzung (BMFSFJ, 2018). Dabei haben die Unternehmen einen wesentlichen Einfluss darauf, ob eine partnerschaftliche Aufteilung von Aufgaben in Familie und Beruf umgesetzt werden kann (BMFSFJ, 2018, S. 35).

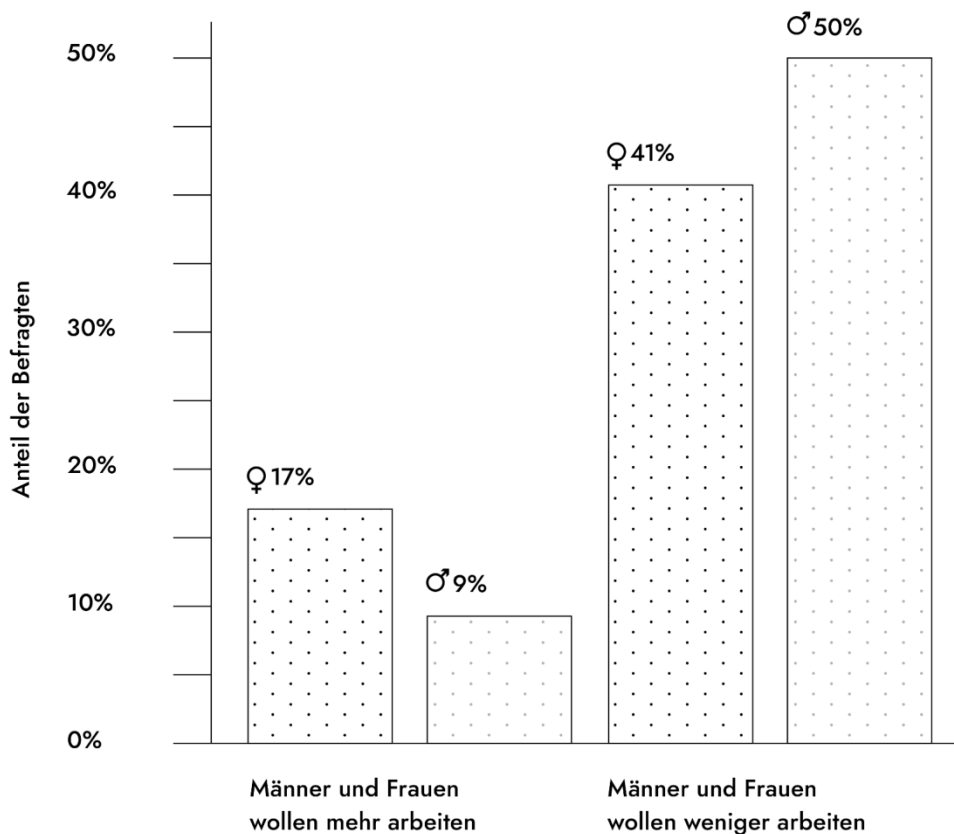


Abb. 10: Arbeitszeit und Arbeitszeitwunsch von Frauen und Männern, eigene Darstellung, (Blömer et al., 2021)

Gründe für die fehlende Verwirklichung der Wünsche finden sich im mangelhaften Betreuungssystem und/oder den damit verbundenen hohen Kosten. Hinzu kommen Fehlanreize im Steuersystem, die Arbeit für Frauen unattraktiv machen und damit das tradierte *Alleinernährermodell* aufrechterhalten. Mittelfristig verhindert dies eine gleichwertige Aufteilung von Erwerbs- und Care-Arbeit. Anforderungen an eine Arbeitspolitik sollten berücksichtigen, Einkommensverluste, die durch gesellschaftlich wichtige Aufgaben wie Care-Arbeit entstehen, auszugleichen. Ehegattensplitting und Familienmitversicherung und nicht zuletzt die Tatsache, dass Frauen in Deutschland weniger verdienen als Männer (Destatis, 2022), zementieren das Normalarbeitsverhältnis für Männer und das Teilzeitmodell als für Frauen.

Diese Strategie geht neben den Auswirkungen eines schlechteren Einkommens mit langfristigen Nachteilen wie einer nicht ausreichenden sozialen Absicherung bei Krankheit und Erwerbslosigkeit einher und bedeutet für Frauen ein hohes Altersarmutsrisiko im Falle einer Trennung (Hoffmann & Bogedan, 2015). Sie erweist sich oft als berufliche Sackgasse und verhindert eine gleichberechtigte, geschlechterunabhängige Entwicklung in der Gesellschaft und auf dem Arbeitsmarkt (Jurczyk, 2015). Die Akzeptanz von Teilzeitarbeit und eine geschlechterunabhängige, breite Umsetzung kann, entgegen der aktuellen Situation, Männern und Frauen eine kontinuierliche Teilnahme am Arbeitsmarkt ermöglichen und gleichzeitig zu einer gerechten Verteilung von Care-Arbeit beitragen. Damit einher geht der Ansatz hin zu einer Umverteilung der Arbeitszeit: Einer 50%-Beschäftigung von Frauen und 100%-Beschäftigung von Männern steht ein 75 % - 75 % Teilzeitmodell für beide Geschlechter gegenüber. Jutta Allmendinger fordert eine 32-h-Woche für Männer und Frauen (Interview mit Jutta Allmendinger [Ernst, S.], 2017).

Unter Berücksichtigung der Entkopplung vom Geschlecht bietet flexible Teilzeitarbeit einen gut darstellbaren Mehrwert für alle Akteure. Das geht über die Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden hinaus und betrifft zudem das Arbeitsumfeld der Teilzeitarbeitenden, nämlich den Kreis von Kolleginnen und Kollegen.

## Chancen von Teilzeitmodellen

Chancen und Mehrwert für Unternehmen	Chancen und Mehrwert für Mitarbeiter/innen	Chancen und Mehrwert für Kolleg/innen
Bindung von qualifizierten, oft teuer ausgebildeten Fach- und Führungskräften und Erhalt von Know-how Attraktivität des Unternehmens vor dem Hintergrund eines Fachkräftemangels Erhöhung der Motivation, Kreativität und Innovativität Vorbeugung von Überleistung und Burn-out Mitarbeiterentwicklung und -förderung durch stärkere Delegation	Chance zur ganzheitlichen Lebenskarriere Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Arbeit und Privat Chancen für partnerschaftliche Arbeits- und Lebensmodelle Erwerb von Schlüsselqualifikationen Abbau von Belastungen	Erweiterung des Arbeitsspektrums (anspruchsvolle, abwechslungsreiche Tätigkeit) Erwerb von Schlüsselqualifikationen Personalentwicklungs- und Einkommenschancen Effizienzsteigerung der Teamleistung

Abb. 11: Chancen von Teilzeitmodellen, nach Hellert, 2020, Fauth-Herkner &amp; Wiebrock, 2017, S. 113

Flexible Teilzeit ist eine zukunftsweisende Arbeitszeitgestaltung, allerdings stehen einer Umsetzung auch aufseiten der Unternehmen Hürden im Weg. Die Ergebnisse verschiedener Studien (Jochmann-Döll, 2016; Schmidt & Stettes, 2018) verweisen darauf, dass Führungsrollen in Teilzeit durchaus ausführbar sind bzw. Führungsaufgaben aufgeteilt werden können. Fehlende Unterstützung und die mangelnde Bereitschaft männlicher Führungskräfte verhindern eine vermehrte Umsetzung, weshalb es hier einen Mangel an Vorbildern zu beklagen gibt. Auf Unternehmensseite wird die flexible Teilzeit für verantwortungsvolle Positionen kaum akzeptiert und ist entsprechend schwach ausgeprägt. Abgesehen von dem geringen Kenntnisstand hat das Vorurteil Bestand, dass (Führungs-) Positionen nicht teilbar sind. Zudem werden Personalkostensteigerungen für zusätzliche Mitarbeitende angeführt, die eingearbeitet und fortgebildet werden müssen (Fauth-Herkner & Wiebrock, 2017, S. 111). Hierbei wird allerdings der langfristige Nutzen der Maßnahmen meist nicht berücksichtigt. Ein weiteres Vorurteil gründet auf dem Zweifel an der Leistungsfähigkeit, -bereitschaft und dem Karrierestreben der Teilzeitbeschäftigten, denen jedoch positive Erkenntnisse zur höheren Motivation, zu geringeren Fehlzeiten und größerer Produktivität gegenüberstehen (Hellert, 2018; Karlshaus & Kaehler, 2017). Außer mit den Vorurteilen hängt der Widerstand gegen flexible Teilzeitarbeit in Führungspositionen besonders aufseiten der männlichen Beschäftigten vorwiegend mit der Befürchtung eines Karri-

ereknicks zusammen (Ferreira, 2001, S. 50). Der Begriff „Teilzeit“ ist oft negativ besetzt und wird mit wenig qualifizierter Arbeit gleichgesetzt (Fauth-Herkner & Wiebrock, 2017, S. 109).

Flexible Teilzeit birgt jedoch auch tatsächliche Risiken: Eingeschränkte Erreichbarkeit, Informationsdefizite und Mehrbelastungen durch Aufgabenumverteilung erhöhen das Konfliktpotenzial (s. Abb. 12). Ein nicht zu verkennendes Risiko stellt eine mögliche Arbeitsverdichtung dar, die damit einhergeht, dass die Arbeitszeit reduziert wird, der zu leistende Arbeitsumfang aber gleich bleibt (Ladwid & Domsch, 2017). Fehlendes Wissen über Umsetzungsmöglichkeiten und über Auswirkungen auf Gehalt und Rente sowie der Anspruch auf Erreichbarkeit stellen weitere Hürden dar. Auch vonseiten (vollzeitarbeitender) Kolleginnen und Kollegen gibt es Widerstände. So besteht vielfach die Befürchtung, Zusatzarbeit übernehmen zu müssen (Bessing et al., 2017, S. 93). Trotz einer Vielzahl positiver Praxis-Beispiele und konkreter Handlungsempfehlungen, wie Organisation, Kommunikation und Koordination bei Teilzeitarbeit in Führungspositionen umgesetzt werden können (Hellert, 2018; Karlshaus & Kaehler, 2017; Knauth & Zülch, 2000; Linnenkohl & Rauschenberg, 1993), halten sich die Widerstände hartnäckig. Hier liegt ein großer Teil der Verantwortung bei der Unternehmensführung, die mittels transparenter und angepasster Organisations- und Kommunikationsstrategien für allgemeinverträgliche Grundlagen und realistische Zielvereinbarungen sorgen muss. Als Methode zur Akzeptanzsicherung des Arbeitszeitmodells vor allem bei Führungskräften empfehlen Bessing et al. die Verwendung des Begriffs „reduzierte Vollzeit“ für eine verringerte Normalarbeitszeit (2017, S. 93).



## Widerstände und Vorurteile

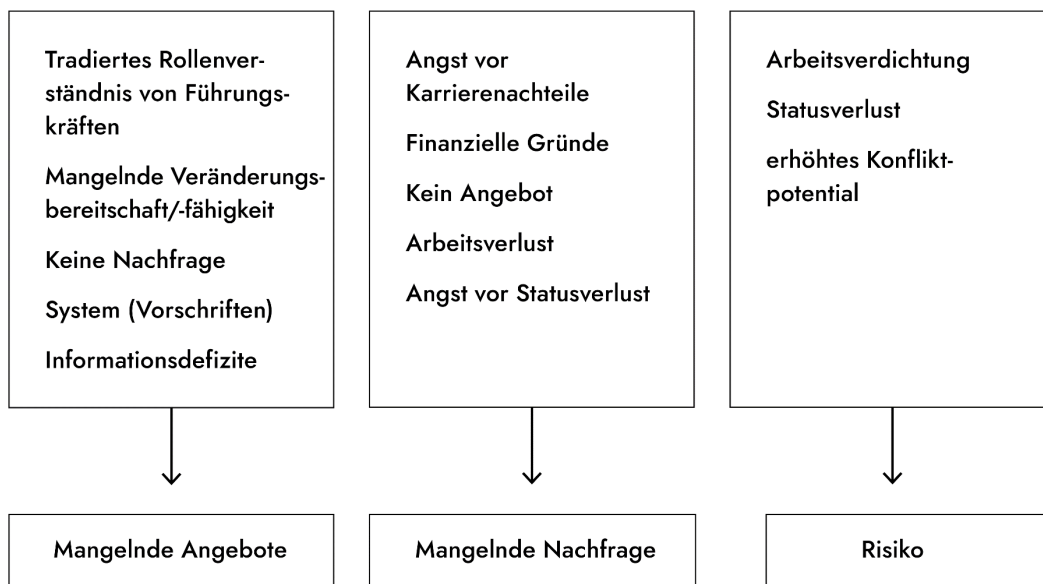


Abb. 12: Widerstände und Vorurteile gegenüber Teilzeitmodellen, eigene Darstellung, nach Ladwid & Domsch, 2017

## Jobsharing

Ein flexibilisierendes Element ist das Jobsharing-Modell. Entgegen der verbreiteten Vorstellung, Jobsharing bedeute nur die Teilung einer Vollzeitstelle, bietet das Modell ein größeres Spektrum: Bei diesem Modell kann ein Arbeitsvolumen flexibel aufgeteilt werden. Ein Personalbedarf von 80 h/Woche kann auf drei Personen verteilt werden, z. B. 30 h/30 h/20 h. Der Bedarf von 60 h/Woche kann beispielsweise auf zwei Personen gleichmäßig oder unterschiedlich verteilt werden, z. B. 25 h/35 h. Vorteile des Modells finden sich neben zeitlichen Variationsmöglichkeiten in der Verfügbarkeit kompetenter Ansprechpartnerinnen und -partner. Das gilt auch für den Krankheits- und Vertretungsfall. Arbeitsspitzen oder Personalausfall können besser kompensiert werden, und die vorhandene Expertise kann einen Mehrwert für Arbeitsziele darstellen (Hellert, 2018; Linnenkohl & Rauschenberg, 1993).

## Komprimierte Stundenverteilung

Eine weitere Flexibilisierungsmaßnahme, die sowohl auf die Normalarbeitszeit als auch auf reduzierte Arbeitszeit angewendet werden kann, ist die komprimierte Stundenverteilung. Das Modell der komprimierten Stunden basiert auf einer chronologischen Flexibilisierung der Arbeitszeit, bei der die vereinbarte Wochenarbeitszeit als Grundlage dient. Das bedeutet eine Veränderung der Lage der Arbeitszeit, aber nicht eine Veränderung der Dauer (Rürup & Gruescu, 2005, S. 23). Die vereinbarte Arbeitszeit wird auf weniger Tage verteilt. Eine Variante einer komprimierten Arbeitswoche ist der gesetzlich zulässige 10-h-Tag bei vier Arbeitstagen. Alternativen beste-

hen in der geringfügigen Verlängerung der Arbeitstage zugunsten eines freien Arbeitstages, der alle paar Wochen in Anspruch genommen werden kann. Aktuelle Studien, vor allem solche, die geistig anspruchsvolle Tätigkeiten in Zusammenhang mit tageweise verlängerten Arbeitszeiten untersuchen, fehlen bislang. Frühere Untersuchungen, die „komprimierte Arbeitszeit“ in einem breiten Tätigkeitsspektrum auf europäischer Ebene betrachteten, zeigen, dass neben den Anforderungen an die ausgeführte Arbeit die Gesundheit und soziale Verpflichtungen der Mitarbeitenden berücksichtigt werden müssen (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1997). Die Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse, beispielsweise zum Leistungsabfall und zur Fehlerzunahme nach acht Stunden Arbeitszeit (unter der Voraussetzung der Einhaltung von Pausen) sowie zu gesetzlichen Rahmenbedingungen, spielen bei der Einführung solcher Arbeitszeitmodelle eine wesentliche Rolle.

#### 5.1.2 Ortsflexibles Arbeiten

Bei ortsflexiblem Arbeiten handelt es sich um Arbeit, die in räumlicher Trennung vom Unternehmen geleistet wird. Das beschreibt zwar nicht per se ein flexibles Arbeitszeitmodell. Dennoch kann ortsflexibles Arbeiten zur Zeitsouveränität der Mitarbeitenden beitragen, sei es durch das Einsparen des Arbeitsweges oder bessere Abstimmung von Berufs- und Privatleben. Entsprechend der Struktur Ferreiras (s. S. 26) handelt es sich beim ortsflexiblen Arbeiten um ein flexibilisierendes Element. Das ortsflexible Arbeiten im Sinne der Trennung von Arbeitsort und Unternehmen umfasst folgende Formen (BAuA, 2021; Ferreira, 2001; Linnenkohl & Rauschenberg, 1993):

Die Telearbeit ist in der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV, § 1 Abs. 4, 6) geregelt. Die Anforderungen sind vergleichbar mit den Anforderungen an Bildschirmarbeitsplätze im Betrieb. Bei der Telearbeit handelt es sich um einen fest eingerichteten Arbeitsplatz in den Privaträumen der/des Beschäftigten. Die wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Einrichtung des Telearbeitsplatzes sind mit dem Arbeitgebenden vertraglich festgelegt. Die Ausstattung wird durch diesen zur Verfügung gestellt. Bei alternierender Telearbeit wechseln Arbeitnehmende zwischen einem fest installierten Bildschirmarbeitsplatz im Büro und einem in den Privaträumen.

Mobiles Arbeiten beschreibt eine Arbeit, die weder an das Büro oder das Unternehmen noch an einen Arbeitsplatz in den Privaträumen gebunden ist. Die Arbeit kann unter Zuhilfenahme elektronischer Mittel durchgeführt werden. Zum mobilen Arbeiten zählen unter anderem Außendienstarbeiten, Kundenbesuche oder Baustellenbesuche. Homeoffice stellt eine Form des mobilen Arbeitens dar. Es umfasst eine zeitweilige Tätigkeit im privaten Bereich von Beschäftigten nach vorheriger Abstimmung mit den jeweiligen Arbeitgebenden (BAuA, 2021b).

Während der Covid-19-Pandemie haben viele Beschäftigte erste Erfahrungen mit dem Arbeiten im privaten Umfeld, dem Homeoffice, gesammelt. Grund dafür waren die Sars-Covid-Schutzmaßnahmen (SARS-CoV-2-Arbeitsschutzstandard), die der Einschränkung der Infektionsgefahr am Arbeitsplatz dienten. Auf dieser Erfahrungsgrundlage geben viele Beschäftigte an, nach der Epidemie zumindest gelegentlich von zuhause arbeiten zu wollen. Andere wollen, obwohl es die Arbeitstätigkeit zulässt, auch zukünftig nicht zuhause arbeiten. 54 % der deutschen Unternehmen wollen Homeoffice zukünftig weiter ausbauen (Alipour et al., 2020). Wahrscheinlich ist, dass sich auch aus Sicht der Unternehmen eine hybride Form der Arbeit zwischen Homeoffice und Präsenzarbeit durchsetzen wird, um sowohl den sozialen Aspekten als auch der Flexibilität Rechnung zu tragen (Alipour et al., 2020). Die Telearbeit ist rechtlich definiert und der Verantwortungsbereich der Arbeitgeber/innen ist klar definiert. Die Vorgaben des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) müssen vonseiten der Arbeitgebenden auch für mobiles Arbeiten und Homeoffice eingehalten werden. Dennoch gibt es im Vergleich zur Telearbeit deutlich weniger Angaben zur Gestaltung von Arbeitsplätzen. Während sich bei geregelter zuhause erfolgreicher Arbeit (Telearbeit) Anforderungen und Ressourcen auszugleichen scheinen, zeigt sich im Zusammenhang mit dem Homeoffice, dass ohne Vereinbarungen häufig mit zeitlicher Entgrenzung und negativen Auswirkungen auf Wohlbefinden und Gesundheit zu rechnen ist (BAuA, 2021b, S. 5). Bei ortsflexiblem Arbeiten ist es zentrale Aufgabe von Unternehmensseite, Rahmenbedingungen zu schaffen, die ein sicheres, ungestörtes und gesundes Arbeiten auch zuhause ermöglichen.

Nach aktuellem Forschungsstand ist festzuhalten, dass die zuhause erfolgende Arbeit mit einem höheren Risiko negativer Beanspruchungsfolgen einhergeht. Fehlende Kommunikation, auch informelle und soziale Isolation sind als nachteilig wirkende Faktoren bekannt und werden fortlaufend bestätigt (Kraus et al., 2020; Linnenkohl & Rauschenberg, 1993; Monz & Vogl, 2020). Die Notwendigkeit klarer Gestaltungsregeln ist eindeutig. Dadurch lassen sich viele Risiken reduzieren (BAuA, 2021b). Den Mitarbeitenden müssen räumliche, ergonomische und technische Voraussetzungen zur Verfügung stehen bzw. zur Verfügung gestellt werden. Die Arbeit in den privaten Räumen des Arbeitnehmenden verlangt neben den Anforderungen an den Datenschutz eine störungsfreie Umgebung und darf nicht zu Mehrfachbelastungen und/oder zu fehlender Abgrenzung zum Privatleben führen. Insbesondere hinsichtlich der Gefahr einer Überforderung und Selbstausschöpfung kommt den Arbeitgebenden eine besondere Verantwortung zu. Ferner muss das Bedürfnis von Beschäftigten nach Trennung von Arbeits- und Privatleben vonseiten des Unternehmens respektiert werden. Eine hohe Arbeitszufriedenheit stellt sich dann ein, wenn die Rahmenbedingungen des Unternehmens mit den zur Verfügung gestellten (zeitlichen) Ressourcen es ermöglichen, die Anforderungen an die Tätigkeit zu vereinbaren und optimal zu

bewältigen. Klare Regelungen zur Erreichbarkeit, deren Kommunikation und eine Sensibilisierung der Beschäftigten können dazu beitragen, gesundheitliche Risiken zu minimieren und die Potenziale der Arbeitszeitautonomie zu nutzen (BAuA, 2021b; Kraus et al., 2020; Monz & Vogl, 2020).

### 5.1.3 Überstunden und Mehrarbeit

Linnenkohl et al. unterscheiden Mehrarbeit und Überstunden wie folgt: Mehrarbeit ist über die gesetzliche Arbeitszeit hinaus geleistete Arbeit, während der Terminus „Überstunden“ (Überarbeit) die über die betrieblich vereinbarte Arbeitszeit geleistete Arbeit beschreibt (1993). Diese Unterscheidung wird in der Literatur nicht konsistent eingehalten. In der Praxis werden die Begriffe synonym verwendet<sup>12</sup>. Diese synonyme Verwendung findet auch im weiteren Verlauf der Arbeit Anwendung. Überstunden und Mehrarbeit beschreiben die Überschreitung der von Arbeitnehmenden geschuldeten und arbeitsvertraglich festgelegten Arbeitszeiten und damit die über „die regelmäßige festgelegte bzw. vereinbarte tägliche, wöchentliche oder monatliche Arbeitszeit hinausgehende Arbeit“ (WSI, 2022). Das Weisungsrecht berechtigt Arbeitgebende nicht dazu, Überstunden zu verlangen. Überstunden sind dann rechtskonform, wenn einvernehmliche Einzelvereinbarungen vorliegen, eine Überstundenklausel im Arbeitsvertrag enthalten ist oder Festlegungen auf Grundlage von Betriebsvereinbarungen vorliegen (bei Unternehmen mit Betriebsrat oder Festlegungen im Tarifvertrag). Überstunden liegen nur dann vor, wenn sie von Arbeitgebenden ausdrücklich angeordnet wurden oder von diesen stillschweigend geduldet werden. Überstunden sind grundsätzlich monetär auszugleichen, da Arbeitnehmende in dem Fall mehr leisten, als ihnen bezahlt wird. Eine Nichtbezahlung ist mit dem Austauschcharakter eines Arbeitsvertrags (Arbeit gegen Lohn/Gehalt) nicht zu vereinbaren. Überstunden können nur dann durch Freizeitausgleich ausgeglichen werden, wenn Arbeitnehmende im konkreten Einzelfall einverstanden sind oder sich Arbeitgebende diese Möglichkeit im Arbeitsvertrag vorbehalten haben. Arbeitsvertragliche Regelungen sehen indes manchmal vor, dass Überstunden mit dem Festgehalt abgegolten werden oder nur dann zu bezahlen sind, wenn sie einen bestimmten Umfang pro Monat überschreiten. Solche Überstundenklauseln finden sich meist in außertariflichen Arbeitsverträgen (AT-Verträge). Sie sind in vielen Fällen rechtlich unwirksam. Der Grund für die Unwirksamkeit liegt darin, dass es sich meist um Vertragsklauseln handelt, die von Arbeitgebenden einseitig vorformuliert und den Arbeitnehmenden zur Annahme vorgelegt werden. Die Intransparenz der Überstundenklauseln und/oder die unangemessene Benachteiligung von Arbeitnehmenden machen diese unwirksam (Hensche, 2021).

<sup>12</sup> <https://www.wsi.de/de/tarifglossar-15286.htm>

#### 5.1.4 Pausen

Pausen zählen weder zu flexiblen Arbeitszeiten noch zu flexibilisierenden Elementen oder erweiternden Optionen. Sie haben jedoch im Kontext der Arbeitszeitgestaltung eine besondere Bedeutung, auf die an dieser Stelle kurz eingegangen wird.

Die Wirkungskraft von Erholungspausen als Beitrag zum Erhalt der psychischen und körperlichen Gesundheit und der Leistungsfähigkeit von Beschäftigten ist in der Forschung umfangreich belegt, in der Praxis jedoch wenig geläufig. „Offensichtlich sind die seit Jahrzehnten vorliegenden Ergebnisse der Pausenforschung noch immer nicht hinreichend bekannt“ (Ulich & Wülser, 2017, S. 115).

In Gesetze und Verordnungen haben die umfangreichen Erkenntnisse indes Eingang gefunden: Ruhepausen sind gesetzlich geregelt (§ 4 ArbZG) und beschreiben Arbeitsunterbrechungen, die dem Abbau tätigkeitsbedingter Ermüdung dienen. Ferner verlangt die deutsche Arbeitsstättenverordnung bei Bildschirmarbeitsplätzen die Organisation von Mischarbeit oder regelmäßige Bildschirmpausen (ArbStättV, 6.1.(2)). Regelmäßige Pausen beugen psychischen und physischen Ermüdungserscheinungen vor und verbessern die Arbeitsleistung (Wendsche & Lohmann-Haislah, 2019, S. 83). Dabei ist das *Pausenregime*, also die Art der organisatorischen Umsetzung, bedeutend, denn die Verteilung der Gesamtpausenzeit wirkt sich unterschiedlich aus. Mehrere kurze Pausen haben einen positiveren und vorbeugenden Effekt auf körperliche Beschwerden, Stressreaktion, Wohlbefinden und Leistung als wenige lange Pausen. Es zeigt sich, dass durch die Mitarbeitenden selbst organisierte Pausen oft weniger erholungsfördernd sind, weil sie mit Aufschieben (zu späte Pausen) oder Verzicht verbunden sind (Ulich & Wülser, 2017, S. 117). Arbeitnehmende lassen vermehrt ihre Mittagspause ausfallen. Gründe hierfür sind nach Angaben der Befragten hohe Arbeitsverdichtung und mangelhafte Ablauforganisation (Wendsche & Lohmann-Haislah, 2016). Pausen sollten idealerweise im Voraus geplant werden. Grundsätzlich weisen aktive Pausen, die mit Bewegung verbunden sind, einen höheren Erholungseffekt auf als passive. Arbeitsbezogene Tätigkeiten in den Pausen und eine mangelnde Distanzierung von der Arbeit führen zu einer geringeren Erholung. Demgegenüber gehen Pausen in Verbindung mit sozialen Aktivitäten mit einer motivierenden Wirkung einher. Auch der Aufenthalt in der Natur bietet einen höheren Erholungseffekt, wohingegen Pausen am Arbeitsplatz die Erholung wesentlich einschränken (Hellert, 2018, S. 175–180).

## 6. Systematische Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle

Die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle bedeutet einen organisatorischen Wandel und weckt neben unterschiedlichen Erwartungshaltungen auch Vorbehalte und Ängste bei den Beteiligten (Knauth & Zülch, 2000). Daneben kann die Veränderung bestehender Strukturen Widerstände hervorrufen. Neben fehlender Veränderungsbereitschaft kann eine mangelnde Änderungsfähigkeit Ursache für derartige Hürden sein (Nerdinger et al., 2019). Häufige Zweifel an der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle vonseiten der Mitarbeitenden und von Unternehmen beziehungsweise von Führungskräften sind in der folgenden Übersicht zusammengefasst (Ferreira, 2001; Knauth & Hornberger, 1994).

<b>Widerstand bei Mitarbeiter/innen</b>	<b>Widerstand bei Unternehmen/ bei Führungskräften</b>
Befürchtungen, dass das System dem Wunsch nach Freizeit entgegensteuert	Befürchtung eines erhöhten Organisations-, Verwaltungs- und Betreuungsaufwandes
Angst, dass eigene Interessen nicht berücksichtigt werden	Angst vor Einflussverlust
Angst vor Neuem	Befürchtung vorgegebene Leistungsziele nicht zu erreichen
Wunsch an Traditionen festzuhalten	
Angst vor Einbußen	Unwillen
Vorurteile und mangelnde Vorstellungskraft bei ungenügendem Informationsstand	Abneigung gegen Aufgaben des Arbeitsmanagements
durch eventuell vorhandene schlechte Vorerfahrungen	
Zweifel an Versprechen der Unternehmensführung	
Zweifel an der Relevanz arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse und Empfehlungen	

Abb. 13: Widerstände gegen die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle, nach Ferreira, 2001, Knauth & Hornberger, 1994

Eine Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle hat nicht nur Auswirkungen auf die Arbeitszeitgestaltung des Unternehmens. Damit verbunden sind Veränderungen hinsichtlich der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung des Unternehmens, der Organisations- und Arbeitsprozesse und möglicherweise der Unternehmens- und Führungskultur. Damit einher gehen sich verändernde „Zeitverwendungsmöglichkeiten der Mitarbeiter“ (Ferreira, 2001, S. 18). Entstehende Gestaltungsspielräume bedingen möglicherweise Anpassung im Bereich der Arbeits- und Organisationsprozesse.

Das Gelingen flexibler Arbeitszeitmodelle fordert den Veränderungswillen auf Unternehmensseite, die Akzeptanz der Mitarbeitenden und die Unterweisung aller in das Thema. Dafür ist neben Transparenz und Offenheit eine „ergebnisorientierte Führung und Vertrauenskultur“ (Knauth & Zülch, 2000, S. 44) notwendig. Um die Akzeptanz geplanter Veränderungen zu erlangen, ist es wichtig, alle Beteiligten von Beginn an in den Prozess mit einzubeziehen (Ferreira, 2001; Knauth & Hornberger, 1994).

Einführung und Umsetzung verlangen eine systematische Vorgehensweise. In der Arbeits- und Organisationspsychologie finden Veränderungsprozesse im Rahmen einer Organisationsdiagnose statt. „Der Prozess der Diagnose lässt sich in verschiedene Phasen einteilen: die Einführung mit der Klärung der Ziele, die Erkundung, die Planung des Vorgehens, die Durchführung der Hauptuntersuchung, die Aufbereitung der Daten und schließlich die Präsentation der Ergebnisse (...)“ (Nerdinger, 2019, S. 160). Umsetzungsstrategien mit dem Fokus auf Arbeitszeitgestaltung finden sich in unterschiedlichen Quellen, auf denen folgende Beschreibung basiert (Fauth-Herkner & Wiebrock, 2017; Ferreira, 2001; Hellert, 2018).

Für die Planungsphase wird ein Team zusammengestellt, das Vertreterinnen und Vertreter aus allen Bereichen des Unternehmens umfasst. Dabei ist abzuwägen, ob eine externe Beratung hinzugezogen wird. Dieses Team begleitet den gesamten Verlauf bis zur Pilot- bzw. Umsetzungsphase. Nach intensiver Beschäftigung mit den Inhalten, der Notwendigkeit, dem Nutzen und ggf. den Umsetzungsbeispielen vergleichbarer Branchen wird der Status quo des Unternehmens reflektiert und werden realistische Ziele definiert.

Die wichtigsten Schritte der Analysephase sind eine ausführliche Ist-Analyse (s. Abb. 14) und die umfassende Information aller Unternehmensmitglieder. Je nach Unternehmensgröße kann eine Umfrage oder ein Abfragen der individuellen Bedarfe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfolgen, um die „Auswirkungen, [und] Vor- und Nachteile des bestehenden Arbeitszeitmodells auf die Mitarbeiter zu erfassen“ (Ferreira, 2001, S. 21). Vorschläge und Anregungen von Mitarbeitenden sollten dabei unbedingt berücksichtigt werden. Die frühe Einbindung der Mitarbeitenden und die Ermittlung der Bedarfe erhöhen die Passung und die Akzeptanz der Arbeitszeitgestaltung.

## Inhalte einer Ist-Analyse

<p><b>Ist-Analyse</b></p> <p>Bestimmen des Arbeitsumfangs und des Personalbedarfs (h/Woche)</p> <p>Beleuchten der Arbeitsorganisation (Kundenanforderungen, Aufgaben, Inhalte und Strukturen)</p> <p>Analyse der Arbeitsinhalte und -abläufe</p> <p>Notwendigkeit von Präsenz und Erreichbarkeit</p> <p>Kundengerechte Reaktionszeiten</p> <p>Planbarkeit von Kapazitätsveränderungen</p> <p>MitarbeiterInnenpräferenzen und soziale Situation der Mitarbeitenden</p> <p>Teilarbeit der Aufgabe</p> <p>Fachliche und soziale Qualifikation der Führungskräfte und des Teams</p>
---

Abb. 14: Ist-Analyse des Unternehmens, nach Ferreira (Siemens, 1995) und Fauth-Herkner, 2017

Während der Ausarbeitungsphase werden flexible Arbeitszeitmodelle konzipiert, diskutiert und in Hinblick auf organisatorische, wirtschaftliche und personelle Auswirkungen bewertet. Grundlage dafür ist ein umfassender Wissensstand, der in der Planungsphase erworben wird. Abhängig von der jeweiligen Unternehmensstruktur betreffen verschiedene Modelle unterschiedliche Gruppen oder einzelne Mitarbeitende. Dabei können nicht alle individuellen Wünsche berücksichtigt werden. Bei der Ausarbeitung sollte auf konsensorientierte Lösungen geachtet werden. Überregulierungen sind zu verhindern, Gestaltungsfreiräume sollten ermöglicht werden.

In der Testphase werden die Modelle über einen definierten Zeitraum erprobt. Das kann für das gesamte Unternehmen oder für eine Teilgruppe gelten. In dieser Zeit findet ein regelmäßiger Austausch mit der Arbeitsgruppe statt, um unvorhergesehene Probleme zu beseitigen. Die Testphase umfasst dabei nicht nur die Umsetzung der Arbeitszeitgestaltung. Sie prüft bestehende oder bereits angepasste Organisations- und Arbeitsprozesse und identifiziert Verbesserungsmöglichkeiten. Am Ende der Testphase wird über die Arbeitszeitregelungen entschieden.

Im Rahmen der Umsetzung erfolgt eine Evaluierung, die dazu führt, dass die Modelle übernommen, angepasst und alternative Modelle geprüft werden oder zum alten Modell zurückgekehrt wird. Im Rahmen der Evaluierung muss die Notwendigkeit weiterer Anpassungen der Organisations- und Arbeitsprozesse diskutiert, geplant und umgesetzt werden. Sind Modelle von Teilgruppen auf das ganze Unternehmen zu übertragen, ist zu prüfen, dass die Voraussetzungen dafür die Gleichen sind.



Nach Beschluss und Akzeptanz der neuen Arbeitszeitregelungen werden diese verschriftlicht (bei großen Unternehmen im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes notwendig). Auf kleinteilige administrative Detailregelungen sollte verzichtet und der Fokus auf den Gestaltungsrahmen der Arbeitszeitmodelle gelegt werden.

#### Phasen der systematischen Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle

Planungsphase	Analysephase	Ausarbeitungsphase	Testphase	Umsetzungsphase
Bedarfsanalyse (Was? Warum?)  Ziele + Rahmenbedingungen (Wie? Notwendige Verbesserungen, mögliche Vereinbarkeitsprobleme...)  Projektteam (Alle Ebenen)	Ist- Analyse  Information (gesamtes Unternehmen)  Arbeitsgruppe (AG und AN)	Modellalternativen (Mitarbeiter-Befragung)  Pilotmodell(e) (Bonus-Malus)	Modellerprobung  Diskussion  Anpassung  Ist-Analyse	Evaluierung, Anpassung und/ oder Umsetzung  Schriftliche Vereinbarung
begleitendes Projektteam Vertreter/innen aller Geschäftsebenen, ggf. externe Begleitung				

Abb. 15: Systematische Vorgehensweise bei der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle, eigene Abbildung, angelehnt an Ferreira, 2001, S.20 und Fauth-Herkner, 2017

Indes erwarten alle Beteiligten eine positive Wirkung von der Einführung flexibler Arbeitszeiten, die nicht zu 100 % umsetzbar sein wird. Knauth & Zülch empfehlen, nach konsensorientierten Lösungen zu suchen und ein kompensatorisches System statt eines finanziellen Ausgleichs zu finden (2000). Folgende beispielhafte Kompensationsmöglichkeiten sind möglich: Bei Übernahme einer unattraktiven Anwesenheitszeit (Freitagnachmittag) erfolgt eine Priorisierung bei der Wahl des Urlaubs oder die Vereinbarung zusätzlicher freier Stunden oder Tage. Für Unternehmen, in denen sich die Urlaubswünsche zu günstigen Urlaubszeiten häufen, kann ein Anreizmodell darin bestehen, dass diejenigen Mitarbeitenden, die ihren Urlaub außerhalb der Standardzeiten planen, zusätzlich eine bestimmte Anzahl weiterer Urlaubstage erhalten. Für Ausfälle (Krankheit, Urlaub, freie Tage, Reduktion der Arbeitszeit etc.) müssen klare Regelungen bestehen. Zusätzliche Belastungen, die für eine Person und/oder ein Team entstehen, müssen ausgeglichen werden. Eine Möglichkeit ist, die Verantwortungen von Positionen von Stellvertreterinnen und Stellvertretern durch die Aufnahme in das Führungsteam formal anzuerkennen (Karlshaus & Kaehler, 2017). Bei einer ungeplanten – aus Sicht des Unternehmens notwendigen – kurzfristigen Flexibilisierung (der Mitarbeitenden) im Rahmen von Überstunden, Wochenend- oder Abendarbeit kann die zusätzliche Arbeitszeit mit einem Faktor (z. B. 1,5) multipliziert werden (d. h. bei

8 h Arbeit am Wochenende werden 12 h gutgeschrieben). Dabei muss es sich um einen Notfall handeln, dessen Dauer und Umfang vorab geklärt und transparent kommuniziert wird. Dieser Fall liegt vor, wenn unternehmerischer oder wirtschaftlicher Schaden durch sofortiges Handeln abgewendet werden kann (ArbZG, § 14 (1)). Ein solches Bonus-Malus-Prinzip kann eine größere Akzeptanz auch bei denjenigen schaffen, deren Präferenzen bei der flexiblen Arbeitszeitgestaltung nicht berücksichtigt werden konnten.

## 7. Rahmenbedingungen zur Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle

Die Implementierung flexibler Arbeitszeitmodelle in ein Unternehmen bedarf nicht nur einer systematischen Einführung, sie wirkt sich vielfach auf andere Bereiche des Unternehmens aus und setzt eine entsprechende Entwicklungsbereitschaft voraus. Sie benötigt eine Strategie für einen Wandel, die neben organisationskulturellen und strukturellen Maßnahmen auch die Unternehmenskultur beinhaltet. Die Integration und Beteiligung aller Mitarbeitenden an solchen Veränderungen ist von großer Bedeutung.

### 7.1 Unternehmenskultur (Organisationskultur)

Eine Unternehmenskultur besteht aus einem komplexen Zusammenspiel verschiedener Faktoren, das durch das Personalmanagement entschieden mitbestimmt wird (Ilic, 2018a, S. 257–270). Sie stellt einen Aspekt eines Unternehmens dar, der zu den sogenannten weichen Faktoren zählt, für den Erfolg eines Unternehmens allerdings große Bedeutung hat. Insbesondere diese nicht eindeutig feststellbaren sozialen Gemeinsamkeiten können den Unternehmenserfolg positiv oder negativ beeinflussen. Seit vielen Jahren geht man davon aus, dass diese sozialen Gemeinsamkeiten – auch und gerade jene, die nicht auf den ersten Blick erkennbar sind – den Unternehmenserfolg entweder unterstützen oder aber verhindern (Herget & Strobl, 2018; Karlshaus & Kaehler, 2017).

„Unter einer Unternehmenskultur wird eine Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen verstanden, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen [...]“ (Schulte-Zurhausen, 2014, S. 242).

Eingeschriebene „Werte, Normen und Einstellungen“ (Schulte-Zurhausen, 2014) hemmen vielfach die Umsetzung neuer Strategien. Unternehmens- und/oder berufs-kulturelle Traditionen, die sich über Jahre verfestigt haben, ändern sich nicht überganglos. Veränderungen führen zu Ängsten und Widerständen (s. Abb. 13), denen mit transparenter Kommunikation und umfassender Information begegnet werden muss, um Akzeptanz aufzubauen (Karlshaus & Kaehler, 2017, S. 15). Grundlagen hierfür sind sowohl ein umfassender Informationsstand und die Überzeugung der Unternehmensführung wie auch der Wille zu unternehmenskulturellen Veränderungen. Der Begriff der Organisation bezeichnet den Zusammenschluss von Menschen zur Erreichung bestimmter Ziele, die hierfür eine zielgerichtete Ordnung bzw. Regelung

von Aufgaben in bestimmten sozialen Gebilden (z. B. Betriebe oder gesellschaftliche Institutionen) entwickelt haben bzw. sich dieser Ordnung unterwerfen (Nerdinger et al., 2019, S. 6). Eine Form einer solchen Organisation sind Unternehmen, die in einem Wirtschaftssystem im Regelfall gewinnorientiert agieren. In der Literatur wird je nach Betrachtungswinkel sowohl der Begriff der Organisationskultur als auch derjenige der Unternehmenskultur verwendet. In den weiteren Ausführungen findet einheitlich der Begriff der Unternehmenskultur Verwendung.

In der Literatur sind unterschiedliche Dimensionen und Deutungen des Begriffes der Unternehmenskultur zu finden. Die Sichtweisen der Betriebswirtschaft, der Psychologie, der Kulturanthropologie und der Systemtheorie veranschaulicht die enorme Vielfalt und Vielschichtigkeit des Themas. Ilic hat die wesentlichen Beiträge der unterschiedlichen Sichtweisen zusammengefasst (Ilic, 2018b, S. 35).

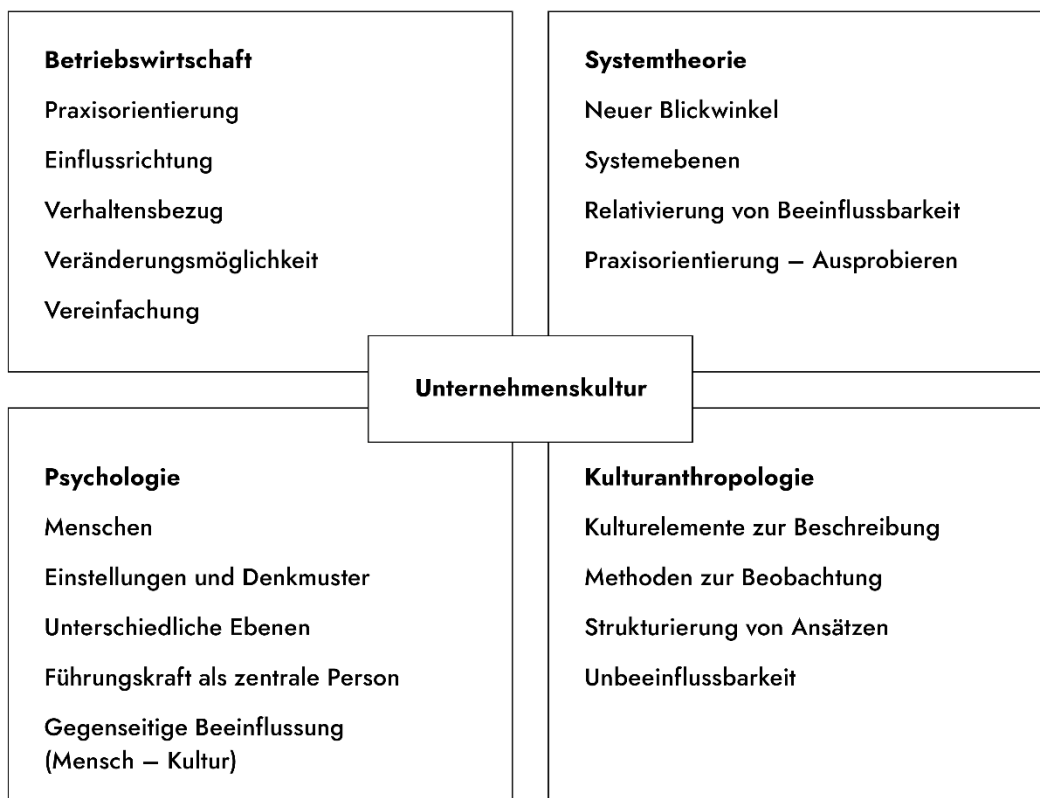


Abb. 16: Perspektiven auf die Unternehmenskultur, nach Ilic, 2018, S. 35

Ferner finden die Begriffe „Betriebsklima“ und „Unternehmensklima“ im täglichen Sprachgebrauch Verwendung. Zur Einordnung erfolgt eine differenzierte Betrachtung der jeweiligen Bedeutung.

Unter dem Begriff des Betriebs- bzw. des Unternehmensklimas versteht man die allgemeine Stimmung, die in einem Unternehmen (oder in Teilen davon) herrscht und die von Mitarbeitenden empfunden und bewertet wird (Schulte-Zurhausen, 2014). Wur-

den in früheren Forschungsansätzen soziale Bindungen im Sinne gemeinsamer Aktivitäten zur Verbesserung des Betriebs-/Unternehmensklimas und als Maßnahme zur Leistungssteigerung kommuniziert, hat sich inzwischen ein arbeitspsychologischer Ansatz durchgesetzt, der alle für die Mitarbeitenden im Unternehmen relevanten Aspekte miteinbezieht (Nerdinger et al., 2019).

Hierzu zählen neben den sozialen Bindungen zu Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten auch Aufbau- und Ablauforganisation, Information und Mitsprachemöglichkeit, Unternehmensleistungen wie Weiterbildungsangebote und mehr.

Mit dem Begriff des Betriebs-/Unternehmensklimas werden demnach konkrete Abläufe und Umstände beschrieben, die sich von der Organisation beeinflussen lassen. Das Betriebs-/Unternehmensklima beschreibt die Qualität eines Unternehmens, die von allen erlebt wird und das Verhalten der Mitglieder beeinflusst.

Der Begriff der Unternehmenskultur hingegen beschreibt verankerte Werte, die häufig unbewusst vorhanden sind (Nerdinger et al., 2019). Ihr liegt eine kulturelle Einschreibung zugrunde, die eine eigene Geschichte hat, eigene Rituale bildet und auf Werten und Annahmen basiert, die häufig nicht bewusst sind. Unternehmenskultur lässt sich als komplexes System von Annahmen, Normen und Werten beschreiben, das über eine rein „kognitive Orientierung“ hinausgeht (Schreyögg & Koch, 2020, S. 581).

Die verschiedenen Ansätze und die unterschiedlichen Dimensionen der Unternehmenskultur – den in der Organisationspsychologie wohl bekanntesten Ansatz beschreibt das Stufenmodell von Schein (Schein & Schein, 2017) – machen deutlich, dass Unternehmenskultur von vielen Faktoren beeinflusst wird und ihrerseits Auswirkungen auf unterschiedliche Bereiche hat: Sie beeinflusst die Struktur des Unternehmens, die Regeln und Leitbilder (Werte, Normen und Einstellungen) und kann die wirtschaftliche Situation des Unternehmens entscheidend mitbestimmen. Sie wird in einem hohen Maß von den in dem Unternehmen arbeitenden Menschen geformt und prägt die Menschen gleichermaßen (Ilic, 2018b, S. 20). Neben internen Auswirkungen hat die jeweilige Unternehmenskultur auch Effekte auf das externe Umfeld, auf Außenwahrnehmung, Wettbewerbsfähigkeit, Kundenbeziehungen bis hin zum Branchenumfeld. Für Unternehmen ist die Beschäftigung mit der Unternehmenskultur „elementar und wird zukünftig sogar noch an Wichtigkeit gewinnen“ (Herget & Strobl, 2018, S. 16).

## 7.2 Strategische Maßnahmen

Die Veränderung unternehmenskultureller Grundlagen erfordert strategische und strukturelle Maßnahmen (BMFSFJ, 2019a; Fauth-Herkner & Wiebrock, 2017; Ladwid & Domsch, 2017). Vor dem Hintergrund der Implementierung von flexiblen Arbeitszeitmodellen sind Wirtschaftlichkeit des Unternehmens, Kundenorientierung und Berücksichtigung der Mitarbeiterinnenbedarfe anzustrebende Zielkriterien.

Strategische Maßnahmen implizieren neben wirtschaftlichen Zielsetzungen die Überarbeitung der unternehmerischen Ausrichtung. Unternehmenskulturen zeichnen sich heute durch eine stärkere Mitarbeiter- und Kundenorientierung aus (Wüstner, 2016, 59-100). Eine Veränderung unternehmenspolitischer Zielsetzungen in Richtung flexibler und mitarbeiterfreundlicher Gestaltung der Arbeitszeit ist, neben der Gesundheits- und Persönlichkeitsförderung, der demografischen Entwicklung und dem Fachkräftemangel geschuldet. Die Zielsetzungen umfassen Strategien zur Mitarbeiterfindung und -bindung, zum Umgang mit älteren Mitarbeitenden, zur Leistungsoptimierung und zum Schutz vor Überlastung. Qualifizierte Arbeitskräfte zu finden, stellt für Unternehmen eine der zukünftigen Herausforderungen hinsichtlich ihrer strategischen Ausrichtung dar (BMAS, 2017). Die Umgestaltung der Arbeits(zeit)organisation und ein verändertes Führungsverhalten sind dabei entscheidende Elemente (Kolatsch & Schirmacher, 2017). Unternehmen, die für die Veränderung der Arbeitswelt gerüstet sind, zeichnen sich durch eine Unternehmenskultur aus, die unter anderem Partizipation zulässt, eine offene Informationspolitik betreibt, gesundheitsförderlich ist, ermächtigend im Sinne des *Empowerments* wirkt und die Mitarbeitenden wertschätzt (Welpel et al., 2018). Der gesundheitsförderliche Umgang mit Mitarbeitenden ist maßgeblich bei der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle. Arbeitgebende sind im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht durch gesetzliche Rahmenbedingungen verpflichtet, auf die Gesundheit der Angestellten zu achten. Die Bewertung aller auf die Beschäftigten einwirkenden Belastungen und ihrer Wechselwirkungen unter Berücksichtigung der Arbeitszeitgestaltung bilden einen wichtigen Indikator und ein steuerndes Element, das seinen Platz in der Gefährdungsbeurteilung fest einnehmen sollte, damit die Unternehmen langfristig mit gesunden Beschäftigten wettbewerbsfähig bleiben (Aich, 2019). Die Gesundheit der Mitarbeitenden stellt mit Blick auf die Reduktion von Ausfall- und Fluktuationskosten eine große betriebswirtschaftliche Dimension dar.

Wertschätzung und Vertrauen als unternehmenskulturelle Ziele dienen der Förderung der Persönlichkeitsentwicklung und gehen mit der Ermächtigung der Mitarbeitenden einher. Dieses sogenannte Empowerment fördert die Motivation für die Arbeit und gleichzeitig die Bindung an das Unternehmen. Ermächtigende Unternehmensstrukturen fördern die Reduktion von Statusunterschieden und Transparenz. Verantwortungsübernahme der Mitarbeitenden für das Unternehmen und für die von ihnen geleistete

Arbeit verlangt vonseiten der Unternehmen Transparenz hinsichtlich struktureller Strategien des Unternehmens und nicht zuletzt den Einblick in finanzielle Strukturen. Diese Transparenz vermittelt das Vertrauen des Unternehmens in die Beschäftigten und steigert die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden (Welpé et al., 2018).

Die Kundenorientierung betreffend, liegt das Hauptaugenmerk bei einem dienstleistungsorientierten Unternehmen auf der Kundenzufriedenheit. Diese wird durch reibungslose und transparente Prozessabläufe genauso beeinflusst wie durch gute organisierte Kommunikationsstandards. Zu einer optimalen Kundenpflege gehört die interne und externe Überprüfung der Kundenbeziehung während und nach der Geschäftsbeziehung. Parallel zum Kundenfeedback erfolgt eine interne Überprüfung der Abläufe mit dem Ziel, den Umgang mit Kunden langfristig zu verbessern (Pellkofer, 2018a).

### 7.3 Strukturelle Maßnahmen

Strukturelle Maßnahmen betreffen sowohl die *Aufbauorganisation* als auch die *Ablauforganisation* eines Unternehmens. Während die Aufbauorganisation die (hierarchischen) Zuständigkeiten für die Aufgabenerfüllung regelt, gestaltet und strukturiert die Ablauforganisation die Organisations- und Arbeitsprozesse. Die Trennung von Aufbau- und Ablauforganisation kann die Auseinandersetzung mit organisatorischen Fragestellungen erleichtern. In der Praxis können die beiden Themen nicht isoliert voneinander betrachtet werden (Schlick et al., 2010, S. 455). Während früher die Regelung der Aktivitäten zur Aufgabendurchführung den Strukturen des Unternehmens folgte, werden heute vielfach Tätigkeitsinhalt und -umfang sowie Anforderungen definiert. Im Anschluss wird eine optimierte Aufbauorganisation festgelegt. Letztere legt Verantwortungsbereiche, Stellenhierarchie und Weisungsrechte fest (Schlick et al., 2010, S. 436–437).

Im Kontext flexibler Arbeitszeitgestaltung kann eine Überarbeitung des hierarchischen Gerüsts im Sinne von Verantwortlichkeiten und Aufgabenverteilung sinnvoll sein, um die Flexibilität zu gewährleisten. Das gilt etwa für Positionen von Vertreterinnen und Vertretern bei Ausfällen, für Teilzeitarbeitende oder für Zuständigkeiten bei Jobsharing-Modellen. Flexible (Personal-) Strukturen unterstützen Unternehmen bei der Personalfindung- und Bindung und bieten die Möglichkeit, auf sich verändernde Rahmenbedingungen und Kundenwünsche zu reagieren. Flexible *Organisationsstrukturen* wiederum verlangen nach formalisierten Prozessen, welche die Unsicherheit in Unternehmen reduzieren (Hempel et al., 2012). „Struktur auf Prozessebene, Flexibilität auf Personenebene“ (Welpé et al., 2018, S. 34).

Dabei sind definierte, strukturierte Arbeitsabläufe und Prozesse sowie eine konsistente Arbeitszeiterfassung notwendige Grundlagen für die Umsetzung einer funktionierenden Arbeitszeitgestaltung. Die Abläufe müssen eindeutig und transparent sein.

Formalisierte Prozesse unterstützen nicht nur die Mitarbeitenden, sondern erhöhen auch deren Qualität und *Effektivität* und gewährleisten das Erreichen angestrebter Arbeitsziele. Untersuchungen (Düsselmann, 2008) zeigen, dass Konstrukteure 50-70 % ihrer Arbeitszeit mit der Suche nach Informationen beschäftigt sind und damit nur 30-50 % ihrer Arbeitszeit mit der eigentlichen wertschöpfenden Tätigkeit verbringen. Eine Prozessoptimierung fördert die *Effizienz* von Arbeitsabläufen und verbessert den Ressourceneinsatz im Sinne einer optimierten Personalplanung.

Die kontinuierliche Verbesserung interner und externer Abläufe kann im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems (QM-System) stattfinden. Die Grundlagen für Maßnahmen zum Qualitätsmanagement sind in der Normenreihe EN ISO 9000 beschrieben, die im deutschsprachigen Raum inhaltsgleich ist. „Ein QM-System (...) ist dabei in der Regel kein im Unternehmen völlig neu zu schaffendes System. Vielmehr soll die vorhandene Arbeitsorganisation auf ihre Wirksamkeit hin untersucht, soweit erforderlich verbessert und ergänzt sowie zusammenfassend anhand eines vorgegebenen Schemas dargestellt und beurteilt werden“ (AKBW, 2007, S. 2). Allerdings handelt es sich dabei nicht um einen einmalig durchzuführenden Vorgang. Ein Qualitätsmanagementsystem dient der permanenten und iterativen Prüfung und Verbesserung von Abläufen in einem Unternehmen (Pellkofer, 2018a).

#### 7.4 Zeitbemessung und zeitliche Überforderung

Neben strukturierten Arbeitsabläufen ist eine konsistente Erfassung und Dokumentation der geleisteten Arbeitszeiten eine wesentliche Voraussetzung für eine gelungene Arbeitszeitgestaltung. Während der Entwicklungs- oder Einführungsphase neuer Arbeitszeitmodelle ist die Dokumentation der Parameter „Zeit“, „Ziele“ und „Ergebnisse“ Voraussetzung für gute Ergebnisse. Um eine langfristige und erfolgreiche Etablierung von Arbeitszeitmodellen zu gewährleisten, ist eine Klärung des Bedarfs an Arbeitszeit notwendig. Die Grundlagen hierfür sind die Definition der Terminziele, die Ergebnisse bestimmter Arbeitsprozesse und der dafür benötigte Zeitbedarf. Das angestrebte Ziel ist es, ein möglichst exaktes Bild von der „Anzahl pro Zeitabschnitt benötigter Mitarbeiter zu erhalten“ (Scherf & Zander, 2021, S. 103). Dabei sind sowohl qualitative als auch quantitative Aspekte zu berücksichtigen: Wie viele Mitarbeitende werden benötigt und welche Qualifikation müssen die Mitarbeitenden haben? In der Praxis wird dafür häufig die Vorgehensweise gewählt, dass eine bestimmte Anzahl von Personen für einen Zeitabschnitt definiert wird: Wir benötigen für dieses Projekt x Mitarbeitende im Zeitraum y. Im Rahmen flexibler Arbeitszeitmodelle ist eine kapazitätsorientierte Kalkulation empfehlenswert und zielführender, die nicht den Personenaufwand, sondern den Stundenbedarf kalkuliert: Wir benötigen für dieses Projekt x Stunden im Zeitraum y (Scherf & Zander, 2021, S. 96). In das Konzept der



Kapazitätsplanung können weitere Systeme eingebaut werden (Unsicherheiten, Ausfälle, Urlaube etc.). Auf dieser Basis kann entweder eine Gesamtübersicht für alle Beschäftigten oder für einzelne Projekte geschaffen werden. Ferner dient die Planung als Grundlage für den Abgleich mit den zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen. Diese Vorgehensweise setzt strukturierte Prozesse im Sinne inhaltlich definierter Projekt- bzw. Prozessziele voraus. Ferner macht sie die Erfassung des tatsächlichen Kapazitätsbedarfs (von Arbeitsstunden und Qualifikationen) für die Erreichung der definierten Projekt- bzw. Prozessziele notwendig. Um die Validität des kalkulierten Kapazitätsbedarfs zu gewährleisten, ist eine regelmäßige Evaluierung der geschätzten und tatsächlichen benötigten Zeitbedarfe für die zu erledigende Arbeit notwendig (Scherf & Zander, 2021, S. 276).

Die Zeitbemessung stellt bei vielen Tätigkeiten eine besondere Herausforderung dar. Das betrifft insbesondere *Wissens- und Innovationsarbeit*, die nicht beobachtbar oder konkret abfragbar ist. Hinzu kommt, dass die Verdichtung von Arbeit in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen hat. Diese Arbeitsverdichtung, also das Leisten von mehr Arbeit im gleichen Zeitraum, geht mit zunehmenden Gesundheitsbeeinträchtigungen einher (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2015). Die genannte Studie macht deutlich, dass Mitarbeitende eine wachsende Arbeitsverdichtung in Form eines hohen Arbeitstempos und enger Terminvorgaben erleben. Beschäftigte berichten zunehmend von Zeit- bzw. Leistungsdruck (BAuA, 2020). Besonders betroffen sind dabei Personen mit qualifizierten und leitenden Tätigkeiten.

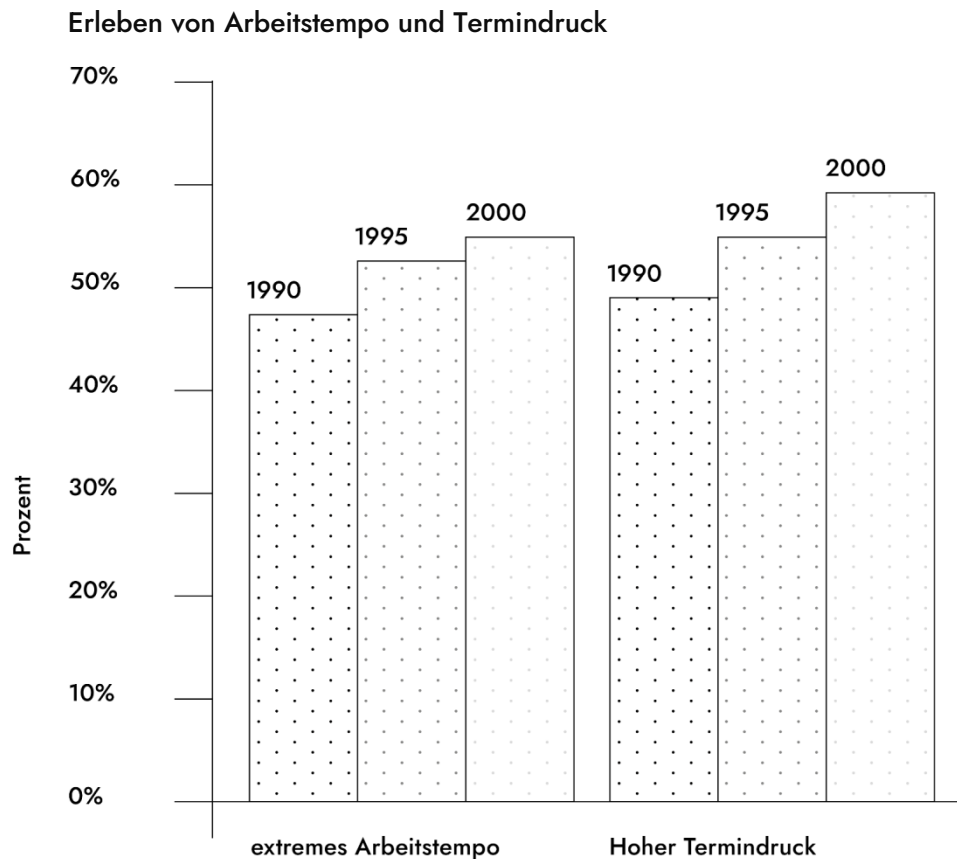


Abb. 17: Veränderung des Erlebens von Arbeitstempo und Termindruck, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2002, S. 17

Gleichzeitig nehmen „überlange Arbeitszeiten“ zu. Die tatsächliche Arbeitszeit in Deutschland liegt durchschnittlich fünf Stunden über der tatsächlich vereinbarten Wochenarbeitszeit (BAuA, 2021a). Gründe für überlange Arbeitszeiten finden sich dabei in der Personalplanung, in der Arbeitsorganisation und auf der Verhaltensebene der Mitarbeitenden (Hellert, 2018, 2021; Karlshaus & Kaehler, 2017). Arbeiten, die einen erhöhten Einsatz digitaler Arbeitsmittel erfordern, sind für einen Mangel an erforderlicher Arbeitszeit und eine damit einhergehende zeitliche Überforderung besonders anfällig. Insbesondere Wissens- und Innovationsarbeiten sind von dieser Entgrenzung betroffen (Ulich & Wülser, 2017).

## 7.5 Exkurs

Während Wissen in diesem Kontext als handlungsleitender Gedächtnisbesitz der Arbeitenden definiert wird, bezeichnet Wissensarbeit das Ausführen von Arbeitsaufträgen gemäß Regeln, welche die Arbeitenden kennen. Innovationsarbeit oder schöpferisch-kreative Arbeit hingegen umfasst problemfindende oder problemlösende Arbeitsaufträge, für die Lösungen zu entwickeln oder zu finden sind (Hacker, 2020, S. 13). Die Architekturbranche, die im Fokus der Untersuchung steht, ist geprägt von diesem Tätigkeitsspektrum.

Eine valide Zeitbedarfsermittlung stellt sowohl für die betriebswirtschaftliche Betrachtung, als auch für den Schutz der Mitarbeitenden vor Überlastung und nicht zuletzt für die flexible Arbeitszeitgestaltung eine wichtige Grundlage dar. Das betrifft auch die zeitliche Erfassung komplexer Wissensarbeit und/oder schöpferischer Arbeit.

Vor diesem Hintergrund erfolgt ein Exkurs, in dem mögliche Lösungsansätze für die zeitliche Erfassung komplexer Wissens- und Innovationsarbeit aufgezeigt werden. Grundlage des Exkurses sind Erkenntnisse aus dem Verbundprojekt „GADIAM – Gesundes Arbeiten mit vernetzten digitalen Arbeitsmitteln – Lösungen zur Prävention von Fremd- und Selbstüberforderung bei entgrenzter Wissens- und Innovationsarbeit“ (Technische Universität Dresden, 2020). Ein Projektziel war die Entwicklung eines Verfahrens, das zur Erfassung von Zeitbedarfen für komplexe Wissens- und Innovationsarbeit eingesetzt werden kann, um Fremd- oder Selbstüberforderung beim Arbeiten mit vernetzten digitalen Arbeitsmitteln zu vermeiden. Bei dem Untersuchungsfeld zur Ermittlung der Zeitbedarfe für „schöpferische Arbeitsaufträge im Fertigungs- und Entwicklungsbereich“ (Hacker, 2020, S. 20) handelte es sich ausschließlich um KMU, deren Spezifika im folgenden Kapitel näher betrachtet werden. Im Mittelpunkt dieses Exkurses steht jedoch nicht das entwickelte Verfahren, sondern vielmehr sind die Möglichkeiten der Zeitbedarfsermittlung zu betrachten. Die im Folgenden beschriebenen Inhalte basieren in toto auf den Erkenntnissen des GADIAM-Projekts<sup>13</sup>.

Eine Überforderung von Mitarbeitenden tritt ein, wenn ergebnisorientiertes Arbeiten<sup>14</sup> in Verbindung mit Terminvorgaben bei unzureichender Bearbeitungszeit stattfindet. Diese zeitliche Überforderung hat unterschiedliche Auswirkungen und führt nachweislich zu Befindens- und Gesundheitsbeeinträchtigungen. Eine zusätzliche Herausforderung liegt darin, dass sich geistige Prozesse nicht wie körperliche Verrichtungen beobachten lassen. Diese Leistungen verlaufen unbewusst. Dabei stellen sich die Lösungen im Rahmen problemlösender oder entwerfender Denktätigkeiten auch nicht unbedingt in der festgelegten Arbeitszeit ein, sondern Ideen kommen ungeplant, auch in der Privatzeit. Kreative Tätigkeiten folgen keinem linearen Ablauf mit festgelegten Abschnitten. Das verhindert eine definierte Messgrundlage. Dienstleistungsorientiertes Arbeiten basiert jedoch auf der Vorgabe, dass festgelegte Ziele zu bestimmten Terminen erreicht werden. Um diese zu erreichen, müssen der benötigte Zeitbedarf und der damit verbundene Personaleinsatz definiert werden.

Eine Ursache von Zeitmangel stellt der sogenannte „systematische Planungsfehlschluss“ dar (Kahneman & Tversky, 1979). Die Ermittlung des Zeitbedarfs bildet einen

<sup>13</sup> [https://tu-dresden.de/mn/psychologie/ag\\_wdh/arbeitschwerpunkte/afp/gadium?set\\_language=de](https://tu-dresden.de/mn/psychologie/ag_wdh/arbeitschwerpunkte/afp/gadium?set_language=de)

<sup>14</sup> Ergebnisorientiertes Handeln, bzw. Arbeiten liegt dann vor, wenn eine Aktivität vorliegt, die auf solidem fachlich-methodischem Wissen, auf Erfahrungen und komplexem Können beruht und die der Erreichung vorgegebener oder selbst gesetzter geistiger oder praktischer Ziele dient (nach Kompetenzatlas FH Wien, <https://kompetenzatlas.fh-wien.ac.at/>)

wesentlichen Teil des inhaltlichen und zeitlichen Planens von Arbeitsschritten. In jahrzehntelanger Forschung wies Kahnemann nach, dass ein geschätzter bzw. geplanter Zeitbedarf regelmäßig einer optimistischen Fehleinschätzung unterliegt (2019; 1979). Dabei wird der benötigte Zeitbedarf auch für wiederholt ausgeführte Aufgaben in der Erinnerung grundsätzlich unterschätzt. Wird die tatsächlich benötigte Zeit demnach nicht genau dokumentiert, kommt es zu regelmäßigen Fehleinschätzungen. Ob der „systematische Planungsfehlschluss“ (Kahneman & Tversky, 1979) dabei durch von außen, z. B. durch den Arbeitgebenden, vorgegebene Termine entsteht oder die Mitarbeitenden sich selbst Fristen setzen, ist dabei nicht relevant. Es kommt in beiden Fällen zu einer zeitlichen Überforderung: entweder zur fremdbestimmten zeitlichen Überforderung oder zur zeitlichen Selbstüberforderung.

Einen weiteren Aspekt in Zusammenhang mit Zeitmangel stellen unvorhersehbare Unterbrechungen oder Tätigkeitswechsel dar. Dabei erzeugen nicht nur die Unterbrechungen als solche einen Zeitmangel, sondern auch die mit ihnen verbundene Wiedereinarbeitungszeit. Diese fällt umso schwerer ins Gewicht, je komplexer die Tätigkeiten sind, und führt zu höheren Anforderungen an die Personen, die an solchen Prozessen beteiligt sind. Dabei sind Unterbrechungen von selbst gewählten Pausen zu unterscheiden. Unterbrechungen sind von der arbeitenden Person in der Regel nicht beeinflussbar. Die aktuelle Beschäftigung muss, obwohl noch nicht abgeschlossen zugunsten einer anderen Handlung unterbrochen werden. Neben dem bereits erwähnten zusätzlichen Zeitaufwand für eine erneute Einarbeitung in die ursprüngliche Tätigkeit sind solche Störungen mit einem erhöhten Fehlerrisiko verbunden. Die Reduktion von Arbeitswechslern und Unterbrechungen stellt damit einen wichtigen und vergleichsweise einfach umzusetzenden Schritt zur Prävention von zeitlicher Überforderung dar.

Eine Möglichkeit einer validen Bemessung von geistiger Arbeit zur Verhinderung von Überforderungsszenarien liegt in der Ermittlung des Zeitbedarfs von Arbeitsprozessen auf vorliegenden vergleichbaren Leistungen. Damit werden Erinnerungsverzerrungen und optimistische Zeitplanungen mittel- und langfristig verhindert (Vermeidung des optimistischen Planungsvorurteils und der Erinnerungsverzerrung). Vorausgehende Forschungserkenntnisse zur „Planung mit Prozessbausteinen“ (Debitz, 2008) sind auf komplexe Wissensarbeit übertragbar (Pietrzyk et al., 2021). Grundlage hierfür ist das Zerlegen von Arbeitsschritten in Prozessbausteine bzw. das Festlegen zu erreichender Milestones:

Zunächst erfolgt ein Vergleich der Zeitbedarfsmessung mit der Zeitbedarfsschätzung für definierte Prozesse. Die Ergebnisse werden mit den Erkenntnissen von anderen Mitarbeitenden verglichen. Das bietet Vorteile für die realistische Zeitbedarfsermittlung und das Erlernen von Zeitabschätzungen. Dabei können zudem nicht-rationelle

Arbeitsschritte aufgedeckt und Zieldefinitionen optimiert werden. Im Gruppenvergleich werden Gründe für die Nichtübereinstimmung gesucht. Diese können entweder individuell begründet oder durch Behinderungen im Prozess bedingt sein. Die individuelle Vorgehensweise und die Betrachtung in der Gruppe sind bedeutend und führen zu wichtigen Erkenntnissen. Das Einbeziehen aller am Arbeitsprozess beteiligten Mitarbeitenden spielt dabei eine große Rolle: zum einen, um wirtschaftliche Aspekte und Beanspruchungsaspekte zusammenzuführen, zum anderen, um bei allen Beteiligten Akzeptanz und Verständnis für die Vorgehensweise zu erreichen.

Während die beschriebene Vorgehensweise bei großen Unternehmen zu positiven Ergebnissen führt, zeigte sich im Laufe des Forschungsprojekts GADIAM, dass bei den untersuchten Unternehmen, bei denen es sich ausschließlich um KMU handelte, keine Verfahrensanweisungen oder Prozessablaufbeschreibungen existierten. Definierte und strukturierte Arbeitsprozesse als Grundlage für die beschriebenen Verfahren mussten hier erst erarbeitet werden. Darüber hinaus wurde deutlich, dass in einigen Unternehmen Mitarbeitende einzelne Aufträge ohne die Vorgabe bestimmter Verfahrensabläufe bearbeiten, die für die Wertschöpfung eines Unternehmens wesentlich sind.

Im Gegensatz zu komplexer Wissensarbeit lassen sich schöpferische Tätigkeiten nur schwer in einzelne Prozessbausteine zerlegen. Für Innovationsarbeiten empfehlen Hacker et al. auf Grundlage ihrer Forschung, Beginn und Abschluss einer Problembearbeitung genau zu definieren: Wann beginnt der Arbeitsprozess auf welcher Grundlage, und wann wird das definierte Ergebnis erreicht? Damit wird der Zeitbedarf, die sogenannte *Durchlaufzeit*, für den Gesamtprozess ermittelt – und nicht für einzelne Bausteine. Unterbrechungen aufgrund von Organisationsmängeln oder zusätzlichen Aktivitäten werden dabei ebenfalls erfasst. Die Bearbeitungszeit kann über die Differenz ermittelt werden. Die Dokumentation von Unterbrechungen kann wichtige Hinweise auf Optimierungsmöglichkeiten enthalten.

Die Ergebnisse der Forschung beschreiben neben den dargestellten Strategien zur zeitlichen Bemessung, dass insbesondere bei KMU Veränderungsanforderungen notwendig sind, um eine Zeitbedarfsermittlung zu entwickeln. Vorrangig verlangt die Prävention zeitlicher Überforderung eine Beseitigung arbeitsorganisatorischer Mängel. Das betrifft die Vermeidung fragmentierter Arbeitsabläufe durch Unterbrechungen, die Wiedereinarbeitungszeiten erfordern. Darüber hinaus dienen Prozess- und Verfahrensbeschreibungen nicht nur der Optimierung von Arbeitsabläufen, sondern sie sind auch nützliche Hilfsmittel gegen unstrukturiertes Arbeiten. Sie bilden die Grundlage für betriebswirtschaftliches Handeln, die Gesunderhaltung der Mitarbeitenden und nicht zuletzt für die Etablierung flexibler Arbeitszeitmodelle.

7.6 Unternehmenskultur bei KMU

Um kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zu definieren und von Großunternehmen abzugrenzen, werden in Theorie und Praxis verschiedene qualitative und quantitative Kriterien angeführt. Eine eindeutige Definition von KMU ist nicht möglich. Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM, 2021) definiert Unternehmen mit bis zu 499 Beschäftigten bzw. einem Jahresumsatz von 50 Mio Euro als KMU. Das entspricht der Definition in der EU-Empfehlung (Europäische Kommission, 2003). Architekturbüros zählen, auch unter Berücksichtigung abweichender Definitionen, durchweg zu den KMU.

KMU-Definition des IfM Bonn

Umsatzgrößenklassen	Beschäftigtengrößenklassen von ... Beschäftigten			
	0 - 9	10 - 49	50 - 499	500 und mehr
bis 2 Mio. €	•••••	•••••	•••••	
über 2 Mio. € - 10 Mio. €	•••••	•••••	•••••	
über 10 Mio. € - 50 Mio. €	•••••	•••••	•••••	
über 50 Mio. €				

- Kleinstunternehmer
- Kleinunternehmen – sofern kein Kleinstunternehmen
- Mittlere Unternehmen – sofern kein Kleinst- oder Kleinunternehmen
- Kein KMU

Abb. 18: Einordnung von KMU, Institut für Mittelstandsforschung IfM, 2021

Im Vergleich zu großen Unternehmen weist die Unternehmens- und Führungskultur von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) deutliche Unterschiede auf. Pfohl (2021) hat im Rahmen einer Gegenüberstellung qualitative Unterschiede von KMU und Großunternehmen festgestellt. Vor dem Hintergrund der Arbeitszeitgestaltung werden diese Unterschiede näher betrachtet.

Große Unternehmen im Produktions- und Dienstleistungsbereich haben flexible Arbeitszeitmodelle erfolgreich in ihre Unternehmen integriert. Die Volkswagen AG, BMW, Beiersdorf, die RWE-Tochter Innogy (BMFSFJ, 2019b; ifaa, 2014; Volkswagen AG, 2022; Welpé et al., 2018, S. 194), um nur einige zu nennen, arbeiten längst mit flexiblen Lösungen und verlieren dabei ihre unternehmerischen Ziele nicht aus dem Blick. Die Maßnahmen dienen der Gewinnung und Bindung von Talenten. Dabei sind sich die Unternehmen des arbeitswissenschaftlich belegten Mehrwerts bewusst: Das Unternehmen SAP bewirbt auf seiner Internetseite „verschiedene Arbeitsmodelle, Arbeiten im Homeoffice, Freistellungen für ehrenamtliche Tätigkeiten und vieles mehr

– damit du gesund, sicher und produktiv bleibst“. Und weiter: „und wir profitieren von deiner Bestleistung“ (SAP, 2022).

In KMU erscheint der Handlungsspielraum zunächst größer und direkter als in großen Unternehmen, dennoch werden diese Potenziale dort wenig genutzt. In vielen KMU sind keine „Unternehmenskulturen verankert, die eine neue Arbeits(zeit)kultur (...) ermöglichen“ (Müller-Wieland, 2017, S. 6).

Gründe dafür finden sich in den qualitativen Merkmalen der KMU. Die Geschäftsführung der KMU erfolgt meist durch den oder die Unternehmenseigentümer und -eigentümerinnen. Damit geht die deutliche Prägung des Unternehmens durch die jeweiligen Persönlichkeiten einher, und die Unternehmensführung hängt sehr stark von den Fähigkeiten der Unternehmerin oder des Unternehmers ab. Diese verfügen meist über eine spezifische oft technisch orientierte Ausbildung mit der Folge, dass keine Unternehmensführungskenntnisse vorhanden sind (Pfohl, 2021, S. 19). Das wirkt sich auf die Unternehmenskultur aus und resultiert oftmals in einer fehlenden strategischen Ausrichtung der KMU. Entscheidungen unterliegen oftmals der Intuition und Improvisation, was zu unsystematischen Managemententscheidungen führt. Solche Entscheidungen sind selten formalisiert und strukturiert – und die Funktionen der Planung, Organisation und Kontrolle sind wenig ausgeprägt (Pfohl, 2021, S. 29). Das steht in wechselseitigem Zusammenhang mit dem geringen Einsatz betriebswirtschaftlicher Methoden zur Unterstützung der Unternehmensführung (Lachnit, 1989, S. 22). Entscheidungen werden überwiegend zentral getroffen, und Änderungen der Organisationsstrukturen finden nur in geringem Maß in großen Zeitintervallen statt (Pfohl, 2021, S. 29).

Die Personalstruktur in KMU ist meist durch eine geringe Anzahl an Mitarbeitenden geprägt. Das bringt eine geringe Arbeitsteilung mit sich und führt dazu, dass Mitarbeitende zum Teil unterschiedliche Funktionen im Unternehmen übernehmen und oftmals alleinige Wissensträger sind, deren Weggang zu Lücken in wichtigen Bereichen führen kann (Pfohl, 2021, S. 30–31). Bezeichnend für viele KMU ist zudem ein geringer Institutionalisierungsgrad. Das gilt besonders für das Personalmanagement. Personalaufgaben werden als Verwaltungstätigkeit gesehen (Hein et al., 2012, S. 6), und für Strategien in der Personalentwicklung fehlt meist die Zeit. Personalentscheidungen folgen vorwiegend einer anlassbezogenen Reaktion. Für Veränderungsprozesse im Kontext der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle sind diese Erkenntnisse von Bedeutung. Sie bilden eine Grundlage für die Selbstreflexion und die Sichtbarmachung der zu verbessernden Strukturen. Die Ist-Analyse (s. S. 39) als die Grundlage für eine systematische Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle kann den Ausgangspunkt dafür darstellen.

# Theorie Teil II: Die Architekturbranche

## 8. Arbeit in der Architekturbranche

Die Datenlage in der Architekturbranche ist wegen regelmäßiger Erhebungen seitens der Bundesarchitektenkammer und ihrer Länderververtretungen gut. Einschränkend sei erwähnt, dass bei diesen Erhebungen ausschließlich die Daten der in den Kammern eingetragenen Architekturschaffenden erfasst werden. Im Architekturberuf Tätige, die nicht Mitglied in einer der Landesarchitektenkammern sind, werden auch an anderer Stelle nicht erfasst. Das führt zu einer insgesamt unvollständigen Datenlage.

Untersuchungen, die sich mit dem berufskulturellen Feld der Architekturbranche, insbesondere mit der dortigen Arbeitszeitgestaltung beschäftigen, sind kaum vorhanden. Vor diesem Hintergrund hat die zweiteilige Studie zur Berufskultur von Architektinnen und Architekten, die zwischen 2008 und 2014 an der TU Wien erstellt wurde, für den deutschsprachigen Raum besondere Relevanz. Sie gibt erstmalig einen umfassenden Einblick in das *Berufsverständnis* dieser Personen (Schürer & Gollner, 2008, 2014). Der internationale Forschungsstand hingegen zum Themenfeld der flexiblen und überlangen Arbeitszeiten in der Architekturbranche kann durchaus als umfassend bezeichnet werden (Caven & Raiden, 2010; Deamer, 2015; Samuel, 2018; K. J. Sang et al., 2009; K. J. C. Sang et al., 2014).

Vorliegende Arbeit richtet den Blick auf Deutschland und berücksichtigt darüber hinaus den deutschsprachigen Raum. Die Eingrenzung ist den rechtlichen Rahmenbedingungen geschuldet. Während arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse als allgemein gültig anerkannt werden, unterliegen rechtliche Grundlagen der nationalen Ausgestaltung der einzelnen Länder. Darüber hinaus unterscheidet sich die Planungskultur im deutschsprachigen Raum, auch DACH-Raum<sup>15</sup> genannt, von den Planungskulturen in den europäischen Ländern und im Weiteren von denen im internationalen Vergleich maßgeblich. Während im skandinavischen und angloamerikanischen Raum eine integrale Planung stärker verbreitet ist, ist im DACH-Raum, neben einer strengen Trennung von Planung und Ausführung, die Begleitung von Bauprojekten durch die Architektinnen und Architekten von Beginn bis zur Fertigstellung die gängige Praxis. Diese Tatsache beeinflusst das Rollenverständnis und Berufsbild der Architekturschaffenden (Fischer, 2018).

<sup>15</sup> DACH-Raum: Deutschland, Österreich und Schweiz



## 8.1 Berufsbild Architektur

Architektinnen und Architekten beschäftigen sich im Rahmen ihrer Berufsausübung mit der gestaltenden, technischen und wirtschaftlichen Planung von Bauwerken (BAK, 2020d). Neben Neubauten umfasst das Leistungsspektrum die Bearbeitung des Gebäudebestandes im Sinne von Umbauten, Sanierungen und Renovierungen. Der Zugang zu Tätigkeitsfeldern im Bereich der Projektentwicklung, der öffentlichen Hand oder der Denkmalpflege sind mit Abschluss eines Architekturstudiums ebenso möglich wie fachspezifische Spezialisierungen (BauNetz, 2021). Das Aufgabenfeld von Architektinnen und Architekten umfasst kreativ-schöpferische Aufgaben, Planungstätigkeiten im Sinne von Wissens- und Routinearbeit und Managementaufgaben (Schürer & Gollner, 2008).

Der Architekturberuf zählt zu den freien Berufen. Freie Berufe sind geprägt durch eine besondere berufliche Qualifikation und durch Expertentum. Sie zeichnen sich durch eine hohe eigenverantwortliche und fachlich unabhängige geistig-ideelle Leistung im Sinne ihrer Auftraggebenden und im Sinne des Gemeinwohls aus. Den zu erbringenden Dienstleistungen „liegt ein fundamentales öffentliches Interesse zugrunde“ (Buchinger, 2008, S. 28). Das bedeutet, dass die Gradmesser für erbrachte Leistungen nicht nur wirtschaftlicher Natur sind. „Architekturschaffende kreieren Werte im Kontext von Gesellschaft, Kunst und Technik und übernehmen soziale Verantwortung. Das erzeugt (Zusatz-)Nutzen bei Dritten“ (Buchinger, 2008, S. 28).

Das Berufsbild ist heterogen: Während die Öffentlichkeit und auch ein großer Teil der Architektinnen und Architekten selbst die Architekturschaffenden dem Künstlertum zuordnen, sehen sich viele dieser Personen als Allrounder, denen eine hohe Koordinationsaufgabe obliegt (Schürer & Gollner, 2008). Weiter beschreiben Architektinnen und Architekten, dass ein Großteil der Arbeiten im Architekturbüro auf organisatorisch-dienstleistungserischen Arbeiten beruht, nur bei 8-9 % der Tätigkeiten gehe es um Entwurfsleistungen (Gerkan, 1982, S. 175). Die verbreitete Hervorhebung des Entwerfens begründet Lorenz damit, dass es sich dabei um die Leistung handelt, die den Architekturschaffenden bislang am wenigsten streitig gemacht wird (2010, S. 15). Während bestimmte Architekturleistungen zunehmend von externen Planenden und Projektmanagern und -managerinnen übernommen werden, verbleibt dem Architekturbüro im ungünstigsten Fall nur der Entwurf. Gleichzeitig stellt die Entwurfsleistung für Architektinnen und Architekten eine wichtige Grundlage für Referenzen und ein Werkzeug für Akquisition dar (Lorenz, 2010).

Waren Architekten über Jahrhunderte alleinverantwortliche Partner ihrer Auftraggebenden, so hat sich ihre Rolle verändert und verändert sich auch weiter. Und zwar vom Generalisten bzw. von der Generalistin hin zu einem koordinierenden Teil eines integralen Planungsteams. Dabei sind die den Architektinnen und Architekten zugeschriebenen Fähigkeiten, komplexe Probleme mit einem idealen ästhetischen Konzept

zu lösen, gefragt – was allerdings nicht isoliert, sondern eingebettet in ein „kreative[s] Netzwerk“ geschehen soll (Achhammer, 2008, S. 58). Achhammer beschreibt die Rolle des „neue[n] Architekt[en]“ als eine Entwicklung hin zu unternehmerischem Denken. Dies bedeute keinen „Abschied von der Architektur“, sondern die Übertragung von Architekturkompetenz in eine neue Dimension (2008).

Die Veränderung der Arbeitswelt betrifft auch die Architekturbranche. In Verbindung mit der Industrie 4.0 bestimmt der digitale Strukturwandel weite Bereiche des Bauwesens. Damit verbunden ist ein vermehrter Einsatz digitaler Arbeitsmittel, der permanente Weiterbildung und Qualifizierung notwendig macht (Wüstner, 2016). Ferner, so zeigen arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, sind Organisationsformen und Arbeitsprozesse, die mit der grundsätzlichen Veränderung der Arbeitsweise von Architektinnen und Architekten einhergehen, anfällig für eine zeitliche Überforderung der Mitarbeitenden (Ulich & Wülser, 2017).

Die demografische Entwicklung und die Ressource „Arbeitskraft“, die in der Architektur seit Jahren zunehmend schwer zu finden ist, sind drängende Themen der Architekturbranche. So berichten die Architekturschaffenden von zunehmenden Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung (BAK, 2019). Die Umsetzung einer geschlechtergerechten, inklusiven Arbeitskultur findet in der Architekturbranche nach wie vor nicht oder nur wenig statt (Grewe, 2018b; Schumacher, 2004; Schuster et al., 2018; Volpp, 2016). Diesem Aspekt kommt angesichts der Tatsache, dass die Mehrheit der Architekturabsolventinnen und -absolventen weiblich ist, eine besondere Bedeutung zu. 2019 waren 58 % der Hochschulabsolventinnen im Studiengang Architektur in Deutschland Frauen (Statistisches Bundesamt, 2019a).

Architektinnen und Architekten sowie Stadtplanende bilden als baukulturell Schaffende einen integralen Bestandteil der Kultur- und Kreativwirtschaft. „Unter Kultur- und Kreativwirtschaft werden diejenigen Kultur- und Kreativunternehmen erfasst, welche überwiegend erwerbswirtschaftlich orientiert sind und sich mit der Schaffung, Produktion, Verteilung und/oder medialen Verbreitung von kulturellen/kreativen Gütern und Dienstleistungen befassen.“ (Söndermann et al., 2009) Dazu zählen beispielsweise Künstlerinnen und Künstler, Musikschafter sowie Autorinnen und Autoren. Während diese Berufe durch eine geringe institutionelle Verankerung geprägt sind, handelt es sich beim Architekturberuf um eine „hoch regulierte Profession mit strengen formalen Zugangskriterien“ (Schiffbänker & Holzinger, 2008, S. 10). In Deutschland ist die Berufsbezeichnung „Architekt“ oder „Architektin“ geschützt und an die Mitgliedschaft bei der berufsständischen Architektenkammer gebunden. Diese Eintragung ist nur möglich mit einem akademischen Abschluss und einer zusätzlichen Qualifizierung, die im Rahmen der Berufsausübung stattfindet. Gleiches gilt für Österreich. Aufschlussreich ist, dass dort Architekturschaffende, die ein Unternehmen gründen und Verantwortung für Mitarbeitende übernehmen, eine Zusatzqualifizierung

nachweisen müssen. Ein Teil der damit verbundenen Prüfungsinhalte betrifft die Unternehmensorganisation (ZTG/2019). In der Schweiz hingegen ist der Titel des Architekten oder der Architektin nicht geschützt und mit keinem Qualifikationsnachweis verbunden.

## 8.2 Daten und Fakten

Mit rund 55.250 Personen erreichen freischaffende Architektinnen und Architekten und Stadtplanerinnen und Stadtplaner in Deutschland eine überdurchschnittlich hohe Quote an Selbständigen. Gut ein Drittel der kammerzugehörigen Architektinnen und Architekten ist selbstständig, während die übrigen in verschiedenen Bereichen angestellt tätig sind, der überwiegende Teil davon in Architektur- und Planungsbüros (BAK, 2021c).

### Art der Berufsausübung von Architektinnen und Architekten

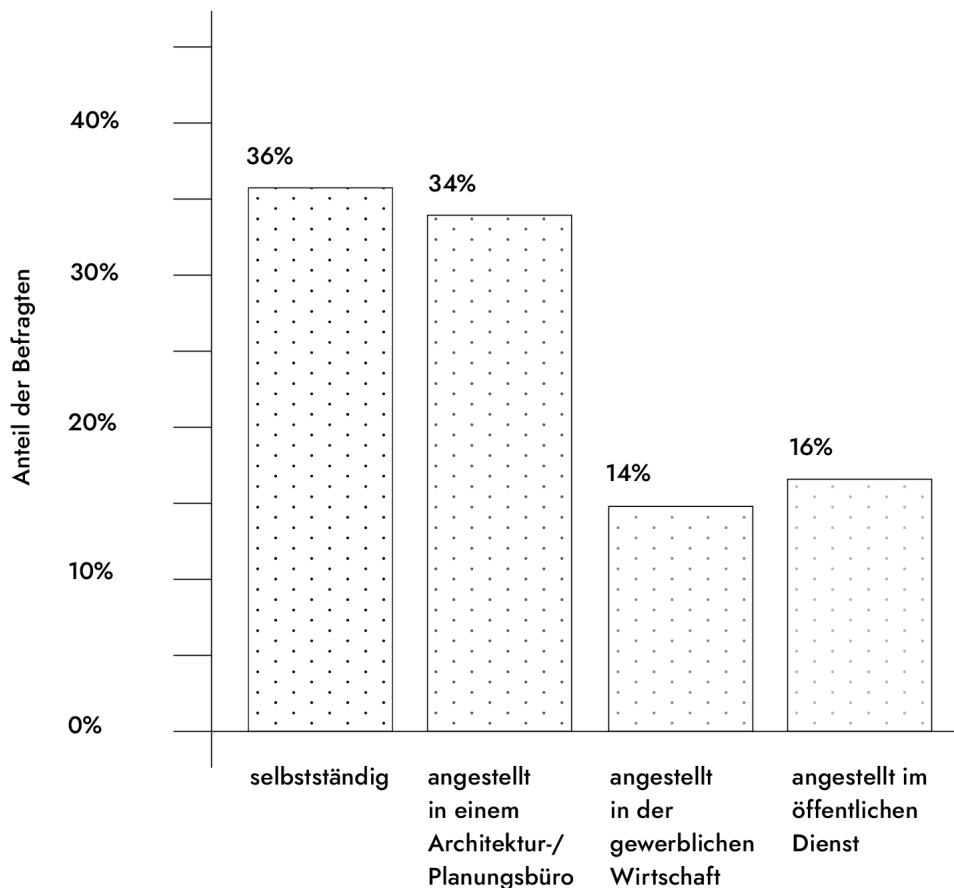


Abb. 20: BAK Strukturbefragung, Art der Berufsausübung (BAK, 2020c)

Der Altersdurchschnitt der in der Kammer eingetragenen Architektinnen und Architekten liegt bei 48 Jahren, die selbstständig tätigen Architektinnen und Architekten sind mit durchschnittlich 54 Jahre am ältesten (BAK, 2020a). Im Vergleich dazu ist die typische mittelständische Führungskraft in Deutschland zwischen 40 und 49 Jahre alt

(Loesche, 2017). Die Branche ist von einer kleinteiligen Unternehmensstruktur geprägt: 35 % der Selbständigen sind Einzelunternehmerinnen und -unternehmer ohne Mitarbeitende. 39 % führen ein Büro mit zwei bis vier Mitarbeitenden. 26 % beschäftigen mehr als fünf Mitarbeitende (BAK, 2020c).

#### Größe von Architektur- und Planungsbüros

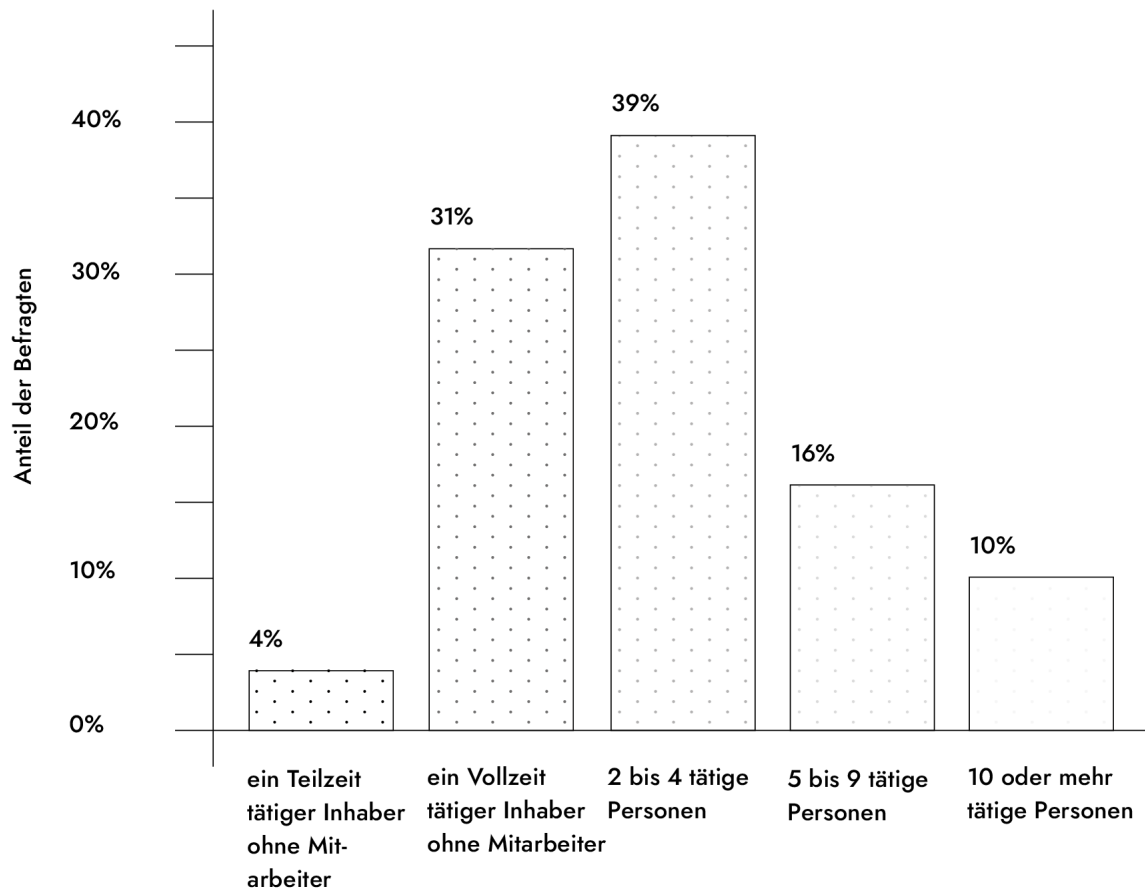


Abb. 21: BAK Strukturbefragung, Anzahl der beschäftigten Kammermitglieder inkl. Inhaberinnen und Inhabern (BAK, 2020d)

Bei der berufspolitischen Befragung der Bundesarchitektenkammer im Jahr 2018 wurden die Bürogrößen mit zehn oder mehr tätigen Mitarbeitenden differenziert dargestellt. Insgesamt lässt sich eine Entwicklung hin zu größeren Bürostrukturen feststellen (BAK, 2018, s. Abb. 22).

## Jahresvergleich der Größe von Architektur- und Planungsbüros

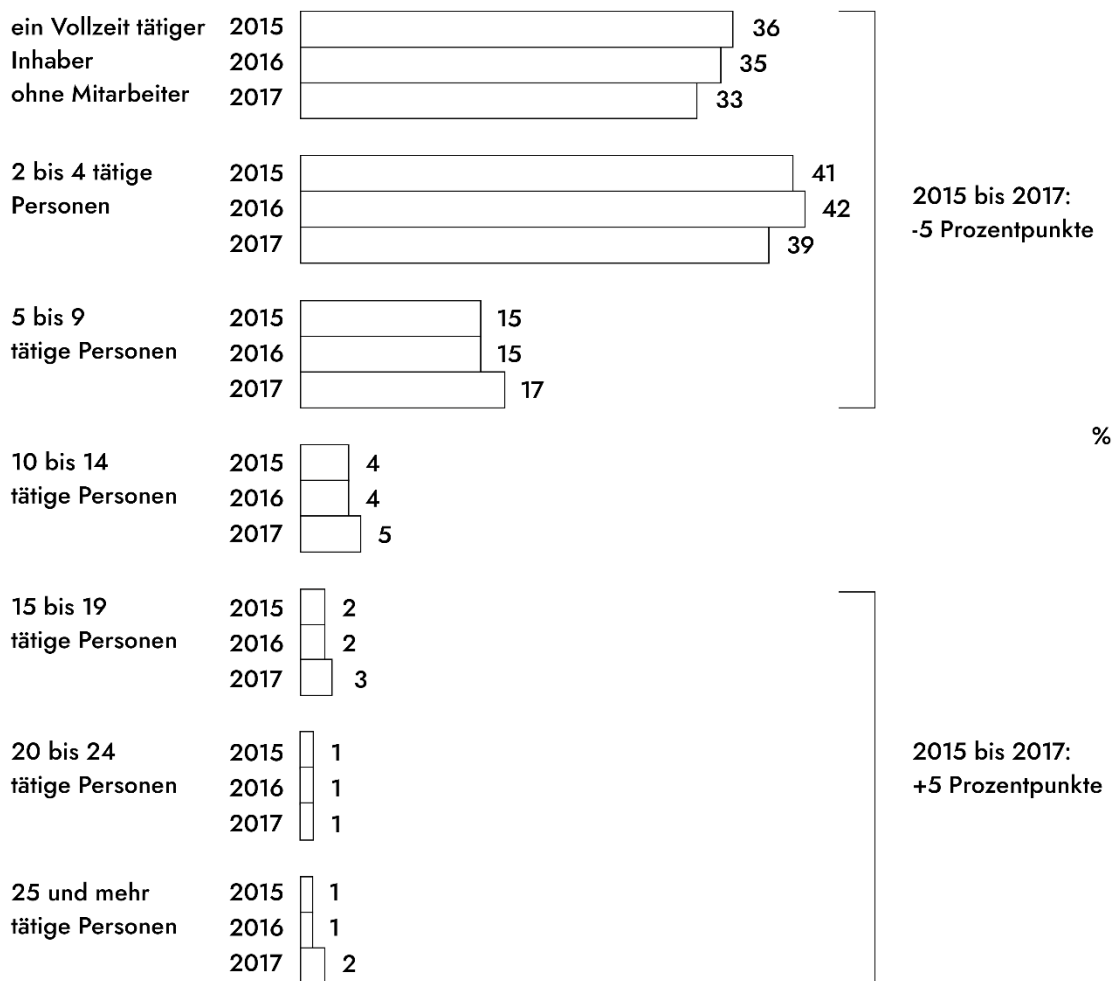


Abb. 22: BAK Strukturbefragung, Größe von Architektur- und Planungsbüros (BAK, 2018)

Die verstärkte Bautätigkeit der vergangenen Jahre wirkt sich positiv auf die Architekturbüros aus: Die Auftragslage ist bei den meisten Büros gut, wobei die Planungssicherheit mit der Bürogröße variiert (BAK, 2020c). Die positive Auftragsituation spiegelt sich in den Gehältern wider: Die Gehälter angestellter Kammermitglieder sind seit 2012 um 23 % gestiegen. Dabei weisen die Gehälter der Angestellten in Architektur- und Planungsbüros die höchste prozentuale Steigerung auf (24 %). Hier handelt es sich um eine erforderliche Angleichung, denn trotz dieser Steigerung verdienen angestellte Kammermitglieder in Architektur- und Planungsbüros (50.400 €) durchschnittlich immer noch weniger als ihre Kollegen im öffentlichen Dienst (64.412 €, im Mittel) und in der gewerblichen Wirtschaft (75.000 €) (BAK, 2020c). Frauen verdienen in der Architekturbranche durchschnittlich 26 % weniger als ihre Kollegen (BAK, 2020b). Eine genauere Betrachtung verweist darauf, dass die Differenz auch in der unterschiedlichen Art der Berufsausübung von Frauen und Männern begründet ist: Frauen sind auch in der Architekturbranche häufiger in Teilzeit tätig.

Darüber hinaus sind sie weniger oft in leitenden Positionen. Sie unterbrechen häufiger ihre Berufstätigkeit und sind im Schnitt jünger als ihre männlichen Kollegen. Berücksichtigt man diese relevanten Einflussfaktoren, beträgt die Gehaltslücke bei angestellten Architektinnen und Architekten zwischen 2 % und 13 % (BAK, 2020b).

Im Vergleich zu den Ingenieurwissenschaften zeigt sich eine deutliche Differenz bei den Einkommensstrukturen: Die durchschnittlichen Bruttojahresgehälter von Vollzeitarbeitenden in Deutschland nach Studiengängen zeigen ein deutlich geringeres Einkommensniveau der Architekturschaffenden gegenüber den Gehältern der Ingenieure. Sowohl die Einstiegsgehälter als auch die Gehälter langjährig beschäftigter Architektinnen und Architekten unterscheiden sich wesentlich von denen der Ingenieurinnen und Ingenieure<sup>16</sup> (Stepstone, 2021, S. 13).

Der Blick auf die betriebswirtschaftliche Ausrichtung von Architekturbüros verweist auf Verbesserungspotenzial. Liebich et al. stellten 2011 fest, dass es den Architekten „mit den zurzeit praktizierten Ansätzen und unter den derzeitigen Rahmenbedingungen schwer fällt, wirtschaftlich erfolgreich zu agieren und qualitativ hochwertige und nachhaltige Planungslösungen zu erarbeiten. Gerade deutsche Architekten und Ingenieure halten an tradierten, technisch überholten Planungsmethoden fest.“ (2011, S. 33). Seither hat sich die Auftragslage verbessert, weniger hingegen die wirtschaftliche Professionalität: Der Gemeinkostenfaktor (Faktor, nach dem die nicht unmittelbar Projekten zuzuordnenden Kosten auf die Einzelkosten verteilt werden) ist 74 % der Büroinhaberinnen und -inhabern nicht bekannt (BAK, 2020c). Selbst bei dessen Kenntnis wendet ihn nur jeder Zweite bei der Honorarkalkulation an. Gleichzeitig erfolgt bei einem erheblichen Teil der Architekturbüros keine regelmäßige Erfassung der Arbeitszeit. In 42 % der Büros werden die Arbeitszeiten nicht aufgezeichnet (BAK, 2020c). Eine fehlende Stundenerfassung verhindert, den tatsächlich benötigten Zeitaufwand für Projekte zu erfassen und zu dokumentieren. Darüber hinaus bietet eine transparente Arbeitszeitdokumentation die Möglichkeit, Arbeitsumfang und Produktivität zu reflektieren. Die Zahlen verweisen auf erhebliche Defizite im Bereich betriebswirtschaftlicher Kalkulation und betriebswirtschaftlichem Controlling, die Hommerich und Schramm schon 2007 angemahnt haben (2007).

<sup>16</sup> Absolventinnen und Absolventen 2020: Ingenieurwissenschaften 50.774 €/Architektur 39.580 €;  
Bruttojahresgehälter 2020: Ingenieurwissenschaften 71.059 €/Architektur 59.083 €

### 8.3 Arbeitszeitgestaltung in Architekturbüros

Die durchschnittliche Arbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten beträgt 50 h/Woche. 79 % der in Architektur- und Planungsbüros Angestellten leisten Überstunden. Der Überstundenanteil von Teilzeitbeschäftigten liegt mit 70 % etwas unter dem der Vollzeitbeschäftigten (80 %). Bei gut einem Drittel (34 %) der Befragten werden Überstunden weder finanziell noch per Freizeitausgleich abgegolten. Die Anzahl der Urlaubstage beträgt durchschnittlich 27,5 Tage/Jahr (Vollzeit/Architektur- und Planungsbüro) (BAK, 2020c).

2013 kam die Architektenkammer Nordrhein-Westfalen zu der Einschätzung, dass branchenbedingte Schwankungen mit den gängigen unflexiblen Arbeitszeitmodellen nicht aufgefangen werden. „Flexible Arbeitszeiten sind daher ein entscheidender Faktor zur Anpassung der Arbeitszeiten an den Arbeitsanfall und damit zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit“ (AKNRW, 2013, S. 5). Gleichzeitig ließe sich die strukturell bedingte Benachteiligung von Frauen in der Architekturbranche durch die Flexibilisierung der Arbeitszeiten aufheben (Grewe, 2018a, 2018b; Schumacher, 2004).

Die berufspolitische Befragung im Jahr 2021 hat im Kontext des Themenfeldes „Chancengleichheit/Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ Fragen zum Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle in Architektur und Planungsbüros gestellt. Darüber hinaus wurde nach den Kriterien gefragt, die maßgeblich für die Auswahl einer Arbeitsstelle sind (BAK, 2021a). Für die Einordnung und Bewertung der Umfrageergebnisse sei erwähnt, dass der Erhebung keine einheitliche Definition der Arbeitszeitmodelle zugrunde liegt, zu denen die Befragung erfolgte. Es muss demnach davon ausgegangen werden, dass neben individuellem Verständnis und bürobezogener Praxis einzelne Aspekte der genannten Modelle unterschiedlich bewertet und eingeordnet werden. Während dem Modell der „Gleitzeit“ ein konsensuales Begriffsverständnis zu flexiblem Arbeitsbeginn und -ende zugrunde gelegt werden kann, ist nicht klar, ob und in welchem Umfang Kernzeiten darin enthalten sein können. Das Modell „Teilzeit“ als solches lässt keine Rückschlüsse auf eine vorhandene Flexibilisierung zu. Es ist zu vermuten, dass es sich um das Verständnis einer Reduktion der Normalarbeitszeit handelt. Weder kann der Umfang der Reduktion festgestellt noch die Frage beantwortet werden, ob es sich um ein flexibles Arbeitszeitmodell handelt. Auch die Verwendung der Wortkombination „Mobiles Arbeiten/Homeoffice“ erschwert eine Einschätzung nach arbeitswissenschaftlichen Gesichtspunkten.

Unter Berücksichtigung der genannten Faktoren werden die grundlegenden Erkenntnisse der Befragung zusammengefasst, da sich hieraus eine Tendenz bezüglich des Status quo flexibler Arbeitszeitgestaltung in Architekturbüros ableiten lässt. 72 % der angestellten Kammermitglieder waren 2019 in Vollzeit beschäftigt und etwa ein Drittel

der Mitarbeitenden in Architekturbüros ist in Teilzeit (<38 h) tätig. Der Anteil an Teilzeitarbeitenden ist in den vergangenen Jahren stark gestiegen: von 16 % in 2012 auf 28 % in 2019. In der Mehrheit der Architekturbüros mit Personal ist flexible Arbeitszeitgestaltung in Form von Teilzeittätigkeit (69 %), Gleitzeit (67 %) und mobiles Arbeiten/Homeoffice (70 %) möglich. Ein Arbeitszeitkonto bzw. eine Jahresarbeitszeit steht nur 18 % der Befragten zur Verfügung. Wenig verbreitet ist die Möglichkeit eines Sabbatjahres (7 %). Während die Möglichkeit, in einem Gleitzeitmodell zu arbeiten, im öffentlichen Dienst vielfach angeboten wird (87 %), finden sich in Architektur- und Planungsbüros weniger Anwendungsmöglichkeiten (67 %). Hier bleibt ungeklärt, um welche Form der Gleitzeit es sich bei den genannten Modellen handelt. Der Anteil der teilzeitbeschäftigten Personen in Architektur- und Planungsbüros sinkt mit steigender Bürogröße. Während in kleineren Büros (<10 Personen) mehr als die Hälfte in Teilzeit beschäftigt ist (65 %), sinkt der Anteil Teilzeitbeschäftigter bei sehr großen Büros (250 Personen und mehr) auf ein Drittel (33 %). Gleichzeitig sind Beschäftigte in großen Architektur- und Planungsbüros häufiger als ihre Kollegen aus kleineren Büros der Ansicht, Teilzeittätige bzw. Beschäftigte mit familiären Verpflichtungen würden weniger verantwortungsvolle Aufgaben übertragen. 36 % aller Befragten sind der Ansicht, dass Frauen seltener als Männer für leitende Positionen infrage kommen, weil sie häufiger teilzeittätig sind. Obwohl Männer und Frauen gleich häufig angeben, Kinder unter 18 Jahren zu haben und/oder eine pflegebedürftige Person zu betreuen, sind Frauen deutlich häufiger teilzeittätig als Männer (47 % vs. 10 %). Das lässt die Vermutung zu, dass Care-Arbeit vor allem von Frauen übernommen wird. Zudem geben Männer als Grund für die Wahl einer Teilzeittätigkeit überdurchschnittlich häufig an, mehr Zeit für Freizeitaktivitäten oder eine weitere berufliche Tätigkeit haben zu wollen (77 %). In Bezug auf Unterbrechungen der Berufsausübung unterscheiden sich die Erwerbsbiografien von Frauen ebenfalls von denen der Männer. Frauen unterbrechen ihre Erwerbstätigkeit deutlich häufiger als Männer. Während die Szenarien „Teilzeitarbeit“ und „Unterbrechungen“ auf fast 40 % der Frauen zutreffen, bewegt sich hier der Anteil der Männer zwischen 8 und 10 % (BAK, 2021a).

Der starke Anstieg des Arbeitszeitmodelles „Mobile/Homeoffice“ lässt sich auf die Corona-Pandemie zurückführen. Hier hat sich die Möglichkeit der Nutzung des Modells von 27 % im Jahr 2015 auf 77 % erhöht. Drei Viertel aller Befragten haben während der Pandemie erstmals oder vermehrt nach dem Modell „Mobile/Homeoffice“ gearbeitet. Dabei empfindet ein großer Teil der Befragten dieses Arbeiten als gut (81 %). Mehr als die Hälfte gibt an, sie könne dort ihre Zeit besser nutzen (62 %), und 58 % empfinden die Arbeitsform als Bereicherung. Eine explizite Befragung zu Beeinträchtigungen bei der Kommunikation und beim internen und externen Austausch ist der Umfrage nicht zu entnehmen (BAK, 2021a).

Insgesamt lässt die vermehrte Umsetzung von Arbeitszeitmodellen in den vergangenen sechs Jahren darauf schließen, dass in Architekturbüros durchaus Maßnahmen



zur Arbeitszeitgestaltung ergriffen werden. Aufschlussreich ist der Unterschied der Ergebnisse in Bezug auf den Beschäftigungsbereich der Befragten. Im Rahmen der Befragung erfolgt eine Unterscheidung nach Beschäftigten im öffentlichen Dienst, in der gewerblichen Wirtschaft und in Architektur- und Planungsbüros. Es zeigt sich, dass abhängig Beschäftigte in Architektur- und Planungsbüros, abgesehen von der Möglichkeit der Teilzeittätigkeit, die genannten Arbeitszeitmodelle am seltensten angeboten bekommen.

Welche dieser Modelle zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung werden von ihrer Arbeitsstelle angeboten bzw. wären grundsätzlich möglich?

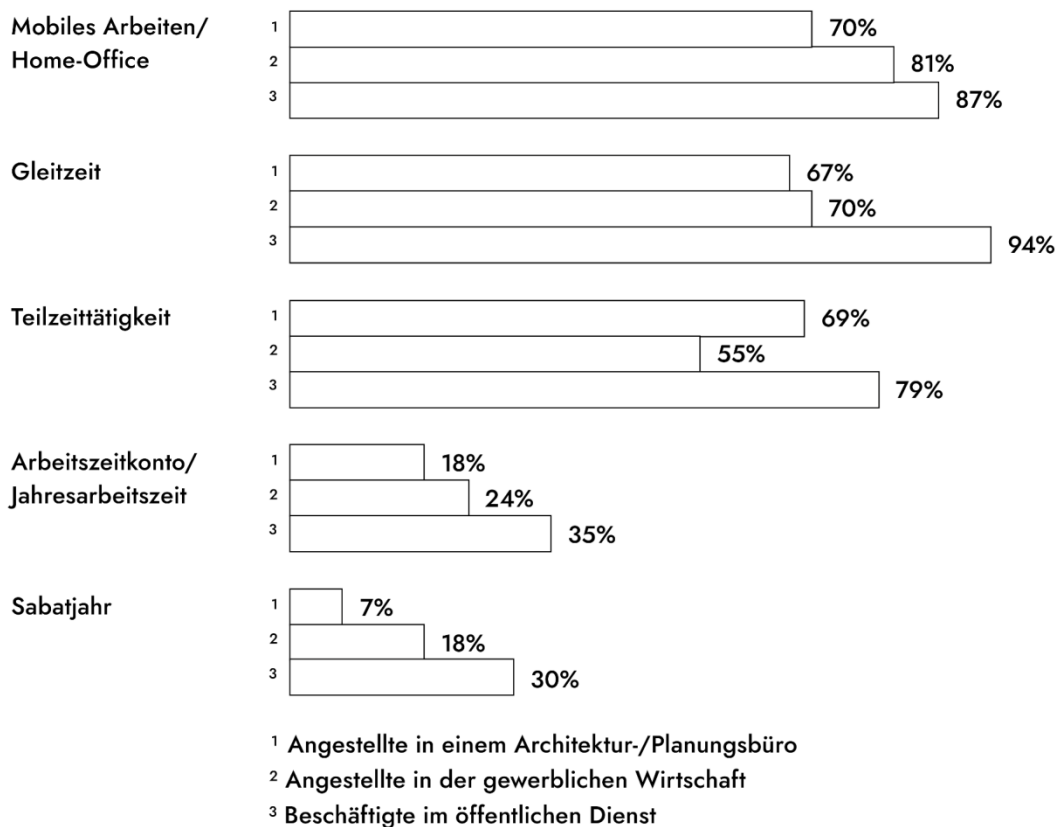


Abb. 23: BAK, Berufspolitische Befragung, Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf (BAK, 2021a)

Die Pandemie hat weniger drastische Auswirkungen auf die Architekturschaffenden als auf andere Branchen, macht sich jedoch bemerkbar. Umfragen zeigen, dass 61 % der Büros in gleichem Maße Aufträge akquirieren können wie vor der Pandemie. Negative wirtschaftliche Folgen spüren 30 % der Befragten. Eine positive Entwicklung verzeichnen etwa zwei Drittel der Befragten. Sie hoffen auf eine Erholung hinsichtlich des Auftragsbestandes aufgrund der guten baukonjunkturellen Lage vor der Pandemie. Die Pandemie hat bislang nicht zu langfristigen personellen Konsequenzen geführt. Knapp ein Drittel der Mitarbeitenden wurden zu Pflichturlaub, Überstundenreduktion oder zu Kurzarbeit verpflichtet (BAK, 2021b). Gingen die vorpandemischen

Wachstumsimpulse der Bauindustrie, von der auch die Architekturbranche profitiert hat, vorwiegend vom Wohnungsbaumarkt aus, zeigt der aktuelle Status quo, dass die Konjunktur insgesamt wieder angezogen hat (ifo institut, 2021). Unternehmen berichten zunehmend von Schwierigkeiten bei der Suche nach qualifizierten Mitarbeitenden. Hiervon betroffen zeigen sich insbesondere Ingenieur- und Architekturbüros (Sauer & Wollmershäuser, 2021).

Einer Umfrage der Plattform competition online zufolge spielen bei jungen Berufstätigen vermehrt inhaltliche Werte der Arbeit wie klimaneutrales, ökologisches und sozialverträgliches Bauen eine Rolle (Wenzel & Mann, 2020). Es gibt eine konkrete Erwartungshaltung an die Arbeitgebenden hinsichtlich ihrer unternehmenskulturellen Positionierung: Humankriterien wie z. B. Arbeitsstrukturen, welche die Chancengleichheit fördern, sind 92 % der Befragten wichtig. Flexible Arbeitszeiten, ortsflexibles Arbeiten und eine Work-Life-Balance mit wenig Überstunden sind wichtige Aspekte bei der Arbeitsplatzwahl. Die Stimmung der befragten Berufseinsteigerinnen und -einsteiger hinsichtlich der Zufriedenheit mit Beruf und Gehalt ist geteilt: Die Hälfte (53,9 %) zeigt sich zufrieden mit dem Arbeitsplatz, während knapp die Hälfte mit „nein“ oder „geht so“ auf die Frage nach der Arbeitsplatzzufriedenheit antwortet. Leitende Positionen und Karriere stellen nicht das primäre Ziel der Befragten dar. Gleichzeitig stimmen über 80 % der Aussage zu: „Ich möchte einen stabilen, langfristigen und sicheren Arbeitsplatz“ (Wenzel & Mann, 2020). Die Befragung junger Kammermitglieder bestätigt die Ergebnisse (BAK, 2021a). Auch hier wird deutlich: Der Nachwuchs legt einen höheren Wert auf die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit und ein nettes kollegiales Umfeld. Gute Work-Life-Balance, flexible Arbeitszeiten und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind auch hier wichtige Kriterien bei der Arbeitsplatzwahl. Darüber hinaus spielen die Angemessenheit des Gehaltes und gute Aufstiegs- und Entwicklungschancen eine Rolle.

Ich möchte gerne rasch Karriere machen und in eine leitende Position kommen

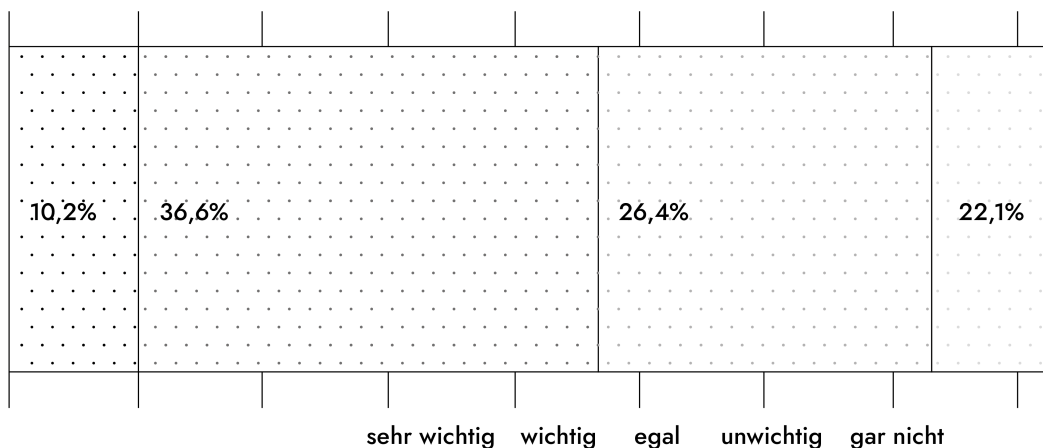


Abb. 24: Umfrage unter jungen Architektinnen, Wenzel & Mann für competition online, 2021

Den Wunsch, ein eigenes Büro zu gründen, schließen 25 % der befragten jungen Architektinnen und Architekten aus. Knapp die Hälfte hat hierzu noch keine Meinung (Wenzel & Mann, 2020). Das stellt eine starke Veränderung zum bisherigen Gründungsverhalten in der Branche dar. Während in Zeiten einer konjunkturell schlechten Lage eine auffallend hohe Gründungsrate zu verzeichnen war, nimmt diese bei den Architekturschaffenden kontinuierlich ab. Das bestätigen – allerdings unabhängig vom Alter der Befragten – die Zahlen der Bundesarchitektenkammer: 40 % der abhängig beschäftigten Kammermitglieder haben eine selbstständige Tätigkeit noch nicht in Erwägung gezogen. Finanzielle Unsicherheit, schlechte Work-Life-Balance und die Zufriedenheit mit der derzeitigen Arbeitsstelle werden dabei als wichtigste Gründe gegen eine selbstständige Tätigkeit genannt (BAK, 2021a).

Mir ist eine ausgewogene Work-Life-Balance ohne Überstunden wichtig

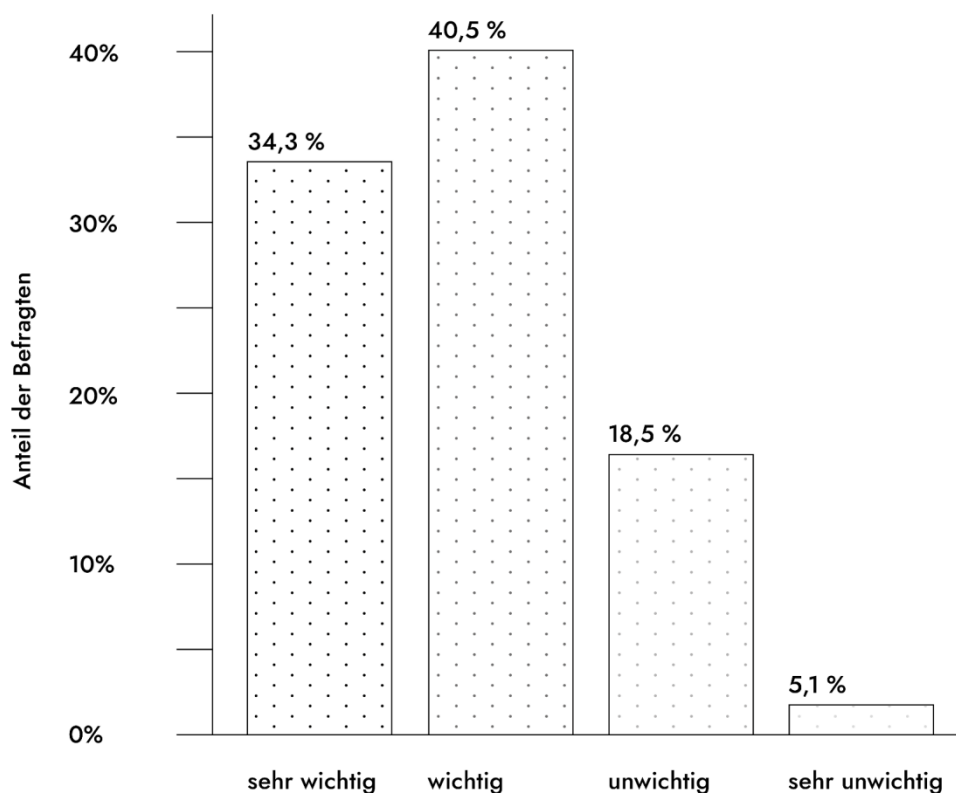


Abb. 25: Umfrage unter jungen Architektinnen und Architekten, Wenzel & Mann für competition online, 2021

„Arbeitgeber\*innen, die einen sicheren Arbeitsplatz in einem ökologisch und/oder sozial aktiven Planungsbüro anbieten können, liegen aktuell in der Gunst des Nachwuchses vorn. Wenn dann noch das Gehalt und die eigene Bürokultur zum hohen Anspruch passen, stehen die Chancen gut, die jungen Talente langfristig an sich binden zu können. Wie viele Büros mit ihrem Auftragsprofil den hohen ökologischen und sozialen Ansprüchen ihrer Mitarbeiter\*innen bereits entsprechen können“, ist unklar (Wenzel & Mann, 2020).

Bei Architekturbüros macht sich der Fachkräftemangel bemerkbar. Die Ergebnisse der berufspolitischen Befragung 2019 zur Personalsuche zeigen, dass nahezu die Hälfte der offenen Stellen (46 %) unbesetzt bleibt. Das betraf 47 % der offenen Stellen für Absolventen der Fachrichtung „Architektur“. Erfolgt Stellenbesetzungen, war die dafür benötigte Dauer durchschnittlich drei Monate länger als vonseiten der Arbeitgebenden geplant. 72 % der befragten Bürohhaber berichteten von Maßnahmen zur Bindung des bestehenden Personalbestands. Die Maßnahmen umfassen neben monetären Anreizen flexible Arbeitszeitmodelle und die Übernahme von Fortbildungskosten. Während diese Maßnahmen nahezu in allen Büros mit zehn oder mehr Mitarbeitenden umgesetzt werden, finden sie in Büros mit weniger als fünf Mitarbeitenden keine Anwendung (BAK, 2021a). Die vierte Onlinebefragung zu den Folgen der Pandemie im April 2021 zeigt, dass die Zahl der Büros, die von Personalengpässen betroffen sind, seit Juni 2020 wieder stetig steigt (BAK, 2021b).

#### 8.4 Berufskultur

Um die Architekturbranche besser zu verstehen, ist eine Auseinandersetzung mit deren Berufskultur und dem Berufsverständnis notwendig. Ein großer Teil der heute Selbständigen und/oder der Mitarbeitenden in verantwortungsvollen (Führungs-) Positionen wurden zu einer Zeit ausgebildet und beruflich sozialisiert, in der sich die Branche in einer wirtschaftlich schwierigen und unsicheren Situation befand. Erst seit 2005 befindet sich die Bauwirtschaft in einem Aufwärtstrend. Der Blick auf die Einkommensstrukturen in Verbindung mit den geleisteten Arbeitsstunden zeigt, dass der Architekturberuf nach wie vor als zeitintensiver Beruf erlebt wird, der eine „Allzeitverfügbarkeit“ erfordert und somit zu einer starken Entgrenzung von Privat- und Berufsleben führt (Forlati et al., 2015, S. 84). Entweder sieht man den „Beruf als Berufung“ (Forlati et al., 2015, S. 71) und gelangt in dieser Arbeitswelt zur Zufriedenheit, was vielen gelingt, oder man scheidet aus. Grund für ein Ausscheiden kann neben einer sich nicht einstellenden Arbeitszufriedenheit die Unvereinbarkeit der persönlichen Lebensumstände mit dem Beruf sein.

## Umsatz der Baubranche seit 1995

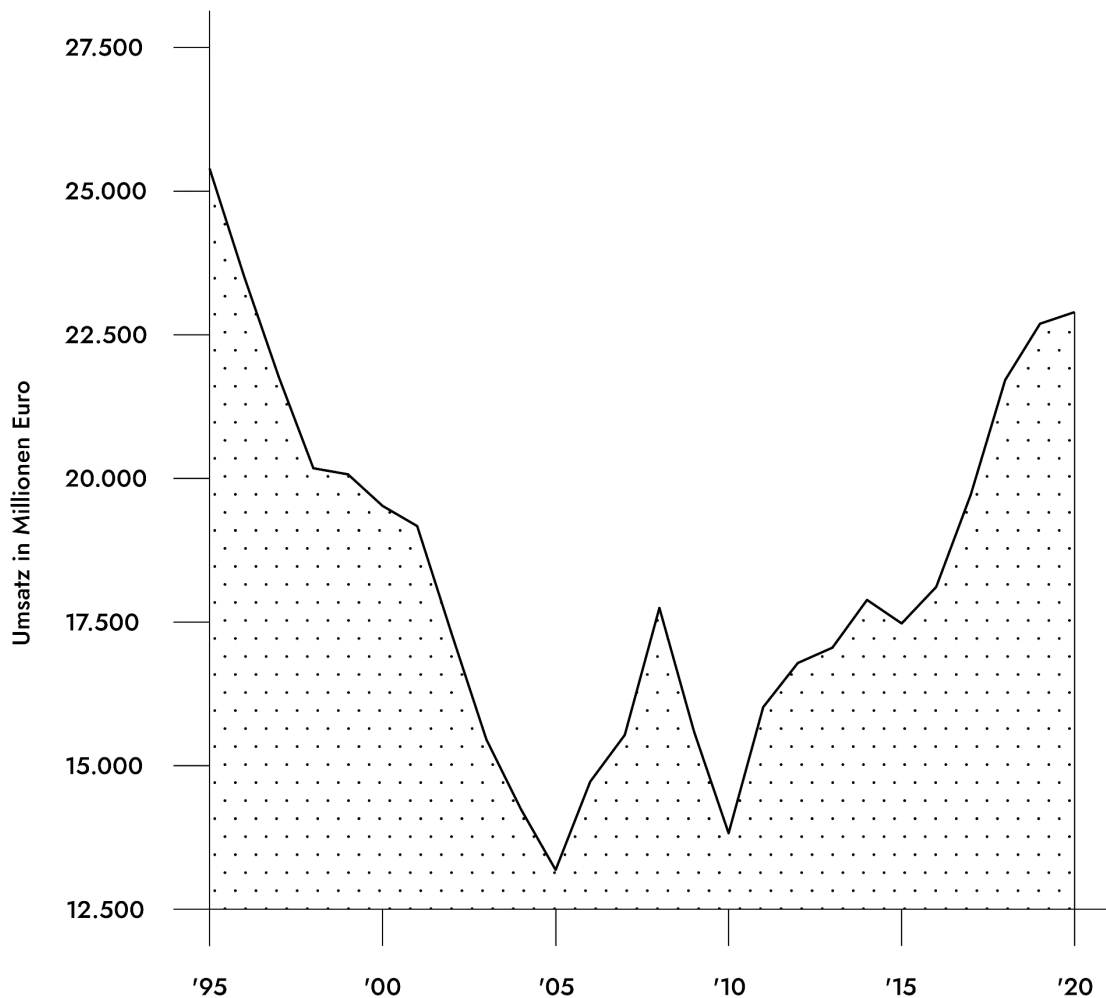


Abb. 26: Umsatz im gewerblichen Hochbau in Deutschland, Statistisches Bundesamt, 2021

Zwar hat die deutsche Baubranche durch die Sars-Covid-Pandemie Einbußen erlitten, so verzeichnet der Hochbau noch immer die beste Geschäftslage der Branche und liegt damit deutlich über dem langjährigen Durchschnitt (ZdB, 2022). Vor dem Aufschwung war die Arbeitssituation vieler Architektinnen und Architekten durchaus als „prekär“ zu bezeichnen. Die unsichere Auftragslage von Architekturbüros führte zu Arbeitsverhältnissen, die von hire and fire, geringem Einkommen bis hin zu unbezahlten Jobs und Praktika nach dem Berufsabschluss reichten (Reinprecht, 2014, S. 60). Verbreitet war auch die von Mühlberger als „Reduktion des Kontroll-Flexibilitäts-Dilemmas“ (2008, S. 71) bezeichnete Scheinselbständigkeit im Sinne des Transferierens des unternehmerischen Risikos auf die Arbeitnehmenden unter Beibehaltung von Kontrolle und Loyalität.

Diese „Situation im Beschäftigungsfeld Architektur weist Ansatzpunkte für ein Potenzial an Unzufriedenheit und Belastungen der selbständig wie unselbständig Beschäftigten auf: die zeitliche wie örtliche Entgrenzung von Berufs- und Privatleben, die damit verbundenen langen Arbeitszeiten, das verhältnismäßig niedrige Einkommen und

die häufig sehr lange Etablierungsphase“ (Schürer & Gollner, 2008, S. 16), die mit einer Lern- und Ausbildungsphase beim Eintritt ins Berufsleben einhergeht. Das Bild wird nur teilweise bestätigt: Es gibt zwar deutliche Hinweise auf Unzufriedenheit wegen der hohen Arbeitsbelastung, geringer oder keiner Bezahlung und Unvereinbarkeit von Beruf- und Privatleben – jedoch verweisen die Ergebnisse der Studie „Berufsfeld Architektur“ auf eine hohe Identifikation mit dem Beruf (Schürer & Gollner, 2008). Gründe sind unter anderem in einem dem Architekturberuf eingeschriebenen Wertesystem zu finden, das bereits im Studium vermittelt wird: „das äußert sich dann in Präferenzen, in einem >Geschmack<, einem bestimmten Verhalten bis hin zur Ausbildung einer Persönlichkeit, die notwendig ist, um innerhalb der eigenen Interessengruppe als glaubwürdig zu erscheinen und sich von anderen sozialen Gruppen zu unterscheiden“ (Faschingeder, 2014, S. 33). Das umfasst die von Pierre Bourdieu als „Habitus“ beschriebene Koppelung von Sozialstruktur und Geschmackskultur (Bourdieu, 2021). In dieses Wertesystem eingebettet ist der dem Architekturberuf innewohnende Anteil am Künstlertum (Tielsch, 2008, S. 19). Dieser „Mythos vom vereinnahmenden Kunstberuf, der eine totale Hingabe an die Architektur fordert, reißt die Architekturschaffenden zu überzogenen Arbeitszeiten und Nachtschichten bei geringer Entlohnung hin“ (2008, S. 25).

In ihrer Untersuchung „Work-life-balance among architects“ untersuchen Caven et al., ob Initiativen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben auch in der Architekturbranche wirken (2010). Sie stellen eine deutliche Unzufriedenheit hinsichtlich der langen Arbeitszeiten und der nicht vorhandenen Flexibilität im Architekturberuf fest. Dieser Umstand trifft Männer und Frauen gleichermaßen. Ausgenommen davon sind selbstständig arbeitenden Personen – die Unternehmerinnen und Unternehmer der Architekturbüros. Diese Personengruppen berichten von einer großen Zufriedenheit und einem hohen Maß an Selbstbestimmung hinsichtlich der Organisation ihrer Arbeitszeit. Von arbeitnehmerfreundlichen Beschäftigungsverhältnissen berichteten auch diejenigen, die bei Behörden angestellt sind. Allerdings nehmen sie ihre Arbeit als unbedeutend und weniger kreativ war. Ein Ergebnis der Studie ist, dass die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben in der Architekturbranche wegen der projektbasierten Arbeitsweise schwer durchzusetzen ist. Die Autorinnen fordern vermehrte Forschung, die zur Auflösung der Problematik beitragen kann (Caven & Raiden, 2010).

Eine Eigenart der Architekturschaffenden stellt das „Mehr“ dar. Damit gemeint ist die Tätigkeit, die über den eigentlichen Arbeitsauftrag hinausgeht, die nicht honoriert und von der Gesellschaft nicht gedankt wird. Diese Opferbereitschaft, die Architektinnen und Architekten gegenüber der Menschheit aufbringen, die es ihnen nicht dankt (vgl. Loos, 2014), kam vorwiegend in der Moderne auf. Es ist seither tief im Selbstverständnis der architektonischen Praxis verankert und wird in den Ausbildungsstätten nach

wie vor vermittelt und gefordert (Faschingeder, 2014, S. 27). Angesichts dessen kann die „Motivation, in der Architektur arbeiten zu wollen (...) als intrinsisch bezeichnet werden: Sie nährt sich aus Arbeitsaspekten, die einem idealisierten Bild des Berufsfeldes entsprechen und weniger aus externen, akzidentellen Faktoren wie bspw. Einkommen oder Ruhm.“ (Schiffbänker & Holzinger, 2008, S. 15). „In diesem System gilt das kulturelle Kapital, das durch Verinnerlichung eines Expertengeschmacks gewonnen wird, höher als das ökonomische“ (Faschingeder, 2014, S. 33). „Dabei wird die „Selbständigkeit (...) mit selbstbestimmtem, eigenverantwortlichem und originärem Agieren ohne Vorgesetzten verbunden und gilt als Karrieresprung unter den Architekturschaffenden“ (Tielsch, 2008, S. 24).

In diesem Zusammenhang darf der Architekturwettbewerb nicht unerwähnt bleiben: Er stellt eine Besonderheit in der Berufswelt der Architekturschaffenden dar. Er ist ein „fachlicher Leistungsvergleich“, bei dem der Auftraggebende „für sein Projekt vergleichbare Entwürfe [erhält], um mit Unterstützung durch ein Preisgericht die optimale Lösung für sein Bauvorhaben auswählen zu können“ (BYAK, 2022). Wettbewerbe werden je nach Art des Wettbewerbs nur teilweise honoriert. Einigkeit besteht in der Branche darüber, dass sich ein nicht gewonnener Wettbewerb finanziell nicht darstellen lässt. Das am Wettbewerb teilnehmende Unternehmen investiert Personal und Ideen (immaterielle Werte) in der Hoffnung auf einen Arbeitsauftrag. Faschingeder beschreibt den Wettbewerb in Zusammenhang mit der „Opferbereitschaft“, bei der eine überdurchschnittliche Arbeitsbelastung einer unterdurchschnittlichen oder keiner Bezahlung gegenübersteht und bei der Architekturbüros „öffentlich und exzessiv (wenngleich ungewollt) ihr Selbstverständnis kundtun: der Dienst an der Menschheit, den die Menschheit nicht dankt“ (2014, S. 27–28). Tielsch bemerkt „wie eklatant die Diskrepanz zwischen Arbeitswirklichkeit und den Motiven, die zur Berufswahl Architektur führen, sein kann“ (2008, S. 18).

Peggy Deamer kritisiert dieses stilisierte Berufsbild:

„Broadly speaking, the result has been a culture that rewards individual creativity, minimizes the value of collaboration, idealizes the form-making ‚genius‘, naturalizes the star system, and fetishizes such sacrificial bad practices as all-night charrettes and grandstanding juries“ (Peggy Deamer in Conversation with Nancy Levinson, 2020).

[Im Großen und Ganzen hat dies zu einer Kultur geführt, die individuelle Kreativität belohnt, den Wert der Zusammenarbeit minimiert, das formgebende „Genie“ idealisiert, das Starsystem naturalisiert und schlechte Praktiken wie nächtliche Charrettes<sup>17</sup> und großspurige Jurys verherrlicht.]

<sup>17</sup> a period of intense work, typically undertaken in order to meet a deadline (Oxford Languages)

Es gibt viele Kriterien, die den Architekturberuf vom „Künstlertum“ absetzen. Schon der Eintritt ins Berufsleben stellt „andere, über das (Architektur-) Studium hinausgehende Anforderungen“, und es wird mehr Know-how im Bereich „Kosten, Management, Organisation und Aufgabenverteilung – Zusammenarbeit in einem Team“ (Kreiml, 2008, S. 77) erwartet. Architektur ist zwar Teil der Kreativwirtschaft, doch gleichzeitig „eine hochspezialisierte entwerfende und technische Dienstleistung“ (Keul, 2014, S. 91). „Zudem erfordert der Architekt/innenberuf einen im Vergleich zu den [rein] kreativen Tätigkeitsbereichen höheren Aufwand für Administration, Bauherrn- und Behördenkontakt, technische Konzipierung und Baustellentätigkeiten als vielfach angenommen“ (Kreiml, 2008, S. 80). Diese Erkenntnisse weisen auf ein „abwechslungsreiche[s] und verantwortungsangereicherte[s] Tätigkeitsspektrum hin und lassen eine Orientierung zum GeneralistInnenentum erwarten“ (Puchhammer & Gollner, 2008, S. 88). Ein hoher Spezialisierungsgrad ist in kleinen Bürostrukturen nur schwer umsetzbar. Die Frage „nach einer Arbeitsteilung, die gemeinhin als Grundlage des modernen Wirtschaftslebens gilt“, stellt sich hier nicht (2008, S. 87).

Das hier aufgeführte Tätigkeitsspektrum setzt eine hohe Kompetenz in den Bereichen der Organisation, Kommunikation und Unternehmensführung voraus. Dabei fehlen Architektinnen und Architekten „neben der Orientierung auf die Planungsprozesse, oftmals effiziente Strukturen, um sich mit Unternehmenszielen und der kritischen Beschäftigung mit der Zukunft des eigenen Büros oder möglichen Risiken auseinanderzusetzen“ (...). Diese Strukturen beinhalten „alle relevanten kunden-, mitarbeiter- und führungsbezogenen Prozesse, mit denen sich jedes Büro beschäftigen sollte.“ (Pellkofer, 2018b). Deutlicher formulieren Hommerich & Schramm, indem sie schon früher forderten, „die betriebswirtschaftliche Befähigung der freischaffenden Architekten mit ernsthaften Schritten voranzutreiben“ (Hommerich & Schramm, 2007, S. 10). Gleichzeitig solle der Architekturnachwuchs dafür qualifiziert werden, überlebensfähige Büros zu gründen (Hommerich & Ebers, 2006). Dass diese Forderungen bei Weitem nicht umgesetzt worden sind, zeigen die regelmäßig erscheinenden Ergebnisse der Strukturbefragung.

In das gezeichnete Berufsverständnis lassen sich abweichende Arbeitszeitsysteme schlecht integrieren. Die Prägung des Berufs durch Präsenzkultur und überlange Arbeitszeiten ist nach wie vor real. Teilzeit beinhaltet nicht das „idealisierte, mythische Bild der Architektur als künstlerische Tätigkeit und Beruf(ung)“. Das Bild der Architektur „beinhaltet die (totale) Hingabe an den Beruf (...). Teilzeitbeschäftigung und private Verpflichtungen kommen in diesem Bild nicht vor, sondern werden eher als Behinderung angesehen“ (Schiffbänker & Holzinger, 2008, S. 14).

Neben der Akzeptanzforderung, dass der Architekturberuf auch mit geringerem Arbeitsaufwand „kreativ und professionell“ ausgeübt werden kann, steht die dringende Notwendigkeit, „andere Organisationsformen und Arbeitsteilungen zu entwickeln,



die es ermöglichen, die Anforderungen im Berufsfeld auch mit geringerem Arbeitszeitaufwand zu bewältigen“ (Forlati et al., 2015, S. 84).

Die Betrachtung der Branche auf Grundlage vorliegender Erkenntnisse zeigt, dass Architekturbüros vor personalpolitischen Herausforderungen stehen. Sich verändernde Erwartungshaltungen an den Beruf und sich ebenfalls verändernde Rollenbilder verlangen auch im Berufsfeld Architektur nach Reaktionen auf Unternehmensebene. Die steigende Zahl an Absolventinnen erfordert Strategien, die hochqualifiziert ausgebildeten Frauen dauerhaft am Arbeitsmarkt zu halten. Im Bereich der Architekturbranche scheinen diese Veränderungen nicht nur unternehmenskulturelle, sondern auch tiefergehende strategische und strukturelle Anpassungen zu erfordern. Wie die vorausgegangenen Kapitel zeigen, gibt es Anzeichen, die für eine Integration flexibler Arbeitszeitmodelle sprechen. Gleichzeitig finden sich bereits Hinweise auf Hindernisse, die die Integration flexibler Arbeitsmodelle erschweren. Die branchenspezifischen Chancen und Hindernisse bei der Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle wurden bislang noch nicht untersucht. Wenn flexible Arbeitszeitgestaltung Berücksichtigung fand, dann im Rahmen von Forderungen oder isolierten Umsetzungsempfehlungen. Dies macht eine umfassende Betrachtung des Themas notwendig und führt zur Forschungsfrage, die im folgenden Kapitel formuliert wird.

## 9. Forschungsfrage und Methode

### 9.1 Forschungsfrage

Die vorausgegangenen Kapitel machen deutlich, dass die Forschung umfangreiche Erkenntnisse zu flexiblen Arbeitszeiten hervorgebracht hat. Die Arbeitswissenschaften zeigen, dass ein informierter und verantwortungsvoller Umgang mit flexibler Arbeitszeitgestaltung Potenziale für Unternehmen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter birgt. Grundlage für die Einführung flexibler Arbeitszeitgestaltung sind konkrete Rahmenbedingungen und Umsetzungsstrategien. Der Forschungsstand zum Berufsfeld der Architektur zeichnet das Bild einer heterogenen Branche, in der flexible Arbeitszeitgestaltung bisher nur wenig Anwendung findet. Das Berufsverständnis von Architektinnen und Architekten scheint deutlich berufskulturell geprägt zu sein. Die aktuellen Entwicklungen lassen vermuten, dass flexible Arbeitszeitgestaltung auch für die Architekturbranche Potenziale birgt.

Die übergeordnete Forschungsfrage befasst sich mit möglichen Verbindungen der verschiedenen Aspekte in der Branche.

**Gibt es branchenspezifische Hindernisse bei der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle in Architekturbüros?**

Aus der bestehenden Forschung in den Arbeitswissenschaften und zur Arbeit in der Architekturbranche ließen sich drei Themenfelder ableiten, die die Forschungsfrage genauer spezifizieren.

Das erste Themenfeld betrifft den Wissensstand der Branche (Kenntnis der Thematik): Sowohl die Motivation für die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle als auch deren strategische Umsetzung setzen eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Themenfeld und Sachkenntnis voraus. Daraus ergibt sich die erste Unterfrage zur Forschungsfrage: Sind die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung in der Architekturbranche bekannt?

Zum zweiten Themenfeld: Die Berufskultur der Architekturbranche ist stark von einem Berufsverständnis geprägt. Daraus leitet sich die Frage ab, ob die Berufskultur der Architekturbranche ein Hindernis für die Einführung flexibler Arbeitszeit ist (Berufskultur).

Zum dritten Themenfeld: Weiter setzt die Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle Rahmenbedingungen voraus, die zur Fragestellung führen, ob strategische Zielsetzungen hin zu flexibler Arbeitszeitgestaltung in Architekturbüros existieren und ob strukturelle Hindernisse die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle behindern (Strategie und Struktur).

## 9.2 Methodische Vorgehensweise

Zur Beantwortung der Forschungsfrage, ob es branchenspezifische Hindernisse bei der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle gibt, wird ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Die qualitative Studie dient der Informationsgewinnung, da branchenspezifische Hürden bei der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle bisher noch nicht untersucht wurden. Wie anhand der Fragestellungen deutlich wird, schließt die hier vorgenommene qualitative Studie an die theoretischen Erkenntnisse aus den Arbeitswissenschaften an. Es handelt sich also um eine deduktive und theoriegeleitete Vorgehensweise, die auf theoretische Vorannahmen zurückgreift und auf dem Forschungsstand zum Thema „flexible Arbeitszeitmodelle“ basiert.

Da Forschung zu flexiblen Arbeitszeitmodellen in der Architekturbranche bislang fehlt, ist eine qualitative Herangehensweise geeignet, weil sie durch ihren explorativen Charakter dazu dient, das Forschungsfeld zu erschließen. Die qualitative Forschung zeichnet sich durch Offenheit aus, die den Interviewpartnerinnen und -partnern die Möglichkeit gibt, eigene Schwerpunkte zu setzen. Das verhindert, dass Forschende ihre Vorannahmen ins Feld tragen, die nicht durch vorausgehende Forschung gestützt sind (Meinefeld, 2008). Ferner zeichnet sich der Forschungsansatz sowohl durch inhaltliche Tiefe und einen hohen Detailgrad als auch durch inhaltliche Breite aus. Das trägt dazu bei, alle Relevanzen im Feld in Bezug auf die Fragestellung der vorliegenden Arbeit aufzunehmen und für die weitere Forschung anschlussfähig zu machen. Die Interviewdaten werden durch hermeneutisch-interpretative Verfahren ausgewertet, die sich an Kuckartz orientieren (2018). Sie folgt der inhaltlich strukturierenden qualitativen und ebenso einer evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse (Schreier, 2014).

## 9.3 Beschreibung des Materials

Für die vorliegende Arbeit wurden teilstrukturierte, leitfadengestützte Interviews geführt, bei denen spontan auftretende Themen ergänzt werden können und die Reihenfolge der Fragen je nach Gesprächsverlauf variieren kann. Insgesamt werden 24 Interviews zur Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen.

Die Interviews sind entweder explorativ oder systematisierend angelegt (A. Bogner & Menz, 2009). Die systematisierenden Interviews verfolgen das Ziel, Expertenwissen für das Themenfeld zu generieren. Dafür wurden Expertinnen und Experten interviewt, die sich auf wissenschaftlicher Ebene mit der Architekturbranche und der Arbeitswissenschaft beschäftigen. Diese Personen werden namentlich genannt.

Die explorativen Interviews finden mit Leistungsrollenträgerinnen und -trägern in spezifischen Teilbereichen statt und dienen der Herstellung einer „Orientierung in einem thematisch neuen oder unübersichtlichen Feld“ (A. Bogner & Menz, 2009, S. 64).

Bei diesen Interviewpartnerinnen und -partnern handelt es sich um Personen aus verschiedenen Architektur- und Planungsbüros. Deren Aussagen sind anonymisiert. Eine deskriptive Übersicht aller Interviewpartnerinnen und -partner ist auf der folgenden Seite zu finden.

18 Interviews fanden mit Geschäftsführenden sowie Mitarbeitenden aus verschiedenen großen Architektur- und Planungsbüros statt. Auf Interviews mit Personen aus Ein-Personenbüros wurde verzichtet, da der Erkenntnisgewinn für flexible Arbeitszeitmodelle als nicht relevant eingestuft wurde. Neben der Bürogröße wurde auf die Repräsentanz unterschiedlicher Gruppen im Architekturbüro geachtet, differenziert nach Alter, Geschlecht und jeweiliger Position der befragten Personen. Die Stichprobe fiel bewusst heterogen aus, um einen vertieften Einblick in die unterschiedlichen Sichtweisen der Befragten zu bekommen. Dafür wurde eine Liste an Architekturbüros erstellt, die die interessierende Mindestgröße erreichte. Alle kontaktierten Büros sagten einem Interview zu.

Sechs Gespräche wurden mit Expertinnen und Experten mit unterschiedlichen fachlichen Hintergründen geführt, um eine hinreichend breite wissenschaftliche Perspektive auf das Feld zu gewährleisten. Diese Kombination von Expertinnen und Experten sowie von Laien und Laiinnen ist besonders geeignet für eine explorative Herangehensweise: Die Erfahrungen der Architekturschaffenden werden durch die Perspektiven der Expertinnen und Experten ergänzt. Die Personen bieten eine Sichtweise, die von einem abstrakteren Verhältnis zum Arbeitsfeld geprägt ist. Sie ist deshalb für die Analyse der von den Architektinnen und Architekten stammenden Interviewdaten hilfreich.

## Explorative Interviews

Gruppe 1	Expertinnen und Experten aus der Architekturpraxis. Personen verschiedenen Alters und Position aus Planungs- und Architekturbüros unterschiedlicher Größe.		
Akronym	Position der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen	Altersgruppe der Befragten	Bürogröße: Anzahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (Summe der Beschäftigten an verschiedenen Standorten)
P 1	Führungsposition	55+	50 +
P 2	Führungsposition	36-45	50 +
P 3	Führungsposition	36-45	50 +
P 4	Geschäftsführer/in	55+	50 +
P 5	Geschäftsführer/in	46-55	25-50
P 6	Geschäftsführer/in	46-55	25-50
P 7	Absolvent/in (<5 Jahre)	25-35	25-50
P 8	Führungsposition	46-55	25-50
P 9	Geschäftsführer/in	55+	20-24
P 10	Führungsposition	46-55	20-24
P 11	Absolvent/in (<5 Jahre)	25-35	20-24
P 12	Führungsposition	55+	15-19 (200)
P 13	Führungsposition	46-55	15-19 (90)
P 14	Führungsposition	36-45	10-14
P 15	Absolvent/in (<5 Jahre)	25-35	10-14
P 16	Geschäftsführer/in	55+	10-14
P 17	Geschäftsführer/in	36-45	5-9
P 18	Geschäftsführer/in	36-45	2-4

## Systematisierende Interviews

Gruppe 2	Expertinnen und Experten aus verschiedenen Arbeitsumfeldern (z.B. Forschungseinrichtungen) mit unterschiedlichen fachlichen Hintergründen (z. B. Architektursoziologie, Arbeitswissenschaften, Unternehmensberatung)	
Expertin Arbeitswissenschaft, Schwerpunkte: Arbeitszufriedenheit, psychische Belastungen	Prof. PD Dr. habil. Yvonne Ferreira	
Expertin Empirische Sozialforschung und Beratung für die Bundesarchitektenkammer	Dipl.-Soz. Nicole Reiß, Geschäftsführerin Reiß & Hommerich GmbH	
Experte Architekturtheorie, Autor „Berufsfeld Architektur“	Dr. techn. Oliver Schürer, Architekt	
Expertin Architektursoziologie/ Architekturforschung	Prof. Christina Schumacher	
Experte Unternehmensentwicklung, u. a. für Architekturschaffende und Ingenieure und Ingenieurinnen	Peter Strässle, Unternehmens-Entwicklung Peter Strässle AG	

Abb. 27: Übersicht der interviewten Personen und Beschreibung der Gruppe von Expertinnen und Experten

Die Interviews folgen einem halbstrukturierten Interviewleitfaden (s. Anhang C), der durch kleinere Anpassungen an die jeweilige (Führungs-) Position der Befragten angepasst wurde. Die Interviews fokussieren die Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle in den Architektur- und Planungsbüros und die jeweilige Haltung der Befragten zum Thema. Für die Befragung der Expertinnen und Experten erfolgten Anpassungen des Leitfadens, um auf das Berufsverständnis und die Folgen für die Berufspraxis zu fokussieren.

Die Teilnahme an den Interviews war freiwillig. Die Interviewpartnerinnen und -partner wurden per E-Mail kontaktiert. Bei der Kontaktaufnahme wurden einige inhaltliche Informationen zur Studie mitgeteilt. Die Dauer der Interviews sollte 50 bis 60 Minuten betragen. Außerdem gab es Hinweise zur Anonymisierung und Pseudonymisierung der Daten. Auch die Expertinnen und Experten wurden auf diese Weise angefragt. Die Interviewpartnerinnen und -partner gaben ihr informiertes Einverständnis zur Teilnahme an der Studie. Die vorliegende Studie orientiert sich hier am Ethikkodex der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS)<sup>18</sup> und den Überlegungen von Hopf (Hopf, 2019). Die tatsächliche Dauer der Interviews liegt zwischen 32 und 83 Minu-

<sup>18</sup> <https://soziologie.de/dgs/ethik/ethik-kodex>

ten. Die Interviews fanden zwischen März 2020 und September 2021 statt und wurden alle von der Verfasserin der Arbeit geführt. Zur Sicherstellung der Studiengüte sind alle Aufnahmen und Transkriptionen dokumentiert worden. Sämtliche Interviews wurden digital aufgezeichnet und anschließend nach festgelegten Transkriptionsregeln transkribiert. Den Transkriptionen liegen die Transkriptionsregeln nach Dresing & Pehl – inkl. Zeitmarken und einfacher Korrektur – zugrunde (Dresing & Pehl, 2011). Die Daten wurden in einem weiteren Schritt von der Verfasserin anonymisiert und pseudonymisiert, um den Schutz der Interviewpartnerinnen und -partner zu gewährleisten.

Die Studie hat zum Ziel, branchenspezifische Hindernisse flexibler Arbeitszeitgestaltung zu untersuchen. Dabei werden unterschiedliche Teilaspekte abgefragt. Der Interviewleitfaden wurde mit dem Ziel entwickelt, inhaltlich zusammenhängende Themen aufeinanderfolgend zu behandeln, um abrupte Übergänge zu vermeiden (Gläser & Laudel, 2010). Im Rahmen eines Austauschs mit einer Vertreterin aus der Architekturbranche wurde der Leitfaden in einem ersten Schritt überprüft und in einem Pilotinterview getestet. Zu Beginn des Interviews erfolgte eine Abfrage soziodemografischer Daten, um die Position im Unternehmen und den Tätigkeitsbereich von Befragten einzuordnen. Die Hauptthemen des Interviews umfassen die Kenntnis und den Anwendungsstatus flexibler Arbeitszeitmodelle in den jeweiligen Architekturbüros und die individuelle Haltung der befragten Person zum Thema. Eine genaue Beschreibung flexibler Arbeitszeit im Sinne der dieser Arbeit zugrunde liegenden Definition erfolgte nicht. Ziel war es, den Kenntnisstand der Interviewpartnerinnen und -partner und die individuelle Einordnung des Themenfeldes zu erkennen. Im weiteren Verlauf wurden Umsetzungsmöglichkeiten, Chancen und berufsspezifische Hindernisse für flexible Arbeitszeitgestaltung abgefragt. Im Kontext der Arbeitszeitflexibilität wurden neben Fragen zum Ablauf von Arbeitsprozessen auch Herausforderungen durch die Zunahme digitaler Werkzeuge angesprochen. Während der Interviews wurden die Befragten aufgefordert, über den Status quo hinauszudenken und neben Erwartungen auch kritische Anmerkungen zu formulieren. Am Ende des Interviews erhielten die Befragten die Möglichkeit, eigene Themen zu setzen, die bisher nicht angesprochen wurden.

#### 9.4 Datenauswertung

Die Analyse der Daten erfolgte mithilfe einer Auswertungssoftware für qualitative Daten (MaxQDA). Zur Überprüfung der Güte der Codierungen wurde bei den ersten drei Interviews die Vorgehensweise des konsensuellen Codierens (Hopf & Schmidt, 1993, S. 51–53) gewählt. Die Codierung erfolgte durch eine Expertin aus der Soziologie mit Codiererfahrung.

Die Inhaltsanalyse der Interview-Transkripte erfolgte sowohl deduktiv als auch induktiv. Die deduktive Analyse fand auf Grundlage der Ergebnisse der Literaturrecherche statt (Arbeitswissenschaft/Architektur). Diese hermeneutisch-interpretative Vorgehensweise eignet sich insbesondere für ein theorieorientiertes Arbeiten. Im Rahmen der evaluativen Inhaltsanalyse werden Hauptkategorien aus der Theorie abgeleitet, die zunächst thematisch offen angelegt sind. Auf Basis der aus der Theorie abgeleiteten Fragestellungen erfolgt eine erste Gesamtbewertung. Dieser erste Schritt im Codierprozess ordnet die Abschnitte des Interviews den Hauptthemen der Fragestellung zu. Er dient dazu, sich einen Überblick über das Material zu verschaffen und das Material zu sortieren. In einem weiteren Codierschritt erfolgt eine induktive Analyse, die der Überprüfung und Bestimmung von Subkategorien aus dem Material dient. Diese inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse überprüft und erweitert das Kategoriensystem um Subkategorien, basierend auf neuen Erkenntnissen aus den Interviews. Das bedeutet, dass Informationen aus dem Material, die in den deduktiven Kategorien nicht wiederzufinden sind, durch neue Kategorien ergänzt werden. Ergänzend wurde mit einer Expertin aus der Soziologie eine Interpretationsgruppe gebildet, in der die Expertin und die Autorin vereinzelt gemeinsam Interviewauszüge diskutierten. Diese Vorgehensweise ist besonders dazu geeignet, alle relevanten Inhalte der Interviews zu identifizieren und nachvollziehbare, verständliche und reproduzierbare Kategorien zu formulieren. Dadurch werden neue Erkenntnisse aufgegriffen und hervorgehoben, die in der bisherigen Forschung noch nicht abgebildet sind. Die Arbeit folgt dabei der folgenden Vorgehensweise:



## Forschungsphasen (Schwerpunkt inhaltsanalytische Vorgehensweise)

1. Festlegung des theoretischen Rahmens mittels Literaturanalyse		
2. Entwicklung Forschungsfrage   Design der Studie		
3. Qualitative Datenanalyse   Phasen der Inhaltsanalyse		
Festlegung von deduktiven Hauptkategorien	Evaluative qualitative Inhaltsanalyse	Herleitung der Kategorien mit Hilfe des theoretischen Rahmens, basierend auf Literatarbeit (Arbeitswissenschaft und Architektur)
Codieren des gesamten Materials anhand der Hauptkategorien	Inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse	Zuordnen des Materials zu den Hauptkategorien
Induktives Festlegen von Subkategorien am Material	Inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse	In weiteren, iterativen Prozessschritten erfolgen weitere Spezifizierungen innerhalb der Hauptkategorien und die Entwicklung von Subkategorien
Codieren des gesamten Materials anhand eines differenzierten Kategoriensystems	Inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse	Analyse der Zusammenhänge zwischen Subkategorien einer Hauptkategorie; Analyse der Zusammenhänge zwischen Hauptkategorien (in Interpretationsgruppe)
Interpretation der Daten		
Implikationen für Theorie und Praxis		

Abb. 28: Darstellung der Forschungsphasen mit detaillierter Darstellung der Phasen der Inhaltsanalyse

Das Ziel der Arbeit besteht darin, zu identifizieren, ob branchenspezifische Hindernisse einer Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle im Wege stehen und welche es sind. Auf Grundlage arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse und der Einordnung der Architekturbranche wurden drei Forschungsfragen gestellt, die dann zu drei Hauptkategorien für die Analyse führten. Der folgende Auszug aus dem Auswertungsvorgang gibt einen Überblick über die entwickelten Kategorien zur Identifikation von branchenspezifischen Hindernissen.

Hauptkategorie	Subkategorie	Beispielaussagen aus Interviews
Kenntnis der Thematik	Definition/ Einordnung	<p>Flexible Arbeitszeiten bedeutet quasi die Stunden sich selbst zu legen, wie es passt.</p> <p>Viele kennen das auch nicht und viele scheuen sich wahrscheinlich auch davor ein Stück weit, das zu organisieren.</p> <p>Es ist schon eine Kultur eigentlich, finde ich, auch der Wertschätzung. Die Wertschätzung der Zeit des anderen [und] der eigenen Zeit</p>
	Wandel/ Anforderungen	<p>Die Jungen, da gilt immer mehr Work-Life Balance, oder?</p> <p>Das verändert sich total, also es verändert sich brutal...</p>
	Umsetzung	<p>Wir haben eine Kollegin, die arbeitet nur vier Tage die Woche. (...) Dann haben wir eine Kollegin, die arbeitet tatsächlich immer nur halbtags.</p> <p>Ich habe zum Beispiel auch eine [Person] in Führungsfunktion, die tatsächlich eine echte Homeoffice-Vereinbarung hat (...) das ist auch mal ein Thema, das sind oft so Fachkoryphäen.</p>
	Vereinbarkeit	<p>Ich finde es auch immer einen gesunden Moment, wenn Leute Kinder bekommen. Man merkt, dass sie dann auf einmal relativ pünktlich den Stift fallen lassen und dann auch nach Hause gehen.</p> <p>(...) und erzählt mir dann, ja, mein Arbeitspensum ist zehn Stunden am Tag und wenn ich mich vier Stunden um die Kinder kümmere, bleibt für das Büro nur noch sechs Stunden über, aber ich möchte dann aber vollen Lohnausgleich haben.</p>
	Chancen/ Mehrwert	<p>Also zufriedene Mitarbeiter sind halt immer auch produktive Mitarbeiter.</p> <p>Ich glaube es braucht einen Mix aus verschiedenen Arbeitszeitmodellen.</p>
	Widerstand/ Risiken/Herausforderungen	<p>So ein Arbeitszeitmodell muss man ja irgendwie dann auch finanziell auf das Gesamtbüro rechnen.</p> <p>Natürlich passieren da auch Fehler (...) aber da auch so eine gewisse Fehlertoleranz zuzulassen (...) gehört da ein Stück weit auch dazu.</p>
Berufskultur	Prägung/ Berufsverständnis	<p>diese Kultur fängt halt schon früh falsch an. Es fängt ja schon im Studium an, dass da ja vorausgesetzt wird, dass man 24/7 für das Architekturstudium eigentlich lebt.</p>

		<p>Es ist ein bisschen die Haltung der Architekten, die sich selbstständig machen, grundsätzlich, dass die sich eher als Künstler sehen.</p> <p>Also ich glaube, als Mitarbeiter [der] da nicht sozusagen Freude an dem hat, was man macht, ist das vielleicht wirklich einfach ein undenkbarer Beruf, weil ich einfach schlecht bezahlt werde und wahrscheinlich im Vergleich einfach schlechte Arbeitsbedingungen habe.</p>
	Arbeitszeit/ Verfügbarkeit	<p>Das ist dann sozusagen eine harte Profession für jemand ist, der vielleicht doch gerne seine Grenzen ziehen möchte</p> <p>(...) aber der Beruf, der braucht eben schon manchmal ein bisschen dickeres Fell. Auch was die Arbeitszeiten anbelangt.</p>
Strategie/ Struktur	Unternehmens- kultur	<p>Wir haben tatsächlich bei uns ein sehr großes Gemeinschaftsgefühl.</p> <p>(...) jeder ist sehr hilfsbereit, nimmt sich sehr viel Zeit, es ist kein Ellenbogenkämpfen.</p>
	Architektur- beruf	<p>Also wir haben einen schlechten Stand. Das ist definitiv so. (...) grundsätzlich das Image das man ja als toller Gestalter gilt, aber als schlechterer Rechner und Terminkalkulator.</p> <p>Also Architekten verkaufen sich einfach oft auch unter Wert und machen dann doch noch viel for free.</p>
	Struktur Arbeitszeit	<p>Flexible Arbeitszeit, glaube ich, geht gut, wenn man gut organisiert ist. Wenn man klare Ziele vor Augen hat, wenn ich weiß, was ich mit welchem Zeitumfang fertigkriegen muss und bis wann.</p>
	Prozessstruktur	<p>Wir sind nicht in der Lage, sozusagen, die Prozesse, die da ablaufen, bei uns selber organisiert zu bekommen und mal kurz zu erläutern in einer kleinen Übersicht? (...) Da muss ich sagen, dann kann er eigentlich kein guter Architekt sein, wenn er das nicht kann. Weil, das muss er doch jeden Tag können, eigentlich.</p> <p>Meistens stehen auch Termine dahinter, wann der Bauherr Sachen will, da hat man nicht die Muße (...) Prozesse zu optimieren.</p> <p>Unsere Art zu planen ist schon relativ aufwendig, weil wir halt einen hohen Anspruch haben.</p>

Abb. 29: Entwickelte Kategorien, Auswertungsvorgang (Auszug)

Auf der Grundlage des Auswertungsvorgangs werden die identifizierten Passagen als Ergebnisse beschrieben. Die Beschreibung wird stellenweise durch wörtliche Zitate unterstützt, um die Interpretation nachvollziehbar zu machen und Eindrücke aus dem Material zu vermitteln. Eine Quantifizierung der Aussagen wird nur an ausgewählten Stellen vorgenommen, da die Antworthäufigkeit für die qualitative Dateninterpretation keine Bedeutung hat.

## 9.5 Gütekriterien und Limitationen

Gütekriterien sind in der qualitativen Forschung ebenso von Bedeutung wie bei einem quantitativen Vorgehen. Allerdings herrscht in der qualitativen Forschung weniger Einigkeit über den Kanon, der Forschungsgüte bedingt. Die quantitativen Kriterien der Reliabilität, Validität und Objektivität sind nicht oder nur im übertragenen Sinne auf qualitative Forschung anwendbar, weil sie nicht für Instrumente qualitativer Forschung entwickelt wurden und manchen Vorannahmen qualitativer Herangehensweisen entgegenstehen. Dennoch ist eine Festlegung und Orientierung an Gütekriterien unausweichlich, um Willkür in der Anwendung von Methoden zu verhindern (Steinke, 2019, S. 322).

Steinkes Vorschläge für Gütekriterien, dienen dieser Studie als Orientierung und deren Anwendung wird im Folgenden reflektiert. Steinke (2019) schlägt als qualitatives Gütekriterium die intersubjektive Nachvollziehbarkeit vor (1). Das beinhaltet die gründliche Dokumentation des Forschungsprozesses und die Anwendung eines kodifizierten Verfahrens. Beiden Kriterien wurde in der Studie entsprochen: Neben der Dokumentation für Außenstehende erfolgten Reflexionen der Interpretationen der Verfasserin gemeinsam mit Expertinnen und Experten. Die vielfach bei qualitativen Analysen angeführte Intercoderreliabilität (Kuckartz, 2018, S. 206–210) setzt das mehrfache Überprüfen der Codierungen durch die gleichen Codierenden voraus. Die Berücksichtigung dieses Kriteriums war aus zeitlichen Gründen nicht umsetzbar.

Die Vorgehensweise folgt einem kodifizierten Analyseverfahren. Die Erhebungs- und Auswertungsmethode ist der Fragestellung der vorliegenden Studie angemessen (2). Gerade wegen der bislang bestehenden Forschungslücke zu flexiblen Arbeitszeitmodellen in der Architekturbranche wurde ein qualitatives, exploratives und offenes Vorgehen gewählt. Die Ergebnisse der Studie werden nah an den Daten expliziert und somit dem Kriterium der empirischen Verankerung gerecht (3). Dem Kriterium, auf Limitationen der Studie hinzuweisen, wird Rechnung getragen (4). Bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner wurde auf die Heterogenität der Personen geachtet, um eine möglichst breite Aussage treffen und unterschiedliche Perspektiven einbeziehen zu können. Die theoretische Sättigung (Glaser & Strauss, 2010) durch die Daten wurde angestrebt. Das bedeutet, dass durch eine Erweiterung des Daten-

korpus keine neuen Erkenntnisse gewonnen werden können. Der Verlauf der Interviewführung für diese Studie zeigte, dass durch ein weiteres Interview keine neuen Aussagen mehr hinzugekommen wären. Dennoch kann nicht ausgeschlossen werden, dass mehr Interviews zu mehr Hinweisen auf branchenspezifische Hindernisse bei der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle geführt hätten. Das uneinheitliche Begriffsverständnis der Interviewpartnerinnen und -partner hinsichtlich der flexiblen Arbeitszeit kann dazu führen, dass Verzerrungen entstehen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass den Befragten, die sich bislang nicht vertieft mit den Konzepten flexibler Arbeitszeitgestaltung auseinandergesetzt haben, eine grundsätzliche Unterscheidung zwischen Normalarbeitszeit und flexibilisierter Arbeitszeit gelingt. Insofern dienen die damit verbundenen Aussagen der Gewinnung von Kenntnissen zum Status quo branchenspezifischer Hindernisse.

Des Weiteren wurde bei der Auswertung auf die Kohärenz der Analysen geachtet (5). Wurden widersprüchliche Aussagen festgestellt, wurden diese transparent gemacht um die Nachvollziehbarkeit sicherzustellen. Außerdem wurde durch die Aufarbeitung des Forschungsstandes und die Herausarbeitung der Forschungslücke, die diese Arbeit zu schließen beabsichtigt, die Relevanz der Studie deutlich gemacht (6).

Besondere Aufmerksamkeit verdient das Gütekriterium der reflektierten Subjektivität (7). Die Verfasserin der Studie steht insofern in einem besonderen Verhältnis zum Feld, da sie selbst über 20 Jahre sowohl angestellt als auch selbständig als Architektin tätig war. Dieser Umstand führt dazu, dass das eigene Verhältnis zum Forschungsgegenstand besonders reflektiert werden muss. Die Autorin verfügt, mehr als fachfremde Personen, über Kenntnis zur Branche und zu Deutungen der eigenen Arbeitspraxis, die im Feld vorherrschen. Sie ist durch ihre Kontakte im Feld besonders qualifiziert, passende Interviewpartnerinnen und -partner auszuwählen, und kann in der Interpretation der Daten auf eigene Erfahrungen, einen lebensweltlichen Zugang zum Feld und ihr Fachwissen zurückgreifen. Außerdem wird sie im Feld nicht als eine fachfremde Beobachterin wahrgenommen, was das Vertrauen der Interviewpartnerinnen und -partner in die Autorin stärken kann. Allerdings birgt die eigene Zugehörigkeit zur untersuchten Disziplin auch die Gefahr des Verlusts der kritischen Distanz zum Untersuchungsgegenstand und den darin vorherrschenden Deutungen (Legewie, 2008). Dieser Gefahr wurde durch ständige Reflexion des eigenen Verhältnisses zum Feld und den Austausch mit fachfremden Expertinnen und Experten reduziert. Außerdem ist die Verfasserin seit einigen Jahren nicht mehr als praktizierende Architektin tätig und hat durch vorausgehende Erfahrungen in der Erforschung des Feldes eine zusätzliche Distanz gewinnen können.

## 10. Datenanalyse und Dateninterpretation

Im folgenden Teil der Arbeit werden Ergebnisse der qualitativen Analyse dargestellt. Zur Beantwortung der Forschungsfrage, ob es bei der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle branchenspezifische Hindernisse gibt, erfolgt die Auswertung auf Grundlage der drei Hauptkategorien Kenntnis der Thematik, Berufskultur und Strategie und Struktur. Bei den aufgeführten Zitationen wird zugunsten der Lesbarkeit auf den direkten Verweis verzichtet.

Bei zwei Interviewpartnerinnen bzw. -partnern aus Architekturbüros fanden Arbeitszeitgestaltungsmaßnahmen auf Unternehmensebene statt. Dabei wurden bestehende Arbeitszeitmodelle für alle Mitarbeitenden überarbeitet und angepasst. In beiden Fällen erfolgte dieser Prozess im Kontext der Einführung beziehungsweise Weiterentwicklung eines Qualitätsmanagementsystems (QMS). Das QMS geht in einem Büro mit einem Zertifizierungsprozess einher. Die übrigen Interviewpartnerinnen und -partner berichteten nicht von konkreten, umfassenden Überarbeitungs- und/oder Implementierungsszenarien in den jeweiligen Architekturbüros.

### 10.1 Kenntnis der Thematik

In diesem Kapitel wird die Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle in den jeweiligen Büros dargestellt. Dabei liegt der Fokus auf dem Kenntnisstand der Interviewpartnerinnen und -partner zum Thema „flexible Arbeitszeit“. Im Rahmen der Interviews wurde keine Definition flexibler Arbeitszeitmodelle angeboten oder vorgegeben. Die Befragten sollten angeben, welche Arbeitszeitmodelle ihnen bekannt sind und welche Modelle in den jeweiligen Büros umgesetzt werden. Die Frage nach der Beschreibung wurde offen gestellt, um die individuelle Sichtweise der einzelnen Personen zu erfahren. Die Aussagen der Interviewpartnerinnen und -partner wurden nicht korrigiert, auch wenn sie inhaltlich nicht dem Forschungsstand der Arbeitswissenschaften entsprechen. So konnte an dieser Stelle der Wissensstand der Befragten abgebildet werden.

Der Großteil der Beschäftigten in den Architektenbüros arbeitet „normal“. Dabei zeigt sich bei allen Befragten ein gemeinsames Verständnis der „Normalarbeitszeit“. Darunter wird übereinstimmend eine Arbeitszeit zwischen 40 und 42 Stunde/Woche bei gleichmäßiger Verteilung der Stunden auf 5 Tage pro Woche verstanden.

„Also wenn man jetzt unsere Arbeitszeitmodelle anschaut, dann gibt es definitiv die Leute, die – das ist der Großteil würde ich sagen – ganz normal angestellt ist mit den zweiundvierzig Stunden pro Woche.“

„Also grundsätzlich ist es geregelt, dass wir eine 40-Stunden-Woche haben und die 40 Stunden werden an fünf Tagen erbracht.“

In den Büros werden Teilzeitarbeit, Homeoffice und Gleitzeit angewendet. Ein Verständnis flexibler Arbeitszeit, das mit einer permanenten Flexibilisierung hinsichtlich Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit einhergeht, wird in den Interviews nicht beschrieben. Eine Ausnahme bildet eine angestellte Person, die sich auf Nachfrage aus individuellem Interesse bereits intensiv mit dem Thema der flexiblen Arbeitszeitgestaltung auseinandergesetzt hat:

„Ja, flexible Arbeitszeiten bedeutet quasi, die Stunden sich selbst zu legen, wie es passt. Also jetzt nicht nur Gleitzeit oder so. Sondern vielleicht eigentlich auch so Modelle, dass man irgendwie einen Tag ein bisschen kürzer arbeitet, aber den Folgetag irgendwie die Stunden mehr draufhängen kann zum Beispiel. Flexible Arbeitszeiten sind auch für mich, dass ich mal mitten am Tag einen Termin haben kann, den wahrnehmen kann. Und dann meine Stunden in der Woche irgendwie auch aufarbeite.“

### 10.1.1 Teilzeit

Das am weitesten verbreitete Arbeitszeitmodell in deutschen Architekturbüros ist das Teilzeitmodell (BAK, 2021a). Dieses Bild findet sich auch in den Interviews wieder. Das Verständnis der Teilzeitarbeit beruht bei allen Befragten auf einer Reduzierung der Normalarbeitszeit. In den Gesprächen setzen die Befragten Teilzeitarbeit einer Flexibilisierung der Arbeitszeit gleich. In der Deutung der Interviewpartnerinnen und -partner geht mit der Reduzierung der Normalarbeitszeit eine Flexibilisierung einher – im Sinne einer größeren Verfügbarkeit über den Faktor „Zeit“. Dabei findet die Anwendung des Modells grundsätzlich Akzeptanz und ist „gängige Praxis.“

„Teilzeitarbeit. (...) Also ich sage jetzt mal, das ist ja mittlerweile auch eine Sache, die du irgendwo, finde ich, als Arbeitgeber voraussetzen musst.“

Die Lage und Verteilung der Arbeitszeit bei Teilzeitarbeit werden in der Umsetzung unterschiedlich gehandhabt. Dabei lassen sich hinsichtlich der Verteilung zwei Szenarien bei gleicher Stundenzahl (Dauer) feststellen: Entweder erfolgt eine Stundenreduzierung pro Tag oder die Reduzierung findet zugunsten eines freien Tages pro Woche statt. Eine Person stellt die beiden Umsetzungsmuster differenziert in Bezug auf Lage und Verteilung der Arbeitszeit dar und knüpft die jeweilige Anwendung konkret an die Bedarfe von Mitarbeitenden:

„(...) die Tageszeitmodelle, also sechs statt acht Stunden, das ist oft so diese Mütter-Regelung, in Anführungszeichen. Das sind die Leute, die sich um noch was kümmern müssen (...) Die Montag-bis-Donnerstag-Regelung ist ja eher etwas für Leute, die sagen: ‚Ich brauche mehr Lebensqualität. Die psychische Belastung aus dem Job heraus ist so groß, dass ich ein anderes Modell fahren muss. Ich brauche drei Tage Erholung‘.“

Hier erfolgt neben einer differenzierten Darstellung der Umsetzungsszenarien eine Einordnung, die eine Wertung erkennen lässt. Während sich die Personengruppe mit reduzierter Tagesarbeitszeit noch um „was kümmern muss“, erholen sich diejenigen Teilzeitbeschäftigte mit einer 4-Tage-Woche von ihrer Arbeitsbelastung. Dabei kann eine reduzierte Stundenzahl pro Tag mit Blick auf die Karriereentwicklung einen „Hemmschuh“ darstellen, während die tageweise Reduktion der Arbeitszeit eine geringere Einschränkung darstellt:

„(...) wenn sie dann in die Karriereplanung gehen und sagen: ‚Jetzt bin ich Projektleiter bei einem großen Projekt (...) ich muss heute um 14 Uhr gehen, weil ich um halb drei meine Kinder abholen muss. Projektbesprechung findet nicht statt‘. (...) Wie soll das funktionieren? Also das ist schon ein Hemmschuh.“

„Was ein bisschen besser funktioniert, Teilzeit im Sinne von Vier-Tage-Woche zum Beispiel. Das geht schon fast wieder ein bisschen besser (...). Freitag ist immer ein guter Tag (...). Die Hauptzeiten sind dann doch Montag bis Donnerstag. Kann schon wieder eher funktionieren aus meiner Sicht.“

Die Ausgestaltungen der umgesetzten Teilzeitmodelle beziehen sich dabei ausschließlich auf die Dauer der Arbeitszeit und folgen den Bedarfen der Mitarbeitenden. Die angesprochenen Teilzeitmodelle beschreiben insofern keine flexiblen Modelle, da sie weder eine permanente Flexibilität für die Beschäftigten implizieren noch das Potenzial einer flexiblen Reaktion auf Unternehmensbedarfe vorsehen.

Das vorwiegend von Frauen im Kontext mit Mutterschaft beschriebene Teilzeitmodell geht in der Regel mit einer deutlich größeren Reduzierung der Arbeitszeit einher, meist bis zu 50 % der Normalarbeitszeit. Eine Reduzierung der Arbeitszeit in diesem Umfang wird ausschließlich mit der Care-Arbeit der jeweiligen Personen begründet. Bei den Interviewpartnern wird das Modell wegen der damit einhergehenden Reduzierung ausschließlich von Frauen im Kontext von Familienarbeit in Anspruch genommen.

„Wir haben einige (...) Mitarbeiterinnen, die Kinder haben, die nur 50 Prozent arbeiten oder (...) die aus der Elternzeit wieder zurückkommt und dann eben auch eingegliedert wird in anderer Form als vorher (...). Also da muss man,



auch wenn es manchmal schwierig ist, muss man tatsächlich sagen ... man muss darauf eingehen können. Es bedeutet andernfalls größere Verluste, als das kompensieren, was vielleicht an Änderungen notwendig ist, mit der Organisation auf solche Botschaften.“

Der Verlust der Arbeitskraft und die damit verbundene Suche nach neuem Personal sind mit einem organisatorischen und finanziellen Aufwand verbunden. Vor diesem Hintergrund findet die Beschäftigungsform der Teilzeit Akzeptanz und Anwendung. Inwiefern die „Eingliederung in anderer Form“ mit einer weniger verantwortungsvollen Position einhergeht, bleibt im Interview offen.

Neben dem 50 % Teilzeitmodell sind in den Büros Teilzeitmodelle mit einer Reduzierung von 20 % bis 25 % der Normalarbeitszeit zu finden. Diese Regelung wird vorwiegend von Männern genutzt. Die Reduktion beträgt dabei „ein[en] Tag pro Woche“. Von einer Reduzierung der täglichen Arbeitszeit, beispielsweise von acht auf sechs Stunden, berichten die Interviewpartner nicht. Bereits genannte Alters- und/oder Belastungsgründe sind Grund für eine „Vier-Tage-Regelung“. Diese „vollzeitnahe Teilzeit“ (s. S. 31) ist vermehrt an eine berufsnahen Beschäftigung oder Weiterbildung geknüpft. In den Interviews handelt es sich dabei vermehrt um Nebenbeschäftigungen in Verbindung mit einer Lehrtätigkeit an einer Hochschule. Eine Person berichtet von der Arbeit in einer Altenpflegeeinrichtung als Grund für die 20 %-Reduzierung der Arbeitszeit.

In einem anderen Interview werden familiäre Gründe für die Reduzierung von Arbeitszeit von Männern aufgeführt. In dieser Aussage werden eine unterschiedliche Einordnung und Wertung deutlich. Eine geringfügige Reduktion der Arbeitszeit stellt diesem Begriffsverständnis zufolge kein Teilzeitmodell dar:

„Also das sind ja dann keine Teilzeitmodelle, sondern es sind ... Wir haben Einzelne, auch Projektleiter bei uns, also mit verantwortlichen Aufgaben – absolut verantwortlichen Aufgaben, die 80 Prozent arbeiten, die das auch machen müssen aus familiären Gründen, Kinderbetreuung et cetera.“

„Also die Vier-Tage-Woche (...) sprechen wir intern beim Mittagstisch immer wieder an. Können Sie sich ganz viele Leute vorstellen. Auf ein bisschen Geld verzichten, noch konzentrierter arbeiten (...). Also haben wir jetzt noch nicht an die Geschäftsführung herangetragen. Aber wir diskutieren da immer sehr gerne drüber.“

Bei den Mitarbeitenden findet das Vier-Tage-Modell viel Zuspruch. Die Befragten berichten davon, dass sie eine konzentrierte Vier-Tage-Woche einer Fünf-Tage-Woche

vorziehen würden. Dabei wünschen sich die Befragten keine komprimierte Stundenwoche, also 40 Stunden auf vier Tage verteilt, sondern eine Reduktion der Arbeitszeit. Dieses Modell wird geschlechterunabhängig als ideales Modell favorisiert.

Das Thema „Elternzeit“ wird in den Interviews bei Inanspruchnahme durch Väter als „weniger kritisch“ eingestuft als durch Mütter, da Väter in den Architekturbüros weniger Elternzeit in Anspruch nehmen als Mütter. Allerdings wird die kurze Inanspruchnahme der Elternzeit durch Männer kritisch kommentiert. Ferner sehen die Interviewten beim unterschiedlichen Umgang mit der Elternzeit seitens der Väter und Mütter eine Manifestierung traditioneller Geschlechterrollen, die sie bemängeln.

„(...) aber die meisten Männer nehmen halt auch nur die ein, zwei Monate. (...) Aber die Männer, die jetzt wirklich mal acht Monate oder ein Jahr genommen haben, also da kenne ich fast niemanden. (...) Also das ist schon ein Unterschied [zu den Frauen] nach wie vor und das finde ich eigentlich das eigentliche Problem.“

„(...) kommenden Monat geht wieder einer einen Monat in Vaterschaftsurlaub. Was bringt mir ein Monat Vaterschaftsurlaub? Da muss ich wirklich sagen, okay, geh ein Jahr, wenn du das Projekt fertig hast und alles gut, hoffentlich kommst du wieder (lacht). Aber so kurz herausgerissen werden?“

„(...) auch Elternzeit, als das eingeführt wurde. Das war irgendwie sowas, naja, das machen halt die Muddis, ne? Aber oh, als es dann auch die Männer wollten, die Väter, das wurde dann doch mal so ein bisschen so hm, ach so, es heißt ja Elternzeit, es heißt ja nicht Mutterzeit. Und das war interessant, aber das hat sich dann ziemlich schnell, glaube ich, gelegt. Es gibt immer wieder noch mal ein paar dumme Sprüche an der ein oder anderen Stelle, wenn das ein Mann macht, aber das ist mittlerweile eigentlich akzeptiert.“

Der Wunsch von Männern, Elternzeit in Anspruch zu nehmen, ist demnach keine Selbstverständlichkeit. Zwar ist die Tatsache, dass ein Vater Elternzeit nimmt, inzwischen „eigentlich akzeptiert“, geht aber immer wieder mit „dumme[n] Sprüchen“ einher und scheint wenig etabliert. Elternzeit ist auch bei Architektinnen und Architekten stark an das weibliche Geschlecht gebunden. Die kurzen Elternzeiten der Väter führen zu einer größeren Herausforderung für den Projektverlauf.

„Dann kamen die ersten Männer, die gesagt haben, ich würde auch gerne Teilzeit machen. Ich habe zwar kein Kind, aber warum darf ich das eigentlich nicht. Auch da, würde ich sagen, (...) das ist jetzt auch nichts, wo wir hausieren gehen

und sagen, hey, bei uns könnt ihr Teilzeit arbeiten, ist überhaupt kein Problem. Punkt, nein, machen wir nicht aus meiner Perspektive.“

Der Wunsch – insbesondere von Männern ohne Kinder – nach Teilzeitarbeit wird negativ bewertet und stößt wie im oben stehenden Zitat auf konkrete Ablehnung. Eine Reduktion der Normalarbeitszeit, die mit einer berufsnahen Tätigkeit in Verbindung steht, findet größere Akzeptanz. Dennoch wird eine verantwortliche Position mit einer 100 %igen Verfügbarkeit verbunden. Der Grund, die hierfür angeführt wird, ist die Erreichbarkeit – sowohl für das interne Team als auch für die beteiligten Planenden sowie für Kundinnen und Kunden.

### 10.1.2 Gleitzeit

Von dem Arbeitszeitmodell Gleitzeit und dessen Anwendung berichtet eine Person, in deren Büro eine intensive Beschäftigung mit der Frage stattgefunden hat, wie der Umgang mit Arbeitszeit erfolgen soll. Im Zusammenhang mit dieser Frage wurden bestehende Regelungen in Diskussionsrunden auf „Angemessenheit“ überprüft. Die intensive Beschäftigung mit dem Modell hat zu einer Veränderung der Gleitzeitregelung geführt, weil festgestellt wurde, dass die bisherige Regelung zu „statisch“ war.

„Die [vorausgehende] Regelung hat z. B. auch gesagt, dass die Kernarbeitszeit von 9.30 bis 16.30 Uhr ist und dass man in dieser Zeit möglichst im Büro anwesend sein muss (...). Und das hat so eine gewisse Flexibilität ja auch eröffnet, dass die Mitarbeiter vielleicht auch einfach Freitag mal früher gehen. Es gibt auch Mitarbeiter (...) die fangen nicht um 9 an zu arbeiten, weil das nicht ihr, ihr Biorhythmus ist. Und die haben sich um 9 ins Büro geschleppt oder um kurz nach halb zehn spätestens. Und jetzt fangen sie halt um 10 oder um halb elf an und arbeiten halt, bis sie fertig sind. Und das ist auch okay, weil am Ende haben wir festgestellt, dass die Leistung zählt.“

Darüber hinaus sind Aussagen im Interviewmaterial zu finden, die sowohl auf einen nicht starr festgelegten Arbeitsbeginn und ein definitives Arbeitsende als auch auf Vereinbarungen hinsichtlich einer gewünschten Präsenz schließen lassen.

„Also wir haben natürlich so eine Art von Kernzeit zwischen sagen wir 9 und 16 Uhr.“

„Ich komme deswegen immer um sieben, weil dann habe ich mindestens mal eine Stunde oder zwei vormittags zum was anschauen.“

Die Tatsache, dass die vorhandene Flexibilität von Arbeitsbeginn und Arbeitsende bei der Mehrzahl der Befragten auf die Frage nach bestehenden Arbeitszeitmodellen

nicht erwähnt wird, lässt darauf schließen, dass den Befragten diese Regelung nicht als Arbeitszeitmodell präsent ist. Inwiefern Beginn- oder Endzeiten in den einzelnen Arbeitsverträgen beschrieben sind und ob es sich um büroübergreifend festgelegte Gleitzeitvereinbarungen handelt, lässt sich anhand der vorliegenden Interviews nicht abschließend klären.

### 10.1.3 Ortsflexibles Arbeiten

Ein Großteil der Interviews wurde während oder nach dem Lockdown<sup>19</sup>, bedingt durch die Sars-Covid-Pandemie (März 2020 – Juni 2021) geführt. Das erklärt die häufige Nennung des Homeoffice in Zusammenhang mit der Frage nach flexiblen Arbeitszeitmodellen. Alle Interviewpartnerinnen und -partner verwendeten den Begriff „Homeoffice“ und beschrieben damit die zeitweilige Tätigkeit im privaten Bereich der Beschäftigten nach vorheriger Abstimmung mit den Arbeitgebenden. Eine Differenzierung von Telearbeit, mobilem Arbeiten und Homeoffice fand im Rahmen der Interviews nicht statt. Die Begriffe wurden in den Interviews teilweise verwendet, folgten dabei allerdings einem synonymen Begriffsverständnis. Bei der weiteren Ergebnisdarstellung wird einheitlich der Begriff „Homeoffice“ verwendet. In den Interviews werden umfangreich die Umsetzungsszenarien, der damit verbundenen Organisations- und Investitionsaufwand und notwendige technische Erfordernisse beschrieben. Hier zeigt sich eine große Themenvielfalt: Während bei einigen Büros die Herausforderung in der Größe der Datenmenge lag, berichten andere von Hardwareproblemen oder von Schwierigkeiten bei der externen Kommunikation mit Auftraggebern und Behördenvertreterinnen und -vertretern.

Ortsflexibles Arbeiten als flexibilisierendes Element war bei einigen Büros schon früher möglich, wurde allerdings besonderen Fällen oder den Geschäftsführenden und/oder Führungspersonen vorbehalten. Die pandemische Ausnahmesituation hat Vorbehalte widerlegt, dass ortsflexibles Arbeiten in der Architekturbranche nicht möglich sei, und verweist auf ein zukünftiges Möglichkeitsspektrum. Homeoffice wurde im Kontext der pandemiebedingten SARS-CoV-2-Arbeitsschutzstandards bei allen Befragten umgesetzt, hat hinsichtlich der technischen Umsetzung funktioniert und bei keinem der Interviewpartner die Durchführung der Bürotätigkeiten grundlegend eingeschränkt oder beendet.

„Ja, das [Homeoffice] haben wir seit Corona (...) wir hatten es davor auch schon für besondere Fälle, aber die waren eben besonders.“

<sup>19</sup> Nach Ausbruch der Sars-Covid-Pandemie zunächst von den Medien verwendeter Begriff. Beinhaltet die Schließung von (halb-)öffentlichen und privaten (einschließlich privatwirtschaftlichen) Einrichtungen, die Abriegelung von Gebieten bis hin zu ganzen Ländern sowie den Stillstand des öffentlichen Lebens. (<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/lockdown-122433/version-385414>)

„Also Homeoffice (...) ist jetzt durch Corona natürlich ein Thema geworden, was auch bei uns funktioniert, was wirklich tatsächlich ein großes Thema war, weil wir schon viele Jahre davor immer versucht haben, das Thema Homeoffice zu einem regulären Thema zu machen. Und es gab ganz viele Stimmen bei uns im Büro, die behauptet haben, dass Homeoffice gar nicht funktionieren kann. Was sich jetzt aber herausgestellt hat, dass es doch sehr gut funktioniert.“

Sowohl aus Sicht der Mitarbeitenden als auch vonseiten der Führungspersonen werden die Erfahrungen mit Homeoffice positiv bewertet. Vorbehalte, die in einer mangelnden Kontrolle der Mitarbeitenden begründet liegen, haben sich durchgehend nicht bewahrheitet. Die Einteilung der Arbeitszeit verläuft teilweise anders als bei der Präsenz im Büro, schränkt jedoch die Motivation und das Pflichtbewusstsein der Mitarbeitenden nicht ein.

„Ja, es funktioniert annähernd gleich gut, also wie wenn man im Büro sitzt. Da ändert sich fast nichts. Und die Angst, die ich zum Beispiel hatte, dass der eine oder die andere Freizeit macht aus dem Homeoffice, ja, hat sich eher ins Gegenteil umgedreht. (...) einer geht gerne laufen, der hat gesagt (...) ich gehe jetzt zwei Stunden laufen. Dafür bin ich danach bis am Abend um neun erreichbar oder online. So ändern sich ein bisschen die Arbeitszeiten, aber es ändert sich nicht das Pflichtbewusstsein für die Arbeit selbst.“

„Also der hat gesagt, er ist eigentlich schneller unter dem Strich oder sagen wir mal so – effektiver.“

„Wir [haben] dabei auch festgestellt, dass es einfach sogar auch bestimmte Arbeitsprozesse gibt, wo das [Homeoffice] sinnvoll ist und dass es viele Mitarbeiter auch für sich selber herausfinden(..) [und] sagen: „Ich muss jetzt ein paar Stunden oder einen Tag lang wirklich konzentriert eine bestimmte Sache abarbeiten.“

Störungsfreies Arbeiten wird von vielen Befragten als Mehrwert für die Arbeitsleistung dargestellt. Dabei wird deutlich, dass das Homeoffice auch über die Pandemiesituation hinaus als geeignetes Element wahrgenommen wird, um konzentriert zu arbeiten. Die Befragten möchten diese Arbeitsform weiterhin nutzen. Voraussetzung dafür ist, dass das private Umfeld für das störungsfreie Arbeiten geeignet ist. Fehlende räumliche Voraussetzungen oder Kinderbetreuung sind im Homeoffice einschränkend. Dabei kann bereits das Gefühl eines zusätzlich vorhandenen Verantwortungsbereichs störend sein.

„(...) dass man immer das Gefühl hat (...) wenn ich da mit dem Laptop sitze und meine beiden Kinder nebenan (...), dass man permanent das Gefühl hat, man schafft nicht so viel wie sonst.“

„Auch wie die Arbeitsbedingungen zuhause sind, das spielt ja auch eine Rolle (...) eine Corona-Erfahrung, auch für uns, dass natürlich in dem Moment, wo dann Kinder da sind und zuhause sind (...), dass da die Effizienz runtergeht im Homeoffice.“

Im Interviewmaterial sind auch Hinweise auf Nachteile von Homeoffice zu finden, insbesondere fehlt der formelle und informelle Austausch auf Büroebene und auf Projektebene. Dinge „über den Tisch“ zu rufen, ist weniger zeitintensiv, als sich über digitale Tools auszutauschen. Ein Thema wird dabei besonders häufig genannt: Der Wissenstransfer in Architekturbüros erfolgt auf persönlicher Ebene. Absolventinnen und Absolventen lernen von den erfahrenen Mitarbeitenden durch konkrete Fragestellungen und im Austausch. Fällt die persönliche Begegnung weg, funktioniert dieses Prinzip der Wissens- und Erfahrungsmittelteilung nicht mehr. Zudem fehlt die „Kontrollfunktion“ der erfahrenen Mitarbeitenden. Es besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende weniger zielgerichtet arbeiten oder zu spät nachfragen.

„Wo man aufpassen muss [ist] (...), dass die Kollegenschaft vielleicht zu wenig mitkriegt oder das gegenseitig Weiterkommen und Lernen oder Rückfrage halten bei jemanden. Es kann die Gefahr aufkommen, dass jemand im Homeoffice lange vor sich hinwurstelt, bevor er auf einen Mitarbeitenden oder Kollegen zugeht.“

Soziale Aspekte, die bei der Arbeit im Homeoffice zum Tragen kommen, werden in den Interviews ebenfalls thematisiert. Das betrifft die Isolation der Mitarbeitenden im Rahmen ihrer Tätigkeit und in ihrem (Projekt-) Team. Darüber hinaus wird der Wegfall des „Flurfunk“ als fehlendes Element benannt.

„Da gibt es entscheidende Nachteile, auf die muss man ein Auge haben und aufpassen. Aber die sind ja bekannt, die sind auch in allen anderen Unternehmen das gleiche Thema. Also keiner will daheim vereinsamen und kann sich auch über Probleme nicht mehr austauschen mit seinen Kollegen, weil das macht man über die Bildschirme dann doch nicht so gern. Es ist halt eben kein Flurfunk oder mal in der Kaffeebar mal das kurz ausgetauscht zu haben, das leidet darunter ganz klar.“

Eine befragte Person sieht im Homeoffice eine große Herausforderung für die Branche, weil Architektinnen und Architekten wegen ihrer kreativen Tätigkeit darauf angewiesen seien, „an einem Tisch“ zusammenzuarbeiten. Das Arbeiten von zu Hause aus verlange dabei viel zusätzliche Kommunikation, die mit erhöhtem Zeitbedarf einhergeht:

„[wir haben] dann reflektierend zwei, drei Monate später schon festgestellt, dass wir die Projekte natürlich aufrechterhalten haben, aber mit einem sehr hohen zusätzlichen Aufwand, sprich die Mitarbeiter haben wahnsinnig viele Überstunden gemacht in dieser Zeit (...). Also das, was ich, was ich früher (...) kurz besprochen habe, das musste ich halt jetzt irgendwie bündeln, sammeln in irgendeinem Meeting, einmal am Tag verorten. Und dann auf eine Rückmeldung warten. Also die Kommunikation ist einfach aufwendiger.“

Risiken wie Entgrenzung der Arbeit oder Selbstüberforderung der Mitarbeitenden stellen ein erhebliches Risiko bei der Tätigkeit im Homeoffice dar. Diesen Aspekt beschreibt Prof. Dr. Yvonne Ferreira im Kontext der Arbeit im Homeoffice und sagt im Interview:

„die psychische Belastung, [das] ist auch bisher schon nachgewiesen, steigt tagtäglich im Rahmen von Corona. Und das liegt sicherlich nicht nur daran, dass wir uns jetzt halt weniger treffen können, sondern es liegt mit Sicherheit auch genau an dieser Problematik der Verschmelzung zwischen Berufstätigkeit und Freizeit.“ (Ferreira, 2021)

und

„das ist eine große Herausforderung, die muss man mit der eigenen Persönlichkeit meistern können.“ (Ferreira, 2021)

In den Interviews sind weder auf Mitarbeitendenseite noch auf der Seite der Arbeitgebenden Hinweise auf gesundheitliche Risiken zu finden, weder auf physischer noch auf psychischer Ebene. Eine Ausnahme ist die geschäftsführende Person eines Unternehmens, das Homeoffice aufgrund fehlender Ressourcen an Mitarbeitenden bereits vor der Pandemie praktiziert hat. Die Person erklärt, dass die Mitarbeitenden regelmäßig Gespräche mit einem Burn-out-Coach führen, was einen Teil der Gesundheitsförderung darstellt.

Eine strategische Vorgehensweise, die den Umgang mit Homeoffice in den Büros in Zukunft beschreibt, ist zum Zeitpunkt der Interviews bei allen Befragten offen. Von den Mitarbeitenden wird der Wunsch geäußert, das Modell weiterhin zu ermöglichen.

Allerdings wünscht sich niemand eine dauerhafte Tätigkeit im Homeoffice. Die Geschäftsführenden beschäftigt sowohl die Frage der weiteren Umsetzung als auch die damit verbundenen Regelungen über das Homeoffice-Modell hinaus.

„Die Beliebigkeit dann, damit umzugehen, das wäre jetzt auch wieder eine Führungsaufgabe, (...) auch die Arbeitszeiten zu fixieren im Homeoffice, dass man sagt, naja, das geht halt von acht bis 18 Uhr (...) aber ich kann halt als Chef nicht um 21 Uhr sagen: Jetzt rufe ich noch mal bei dem an, weil wenn er zuhause ist, dann kann er auch noch mal ans Laptop rangehen.“

„(...) wir wissen, dass wir da dran arbeiten müssen, was passiert nach Corona, wie flexibel gestalten wir unsere Arbeitszeit, was lassen wir zu, wie viel mobiles Arbeiten erlauben wir, gibt es feste Tage, wo man im Büro sein muss (...) und wie gehen wir mit diesem Gleitzeitmodell um.“

#### 10.1.4 Weitere Arbeitszeitmodelle

Das Arbeitszeitmodell „Jobsharing“ wird in einem Interview erwähnt, allerdings nicht als geplantes oder umgesetztes Arbeitszeitmodell, sondern zur Erläuterung der Offenheit des Büros gegenüber Flexibilisierungsoptionen. Der Darstellung ist dabei eine eindeutige geschlechtliche Zuweisung inhärent.

„Wir sind offen, wir forcieren es vielleicht nicht immer selber als Büro, aber auch diese Gedanken, dass zum Beispiel zwei Frauen eine Stelle besetzen, also sich eine Stelle teilen, als Projektleitung, sozusagen die eine Frau macht den Tag, die andere Frau macht den Tag oder so.“

Auch das Arbeitszeitmodell „Sabbatical“ wird erwähnt. Im Interview berichtet eine Person davon, dass die Forderungen nach flexiblen Arbeitszeitmodellen von Seite der Mitarbeitenden an die Büros häufiger geäußert und zunehmend unterschiedliche Modelle nachgefragt oder gewünscht werden.

„Oder die Sabbatical-Sachen, so was kommt auch immer wieder. Dass man sagt, ich will drei Monate und sechs Monate frei.“

Die Aussagen lassen darauf schließen, dass von den Mitarbeitenden mehr Arbeitszeitmodelle gewünscht und gefordert als in den Büros angeboten oder umgesetzt werden. Demnach finden Teilzeitarbeit und ortsflexibles Arbeiten am häufigsten Erwähnung auf die Frage nach der Umsetzung in den einzelnen Architekturbüros. Andere Arbeitszeitmodelle, die über Teilzeit, Gleitzeit und Homeoffice hinausgehen, werden nicht umgesetzt und auch nicht als geplante Optionen erwähnt.



### 10.1.5 Überstunden

In den meisten Büros gibt es eine Überstundenregelung, die besagt, dass eine bestimmte Zahl von Überstunden (im Durchschnitt bei den Interviewpartnern 10 Stunden pro Monat) ohne zusätzliche Vergütung oder Freizeitausgleich zu leisten ist. Der Umgang damit ist unterschiedlich. So wird die Überstundenforderung im Kontext der Qualifizierung beschrieben: Absolventinnen und Absolventen oder wenig erfahrene Mitarbeitende erhalten über diese Regelung die Möglichkeit, ihr Wissen zu erweitern und Erfahrungen zu sammeln, ohne zur Wertschöpfung des Unternehmens beizutragen. Das ist zum Beispiel bei einem Baustellenbesuch oder bei der Begleitung zu einer Behörde der Fall. Hochqualifizierte Mitarbeitende sind von diesen Überstundenregelungen teilweise ausgenommen.

„Wir haben schon ein Modell, wo wir gerade bei den jüngeren Mitarbeitern (...) sagen: Ihr habt einfach eine bestimmte Anzahl Überstunden inkludiert, dafür habt ihr aber auch die Möglichkeit, mit zu Besprechungen zu fahren, mit auf die Baustellen zu fahren. Also das sind einfach auch Stunden, die ihr in eure Ausbildung investiert (...)“

Dabei sind die Regelungen der Überstundenerfassung nicht eindeutig und der Umgang der einzelnen Mitarbeitenden mit dem Thema „inkludierte Überstunden“ sehr unterschiedlich:

„(...) und dann geht es darum, dass dies [Überstunden] ausbezahlt wird oder wie man damit umgeht. Andere machen überhaupt keine Überstunden und haben sehr, sehr viel geleistet dabei, weil sie es nicht aufschreiben. Also das ist auch sehr individuell, wie die Dinge aufgeschrieben werden, so von den Zeiten.“

„Aber es ist nicht einfach, das fair über alle auszurollen ist jetzt meine persönliche Wahrnehmung, weil ich denke, insbesondere mit dieser 10-Stunden-Regelung, die inkludiert ist (...) ist es ja ein Teil von unserem Gehalt, prozentual von dem Gehalt der Mitarbeiter. Und es gibt eben Mitarbeiter, die gleichen ihre Arbeitszeit so aus, dass sie diese 10 Stunden über die Woche, sodass sie diese 10 Stunden Mehrarbeit im Monat nie erbringen. Und es gibt Mitarbeiter, die sind immer drüber. Und da ist dann natürlich der Ansatz zu sagen, dass das die Verantwortung der Projektleiter ist, die Aufgaben so fair zu verteilen, sodass jeder den gleichen Workload hat. Aber das gelingt ja auch nicht immer.“

In den Interviews zeigt sich, dass inkludierte Überstunden mit viel Diskussionsbedarf und dem Gefühl der Ungleichbehandlung einhergehen. Vorhandene Regeln sehen

viel persönlichen Interpretationsspielraum vor. Die Erfassung der Mehrarbeit wird nicht überprüft. Bei einem Teil der befragten Architektinnen und Architekten existiert keine systematische Stundenerfassung. Der Umgang damit scheint hinsichtlich der Art der Aufzeichnung persönlichkeitsabhängig zu sein. Auch die Bereitschaft, Überstunden zu leisten, ist individuell verschieden. Es zeichnet sich ab, dass Mehrarbeit bei vielen Architekturschaffenden etabliert ist, beibehalten und kaum hinterfragt wird: Inkludierte Überstunden sind vielfach „gängige Praxis“. Andere Befragte empfinden dieses System als „ungerecht“. Einige Büros lehnen die Regelung der inkludierten Überstunden aus Gründen der Ungleichbehandlung ab und gehen mit Überstunden anders um:

„Also ich finde es auch nach wie vor komisch, wenn ich hier Bewerber bekomme, wo ich dann mitkriege, dass die bisher Arbeitsverträge hatten, wo halt irgendwie zehn Prozent Überstunden irgendwo einfach mit inbegriffen sind. Das finde ich einfach eine Frechheit, muss ich ganz ehrlich sagen. Ich bin ja selber auch Arbeitnehmer und würde das auch nie irgendwie mir selber zumuten wollen. Unglaublich, dass es das in unserer Branche eigentlich noch gibt.“

„(...) da werden Überstunden auch vergütet, was dafür sorgt, dass auch von der Geschäftsführung Überstunden gar nicht so sehr gewollt sind. Also es heißt, da läuft es glaub ich relativ ... wie soll ich sagen ... kontrolliert.“

Die interviewte Person beschreibt, dass die Bezahlung der Überstunden durch die Arbeitgebenden mit einem „kontrolliert[en]“ Umgang einhergeht. Die Überstunden sind eine Reaktion auf einen konkreten Bedarf an Mehrarbeit seitens des Unternehmens. Damit verbunden ist neben dem kontrollierten Einsatz von Überstunden, der die Zustimmung des Arbeitgebenden bzw. Projektleitenden voraussetzt, ein kontrollierter Abbau geleisteter Überstunden binnen eines bestimmten Zeitraums. Dieses Prinzip beschreibt das Verwaltungsszenario eines Arbeitszeitmodells (Arbeitszeitkonto), das nicht näher ausgeführt wird. Diese Vorgehensweise weist auf einen geregelten Umgang mit dem Thema der Mehrarbeit hin.

So wird auch in einem Büro einer anderen Person verfahren. Arbeitszeitgestaltung ist dort fester Bestandteil einer professionellen Umsetzungsstrategie. Die Person berichtet von einer Vorgehensweise, in die alle Mitarbeitenden involviert sind bzw. waren. Die Vereinbarungen werden „in der Gruppe“ geregelt. Die Notwendigkeit einer Flexibilisierung auf Unternehmensseite wird benannt und beinhaltet klare Regelungen sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeitenden.

„Es gibt so eine bestimmte Zielvereinbarung, die wir (...) gemacht haben, wo wir gesagt haben, wir versuchen, eine bestimmte Arbeitszeit nicht zu überschreiten. Und es gibt auch einen bestimmten Rahmen. Wir fangen an, nicht

vor so und so viel Uhr zu arbeiten und nach so und so viel Uhr sollte auch keiner mehr im Büro sein. Wenn es dann ist, weil es das Projekt erfordert, dann ist das eine Ausnahmesituation und dann hat er [der Mitarbeitende] (...) den Zeitausgleich [zu] nehmen, sobald er kann. Nicht, dass er das wieder anhäuft und irgendwie solche Urlaube aufbaut, weil dann wären auch wieder die ganzen internen Prozesse nicht mehr steuerbar für uns.“

Die Lösung dient dazu, Arbeitszeit einen Rahmen zu geben, der für alle gilt. An dieser Stelle werden unternehmerische Ziele, nämlich projektspezifisch reagieren zu können und gleichzeitig interne Abläufe zu beherrschen, berücksichtigt. So wird den Bedarfen der Mitarbeitenden Rechnung getragen, indem sie die notwendige Regenerationszeit erhalten und darauf geachtet wird, dass für Unternehmensbelange investierte Zeit mit Privatzeit ausgeglichen wird. Die Aussage weist auf eine sehr projektorientierte Betrachtungsweise der Arbeit insgesamt hin, die in weiteren Interviews wiederzufinden ist.

#### 10.1.6 Risiken

Belastungsfaktoren und Gesundheitsrisiken werden von den Interviewten nicht beschrieben. Eine Person erwähnt, dass Mehrarbeit das Sozialleben der Beschäftigten nachhaltig beeinträchtigen kann und Architekturschaffende ein „wirklich großes Problem“ haben, neben ihrer Arbeit ein funktionierendes und erfüllendes Sozialleben aufrechtzuerhalten.

„(...) insofern versucht man da, eine gewisse Ruhe hineinzubekommen. Und auch natürlich das Bestreben, dass die Leute auch ein soziales Leben aufbauen können, weil das bei vielen Architekten offensichtlich wirklich ein großes Problem ist.“

„Ich glaube halt schon dran, dass, also zufriedene Mitarbeiter sind halt immer auch produktive Mitarbeiter.“

Über das Zitat hinaus werden in den Interviews keine positiven Aspekte, Mehrwert und Potenziale beschrieben, die mit den Arbeitszeitmodellen einhergehen. Vielmehr werden die Umstände erklärt, die zu den Modellen führen. Die Arbeitszeitmodelle werden ausschließlich als Reaktion auf einen Bedarf der Mitarbeitenden dargestellt, dem die Interviewpartner mehr oder weniger positiv gegenüberstehen. Themen wie der betriebliche Gesundheitsschutz, zu dessen Gewährleistung die Unternehmen gesetzlich verpflichtet sind, und die damit verbundene Fürsorgepflicht werden in den Gesprächen nicht erwähnt. Das bedeutet im Umkehrschluss nicht zwangsläufig, dass diese Themen im Büroalltag der Architektinnen und Architekten nicht berücksichtigt

werden. Dennoch entsteht im Rahmen der Interviews der Eindruck, dass Belastungsfaktoren durch die Gestaltung von Arbeitszeit und damit einhergehende Risiken wenig beachtet werden.

#### 10.1.7 Rahmenbedingungen

In den Interviews sind Schilderungen, in denen bewusste Verstöße gegen gesetzliche Vorgaben beschrieben werden, zu finden:

„Bei uns passiert es einfach, dass der eine Tag ... ich war gestern elf Stunden im Büro, der eine schafft vielleicht einmal 13 [Stunden], der eine will am Sonntag rein, das ist eigentlich Überstunden mal zwei, ja? Und mir haben das so gehandelt, dass in der digitalen Ablage die reellen Stunden drinnen sind und in der Händischen (...) wird das so verschoben, dass es arbeitsrechtlich passt.“

Eine Person berichtet davon, dass unterschiedliche Stundenlisten geführt werden. So soll vermieden werden, dass Arbeitszeiten dokumentiert werden, die rechtlich nicht konform sind (z.B. überlange Arbeitszeiten, Unterschreitung der vorgeschriebenen Ruhezeiten, Wochenendarbeit etc.). Dafür werden die tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden „so verschoben, dass es arbeitsrechtlich passt“. Dabei handelt es sich nicht um eine Ausnahmesituation. In dem Zitat wird von einer deutlichen Überschreitung der gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitszeit von acht Stunden berichtet. Wenn das zur Regel wird, handelt es sich um eine Methode und nicht um die Dokumentation eines Ausnahmestands. Das verstärkt den Eindruck, dass Belastungsfaktoren durch Arbeitszeit wenig Bedeutung zugemessen wird. Gleichzeitig weist dies darauf hin, dass überlange Arbeitszeiten und Wochenendarbeit in der Architekturbranche stark verbreitet sind.

„Wir haben eigentlich eher immer individuell reagiert, aber hier nicht irgendwie professionell geschaut.“

Diese Aussage umschreibt den Gesamteindruck treffend, der sich mit Blick auf den Kenntnisstand zur Thematik flexibler Arbeitszeitmodelle ergibt. Aus dieser intuitiven, im Sinne eines Personalmanagements nicht professionalisierten Vorgehensweise resultiert vermutlich ein Teil der Vorbehalte gegen eine Flexibilisierung der Arbeitszeit. Die Zweifel beziehen sich dabei sowohl auf die wirtschaftliche Umsetzbarkeit als auch auf den damit verbundenen Organisationsaufwand.

„Es erfordert natürlich viel mehr Organisationsaufwand und Koordinationsaufwand in der eigenen Arbeit, als wenn man quasi immer zur Verfügung steht.“

Für einen Großteil der Befragten scheint die beste und einfachste Arbeitsform die Normalarbeitszeit zu sein. Damit sind die Mitarbeitenden stets anwesend, ansprechbar, und Dinge können auf kurzem Wege direkt geregelt werden. Themen wie die damit verbundene Unterbrechung der eigenen Arbeit (oder der des anderen) werden in diesem Kontext nicht thematisiert. Hauptargument gegen eine unternehmensübergreifende Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle ist der Organisations- und Koordinationsaufwand, der mit einer Abweichung von der Normalarbeitszeit verbunden ist. Dabei spielt sowohl die interne Koordination der Arbeitszeit eine Rolle als auch die Erreichbarkeit der Mitarbeitenden für Ansprechpartnerinnen und -partner bzw. Kundinnen und Kunden. Das erscheint wichtig, da deren Zufriedenheit ein wichtiges Unternehmensziel darstellt.

„Das ist auch schwierig in diesem Mitarbeiter-Kulturwandel, wir sind Bauherrngetrieben. Wir sind deswegen gut, weil wir uns auf den Bauherrn einlassen.“

„So ein Arbeitszeitmodell muss man ja irgendwie dann auch finanziell auf das Gesamtbüro rechnen ... dann ist das, glaube ich, eine ziemlich schwierige Rechnung. Sozusagen die Honorare und die Mitarbeitergehälter sozusagen dann auch noch dieser konjunkturellen oder wie auch immer gearteten Wellenbewegung anzupassen (...)“

„Ich glaub, es kostet erst mal Geld, flexibler zu werden.“

Zweifel, ob sich flexible Arbeitszeiten wirtschaftlich darstellen lassen, werden in den Gesprächen wiederholt thematisiert. Dabei werden in den Interviews nie die tatsächlich für das Unternehmen oder die Mitarbeitenden wirtschaftlich relevanten Themen benannt, wie zum Beispiel Sozialversicherungsbeiträge etc. Vielmehr betreffen die Zweifel organisations- und finanzkalkulatorische Themen. Die Gründe für diese Zweifel werden in Kapitel 10.3 näher beleuchtet und herausgearbeitet.

Die Analyse der Kategorie „Kenntnis der Thematik“ zeigt: Die interviewten Architektinnen und Architekten verfügen über keine substanziellen Kenntnisse hinsichtlich flexibler Arbeitszeitmodelle. Das betrifft sowohl das Wissen bezüglich arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse als auch dasjenige zu den Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitgestaltung. Eine Auseinandersetzung im Sinne einer Informationsbeschaffung oder Weiterbildung, die über ein persönliches Interesse hinausgeht, findet weder aufseiten der Geschäftsführenden noch auf der der Mitarbeitenden statt. Die Chancen und Potenziale flexibler Arbeitszeitmodelle wie auch die damit verbundenen Risiken sind weitgehend unbekannt. Flexible Arbeitszeitmodelle werden als individuelle Reaktion auf Bedarfe der Mitarbeitenden umgesetzt. Eine Gesamtstrategie zur flexiblen

Arbeitszeitgestaltung unter Einbeziehung aller Beteiligten existiert nicht. Die demografische Entwicklung sowie die zunehmend schwierige Gewinnung von Personal und der gesellschaftliche Wertewandel waren für Architekturbüros bislang kein Anlass, sich mit dem Thema der Arbeitszeitgestaltung auseinanderzusetzen.

## 10.2 Berufskultur

Die Analyse erfolgt auf Grundlage der Fragestellung, inwiefern eine berufskulturelle Prägung der Architekturbranche vorliegt und ob diese ein Hindernis für die Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle darstellt. Die Interviewpartner wurden nach der branchenspezifischen Berufskultur gefragt und danach, welche Auswirkungen diese auf die Gestaltung von Arbeitszeit und die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle hat.

Bei den Interviews werden unterschiedliche, teilweise konträre Haltungen erkennbar, die an den Verantwortungsbereich der befragten Personen gebunden sind und zudem Unterschiede in der Haltung älterer und jüngerer Interviewpartner deutlich macht. Die Bürogröße hat geringen Einfluss auf die Haltung der Befragten.

Die Frage nach der branchenspezifischen Berufskultur wird mit langen Arbeitszeiten, gestalterischer Verantwortung und Berufsethos verbunden. Eine berufskulturelle Prägung findet bereits im Studium statt. Dort werden die angehenden Architektinnen und Architekten auf das Berufsleben vorbereitet und lernen, dass man bereit sein muss, für den Beruf „alles zu opfern“. Lange Arbeitszeiten und permanente Verfügbarkeit werden in den Interviews als berufsspezifische Charakteristika angeführt.

„Es fängt ja schon im Studium an, dass da ja vorausgesetzt wird, dass man 24/7 für das Architekturstudium eigentlich lebt. (...) dass man am Wochenende arbeitet, dass man vielleicht auch die Nächte durchschlägt oder so, das ist ja eine Kultur, die schon im Studium beigebracht wird. Und das überträgt sich (...) in die Arbeitswelt, dass man halt irgendwie bereit sein muss, alles irgendwie zu opfern.“

„Das trägt auf jeden Fall vom Studium auch ins Berufsleben rein. Also diese ständige Erreichbarkeit oder auch das Selbstverständnis, irgendwie länger zu arbeiten oder so.“

Begründet wird diese Opferbereitschaft mit dem Anspruch an die Arbeit und an dieser Stelle insbesondere mit dem hohen Gestaltungsanspruch. Der Anspruch an das Projekt dient als Rechtfertigung für Wochenend- und Nachtarbeit und wird wenig im Kontext anderer Tätigkeitsbereiche der Architektur erwähnt, die ebenfalls zum Gelingen einer guten gestalterischen Leistung beitragen, wie technische Kenntnisse, Managementaufgaben etc. Der Entwurfsarbeit wird viel Aufmerksamkeit zuteil, obwohl es sich bei den Büros der Befragten um Büros handelt, die sämtliche Architekturleistungen erbringen. Bei dieser Fokussierung auf den gestalterischen Anspruch gibt es keine differenzierte Betrachtung oder Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit. Im Gegenteil: Zielgerichtetes, effektives Arbeiten wird mit geringem Gestaltungswillen

gleichgesetzt. Für den „Anspruch“ wird ein geringerer betriebswirtschaftlicher Gewinn in Kauf genommen. Die Tatsache ist den Befragten bewusst, wird jedoch als Fakt in Verbindung mit dem eigenen Professionsverständnis und der damit verbundenen Berufskultur akzeptiert und für notwendig erachtet.

„Also das muss man einfach auch sagen: Es gibt sicherlich Architekten, mit denen ich bisher noch wenig Berührungspunkte hatte, die sehr effektiv und sehr zielorientiert arbeiten, aber die Ergebnisse, die da rausgeblasen werden, die entsprechen nicht so ganz dem, was ich unter meinem Berufsethos verstehe.“

„(...) es ist tatsächlich so, dass da ein ... ein gewisser Anspruch erhoben wird, was man in gewisser Zeit zu leisten hat, und dass wir das zum Teil am Wochenende und nachts machen (...) und das ist auch dem geschuldet, dass wir mit einem gewissen Anspruch dann eben länger dafür brauchen. Und das bei einem ... sowohl bei einem großen Projekt als auch bei einem kleinen Projekt (...) jedes bekommt ungefähr gleich viel Liebe und ... da sind wir dann selber schuld dran. Also das muss man ganz ehrlich sagen, wenn man diesen Anspruch hat, dann muss man eben das kleinere Auto fahren als der andere.“

„Es ist natürlich ein Problem für jemanden, der nicht so arbeiten möchte (...) das ist dann sozusagen eine harte Profession für jemand ist, der vielleicht doch gerne seine Grenzen ziehen möchte (...). Also ich glaube, als Mitarbeiter, der da nicht sozusagen Freude an dem hat, was man macht, ist das vielleicht wirklich einfach ein undenkbarer Beruf, weil ich einfach schlecht bezahlt werde und wahrscheinlich im Vergleich einfach schlechte Arbeitsbedingungen habe.“

Der Architekturberuf setzt eine gewisse Haltung voraus, die mit der Akzeptanz schlechter Bezahlung und schlechten Arbeitsbedingungen verbunden ist. Eine Grenzziehung im Sinne einer Trennung von Berufs- und Privatleben ist beim Architekturberuf nicht vorgesehen. Für Menschen, die diese Trennung wünschen, ist der Architekturberuf eine „harte Profession“. Im Kontext der Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung in Architekturbüros und dem Wunsch die Mitarbeitenden langfristig zu binden, steht der Wunsch der Absolventinnen und Absolventen nach flexibler Arbeitszeitgestaltung und wie damit umgegangen wird. Die Frage, ob ein Wertewandel in Architekturbüros zu beobachten ist, wird bestätigt. Dabei beziehen sich die beschriebenen Veränderungen zunächst auf Anwesenheitszeiten im Büro.

„Das verändert sich total. Also es verändert sich brutal. (...) als ich angefangen habe hier im Büro, da ging man durch das Büro und dann war um halb acht waren hier aber noch richtig Leute.“



„Ja, es hat sich verändert, gerade auch bei Jüngeren.“

Dies Veränderung wird mit jüngeren Mitarbeitenden in Verbindung gebracht, also der nachfolgenden Generation. Neben der abnehmenden Bereitschaft langer Anwesenheit im Büro verändert sich die Haltung der Mitarbeitenden zu ihrer Tätigkeit. Während eines Interviews beschreibt eine Person den Unterschied und macht diesen an der „Generation“ fest:

„Es war selbstverständlich, dass man umsonst und lang und bis es fertig war [im Büro war]. Also [heute] heißt es vielleicht einfach mal, das haben die jetzt nicht mehr geschafft (...) es hat schon was mit der Generation zu tun (...) also meine Generation, und die davor sowieso, die waren ganz klar, also das Projekt steht an erster Stelle, das ist meine Aufgabe, ich will nicht sagen, das ist mein Hobby, aber also das muss gemacht werden. Und bei den anderen ist so, ja, gut, also klar, ich muss das machen, aber dann mach ich es halt morgen fertig.“

In diesem Zitat wird bereits die Verbindung zwischen Beruf und Hobby hergestellt. Die Anforderung an den Architekturberuf und die Haltung, diesen nicht als reine Erwerbstätigkeit, sondern darüber hinaus als Berufung zu verstehen, wird in den Interviews wiederholt beschrieben. Der Beruf der Architekturschaffenden erfordert eine gewisse Haltung, bedarf bestimmter „Persönlichkeiten“ und setzt eine „Leidenschaft“ für die Arbeit voraus.

„Das umsonst oder mehr arbeiten, das braucht natürlich auch die richtigen Persönlichkeiten, wo man sagt, Beruf ist mein Hobby zum Beispiel oder Berufung, nicht Beruf, oder? Und wenn es eine Berufung ist, dann mache ich das aus Leidenschaft.“

„Also die Einstellung von der Arbeit und zur Freizeit ist ne ganz andere in der Generation, die sozusagen das Studium beendet und einen Blumenstrauß voll Angeboten von unterschiedlichen Büros in der Hand hat und sich aussuchen kann, welches es dann werden soll. Es ist eine andere, ist eine komplett andere Situation.“

„Es natürlich aber auch so, dass es im Moment total einfach ist, einen Job zu finden, auch einen gut bezahlten, und dass natürlich schon auch die Ansprüche an Freizeit und an Flexibilität und so auch eingefordert werden, um gute Mitarbeiter zu bekommen.“

Die beschriebenen Veränderungen werden mit der Situation auf dem Arbeitsmarkt begründet, die es den Arbeitssuchenden und Absolventinnen und Absolventen er-

laubt, aus mehreren Angeboten auszuwählen. Der größere Wettbewerb um Mitarbeitende führt dazu, dass „Ansprüche an Freizeit und an Flexibilität“ zu Kriterien werden, auf die sich die Arbeitgebenden einstellen müssen. Hier sind teilweise konträre Sichtweisen zu finden, die in der unterschiedlichen beruflichen Sozialisation der Befragten begründet sein können: Die älteren interviewten Personen, die sich mit den Anforderungen der jüngeren Generation konfrontiert sehen, kennen den Arbeitsmarkt in der Architekturbranche grundsätzlich anders. Während die jungen Mitarbeitenden vom Wandel eines Arbeitgebermarktes in einen Arbeitnehmermarkt profitieren, sind diejenigen Architektinnen und Architekten, die aktuell Geschäftsführende oder in Führungspositionen sind, zu einer Zeit in das Berufsleben eingetreten, in der es wenig Arbeitsangebote gab und unentgeltliche Arbeit keine Seltenheit war.

„Ich bin auch nicht so groß geworden, sage ich jetzt mal. Als ich fertig war mein Studium, da konnte man sich nicht aussuchen, wo man ... oder war es nicht so einfach, einen Job zu kriegen.“

In den Interviews wird ein Spannungsfeld zwischen den verschiedenen Haltungen der Befragten deutlich: die der Geschäftsführenden oder Führungspersonen, die eine andere berufliche Sozialisation erfahren haben und einen größeren Verantwortungsbereich im Büro abdecken, und demgegenüber die der Absolventinnen und Absolventen oder Personen in weniger führungsrelevanten Rollen, die trotz einer Prägung im Studium eine andere Sichtweise auf die Erwerbstätigkeit haben. Es herrscht Konsens, dass der Arbeitsmarkt der Architektinnen und Architekten sich verändert hat und dass damit auch die Rahmenbedingungen für Mitarbeitende anders geworden sind. Dennoch werden damit einhergehende Wünsche und Forderungen von Mitarbeitenden sowie Bewerberinnen und Bewerbern nach einer anderen Arbeitszeitgestaltung kritisch bewertet. In den Interviews sind vielfach vorwiegend ablehnende Kommentare zu finden. Diese stehen meist in Zusammenhang mit der Reflexion über das eigene Arbeitsverständnis und die eigene Arbeitsweise beziehungsweise mit dem persönlichen Erfahrungshorizont.

„Ich ärger mich da manchmal drüber, ganz klar, weil ich mir immer denke: Als ich so angefangen habe zu arbeiten, da haben wir uns den Buckel noch wesentlich krummer geschuftet.“

„Man nimmt sich auch manchmal viel heraus als Arbeitnehmer oder man hat viel mehr Möglichkeiten (...) Unterschiedlichste Modelle, die ich nicht einmal kenne, und die kommen dann aber, werden verlangt (...)“

„Die Jungen, da gilt immer mehr Work-Life-Balance. Das ist so ein Schlagwort.“

Der Wunsch von Arbeitnehmenden nach einer besseren „Work-Life-Balance“ wird in den Interviews mit der Forderung nach mehr „Freizeit“ gleichgesetzt. Keiner der Interviewpartner differenziert in diesem Zusammenhang zwischen Arbeits- und Privatleben. Das Interviewmaterial verweist durchgängig auf die Wortkombination „Arbeit und Freizeit“.

Die befragten Absolventinnen und Absolventen arbeiteten allesamt Vollzeit – und mehr. Umfragen zufolge (BAK, 2021a; Wenzel & Mann, 2020) wünscht sich diese Personengruppe flexible Arbeitszeiten. Den Aussagen der Berufseinsteigerinnen und -einsteigern zufolge werden flexible Arbeitszeitmodelle bei Berufseintritt zunächst nicht in Anspruch genommen. Der Wunsch nach flexiblen Arbeitszeitmodellen entspringt möglicherweise einer vorausschauenden Perspektive auf sich verändernde Lebensphasen. Diese Vermutung lässt sich auf Grundlage der vorliegenden Interviews nicht abschließend klären.

Zwar arbeiten die befragten jungen Architekturschaffenden durchweg in Vollzeit, dennoch äußern sie konkrete Vorstellungen hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung. Die aktuelle Umsetzung in den Architekturbüros impliziert nach Meinung der Absolventinnen und Absolventen Verbesserungspotenzial. Die Umsetzungsstrategien in der Architekturbranche insgesamt werden als nicht zeitgemäß und „hinterher“ beschrieben.

„Ich glaube wirklich (...), da kann man noch sehr viel mehr daran arbeiten, dass das auch ein flexibles Arbeiten geht.“

„Es gibt so viele andere Branchen, wo das einfach sehr gut reguliert wird (...). Da ist die Architekturbranche einfach sehr, sehr hinterher.“

Die nachfolgende Generation der Architektinnen und Architekten sieht sich in der Branche mit dem Vorwurf geringerer Leistungsbereitschaft konfrontiert. Die Kritik an den Forderungen nach flexiblen und geregelten Arbeitszeiten stößt auf Widerstand. Die Forderungen werden in den Interviews begründet.

„Das hat nichts mit Fleiß oder weniger Fleiß zu tun, wenn ich nach vierzig Stunden rausgehe und dann noch um meine Familie oder sonst was kümmere (...) Ich glaube, man ist unter dem Strich auf die Stunden gesehen effizienter, wie wenn ich fünfzig Stunden arbeite und dann einfach mal irgendwie mal kurz bisschen neben dran bin, weil ich so überhäuft bin.“

Die befragte Person fühlt sich nach 50 Stunden Arbeit ein „bisschen neben dran“ wegen des erheblichen Workloads und verweist auf den Zusammenhang von Ermüdung, Regeneration und Leistungsfähigkeit: Dem Vorwurf, Normalarbeitszeit und/oder Flexibilität gehe einher mit geringerem Einsatz der Mitarbeitenden, wird

eine höhere Leistungsfähigkeit bei entsprechenden Erholungsphasen entgegengesetzt. Eine interviewte Person bezieht sich auf eine Studie zu effizientem Arbeiten, die nicht konkreter beschrieben wird, und wünscht sich mehr Auseinandersetzung mit den Ergebnissen solcher Untersuchungen. Diese veränderte Haltung und eine andere Sichtweise auf das Berufsleben, so die Wahrnehmung der interviewten Person, wird von der „ältere[n] Generation“ nicht ernst genommen. Gleichzeitig fordert die interviewte Person die Wahrnehmung als Mensch – nicht nur als arbeitende Person. Die Aussage zeigt, dass die Lebensbereiche außerhalb des Berufs an Bedeutung gewinnen. Erwerbstätigkeit als einzig lebensbestimmende Tätigkeit wird abgelehnt.

„Und das ist natürlich die ältere Generation, die das ein bisschen belächelt, eigentlich. Die eben auch meint, dass es damit nicht so effizient funktioniert und dass damit vielleicht alles den Bach runtergeht und so weiter. Aber es gibt (...) Studien aus Schweden, die einfach auch belegen, (...) dass niemand acht Stunden effizient arbeiten kann und ihre Arbeitszeiten mit dem mit der gleichen Vergütung auf sechs Stunden z. B. gelegt haben. Also das finde ich einfach ein sehr guter Trend, dass wir einfach mit solchen Sachen auseinandersetzen und nicht mehr nur diese Arbeiterkultur sind und auf uns einfach sehr achten wollen, als Mensch.“

Im Widerspruch zu den in Umfragen beschriebenen Wünschen der Absolventinnen und Absolventen sind bei den befragten jungen Architektinnen und Architekten weder flexible Arbeitszeitgestaltung noch ein großer Anteil an Privatzeit zu finden. Im Gegenteil: Die Befragten sehen sich mit hohen Anforderungen konfrontiert. Der Berufseintritt ist mit einem umfassenden und intensiven Lernprozess verbunden, der den Interviewpartnerinnen und -partnern bewusst ist und sie entsprechend fordert. Dabei ist ein großer Wille erkennbar, Erfahrungen zu sammeln. Das bringt die Befragten an ihre Leistungsgrenze:

„Es ist zwar viel Belastung, ja, aber ich lerne unwahrscheinlich viel in dieser dichten Zeit (...) wenn ich dann heimkomme, kann es schon mal sein, dass ich mich um sieben auf das Sofa lege und dann nicht mehr aufwache und erst am Morgen wieder aufwache zum Beispiel. Bei so Momenten merkt man dann schon, okay, das kann kein Dauerzustand sein.“

„(...) resignieren oder zunehmend unzufrieden sein mit dem Alter, genau das, möchte ich sagen sehe ich in gewisser Weise schon kommen. Bei mir jetzt.“

„(...) da werden diejenigen, die da eine etwas robustere Einstellung dazu haben, vielleicht etwas weniger Schwierigkeiten haben, aber der Beruf, der

braucht eben schon manchmal ein bisschen dickeres Fell. Auch was die Arbeitszeiten anbelangt (...) Manchmal würde ich mir aus dem Bauch raus wünschen, dass etwas mehr Biss noch da wäre.“

Während eine interviewte Person als Folge der beruflichen Belastung langfristig psychische Belastungsmerkmale wie Unzufriedenheit und Resignation befürchtet, beschreiben Führungskräfte jüngere Mitarbeitende unter anderem wegen ihrer anscheinend geringeren Leistungsbereitschaft als weniger belastbar und wünschen sich „mehr Biss“. Vor dem Hintergrund einer sich möglicherweise verschlechternden Arbeitsmarktsituation wird vermutet, dass die Haltung von jungen Arbeitnehmenden sowie von Absolventinnen und Absolventen zum Architekturberuf für diesen Fall nicht hilfreich sei. Der Architekturberuf verlangt langfristig eine „etwas robustere Einstellung“. Der im Berufsverständnis hinterlegte hohe Arbeitsaufwand, verbunden mit Wochenend- und Nachtarbeit, ist in vielen Aussagen wiederzufinden. Dass diese Art der Arbeit vor dem Hintergrund arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse als gesundheitsgefährdend eingestuft werden kann, wird in den Interviews nicht thematisiert. Gesundheitsförderliche Maßnahmen finden insofern statt, als nach einer hohen Arbeitsbelastung, die Nacht- und Wochenendarbeit beinhaltet, ein Freizeitausgleich gewährt wird.

Die Befragten berichten von einer weitverbreiteten Präsenzkultur in einigen Architekturbüros. Dabei steht die Anwesenheit nicht in Verbindung mit dem tatsächlichen Arbeitsaufkommen, sondern dient vielmehr der Erfüllung des Berufsbilds von immer verfügbaren Architekturschaffenden.

„Da sitzen die Leute abends und warten nur darauf, dass irgendeiner nach Hause geht, dass dann auch alle nach Hause gehen können. Und das ist eine total ungesunde Atmosphäre, finde ich.“

„(...) da gab's einfach eine extreme Präsenzkultur. Und da war das gar nicht vorstellbar, dass man irgendwie sagt, man macht einen Tag Homeoffice oder man geht früher (...) das war nicht vorstellbar.“

Dem gegenüber stehen Aussagen anderer Befragter, die einen Wandel in der Branche behaupten, der mit vermeintlich berufskulturellen Gesetzen bricht. Das betrifft die Ausgewogenheit zwischen Arbeitsleben und Privatleben, die auch die Kolleginnen und Kollegen so empfinden, ebenso wie den Umgang mit Präsenz.

„Das ist auch das tatsächlich eine Sache, die bei uns alle Leute im Büro sehr schätzen, dass man, dass wir eine ziemlich gute Work-Life-Balance haben.“

„(...) weil wir natürlich aus unserer eigenen Erfahrung wissen, dass die Qualität des Outputs nicht an der Präsenzzeit im Büro hängt.“

In einem Interview wird die Forderung der ständigen Arbeits- und Leistungsbereitschaft deutlich. Eine befragte Person berichtet davon, dass der Pausenraum im Sichtfeld der Geschäftsführenden lag. Das hatte zur Folge, dass niemand den Pausenraum aufsuchte. Dahinter steht einerseits der Wunsch der Mitarbeitenden, nicht als untätig oder „faul“ zu gelten. Vielmehr zeigt dies aber, dass aufseiten der geschäftsführenden Person keinerlei Kenntnis bezüglich Arbeitszeitgestaltung und der Notwendigkeit von Pausen für die Leistungsfähigkeit vorhanden ist. Darüber hinaus wird in den Interviews nicht von konkreten Pausenvereinbarungen oder einem Pausenregime in den Büros berichtet.

„(...) und dann ist natürlich dann keiner mehr irgendwie in die Kaffeeküche gegangen, weil Kaffeeküche ist ja was wie ... da arbeitet man ja nicht, sondern da trinkt man Kaffee, macht mal Pause.“

Die Antworten auf die Frage nach der Auswirkung der Berufskultur auf die umgesetzten Arbeitszeitmodelle verweisen auf eine starke Vergeschlechtlichung. Zunächst geht das Teilzeitmodell mit einer größeren Reduzierung der Arbeitszeit einher und wird von den Interviewpartnerinnen und -partnern ausschließlich mit Mutterschaft und Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Verbindung gebracht. Diese Form der Arbeitszeitgestaltung wird, so die Aussage in den Interviews, ausschließlich von Frauen wahrgenommen und von den Unternehmen unterstützt. Grund für die Umsetzung des Modells ist, dass die Frauen bereits in den Büros beschäftigt sind und im Rahmen der Familiengründung nur noch eingeschränkt zeitlich zu Verfügung stehen. Damit verbunden ist das Anliegen, die Mütter im Büro zu halten. Mehrere ausschließlich weibliche Befragte führen die Bedeutung der dauerhaften Anbindung an das Berufsleben an.

„(...) wir [sind] da grundsätzlich offen und finden das gut und wichtig, dass die Leute am Ball bleiben, dass auch die Mütter am Ball bleiben, und ermöglichen da vieles.“

Der Verlust der Arbeitskraft und die damit verbundene Suche nach neuem Personal ist für die Geschäftsführenden mit organisatorischem und finanziellem Aufwand verbunden. Vor diesem Hintergrund findet Teilzeit als „Halbtagsmodell“ zunehmend Akzeptanz und Anwendung. Auf die Bedarfe der Mitarbeitenden wird insofern im Sinne der unternehmerischen Ziele reagiert, um Fluktuation und den damit verbundenen wirtschaftlichen Schaden zu vermeiden und um Talente zu binden. Das zeigt die deutliche Zunahme des Beschäftigungsmodells (BAK, 2021a). Die vermehrte Umsetzung

kann auch auf den steigenden Anteil an Frauen im Architekturstudium und den damit verbundenen größeren Anteil an Frauen in Architekturbüros zurückgeführt werden. Dabei, so schildert es eine interviewte Person, arbeiten Teilzeitbeschäftigte entgegen früheren Vorurteilen durchaus effizient.

„Früher war ja auch so die Denke, Teilzeit, naja, die sind ja noch nicht mal einen halben Tag da, wenn die in der Früh kommen, packen sie eigentlich schon halb wieder zusammen. Also es ist schon so, dass die Männer und Frauen heutzutage, (...) also dass jemand nicht acht, sondern nur sechs Stunden arbeitet, dass die in diesen sechs Stunden oft sehr, sehr effizient arbeiten.“

Die bestehende Differenzierung einer reduzierten Vollzeit und einer Teilzeitstelle im Kontext der Vereinbarkeit von Beruf und familiären Verpflichtungen wurde bereits in Kapitel 10.1 beschrieben. Sie spielt bei der Übernahme verantwortungsvoller Positionen noch immer eine bedeutende Rolle. So geht die mit Mutterschaft in Verbindung gebrachte Teilzeitbeschäftigung oft mit weniger verantwortungsvollen Positionen einher:

„Ein Grund, warum ich damals gegangen bin, war eben auch, dass ich wusste, wenn ich Kinder kriege, brauche ich in dem Büro nicht wieder anzuklopfen oder wenn, dann kann ich da Bauzeichneraufgaben übernehmen.“

„Wir haben Projektleiterinnen in erster Linie, die jetzt nicht Vollzeit beschäftigt sind und das genauso gut machen.“

Teilzeitarbeit bedeutet weder einen Qualitätsverlust, noch muss Teilzeit mit weniger verantwortungsvollen Positionen einhergehen. Eine Projektleitung ist sowohl für Frauen als auch für Männer in Teilzeit möglich. Allerdings gehen diese Positionen, in denen Mitarbeitende „nicht Vollzeit“ beschäftigt sind, mit einer geringeren Reduktion der Normalarbeitszeit einher. Eine befragte Person berichtet, dass die Übernahme eines Projekts in ihrem Büro an eine 90 %-Stelle gebunden ist – damit handelt es sich zwar um eine Teilzeitstelle, die aber nur in begrenztem Maße möglichen Bedarfen der Mitarbeitenden entspricht und eine Vereinbarkeit mit familiären Aufgaben ausschließt. Die Nachfrage, ob eine größere Reduzierung denkbar sei, wird zwar bejaht, ist in der beschriebenen Bürosituation jedoch nicht vorgesehen.

„(...) wäre so möglich, wenn man das wirklich durchmacht und durchdenkt und so möglich macht, aber den Stand haben wir nicht. Du bekommst keine Projekte (...), wenn du nicht mindestens neunzig Prozent [arbeitest].“

„Wir sind vor ungefähr, wie lange ist das her, drei Jahren das erste Mal so richtig konfrontiert worden mit dem Thema ‚Teilzeit‘. Und wir haben dann gesagt, ja, was tun wir mit einer Teilzeitkraft? Damit ich ein Projekt vernünftig abwickle, brauche ich hundert Prozent und nicht achtzig oder siebzig. Aber wir haben dann schon gemerkt, es kommt immer mehr in der Richtung.“

Die Aussagen der Interviewpartnerinnen und -partner zeigen, dass die Nachfrage nach flexibler Arbeitszeitgestaltung steigt. Dieser vermehrte Bedarf an Teilzeitarbeit seitens der Mitarbeitenden, insbesondere im Kontext der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, stellt Architekturbüros vor organisatorische und finanzielle Herausforderungen. Eine Person berichtet im Interview davon, dass sie zunehmend Frauen eingestellt hat, was sie auf deren hervorragende Qualifizierung zurückführt, „das waren halt einfach die besten Bewerbungen“, und beschreibt die damit verbundenen Risiken: Fallen gleichzeitig mehrere Personen aus oder müssen diese ihre Arbeitszeit reduzieren, müssen in Büros Zuständigkeiten und Abläufe neu organisiert werden. Die Möglichkeit, dass auch Väter ihre Arbeitszeit dauerhaft reduzieren könnten, wird in den Interviews nicht erwähnt. Ausfall- und Übernahmeregelungen existieren in den Büros nicht. Schlimmstenfalls, so berichtet eine interviewte Person, kann das für ein Büro eine existenzielle Gefahr darstellen:

„[ein Büro] wo fast nur Frauen sind, die alle in einem Alter sind. Da ist das schon auch tatsächlich ein Problem. Du stellst dann irgendwo, wenn du als Büro anfängst, Leute in einem bestimmten Alter ein und auf einmal werden alle schwanger. Das ist natürlich Harakiri, das muss man auch ganz ehrlich sagen, für ein mittelständisches Büro.“

Während das 50 %-Teilzeitmodell wegen Care-Arbeit stark vergeschlechtlicht ist und oft mit wenig verantwortungsvollen Tätigkeiten einhergeht, finden geringere Reduzierungen der Arbeitszeit durchaus Akzeptanz. Insbesondere wenn sie mit berufsnahen Beschäftigungen einhergehen. Die in der Branche verbreitete (Neben-) Tätigkeit an einer Hochschule findet besonders großen Zuspruch: Im Kontext der reduzierten Arbeitszeit im Büro im Rahmen einer Professur (meist in der Geschäftsführung tätige Personen) oder einer Lehrtätigkeit wird neben dem Mehrwert für die jeweilige Person oft der Mehrwert für das Büro betont:

„(...) es gibt einen anderen Kollegen, der hat halt irgendwie noch eine Korrekturassistentin an der Uni und arbeitet halt dreißig Stunden. Der ist weit entfernt davon, eine Familie zu haben, aber das sind halt auch wieder Sachen, die den Leuten einen Mehrwert geben. Und wenn du halt, was weiß ich, irgendwie seit zwei Jahren in der Werkplanung steckst, das ist halt auch einfach ein super



Ausgleich. (...) und dann hast du aber halt noch mal den Austausch mit den Studenten.“

„(...) aber es geht eher ums Leben und nicht (...) um nachher wieder das ins Büro oder in irgendeiner Form in die Arbeit mit einzubringen. Das ist philosophisch ein ganz anderer Hintergrund. Das ist viel, wenn man es so will, es ist viel mehr freizeitorientiert, freizeitgetrieben, als dass das so eine inhaltliche Komponente hat.“

Die Arbeit des Kollegen an einer Universität wird als Ausgleich zur Büroarbeit beschrieben, nicht als zusätzliche Erwerbstätigkeit. Unabhängig vom Grad der Reduzierung der Arbeitszeit ist ein deutlicher Unterschied in der Bewertung von Care-Arbeit und berufsnahen Tätigkeiten erkennbar. Durch eine Reduzierung gewonnene Zeit mit berufsnahen Tätigkeiten oder einer weiteren Anstellung zu verbringen, hat einen höheren Stellenwert als Care-Arbeit oder Freizeit. Die freizeitgetriebene Forderung, die keine Bedeutung für die Architekturarbeit hat, wird negativ bewertet.

Neben normativer Bewertung, die dazu führt, dass zwischen Care-Arbeit und Erwerbsarbeit differenziert wird und die beiden Arbeitsbereiche unterschiedlich bewertet werden, ist ein Berufsverständnis wiederzufinden, das Beruf als Berufung betrachtet, in dem Teilzeitbeschäftigung und private Verpflichtungen keinen Platz finden.

„Das ist auch schwierig in diesem Mitarbeiter-Kulturwandel, wir sind bauherrngetrieben. Wir sind deswegen gut, weil wir uns auf den Bauherrn einlassen.“

„(...) und es gibt schon Bauherren, die glauben, dass wir ihre Leibeigenen sind.“

„Es gibt viele Bauherrn, die sagen am Freitag um fünf: ‚Wie, ihr arbeitet noch?‘“

„Freitag ist immer ein guter Tag, weil da auch in den großen Unternehmen oft nicht mehr so viel gemacht wird.“

„Wichtig ist, dass man das weiß, dass man das Projekt auch darauf abstimmt oder er das Projekt so einkalibriert, dass der Kunde genau weiß: Am Donnerstag ist der einfach nicht da. Fertig. Und dann, wenn er den Rest der Zeit seine Arbeit gut macht, dann kann das auch funktionieren.“

In den Interviews wird zunächst die Ansprechbarkeit für Kundinnen und Kunden als Hürde für eine reduzierte Arbeitszeit genannt. Bei tieferer Betrachtung zeigt sich ein breiteres Spektrum; einerseits in Bezug auf die Kundenlandschaft, andererseits auf den Umgang mit den Kundinnen und Kunden.

Während ein Teil der Kundschaft Präsenz und Ansprechbarkeit voraussetzt, zeigen andere Interviewaussagen Veränderungen der Arbeitsweise aufseiten der Auftraggebenden. Flexible Gestaltung der Arbeitszeit wird auch deren Seite umgesetzt. Eine Person sieht einen zielführenden Ansatz darin, dass das Projekt von Büroseite gut „einkalibriert“ und die entsprechende Verfügbarkeit transparent den Kundinnen und Kunden vermittelt wird. Die Akzeptanz, so beschreibt es eine interviewte Person, ist auf der Seite der Bauherrinnen und Bauherren noch nicht durchgängig vorhanden, wird sich aber im Laufe der Zeit einstellen. Betont wird die Notwendigkeit von Vorbildern, die zeigen, dass sich Kompetenz und Verfügbarkeit nicht zwangsweise bedingen.

„Die Barrieren sind eben noch, dass es im Moment noch viele Entscheider gibt, die das noch nicht so sehen. (...). Und das muss sich ändern. Ich glaube aber, das wird sich auch ein bisschen ändern (...) es braucht einfach so eine gewisse Zeit und dann wird das auch normal sein.“

„Es braucht halt Vorbilder. (...) das schafft ja Vertrauen (...) und es stehen eben neben dem ‚Ich bin nachmittags nicht im Büro‘ trotzdem ein schönes Gebäude, das dann auch wirtschaftlich ist (...), dass es dann einfach auch irgendwann ja diese Vorurteile nicht mehr geben wird.“

„Also da [bei flexibler Arbeitszeitgestaltung] sind wir, finde ich, meine persönliche Meinung, keine Vorreiter. Liegt aber da, glaube ich, auch ganz stark daran, dass wir ein Architekturbüro sind, weil das eigentlich nicht üblich ist.“

Die Umsetzungsbereitschaft hinsichtlich flexibler Arbeitszeitmodelle ist gering. Die Branche sieht sich in keiner Vorreiterrolle, was mit dem Berufsstand der Architektinnen und Architekten begründet wird, bei dem flexible Arbeitszeitmodelle „nicht üblich“ sind.

### 10.3 Strategische und strukturelle Hindernisse

Das Kernthema der folgenden Analyse sind die Rahmenbedingungen, die für eine erfolgreiche Integration flexibler Arbeitszeitmodelle notwendig sind. Es wird untersucht, inwiefern unternehmenskulturelle, strategische und strukturelle Grundlagen in den Architekturbüros vorhanden sind und ob branchenspezifische Besonderheiten eine Hürde für die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle darstellen.

Die Interviewpartnerinnen und -partner sollten zunächst von der Unternehmenskultur in ihren Büros berichten. Des Weiteren wurden sie zu der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und den strukturellen Grundlagen der Arbeitstätigkeit befragt.

#### 10.3.1 Betriebsklima und Unternehmenskultur

Unternehmenskulturelle Faktoren gehören zu den weichen Faktoren, die den Erfolg eines Unternehmens positiv oder negativ beeinflussen können. Das Personalmanagement, im Sinne eines Umgangs mit den Gestaltungsfeldern und Einzelmaßnahmen bei der Personalgestaltung, ist ein bedeutender Bestandteil in diesem Zusammenspiel, das Regeln, Leitbilder und die Struktur eines Unternehmens mitbestimmt (s. Kapitel 7.1).

Die Aussagen der Befragten zur Unternehmenskultur in den jeweiligen Büros machen deutlich, dass sie Unternehmenskultur mit Betriebs- und Unternehmensklima gleichsetzen (s. S. 44). Dieses Betriebsklima wird in den Interviews durchweg positiv dargestellt und ist geprägt von „gute[r] Kommunikation“, „flache[n] Hierarchien“ und einem „große[n] Gemeinschaftsgefühl“.

„Wir haben tatsächlich bei uns ein sehr großes Gemeinschaftsgefühl.“

„Hier liegt [sic] jetzt auch jeder viel Wert darauf, dass es wirklich ein gutes und schönes Miteinander gibt.“

Ferner wird bei den Interviews von gemeinsamen Unternehmungen nach Feierabend, von Tages- und Wochenendausflügen und Freizeitaktivitäten sowie vonseiten des Unternehmens organisiertem Skifahren berichtet. Darüber hinaus werden berufsnahe Veranstaltungen beschrieben, beispielsweise die gemeinsame Besichtigung fertiggestellter Gebäude. Dabei bezeichnen die Interviewpartnerinnen und -partner das Unternehmen als „Familie“, in der es neben den beschriebenen Aktivitäten auch einen starken Zusammenhalt gibt. Eine Person sagt:

„(...) das hat vielleicht auch mit der mit der Bürogröße zu tun. (...). Aber es ist immer noch eine Familie. Es ist immer noch ein Gruppenverband. Und es ist

immer noch so, dass man das alles so miteinander macht. (...) [wir gehen] jeden Mittag (...) zum Mittagessen (...). Jeden Tag.“

Interviewte großer Büros berichten ebenso vom Familiengedanken, der trotz wachsender Bürogröße erhalten bleibt. Eine Person beschreibt, wie das starke Wachstum des Büros in den vergangenen Jahren mit einer gelungenen Organisation auf Unternehmensseite einherging: Dafür seien zusätzliche Hierarchiestufen eingeführt worden, unter anderem mit dem Ziel, die „stark geprägte Familienkultur“ in mehreren „kleine[n] Kultur[en]“ im Unternehmen weiterzuführen. Bei dem beschriebenen Büro trägt das vorhandene Qualitätsmanagementsystem zu einer ganzheitlichen Betrachtung unternehmensstruktureller Veränderungen bei.

Mit steigender Bürogröße steigt der Professionalisierungsgrad. Das Betriebsklima, „die gute Stimmung“ entwickeln sich hin zu einer unternehmenskulturellen Ausrichtung. Gemeinsame Aktivitäten stehen nicht mehr nur im Kontext der Gemeinsamkeit, sie dienen auch der Vermittlung unternehmensstrategischer Zielsetzungen und Pläne des Unternehmens. Eine interviewte Person berichtet von Veranstaltungen, die einerseits dem Zusammenkommen und andererseits der Information der Mitarbeitenden hinsichtlich der unternehmerischen Zielsetzungen dienen. Mit steigender Bürogröße bilden sich neue Abteilungen. Damit wächst das „Silo-Denken“. Mit gemeinsamen Veranstaltungen wird versucht, solchen Entwicklungen aktiv entgegenzuwirken und den informellen Austausch zu fördern. Weitergreifende Zielsetzungen bei der unternehmensstrategischen Ausrichtung sind in den Interviews nicht zu finden.

„Das ist wirklich eine echte Veranstaltung und Büroversammlung, weil dort auch dann die Geschäftsführung (...), dann auch über das Unternehmen berichtet, was steht an und so und die Leute kommen zusammen.“

„(...) es gibt die große gemeinsame Teeküche, wo sich tatsächlich alle treffen über diese Silos hinaus und man eben auch nicht nur über die Arbeit spricht.“

### 10.3.2 Personalmanagement

In den großen Büros (>50 MA) gibt es eine Personalabteilung. Dabei handelt es sich um eine oder mehrere Personen, die sich speziell um das Personalmanagement kümmern. Inwiefern diese Mitarbeitenden über Personalverwaltungsaufgaben hinaus im Sinne einer Mitarbeiterförderung und -entwicklung agieren, konnte im Rahmen der Interviews nicht abschließend geklärt werden.

In den kleinen und mittleren Büros übernehmen Personen diese Aufgaben, die keine berufsspezifische Ausbildung im Human Resource Management durchlaufen haben. Das sind vorwiegend die Geschäftsführenden oder Partnerinnen und Partner der Bü-

ros, die diesen Aufgabenbereich zusätzlich betreuen. Grund für diese Vorgehensweise ist den Interviews zufolge entweder die zu geringe Bürogröße und/oder es sind fehlende finanzielle Ressourcen. Dabei erfolgten keine fundierten Angaben darüber, welcher monetäre und zeitliche Aufwand mit diesen Zusatzaufgaben für die damit betraute Person verbunden ist. Ein anderes Szenario besteht darin, dass die Aufgaben einer Personalabteilung ausgelagert werden. Die Interviewpartnerinnen und -partner beschreiben die Personalaufgaben als reine Verwaltungsaufgaben, die nicht mit einer Personalentwicklung einhergehen:

„Alles was mit Personal, Honorare, Verträge, Abrechnungen, technische Inputs, Behördenabstimmungen, Schadensfälle, da bin ich [zuständig] (...).“

„Genau und auch so Sachen wie Personal – haben wir auch jetzt ausgelagert. Also so Abrechnung, Lohnabrechnung und so.“

„Es gibt bei uns keine klassischen Büro-Sekretariatsaufgaben (...). So ein Büro-manager, es ist etwas, das schlummert bei mir im Hintergrund, und es ist sicherlich etwas, was in einem nächsten Schritt passiert (...) und von daher, viele Dinge machen wir einfach mit.“

„Ja, freilich, das sind ja auch Architekten, die machen ja auch alles selber, von der PR [Public Relations] bis zur HR [Human Resources] und Kommunikation, klar.“

Eine interviewte Person kommentiert diese Vorgehensweise im Interview kritisch und verknüpft diese Kritik mit dem Verständnis des Generalistentums der Architektinnen und Architekten. In den Interviews beschreiben die Expertinnen und Experten, dass sie Aufgaben im Unternehmen übernehmen, die über das Berufsfeld und den eigentlichen Tätigkeitsbereich des Architekturberufs hinausgehen. Für zusätzliche Aufgaben werden keine Spezialistinnen oder Spezialisten beauftragt, die aufgrund ihrer Fachkenntnis die Aufgaben professionalisiert und ggf. in kürzerer Zeit bearbeiten könnten.

„Das Einzige, was wir nicht selber machen, ist unsere Steuererklärung. Aber wir haben auch niemanden, der Computer oder irgendwelche Server oder so einrichtet. Das machen wir natürlich alles selbst“.

Bei dieser Interviewaussage entsteht der Eindruck, dass die interviewte Person davon überzeugt ist, dass Aufgaben nicht outgesourct werden müssen, weil sie das „natürlich alles selbst“ macht. Diese Haltung führt dazu, dass Arbeit nicht abgegeben oder sinnvoll verteilt wird. Gleichzeitig geht damit ein geringer Professionalisierungsgrad bei der Umsetzung relevanter Aufgabenbereich wie beispielsweise das Personalmanagement einher. Das betrifft nicht nur die vorher beschriebene IT-Administration.

Auch im Kontext der Tätigkeit des Architekturberufs wird davon ausgegangen, Dinge selbst am besten zu können.

„(...) ich glaube, wenn es jemanden gäbe, der sozusagen irgendein Teilbereich besonders gut macht, (...) dann wäre das natürlich toll, wenn man dann auch mal was abgeben kann. Aber klingt jetzt vielleicht ein bisschen selbstüberzeugt. Aber bei uns ist das irgendwie auch noch nicht so vorgekommen, dass wir da jemanden gefunden hatten, der irgendwie so einen Teilbereich gut abnehmen konnte. (...) wir würden jetzt einfach behaupten, wir hätten [die Bauleitung] dort besser gemacht.“

### 10.3.3 Unternehmensstrategische Ziele und Arbeitszeitgestaltung

Die Interviews zeigen, dass Entscheidungsabläufe in den Architekturbüros meist nicht formalisiert und strukturiert sind. Beschlüsse und Entscheidungen erfolgen durch die Geschäftsführenden und folgen selten einer unternehmensstrategischen Zielsetzung, sondern werden intuitiv gefasst.

Bei den umgesetzten flexiblen Arbeitszeitmodellen handelt es sich ebenfalls nicht um eine Umsetzung im Rahmen einer strategischen Unternehmensausrichtung. Mit den Modellen wird kein unternehmerisches Ziel verfolgt. Ferner werden die Arbeitszeitmodelle nicht in Zusammenhang mit einer unternehmenskulturellen Ausrichtung betrachtet. Sie sind in allen Fällen eine Reaktion auf den Bedarf einzelner Mitarbeitender, der an die Büros herangetragen wird.

In den Interviews wird erkennbar, dass die flexible Arbeitszeitgestaltung – mit Ausnahme der beiden eingangs beschriebenen Büros – nicht auf Unternehmensebene diskutiert oder vereinbart wurde. Im Gegenteil: Die Umsetzung der einzelnen Arbeitszeitgestaltung erfolgt individuell und nicht unter Einbeziehung aller Mitarbeitenden. Eine interviewte Person räumt ein, dass es möglicherweise positiv wäre, das Thema der flexiblen Arbeitszeitgestaltung aktiv anzugehen, um die Kontrolle zu behalten:

„(...) manchmal ist es ja auch besser, das [flexible Arbeitszeitgestaltung] selber lieber etwas offensiver anzugehen, weil dann ist man auch Herr des Verfahrens. Ansonsten läuft einem das davon und dann versucht man (...), Einzelfalllösungen herbeizuführen, die man dann so ein bisschen unter der Decke halten muss, ja, hoffentlich kommt es nicht raus.“

„Ich will es jetzt nicht an die große Glocke hängen im Sinne von ich hänge es in der Teeküche aus, wer will vier Tage die Woche arbeiten (...)“

„Es gibt ein paar Fälle im Unternehmen, ich habe das eigentlich alles immer so im Alleingang gemacht.“

Eine andere interviewte Person berichtet, dass die Abweichung von der Normalarbeitszeit nicht gewünscht ist und deshalb Einzellösungen auch nicht mitgeteilt, also nicht „an die große Glocke“ gehängt werden. Grund hierfür ist, dem Wunsch nach flexibler Arbeitszeitgestaltung keinen Raum zu bieten, um keine zusätzlichen Forderungen zu provozieren. Als weiteren Grund, weshalb flexible Arbeitszeitmodelle nicht gefördert werden, beschreibt eine befragte Person die unkomplizierte Organisation von Normalarbeitszeiten.

„Für uns ist es allerdings, das muss ich auch sagen, natürlich deutlich angenehmer, wenn wir wissen, dass die Person fünf Tage die Woche wirklich zur Verfügung steht und diesen Prozess auch ganz gut moderieren und begleiten kann.“

Auch in den folgenden Interviewbeiträgen ist kein strategisches Umsetzungsszenario erkennbar. Die Verantwortung für die Umsetzung wird an die Projektteams beziehungsweise an die Führung dieser Teams übertragen. Ziel der Regelung, so die interviewte Person, ist, dass die Arbeitszeiten an das Projekt und an den damit einhergehenden Arbeitsumfang angepasst werden können. Der Umgang mit der Gestaltung der Arbeitszeit und die damit verbundene Akzeptanz sind stark von der jeweiligen Führungskraft bzw. der Projektleiterin oder dem Projektleiter abhängig und nicht in einer unternehmensübergreifenden konsensualen Strategie oder Übereinkunft hinterlegt. Bislang scheinen diese Individuallösungen in dem Büro gut zu funktionieren. Wie die involvierten Personen diese Situation empfinden, bleibt im Interview offen.

„Also bisher, (...) [hat] das wirklich gut funktioniert und eben dieser Gruppenorganisation, wo man sagt, das macht ihr untereinander aus. Und klar, wenn wir feststellen würden, das läuft irgendwie aus dem Ruder, müssen wir gegensteuern. Aber bisher war das eigentlich nicht der Fall.“

„Wir haben eigentlich eher immer individuell reagiert, aber hier nicht irgendwie professionell geschaut.“

„Also ich habe persönlich auch schon mehrfach darunter gelitten, dass Leute Elternzeit genommen haben und es muss halt irgendjemand auffangen.“

Diese Aussage zeigt, dass solche individualisierten Lösungen nicht bei allen Mitarbeitenden auf Zustimmung stoßen. Die interviewte Person berichtet davon, dass sie Mehrarbeit übernehmen musste, um die Elternzeit von Kolleginnen und Kollegen zu kom-

pensieren. Hier wird deutlich, wie fehlende unternehmensübergreifende Vereinbarungen dazu führen können, dass Einzelmodelle zu Mehrbelastung der Kolleginnen und Kollegen führen. Neben der damit verbundenen Mehrbelastung Einzelner führen solche Regelungen langfristig zu Unzufriedenheit und zu dem Gefühl der Ungleichbehandlung. Unternehmensübergreifende Regularien beschreiben nicht nur die organisatorische Umsetzung, die in der Folge auch teamspezifisch organisiert werden kann. Sie regeln unter anderem auch den Umgang mit den beschriebenen Mehrbelastungen und tragen zur Akzeptanzgewinnung bei. Gleichzeitig kann ein flexibler Umgang mit Lage und Verteilung der Arbeitszeit sowohl der Anpassung an ein Projekt als auch an die Bedarfe der Mitarbeitenden und des Teams dienen. Damit geht sowohl die Optimierung der Interessen der Mitarbeitenden als auch der Unternehmensinteressen einher.

In allen Architekturbüros der Interviewten sind die qualitativen Merkmale wiederzufinden, die KMU zugeschrieben werden (s. Kap. 7.6). Sie beschreiben inhabergetriebene Strukturen. Arbeits- und büroorganisatorische Prozesse sind mit der Zeit gewachsen und Entscheidungen unterliegen der Improvisation und Intuition. Auf die Frage nach den strukturellen und strategischen Gegebenheiten beschreiben die Befragten den Bedarf an strukturellen und strategischen Veränderungen. Eine interviewte Person berichtet von einer konkreten Initiative zur inhaltlichen und strategischen Weiterentwicklung.

„(...) wir [haben] angefangen, eine gemeinsame Büroklausur zu machen, wo wir mit allen Kolleginnen und Kollegen da uns einen Tag Zeit genommen haben und uns überlegt haben, in welche Richtung wollen wir uns entwickeln, und da gehört sowohl die inhaltliche Ausrichtung, aber natürlich auch die Ausrichtung dessen, wie, mit welchen Methoden, mit welchen Instrumenten wir arbeiten wollen dazu. Also insofern. Es wird schon versucht zu strukturieren, aber noch weit weniger als das, was ich mir wünschen würde, dass wir strukturieren.“

Eine interviewte Person spricht von bereits vereinbarten unternehmerischen Zielen: Dabei sind offene und faire Kommunikation und gepflegte Fehlerkultur für sie ein Mittel, die eine gute Unternehmenskultur ausmachen.

„(...) für uns ist wichtig, dass wir offen und fair miteinander umgehen, dass wir verbindlich sind, dass wir auch kommunizieren, was gut läuft, was nicht gut läuft. Also das zum Thema Fehlerkultur. Wir haben uns vorgenommen, auch Feedback zu etablieren. Das üben wir auch noch.“

Im Interview berichtet eine der befragten Personen vom Veränderungs- bzw. Anpassungsbedarf, der insbesondere die Personalstrategie betrifft: Dabei steht die Überle-



gung im Vordergrund, nicht nur projektbezogen den Personalstand zu erhöhen, sondern an der Verbesserung der arbeitsorganisatorischen Abläufe zu arbeiten und dafür qualifiziertes Personal zu suchen.

„(...) mit einer bestimmten Größenordnung kommt man so in diese Not und auch in die Überlegung, naja, vielleicht ist es nicht so geschickt zu denken, ich brauche einen neuen Planer, der mir da aushilft, sondern ich brauche jemanden, der jetzt dieses Qualitätsmanagement (...) professionalisiert, um die Prozesse insgesamt schlanker, effizienter gestalten zu können und damit, mit der gleichen Mitarbeiteranzahl genauso viel oder vielleicht sogar mehr Projektarbeit erledigen zu können.“

Der Bedarf einer Einbindung flexibler Arbeitszeitgestaltung in die Unternehmenskultur oder in strategische Zielsetzungen des Unternehmens wird von den Interviewten nicht thematisiert. Ein konkreter Handlungsbedarf wird weder im Kontext einer zunehmend alternden Belegschaft noch in Verbindung mit einer strategischen Ausrichtung bei der Personalsuche gesehen.

Personalfindung und -bindung und die Bereitschaft, Mehrarbeit zu leisten, stehen in den Interviews im Zusammenhang mit Bekanntheit und der gestalterischen Leistung des Büros. Die berufskulturelle Prägung, die „Mentalität“, ist dabei Grundlage und Voraussetzung für die Architekturarbeit:

„Meistens ist diese Bereitschaft [zur Mehrarbeit] da, was natürlich aber auch damit zusammenhängt, dass wir ein sehr entwurfsorientiertes Büro sind und dass die Leute, die zu uns kommen, die auch zu uns kommen wollen, natürlich schon so ein Grundengagement mitbringen. Also die gehen nicht in ein entwurfsstarkes Büro, weil sie 9 to 5 machen wollen oder weil es ihnen ganz egal ist, was sie machen. Da gibt's dann schon einfach eine (...) auch eine Mentalität, die damit einhergeht.“

#### 10.3.4 Organisation

Die Antworten der Architektinnen und Architekten zeigen, dass das Datenmanagement im Sinne einer effizienten Verwaltung von Daten in allen Architekturbüros gut organisiert ist. Sowohl Personen auf der Führungsebene als auch die Mitarbeitenden in niedrigeren Positionen sind von der Notwendigkeit überzeugt, dass im Zuge der bürointernen und externen Zusammenarbeit Dokumente für alle schnell verfügbar und auffindbar sein müssen.

„Das ist das eine, einfach die ganz klare Ordnerstruktur auf Server (...). Also wenn ich heute in einer Besprechung bin (...) und schnell mal ein Dokument in die Sitzung spielen möchte, dann muss ich das halt auch finden können.“

„Da wir natürlich auch für größere Büros vorher gearbeitet haben, haben wir diese sehr stringente, ja sehr ordentliche Struktur.“

Das Gerüst für das Datenmanagement basiert in jungen Büros meist auf Erfahrungswerten aus anderen meist größeren Büros. In den Interviews sind Aussagen zu finden, dass schnelle Zugriffe Zeitbudgets schaffen, die positiv für andere wichtige Arbeiten genutzt werden können. Darüber hinaus sorgt die geordnete und konsistente Verwaltung der Daten bürointern für optimierte, zielgerichtete Abläufe.

Eine der interviewten Personen führt den Aspekt der internationalen Projektkooperation an. Für diese Zusammenarbeit ist ein stringentes Datenmanagement unerlässlich. Während bei einigen Büros die Verwaltungsstruktur der Daten und die damit verbundenen Rahmenbedingungen ein fixes System zu bilden scheinen, beschreiben die Befragten auch, dass das System einer dauerhaften Anpassung und Optimierung unterliegt. Diese Vorgehensweise entspricht den Vorgaben eines professionellen Qualitätsmanagements.

„Aber [das hat] auch mit unseren Kollaborationspartnern, die (...) [im Ausland] sitzen, hat sich das halt bewährt, weil man sitzt nicht am gleichen Ort und da ist es halt umso wichtiger, dass jeder weiß, wo er die Sachen ablegt, weil man nicht über'n Tisch rüber schreit: Ja, wo ist dieses Dokument? Sondern man muss das immer halt griffbereit haben.“

„Das ist bei uns sehr stark durchstrukturiert. Das Problem bei solchen Strukturen ist ja immer, wie sie benutzt werden. Das ist dann die, wie soll ich sagen, diese menschliche Ebene – da ertappe ich mich ja selber auch.“

### 10.3.5 Zeiterfassung und Transparenz

Ein anderes Bild zeichnet sich bei der Zeiterfassung ab. Bei den Interviews wird deutlich, dass nicht in allen Büros eine konsistente Zeiterfassung stattfindet. Das betrifft unterschiedliche Bürogrößen und deckt sich mit den Umfrageergebnissen der Bundesarchitektenkammer (BAK, 2020c). Eine befragte Person gibt an, dass der tatsächlich benötigte Zeitaufwand für ein Projekt bzw. für konkrete Leistungsbilder nicht erfasst und dokumentiert wird. Darüber hinaus erfolgt keine konsistente Arbeitszeiterfassung. Eine weitere Person berichtet, die Arbeitszeiterfassung erfolge „individuell“. Vergleichbare Aussagen, die von einer individuellen Handhabung der Arbeitszeiterfassung berichten, sind bereits in den Interviewbeiträgen zu den Überstunden zu finden (s. Kapitel 10.1.5).

„Also das ist auch sehr individuell, wie die Dinge aufgeschrieben werden. So von den, von den Zeiten. Wir haben jetzt erst seit Kurzem so eine Controlling-Software, wo wir das dann auch vielleicht mal eher auswerten auch tatsächlich. Also bisher war das alles mehr so nach Bauchgefühl.“

Die Gründe für eine fehlende, projektbezogene Stundenerfassung vermuten die Interviewten sind in der Honorarkalkulation nach der HOAI<sup>20</sup> zu suchen. Dieses Preisrecht impliziert, dass für eine zu definierende Arbeitsleistung – ein sog. Leistungsbild – eine Honorarsumme zu berechnen ist. Über die zur Verfügung stehenden Honorarsummen kann „Pi mal Daumen“ abgeschätzt werden, wie sich die Honorarstruktur gegenüber der Gehaltsstruktur und den Gemeinkosten verhält.

„Was es natürlich vielen in den letzten Jahren und Jahrzehnten leichtgemacht hat, ist einfach (...) die Honorarordnung.“

„Also es hat sich so ein bisschen ne betriebswirtschaftliche Bequemlichkeit vielleicht auch ergeben, sag ich mal (...).“

„Ich glaube, (...) dass viele, einfach viele Leistungen, die zusätzlich erbracht wurden, die außerhalb dieses festgeschriebenen Honorierungsrahmens liegen, eigentlich immer so – vielleicht auch aus Unwissenheit: Was ist denn eigentlich in dem eigentlichen Leistungsbild drinnen – einfach mitgemacht haben.“

„(...) und deswegen gibt es auch keine Stundenerfassung. (...) wir wissen, dass wir (...) in jeder Phase eigentlich zu viel Arbeit reinstecken“

<sup>20</sup> Honorarordnung für Architekten und Ingenieure, bundesweit geltendes Recht, das den Vergütungsrahmen für Architektinnen Architekten sowie Ingenieurinnen und Ingenieure festlegt.

Eine der interviewten Personen vermutet, dass die Honorarordnung zudem dazu geführt hat, dass Architektinnen und Architekten Leistungen erbringen oder erbracht haben, die außerhalb des mit den Kundinnen und Kunden vereinbarten Leistungsbildes liegen, und beschreibt als Ursache die Unkenntnis der werkvertraglichen Rahmenbedingungen. Der Aspekt, dass der Gestaltungsanspruch ohnehin keine betriebswirtschaftliche Darstellung zulasse, ist für eine andere befragte Person der Grund, auf eine Stundenerfassung zu verzichten.

„Zahlen (...) lesen die [Geschäftsführenden] nie, wie es darum steht. Das ist aber auch gewollt so. ... und ich finde es auch nicht schlecht. Ich habe es selber in anderen Büros schon so erlebt, dass das einen enormen Druck auch auf die Mitarbeiter auswirkt, der einen etwas hemmt, in dem, was man tut.“

Die interviewte Person befürwortet die fehlende betriebswirtschaftliche Ausrichtung der Geschäftsführung, um wirtschaftlichen Druck von den Mitarbeitenden zu nehmen. In den Interviews berichten Architektinnen und Architekten über die nicht gewünschte Transparenz in Bezug auf die finanzielle Situation der Architekturbüros. Das betrifft sowohl die Kommunikation über die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Projekte als auch über die der Gesamtsituation des Büros. Als Grund führen die Interviewpartnerinnen und -partner den Druck an, den das Wissen um die finanzielle Situation auf die Mitarbeitenden ausüben kann. Eine befragte Person vermutet, dass das Fehlen der Kontinuität der Auftragslage, die in der Projektarbeit begründet ist, die Mitarbeitenden verunsichere.

„Ja, da muss ich sagen, dass wir das [die finanzielle Situation des Büros] überhaupt nicht transparent machen. Also da halten wir uns tatsächlich ein bisschen bedeckt. Und da weiß ich gar nicht, ob das, wenn ich ehrlich bin, manchmal [die Mitarbeitenden] sogar ein bisschen verunsichert hätte. Es ist gar nicht so, dass es irgendwie schlecht läuft, aber so dieses, dass es nicht sicher immer auf einer gewissen Ebene durchläuft.“

„Also wir sagen dann natürlich schon auch den Mitarbeitern, wenn es um Gehalt usw. geht, da versuchen wir schon irgendwie auch transparent zu machen, dass es auch an gewissen Projekten hängt (...). Bin da aber glaub ich tatsächlich nicht so ein Freund von der so komplett transparent zu machen.“

Der Experte Prof. Pellkofer lehnt diese Haltung ab. Er greift in seiner Argumentation zwei Aspekte auf: Einerseits die Mitarbeitenden zu „kleinen Selbständigen“ zu machen, die damit die Möglichkeit haben, ihre Tätigkeit und den damit verbundenen Zeitaufwand einzuschätzen, zielgerichtet zu agieren und darüber hinaus Prioritäten

im Arbeitsprozess zu setzen. Gleichzeitig argumentiert er für Transparenz hinsichtlich derjenigen Kriterien, die für die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens relevant sind.

„Ich plädiere da ganz stark dafür, dass man die Wirtschaftlichkeit von einem Projekt nie gegen die Kreativität ausspielt und wirklich die Wirtschaftlichkeit von einem Projekt von Anfang an auch offenlegt, dem Mitarbeiter. Wo ist da ein Geheimnis drin, das man nicht erklären kann, was das Büro verdienen muss? Welchen Prozentsatz, welche Marge brauchen wir, um überhaupt sinnvoll arbeiten zu können? Was soll an Gewinn auch dastehen am Ende? Da wird ja oft so ein Geheimnis, das dürfen nur Auserwählte wissen. Aber warum eigentlich? Es wäre wichtig, finde ich, diese Wirtschaftlichkeit ganz klar offenzulegen, was sein muss, was wir brauchen und dann das runterzurechnen und auch die Mitarbeiter zu, ich glaube, sogar ein Stück weit letztendlich zu kleinen Selbständigen im Büro zu machen. Dass die sehen (...) ich muss wirklich schauen, wie lange sitze ich an welchem Bereich? Will ich mir dafür wirklich die Zeit nehmen oder mache ich das schnell und spare mir die Zeit für die Bereiche, wo wirklich auch mein Herzblut drinsteckt? Also nicht aus allem Kreativen eine Wissenschaft zu machen und dann immer zu schauen, okay, komme ich da hin? Dann schätzt man auch die eigene Zeit mehr wert.“ (Pellkofer, 2021)

„Da kann ich ja dann auch mal sagen, okay, die Zeit nehme ich mir jetzt. Ich will die Varianten jetzt durchspielen, ohne die kommen wir nicht hin. Das ist bei Wettbewerben nicht anders machbar. Da muss man dann vielleicht auch mal akzeptieren, okay, ein Wettbewerb wird immer ein Minusgeschäft sein, das ist doch klar.“ (Pellkofer, 2021)

Prof. Pellkofer betont, dass eine Abwägung erfolgen muss. Das betrifft die Bearbeitungstiefe und den damit verbundenen Zeitaufwand für verschiedene Arbeitsprozesse eines Projekts. Ohne Kenntnis der finanziellen Rahmenbedingungen ist eine realistische Einschätzung dieser Aspekte nicht möglich. Als ergänzendes Beispiel führt er das Wettbewerbswesen an, bei dem ein finanzielles Defizit einkalkuliert wird und der Schwerpunkt auf Varianten gesetzt wird. Demgegenüber darf nicht „aus allem Kreativen eine Wissenschaft“ gemacht werden, um den betriebswirtschaftlichen Erfolg des Büros nicht zu gefährden.

Eine interviewte Person berichtet von einer transparenten Handhabung aller finanziellen Themen in ihrem Büro. Sie begründet die Notwendigkeit dieser Offenheit auch mit den im Vergleich zu anderen Branchen niedrigeren Gehältern der Mitarbeitenden. [Anm. der Verfasserin: alle Interviewpartnerinnen und -partner haben darauf hingewiesen, dass die datenschutzrechtlichen Bestimmungen hinsichtlich der Mitarbeitenden eingehalten werden und diese Zahlen nicht offengelegt werden].

„Grundsätzlich ist es etwas, was ich mit voller Transparenz behandle. (...) Ziel ist, mit diesem Unternehmen Geld zu verdienen und das Ding am Laufen zu halten. (...) ich würde euch gerne und viel Geld zahlen. Aber es geht halt nicht, sondern schaut hier rein. Das mach ich im Übrigen auch mit Mitarbeitern, die neu hier sind (...): da schaut hin, da ist alles. So schaut's bei uns aus. Das ist der Hintergrund von unserem Büro. Mehr ist da nicht.“

„Und die Honorare gehen nicht nach oben, sondern nach unten. Und die Spreizung zwischen dem, was die einen sich wünschen und was so ein Büro nachher überhaupt leisten kann, das lässt sich nicht mehr ganz so einfach in Deckung bringen.“

„Ich glaube im Gegenteil, dass viele von der jungen Generation durchaus bereit sind, [beispielsweise] auf Konsum zu verzichten, aber bestimmte andere Dinge trotzdem dafür haben möchten. Und das ist schwierig, sozusagen das in so einer ökonomischen Balance zu halten. Das ist, glaube ich, ein ganz großes Problem, was die Büros, kleine Büros mindestens genauso wie große Büros, was dort wirklich zu einer ... gar nicht so einfach werden wird.“

Dieses branchenrelevante Thema der finanziellen Ressourcen greift eine weitere interviewte Person auf. Sie berichtet von der finanziellen Herausforderung, mit der sich Architekturbüros im Vergleich zu anderen Branchen konfrontiert sehen: Die Architekturbranche verfügt über einen geringeren finanziellen Spielraum als andere Branchen (s. S. 62). Eine befragte Person erklärt damit das Spannungsfeld, das sich zwischen der ökonomischen Betrachtung eines Architekturbüros und den Vorstellungen junger Berufsanfängerinnen und -anfänger auftut und sieht diesen Punkt als zukünftige Herausforderung für Architekturbüros.

### 10.3.6 Arbeitsprozesse

Weiter wird analysiert, inwiefern eindeutige Verfahrensanweisungen und Prozessablaufbeschreibungen in Bezug auf die Arbeitstätigkeit in den einzelnen Büros bestehen.

Eine der interviewten Personen beschreibt, dass im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems ein Projektbuch als Instrument zur professionellen Projektorganisation erarbeitet wurde. In diesem Projektbuch wird der „Entwurfsprozess (...) in einzelnen Kapiteln“ stufenweise beschrieben. Dabei ist das Projektbuch zunächst allgemeingültig. Es gibt eine Struktur zur Projektbearbeitung vor, die den Anforderungen und der Art des Projekts entsprechend angepasst wird.

„(...) weil der Prozess des Entwerfens und der Inhalt von Gebäuden – wenn man so will – der ist überall auf der Welt gleich, zunächst einmal. Was das Gebäude können muss, da ist bei dem einen vielleicht (...) die Grundrissorganisation wichtiger als die Gebäudehülle (...) das bedeutet dann einfach, dass die Kapitel auch in unterschiedlichen Tiefen bearbeitet werden. (...) das Projektbuch ist kein, wie soll ich sagen, kein starres Instrument, sondern das ist ein sehr lebendiges Instrument. Aber es ist eine sehr starke Struktur.“

„(...) das ist nicht nur ein formaler Prozess, um ein Projekt irgendwie sauber ablegen zu können, sondern das hat auch damit zu tun, dass wenn man diesen Prozessgedanken der dahinterliegt, wenn man den gut zu Ende denkt, dass man in sehr frühen Zeitpunkten erkennt, was man eigentlich tun muss, um zum notwendigen Wissen zu kommen und wie man dahin kommt (...) Das Prozessbuch und die Methodik ist etwas, was sehr wichtig ist bei uns im Büro.“

Die interviewte Person beschreibt die Vorgehensweise als eine Kombination von Prozessmanagementmethoden mit gestalterischen Kompetenzen. Diese Zusammenführung dient der Dokumentation einzelner Prozessschritte und unterstützt die Qualitätssicherung. Ferner wird der Planungsprozess für den Kunden und das Unternehmen transparent und nachvollziehbar. Die Aussage zeigt, dass sich unternehmerisches Denken, Kreativität und Kundenorientiertheit kombinieren lassen. Die befragte Person räumt ein, dass das Prozessbuch und die damit verbundene Methodik Ergebnisse eines langen Erarbeitungsprozesses sind, der permanent andauert und angepasst werden muss, jedoch einen bedeutenden Mehrwert für das Büro bedeutet.

Solche strategischen Entwicklungen definierter und strukturierter Arbeitsprozesse als Grundlage für die Projektbearbeitung werden unter anderem im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems erarbeitet.

In den weiteren Interviews sind kaum Aussagen zu konkreten Verfahrensanweisungen oder Prozessablaufbeschreibungen zu finden. Als Grund für dieses Defizit wird die kreativ-schöpferische Leistung des Architekturberufs angegeben. Das Ziel, einen strukturierten Prozessablauf zu entwickeln und zu etablieren, ist zwar erwünscht, wird aber nach den Aussagen der Interviewten nicht umgesetzt, eine Umsetzung sei schwer vorstellbar:

„Wäre natürlich ein wünschenswertes Ziel. Das würde aber bedeuten, dass man Ziele definiert und da glaube ich, sind wir noch nicht so gut. Also Ziele zu definieren, die auch realistisch einzuschätzen und die an Meilensteine zu knüpfen und die dann auch messbar zu machen. Dafür bräuchten wir in irgendein System irgendein Tool, das wir uns überlegen müssten. Haben wir noch nicht gemacht. Und es glaube ich es in der Architekturbranche grundsätzlich schwierig, weil Kreativität ist auch nicht messbar.“

„Wahrscheinlich ist das einfach dieser Dienstleistungsfaktor, da lassen sich die Prozesse vielleicht nicht so durchautomatisieren, wie es ... ich schau immer auf andere Branchen, wie organisieren die sich durch. Da ist halt ein bisschen die Fassbarkeit und Planbarkeit von Planungsprozessen im weitesten Sinne (...)“

„(...) den Entwurfsprozess kann man schlechter einschätzen wie den danach. Aber auch der danach, (...) in diesen Planungsphasen schon [Hindernisse] vorherzusehen ist auch nicht möglich (...)“

Die Aussagen lassen darauf schließen, dass es nur starre Vorstellungen davon gibt, was mit Prozessablaufplanung gemeint ist. Das führt wiederum zu dem Schluss, dass in wenigen Architekturbüros eine intensive Beschäftigung mit dem Thema stattgefunden hat. Die Interviewten berichten hingegen von einer Arbeitsweise, die einerseits stark von Terminvorgaben geprägt ist und bei der andererseits Milestones oder definierte Zwischenziele wenig oder nicht definiert sind und arbeitsorganisatorische Grundlagen fehlen.

Der Experte Prof. Pellkofer bewertet dieses Defizit kritisch:

„Ich glaube auch, dass die gesamte Herangehensweise, wie ein Projekt bearbeitet werden soll, auch von den Mitarbeitern, ganz anders aufgestellt werden muss. Wenn ich an ein Projekt herangehe und sage (...) jetzt können wir eigentlich einsteigen und ich fange dann an wie im Studium, sage ich mal, zu entwerfen und zu entwerfen und weiter zu arbeiten (...). Wenn ich da aber nie, sozusagen, Meilensteine setze oder auch weiß, wann ich welche Phase rein wirtschaftlich fertig haben muss, weil ich sonst einfach nichts mehr verdiene daran, (...) dann ist halt Tür und Tor geöffnet, dass ich arbeite, arbeite, arbeite und am Ende nimmt es kein Ende und ich habe weder was verdient, noch bin ich fertig mit dem Projekt.“ (Pellkofer, 2021)

Prof. Pellkofer beschreibt die Notwendigkeit einer Projektablaufplanung, bei der neben terminlichen Milestones auch inhaltliche Ziele festgesetzt werden. Die im Qualitätsmanagement beschriebene Prozessqualität wird nach Meinung des Experten in der Architekturbranche zu wenig berücksichtigt. Dabei ist die Qualität des Planungsprozesses elementar wichtig und betrifft neben Unternehmensinteressen auch die Interessen der Kundinnen und Kunden bzw. der Mitarbeitenden. Ferner betont Pellkofer, dass weder eine einseitige, stringente Planung und reine Gewinnorientierung noch die reine Betrachtung aus gestalterischen Gesichtspunkten zielführend ist. Die betriebswirtschaftliche Kalkulation und Festlegung von Milestones unterstützt die Architektinnen und Architekten dabei, projektspezifisch den zu leistenden Umfang abzuwägen. Das führt außer zu höheren Qualitäten auch zu mehr Freiraum für andere der



Gestaltung geschuldete Aufgaben. Der Experte bemerkt darüber hinaus, dass während des Studiums eine organisierte Vorgehensweise im Entwurfsprozess nicht gelehrt wird (Pellkofer, 2021).

„(...) dadurch, dass wir für öffentliche Auftraggeber planen und immer wieder auch Projekte gestoppt sind und Pausen eingelegt sind, gibt es da auch einfach Veränderungen, wo dann jemand (...) das Projekt auch einfach wechseln muss, weil dann in der Zwischenzeit etwas anderes begonnen wurde und so ... also wir haben ja nicht so eine ... nicht eine ganz klar kalkulierbare Arbeitslast.“

„[die Planung] ist schwerer darstellbar, weil da viel ja auch auf informeller Ebene letztendlich passiert.“

Die Interviewten schreiben die fehlende zeitliche Kalkulation der Projekte und die damit verbundenen Unwägbarkeiten des Personaleinsatzes der sich permanent verändernden Projektarbeit zu: Der tatsächliche Planungsprozess eines Projekts folgt in der Regel nie dem geplanten Prozess. Projektstopps, Verzögerungen durch fehlende Entscheidungen aufseiten der Auftraggebenden usw. führen zu ständigen Veränderungen der Arbeitslast. Ein Fokus liegt dabei auf der „Kundengetriebenheit“ der Projektverläufe und der Abhängigkeit von externen Entscheidenden. Die Reaktion auf sich verändernde Auftragslagen stellt für die Interviewten eine Herausforderung dar. Sie beklagen, dass Projekte ungeplant oder direkt beauftragt werden, wegfallen oder stagnieren. Die Kompensation entstehender Mehrarbeit erfolgt über das bestehende Personal, was, so die befragte Person, Überstunden für die Mitarbeitenden bedeutet.

„(...) du stellst schon Leute ein, wenn du Leute brauchst insgesamt, aber du kompensierst erst mal mit den Leuten, die du da hast irgendwo ein Stück weit.“

Die Interviewten erzählen, dass Arbeitsprozesse nach Abschluss der Projekte oder einzelner Leistungsphasen nicht evaluiert werden. Damit ist kein valider und tatsächlich benötigter Zeitbedarf der abgeschlossenen Projektphasen bekannt. Eine der interviewten Personen argumentiert, sie habe da „irgendwie ein Gefühl für“. Grund für die fehlende Evaluierung ist nach Aussagen der Befragten Zeitmangel.

„Also wir nehmen es uns immer vor. Wir haben da natürlich irgendwie ein Gefühl für. Aber wir müssen das jetzt (..) eigentlich nachverfolgen, dass dieses Gefühl stimmt. Na nee, da steht auf unserer To-do-Liste. Aber da sind dann tatsächlich auch Sachen, die gerne hinten rüberfallen, weil es natürlich immer Zeit kostet.“

„Also nicht rückblickend, sondern ich gehe quartalsmäßig (...) über alle Projekte. Was ist aktuell als Stundenaufwand, was ist aktueller Honorareingang.“

Die interviewte Person erläutert die betriebswirtschaftliche Betrachtung der Projekte während der gesamten Laufzeit: Zwar werden die Projekte mitlaufend kontrolliert, es finde am Ende der Projektbearbeitung allerdings keine Evaluierung mit Blick auf die geschätzte und tatsächlich benötigte Zeit statt. Damit basieren die Einschätzung des Zeit- und Personalbedarfs und die damit verbundene Vorgabe der Termine auf der Erfahrung der verantwortlichen Geschäftsführenden bzw. Führungskräfte, deren Kalkulation auf Erfahrungen beruht. Hinweise auf eine professionelle Zeitbedarfs- und Personalplanung sind in den Interviews nicht zu finden. Die Aussagen der Architektinnen und Architekten zeigen, dass insbesondere den jungen Mitarbeitenden die Orientierung bei der Einteilung der benötigten und zur Verfügung stehenden Zeitbedarfe fehlt. Konsens herrscht bei den Befragten darüber, dass die Dauer wissensbasierter Arbeiten, beispielsweise eine Ausschreibung, leichter einzuschätzen ist als der kreativ-schöpferische Entwurfsprozess (vgl. S. 52).

### 10.3.7 Zeitliche Überforderung

Die Interviewten berichten von einer teilweise erheblichen zeitlichen Überlastung bei ihrer Tätigkeit.

„(...) wenn du dann aber da dran sitzt und dann geht das Telefon wieder und dies und das, du kriegst es einfach nicht hin in der Zeit. Es geht nun mal nicht. (...) ich kriege es anders [als durch Mehrarbeit] nicht hin.“

Eine der interviewten Personen beschreibt, dass ihre Arbeit und der damit verbundene Termindruck von der Seite des Bauherrn oder der Bauherrin vorgegeben sei. Der für die Arbeit benötigte Zeitbedarf wird im Falle der zitierten Person von den Geschäftsführenden auf Grundlage von Erfahrungswissen aus vorhergehenden Projekten definiert. Wie beschrieben, gibt es in den Büros keine valide Dokumentation dieses (Zeit-) Erfahrungswissens. Mehrarbeit, die durch nicht steuerbare Einflüsse von außen entsteht, bleibt bei der Terminkalkulation auf Grundlage von Erfahrung unberücksichtigt. Für solche schwierigen Projektverläufe sind vielfach keine Kompensationen vorgesehen, sondern sie erfolgen zulasten der Mitarbeitenden. Hinzu kommt die in der Forschung (s. Kap. 7.5) beschriebene Fehleinschätzung von Zeitbedarfen.

Eine der interviewten Personen vermutet eine teilweise Überforderung der Mitarbeitenden durch den vermehrten Einsatz digitaler Arbeitsmittel, die auch in der Arbeitswissenschaft beschrieben wird (Ulich & Wülser, 2017). In ähnlicher Art und Weise erklärt das eine der interviewten Personen durch die Tatsache, dass ein Teil der Kolleginnen und Kollegen nicht bereit sei, sich auf neue digitale Arbeitsmittel einzulassen.

„Ja, das ist natürlich schon Wahnsinn. Wir arbeiten irgendwie mit 20 verschiedenen Plattformen und Programmen, und ich glaube, die Leute sind an nem Punkt angekommen, wo sie einfach nicht mehr in der Lage sind, noch mal was Neues zu lernen, was jetzt ihre täglichen Arbeitsmittel angeht.“

„Ich glaube, ich habe manchmal das Gefühl, dass die Leute im Projektstress einfach schon so weit kapazitätsmäßig geistig eingenommen sind, dass sie einfach das nicht noch mal leisten können, sich jetzt auf etwas Neues einzulassen. Was ich auch ein bisschen verstehen kann.“

Einen bedeutenden Faktor für zeitliche Überlastung stellt die Unterbrechung der Arbeitstätigkeit durch externe Störungen dar. Eine interviewte Person berichtet von wenigen Zeiten im Büro, in denen „man produktiv arbeiten“ kann. In einem anderen Interview wird erzählt:

„(...) dass man zum Beispiel gewisse Dinge im Homeoffice macht oder eben zu gewissen Zeiten, wo es ruhiger ist, oder dass man das Telefon einfach umleitet, dass in dem Moment niemand reinkommt und dann irgendwie die Musik auf die Ohren, einfach zwei Stunden lang nur sich darauf konzentrieren. Dass man auch dranbleiben kann (...) Das muss man sich aber auch, glaube ich, bewusst machen, dass man das macht. Vom Büro vorgeben muss man es vielleicht nicht, aber das macht eigentlich jeder so ein bisschen für sich.“

Die Möglichkeiten zum störungsfreien Arbeiten finden im Büroalltag nach Meinung der Interviewten oft zu wenig Berücksichtigung. Die Option des Homeoffice bietet für einige von ihnen die Möglichkeit, sich für ungestörtes Arbeiten nach Hause zurückzuziehen – vorausgesetzt, sie finden dort entsprechende Rahmenbedingungen vor.

Einen für die Architekturbranche bedeutenden Aspekt stellt die Einarbeitung und Ausbildung von Absolventinnen und Absolventen dar. Dieser Aspekt steht in enger Verbindung mit Arbeitsunterbrechungen. Junge Arbeitnehmende sind darauf angewiesen, von der Expertise der älteren Kolleginnen und Kollegen zu lernen. Diese Praxis wird von allen Interviewpartnerinnen und -partnern bestätigt. Eine Befragte berichtet von den hohen Anforderungen an einen Kollegen, der aufgrund seines Erfahrungswissens die jungen Mitarbeitenden unterstützt.

„Also ich bin bewundere das auch bei meinem Kollegen (...) weil er ständig von einem zum nächsten am Rennen ist. Und dann, wenn er Termine hat, dann kann man ihn eben nichts fragen und dann muss man immer die Lücken abpassen.“

Für die erfahrenen Mitarbeitenden stellt dieses permanente zur Zur-Verfügung-Stehen eine erhebliche zeitliche Zusatzbelastung dar. Diese Personen sind aufgrund ihrer Kompetenzen mit verantwortungsvollen Arbeiten beschäftigt. Eine regelmäßige Unterbrechung führt zu ständigen Tätigkeitswechseln und damit zu Wiedereinarbeitungszeiten. Dies führt zu erhöhtem Zeitbedarf für die eigentliche Arbeit. Damit geht langfristig das Risiko einer Überforderung einher. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht muss diese Praxis ebenfalls kritisch beurteilt werden. Die Personen mit großer Expertise gehören in der Regel zum bestbezahlten Personal im Büro. Gleichzeitig werden deren Arbeitseffizienz und Arbeitsleistung durch ständige Unterbrechungen eingeschränkt. Ein unternehmerisches Risiko, das mit dieser Praxis einhergeht, ist die Personengebundenheit der Erfahrung. Der Weggang dieser Wissensträgerinnen oder -träger, so beschreibt eine der interviewten Personen, wäre für das Büro ein großer Verlust. Das Thema beschäftigt auch die anderen Befragten.

„Chaos! Ja, also ich meine, es ist leider so. Und daraus kommt natürlich die nächste Frage: Wie kann man das so machen, dass man möglichst lange und gut zusammenarbeitet? Und dieser Wissensspeicher nicht zerbröselt.“

„(...) wir [haben] immer das Glück gehabt, dass immer genug Erfahrene [Kollegen] da waren, die das alles kannten. Aber wie gesagt, wenn da mal da ein Schwung wegfällt, ist viel Know-how weg.“

„Das ist in der Tat etwas, was ... was mich beschäftigt, wo ich sage, da haben wir schon auch nachzuholen bzw. eine Schwäche, das ist nämlich so dieses Wissensmanagement (...) ich habe durchweg auch oder junge Mitarbeiterinnen (...) wo man schon ständig auch am Erziehen, am Lehren ist, sozusagen – am Ausbilden eigentlich ja. Und der Wissensspeicher ist in der Tat, das sind die lebenden Personen.“

„(...) das Hauptthema ist [sic] diese Detailgeschichten (...). Da funktioniert es wie gesagt nach wie vor so: frag dich rum.“

Die interviewte Person beschreibt, dass es sich bei den Informationen vielfach um solche handelt, die bürointern realisierte Projekte betreffen, insbesondere Fragen zur Ausführung von Architekturdetails. Das bedeutet: Ein beträchtlicher Teil des Erfahrungswissens besteht aus Informationen, die nicht zwangsweise personengebunden sind, vielmehr beruhen sie darauf, dass die Befragten mitteilen, wo „nachzusehen“ ist. Die Antworten der Interviewten verweisen darauf, dass Informationen durchaus dem gesamten Büro zugänglich gemacht werden könnten. Dies setzt voraus, dass der Zugang zu diesen Informationen strukturiert und organisiert wird.

Eine der interviewten Personen berichtet von einem groß angelegten internen Wissensspeicher in ihrem Büro, der unterschiedliche Informationen zugänglich macht. Mittels eines Bonus-Systems für die Mitarbeitenden wird die Aktualität gewährleistet. Eine andere Person berichtet davon, dass in ihrem Büro eine ältere erfahrene Person speziell dafür eingestellt wurde, ihren bereiten Erfahrungsschatz, ihr „Know-how“ an die jüngeren Mitarbeitenden weiterzugeben.

Der Experte Prof. Pellkofer sieht großen Handlungsbedarf aufseiten der Architekturbüros und kritisiert indirekt den fehlenden Investitionswillen von Architektinnen und Architekten:

„Also die Frage, wie schaffen wir, dass das Know-how, das in einem Architekturbüro ... das ist ja die wichtigste Ressource. Ich meine, mit was handeln wir? (...) Da ist es enorm wichtig, zu überlegen, wie gehe ich damit um, wie tue ich das eher erweitern und reichere ich an im Unternehmen und verhindere, dass es mit den wichtigsten Mitarbeitern von heute auf morgen auf einmal weg ist? Das ist ein Riesenthema. (...) es ist sicherlich nicht richtig, zu sagen, die älteren Mitarbeiter müssen jetzt sozusagen, ich meine, die können ja nichts arbeiten, wenn sie dann ständig von den Jüngeren gefragt werden, das ist dann so ein Händchenhalten. Das kriegt man auch manchmal, aber da sind wir wieder beim Punkt der Wirtschaftlichkeit. So kann das ja nicht sein. Dann wundere ich mich nicht, dass die Projekte nicht genug abwerfen. Also man muss das schon anders organisiert bekommen oder gibt es vielleicht auch eine Detail-Bibliothek mal, um die wichtigsten Punkte mal zu pflegen, anzulegen und klar, das sind so unliebsame Themen, man sagt, jetzt haben wir das Projekt gemacht, schöne Bilder, alle freuen sich und jetzt kommt es wieder in die Schublade. Man muss dann schon auch erst mal ein bisschen investieren. Man muss dann schon jemanden hinsetzen und sagen, jetzt nimm mal den Punkt und nimm mal das hier und tue das mal gesondert raus und ja, man muss sich auf jeden Fall Mittel überlegen, dass das funktioniert.“ (Pellkofer, 2021)

„Das ist schon ein Thema, das kommt alle zwei, drei Jahre wieder, dann wird es aber intensiv verfolgt, und dann wird es der Zeit wieder geopfert. (...) also ich habe schon mal vor sieben, acht Jahren vorgeschlagen, dass da ein Mitarbeiter abgestellt werden muss, nur für sowas. Weil, das ist so viel Aufwand. Aber das sieht man [die Geschäftsführung] nicht ein. Also da glaube ich, dass sich das heute rechnen würde, wenn man jetzt die letzten Jahre einen Mitarbeiter für diese Aufgabe abgestellt hätte.“

Die Aussage der interviewten Person bestätigt Pellkofers Kritik an der mangelnden Bereitschaft zur Investition.

Von einem Wissensmanagement im Sinne eines büro- und fachspezifischen Wissens, das für alle Mitarbeitenden abrufbar ist, berichtet eine Person der Architekturschaffenden: Im Rahmen eines etablierten Qualitätsmanagements bemüht sich das Büro seit Jahren um einen organisierten Aufbau und die Strukturierung der internen Wissensvermittlung. Außer den damit einhergehenden technischen und organisatorischen Herausforderungen macht die Aussage auch den notwendigen Zeitaufwand deutlich:

„Die Mitarbeiter nehmen aber da relativ wenig Einfluss drauf, muss ich gestehen, weil die gar nicht die Zeit haben, das dann auch noch zu hinterfragen, weil das sind wirklich die Leute, die das aufbauen, die machen das fast, ich würde jetzt mal sagen, fast professionell, weil man muss erst mal rausfinden, welche Plattform ist dafür überhaupt geeignet. Was für ein Datenmanagement kann man dafür überhaupt einsetzen, dass es von allen Standorten angreifbar bzw. – wie soll ich sagen – handhabbar ist?“

In den Interviews werden Defizite deutlich, die Rahmenbedingungen betreffen, die für die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle notwendig sind: Diese reichen von einer fehlenden Zeiterfassung über die fehlende Beschreibung von Projektzielen bis hin zu einer mangelhaften Zeitbedarfs- und Personalplanung. Ferner führt die Aus- und Weiterbildung von Absolventinnen in Architekturbüros zu einer zusätzlichen zeitlichen Inanspruchnahme erfahrener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Rahmen des Gesundheitsschutzes muss einer zeitlichen Überforderung und den damit einhergehenden Erkrankungen vorgebeugt werden. Ferner müssen Wege gefunden werden, die verhindern, dass für die Wertschöpfung der Büros relevante Expertise an Einzelpersonen gebunden ist. Das kann im Zuge eines organisierten Wissensmanagements erfolgen, wie es in wenigen Büros bereits angewendet wird. Außerdem gilt es, diese Wissensträgerinnen und -träger langfristig an das Unternehmen zu binden. Flexible Arbeitszeitgestaltung kann dafür ein Mittel sein. Das große Potenzial der langfristigen Integration älterer Mitarbeitender vor dem Hintergrund längerer Erwerbszeiten und demografischer Veränderung wird in den Architekturbüros bislang wenig beachtet.

# 11. Diskussion der Ergebnisse

Welche branchenspezifischen Hindernisse stehen der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle in der Architekturbranche im Weg?

## 11.1 Kenntnis der Thematik

Die Ergebnisse zum Wissensstand der Branchenvertreterinnen und -vertreter hinsichtlich des Möglichkeitsspektrums flexibler Arbeitszeitmodelle und arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse zeigen: In Architekturbüros werden flexible Arbeitszeitmodelle umgesetzt, allerdings findet keine umfassende Beschäftigung mit flexibler Arbeitszeitgestaltung statt. Die Beteiligten verfügen weder über ein definiertes Begriffsverständnis noch über eine konkrete Kenntnis der einzelnen Arbeitszeitmodelle und der mit ihnen verbundenen Potenziale und Risiken. Damit geht einher, dass weder das gesamte Spektrum flexibler Arbeitszeitmodelle angewendet wird, noch dessen Möglichkeiten ausgeschöpft werden. Die in den Architekturbüros umgesetzten Arbeitszeitmodelle beschränken sich auf Teilzeitarbeit und Homeoffice. Das Gleitzeitmodell wird angewendet, das damit verbundene Flexibilisierungspotenzial wird allerdings nicht eindeutig und wirksam kommuniziert. Weitere Modelle werden erwähnt, aber nicht umgesetzt.

Gesundheitliche Gefahren und Risiken, die in Verbindung mit einer ungünstigen Arbeitszeitgestaltung stehen, sind entweder nicht bekannt oder werden nicht thematisiert. Überlange Arbeitszeiten, Wochenend- und Nachtarbeit sind in den vergangenen Jahren zurückgegangen, aber noch immer gängige Praxis in den Architekturbüros. Der mit dieser Praxis einhergehenden geringeren Leistungsfähigkeit und höheren Fehleranfälligkeit wird keine oder nur geringe Bedeutung beigemessen. Handlungsbedarf wird nicht erkannt. In den Interviews werden Überlastungsszenarien beschrieben. Diese werden auf die Eigenart des Architekturberufes und die damit verbundenen Anforderungen zurückgeführt. Der hohe Zeitaufwand wird vermehrt mit der entwurfsorientierten Arbeit begründet. Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse hingegen zeigen, dass die Gründe für überlange Arbeitszeiten unabhängig von Tätigkeiten sind und schöpferisch-kreative Arbeit nicht per se zu zeitlicher Überlastung führt. Überlange Arbeitszeiten lassen sich immer auf Defizite in der Personalplanung, die Arbeitsorganisation oder auf die individuelle Verhaltensebene einer Person zurückführen (Hellert, S. 103). Gesundheitsförderung und die Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeitenden stehen nicht im Fokus der Geschäftsführenden. Das ist vor dem Hintergrund einzuordnen, dass in den Architekturbüros vielfach kein professionelles Personalmanagement existiert. Personalangelegenheiten werden fast ausschließlich auf

operativer Ebene erledigt. Soziale Prozesse wie eine professionelle Integration flexibler Arbeitszeitmodelle vor dem Hintergrund einer strategischen Entwicklung der Mitarbeitenden werden nicht berücksichtigt. Die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse hinsichtlich der positiven Auswirkungen dieser sozialen Aspekte auf Motivation, Produktivitätssteigerung und Bindung an das Unternehmen spielen bei der Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle keine Rolle. Die Berücksichtigung gesundheitsförderlicher Aspekte bei der Gestaltung der Arbeitszeit, vor allem in Hinblick auf psychische Belastungsfaktoren, findet in den Architekturbüros keine besondere Aufmerksamkeit. Ein möglicher Grund ist das Fehlen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Der Mangel an Wissen führt dazu, dass das große Potenzial arbeitszeitlicher Flexibilisierung, das bei Anwendung auf die Beteiligten zur Verfügung steht, nicht erkannt und genutzt wird. Vielmehr wird die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle, die über das bekannte Spektrum hinausreichen, mit betriebswirtschaftlicher Schädigung des Unternehmens durch organisatorischen und finanziellen Mehraufwand verbunden. Hinsichtlich des befürchteten Mehraufwandes gibt es keinen detaillierteren Informationsstand. Die Aussagen basieren auf Vermutungen. Eine intensive Auseinandersetzung mit dem Themenfeld ist in der Branche nicht zu erkennen. Die Szenarien zeigen entweder eine bloße Reduzierung der Arbeitszeit oder eine Flexibilisierung des Arbeitsortes.

Das Fehlen der entsprechenden Kenntnisse führt zu Anwendungsszenarien, in denen das Teilzeitmodell als starres Modell gehandhabt wird. Vereinbarungen, die das Flexibilisierungspotenzial auch für die Unternehmensseite nutzbar machen könnten, werden nicht in Betracht gezogen oder ausgeschöpft. Damit bleiben Chancen, die flexible Arbeitszeitmodelle für die Unternehmensseite bieten, ungenutzt. Die Unternehmen verzichten damit auf die Möglichkeit, einen Wettbewerbsvorteil zu generieren.

Mögliche Entwicklungspotenziale für Kolleginnen und Kollegen, beispielsweise durch die Übernahme von Positionen von Stellvertretenden, und die Förderung der Akzeptanz durch eine unternehmensübergreifende Kommunikation fließen nicht in unternehmerische Überlegungen ein. Der Grund hierfür liegt in dem Fehlen der Einbindung flexibler Arbeitszeitgestaltung in unternehmensstrategische Zielsetzungen. Flexible Arbeitszeitgestaltung erfolgt durchweg situativ und wird ausschließlich als Reaktion auf individuelle Bedarfe umgesetzt.

Ausnahmen bilden die beiden Büros, in denen es zu einer Auseinandersetzung mit Fragen der Arbeitszeitgestaltung gekommen ist. Inwiefern dabei eine differenzierte Auseinandersetzung mit den einzelnen Modellen sowie deren Potenzial und Risiken stattgefunden hat, lässt sich nicht abschließend beurteilen. Eine unternehmensübergreifende Beschäftigung mit dieser Thematik hat stattgefunden, und für alle Beteiligten geltende Regelungen werden dort umgesetzt.



Die Vergeschlechtlichung des Arbeitszeitmodells „Teilzeit“, die im Forschungsstand beschrieben wird, ist in der Architekturbranche wiederzufinden. Die Arbeitszeitreduktion von Männern erfolgt in anderer Form als die von Frauen und wird auch unterschiedlich wahrgenommen: Eine Reduktion von bis zu 50 % der Arbeitszeit wird Müttern zugeordnet. Männer – ob sie Väter sind, scheint dabei irrelevant – reduzieren ihre Arbeitszeit um 20 % bis 25 %. In einer Interviewpassage findet sich ein Hinweis darauf, dass eine Reduktion der Arbeitszeit von Männern, insbesondere in Führungspositionen, nicht als Teilzeit empfunden und auch nicht als solche bezeichnet wird. Teilzeit wird insgesamt noch immer als Karrierehemmnis angesehen, von dem Männer – trotz Arbeitszeitreduktion – allerdings weniger betroffen sind. Inwiefern es sich hier um eine weitverbreitete strukturelle Sichtweise handelt, konnte in der Studie nicht abschließend geklärt werden.

Des Weiteren ist auch eine Vergeschlechtlichung zu beobachten, die sich auf den Inhalt der außerberuflichen Tätigkeiten bezieht. Mütter leisten während der reduzierten Arbeitszeit Care-Arbeit, Väter oder kinderlose Männer sind nebenberuflich an der Universität tätig oder gehen anderen berufsnahen Tätigkeiten nach. Bedeutend ist diese Verknüpfung von Tätigkeit außerhalb des Hauptberufes und Geschlecht insofern, als die von Frauen verrichtete Care-Arbeit sowohl unbezahlt ist als auch mit geringerem Ansehen einhergeht. Demgegenüber ist die Nebentätigkeit der Männer bezahlt. Darüber hinaus fördert sie das berufliche Prestige und trägt zur beruflichen Weiterbildung bei. Ein gleichberechtigtes Arrangement zwischen Frauen und Männern wird in den Architekturbüros nicht aktiv unterstützt. Angebote, die eine geschlechtergerechte Umsetzung gewährleisten oder fördern, sind nicht vorhanden. Die Reduktion der Arbeitszeit von Müttern wird diesen als individuelle Entscheidung zugeschrieben.

Die Ergebnisse zeigen auch, dass ein Wandel stattfindet, der sich an den Aussagen zur Elternzeit manifestiert: Die kritischen Äußerungen zu den kurzen Unterbrechungen der Väter lassen darauf schließen, dass längere Elternzeit für Väter befürwortet wird. Diese Forderung resultiert nicht aus dem Willen, mehr Geschlechtergerechtigkeit in den Büros zu schaffen, sondern daraus, dass die bislang kurzen Unterbrechungen als Störung wahrgenommen werden. Kurze Abwesenheiten stören den Projektlauf. Diese Sicht bietet eine Chance für Veränderungen. Auch das Selbstverständnis der jungen Väter verändert sich.

Die Expertin Prof. Christina Schumacher beschreibt diesen Wandel, den sie insbesondere bei jungen Männern beobachtet, wie folgt:

„Ich erlebe aber auch ganz stark, muss ich sagen, in den letzten Jahren eine Veränderung. Und diese Veränderung kommt interessanterweise (...) immer mehr auch von männlichen Architekten, von jungen Architekten, die Väter sind.“

Ich habe beispielsweise zwei Kollegen, die sind ein bisschen jünger als ich, die haben noch Kinder in der Vorschule oder einfach relativ junge Kinder. Und die relativ demonstrativ sagen die: ‚Um 16 Uhr ist bei uns Schluss, dann müssen wir nach Hause, unsere Kinder abholen.‘ Und geben das auch mit so einer Selbstverständlichkeit von sich, wo ich immer staune, wo ich denke, das hätte ich nie gemacht, als meine Kinder jung waren, als Frau, weil ich befürchtet hätte, dann lande ich sofort in der Mama-Schublade, wo man sieht, mir ist der Beruf eigentlich nicht so wichtig. (...) Und die jungen Kollegen, die tun das jetzt eigentlich sehr demonstrativ und ebnen damit natürlich auch ihren Kolleginnen ein Feld, um diese Dinge mehr auch auszusprechen und sie koexistieren zu lassen.“ (Schumacher, 2020)

Die mit Familien- und Care-Arbeit einhergehende, größere Reduzierung der Arbeitszeit, meist 50 %, bedingt bei den beschäftigten Architektinnen und Architekten nach wie vor weniger verantwortungsvolle Positionen. Hier wird vehement an der Vorstellung festgehalten, dass ein gewisser Prozentsatz an Arbeitszeit für eine Projektleitung notwendig ist. Positive Beispiele aus der Praxis, die das Gegenteil beweisen, und Möglichkeiten wie die Teilung einer Führungsrolle, die mit solchen Arbeitszeitmodellen einhergehen, werden entweder nicht näher betrachtet oder finden wegen des vermeintlich hohen Organisationsaufwandes keine Anwendung. Normalarbeitszeit, die mit einem geringen Organisationsaufwand und verminderter Erreichbarkeit verbunden ist, wird insgesamt bevorzugt.

Eine geringe Reduktion der Arbeitszeit von 20 bis 25 % stößt auf höhere Akzeptanz und ist in der Regel nicht mit weniger Verantwortung verbunden. Hier wird sowohl von den Arbeitgebenden als auch von den Arbeitnehmenden das Vier-Tage-Modell favorisiert. Die Ergebnisse zeigen, dass eine solche Reduktion der Arbeitszeit entweder mit einer berufsnahen Beschäftigung oder mit einer starken Arbeitsbelastung begründet werden muss, um Zustimmung zu finden. Andere freizeitgetriebene Begründungen finden wenig Akzeptanz und stoßen sogar auf Unverständnis. Das verweist auf eine starke berufskulturelle Prägung, bei der eine berufsnah Gestaltung der privaten (Frei-) Zeit eher toleriert wird.

Die Notwendigkeit der Umsetzung des Homeoffice wegen der Pandemie hat gezeigt, dass entgegen allen Vorbehalten auch in der Architekturbranche ortsflexibles Arbeiten möglich ist. Das macht deutlich, welches Hindernis bestehende Vorurteile hinsichtlich der Umsetzbarkeit flexibler Arbeitszeitmodelle für die Weiterentwicklung der Unternehmen sein können. Die in der Arbeitswissenschaft beschriebenen Gefahren wie Selbstüberforderung oder Entgrenzung der Arbeit werden in der Architekturbranche wenig thematisiert. Das ist darauf zurückzuführen, dass hinsichtlich Risiken durch un-

günstige Arbeitszeitgestaltung grundsätzlich wenig Bewusstsein besteht. Zu den beschriebenen positiven Aspekten gehört, dass die Menschen effektiver und effizienter arbeiten. Das Fehlen von direkter Kommunikation und schneller Abstimmung wird als Einschränkung empfunden, wovon insbesondere die Architekturarbeit betroffen sei. Darüber hinaus stellt Ausbleiben des informellen Austausches ein Negativkriterium dar. Eine konkrete Strategie, wie das Thema „Homeoffice“ in den Büros weiter umgesetzt und an welchen Kriterien es festgemacht werden kann, gibt es nicht. Möglicherweise ist dieser Umstand der Tatsache geschuldet, dass die Interviews während der Pandemie geführt wurden und viele Büros noch mit einer Strategieentwicklung zum Thema Homeoffice beschäftigt waren.

Grundsätzlich wird Homeoffice positiv bewertet und soll auch zukünftig eine mögliche Form der flexiblen Arbeitszeitgestaltung sein. Dabei stehen Aufgaben im Fokus, die störungsfreies Arbeiten verlangen. Die Einrichtung eines ordentlichen Arbeitsplatzes, der neben entsprechender technischer Ausrüstung störungsfreies Arbeiten zulässt, ist dafür notwendige Voraussetzung.

Bei ortsflexiblem Arbeiten ist die Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Empfehlungen relevant. Homeoffice verlangt nach einem verantwortungsvollen Umgang mit den Risiken sowohl durch die Arbeitgebenden als auch nach einem bewussten Umgang durch die Mitarbeitenden. Belastungserscheinungen sind in dem Fall weniger deutlich erkennbar. Die Ergebnisse zeigen, dass bereits erste Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber aufgrund ihrer Fürsorgepflicht Coachings organisieren, bei denen Arbeitnehmende den Umgang mit Homeoffice erlernen.

Work-Life-Balance gewinnt im Sinne einer ausgewogenen Verteilung unterschiedlicher Lebensbereiche und einer geringeren Priorisierung der Erwerbstätigkeit für die nachfolgende Generation stetig an Bedeutung. Sich verändernde Lebenszeitmodelle gehen mit dieser Entwicklung einher. Der einst lineare Verlauf des Berufslebens verändert sich auch bei den Architektinnen und Architekten und betrifft neben der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, berufliche Nebentätigkeiten, Weiterbildung und soziales Engagement. Die Ergebnisse zeigen, dass die Absolventinnen und Absolventen ihrer Arbeit eine hohe Bedeutung zumessen. Gleichzeitig wünschen sie sich eine Wertschätzung ihrer Tätigkeit und die Sichtbarkeit als „Mensch“. Gründe für die vermehrte Forderung nach flexibler Arbeitszeitgestaltung sind nicht in einer direkten Umsetzung bei Berufseinstieg zu finden, sondern vielmehr in einer vorausschauenden Perspektive der Absolventinnen und Absolventen hinsichtlich ihrer Entwicklungs- und Karrierechancen in unterschiedlichen Lebensphasen. Dabei stehen die Themen der Familiengründung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf nach wie vor im Vordergrund.

Der Praxis fehlt ein ganzheitlicher Ansatz, der einen altersunabhängigen Umgang mit sich verändernden Lebenszeitmodellen der Arbeitnehmenden ermöglicht. Es gibt

keine unternehmensübergreifenden Überlegungen und Strategien, wie diese Veränderungen in den Architekturberuf integriert werden können. Das betrifft neben den Aspekten eines gesellschaftlichen Wertewandels und Vereinbarkeitsthemen auch eine fehlende Strategie hinsichtlich demografischer Entwicklungen. Mit Blick auf eine längere Lebensarbeitszeit und ein späteres Renteneintrittsalter werden die Architekturbüros mit der Gestaltung altersdiverser Büros konfrontiert werden. Damit einher geht der Wunsch nach einer Reduzierung der Arbeitszeit bei älteren Personen wegen der hohen Belastung im Beruf. Die Ergebnisse lassen keine personalstrategischen Überlegungen erkennen, wie solche Szenarien aktuell und zukünftig gehandhabt werden sollen.

## 11.2 Berufskultur

Die Ergebnisse zur Berufskultur zeigen, dass bei den Architekturschaffenden nach wie vor eine starke berufskulturelle Prägung besteht. Das Berufsverständnis, das schon im Studium vermittelt wird, geht einher mit einem Professionsverständnis, das sich nicht auf die Erwerbstätigkeit beschränkt, sondern sich auf den privaten Lebensbereich erstreckt. Einen wesentlichen Aspekt bilden die dem Berufsverständnis inhärenten langen Arbeitszeiten. Die Aussagen verdeutlichen, dass der Architekturberuf nach wie vor eine „harte Profession“ ist, die ein „dickes Fell“ braucht – insbesondere, was die Arbeitszeit betrifft. Diese Haltung zum Beruf, in der Beruf als Hobby oder als Berufung bezeichnet wird, verlangt, überlange Arbeitszeiten als Teil der privaten Beschäftigung für die Sache wahrzunehmen.

Hier wird ein nicht zu unterschätzendes branchenspezifisches Hindernis erkennbar, denn dieser Kernaspekt steht in deutlichem Widerspruch zu flexibler Arbeitszeitgestaltung auf unterschiedlichen Ebenen.

Eine flexible Arbeitszeitgestaltung, die mit einer individuellen Zeitsouveränität einhergeht und die private Zeit nicht im Sinne des kreativen Architekturschaffens nutzt, widerspricht dem Berufsbild von Architektinnen und Architekten. Die mit dem Professionsverständnis einhergehende permanente zeitliche Verfügbarkeit steht einer Anpassung an verschiedene Lebenszeitmodelle entgegen. Nicht zuletzt suggeriert die Nichterfüllung des hohen zeitlichen Anspruchs an den Architekturberuf Unprofessionalität und einen geringeren Kreativitätsanspruch. Diese der Kultur eingeschriebenen „Werte, Normen und Einstellungen“ hemmen vielfach die Umsetzung neuer Strategien. Unternehmens- und/oder berufskulturelle Traditionen, die sich über Jahre verfestigt haben, ändern sich nicht übergangslos (s. S. 42).

Das vorgefundene Berufsverständnis ist unter anderem auf die berufliche Sozialisation zu einer Zeit zurückzuführen, in der wenig Arbeitsplätze vorhanden waren und Arbeit ohne Gehalt gängige Praxis war. Diese Prägung betrifft demnach vorwiegend die Geschäftsführenden und Personen in Führungspositionen, ohne deren Willen keine Veränderung stattfindet. Hinzu kommt, dass in den Unternehmen viele Charakteristika von KMU wiederzufinden sind, die eine solche Prägung unterstützen. Hierzu gehört eine geringe unternehmensstrategische Ausrichtung, die mittel- und langfristige Entwicklungen nicht berücksichtigt.

Die Ergebnisse zeigen übereinstimmend, dass die kulturelle Prägung der langen Arbeitszeiten bereits während des Studiums beginnt. Mit Blick auf die strukturellen Defizite, die hinsichtlich einer zielgerichteten Arbeitsweise in der Branche bestehen, sind hier auch die Ausbildungsstätten gefragt.

Dabei schließen gute Gestaltung und eine effiziente Vorgehensweise einander nicht aus. Hier zeigt sich ein gewisses Dilemma, denn die Lehrenden an den Hochschulen

werden von den Geschäftsführenden der Architekturbüros repräsentiert, die das tradierte Berufsverständnis an die Studierenden weitergeben und für eine Aufrechterhaltung des Berufsethos sorgen. Darüber hinaus finden sich bei den Führungskräften sowie den Unternehmensinhaberinnen und -inhabern grundsätzliche Vorbehalte gegen Veränderungsprozesse. Diese Vorbehalte behindern eine strategische und kulturelle Neuausrichtung, die Grundlage für die Einführung flexibler Arbeitszeitgestaltung ist. Das vielfach beschriebene Berufsverständnis, das die Arbeit der Architekturschaffenden auf entwurfsorientierte und kreative Tätigkeiten reduziert, entspricht weder der beruflichen Praxis noch den Erwartungen an den Berufsstand. Dennoch wird fehlendes unternehmerisches und betriebswirtschaftliches Handeln wiederholt mit dem „Künstlertum“ der Architekturschaffenden gerechtfertigt.

Der Forschungsstand zeigt, dass die Veränderungen in der Arbeitswelt die Architekturbranche nicht ausschließen: Demografischer Wandel, veränderte Lebenszeitgestaltung, Digitalisierung, lebenslanges Lernen und sich verändernde Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung gelten auch für Architekturbüros. Auf solche Veränderungen müssen sich Unternehmen einstellen. Dieser Problemdruck ist bei den Architekturbüros noch nicht angekommen. Dabei wird der Wandel vom Arbeitgebendenmarkt zum Arbeitnehmendenmarkt erkannt, allerdings führt das nicht zu konkreten Handlungsstrategien. Das beschriebene Berufsverständnis stellt eine nicht zu unterschätzende Hürde bei der Einführung und Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle dar, die nur auf unternehmenskultureller Ebene aus dem Weg geräumt werden kann. Die Voraussetzungen dafür sind das Erkennen der Notwendigkeit und der Wille zur Veränderung durch die Unternehmensführung.

### 11.3 Unternehmenskultur, Strategie und Struktur

Im Folgenden wird diskutiert, ob die notwendigen Rahmenbedingungen für die Einführung flexibler Arbeitszeitgestaltung in der Branche vorhanden sind und ob vorhandene Defizite ein Hindernis für flexible Arbeitszeitmodelle darstellen.

Die Ergebnisse der Analyse veranschaulichen, dass weder eine Integration flexibler Arbeitszeitmodelle in der unternehmerischen Zielsetzung von Architekturbüros vorhanden ist, noch eine Einbindung in die Unternehmenskultur stattgefunden hat. Darüber hinaus werden in den Ergebnissen sowohl strategische als auch strukturelle Defizite in Bezug auf arbeitsorganisatorische Grundlagen erkennbar, die von einem fehlenden Personalmanagement bis hin zu einem Verzicht auf Zeiterfassung reichen.

Es zeigt sich, dass das Betriebsklima, der „Zusammenhalt“ und die von Geschäftsführenden und Mitarbeitenden empfundene Stimmung in den Architektenbüros positiv wahrgenommen und beschrieben werden. Diese Darstellungen, die ein familiäres und semi-privates Umfeld in den Architekturbüros beschreiben, sind ambivalent zu bewerten: Einerseits tragen gemeinsame Aktivitäten und eine freundschaftliche Atmosphäre

zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden bei, andererseits kann ein fehlender Professionalisierungsgrad der Sozialbeziehungen, vermeintlich flache Hierarchien und die persönliche Ansprache der Mitarbeitenden einen Nachteil bedeuten. In Beziehungen, die als persönlich empfunden werden, sind Forderungen nach flexibler Arbeitszeit, besserer Bezahlung oder weniger Überstunden schwer durchsetzbar, weil die nötige Distanz und Professionalität fehlen.

Einige wenige Architekturbüros beschäftigen sich mit ihrer Unternehmenskultur. Dabei handelt es sich jedoch um Ausnahmen. Die Bedeutung von Unternehmenskultur ist in der Architekturbranche nicht präsent, was auf ein grundsätzliches Beschäftigungsdefizit mit unternehmerischen Fragestellungen zurückzuführen ist.

Ohne unternehmenskulturellen Veränderungsdruck entsteht in den Architekturbüros keine strategische Implementierungsstrategie zur Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle. Die Ergebnisse zeigen, dass in den Architekturbüros keine aktive Ausrichtung der Unternehmenskultur auf flexible Arbeitszeitgestaltung, die sich explizit damit befasst oder die zumindest Teilaspekte beinhaltet, erfolgt. Neben fehlender Kenntnis sind Vorbehalte gegenüber der Relevanz unternehmenskultureller Ausrichtung erkennbar.

In der Studie wird deutlich, dass fehlende Entwicklungsstrategien vielfach einer fehlenden unternehmerischen Ausrichtung geschuldet sind, die auf unterschiedlichen Ebenen sichtbar wird.

In den Büros werden Aufgaben erledigt, die über den eigentlichen Aufgabenbereich der Architekturschaffenden hinausgehen. Das lässt auf einen geringen Professionalisierungsgrad schließen, der auch anhand eines unzureichenden Personalmanagements erkennbar wird: Personalmanagement wird vorwiegend als Verwaltungstätigkeit wahrgenommen und behandelt. Modernes Personalmanagement berücksichtigt aber neben operativen auch strategische Maßnahmen. Diese reichen von der Personalentwicklung über die Arbeitszeitgestaltung und den Gesundheitsschutz bis hin zur Weiterbildung und mehr.

Strukturelle Gründe, die eine Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle verhindern, lassen sich in unterschiedlichen Bereichen finden: In den Interviews sind kaum Hinweise zur Aufbauorganisation der Büros zu erkennen. Die Beschreibung „wenig hierarchisch“ wird häufig genannt, impliziert allerdings immer die Bedeutung einer Rangfolge und beschreibt nicht die Zuweisung von Verantwortung. Mit steigender Bürogröße geht eine Hierarchisierung einher, die der Entlastung der Geschäftsführenden bzw. der Verteilung von Führungsaufgaben dient. Darüber hinaus ist die Einführung zusätzlicher Hierarchieebenen ein Mittel, um eine Karriereentwicklung im Büro zu etablieren.

Projektübergreifende Zuständigkeiten, die neben organisatorischen auch inhaltliche Themen umfassen, sind insgesamt gering ausgeprägt und kaum formalisiert. Solche

Zuständigkeiten über die Projektebene hinweg sorgen für effizientes inhaltliches Arbeiten und eine bessere Qualitätskontrolle. Außerdem können Wissen und Verantwortung von der Führungsebene in die Breite des Unternehmens getragen werden. Verhindert wird die Zuordnung klarer Zuständigkeiten vielfach durch die starke Orientierung an der Unternehmensführung. Gleichzeitig sind die Büros oftmals zu klein, um solche formalisierten Zuständigkeiten umzusetzen. Im Bereich der Unterstützung von Absolventinnen und Absolventen sowie von Berufsanfängerinnen und -anfängern findet dieser projektübergreifende Austausch statt. Allerdings bringt dieser meist unregelmäßige Umgang negative Konsequenzen mit sich, die im Weiteren noch erläutert werden.

Definierte sowie strukturierte Arbeitsabläufe und Arbeitsprozesse wie auch eine konsistente Arbeitszeiterfassung sind notwendige Grundlagen für die Umsetzung einer funktionierenden Arbeitszeitgestaltung. In der Architekturbranche fehlen solche arbeitsorganisatorischen Grundlagen weitestgehend. Ohne eine systematische und konsistente Zeiterfassung ist eine erfolgreiche Implementierung flexibler Arbeitszeitmodelle nicht möglich. Diese Defizite lassen sich auch auf eine berufskulturell bedingte Ablehnung bürokratischer Maßnahmen zurückführen.

Ein Grund für den häufigen Verzicht auf Arbeitszeiterfassung ist die Berechnung von Honoraren auf Grundlage der HOAI. Diese Regelung führt nicht zwingend zu einer Kalkulation auf Stundenbasis. Das lässt den Schluss zu, dass der für die Auskömmlichkeit der Honorare ermittelte Stundensatz bislang nicht ermittelt oder kalkulatorisch angesetzt wurde. Diese Vermutung wird durch die Ergebnisse der Befragung der Bundesarchitektenkammer bestärkt (BAK, 2020c). Die Befragung zeigt, dass die Architekturschaffenden nicht nur auf die Stundenkalkulation verzichten, sondern ihnen auch der Gemeinkostenfaktor vielfach nicht bekannt ist oder sie diesen nicht für die Finanzkalkulation heranziehen. Das weist auf kalkulatorische Unsicherheiten hin, verbunden mit einem erheblichen unternehmerischen Risiko. Fehlende Arbeitszeiterfassung stellt eine deutliche Hürde für die Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle dar. Beispiele aus der Praxis und teilweise aus den Ergebnissen zeigen, dass es auch in Architekturbüros möglich ist, Arbeitsprozesse – auch die schöpferisch-kreativen – zu strukturieren. Eine solche Strukturierung gewährleistet neben einer betriebswirtschaftlichen Kalkulationsgrundlage eine unternehmensübergreifende Basis zur Qualitätssicherung. Außerdem stellt sie eine Notwendigkeit für eine realistische Zeit- und Personalplanung dar. Der Mehraufwand, der durch die Implementierung solcher Strukturen entsteht, wird langfristig durch eine Entlastung der Mitarbeitenden ausgeglichen. Solche Prozessgrundlagen sind in einem Qualitätsmanagementsystem hinterlegt. Strukturierte Prozessabläufe, wie sie in anderen kreativen Dienstleistungsbranchen umgesetzt werden und die der kontinuierlichen Überprüfung und Verbesserung der Arbeitsabläufe dienen, finden nur in den Architekturbüros Anwendung, die bereits ein



Qualitätsmanagementsystem im weitesten Sinne implementiert haben. In anderen Büros werden der Bedarf und oftmals auch der Nutzen einer solchen Vorgehensweise nicht erkannt. Deshalb gibt es keine Aktivitäten, sich die dafür notwendige Kenntnis anzueignen und entsprechend in die Umsetzung zu investieren.

Die Analyse zeigt keine Beschreibung einer strukturierten Dokumentation der Parameter „Zeit“, „Ziele“ und „Ergebnisse“ in den Architekturbüros. Daraus resultiert eine stark improvisierte Personalplanung. Gleichzeitig begründet dieses Defizit die zeitliche Überlastung, die in den Ergebnissen erkennbar ist. So bleibt bei der Terminplanung regelmäßige Mehrarbeit unberücksichtigt, die durch Störungen oder nicht steuerbare Einflüsse von außen entsteht. Die Begründung, Störungen im Projektverlauf seien nicht vorhersehbar, muss vor dem Wissen um den Ausbildungsbedarf von Berufseinsteigenden infrage gestellt werden. Den Ergebnissen zufolge erfolgt am Ende der einzelnen Projekte keine Evaluierung der Durchlaufzeiten, Ergebnisse und Störungen im Projektverlauf. Diese Evaluierung ist aber ein notwendiges Mittel zur Verbesserung der Prozesse und darüber hinaus eine wichtige Grundlage für eine valide Zeitbedarfsermittlung, die nicht auf Schätzungen und Erfahrungswissen beruht.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Ausbildung von Berufsanfängerinnen und -anfängern eine fordernde und zeitintensive Aufgabe in den Architekturbüros darstellt. Der Umgang mit der Weitergabe ihrer Expertise durch Mitarbeitenden ist unter verschiedenen Gesichtspunkten kritisch zu betrachten. Die Vorgehensweise ist in der Regel nicht formalisiert: Die permanente Verfügbarkeit hochqualifizierter Personen führt zu regelmäßiger Unterbrechung ihrer Arbeitstätigkeit. Diese Tätigkeitswechsel wiederum führen zu Wiedereinarbeitungszeiten und zusätzlichem Zeitbedarf, der in die Zeitbedarfsplanung der jeweiligen Mitarbeitenden nicht einkalkuliert ist. Diese Vorgehensweise führt zu einer vermehrten Belastung der jeweiligen Personen und ist aus betriebswirtschaftlicher Perspektive bedenklich, da es sich um das bestbezahlte Personal der Büros handelt. Gleichzeitig werden deren Arbeitseffizienz und Arbeitsleistung durch ständige Unterbrechungen eingeschränkt.

Ein unternehmerisches Risiko stellt die Personengebundenheit dieser Expertise dar. In einem Büro wird darauf mit der Organisation eines datenbasierten Wissensmanagements reagiert, das mit einer nicht unerheblichen finanziellen Investition einhergeht, für das Büro allerdings langfristig einen Wettbewerbsvorteil bedeutet. In einem anderen Fall erfolgt die Ausbildung der Berufsanfängerinnen und -anfängern durch pensionierte Architekturschaffende, die noch nicht bereit für den Ruhestand sind. Der dringende Bedarf, Lösungen zu finden, wird von allen Befragten bestätigt, allerdings werden keine entsprechenden Strategien entwickelt oder umgesetzt.

Die Ergebnisse zeigen ein erhebliches Defizit im Bereich arbeitsorganisatorischer Grundlagen. In Verbindung mit fehlender Zeiterfassung werden die Rahmenbedingungen, die für eine flexible Arbeitszeitgestaltung notwendig sind, nicht erfüllt. Diese

fehlenden Rahmenbedingungen führen zu erheblichen Umsetzungsschwierigkeiten bei der Implementierung flexibler Arbeitszeitmodelle.

Die Notwendigkeit von Veränderungen sowohl auf unternehmenskultureller als auch auf struktureller Ebene wird erkannt, jedoch findet keine Reaktion auf diese Defizite statt. Als Grund für die fehlende Weiterverfolgung und Umsetzung werden vorwiegend fehlende zeitliche Ressourcen genannt. Der Mehrwert, der durch die Implementierung solcher Strukturen entstehen kann, wird von den Architektinnen und Architekten entweder nicht erfasst oder wiegt ihres Erachtens die zeitliche Investition nicht auf. Die Ergebnisse verweisen zudem auf fehlende langfristige Unternehmensperspektiven in den Architekturbüros.

#### 11.4 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse aus den drei Themenfeldern werden an dieser Stelle abschließend dargestellt. Die explizierten Ergebnisse führen zur Beantwortung der Forschungsfragen in den Hauptkategorien. Die Fragestellung nach der Anwendung flexibler Arbeitszeitmodelle und dem damit verbundenen Kenntnisstand der Branche lässt sich auf Grundlage der Ergebnisse wie folgt beantworten: Die Architekturbüros setzen verschiedene Arbeitszeitmodelle um. Allerdings bleibt ein Großteil des Potenzials, das mit einer Flexibilisierung von Arbeitszeiten einhergeht, ungenutzt.

Die verschiedenen Dimensionen der Arbeitszeitflexibilisierung, nämlich Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit und deren permanente Veränderbarkeit, werden in den Architekturbüros nicht berücksichtigt. Darüber hinaus finden flexible Arbeitszeitmodelle in Architekturbüros nur dann Anwendung, wenn sie explizit von den Mitarbeitenden gefordert werden. Die Architekturbüros verhalten sich reaktiv und verpassen die Chance, flexible Arbeitszeitmodelle gemäß ihren unternehmerischen Bedarfen einzusetzen. Die Berufskultur in der Architekturbranche ist nach wie vor stark von Merkmalen geprägt, die flexiblen Arbeitszeitmodellen entgegenstehen. Lange Arbeitszeiten, die Toleranz von Überarbeitung, Entgrenzung und ständige Verfügbarkeit stehen in Widerspruch zu flexibler Arbeitszeitgestaltung. Strategische Unternehmensziele, die eine Integration flexibler Arbeitszeitmodelle verfolgen, konnten nicht identifiziert werden. Das steht im Kontext einer fehlenden unternehmerischen Ausrichtung der Architekturbüros und einer projektbezogenen Auftragslage, die eine langfristige Planung erschwert. Hinsichtlich der strukturellen Grundlagen, die notwendige Rahmenbedingungen für die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle sind, werden erhebliche Defizite deutlich.

Mit Blick auf die übergeordnete Forschungsfrage der Arbeit, ob es branchenspezifische Hindernisse bei der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle gibt, ist eine differenzierte Betrachtung notwendig.

Ein großer Teil der dargestellten Hindernisse, die eine Einführung und langfristige Implementierung flexibler Arbeitszeitmodelle behindern, sind nicht branchenspezifisch und nicht ausschließlich für die Architekturbranche gültig. Der Forschungsstand zeigt, dass einige der identifizierten Hemmnisse auf Merkmale zurückzuführen sind, die in vielen KMU wiederzufinden sind: Dazu zählen ein geringer Professionalisierungsgrad und eine geringe strategische Ausrichtung der Unternehmensführung. Entscheidungsprozesse erfolgen mit einem hohen Maß an Intuition und Improvisation. Der Grund hierfür sind die meist inhabergeführten Unternehmensstrukturen der Architekturbranche, deren Geschäftsführende nicht über arbeitsorganisatorisches Fachwissen oder eine Ausbildung in der Unternehmensführung verfügen. Erkennbar ist ein deutliches Defizit im Bereich des Personalmanagements, das über die rein organisatorische Ebene hinausgeht. Modernes Personalmanagement berücksichtigt soziale und auch persönlichkeitsfördernde Maßnahmen. Konsistente Arbeitszeiterfassung bildet die Grundlage für die Umsetzung einer funktionierenden Arbeitszeitgestaltung. Fehlt eine solche Arbeitszeiterfassung, ist die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle kaum möglich.

Bei der Integration flexibler Arbeitszeitmodelle sind in den Ergebnissen der Untersuchung auch Hindernisse zu finden, die als eindeutig branchenspezifisch auffallen: Gemeint ist die Berufskultur der Architekturbranche, die Kreativität und Professionalität mit langen Arbeitszeiten und Verfügbarkeit verknüpft. Dieses Berufsverständnis hat zur Folge, dass Aspekte der Arbeitszeitgestaltung, die negative Folgen wie lange Arbeitszeiten oder Entgrenzung nach sich ziehen, als Merkmale für Professionalität und Kreativität interpretiert und damit aufgewertet werden. Durch diese positive Konnotation negativer Arbeitszeitgestaltung wird deren Abschaffung verhindert und eine kritische Auseinandersetzung blockiert. Dieses Berufsverständnis ist nach wie vor weit verbreitet und steht in direktem Widerspruch zur Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle. Einer Veränderung dieser Haltung kann einerseits auf unternehmenskultureller Ebene begegnet werden, andererseits muss bereits in der Ausbildung der Architekturschaffenden angesetzt werden, damit die Berufskultur nicht in der Ausbildung verinnerlicht wird und so weiter wirksam sein kann. Die demografische Entwicklung, zunehmende Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung und der hohe Frauenanteil unter den Absolvierenden führen zu Veränderungen in der Architekturbranche.

Dennoch entsteht der Eindruck, dass der Druck für Veränderungen in der Branche noch nicht groß genug ist, um proaktives Handeln zu fördern. Das würde eine Beschäftigung mit unternehmerischen Zielen voraussetzen, die über die inhaltlich-gestalterische Ebene hinausgeht. Dabei spielen Transparenz, Gesundheitsförderung der Mitarbeitenden und Flexibilität eine wichtige Rolle. Diese Leitideen bedeuten Veränderung. Sie generieren aber sowohl für Mitarbeitenden als auch für die Unternehmen selbst einen Mehrwert. Sie können Unternehmen als Arbeitsplatz attraktiver machen

und gleichzeitig Arbeitsprozesse verbessern und damit langfristig Wettbewerbsfähigkeit sichern.

Transparenz hinsichtlich der finanziellen Leistungsfähigkeit eines Architekturbüros fördert nicht nur das Verständnis der Mitarbeitenden, sie unterstützt auch ein verantwortungsvolles und vorausschauendes Handeln. Das kann den Umgang und die Gestaltung der Arbeitszeit positiv beeinflussen. Grundlage dafür sind klare arbeitsorganisatorische Strukturen, die sich für Architekturbüros – über die strategische Implementierung flexibler Arbeitszeitmodelle hinaus – mit Blick auf die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit als Notwendigkeit darstellen.

Die Interviews haben gezeigt, dass bereits eine weitreichende Veränderung stattgefunden hat: die durch die Pandemie notwendig gewordene flächendeckende Implementierung von Homeoffice. Dieser Vorgang zeigt, dass eine Arbeitszeitgestaltung, die aufgrund vermeintlicher branchenspezifischer Hindernisse bis vor Kurzem als unmöglich galt, sehr wohl gelingen kann. Das kann ein Signal für die Branche sein, sich auch an die Umsetzung weiterer Arbeitszeitmodelle zu wagen. Erfolgreiche Architekturbüros, die mit gutem Beispiel vorangehen und flexible Arbeitszeiten umsetzen, können modellhaft und zukunftsweisend sein.

## 12. Fazit und Ausblick

Das Ziel der Arbeit bestand darin, zu untersuchen, ob branchenspezifische Hindernisse die Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle in Architekturbüros behindern. Die Fragestellung erfolgt vor dem Hintergrund eines sich verändernden Arbeitsumfeldes, das auf demografische Veränderungen und Fachkräftemangel ebenso reagieren muss wie auf sich verändernden Wertevorstellungen und Anforderungen durch Mitarbeitende.

### 12.1 Fazit

Die Ergebnisse zeigen, dass in Architektenbüros bereits eine Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle stattfindet. Allerdings fließen arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse in diese Umsetzung nicht ein, sodass vorhandene Potenziale nicht ausgeschöpft werden. Der Grund dafür ist ein weitestgehend fehlender Wissensstand. Der steigende Anforderungsdruck wird zwar erkannt, allerdings fehlt es an Umsetzungsstrategien; flexible Arbeitszeitgestaltung wird nicht als Lösungsansatz betrachtet. Der gegenwärtige Stellenwert flexibler Arbeitszeitgestaltung ist insofern niedrig, weil der Druck durch die Forderungen aus einem wachsenden Markt von Arbeitnehmenden noch handhabbar ist.

Die Parität zwischen Männern und Frauen im Architekturstudium wurde im Jahr 2006 erreicht, seither steigt der Frauenanteil. Die Ergebnisse der Studie lassen den Schluss zu, dass der Wunsch von Absolvierenden des Architekturstudiums nach flexiblen Arbeitszeitmodellen nicht auf den Berufseinstieg gerichtet ist, sondern mit Blick auf sich verändernde Lebensphasen formuliert wird. Die Tatsache eines zunehmenden Personalmangels in den Architekturbüros und die steigende Anzahl sehr gut qualifizierter Frauen lassen den Anforderungsdruck in Bezug auf flexible Arbeitszeitgestaltung steigen.

Insgesamt sind Problemfelder erkennbar, die ein komplexes Wirkungsgefüge darstellen: Einerseits ist die Berücksichtigung flexibler Arbeitszeitgestaltung unvollständig, weil der Blick sehr stark auf die aktuelle Bürosituation gelenkt ist und flexible Arbeitszeitgestaltung als Reaktion auf Mitarbeiterbedarfe erfolgt. Hinzu kommt, dass der Formulierung mittel- oder langfristiger strategischer Unternehmensziele hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung wenig Bedeutung zukommt und sie deshalb keinen Raum findet. Gleichzeitig fehlen strukturelle Grundlagen, die eine Implementierung flexibler Arbeitszeitmodelle zügig und ohne organisatorischen Aufwand ermöglichen. Hier kommen auch die geringeren finanziellen Ressourcen der Architekturbranche zum Tra-

gen. Andererseits steht das tief verankerte Berufsverständnis, das auf langen Arbeitszeiten und Verfügbarkeit basiert, in starkem Widerspruch zu einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung.

Die Ergebnisse zeigen weiter, dass diese Hürden mithilfe arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse und positiver Praxisbeispiele überwunden werden können und die Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle in Architekturbüros möglich ist. Dabei steht die Überwindung berufskultureller Vorbehalte an erster Stelle. Der Wille der Unternehmensführung und eine intensive Auseinandersetzung mit der unternehmenskulturellen Ausrichtung hin zu einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung in Architekturbüros sind dafür Grundvoraussetzungen.

Sowohl die strategische Ausrichtung als auch die operative Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle lassen unternehmensindividuelle Vorgehensweisen zu. Die der Studie zugrunde liegenden Erkenntnisse aus der arbeitswissenschaftlichen Theorie und Forschung zeigen Handlungsoptionen, die als Grundlage dienen können.

## 12.2 Limitationen

Das Ziel der Arbeit, individuelle Sichtweisen auf den Forschungsgegenstand zu erhalten und das Feld der flexiblen Arbeitszeitgestaltung in der Architekturbranche zu erschließen, wurde erreicht. Zudem veranschaulichen die Ergebnisse ein breites Spektrum der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen hinsichtlich Kenntnis, unternehmenskultureller Ausrichtung und struktureller Rahmenbedingungen. Dennoch sind die Grenzen der qualitativen Studie zu berücksichtigen und müssen betrachtet werden.

Die Ergebnisse machen einen inhomogenen Professionalisierungsgrad hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung und der strategischen und strukturellen Grundlagen der Architekturbüros deutlich. Das lässt sich nicht allein an der Bürogröße festmachen. Die Befragung von Personen aus unterschiedlichen Hierarchieebenen kann einschränkend hinsichtlich der direkten Vergleichbarkeit sein. Ferner sind sowohl die Präzision als auch der Erkenntnisgehalt der einzelnen Interviews sehr unterschiedlich. Die Befragung weiterer Akteure und eine differenzierte Betrachtung der Ergebnisse auf Basis 1) der Hierarchiestufe der Befragten, 2) der Bürogröße und 3) der verschiedenen Hierarchiestufen innerhalb eines Büros können das dargestellte Bild weiter ergänzen.

Der Fokus der Arbeit liegt auf der Bestimmung des Status quo. Daraus ergibt sich eine große Bandbreite an Fragestellungen dieser Studie. Tiefergehende Analysen in den einzelnen Themenfeldern waren nicht vorgesehen. Die gewählte Vorgehensweise hat sich in Bezug auf einen umfassenden Blick auf die Problematik und den Fokus der Arbeit als sinnvoll und zielführend erwiesen: Es konnte gezeigt werden, dass die Implikation flexibler Arbeitszeitmodelle nicht im Rahmen einer ganzheitlichen und strategischen Vorgehensweise erfolgt und dass bestimmte Defizite bei der Umsetzung

und Anwendung bestehen. Die Gründe dafür konnten branchenspezifisch identifiziert und die Forschungsfrage damit beantwortet werden.

### 12.3 Theoretische Implikationen der Ergebnisse

Die Studie stellt durch ihren explorativen Charakter einen Ausgangspunkt für weiterführende Forschung dar. Wie beschrieben können im Rahmen weiterer Forschung Einzelaspekte genauer untersucht werden. Hierfür kann das Spektrum der Befragten auf ein Unternehmen oder eine Hierarchieebene eingeschränkt werden.

Die Studie zeigt, dass manche Fragestellungen offengeblieben sind. In weiteren Untersuchungen kann der Frage nachgegangen werden, inwiefern Absolventinnen und Absolventen, die weniger als fünf Jahre in Architekturbüros tätig sind, flexible Arbeitszeitmodelle in Anspruch nehmen und wie sie ihre Privatzeit nutzen. Eine Untersuchung der Lebensentwürfe von Berufseinsteigerinnen und -einsteigern und deren Perspektive hinsichtlich der Gestaltung von Lebenszeitmodellen kann Hinweise auf weitere Veränderungsszenarien bieten. Weitere Fragestellungen wären beispielsweise: Wie können vor dem Hintergrund flexibler Arbeitszeitmodelle mittel- und langfristige Karriere- und Entwicklungsperspektiven für die Mitarbeitenden in Architekturbüros aufgebaut werden? Inwiefern ist es möglich, vorausschauend Lebenszeitmodelle in Architekturbüros zu integrieren? Wie können geschlechterspezifische Verhaltensmuster in bei der Gestaltung von Teilzeitkonzepten eliminiert werden?

Eine weitere Fortführung kann im Rahmen einer teilnehmenden qualitativen Untersuchung erfolgen, die in Verbindung mit Fallbeispielen steht. Darüber hinaus kann mittels Erhebungen geklärt werden, welche Auswirkungen die Flexibilisierung von Lage und Verteilung bestehender Arbeitszeitmodelle auf 1) die Mitarbeitenden, 2) das Unternehmen 3) die Arbeitsprozesse und 4) die externen Kontakte hat.

Die Defizite im Umgang mit der Verfügbarkeit und der Vermittlung von büro- und praxisspezifischer Expertise in den Architekturbüros verweisen auf ein Forschungsdesiderat, das auf unterschiedlichen Ebenen untersucht werden kann: Dabei kann beispielsweise die Integration älterer Mitarbeitender im Kontext längerer Erwerbszeiten und demografischer Veränderungen im Fokus stehen. Ein weiteres relevantes Forschungsfeld entsteht durch den Ansatz, architekturenspezifische Zielsetzungen hinsichtlich der Nutzung von Wissensmanagement zu untersuchen und mögliche Umsetzungsstrategien aufzuzeigen.

Ein weiteres Themenfeld stellt die Betrachtung von Digitalisierungsmaßnahmen in den Architekturbüros dar: Inwiefern wirken sich solche Maßnahmen – Büroorganisation, Kommunikation und Projektbearbeitung betreffend – positiv (oder negativ) auf die Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle aus? In diesem Zusammenhang kann eine interessante Fragestellung sein, ob sich Digitalisierungsstrategien und Flexibilisierungsstrategien gegenseitig beeinflussen (können). Aus den Erkenntnissen, die in diesem

Forschungsfeld erschlossen werden, können sich quantitative Untersuchungen entwickeln, die der Hypothesenentwicklung und -untersuchung dienen.

Das Forschungsfeld bietet demnach eine Vielzahl weiterer Möglichkeiten, um auf dem Ansatz der vorliegenden Arbeit aufzubauen. Darüber hinaus bieten die Ergebnisse bereits eine Unterstützung bei der Übertragung in die Praxis.

#### 12.4 Implikationen für die Praxis

An dieser Stelle steht die Frage, wie die einzelnen Architekturbüros die Erkenntnisse nutzen können, um flexible Arbeitszeitmodelle zu integrieren und auftretende Hindernisse zu erkennen und zu beseitigen.

Die arbeitswissenschaftlichen Ergebnisse im Kontext der Architekturbranche geben den Architekturschaffenden die Möglichkeit, sich intensiv mit flexibler Arbeitszeitgestaltung zu beschäftigen. Architektinnen und Architekten finden arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu Chancen flexibler Arbeitszeitgestaltung. Diese beschreiben Potenziale der Mitarbeitenden ebenso wie die der Unternehmerseite. Darüber hinaus findet die Branche wichtige Hinweise zu Risiken und zu einem verantwortungsvollen und gesundheitsförderlichen Umgang mit Arbeitszeit und konkrete arbeitswissenschaftliche Empfehlungen, wie Veränderungen umgesetzt werden können.

Grundvoraussetzung ist die Erkenntnis und Veränderungsbereitschaft der Unternehmensführung. Die Ergebnisse haben eine starke Fokussierung auf die Unternehmensinhaberinnen und -inhaber nachgewiesen, die mit einer starken Gestaltungsmacht einhergeht. Für die Integration flexibler Arbeitszeitmodelle bedeuten diese inhabergeführten Strukturen eine Chance: Hierbei kann auf einen größeren und direkteren Handlungsspielraum zurückgegriffen werden, was die Möglichkeit eröffnet, Entscheidungen schnell zu treffen und einen Wandel effizient herbeizuführen.

Der erste Schritt ist die Auseinandersetzung mit der vorherrschenden Arbeitszeitgestaltung in den jeweiligen Büros. Das Erkennen des Status quo muss auf allen Unternehmensebenen gleichsam vorhanden sein, um sowohl die bestehende Unternehmenskultur als auch das Berufsverständnis mit Blick auf die Arbeitszeitgestaltung kritisch zu betrachten. Dafür kann eine anonyme Umfrage im Architekturbüro in Betracht gezogen werden, um Wünsche, Kritik und auch die unternehmerischen Bedarfe offenzulegen. Kontroverse Diskussionen sind notwendig, um unterschiedliche Sichtweisen zu klären und zu akzeptieren. Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse in Kombination mit der Erfahrung und den Wünschen der Mitarbeitenden können zu innovativen Lösungen führen. Die Ergebnisse machen deutlich, dass die Berufsanfängerinnen und -anfänger ein starkes Interesse an einer alternativen Arbeitszeitgestaltung zeigen und über innovative Ideen verfügen, die bislang wenig gehört werden. Die andere Sichtweise der Generation der Absolventinnen und Absolventen bietet die Chance zur



Veränderung einer überholten Praxis, die von den erfahrenen Kolleginnen und Kollegen genutzt werden sollte. Der gleichberechtigte Austausch junger Architekturschaffender mit den erfahrenen Kolleginnen und Kollegen kann zu tragfähigen und realistischen Konzepten führen. Die Zunahme dieses notwendigen Veränderungsdrucks zeigt der Vorgang am Southern California Institute of Architecture (SCI-Arc): Hier wurden zwei Fakultätsmitglieder wegen ihrer Äußerungen, die negative Arbeitspraktiken in der Architekturbranche öffentlich billigten, vom Dienst suspendiert (Dreith, 2022). Der Blick auf die Ergebnisse der Arbeit macht deutlich, dass eine solche unternehmenskulturelle Veränderung strukturelle Veränderungen mit sich bringt. Das verlangt Persistenz. Allerdings können solche Veränderungsprozesse in kleinen Schritten erfolgen. Die damit einhergehenden Maßnahmen tragen möglicherweise dazu bei, die Qualität der Arbeitsprozesse eines Architekturbüros zu verbessern. Gleichzeitig werden die Professionalität und die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt. Letztendlich geht es darum, sich die Fragen zu stellen: Wie wollen wir arbeiten? Welche Arbeitsformen hätten wir gerne? Was bedeutet Arbeitszeitflexibilität für die Mitarbeitenden, was für das Unternehmen und was für die Kunden und die externen Partnerinnen und Partner? Wie integrieren wir diese Zielsetzungen in unsere Unternehmenskultur? Welche strukturellen und kulturellen Veränderungen gehen damit einher?

Die intensive Beschäftigung mit der Flexibilisierung der Arbeitswelt hat deutlich gemacht, dass hier eine sehr differenzierte Betrachtung notwendig ist: Das Feld bringt eine Vielzahl an Meinungen und Empfehlungen hervor. New Work und Remote Work sind BuzzWords. Vermeintlich zukunftsweisende Arbeitsformen werden teilweise ohne die notwendige Reflexion beschrieben. Die Erkenntnisse arbeitswissenschaftlicher Untersuchungen zeigen, dass hier eine genaue Betrachtung notwendig ist. Allein die Tatsache, dass es sich bereits bei flexibler Arbeitszeit um einen nicht eindeutig definierten Begriff handelt, zeigt, wie vage die Grundlagen und Schlussfolgerungen in einer Vielzahl aktueller Diskussionen sind. Oftmals berücksichtigen die Darstellungen sehr einseitig die Bedarfe der Unternehmen oder der Mitarbeitenden. Ferner fehlen bei den empfohlenen Gestaltungsmaßnahmen oft arbeitswissenschaftliche Untersuchungen und Langzeitstudien, die notwendige Erkenntnisse liefern könnten.

Die Berufskultur hat negative Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen in der Architekturbranche. Gleichzeitig macht sie die große Identifikation der Architekturschaffenden mit ihrem Beruf und ihre Leidenschaft für ihn deutlich. Hier liegt ein großes Potenzial für Veränderungen: Zu erkennen ist allerdings, dass berufliche Leidenschaft und Ehrgeiz nicht mit zeitlicher Verfügbarkeit gleichgesetzt werden sollten; und dass für gute, fehlerfreie und kreative Arbeit (Frei-) Zeit und Erholung notwendig sind. Dafür ist neben dem Mut, Neues zu entwickeln und auszuprobieren und Gewohnheiten zu verändern, auch Ausdauer notwendig. Das sind Eigenschaften, die Architektinnen und Architekten eigen sind. Der Satz Druckers fasst die Problematik zusammen:

Unabhängig davon, wie effektiv eine Strategie ist, letztendlich wird die Kultur eines Unternehmens immer über den Erfolg entscheiden: „culture eats strategy for breakfast“.

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Struktur und Aufbau der Arbeit.....	4
Abb. 2: Beziehung Mensch – Arbeit, in Anlehnung an Kern, 2014 .....	10
Abb. 3: Kriterien für die Gestaltung von Arbeit (nach Hacker & Richter, 1984, Schulte-Zurhausen, 2014) .....	11
Abb. 4: Einflussfaktoren flexibler Arbeitszeitgestaltung, nach Knauth & Zülch, 2000, S. 25 .....	15
Abb. 5: Regelungsebenen der Arbeitszeitgestaltung.....	16
Abb. 6: Übersicht der Problembereiche flexibler Arbeitszeitgestaltung, nach Knauth & Zülch, 2000, S. 41 .....	18
Abb. 7: Wichtigkeit flexibler Arbeitszeiten bei der Arbeitsplatzwahl, eigene Darstellung, Umfrage Arbeitnehmer, (Statistisches Bundesamt, 2017) .....	19
Abb. 8: Berufliche Entwicklung Lebenszeitmodelle, n. Hohensee, 2017, S. 154 ....	21
Abb. 9: Systematik nach Ferreira, 2001, eigene Darstellung.....	26
Abb. 10: Arbeitszeit und Arbeitszeitwunsch von Frauen und Männern, eigene Darstellung, (Blömer et al., 2021) .....	28
Abb. 11: Chancen von Teilzeitmodellen, nach Hellert, 2020, Fauth-Herkner & Wiebrock, 2017, S. 113.....	30
Abb. 12: Widerstände und Vorurteile gegenüber Teilzeitmodellen, eigene Darstellung, nach Ladwid & Domsch, 2017 .....	32
Abb. 13: Widerstände gegen die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle, nach Ferreira, 2001, Knauth & Hornberger, 1994.....	37
Abb. 14: Ist-Analyse des Unternehmens, nach Ferreira (Siemens, 1995) und Fauth-Herkner, 2017.....	39
Abb. 15: Systematische Vorgehensweise bei der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle, eigene Abbildung, angelehnt an Ferreira, 2001, S.20 und Fauth-Herkner, 2017 .....	40
Abb. 16: Perspektiven auf die Unternehmenskultur, nach Ilic, 2018, S. 35 .....	43
Abb. 17: Veränderung des Erlebens von Arbeitstempo und Termindruck, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2002, S. 17..	49
Abb. 18: Einordnung von KMU, Institut für Mittelstandsforschung IfM, 2021.....	53
Abb. 19: Einordnung von KMU, nach IfM, 2021, eigene Darstellung .....	53
Abb. 20: BAK Strukturbefragung, Art der Berufsausübung (BAK, 2020c) .....	58
Abb. 21: BAK Strukturbefragung, Anzahl der beschäftigten Kammermitglieder inkl. Inhaberinnen und Inhabern (BAK, 2020d).....	59
Abb. 22: BAK Strukturbefragung, Größe von Architektur- und Planungsbüros (BAK, 2018) .....	60

Abb. 23: BAK, Berufspolitische Befragung, Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf (BAK, 2021a) .....	64
Abb. 24: Umfrage unter jungen Architektinnen, Wenzel & Mann für competition online, 2021.....	65
Abb. 25: Umfrage unter jungen Architektinnen und Architekten, Wenzel & Mann für competition online, 2021 .....	66
Abb. 26: Umsatz im gewerblichen Hochbau in Deutschland, Statistisches Bundesamt, 2021 .....	68
Abb. 27: Übersicht der interviewten Personen und Beschreibung der Gruppe von Expertinnen und Experten .....	77
Abb. 28: Darstellung der Forschungsphasen mit detaillierter Darstellung der Phasen der Inhaltsanalyse .....	80
Abb. 29: Entwickelte Kategorien, Auswertungsvorgang (Auszug).....	82

## Literaturverzeichnis

- Abele, A. (2005). Ziele, Selbstkonzept und Work-Life-Balance bei der längerfristigen Lebensgestaltung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 49(4), 176–186. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.49.4.176>
- Abrell, B. (2015). *Führen in Teilzeit: Voraussetzungen, Herausforderungen und Praxisbeispiele*. Springer Gabler.
- Achammer, C. (2008). Der Architekt als Partner der Industrie. In F. P. Jäger (Hrsg.), *DETAIL Spezial. Der neue Architekt: Erfolgreich am veränderten Markt; Akquisition, Management, Marketing* (1. Aufl., S. 58–65). Institut f. intern. Architektur-Dokumentation.
- Ahler, E. (2018). *Die Digitalisierung der Arbeit*. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut. Report. [https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-006898](https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-006898)
- Aich, E. (2019). Integration der Arbeitszeit in die Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz. In R. Romahn (Hrsg.), *Arbeitszeit gestalten: Wissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis* (2. Aufl., S. 49–58). Metropolis-Verlag.
- AKBW. (2007). *Merkblatt265-QM-DIN9001: Qualitätsmanagement in Ingenieur- und Architekturbüros Zertifizierungsverfahren nach DIN EN ISO 9001*. [https://www.akbw.de/fileadmin/download/dokumenten\\_datenbank/AKBW\\_Merkblaetter/Architekturbuero\\_Bueroberatung-Buerobetrieb/Merkblatt265-QM-DIN9001.pdf](https://www.akbw.de/fileadmin/download/dokumenten_datenbank/AKBW_Merkblaetter/Architekturbuero_Bueroberatung-Buerobetrieb/Merkblatt265-QM-DIN9001.pdf)
- AKNRW. (2013). *Leitfaden: Arbeitszeitmodelle: Eine Orientierungs- und Entscheidungshilfe für Arbeitnehmer und Arbeitgeber in Architekturbüros*. [https://www.aknw.de/fileadmin/user\\_upload/AKNW-Broschueren/LeitfadenArbeitszeitmodelle\\_1\\_.pdf](https://www.aknw.de/fileadmin/user_upload/AKNW-Broschueren/LeitfadenArbeitszeitmodelle_1_.pdf)
- Alipour, J., Falck, O. & Schüller, S. (2020). Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise. In ifo institut (Hrsg.), *Lockdown - Exit - neue Normalität: Erfahrungen und Vorschläge des ifo Instituts zur Überwindung der Coronakrise* (ifo Nr. 7, S. 30–36). München. <https://www.ifo.de/publikationen/2020/aufsatz-zeitschrift/homeoffice-waehrend-der-pandemie-und-die-implikationen>
- Arlinghaus, A., Bohle, P., Iskra-Golec, I., Jansen, N., Jay, S. & Rotenberg, L. (2019). Working Time Society consensus statements: Evidence-based effects of shift work and non-standard working hours on workers, family and community. *Industrial health*, 57(2), 184–200. <https://doi.org/10.2486/indhealth.SW-4>
- Arlinghaus, A. & Nachreiner, F [F.] (2013). When work calls-associations between being contacted outside of regular working hours for work-related matters and

- health. *Chronobiology International*, 30(9), 1197–1202.  
<https://doi.org/10.3109/07420528.2013.800089>
- Badura, B. (Hrsg.). (2017). *Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert: Mitarbeiterbindung durch Kulturentwicklung* (1. Aufl. 2017). Springer Berlin Heidelberg.
- BAK. (2018). *2018\_BAK Strukturbefragung selbständig tätiger Kammermitglieder*.  
<https://bak.de/wp-content/uploads/2021/06/BAK-Mitgliederbefragung-2018-Endfassung.pdf>
- BAK. (2019). *2019\_BAK Berufspolitische Befragung der Architekten und Planer 2019 (dabei: selbständig tätige Kammermitglieder)*. Bundesarchitektenkammer e. V.  
<https://bak.de/wp-content/uploads/2021/06/BAK-Broschuere-Berufspolitische-Befragung-2019-final.pdf>
- BAK. (2020a). *2020\_BAK Strukturbefragung (selbständige Hochbauarchitekten)*. Bundesarchitektenkammer e. V. [https://bak.de/wp-content/uploads/2020/10/2020\\_bak\\_strukturbefragung\\_bericht-selbststaendige\\_hochbauarchitekten.pdf](https://bak.de/wp-content/uploads/2020/10/2020_bak_strukturbefragung_bericht-selbststaendige_hochbauarchitekten.pdf)
- BAK. (2020b). *2020\_BAK Strukturbefragung (Sonderbericht zu Gehaltsunterschieden nach Geschlecht)*. Bundesarchitektenkammer e. V. [https://bak.de/wp-content/uploads/2021/02/2020\\_bak\\_strukturbefragung\\_sonderbericht-gehaltsunterschiede-nach-geschlecht\\_2021.pdf](https://bak.de/wp-content/uploads/2021/02/2020_bak_strukturbefragung_sonderbericht-gehaltsunterschiede-nach-geschlecht_2021.pdf)
- BAK. (2020c). *2020\_BAK Strukturbefragung (Zusammenfassung zentraler Ergebnisse)*. Bundesarchitektenkammer e. V. [https://bak.de/wp-content/uploads/2020/10/2020\\_bak\\_strukturbefragung\\_zusammenfassung-zentraler-ergebnisse\\_2020-10-16.pdf](https://bak.de/wp-content/uploads/2020/10/2020_bak_strukturbefragung_zusammenfassung-zentraler-ergebnisse_2020-10-16.pdf)
- BAK. (2020d). *Berufsbilder der Fachrichtungen*. <https://bak.de/kammer-und-beruf/berufsbilder-der-fachrichtungen/architekten/>
- BAK. (2021a). *BAK\_2021 Berufspolitische Befragung (Personalsuche, Büronachfolge, Leistungsprofile)*. Bundesarchitektenkammer e. V. [https://bak.de/wp-content/uploads/2021/10/2021\\_BAK\\_Berufspolitische-Befragung\\_0\\_Praesentation\\_2021.09.17.pdf](https://bak.de/wp-content/uploads/2021/10/2021_BAK_Berufspolitische-Befragung_0_Praesentation_2021.09.17.pdf)
- BAK. (2021b). *BAK\_4/21 Corona-Bericht*. Bundesarchitektenkammer e. V. [https://bak.de/wp-content/uploads/2021/05/2021\\_bak\\_bingk\\_corona-4\\_bericht-architekten.pdf](https://bak.de/wp-content/uploads/2021/05/2021_bak_bingk_corona-4_bericht-architekten.pdf)
- BAK. (2021c). *Bundeskammerstatistik zum 01.01.2021*. Bundesarchitektenkammer e. V. <https://bak.de/wp-content/uploads/2021/11/Bundeskammerstatistik-zum-01.01.2021-gesamtNEU.pdf>
- Bartscher, T. (2018). *Arbeitswissenschaft*. Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/arbeitswissenschaft-29933/version-253529>

- BAuA. (2020). *Stressreport Deutschland 2019: Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Dortmund. [www.baua.de/dok/8824662](http://www.baua.de/dok/8824662)  
<https://doi.org/10.21934/baua:bericht20191007>
- BAuA. (2021a). *Lange Arbeits- und arbeitsgebundene Zeiten*.  
[https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Gefahrungsbeurteilung/Expertenwissen/Arbeitszeitgestaltung/Lange-Arbeitszeiten/Lange-Arbeitszeiten\\_node.html](https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Gefahrungsbeurteilung/Expertenwissen/Arbeitszeitgestaltung/Lange-Arbeitszeiten/Lange-Arbeitszeiten_node.html)
- BAuA. (2021b). *Telearbeit, Homeoffice und Mobiles Arbeiten: Chancen, Herausforderungen und Gestaltungsaspekte aus Sicht des Arbeitsschutzes*.  
<https://doi.org/10.21934/baua:fokus20210505>
- BauNetz. (2021, 11. Dezember). *Berufsbild eines Architekten*. NL Berlin | BauNetz.  
[https://www.baunetz.de/stellenmarkt/index.html?action=suche&s\\_text=berufsbild](https://www.baunetz.de/stellenmarkt/index.html?action=suche&s_text=berufsbild)
- Bessing, N., Gärtner, M. & Schiederig, K. (2017). Reduzierte Arbeitszeit in Führungspositionen: 6 Empirische Befunde und Erfolgsfaktoren in der 360-Grad-Perspektive. In A. Karlshaus & B. Kaehler (Hrsg.), *Teilzeitführung: Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen* (1. Aufl., S. 83–99). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer Gabler.
- Blömer, M., Garnitz, J., Gärtner, L., Peichl, A. & Strandt, H. (2021). *Zwischen Wunsch und Wirklichkeit: Unter- und Überbeschäftigung auf dem deutschen Arbeitsmarkt*. Bertelsmann Stiftung. <https://doi.org/10.11586/2021019>
- BMAS. (März 2017). *Weißbuch Arbeiten 4.0*. Berlin. <https://www.arbeitenviernull.de/dialogprozess/weissbuch.html>
- BMFSFJ. (2018). *Väterreport: Vater sein in Deutschland heute*.  
<https://www.bmfsfj.de/resource/blob/127268/2098ed4343ad836b2f0534146ce59028/vaeterreport-2018-data.pdf>
- BMFSFJ. (2019a). *Familienfreundliche Unternehmenskultur: Der entscheidende Erfolgsfaktor für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf*.  
<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/familienfreundliche-unternehmenskultur-118382>
- BMFSFJ. (2019b). *Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019*.  
<https://www.bmfsfj.de/resource/blob/138446/b9fd33ee4455a4f67595790080da7196/unternehmensmonitor-familienfreundlichkeit-2019-data.pdf>
- Bogner, A [A.] & Menz, W [W.]. (2009). Das theoriegenerierende Expertenterview: Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder* (3. Aufl., S. 61–98). Verl. für Sozialwiss.

- Bosch, G. (2015). Eine neue Ordnung der Arbeit: Herausforderungen für die Politik. In R. Hoffmann & C. Bogedan (Hrsg.), *Arbeit der Zukunft: Möglichkeiten nutzen - Grenzen setzen* (S. 480–499). Campus Verlag.
- Bourdieu, P. (2021). *Die feinen Unterschiede: Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft* (B. Schwibs & A. Russer, Übers.) (28. Aufl.). Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft: Bd. 658. Suhrkamp.
- Buchinger, S. (2008). Freie Berufe. In O. Schürer & H. Gollner (Hrsg.), *Architektur: Bd. 4. Berufsfeld Architektur 1.0: Bestandsaufnahme und Zeitdiagnose* (S. 27–32). Lit.
- Bundesagentur für Arbeit. (2022). *Anteil von Frauen und Männern in verschiedenen Berufsgruppen in Deutschland am 30. Juni 2021*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/167555/umfrage/frauenanteil-in-verschiedenen-berufsgruppen-in-deutschland/>
- Bundeszentrale für politische Bildung. *Care-Arbeit*. <https://www.bpb.de/politik/innenpolitik/care-arbeit/>
- BYAK. (2022). *Der Architektenwettbewerb*. <https://www.byak.de/planen-und-bauen/architektenwettbewerb.html>
- Caven, V. & Raiden, A. (2010). Work-life balance among architects. In C. Egbu (Hrsg.), *Proceedings 26th Annual ARCOM Conference: 6-8 September 2010, Leeds, UK* (Bd. 1, S. 533–542). Association of Researchers in Construction Management.
- Costa, G., Åkerstedt, T., Nachreiner, F [Friedhelm], Carvalhais, J., Folkard, S., Dresen, M. F., Gadbois, C., Gaertner, J., Sukalo, H. G., Härmä, M. J., Kandolin, I. & Silvério, J. (2003). *As time goes by - Flexible work hours, health and wellbeing: Final report for SALTSA (CD)*. Stockholm. National Institute for Working Life.
- Deamer, P. (Hrsg.). (2015). *The architect as worker: Immaterial labor, the creative class, and the politics of design*. Bloomsbury Academic an imprint of Bloomsbury Publ.
- Debitz, U. (2008). Planung mit Prozessbausteinen – ein Beitrag zur Akzeptanz von Leistungszielen. In *Deutsche MTM-Vereinigung e. V. Magdeburg (Hg.) 6. November 2008 – 2. Symposium Analytische Personalbe* (S. 77–88).
- Deloitte. (2019). *Deloitte Fluktuationsstudie 2019*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/consulting/at-deloitte-fluktuationsstudie-2019.pdf>
- Destatis. (2022). *Gender Pay Gap 2021: Frauen verdienen pro Stunde weiterhin 18 % weniger als Männer*. [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/03/PD22\\_088\\_621.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/03/PD22_088_621.html)
- Dreith, B. (2022, 7. April). *Tom Wiscombe and Marrikka Trotter apologise for "high-pressure office culture" after being suspended by SCI-Arc*.



- <https://www.dezeen.com/2022/04/07/tom-wiscombe-marrikka-trotter-apologise-suspended-by-sci-arc/>
- Dresing, T. & Pehl, T. (Hrsg.). (2011). *Praxisbuch Transkription: Regelsysteme, Software und praktische Anleitungen für qualitative ForscherInnen* (2. Aufl.). Dr. Dresing und Pehl GmbH.
- Dunckel, H. & Volpert, W. (1997). Aufgaben- und kriterienbezogene Gestaltung von Arbeitsstrukturen. In H. Luczak & W. Volpert (Hrsg.), *Handbuch Arbeitswissenschaft* (S. 791–795). Schäffer-Poeschel.
- Düsselmann, S. (2008). *Konzept zur Unterstützung der Informationssuche im Konstruktionsprozess*. <https://doi.org/10.14279/depositonce-1864>
- Eichendorf, W. (2018). Anforderungen der DGVU an eine Arbeit 4.0. In O. Cernavin, W. Schröter & S. Stowasser (Hrsg.), *SpringerLink Bücher. Prävention 4.0: Analysen und Handlungsempfehlungen für eine produktive und gesunde Arbeit 4.0* (S. 136–143). Springer.
- Eichhorst, W. & Buhlmann, F. (2015). *Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt* (IZA Standpunkte, Nr. 77). Bonn. <http://hdl.handle.net/10419/121271>
- Europäische Kommission. (2003). *Commission Recommendation 2003/361, concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises* [otified under document number C(2003) 1422]. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003H0361>
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (1997). *Komprimierte Arbeitszeit* (Bulletin of European studies on time : BEST Nr. 10). Luxemburg. <https://edz.bib.uni-mannheim.de/www-edz/pdf/ef/96/ef9645de.pdf>
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2015). *Erste Ergebnisse: 6. Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen*. Publications Office. <https://www.eurofound.europa.eu/de/publications/resume/2015/working-conditions/first-findings-sixth-european-working-conditions-survey-resume> <https://doi.org/10.2806/563938>
- eurostat. (2020). *Hauptgrund für Teilzeitbeschäftigung - Verteilungen nach Geschlecht und Alter (%)*. [https://ec.europa.eu/eurostat/de/data/database?node\\_code=lfsa\\_epgar](https://ec.europa.eu/eurostat/de/data/database?node_code=lfsa_epgar)
- Faschingeder, K. (2014). Mythen: La grande illusion. In O. Schürer & H. Gollner (Hrsg.), *Architektur: Bd. 12. Berufsfeld Architektur 2.0: Lebenswelten, Wissen und Vernetzung* (S. 27–40). Lit-Verl.
- Fauth-Herkner, A. & Wiebrock, S. (2017). Implementierung von Teilzeitführung. In A. Karlshaus & B. Kaehler (Hrsg.), *Teilzeitführung: Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen* (1. Aufl., S. 101–113). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer Gabler.

- Ferreira, Y. (2001). *Auswahl flexibler Arbeitszeitmodelle und ihre Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit*. Entwicklung des Arbeitszufriedenheits-Inventars AZI und einer Entscheidungshilfe zur Auswahl betriebsspezifischer flexibler Arbeitszeitmodelle. *Schriftenreihe Arbeitsorganisation*. ERGON.
- Ferreira, Y. (9. April 2021). Interview durch S. Schuster [Online].
- Fischer, G. (Hrsg.). (2018). *Bauwelt Fundamente: Bd. 152. Architekturtheorie für Architekten: Die theoretischen Grundlagen des Faches Architektur* (2. Aufl.). Bauverlag; Birkhäuser. <https://doi.org/10.1515/9783035618952>
- Forlati, S., Isopp, A. & Reiß-Retschitzegger, S. (2015). *Vereinbarkeit von Architekturberuf und Familie: Strategien, Modelle und Erfahrungen*.
- Gerkan, M. von. (1982). *Die Verantwortung des Architekten: Bedingungen für die gebaute Umwelt*. Dt. Verl.-anst.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (2010). *Grounded theory: Strategien qualitativer Forschung* (3. Aufl.). *Programmbereich Gesundheit*. Huber.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Aufl.). *Lehrbuch*. VS Verlag. <http://d-nb.info/1002141753/04>
- Grewe, R. (2018a). *Anders arbeiten*. DABonline | Deutsches Architektenblatt. <https://www.dabonline.de/2018/07/02/anders-arbeiten-gleichberechtigung-arbeitsbedingungen-architekturbueros/#comments>
- Grewe, R. (2018b). *Wie Frauen aus der Architektur fallen*. DABonline | Deutsches Architektenblatt. <https://www.dabonline.de/2018/02/28/wie-frauen-aus-der-architektur-fallen/>
- Hacker, W [W.]. (2020). Prävention von zeitlicher Überforderung bei entgrenzter komplexer Wissens- sowie Innovationsarbeit: Möglichkeiten und Grenzen der Zeitbedarfsermittlung - eine Fallstudie. In *Psychologie des Alltagshandelns : Journal = Psychology of everyday activity* (Bd. 1, S. 12–27). IUP, Innsbruck Univ. Press.
- Hassler, M., Rau, R., Hupfeld, J. & Paridon, H. (2016). *Iga Report 23: Teil 2: Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten*.
- Hein, M., Hertling, S., Hoffmann, T., Kemmer, M., Kraeter, H., Lauterbach, U., Miny, C., Radmacher, D., Schmieder, D. & van Dick, R. (2012). *Praxis guter Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen: Ein Leitfadens*.
- Hellert, U. (2018). *Arbeitszeitmodelle der Zukunft - inkl. Arbeitshilfen online: Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten* (2. Aufl.). *Haufe Fachbuch: Bd. 4536*. Haufe. <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1244466>
- Hellert, U. (2021). Arbeitszeit flexibel und gesundheitsgerecht gestalten. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report: Bd. 2021. Betriebliche Prävention stärken - Lehren aus der Pandemie* (S. 265–278). Springer.

- Hempel, P., Zhang, Z. & Han, Y. (2012). Team Empowerment and the Organizational Context. *Journal of Management*, 38(2), 475–501. <https://doi.org/10.1177/0149206309342891>
- Hensche, M. (2021). *Handbuch Arbeitsrecht: Überstunden, Mehrarbeit*. [https://www.hensche.de/Ueberstunden\\_Arbeitsrecht\\_Ueberstunden.html](https://www.hensche.de/Ueberstunden_Arbeitsrecht_Ueberstunden.html)
- Herget, J. & Strobl, H. (Hrsg.). (2018). *Unternehmenskultur in der Praxis: Grundlagen - Methoden - Best Practices*. Springer Gabler. <http://www.springer.com/> <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18565-7>
- Hess, T. (2019). *Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik (Stichwort: Digitalisierung, Digitale Transformation)*. Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik (insb. Prozesse und Systeme), Universität Potsdam. <https://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/technologien-methoden/Informatik-Grundlagen/digitalisierung>
- Hoffmann, R [R.] & Bogedan, C. (Hrsg.). (2015). *Arbeit der Zukunft: Möglichkeiten nutzen - Grenzen setzen*. Campus Verlag.
- Hohensee, L. (2017). *Lebensphasen von Mitarbeitern und ihre Life-Domain-Balance: Neue Herausforderungen für das Personalmanagement. Schriftenreihe Personalwirtschaft: Band 57*. Verlag dr. Kovac.
- Hommerich, C. & Ebers, T. (2006). *Analyse der Kosten- und Ertragssituation in Architekturbüros*. Bergisch Gladbach.
- Hommerich, C. & Schramm, C. (2007). Kosten- und Ertragssituation in Architekturbüros. *DAB Deutsches Architektenblatt*, 2007(3), S. 10–12. <http://www.clemensschramm.de/Hommerich-Schramm%20DAB%2003-2007.pdf>
- Hopf, C. (2019). Forschungsethik und qualitative Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Rororo Rowohlts Enzyklopädie: Bd. 55628. Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (13. Aufl., S. 589–600). rowohlts enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Hopf, C. & Schmidt, C. (Hrsg.). (1993). *Zum Verhältnis von innerfamilialen sozialen Erfahrungen, Persönlichkeitsentwicklung und politischen Orientierungen: Dokumentation und Erörterung des methodischen Vorgehens in einer Studie zu diesem Thema*.
- IAQ. (2020). *Sozialversicherungspflichtige Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung*. Institut für Arbeit und Qualifikation. [https://www.sozialpolitik-aktuell.de/files/sozialpolitik-aktuell/\\_Politikfelder/Arbeitsmarkt/Datensammlung/PDF-Dateien/ab-bIV29.pdf](https://www.sozialpolitik-aktuell.de/files/sozialpolitik-aktuell/_Politikfelder/Arbeitsmarkt/Datensammlung/PDF-Dateien/ab-bIV29.pdf)
- ifaa (2014). Flexibilisierung der Arbeitszeit bei BMW-Modelle und Bausteine. *Betriebspraxis & Arbeitsforschung*, 2014(219), S. 18–23. [https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote\\_und\\_Produkte/Publikationen/Flexibilisierung\\_der\\_Arbeitszeit\\_bei\\_BMW.pdf](https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Publikationen/Flexibilisierung_der_Arbeitszeit_bei_BMW.pdf)

- IfM. (2021). *KMU-Definition des IfM Bonn*. <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn>
- ifo institut. (2021). *ifo- Branchen-Prognosen 2021-2023*. [https://bak.de/wp-content/uploads/2021/11/ifo\\_Branchenprognosen\\_2021\\_Tabellen.pdf](https://bak.de/wp-content/uploads/2021/11/ifo_Branchenprognosen_2021_Tabellen.pdf)
- Ilic, P. (2018a). Personalentwicklung und Unternehmenskultur. In J. Herget & H. Strobl (Hrsg.), *Unternehmenskultur in der Praxis: Grundlagen - Methoden - Best Practices* (S. 257–270). Springer Gabler.
- Ilic, P. (2018b). Perspektiven auf Unternehmenskultur. In J. Herget & H. Strobl (Hrsg.), *Unternehmenskultur in der Praxis: Grundlagen - Methoden - Best Practices* (S. 19–37). Springer Gabler.
- Interview mit Jutta Allmendinger. (2017). *Teilzeit ist ein Karrierekiller: Deshalb variable 32-Stunden-Woche für Männer wie Frauen* [Interview mit Prof. Dr. h. c. Allmendinger]. Bundeszentrale für politische Bildung. <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/familienpolitik/244597/teilzeit-ist-ein-karrierekiller>
- Jahoda, M. (1981). Work, employment, and unemployment: Values, theories, and approaches in social research. *American Psychologist*, 36(2), 184–191. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.36.2.184>
- Janßen, D. & Nachreiner, F [F.] (Hrsg.). (2004). *Projekt F 1828. Flexible Arbeitszeiten*. Wirtschaftsverlag NW, Verlag für neue Wissenschaft GmbH. [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Schriftenreihe/Forschungsberichte/2004/Fb1025.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Schriftenreihe/Forschungsberichte/2004/Fb1025.pdf?__blob=publicationFile&v=1)
- Jochmann-Döll, A. (2016). *Führen in Teilzeit. Study / Hans-Böckler-Stiftung: Nr. 317*. Hans-Böckler-Stiftung. <http://hdl.handle.net/10419/130189>
- Jurczyk, K. (2015). Zeit für Care: Fürsorgliche Praxis in "atmenden Lebensläufen". In R. Hoffmann & C. Bogedan (Hrsg.), *Arbeit der Zukunft: Möglichkeiten nutzen - Grenzen setzen* (S. 260–288). Campus Verlag.
- Jürgens, K [K.]. (2015). Zusammenhänge anerkennen: Für eine Neuordnung von Arbeit und Leben. In R. Hoffmann & C. Bogedan (Hrsg.), *Arbeit der Zukunft: Möglichkeiten nutzen - Grenzen setzen* (S. 289–310). Campus Verlag.
- Jürgens, K [Kerstin], Hoffmann, R [Reiner] & Schildmann, C. (2018). *Let's transform work! Recommendations and proposals from the Commission on the Work of the Future* (A. Wilson, Übers.) (Study / Hans-Böckler-Stiftung). Düsseldorf. <http://hdl.handle.net/10419/173273>
- Kahneman, D. (2019). *Schnelles Denken, langsames Denken* (T. Schmidt, Übers.) (25. Auflage). Siedler.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Intuitive Prediction: Biases and Corrective Procedures. *IMS Studies in Management Science*, 1979(12), 313–327.
- Karlshaus, A. & Kaehler, B. (Hrsg.). (2017). *Teilzeitführung: Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen* (1. Auflage 2017). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer Gabler.

- Keul, A. G. (2014). Identität: Architectura hermetica oder Der Blick von außen. In O. Schürer & H. Gollner (Hrsg.), *Architektur: Bd. 12. Berufsfeld Architektur 2.0: Lebenswelten, Wissen und Vernetzung* (S. 91–96). Lit-Verl.
- Kleinöder, N. (2016). *Humanisierung der Arbeit-Literaturbericht zum "Forschungsprogramm zur Humanisierung des Arbeitslebens"* (Working Paper Forschungsförderung Nr. 008). Düsseldorf. <http://hdl.handle.net/10419/215940>
- Knauth, P. & Hornberger, S. (1994). Probleme und Wege der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle. In G. Rühl & K. J. Zink (Hrsg.), *REFA-Fachbuchreihe Betriebsorganisation. Wettbewerbsfähigkeit durch innovative Strukturen und Konzepte* (1. Aufl., S. 131–150). Hanser.
- Knauth, P. & Zülch, G. (Hrsg.). (2000). *Forschungsberichte aus dem Institut für Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation der Universität Karlsruhe: Bd. 22. Innovatives Arbeitszeitmanagement: Beiträge zu einem Workshop im Rahmen des 45. Kongresses der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft in Karlsruhe am 10. März 1999*. Shaker.
- Köhler, K. (2017). Sozialkapital und Work-Life-Balance. In B. Badura (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert: Mitarbeiterbindung durch Kulturentwicklung* (1. Aufl., S. 175–186). Springer Berlin Heidelberg.
- Kolat, D. & Schirmacher, A. (2017). Zur familienpolitischen Bedeutung von Führung in flexiblen Arbeitsmodellen. In A. Karlshaus & B. Kaehler (Hrsg.), *Teilzeitführung: Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen* (1. Aufl., S. 45–56). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer Gabler.
- Kosiol, E. (1976). *Organisation der Unternehmung* (2. Aufl.). *Die Wirtschaftswissenschaften*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-90032-6>
- Kraus, S., Grzech-Sukalo, H. & Rieder, K. (2020). Mobile Arbeit – Home-Office, Dienstreisen, Außendienst – was ist wirklich belastend? *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 74(3), 167–177.
- Kreiml, T. (2008). Arbeitssoziologie: Die Entzauberung eines attraktiven Berufs; Einstigsbedingungen und Berufsbedingungen im Berufsfeld Architektur. In O. Schürer (Hrsg.), *Architektur: Bd. 4. Berufsfeld Architektur 1.0: Bestandsaufnahme und Zeitdiagnose* (S. 76–81). Lit.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). *Grundlagentexte Methoden*. Beltz Juventa. <http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-3682-4>
- Kümmerling, A. (2019). Geschlechtsspezifische Unterschiede in den Arbeitszeiten. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.17185/DUEPUBLICO/47961>

- Lachnit, L. (1989). *EDV-gestützte Unternehmensführung in mittelständischen Betrieben: Controllingsysteme zur integrierten Erfolgs- und Finanzlenkung auf operativer und strategischer Basis*. Vahlen.
- Ladwid, D. & Domsch, M. (2017). Chancen und Risiken bei der Implementierung von Teilzeitführung. In A. Karlshaus & B. Kaehler (Hrsg.), *Teilzeitführung: Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen* (1. Aufl., S. 115–126). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer Gabler.
- Legewie, H. (2008). Feldforschung und teilnehmende Beobachtung. In U. Flick (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (2. Aufl., S. 189–193). Beltz Psychologie-Verl.-Union.
- Liebich, T., Schweer, C.-S. & Wernik, S. (2011). *Die Auswirkungen von Building Information Modeling (BIM) auf die Leistungsbilder und Vergütungsstruktur für Architekten und Ingenieure sowie auf die Vertragsgestaltung [Gutachten]: AZ 10.08.17.7–10.03*. BBSR. <https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Anlage/DG/Digitales/bim-auswirkungen-schlussbericht.html>
- Linnenkohl, K. & Rauschenberg, H. (1993). *Arbeitszeitflexibilisierung: 140 Unternehmen und ihre Modelle; mit Checklisten für Betriebsvereinbarungen* (2. Aufl.). *Schriften des Betriebs-Beraters: Bd. 84*. Verl. Recht und Wirtschaft.
- Loesche, D. (2017). *Next Generation: neues Denken für die Wirtschaft - Die Demografie des Chefs: Alter von Führungskräften im deutschen Mittelstand*. <https://de.statista.com/infografik/9202/alter-von-fuehrungskraefften-im-deutschen-mittelstand/>
- Loos, A. (2014). 1908: Ornament und Verbrechen. In *Programme und Manifeste zur Architektur des 20. Jahrhunderts* (S. 15–21). Birkhäuser. <https://doi.org/10.1515/9783035602784.15>
- Lorenz, P. (2010). *Gebäude entwerfen: Grundlagen, Methoden, Arbeitshilfen* (1. Aufl.). *Arbeitshilfen kompakt*. Dt. Verl.-anst.
- Maschke, M. (2019). Arbeiten 4.0 - Positionen zum Reformbedarf. In R. Romahn (Hrsg.), *Arbeitszeit gestalten: Wissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis* (2. Aufl., S. 19–23). Metropolis-Verlag.
- Meinefeld, W. (2008). Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung. In U. Flick (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (2. Aufl., S. 265–275). Beltz Psychologie-Verl.-Union.
- Monz, A. & Vogl, G. (2020). Mobile Arbeit – räumlich entgrenzt und ortsgebunden. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 74(3), 178–187.
- Mühlberger, U. (2008). Volkswirtschaft: zur Vertrieblichung der alltäglichen Lebensführung; Arbeit an der Grenze zwischen Selbständigkeit und Unselbständigkeit. In O. Schürer & H. Gollner (Hrsg.), *Architektur: Bd. 4. Berufsfeld Architektur 1.0: Bestandsaufnahme und Zeitdiagnose* (S. 69–75). Lit.

- Müller-Wieland, R. (2017). *(Arbeits)zeit zu gestalten! Potenziale flexibler und selbstbestimmter Arbeitszeitmodelle in KMU - eine Literaturstudie* (1. Auflage 2017). Friedrich-Ebert-Stiftung Forum Politik und Gesellschaft.
- Mustapha, V. & Schweden, F. (2021). *Arbeitsanalyse – Arbeitsbewertung – Arbeitsgestaltung: Anforderungen der Gegenwart und Zukunft bewältigen*. Springer eBook Collection. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33129-0>
- Nachreiner, F [F.], Arlinghaus, A. & Greubel, J. (2019). Variabilität der Arbeitszeit und Unfallrisiko. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73(4), 369–379. <https://doi.org/10.1007/s41449-019-00172-z>
- Nerdinger, F. W. (2019). Organisationsdiagnose. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Springer-Lehrbuch. Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Aufl., S. 151–160). Springer Berlin Heidelberg.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N [Niclas] (Hrsg.). (2019). *Springer-Lehrbuch. Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Aufl.). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4>
- Paul, K. I. & Batinic, B. (2010). The need for work: Jahoda's latent functions of employment in a representative sample of the German population. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 45–64. <https://doi.org/10.1002/job.622>
- Peggy Deamer in Conversation with Nancy Levinson (2020). Architectural Workers. *Places Journal*. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.22269/200908>
- Pellkofer, J. (2018a). *Qualitätsmanagement für Architekten und Ingenieure*. Karl Krämer Verlag.
- Pellkofer, J. (2018b). Qualitätsmanagement in der Architektur: Freund oder Feind? *DBZ Deutsche BAzeitung*(07), S. 60–63. [https://www.dbz.de/artikel/dbz\\_Qualitaetsmanagement\\_in\\_der\\_Architektur\\_Freund\\_oder\\_Feind\\_\\_3191129.html](https://www.dbz.de/artikel/dbz_Qualitaetsmanagement_in_der_Architektur_Freund_oder_Feind__3191129.html)
- Pellkofer, J. (9. April 2021). Interview durch S. Schuster [Online].
- Pfohl, H.-C. (2021). *Management und Wirtschaft Praxis: Bd. 44. Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe: Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung* (H.-C. Pfohl, Hg.). Erich Schmidt Verlag.
- Pierenkemper, S. & Lehr, J. (2021). *Leitfaden Arbeitszeitmodelle: Eine Orientierungs- und Entscheidungshilfe für Architekturbüros* ([https://www.aknw.de/fileadmin/user\\_upload/AKNW-Broschueren/Leitfaden-Arbeitszeitmodelle-2021.pdf](https://www.aknw.de/fileadmin/user_upload/AKNW-Broschueren/Leitfaden-Arbeitszeitmodelle-2021.pdf)). Düsseldorf.
- Pietrzyk, U., Gühne, M. & Hacker, W [W.]. (2021). Prävention zeitlicher Überforderung bei komplexer Wissens- und Innovationsarbeit. In S. Mütze-Niewöhner, W. Hacker, T. Hardwig, S. Kauffeld, E. Latniak, M. Nicklich & U. Pietrzyk (Hrsg.), *Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt: Herausforderungen, Strategien und Empfehlungen* (1. Aufl., S. 105–112). Springer Berlin Heidelberg.

- Probst, G. J. B., Raub, S. P. & Romhardt, K. (2012). *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (7. Auflage). Springer Gabler.
- Puchhammer, M. & Gollner, H [H.]. (2008). Marktforschung: Archi-Typen, ein Ansatz. In O. Schürer (Hrsg.), *Architektur: Bd. 4. Berufsfeld Architektur 1.0: Bestandsaufnahme und Zeitdiagnose* (S. 87–94). Lit.
- Reinprecht, C. (2014). Gesellschaft: Zwischen Idealisierung und Desillusionierung. In O. Schürer & H. Gollner (Hrsg.), *Architektur: Bd. 12. Berufsfeld Architektur 2.0: Lebenswelten, Wissen und Vernetzung* (S. 57–64). Lit-Verl.
- Romahn, R. (Hrsg.). (2019). *Arbeitszeit gestalten: Wissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis* (2. Auflage). Metropolis-Verlag.
- Rump, J. & Eilers, S. (2017a). Arbeit 4.0 – Leben und Arbeiten unter neuen Vorzeichen. In J. Rump & S. Eilers (Hrsg.), *IBE-Reihe. Auf dem Weg zur Arbeit 4.0: Innovationen in HR* (S. 3–77). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-49746-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-49746-3_1)
- Rump, J. & Eilers, S. (Hrsg.). (2017b). *IBE-Reihe. Auf dem Weg zur Arbeit 4.0: Innovationen in HR*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-49746-3>
- Rürup, B. & Gruescu, S. (2005). *Familienorientierte Arbeitszeitmuster: Neue Wege zu Wachstum und Beschäftigung*. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/familie/familienorientierte-arbeitszeitmuster-neue-wege-zu-wachstum-und-beschaeftigung-76510>
- Rutenfranz, J., Knauth, P. & Nachreiner, F [F.]. (1993). Arbeitszeitgestaltung. In H. Schmidtke & R. Bernotat (Hrsg.), *Ergonomie* (3. Aufl., S. 574–599). Hanser.
- Samtleben, C., Lott, Y. & Müller, K. (2020). *Dritter Gleichstellungsbericht: Auswirkungen der Ort-Zeit-Flexibilisierung von Erwerbsarbeit auf informelle Sorgearbeit im Zuge der Digitalisierung*. [www.dritter-gleichstellungsbericht.de](http://www.dritter-gleichstellungsbericht.de).
- Samuel, F. (2018). *Why architects matter: Evidencing and communicating the value of architects*. Routledge.
- Sang, K. J. C., Dainty, A. R. J. & Ison, S. G. (2014). Gender in the UK architectural profession: (re)producing and challenging hegemonic masculinity. *Work, Employment and Society*, 28(2), 247–264. <https://doi.org/10.1177/0950017013491306>
- Sang, K. J., Ison, S. G. & Dainty, A. R. (2009). The job satisfaction of UK architects and relationships with work-life balance and turnover intentions. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 16(3), 288–300. <https://doi.org/10.1108/09699980910951681>
- SAP. (2022). *Arbeit. Spaß. Leben*. [https://www.sap.com/germany/about/careers/who-we-are/life/work-play-live.html?sort=latest\\_desc](https://www.sap.com/germany/about/careers/who-we-are/life/work-play-live.html?sort=latest_desc)
- Sauer, S. & Wollmershäuser, T. (2021). *Fachkräftemangel wird zunehmend zur Belastung für die deutsche Wirtschaft*. ifo Schnelldienst digital.



- <https://www.ifo.de/publikationen/2021/aufsatz-zeitschrift/fachkraeftemangel-wird-zunehmend-zur-belastung-fuer-die>
- Schaper, N [N.]. (2019). Wirkungen der Arbeit. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Springer-Lehrbuch. Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Aufl., S. 595). Springer Berlin Heidelberg.
- Schein, E. H. & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5. Auflage). Wiley.
- Scherf, B. & Zander, G. (2021). *New Workforce Management: Arbeitszeit und Personaleinsatzplanung human, wirtschaftlich und kundenorientiert gestalten*. BoD – Books on Demand.
- Schermuly, C. (2019). *New Work - gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern* (2. Auflage). Haufe Group.
- Schiffbänker, H. & Holzinger, F. (2008). Kreativwirtschaft. In O. Schürer & H. Gollner (Hrsg.), *Architektur: Bd. 4. Berufsfeld Architektur 1.0: Bestandsaufnahme und Zeitdiagnose* (S. 8–17). Lit.
- Schlick, C., Bruder, R. & Luczak, H [Holger]. (2010). *Arbeitswissenschaft* (3., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Springer.
- Schmidt, J. & Stettes, O. (2018). *Frauen in Führungspositionen: Empirische Befunde auf Basis des IW-Personalpanels 2017*. Köln.
- Schmitt-Howe, B. (2019). Gefährdungsbeurteilung und Arbeitszeit. In R. Romahn (Hrsg.), *Arbeitszeit gestalten: Wissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis* (2. Aufl., S. 37–48). Metropolis-Verlag.
- Schreier, M. (2014). Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.17169/fqs-15.1.2043> (Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, Vol 15, No 1 (2014)).
- Schreyögg, G. & Koch, J. (2020). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung* (8. Aufl.). *Lehrbuch*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26514-4>
- Schulte-Zurhausen, M. (2014). *Organisation* (6. Aufl.). *Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. Vahlen.
- Schumacher, C. (2004). *Zur Untervertretung von Frauen im Architekturberuf. Synthesis / Nationales Forschungsprogramm Bildung und Beschäftigung NFP Nr. 43: Bd. 12. SKBF*.
- Schumacher, C. (6. Februar 2020). Interview durch S. Schuster [Online].
- Schürer, O. & Gollner, H [Helmut] (Hrsg.). (2008). *Architektur: Bd. 4. Berufsfeld Architektur 1.0: Bestandsaufnahme und Zeitdiagnose*. Lit.
- Schürer, O. & Gollner, H [Helmut] (Hrsg.). (2014). *Architektur: Bd. 12. Berufsfeld Architektur 2.0: Lebenswelten, Wissen und Vernetzung*. Lit-Verl.

- Schuster, S., Niemann, A., Kaufmann, H., Villa-Braslavsky, P. & Müller-Brandeck, M. (2018). *Frauen in der Architektur*. Technische Universität München. <https://mediatum.ub.tum.de/1519783>
- Söndermann, M., Backes, C. & Arndt, O. (2009). Gesamtwirtschaftliche Perspektiven der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland: bmwi\_Forschungsbericht 577.
- Statistisches Bundesamt. (2017). *Statista Umfrage Arbeitnehmer 2017*. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/46999/dokument/statista-umfrage-arbeitnehmer-2017/>
- Statistisches Bundesamt. (2019a). *Hochschulstatistik*. Destatis.
- Statistisches Bundesamt. (2019b). *Lebenssituation von Männern*. [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Haushalte-Familien/Publicationen/Downloads-Haushalte/lebenssituation-maenner-5122204179004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Haushalte-Familien/Publicationen/Downloads-Haushalte/lebenssituation-maenner-5122204179004.pdf?__blob=publicationFile)
- Statistisches Bundesamt. (2021). *Gender Pay Gap: Verdienstabstand zwischen Männern und Frauen in Deutschland von 1995 bis 2020*. <https://de-statista-com.eaccess.ub.tum.de/statistik/daten/studie/3261/umfrage/gender-pay-gap-in-deutschland/>
- Steinke, I [I.]. (2019). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Rororo Rowohlt's Enzyklopädie: Bd. 55628. Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (13. Aufl., S. 319–331). rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Stepstone. (2020). *Arbeit in der Corona-Krise*. <https://www.stepstone.de/wissen/arbeit-corona-status-quo/>
- Stepstone. (2021). *Gehaltsreport 2021: Durchschnittliche Bruttojahresgehälter von Vollzeitarbeitenden in Deutschland nach Studiengängen im Jahr 2020*.
- Strobel, H. (2013). *iga. Report 23: Teil 1: Überblick über den Stand der Wissenschaft und Empfehlungen für einen guten Umgang in der Praxis*. <https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-23-teil-2/>
- Suhr, F. (2021). *Warum Frauen in Teilzeit arbeiten*. Hauptgründe für Frauen in Deutschland 2020, warum sie in [nicht weiter spezifizierter, Anm. der Verfasserin] Teilzeit arbeiten Kinderbetreuung und/ oder die Pflege von Angehörigen (32,5 Prozent) sowie andere familiäre oder persönliche Verantwortungsbereiche
- Technische Universität Dresden. (2020). *Gesundes Arbeiten mit vernetzten digitalen Arbeitsmitteln (GADIAM)*. [https://tu-dresden.de/mn/psychologie/ag\\_wdh/arbeitsschwerpunkte/afp/gadium](https://tu-dresden.de/mn/psychologie/ag_wdh/arbeitsschwerpunkte/afp/gadium)
- Tielsch, K. (2008). Erwerbstätigkeit Architektur: Traum und Wirklichkeit. In O. Schürer & H. Gollner (Hrsg.), *Architektur: Bd. 4. Berufsfeld Architektur 1.0: Bestandsaufnahme und Zeitdiagnose* (S. 18–25). Lit.

- Ulich, E. & Wiese, B. S. (2011). *Life Domain Balance: Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität* (1. Aufl.). uniscope. Gabler.
- Ulich, E. & Wülser, M. (2017). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen: Arbeitspsychologische Perspektiven* (7. Aufl.). Uniscope. Publikationen der SGO Stiftung Ser. Gabler. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=5117940>
- Volkswagen AG. (2022). *Flexible Lösungen für Familie und Beruf*. <https://www.volkswagenag.com/de/news/stories/2019/01/flexible-solutions-for-juggling-family-and-work.html#>
- Volpp, R. (2016). *Architektinnen der Zukunft. Frauen hinterfragen den Habitus einer Profession: Das Berufsbild in der Architektur* (1. Auflage). GRIN Verlag.
- VuMA. (2021). *Frauen und Männer in Deutschland nach höchstem Schulabschluss im Vergleich mit der Bevölkerung im Jahr 2021*. <https://de-statista-com.eaccess.ub.tum.de/statistik/daten/studie/290386/umfrage/umfrage-in-deutschland-zu-frauen-und-maennern-nach-bildungsabschluss/>
- Welp, I. M., Brosi, P. & Schwarzmüller, T. (2018). *Digital Work Design: Die Big Five für Arbeit, Führung und organisation im digitalen Zeitalter*. ABOD Verlag.
- Wendsche, J. & Lohmann-Haislah, A. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt*. [www.baua.de/dok/7930458](http://www.baua.de/dok/7930458) <https://doi.org/10.21934/baua:bericht20160713/3b>
- Wendsche, J. & Lohmann-Haislah, A. (2019). Arbeitspausen. In R. Romahn (Hrsg.), *Arbeitszeit gestalten: Wissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis* (2. Aufl., S. 79–98). Metropolis-Verlag.
- Wenzel, K. & Mann, J. (2020). *Umfrage: So ticken die Jungen*. <https://www.competitionline.com/de/news/buero/umfrage-so-ticken-die-jungen-3098.html>
- Wörwag, S. & Cloots, A. (2018). *Flexible Arbeitsmodelle für die Generation 50+: Wirkungsvolle Maßnahmen gegen den vorzeitigen Austritt aus der späten Erwerbsphase*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20538-6>
- WSI. (2022). *Glossar zur Tarifpolitik* [Begriff: Mehrarbeit (Überstunden: s. Mehrarbeit)]. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI). <https://www.wsi.de/de/tarifglossar-15286.htm>
- Wüstner, K. (2016). *Arbeitswelt und Organisation: Ein interdisziplinärer Ansatz* (1. Aufl.). Gabler-Lehrbuch. Gabler.
- ZdB. (2022). *Konjunkturprognose 2022*. <https://www.zdb.de/baukonjunktur/konjunkturprognose-2021>
- Ziviltechnikergesetz 2019, RIS 2019). <https://www.ris.bka.gv.at/NormDokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20010625&Paragraf=7&ShowPrintPreview=True>

# Anhang

## A Glossar

### Alleinverdiener

einzig, [meist] männliche Person einer Familie, die verdient (Duden; <https://www.duden.de/node/4613/revision/590394>)

### Alleinernährermodell

Beschreibt die Konstellation, bei der eine Person erwerbstätig ist und für den Lebensunterhalt der Familie sorgt. In Deutschland sind das in 91% der Fälle die Väter (Statistisches Bundesamt, 2019b).

### Arbeit (Erwerbsarbeit/ Erwerbstätigkeit)

Planmäßige Tätigkeit, bei der körperliche und/oder geistige Kräfte eingesetzt werden (Nerdinger et al., 2019).

Arbeit, Erwerbsarbeit und Erwerbstätigkeit werden in der vorliegenden Arbeit synonym behandelt, obwohl der Begriff Arbeit über Erwerbsarbeit/-tätigkeit hinausgeht und auch unentgeltliche Arbeit umfasst (Ehrenamt, Hausarbeit...).

### Arbeit(en) 4.0

Der Begriff „Arbeiten 4.0“ knüpft an die aktuelle Diskussion über die vierte industrielle Revolution (Industrie 4.0) an, rückt aber die Arbeitsformen und Arbeitsverhältnisse ins Zentrum – nicht nur im industriellen Sektor, sondern in der gesamten Arbeitswelt (BMAS, 2017, S. 198).

### Arbeitsprozess

Die in einem Arbeitssystem ablaufenden Vorgänge, die zur Erreichung vorgegebener Aufgaben und Ziele dienen (Kosiol, 1976; Schulte-Zurhausen, 2014).

### Arbeitssystem

Zu gestaltende Systeme, in deren Mittelpunkt die menschliche Arbeit steht, werden üblicherweise als Arbeitssysteme bezeichnet (Schulte-Zurhausen, 2014, S. 52).

### Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation gliedert das Unternehmen in organisatorische Einheiten (Abteilungen, Stellen, Teams), ordnet ihnen Aufgaben Kompetenzen und Zuständigkeiten zu und sorgt für die Koordination der Einheiten (Schulte-Zurhausen, 2014,

S. 14). Vgl. auch: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/aufbauorganisation-31264/version-254826>

#### **Ablauforganisation**

Ablauf des betrieblichen Geschehens, Ausübung bestimmter Handlungen und Funktionen innerhalb der organisatorischen Einheiten. Im Mittelpunkt steht die Arbeit als zielbezogene menschliche Handlung, aber auch die Ausstattung der Einheiten mit den zur Aufgabenerfüllung notwendigen Informationen und Sachmitteln (Schulte-Zurhausen, 2014, S. 14). Vergleiche auch: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ablauforganisation-27126/version-250789>

#### **Belastungsfaktoren**

Äußere Merkmale einer Arbeitssituation, wie die Arbeitsaufgabe, physikalische, organisatorische und Umgebungsbedingungen oder besondere Ausführungsbedingungen wie beispielsweise Zeitdruck etc. (Schlick et al., 2010, S. 38).

#### **Berufsbild**

Bild, das sich jemand von einem Beruf macht, besonders im Hinblick auf Ausbildung, Tätigkeit und Aufstiegsmöglichkeiten (Duden, <https://www.duden.de/node/20908/revision/552263>). Berufsbilder werden häufig von berufsständischen Organisationen formuliert.

#### **Berufsverständnis**

Das Berufsverständnis beschreibt im Kontext der vorliegenden Arbeit die individuelle Haltung und Umsetzung eines Berufs, die vielfach einer berufskulturellen Prägung unterliegen.

#### **Berufskultur**

Die Gesamtheit der von einer Berufsgruppe im Unterschied zu anderen geteilten Wertvorstellungen, Normen und sozialen Orientierungen (vgl. Wirtschaftslexikon, <http://www.wirtschaftslexikon.co/d/berufskultur/berufskultur.htm>)

#### **Daten**

Daten sind objektive, meist mess- oder beobachtbare Angaben oder Werte über Gegenstände oder Ereignisse. Werden sie in ein Bezugssystem gebracht, können sie zu Informationen umgewandelt werden.

**Durchlaufzeit**

Die Durchlaufzeit (DLZ) beschreibt die Zeitspanne für die Bearbeitung von Aufträgen bzw. für den Verlauf von Prozessen zwischen und innerhalb von Unternehmen (REFA, <https://refa.de/service/refa-lexikon/durchlaufzeit>).

**Effektivität**

Beurteilungskriterium, mit dem sich beschreiben lässt, ob eine Maßnahme geeignet ist, ein vorgegebenes Ziel zu erreichen (<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/effektivitaet-33138/version-256665>).

**Effizienz**

Beurteilungskriterium, mit dem sich beschreiben lässt, ob eine Maßnahme geeignet ist, ein vorgegebenes Ziel in einer bestimmten Art und Weise (z.B. unter Wahrung der Wirtschaftlichkeit) zu erreichen (<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/effizienz-35160/version-258648>).

**Empowerment**

Bezeichnung für vom Management initiierte Maßnahmen, die die Autonomie und Mitbestimmungsmöglichkeiten von Mitarbeitern rund um ihren Arbeitsplatz erweitern (<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/empowerment-32955/version-256485>).

**Ergebnisorientiertes Handeln**

Aktivität, die auf solidem fachlich-methodischem Wissen, auf Erfahrungen und komplexem Können beruht und die der Erreichung vorgegebener oder selbst gesetzter geistiger oder praktischer Ziele dient (nach Kompetenzatlas FH Wien, <https://kompetenzatlas.fh-wien.ac.at/>)

**Erwerbsarbeit/ Erwerbstätigkeit**

siehe Arbeit

**Human Resource Management**

im angloamerikanischen Sprachraum durchgängig benutzte Bezeichnung für Personalmanagement. Betont wird mit dieser Bezeichnung insbesondere der Ressourcencharakter des Personals (<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/human-resource-management-34568/version-258070>)

### Industrie 4.0

„Das Schlagwort Industrie 4.0 beschreibt einen Umbruch im produzierenden Sektor. Leitbild der Industrie 4.0 ist eine hochautomatisierte und vernetzte industrielle Produktions- und Logistikkette. Dabei verschmelzen virtuelle und reale Prozesse auf der Basis sog. cyberphysischer Systeme. Dies ermöglicht eine hocheffiziente und hochflexible Produktion, die Kundenwünsche in Echtzeit integriert und eine Vielzahl von Produktvarianten ermöglicht“ (BMAS 2017, S. 200).

### Information

Informationen unterscheiden sich von Daten dadurch, dass sie zusätzlich zu den Daten den jeweils relevanten Kontext enthalten. Den Daten wird damit ein bestimmter Bezug verliehen (<http://www.abschlussarbeit.at/index.php/sitemap.html?id=43>).

### Innovationsarbeit, hier auch schöpferisch-kreative Arbeit

Problemfindende oder problemlösende Arbeitsaufträge, für die Lösungen selbst zu entwickeln oder zu finden sind (Hacker, 2020).

### Lebenslanges Lernen

Kommission und Mitgliedstaaten haben lebenslanges Lernen im Rahmen der Europäischen Beschäftigungsstrategie definiert als jede zielgerichtete Lerntätigkeit, die einer kontinuierlichen Verbesserung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Kompetenzen dient. ([https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Lifelong\\_learning/de](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Lifelong_learning/de))

### Lebensmodell

Planung und Gestaltung des eigenen Lebens nach bestimmten Vorstellungen (Duden/Oxford Languages).

### Lebenszeitmodell

In dieser Arbeit wird vielfach der Begriff verwendet, der nach Hohensee (2017) die Berücksichtigung verschiedener Zeitabschnitte impliziert und dabei verschiedene (berufliche und private) Lebensphasen beschreibt.

### Lebensphasen

Im Kontext dieser Arbeit beschreiben Lebensphasen die unterschiedlichen zeitlichen Abschnitte im Lebensverlauf einer Person, die an verschiedene Lebenshintergründe gekoppelt sind, wie beispielsweise Karriere, Familiengründung, Pflege, soziales Netzwerk, Ehrenamt, Weiterbildung, Krankheit, Hobby usw. Lebensphasen sind unabhängig vom Alter und können parallel nebeneinander bestehen (z.B. gleichzeitige Elternschaft und Pflegeverantwortung).

## Lebensphasengestaltung

Gestaltung und Organisation einer Lebensphase

### Lebensphasenorientierte Arbeitszeit

Anpassung der Arbeitszeit an die Bedarfe der Personen, die aus der jeweiligen individuellen Lebensphase entstehen

### Organisation (Unternehmen als Organisation)

Der Begriff der Organisation bezeichnet den Zusammenschluss von Menschen zur Erreichung bestimmter Ziele, die hierfür eine zielgerichtete Ordnung bzw. Regelung von Aufgaben in bestimmten sozialen Gebilden (z. B. Betriebe oder gesellschaftliche Institutionen) entwickelt haben bzw. sich dieser Ordnung unterwerfen (Nerdinger et al., 2019, S. 6).

### Organisation

auch: Das formale Regelwerk eines arbeitsteiligen Systems: von Organisation spricht man, wenn mehrere Personen in einem arbeitsteiligen Prozess mit Kontinuität an einer gemeinsamen Aufgabe infolge eines gemeinsamen Zieles arbeiten. Die auf Einzelpersonen verteilten Arbeitshandlungen sind dabei aufeinander abzustimmen und auf das gemeinsame Ziel hin auszurichten (<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisation-51971/version-275122>).

### Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur bildet das vertikal und horizontal gegliederte System der Kompetenzen ab, das gemäß dem instrumentalen Organisationsbegriff als genereller Handlungsrahmen die arbeitsteilige Erfüllung der permanenten Aufgaben regelt (<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisationsstruktur-43095/version-266428>).

### Pausenregime

Erholungspausen (Pause), die Objekte organisatorischer Regeln sind.

### Projektarbeit

Unter Projektarbeit versteht man das selbstständige Bearbeiten einer Aufgabenstellung oder eines Problems durch eine Einzelperson oder eine Projektgruppe. Dabei ist das Projekt ein zeitlich befristetes, einmaliges Vorhaben von erheblicher Komplexität. Dem Projektleiter fällt die Aufgabe zu, die Rahmenbedingungen der Projektarbeit festzulegen und sie zu steuern (REFA, <https://refa.de/service/refa-lexikon/projektarbeit>).



### Wissen

„Die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge“ (Probst et al., 2012, S. 23).

Im Kontext Exkurs, Kapitel 7.5: Handlungsleitender Gedächtnisbesitz der arbeitenden Person(en) (Hacker, 2020).

### Wissensarbeiter/innen

„Wissensarbeiter sind hoch qualifizierte Fachkräfte mit theoretischem und analytischem Wissen“ (Nerdinger et al., 2019, S. 607).

### Wissensarbeit

Wissensarbeit ist meist eine komplexe und auf spezifische Kontexte bezogene Arbeit, die mit selten wiederkehrenden Abläufe verbunden ist (Nerdinger et al., 2019, S. 607).

### Wissensmanagement

Verbesserung der organisatorischen Fähigkeiten eines in verschiedenen Bereichen eines Unternehmens durch einen besseren Umgang mit der Ressource Wissen (Probst et al., 2012).

### Zuverdienermodell

Modell der familiären Arbeitsteilung, bei dem innerhalb einer Kernfamilie beide Partner einer Erwerbstätigkeit nachgehen, dabei aber eine Person in Vollzeit und der Ehe- oder Lebenspartner in deutlich verringertem Ausmaß arbeitet und im Gegenzug einen größeren Teil der Care-Arbeit übernimmt.

## B Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitszeit

In der folgenden Tabelle erfolgt eine Kurzbeschreibung möglicher Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitszeit. Dabei werden Arbeitszeitregelungen (Arbeitszeitmodelle) und möglichen Erweiterungsoptionen (erweiterte Modifikationen) dargestellt. Die ausführliche Beschreibung flexibilisierender Elemente erfolgt in Kapitel 5.1

Arbeitszeitmodelle		
Modell	Beschreibung	Besonderheiten
Gleitzeit	Freie Wahl von Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit im Rahmen bestimmter Bandbreiten (Gleitzeit: z.B. zwischen 7.00 und 9.00 Uhr Arbeitsbeginn, zwischen 15.30 und 18.30 Uhr Arbeitsende). Bei der einfachen Gleitzeit liegt die Flexibilisierungsoption bei den Arbeitnehmenden.	In Verwaltungsbereichen weit verbreitet. Das Gleitzeitmodell erfordert ein Gleitzeitkonto, das die monatliche oder auch die jährliche Arbeitszeit steuert.
Qualifizierte Gleitzeit	Erweiterung der Gleitzeit, bei der Arbeitnehmende neben der Lage auch über die Dauer der täglichen Arbeitszeit entscheiden können.	Option für Arbeitnehmende in Verbindung mit einem Gleitzeitkonto Zeitguthaben anzusparen um ohne finanzielle Verluste vorübergehend aus dem Erwerbsleben auszuschneiden.
Variable Arbeitszeit/Funktionszeit (auch zeitautonome Arbeitsgruppe)	Variante des Gleitzeitmodells. Beschäftigte (oder Teams) können über Dauer und Lage der Arbeitszeit innerhalb einer definierten Rahmenarbeitszeit selbst bestimmen. Es gibt keine Kernzeiten mit Anwesenheitspflicht; es werden Funktionszeiten festgelegt zu denen die jeweiligen Unternehmensbereiche funktionsfähig sind bzw. Ansprechpersonen für interne und externe Fragen zur Verfügung stehen.	Verbindet betriebliche Erfordernisse der gemeinsamen Verfolgung von Unternehmenszielen mit der Vorstellung der Mitarbeitenden von einer hohen Zeitsouveränität. Modell setzt gut organisierte Teams voraus, die über eine hohe soziale Kompetenz verfügen. Fördert Selbstmanagement und unternehmerisches Denken der Beschäftigten.
Arbeitszeitkorridor	Bei dieser Regelung gibt es lediglich einen Arbeitszeitrahmen beispielsweise täglich von 6.30 bis 19.30 Uhr, in dem sich die individuelle Arbeitszeit der einzelnen Person bewegen muss. Es gibt weder Kernzeiten noch eine Mindestarbeitszeiten pro Tag.	Die Arbeitswoche ist stundenmäßig nicht festgelegt, stattdessen liegt sie innerhalb einer Bandbreite. Die tatsächliche Arbeitszeit wird durch die Auftragslage vorgegeben.

Flexible Standardarbeitszeit	Es werden tägliche Standardarbeitszeiten auf der Basis der zu erwartenden Anforderungen in Verbindung mit den Wünschen der Arbeitnehmer im Voraus geplant und festgelegt.	Abweichungen können auftreten, allerdings ist die Tages-Standardarbeitszeit so zu planen, dass sie ausreichen müsste, um die täglichen Anforderungen zu erfüllen.
Jahresarbeitszeit	Die Jahresarbeitszeit ist die flexible Standardarbeitszeit bezogen auf den Zeitraum eines Jahres. Ausgehend von der Sollarbeitszeit von 100% können vielfältige Abweichungsmöglichkeiten nach unten installiert werden. So können auch längere Freizeitblöcke entstehen.	Während des ganzen Jahres erhält man 1/12 des Jahresgehalts monatlich und ist außerdem in das Sozialversicherungssystem eingebunden.
Vertrauensarbeitszeit/ Ergebnisorientierte Arbeitszeit	Hochflexible Arbeitsform, die durch stark ergebnisorientierte Arbeitsweise gekennzeichnet ist. Die Leistung der Mitarbeitenden wird ausschließlich an den Ergebnissen ihrer Arbeit gemessen. Dies bedeutet die vollständige Abschaffung von Zeitkorridoren und Zeitkonten. Setzt realistische und faire Zielvereinbarungen voraus.	Die Dokumentation der geleisteten Arbeitszeit ist Pflicht der Arbeitgebenden und kann an die Arbeitnehmenden delegiert werden (§16, ArbZG). Setzt hohe Führungsqualitäten der Arbeitgebenden und geschulte Fähigkeiten der Arbeitnehmenden voraus. Gefahr der Überlastung.

Erweiterte Modifikationen		
Arbeitszeitkonten	<p>Instrument zur Erfassung der Arbeitszeit in Stunden für einen bestimmten Zeitraum um ein Guthaben aufzubauen oder ein Defizit abzubauen.</p> <p>Kurzzeitkonto: Verlagerung des Bezuges der Arbeitsstunden von Wochenfrist auf Jahresfrist mit dem Ziel der flexiblen Verteilung der Arbeitszeit.</p> <p>Langzeitkonto: regelmäßiges Ansparen von Zeitguthaben durch Arbeitsstunden, die über die Regelarbeitszeit hinausgehen, um einen zeitweiligen oder vorzeitigen Ausstieg aus dem Berufsleben zu ermöglichen.</p>	Schnelle Reaktion der Unternehmen auf aktuelle Auftragslage und geringere Kosten durch den Wegfall von Überstundenvergütungen. Zeitsouveränität und Flexibilität für Mitarbeitende. Vermeidung von Kündigungen in Zeiten geringer Auftragslage. Verlangt eine vorausschauende Planung und sehr gute organisatorische Grundlagen für die Erfassung der Arbeitszeiten.

Sabbatical	Befristete Auszeit. Die Auszeit kann durch einen Lohnverzicht, angehäuften Überstunden oder einen Sonderurlaub ohne Bezahlung realisiert werden.	Bis auf wenige Ausnahmen rechtlich nicht geregelt. Während des Sabbaticals bleibt das Angestelltenverhältnis bestehen. Es muss das alte oder ein neues gleichwertiges Aufgabengebiet für die Sabbatical Nehmenden gesichert sein.
Flexible Altersgrenze	Die Ruhestandsgrenze ist nicht mehr vom kalendarischen Alter bestimmt. Es wird ein zeitlicher Rahmen definiert, in dem die angestellte Person eigenverantwortlich bestimmen kann, wann sie die erwerbswirtschaftliche Arbeit einstellen will. Kann der/die Arbeitnehmende die Arbeitszeit in Stunden mehrfach verkürzen, besteht die Möglichkeit die Dauer permanent zu verändern. Das geht mit einem hohen Flexibilisierungspotential einher.	Für Arbeitnehmende nur dann vorteilhaft, wenn er/sie über die Reduzierung der Arbeitsleistung entscheiden kann. In Verbindung mit einem starren Teilzeitmodell (vgl. Altersteilzeit) oder der fehlenden Option zur permanenten Verkürzung der Arbeitszeit, besteht keine Flexibilisierung.
Altersteilzeit	Altersteilzeit ermöglicht den gleitenden Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand, indem die Arbeitszeit reduziert wird. Altersteilzeit unterscheidet sich von nicht altersbezogener Teilzeit durch die Bezuschussung durch die Bundesagentur für Arbeit.	Ohne entsprechende Vereinbarungen kein flexibles Modell (vgl. flexible Altersgrenze).

Die Beschreibung erfolgt auf Grundlage unterschiedlicher Quellen (Ferreira, 2001; Hellert, 2018; Schlick et al., 2010)

## C Interviewleitfaden

### **Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen in Architekturbüros** (Arbeitstitel)

Interviewleitfaden für ein offenes, thematisch strukturiertes, halbnarratives Interview,  
Stand: 3. Überarbeitung vom 10.02.2021

#### **Was soll beantwortet werden?**

- Thematik flexible Arbeitszeitmodelle (Umsetzung, Kenntnisstand...)
- Berufsbild und flexible Arbeitszeit
- Arbeitszeit im Architekturbüro (Entgrenzung, überlange AZ...)
- Fragen zur Unternehmenskultur (flexible Arbeitszeitmodelle)
- Projektarbeit, Planungsprozess
- Organisation der Projektarbeit

Geplante Zeit je Interview (Telefon/ Videokonferenz): ca. 50-60 Minuten

---

#### **1. Einstieg (Informationen durch Interviewführende)**

- 1.1. Das Gespräch wird aufgezeichnet.
- 1.2. Zusicherung von persönlicher Anonymität: Gespräch wird anonymisiert & pseudonymisiert
- 1.3. Das Gespräch wird so verlaufen, dass ich Ihnen einige Fragen stellen werde und Sie erzählen ganz offen und ausführlich. Dabei gibt es kein richtig oder falsch, mich interessiert alles, wichtig: es geht um Ihre persönliche Meinung
- 1.4. Wenn Sie auf eine Frage nicht antworten möchten/ eine kurze Unterbrechung benötigen usw., können Sie das jederzeit tun.

#### **2. Zum Büro und zur Person**

- 2.1 Demografische Daten: Alter? Kinder? Ggf. Familienstand
- 2.2 Was ist ihre Position im Büro?
- 2.3 Wie lange arbeiten sie in dem Büro? / wann haben sie das Büro gegründet?
- 2.4 Wie viele MitarbeiterInnen gibt es?
- 2.5 Was sind die Hauptaufgabengebiete des Büros? Welche Leistungsphasen werden bearbeitet?

#### **3. Flexible Arbeitszeitmodelle**

- 3.1 Welche flexiblen Arbeitszeitmodelle kennen Sie? Haben sie sich mit dem Thema bereits intensiver auseinandergesetzt? Weshalb?
- 3.2 Ist das ein Thema in ihrem Büro? bei Ihnen? In anderen Büros? Bei KollegInnen?
- 3.3 Weshalb? Weshalb nicht?
- 3.4 Wo sehen sie die Herausforderungen hinsichtlich flexibler Arbeitszeitmodelle in Architekturbüros?
- 3.5 Wo sehen sie Chancen? Relevanz? Ist das Thema wichtig? Ihre/externe (An-) Forderungen? Bedarfe?
- 3.6 Welche Kriterien müssen flexible Arbeitszeitmodelle erfüllen um störungsfreie Arbeitsabläufe in Architekturbüros zu gewährleisten?
- 3.7 Gibt es bestimmte Leistungsbilder/ Aufgabenbereiche von denen Sie glauben, dass flexibles Arbeiten NICHT funktioniert?
- 3.8 Was würden sie sich persönlich wünschen? Für sich? Für das Büro?

#### 4. Herausforderungen/ Veränderungen in der Architekturbranche

- 4.1 Wo sehen Sie Herausforderungen in Bezug auf Personal/ Mitarbeitergewinnung/-bindung? Jobsuche?
- 4.2 Lassen sich Veränderungen/ Entwicklungen feststellen? Welche?
- 4.3 Gibt es in ihrem Büro eine Personalstrategie? Eine Mitarbeiterstrategie (z.B. *Personalsuche, Entwicklung, Weiterbildung...*) Wie sieht diese aus? Versuchen Sie diese zu beschreiben.
- 4.4 Wo sehen sie Verbesserungspotenzial? Notwendige Änderungen? Ihre Ideen?

#### 5. Unternehmen/ Büro/ Kultur

- 5.1 Würden Sie sagen es gibt in ihrem Büro eine Bürokultur/ Unternehmenskultur? Wie würden Sie die beschreiben?
- 5.2 Wie würden Sie das jeweilige Rollenverständnis beschreiben
  - auf Büroebene (*GeschäftsführerIn, PartnerIn, Führungskraft, ProjektleiterIn...*)
  - auf Mitarbeiterinnenebene (*erfahrene MA, AbsolventInnen, Frauen, Männer, Alter...*)
- 5.3 Welche Kompetenzen haben die einzelnen MitarbeiterInnen
- 5.4 Wie schätzen Sie das Vertrauen der Unternehmensführung in Sie/ die KollegInnen ein?
- 5.5 Gibt es einen Zusammenhang zwischen Kompetenz und Kontrolle?
- 5.6 Was würden sie ändern? Wo sehen sie Änderungsbedarf?

#### 6. Arbeitszeit, Projektarbeit, Abläufe

- 6.1 Gibt es Regelungen zu Zeiterfassung? Überstunden? Wochenendarbeit?
- 6.2 Gibt es Regelungen zur Erreichbarkeit? (intern/ extern)
- 6.3 Wie funktioniert die Kommunikation – intern/ nach außen?
- 6.4 Gibt es geregelte/ definiert Projektabläufe im Sinne eines QM?
- 6.5 Gibt/ gab es Veränderungen durch die Digitalisierung der Prozesse (BIM)? Welche? Positiv? Negativ?
- 6.6 Wie werden interne Informationen (*bürospezifisches Wissen, Lösungen, Projekte...*) vermittelt?
- 6.7 Welche Abläufe funktionieren (nicht)? Was könnte/ müsste besser laufen?

#### 7. Berufsverständnis

- 7.1 Wie würden sie ihr Berufsverständnis als ArchitektIn beschreiben?
- 7.2 Wie würden sie das Berufsverständnis von ArchitektInnen allgemein beschreiben? Gibt es aus ihrer Sicht branchenspezifische Merkmale? (Bezug zur Arbeitszeit!)
- 7.3 Würden sie sagen es gibt eine Berufskultur, die in der Architekturbranche herrscht? Wie würden sie die beschreiben?
- 7.4 Gibt es eine Berufskultur bzgl. des Umgangs mit Arbeitszeit? Arbeitszeitmodelle? Speziell in der Architekturbranche?
- 7.5 Wie erleben sie die Außenwahrnehmung des Architekturberufs? (*Bauherr, Freunde, Öffentlichkeit...*)
- 7.6 Was verändert sich/ muss sich verändern?

#### 8. Abschluss - Arbeitszeitmodelle

Im Rückblick auf unser Gespräch fallen Ihnen vielleicht noch weitere Punkte ein, über die wir nicht gesprochen haben, die Ihnen aber wichtig sind:

Haben Sie noch Anmerkungen oder Fragen? Speziell zum Thema flexible Arbeitszeitmodelle in Architekturbüros/- der flexiblen Gestaltung von Arbeitszeit

Sind eventuell notwendige Rückfragen möglich?

Danke für Ihre Zeit.