

**Arbeitszeitmodelle als Chance des Arbeitgebers,
Rahmenbedingungen des Arbeitens attraktiv
zu gestalten**

—

**Analyse des Sachstandes in der sächsischen Verwaltung
unter Berücksichtigung künftiger Entwicklungen**

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

**an der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum
zum Erwerb des Hochschulgrades
Bachelor of Laws (LL.B.)**

Vorgelegt von
Charlene Zach
aus Lichtentanne

Meißen, den 31.03.2023

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
1.1 Untersuchungsgegenstand.....	1
1.2 Methodik der Untersuchung.....	1
2 Arbeitgeberattraktivität	4
2.1 Definition Arbeitgeberattraktivität.....	4
2.2 Studie Arbeitgeberattraktivität der öffentlichen Verwaltung.....	5
2.3 Auswertung der Umfrage zu den Attraktivitätsfaktoren.....	5
3 Rechtliche Rahmenbedingungen	7
3.1 Arbeitszeitgesetz.....	7
3.2 Sächsische Arbeitszeitverordnung und Sächsisches Beamtengesetz.....	8
3.3 Tarifverträge.....	8
3.4 Teilzeit- und Befristungsgesetz.....	9
4 Arbeitszeitmodelle	11
4.1 Vollzeit.....	11
4.2 Teilzeit.....	12
4.3 Gleitzeit.....	13
4.4 Funktionszeit.....	13
4.5 Vertrauensarbeitszeit.....	14
4.6 Schichtarbeit.....	15
4.7 Nachtarbeit.....	16
4.8 Rufbereitschaft/ Arbeit auf Abruf/ Kapovaz.....	16
4.9 Jahresarbeitszeit.....	17
4.10 Arbeitszeitkonto/ Ampelkonto.....	18
4.11 Zeitwertkonto/ Lebensarbeitszeitkonto/ Wertguthaben/ Langzeitkonto.....	19
4.12 Telearbeit.....	19
4.12.1 Homeoffice.....	20
4.12.2 Mobile Arbeit.....	20
4.13 Wahlarbeitszeit/ modulare Arbeitszeit.....	21
4.14 Arbeitszeitkorridore.....	21
4.15 4-Tage-Woche.....	22
4.16 30-Stunden-Woche.....	23
4.17 Jobsharing.....	23
4.18 Crowdfunding.....	24
4.19 Sabbatjahr.....	25
5 Aktueller Anwendungsstand von Arbeitszeitmodellen in der sächsischen Verwaltung	26
5.1 Auswertung Frage 1.....	26
5.2 Auswertung Frage 2.....	27
5.3 Auswertung Frage 3.....	27

5.4 Fazit der Auswertung.....	28
6 Studien, Expertisen und Leitfäden zur Anwendung verschiedener Arbeitszeitmodelle.....	29
6.1 Studie: Im Fokus – Flexible Arbeitszeitmodelle im öffentlichen Sektor.....	29
6.2 Expertise der Hans Böckler Stiftung – Arbeitszeit Quantitative Ergebnisse für Deutschland.....	30
6.3 Studie ZEITREICH.....	32
6.4 Zusammenfassung der Studienergebnisse.....	34
7 Umfrage.....	36
7.1 Erstellung und Durchführung.....	36
7.2 Auswertung.....	36
7.2.1 Seite 1: Allgemeines.....	36
7.2.2 Seite 2: Arbeitgeberattraktivität und Arbeitszeitmodelle.....	37
7.2.3 Seite 3: Arbeitszeit 4.0/ New Work.....	39
7.3 Fazit zur Auswertung.....	41
8 Künftige Entwicklungen der Arbeitszeit.....	42
8.1 Begriffsbestimmungen.....	42
8.1.1 Arbeit 4.0.....	42
8.1.2 New Work.....	42
8.1.3 Arbeitszeit 4.0.....	43
8.1.4 Digitaler Wandel.....	43
8.2 Zukünftige Entwicklungen.....	43
8.3 Zusammenfassung der künftigen Entwicklungen.....	46
9 Vergleich ausgewählter Arbeitszeitmodelle.....	48
10 Fazit.....	49
Anhang.....	V
Literaturverzeichnis.....	XXV
Rechtsprechungsverzeichnis.....	XXX
Rechtsquellenverzeichnis.....	XXX
Eidesstattliche Versicherung.....	XXXII

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Erläuterung
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ArbStättV	Arbeitsstättenverordnung
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
lit.	littera (Buchstabe)
S.	Seite
SächsAZVO	Sächsische Arbeitszeitverordnung
SächsBG	Sächsisches Beamten-gesetz
SächsKomHVO	Sächsische Kommunalhaushaltsverordnung
TV-L	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz

1 Einleitung

1.1 Untersuchungsgegenstand

Arbeitszeitmodelle regeln die Ausgestaltung der Arbeitszeit eines Arbeitnehmers. Um Arbeit attraktiv und bedürfnisorientiert gestalten zu können, sind Arbeitszeitmodelle – gerade in Zeiten des Wettbewerbs um qualifizierte Fachkräfte, dem Übergang von der Technisierung zur Digitalisierung und dem damit verbundenen gesellschaftlichen Wertewandel – fundamentale Instrumente.

Wie sich die aktuelle und zukünftige Anwendung verschiedener Arbeitszeitmodelle in der sächsischen Verwaltung gestaltet, soll in dieser Bachelorarbeit mit dem Thema

Arbeitszeitmodelle als Chance des Arbeitgebers, Rahmenbedingungen des Arbeitens attraktiv zu gestalten – Analyse des Sachstandes in der sächsischen Verwaltung unter Berücksichtigung künftiger Entwicklungen

nachgegangen werden.

Ziel dieser Arbeit ist es, verschiedene Arbeitszeitmodelle im Hinblick auf deren Anwendbarkeit in der Verwaltung und Attraktivität für Arbeitgeber und Beschäftigte zu analysieren, um das geeignetste Arbeitszeitmodell für sächsische Behörden zu ermitteln. Unter der sächsischen Verwaltung ist in dieser Arbeit die Kernverwaltung gemäß § 59 Nr. 28 SächsKomHVO zu verstehen.

1.2 Methodik der Untersuchung

Ursprünglich sollten die Präferenzen der Beschäftigten mit Hilfe einer sachsenweiten Umfrage ermittelt, aktuelle Studien einbezogen und künftige Entwicklungen der Arbeitszeitgestaltung betrachtet werden. Zudem war ein Vergleich zur Anwendung verschiedener Arbeitszeitmodelle zur Privatwirtschaft geplant.

Die Einbeziehung der Studien wurde wie beabsichtigt durchgeführt, zukünftige Bewegungen wurden ebenfalls berücksichtigt.

Auf die Durchführung der sachsenweiten Umfrage wurde verzichtet, da eine Mitarbeiterbefragung zu erhöhtem Aufwand für die Behörden – aufgrund der verpflichtenden Abstimmung mit den Personalräten – führen könnte. Dieser Umstand könnte zu einer mangelnden Teilnahmebereitschaft der Behörden an sich und auch der Angestellten führen, weshalb stattdessen eine Abfrage zum derzeitigen Anwendungsstand von Ar-

beitszeitmodellen in den Behörden als geeigneter erachtet wurde. Daher entschloss sich die Verfasserin, lediglich eine hochschulinterne Umfrage durchzuführen und somit den Fokus auf die zukünftigen Arbeitnehmer zu legen, um dadurch die im Thema angesprochenen künftigen Entwicklungen noch einmal expliziter beleuchten zu können. Auf den Vergleich zur Privatwirtschaft wurde schlussendlich verzichtet, da in den einzelnen Kapiteln fortlaufend schon kleinere Vergleichspunkte erwähnt wurden und ein großer Vergleich hinsichtlich der Zielstellung dieser Arbeit nicht mehr notwendig erschien. Dafür wurden einzelne ausgewählte Arbeitszeitmodelle zum Abschluss miteinander verglichen, um die vorher gewonnenen Erkenntnisse zusammenzufassen und abzurunden.

Im ersten Kapitel der Arbeit wird herausgestellt, welche Faktoren einen Arbeitgeber für (zukünftige) Beschäftigte überhaupt attraktiv machen. Ein besonderes Augenmerk soll dabei auf der Gestaltung der Arbeitszeit liegen. Mittels der Einbeziehung einer Studie zur Arbeitgeberattraktivität der öffentlichen Verwaltung und den Ergebnissen aus der hochschulinternen Umfrage, soll die Bedeutung der Arbeitszeitgestaltung als wesentlicher Attraktivitätsfaktor hervorgehoben werden.

Anschließend werden die rechtlichen Rahmenbedingungen zur Gestaltung der Arbeitszeit beleuchtet. Die einschlägigen Regelungen des Arbeitszeitgesetzes, der Sächsischen Arbeitszeitverordnung, des Sächsischen Beamtengesetzes, der Tarifverträge und des Teilzeit- und Befristungsgesetzes werden herausgearbeitet und kurz analysiert.

Unter Gliederungspunkt vier werden die einzelnen Arbeitszeitmodelle vorgestellt und hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit in der sächsischen Verwaltung bewertet. Dabei werden geeignete Modelle ausgewählt, die zu einem späteren Zeitpunkt miteinander verglichen werden.

Der aktuelle Anwendungsstand von Arbeitszeitmodellen in der sächsischen Verwaltung wurde mittels einer Abfrage bei ausgewählten Behörden ermittelt. Dabei wurde sich auf die zehn Landkreise und die drei kreisfreien Städte beschränkt, da eine Abfrage bei allen sächsischen Behörden einen enormen Organisations- und Auswertungsaufwand zur Folge hätte und die Beteiligung wahrscheinlich auch aus den oben genannten Gründen nicht so hoch gewesen wäre. Leider konnte die Abfrage nicht die gewünschte Resonanz erzielen, was auf die Überlastung der Verwaltungsmitarbeiter zum Jahresanfang zurückgeführt werden kann. Die Ergebnisse werden trotz der nicht erreichten

100%igen Teilnahme ausgewertet, da die Behörden alle einen ähnlichen Anwendungsstand angaben und dieser somit zum größten Teil auf die Fehlenden übertragbar ist.

Nachfolgend werden drei Studien/ Expertisen/ Leitfäden zum Thema Arbeitszeitgestaltung ausgewertet. Einige der ausgewählten Publikationen beziehen sich dabei nicht ausschließlich auf die öffentliche Verwaltung, deren Anwendbarkeit wird in der Analyse daher kritisch hinterfragt und entsprechend auf die Gültigkeit in der Verwaltung beschränkt.

Im Anschluss folgt die Auswertung der hochschulinternen Umfrage. Der Fragenkatalog wird vorgestellt und die Umfrage anhand selbstbestimmter Kriterien ausgewertet.

Auf die künftigen Trends der Arbeitszeitgestaltung wird in Kapitel acht Bezug genommen. Gegenwärtig sollen die zugehörigen Termini erklärt und hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die zukünftige Verwendung von Arbeitszeitmodellen angewendet werden.

Abschließend werden die in Kapitel vier ausgewählten Arbeitszeitmodelle unter Berücksichtigung der Behördenabfrage, der Studien, der hochschulinternen Umfrage und der künftigen Entwicklungen der Arbeitszeit nochmals aufgegriffen und bezüglich ihrer zukünftigen Anwendung in der sächsischen Verwaltung verglichen. Dieser Vergleich wird in Anbetracht der vorherigen ausführlichen Ausarbeitungen kurz gehalten. Ergebnis dieses Vergleichs soll das oder die Arbeitszeitmodelle sein, die am geeignetsten sowohl für Arbeitnehmer als auch für Arbeitgeber der sächsischen Verwaltung sind.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Bachelorarbeit das generische Maskulinum verwendet.

2 Arbeitgeberattraktivität

„Der hohe Personalbedarf der öffentlichen Hand trifft auf einen Arbeitsmarkt der Chancen“. ¹ Im Zuge der fortschreitenden Globalisierung, des digitalen und demographischen Wandels steigt der Wettbewerb zwischen der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung. Jobsicherheit als alleiniger Vorteil verliert zunehmend an Bedeutung und wird als entscheidender Wettbewerbsfaktor nicht mehr ausreichen. ² Trotz der hohen Zufriedenheit der Angestellten im öffentlichen Dienst mit ihrem Arbeitgeber ist die Wechselbereitschaft, vor allem unter jüngeren Beschäftigten sehr hoch. ³ Aufgrund des Fachkräftemangels im öffentlichen Dienst haben Arbeitnehmer die Chance, sich einen passenden Arbeitgeber auszusuchen und „selbstbewusst ihre Bedürfnisse gegenüber“ diesem zu vertreten. ⁴ Im Wettbewerb um Fachkräfte muss sich die öffentliche Verwaltung „den Anforderungen der ‘neuen Arbeitswelt’ stellen“ und die Gewinnung von neuen Mitarbeitern zu einer zentralen Aufgabe des Personalmanagements machen. ⁵ Arbeitgeberattraktivität dient somit als „Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit“. ⁶

2.1 Definition Arbeitgeberattraktivität

Um Arbeitgeberattraktivität in der Verwaltung etablieren zu können, muss zunächst geklärt werden, was überhaupt darunter zu verstehen ist.

Arbeitgeberattraktivität oder auch „Corporate Attractiveness“ beschreibt die Anziehungskraft eines Arbeitgebers auf potentielle Angestellte, es sagt also aus wie attraktiv ein Arbeitgeber von Außenstehenden wahrgenommen wird. ⁷ Arbeitgeberattraktivität richtet sich somit nach außen und ist von Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung – Wirkung nach Innen – abzugrenzen. Employer Branding (Entwicklung einer Arbeitgebermarke), Personalmarketing (Mitarbeiter gewinnen und binden) und Recruiting (Personalbeschaffung) „dienen der Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität“. ⁸

1 Michel, Corinna; Roth, Daniel; Schramm, Thorsten; Treis, Hannah: *Öffentliche Verwaltung als attraktiver Arbeitgeber*. 30.09.2020, S. 4 [Zugriff am 02.02.2023].

2 Vgl. ebd. S. 2ff.

3 Vgl. Next Public GmbH (Hrsg.): *Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung*. 05.01.2022, S. 8 [Zugriff am 02.02.2023].

4 Ebd. S. 4.

5 Ebd.

6 Michel, Roth, Schramm, Treis, 2020, S. 5 [Zugriff am 02.02.2023].

7 Vgl. I.O. Group Wolf (Hrsg.): *Definition Arbeitgeberattraktivität* [Zugriff am 02.02.2023].

8 Ebd.

2.2 Studie Arbeitgeberattraktivität der öffentlichen Verwaltung

In der Studie „Öffentliche Verwaltung als attraktiver Arbeitgeber“ durchgeführt 2020 von der *PD-Berater der öffentlichen Hand GmbH* wurden 32 Attraktivitätsfaktoren identifiziert. Die Studie bezieht sich allerdings nur auf die Kernverwaltung von Bund und Ländern, jedoch seien die Ergebnisse auf die kommunale Ebene übertragbar.⁹

Die Befragten sollten die Attraktivitätsfaktoren nach Leistung – wie sie vom Arbeitgeber umgesetzt werden – und nach Relevanz für sich selbst auf einer Skala von eins (sehr gering) bis fünf (sehr hoch) bewerten.

Am besten in Bezug auf Leistung schnitten die Faktoren Arbeitsplatzsicherheit (4,5) , Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität (4) und Vereinbarkeit von Beruf und Familie (4) ab.¹⁰

Besonders relevant waren für die Befragten Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität, Honorierung von Leistung und Personalentwicklung (je 4,5).¹¹

Die Selbsteinschätzung der Personalleitungen bestätigt das vorher beschriebene Bild der Leistung und Relevanz von Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität (jeweils 4 und 4,5).¹²

Die Ergebnisse verdeutlichen gleichzeitig, wie wichtig Arbeitszeitflexibilität für Arbeitnehmer ist und dass die Verwaltung sich dessen Relevanz bewusst ist. Dieses Bewusstsein ist die Grundlage für weitere Optimierungen der Arbeitszeitgestaltung in der öffentlichen Verwaltung.

2.3 Auswertung der Umfrage zu den Attraktivitätsfaktoren

In Anlehnung an die oben ausgeführte Studie wurde bei der hochschulinternen Umfrage Frage sieben entwickelt. Die Ergebnisse dieser Frage sollen einem Vergleich mit den Studienergebnissen dienen und so die nicht in der Studie berücksichtigte kommunale Ebene repräsentieren. Der Fragenkatalog und die Auswertung der Umfrage befindet sich in den Anhängen 3 und 4.

Die Umfrageteilnehmer sollten maximal drei Kriterien auswählen, die für sie für einen Arbeitgeber besonders attraktiv machen.

Das wichtigste Attraktivitätskriterium war allgemein für 126 Teilnehmer ein gutes Ar-

9 Vgl. Michel, Roth, Schramm, Treis, 2020, S. 7 [Zugriff am 02.02.2023].

10 Vgl. ebd. S. 46.

11 Vgl. ebd. S. 47.

12 Vgl. ebd. S. 51.

beitsklima dicht gefolgt von einer hohen Vergütung (125) und Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität (124).

Die Auswertung nach Geschlecht ergab ein ähnliches Ergebnis. Für 78,4 % der Männer war eine hohe Vergütung am wichtigsten, gefolgt von Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität mit 64,7 % und Arbeitsplatzsicherheit mit 62,8 %. Für 80,3 % der Frauen ist ein gutes Arbeitsklima am wichtigsten, danach mit 76,1 % Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität und eine hohe Vergütung, 71,8 %.

Ähnliche Bilder zeigen sich bei der Auswertung nach Alter. Den unter 20-Jährigen ist zu 81,8 % eine hohe Vergütung wichtig, zu 72,7 % ein gutes Arbeitsklima und zu jeweils 68,2 % Arbeitsplatzsicherheit und der Standort des Arbeitgebers. Die Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität gehört mit 63,6 % allerdings nicht zu den Top drei Kriterien. Bei den 20-29-Jährigen ist Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität mit 76,1 % das wichtigste Kriterium, danach ein gutes Arbeitsklima (72,6 %) und Arbeitsplatzsicherheit (65,8 %). Den 30-39-Jährigen ist ein gutes Arbeitsklima mit 82,8 % am wichtigsten, gefolgt von Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (je 69 %) sowie einer hohen Vergütung (65,5 %).

Für Umfrageteilnehmer die Kinder haben, war zu je 79,2 % die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und ein gutes Arbeitsklima am wichtigsten, danach zu je 62,2 % Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität und eine hohe Vergütung. Bei den Befragten ohne Kinder ist die Höhe der Vergütung (75,3 %) am wichtigsten, danach Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität (74,7 %) und ein gutes Arbeitsklima (73,3 %).

Die Auswertung der Umfrage zeigt, dass Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität auch für Beschäftigte auf kommunaler Ebene ein wichtiger Attraktivitätsfaktor ist, was sich mit den Studienergebnissen deckt.

Moderne Arbeitszeitgestaltung ist ein wichtiger Faktor, „um als öffentlicher Arbeitgeber im Vergleich [zur Privatwirtschaft] nicht altmodisch zu wirken“ und so konkurrenzfähig im Wettbewerb um gute Arbeitskräfte zu sein.¹³

Doch das Bewusstsein allein macht noch keinen attraktiven Arbeitgeber. Vielmehr sind bei der Gestaltung von Arbeitszeit individuelle Bedürfnisse und Wünsche (potentieller) Arbeitnehmer zu berücksichtigen und Strategien hinsichtlich der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zu entwickeln.

¹³ Michel, Roth, Schramm, Treis, 2020, S. 35 [Zugriff am 02.02.2023].

3 Rechtliche Rahmenbedingungen

In diesem Kapitel werden nachfolgend die einschlägigen Rechtsvorschriften unter Betrachtung der relevanten Paragraphen kurz analysiert, um zu ermitteln, was von gesetzlicher Seite bei der Gestaltung der Arbeitszeit beachtet werden muss.

Dabei wird lediglich nur die Möglichkeit der Nutzung verschiedener Arbeitszeitmodelle aufgezeigt, die einzelnen Modelle werden in Kapitel vier erläutert.

3.1 Arbeitszeitgesetz

Zweck des ArbZG nach § 1 Abs. 1 Nr. 1 ist es unter anderem, „die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer [...] bei der Arbeitszeitgestaltung zu gewährleisten und die Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten zu verbessern“.

Das ArbZG findet Anwendung auf Arbeitnehmer, wer das ist, wird in § 2 Abs. 2 definiert. Dieses Gesetz gilt somit nicht für Personen, die in einem öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis zu ihrem Arbeitgeber stehen, wie Beamte, Richter und Soldaten.¹⁴

Gemäß § 18 Abs. 1 Nr. 2 findet das ArbZG keine Anwendung auf „Leiter von öffentlichen Dienststellen und deren Vertreter sowie Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst, die zu selbständigen Entscheidungen in Personalangelegenheiten befugt sind“. Somit sind vom Geltungsbereich alle Arbeitnehmer ausgenommen, die nicht zu Personalvertretungen gewählt werden können.¹⁵ Fraglich ist, welche Arbeitnehmer selbstständige Entscheidungsbefugnisse in Personalangelegenheiten haben. *Anzinger und Koberski* sprechen diese Befugnis „in der Regel nur [Leitern] der Personalstellen“ zu.¹⁶ Somit gilt das Gesetz für alle Angestellten ohne Führungsfunktion, die in einem privatrechtlichen Arbeitsverhältnis zu ihrem Arbeitgeber stehen.

Die regelmäßige werktägliche Arbeitszeit für Angestellte darf gemäß § 3 acht Stunden nicht überschreiten, unter den in Satz zwei genannten Voraussetzungen kann sie jedoch auf bis zu zehn Stunden verlängert werden. § 6 eröffnet die Möglichkeit zur Nutzung von Nacht- und Schichtarbeit. Grundsätzlich besteht nach § 9 ein Beschäftigungsverbot an Sonn- und Feiertagen. Die Ausnahmen in § 10 treffen auf die meisten sächsischen Verwaltungsmitarbeiter normalerweise nicht zu.¹⁷

14 Vgl. Anzinger, Rudolf; Koberski, Wolfgang: *Kommentar zum Arbeitszeitgesetz*. 2005, § 18 Rn. 13.

15 Vgl. Hahn, Frank; Pfeiffer, Gerhard; Schubert, Jens: *Arbeitszeitrecht ArbZG | AGG | ArbSchG | BBiG | BertVG | GewO | MuSchG | SGB | TzBfG | TvöD*. 2018, § 18 Rn. 6.

16 Anzinger, Koberski, 2005, § 18 Rn. 18

17 Vgl. Hahn, Pfeiffer, Schubert, 2018, § 10 Rn. 15.

Für Beschäftigte im öffentlichen Dienst, die hoheitliche Aufgaben wahrnehmen, können gemäß § 19 die Vorschriften über Arbeitszeit für Beamte übertragen werden, sofern keine tarifvertraglichen Regelungen bestehen.

3.2 Sächsische Arbeitszeitverordnung und Sächsisches Beamtengesetz

Die SächsAZVO regelt die Arbeitszeitgestaltung von Beamten. Grundsätzlich beträgt die Regelarbeitszeit gemäß § 1 Abs. 1 S. 1 40 Stunden pro Woche, Abweichungen werden in Satz zwei geregelt.

Samstag und Sonntag sind in der Regel nach § 2 Abs. 1 S. 1 dienstfrei, doch nach Absatz drei ist Bereitschaftsdienst möglich, „wenn es die dienstlichen Verhältnisse erfordern“.

Gemäß § 5 Abs. 1 S. 3 ist es Beamten gestattet, Gleitzeit zu nutzen.

Die Nutzung von Funktions- und Kernarbeitszeiten ist nach § 5 Abs. 2 ebenso möglich. Die Dienststelle kann gemäß § 6 Abs. 1 auch eine sogenannte feststehende Arbeitszeit anordnen.

Die Nutzung jeglicher Form von Telearbeit ist gemäß § 7 möglich.

Die Arbeitszeiterfassung hat nach § 8 Abs. 1 S. 1 in einem Arbeitszeiterfassungssystem zu erfolgen.

Die SächsAZVO schließt Nachtarbeit für Beamte gemäß § 11 nicht aus, Langzeitkonten können nach den Bestimmungen des § 16 eingerichtet werden.

Damit neue Arbeitszeitmodelle erprobt werden können, sind gemäß § 17 befristete Ausnahmen von den Regelungen der SächsAZVO möglich.

Teilzeitbeschäftigung für Beamte regelt das SächsBG. Grundsätzlich kann nach § 97 Abs. 1 jedem Beamten auf Antrag die Arbeitszeit bis auf die Hälfte der Regelarbeitszeit verringert werden. Daraus ergibt sich ein Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung, allerdings nur für Beamte, die die Kriterien des Abs. 2 erfüllen. Teilzeit aus familiären Gründen ist nach den Voraussetzungen des § 98 Abs. 1 zu gewähren.

3.3 Tarifverträge

Der TVöD gilt für kommunal und der TV-L für staatlich angestellte Beschäftigte und somit auch für alle Beschäftigte in der sächsischen Verwaltung, mit Ausnahme der Beam-

ten.

Nachfolgend werden lediglich die Paragraphen des TVöD zitiert, da die enthaltenen Regelungen zu einem überwiegenden Teil identisch mit denen des TV-L sind, bei Abweichungen wird entsprechend darauf hingewiesen.

Die regelmäßige Arbeitszeit beträgt für kommunal Angestellte gemäß § 6 Abs. 1 S. 1 TVöD 39 Stunden, für staatlich Angestellte nach § 6 Abs. 1 S. 1 lit. c TV-L 40 Stunden. Es besteht eine Verpflichtung zur Leistung von Sonntags-, Feiertags-, Nacht-, Wechselschicht-, Schichtarbeit, Bereitschaftsdienst, Rufbereitschaft, Überstunden und Mehrarbeit unter den Voraussetzungen des § 6 Abs. 5. Die Einführung von Arbeitszeitkorridoren und eine Erweiterung der Rahmenarbeitszeit auf zwölf Stunden ist nach den Absätzen sechs und sieben möglich. In § 7 TVöD sind diese Arbeitszeitmodelle legal definiert.

Unter den Voraussetzungen des § 10 TVöD können Arbeitszeitkonten eingerichtet werden. Gemäß Absatz sechs können in Absprache mit den Beschäftigten auch Langzeitkonten angelegt werden.

Teilzeitbeschäftigung ist in § 11 TVöD geregelt. Diese kann allerdings nur unter strengen Voraussetzungen genehmigt werden, die Regelungen sind identisch mit denen des § 98 SächsBG. Trotz der Formulierung als „Soll-Vorschrift“ begründet Absatz eins einen Anspruch des Arbeitnehmers auf Teilzeitbeschäftigung. Angestellte, die aus den Gründen des Absatzes zwei Teilzeitbeschäftigung nutzen möchten, haben lediglich das Recht, die Erörterung einer möglichen Teilzeitbeschäftigung mit dem Arbeitgeber zu verlangen. Daraus ergibt sich jedoch kein Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung wie nach Absatz eins.¹⁸

3.4 Teilzeit- und Befristungsgesetz

Ziel des Gesetzes nach § 1 ist, Teilzeitarbeit zu fördern, die Voraussetzungen für die Zulässigkeit befristeter Arbeitsverträge festzulegen und die Diskriminierung von Teilzeitbeschäftigten und befristet beschäftigten Arbeitnehmern zu verhindern. Beamte sind keine Arbeitnehmer und können sich demnach nicht auf die Regelungen des TzBfG berufen, für sie gilt an dieser Stelle das SächsBG.

Welche Beschäftigte als teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmer gelten ist in § 2 Abs. 1

¹⁸ Vgl. Bredemeier, Jörg; Neffke, Reinhard: *TVöD/ TV-L Tarifverträge für den öffentlichen Dienst*. 2017, § 11 Rn. 22.

TzBfG geregelt.

§ 8 Abs. 1 begründet „trotz der Formulierung als ‘Soll-Vorschrift‘“ einen allgemeinen Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung.¹⁹ Doch das TzBfG lässt jedoch hiervon in § 8 Abs. 4 S. 3 abweichende Regelungen auch zu Ungunsten der Arbeitnehmer zu.²⁰ Wie oben bereits ausgeführt sind in § 11 TVöD und §§ 97, 98 SächsBG solche Regelungen enthalten.

Verlängerungen oder Verringerungen der regulären Arbeitszeit sind in den §§ 9, 9a TzBfG geregelt.

Die Möglichkeit zum Arbeiten auf Abruf wird durch § 12 eröffnet, auch Arbeitsplatzteilung (Jobsharing) ist nach § 13 möglich.

¹⁹ Bredemeier, Neffke, 2017 § 11 Rn 7.

²⁰ Vgl. ebd. § 11 Rn. 4.

4 Arbeitszeitmodelle

Arbeitszeitmodelle sind Instrumente zur Arbeitszeitgestaltung in einer Organisation und treten in zahlreichen unterschiedlichen Formen auf.

Im Folgenden werden die verschiedenen Arbeitszeitmodelle einzeln erläutert, Vor- und Nachteile aufgeführt und anschließend bezüglich ihrer Anwendung in der (sächsischen) Verwaltung bewertet. Weiterhin erfolgt schon hier eine Auswahl der Arbeitszeitmodelle, die für die Verwaltung zukünftig besonders geeignet sein könnten, um diese in Kapitel neun miteinander vergleichen zu können.

4.1 Vollzeit

Das *Statistische Bundesamt* definiert Vollzeit wie folgt: „Als Vollzeit gilt eine Beschäftigung, in der Personen regelmäßig die normalerweise übliche bzw. tarifvertraglich oder gesetzlich festgelegte Arbeitszeit leisten sollen“.²¹ Vollzeit bedeutet also, dass ein Arbeitnehmer die volle Arbeitszeit tätig ist, die beim Arbeitgeber üblich ist.²² Sobald es zu einer Unterschreitung der üblichen vollen Arbeitszeit kommt, spricht man nicht mehr von Vollzeit.

Für Beamte gilt gemäß § 1 Abs. 1 S. 1 SächsAZVO eine regelmäßige Arbeitszeit von 40 Stunden.

Die Tarifverträge legen eine Regelarbeitszeit von 39 Stunden (TVöD) und 40 Stunden (TV-L) fest.

Vorteile einer Vollzeitbeschäftigung sind ein regelmäßiger Tagesablauf, hohes Gehalt, volle Rentenansprüche, höherer Urlaubsanspruch und oft noch bessere Karrierechancen im Gegensatz zu Nicht-Vollzeit-Beschäftigten. Nachteilig sind die hohe Steuerlast und höhere Sozialversicherungsbeiträge aufgrund des hohen Gehalts, weniger Freizeit und geringe Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung, was das Erreichen einer guten Work-Life-Balance schwierig macht. Trotz der geringen Flexibilität ist Vollzeit für die Verwaltung nach wie vor ein geeignetes Arbeitszeitmodell und wird daher für den späteren Vergleich herangezogen.

²¹ Statistisches Bundesamt: *Vollzeittätigkeit*. [Zugriff am 03.02.2023].

²² Vgl. VFR Verlag für Rechtsjournalismus GmbH (Hrsg.): *Arbeit in Vollzeit: Was Vollzeitmitarbeiter beachten sollten*. 30.12.2022 [Zugriff am 03.02.2023].

4.2 Teilzeit

Bei einer Teilzeitbeschäftigung beträgt die Wochenarbeitszeit grundsätzlich weniger Stunden als die Regelarbeitszeit. Teilzeit ist somit eine „Reduktion der Arbeitszeit im Vergleich zur jeweils betriebsüblichen Arbeitszeit“.²³ Die Regelarbeitszeit für Beschäftigte in der öffentlichen Verwaltung beträgt entweder 39 oder 40 Stunden. Folglich ist Teilzeit alles, was darunter liegt. Teilzeit kann unterschiedliche Formen haben: sie „kann täglich, wöchentlich, monatlich oder auch als Jahreskontingent vereinbart werden“ sowie stundenweise, zur Hälfte oder tageweise mit voller Arbeitszeit reduziert werden.²⁴ Es kann also „nicht pauschal gesagt werden, wie viele Stunden eine Teilzeitbeschäftigung definieren“.²⁵ Sie muss individuell mit jedem Angestellten vereinbart und im Arbeitsvertrag festgelegt werden.

Das TzBfG regelt grundsätzliche Bedingungen der Teilzeitbeschäftigung, die durch den TVöD und das SächsBG konkretisiert werden, genaueres wurde bereits in Kapitel drei erläutert.

Teilzeit muss in Zukunft attraktiver gestaltet und auch vermehrt für Führungskräfte angeboten werden, denn sie gilt „nach wie vor als ‘Karrierekiller’“.²⁶

Teilzeit fördert die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, kann Belastungen der Beschäftigten reduzieren und sorgt somit für höhere Motivation und Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer. Arbeitgeber haben die Chance, ihre Angestellten flexibler einzusetzen. Doch mit Teilzeitbeschäftigung gehen auch noch andere Nachteile als die vorher angesprochenen verringerten Karrierechancen einher. Geringeres Einkommen, dadurch verringerte Rentenansprüche, weniger Urlaub und erhöhter Planungsaufwand von Seiten des Arbeitgebers machen Teilzeit unattraktiv. Trotz allem wird das Modell aufgrund seines erhöhten Maßes an Flexibilität auch in Zukunft für Arbeitnehmer wichtig sein und wird daher für den Vergleich in Betracht gezogen.

23 Rehbinder, Manfred: *Flexibilisierung der Arbeitszeit*. 1987, S. 30.

24 Kanamüller, Alexander; Rauschnick, Laura; Reuyß, Stefan: *Arbeitszeit Quantitative Ergebnisse für Deutschland*. 2016, S. 6 [Zugriff am 03.02.2023].

25 VFR Verlag für Rechtsjournalismus GmbH (Hrsg.): *Teilzeit: Wie viele Stunden darf pro Woche gearbeitet werden?* 19.11.2022 [Zugriff am 03.02.2023].

26 Kanamüller, Rauschnick, Reuyß, 2016, S. 7 [Zugriff am 03.02.2023].

4.3 Gleitzeit

Gleitzeit ist eines der ersten flexiblen Arbeitszeitmodelle, das in der Verwaltung um ca. 1970 eingeführt wurde.²⁷ Gleitzeit ist ein Zeitsystem, das häufig mit Kern- oder Funktionszeit gekoppelt wird und es Angestellten erlaubt, innerhalb der Rahmenarbeitszeit Dienstbeginn und -ende selbst festzulegen. Dieses Arbeitszeitmodell dient zur „Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit“ und soll durch eine verbesserte Work-Life-Balance der Angestellten bessere Arbeitsergebnisse hervorbringen.²⁸ Während in der Privatwirtschaft vermehrt Jahresarbeitszeitkonten das Gleitzeitmodell abgelöst haben, ist es in der Verwaltung nach wie vor „noch das Flexi-Standardmodell“.²⁹

Neben den bereits genannten Vorteilen besteht durch Gleitzeit für Arbeitnehmer die Möglichkeit, die Arbeitszeit an ihre Leistungsfähigkeit zu verschiedenen Tageszeiten anzupassen und Überstunden problemlos abzubauen. Allerdings müssen Angestellte ihr Arbeitszeitkonto selbstständig überwachen, was einige überfordern könnte. Zudem könnte die Kommunikation mit Teammitgliedern durch die oft versetzte Anwesenheit der Beschäftigten erschwert werden, weshalb Gleitzeit oft mit Kernzeit gekoppelt wird und dadurch an Flexibilität verliert. Da die Vorteile des Gleitzeitmodells, besonders im Hinblick auf zukünftige Entwicklungen der Arbeitszeit (siehe Kapitel acht) überwiegen, wird auch dieses Modell für den Vergleich ausgewählt.

4.4 Funktionszeit

Funktionszeit ist eine Variante des Gleitzeitmodells, bei dem zwar keine direkte Anwesenheitspflicht herrscht aber Zeiten definiert sind, in denen die Behörde funktionsfähig sein muss. Die Funktionsfähigkeit der Verwaltung ist somit für Kunden garantiert (zum Beispiel: telefonische Erreichbarkeit von zehn bis 15 Uhr). Essentiell für dieses Modell sind „gut definierte Anforderungen an die Funktionsfähigkeit des Arbeitsbereichs sowie gut funktionierende Teams“, in denen sich die Mitarbeiter untereinander absprechen und vertreten können.³⁰ Vorgesetzte haben dabei nur „eine moderierende Funktion und greifen nur in strittigen Fällen ein“.³¹ Einsatz findet dieses Arbeitszeitmodell vorrangig

27 Vgl. Kanamüller, Rauschnick, Reuyß, 2016, S. 6 [Zugriff am 03.02.2023].

28 Ebd.

29 Flüter-Hoffmann, Christiane; Hammermann, Andrea: *Erfolg mit flexiblen Arbeitszeitmodellen Leitfaden für Personalverantwortliche und Geschäftsleitungen*. 2019, S. 44 [Zugriff am 03.02.2023].

30 Ebd. S. 41.

31 RKW Hessen GmbH (Hrsg.): *Funktionszeit*. [Zugriff am 08.02.2023].

im Dienstleistungs- und Sozialbereich sowie in der Verwaltung.³²

Funktionszeit wird beim Vergleich im Rahmen der Gleizeit erwähnt.

4.5 Vertrauensarbeitszeit

Vertrauensarbeitszeit ist ein Arbeitszeitmodell, bei dem Angestellte ihre Arbeitszeit vollkommen selbstständig einteilen, ihnen wird somit die größtmögliche Zeitsouveränität gewährt. Sie basiert auf Vertrauen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Hinblick auf die Erledigung der Aufgaben. Der Fokus liegt somit nicht mehr auf der Anwesenheit, sondern auf dem Arbeitsergebnis.³³ Es ist die Aufgabe der Beschäftigten, Arbeits- und Pausenzeiten selbstständig einzuhalten. Vertrauensarbeitszeit ist ein „Extremfall flexibilisierter Arbeitszeiten“ und für Beschäftigte sehr attraktiv.³⁴ Problematisch wird es allerdings, wenn Arbeit über die Regelarbeitszeit hinaus geleistet wird, da Überstunden nicht vergütet werden und es zu Überlastung durch die fehlende Kontrolle kommen könnte.

Bereits im Mai 2019 hat der Europäische Gerichtshof in einem Urteil die Verpflichtung für Arbeitgeber zur Erfassung der Arbeitszeit ihrer Beschäftigten beschlossen.³⁵ Ziel der Urteils ist es, die Gesundheit der Beschäftigten durch die Kontrolle von Höchstarbeits- und Ruhezeiten zu schützen.³⁶ Viele Arbeitnehmer befürchten durch dieses Urteil die Vorteile, die sie durch Vertrauensarbeitszeit haben, zu verlieren. Doch „Zeiterfassung und Vertrauensarbeitszeit schließen sich nicht aus, sondern ergänzen sich sogar“, denn das Wesen der „Vertrauensarbeitszeit – die freie Bestimmung von Arbeitszeiten – bleibt durch die Arbeitszeiterfassung unberührt“.³⁷ Es soll lediglich kontrolliert werden, dass Beschäftigte zu ihrem eigenen Schutz nicht zu viel arbeiten.

Durch das maximale Maß an Flexibilisierung ist es Arbeitnehmern möglich, ihr Arbeits- und Privatleben vollständig nach ihren Wünschen und Bedürfnissen zu gestalten. Der Nachteil der mangelnden Arbeitszeitkontrolle wird durch das Urteil des EuGH beseitigt. Demnach könnte Vertrauensarbeitszeit als ideales flexibles Arbeitszeitmodell angesehen werden, doch das ist in der Verwaltung schwer umzusetzen, denn neben dem Arbeitsergebnis spielt auch die Anwesenheit der Mitarbeiter eine Rolle. Gerade in Berei-

32 Vgl. RKW Hessen GmbH (Hrsg.): *Funktionszeit*. [Zugriff am 08.02.2023].

33 Vgl. Digital ZEIT GmbH (Hrsg.): *Arbeitsrecht Vertrauensarbeitszeit*. 2022 [Zugriff am 04.02.2023].

34 Kanamüller, Rauschnick, Reuyß, 2016, S. 11 [Zugriff am 03.02.2023].

35 Vgl. EuGH, Urt. v. 14.05.2019 – C-55/18 (beck-online) [Zugriff am 14.03.2023].

36 Vgl. Glawatzki, Anastasia: *Ist die Vertrauensarbeitszeit tot? Wie das Gesetz zur Zeiterfassung das Arbeitszeitmodell beeinflussen wird*. 13.10.2022 [Zugriff am 04.02.2023].

37 Ebd.

chen mit Kundenkontakt, die an Öffnungszeiten gebunden sind, ist die Verwendung von Vertrauensarbeitszeit nicht in vollem Umfang möglich, da sonst die Erreichbarkeit nicht mehr vollständig gewährleistet werden kann. Vertrauensarbeitszeit könnte also vordergründig nur Angestellten gewährt werden, die für die Bearbeitung interner Aufgaben ohne Außenwirkung zuständig sind. Da dies eine Diskriminierung bzw. Ungleichbehandlung der anderen Angestellten bedeuten würde, kann Vertrauensarbeitszeit kein ideales Modell für die Verwaltung sein und wird daher nicht für den Vergleich herangezogen.

4.6 Schichtarbeit

In § 7 Abs. 2 TVöD ist Schichtarbeit legal definiert: „Schichtarbeit ist die Arbeit nach einem Schichtplan, der einen regelmäßigen Wechsel des Beginns der täglichen Arbeitszeit um mindestens zwei Stunden in Zeitabschnitten von längstens einem Monat vorsieht, und die innerhalb einer Zeitspanne von mindestens 13 Stunden geleistet wird.“ Schichtarbeit ist also einfach gesagt Arbeit zu wechselnden Tageszeiten. Sie gilt wie Gleitzeit „als traditionelles flexibles Arbeitszeitmodell [und ist ein Ansatz] für eine lebensphasenbezogene Arbeitszeitgestaltung“.³⁸

Übliche Schichtsysteme sind das Zweischicht-System (Früh- und Spätschicht) oder das Drei-Schichtsystem (Früh-, Spät- und Nachtschicht), Zwölf- oder 24-Stunden-Schichten werden vorwiegend im Gesundheitswesen genutzt und sind für die Verwaltung weniger relevant. Durch die Nutzung von Schichtarbeit kann flexibler auf die wechselnden Arbeitsanforderungen in einer Organisation reagiert werden, fraglich ist jedoch, ob dies für die reine Verwaltungsarbeit überhaupt nötig ist, da häufig gleichförmige Tätigkeiten verrichtet werden.³⁹ In der Privatwirtschaft ist Schichtarbeit vor allem bei (Single-)Männern aufgrund der Lohnsteigerung und Schichtzuschlägen beliebt, aber auch Mütter nutzen gerne Nachtschicht, um die Kinderbetreuung tagsüber sicherstellen zu können.⁴⁰

Arbeit im Zwei-Schichtsystem wäre in der Verwaltung durchaus denkbar, allerdings nicht als ideales Arbeitszeitmodell anzusehen, weil die Arbeitszeiten ziemlich unattraktiv für Beschäftigte, besonders hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie,

³⁸ Kanamüller, Rauschnick, Reuyß, 2016, S. 9f. [Zugriff am 03.02.2023].

³⁹ Vgl. ebd. S. 9.

⁴⁰ Vgl. ebd.

sein können. Außerdem müsste die Nachfrage bei den Bürgern dies rechtfertigen. Schichtarbeit wird demzufolge nicht für den Vergleich herangezogen.

4.7 Nachtarbeit

Nachtarbeit wird von den einschlägigen Rechtsgrundlagen unterschiedlich definiert. Gemäß § 2 Abs. 3, 4 ArbZG umfasst Nachtarbeit mindestens zwei Stunden in einem Zeitraum von 23 Uhr bis sechs Uhr. Für Beamte gilt eine Nachtarbeitszeit nach § 11 Abs. 1 SächsAZVO von mindestens drei Stunden zwischen 22 Uhr bis fünf Uhr. Gemäß § 7 Abs. 5 TVöD ist Nachtarbeit die Arbeit zwischen 21 Uhr und sechs Uhr. Nachtarbeitsmodelle „verlängern die tägliche Betriebszeit, da Arbeitsplätze zu unterschiedlichen Zeiten mehrfach besetzt werden“.⁴¹ Bei der Einführung von Nachtarbeitszeit muss sichergestellt werden, dass die Gesundheit der Angestellten aufgrund der außergewöhnlichen Belastung geschützt wird.

Aufgrund der Tatsache, dass Verwaltungsleistungen zu Nachtzeiten nicht unbedingt nachgefragt werden, ist Nachtarbeit in der Verwaltung nicht nötig und muss daher auch nicht im Vergleich berücksichtigt werden.

4.8 Rufbereitschaft/ Arbeit auf Abruf/ Kapovaz

Rufbereitschaft, Arbeit auf Abruf und Kapovaz (kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit) haben das selbe Wesen: Beschäftigte arbeiten nur, wenn sie benötigt werden. § 7 Abs. 1 S. 1 TVöD definiert Rufbereitschaft folgendermaßen: „Rufbereitschaft leisten Beschäftigte, die sich auf Anordnung des Arbeitgebers außerhalb der regelmäßigen Arbeitszeit an einer dem Arbeitgeber anzuzeigenden Stelle aufhalten, um auf Abruf die Arbeit aufzunehmen“. Dabei muss eine bestimmte Mindestanzahl von zu leistenden Arbeitsstunden täglich, wöchentlich, monatlich, vierteljährlich, halbjährlich oder jährlich vertraglich festgelegt werden.⁴² Der Arbeitgeber hat dem Arbeitnehmer seinen Einsatz mindestens vier Tage vorher anzuzeigen.⁴³ Diese Arbeitszeitmodelle sind weitgefasst Alternativen zur Aushilfstätigkeit und finden überwiegend in den Bereichen Anwendung, in denen der Bedarf an Arbeitskräften schwanken kann, zum Beispiel im Gastge-

41 Einbock GmbH (Hrsg.): *Nachtarbeit und Schichtarbeit – Definition, gesetzliche Regelung und Modelle aus der Praxis*. 16.02.2022 [Zugriff am 04.02.2023].

42 Vgl. VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG (Hrsg.): *Kapovaz: Arbeit auf Abruf - Abrechnung nach dem Durchschnittsprinzip*. 14.04.2007 [Zugriff am 05.02.2023].

43 Vgl. Flüter-Hoffmann, Hammermann, 2019, S. 36. [Zugriff am 03.02.2023].

werbe, im Gesundheitswesen und im Einzelhandel. Vorteile ergeben sich hier sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer. Angestellte können flexibel eingesetzt und so kurzfristige Beschäftigungslücken gefüllt werden. Da es sich bei diesen Beschäftigten um normale Arbeitnehmer und nicht um Aushilfskräfte handelt, haben diese einen Dauerarbeitsvertrag, müssen nicht immer neu eingearbeitet werden und die Lohnabrechnung vereinfacht sich.⁴⁴ Die stetige Rufbereitschaft, „die nicht planbare Einkommenshöhe“ und das vergleichsweise geringe Einkommen machen Rufbereitschaft, Arbeit auf Abruf und Kapovaz zu „atypischen und prekären Beschäftigungsform[en]“.⁴⁵ Da die öffentliche Verwaltung allerdings immer mit Arbeitsplatzsicherheit und einem festen Lohn wirbt, sind diese Arbeitszeitmodelle eher widersprüchlich. Zudem werden Verwaltungsmitarbeiter eigentlich immer benötigt, Arbeiten auf Abruf ist bei einer konstanten Arbeitsbelastung also gar nicht erforderlich. Aus diesen Gründen erfolgt keine Berücksichtigung im Vergleich.

4.9 Jahresarbeitszeit

Grundsätzlich bedeutet Jahresarbeitszeit, dass die Gesamtzahl der zu leistenden Arbeitsstunden innerhalb eines Jahres festgelegt ist, die Verteilung dieser Zeit aber durch die Mitarbeiter individuell erfolgt. Damit ist Jahresarbeitszeit eine Form „der Flexibilisierung von Arbeitszeit, bei denen von den traditionellen Arbeitszeitmodellen mit fester, gleichmässig [sic!] verteilter Arbeitszeit abgewichen wird“.⁴⁶ Dieses Arbeitszeitmodell eignet sich besonders in Branchen, die saisonalen Schwankungen unterworfen sind, da die Arbeitszeitanpassung dann je nach Bedarf erfolgen kann. Allerdings können die Angestellten ihre Arbeitszeit nicht vollkommen frei einteilen, denn neben der Jahresarbeitszeit sind „auch die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit und die nach unten und oben zulässigen Abweichungen“ vertraglich festzulegen.⁴⁷ Somit soll verhindert werden, dass Mitarbeiter zum Beispiel ein halbes Jahr durcharbeiten und dann zwei Monate Urlaub machen. Die Jahresarbeitszeit ist auf einem sogenannten Jahresarbeitszeitkonto zu erfassen, darauf wird der Bezugs- und Ausgleichszeitraum auf ein Jahr ausgedehnt, idealerweise ist das Arbeitszeitkonto am Ende des Jahres (oder einmal in zwölf Monaten) ausgeglichen.⁴⁸

44 Vgl. VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG (Hrsg.), 2007 [Zugriff am 05.02.2023].

45 Kanamüller, Rauschnick, Reuyß, 2016, S. 9 [Zugriff am 03.02.2023].

46 Reh binder, 1987, S. 62.

47 Ebd. S. 66.

48 Vgl. Kanamüller, Rauschnick, Reuyß, 2016, S. 12 [Zugriff am 03.02.2023].

Positiv an Jahresarbeitszeit ist der hohe Flexibilisierungsgrad, der allerdings mit einem hohen Koordinations-, Planungs- und Kommunikationsaufwand der Personalabteilungen verbunden ist. Jahresarbeitszeit ist grundsätzlich ein sehr praktisches Arbeitszeitmodell und eignet sich besonders für Organisationen, in denen der Arbeitsaufwand saisonbedingt variiert. Das ist in der Verwaltung allerdings durch die relativ konstante Belastung über das ganze Jahr hinweg eher nicht der Fall. Durch die Bestimmung, dass trotzdem eine wöchentliche Regelarbeitszeit festzulegen ist, ist die Flexibilität bei diesem Modell kaum höher als beim Gleitzeitmodell und wird sich wahrscheinlich in nächster Zukunft nicht in der Verwaltung etablieren können. Daher wird es beim Vergleich nicht berücksichtigt.

4.10 Arbeitszeitkonto/ Ampelkonto

Auf Arbeitszeitkonten werden zu viel oder zu wenig geleistete Arbeitsstunden erfasst, die durch die Mitarbeiter auszugleichen sind. Es werden tagesbezogen „Abweichungen zwischen der vereinbarten und der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit saldiert“, dadurch haben Beschäftigte die Möglichkeit, ihre tägliche, wöchentliche oder monatliche Arbeitszeit selbst anzupassen.⁴⁹ Die Einrichtung und Nutzung von Arbeitszeitkonten ist in § 10 TVöD genauer bestimmt.

Ampelkonten sind eine Weiterentwicklung von Arbeitszeitkonten und orientiert sich an dem üblichen Aufbau einer Verkehrsampel. Die Angestellten sind selbst für die Steuerung des Kontos verantwortlich. Die Grünphase umfasst dabei die Soll-Arbeitszeit plus/minus ein festgelegter Rahmen an Über- und Minusstunden. Wird dieser Rahmen überschritten, schließt sich die Gelbphase an. In dieser Phase müssen mit der Führungskraft Maßnahmen zum Ausbalancieren des Kontos erörtert werden.⁵⁰ Wenn die Gelbphase überschritten wird und die erörterten Maßnahmen nicht ausreichen, tritt die Rotphase ein. Die Führungskraft ist nun für die Steuerung des Zeitsaldos verantwortlich.⁵¹ Ampelkonten könnten auf jeden Fall mehr Anwendung in der Verwaltung finden. Die Nutzung von Arbeitszeitkonten wird im Vergleich nicht berücksichtigt, da es sich nicht direkt um Arbeitszeitmodelle handelt, sondern nur zu deren Realisierung dienen. Arbeitszeitkonten sollten in jeder modernen Verwaltung etabliert sein und spätestens mit der Umsetzung des EuGH-Urteils eingeführt werden.

49 Kanamüller, Rauschnick, Reuyß, 2016, S. 12 [Zugriff am 03.02.2023].

50 Vgl. Schlottfeldt, Christian: *Zeitkonten richtig gestalten / 3.3 Ampelkonto*. [Zugriff am 03.02.2023].

51 Vgl. ebd.

4.11 Zeitwertkonto/ Lebensarbeitszeitkonto/ Wertguthaben/ Langzeitkonto

Zeitwertkonto/ Lebensarbeitszeitkonto/ Wertguthaben oder auch Langzeitkonto (im Folgenden nur noch Langzeitkonto genannt) sind Konten, die dem langfristigen Ansparen von Arbeitszeit oder -geld dienen, welche/s zu einem späteren Zeitpunkt genutzt werden kann. Sie werden parallel zu anderen Arbeitszeitkonten geführt und bedürfen einer schriftlichen Vereinbarung mit dem Arbeitgeber.⁵² Diese Konten bieten die Möglichkeit, „den gesamten Erwerbsverlauf zu flexibilisieren und individuell an die Bedürfnisse der Beschäftigten sowie an den Bedarf des“ Arbeitgebers anzupassen.⁵³ Arbeitnehmer können die angesparte Arbeitszeit für Freistellungen, Sabbatjahre oder sogar für einen frühzeitigen Ausstieg aus dem Berufsleben nutzen, „ohne Abschläge hinnehmen zu müssen“.⁵⁴ In § 16 SächsAZVO und § 10 Abs. 6 TVöD ist die Einrichtung eines Langzeitkontos geregelt.

Langzeitkonten sind eine gute Möglichkeit zur langfristigen Flexibilisierung der Arbeitszeit, verursachen allerdings Kosten und Aufwand bei der Einrichtung. Trotzdem könnten diese Konten zukünftig in der Verwaltung vermehrt Anwendung finden und werden in den Vergleich einbezogen.

4.12 Telearbeit

In § 7 SächsAZVO ist die Arbeitsortflexibilisierung für Beamte geregelt. Das bedeutet, dass es ihnen gestattet ist, ihre Arbeit auch außerhalb der Büroräume zu verrichten. Es gibt drei Formen der Telearbeit: Teleheimarbeit (Homeoffice), alternierende Telearbeit (Wechsel zwischen Büro und Heimarbeitsplatz) und mobile Telearbeit (mobile Arbeit). Telearbeit empfiehlt sich in Bereichen, die flexibler werden sollen und/ oder können. Durch die „Privatisierung“ der Arbeitsleistung beziehungsweise die „Rückverlagerung [...] in den Privatbereich, wo sie im vorindustriellen Zeitalter [...] in der Regel stattfand“, wird den Mitarbeitern ein größerer Gestaltungsrahmen bezüglich ihrer Arbeit gewährt und damit mehr Eigenständigkeit möglich.⁵⁵ Das wiederum kann zu gesteigerten Arbeitsergebnissen führen. Zudem können Arbeitgeber Kosten sparen, wenn der Arbeitsplatz Zuhause selbst eingerichtet wird. Neben dem Wegfall von langen Arbeitswegen hat Telearbeit auch positive Auswirkungen auf die Kindererziehung der Mitarbeiter. Et-

⁵² Vgl. 360 Grad Marketing GmbH (Hrsg.): *Lebensarbeitszeitkonto: Das müssen Sie dazu wissen*. [Zugriff am 06.02.2023].

⁵³ Flüter-Hoffmann, Hammermann, 2019, S. 47 [Zugriff am 03.02.2023].

⁵⁴ Ebd.

⁵⁵ Rehbinder, 1987, S. 104.

waigen Problemen wie Isolation oder Identifikationsproblemen mit dem Team können durch Teambuildingmaßnahmen des Arbeitgebers entgegengewirkt werden. In § 2 Abs. 7 ArbStättV ist der Telearbeitsplatz definiert.

Homeoffice wird in vielen Verwaltungen mit alternierender Telearbeit gleichgesetzt, weshalb diese Arbeitsformen nachfolgend zusammengefasst unter dem Begriff Homeoffice erläutert werden.

4.12.1 Homeoffice

Homeoffice ist eine Form der Telearbeit, bei der Mitarbeiter ihre Arbeit ausschließlich von Zuhause aus verrichten. Vor allem während der Corona-Pandemie wurde Homeoffice vermehrt in Verwaltungen etabliert und seit dem genutzt. Arbeitgeber müssen sicherstellen, dass personenbezogene Daten vor unbefugter Preisgabe oder sogar Missbrauch zum Beispiel durch Familienangehörige geschützt sind. Zudem haben Arbeitgeber den Gesundheitsschutz ihrer Angestellten zu gewährleisten, um so Überbelastung aufgrund von eventueller Mehrarbeit zu verhindern. Wie schon in 4.12 erläutert, hat Homeoffice viele Vorteile wie Flexibilität, bessere Work-Life-Balance, Zeitersparnis und eventuell höhere Produktivität. Die Bestimmungen des ArbZG, des ArbSchG und der ArbStättV gelten auch für die Arbeit im Homeoffice.⁵⁶ Die Arbeit im Homeoffice muss mit dem Arbeitgeber abgestimmt und im Arbeitsvertrag festgehalten werden.

Aufgrund aller positiven genannten Aspekte wird Homeoffice im Vergleich berücksichtigt.

4.12.2 Mobile Arbeit

Mobile Arbeit „umfasst alle beruflichen Tätigkeiten außerhalb des Betriebs“, also ohne einen festen Arbeitsplatz.⁵⁷ Die Arbeit kann somit von überall erledigt werden und ist ebenfalls im Arbeitsvertrag festzuhalten. Wie auch für Homeoffice gelten für Mobile Arbeit die Bestimmungen des ArbZG und des ArbSchG allerdings nicht die der ArbStättV, da es sich bei einem Telearbeitsplatz um einen Platz im Privatbereich des Beschäftigten handelt, Mobile Arbeit aber von überall – also nicht zwingend im Privatbereich – erledigt werden kann und somit die Voraussetzungen für einen Telearbeitsplatz nicht er-

⁵⁶ Vgl. WEKA Media GmbH & Co. KG (Hrsg.): *Arbeitsschutz im Homeoffice: Diese Pflichten hat der Arbeitgeber*. 14.07.2021 [Zugriff am 07.03.2023].

⁵⁷ Flüter-Hoffmann, Hammermann, 2019, S. 50 [Zugriff am 03.02.2023].

füllt sind. Alle in 4.12 und 4.12.1 genannten Vor- und Nachteile gelten ebenso für mobile Arbeit, doch aufgrund der möglichen Arbeit im öffentlichen Bereich muss auf dem Datenschutz ein besonderes Augenmerk liegen.

Auch wenn an mobiles Arbeiten strengere Anforderungen in der Umsetzung zu stellen sind, wird es in den Vergleich einbezogen.

4.13 Wahlarbeitszeit/ modulare Arbeitszeit

Wahlarbeitszeit oder modulare Arbeitszeit ist ein Angebot des Arbeitgebers an seine Mitarbeiter, ihre Arbeitszeit selbstständig einzuteilen um diese damit variabler zu gestalten.⁵⁸ Die häufigste Methode zur Organisation der Wahlarbeitszeit ist das „Baustein-system“. Dabei wird die Arbeitszeit anhand des Personalbedarfs für einen bestimmten Zeitraum in Zeitblöcke (Module) aufgeteilt, die Beschäftigten haben dann die Möglichkeit, die Zeitblöcke beliebig untereinander aufzuteilen und somit an ihre aktuelle Lebenssituation anzupassen.⁵⁹

Wahlarbeitszeit ermöglicht es Arbeitgebern, ihr Personal bedarfsgerecht einzusetzen, Arbeitnehmer können die Arbeitszeit an ihre derzeitige Lebensphase anpassen. Die Nutzung von Wahlarbeitszeit ist mit einem sehr hohen Koordinationsaufwand und Konfliktpotential verbunden, Beschäftigte erhalten durch die freie Aufteilung der Arbeitszeit kein gleichbleibendes Gehalt, was zu Einkommensunsicherheit jeden Monat führt. Wahlarbeitszeit funktioniert nur, wenn genügend Personal vorhanden ist, da dies momentan in der Verwaltung eher nicht der Fall ist, ist eine Umsetzung fast gar nicht möglich. Auch wenn Wahlarbeitszeit auf den ersten Blick vielversprechend erscheint, eignet es sich eher für Unternehmen, da in Verwaltungen der Aufwand gegenüber dem Nutzen zu hoch wäre. Folglich wird auch Wahlarbeitszeit nicht zum Vergleich herangezogen.

4.14 Arbeitszeitkorridore

Arbeitszeitkorridore ermöglichen es nach § 6 Abs. 6 TVöD, die wöchentliche Arbeitszeit auf bis zu 45 Stunden zu erhöhen, ohne dass diese Überstunden bezahlt werden. Der Arbeitgeber hat dabei ein Direktionsrecht gegenüber dem Mitarbeiter das heißt, er kann einen Arbeitszeitkorridor auf Grundlage einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung

⁵⁸ Vgl. Papershift GmbH (Hrsg.): *Wahlarbeitszeit*. 22.09.2022 [Zugriff am 08.02.2023].

⁵⁹ Vgl. ebd.

anordnen.⁶⁰ Innerhalb eines festgelegten Zeitraums sind diese Überstunden auszugleichen, denn die regelmäßige Wochenarbeitszeit muss im Durchschnitt erreicht werden, zur Überwachung ist ein Arbeitszeitkonto einzurichten. Die mit dem Arbeitszeitkorridor entstehende Flexibilisierung besteht eher auf Seiten des Arbeitgebers. Allerdings kann ein Korridor nützlich sein, um ein vorübergehend ansteigendes Arbeitspensum abfedern zu können, zum Beispiel bei kurzweiligen Projekten. Da Arbeitszeitkorridore fast ausschließlich Vorteile für Arbeitgeber bieten und eine wöchentliche Arbeitszeit von 45 Stunden bei Arbeitnehmern wenig Zustimmung findet, kann dieses Modell nicht als besonders geeignet bezeichnet werden und wird demnach nicht für den Vergleich verwendet.

4.15 4-Tage-Woche

Bei einer 4-Tage-Woche wird die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit statt auf fünf auf vier Arbeitstage verteilt und somit ein zusätzlicher freier Tag geschaffen. Die 4-Tage-Woche ist demnach eine komprimierte Alternative zur 5-Tage-Woche.

Angelehnt an das Konzept der „Schwingenden 4-Tage-Woche“ etabliert von *Winfried König und Lothar Schneider* – bei dem eine Person von Montag bis Donnerstag, eine andere von Mittwoch bis Samstag und eine dritte an den Tagen arbeitet, an denen sonst nur eine arbeiten würde (Montag, Dienstag, Freitag, Samstag) – könnte für die Verwaltung ein Modell entwickelt werden, in dem auch der Samstag arbeitsfrei bleibt.⁶¹ So könnte eine Person ebenfalls von Montag bis Donnerstag, die andere allerdings von Dienstag bis Freitag arbeiten, es erfolgt ein wöchentlicher Wechsel der Dienstage, so dass statt drei zusammenhängenden freien Tagen sogar vier entstehen. Dieses Modell ermöglicht eine optimale Arbeitsplatzausnutzung, längere zusammenhängende „Freiblöcke bei vollem Lohn“ und entspricht dem Wunsch vieler Arbeitnehmer, lieber für ein paar Tage konzentriert zu arbeiten und dafür mehrere Tage hintereinander freihaben zu können.⁶²

Die 4-Tage-Woche gewährt Mitarbeitern zusätzliche freie Tage bei gleichbleibendem Gehalt allerdings zu Lasten der Arbeitsverdichtung an den verbleibenden Arbeitstagen und weniger Urlaub. Der verringerte Urlaub relativiert sich allerdings durch gewonnene

60 Vgl. Dbb beamtenbund und tarifunion (Hrsg.): *Arbeitszeitkorridor*. [Zugriff am 08.02.2023].

61 Vgl. König, Winfried; Schneider, Lothar: *Die Schwingende 4-Tage-Woche Ein Konzept zur Verringerung struktureller Arbeitslosigkeit*. 1996, S. 6.

62 König, Schneider, 1996, S. 17.

freie Zeit. Da sich die 4-Tage-Woche schon in anderen Ländern als Arbeitszeitmodell bewährt hat, soll sie auch in den Vergleich eingebunden werden.

4.16 30-Stunden-Woche

Da in sächsischen Verwaltungen die 39- oder 40-Stunden-Woche als Vollzeitmodell üblich ist, wird eine 30-Stunden-Woche eher als Teilzeit angesehen. Doch die 30-Stunden-Woche könnte zum neuen Vollzeitmodell werden, vorausgesetzt niemand arbeitet mehr als 30 Stunden. Dies ist aber oft mit sinkendem Gehalt und Urlaubstagen verbunden. Es zeigt sich eine deutliche Richtung, dass die Produktivität und Leistungsbereitschaft Beschäftigter durch Stundensenkung gesteigert werden und der Arbeitgeber auch Kosten sparen kann, doch ob das eine Stundensenkung bei vollem Lohnausgleich rechtfertigen kann ist noch ungewiss.⁶³ Die 30-Stunden-Woche wird nicht für den Vergleich ausgewählt, da die Erreichbarkeit der Verwaltung aufgrund des derzeitigen Personalmangels und der dazu verkürzten Stundenzahl erheblich beeinträchtigt werden könnte. Eine Etablierung des Modells wäre daher aktuell nicht realistisch.

4.17 Jobsharing

Beim Jobsharing teilen sich mehrere Personen eine Vollzeitstelle. Die einzelnen Beschäftigten arbeiten dann in Teilzeit und teilen sich die Stunden eigenverantwortlich untereinander auf, der Arbeitgeber hat diesbezüglich kein Weisungsrecht gegenüber dem Arbeitnehmer. Die Stundenaufteilung muss nicht jeweils zur Hälfte vereinbart werden, sondern kann zum Beispiel auch 60 Prozent zu 40 Prozent aufgeteilt werden, die Rahmenbedingungen zur Einteilung sind entsprechend im Arbeitsvertrag zu regeln.⁶⁴ Jobsharing gewährt dem Arbeitnehmer anders als bei herkömmlicher Teilzeit eine große Arbeitszeitsouveränität und dem Arbeitgeber eine dauerhafte Besetzung des Arbeitsplatzes.⁶⁵ Das macht Jobsharing für beide Seiten attraktiv, besonders Führungskräfte profitieren von dieser Möglichkeit, da diese eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördert, was bei Führungskräften meist eine besondere Herausforderung ist.⁶⁶ Schwierigkeiten könnten sich bei der Arbeitsorganisation selbst ergeben. Zustän-

63 Vgl. JobTeaser SA (Hrsg.): *30-Stunden-Woche: Gehalt, Vorteile und Nachteile*. 11.08.2021 [Zugriff am 09.02.2023].

64 Vgl. Flüter-Hoffmann, Hammermann, 2019, S. 45 [Zugriff am 03.02.2023].

65 Vgl. Reh binder, 1987, S. 30.

66 Vgl. Kanamüller, Rauschnick, Reuyß, 2016, S. 6 [Zugriff am 03.02.2023].

digkeiten und Aufgaben müssen klar definiert werden, was einen erhöhten Kommunikationsaufwand bedeutet. Die Jobsharer müssen sich genau absprechen, wer was wann bearbeiten soll und gegebenenfalls auch außerhalb der Arbeitszeit für den Anderen erreichbar sein. Jobsharing könnte in der Verwaltung sehr gewinnbringend sein, vor allem in Bereichen in denen die Mitarbeiter oft überlastet sind oder wo viele in Teilzeit auf Stellen arbeiten, die eigentlich in Vollzeit besetzt sein müssten. So könnten eventuell auch Sprechzeiten erweitert, schnellere Bearbeitungszeiten garantiert, Mitarbeiter entlastet und die Stellen optimale ausgenutzt werden. Aus den genannten Gründen wird dieses Modell in den Vergleich einbezogen.

4.18 Crowdfunding

Wie beim Jobsharing teilen sich mehrere Personen eine Stelle, der Arbeitsprozess findet allerdings ausschließlich digital statt. Beim Crowdfunding werden Arbeitsaufgaben einer Organisation über Onlineplattformen an externe Arbeitnehmer vergeben, die sog. Crowdfunder gehen dabei keinen klassischen Arbeitsvertrag mit der Organisation ein, ihre Arbeit ist zeitlich begrenzt und oft projektgebunden.⁶⁷ In Deutschland und vor allem in Verwaltungen ist Crowdfunding bislang wenig verbreitet. Da Crowdfunder als sogenannte Freelancer, also Selbstständige, gelten, können sie sich nicht auf die klassischen Arbeitnehmerrechte berufen.⁶⁸ Wie auch bei anderen flexiblen Arbeitszeitmodellen überzeugt das Modell mit einem großen Maß an Flexibilität, Kosten- und Zeiterparnis sowohl auf der Arbeitgeber- als auch auf der Arbeitnehmerseite. Zudem steht Arbeitgebern ein großer Markt an Fachkräften zur Verfügung, die sofort einsatzfähig sind, ohne ein aufwendiges Bewerbungs- und Einstellungsverfahren durchführen zu müssen. Fraglich ist jedoch, ob dieses Modell in der Verwaltung überhaupt Anwendung finden könnte. Da Crowdfunder in der Regel durch den fehlenden Arbeitsvertrag nicht an die ausschreibende Organisation gebunden sind, könnte sich die Gleichstellung mit Angestellten schwierig gestalten und sich datenschutzrechtliche Probleme ergeben. Die Verwaltungen müssten die Aufträge an ihre eigenen Mitarbeiter vergeben, dies kann dann allerdings nicht mehr als Crowdfunding, sondern eher als Jobsharing bezeichnet werden. Es ist daher unwahrscheinlich, dass sich Crowdfunding in Zukunft

67 Vgl. Personio SE & Co. KG (Hrsg.): *Crowdfunding: Das Arbeitsmodell der Zukunft?* [Zugriff am 09.02.2023].

68 Vgl. ebd.

großflächig in der Verwaltung etablieren könnte, weshalb es im Vergleich nicht berücksichtigt wird.

4.19 Sabbatjahr

„Wird der Arbeitnehmer während des Arbeitsverhältnisses vorübergehend von seiner Arbeitspflicht freigestellt, spricht man von Urlaub“.⁶⁹ Liegt das vordergründige Interesse der Beurlaubung beim Arbeitgeber, wird von Kurzarbeit oder Werksbeurlaubung gesprochen, im Interesse des Arbeitnehmers liegender Urlaub kann zum Beispiel Mutterschafts- oder Bildungsurlaub sein.⁷⁰ Eine unbezahlte Beurlaubung über längere Zeit wird als Sabbatjahr beziehungsweise Sabbatical bezeichnet. Der Zeitraum der Beurlaubung umfasst dabei nicht zwingend ein Kalenderjahr, sondern kann kürzer oder auch länger individuell vereinbart werden. Viele Angestellte sparen auf einem in 4.11 erläuterten Langzeitkonto Überstunden an, die sie für ein Sabbatjahr verwenden können. Da das Sabbatjahr nicht mit den vorherigen Arbeitszeitmodellen vergleichbar und eher ein Zusatzangebot des Arbeitgebers ist, wird es nicht in den Vergleich eingebunden.

In Kapitel neun werden die ausgewählten Arbeitszeitmodelle Vollzeit, Teilzeit, Gleitzeit, Langzeitkonto, Homeoffice, Mobile Arbeit, 4-Tage Woche und Jobsharing hinsichtlich ihrer Geeignetheit für die Verwaltung verglichen.

⁶⁹ Reh binder, 1987, S. 79.

⁷⁰ Vgl. ebd.

5 Aktueller Anwendungsstand von Arbeitszeitmodellen in der sächsischen Verwaltung

Nachdem im vorherigen Kapitel die verschiedenen Arbeitszeitmodelle einzeln beleuchtet wurden, folgt nun die Auswertung der Behördenabfrage zur Anwendung von Arbeitszeitmodellen, um den derzeitigen Anwendungsstand in der sächsischen Verwaltung zu analysieren.

Befragt wurden alle zehn sächsischen Landkreise und die drei kreisfreien Städte Dresden, Leipzig und Chemnitz.

Der dafür verwendete Fragebogen (Anhang 1) umfasst vier Fragen, die Auswertungsdiagramme befinden sich in Anhang 2.

Von den 13 ausgewählten Behörden nahmen sieben an der Befragung teil.

5.1 Auswertung Frage 1

Mithilfe von Frage eins sollte ermittelt werden, welche Arbeitszeitmodelle in den Behörden derzeit genutzt werden. Alle Behörden gaben an, Vollzeit, Teilzeit und Gleitzeit allerdings mit unterschiedlichen Ausprägungen zu nutzen. Eine Behörde nutzt Teilzeit ohne Begrenzung mit Wahl der Verteilung der Arbeitszeit, vier gaben an Gleitzeit ohne Kernzeit zu nutzen, in einer Behörde gibt es auch Gleitzeit mit Funktionszeit. Arbeitszeitkonten/ Ampelkonten werden in sechs von sieben Behörden genutzt. Schichtarbeit wird auch in sechs Behörden, zwei Mal als Wechselschichtarbeit angeboten. Eine Behörde gab an, dass Schichtarbeit in ihren Straßenmeistereien, also nicht in der Kernverwaltung, zur Anwendung kommt. In fünf Verwaltungen dürfen die Angestellten im Homeoffice arbeiten und Mobile Arbeit nutzen, in einer Behörde ist mobile Arbeit allerdings nur zu 30 % der Gesamtarbeitszeit möglich. Rufbereitschaft/ Arbeit auf Abruf/ Kapovaz wird ebenfalls von fünf Verwaltungen offeriert, konkretisiert wurde die Anwendung in einer Behörde: die IT-Mitarbeiter und die Fleischbeschauer arbeiten auf Abruf. Nachtarbeit, Funktionszeit, die 4-Tage-Woche und das Sabbatjahr werden aktuell nur in jeweils zwei Behörden angeboten. Je eine Behörde nutzt Arbeitszeitkorridore und die 30-Stunden-Woche, Vertrauensarbeitszeit, feststehende Arbeitszeit, Arbeitszeit nach Dienstplan und Arbeitszeit nach Absprache. Jahresarbeitszeit, Langzeitkonten, Wahlarbeitszeit/ modulare Arbeitszeit, Jobsharing und Crowdfunding werden bislang in keiner Behörde angeboten.

Die Nutzung von Nacht- und Schichtarbeit ist hier allerdings vorsichtig zu bewerten, da davon auszugehen ist, dass diese Modelle vordergründig für zum Beispiel die Mitarbeiter in den Straßenmeistereien und Bauhöfen genutzt werden und nicht für die Angestellten, die im Büro arbeiten. Gleiches gilt für Rufbereitschaft/ Arbeit auf Abruf/ Kapovaz.

Wie erwartet werden die „Standartarbeitszeitmodelle“ Vollzeit, Teilzeit und Gleitzeit von allen Behörden angeboten. Überraschend ist, dass Homeoffice, trotz der noch nicht vollständig überwundenen Corona-Pandemie nicht in jeder Verwaltung genutzt wird, was die Antiquiertheit einiger Personalabteilungen vermuten lässt. Positiv dagegen ist die häufige Verwendung von Mobiler Arbeit zu bewerten, da dieses Modell einen gesteigerten organisatorischen Aufwand bedeutet und erhöhte Schutzmaßnahmen ergriffen werden müssen. Wenig überraschend ist auch, dass viele neuartige Arbeitszeitmodelle wie Jahresarbeitszeit, Langzeitkonto, Wahlarbeitszeit/ modulare Arbeitszeit, Jobsharing und Crowdfunding noch keine Anwendung in der sächsischen Verwaltung finden.

5.2 Auswertung Frage 2

In Frage zwei sollten die Befragten lediglich angeben, ob sich die verwendeten Arbeitszeitmodelle in der Vergangenheit bewährt haben oder nicht. Entsprechend aller Erwartungen wurde die Frage von allen Behörden bejaht. Dieses Ergebnis spiegelt auch die in Kapitel 2.2 integrierten Studienergebnisse wieder, dass die Leistung von Arbeitszeitflexibilität in Verwaltungen schon sehr gut ist.

5.3 Auswertung Frage 3

Die Auswertung von Frage drei sollte zeigen, inwieweit sich die Behörden auf Veränderung einlassen würden. Um die Ergebnisse besser differenzieren zu können, wurde zu Frage drei eine Teilfrage gebildet und diese auf Grundlage der Antwortmöglichkeiten aufgespalten. Wenn die Antwort „Ja“ ausgewählt wurde, schloss sich die Frage 3.1 an welche Arbeitszeitmodelle in Zukunft noch angeboten werden könnten. Wurde „Nein“ ausgewählt, sollte eine kurze Begründung abgegeben werden, warum dies nicht in Frage kommt. Vier Behörden können sich vorstellen, auch andere Arbeitszeitmodelle anzubieten. Ausgewählt wurde je drei Mal Jobsharing und das Sabbatjahr und je ein Mal

Arbeitszeitkorridore und Langzeitkonto. Die Behörden, die „Nein“ ausgewählt hatten, begründeten ihre Antwort damit, dass es nicht notwendig sei neue Arbeitszeitmodelle anzubieten, die aktuellen Modelle ausreichen würden, ein Langzeitarbeitskonto zu kompliziert in der Umsetzung und die 4-Tage-Woche zum Beispiel nicht realisierbar sei. Diese Begründungen sind allerdings wenig schlagkräftig und bestätigen die vermutete nicht mehr zeitgemäße Einstellung mancher Verwaltungen. Besonders im Hinblick auf die 4-Tage-Woche, die schon in anderen Verwaltungen zum Einsatz kommt und demnach offensichtlich umsetzbar ist. Lediglich die Begründung einer Behörde ist plausibel und widerspruchsfrei, denn sie gab an, dass durch ein sehr ausgebautes Gleitzeitmodell, Homeoffice, mobiles Arbeiten und ein nicht vorhandener Kernarbeitsrahmen bereits ein maximales Maß an Flexibilität für die Arbeitnehmer geboten wird. Wie die vorherige Darstellung der Arbeitszeitmodelle und die folgenden Untersuchungen zeigen, ist das Maß an Flexibilität damit allerdings noch lange nicht ausgeschöpft. Arbeitgebern steht eine weitaus größere Auswahl an flexiblen Arbeitszeitmodellen zur Verfügung.

5.4 Fazit der Auswertung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Abfrage die meisten Vermutungen bestätigt. Positiv zu beurteilen ist, dass einige Behörden schon viele unterschiedliche flexible Arbeitszeitmodelle anbieten und das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Veränderung bei einem überwiegenden Teil der Befragten vorhanden ist. Wenn die sächsischen Behörden jedoch in Zukunft mit der Privatwirtschaft als attraktiver Arbeitgeber mithalten wollen, sind noch weitere Anpassungen an Arbeitnehmerbedürfnisse und -wünsche notwendig.

6 Studien, Expertisen und Leitfäden zur Anwendung verschiedener Arbeitszeitmodelle

In diesem Kapitel werden drei ausgewählte Studien/ Expertisen/ Leitfäden zur Anwendung verschiedener Arbeitszeitmodelle kurz zusammengefasst und analysiert.

6.1 Studie: Im Fokus – Flexible Arbeitszeitmodelle im öffentlichen Sektor

Der Verein *Institut für den öffentlichen Sektor e.V.* veröffentlichte 2014 eine Studie über „Flexible Arbeitszeitmodelle im öffentlichen Sektor“. Darin wird kurz der derzeitige Anwendungsstand von flexiblen Arbeitszeitmodellen im öffentlichen Dienst dargestellt und anschließend Handlungsmöglichkeiten und Vorschläge aufgezeigt, wie flexible Arbeitszeitmodelle künftig eingeführt und angewendet werden könnten. Die Studie stellt dabei die Einführung von Langzeitkonten und den Ausbau von Telearbeit und Teilzeitbeschäftigung in den Vordergrund.

Im Zuge der Arbeitsweltveränderung gewinnen flexible Arbeitszeitmodelle immer mehr an Bedeutung, doch während sie in der Privatwirtschaft schon überwiegend „zur Motivation der Beschäftigten genutzt werden“, sind sie im öffentlichen Dienst bislang wenig verbreitet.⁷¹ Die Autoren sind davon überzeugt, dass Arbeitszeitflexibilisierung die Motivation der Angestellten und somit die Qualitätssteigerung der Aufgabenerledigung fördert und sprechen sich für eine Loslösung von der Anwesenheitspflicht und strikten Kernzeiten aus.⁷² In der Studie werden drei Ansätze zur Flexibilisierung der Arbeitszeit vorgestellt. Die erste Möglichkeit sind „kurzfristige Flexibilisierungsmaßnahmen zur Erleichterung im Arbeitsalltag“, zum Beispiel Telearbeit.⁷³ Diese Maßnahmen würden sich „positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirken“, die Personalbindung stärken, Fluktuationsabsichten senken und Angestellte zeitlich entlasten.⁷⁴ Seit der Corona-Pandemie ist Telearbeit in vielen Verwaltungen ein etabliertes Arbeitszeitmodell. Doch es muss darauf geachtet werden, dass diese Möglichkeit für die Beschäftigten auch nach der Pandemie erhalten bleibt.

Der zweite Ansatz ist die Einführung von Langzeitkonten „zur Unterstützung der Zeitsouveränität der Beschäftigten und zur bewussten Förderung einer lebensphasenorien-

71 Im Fokus: *Flexible Arbeitszeitmodelle im öffentlichen Sektor*. 2014, S. 1 [Zugriff am 11.02.2023].

72 Vgl. ebd. S. 2f.

73 Ebd. S. 1.

74 Ebd. S. 1f.

tierten Personalpolitik“.⁷⁵ Langzeitkonten finden bis jetzt kaum Anwendung in sächsischen Verwaltungen, daher besteht noch Ausbaupotential.

Als dritte Möglichkeit soll Teilzeitbeschäftigung ausgeweitet werden, besonders für junge Beschäftigte – damit diese „ihre Aus- und Weiterbildung“ fortführen können – und ältere Beschäftigte, die vor der Rente nach längerer Teilzeitbeschäftigung „nicht mehr in Vollzeit arbeiten wollen“.⁷⁶ In diesem Bereich besteht ebenfalls Handlungsbedarf, da die Genehmigung der Teilzeitbeschäftigung nach wie vor den strengen Voraussetzungen des TVöD und der SächsAZVO unterliegen.

6.2 Expertise der Hans Böckler Stiftung – Arbeitszeit Quantitative Ergebnisse für Deutschland

In der Expertise „Arbeitszeit Quantitative Ergebnisse für Deutschland“ aus dem Jahr 2016, im Auftrag der *Hans Böckler Stiftung* werden Ergebnisse aus der Forschung über Arbeitszeit vorgestellt, zusammengefasst und Handlungsempfehlungen sowie Konzepte zur zukünftigen Gestaltung der Arbeitszeit in Deutschland präsentiert. Diese Expertise bezieht sich nicht ausschließlich auf die Verwaltung, ist aber in überwiegenden Teilen übertragbar. Der Fokus wird in diesem Gutachten auf die Trends Arbeitszeitflexibilisierung, lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung und Digitalisierung gelegt.

Vorgestellt werden die flexiblen Arbeitszeitmodelle Gleitzeit, Teilzeit, Jobsharing, Überstunden und Mehrarbeit, Arbeitszeitkorridore, Kapovaz, Schichtarbeit, Freistellungen, Vertrauensarbeitszeit und Arbeitszeitkonten. Diese können zum einen Gleichstellung fördern, Familienfreundlichkeit und die Work-Life-Balance verbessern sowie die Attraktivität des Arbeitgebers steigern.⁷⁷ Es wird dargestellt, dass Arbeitszeiten, auf die Beschäftigte wenig bis gar keinen Einfluss haben, negative Auswirkungen nach sich ziehen und auch Arbeit auf Abruf für viele Angestellte ungünstig ist – positiv würde sich dagegen eine generelle Arbeitszeitverkürzung auswirken.⁷⁸

Die Bedeutung von lebensphasenorientierter Arbeitszeitgestaltung wird nachfolgend herausgestellt. Die Bedarfe der Beschäftigten ändern sich im Laufe des Erwerbslebens, daher sind Maßnahmen zu entwickeln, die eine flexible Anpassung an die aktuel-

⁷⁵ Im Fokus, 2014, S. 1f. [Zugriff am 11.02.2023].

⁷⁶ Ebd. S. 4.

⁷⁷ Vgl. Kanamüller, Rauschnick, Reuyß, 2016, S. 14 [Zugriff am 03.02.2023].

⁷⁸ Vgl. ebd.

le Lebenssituation ermöglichen. Ein Konzept in diesem Zusammenhang ist die Familienarbeitszeit, bei der die Arbeitszeit gleichmäßig zwischen den Eltern aufgeteilt werden kann.⁷⁹ Soll bei der Arbeitszeitgestaltung die gesamte Erwerbsphase berücksichtigt werden, spricht man von altersgerechter Arbeitszeitpolitik. Diese hat einen „präventiven Charakter und versucht frühzeitig, mögliche Langfristfolgen belastender Arbeits- und Arbeitszeitbedingungen zu vermeiden“, zum Beispiel durch generelle Arbeitszeitverkürzung.⁸⁰ Ist die Arbeitszeit auf einzelne Lebensabschnitte ausgerichtet, spricht man von altersgerechter Arbeitszeitpolitik. Die Arbeitszeitgestaltung orientiert sich dabei an den individuellen Lebenssituationen und kann somit flexibel an die aktuellen Bedarfe angepasst werden. Zur Umsetzung der altersgerechten Gestaltung sind Arbeitszeitmodelle wie Wahlarbeitszeit und Langzeitkonten ein möglicher Lösungsvorschlag.⁸¹ Digitalisierung ist nicht nur ein Treiber zur Flexibilisierung der Arbeitszeit, sondern gleichzeitig auch für die „räumliche und zeitliche Entgrenzung von Erwerbsarbeit“, welche Vor- und Nachteile mit sich bringt.⁸² Entgrenzung bezeichnet die „Auflösung traditioneller räumlicher, zeitlicher oder organisatorischer Grenzen von Arbeit.“⁸³ Um die negativen Auswirkungen der Digitalisierung einzudämmen, müssen Arbeitszeitkonten „sehr ausdifferenziert und reflektiert gestaltet werden“, eine gute Möglichkeit dafür ist die Anwendung von Ampelkonten.⁸⁴

Fünf Ziele zur Neugestaltung der Arbeitszeit sind: Zeitsouveränität, Arbeitszeit und Leistung, geschlechtergerechte Arbeitszeiten, lebenslauforientierte Arbeitszeitgestaltung – durch Wahlarbeitszeiten, befristeter Teilzeit und Rückkehr zur Vollzeit – und Beschäftigung sichern und schaffen durch Zeitsouveränität.⁸⁵ Zeitsouveränität bedeutet, dass Mitarbeitern hinsichtlich der Gestaltung ihrer Arbeitszeit mehr Spielraum gewährt und Mitbestimmungsrechte eingeräumt werden sollen.⁸⁶ Der „Zusammenhang von Arbeitszeit und Leistung“ soll beispielsweise durch Methoden der Arbeitszeitregulierung neu gestaltet werden.⁸⁷

Die Expertise stellt abschließend drei Konzepte zur Gestaltung zukünftiger Arbeitszeit vor:

79 Vgl. Kanamüller, Rauschnick, Reuyß, 2016, S. 35 [Zugriff am 03.02.2023].

80 Ebd. S. 26.

81 Vgl. ebd.

82 Ebd. S. 43f.

83 Eichhorst, Werner: *Flexible Arbeitswelten Bericht an die Expertenkommission „Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland“*. 2014, S. 7 [Zugriff am 02.02.2023].

84 Kanamüller, Rauschnick, Reuyß, 2016, S. 44 [Zugriff am 03.02.2023].

85 Ebd. S. 50f.

86 Vgl. ebd. S. 50.

87 Ebd.

1. Mitarbeitern sollen mehr Mitbestimmungsrechte bezüglich der Gestaltung ihrer Arbeitszeit eingeräumt sowie generelle Rahmenbedingungen erweitert werden.⁸⁸
2. Weiterhin sind universalistische variable Arbeitszeitmodelle zu schaffen, wie Wahlarbeitszeit, die von jedem Angestellten genutzt werden können.⁸⁹
3. Eine generelle Arbeitszeitverkürzung kann gesündere, besser qualifizierte und höher motivierte Mitarbeiter hervorbringen, das kann zur Ausdehnung der Betriebszeit und zur qualitativen Intensivierung der Arbeit führen.⁹⁰

In allen drei Bereichen besteht in der sächsischen Verwaltung erheblicher Handlungsbedarf.

6.3 Studie ZEITREICH

Im Zuge des Projektes „ZEITREICH“, welches durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der *Initiative Neue Qualität der Arbeit* gefördert wurde, sind zwei Leitfäden zum Thema flexible Arbeitszeitmodelle für Personalverantwortliche und Geschäftsleitungen sowie für Betriebs- und Personalräte entstanden. Das Projekt widmete sich „der Frage, wie es gelingen kann, die individuellen Zeitbedürfnisse der Beschäftigten mit den Flexibilitätsbedarfen der Unternehmen in Einklang zu bringen“.⁹¹

Nachfolgend wird zuerst der Leitfaden für Personalverantwortliche und Geschäftsleitungen untersucht, obwohl dieser sich primär an kleine und mittlere Unternehmen richten soll, wird die Verwaltung in vielen Punkten berücksichtigt, sodass die Aussagen weitgehend übertragbar sind.

Attraktive Arbeitszeiten sind mittlerweile ein wichtiges Entscheidungskriterium für oder gegen einen Arbeitgeber, weshalb Arbeitgeber mit passgenauen Angeboten für jede Lebenssituation einen Wettbewerbsvorteil genießen. Die Privatwirtschaft ist dem öffentlichen Dienst dabei oft weit voraus. Die Einführung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik, die sich an den wechselnden Bedürfnissen der Arbeitnehmer ausrichtet, ist ein wichtiger Schritt, um diesen Wettbewerbsvorteil zu verringern.⁹² Motive für moderne Arbeitszeitgestaltung können Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität, Gesundheitsförderung der Mitarbeiter oder auch bessere Orientierung an Kundenwünschen

88 Vgl. Kanamüller, Rauschnick, Reuyß, 2016, S. 52 [Zugriff am 03.02.2023].

89 Vgl. ebd. S. 53.

90 Vgl. ebd.

91 Flüter-Hoffmann, Hammermann, 2019, S. 3 [Zugriff am 03.02.2023].

92 Vgl. ebd. S. 14.

sein.⁹³ Flexible Arbeitszeiten können sowohl für die Arbeitnehmer- als auch für die Arbeitgeberseite gewinnbringend gestaltet werden, denn höhere Mitarbeiterzufriedenheit erhöht die Qualität der Arbeitsleistung. Arbeitszeitflexibilisierung darf allerdings nicht zu Nicht-Erreichbarkeit und leerstehenden Büros führen, weil Angestellte auf einmal alle ihre Überstunden absetzen, hier sind genaue Absprachen und innerbehördliche Regelungen von Nöten. Bei der Arbeitszeitgestaltung ist daher auf eine Balance zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen zu achten.

In dem Leitfaden für Betriebs- und Personalräte wird der Frage nachgegangen wie Zeitkonflikte – Widersprüche zwischen Einfluss der Beschäftigten auf ihre Arbeitszeit und Entscheidungsbefugnis über Lage, Dauer und Verteilung des Arbeitgebers – gelöst werden können.⁹⁴ Durch die Herausforderungen der Diskrepanz zwischen gewünschter und tatsächlicher Arbeitszeit, des demografischen Wandels und der Digitalisierung stehen Personalverantwortliche vor der schwierigen Aufgabe, geeignete Arbeitszeitmodelle für ihre Beschäftigten einzuführen. Für eine erfolgreiche und möglichst konfliktfreie Arbeitszeitgestaltung ist die Beteiligung von Mitarbeitern und Arbeitnehmervertretungen im Entwicklungs- und Entscheidungsprozess ein wichtiger Bestandteil.⁹⁵

Bei der Arbeitszeitgestaltung lassen sich einige Trends beobachten: Arbeitszeitkonten sind nach wie vor ein wichtiges Instrument zur Arbeitszeiterfassung und eine Grundlage für die Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle. Wahlarbeitszeiten gewähren Beschäftigten mehr Zeitautonomie, lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung gewinnt durch die Möglichkeit der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben immer weiter an Beliebtheit. Nacht- und Schichtarbeit nimmt stetig zu und spätestens seit der Corona-Pandemie arbeiten Angestellte vermehrt im Homeoffice. Trotz des Trends zur Arbeitszeitflexibilisierung bleibt „die Garantiefunktion der Normalarbeitszeit“ erhalten.⁹⁶

Die Zielgrößen der Arbeitszeitgestaltung Zeitsouveränität, Zeitqualität, Zeitumverteilung, Zeitkompetenz und Zeitsynchronisation müssen bei der Einführung jedes neuen Arbeitszeitmodells geprüft werden, je mehr Ziele das jeweilige Arbeitszeitmodell vereint, desto besser können Zielkonflikte vermieden werden.⁹⁷ Zeitqualität zielt auf die Niedrighaltung von Belastungen ab, Zeitumverteilung beschreibt die bedarfsgerechte

93 Vgl. Flüter-Hoffmann, Hammermann, 2019, S. 7 [Zugriff am 03.02.2023].

94 Vgl. Rieke, Cornelia; Seifert, Hartmut; Stracke, Stefan: *Flexible Arbeitszeitmodelle beteiligungsorientiert gestalten. Ein Leitfaden für Betriebs- und Personalräte*. 2019, S. 5 [Zugriff am 12.02.2023].

95 Vgl. ebd. S. 14.

96 Ebd. S. 13.

97 Vgl. ebd. S. 20.

Verteilung der Arbeitszeit zwischen Generationen und Geschlechtern, Zeitkompetenz ist die Fähigkeit von Beschäftigten selbst organisiert mit Zeit umzugehen, die Abstimmung verschiedener inner- und außerbehördlicher Zeitanforderungen wird mit Zeitsynchronisation umschrieben.⁹⁸

Im Zuge der Arbeitsweltveränderung werden nicht nur Flexibilisierungsanforderungen der Verwaltung weiter zunehmen, sondern auch die Wünsche der Arbeitnehmer, ihre Arbeitszeit selbstbestimmter zu gestalten, denn Freizeit hat gerade für jüngere Arbeitnehmer einen hohen Stellenwert. Flexible Arbeitszeiten bieten dabei die Chance, Beruf und Privatleben besser miteinander vereinbaren zu können und fördern somit eine höhere Motivation und Leistungsfähigkeit sowie Gesundheit und Zufriedenheit der Beschäftigten.⁹⁹ Arbeitgeber können ihre Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit dadurch erheblich steigern und ihr Personal bedarfsorientiert einsetzen.¹⁰⁰ Doch flexible Arbeitszeitmodelle bringen auch Nachteile mit sich. Die Einführung neuer Modelle ist mit einem hohen Aufwand verbunden und durch Entgrenzung der Arbeitszeit kann es zu gesundheitsbelastender Mehrarbeit kommen.

Voraussetzungen für die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle sind, dass alle Betroffenen angemessen beteiligt, Bedürfnisse und Wünsche sowohl der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer berücksichtigt und alle Zielgruppen (Junge, Ältere, Eltern, ...) beachtet werden.¹⁰¹ Außerdem dürfen Veränderungen nicht gegen den Willen der Mehrheit umgesetzt werden, alle Neuerungen müssen transparent kommuniziert werden und es soll die Möglichkeit bestehen, zu alten Modellen zurückkehren zu können.¹⁰²

Abschließend lässt sich sagen, dass nicht jedes Arbeitszeitmodell für die Verwaltung gleichermaßen geeignet ist und es nicht möglich sein wird, allen Wünsche der Beteiligten gerecht zu werden. Entscheidend ist, dass die Arbeitnehmer bei der Erörterung neuer Arbeitszeitmodelle von Anfang an einbezogen werden, da Zeitkonflikte so am besten vorgebeugt werden können.

6.4 Zusammenfassung der Studienergebnisse

Zusammenfassend ist zu sagen, dass alle Studien im Hinblick auf den Wandel der Arbeitswelt einen klaren Trend zur Arbeitszeitflexibilisierung weg von der Vollzeit sehen.

98 Vgl. Rieke, Seifert, Strack, 2019, S. 17.

99 Vgl. ebd. S. 66.

100 Vgl. ebd.

101 Vgl. ebd. S. 67.

102 Vgl. ebd.

Sie plädieren dabei auf eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung mit mehr Mitbestimmungsrechten für Beschäftigte hinsichtlich der Gestaltung ihrer Arbeitszeit. Die Arbeitszeitmodelle Gleitzeit, Teilzeit, Schicht- und Nachtarbeit, Lebensarbeitszeitkonten, Homeoffice, Jobsharing, Freistellungen und besonders Wahlarbeitszeit werden als positive Beispiele genannt. Der Nutzung von Arbeitszeitkonten wird dabei eine große Bedeutung beigemessen.

7 Umfrage

Im Folgenden wird die hochschulinterne Umfrage zur künftigen Anwendung von Arbeitszeitmodellen in der sächsischen Verwaltung ausgewertet.

7.1 Erstellung und Durchführung

Im Zeitraum vom 25.01.2023 bis zum 22.02.2023 wurde die Umfrage unter allen Studenten der Studiengänge Allgemeine Verwaltung, Digitale Verwaltung, Sozialverwaltung und Staatsfinanzverwaltung durchgeführt. Diese Studiengänge wurden ausgewählt, da die Studenten in ihrer späteren Tätigkeit Verwaltungsaufgaben der sächsischen Kernverwaltung erledigen werden, worauf sich diese Arbeit vordergründig bezieht. Der Fragebogen wurde in drei Themenbereiche gegliedert. Auf der ersten Seite wurden allgemeine Informationen zu den Studenten selbst erfragt, die zweite Seite beschäftigte sich mit Kriterien der Arbeitgeberattraktivität und den Arbeitszeitmodellen, auf Seite drei wurde speziell auf Arbeitszeit 4.0 und New Work Bezug genommen. Der vollständige Fragebogen befindet sich im Anhang 3.

7.2 Auswertung

An der Umfrage nahmen insgesamt 170 Studenten teil.

Die Auswertung erfolgt getrennt nach den drei Themenbereichen. Einzelne Fragen werden in Kombination miteinander ausgewertet, was an der entsprechenden Stelle erläutert wird. Die Auswertungsdiagramme sind dem Anhang 4 zu entnehmen.

7.2.1 Seite 1: Allgemeines

Eine ausführliche Auswertung der ersten Seite ist nicht nötig, da die im Anhang befindlichen Diagramme bereits aussagekräftig genug sind.

Wenn in der Auswertung eine Differenzierung nach dem Geschlecht erfolgt, werden die Diversen nicht berücksichtigt, da es nur zwei (1,2 %) von 170 Teilnehmern und daher nicht repräsentativ sind.

Die über 50-Jährigen machen mit 1,2 % ebenfalls einen zu geringen Teil aus und werden bei einer altersspezifischen Auswertung nicht berücksichtigt.

7.2.2 Seite 2: Arbeitgeberattraktivität und Arbeitszeitmodelle

Die Auswertung der Frage sieben erfolgte bereits in Kapitel 2.3, da sie für dieses Kapitel entwickelt wurde und somit die Auswertung an dieser Stelle am sinnvollsten ist.

Frage acht und neun werden in Kombination ausgewertet, um die Diskrepanz zwischen gewünschter und tatsächlicher Arbeitszeit zu ermitteln. Die Beliebtheit der jeweiligen Modelle wird in diesem Zusammenhang mit dargestellt.

Die größte Differenz besteht bei der 4-Tage-Woche (+ 86¹⁰³): lediglich 4,7 % wissen von dem Angebot ihres Arbeitgebers, 55,3 % würden diese jedoch gerne nutzen. Die 4-Tage-Woche ist unter den Befragten das dritt beliebteste Arbeitszeitmodell. Andersherum ist es bei Vollzeit: 90 % der Behörden würden dieses Modell anbieten, jedoch nicht ein mal die Hälfte der Befragten (41,2 %) möchte in Vollzeit arbeiten (Differenz - 83). Die Bereitschaft dazu sinkt mit zunehmenden Alter: während noch 45,5 % der unter 20-Jährigen in Vollzeit arbeiten möchten, sind es bei den 20-29-Jährigen nur noch 41,9 % und bei den 30-49-Jährigen 37,5 %. Auch Teilzeit ist mit 44,7 % und einer Differenz von - 51 zwischen Angebot und Nachfrage nicht viel beliebter bei den Befragten. Vollzeit und Teilzeit liegen daher nur im Mittelfeld.

Homeoffice ist sowohl insgesamt (72,4 %) als auch bei den 20-29- und 30-49-Jährigen das beliebteste Modell (76,9 %, 79,3 %). Gleitzeit ist das beliebteste Arbeitszeitmodell bei den unter 20-Jährigen (63,6 %), bei den 20-29- und 30-49-Jährigen steht es mit 75 % und 65,5 % an zweiter Stelle. Die Differenz dieser Modelle ist mit + 12 bei Homeoffice und - 30 bei Gleitzeit im Vergleich zu den anderen relativ gering.

Bei den Arbeitszeitmodellen Schichtarbeit, Nachtarbeit, Rufbereitschaft/ Arbeit auf Abruf/ Kapovaz, Funktionszeit, Arbeitszeitkorridore, Jobsharing und Crowdfunding ist die Differenz (< 15) zwischen Angebot und Nachfrage am geringsten, mit jeweils unter 7 % sind diese Modelle allerdings auch unabhängig von der Altersgruppe die Unbeliebtesten.

Die Arbeitszeitmodelle Jahresarbeitszeit, Lebensarbeitszeit, Arbeitszeitkonto/ Ampelkonto, Mobile Arbeit, Wahlarbeitszeit, 30-Stunden-Woche und das Sabbatjahr liegen sowohl bei der Differenz (< 50) als auch bei der Beliebtheit (< 50 %) im mittleren Bereich.

Frage neun beinhaltet ein freies Feld, in dem die Teilnehmer eintragen konnten, warum sie gerne die von ihnen ausgewählten Modelle nutzen würden.

¹⁰³ Das Plus (+) steht für eine positive Differenz, das heißt es wollen mehr Teilnehmer nutzen als es Angebote gibt; das Minus (-) steht für eine negative Differenz, das Angebot ist höher als die Nachfrage.

Viele gaben an, dass sie mit ihrer Wahl eine bessere Work-Life-Balance erreichen können, Beruf und Familie besser vereinbar wäre, die Flexibilität im Hinblick auf Arbeitszeiteinteilung und Freizeitgestaltung höher wäre und so besser auf wechselnde Lebenssituationen reagiert werden könne. Vollzeit wurde vor allem aus karrieretechnischen und Teilzeit aus familiären Gründen ausgewählt. Einige Teilnehmer gaben an, gerade im Homeoffice effektiver arbeiten zu können und mehr Zeit durch die wegfallenden Fahrtwege zu haben. Mehrere halten eine generelle Arbeitszeitverkürzung für sinnvoll, da man private Interessen nicht mehr hinten anstellen müsse, was eine höhere Zufriedenheit, somit eine höhere Arbeitsmoral und schlussendlich gesteigerte Produktivität und Leistungsfähigkeit zur Folge habe. Einige Befragte würden für eine verringerte Arbeitszeit sogar auf einen Teil ihres Gehalts verzichten, andere wiederum nur verkürzt arbeiten, wenn das Gehalt gleich bleibt.

Eine Person führte aus, dass eine Behörde zu bestimmten Zeiten ihre Funktionsfähigkeit gewährleisten solle, es aber wenig Gründe gebe, an „der tradierten Arbeitsweise von 9 bis 17 Uhr festzuhalten“, da der Fokus nicht mehr auf der Anwesenheit sondern auf der Aufgabenerledigung liegen und der Arbeitgeber sich somit dem Leben seiner Beschäftigten anpassen solle.

Die große Differenz zeigt sich auch bei den Ergebnissen der Frage zehn. 84,1 % der Teilnehmer würden sich von ihrem Arbeitgeber eine Anpassung an ihre bevorzugten Arbeitszeitmodelle wünschen. Lediglich 15,9 % waren zufrieden mit dem Angebot. Dieses Ergebnis spiegelt allerdings nicht die in Kapitel 2.2 und 5.2 beschriebene Zufriedenheit mit der Leistung der Arbeitszeitflexibilität des Arbeitgebers wieder und verdeutlicht eher die Notwendigkeit zum Handeln der sächsischen Verwaltungen, um ihr Personal langfristig zu binden.

Zusammenfassend zu dieser Seite der Umfrage lässt sich sagen, dass die zukünftigen Arbeitnehmer der sächsischen Verwaltung am liebsten im Homeoffice arbeiten würden, was wahrscheinlich der digitalen Transformation und der Corona-Pandemie geschuldet ist. Genauso wie Gleitzeit wird Homeoffice schon von vielen Arbeitgebern angeboten, weshalb nur hinsichtlich der anderen beliebten Modelle großer Handlungsbedarf besteht. Trotz des offensichtlichen Trends hin zu moderneren Arbeitszeitmodellen sollte nicht außer acht gelassen werden, dass die Nutzung traditioneller Modelle weiterhin erwünscht ist.

7.2.3 Seite 3: Arbeitszeit 4.0/ New Work

Wie auch schon die Auswertung der Studien gezeigt hat, gewinnt lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung immer mehr an Bedeutung. Dieser Aspekt kann durch Frage elf noch weiter unterstützt werden. 98,8 % der Umfrageteilnehmer würden sich wünschen, das Arbeitszeitmodell abhängig von ihrer Lebenssituationen ohne großen Aufwand wechseln zu können.

Die vorherigen Untersuchungen haben gezeigt, dass Beschäftigten viel mehr Gestaltungs- und Mitbestimmungsrechte im Zusammenhang mit ihrer Arbeitszeit eingeräumt werden müssen. Der Wunsch dazu besteht auch bei 91,2 % der Teilnehmer, was die Auswertung der Frage zwölf ergab.

Dass der digitale Wandel auch Behörden zum Handeln zwingt und eine Anpassung an die veränderten Bedürfnisse, besonders junger Arbeitnehmer, unerlässlich ist, finden auch 95,3 % der Befragten, wie sich in Frage 13 herausstellte.

Durch Frage 14 sollte herausgefunden werden, ob sich neuere flexible Arbeitszeitmodelle (wie Jahresarbeitszeit, Mobile Arbeit, Wahlarbeitszeit, 4-Tage-Woche, 30-Stunden-Woche, Jobsharing und Crowdfunding) aus Sicht der Teilnehmer zukünftig in der Verwaltung etablieren könnten.

Die 75,6 %, die dafür gestimmt haben, begründeten ihre Antwort folgendermaßen: Die Umsetzung vieler Modelle könne sich zwar kompliziert gestalten, da der Datenschutz noch mehr beachtet werden und die Arbeitsfähigkeit der Verwaltung trotzdem sichergestellt werden müsse, die Verwaltung aber langfristig keine Wahl habe, sich an die veränderten Anforderungen anzupassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken. Die Leitungsebenen müssen sich von ihrer konservativen „das-haben-wir-schon-immer-so-gemacht-Einstellung“ loslösen und sich ernsthaft mit den Möglichkeiten auseinandersetzen, um die Attraktivität der Verwaltung aufrecht zu erhalten, da sie es sich aufgrund der hohen Wechselbereitschaft nicht leisten können, veraltete Modelle anzubieten. Bei der Einführung neuer Modelle sei allerdings darauf zu achten, dass die Gleichberechtigung aller Beschäftigten sichergestellt ist und ein Workforcemanagement etabliert wird, durch welches eine gute Abstimmung zwischen den Mitarbeitern und somit effizientes Arbeiten gewährleistet wäre.

24,4 % der Teilnehmer sehen die Einführung und Umsetzung neuerer Arbeitszeitmodelle eher kritisch. Die Einführung sei mit einem zu hohen Organisationsaufwand und aufgrund der überschaubaren Personalkapazitäten mit hohen Kosten verbunden. Zu-

dem könne die Arbeitsfähigkeit der Verwaltung eingeschränkt sein, Fristen nicht eingehalten werden und Unsicherheiten in der Erreichbarkeit für Bürger entstehen. Es kamen Befürchtungen auf, dass bei Jahresarbeitszeit am Ende des Jahres niemand mehr arbeiten würde und bei der 4-Tage-Woche die Verwaltung einen ganzen Tag nicht erreichbar wäre. Dieser Befürchtung kann allerdings mit klar definierte Regeln für Jahresarbeitszeit und der Nutzung eines Konzepts der schwingenden 4-Tage-Woche entgegnet werden. Einige Befragte gaben an, dass die Art der Tätigkeit, zum Beispiel aufgrund von Bürgerkontakt, und der Datenschutz dies nicht möglich machen würde und Ungerechtigkeiten zwischen den Mitarbeitern entstehen können. Probleme werden auch in Bezug auf die zu langsam fortschreitende Digitalisierung und die technische Ausstattung gesehen. Das größte Hindernis sieht die Mehrheit der Befragten allerdings in der altmodischen Einstellung Personalverantwortlicher, dass Veränderungen nicht nötig sein, weil „es bis jetzt immer funktioniert hat“.

Beide Ansichten sind bei dieser Frage durchaus begründet und nachvollziehbar. Interessant ist, dass viele Teilnehmer das größte Problem nicht in den Arbeitszeitmodellen selbst sehen, sondern in der veralteten Haltung der Verwaltung. Dies impliziert die limitierte Wettbewerbsfähigkeit der Verwaltung und verdeutlicht umso mehr, dass sich in Zukunft einiges ändern muss.

Die Frage 15 wurde als freiwilliges Anmerkungsfeld gestaltet, welches nur von 19 Teilnehmern genutzt wurde, was darauf zurückzuführen ist, dass bereits in Frage 14 viele Begründungen abgegeben wurden. Von den 19 Antworten waren allerdings nur fünf verwendbar. Eine Person gab an, dass die fehlende technische Kompetenz der Verwaltungsmitarbeiter schon in der Ausbildung oder im Studium besser geschult werden solle. Weiterhin solle ein Workforcemanagement etabliert werden, welches die Verwaltung bei der Einführung und Koordination neuer Arbeitszeitmodelle unterstützt. Es bestehe eine große Notwendigkeit qualifizierte Fachkräfte anzuwerben, da kürzere Arbeitszeiten mit ohnehin schon unterbesetzten Stellen nicht vereinbar wären. Wie es schon oft in der Privatwirtschaft üblich ist, solle vermehrt die Möglichkeit geschaffen werden, Sonderzahlungen in Freizeit umwandeln zu können. Es besteht die Hoffnung, dass Neuerungen Gehör finden und erkannt wird, dass Anpassungen sinnvoll und notwendig sind und sich nicht auf älteren Erfolgen bzw. Vorteilen gegenüber der Privatwirtschaft ausruhen werden kann, da die Verwaltung längst nicht mehr so wettbewerbsfähig sei wie früher.

7.3 Fazit zur Auswertung

Abschließend lässt sich zur Auswertung der Umfrage sagen, dass den Teilnehmern das Problem der fehlenden Konkurrenzfähigkeit der Verwaltung durchaus bewusst ist und die überwiegende Teilnehmerzahl in diesbezüglich Handlungsbedarf sieht. Die Diskrepanz zwischen gewünschter und tatsächlicher Arbeitszeit ist entgegen der vorherigen Untersuchungsergebnisse sehr hoch. Andererseits präferieren die Befragten tatsächlich vorrangig Arbeitszeitmodelle, die von fast allen oder sehr vielen Verwaltungen bereits angeboten werden (bis auf die 4-Tage-Woche), trotzdem die Möglichkeit zur Etablierung neuer Modelle nicht ausgeschlossen wird.

8 Künftige Entwicklungen der Arbeitszeit

In diesem Kapitel werden die zukünftigen Entwicklungen der Arbeitszeit im Hinblick auf Arbeit 4.0 beleuchtet. Dafür werden zuerst die wichtigsten Begriffe definiert und im Anschluss zukünftige Trends der Arbeitszeitgestaltung dargestellt.

8.1 Begriffsbestimmungen

8.1.1 Arbeit 4.0

Seit dem Ende des 20. Jahrhunderts spricht man von der vierten industriellen Revolution und somit auch von Arbeit 4.0, die in diesem Zusammenhang entstanden ist. Arbeit 4.0 ist der digitale Wandel der Arbeitswelt, der „über die rein technologische Perspektive hinaus“ auch Veränderungen in Organisations-, Führungs- und Unternehmenskultur berücksichtigt.¹⁰⁴

8.1.2 New Work

Unter New Work versteht man den strukturellen Wandel der Arbeitswelt durch „einen Wandel von Sinn- und Wertfragen“.¹⁰⁵ Dieser Wandel ist bedingt durch die Digitalisierung, die Globalisierung sowie die Entwicklung künstlicher Intelligenz und führt zu veränderten Erwartungen und Anforderungen der Generationen Y und Z an die Arbeitswelt.¹⁰⁶ Durch New Work wird auch ein Wandel von Führungsstilen weg von der strengen Hierarchie hin zu Vertrauen und Empathie vorangetrieben, dieser Wandel wird als New Leadership bezeichnet.¹⁰⁷

104 Fraunhofer-Institut für Entwurfstechnik Mechatronik IEM (Hrsg.): *Arbeit 4.0 Lösungen im Zusammenspiel aus Mensch, Organisation und Technik*. [Zugriff am 04.01.2023].

105 Ebd.

106 Vgl. Haufe Akademie GmbH & Co. KG (Hrsg.): *New Work: Warum ist die Zeit jetzt reif?* [Zugriff am 18.02.2023].

107 Vgl. ebd.

8.1.3 Arbeitszeit 4.0

Arbeitszeit 4.0 beschreibt ein flexibles Arbeitszeitmodell, welches bedarfsorientiert ist und mit Lebensarbeitszeit kombiniert Beschäftigten größtmögliche Zeitsouveränität ermöglicht.¹⁰⁸

8.1.4 Digitaler Wandel

Digitaler Wandel beschreibt die „Integration digitaler Technologien [...] in Arbeitsabläufe und [deren] Auswirkungen [...] auf die Gesellschaft“.¹⁰⁹ Technologien wie digitale Plattformen, das Internet der Dinge, Cloud Computing und künstliche Intelligenz tragen zur globalen Vernetzung bei.

8.2 Zukünftige Entwicklungen

Die Arbeitswelt ist einem stetigen Wandel unterworfen. Durch den digitalen und demografischen Wandel und die Globalisierung entstanden Arbeit 4.0, New Work und somit auch Arbeitszeit 4.0. Die Knappheit von Arbeitskräften – bedingt durch den massiven Personalabbau in den 1990er-Jahren im öffentlichen Dienst und den demografischen Entwicklungen – steht einem hohen Personalbedarf entgegen, der zu erhöhtem Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte, auch in der Verwaltung, führt.¹¹⁰ Die Personalpolitik hat nun die Aufgabe, sich dieser Herausforderung zu stellen. Dabei rückt die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und der Arbeit selbst immer weiter in den Mittelpunkt. Doch nicht nur die Arbeit an sich unterliegt diesem Wandel, auch die Erwartungen, die Arbeitnehmer an Arbeitgeber haben, verändern sich stark. Für die Generationen Y und Z hat Freizeit einen fast genauso hohen Stellenwert wie die Sicherung des Einkommens. Zudem rückt Selbstverwirklichung durch Arbeit immer mehr in den Fokus und Verdrängt die vor allem bei älteren Generationen verbreitete Auffassung, man müsse „Arbeiten um zu leben“ oder „leben um zu arbeiten“. Sinnstiftung der Arbeit, Spaß, eine gute Arbeitsatmosphäre, Zusammenhalt im Team, persönliche Weiterentwicklung und eine gute Work-Life-Balance sind Anforderungen, die von diesen beiden Generationen

108 Vgl. Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH (Hrsg.): *Welche Arbeitszeitmodelle gibt es?* [Zugriff am 18.02.2023].

109 Europäisches Parlament (Hrsg.): *Digitaler Wandel: Bedeutung, Nutzen und EU-Politik*. 05.05.2022 [Zugriff am 18.02.2023].

110 Vgl. Zink, Klaus: *Arbeit und Organisation im digitalen Wandel*. 2019, S. 41.

an die Arbeitswelt gestellt werden. Daher haben Arbeitgeber wirksame Rahmenbedingungen zu schaffen, die den Ansprüchen ihrer jüngeren (potentiellen) Beschäftigten gerecht werden, um einen guten Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben für diese zu ermöglichen und so deren Motivation und Leistungsfähigkeit hoch zu halten. Arbeitszeitgestaltung ist in diesem Zusammenhang zu einer wichtigen Schlüsselkompetenz Personalverantwortlicher geworden und „der am ‘stärksten unterschätzte Ansatzpunkt’, um den Herausforderungen“ des Arbeitswandels zu begegnen.¹¹¹

Die besondere Arbeitssituation während der Corona-Pandemie hat sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer vor neue Herausforderungen gestellt, denn Arbeit außerhalb des Büros war bis dahin in der Verwaltung kaum verbreitet. Durch Homeoffice haben Beschäftigte mehr Freiheit in Bezug auf ihre Arbeitszeitgestaltung erhalten, die eine große Mehrheit gerne beibehalten würde und sogar teilweise einfordert.¹¹² Demnach ist mit großer Wahrscheinlichkeit davon auszugehen, dass sich Homeoffice als dauerhaftes Arbeitszeitmodell durchsetzen wird.

Der digitale Wandel ermöglicht „das Auslagern von Arbeitsplätzen“ und somit ein ortsunabhängiges Arbeiten.¹¹³ Mittels neuer Medien stehen zahlreiche Kommunikationswege zur Verfügung, durch die mobiles Arbeiten realisiert werden kann. In diesem Zusammenhang muss auch von Entgrenzung der Arbeit angesprochen werden. Durch diese verschwimmen zunehmend die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit, die ständige Erreichbarkeit kann zu psychischen Belastungen und Gesundheitsgefährdungen der Arbeitnehmer führen. Bei der Arbeitszeitgestaltung ist also darauf zu achten, dass die Belastungen für Beschäftigte möglichst gering gehalten und klare Grenzen zwischen Beruf und Privatleben definiert werden.

Ein weiterer Trend im Hinblick auf moderne Arbeitszeit ist lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung. Dabei handelt es sich allerdings nicht um ein spezifisches Arbeitszeitmodell, sondern vielmehr um eine Kombination mehrerer verschiedener Modelle. „Durch passgenaue Arbeitszeitmodelle“ ist es für Beschäftigte möglich in jedem Lebensabschnitt die Vereinbarkeit von Beruf und Privatem bedarfsgerecht anzupassen.¹¹⁴ Dies sichert gleichzeitig die Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Angestellten und die Wettbewerbsfähigkeit des Arbeitgebers. In diesem Kontext werden zwei unter-

111 Hellert, Ulrike: *Arbeitszeitmodelle der Zukunft*. 2022, S. 15.

112 Vgl. Next Public GmbH (Hrsg.), 2022, S. 4 [Zugriff am 02.02.2023].

113 Zink, 2019, S. 29.

114 Hellert, 2022, S. 13.

schiedliche Ansätze zur Arbeitszeitgestaltung unterschieden: die Alterns- und die Altersgerechte, beide Methoden wurden bereits in Kapitel 6.2 beschrieben. Bei lebensphasenorientierter Arbeitszeitgestaltung ist darauf zu achten, dass diese für alle Arbeitnehmer gleichermaßen zur Verfügung steht. Zudem müssen psychische und gesundheitliche Belastungen, die mit selbstbestimmter Arbeitszeitgestaltung einhergehen können, beachtet werden. Es ist daher hilfreich, die Zeitkompetenz der Mitarbeiter zu schulen zum Beispiel mittels Funktionszeiten. Das ist sehr wichtig, weil einige Beschäftigte mit der langfristigen Selbstgestaltung ihrer Arbeitszeit überfordert sein könnten.

All das kann durch die Wandlung von einer starren zu einer agilen Organisation geschehen. In einer „schnell veränderlich[en], komplex[en] [und] international vernetzt[en]“ Gesellschaft braucht man Arbeitgeber, die sich schnell an das dynamische Umfeld anpassen können und somit agil sind.¹¹⁵ Um im Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern mithalten zu können, kann „Agilität quasi als Allheilmittel betrachtet“ werden.¹¹⁶

Ein Arbeitszeitmodell kann nur erfolgreich funktionieren, wenn es maßgeschneidert entwickelt wurde. Bei der Entwicklung ist daher auf eine verstärkte Beteiligung der Beschäftigten zu setzen. Zukünftige Arbeitsmerkmale und „visionäre neue Arbeitszeitregeln“ sollten zusammen mit den Mitarbeitern diskutiert und entwickelt werden.¹¹⁷ Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist von Seiten der Organisation bei der Gestaltung von Arbeitsrahmenbedingungen proaktives Handeln erforderlich.

Arbeit 4.0 ermöglicht und erfordert eine Um- und Neustrukturierung der Arbeitswelt und somit auch eine höhere Flexibilität sowohl der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer. „Flexible Arbeitszeiten sind ein Erfolgsfaktor für Unternehmen“ und könnten auch die Verwaltung für (potentielle) Arbeitnehmer attraktiver machen.¹¹⁸ Doch was genau unter Arbeitszeitflexibilisierung zu verstehen ist, ist nicht eindeutig definiert. Jedes Arbeitszeitmodell hat unterschiedliche Ausprägungen der drei Kriterien: *Dauer (Chronometrie)* – Anzahl der zu leistenden Arbeitsstunden – *Lage (Cronologie)* – Beginn und Ende – und *Verteilung (Chronomorphie)* – zum Beispiel auf bestimmte Wochentage – der Arbeitszeit.¹¹⁹ Wenn Dauer und Lage der Arbeitszeit festgesetzt sind, handelt es sich um

115 Hofmann, Josephine: *Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit IT als Treiber der digitalen Transformation*. 2018, S. 8.

116 Ternès, Anabel; Wilke, Clarissa-Diana: *Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership Was Personalverantwortliche und Management jetzt nicht verpassen sollten*. 2018, S. 211.

117 Hellert, 2022, S. 186.

118 Ebd. S. 9.

119 Vgl. Macke, Harriet: *Arbeitszeitgestaltung in den neuen Bundesländern*. 1999, S. 39.

starre Arbeitszeitmodelle. Kann die Dauer und/oder Lage beliebig variiert werden, spricht man von flexiblen Arbeitszeiten. Mit Hilfe von flexiblen Arbeitszeiten können die unterschiedlichen Bedarfe der Arbeitgeber und Arbeitnehmer gesteuert und beeinflusst werden. Arbeitgeber können den Personaleinsatz an den Arbeitsanfall anpassen und so eventuelle Leerkapazitäten ausgleichen und vermeiden. Arbeitnehmern wird dadurch eine größere Zeitautonomie gewährt, durch die sie ihre Arbeitszeit an private Bedürfnisse anpassen können.¹²⁰ Flexible Arbeitszeitmodelle bringen allerdings nicht nur Vorteile für Arbeitgeber und -nehmer, sondern auch für Bürger. Wenn Stellen ständig besetzt sind, garantiert das dem Bürger die Leistungsfähigkeit der Verwaltung zu jeder Zeit und die gesteigerte Motivation der Mitarbeiter könnte eine effizientere Arbeitsweise zur Folge haben, wodurch Anliegen schneller bearbeitet werden könnten. Gerade für eine ausgeglichene Work-Life-Kohärenz – das „Zusammenspiel von Arbeitsphasen sowie anderen Lebensbereichen“ – können flexible Arbeitszeiten eine ideale Basis bilden.¹²¹

Neben der Flexibilisierung sind auch drei weitere Ausprägungen der Arbeitszeitgestaltung zu beachten: Variabilisierung, Individualisierung und Differenzierung.¹²² Variabilisierung bezieht sich „auf die Anzahl verschiedener Arbeitszeitmodelle“ in einer Organisation.¹²³ Individualisiert sind Arbeitszeitmodelle, die durch Mitarbeiter weitgehend selbst gestaltet werden können und somit individuell an diese angepasst sind. Bei der Differenzierung der Arbeitszeitmodelle erfolgt eine feine Unterscheidung nach den verschiedenen Mitarbeitern oder Mitarbeitergruppen. Werden allen vier Ausprägungen eine hohe Bedeutung beigemessen und in Kombination miteinander angewendet, kann Arbeitszeit modern gestaltet werden.

8.3 Zusammenfassung der künftigen Entwicklungen

Schon der griechische Philosoph Heraklit von Ephesos sagte: „Nichts ist so beständig wie der Wandel“. Die Arbeitswelt ist ebenso einem stetigen Wandel unterworfen, der seit dem Ende des 20. Jahrhunderts von digitalen Technologien geprägt ist. Diese Technologien ermöglichen die Flexibilisierung des Arbeitens auf allen Ebenen. Durch die globale Vernetzung stehen nicht nur Unternehmen im ständigen Wettbewerb um

120 Vgl. Knorr, Friedrich: *Flexible Arbeitszeitgestaltung im öffentlichen Dienst Europäische Dimensionen der Arbeitszeitsouveränität*. 2000, S. 5.

121 Hellert, 2022, S. 36.

122 Vgl. Macke, 1999, S. 45.

123 Ebd. S. 47.

qualifizierte Arbeitskräfte, auch in der Verwaltungen sind die Auswirkungen des digitalen Wandels zu spüren. Die Verwaltung muss sich an die veränderten Anforderungen jüngerer Beschäftigte anpassen, ohne dabei die Bedürfnisse der Älteren zu vernachlässigen. Um Überbelastungen der Beschäftigten zu verhindern, muss verstärkt auf die Gesundheit der Mitarbeiter geachtet und ihre Zeitkompetenz gefördert werden. Die Personalabteilungen der Verwaltungen müssen dahingehend noch deutlich flexibler und agiler werden und ihren Angestellten mehr Mitbestimmungs- und Gestaltungsrechte in Bezug auf ihre Arbeitszeit einräumen. Außerdem muss sich die Einstellung, dass das erzielte Arbeitsergebnis wichtiger ist als Anwesenheit oder geleistete Arbeitszeit noch mehr in der Verwaltung festigen.

Flexible und lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung ist in diesem Kontext der Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit und für erfolgreiche Personalgewinnung und -bindung unumgänglich.

9 Vergleich ausgewählter Arbeitszeitmodelle

Bereits im Kapitel vier wurden acht Arbeitszeitmodelle ausgewählt, die nachfolgend kurz miteinander verglichen werden, um das/die geeignetste/n Modell/e für die sächsische Verwaltung zu ermitteln. Nach der Vorauswahl sind noch Vollzeit, Teilzeit, Gleitzeit, Langzeitkonto, Homeoffice, Mobile Arbeit, 4-Tage-Woche und Jobsharing übrig. Der ausführliche Vergleich ist der Tabelle in Anhang 5 zu entnehmen, hier erfolgt lediglich eine kurze Erläuterung der Vergleichskriterien und die Verschriftlichung des Ergebnisses.

Die Vergleichskriterien wurden unter Berücksichtigung aller vorherigen Kapitel ausgewählt und mittels verschiedener Skalen bepunktet. Die Wertigkeit der Skalen wird im Anhang erklärt. Das Kriterium Flexibilität soll ausdrücken, wie viel Zeitsouveränität die Arbeitnehmer durch dieses Arbeitszeitmodell haben. Die Attraktivität des Arbeitgebers sagt aus, inwieweit dieses Modell zur Arbeitgeberattraktivität beiträgt, der Wert ergibt sich aus den Erkenntnissen des Kapitels zwei. Mit den Kosten sind die Einführungs- und Durchführungskosten des Modells gemeint. Das vierte Kriterium misst den Aufwand, der bei der Umsetzung des jeweiligen Modells entsteht. Es ist zu beachten, dass die Werte der Kosten und des Umsetzungsaufwands aufgrund fehlender tiefgründiger Kenntnisse nur approximativ sind. Die zukünftige Anwendung bezieht sich auf die in Kapitel acht betrachteten Zukunftstrends. Mit dem Kriterium Umfrage werden die Wünsche der Umfrageteilnehmer einbezogen. Abschließend werden noch ein mal kurz die wesentlichen Vor- und Nachteile überblicksartig dargestellt.

Unbeachtet aller Vor- und Nachteile konnten im Vergleich maximal 30 Punkte erreicht werden. Mit jeweils 25 Punkten teilen sich Gleitzeit und Homeoffice den ersten Platz, gefolgt von Mobiler Arbeit (22) und der 4-Tage-Woche (21). Je 20 Punkte haben Teilzeit und das Langzeitkonto erreicht. Vollzeit (18) und Jobsharing (16) liegen somit im hinteren Bereich.

Da es sich bei Gleitzeit, Homeoffice und Mobiler Arbeit eher um Arbeitsformen handelt, können diese immer nur in Kombination mit einem anderen Arbeitszeitmodell angewendet werden. Somit geht die 4-Tage-Woche als bestes Arbeitszeitmodell aus dem Vergleich hervor. Doch werden die Vor- und Nachteile aller Modelle mit betrachtet, ist es schwer, das geeignetste Modell zu identifizieren, da vor allem Vollzeit und Teilzeit aufgrund ihrer Vorteile trotzdem noch überzeugen.

10 Fazit

Arbeitgeberattraktivität ist zu einer wichtigen Ressource bei der Gewinnung und Bindung von Arbeitnehmern im aktuellen Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte geworden. Vermeintliche Vorteile gegenüber der Privatwirtschaft wie Jobsicherheit sind längst überholt und reichen nicht mehr aus, um die Wettbewerbsfähigkeit der Verwaltung zu sichern. In diesem Kontext spielt Arbeitszeitgestaltung eine bedeutende Rolle, denn Arbeitszeitflexibilität ist einer der wichtigsten Attraktivitätsfaktoren für Arbeitnehmer. Arbeitszeitgestaltung ist demnach ein effektives Instrument für Arbeitgeber, Rahmenbedingungen des Arbeitens attraktiv zu gestalten.

Die Arbeitszeitmodelle Vollzeit, Teilzeit, Gleitzeit, Schichtarbeit, Nachtarbeit, Rufbereitschaft, Funktionszeit, Telearbeit, Arbeitszeitkorridor, Arbeitszeitkonto, Langzeitkonto und Jobsharing sind bereits gesetzlich geregelt. Die übrigen Modelle – Vertrauensarbeitszeit, Jahresarbeitszeit, Wahlarbeitszeit, 4-Tage-Woche, 30-Stunden-Woche, Crowdfunding und das Sabbatjahr – sind noch nicht im Gesetz verankert und können bislang nur aufgrund von Betriebs- oder Dienstvereinbarungen und individueller Absprache mit dem Arbeitgeber genutzt werden. Eine gesetzliche Regelung schafft allerdings Rechtsklarheit sowie -sicherheit, garantiert die Gleichberechtigung zwischen allen Arbeitnehmern und ist demnach als Grundstein für die Einführung dieser Modelle zu erlassen.

Positiv zeigte die Behördenabfrage, dass einige sächsische Verwaltungen schon viele verschiedene flexible Arbeitszeitmodelle anbieten. Leider wurde aber auch deutlich, dass in der Personalpolitik das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Veränderungen teilweise noch nicht vorhanden ist, was mit der antiquierten „Das haben wir schon immer so gemacht!“-Einstellung zu erklären ist. Aufgrund der hohen Wechselbereitschaft – vor allem jüngerer Arbeitnehmer – in Kombination mit dem erheblichen Personalmangel, können es sich diese Behörden nicht leisten, an ihrer veralteten Einstellung festzuhalten.

Die Auswertung verschiedener Studien hat gezeigt, dass die Arbeitszeitgestaltung einem Trend weg von Vollzeit hin zu lebensphasenorientierter Arbeitszeit mit erhöhtem Mitspracherecht der Arbeitnehmer folgt. Dabei kommt den Modellen Gleitzeit, Teilzeit, Schicht- und Nachtarbeit, Langzeitkonten, Homeoffice, Jobsharing und Freistellungen eine große Bedeutung zu.

Aus der hochschulinternen Umfrage ging hervor, dass die zukünftigen Verwaltungsmitarbeiter tatsächlich vorrangig Arbeitszeitmodelle bevorzugen, die schon von vielen Verwaltungen angeboten werden. Allerdings zeigt sich auch hier der Trend zur Abkehr von Vollzeitarbeit. Neueren Modellen stehen die Teilnehmer teilweise skeptisch gegenüber, was sich allerdings mit dem mangelnden Fachwissen über Arbeitszeitgestaltung begründen lässt. Dennoch sind viele Umfrageteilnehmer optimistisch, dass auch neue Modelle in Zukunft eine Chance in der Verwaltung haben werden. Dass bei deren Umsetzung die Einstellung der Verwaltung das größte Hindernis darstellt, ist vielen bewusst.

Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass die Verwaltung in Zukunft agiler und flexibler werden muss, um dem derzeitigen Wettbewerbsdruck auf dem Arbeitsmarkt stand zu halten. Dafür ist proaktives Handeln der Behörden erforderlich und essentiell. Mit der Einführung neuer Modelle, sollen die Älteren jedoch nicht abgeschafft werden. Vielmehr ist eine Kombination in Form von lebensphasenorientierter Arbeitszeit – bei der die Bedürfnisse aller Beschäftigten berücksichtigt, deren Zeitkompetenz gefördert und gleichzeitig auf die Gesundheit geachtet wird – der Schlüssel zum Erfolg.

Aufgrund aller vorherigen Erkenntnisse, folgt abschließend eine kurze Bewertung der in den Vergleich einbezogenen Arbeitszeitmodelle hinsichtlich ihrer (Nicht-)Anwendbarkeit in der sächsischen Verwaltung.

Vollzeit ist bei weitem nicht das beliebteste Arbeitszeitmodell aber es bietet auch für Arbeitnehmer viele Vorteile, weshalb eine Abschaffung gänzlich falsch wäre. Zudem gibt es noch genügend Mitarbeiter, die weiterhin in Vollzeit arbeiten möchten. Eine generelle Reduzierung der Regelarbeitszeit, wie es in der Verwaltung schon teilweise geschieht, wäre daher sinnvoller.

Auch Teilzeit erfreut sich aufgrund seiner Nachteile nicht mehr so großer Beliebtheit, doch ist es nach wie vor ein Modell, bei dem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie überzeugt. Allerdings ist die Nutzung trotz des Rechtsanspruchs, der sich aus dem TzBfG ergibt, durch den TVöD und das SächsBG stark eingeschränkt. Um dieses Modell zukunftsfähiger zu machen, sollten von gesetzlicher Seite die Erteilungsvoraussetzungen heruntergesetzt werden.

Gleitzeit, vor allem in Kombination mit Funktionszeit bietet ein Mindestmaß an Flexibilität, weshalb es von vielen Beschäftigten in Zukunft weiterhin geschätzt werden wird.

Langzeitkonten sind eine sehr gute Möglichkeit zur langfristigen Flexibilisierung des Er-

werbslebens und sollten von jedem Arbeitgeber zur freiwilligen Nutzung zur Verfügung gestellt werden. Probleme könnten sich beim Wechsel zu einem Arbeitgeber ergeben, der dieses Konto nicht anbietet. Wenn Langzeitkonten großflächig etabliert werden, sollte diesem Problem entgegen gewirkt werden können.

Wie schon in vielen Kapiteln ausführlich beschrieben, sollte Telearbeit unabhängig von der Ausgestaltung, in jeder modernen Verwaltung eine Standard Arbeitsform sein oder alsbald etabliert werden.

Um die Erreichbarkeit der Verwaltung auch bei Nutzung der 4-Tage-Woche zu gewährleisten würde sich ein Konzept der Schwingenden 4-Tage-Woche eignen, dazu müsste allerdings genug Personal verfügbar sein. Deshalb würde sich für die sächsische Verwaltung vorerst eine grundsätzliche Arbeitszeitverkürzung anbieten.

Jobsharing schneidet im Vergleich zu anderen Arbeitszeitmodellen zwar eher schlecht ab, bietet aber eine gute Möglichkeit, Stellen optimal auszunutzen. Gerade in Bereichen, die oft überlastet oder unterbesetzt sind kann Jobsharing eine Lösung sein, allerdings nur, wenn auch ausreichend Personal vorhanden ist.

Schlussendlich ist zu sagen, dass man bei der Arbeitszeitgestaltung nicht den Interessen und Bedürfnissen aller Beteiligten gerecht werden kann. Arbeitszeit muss so gestaltet werden, dass keine Ungleichbehandlung zwischen einzelnen Arbeitnehmern entsteht. Dass es für die Verwaltung nicht DAS perfekte Arbeitszeitmodell gibt, haben die Untersuchungen deutlich gezeigt. Vielmehr sollte eine Kombination mehrerer Modelle, also lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung – in alters- und/ oder altersgerechte Form – das Mittel der Wahl sein. Um Zeitkonflikte vorzubeugen, muss Beschäftigten in Zukunft mehr Zeitsouveränität gewährt werden. Eine generelle Arbeitszeitverkürzung mit der Möglichkeit Teilzeit, Gleitzeit, Telearbeit und Langzeitkonten nutzen zu können, ist auf Grundlage aller Untersuchungsergebnisse in der sächsischen Verwaltung empfehlenswert.

Kernsätze

1. Die Verwaltung steht mittlerweile im Wettbewerb mit der Privatwirtschaft um qualifizierte Fachkräfte.
2. Sächsische Verwaltungen müssen ihre Attraktivität für potentielle Beschäftigte noch deutlich steigern.
3. Arbeitszeitflexibilität ist einer der wichtigsten Attraktivitätsfaktoren für Arbeitnehmer.
4. Arbeitszeitgestaltung ist ein bislang stark unterschätztes Instrument zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.
5. Sächsische Behörden müssen den veränderten Anforderungen der Arbeitswelt stärker begegnen.
6. Nicht jedes Arbeitszeitmodell ist für die Verwaltung geeignet.
7. DAS ideale Arbeitszeitmodell existiert für die Verwaltung nicht.
8. Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung ist ein gutes Instrument, um Arbeitszeit so attraktiv wie möglich zu gestalten.
9. Beschäftigten sind mehr Gestaltungs- und Mitbestimmungsrechte in Bezug auf ihre Arbeitszeit einzuräumen.
10. Eine generelle Arbeitszeitverkürzung könnte ein guter Einstieg in die optimierte Arbeitszeitgestaltung sächsischer Verwaltungen sein.

Anhang

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Fragebogen Behördenabfrage.....	VI
Anhang 2: Auswertung Behördenabfrage.....	VIII
Anhang 3: Fragebogen Umfrage.....	IX
Anhang 4: Auswertung Umfrage.....	XIII
Anhang 5: Vergleich.....	XX

Anhang 1: Fragebogen Behördenabfrage

Frage 1: Welche Arbeitszeitmodelle werden in Ihrer Behörde aktuell genutzt? Bitte alle eintragen.

Frage 2: Haben sich die verwendeten Modelle in der Vergangenheit bewährt?

Ja

Nein

Frage 3: Im Hinblick auf Arbeit 4.0/ New Work: Könnten Sie sich vorstellen künftig auch andere Arbeitszeitmodelle anzubieten? Arbeit 4.0 und New Work werden im Anhang erläutert.

Ja

Nein

Frage 3.1: Wenn Sie „Ja“ ausgewählt haben. Welche Arbeitszeitmodelle könnten Sie sich vorstellen anzubieten? Bitte alle auswählen, die noch nicht genutzt werden. Eine Erläuterung der Arbeitszeitmodelle befindet sich im Anhang.

Vollzeit

Teilzeit

Gleitzeit

Schichtarbeit

Nacharbeit

Rufbereitschaft/ Arbeit auf Abruf/Kapovaz „kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit“

Jahresarbeitszeit

Arbeitszeitkonto/ Ampelkonto

Homeoffice

Mobile Arbeit

Funktionszeit

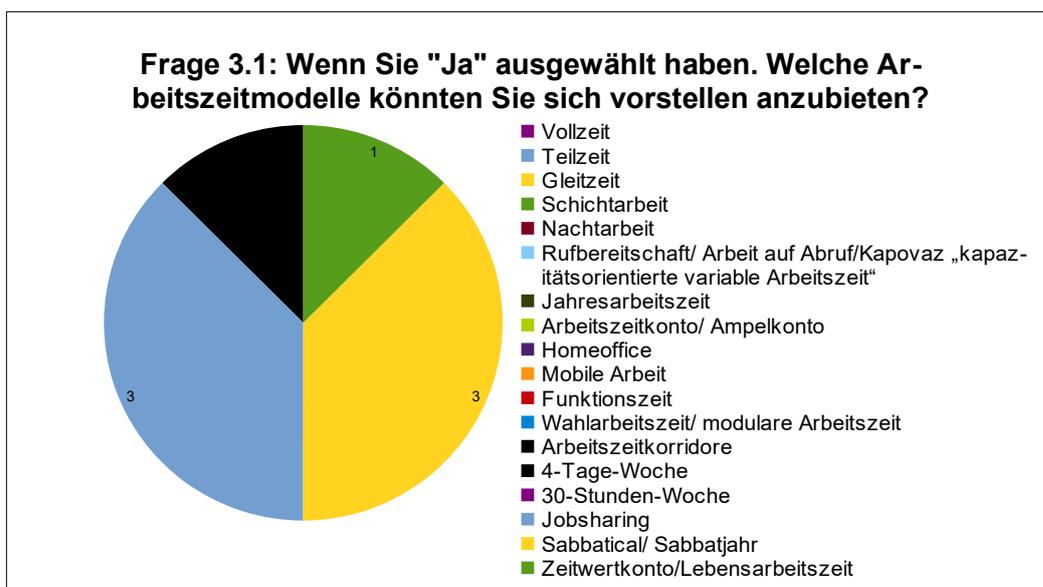
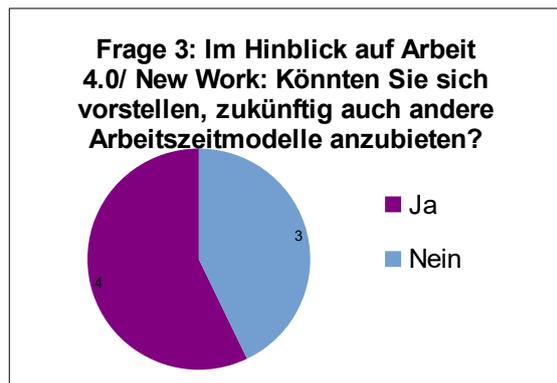
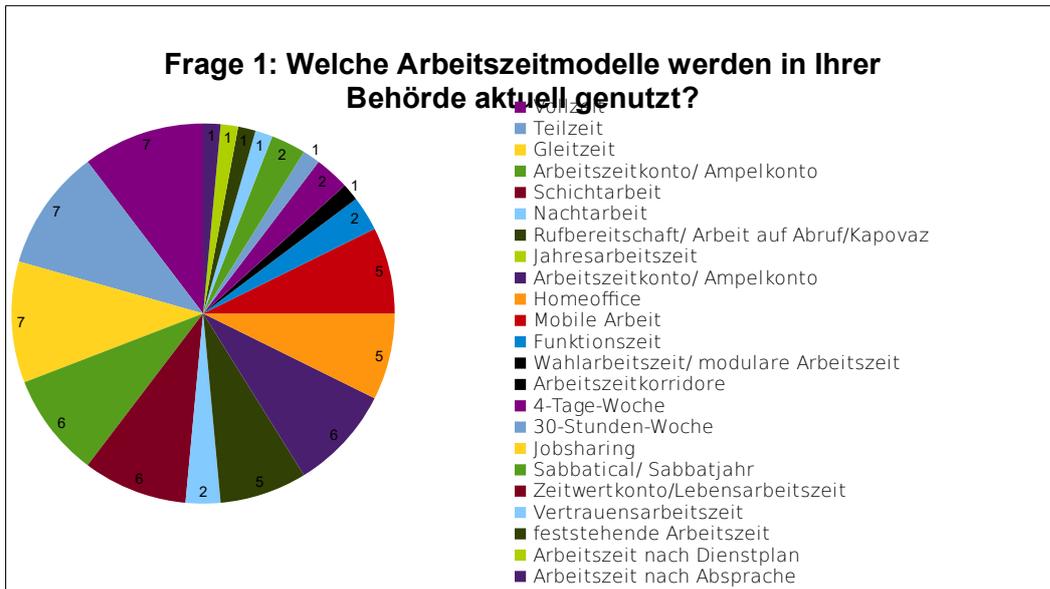
Wahlarbeitszeit/ modulare Arbeitszeit

- Arbeitszeitkorridore
- 4-Tage-Woche
- 30-Stunden-Woche
- Jobsharing
- Sabbatical/ Sabbatjahr

Frage 3.2: Wenn Sie „Nein“ ausgewählt haben. Warum können Sie sich das nicht vorstellen? Bitte eine kurze Begründung angeben. (Mögliche Gründe: Art der Tätigkeiten macht dies nicht möglich, Datenschutzrechtliche Hindernisse, zu hoher Organisationsaufwand)



Anhang 2: Auswertung Behördenabfrage



Anhang 3: Fragebogen Umfrage

Seitenindex

Seite 1: Allgemeines



Seite 1 von 3

← vorherige Seite

nächste Seite →

Frage 1: Welchem Geschlecht fühlst du dich zugehörig?

- Männlich
- Weiblich
- Divers

Pflichtangabe

Frage 2: Welcher Altersgruppe gehörst du an?

- unter 20
- 20 - 29
- 30 - 49
- 50 - 67

Pflichtangabe

Frage 3: Welchen Familienstand hast du?

- Ledig
- Verheiratet
- in Lebenspartnerschaft
- in fester Partnerschaft
- Verwitwet
- Geschieden
- Getrennt

Pflichtangabe

Frage 4: Hast du Kinder?

- Ja
- Nein

Pflichtangabe

Frage 5: In welchem Studiengang studierst du?

- Allgemeine Verwaltung
- Digitale Verwaltung
- Sozialverwaltung
- Staatsfinanzverwaltung

Pflichtangabe

Frage 6: Wo bist du angestellt?

- Stadt/ Gemeinde
- Kreisfreie Stadt
- Landratsamt/ Landkreis
- Landesdirektion
- Kommunaler Sozialverband Sachsen
- Landesamt für Steuern und Finanzen
- Staatsbetrieb Sächsisches Immobilien- und Baumanagement, Zentrales Flächenmanagement
- Sächsisches Staatsministerium der Finanzen
- Sonstiges

Pflichtangabe

← vorherige Seite

nächste Seite →

[← vorherige Seite](#)[nächste Seite →](#)**Frage 7: Welche Faktoren machen für Dich einen Arbeitgeber besonders attraktiv?**

- Arbeitsplatzsicherheit
- Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Standort des Arbeitgebers
- Gendergerechtigkeit
- (Einstiegs-) Chancen bei Migrationshintergrund
- Arbeitsplatzausstattung und Arbeitsumfeld
- Höhe der Vergütung
- Organisations- und Arbeitsstruktur
- Soziale Anerkennung/ Prestige
- Wirksamkeit von Interessenvertretungen
- Zusammenarbeit über Zuständigkeitsbereich
- Führungskultur
- Personalentwicklung
- Digitalisierung der Arbeitsprozesse
- Gerechte Verteilung der Arbeitslast
- Nicht-monetäre Vergütung, Honorierung von Leistung
- gutes Arbeitsklima
- Aufstiegsmöglichkeiten



Pflichtangabe | Mehrfachauswahl möglich. Bitte maximal 3 Faktoren auswählen.

Frage 8: Welche Arbeitszeitmodelle nutzt deine Einstellungsbehörde? (Definitionen der Arbeitszeitmodelle unter der Frage)

- Vollzeit
- Teilzeit
- Gleitzeit
- Schichtarbeit
- Nachtarbeit
- Rufbereitschaft/ Arbeit auf Abruf/ Kapovaz „kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit“
- Jahresarbeitszeit
- Zeitwertkonto/ Lebensarbeitszeitkonto
- Arbeitszeitkonto/ Ampelkonto
- Homeoffice
- Mobile Arbeit
- Funktionszeit
- Wahlarbeitszeit/ modulare Arbeitszeit
- Arbeitszeitkorridore
- 4-Tage Woche
- 30-Stunden-Woche
- Jobsharing
- Crowdfunding
- Sabbatical/ Sabbatjahr
- Sonstige

Pflichtangabe | Mehrfachauswahl möglich. Bitte alle auswählen von denen du weißt.

Vollzeit = Arbeit an 5 Tagen/ Woche, 39 Stunden/ Woche

Teilzeit = Arbeit mit weniger Wochenstunden als 39 Stunden

Gleitzeit = Kernarbeitszeit festgelegt, Arbeitsbeginn und -ende selbst festlegbar

Schichtarbeit = Arbeit zu wechselnden Tageszeiten

Nacharbeit = Arbeit zwischen 23 Uhr und 6 Uhr

Rufbereitschaft/ Arbeit auf Abruf/ Kapovaz = Stundenkontingent vorgegeben, Arbeit wenn benötigt, 4 Tage vorher Ankündigung

Jahresarbeitszeit = Gesamtzahl der zu leistenden Arbeitsstunden innerhalb eines Jahres festgelegt, Verteilung dieser Zeit erfolgt durch Mitarbeiter individuell, auch monatlich möglich

Zeitwertkonto/ Lebensarbeitszeitkonto = Mitarbeiter spart darauf Geld an (z.B. Teil vom Gehalt, eingezahlte Überstunden, tarifliche Leistungen oder Arbeitgeberleistungen und nicht genommener Urlaub)

Arbeitszeitkonto/ Ampelkonto = Auf dem Arbeitszeitkonto werden zu viel oder zu wenig geleistete Stunden, erfasst. Mitarbeiter müssen das Konto regelmäßig wieder ausgleichen; Ampelkonten sind eine Weiterentwicklung von Arbeitszeitkonten

Homeoffice = Form der Telearbeit, Arbeit von zu Hause aus

Mobile Arbeit = Form der Telearbeit, ortsunabhängige Arbeit, kein fester Arbeitsplatz

Funktionszeit = Variante des Gleitzeitmodells, keine Anwesenheitspflicht aber vereinbarte Zeiten definiert, an denen einzelne Bereiche funktionsfähig sein müssen

Wahlarbeitszeit/ modulare Arbeitszeit = Angebot des Arbeitgebers an Arbeitnehmer, ihre Arbeitszeit freiwillig einzuteilen und variabler zu gestalten, Arbeitszeit in Zeitblöcke aufgeteilt, Beschäftigte haben Möglichkeit, die Zeitblöcke unter Einhaltung von betrieblichen und gesetzlichen Vorgaben beliebig untereinander aufzuteilen
vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit muss erreicht werden → Mehrarbeit muss innerhalb eines Jahres ausgeglichen werden

4-Tage Woche = Aufteilung der Arbeitszeit statt 5 auf 4 Tage, ein zusätzlicher freier Tag

30-Stunden-Woche = statt 39 Stunden/ Woche als neues Vollzeitmodell, teilweise bei sinkendem Gehalt

Jobsharing = mehrere Mitarbeiter teilen sich eine Vollzeitstelle, einzelne Mitarbeiter arbeiten dann in Teilzeit und teilen sich die Stunden selbst untereinander auf

Crowdworking = mehrere Personen teilen sich eine Stelle, Arbeitsprozess ausschließlich digital

Sabbatical/ Sabbatjahr = unbezahlter Sonderurlaub

Frage 9: Welche/s Arbeitszeitmodell/e würdest Du gerne nutzen? Aus welchem Grund?

- Vollzeit
- Teilzeit
- Gleitzeit
- Schichtarbeit
- Nacharbeit
- Rufbereitschaft/ Arbeit auf Abruf/Kapovaz „kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit“
- Jahresarbeitszeit
- Zeitwertkonto/ Lebensarbeitszeitkonto
- Arbeitszeitkonto/ Ampelkonto
- Homeoffice
- Mobile Arbeit
- Funktionszeit
- Wahlarbeitszeit/ modulare Arbeitszeit
- Arbeitszeitkorridore
- 4-Tage Woche
- 30-Stunden-Woche
- Jobsharing
- Crowdworking
- Sabbatical/ Sabbatjahr
- Begründung (freiwillig)

Zeichen: 4000 von 4000

Pflichtangabe | Mehrfachauswahl möglich

[← vorherige Seite](#)[nächste Seite →](#)

Arbeit 4.0 = beschreibt den Wandel der Arbeitswelt, der mit der digitalen Transformation verbunden ist, geht über die rein technologische Perspektive hinaus und führt zu tiefgreifenden Änderungen der Organisations- und Führungsstrukturen sowie zu einer Anpassung der Unternehmenskultur

Arbeitszeit 4.0 = flexibles Arbeitszeitmodell, das bedarfsorientiert ist, dem Mitarbeiter aber weitreichende Möglichkeiten der Zeitsouveränität gibt und diese mit den Vorteilen einer Lebensarbeitszeit kombiniert

New Work = Wandel von Sinn- und Wertefragen, der zu veränderten Erwartungen der Mitarbeitenden an die Arbeitswelt führt

Frage 11: Würdest Du dir wünschen, das Arbeitszeitmodell abhängig von deiner Lebenssituation flexibel und unkompliziert wechseln zu können? (z.B. aufgrund von Betreuung/Pflege Angehöriger; Kinderbetreuung)

- Ja
 Nein

Pflichtangabe

Frage 12: Würdest Du dir bei der Gestaltung deiner Arbeitszeit mehr Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte wünschen?

- Ja
 Nein

Frage 13: Im Hinblick auf Arbeit 4.0/ New Work: Siehst Du (in Zukunft) Handlungsbedarf der Verwaltung zur Anpassung der Arbeitszeitmodelle an die Bedürfnisse künftiger (junger) Arbeitnehmer?

- Ja
 Nein

Frage 14: Denkst Du, dass sich neue flexible Modelle wie Jobsharing, Jahresarbeitszeit, Mobile Arbeit, Wahlarbeitszeit/ modulare Arbeitszeit, 4-Tage-Woche, 30-Stunden-Woche, Crowdfunding in der Verwaltung etablieren können? Wenn nein: Wo siehst du Probleme (z.B. Datenschutz, Art der Tätigkeit, Organisationsaufwand, ...)

- Ja
 Nein
 Begründung:

Zeichen: 4000 von 4000

Pflichtangabe

Frage 15: Hast Du weitere Wünsche und/ oder Anregungen?

Zeichen: 4000 von 4000

Freiwillig

Vielen Dank für deine Teilnahme!

Bitte vergiss nicht auf "Senden" zu klicken. :)



Anhang 4: Auswertung Umfrage

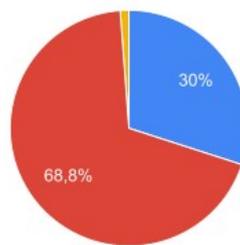
Allgemein

Anonyme Umfrage	Ja
Ausgefüllte Fragebögen	170

Statistiken - Umfrage

Frage	Frage 1: Welchem Geschlecht fühlst du dich zugehörig?
Typ	Einfachauswahl
Pflichtangabe	Ja

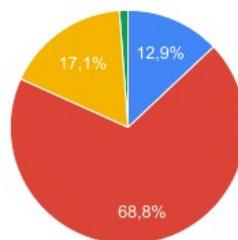
	Antwort	Anzahl	Prozent
	Männlich	51	30%
	Weiblich	117	68,8%
	Divers	2	1,2%



 Männlich
 Weiblich
 Divers

Frage	Frage 2: Welcher Altersgruppe gehörst du an?
Typ	Einfachauswahl
Pflichtangabe	Ja

	Antwort	Anzahl	Prozent
	unter 20	22	12,9%
	20 - 29	117	68,8%
	30 - 49	29	17,1%
	50 - 67	2	1,2%



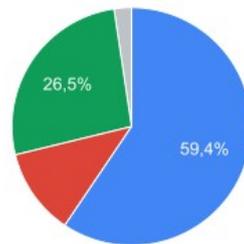
 unter 20
 20 - 29
 30 - 49
 50 - 67

Frage Frage 3: Welchen Familienstand hast du?

Typ Einfachauswahl

Pflichtangabe Ja

	Antwort	Anzahl	Prozent
	Ledig	101	59,4%
	Verheiratet	20	11,8%
	in Lebenspartnerschaft	3	1,8%
	in fester Partnerschaft	45	26,5%
	Verwitwet	0	0%
	Geschieden	1	0,6%
	Getrennt	0	0%



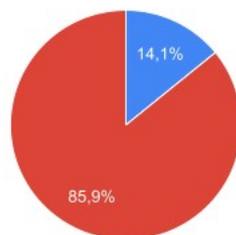
 Ledig
 Verheiratet
 in fester Partnerschaft
 Sonstige

Frage Frage 4: Hast du Kinder?

Typ Einfachauswahl

Pflichtangabe Ja

	Antwort	Anzahl	Prozent
	Ja	24	14,1%
	Nein	146	85,9%



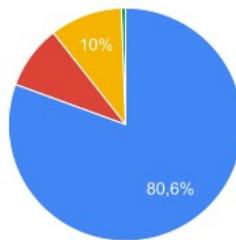
 Ja
 Nein

Frage 5: In welchem Studiengang studierst du?

Typ Einfachauswahl

Pflichtangabe Ja

	Antwort	Anzahl	Prozent
	Allgemeine Verwaltung	137	80,6%
	Digitale Verwaltung	15	8,8%
	Sozialverwaltung	17	10%
	Staatsfinanzverwaltung	1	0,6%



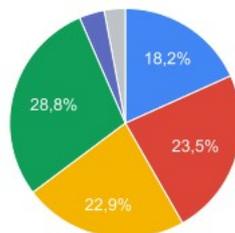
-  Allgemeine Verwaltung
-  Digitale Verwaltung
-  Sozialverwaltung
-  Staatsfinanzverwaltung

Frage 6: Wo bist du angestellt?

Typ Einfachauswahl

Pflichtangabe Ja

	Antwort	Anzahl	Prozent
	Stadt/ Gemeinde	31	18,2%
	Kreisfreie Stadt	40	23,5%
	Landratsamt/ Landkreis	39	22,9%
	Landesdirektion	49	28,8%
	Kommunaler Sozialverband Sachsen	3	1,8%
	Landesamt für Steuern und Finanzen	2	1,2%
	Staatsbetrieb Sächsisches Immobilien- und Baumanagement, Zentrales Flächenmanagement	0	0%
	Sächsisches Staatsministerium der Finanzen	0	0%
	Sonstiges	6	3,5%



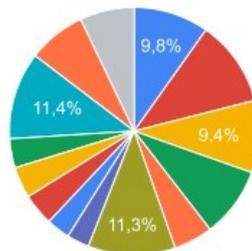
-  Stadt/ Gemeinde
-  Kreisfreie Stadt
-  Landratsamt/ Landkreis
-  Landesdirektion
-  Sonstiges
-  Sonstige

Frage Frage 7: Welche Faktoren machen für Dich einen Arbeitgeber besonders attraktiv?

Typ Mehrfachauswahl

Pflichtangabe Ja

	Antwort	Anzahl	Prozent
	Arbeitsplatzsicherheit	108	9,8%
	Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität	124	11,2%
	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	104	9,4%
	Standort des Arbeitgebers	101	9,1%
	Gendergerechtigkeit	10	0,9%
	(Einstiegs-) Chancen bei Migrationshintergrund	7	0,6%
	Arbeitsplatzausstattung und Arbeitsumfeld	56	5,1%
	Höhe der Vergütung	125	11,3%
	Organisations- und Arbeitsstruktur	32	2,9%
	Soziale Anerkennung/ Prestige	20	1,8%
	Wirksamkeit von Interessenvertretungen	12	1,1%
	Zusammenarbeit über Zuständigkeitsbereich	17	1,5%
	Führungskultur	34	3,1%
	Personalentwicklung	46	4,2%
	Digitalisierung der Arbeitsprozesse	45	4,1%
	Gerechte Verteilung der Arbeitslast	42	3,8%
	Nicht-monetäre Vergütung, Honorierung von Leistung	12	1,1%
	gutes Arbeitsklima	126	11,4%
	Aufstiegsmöglichkeiten	83	7,5%



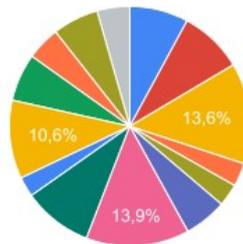
- Arbeitsplatzsicherheit
- Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Standort des Arbeitgebers
- Arbeitsplatzausstattung und Arbeitsumfeld
- Höhe der Vergütung
- Organisations- und Arbeitsstruktur
- Führungskultur
- Personalentwicklung
- Digitalisierung der Arbeitsprozesse
- Gerechte Verteilung der Arbeitslast
- gutes Arbeitsklima
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Sonstige

Frage Frage 9: Welche/s Arbeitszeitmodell/e würdest Du gerne nutzen? Aus welchem Grund?

Typ Mehrfachauswahl

Pflichtangabe Ja

	Antwort	Anzahl	Prozent
	Vollzeit	70	7,9%
	Teilzeit	76	8,6%
	Gleitzeit	121	13,6%
	Schichtarbeit	1	0,1%
	Nachtarbeit	4	0,5%
	Rufbereitschaft/ Arbeit auf Abruf/Kapovaz „kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit“	2	0,2%
	Jahresarbeitszeit	28	3,2%
	Zeitwertkonto/ Lebensarbeitszeitkonto	27	3%
	Arbeitszeitkonto/ Ampelkonto	51	5,7%
	Homeoffice	123	13,9%
	Mobile Arbeit	83	9,3%
	Funktionszeit	12	1,4%
	Wahlarbeitszeit/ modulare Arbeitszeit	24	2,7%
	Arbeitszeitkorridore	8	0,9%
	4-Tage Woche	94	10,6%
	30-Stunden-Woche	57	6,4%
	Jobsharing	6	0,7%
	Crowdworking	6	0,7%
	Sabbatical/ Sabbatjahr	40	4,5%
	Begründung (freiwillig)	55	6,2%



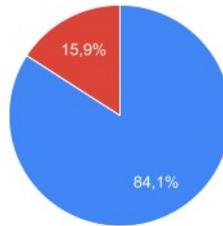
-  Vollzeit
-  Teilzeit
-  Gleitzeit
-  Jahresarbeitszeit
-  Zeitwertkonto/ Lebensarbeitszeitkonto
-  Arbeitszeitkonto/ Ampelkonto
-  Homeoffice
-  Mobile Arbeit
-  Wahlarbeitszeit/ modulare Arbeitszeit
-  4-Tage Woche
-  30-Stunden-Woche
-  Sabbatical/ Sabbatjahr
-  Begründung (freiwillig)
-  Sonstige

Frage Frage 10: Würdest Du dir von deinem Arbeitgeber eine Anpassung an deine bevorzugten (noch nicht angebotenen) Arbeitszeitmodelle wünschen?

Typ Einfachauswahl

Pflichtangabe Ja

	Antwort	Anzahl	Prozent
	Ja	143	84,1%
	Nein	27	15,9%



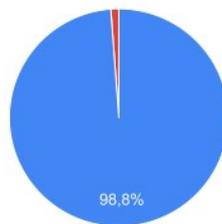
 Ja
 Nein

Frage Frage 11: Würdest Du dir wünschen, das Arbeitszeitmodell abhängig von deiner Lebenssituation flexibel und unkompliziert wechseln zu können? (z.B. aufgrund von Betreuung/Pflege Angehöriger; Kinderbetreuung)

Typ Einfachauswahl

Pflichtangabe Ja

	Antwort	Anzahl	Prozent
	Ja	168	98,8%
	Nein	2	1,2%



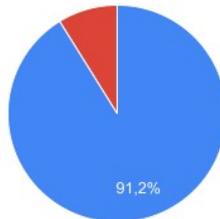
 Ja
 Nein

Frage Frage 12: Würdest Du dir bei der Gestaltung deiner Arbeitszeit mehr Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte wünschen?

Typ Einfachauswahl

Pflichtangabe Nein

	Antwort	Anzahl	Prozent
<input checked="" type="checkbox"/>	Ja	155	91,2%
<input type="checkbox"/>	Nein	15	8,8%



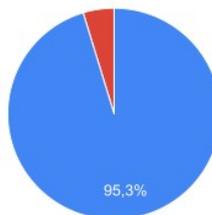
Ja
 Nein

Frage Frage 13: Im Hinblick auf Arbeit 4.0/ New Work: Siehst Du (in Zukunft) Handlungsbedarf der Verwaltung zur Anpassung der Arbeitszeitmodelle an die Bedürfnisse künftiger (junger) Arbeitnehmer?

Typ Einfachauswahl

Pflichtangabe Nein

	Antwort	Anzahl	Prozent
<input checked="" type="checkbox"/>	Ja	162	95,3%
<input type="checkbox"/>	Nein	8	4,7%



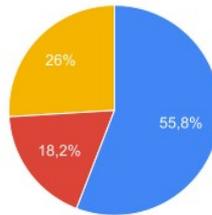
Ja
 Nein

Frage Frage 14: Denkst Du, dass sich neue flexible Modelle wie Jobsharing, Jahresarbeitszeit, Mobile Arbeit, Wahlarbeitszeit/ modulare Arbeitszeit, 4-Tage-Woche, 30-Stunden-Woche, Crowdfunding in der Verwaltung etablieren können? Wenn nein: Wo siehst du Probleme (z.B. Datenschutz, Art der Tätigkeit, Organisationsaufwand, ...)

Typ Mehrfachauswahl

Pflichtangabe Ja

	Antwort	Anzahl	Prozent
	Ja	129	55,8%
	Nein	42	18,2%
	Begründung:	60	26%



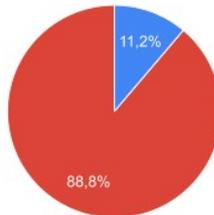
 Ja
 Nein
 Begründung:

Frage Frage 15: Hast Du weitere Wünsche und/ oder Anregungen?

Typ Offene Frage

Pflichtangabe Nein

	Antwort	Anzahl	Prozent
	beantwortet	19	11,2%
	keine Antwort	151	88,8%



 beantwortet
 keine Antwort

Anhang 5: Vergleich

Skaleneinteilung

Flexibilität/ Attraktivität des Arbeitgebers:

Kosten:

Zukünftige Anwendung:

Umsetzungsaufwand:

Umfrage:

sehr hoch (5) - hoch (4) - mittel (3) - gering (2) - sehr gering (1)

sehr gering (5) – gering (4) – mittel (3) – hoch (2) – sehr hoch (1)

sehr wahrscheinlich (5) – wahrscheinlich (4) – neutral (3) – kaum wahrscheinlich (2) – unwahrscheinlich (1)

sehr gering (5) – gering (4) – mittel (3) – hoch (2) – sehr hoch (1)

sehr beliebt (5) – beliebt (4) – mittel (3) – kaum beliebt (2) – gar nicht beliebt (1)

Arbeitszeitmodell/ Vergleichskriterium	Flexibilität	Attraktivität des Arbeitgebers	Kosten	Umsetzungsaufwand	Zukünftige Anwendung	Umfrage	Vorteile	Nachteile	Gesamtpunkte von 30
Vollzeit	1	2	5	4	3	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ regelmäßiger Tagesablauf ✓ hohes Gehalt ✓ volle Rentenansprüche ✓ voller Urlaubsanspruch ✓ bessere Karrierechancen 	<ul style="list-style-type: none"> x hohe Steuerlast x höhere Sozialversicherungsbeiträge x weniger Freizeit x geringe Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung x gute Work-Life-Balance schwierig 	18
Teilzeit	2	3	5	4	3	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ✓ Belastungen reduzieren ✓ höhere Motivation und Leistungsfähigkeit ✓ Angestellte flexibler einsetzen 	<ul style="list-style-type: none"> x geringere Karrierechancen x geringeres Einkommen x verringerte Rentenansprüche x eventuell weniger Urlaub x erhöhter Planungsaufwand 	20

Gleitzeit	3	4	5	4	4	5	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung ✓ bessere Work-Life-Balance ✓ hohe Motivation und Produktivität ✓ mit Funktionszeit: keine Anwesenheitspflicht, dadurch noch mehr Flexibilität 	<ul style="list-style-type: none"> x Überforderung bei selbstständiger Gestaltung x Kommunikation mit Teammitgliedern erschwert x mit Kernzeit: Flexibilität eingeschränkt 	25
Langzeitkonto	3	4	4	3	4	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ langfristige Flexibilisierung 	<ul style="list-style-type: none"> x höherer Aufwand und Kosten bei Einrichtung x bei Arbeitgeberwechsel problematisch 	20
Homeoffice	3	5	4	3	5	5	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Flexibilität ✓ bessere Work-Life-Balance ✓ Zeitersparnis ✓ Kostenersparnis für die Arbeitsplatzausstattung ✓ höhere Produktivität ✓ gleichbleibendes Gehalt 	<ul style="list-style-type: none"> x Datenschutz sicherstellen x Überlastung kontrollieren 	25
Mobile Arbeit	4	4	4	2	4	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ wie Homeoffice 	<ul style="list-style-type: none"> x wie Homeoffice + noch größeres Augenmerk auf Datenschutz 	22

4-Tage-Woche	3	4	3	2	4	5	<ul style="list-style-type: none"> ✓ mehr Freizeit durch zusätzlichen freien Tag ✓ höhere Produktivität und Leistungsbereitschaft ✓ gleichbleibendes Gehalt 	<ul style="list-style-type: none"> x Arbeitsverdichtung x hoher Koordinationsaufwand x eventuell weniger Urlaub 	21
Jobsharing	5	2	3	2	3	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ hohe Flexibilität ✓ Mitarbeiter entlasten ✓ Stellen optimal ausnutzen 	<ul style="list-style-type: none"> x Nachteile der Teilzeit x hoher Planungs- und Koordinationsaufwand 	16

Literaturverzeichnis

Anzinger, Rudolf; Koberski, Wolfgang: *Kommentar zum Arbeitszeitgesetz*. 2. Auflage, Frankfurt am Main, Verlag Recht und Wirtschaft GmbH, 2005

Bredemeier, Jörg; Neffke, Reinhard: *TVöD/ TV-L Tarifverträge für den öffentlichen Dienst*. Kommentar, 5. Auflage, München, Verlag C.H. Beck oHG, 2017

Dbb beamtenbund und tarifunion (Hrsg.): *Arbeitszeitkorridor*. o.J., verfügbar unter: <https://www.dbb.de/lexikon/themenartikel/a/arbeitszeitkorridor.html> [Zugriff am 08.02.2023]

Digital ZEIT GmbH (Hrsg.): *Arbeitsrecht Vertrauensarbeitszeit*. Oktober 2022, verfügbar unter: https://www.digital-zeit.de/lexikon/arbeitszeiterfassung-vertrauensarbeitszeit/#Was_steckt_hinter_der_Vertrauensarbeitszeit_-_Eine_Definition [Zugriff am 04.02.2023]

Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH (Hrsg.): *Welche Arbeitszeitmodelle gibt es?* o.J., verfügbar unter: <https://www.ssz-beratung.de/welche-arbeitszeitmodelle-gibt-es/#:~:text=Welche%20Arbeitszeitmodelle%20gibt%20es%3F%201%20Gleitzeit%20Eine%20Gleitzeit,Abruf%2C%20KAPOVAZ%20...%208%20Job-Sharing%20...%20Weitere%20Elemente> [Zugriff am 18.02.2023]

Eichhorst, Werner; Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): *Flexible Arbeitswelten Bericht an die Expertenkommission „Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland“*. 2014, verfügbar unter: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP_Flexible_Arbeitswelten.pdf [Zugriff am 02.02.2023]

Einbock GmbH (Hrsg.): *Nachtarbeit und Schichtarbeit – Definition, gesetzliche Regelung und Modelle aus der Praxis*. 16.02.2022, verfügbar unter: <https://www.fachanwalt.de/magazin/arbeitsrecht/nachtarbeit-schichtarbeit#nachtarbeit-und-schichtarbeit-definition> [Zugriff am 04.02.2023]

Europäisches Parlament (Hrsg.): *Digitaler Wandel: Bedeutung, Nutzen und EU-Politik*.

05.05.2022, verfügbar unter: <https://www.europarl.europa.eu/news/de/headlines/society/20210414STO02010/digitaler-wandel-bedeutung-nutzen-und-eu-politik> [Zugriff am 18.02.2023]

Flüter-Hoffmann, Christiane; Hammermann, Andrea; Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): *Erfolg mit flexiblen Arbeitszeitmodellen Leitfaden für Personalverantwortliche und Geschäftsleitungen*. 2019, verfügbar unter: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2019/Zeitreich_Leitfaden_2019.pdf [Zugriff am 03.02.2023]

https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2019/Zeitreich_Leitfaden_2019.pdf [Zugriff am 03.02.2023]

Fraunhofer-Institut für Entwurfstechnik Mechatronik IEM (Hrsg.): *Arbeit 4.0 Lösungen im Zusammenspiel aus Mensch, Organisation und Technik*. o.J., verfügbar unter: <https://www.iem.fraunhofer.de/de/schwerpunktthemen/arbeit-4-0.html> [Zugriff am 04.01.2023]

Glawatzki, Anastasia; clockin GmbH (Hrsg.): *Ist die Vertrauensarbeitszeit tot? Wie das Gesetz zur Zeiterfassung das Arbeitszeitmodell beeinflussen wird*. 13.10.2022, verfügbar unter: <https://www.clockin.de/blog/artikel/vertrauensarbeitszeit-zeiterfassung/> [Zugriff am 04.02.2023]

Hahn, Frank; Pfeiffer, Gerhard; Schubert, Jens: *Arbeitszeitrecht ArbZG | AGG | ArbSchG | BBiG | BertVG | GewO | MuSchG | SGB | TzBfG | TvöD*. Handkommentar, 2. Auflage, Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, 2018

Haufe Akademie GmbH & Co. KG (Hrsg.): *New Work: Warum ist die Zeit jetzt reif?* o.J., verfügbar unter: <https://www.haufe-akademie.de/new-work?akttyp=organische%20suche&med=bing&aktnr=84834&wnr=04393672> [Zugriff am 18.02.2023]

Hellert, Ulrike: *Arbeitszeitmodelle der Zukunft*. 3. Auflage, Freiburg, Haufe-Lexware GmbH & Co KG, März 2022

Hofmann, Josephine: *Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit IT als Treiber der digitalen Transformation*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2018

Im Fokus; Institut für den öffentlichen Sektor e.V (Hrsg.): *Flexible Arbeitszeitmodelle im öffentlichen Sektor*. 2014, verfügbar unter: https://publicgovernance.de/media/PG_Sommer_2014_Fokus_Flexible_Arbeitszeitmodelle_im_oeffentlichen_Sektor.pdf [Zugriff am 11.02.2023]

I.O. Group Wolf (Hrsg.): *Definition Arbeitgeberattraktivität*. o.J., verfügbar unter: <https://brand-employer.de/definition-arbeitgeberattraktivitaet/> [Zugriff am 02.02.2023]

JobTeaser SA (Hrsg.): *30-Stunden-Woche: Gehalt, Vorteile und Nachteile*. 11.08.2021, verfügbar unter: <https://www.jobteaser.com/de/advice/492-30-stunden-woche-gehalt-vorteile-und-nachteile> [Zugriff am 09.02.2023]

Kanamüller, Alexander; Rauschnick, Laura, Reuyß, Stefan; Hans Böckler Stiftung (Hrsg.): *Arbeitszeit Quantitative Ergebnisse für Deutschland*. 2016, verfügbar unter: https://www.boeckler.de/pdf/adz_expertise_reuys_arbeitszeit_quali.pdf [Zugriff am 03.02.2023]

Knorr, Friedrich: *Flexible Arbeitszeitgestaltung im öffentlichen Dienst Europäische Dimensionen der Arbeitszeitsouveränität*. 1. Auflage, Wiesbaden, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2000

König, Winfried; Schneider, Lothar: *Die Schwingende 4-Tage-Woche Ein Konzept zur Verringerung struktureller Arbeitslosigkeit*. 1. Auflage, Weilheim, 1996, Heft 3

Macke, Harriet: *Arbeitszeitgestaltung in den neuen Bundesländern*. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 1999

Michel, Corinna; Roth, Daniel; Schramm, Thorsten; Treis, Hannah; PD-Impulse (Hrsg.): *Öffentliche Verwaltung als attraktiver Arbeitgeber*. 30.09.2020, verfügbar unter: https://www.pd-g.de/assets/PD-Impulse/201001_PD-Impulse_Verwaltung_Arbeitgeberattraktivitaet.pdf [Zugriff am 02.02.2023]

Next Public GmbH (Hrsg.): *Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung*. 05.01.2022, verfügbar unter: https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarmeter_Oeffentlicher_Dienst.pdf [Zugriff am 02.02.2023]

Papershift GmbH (Hrsg.): *Wahlarbeitszeit*. 22.09.2022, verfügbar unter: <https://www.papershift.com/lexikon/wahlarbeitszeit> [Zugriff am 08.02.2023]

Personio SE & Co. KG (Hrsg.): *Crowdworking: Das Arbeitsmodell der Zukunft?* o.J., verfügbar unter: <https://www.personio.de/hr-lexikon/crowdworking/> [Zugriff am 09.02.2023]

Rehbinder, Manfred: *Flexibilisierung der Arbeitszeit*. Verlag Stämpfli & Cie AG, Bern, 1987, Heft 30

Rieke, Cornelia; Seifert, Hartmut; Stracke, Stefan; Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): *Flexible Arbeitszeitmodelle beteiligungsorientiert gestalten. Ein Leitfaden für Betriebs- und Personalräte*. Mai 2019, verfügbar unter: https://projekt-zeitreich.de/wp-content/uploads/2019/05/ZEITREICH-Leitfaden_Betriebs-_und_Personalr%C3%A4te.pdf [Zugriff am 12.02.2023]

RKW Hessen GmbH (Hrsg.): *Funktionszeit*. o.J., verfügbar unter: <https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/alles-zu-arbeitszeitgestaltung/arbeitszeitmodelle-im-ueberblick/funktionszeit/> [Zugriff am 08.02.2023]

Schlottfeldt, Christian; Haufe-Lexware GmbH & Co. KG (Hrsg.): *Zeitkonten richtig gestalten / 3.3 Ampelkonto*. o.J., verfügbar unter: https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/zeitkonten-richtig-gestalten-33-ampelkonto_idesk_PI42323_HI2350655.html [Zugriff am 03.02.2023]

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): *Vollzeittätigkeit*. o.J., verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Glossar/vollzeittaetigkeit.html> [Zugriff am 03.02.2023]

Ternès, Anabel; Wilke, Clarissa-Diana: *Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership Was Personalverantwortliche und Management jetzt nicht verpassen sollten*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2018

VFR Verlag für Rechtsjournalismus GmbH: *Teilzeit: Wie viele Stunden darf pro Woche gearbeitet werden?* 19.11.2022, verfügbar unter: https://www.arbeitsrechte.de/teilzeit-stunden/#Was_ist_Teilzeit [Zugriff am 03.02.2023]

VFR Verlag für Rechtsjournalismus GmbH: *Arbeit in Vollzeit: Was Vollzeitmitarbeiter beachten sollten*. 30.12.2022, verfügbar unter: <https://www.arbeitsrechte.de/vollzeit/> [Zugriff am 03.02.2023]

VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG (Hrsg.): *Kapovaz: Arbeit auf Abruf - Abrechnung nach dem Durchschnittsprinzip*. 14.04.2007, verfügbar unter: <https://www.wirtschaftswissen.de/personal-und-arbeitsrecht/personalmanagement/kapovaz-arbeit-auf-abruf-abrechnung-nach-dem-durchschnittsprinzip/> [Zugriff am 05.02.2023]

WEKA Media GmbH & Co. KG (Hrsg.): *Arbeitsschutz im Homeoffice: Diese Pflichten hat der Arbeitgeber*. 14.07.2021, verfügbar unter: <https://www.weka.de/arbeitschutz-gefahrstoffe/arbeitsschutz-im-homeoffice/> [Zugriff am 07.03.2023]

Zink, Klaus: *Arbeit und Organisation im digitalen Wandel*. 1. Auflage, Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, 2019

360 Grad Marketing GmbH (Hrsg.): *Lebensarbeitszeitkonto: Das müssen Sie dazu wissen*. o.J., verfügbar unter: <https://www.wirtschaftsforum.de/tipps/lebensarbeitszeitkonto-das-muessen-sie-dazu-wissen/#:~:text=Lebensarbeitszeitkonto%3A%20Definition.%20Ein%20Lebensarbeitszeitkonto%20%E2%80%93%20auch%20Langzeitkonto%2C%20Wertguthaben,zu%20einem%20sp%C3%A4teren%20Zeitpunkt%20in%20Anspruch%20nehmen%20kann.> [Zugriff am 06.02.2023]

Rechtsprechungsverzeichnis

Europäischer Gerichtshof, Urt. v. 14.05.2019 – C-55/18, verfügbar unter: <https://beck-online.beck.de/Dokument?vpath=bibdata%2Fzeits%2Fnza%2F2019%2Fcont%2Fnza.2019.683.1.htm&pos=1&hlwords=on> [Zugriff am 14.03.2023]

Rechtsquellenverzeichnis

Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG) vom 7. August 1996 (BGBl. I S. 1246), das zuletzt durch Artikel 6k des Gesetzes vom 16. September 2022 (BGBl. I S. 1454) geändert worden ist.

Arbeitsstättenverordnung vom 12. August 2004 (BGBl. I S. 2179), die zuletzt durch Artikel 4 des Gesetzes vom 22. Dezember 2020 (BGBl. I S. 3334) geändert worden ist.

Arbeitszeitgesetz vom 6. Juni 1994 (BGBl. I S. 1170, 1171), das zuletzt durch Artikel 6 des Gesetzes vom 22. Dezember 2020 (BGBl. I S. 3334) geändert worden ist.

Sächsische Arbeitszeitverordnung in der Fassung der Bekanntmachung vom 28. Januar 2008 (SächsGVBl. S. 198), die zuletzt durch Artikel 2 der Verordnung vom 26. April 2022 (SächsGVBl. S. 282) geändert worden ist.

Sächsisches Beamtengesetz vom 18. Dezember 2013 (SächsGVBl. S. 970, 971), das zuletzt durch Artikel 11 des Gesetzes vom 20. Dezember 2022 (SächsGVBl. S. 705) geändert worden ist.

Sächsische Kommunalhaushaltsverordnung vom 10. Dezember 2013 (SächsGVBl. S. 910), die zuletzt durch die Verordnung vom 18. März 2022 (SächsGVBl. S. 259) geändert worden ist.

Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst Bereich der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA).

Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) vom 12. Oktober 2006 in der Fassung des Änderungstarifvertrages Nr. 12 vom 29. November 2021.

Teilzeit- und Befristungsgesetz vom 21. Dezember 2000 (BGBl. I S. 1966), das zuletzt durch Artikel 7 des Gesetzes vom 20. Juli 2022 (BGBl. I S. 1174) geändert worden ist.

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die vorgelegte Bachelorarbeit selbständig verfasst, nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht habe und die Bachelorarbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorlegt wurde.

Die gedruckte und digitalisierte Version der Bachelorarbeit sind identisch.

Meißen, den 31.03.2023



Unterschrift