

teils sehr unterschiedliche Qualifikationen, die heute und zukünftig den beruflichen Werdegang widerspiegeln. Neue Konzepte verknüpfen über den Erwerbsverlauf hinweg die unterschiedlichen Bedarfe. Hierzu zählen Qualifikationen für Quereinsteiger/innen oder die Nutzung dualer und berufsbegleitender Studiengänge. Die erforderlichen Lernzeiten werden somit zur zentralen Aufgabe nicht nur für die Personalentwicklung, sondern in besonderem Maße für die gesamte Ausrichtung des Personalmanagements.

Die zahlreichen Herausforderungen in den Unternehmen beeinflussen schließlich auch den **betrieblichen** Lebenszyklus. Neue Technologien, internationale Beziehungen oder Firmenfusionen wirken auf die Organisationen. Arbeitsorte werden beispielsweise verlagert, Führungsaufgaben neu verteilt und/oder Teams anders zusammengestellt.

Zwischen den einzelnen Lebenszyklen bestehen vielfältige Überschneidungen, die je nach Lebensphase zur unterschiedlichen Belastung für das Individuum werden können. Im Kontext der demografischen Entwicklung wird es darauf ankommen, neue Arbeitszeitkonzepte zu entwickeln und umzusetzen, die altersgerechtes Arbeiten ermöglichen, kulturelle Werte berücksichtigen und lebensphasenorientierte Arbeitsgestaltung in den Mittelpunkt rücken.



### Zusammenfassung: Wie wird die Arbeit künftig gestaltet?

Die Einstellungen der Menschen zur Arbeit unterliegen bereits heute einem tief greifenden Wandel. Beschäftigte weisen einen höheren Altersdurchschnitt auf, kümmern sich stärker um gesundheitliche Aspekte und investieren in ihre Bildung sowie in ihre persönlichen Kompetenzen. Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit wird durch unterschiedliche Maßnahmen im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements und des Arbeitsschutzes stark gefördert. Insbesondere eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist im Zuge des Fachkräftebedarfs von elementarer Bedeutung.

Nur Unternehmen, die innovative Rahmenbedingungen für lebensphasenorientiertes Arbeiten ermöglichen, werden die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit sichern können. Zukünftig wird es dabei immer stärker auf die jeweilige Strategie ankommen.

Vor dem Hintergrund der dargestellten Herausforderungen einer modernen Arbeitswelt reicht es vor allem aufgrund der hohen Flexibilitätsanforderungen und der wachsenden Dynamik nicht mehr aus, nur auf Veränderungen zu reagieren. Verstärkt wird sich **proaktives** Handeln mit praktischen Umsetzungsstrategien in der Arbeitsgestaltung durchsetzen.<sup>18</sup> Insbesondere für die Gestaltung zukunftsfähiger Arbeitszeitmodelle ist das Management in der Rolle als Koordinator gefragt.

Die Vielfalt der Anforderungen wird zunehmend durch ein systemisch-agierendes Management zu bewerkstelligen sein. Dazu sind Raum und Zeit für Innovationen zu schaffen und zu fördern. Visionen sollten erwünscht sein und konstruktives Feedback selbstverständlich. Beschäftigte sollten durch Vertrauen, Wertschätzung und Anerkennung geführt und sensibilisiert werden, um vertrauensvoll und neugierig Dynamik und Flexibilität annehmen zu können und mit individueller Kreativität und Kompetenz die Arbeit in Zukunft zu bereichern. **Arbeitszeitregelungen** sind somit von besonderer Bedeutung und nehmen eine Schlüsselfunktion ein. Sie sollten flexibel in Ort und Zeit sein, dabei aber nicht zur Überlast führen. Dabei werden völlig neue Perspektiven sichtbar, verbunden mit einer neuen Form der Arbeitszeitkultur, die zur Arbeit der Zukunft und den Interessen der Beschäftigten von morgen passen sollte.

Die einfache Arbeitszeitlösung oder gar das Patentrezept für alle kann es auch in Zukunft nicht geben, aber es existieren viele unterschiedliche Bausteine, die sich zu einem Konzept ergänzen lassen. Es kommt eben darauf an, in welcher Branche mit welchen Aufgaben und Kunden gearbeitet wird, ob regional oder international, ob mit acht Stunden täglicher Öffnungszeit oder mit 24-Stunden-Service, ob in der Fertigung, im Verkaufsraum, im Vertrieb oder als Entwickler in der Informationstechnik.

- 
- [1](#) Hellert 2021.
  - [2](#) Wagner et al. 2012.
  - [3](#) Heidelberger Leben Trendmonitor 2011.
  - [4](#) Seiler et al. 2013.
  - [5](#) Seiler et al. 2013.
  - [6](#) Fueglistaller 2005.
  - [7](#) Csikszentmihalyi 1997.
  - [8](#) Körner et al. 2012.
  - [9](#) Destatis 2012.
  - [10](#) Schneider 2012.
  - [11](#) IAB = Institut für Arbeits- und Berufsforschung.
  - [12](#) Wagner 2011.
  - [13](#) Graf 2002.
  - [14](#) Hellert 2012.
  - [15](#) Graf 2002.
  - [16](#) GESIS 2013.
  - [17](#) Bundeszentrale für Politische Bildung 2013.
  - [18](#) Argyris, Schön 1978.

---

## 2 Erfolgsfaktoren und Schlüsselemente der Arbeitszeitgestaltung



### Management Summary

Arbeitszeitgestaltung ist komplex. Unterschiedlichste Einflussfaktoren wirken auf die Arbeitszeit, andererseits beeinflusst die Arbeitszeit wichtige Lebensbereiche. Wie in einem Uhrwerk funktioniert die Arbeitszeit dann gut, wenn alle Rädchen optimal aufeinander abgestimmt sind. Gute Arbeitszeitgestaltung hängt von der Berücksichtigung entscheidender Erfolgsfaktoren und Schlüsselemente ab, die je nach Branche und Individuum unterschiedliche Bedeutung haben. Vor allem folgende Aspekte sind bei der Entwicklung von Arbeitszeitmodellen relevant:

- Im Dienstleistungssektor gelten hohe Ansprüche an Service, Termintreue und Qualität mit entsprechenden Herausforderungen an die Gestaltung hochflexibler Arbeitszeiten.
- Im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte sind selbstbestimmte Arbeitszeiten ein klarer Vorteil. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen einen Benefit darin, ihre Arbeitszeiten eigenverantwortlich verteilen zu können.
- Familienzeiten haben sich gewandelt und fordern betriebliches und gesellschaftliches Umdenken heraus.
- Der steigende Zeit- und Termindruck ist für ein gutes Zusammenspiel von Arbeit und Leben hinderlich und für die Gesundheit gefährlich.
- Durch Globalisierung und internationale Vernetzung wächst die Vielfalt in der Arbeitswelt. Verständnis für unterschiedliche Denk- und Verhaltensmuster setzt voraus, wichtige Dimensionen der Diversität zu erkennen, um sie bei Kolleginnen und Kollegen zu verstehen und zu respektieren.

---

## 2.1 Dienstleistungssektor – von Servicezeiten und Auftragsschwankungen

Der **Dienstleistungssektor** ist durch eine Vielzahl an Branchen, Tätigkeiten, schnellen Veränderungs- und Anpassungsprozessen sowie einer hohen Arbeitsverdichtung gekennzeichnet. Neben Dienstleistungen durch öffentliche Einrichtungen reicht die Bandbreite von distributiven Dienstleistungen (z. B. Großhandel) über unternehmensbezogene Dienstleistungen (z. B. Wachdienste) bis zum Banken- und Versicherungssektor. Der erweiterte Dienstleistungsbegriff bezieht auch Beratungsleistungen sowie die Informations- und Kommunikationstechnologie mit ein. Somit sind die Arbeitsfelder der Beschäftigten im Dienstleistungsbereich ebenfalls sehr heterogen.

In der modernen Arbeitswelt vollzieht sich seit den 1970er-Jahren ein deutlicher Strukturwandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft. Nie zuvor waren so viele Menschen im Dienstleistungssektor beschäftigt wie heute und die Tendenz ist steigend.

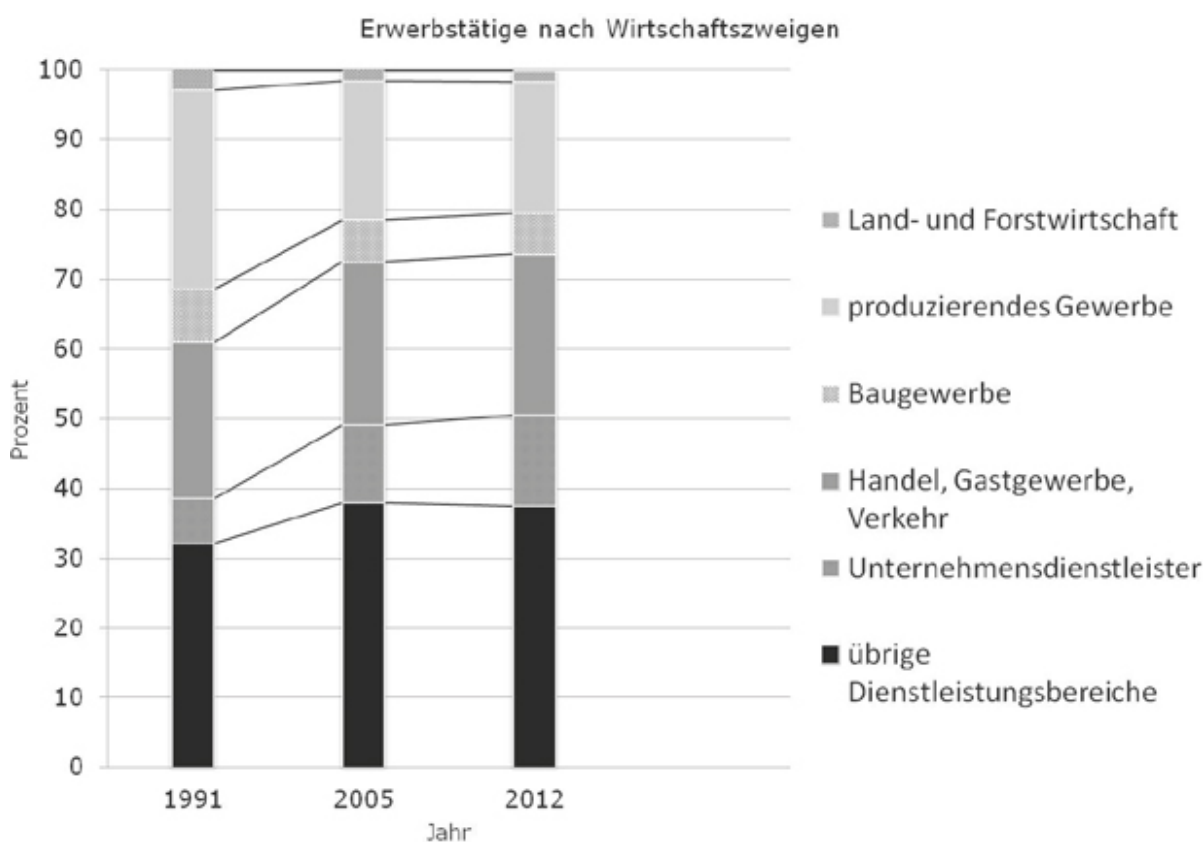
**Dienstleistungen** werden als selbstständige, marktfähige Leistungen definiert, die mit der Bereitstellung bzw. dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verknüpft sind. Ein typisches Merkmal einer Dienstleistung ist die Gleichzeitigkeit von Produktion und Verbrauch, beispielsweise der neue Haarschnitt beim Friseur (Leistungserbringung) oder der Schuhkauf im Einzelhandelsgeschäft.<sup>19</sup> Ziel der Dienstleistung ist es dabei, an Kunden und deren Objekten (Auto, PC, Haus) sogenannte Nutzen stiftende Wirkungen zu erzielen.

Die unmittelbare persönliche Arbeitsleistung ist im Unterschied zu Sachgütern ein wesentliches Element der Dienstleistung, insbesondere der gebundenen Dienstleistung. Moderne Arbeitswelten zeichnen sich zunehmend durch **ungebundene Dienstleistungen** aus. Hierzu zählen vor allem die produktions- und unternehmensbezogenen Dienstleistungen, die unter Einsatz von technischen Hilfsmitteln zu deutlichen Produktivitätssteigerungen führen. Beispiele hierfür sind die Wechselwirkungen zwischen neuen Technologien und innovativen Dienstleistungen. Die Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) verändert zahlreiche Dienstleistungsbereiche. Vom Telebanking über Onlineshopping bis hin zur Fernüberwachung von Maschinen sind Einsatz und weitere Entwicklungen aller Innovationen im Dienstleistungsbereich hoch dynamisch. Die enge Verzahnung von Produktion und Dienstleistung wird als wichtiger Treiber für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen gesehen.<sup>20</sup>

Klassischerweise werden die unterschiedlichen wirtschaftlichen Tätigkeiten in drei **Sektoren** aufgeteilt. In den primären, den sekundären sowie den tertiären Sektor.

Zum primären Sektor zählen die Land- und Forstwirtschaft und die Fischerei, zum sekundären die industrielle Produktion und zum tertiären Sektor die Dienstleistung.

Die Mehrheit der deutschen Erwerbstätigen war 2012 mit fast 74 % im Dienstleistungssektor beschäftigt.<sup>21</sup> Der Dienstleistungssektor ist durch eine Vielzahl unterschiedlicher Tätigkeitsbereiche gekennzeichnet. Die größte Gruppe der Beschäftigten ist mit 30 % im Gesundheits- und Sozialwesen, in der öffentlichen Verwaltung oder im Bereich Erziehung und Unterricht tätig, 23 % sind im Bereich Handel, Gastgewerbe und Verkehr beschäftigt, 13 % bei Unternehmensdienstleistern sowie 3 % in der Informations- und Kommunikationsbranche.<sup>22</sup>



**Abb. 3:** Erwerbstätige nach Wirtschaftszweigen (Anteile in Prozent, Arbeitsort in Deutschland, 1991 – 2012)

Damit ist der Dienstleistungssektor nicht nur der wichtigste Arbeitgeber, sondern auch der am stärksten gewachsene Wirtschaftsbereich der vergangenen Jahre. Immerhin waren hier im Jahr 2012 im Vergleich zu 1991 insgesamt rund 11 % mehr Menschen beschäftigt. Auch deshalb zählt die Entwicklung des Dienstleistungssektors zu den Megatrends in Deutschland, wobei im internationalen Vergleich noch Potenzial nach oben gesehen wird.<sup>23</sup>