

Lars Herrmann

02.12.2014

## **Top-Thema: Burnoutprävention durch Arbeitszeitgestaltung**

(unter <http://www.haufe.de>)

1. Individualisierung der Arbeitszeitdauer
2. Zeitliche Gestaltungsspielräume
3. Wirksame zeitliche Entlastung bei Überforderung
4. Was macht gute Arbeitszeitsysteme aus?

---

### **1. Individualisierung der Arbeitszeitdauer**

Wird über betriebliche Arbeitszeitgestaltung im Zusammenhang mit dem Thema Burnoutprävention diskutiert, scheint auf den ersten Blick vorrangig die Verkürzung der tatsächlich erbrachten bzw. der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit hilfreich zu sein. Es kommt aber eher auf das jeweils individuell passende Arbeitszeitbudget an.

Dieses sollte sich je nach Lebenssituation zeitlich variieren lassen – nach oben wie unten. Auch längere Arbeitszeiten zur richtigen Zeit können durchaus als „erfüllend“ empfunden werden.

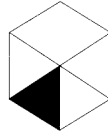
#### **Wann eine Arbeitszeitverringerung hilfreich sein kann und wann nicht**

Die Arbeitszeitdauer allein ist kein hinreichender Indikator für die Beurteilung potenzieller Burnout-Risiken. Eine Überforderung kann durchaus nichts damit zu tun haben. Kürzere Arbeitszeiten sind dann im besten Fall unwirksam, im schlechteren Fall wirken sie problemverschärfend, weil die erhofften Effekte auf das seelische Gleichgewicht (abermals) enttäuscht werden.

#### **Wann sind lange Arbeitszeiten ein Problem?**

Lange Arbeitszeitdauern können dann zu einem Überforderungsrisiko für den Einzelnen werden, wenn sie dauerhaft länger als individuell gewünscht sind. Die Arbeitszeitdauer selbst wird dann in Bezug auf die aktuelle Lebenssituation als zu hoch empfunden.

Wenn es so ist, muss das „zeitliche Konkurrenzfeld“ zwischen Arbeit und Freizeit bewusst zuungunsten der Arbeit und zugunsten der Freizeit entschieden werden. Eine Lösung kann auch darin bestehen, den Arbeitsplatz als jenen Lebensbereich anzusehen, den es sich (noch) intensiver zu gestalten lohnt – sowohl inhaltlich als auch sozial.



## **Arbeitszeitdauer gezielt zur Prävention nutzen**

Die Arbeitszeitdauer sollte

- so flexibel, wie möglich, für individuelle Arrangements sein – je nach persönlicher Lebensphase nach oben wie nach unten,
- als selbstverständlich flexible Größe im Unternehmen gesehen werden, so dass Mitarbeitern schwankende Arbeitszeitdauern ohne „schlechtes Gewissen“ ermöglicht wird.

Unter dem Begriff „Wahlarbeitszeit“ werden Arbeitszeitstrategien zusammengefasst, die individuelle variierbare Arbeitszeitdauern ermöglichen.

### **Beispiel aus der Praxis: individualisierte Arbeitszeiten bei einem Unternehmen der Metallindustrie**

Aufgrund einer Vereinbarung zwischen dem Unternehmen und der IG Metall können, während der Laufzeit des Vertrags 2011–2016, Mitarbeiter alle 2 Jahre ihre Wochenarbeitszeit innerhalb einer Bandbreite von 15–40 Stunden wählen oder zu ihrer vormaligen vertraglichen Arbeitszeit zurückkehren. Dadurch kann die Wahlarbeitszeit innerhalb der zulässigen Bandbreite kleiner, gleich oder größer als die vertragliche Basisarbeitszeit sein.

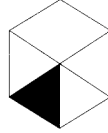
Die Ausübung des Wahlrechts erfolgt zur Erleichterung der Kapazitätsplanung bis 31.10. eines Jahres via schriftlichem Antrag des Mitarbeiters an seine Führungskraft. Diese klärt mit dem Mitarbeiter die Vereinbarkeit der gewünschten Wochenarbeitszeit mit den betrieblichen Belangen und hat diesbezüglich das Entscheidungsrecht über die Umsetzbarkeit, wobei die Führungskräfte gehalten sind, hier einen Weg zu finden.

### **Beispiel aus der Praxis: „Vollzeit Select“ – eine neue Form der flexiblen Vollzeitarbeit bei einem Automobilhersteller**

Mitarbeiter mit mindestens einem Jahr Betriebszugehörigkeit können einmal jährlich 1–20 zusätzliche arbeitsfreie Tage im Kalenderjahr wählen – bei entsprechender Absenkung des Entgelts.

Wird der Antrag auf Abschluss eines "Vollzeit Select"-Vertrags bis zum 15. eines Monats gestellt, können die freien Tage ab dem Folgemonat genommen werden. Dem Antrag wird entsprochen, wenn er betrieblich erfüllbar ist. Die ausgegebenen Zielwerte für Urlaubskonto und Zeitkontosaldo dürfen nicht gefährdet werden.

Der Vollzeit-Status bleibt unberührt – ebenso der Anspruch auf betriebliche Altersversorgung. Erfolgsbeteiligung und Weihnachtsgeld werden anteilig gezahlt. Die Verteilung der freien Tage erfolgt in Absprache mit dem Vorgesetzten.



## Rechtliche Grundlagen zum Thema Arbeitszeit

Der rechtliche Arbeitszeitschutz umfasst die öffentlich-rechtlichen Vorschriften über die tägliche Höchstarbeitszeit, über die Festlegung der zeitlichen Lage der Arbeitszeit während eines Tages, über Pausen und arbeitsfreie Zeiten nach Ende der täglichen Arbeit und über Sonn- und Feiertagsruhe. Er ist vor allem im Arbeitszeitgesetz geregelt.

---

## 2. Zeitliche Gestaltungsspielräume

Spielräume bei der Arbeitszeitgestaltung können einen Beitrag zu Zufriedenheit im Arbeitsleben leisten, weil die Arbeit nicht mehr in dem Maße als „fremdbestimmt“ erlebt wird, wie vorher.

Auch funktionierende Teamstrukturen können Handlungsräume erweitern, wenn die Kollegen sich gegenseitig zeitlich „freispielen“.

### Arbeitszeitgestaltung - Eigenverantwortung versus Fremdbestimmtheit

Eine flexible Ausgestaltung wirkt Burnout-Phänomenen entgegen. Denn mit eigenverantwortlich gesteuerten flexiblen Arbeitszeiten werden Handlungsspielräume für die Mitarbeiter eröffnet, die als Erweiterung des persönlichen Gestaltungshorizonts empfunden werden.

Durch eigenverantwortlich gesteuerte Arbeitszeiten lassen sich Arbeits- und Privatleben besser miteinander vereinbaren. Das kann z. B. so funktionieren:

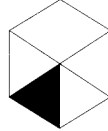
- indem persönlich wichtige private Termine auch während der Arbeitszeit wahrgenommen werden können oder
- indem die Arbeitszeit bürounabhängig und damit durchmischt mit privaten Aktivitäten erbracht werden kann.

Eine flexible Ausgestaltung kann individuelle Arbeitsstile fördern, z. B.:

- indem nach individuellem Zeitrhythmus weniger produktive Arbeitsstunden – z. B. die frühen Tagesstunden bei Spätaufstehern – vermieden oder
- Arbeitstempo- und Pausen-Variationen individualisiert werden können.

Hierfür eignen sich besonders Vertrauensarbeitszeitsysteme. Die Durchmischung von Arbeit und Privatem kann aber auch nach hinten losgehen, denn eine solche Struktur braucht eine sehr gut sortierte und disziplinierte Arbeitsweise.

Hilfreich sind Teammodelle, die auf eine Auslotung der individuellen Arbeitszeitinteressen setzen. Sie sind ein exzellentes Übungsfeld zur Entwicklung von Selbstbestimmungspotenzialen und können die Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen und Krisensituationen stärken.



## **Zeitliche Handlungsspielräume bei der Aufgabenerledigung**

Vor allem in Arbeitsbereichen, bei denen es nicht darauf ankommt, dass Aufgaben sofort erledigt werden, sollten feste Arbeitszeiten, Kernzeiten oder Büropräsenzpflichten in Frage gestellt und überprüft werden.

Für Aufgaben die sofort erledigt werden müssen, kann die sog. „Service-Triangel“ eingesetzt werden.

- Dabei werden dort, wo es möglich ist, Serviceversprechen hinsichtlich sofort zu erbringender Leistungen – etwa der qualifizierten Beantwortung von Kundenanfragen und der unmittelbaren Einleitung eines Bearbeitungsvorgangs gemacht.
- Die Servicezeit, währenddessen das obige Serviceversprechen garantiert wird, muss definiert werden.
- Eine Mindestbesetzungsstärke, die erforderlich ist, um das obige Serviceversprechen einhalten zu können, wird organisiert.

Die Frist- und Terminleistungen, neben den genannten sofort zu erbringenden Leistungen, werden zusammen mit den betroffenen Mitarbeitern diskutiert und münden in einen Katalog jener Arbeitsleistungen, die entweder bis zu einem mit dem Kunden vereinbarten Termin oder mit einer bestimmten Frist erbracht werden müssen. Für diese Leistungen sollte der Mitarbeiter im Rahmen der vorhandenen Rahmenbedingungen (Vermeidung von Nacharbeit, Datenschutz, Zeitkontenausgleich etc.) so viel zeitlichen Gestaltungsspielraum erhalten, wie möglich.

## **Spezialfall Schichtarbeit**

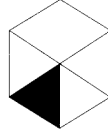
Die Foliensatz [„Nacht- und Schichtarbeit“](#) klärt Mitarbeiter über mögliche Belastungen und Folgen von Schichtarbeit auf. Außerdem wird dargestellt, was eine gute Schichtplanung ausmacht und wie sich Arbeitnehmer, die im Schichtdienst tätig sind, von der Arbeit erholen können.

---

## **3. Wirksame zeitliche Entlastung bei Überforderung**

Es gibt keinen Automatismus zwischen zeitlicher Belastung und individueller Überforderung. Zum einen kann individuelle Überforderung durch andere Belastungen verursacht werden – beruflichen wie außerberuflichen. Zum anderen ist auch der Umgang mit zeitlichem Stress höchst individuell, sodass hier keine allgemein verbindlichen Empfehlungen abgegeben werden können.

Durch die zumindest teilweise Flexibilisierung des Arbeitsortes durch IT-gestützte Arbeitsmedien (Laptop, Mobiltelefon) wird der Zusammenhang zwischen Leistungserbringung und Arbeitszeit zunehmend infrage gestellt. Bei fehlender Arbeitszeitkontrolle müssen Arbeitgeber besonders auf mögliche zeitliche Überforderungen achten. Auch dem Selbstmanagement der Mitarbeiter kommt hier eine erhöhte Bedeutung zu.



## **Überforderung statt Work-Life-Balance**

Zwar gibt es keine gesicherten empirischen Erkenntnisse darüber, ob unter sonst gleichen Umständen in Vertrauensarbeitszeit mehr oder weniger gearbeitet wird als mit Zeitkonto und Zeiterfassung. Für den Mitarbeiter können Überforderungen aber insbesondere daraus entstehen, dass

- die beiden Lebenssphären Beruf und Privat mehr, als gewünscht, miteinander verschmelzen, Stichwort „ständige Erreichbarkeit“,
- dass benötigte Arbeitszeit dauerhaft als zu hoch empfunden wird – etwa bei einer Vertrauensarbeitszeitregelung ohne mögliche Entlastung oder bei überlaufenden Zeitkonten, deren Ausgleich auf die lange Bank geschoben wird.

Die 3 wichtigsten Maßnahmen, um Überforderung zu vermeiden sind:

- betriebliche Vereinbarungen bzw. Verabredungen zum Umgang mit Reaktionszeiten und Erreichbarkeitsstandards außerhalb der üblichen Zeiten,
- ein bedarfsabhängiges Entlastungsmanagement durch die Führungskräfte, Zeitmanagement-Kompetenzen der Mitarbeiter.

## **Zeitmanagement-Kompetenzen der Mitarbeiter fördern - mobiles Arbeiten strukturieren**

Es ist zu erwarten, dass das mobile Arbeiten weiter zunimmt. Damit auch die Selbstgestaltungs- und Selbstbegrenzungs-Möglichkeiten und damit die Zeitmanagement-Kompetenzen der Mitarbeiter entsprechend entwickelt werden können, braucht es die Unterstützung der Vorgesetzten:

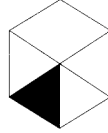
- Es müssen klare Erwartungen zur mobilen Erreichbarkeit und Nichterreichbarkeit kommuniziert werden und
- es müssen Absprachen getroffen werden, die die Rolle und Verantwortung der Mitarbeiter sowie deren persönliche Lebenssituation ausgewogen berücksichtigen.

Kollektive technische Begrenzungen (Abschaltungen, Löschungen etc.) dürften hingegen wenig zukunftsfähig sein – nicht zuletzt, weil sie stressauslösend statt stressabbauend wirken können.

## **Zeit- und Selbstmanagement – Vorgehensweise und Methoden**

Im Berufsalltag erledigen immer weniger Personen immer mehr Aufgaben in immer weniger Zeit. Um ein Projekt oder einen Arbeitsprozess zeitlich zu planen oder die Verwaltung und Organisation zu terminieren, gibt es Methoden und Hilfsmittel.

## **Entlastungsgespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter**



Individuelle Überlastungsphänomene können bei selbstgesteuerten Arbeitsprozessen mit eigenverantwortlichen Handlungsspielräumen nicht objektiv gemessen werden. Eine rein zeitliche Bewertung nach dem Arbeitszeitverbrauch scheidet aus – zu vielfältig sind die Gründe für lange Arbeitszeiten, u. a.:

- mitarbeiterbezogene Faktoren (z. B. Spaß an der Arbeit, Perfektionismus und ineffizienter Arbeitsstil, Wunsch nach Gebrauchtwerten und Anerkennung),
- organisatorische Ursachen (schlechte Prozessteuerung, unklare Ziele),
- führungsseitige Ursachen (schlechtes Vorbild, Nichtakzeptanz von Kapazitätsgrenzen, falsche Delegation).

Hinzu kommt, dass die letztlich ausschlaggebende Gesamtbelastung, die auch die Nichtarbeitszeiten umfasst, ohnehin nicht objektiv festgestellt werden kann.

Führungskräfte müssen daher auf Überbelastungen der Mitarbeiter achten und auf Basis von Gesprächen mit den Mitarbeitern verbindlich dabei unterstützen, dass die Überbelastung behoben wird.

---

#### **4. Was macht gute Arbeitszeitsysteme aus?**

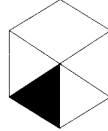
Gute Arbeitszeitsysteme geben den Mitarbeitern Gestaltungsspielräume, statt bloße Anwesenheit zu erzwingen. Sie setzen Führung und Aufgabenmanagement an die Stelle von Arbeitszeit-Verhaltenskontrolle.

Gute Arbeitszeitsysteme fördern Teamarbeit und persönliche Einsatzflexibilität und unterstützen einen sparsamen, ergebnisorientierten Umgang mit der kostbaren Ressource Arbeitszeit. Sie regen zum Weglassen unnötiger Arbeiten und zur fortlaufenden Vereinfachung der betrieblichen Abläufe an und sie werden den Anforderungen der verschiedenen Lebensphasen der Mitarbeiter gerecht.

#### **Beispielhafte Lösungen guter Arbeitszeitsysteme**

Gute Arbeitszeitsysteme setzen diese Anforderungen bedarfsgerecht um, z. B.:

- Zeitkonten, die dem unnötigen Aufbau von Zeitguthaben durch wirksame Regeln vorbeugen, unterstützen die flexible Arbeitszeitgestaltung im Tages- wie im Schichtdienst.
- Kundenorientierte Servicezeiten ersetzen Anwesenheitspflichten durch verbindliche teambezogene Besetzungs- und Leistungsstandards.
- Flexible Schicht-, Dienst- und Einsatzpläne ermöglichen bedarfsgerechte Besetzungszeiten und -stärken – entkoppelt von den persönlichen Arbeitszeiten.
- Vertrauensarbeitszeit – flexible Arbeitszeit auf Vertrauens- statt auf Zeitkontenbasis - fördert gleichermaßen Eigenverantwortlichkeit, Entlastung und Effizienz.
- Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung erleichtert das Älterwerden im Arbeitsprozess: etwa durch Schichtmodelle mit individuell unterschiedlichen Nachtarbeitsanteilen, erweiterte Teilzeit- und Freistellungs-Optionen, die Entdichtung des



Arbeitstages mittels optionaler zusätzlicher Pausen und die Ermöglichung individueller Arbeitstempi.

---

Die ausführliche Version dieses Beitrags lesen Sie unter [https://www.haufe.de/arbeitsschutz/gesundheit-umwelt/burnoutpraevention-durch-arbeitszeitgestaltung/individualisierung-der-arbeitszeitdauer\\_94\\_284314.html](https://www.haufe.de/arbeitsschutz/gesundheit-umwelt/burnoutpraevention-durch-arbeitszeitgestaltung/individualisierung-der-arbeitszeitdauer_94_284314.html).