

Empfehlungen für die Gestaltung von betriebs- und mitarbeiterfreundlichen Arbeitszeiten

Patricia STOCK, Michael LEUPOLD, Daniel SCHMIDT, Gert ZÜLCH

*Institut für Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation (ifab),
Karlsruher Institut für Technologie (KIT)
Kaiserstraße 12, D-76131 Karlsruhe*

Kurzfassung: Aufgrund der Komplexität der Arbeitszeitgestaltung ist diese Aufgabe für den betrieblichen Planer ohne geeignete Planungs- und Bewertungsmethoden kaum noch zu bewältigen. Obwohl die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben jüngst verstärkt in den Fokus der Arbeitszeitgestaltung gerückt ist, gibt es diesbezüglich erst wenige Erkenntnisse zu einer mitarbeiterorientierten Arbeitszeitgestaltung. Ziel des BMBF-Projekts *ARBWOL* war es daher, Empfehlungen für eine belastungsarme Arbeitszeitgestaltung abzuleiten, die insbesondere die Vereinbarkeit beider Lebenswelten einbeziehen. Fazit des Projekts ist, dass die Betriebe maßgeschneiderte Arbeitszeitmodelle entwickeln müssen, die flexibel auf die aktuelle Lebenssituation der Mitarbeiter reagieren können.

Schlüsselwörter: Arbeitszeit, Arbeitszeitgestaltung, Work-Life-Balance, personalorientierte Simulation.

1. Problemdimensionen der Arbeitszeitgestaltung

Die Arbeitszeitgestaltung erweist sich in der betrieblichen Praxis als hoch komplex, da neben rechtlichen und tariflichen Bestimmungen auch die betriebliche Situation adäquat berücksichtigt werden muss (Knauth 2002, S. 51 ff.). Hierdurch ergibt sich eine Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten für das Arbeitszeitsystem, die von dem betrieblichen Planer ohne geeignete Planungs- und Bewertungsmethoden kaum noch überschaut werden kann. Zudem treten insbesondere im Dienstleistungsbereich bedingt durch atypische Arbeitszeiten häufig Wechselwirkungen zwischen der beruflichen und der außerberuflichen Lebenswelt auf. Vor diesem Hintergrund spielen für die Bewertung eines Arbeitszeitsystems (d.h. die Gesamtheit aller in einem Betriebsbereich praktizierten Arbeitszeitmodelle) nicht nur die betrieblichen Ziele eine Rolle, sondern es müssen auch die Wirkungen auf Belastungssituation und Work-Life-Balance der Beschäftigten berücksichtigt werden.

Vor diesem Hintergrund hatte sich das BMBF-Projekt *ARBWOL* das Ziel gesetzt, Empfehlungen für eine belastungsarme Arbeitszeitgestaltung abzuleiten. Hierzu wurde ein dualer Forschungsansatz verfolgt: Einerseits wurde durch eine Mitarbeiterbefragung die Belastungssituation der Beschäftigten in mehreren Dienstleistungsbetrieben erfasst und analysiert. Andererseits wurden mittels einer personalorientierten Simulationsstudie die Auswirkungen verschiedener Arbeitszeitmodelle auf die Work-Life-Balance untersucht.

2. Mitarbeiterbefragung zur Ableitung von Mitarbeitertypen

In zwei Krankenhäusern, einem Call-Center und Betrieben von zwei Einzelhandelsketten wurde eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Die vertretenen Branchen weisen einen besonders hohen Bedarf an flexiblen Arbeitszeiten auf. Als Grundlage für die Mitarbeiterbefragung diente der arbeitspsychologische Fragebogen zur "Salutogenetischen Subjektiven Arbeitsanalyse - SALSA" (Rimann & Udris 1999), der um Fragen zu Wechselwirkungen zwischen Beruf und Privatleben sowie um Fragen zum Arbeitszeitmodell, zu den Arbeitszeitpräferenzen sowie zur Freizeitverwendung ergänzt wurde. Der erweiterte Fragebogen umfasste damit insgesamt 295 Items. Bei ca. 2.700 ausgeteilten Fragebögen lag die Rücklaufquote bei 40,8 %, was als Indiz für die allgemeine Bedeutung der hier aufgegriffenen Fragestellung gewertet werden kann. Anhand einer Clusteranalyse konnten verschiedene Mitarbeitertypen für die einzelnen Branchen identifiziert werden, die sich hinsichtlich ihrer privaten Zeitverwendung, aber auch bezüglich ihrer Arbeitszeitpräferenzen unterscheiden. Hierbei lassen sich in allen Branchen prinzipiell diejenigen Mitarbeitertypen ermitteln, die keinerlei Konflikte erleben, Mitarbeitertypen, bei denen ein Arbeitseinsatz am Abend oder in der Nacht Konflikte hervorrufen würde, sowie Mitarbeitertypen, die prinzipiell immer ein Problem mit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben haben. Da allerdings dem letztgenannten Mitarbeitertyp i.d.R. die meisten Beschäftigten zugeordnet sind, können diese nicht ignoriert werden.

Anschließend wurde ein Belastungsmodell abgeleitet, das auf den Fragen zur Wechselwirkung von außerberuflicher und beruflicher Lebenswelt von Carlson et al. (2000) basiert. Hierbei ergaben sich einige Korrelationen bzgl. der Konfigurationsparameter des Arbeitszeitmodells und der resultierenden Belastung. Die Ergebnisse legen nahe, dass eine hohe Zufriedenheit mit der Arbeitszeitgestaltung einen positiven Einfluss auf die körperliche und psychische Verfassung hat: Fremdbestimmte Mehrarbeit hat offenbar grundsätzlich einen negativen Einfluss auf die körperliche und psychische Verfassung, ebenso Sonntagsarbeit. Kurzfristige Änderungen der Einsatzzeiten haben einen negativen Einfluss auf die psychische Verfassung. Je störender diese Änderungen der Einsatzzeiten empfunden werden, desto höher ist auch der Einfluss auf die körperliche Verfassung. Zudem zeigt sich, dass ein negativer Einfluss der Sonntagsarbeit auf die körperliche und psychische Verfassung besteht. Es konnte jedoch kein Zusammenhang zwischen den Mitarbeitertypen und auftretenden Belastungen festgestellt werden. Die Ergebnisse lassen sich aufgrund der Teilnehmerzahl nicht auf eine ganze Branche oder gar auf die Bevölkerung in Deutschland verallgemeinern. Bezüglich der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung sei z.B. auf Schmidt et al. (2012), Zülch et al. (2012a, 2012b, 2012c) sowie Stock & Zülch (2013) verwiesen.

3. Simulation als Werkzeug zur Bewertung von Arbeitszeitsystemen

Im Rahmen des ARBWOL-Projekts wurde das am Institut für Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation (ifab) entwickelte Simulationsverfahren *O_{Sim}-GAM* (Objektsimulator zur Gestaltung von Arbeitszeitmodellen; Bogus, 2002, S. 160 ff.) erweitert, um eine prospektive Arbeitszeitgestaltung unter Berücksichtigung der Work-Life-Balance der Beschäftigten zu ermöglichen. Um den Einfluss des Arbeitszeitsystems auf die Work-Life-Balance zu berücksichtigen, werden die in der Mitarbeiterbefragung identifizierten Mitarbeitertypen herangezogen (zur Vertiefung

z.B. Zülch et al. 2012c). Zur Modellierung wird eine Liste von Zeiträumen hinterlegt, in denen es abhängig vom Mitarbeitertyp zu Konflikten mit dem Privatleben kommen kann, dieser Mitarbeitertyp also privaten Verpflichtungen nachgehen muss oder möchte. Ergänzend ist zu jedem Konflikt eine Konfliktschwere angegeben. Jedem Beschäftigten eines Arbeitszeitsystems wird neben seiner Qualifikation ein Mitarbeitertyp zugeordnet. Zur Vertiefung sei auf Leupold et al. (2013) verwiesen.

Es wurden verschiedene Simulationsstudien in beteiligten Betrieben durchgeführt (z.B. Leupold et al. 2010; Stock et al. 2012; Zülch et al. 2012, 2013). Die Ergebnisse der Simulationsstudien zeigen, dass die Wahl des Arbeitszeitsystems einen entscheidenden Einfluss auf die produktionslogistischen, monetären und mitarbeiterorientierten Zielsetzungen hat. Darüber hinaus spielt aber auch die Verteilung der Mitarbeitertypen im Betrieb eine entscheidende Rolle, da sich diese auf die Anzahl der Konflikte auswirkt. Da sich die Personalstruktur über den Geltungszeitraum eines Arbeitszeitsystems verändern kann, stellt sich die Herausforderung, für den jeweiligen Betrieb ein robustes Arbeitszeitsystem zu entwickeln, das sich auch bei einer sich verändernden Personalstruktur nicht hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Work-Life-Balance der Mitarbeiter verändert.

4. Diskussion

Bei der Gestaltung eines Arbeitszeitsystems sollten nicht nur die betrieblichen Gegebenheiten berücksichtigt werden, sondern auch die vorliegende Personalstruktur. Neben den formalen Elementen der Arbeitszeitgestaltung (Anzahl der vollzeitig bzw. teilzeitig Beschäftigten, wöchentliche Arbeitszeit eines Beschäftigten, minimal und maximal zulässige tägliche Arbeitszeit) sind hierbei insbesondere auch die vertretenen Mitarbeitertypen zu berücksichtigen, welche die private Situation eines Mitarbeiters und insbesondere auch dessen Arbeitszeitwünsche widerspiegelt. Wie die betrieblichen Befragungen zeigten, existieren bei den meisten Mitarbeitern potenzielle Konflikte zu gewissen Zeiten, insbesondere am Wochenende, die durch geeignete Gestaltung der Arbeitszeiten in ihrer Anzahl vermindert werden können. Als wesentliches Fazit kann somit festgehalten werden, dass die Betriebe maßgeschneiderte Arbeitszeitmodelle entwickeln müssen, die gleichermaßen die Arbeitszeitwünsche der Mitarbeiter berücksichtigen und dabei Planungssicherheit für Betrieb und Mitarbeiter geben.

5. Literatur

- Bogus T (2002) Simulationsbasierte Gestaltung von Arbeitszeitmodellen in Dienstleistungsbetrieben mit kundenfrequenzabhängigem Arbeitszeitbedarf. Aachen: Shaker.
- Carlson DS, Kacmar KM, Williams LJ (2002) Construction and Initial Validation of a Multi-dimensional Measure of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56:249-276.
- Knauth P (2002) Arbeitszeitflexibilisierung aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. In: Zülch G, Stock P, Bogus T (Eds), *Arbeitszeitflexibilisierung im Dienstleistungsbereich*. Aachen: Shaker, 51-74.
- Leupold M, Stock P, Schmidt D, Zülch G (2010) Simulationsbasierte Bewertung von Arbeitszeitmodellen bezüglich der Work-Life-Balance. In: Zülch G, Stock P (Eds), *Integrationsaspekte der Simulation: Technik, Organisation und Personal*. Karlsruhe: KIT Scientific Publishing, 365-372.
- Leupold M, Stock P, Zülch G (2013) Simulationsunterstützte Gestaltung flexibler Arbeitszeitmodelle. In: Bornewasser M, Zülch G (Eds), *Arbeitszeit – Zeitarbeit*. Berlin: Springer Gabler, 221-240.
- Rimann M, Udris I (1999) Fragebogen "Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse" (SALSA). In: Dunkel H (Ed), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalysen*. Zürich: vdf Hochschulverlag an der

- ETH, 404-419.
- Schmidt D, Stock P, Zülch G (2012) Arbeitertypen für die Arbeitszeitgestaltung unter Berücksichtigung der privaten Belastungssituation. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Ed), Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme. Dortmund: GfA-Press, 813-816.
- Stock P, Leupold M, Zülch G (2012) Working Time Configuration in a Call Center Using a Simulation Approach. In: Vink P (Ed), Advances in Social and Organizational Factors. Boca Raton, FL: CRC Press, 404-413.
- Stock P, Schmidt D, Leupold M, Zülch G (2013) Bewertung der Wirkung von Arbeitszeitsystemen auf die Work-Life-Balance mit Hilfe der personalorientierten Simulation. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Ed), Chancen durch Arbeits-, Produkt- und Systemgestaltung. Dortmund: GfA-Press, 593-596.
- Stock P, Zülch G (2013) Belastungen und Beeinträchtigungen der Work-Life-Balance durch Arbeitszeitflexibilisierung. In: Bornewasser M, Zülch G (Eds), Arbeitszeit – Zeitarbeit. Berlin: Springer Gabler, 203-220.
- Zülch G, Schmidt D, Stock P (2012a) Influence of the Social Role of an Employee on Working Time Configuration. In: Vink P (Ed), Advances in Social and Organizational Factors. Boca Raton, FL: CRC Press, 414-423.
- Zülch G, Stock P, Schmidt D (2012b) Analysis of the strain on employees in the retail sector considering work-life balance. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation* 41(Supplement):2675-2682. <http://dx.doi.org/10.3233/WOR-2012-0510-2675>, Stand: 09.12.2013.
- Zülch G, Stock P, Schmidt D, Leupold M (2012c) Herausforderungen für die Arbeitszeitgestaltung durch den demographischen Wandel. In: Müller E (Ed), Demographischer Wandel – Herausforderung für die Arbeits- und Betriebsorganisation der Zukunft. Berlin: GITO, 193-217.

Förderung: Die hier dargestellten Forschungsarbeiten wurden im Rahmen des Forschungsprojektes "Arbeitszeitgestaltung unter Berücksichtigung der Work-Life-Balance mit Hilfe der rechnerunterstützten Simulation - ARBWOL" durchgeführt. Dieses Projekt wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie des Europäischen Sozialfonds unter dem Förderkennzeichen 01FH09046 unterstützt.