

Arbeitszeitflexibilisierung - Welche Auswirkungen Personalengpässe und enge Deadlines auf die Erholungsfähigkeit der Beschäftigten haben

Elke AHLERS, Yvonne LOTT

*Wirtschafts -und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)
der Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf
Georg-Glock-Straße 18, D-40474 Düsseldorf*

Kurzfassung: Hybride Arbeitswelten gehen oft mit einer weitreichenden Flexibilisierung der Arbeitszeit einher. Die damit verbundenen positiven Effekte für Betrieb und Beschäftigte können allerdings durch zu enge Personaldecken im Unternehmen oder zu eng gesteckte Deadlines in der Projektplanung beeinträchtigt werden. Anhand von Ergebnissen der HBS-Erwerbspersonenbefragung 2021 wird gezeigt, dass bestimmte arbeitsorganisatorische Rahmenbedingungen mit Überstunden und einer schlechteren Erholung von der Arbeit einher gehen.

Schlüsselwörter: Arbeitszeit, Flexibilisierung, Erholung, Zeiterfassung

1. Flexibilisierung der Arbeitszeit: Möglichkeit und Notwendigkeit

Flexible Arbeitszeiten, die den Beschäftigten bis zu einem gewissen Grad erlauben, über die Lage und Dauer ihrer täglichen Arbeitszeit zu entscheiden (z. B. Gleitzeitmodelle oder Vertrauensarbeitszeiten, oftmals in Kombination mit Homeoffice bzw. mobiler Arbeit), sind in vielen Branchen mittlerweile fester Bestandteil – gerade in hybriden Arbeitswelten. Flexibilität wird heute aus vielerlei Gründen gefordert: einmal haben sich organisationale Arbeitskonzepte und Arbeitsanforderungen teilweise grundlegend verändert und verlangen den Beschäftigten einen höheren Grad an Selbstorganisation und Eigenverantwortung ab (Bauer & Hofmann 2018). Zum anderen stellen auch der Zuwachs an Zweiverdienerhaushalten, der demografische Wandel und erhöhte Care-Verpflichtungen viele Beschäftigte vor die Herausforderung, Beruf und Familie zu vereinbaren. Für die Bewältigung brauchen und wünschen sich Beschäftigte mehr zeitliche Spielräume, die ihnen ein größeres Ausmaß an Selbstbestimmung über ihre Arbeitszeiten und Arbeitsorte geben. Ein solches Angebot an zeit- und ortsflexiblem Arbeiten sollte für die Beschäftigten zeitlich planbar und die getroffenen Regelungen bzw. Absprachen mit den Vorgesetzten verlässlich sein (Lott 2020).

2. Ziel des Beitrags

Dieser Beitrag untersucht auf Grundlage der HBS-Erwerbspersonenbefragung 2021 die Hypothese, ob die Sozialverträglichkeit einer hybriden Arbeitswelt durch bestimmte arbeitsorganisatorische Rahmenbedingungen beeinträchtigt werden kann. Dazu gehört einmal eine zu geringe Personaldecke im Betrieb, weil dies zur Überlastung und Arbeitsverdichtung der Beschäftigten führen kann.

Daneben kann auch Projekt- und Teamarbeit als Form der Arbeitsorganisation mit ihren interaktiven Elementen die Arbeit beeinflussen, gerade wenn diese mit zeitlich engen Deadlines in der Leistungserbringung einhergeht. Dies kann ebenfalls zu Termindruck, Arbeitsverdichtung und Überstunden führen und die Erholungsfähigkeit von der Arbeit beeinträchtigen.

Dabei beschränkt sich der vorliegende Report auf flexible Arbeitszeiten, die den Beschäftigten mehr oder weniger die Möglichkeit geben, die Lage und Dauer der täglichen Arbeitszeit selbst zu gestalten. Dies umfasst beispielsweise Gleitzeitmodelle und Vertrauensarbeitszeiten. Wir betrachten neben dem zeitflexiblen Arbeiten auch das ortsflexible Arbeiten wie Homeoffice bzw. mobile Arbeit, das oft mit diesen Formen von flexiblen Arbeitszeiten einhergeht.

3. Wie hängen arbeitsorganisatorische Rahmenbedingungen und die Erholungsfähigkeit der Beschäftigten zusammen?

Es ist davon auszugehen, dass zeit- und ortsflexibles Arbeiten in Verbindung mit ungünstiger Arbeitsorganisation im Betrieb die Vereinbarkeit und Gesundheit der Beschäftigten beeinträchtigen kann. Negative Folgen ergeben sich vor allem aus der Arbeitsverdichtung, also dem Missverhältnis von Arbeitsmenge und der vertraglichen Arbeitszeit (Rau & Göllner 2018), die auch zu einer Extensivierung von Arbeit führen kann, weil länger gearbeitet werden muss, um die Arbeitsaufgaben bewältigen zu können. Es kann zu Multitasking sowie Überstunden im Arbeitsalltag vieler Beschäftigter kommen.

Zur Arbeitsverdichtung tragen auch ergebnisorientierte Führungskonzepte bei, die auf der Vereinbarung von Zielen (auch Deadlines) basieren und die mit höheren Planungs- und Steuerungsanforderungen einhergehen (Ahlers 2016). Nicht selten geraten dabei die Arbeitsmenge, die eigentlich vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten und die biologischen Notwendigkeiten für Pausen und Ruhezeiten aus dem Blick, sowohl für die Beschäftigten als auch für die Führungskräfte. Es kann zu Überlastung und Mehrarbeit führen. Zwar wird Abend- und Wochenendarbeit aufgrund von intrinsischer Arbeitsmotivation mitunter auch im Interesse von Beschäftigten geleistet, oft jedoch sind die Ursachen dafür berufliche Zwänge (etwa ein hohes Arbeitspensum, zu wenig Personal, krankheitsbedingte Personalausfälle im Team oder flexible/agile Projektanforderungen). In solchen Fällen entscheiden sich Beschäftigte zwar dafür, Überstunden am Abend und am Wochenende zu leisten, dies geschieht aber vor allem, um ihr Arbeitspensum zu schaffen oder vereinbarte Ergebnisse zu erreichen. Dieses Phänomen wird unter dem Konzept der „interessierten Selbstgefährdung“ diskutiert (Krause et al. 2015). D. h. Beschäftigte arbeiten von sich aus länger oder außerhalb der vertraglichen Arbeitszeiten, aber in erster Linie deshalb, weil ein zufriedenstellendes Arbeitsergebnis in der verfügbaren Zeit und mit den verfügbaren Personalressourcen nicht zu schaffen ist und sie sich für die Einhaltung von Deadlines und den Erfolg von Projekten verantwortlich fühlen (Kratzer 2020).

In diesem Kontext spielt auch die Erholung eine wichtige Rolle. Erholung, in der Arbeitsforschung auch unter dem Fachbegriff „Detachment“ diskutiert, bedeutet, sich sowohl physisch als auch gedanklich von der Arbeit distanzieren zu können. Denn das Abschalten von der Arbeit ist wesentlich für die Leistungsfähigkeit (Binnewies et al. 2009), die Gesundheit und das Wohlbefinden. Die Erholung kann durch zeit- und ortsflexibles Arbeiten allerdings dann leiden (Wendsche & Lohmann-Haislah 2016), wenn diese mit überlangen Arbeitszeiten einhergeht. Auch quantitativ hohe Anforderungen, fehlende soziale Unterstützung und soziale Konflikte sind negative Einflussfaktoren auf die Erholung (Sonnentag et al. 2017).

Der vorliegende Report betrachtet daher die Rolle der arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen für die Erholung im Kontext zeitflexiblen Arbeitens. Beeinträchtigen Personalengpässe, Projekt- und Teamarbeit und zeitlich enge Deadlines die Erholung? Es ist anzunehmen, dass die Möglichkeit, sich zeitnah nach einem langen, anstrengenden Arbeitstag erholen zu können, durch fehlende personelle Ressourcen im Betrieb erheblich erschwert wird. Auch erhöhte Kooperationsanforderungen, etwa durch Projekt- und/oder Teamarbeit, vermindern die Vorhersehbarkeit in der Arbeit und können damit zu Leistungsdruck, Multitasking und schlussendlich zu Arbeitsverdichtung führen. Dies gilt besonders bei engen Deadlines, die einzuhalten sind. Es wäre daher nicht verwunderlich, wenn sich dieses negativ auf die Erholungsfähigkeit auswirkt.

4. Die Befunde - Beeinträchtigen Personalengpässe, Projekt- und Teamarbeit sowie zeitlich enge Deadlines die Erholungsfähigkeit der Beschäftigten in hybriden Arbeitswelten?

Die im Folgenden vorgestellten deskriptiven Analysen basieren auf der HBS-Erwerbspersonenbefragung (Kantar Public 2021). Untersucht wurden abhängig Beschäftigte aus der fünften Welle der Erwerbstätigenbefragung 2021.

Die Analysen (siehe ausführlich Lott & Ahlers 2021) zeigen, dass bestimmte arbeitsorganisatorische Rahmenbedingungen im Betrieb mit Überstunden und weniger Erholungsmöglichkeiten für Beschäftigten zusammenhängen. Bei ausreichend Personal leisten Vollzeitbeschäftigte im Durchschnitt 2 Überstunden pro Woche. Bei Personalengpässen sind es durchschnittlich schon 3,5 Überstunden. Bei zeitlich engen Deadlines arbeiten Beschäftigte in Vollzeit im Durchschnitt 3,5 Überstunden, ohne Deadlines 3 Überstunden. Ohne Team- oder Projektarbeit leisten Vollzeitbeschäftigte im Durchschnitt 2,5 Überstunden pro Woche. Arbeiten sie in Projekten oder Teams, sind es durchschnittlich 3,5 Überstunden wöchentlich.

Die arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen haben auch einen deutlichen Effekt auf die Erholung. Am deutlichsten zeigt sich dies bei der Personalausstattung (Abbildung). Nur 44 Prozent der Beschäftigten geben an, sich von der Arbeit zu erholen, wenn Personal fehlt. Reicht das Personal aus, sind dies 63 Prozent. Auch bei zeitlich engen Deadlines und bei Team- oder Projektarbeit zeigt sich dieser Effekt.

Nur 46 Prozent der Befragten mit knappen Deadlines geben an, sich von der Arbeit zu erholen. Gibt es keine engen Terminvorgaben, sind dies 58 Prozent. 49 Prozent der Beschäftigten, die in Projekten oder Teams arbeiten, berichten davon, sich erholen zu können. Arbeiten Beschäftigte nicht in Teams oder Projekten, sind es 55 Prozent.

Abbildung: Personalausstattung und Erholung, Angaben in Prozent



N=4.578 (Deadlines) und N=4.581 (Projekt- und Teamarbeit)

5. Diskussion

Das Gelingen hybrider Arbeitswelten ist abhängig von arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen, wie Personalstärke, häufige Projekt- oder Teamarbeit und der zeitlichen Terminierung von zu erwartenden Arbeitsergebnissen. Arbeiten unter zeitlich engen Deadlines sind oftmals mit mehr Überstunden verbunden (wie hier gezeigt wurde) und können die Erholung der Beschäftigten beeinträchtigen.

Es sollte also zukünftig darauf geachtet werden, nicht nur die Arbeitsorganisation im engeren Sinne für die Gestaltung hybrider Arbeitswelten in den Blick zu nehmen – sondern auch das Umfeld, also die vorhandenen Personalressourcen und die Leistungskultur im Unternehmen.

Die Befunde lassen auch darauf schließen, dass Arbeitszeit- und Leistungs politik in vielen Arbeitsbereichen nicht aufeinander abgestimmt sind. Nicht selten werden Leistungen erwartet, die in der vereinbarten Zeit und mit den verfügbaren Ressourcen kaum zu bewältigen sind. Dies gilt vor allem dann, wenn Unternehmen auf Dauer personell unterbesetzt sind und sich das Personaldefizit über die vorhandene Belegschaft zu Lasten deren Work-Life-Balance, deren Gesundheit und deren Erholungsfähigkeit ausgleichen lassen. Auch die Erwartungshaltung von Seiten einiger Arbeitgeber, Vorgesetzten und der Kundschaft, über die vertragliche Arbeitszeit hinaus erreichbar sein zu müssen, kann sich negativ auf die Gesundheit auswirken und steht im Gegensatz zu den Notwendigkeiten für die Reproduktion der Arbeits- und Lebenswelt (Jürgens 2018) und zur Gesunderhaltung der Beschäftigten (Siegrist 2016).

6. Literatur

- Ahlers E (2016) Leistung(sdruck), Arbeitssystem und Gesundheit. Berlin Duncker&Humblot (Sozialpolitische Schriften, 93).
- Bauer W, Hofmann J (2018) Arbeit, IT und Digitalisierung. In: Josephine Hofmann (Hg.): Arbeit 4.0–Digitalisierung, IT und Arbeit. IT als Treiber der digitalen Transformation. Wiesbaden: Springer Vieweg, 1–16.
- Binnewies C, Sonnentag S, Mojza E J (2009) Feeling recovered and thinking about the good sides of one's work. In: Journal of Occupational Health Psychology 14 (3), 243–256.
- Jurgens K (2018) Work and reproduction. In: Dörre, K, Mayer- Ahuja N, Sauer D, Wittke V (Hg.): Capitalism and Labor. Towards Critical Perspectives. Frankfurt a. M: Campus, 241–256.
- Kantar Public (2021) Corona und Erwerbssituation Welle 5. Methodenbericht. https://www.wsi.de/data/wsi_methodenbericht_1_2021_epb_welle_5.pdf. Zuletzt geprüft am 15.10.21.
- Kratzer N (2020) Arbeitsintensität und Arbeitsintensivierung. In: WSI Mitteilungen 73 (1) 3–10.
- Krause A, Berset M, Peters K (2015) Interessierte Selbstgefährdung- von der direkten zur indirekten Steuerung. In: Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin 50 (3), 63–170.
- Lott Y (2020) Does flexibility help employees switch off from work? Flexible working–time arrangements and cognitive work–to– home spillover for women and men in Germany. In: Social Indicators Research 151 (2), 471–494. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2031-z>.
- Lott Y, Ahlers E (2021) Flexibilisierung der Arbeitszeit, Warum das bestehende Arbeitszeitgesetz und eine gesetzliche Arbeitszeiterfassung wichtig sind, in: WSI Report Nr. 68.
- Rau R, Gollner C (2018) Rahmenmodell der Arbeitsintensität als objektiv bestehende Anforderung. In: Arbeit 27 (2), 151–174. DOI: 10.1515/arbeits-2018-0012.
- Siegrist J (2016) Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen: Forschungsevidenz und präventive Maßnahmen. München: Urban & Fischer.
- Sonnentag S, Venz L, Casper A (2017) Advances in recovery research: What have we learned? What should be done next? In: Journal of Occupational Health Psychology 22 (3), 365–380.
- Wendsche J, Lohmann-Haislah A (2016) Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Detachment. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Dortmund (baua: Bericht). <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-3c.pdf>.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten

68. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und
Fabrikautomatisierung IFF, Magdeburg

02. – 04. März 2022

GfA-Press

Bericht zum 68. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 02. – 04. März 2022

**Otto-von Guericke-Universität Magdeburg;
Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF, Magdeburg**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Sankt Augustin: GfA-Press, 2022
ISBN 978-3-936804-31-7

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin**

Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2022 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de