

Innovative Arbeitszeitgestaltung zur Vereinbarkeit von Beruf und Studium

Ulrike HELLERT¹, Bianca KROL², Patricia TEGTMEIER¹
und Christian RÜTTGERS²

¹*iap - Institut für Arbeit & Personal,
FOM Hochschule für Oekonomie & Management,
Leimkugelstraße 6, D-45145 Essen*

²*KCS Kompetenz Centrum für Statistik und Empirie,
FOM Hochschule für Oekonomie & Management,
Leimkugelstraße 6, D-45145 Essen*

Kurzfassung: Um in Unternehmen die aktuellen Arbeitsbedingungen, die Gestaltung der Arbeitszeiten und den individuellen Umgang mit dem Faktor Zeit zu analysieren, führte die FOM Hochschule für Oekonomie & Management im Wintersemester 2011/2012 eine Onlinebefragung bei studierenden Fach- und Führungskräften in Deutschland durch. Die Befragten sind in ihrer derzeitigen Lebens- und Arbeitsphase aufgrund der Interdependenzen von Beruf und Qualifikation einer besonderen Belastung ausgesetzt. Parallel zur Berufstätigkeit im Unternehmen absolvieren sie an der FOM ein akademisches Studium, das überwiegend in Abendstunden oder an Wochenenden hohe Konzentration erfordert. Die Befragten leisteten im Mittel pro Woche 4,5 Überstunden und verzichteten auf 3 Urlaubstage pro Jahr. Zwei Drittel der Studierenden versuchen regelmäßig in Überlastsituationen mehrere Dinge gleichzeitig zu erledigen. Häufig fühlten sich die Befragten morgens müde, wenn sie zur Arbeit gehen. Während der Abendvorlesungen fühlten sich die Studierenden mehrheitlich wach. Es zeigte sich ferner ein Potential für mehr individuelle Flexibilität in den Unternehmen. Lebensphasen, in denen Beruf und Studium zusammenfallen, erfordern einerseits geeignete Arbeitsverhältnisse im Unternehmen, wie innovative Arbeitszeiten, und andererseits ein hohes Maß an Zeitkompetenz von den Beschäftigten.

Schlüsselwörter: Arbeitszeit, Zeitmanagement, Zeitdruck, Vereinbarkeit Beruf und Studium.

1. Einleitung

Flexible Arbeitszeiten sind ein wichtiger betrieblicher Erfolgsfaktor für Unternehmen. Die flexible Reaktion auf Auftragsschwankungen sichert beispielsweise nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit, sondern stabilisiert auch die Beschäftigung. Ferner erhöhen innovative flexible Arbeitszeiten die Attraktivität und Reputation von Unternehmen und sind in diesem Kontext eine Schlüsselressource im Human Resource Management. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels sind innovative Arbeitszeitregelungen gefragt, die altersgerechtes Arbeiten in unterschiedlichen Lebensphasen fördern und Arbeitsfähigkeit erhalten. Flexible Arbeitszeitgestaltung hat somit in ihrer Diversität

zahlreiche Ausstrahlungseffekte auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und die Lebensqualität der dort Beschäftigten.

Mit dem Ziel, aktuelle Arbeitsbedingungen sowie die Gestaltung der Arbeitszeiten in Unternehmen und den individuellen Umgang mit dem Faktor Zeit genauer zu analysieren, führte die FOM Hochschule für Oekonomie & Management zum Jahresende 2011 eine Onlinebefragung bei Fach- und Führungskräften in Deutschland durch. Dabei konnte die bundesweit mit 22 Hochschulstudienzentren vertretene FOM ihren spezifischen Zugang zu berufsbegleitend Studierenden nutzen.

2. Methode

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie basieren auf einer Onlinebefragung, die unter den Studierenden der FOM Hochschule für Oekonomie & Management, der Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung (GoBS), der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie (VWA) sowie der Hessischen Berufsakademie (BA) aller deutschen Studienstandorte (insgesamt ca. 26.000 Studierende) durchgeführt wurde.

Aufgrund des berufsbegleitenden Charakters des Studiums steht eine Grundgesamtheit potentieller Befragungsteilnehmer zur Verfügung, die Expertenwissen aus Theorie und Praxis gleichermaßen einbringen. Trotz des kurzen Befragungszeitraumes (19.12.2011 bis 02.01.2012), der Freiwilligkeit der Teilnahme und der fehlenden Verwendung von Incentives konnten die Antworten von 1.293 Befragungsteilnehmern ausgewertet werden.

2.1. Inhalte der Befragung

Die aktuelle Version des Fragebogens umfasst neben demografischen Daten Items zur individuell vereinbarten Arbeitszeitgestaltung sowie zu Arbeitszeitwünschen, die mit Gestaltungsmerkmalen der Arbeitszeit in Bezug auf Termindruck und Handlungsspielräumen erweitert wurden (basierend auf dem Instrument zur stressbezogenen Tätigkeitsanalyse (ISTA, Semmer et al. 1999). Ergänzend wurden (in Anlehnung an Dethloff & Heitkamp 2005) Items zur Erfassung des persönlichen Zeitmanagements, zwei Items zur subjektiven Beanspruchung sowie ein Item zur Erfassung der Müdigkeit zum Zeitpunkt der Vorlesungen eingesetzt (10-stufige Version Karolinska Sleepness Scale, (KSS)).

3. Ausgewählte Ergebnisse und Diskussion

3.1 Arbeitszeiten

Die vertragliche durchschnittliche Wochenarbeitszeit beträgt 37,9 Stunden. Die tatsächlich geleistete Wochenarbeitszeit beträgt 42,4 Stunden. Die Differenz zwischen vertraglicher und tatsächlicher Arbeitszeit von 4,5 Stunden wöchentlich weist auf eine hohe Anzahl von Überstunden hin.

Von den durchschnittlich 28,4 vertraglichen Urlaubstagen pro Jahr werden tatsächlich nur 25,2 Tage in Anspruch genommen. Die Befragten verzichteten folglich durchschnittlich jährlich auf ca. 3 Tage Urlaub.

Die berufstätigen Studierenden geben einen Zeitaufwand für Weiterbildung von durchschnittlich 21,25 Stunden pro Monat an, wobei einige deutlich darüber liegen (maximal 164 Stunden/Monat), was sich mit der jeweiligen Studienphase erklären lassen dürfte.

Die befragten Studierenden sind einer besonderen Doppelbelastung ausgesetzt. Sie arbeiten überdurchschnittlich lange in den jeweiligen Unternehmen und leisten durchschnittlich mehr als einen halben Arbeitstag pro Woche Überstunden. Zusätzlich absolvieren sie an der FOM ein akademisches Studium, das überwiegend in Abendstunden oder am Wochenende hohe Konzentration erfordert. Urlaubszeiten dienen der Erholung und fördern die Arbeitsfähigkeit. Allerdings verzichten viele der Befragten auf Jahresurlaub. Hieraus ergibt sich eine fehlende Entlastung, die wiederum die genannte Doppelbelastung von Beruf und Studium verstärkt.

Die Daten weisen insgesamt auf eine hohe Motivation der Befragten hin, verbunden mit großem Ehrgeiz und Engagement.

3.3 Zeitdruck und Zeitmanagement

Das augenscheinlich häufigste Problem ist, wegen Terminvorgaben und/oder zu viel Arbeit verspätet in den Feierabend zu kommen. Gerade für das berufsbegleitende Studium kann sich aus der hieraus resultierenden Kollisionen mit dem Studienangebot eine weitere Quelle für Zeitdruck ergeben.

Grundsätzlich geben die Befragten an, sehr strukturiert und planvoll an ihre Aufgaben heranzugehen. Ziemlich häufig bis häufig ordnen die Befragten ihre Aktivitäten nach Wichtigkeit und fangen mit der wichtigsten Aufgabe an. Auch planen sie morgens ziemlich häufig, welche Aufgaben tagsüber zu erledigen sind. Eher selten arbeiten die Befragten nach einem im Voraus festgelegten Terminplan. Hier zeigt sich möglicherweise ein Selektionseffekt der Stichprobe, denn gerade ein Zeitmanagement in Form von Ordnen und Priorisieren ist für ein Studium neben dem Beruf ein entscheidender Erfolgsfaktor.

In Überlastsituationen wie Zeitdruck auf Grund von Terminvorgaben versuchen die Befragten jedoch ziemlich häufig, mehrere Dinge gleichzeitig zu erledigen ($r_s = 0,195$, $p < 0,01$), also die klassische Methode des Multitasking einzusetzen oder sie versuchen Zeit bei der jeweiligen Arbeit einzusparen ($r_s = 0,181$, $p < 0,01$). Eine hohe Arbeitslast korreliert signifikant mit einem Verzicht auf Pausen ($r_s = 0,243$, $p < 0,01$) wie auch auf Erholungsurlaub ($r_s = 0,327$, $p < 0,01$). Ziemlich häufig gehen die Befragten nach dem Motto „Augen-zu-und-durch“ vor. Die Strategie in Überlastsituationen Arbeit zu delegieren wird dagegen wenig genutzt. Interessant wäre hier, ob dieses Fehlen in der Aufgabe begründet liegt, die Folge der (u.U. auch nur antizipierten) Unternehmenskultur ist oder sich in dem Wunsch nach Darstellung der eigenen Person als Kompetenzträger mit überdurchschnittlichen Kapazitäten begründet.

Die Wahlungünstiger Zeitmanagement-Strategien in eben solchen Überlastsituationen ist als problematisch zu beurteilen. Denn gerade in der Kombination aus weniger Pausen, verspätetem Feierabend und weniger Erholungsurlaub besteht die Gefahr einer ungenügenden Regeneration. Damit korrespondieren auch die Angaben der Befragten, sich teilweise bis ziemlich häufig bereits morgens müde zu fühlen wenn sie zur Arbeit gehen. Gerade Zeitdruck auf Grund von Terminanforderungen korreliert signifikant mit starker Müdigkeit am Morgen ($r_s = 0,139$, $p < 0,01$) und Nervosität nach der Arbeit ($r_s = 0,261$, $p < 0,01$). Eine Berücksichtigung der persönlichen Situation hinsichtlich der Arbeitszeit korreliert dagegen negativ mit dem Rückgriff auf ungünstige Zeit-

managementstrategien (Multitasking: $r_s = -0,099$, $p < 0,01$; Pausenverzicht: $r_s = -0,157$, $p < 0,01$; Zeitsparen: $r_s = -0,076$, $p < 0,01$) und auch mit morgendlich empfundener Müdigkeit ($r_s = -0,224$, $p < 0,01$) und Nervosität nach der Arbeit ($r_s = -0,225$, $p < 0,01$).

Die empfundene Müdigkeit am Morgen vor Arbeitsantritt könnte auf mögliche Schlafdefizite (zu kurze Schlafdauer) oder mangelnde Erholungsfähigkeit oder Erholungsmöglichkeit der Befragten hindeuten, die im Hinblick auf die besonderen Anforderungen der Stichprobe nicht verwunderlich erscheinen. Dies ist vor dem Hintergrund einer erhöhten Fehleranfälligkeit infolge fehlender Erholung zu bedenken und unter Umständen auch im Unternehmen zu thematisieren.

Der Großteil der Befragten gibt an, sich während der Vorlesungen normal wach bis äußerst wach zu fühlen, was auf ausgeprägtes Engagement und den Erhalt der Leistungsfähigkeit auch unter den vorgenannten Mehrfachbelastungen schließen lässt. Ein erfreulich geringer Anteil der Befragten schätzt die Wachheit zu den Vorlesungszeiten mit den negativen Ausprägungen der Antwortskala (schläfrig bis äußerst schläfrig) ein.

Die Balance zwischen Beruf, Studium, Freizeit und ausreichend Schlaf sowie Erholung stellt eine besondere Herausforderung dar, die mittels flexibler Arbeitszeitgestaltung erfolgreich bewältigt werden kann (vgl. Hellert 2012).

5. Literatur

1. Dethloff, C. & Heitkamp, A. 2005, Zeitstrategien – Über den Erfolgreichen Umgang mit der Resource Zeit, *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 3/2005, 53-62.
2. Hellert, U. 2012, Lebensphasenbezogene Arbeitszeitmodelle, S. 28 – 33. In: G. Zülch & P. Stock (Hrsg.), *Arbeitszeit – Familienzeit – Freizeit*. Karlsruhe: KIT.
3. Hollmann, S., Hellert, U. & Schmidt, K.-H. 2005, Anforderungen an eine zielbezogene Selbststeuerung im Rahmen hochflexibler Arbeitszeitmodelle. In: H. A. Mieg (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie*, 7, 1-9.
4. Semmer, N., Zapf, D. & Dunckel, H. 1999, Instrument zur stressbezogenen Tätigkeitsanalyse. In: H. Dunckel (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*. Zürich: vdf, 179-204.