

Ulrike Hellert (Hrsg.)

*Band  
5*

*Innovative Arbeitszeitgestaltung  
und Zeitkompetenz bei einem  
Studium neben dem Beruf*

~  
Ulrike Hellert / Bianca Krol / Patricia Tegtmeier

iap Schriftenreihe



**Institut für Arbeit & Personal**  
der FOM University of Applied Sciences

**Ulrike Hellert / Bianca Krol / Patricia Tegtmeier**

*Innovative Arbeitszeitgestaltung  
und Zeitkompetenz bei einem  
Studium neben dem Beruf*

iap Schriftenreihe der FOM, Band 5

Essen 2013

ISSN 2193-5920

© 2013 by

MA Akademie Verlags-  
und Druck-Gesellschaft mbH  
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen  
Tel. 0201 81004-351  
Fax 0201 81004-610

Das Werk einschließlich seiner  
Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der  
engen Grenzen des Urhebergesetzes  
ist ohne Zustimmung der MA  
Akademie Verlags- und Druck-  
Gesellschaft mbH unzulässig und  
strafbar. Das gilt insbesondere für  
Vervielfältigungen, Übersetzungen,  
Mikroverfilmungen und die Ein-  
speicherung und Verarbeitung in  
elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen,  
Handelsnamen, Warenbezeichnungen  
usw. in diesem Werk berechtigt  
auch ohne besondere Kennzeichnung  
nicht zu der Annahme, dass solche  
Namen im Sinne der Warenzeichen-  
und Markenschutz-Gesetzgebung  
als frei zu betrachten wären und  
daher von jedermann benutzt  
werden dürfen. Oft handelt es sich  
um gesetzlich geschützte eingetragene  
Warenzeichen, auch wenn sie nicht  
als solche gekennzeichnet sind.

Ulrike Hellert (Hrsg.)

**Innovative Arbeitszeitgestaltung  
und Zeitkompetenz bei einem  
Studium neben dem Beruf**

Ulrike Hellert / Bianca Krol / Patricia Tegtmeier

## **Vorwort**

Die Arbeitszeitgestaltung ist nach wie vor ein sehr kontrovers diskutiertes Thema. Einerseits ist es **der** wichtige betriebliche Erfolgsfaktor zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit, andererseits steht das Thema Arbeitszeit für Überstunden und Termindruck. Ginge es heute nach den Prognosen des großen englischen Ökonomen John Maynard Keynes, so müssten wir alle nur noch 15 Stunden pro Woche arbeiten und könnten damit unseren Lebensstandard erfolgreich sichern. Die Wirklichkeit sieht jedoch ganz anders aus!

Die wöchentlichen vertraglichen Arbeitszeiten liegen im Durchschnitt bei 38 Stunden, und viele Beschäftigte leisten zusätzlich mehr Arbeitsstunden pro Woche als vertraglich vereinbart. Termin- und Leistungsdruck sind zusammen mit versuchtem Multitasking zu den gravierendsten Belastungsfaktoren in deutschen Unternehmen geworden. Dabei ist es insbesondere aufgrund der demografischen Entwicklung von großer Bedeutung, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu sichern, Rahmenbedingungen zur besseren Vereinbarkeit von Privatleben (Studium, Familie) und Beruf zu etablieren oder entsprechend der individuellen Lebensphasen stärker auf die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzugehen.

Welchen Beitrag können in diesem Kontext flexible Arbeitszeiten leisten? Lässt sich Termindruck durch größere Handlungs- und Zeitspielräume reduzieren? Welche wissenschaftlich fundierten Hinweise lassen sich für berufstätig Studierende formulieren?

Im vorliegenden Band 5 der iap Schriftenreihe werden diese und weitere hochinteressante Fragestellungen mit Fokus auf eine innovative Arbeitszeitgestaltung und Zeitkompetenz bei einem berufs begleitenden Studium ausführlich dargestellt. Die gewonnenen Erkenntnisse liefern wertvolle Hinweise für einen wettbewerbs- und mitarbeiterorientierten Umgang mit dem Schlüsselement Arbeitszeit und leisten somit vielleicht doch noch einen kleinen Beitrag im Sinne von Keynes, der meinte: „Wir werden diejenigen ehren, die uns lehren, wie wir die Stunde und den Tag gut und fruchtbar nutzen können“ (John Maynard Keynes)

Essen, September 2013



## **Inhalt**

|  |    |
|--|----|
| Abbildungsverzeichnis.....                                       | IV |
| 1 Einleitung.....  | 1  |
| 2 Parameter innovativer Arbeitszeitgestaltung.....               | 4  |
| 2.1 Rechtliche Grundlagen .....                                  | 4  |
| 2.2 Arbeitszeitmodelle .....                                     | 6  |
| 2.2.1 Dauer der Arbeitszeit .....                                | 7  |
| 2.2.1.1 Teilzeit .....   | 7  |
| 2.2.1.2 Job-Sharing .....  | 8  |
| 2.2.1.3 Überstunden und Mehrarbeit .....                         | 9  |
| 2.2.2 Lage und Verteilung der Arbeitszeit.....                   | 9  |
| 2.2.2.1 Flexible Arbeitszeit ohne Kernzeit – Funktionszeit ..... | 9  |
| 2.2.2.2 Vertrauensarbeitszeit .....                              | 10 |
| 2.2.2.3 Flexible Arbeitszeit mit Kernzeit – Gleitzeit .....      | 10 |
| 2.2.2.4 Home-Office oder Telearbeit.....                         | 11 |
| 2.2.3 Arbeitszeitkonten.....                                     | 11 |
| 2.2.3.1 Ampelkonto .....   | 12 |
| 2.2.4 Pausengestaltung .....                                     | 12 |
| 3 Zeitkompetenz als bedeutende Ressource bei der Arbeit .....    | 13 |
| 3.1 Zeitverteilung .....   | 14 |
| 3.2 Zeitstrategien .....   | 17 |
| 3.3 Handlungsspielräume .....                                    | 18 |
| 3.4 Der Untersuchungsansatz .....                                | 21 |
| 4 Erhebungsdesign .....  | 22 |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 5   | Ergebnisse.....                                    | 24 |
| 5.1 | Beschreibung der Stichprobe .....                  | 24 |
| 5.2 | Arbeitszeit und Arbeitsaufwand .....               | 27 |
| 5.3 | Arbeitszeitmodelle und Arbeitszeitkonten.....      | 28 |
| 5.4 | Arbeitszeit und Belastungsfaktoren .....           | 30 |
| 5.5 | Handlungsspielräume in der Arbeitsgestaltung ..... | 31 |
| 5.6 | Zeitstrategien .....                               | 33 |
| 5.7 | Erholungsfähigkeit .....                           | 34 |
| 5.8 | Arbeitszufriedenheit und Arbeitszeitwünsche.....   | 36 |
| 6   | Diskussion .....                                   | 38 |
| 6.1 | Arbeitszeitgestaltung .....                        | 38 |
| 6.2 | Arbeitszeit und Belastungsfaktoren .....           | 39 |
| 6.3 | Handlungsspielräume in der Arbeitsgestaltung ..... | 40 |
| 6.4 | Zeitstrategien .....                               | 41 |
| 6.5 | Erholungsfähigkeit .....                           | 42 |
| 6.6 | Arbeitszufriedenheit und Arbeitszeitwünsche.....   | 44 |
| 7   | Fazit.....   | 46 |
|     | Literaturverzeichnis .....                         | 47 |

## **Abbildungsverzeichnis**

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 1: Dauer, Lage/Verteilung, Ort und Verwaltung von Arbeitszeit..... | 7  |
| Abbildung 2: Die drei Faktoren der Zeitkompetenz im Kontext der Arbeit ..... | 14 |
| Abbildung 3: Vereinbarte, tatsächliche und gewünschte Arbeitszeit.....       | 15 |
| Abbildung 4: Vereinbarkeit beruflicher und privater Interessen .....         | 16 |
| Abbildung 5: Erweitertes Job-Demand-Control Modell .....                     | 19 |
| Abbildung 6: Altersverteilung.....   | 24 |
| Abbildung 7: Geschlecht der Befragten.....                                   | 25 |
| Abbildung 8: Beziehungsstatus .....  | 25 |
| Abbildung 9: Anzahl der Kinder .....   | 26 |
| Abbildung 10: Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen der Befragten .....      | 27 |
| Abbildung 11: Verteilungsregelung der Arbeitszeit .....                      | 28 |
| Abbildung 12: Arbeitszeiterfassung mittels Arbeitszeitkonto.....             | 29 |
| Abbildung 13: Maximalerfassung der Stunden auf einem Arbeitszeitkonto.....   | 29 |
| Abbildung 14: Berücksichtigung der zeitlichen Verteilung .....               | 30 |
| Abbildung 15: Umgang mit Zeit .....  | 31 |
| Abbildung 16: eigene Entscheidungsmöglichkeiten.....                         | 32 |
| Abbildung 17: Selbstbestimmungsmöglichkeiten.....                            | 32 |
| Abbildung 18: Zeitmanagement .....   | 33 |
| Abbildung 19: Umgang mit Überlastsituationen .....                           | 34 |
| Abbildung 20: Facetten der Erholungsfähigkeit .....                          | 34 |
| Abbildung 21: Wachheit während der Vorlesungen .....                         | 35 |
| Abbildung 22: Zufriedenheit mit den aktuellen Arbeitsbedingungen.....        | 36 |
| Abbildung 23: Rangfolge der Arbeitszeitmodelle .....                         | 37 |

## 1 Einleitung

Flexible Arbeitszeiten sind in den Unternehmen ein wichtiger betrieblicher Erfolgsfaktor und werden in Umfragen mit höchster Bedeutung versehen (vgl. ifaa 2011). Sie stärken die Wettbewerbsfähigkeit durch optimale Anpassung der Betriebs- und Arbeitszeiten an Auftragschwankungen und verbessern vor allem den Kundenservice, die Termintreue und die Produktqualität. Die innovative Gestaltung von Arbeitszeiten erleichtert durch gut organisierte Arbeitszeitkonten maßgeblich die Beschäftigungssicherung in schwierigen Konjunkturzeiten und stabilisiert dabei nicht nur Arbeitsplätze, sondern ermöglicht den Unternehmen rechtzeitig wieder mit qualifiziertem Personal für neue Aufträge gerüstet zu sein (vgl. Franz und Lehndorff 2010).

Für die Beschäftigten sind flexible Arbeitszeiten mit vielen Vorteilen, aber auch mit neuen Herausforderungen verbunden. Zum einen erwarten vor allem jüngere Beschäftigte zunehmend höchste Flexibilität bei der Verteilung ihrer individuellen Arbeitszeiten, die sie als sinnvolle, erfüllende und anregende Lebenszeit und nicht als einen simplen Tausch von Arbeitszeit gegen Lohn betrachten (vgl. Heidelberger Leben 2011). Andererseits wächst durch die selbstgesteuerten Arbeitszeitsysteme der Bedarf an geeigneten Schutzmechanismen, um gesundheitsgefährdende Überlastsituationen zu vermeiden. Die häufigste Einzelbelastung unter Beschäftigten ist nach einer Studie des Robert-Koch-Instituts (2011) das Arbeiten unter Zeit- und Leistungsdruck. Hierbei gaben rund 40 Prozent der Befragten an, im Beruf häufig unter Zeitnot zu leiden (vgl. Kroll et al. 2011). Auch bei IT-Beschäftigten ist der Zeitdruck bei der Arbeit sehr hoch. Im Rahmen einer Befragung gaben 48 Prozent interviewter Projektmitarbeiter/innen in der IT-Branche an, ständig unter Zeitdruck zu arbeiten. Zusammen mit Arbeitsunterbrechungen und/oder ungeplantem Zusatzaufwand summieren sich diese Einschränkungen zu erheblichen psychischen Belastungen mit Nachteilen für die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit (vgl. Gerlmaier 2011). Schließlich verdeutlichen die aktuellen Befragungsergebnisse der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung den starken Termin- und Leistungsdruck unter den befragten Beschäftigten. Diese Anforderung wird von 52 Prozent der Befragten als zweithäufigste Arbeitsanforderung im Beruf genannt und ist, absolut betrachtet mit 34 Prozent, die am häufigsten genannte Belastungsform (vgl. Lohmann-Haislah 2013).



Die humane Gestaltung von Arbeitszeiten mit dem Ziel, sowohl den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu gewährleisten, als auch die Flexibilität zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, stellt in diesem Kontext eine herausfordernde Aufgabe für alle Beteiligten dar (vgl. § 1 Arbeitszeitgesetz).

Ferner kommt der Sicherung des Personalvermögens, insbesondere aufgrund des demografischen Wandels in Deutschland, eine besondere Funktion zu. Personalvermögen als Produkt aus Qualifikationen und Motivationen der Beschäftigten stellt in einem rohstoffarmen Land wie Deutschland eine wichtige Ressource dar, um international wettbewerbsfähig zu bleiben und Beschäftigungsfähigkeit sowie Wohlstand zu sichern (vgl. Hellert und Sträde 2011, Hellert 2005). Vermehrte Anstrengungen im Bildungsbereich sind daher unumgänglich, damit der steigende Bedarf an Personal mit hohen fachlichen und sozialen Kompetenzen gedeckt werden kann. Weiterbildungsmaßnahmen haben jedoch keine geringen Auswirkungen auf die betrieblichen und individuellen Zeitstrukturen und Zeitstrategien (vgl. Seifert 2004) und sollten bei den Bildungsangeboten daher besonders berücksichtigt werden.

Die FOM Hochschule für Oekonomie & Management hat sehr erfolgreich ein innovatives Studienangebot entwickelt, das ein Studium neben dem Beruf in unterschiedlichen Zeitmodellen ermöglicht. Studierende werden auf hohem wissenschaftlichen Niveau auf die Anforderungen der Wirtschaft und des Management-Alltages vorbereitet. Die überwiegende Zahl der Berufstätigen entscheidet sich dabei für ein Studium im Zeitmodell des Abend- und Wochenendstudiums. Um den persönlichen Bedürfnissen der Studierenden gerecht zu werden, kann die Verteilung der Präsenzzeit eigenverantwortlich gestaltet werden. Es besteht die Möglichkeit an drei Abenden wöchentlich im Anschluss an die reguläre Arbeitszeit von 18:00 bis 21:15 Uhr Vorlesungen zu besuchen. Oder die Vorlesungszeiten konzentrieren sich auf das Wochenende. In dieser Variante finden die Bachelor Veranstaltungen freitags von 18:00 bis 21:15 Uhr (im Masterstudium freitags von 16.30 Uhr bis 21.30 Uhr) und samstags von 8:30 bis 15:45 Uhr (im Masterstudium bis 16:30 Uhr) statt.

Aus dieser Kombination von Studium und Beruf resultieren unterschiedliche Anforderungen an geeignete Bewältigungsstrategien insbesondere an die Fähigkeit, die zur Verfügung stehende Zeit zwischen Beruf, Studium und Privatleben optimal zu balancieren.

Mit dem Ziel, aktuelle Arbeitsbedingungen, die Gestaltung der Arbeitszeiten in Unternehmen sowie die individuelle Zeitkompetenz der Studierenden zu analysieren, führte die FOM Hochschule für Oekonomie & Management zum Jahresende 2012 zum wiederholten Male eine Onlinebefragung bei Fach- und Führungskräften in Deutschland durch. Dabei konnte die bundesweit mit 31 Hochschulstudienzentren vertretene FOM ihren spezifischen Zugang zu etwa 19.000 immatrikulierten berufsbegleitend Studierenden nutzen. An der Befragung (Dezember 2011 – Januar 2012) nahmen insgesamt 915 berufstätige Studierende aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und -größen teil.

## **2 Parameter innovativer Arbeitszeitgestaltung**

Zukünftig werden vermehrt innovative Arbeitszeitregelungen gefragt sein, die durch Vielfalt jene Ausstrahlungseffekte erzeugen, die das Arbeiten in unterschiedlichen Lebensphasen fördern, Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit sichern und damit zur Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in Deutschland beitragen.

Innovative Arbeitszeiten zeichnen sich durch flexible und maßgeschneiderte Regelungen aus, die basierend auf rechtlichen Grundlagen sowohl die aktuellen betrieblichen Belange als auch die individuellen Interessen der Beschäftigten berücksichtigen sowie partizipativ im Unternehmen entwickelt und dort auch umgesetzt werden. Im Folgenden werden grundlegende Parameter erläutert, die den Erfolg einer innovativen Arbeitszeitgestaltung maßgeblich fördern. Zunächst werden die rechtlichen Grundlagen als Basis innovativer Arbeitszeitgestaltung dargestellt. Anschließend werden verschiedene Arbeitszeitmodelle erläutert, die derzeit überwiegend in den Unternehmen angewandt werden.

### **2.1 Rechtliche Grundlagen**

Zweck des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG vgl. Arbeitsgesetze 2011) ist es, „die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer bei der Arbeitszeitgestaltung zu gewährleisten und die Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten zu verbessern“ (§ 1 Nr. 1 ArbZG). Diese Zielsetzung verdeutlicht den Charakter des Arbeitszeitgesetzes als Arbeitsschutzgesetz, das der Gesundheit dient und vor Überforderung oder zu kurzer Erholungszeit schützen soll. Ferner werden vom Gesetzgeber Handlungsspielräume für die betriebliche Flexibilisierung der Arbeitszeiten aufgezeigt, die den individuellen Bedürfnissen und Situationen in einzelnen Unternehmen gerecht werden sollen (vgl. Baeck und Deutsch 2004).

Unter dem Begriff der Arbeitszeit wird im Sinne des Gesetzes, „die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen“ verstanden (§ 2, Abs. 1 ArbZG). Diese darf dabei werktäglich einen Zeitrahmen von acht Stunden nicht überschreiten. In Ausnahmefällen kann die Arbeitszeit auf maximal zehn Stunden ausgeweitet werden, jedoch muss gewährleistet sein, dass „innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden“ (§ 3 ArbZG).

Neben der Festlegung einer Höchstgrenze für Arbeitszeiten, ist auch die Einhaltung bestimmter Ruhepausen und -zeiten gesetzlich geregelt. Generell

dürfen Arbeitnehmer/innen hier nicht länger als sechs Stunden ohne eine festgelegte Ruhepause beschäftigt werden. Für eine Arbeitszeit von mehr als neun Stunden gilt ein Minimum von 45 Minuten (§ 4 ArbZG). In dieser Zeit dürfen die Beschäftigten nicht zur Erbringung von Arbeitsleistung herangezogen oder in Bereitschaft gehalten werden. Da die Ruhepause der Erholung der Beschäftigten dient, darf diese nicht an den Anfang oder das Ende der Arbeitszeit gelegt werden. Darüber hinaus sollte den Beschäftigten im Rahmen der Pause die Möglichkeit eingeräumt werden, den Arbeitsort zu verlassen und sich im Freien oder in geeigneten Pausenräumen aufhalten zu können (vgl. Neumann und Biebl 2008).

Im Anschluss an die reguläre Arbeitszeit muss den Arbeitnehmern/innen „eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden“ gewährleistet werden (§ 5, Abs. 1 ArbZG). Innerhalb dieser Zeit, sind die Beschäftigten „von jeder Bindung an [ihre] Arbeit befreit“, d. h. sie dürfen nicht in Bereitschaft stehen oder von zu Hause aus weiter arbeiten. Wird die Ruhezeit in ihrem Verlauf unterbrochen, beispielsweise durch die Arbeitsanweisung des Vorgesetzten eine Aufgabe mobil per E-Mail nach Beendigung der Arbeitszeit zu erledigen, „muss die volle Ruhezeit im Anschluss an die Arbeitsleistung erneut begonnen werden“ (Neumann und Biebl 2008). Eine Verkürzung der Ruhezeit kann nur in speziellen Branchen (z. B. Gesundheitswesen) vorgenommen werden und ist zudem nur zulässig, wenn ein entsprechender Ausgleich eingehalten wird.

Im Sinne der Fürsorgepflicht, ist jeder Arbeitgeber verpflichtet, seine Beschäftigten hinsichtlich aller für sie relevanten Rechte und Bestimmungen zu informieren (§ 16, Abs. 1 ArbZG). Dazu zählen insbesondere geltende Rechtsverordnungen, Tarifverträge sowie Dienst- und Betriebsvereinbarungen. Die Bekanntgabe muss dabei über ein geeignetes Medium, wie Aushang oder Auslage an einem frei zugänglichen Ort erfolgen (vgl. Anzinger und Koberski 2009).

Darüber hinaus ist der Arbeitgeber in der Pflicht, „die über die werktägliche Arbeitszeit [...] hinausgehende Arbeitszeit der Arbeitnehmer aufzuzeichnen und ein Verzeichnis der Arbeitnehmer zu führen, die in eine Verlängerung der Arbeitszeit [...] eingewilligt haben“ (§ 16, Abs. 2 ArbZG). Da es sich beim Arbeitszeitgesetz um ein Gesetz zum Schutz der Beschäftigten handelt, sind neben den Überschreitungen auch die entsprechenden Ausgleichs durch Verkürzung zu dokumentieren. Die Arbeitszeitnachweise sind für eine Mindestdauer von zwei Jahren aufzubewahren, um so den Aufsichtsbehörden die Option einzuräumen, bis zum Ablauf der Verjährungsfrist mögliche Verstöße zu verfolgen (vgl. Anzinger und Koberski 2009).

## **2.2 Arbeitszeitmodelle**

Anhand von Arbeitszeitmodellen lässt sich die Entkopplung von Arbeits- und Betriebszeiten abbilden und Arbeitszeiten können maßgeschneidert entwickelt werden. Aus dem Bedarf an Arbeitszeit werden konkrete Personalbedarfe und Personaleinsatzpläne generiert, die zur Abdeckung der Betriebszeiten erforderlich sind.

Betriebszeit ist dabei die Zeit der betrieblichen Leistungserstellung. Also Zeit, in der produziert oder eine Dienstleistung angeboten wird. Aus der Betriebszeitanalyse lassen sich die erforderlichen Arbeitszeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen ableiten.

Arbeitszeit ist die mit den Beschäftigten vertraglich vereinbarte Zeit, in der ein Arbeitnehmer im entsprechenden Unternehmen seine Arbeitsleistung gegen Entgelt erbringt. Sie ist die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen.

Bei der Gestaltung der Arbeitszeit spielen ferner Dauer, Lage und Verteilung eine bedeutende Rolle. Arbeitszeitmodelle werden basierend auf den rechtlichen Grundlagen aus verschiedenen Grundformen (Dauer, Lage, Verteilung) sowie flankierenden Bausteinen entwickelt. Einige Grundformen relevanter und in der Arbeitszeitbefragung verwendeter Arbeitszeitmodelle werden im Folgenden dargestellt (vgl. Hellert 2001).



Abbildung 1: Dauer, Lage/Verteilung, Ort und Verwaltung von Arbeitszeit

Quelle: iap 2012

## 2.2.1 Dauer der Arbeitszeit

Die Dauer der Arbeitszeit ist im Arbeitsvertrag durch die durchschnittliche Wochenarbeitszeit vereinbart. Sie kann nur im Rahmen gesetzlicher und tarifrechtlicher Regelungen festgelegt bzw. verkürzt oder verlängert werden. Die Dauer der Arbeitszeit kann für alle Beschäftigten gleich lang oder unterschiedlich sein. Der flexible Umgang mit der Arbeitszeitdauer führt zu verschiedenen Arbeitszeitvarianten:

### 2.2.1.1 Teilzeit

Umfasst die regelmäßige, durchschnittliche Wochenarbeitszeit weniger Stunden als die Regelarbeitszeit der vergleichbaren Vollzeitarbeitskräfte, handelt es sich um Teilzeitarbeit. Die Verteilung der Arbeitszeit kann in sehr flexiblen Formen erfolgen, gleichmäßig oder ungleichmäßig. So könnte eine 20-Stundenwoche beispielsweise wie folgt vereinbart werden: Flexibel auf die Wochentage von Montag bis Samstag verteilt oder starr festgelegt (z. B. Montag bis Freitag jeweils vier oder auch Dienstag und Donnerstag je acht Stunden und am Mittwoch vier Stunden). Diese Vereinbarung der Verteilung, ob flexibel oder

starr hat entsprechende Auswirkungen auf die Feiertags- und Urlaubsregelung. Die Anrechnung kann entweder nach dem Durchschnittsprinzip (flexibel) oder dem tatsächlichen Ausfallprinzip (starr nach den festgelegten Anwesenheitstagen) vereinbart werden.

Das „Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge“ (TzBfG) regelt einen grundsätzlichen Anspruch auf Teilzeitarbeit für Arbeitnehmer/innen. Teilzeitarbeit wird von den Unternehmen aus unterschiedlichen Motiven angewendet. Häufig wird der aktuelle Personalbedarf durch Teilzeit abgedeckt oder es werden Auftragsschwankungen überbrückt. Für die Unternehmen ergeben sich durch die Teilzeitarbeit zahlreiche Vorteile. So wird die Teilzeitarbeit insgesamt hinsichtlich der Mitarbeiterzufriedenheit von den Unternehmen besonders positiv beurteilt. Insbesondere die Bindung an das Unternehmen und das gute Betriebsklima sind für die niedrige Fluktuationsrate besonders wichtig und fördern die Attraktivität des Arbeitgebers. Vor allem sind Teilzeitbeschäftigte häufig sehr motiviert, da sie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder von Studium und Beruf (wie bei FOM-Studierenden) sicher stellen möchten (vgl. Wanger 2006).

Allerdings existieren in Unternehmen auch noch zahlreiche Vorurteile gegenüber Teilzeitkräften, da diese eben nicht gleich lang wie Vollzeitkräfte im Unternehmen zur Verfügung stehen. Es könnte hierbei die Definition von physikalischer Leistung zur Orientierung helfen: „Leistung ist die in der Zeiteinheit verrichtete Arbeit“ (Dorsch 1996) und eben nicht ausschließlich lange Präsenz. Viele Unternehmen haben jedoch die Vorteile erkannt und schätzen die hohe Produktivität der Teilzeitbeschäftigten, die sich positiv auf die Arbeitskosten auswirkt (vgl. Wanger 2006).

### **2.2.1.2 Job-Sharing**

Das Job-Sharing ist eine Möglichkeit, die Teilzeitarbeit unter mehreren Beschäftigten verlässlich zu organisieren. Bei diesem Arbeitszeitmodell teilen sich beispielsweise zwei oder mehrere Personen einen oder mehrere Arbeitsplätze. Die Teilzeitbeschäftigten vereinbaren dabei die Lage und Verteilung der individuellen Arbeitszeit zum größten Teil individuell unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange und eigenen Interessen. Je besser Kommunikation und Aufgabenstruktur geregelt sind, desto besser wird das Job-Sharing-Modell in der Praxis funktionieren. Der große Vorteil für die Unternehmen liegt vor allem in der optimalen Personalbesetzung, denn auch während Urlaubs- oder Fehlzeiten steht eine Ansprechperson zur Verfügung. Sowohl hohe als auch

niedrige Auftragslagen können durch das qualifizierte Personal im Job-Sharing entsprechend kompensiert werden.

### **2.2.1.3 Überstunden und Mehrarbeit**

Die beiden Begriffe Mehrarbeit und Überstunden sind nicht einheitlich definiert. Wird die vertraglich vereinbarte bzw. regelmäßig betriebliche Arbeitszeit überschritten, werden Überstunden geleistet. Die Überschreitung der gesetzlich festgelegten Regelarbeitszeit von werktäglich acht Stunden oder 48 Stunden wöchentlich wird in der Literatur überwiegend als Mehrarbeit bezeichnet. Nach § 16 Abs. 2 des Arbeitszeitgesetzes sind diese zusätzlichen Stunden aufzeichnungspflichtig. Ferner muss in den folgenden 24 Kalenderwochen oder einem vereinbarten Ausgleichszeitraum (nach Tarifvertrag) ein Ausgleich geschaffen werden, damit im Durchschnitt acht Arbeitsstunden täglich nicht überschritten werden (vgl. § 3 ArbZG).

### **2.2.2 Lage und Verteilung der Arbeitszeit**

Die Lage der Arbeitszeit bezieht sich auf den jeweiligen Beginn und das entsprechende Ende der zu leistenden Arbeitszeit. Sie kann pro Tag, Woche, Monat oder Jahr vereinbart werden. Aus der Lage und der Dauer der Arbeitszeit ergibt sich schließlich die Verteilung der Arbeitszeit. Sie kann gleichmäßig oder ungleichmäßig über die Wochentage erfolgen oder auch über Monate bis zu Jahren verschieden sein, sodass im Durchschnitt die vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit eingehalten wird. Aus der Kombination mit der Arbeitszeitdauer können sich hieraus unterschiedliche flexible Arbeitszeitmodelle ergeben.

#### **2.2.2.1 Flexible Arbeitszeit ohne Kernzeit – Funktionszeit**

Die Funktionszeit orientiert sich an den betrieblichen Belangen und individuellen Interessen und spiegelt den zeitlichen Rahmen für die Funktionsfähigkeit der entsprechenden Arbeitsbereiche wider. Während der vereinbarten Funktionszeit können entsprechend der betrieblichen Belange die Beschäftigten die Lage ihrer Arbeitszeit selbst bestimmen und sie in Absprache mit dem Team eigenverantwortlich verteilen. Dies schafft entsprechend große Zeit- und Handlungsspielräume, aber auch größtmögliche Flexibilität für das Unternehmen (vgl. Hellert 2005).

Im Mittelpunkt steht hierbei die Ergebnisorientierung, z. B. die termingerechte Erledigung der anstehenden Aufgaben. Damit mittels Funktionszeit die unterschiedlichen Interessen im Unternehmen fair balanciert werden können, treffen



die Teams gemeinsame Rahmenbedingungen. Von allen Beteiligten wird dabei ein hohes Maß an Verantwortung vorausgesetzt. Eine transparente, realistische und termingerechte Definition der Arbeitsziele sowie eine verlässliche Personalabdeckung sind hierfür grundlegende Voraussetzungen.

### **2.2.2.2 Vertrauensarbeitszeit**

Die wesentlichen Merkmale der Vertrauensarbeitszeit sind in der Übertragung der Zeiterfassung auf die Beschäftigten und in der damit verbundenen ergebnisorientierten Arbeitsweise zu sehen. Die Beschäftigten werden zum Manager ihrer vertraglich vereinbarten Arbeitszeit und gleichen Abweichungen eigenverantwortlich aus. Auf diese Weise soll sowohl eine Vertrauenskultur im Unternehmen als auch die organisatorische Denkweise der Beschäftigten gefördert werden. Beschäftigte mit selbst bestimmter Vertrauensarbeitszeit verfügen im Vergleich zu Beschäftigten, die starre Arbeitszeiten haben, über größere Zeit- und Handlungsspielräume, partizipieren stärker am Arbeitsprozess und zeigen mehr Zeitkompetenz (vgl. Hellert 2001). Die zur Verfügung stehenden Handlungsspielräume bedürfen allerdings entsprechender Spielregeln, damit die Aufgabenerledigung erfolgreich gelingt und der Wegfall der direkten Zeitsteuerung nicht zu gesundheitsschädlichen Arbeitsbelastungen führt (vgl. Hollmann et al. 2005).

Zu beachten ist ferner, dass keineswegs völlig auf die Zeiterfassung verzichtet werden kann. Nach § 16 Abs. 2 des Arbeitszeitgesetzes besteht eine Aufzeichnungspflicht für die Stunden, die über die maximale werktägliche Arbeitszeit hinausgehen, wie sie in § 3 Abs. 1 des Arbeitszeitgesetzes vorgeschrieben wird.

### **2.2.2.3 Flexible Arbeitszeit mit Kernzeit – Gleitzeit**

Ein Flexibilisierungsmerkmal, das bereits seit den 1960er Jahren in vielen Unternehmen Anwendung findet, ist die klassische Gleitzeit. Diese besteht aus einer festgelegten Kernzeit, für die eine allgemeine Anwesenheitspflicht gilt und aus einem flexiblen Bereich mit Ein- und Ausgleitspannen. Den Beschäftigten wird so die Möglichkeit geboten, Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit in einem vorgegebenen Rahmen flexibel zu wählen. Die Flexibilität ist durch die Kernzeit eingegrenzt, was aus betrieblichen Gründen z. B. bei festen Öffnungszeiten oder dem Einsatz von Aushilfspersonal notwendig sein kann.

#### **2.2.2.4 Home-Office oder Telearbeit**

Die Entkopplung des Arbeitsplatzes vom Unternehmen ist das wesentliche Merkmal eines Home-Office oder Telearbeitsplatzes, bei dem der/die Arbeitnehmer/ in einen Teil der Arbeit nicht am eingerichteten Arbeitsplatz im Unternehmen, sondern an einem von ihm gewählten Arbeitsort erledigt. Meist ist dies ein Arbeitsplatz in der eigenen Wohnung, daher hat sich hierfür auch der Begriff Home-Office eingebürgert. Bei der alternierenden Telearbeit werden die Präsenztage und Tage im Home-Office pro Woche oder Monat fest vereinbart. Wichtige Voraussetzung für einen reibungslosen Arbeitsablauf ist dabei die Einrichtung eines gut ausgestatteten Home-Office-Arbeitsplatzes sowie die Einhaltung von Datenschutzrichtlinien (vgl. BfDI 2012). Die Nutzung der notwendigen Informations- und Kommunikationstechnologien ist zu gewährleisten und Datennutzung und Geheimhaltung sind zu sichern. Ebenso ist ein ungestörtes Arbeiten sicher zu stellen. Ferner sind verlässliche und planbare Ansprechzeiten zu definieren, damit eine optimale Kommunikation möglich ist und die notwendigen Ruhezeiten eingehalten werden können.

#### **2.2.3 Arbeitszeitkonten**

Ein Arbeitszeitkonto stellt die tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden (IST) den vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten (SOLL) gegenüber und bildet entsprechende Differenzen ab. Im Rahmen des vereinbarten Ausgleichszeitraumes (gesetzlich oder tarifvertraglich) sind die entstandenen Plus- oder Minusstunden auszugleichen, hierfür ist ferner die Obergrenze für das Arbeitszeitkonto zu vereinbaren. Damit ist das Arbeitszeitkonto ein zentrales Steuerungsinstrument in der Arbeitszeitflexibilisierung und dient zur Feinabstimmung zwischen Arbeitsanfall und Personaleinsatz in Verbindung mit den Beschäftigteninteressen.

Unterschieden werden kurzfristig bis mittelfristig auszugleichende Arbeitszeitkonten und langfristig angelegte sogenannten Langzeitkonten. Letztere dienen z. B. einem zeitlich begrenzten Ausstieg aus dem Berufsleben (Sabbatical) oder zur Reduzierung des Renteneinstiegsalters (Vorruhestandskonto). Bei allen Arbeitszeitkonten insbesondere bei Langzeitkonten sind gesetzliche Regelungen in Verbindung mit einer Insolvenzsicherung (Flex-II-Gesetz, SGB IV) zu beachten. Die Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitszeitkonten sind sehr vielschichtig. Entsprechend der betrieblichen und individuellen Zielsetzung, sind jeweils maßgeschneiderte Kontenmodelle zu entwickeln (vgl. Zeitbüro NRW 2008).

### **2.2.3.1 Ampelkonto**

Eine häufige Variante des Arbeitszeitkontos ist das sogenannte Ampelkonto. Das Ampelkonto ist in drei Bereiche aufgeteilt: Eine grüne, eine gelbe und eine rote Phase. Für jede Phase werden Ober- und Untergrenzen vereinbart, die sich größtenteils an den betrieblichen Belangen orientieren. Unternehmen mit starken saisonalen Schwankungen benötigen ein größeres Arbeitszeitkonto, um auftragsschwache Zeiten ausgleichen zu können. Die einzelnen farblich gekennzeichneten Phasen symbolisieren den Grad der Handlungsoptionen (vgl. Hellert 2001):

In der grünen Phase verwalten die Mitarbeiter/innen ihr Arbeitszeitkonto eigenverantwortlich und können unter Berücksichtigung der betrieblichen Aufgaben ihre Arbeitszeit verteilen, z. B. das Arbeitszeitkonto durch Zeitentnahmen abbauen.

In der gelben Phase vereinbaren die Beschäftigten gemeinsam mit dem Team und/oder dem oder der Vorgesetzten geeignete Maßnahmen, damit das Arbeitszeitkonto ausgeglichen werden kann.

In der roten Phase wird der hohe Plus- oder Minusstundensaldo gemeinsam mit dem oder der Vorgesetzten analysiert. Anschließend werden konkrete Vereinbarungen getroffen, die zum gewünschten Zeitausgleich führen.

### **2.2.4 Pausengestaltung**

Ruhepausen dienen der Erholung, beugen Ermüdungserscheinungen vor und sichern die Leistungsfähigkeit. Sie sind vom Gesetzgeber als Unterbrechung während der Arbeit zwingend vorgeschrieben (§ 4 ArbZG). Ab einer Arbeitszeit von 6 Stunden ist die Arbeit mindestens für 30 Minuten, ab 9 Stunden Arbeitszeit durch eine Pause von 45 Minuten zu unterbrechen. Regelmäßige und im Voraus geplante und organisierte Pausen erhöhen dabei den Erholungswert stärker als spontane Pausen. Die Erholung ist ferner bei mehreren kurzen Pausen größer als bei einer langen. Die aktive Pausengestaltung hat ebenfalls Vorteile bei der Erholung. So sind aktive Pausen (Spaziergang, Entspannungsübungen) besonders förderlich für die Leistungsfähigkeit (vgl. Hellert und Sträde 2011, Ulich 1998).

### **3 Zeitkompetenz als bedeutende Ressource bei der Arbeit**

Zeitkompetenz umfasst mehr als nur den vielgenutzte Begriff des Zeitmanagements. Sie setzt sich aus unterschiedlichen innerhalb und außerhalb der Person liegenden Faktoren zusammen. Grundsätzlich umfasst der Kompetenzbegriff zunächst intraindividuell die Fähigkeit selbstorganisierten, kreativen Handelns unter Unsicherheit des Handlungsausgangs in selbst motivierter Wechselwirkung mit der Umwelt. Diese umfasst grundlegend neben einer Fach- und Methodenkompetenz ebenso personale, aktivitätsbezogene und sozial-kommunikative Kompetenzen (vgl. Erpenbeck 2012). Für die Zeitkompetenz sind hier neben den genutzten Strategien zur Zeitverteilung vor allem die Eigenzeiten einer Person wie der innere Tagesrhythmus, die persönliche (Arbeits-)Geschwindigkeit, das Schlafbedürfnis etc. zu nennen. Ebenfalls wichtig im Hinblick auf die jeweilige Tätigkeit ist die Fähigkeit, sich im Sinne einer Zeitempathie mit den Eigenzeiten anderer zu koordinieren (vgl. Hatzelmann und Held 2010).

Weiterhin ist die Passung mit den konkreten, außerhalb liegenden Rahmenbedingungen relevant für die Kompetenz einer Person (vgl. Frieling et al. 2007). Betrachtet man Zeitkompetenz als Ressource bei der Arbeit, ist es sinnvoll, sowohl zwischen den allgemeinen von Außen auf die Person wirkenden Faktoren, als auch den spezifischen betrieblichen Faktoren zu differenzieren. Menschen sind eingebettet in den kulturspezifischen Umgang mit der Zeit, der in der persönlichen und gesellschaftlichen Umgebung gelebt wird (z. B. Pünktlichkeit, Pausenkultur, Geschwindigkeit). Was an einem Ort in einer bestimmten Situation angemessen ist, zeugt unter anderen Bedingungen von fehlender Zeitkompetenz (vgl. Levine 2011). Auch bestimmt die private Zeitverwendung in Form privater Termine, Aufgaben und Verpflichtungen in Anzahl und Menge unterschiedliche Herangehensweisen und damit die Zeitkompetenz. So sieht sich z. B. eine Alleinstehende ohne nennenswerte familiäre Verpflichtungen, die sich aktiv in einem Ehrenamt betätigt, anderen Anforderungen an ihre Zeitkompetenz gegenüber als eine Kleinfamilie mit zwei Kindern in schulpflichtigem Alter.

Ein weiterer, gerade im betrieblichen Kontext wichtiger Aspekt ist die formale Kompetenz, die eine Person als zuständig und befugt ausweist, Handlungen selbstbestimmt umzusetzen (vgl. Frieling et al. 2007). Nur wenn dieser Aspekt des Dürfens gegeben ist, kann die persönliche Zeitkompetenz zum Tragen kommen. Die formale Zeitkompetenz wird gerade im Kontext der Arbeit stark durch die jeweilige Arbeits(zeit)organisation (Dauer, Lage, Ort und Verteilung der Arbeitszeit vgl. Kapitel 2.2 Arbeitszeitmodelle) beeinflusst. Je mehr

Handlungsspielraum die Beschäftigten in der Verteilung der Arbeitszeit haben, desto eher kann die eigene Zeitkompetenz umgesetzt werden – desto größer sind jedoch auch damit einhergehende Ansprüche an die Selbstorganisation. Eher informell beeinflussen die im Unternehmen gelebte (Zeit-)Kultur, die vorhandenen Kommunikationsstrukturen und das Verhalten der Führung die Kompetenz der Beschäftigten im konkreten Arbeitskontext. In ungünstigen Konstellationen kann z. B. das ungeschriebene „Zeitgesetz“ einer Abteilung eine betrieblich festgelegte Vertrauensarbeitszeit de facto verhindern. Statt dass Beschäftigte in ihrem eigenen Rhythmus arbeiten, sind alle spätestens um neun Uhr morgens da und bleiben bis mindestens acht Uhr abends.

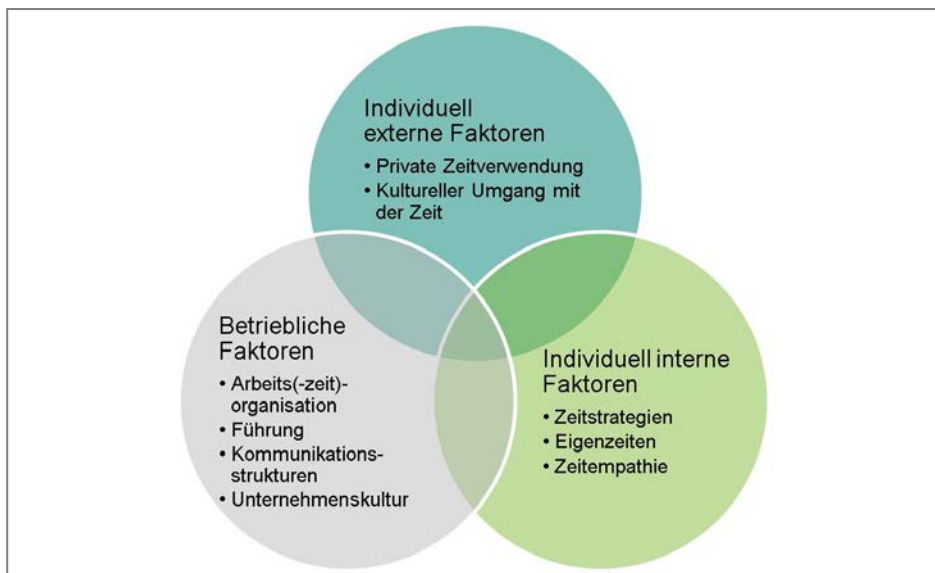


Abbildung 2: Die drei Faktoren der Zeitkompetenz im Kontext der Arbeit

Quelle: iap 2013

Zeitkompetenz setzt sich daher zusammen aus den individuell internen, den individuell externen und den betrieblichen Faktoren. Je stärker die einzelnen Faktoren eine Überschneidung ermöglichen, desto höher wird die Zeitkompetenz einer Person als wichtige Ressource in der Arbeit.

### 3.1 Zeitverteilung

Im Gegensatz zu anderen Ressourcen, wie durch Gleichsetzungen von „Zeit ist Geld“ nahegelegt, lässt sich Zeit nicht wirklich frei managen. Pro Tag stehen genau 24 Stunden zur Verfügung, die sich nicht nach persönlichem Bedarf

verlängern oder verkürzen lassen. Zeit lässt sich weder ansparen und zu einem anderen Zeitpunkt verwenden noch anderweitig mehr. Die Vergrößerung des Zeitanteils für einen Lebensbereich führt damit zwangsläufig zu einer Reduktion anderer Anteile. Zeit, die für die Erwerbsarbeit verbraucht wird, steht für das Privat- und Familienleben nicht mehr zur Verfügung und umgekehrt. Je mehr Verpflichtungen nachgegangen wird, desto kleiner werden Erholungszeiten – mit entsprechenden Auswirkungen für die Gesundheit. Wird die wache Zeit zwischen Arbeit und sozialen Lebensinhalten wie der Pflege und Betreuung von Kindern und/oder Eltern, Ehrenämtern, Haushaltsführung etc. verteilt, bleibt kein Raum für eine parallele Weiterbildung.

Bei einer vereinbarten wöchentlichen Arbeitszeit von 40 Stunden entfallen in der Woche durchschnittlichen acht Stunden pro Tag auf die Erwerbsarbeit zuzüglich einer halbstündigen Pause. Nach Abzug von ca. acht Stunden für Schlaf sowie knapp drei Stunden für Essen und Körperpflege (vgl. Statistisches Bundesamt 2003), verbleiben noch knapp fünf Stunden zur freien individuellen Verfügung (inklusive Wegezeiten, Haushaltsführung, Betreuungsaufgaben, Ehrenamt und Weiterbildungsaktivitäten).

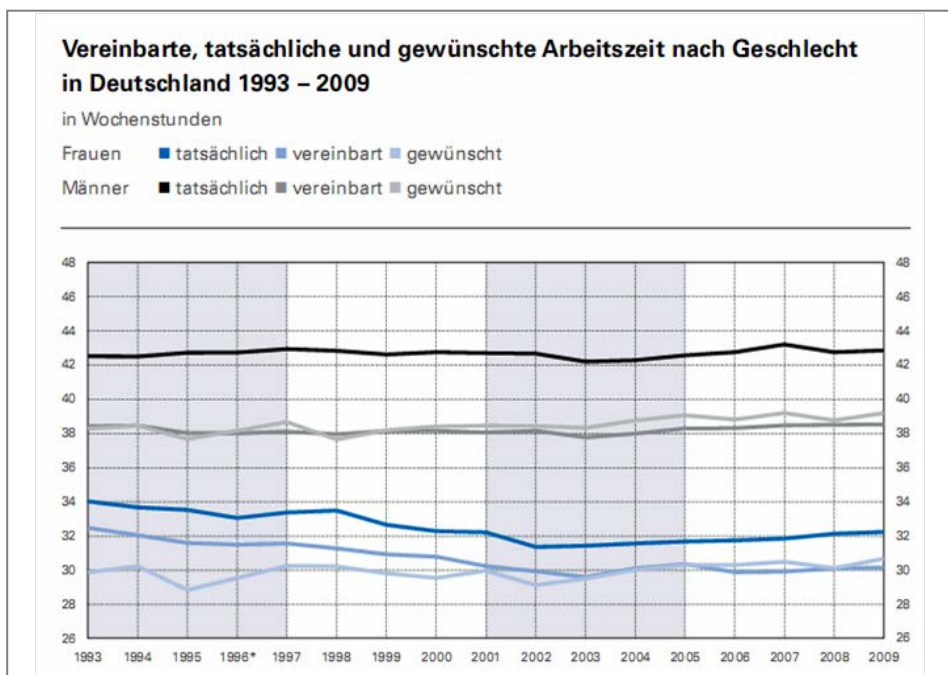


Abbildung 3: Vereinbarte, tatsächliche und gewünschte Arbeitszeit

Quelle: Holst und Seifert 2012

Ergebnisse aus aktuellen Befragungen weisen häufig auf eine im Vergleich zur vereinbarten um drei bis vier Stunden wöchentlich höhere tatsächliche Arbeitszeit hin (vgl. Holst und Seifert 2012; Lohmann-Haislah 2013). In arbeitsintensiven Phasen werden damit schnell selbst die Stunden für Schlafen und Essen knapp - soziale Zeit entfällt völlig (vgl. Pinl 2004). Somit beeinflussen Arbeitszeiten die gesamte Lebensgestaltung in erheblichem Maße.

In Folge langer Arbeitszeiten (mehr als acht Stunden pro Tag) kann es zu erheblichen Leistungseinbußen der Beschäftigten kommen. Empirische Studien belegen einen Anstieg des Unfallrisikos mit Ausdehnung der Arbeitszeit. Jenseits der achten bzw. neunten Arbeitsstunde steigt das Unfallrisiko exponentiell (vgl. Akkermann und Nachreiner 2001). Weiterhin werden lange Arbeitszeiten mit Schlafstörungen, kardiovaskulären, gastrointestinalen, psychovegetativen sowie allgemeinen Erkrankungen in Zusammenhang gebracht (vgl. Dembe et al. 2005; Nachreiner et al. 2005). Auch die Häufigkeit der Ausübung privater Aktivitäten (Familie, Sozialleben, Freizeit, Lernzeiten etc.) wird mit zunehmender Arbeitszeit deutlich eingeschränkt. Empirisch zeigt sich mit zunehmender Arbeitszeit eine Abnahme der Vereinbarkeit von Beruf und Haushalts- und Familienaktivitäten sowie außerhäuslichen Freizeitaktivitäten in besonderem Maße, sobald die Arbeitszeit 40 Wochenstunden übersteigt (vgl. Wirtz 2010).

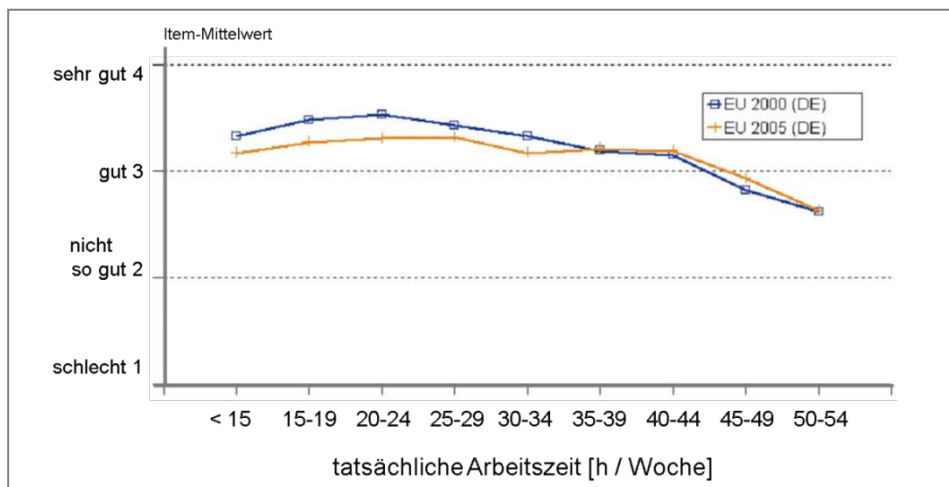


Abbildung 4: Vereinbarkeit beruflicher und privater Interessen in Abhängigkeit von der wöchentlichen Arbeitszeit

Quelle: Wirtz 2010.

In der sechsten Welle der BIBB-BAuA-Erwerbstätigenbefragung (BB-ETB) beantworteten 41 Prozent der Befragten die Frage „Wie häufig gelingt es Ihnen, bei der Arbeitszeitplanung auf Ihre familiären und privaten Interessen Rücksicht zu nehmen?“ mit nie oder manchmal (vgl. Lohmann-Haislah 2013). Eine solche Zeitkonkurrenz zwischen der Arbeit und privaten Interessen und Aufgaben erhöht den objektiven wie auch den subjektiv wahrgenommenen Zeitdruck auf die Beschäftigten. Zudem ist in der fünften Welle der Europäischen Erhebung über Arbeitsbedingungen die Zahl der Beschäftigten, die angeben, mindestens ein Viertel ihrer Arbeitszeit unter Termindruck zu stehen, im Zeitraum von 1991 bis 2010 von 63,5 auf 72,6 Prozent gestiegen (vgl. EWCS 2011). Damit gaben in Deutschland 11 Prozent mehr Beschäftigte als im europäischen Durchschnitt an, unter Zeit- und Termindruck zu stehen. Ein hohes Arbeitstempo in mindestens einem Viertel der Zeit gaben in der gleichen Befragung 73 Prozent der Befragten in Deutschland gegenüber 59 Prozent im europäischen Durchschnitt an. Ein ähnliches Bild liefern auch hier die Ergebnisse der BB-ETB, in der mehr als die Hälfte der Beschäftigten die Frage, ob sie unter Termin- und Leistungsdruck arbeiten müssen, mit häufig (auf einer vierstufigen Skala von nie bis häufig) beantworteten.

Ausschlaggebend für diesen wahrgenommene Termin- und Leistungsdruck ist ein Missverhältnis zwischen Arbeitsmenge, geforderter Qualität und zur Verfügung stehender Zeit. Dieses wird durch die individuellen Leistungsvoraussetzungen (u. a. Leistungsfähigkeit und Zeitkompetenz), die Arbeitsbedingungen (z. B. Unterbrechungen) und die Unternehmenskultur moderiert (vgl. Junghans 2013).

### **3.2 Zeitstrategien**

Auf individueller Ebene bedeutsam sind der oftmals selbstverantwortlich übernommene Umgang mit der Zeit und die Ausgestaltung der Zeitmanagementstrategien. Wie wichtig die zeitliche Modellierung der Arbeit ist, zeigt sich in der großen Zahl an Workshops, Büchern und sonstigen Angeboten zum Thema Zeitmanagement. Klassische Zeitmanagementmethoden umfassen z. B. Strategien zur Zielsetzung und Priorisierung, Aufgabenplanung und Prozessüberwachung (vgl. Peeters und Rutte 2005) und eröffnen Möglichkeiten zum effektiven Umgang mit der Zeit. Je größer die Handlungsspielräume zur Erledigung der Arbeit und die Ergebnisorientierung sind, desto größer werden auch die Selbstkontrollanforderungen an Beschäftigte (vgl. Dethloff und Heitkamp 2005). Dies setzt die Kenntnis situativ und individuell passender Zeitstrategien und Zeitspielräume voraus, die eine solche Selbstkoordinierung benötigt.



Welche Methoden mit welchen Auswirkungen auf die wahrgenommene Lebensqualität zum Einsatz kommen, kann individuell und situativ sehr verschieden sein.

In einer Repräsentativstudie untersuchen Dethloff und Heitkamp (2005) den Einsatz verschiedener Zeitstrategien und deren Auswirkungen auf die wahrgenommene Lebensqualität der Beschäftigten. Im Vergleich der eingesetzten Strategien (Prioritätensetzung, Multitasking, Delegation, Zeitplanung, -ersparnis, -einteilung und -einschränkung) und ihrer Kombination zeigt sich, dass Multitasking ungeeignet ist, den subjektiven und objektiven Zeitdruck zu reduzieren. Zur effizienten und sinnvollen Aufteilung der verfügbaren Zeit auf einzelne Aktivitäten eignet sich die Fähigkeit zur Priorisierung der anfallenden Aufgaben. Ein strukturiertes Vorgehen und die Erledigung nach Wichtigkeit bzw. Dringlichkeit sind in hohem Maße ausschlaggebend für eine gute Lebensqualität (vgl. Dethloff und Heitkamp 2005). Im Hinblick auf ihre Ergebnisse kommen die Autoren zu dem Schluss, dass etwa jeder Dritte ein als nicht erfolgreich einzustufendes Zeitmanagement betreibt. Ohne Unterstützung können unter solchen Voraussetzungen aus einer erzwungenen Selbstorganisation negative Effekte in Form höherer Belastung und Entgrenzung resultieren (vgl. Schmidt und Neubach 2009).

Vor diesem Hintergrund erscheint eine Stärkung der individuellen Kompetenzen im Umgang mit der Zeit sinnvoll. So können Techniken zur Organisationsoptimierung (z. B. Eisenhower, Pareto, ALPEN) Pufferzeiten schaffen und die wichtige Balance von Planung und Flexibilität (vgl. Hatzelmann und Held 2010) unterstützen. Durch eine individuell passende Methodenwahl kann so die Kontrolle der Zeitnutzung, einem bedeutsamen Prädiktor für Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden, erhöht werden. Zudem kann bereits ein Zeitmanagementtraining an sich die wahrgenommene Kontrolle über die Arbeitszeit beeinflussen und in einer verminderten Stresswahrnehmung resultieren (vgl. Häfner und Stock 2010). Auf längere Sicht ist jedoch relevant, inwieweit es möglich ist, die individuellen Zeitstrategien im Arbeitsumfeld im Sinne der Entscheidungsfreiheit adäquat einsetzen zu können.

### **3.3 Handlungsspielräume**

In Karaseks (1979) Job-Demand-Control-Modell (JDC) resultiert mögliche Belastung aus dem Zusammenspiel der Faktoren (Arbeits-)Anforderungen und Handlungsspielräumen/Kontrolle. Aus den jeweils zwei möglichen Ausprägungen dieser Faktoren ergeben sich vier grundsätzliche Ausprägungen der

Arbeit (s. Abbildung 5). Handlungsspielräume im Kontext der Arbeit haben einen entscheidenden Einfluss auf die subjektive Belastung. Das höchste Belastungsniveau wird hier für die Kombination aus hohen Arbeitsanforderungen und geringer Kontrolle vorhergesagt. Handlungsspielraum ist demnach eine wichtige Ressource, Belastungen zu bewältigen. In der sechsten Welle der BB-ETB gaben zwar zwei Drittel der Befragten an, die eigene Arbeit selbst planen und einteilen zu können. Jedoch hat nur ein Drittel der Beschäftigten Einfluss auf die Arbeitsmenge. Insbesondere jüngere Beschäftigte verfügen hier besonders selten über Handlungsspielräume (vgl. Lohmann-Haislah 2013).

In einer Studie untersuchten Peeters und Rutte (2005), inwieweit das persönliche Zeitmanagement innerhalb dieses Zusammenspiels aus Anforderung und Kontrolle als Moderator für Belastung wirken kann. Individuell gewählte Zeitmanagementstrategien moderierten insbesondere unter der Bedingung hoher Arbeitsanforderungen und geringer Autonomie die Entstehung von Zeitstress. Ein effektives Zeitmanagement kann hier (bis zu einem gewissen Grad) die geringere Autonomie kompensieren. Ein hohes Maß an Autonomie in der Arbeit senkt auch unabhängig von den eingesetzten Zeitmanagementstrategien die subjektive Belastung (vgl. Peeters und Rutte 2005).

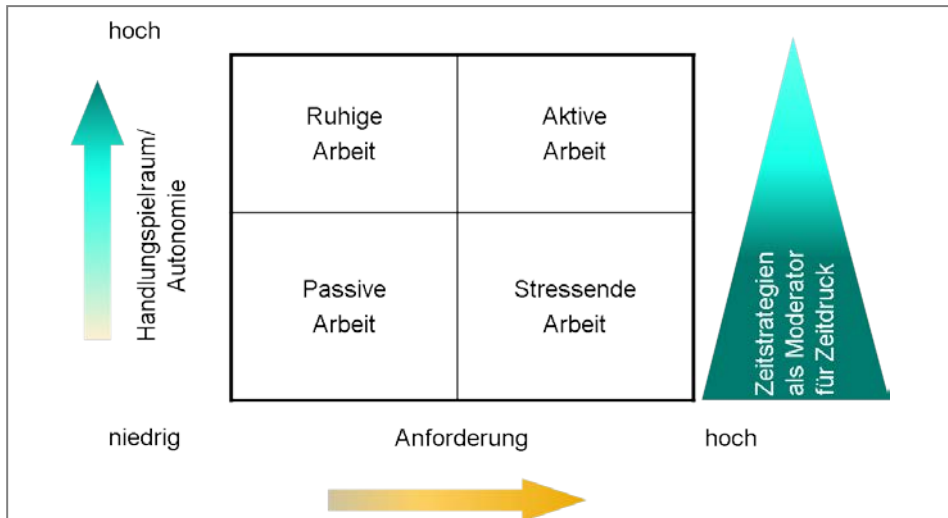


Abbildung 5: Erweitertes Job-Demand-Control Modell

Quelle: Karasek 1979, Erweiterung iap 2012 nach Peeters und Rutte 2005.

Problematisch wird es daher, wenn die Anforderungen an die Arbeitenden bei bereits maximaler Dichte weiter wachsen. So gaben gerade in der Beschäftigtengruppe, die sich den fachlichen Anforderungen grundsätzlich gewachsen

fühlt, aber ein zu hohes Arbeitspensum hat, mit knapp 80 Prozent der Befragten in der BB-ETB an, häufig Termin- und Leistungsdruck zu erleben (vgl. Junghanns 2013). Insbesondere ein System permanenter Bewährung führt zu innerem und äußerem Druck, gestellten Anforderungen gewachsen zu sein, um keinen Verlust von Karrierechancen befürchten zu müssen. Dies erschwert die Ablehnung von zusätzlichen „kleinen“ Aufgaben für den/die Einzelne/n und bedingt einen Verlust des effektiven Handlungsspielraums. Damit aber stoßen auch die Zeitkompetentesten an ihre Grenzen. Durch Zeitmanagement „gesparte“ Zeit wird dann schnell nur zur Erledigung weiterer Arbeit genutzt. Ein Ansatz der leicht in die „Falle des gehetzten Zeitsparers“ führt (vgl. Hatzelmann und Held 2010). Versuche, die vorhandene Zeit durch technische Hilfsmittel, Multitasking, Einsparung von Pufferzeiten und ständige Erreichbarkeit noch weiter zu nutzen, erhöhen den Zeitdruck (vgl. Dethloff und Heitkamp 2005) und gehen zu Lasten der Erholung.

All dies geht mit einer sich schleichend und fast unmerklich vollziehenden Verschlechterung der Lebensqualität einher. Mehr als ein Drittel der Beschäftigten empfindet in der sechsten Welle der BB-ETB den starken Termin- und Leistungsdruck als belastend. Damit zählen der Termin- und Leistungsdruck und gefordertes Multitasking zu den beiden Spitzenreitern subjektiv belastender Arbeitsanforderungen (vgl. Lohmann-Haislah 2013). Dieser als belastend erlebte Termin- und Leistungsdruck steht wiederum in Zusammenhang mit körperlich/emotionaler Erschöpfung sowie psychovegetativen Beschwerden wie Niedergeschlagenheit, Schlafstörungen, Nervosität und Reizbarkeit (vgl. Junghans 2013). Zudem leidet bei gleicher zur Verfügung stehender Zeit und erhöhter Arbeitsmenge auch die Qualität der Arbeit.

Es ist daher sinnvoll, persönliche Bewältigungsstrategien durch geeignete gesundheitsförderliche Formen der Arbeitsgestaltung zu unterstützen. Nur wenn weitere Aufgabenpakete im Arbeitsalltag auch abgelehnt werden können, wird ein permanenter Zeitdruck vermieden und damit letztendlich wieder die Qualität der Arbeit gesteigert. Je größer die Überschneidungen zwischen betrieblichen Faktoren und individuellen internen wie externen Faktoren der Zeitkompetenz sind, desto größer kann die Zeitkompetenz der Beschäftigten sein – mit positiven Auswirkungen auf den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit.

### **3.4 Der Untersuchungsansatz - Zeitkompetenz und Studium neben dem Beruf**

Lernen gelingt erfahrungsgemäß nur dort, wo dies auch mit den Arbeitszeiten vereinbar ist. Wenn als besonderer Anteil der privaten Zeitverwendung ein Studium neben dem Beruf absolviert wird, kommt der Zeitkompetenz der Studierenden besonderes Gewicht zu. Im Durchschnitt verwenden Erwerbstätige in Deutschland knapp 20 Minuten pro Tag für Qualifikation und Bildung (vgl. Kramer 2004). Ein neben dem Beruf absolviertes Studium hat jedoch einen sehr viel größeren zeitlichen Aufwand. Um die notwendige Erholung über den Zeitraum des Studiums und damit die Beschäftigungsfähigkeit zu gewährleisten, ist eine optimale Balance der zur Verfügung stehenden Zeit zwischen Beruf, Studium und Privatleben entscheidend. Flexible Arbeitszeitgestaltung kann Freiräume für Qualifizierung und Weiterbildung ermöglichen.

In der nachfolgenden Untersuchung wurden daher betriebliche Faktoren wie Arbeitszeitorganisation und Handlungsspielräume der an der FOM berufsbegleitend Studierenden erhoben. Einen weiteren Gegenstand der Befragung bildeten die grundsätzlich individuell eingesetzten Zeitstrategien der Studierenden als wichtiger Aspekt der Zeitkompetenz sowie deren Modifikation in zeitlichen Überlastsituationen. Weiterhin wurde die Erholungsfähigkeit unter der Doppelbelastung von Beruf und Studium sowie die Wachheit der Studierenden in Vorlesungen und Seminaren als bedeutsamer Faktor für eine erfolgreiche Wissensvermittlung ermittelt.

## 4 Erhebungsdesign

Die Erhebung der Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten ihrer berufsbegleitend Studierenden ist ein Dauerforschungsfeld der FOM Hochschule für Oekonomie & Management. Erstmals 2004 und seit 2006 jährlich wird hierzu eine Umfrage unter den Studierenden aller Studienstandorte in Deutschland durchgeführt. Die Befragung wird jeweils im Zeitraum zwischen 20. Dezember und 04. Januar über den Jahreswechsel als Online-Befragung realisiert.

Die Befragung zum Jahreswechsel 2011/2012 erreichte durch die Einstellung in den FOM-internen Online-Campus insgesamt rund 31.000 Studierende. Der Online-Campus ist das zentrale Informations- und Austauschmedium der Hochschule. Hier finden die Studierenden ihre Kurse inklusive Raum- und Zeitangaben, Vorlesungsmaterialien, Anmelde-möglichkeiten für Klausuren, Seminare, Haus- und Abschlussarbeiten, aktuelle Informationen zum eigenen Studiengang sowie darüber hinaus zur Hochschule. Letztere werden über ein virtuelles Blackboard auf der Startseite des Online-Campus verbreitet. Hier wurde die Teilnahmeaufforderung zur Befragung eingestellt und mit einem direkten Link zur Befragung versehen. Alle Studierenden, die im Befragungszeitraum den Online-Campus besuchten, wurden so auf der ersten Seite auf die Befragung aufmerksam gemacht.

Der verwendete Fragebogen für die Arbeitszeitbedingungs- und Arbeitszeitbefragung wurde erstmals im Jahr 2004 entwickelt und im Jahr 2009 grundlegend überarbeitet. Nach der Überarbeitung im Jahr 2009 wurde der Fragebogen einem qualitativen und quantitativen Pretest unterzogen. Die qualitative Überprüfung erfolgte im Rahmen von vier Expertengesprächen mit Fachkolleginnen, die ihr Forschungsfeld im Bereich des Personalmanagements angesiedelt haben. Im quantitativen Pretest wurden die Beteiligten insbesondere darum gebeten, mögliche Unverständlichkeiten aufzudecken. Insgesamt nahmen 12 Personen am Pretest teil. Bis auf wenige sprachliche Anpassungen wurde der Fragebogen als gut verständlich und die Struktur als plausibel bewertet. In den Folgejahren wurde der Fragebogen unverändert übernommen. Zum Jahreswechsel 2011/2012 wurde der Fragebogen nochmals erweitert.

Der Fragebogen setzte sich neben allgemeinen soziodemografischen Fragen (erweitert um Unternehmensgröße, Studienmodell und -ort) aus den Aspekten Arbeitszeitgestaltung, Belastungsfaktoren, Erholungsfähigkeit und Wachheit in den Vorlesungen, Arbeitszufriedenheit und eingesetzte Zeitstrategien zusammen.

Der Komplex zur Arbeitszeitgestaltung beinhaltete offene Fragen zum vertraglich geregelten und tatsächlichen zeitlichen Aufwand im Hinblick auf die Arbeit. Diese wurden um Skalen zu aktuellen und gewünschten Arbeitszeitmodellen, Arbeitszeitkonten, zeitlicher Verteilung der Arbeit, und Handlungsspielräumen ergänzt. Diese, sowie die Skalen zu Belastungsfaktoren und Arbeitszufriedenheit, entstammen überwiegend dem ISTA (vgl. Semmer et al. 1998) sowie Hellert (2001).

Zum Themenkomplex der Zeitstrategien wurden in Anlehnung an Dethloff und Heitkamp (2005) fünfstufige Likert-Skalen zur Verbreitung verschiedener Zeitstrategien allgemein (z. B. „Sie teilen die zur Verfügung stehende Zeit genau ein“) und unter Überlastbedingungen (z. B. „In Überlastsituationen versuchen Sie mehrere Dinge gleichzeitig zu machen) neu konzipiert.

Im Bereich der Erholungsfähigkeit fanden drei Fragen aus dem Projekt DIWA-IT Eingang. Um die Wachheit während der berufsbegleitend besuchten Vorlesungen zu erfassen, wurde die Karolinska Sleepness Scale (vgl. Åkersted 1990) eingesetzt.

## 5 Ergebnisse

Zum Jahreswechsel 2012/2013 gab es einen Rücklauf von 1.221 Fragebögen. In die Auswertung gelangten nach der Datenbereinigung insgesamt 915 Studierende.

### 5.1 Beschreibung der Stichprobe

Aufgrund der besonderen Zielgruppe der vorliegenden Untersuchung ergibt sich ein Durchschnittsalter der Befragten von 27,5 Jahren. Der jüngste Befragte ist 18, der älteste 65 Jahre alt. Rund 80 Prozent der Befragten sind 30 Jahre und jünger.

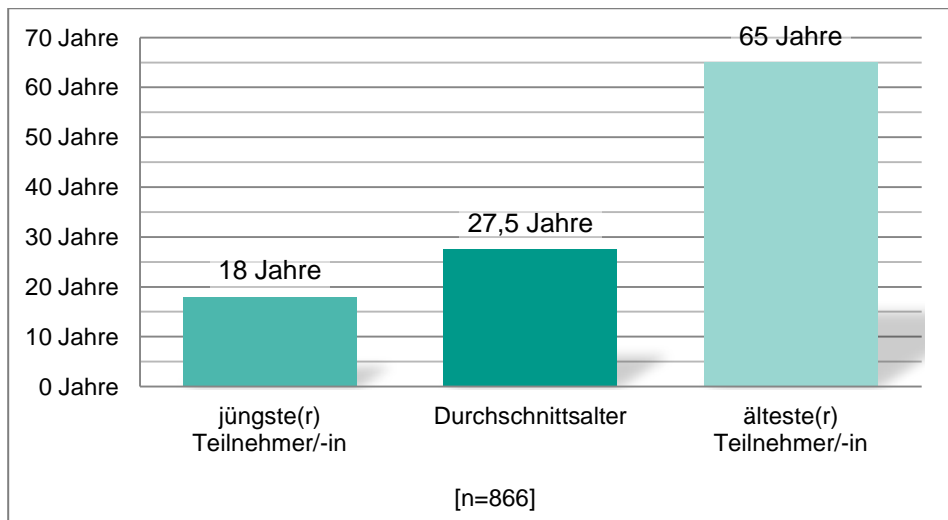


Abbildung 6: Altersverteilung

Quelle: Diese und alle folgenden Ergebnisdarstellungen Kompetenzzentrum für Statistik und Empirie der FOM 2013.

Im Datensatz befinden sich annähernd gleich viele männliche (51,7 Prozent) und weibliche (48,3 Prozent) Befragte.

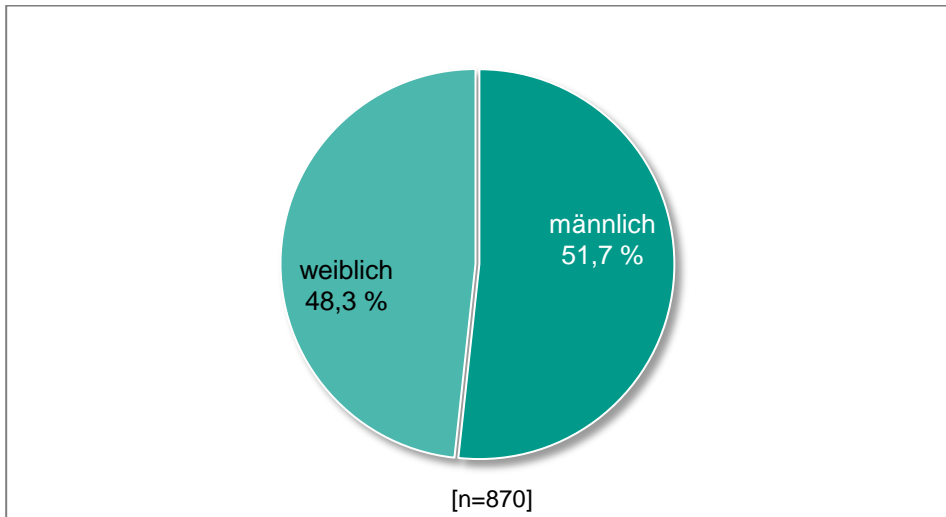


Abbildung 7: Geschlecht der Befragten

Über 60 Prozent der Befragten leben in einer festen Beziehung oder sind verheiratet. Rund 37 Prozent geben an, momentan allein lebend zu sein. Über 90 Prozent der Befragungsteilnehmer haben keine Kinder. Rund 5 Prozent haben ein, 4 Prozent zwei Kinder und knapp 1 Prozent hat mehr als zwei Kinder.

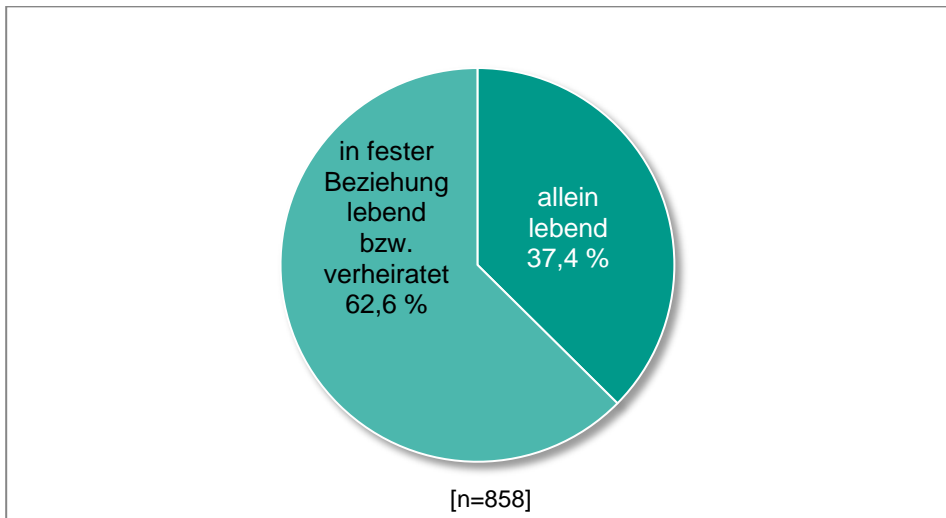


Abbildung 8: Beziehungsstatus



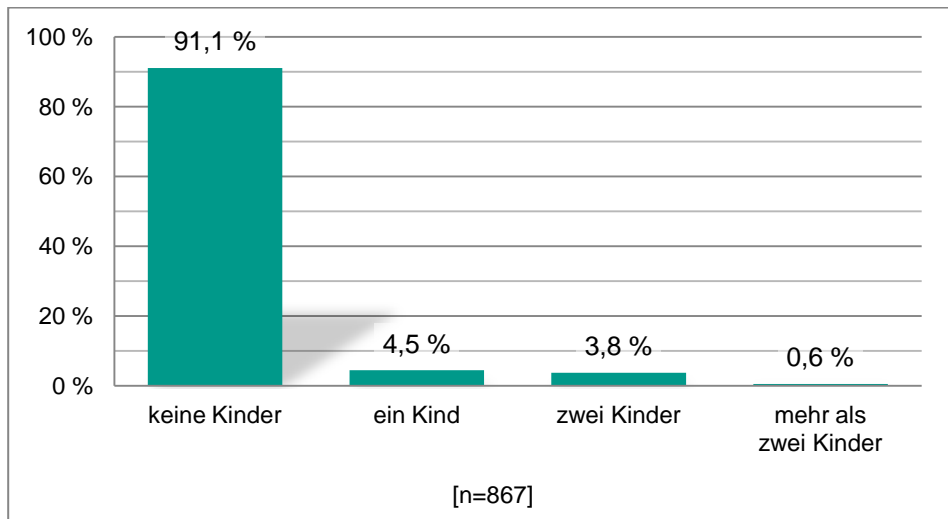


Abbildung 9: Anzahl der Kinder

Die Befragungsteilnehmer kommen aus nahezu allen 31 deutschen Studienstandorten der FOM Hochschule für Oekonomie & Management.

Mit rund 94 Prozent studieren die meisten der Befragten im Modell des Abendstudiums. Dies bedeutet, dass sich die Vorlesungszeiten um 18.00 Uhr (im Masterstudiengang freitags um 16.30 Uhr) an die normalen Arbeitstage anschließen oder die Vorlesungen am Samstag von 08.30 Uhr bis 15.45 Uhr (im Masterstudiengang bis 16.30 Uhr) stattfinden. Im Tages-/Traineeestudienmodell studieren lediglich rund 6 Prozent der Befragten. Diese Studierenden werden üblicherweise für zwei ganze Tage in der Woche von ihren Arbeitgebern freigestellt, um Vorlesungen zwischen 08.30 Uhr und 15.45 Uhr zu besuchen.

Die Befragten arbeiten zu rund einem Viertel in Unternehmen mit 101 bis 500 Mitarbeitern/innen. Ein weiteres Viertel arbeitet in Unternehmen mit mehr als 5.000 Beschäftigten. Die genaue Verteilung der Unternehmensgrößen ist der nachfolgenden Abbildung 10 zu entnehmen. Insgesamt überwiegt mit rund 80 Prozent der Anteil der Befragten, die in Unternehmen mit über 100 Mitarbeitern/innen beschäftigt sind deutlich.

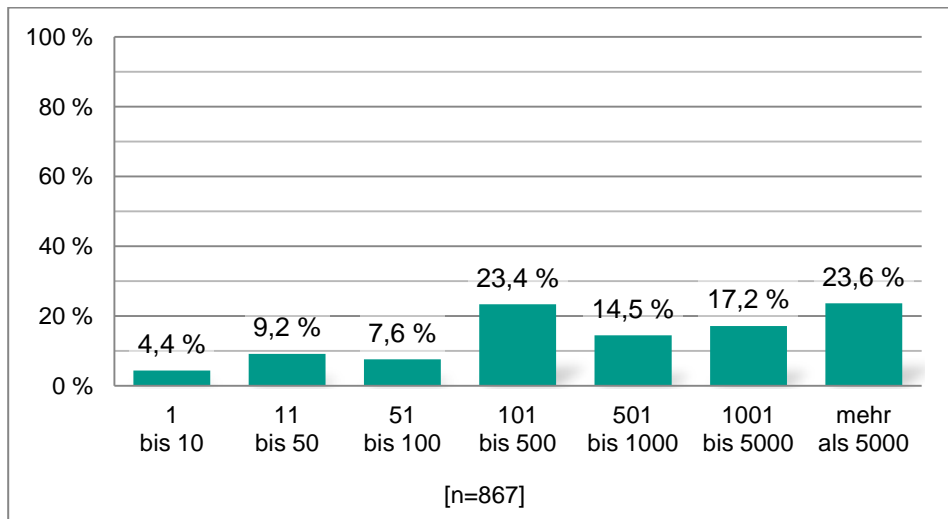


Abbildung 10: Anzahl der Beschäftigten im Unternehmen der Befragten

## 5.2 Arbeitszeit und Arbeitsaufwand

Die durchschnittliche vertragliche Wochenarbeitszeit der Befragten für 2012 betrug 37,9 Stunden. Durchschnittlich geben die Befragten jedoch an tatsächlich 41,8 Stunden gearbeitet zu haben. Der vertraglich vereinbarte Urlaub lag bei 28,6 Tagen pro Jahr. In Anspruch genommen wurden im Durchschnitt hingegen nur 25,9 Tage. Die Zahl der Arbeitssamstage und -sonntage wird mit durchschnittlich 4,2 Tagen angegeben. Die krankheitsbedingten Ausfalltage lagen in 2012 durchschnittlich bei 5,1 Tagen. Diese Werte sind mit lediglich geringfügigen Abweichungen auch in den Befragungen in 2011 und 2010 zu finden. Hierbei scheint es sich demnach um relativ konstante Größen zu handeln.

Bei der Regelung der Verteilung der Arbeitszeiten überwiegt mit rund 73 Prozent der Anteil der Befragten, die ihre Arbeitszeit eigenverantwortlich gestalten können. Weniger als ein Drittel der Befragten haben einen festen Arbeitsbeginn und ein festes zeitliches Arbeitsende vorgegeben.

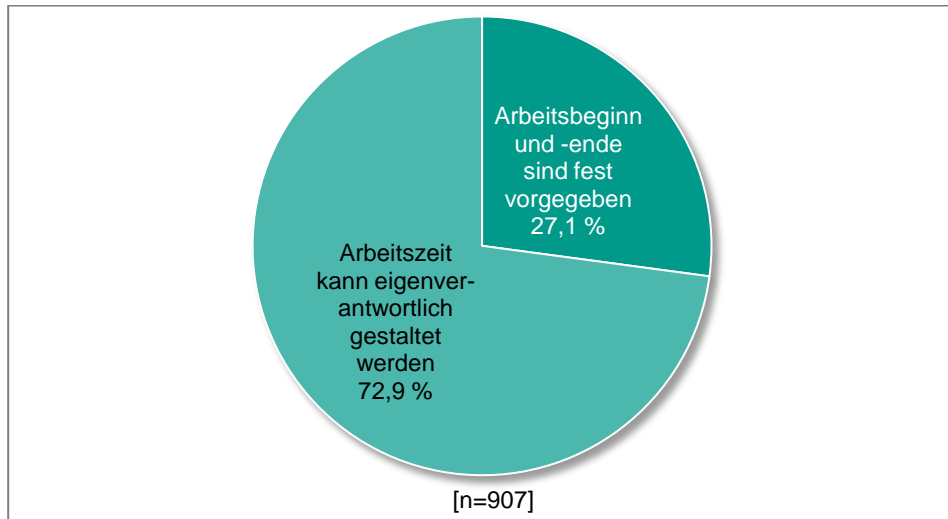


Abbildung 11: Verteilungsregelung der Arbeitszeit

### 5.3 Arbeitszeitmodelle und Arbeitszeitkonten

Am weitesten verbreitet ist das Arbeitszeitmodell „flexible Arbeitszeit mit Kernzeiten“, bei dem Anwesenheitspflicht innerhalb der Kernzeiten besteht. Zum Befragungszeitpunkt arbeiteten 46 Prozent<sup>1</sup> der Befragten nach diesem Modell.

Alle anderen Arbeitszeitmodelle können von deutlich weniger Befragten gewählt werden. So arbeiten rund 22 Prozent der Befragten nach dem Arbeitszeitmodell „feste Arbeitszeiten mit Anwesenheitspflicht“. „Vertrauensarbeitszeit“ – Arbeitszeit mit eigenverantwortlicher Arbeitszeitdokumentation – liegt bei 20 Prozent der Befragten vor. Das Arbeitszeitmodell „flexible Arbeitszeiten ohne Kernzeiten“, bei dem eine formale Erfassung der Arbeitszeiten erfolgt, können 16 Prozent der Befragten wählen. Die Arbeitszeitmodelle „Home-Office“ (rund 9 Prozent der Befragten) und „Teilzeitarbeit“ (rund 7 Prozent der Befragten) bilden das Ende der Rangfolge der Arbeitszeitmodelle.

Bei rund zwei Dritteln der Befragten werden die Arbeitszeiten auf einem Arbeitszeitkonto erfasst.

---

<sup>1</sup> Bei der Frage nach den aktuellen Arbeitszeitmodellen waren Mehrfachantworten zugelassen.

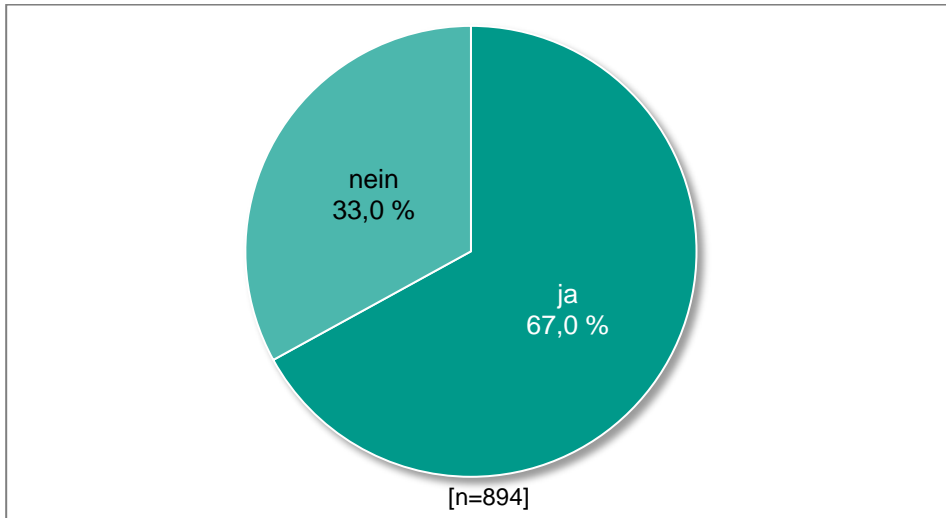


Abbildung 12: Arbeitszeiterfassung mittels Arbeitszeitkonto

Bei fast der Hälfte der Befragten, deren Arbeitszeit auf einem Arbeitszeitkonto erfasst wird, ist die maximal registrierbare Stundenanzahl nicht festgelegt. Bei weiteren rund 20 Prozent der Befragten können 100 Stunden und mehr erfasst werden. Rund 13 Prozent der Befragten können zwischen 50 und 99 Stunden registrieren. Weitere 11 Prozent bzw. 9 Prozent der Befragten können lediglich 25 bis 49 Stunden oder nur bis zu 24 Stunden registrieren.

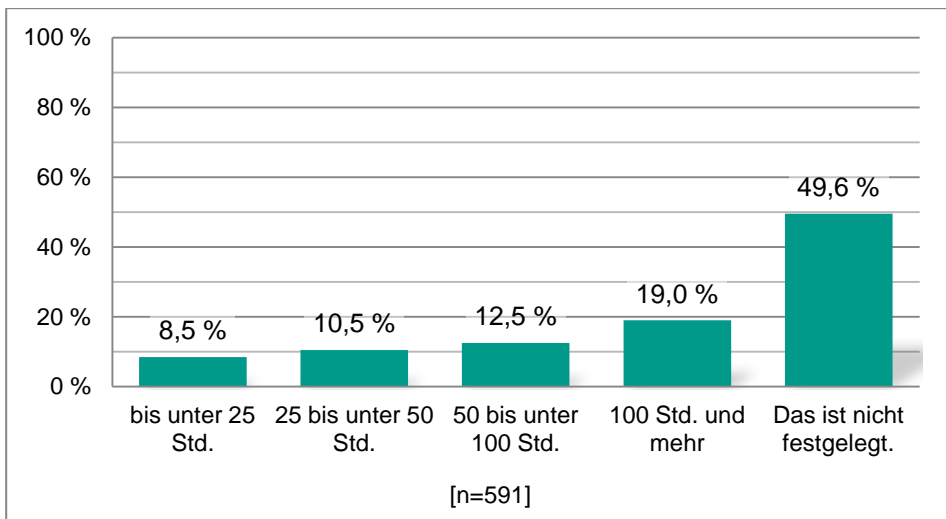


Abbildung 13: Maximalerfassung der Stunden auf einem Arbeitszeitkonto

Der Ausgleich der Arbeitszeitkonten erfolgt in den meisten Fällen (rund 63 Prozent der Befragten) über einen sogenannten Freizeitausgleich. Bei rund 35 Prozent der Befragten erfolgt der Ausgleich in monetärer Form. Lediglich bei 2 Prozent der Befragten gibt es eine Mischform aus zeitlichem und monetärem Ausgleich.

#### 5.4 Arbeitszeit und Belastungsfaktoren

Bei etwas über 50 Prozent der Befragten wird die zeitliche Verteilung des Arbeitsaufwandes durch die Arbeitszeitregelungen sehr gut oder eher gut berücksichtigt. Bei knapp einem weiteren Viertel der Befragten geschieht dies zumindest teilweise. Bei dem restlichen Viertel der Befragten erfolgt die Berücksichtigung der Verteilung des Arbeitsaufwandes eher schlecht bis sehr schlecht.

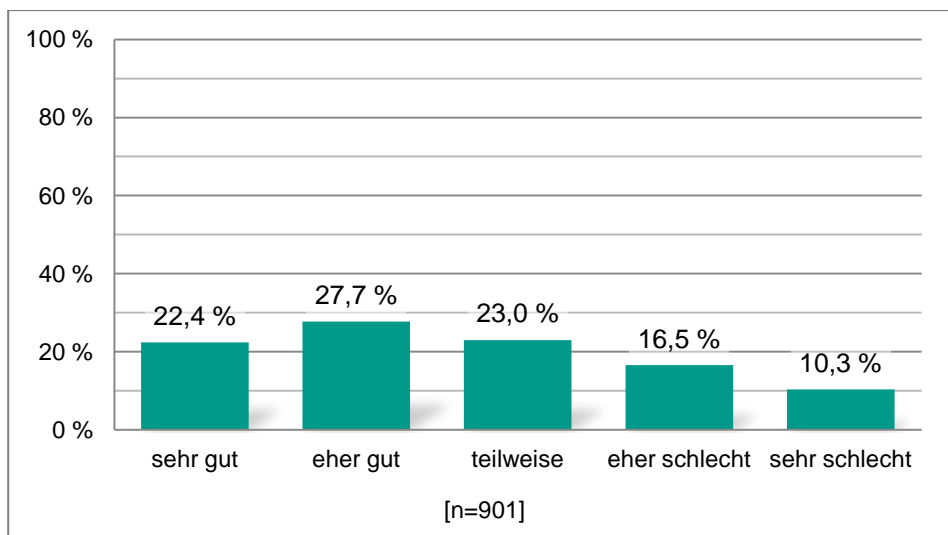


Abbildung 14: Berücksichtigung der zeitlichen Verteilung des Arbeitsaufwandes durch die Arbeitszeitregelung

Aus den Antworten auf die Fragen, wie häufig die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wegen Terminvorgaben unter Zeitdruck stehen und wie häufig es vorkommt, dass sie wegen zu viel Arbeit verspätet in den Feierabend gehen können, wird deutlich, dass beide Aspekte eher häufig vorkommen (Mittelwert

(MW jeweils 2,5<sup>2</sup>). Fast ebenso häufig wird bei Bedarf auf die persönliche Situation hinsichtlich der Arbeitszeit Rücksicht genommen (MW 2,7). Gelegentlich kommt es vor, dass wegen zu viel Arbeit auf 30 Minuten Pause verzichtet werden muss (MW 3,1). Seltener wird ohne die Erfassung von Arbeitszeit oder ohne Vergütung von Arbeitszeit gearbeitet (MW 3,8). Auch auf den Erholungsurlaub wird selten verzichtet (MW 4,1).

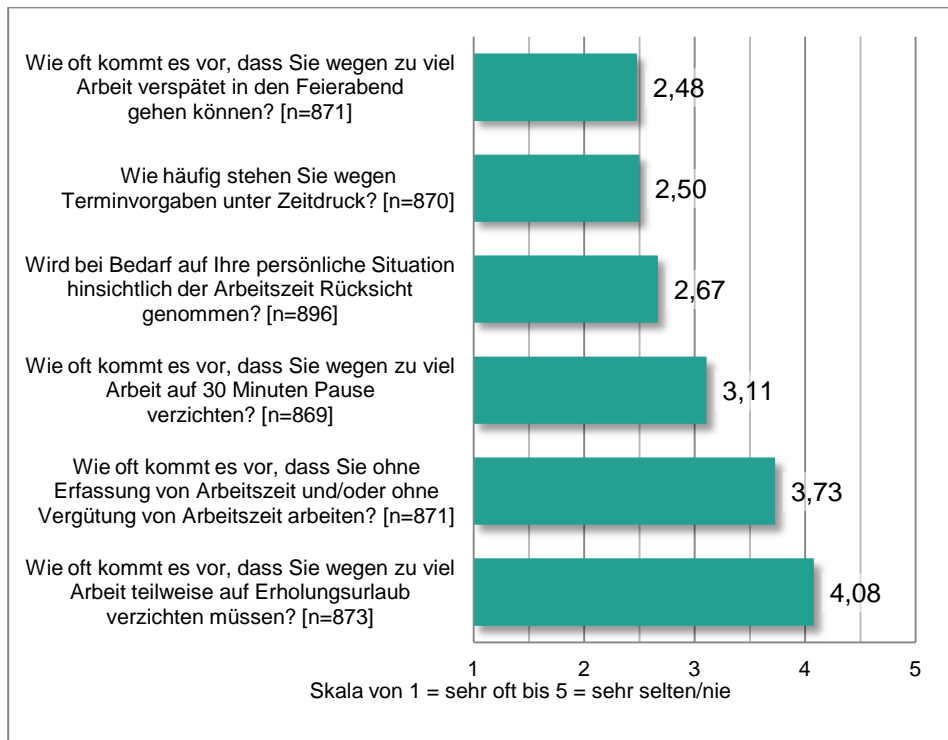


Abbildung 15: Umgang mit Zeit

## 5.5 Handlungsspielräume in der Arbeitsgestaltung

Es überwiegt der Anteil derer, die sehr viele oder ziemlich viele Möglichkeiten haben, eigene Entscheidung in Bezug auf ihre Arbeit insgesamt zu treffen (rund 59 Prozent). Ein weiteres Drittel der Befragten hat noch teilweise Möglichkeiten, eigene Entscheidungen zu treffen.

<sup>2</sup> Die Beurteilung erfolgte auf einer fünfstufigen Skala von „1=sehr oft“ bis „5= sehr selten/nie“.

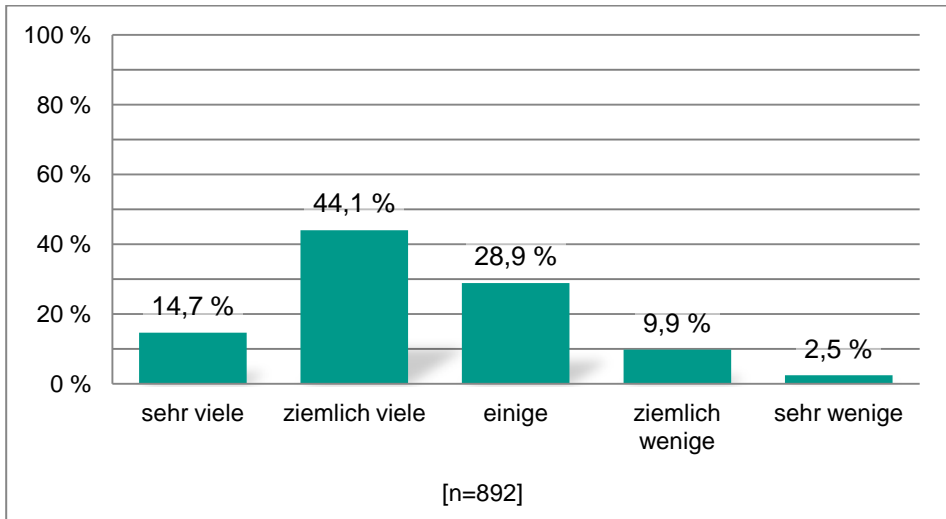


Abbildung 16: eigene Entscheidungsmöglichkeiten

Dies spiegelt sich auch in der Selbstbestimmung der Art und Weise wider, wie die Arbeit erledigt werden soll. Fast 70 Prozent der Befragten können sehr viel oder ziemlich viel selbst in Bezug auf die Arbeitsausführung bestimmen. Nur rund 9 Prozent können ziemlich oder sehr wenig selbstbestimmt agieren.

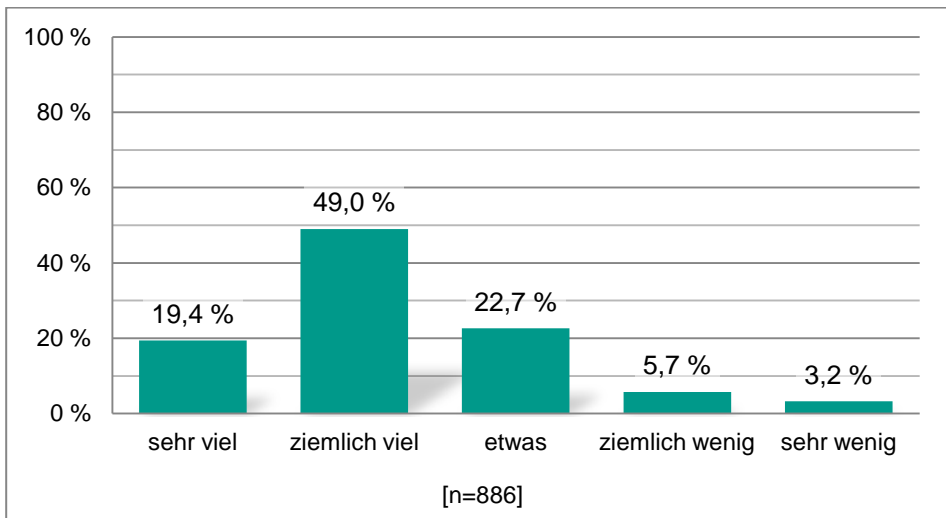


Abbildung 17: Selbstbestimmungsmöglichkeiten im Rahmen der Arbeitsausführung

## 5.6 Zeitstrategien

Hinsichtlich des eigenen Zeitmanagements wird vor allem für kurzfristige Zeiträume geplant. So ordnen die Befragten ihre Aktivitäten sehr häufig nach Wichtigkeit (MW 1,8), und sie planen morgens, welche Aufgaben tagsüber zu erledigen sind (MW 2,4). Weniger häufig wird die zur Verfügung stehende Zeit genau eingeteilt (MW 3,2) und noch etwas seltener arbeiten sie nach einem im Voraus festgelegten Terminplan (MW 3,8).

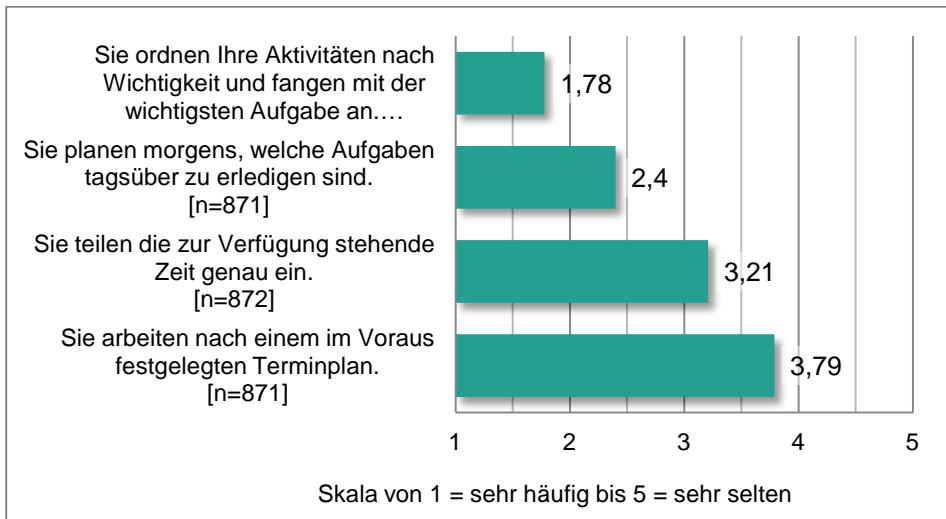


Abbildung 18: Zeitmanagement

Fragt man nach dem konkreten Verhalten in Überlastsituationen, so wird häufig versucht, mehrere Dinge gleichzeitig zu machen (MW 2,3), und bei den Dingen, die gerade erledigt werden, Zeit einzusparen (MW 2,3). Auch das Prinzip „Augen-zu-und-durch“ wird häufig verfolgt (MW 2,5). Eine weitere Strategie in Überlastsituationen ist, dass weniger Pausen gemacht werden (MW 2,6). Das Delegieren wird eher selten (MW 3,5) als Strategie gewählt.



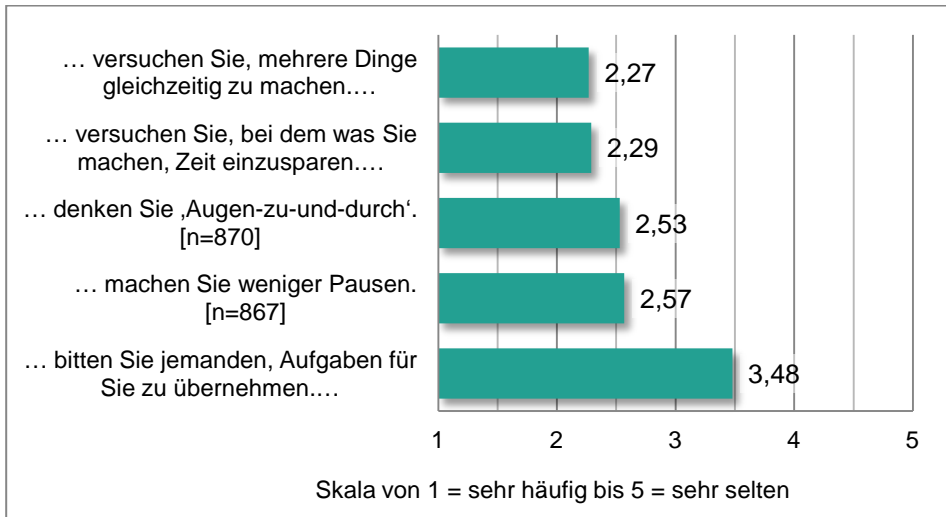


Abbildung 19: Umgang mit Überlastsituationen

## 5.7 Erholungsfähigkeit

Es kommt häufig vor, dass die Befragten sich schon müde fühlen, wenn Sie morgens aufstehen und den Arbeitsalltag noch vor sich haben – fast die Hälfte der Befragten gab an, dass dies häufig oder sogar sehr häufig vorkomme.

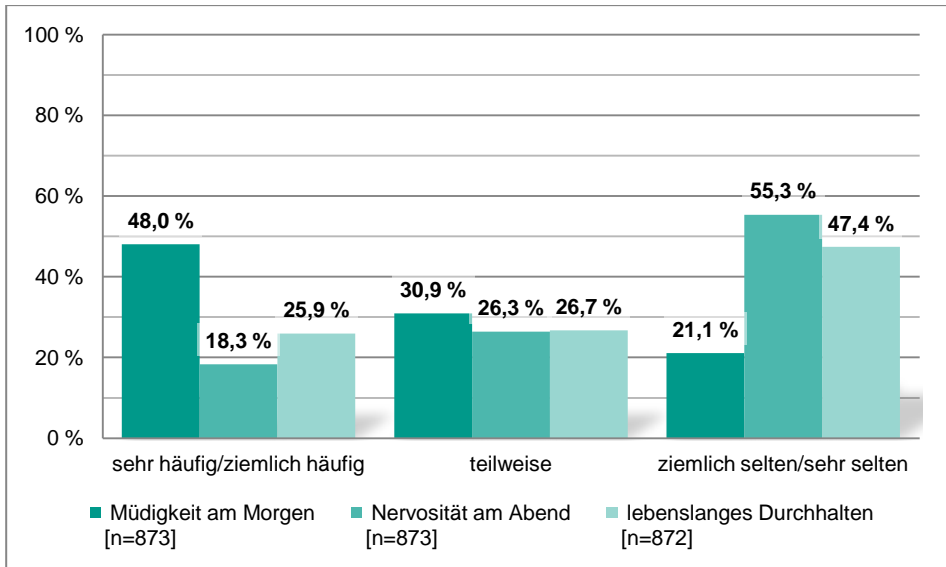


Abbildung 20: Facetten der Erholungsfähigkeit

Nervosität am Abend, wenn man nach der Arbeit nach Hause geht, kommt dagegen vergleichsweise seltener vor. 55 Prozent der Befragten empfindet diese abendliche Nervosität demnach eher selten oder sehr selten.

Allerdings scheinen die Arbeitsanforderungen im Arbeitsalltag so zu sein, dass knapp ein Viertel der Befragten häufig oder sehr häufig meint, dass es diesen nicht ein ganzes Arbeitsleben lang gerecht werden kann.

Auch wurden die Beschäftigten gebeten, Ihre Wachheit während der berufsbegleitend stattfindenden Vorlesungen auf der Karolinska Sleeping Scale (vgl. Åkerstedt und Gillberg 1990; Marsalek et al. 2006) einzuordnen. Bei der Skala handelt es sich um eine validierte Skala zur Selbsteinschätzung von Schläfrigkeit, die derzeit in der schlafmedizinischen Forschung dominiert. Für die vorliegende Untersuchung kam die 10-stufige Skala zum Einsatz (vgl. Marsalek et al. 2006), die subjektiv den eigenen Grad der Wachheit messen soll. Der nachfolgenden Abbildung ist die Häufigkeitsverteilung der zehn Wachheitsgrade zu entnehmen, die sich auf den Zeitpunkt der abendlichen Vorlesungen beziehen.

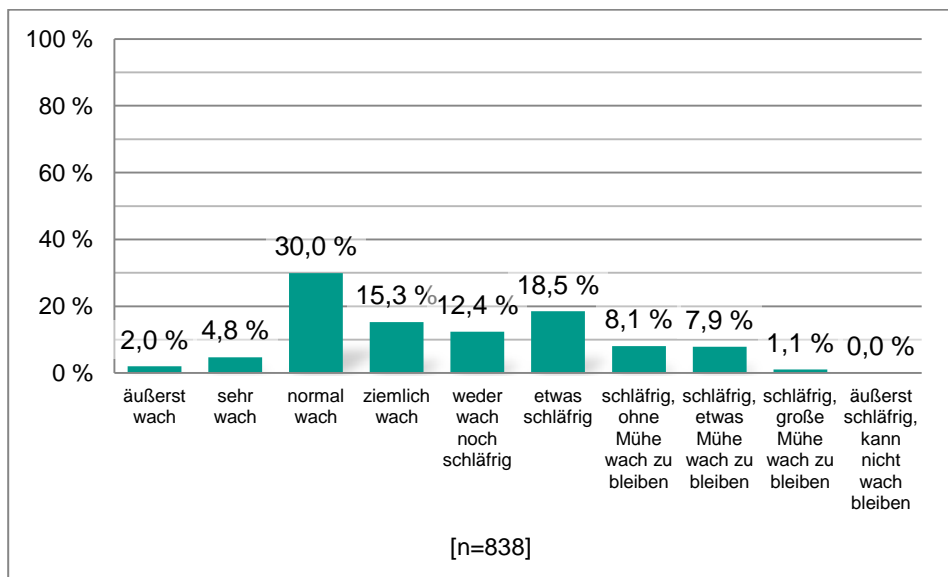


Abbildung 21: Karolinska Sleeping Scale – Wachheit während der Vorlesungen

Mit einem Mittelwert von 4,7 haben sich die Befragten auf der Zehner-Skala im Bereich zwischen normal und ziemlich wach eingeordnet. Die Häufigkeitsverteilung zeigt dabei deutlich, dass sich, 30 Prozent der Befragten während der Vorlesungen als normal wach einschätzen, allerdings auch 36 Prozent als mehr oder weniger schläfrig. Nicht einmal 10 Prozent der Befragten findet sich

im Bereich der Skala, in dem das Wachbleiben Mühe bereitet. Niemand hat sich in die letzte Kategorie eingeordnet, mit der der Zustand äußerster Schläfrigkeit erhoben wird.

## 5.8 Arbeitszufriedenheit und Arbeitszeitwünsche

Die Stichprobe ist dadurch gekennzeichnet, dass der überwiegende Teil der Befragten mit den aktuellen eigenen Arbeitsbedingungen sehr oder eher zufrieden ist (57 Prozent). Lediglich 16 Prozent sind eher oder sehr unzufrieden.

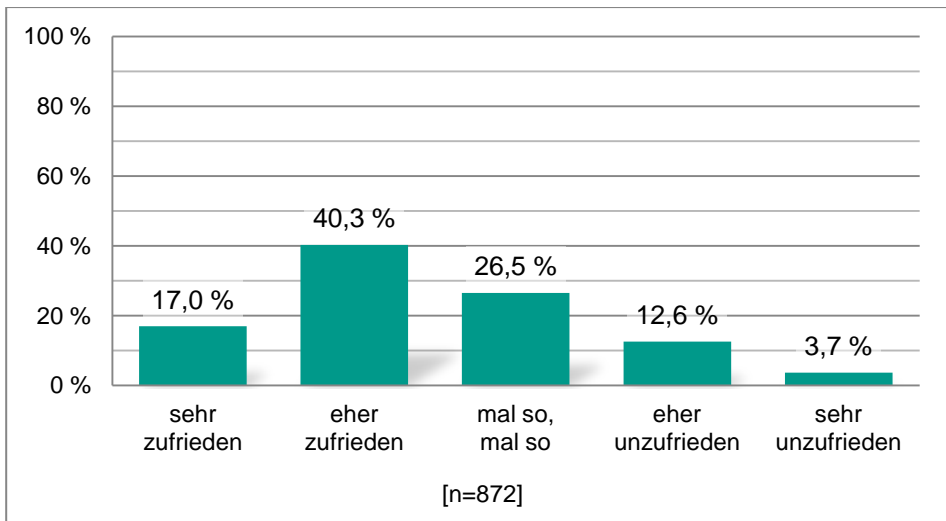


Abbildung 22: Zufriedenheit mit den aktuellen Arbeitsbedingungen

Die aktuelle Verbreitung der Arbeitszeitmodelle stimmt hingegen nur zum Teil mit der Interessenslage der Befragten überein (vgl. hierzu Kapitel 5.3 Arbeitszeitmodelle und Arbeitszeitkonten). Aktuell am weitesten verbreitet ist unter den Befragten das Modell „flexible Arbeitszeiten **mit** Kernzeiten“. Gefragt nach dem Interesse an verschiedenen Arbeitszeitmodellen liegt das größte Interesse jedoch für das Modell „flexible Arbeitszeiten **ohne** Kernzeiten“ vor (MW 2,1<sup>3</sup>). An zweiter Stelle rangiert das Arbeitszeitmodell „Home-Office“ (MW 2,3).

<sup>3</sup> Die Beurteilung erfolgte auf eine fünfstufigen Skala von „1=ich habe ein sehr großes Interesse“ bis „5=ich habe keinerlei Interesse“.

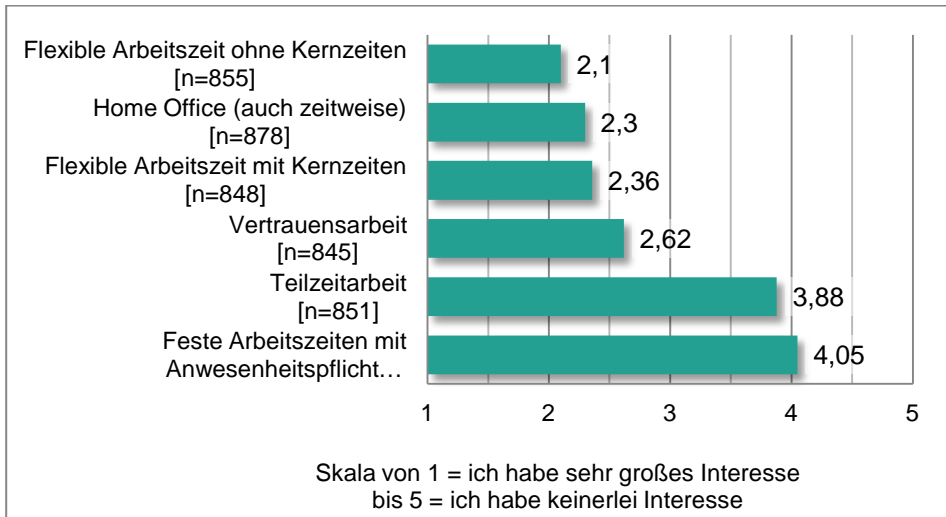


Abbildung 23: Rangfolge der Arbeitszeitmodelle

Erst an dritter Stelle stehen „flexible Arbeitszeiten mit Kernzeiten“ (MW 2,4), gefolgt von der „Vertrauensarbeitszeit“ (MW 2,6). Wenig Interesse weckten die Modelle „Teilzeitarbeit“ (MW 3,9) und „festen Arbeitszeiten mit Anwesenheitspflicht“ (MW 4,1).

## 6 Diskussion

Die befragten Studierenden sind einer besonderen Doppelbelastung ausgesetzt. Die Differenz zwischen vertraglicher und tatsächlicher Arbeitszeit von durchschnittlich ca. vier Stunden wöchentlich weist auf eine hohe Anzahl von Überstunden hin. Zusätzlich absolvieren sie an der FOM ein akademisches Studium, das überwiegend in den Abendstunden oder am Wochenende hohe Konzentration erfordert. Urlaubszeiten dienen der Erholung und fördern die Arbeitsfähigkeit. Allerdings verzichten viele der Befragten durchschnittlich auf drei Tage ihres Jahresurlaubs.

Die Befragten weisen sehr niedrige krankheitsbedingte Fehlzeiten auf. Mit ca. fünf krankheitsbedingten Ausfalltagen liegen die Befragten weit unterhalb der durchschnittlichen Arbeitsunfähigkeitstage (AU) gemäß BKK (2012). Die Daten weisen insgesamt auf eine hohe Resilienz und/oder Motivation der berufsbegleitend Studierenden hin, verbunden mit großem Ehrgeiz und Engagement. Zwei Drittel der befragten Studierenden befanden sich zum Zeitpunkt der Erhebung in einer festen Beziehung. Jedoch hat die überwiegende Mehrheit der Befragten zum Befragungspunkt keine Kinder. Vergleiche mit den Daten des Mikrozensus zeigen, dass 2011 das durchschnittliche Alter der Mutter bei der Geburt des ersten Kindes bei ca. 29 Jahren lag. Dies legt nahe, dass das Alter der Studierenden mit einem Durchschnitt von unter 30 Jahren der Kinderlosigkeit zugrunde liegt. Darauf weist auch der Zusammenhang zwischen einem höheren Alter der Studierenden und einer höheren Anzahl von Kindern hin ( $r_s = 0,41^{***4}$ ).

### 6.1 Arbeitszeitgestaltung

Ein Drittel der Befragten arbeitet mit festen Anfangs- und Endzeiten, zwei Drittel können ihre Arbeitszeit flexibel (mit-)gestalten. Hier zeigt sich ein Zusammenhang mit der Unternehmensgröße: Befragte, die in kleineren Unternehmen arbeiten, geben eher feste Anfangs- und Endzeiten an.

Betrachtet man die Verteilung auf die verschiedenen Arbeitszeitmodelle im Einzelnen, zeigt sich, dass zum Großteil (46 Prozent) in flexiblen Arbeitszeiten mit fester Anwesenheit in den Kernzeiten gearbeitet wird. Die eigenverantwortliche Gestaltung der Arbeitszeit ist in diesem Modell jedoch auf die Nutzung der

---

<sup>4</sup> Entsprechend der ordinalen Skalierung der Variablen wird der Korrelationskoeffizient nach Spearman ausgewiesen. Die Signifikanzen werden mittels der üblichen Kennzeichnung verdeutlicht (\*\*\*:  $p < 0,001$ , \*\*:  $p < 0,01$ , \*:  $p < 0,05$ ). Bei nominal skalierten Variablen wird Cramers V angezeigt.

Zeitspielräume zu Beginn und Ende der Arbeitszeit begrenzt. Nur wenige Studierende verfügen über größere Flexibilität in der Gestaltung der Arbeitszeit, wie der geringere Prozentsatz an Vertrauensarbeitszeit (20 Prozent) und flexibler Arbeitszeit ohne Kernzeit (16 Prozent) belegt.

Hier zeigen sich Zusammenhänge mit der Anzahl der Kinder der Befragten. Je mehr Kinder die Beschäftigten angeben, desto eher wird auch in Modellen gearbeitet, die eine eigenverantwortliche Gestaltung der Arbeitszeit ermöglichen. Während von den kinderlosen Befragten rund 45 Prozent in den Modellen flexible Arbeitszeiten ohne Kernzeiten, Vertrauensarbeitszeit und Home-Office arbeiten, beträgt der Anteil bei den Befragten mit einem Kind 56 Prozent und bei den Befragten mit zwei Kindern oder mehr als zwei Kindern rund 60 Prozent.

Die Gestaltung der Arbeitszeitkonten ist sehr heterogen. Bei gut zwei Drittel der Befragten ist die Erfassung und Dokumentation gut geregelt und ermöglicht den Befragten eine individuelle, beispielsweise an den Studienzeiten ausgerichtete Verteilung der Arbeitszeiten.

Allerdings ist die maximale Menge der zu erfassenden Arbeitsstunden für fast die Hälfte der Befragten nicht festgelegt. Je höher allerdings die Menge der gesammelten Stunden, desto schwieriger wird ein Freizeitausgleich. Auf einen längeren Zeitraum kann durch eine auf diese Weise unterstützte andauernde Mehrarbeit eine Beeinträchtigung der Erholungsfähigkeit der Beschäftigten resultieren.

## **6.2 Arbeitszeit und Belastungsfaktoren**

Die zeitliche Verteilung der zu erledigenden Arbeiten ist ein entscheidender Faktor im Zusammenhang mit Arbeitsverdichtung, Termindruck und Überlastsituationen. Mit 50 Prozent gelingt die zeitliche Verteilung des Arbeitsaufwandes durch die Arbeitszeitregelung bei einem großen Teil der Befragten gut bis sehr gut. Insbesondere in den Modellen „flexible Arbeitszeiten ohne Kernzeiten“ und „Home-Office“ scheint dies gut zu gelingen. So beurteilen 77 Prozent derer, die in diesem Arbeitszeitenmodell arbeiten, die zeitliche Verteilung des Arbeitsaufwandes als sehr gut oder eher gut. Von denen, die im Home-Office arbeiten, sind es 68 Prozent. Dagegen beurteilen 57 Prozent derjenigen, die feste Arbeitszeiten mit Anwesenheitspflicht einhalten müssen, die zeitliche Verteilung des Arbeitsaufwandes als eher oder sehr schlecht. Hier zeigt sich, dass feste Arbeitszeiten aus Sicht der Beschäftigten die betriebliche Realität wie saisonal bedingte Schwankungen und Zeiten höheren Kundenaufkommens nur suboptimal abbilden. Wird die Arbeitszeit auf einem Arbeitszeitkonto erfasst, wird von

den Befragten auch eher eine gute Verteilung des Arbeitsaufwandes durch die Arbeitszeit angegeben ( $r_s = 0,28^{***}$ ). Dahingegen ist das Arbeiten ohne Erfassung und/oder Vergütung der Arbeitszeit mit einer ungünstigen zeitliche Verteilung des Arbeitsaufwandes assoziiert ( $r_s = 0,38^{***}$ ).

Befragte, die eine schlechte zeitliche Verteilung berichten, geben auch ein häufiges Auftreten von Belastungsfaktoren an. Sie arbeiten häufiger unter Zeitdruck auf Grund von Terminvorgaben ( $r_s = 0,30^{***}$ ) und gehen verspätet in den Feierabend ( $r_s = 0,25^{***}$ ). Gelingt die zeitliche Verteilung eher schlecht wird auch eher auf die Erholungspausen während der Arbeitszeit ( $r_s = 0,29^{***}$ ) und einen Teil des Erholungsurlaubes ( $r_s = 0,26^{***}$ ) verzichtet. In Bezug auf diese Belastungsfaktoren zeigt sich, dass hier ein hoher Zusammenhang zwischen den einzelnen Aspekten besteht. So berichten Befragte, die unter Zeitdruck stehen, auch häufig wegen zu viel Arbeit auf 30 Minuten Pause zu verzichten ( $r_s = 0,44^{***}$ ), auf Urlaub zu verzichten ( $r_s = 0,37^{***}$ ) und verspätet in den Feierabend zu starten ( $r_s = 0,56^{***}$ ). Insbesondere der verspätete Feierabend, ein unter den Befragten insgesamt verbreitetes Problem, kann in Zusammenhang mit einem berufs begleitenden Studium eine Quelle für zusätzlichen Zeitdruck sein.

Eine sehr gute zeitliche Verteilung des Arbeitsaufwandes korreliert mit einer häufigen Rücksichtnahme auf die persönliche Situation hinsichtlich der Arbeitszeit ( $r_s = -0,42^{***}$ )<sup>5</sup>. Gerade eine zeitliche Mehrfachbelastung, wie sie aus einem Studium neben dem Beruf entsteht, kann so sehr gut abgefedert werden.

### 6.3 Handlungsspielräume in der Arbeitsgestaltung

Ein großer Entscheidungsspielraum fördert Autonomie und ermöglicht selbstbestimmtes Arbeiten. Damit ist er ein wichtiges Instrument zur flexiblen aufgabenbezogenen Handlung und eine mögliche Ressource zur Bewältigung von Arbeitsanforderungen. Für fast 60 Prozent der Befragten bietet die Arbeit viele Möglichkeiten zu eigenen Entscheidungen. Fast 70 Prozent der Befragten können ihre Arbeit in selbstbestimmter Art und Weise erledigen. Entsprechend zeigt sich auch der Zusammenhang dieser beiden Maße zum Handlungsspielraum ( $r_s = 0,58^{***}$ ). Diese Ergebnisse sind vergleichbar mit denen der sechsten Welle der BIBB-BAuA-Erwerbstätigenbefragung (BB-ETB) zur Ressource Handlungsspielraum (vgl. Lohmann-Haislah 2013). Von eher weniger

---

<sup>5</sup> Aufgrund der reversen Kodierung der Variablen „Rücksichtnahme auf die persönliche Situation bzgl. der Arbeitszeit im Bedarfsfall“ ist die Korrelation negativ.

Möglichkeiten zu eigenen Entscheidungen in der Arbeit berichten Beschäftigte mit festen Arbeitsanfangs- und Endzeiten ( $r_s = -0,25^{***}$ )

Befragte, deren persönliche Situation hinsichtlich der Arbeitszeit berücksichtigt wird, verfügen auch eher über einen hohen Entscheidungsspielraum ( $r_s = -0,25^{***}$ ). Weiterhin zeigen die Ergebnisse, dass ein hoher Handlungsspielraum mit einer sehr guten zeitlichen Verteilung des Arbeitsaufwandes durch die Arbeitszeitregelung einhergeht ( $r_s = -0,42^{***}$ ). Insgesamt sprechen diese Ergebnisse für den Handlungsspielraum als einen entscheidenden Moderator für aus der Arbeitsorganisation entstehende subjektive wie objektive Belastungsfaktoren. Dieser sollte daher für die Beschäftigten optimal gestaltet sein, um ein möglichst hohes Maß an Kontrolle zu erzielen.

#### 6.4 Zeitstrategien

Insgesamt gehen die Befragten unabhängig vom Alter nach eigener Aussage sehr geordnet und planvoll an ihre Aufgaben heran. Hier zeigt sich möglicherweise ein Selektionseffekt der Stichprobe. Unter der Doppelbelastung von Studium und Beruf ist ein solches Zeitmanagement ein entscheidender Erfolgsfaktor. Sehr häufig genutzt werden dabei strukturierte Strategien mit kurzem Zeithorizont wie das Ordnen der Aufgaben nach Wichtigkeit und einer Planung zu Beginn der Arbeit. Eine längerfristige Detailplanung und sehr genaue Zeiteinteilung werden von den Befragten deutlich weniger genutzt.

Interessanterweise gibt es keine signifikanten Zusammenhänge zwischen diesen prinzipiell verwendeten Zeitstrategien und bestimmten Arbeitszeitmodellen. Auch zeigen sich keine Verknüpfungen zur Höhe des zur Verfügung stehenden Handlungsspielraums. Dies spricht für eine grundsätzliche Situationsunabhängigkeit der von den Befragten präferierten Zeitstrategien.

In Überlastsituationen treten andere Zeitstrategien in den Vordergrund. Die Variablen häufiger Zeitdruck auf Grund von Terminvorgaben, Verzicht auf Erholungspausen während der Arbeitszeit und verspäteter Beginn des Feierabends korrelieren signifikant mit dem Versuch, mehrere Dinge gleichzeitig zu erledigen ( $r_s = -0,26^{***}$  bzw.  $r_s = -0,29^{***}$  bzw.  $r_s = -0,29^{***}$ )<sup>6</sup>, also der klassischen Methode des Multitaskings. Dies stützt die Ergebnisse von König et al. (2010), die ebenfalls Zusammenhänge zwischen einer hohen Arbeitslast und dem Einsatz von Multitasking zeigen konnten. Zudem ergeben sich Verknüpfungen

---

<sup>6</sup> Die negativen Vorzeichen kommen aufgrund der gegenläufigen Kodierung der jeweiligen Variablen zustande.



in den Auswirkungen von Überlastsituationen auf das Arbeitsverhalten. Die Befragten, die hier auf Multitasking als Arbeitsstrategie zurückgreifen, verzichten häufig auch zusätzlich auf Pausen ( $r_s = 0,40^{***}$ ) und versuchen nach Möglichkeit Zeit einzusparen ( $r_s = 0,33^{***}$ ). Jene, die häufig verspätet in den Feierabend gehen, verzichten zusätzlich häufiger auf Pausen ( $r_s = -0,36^{***}$ ), ebenso wie diejenigen, die häufig ohne Erfassung/Vergütung von Arbeitszeit arbeiten ( $r_s = -0,31^{***}$ ) oder auf Erholungsurlaub verzichten ( $r_s = -0,25^{***}$ ). Dies entspricht dem Bild gehetzter Zeitsparer, die unter Zeitdruck eher unstrukturiert nach dem Motto „Augen zu und durch“ ( $r_s = -0,26^{***}$ ) arbeiten. Die Strategie, in Überlastsituationen Arbeit zu delegieren, wird prinzipiell wenig genutzt.

Insgesamt zeigt sich kein Zusammenhang zwischen den grundsätzlich präferierten, strukturorientierten Zeitstrategien der Befragten und dem tatsächlichen Vorgehen in Überlastsituationen. Möglicherweise fehlt hier z. T. die Handlungskompetenz, bekannte vorhandene Zeitstrategien zeitlich herausfordernden Arbeitssituationen anzupassen. Eine Unterstützung z. B. durch Weiterbildungsmaßnahmen könnte in solchen Fällen entsprechende Akzente setzen. Denkbar ist jedoch auch, dass z. B. für das Delegieren von Aufgaben die strukturellen und/oder formalen Voraussetzungen und Handlungsspielräume nicht gegeben sind. Ein Hinweis hierfür zeigt sich in der Tendenz, dass ein hohes Maß an eigenen Entscheidungen in der Arbeit auch mit häufigerem Delegieren von Aufgaben in Überlastsituationen einhergeht ( $r_s = 0,14^{***}$ ). Diesen Handlungsspielraum der Beschäftigten zu stärken, kann daher eine wichtige Ressource zur gesunderhaltenden Bewältigung von Belastungen bilden.

## 6.5 Erholungsfähigkeit

Die von den Befragten eher häufig empfundene Müdigkeit am Morgen vor Arbeitsantritt kann auf mögliche Schlafdefizite (zu kurze Schlafdauer) oder mangelnde Erholungsfähigkeit bzw. -möglichkeit hindeuten, die im Hinblick auf die besonderen Anforderungen der Stichprobe nicht verwunderlich erscheinen. Entsprechend geben Studierende, deren persönliche Situation hinsichtlich der Arbeitszeit Rechnung getragen wird, an, sich morgens von Arbeitsantritt seltener müde zu fühlen ( $r_s = -0,25^{***}$ ).

Häufige Nervosität nach der Arbeit geben Befragte an, die auch häufigen Zeitdruck auf Grund von Terminen verspüren ( $r_s = 0,26^{***}$ ) und die auf Grund von zu viel Arbeit häufig erst verspätet in den Feierabend gehen ( $r_s = 0,26^{***}$ ).

Ein verstärkter Rückgriff auf als eher problematisch einzustufenden Zeitstrategien in Überlastsituationen erscheint besonders ungünstig für die Erholungsfähigkeit. So korrespondiert insbesondere der Einsatz von Multitasking ( $r_s = 0,27^{***}$ ) und dem „Augen zu und durch“-Prinzip ( $r_s = 0,35^{***}$ ) mit häufiger Müdigkeit bereits vor Arbeitsbeginn. Auch von Nervosität nach der Arbeit wird, neben dem Verzicht auf Pausen ( $r_s = 0,25^{***}$ ), vermehrt in Zusammenhang mit dem Arbeiten mittels Multitasking ( $r_s = 0,28^{***}$ ) berichtet. Dies ist vor dem Hintergrund einer erhöhten Fehleranfälligkeit infolge fehlender Erholung zu bedenken und unter Umständen auch im Unternehmen zu thematisieren.

Insbesondere vor dem Hintergrund der Verschiebung des Renteneintrittsalters ist die Frage von Relevanz, ob die Anforderungen des Arbeitsalltags so gestellt sind, dass die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer diese das gesamte Arbeitsleben über hinweg bewältigen können. Dabei hängt die Einschätzung, den Arbeitsanforderungen nicht auf Dauer standhalten zu können, sowohl mit einer häufigen morgendlichen Müdigkeit ( $r_s = 0,43^{***}$ ) als auch mit einer Nervosität nach Beginn des Feierabends zusammen ( $r_s = 0,49^{***}$ ).

Hier zeigen sich deutliche Zusammenhänge mit den verschiedenen Belastungsfaktoren im Arbeitsalltag. Diejenigen, die häufig wegen Terminvorgaben unter Zeitdruck stehen ( $r_s = -0,40^{***}$ ), auf Erholungspausen und Urlaub verzichten müssen ( $r_s = -0,36^{***}$  bzw.  $r_s = -0,35$ ), verspätet in den Feierabend gehen ( $r_s = -0,43^{***}$ ), und häufiger ohne Erfassung oder Vergütung von Arbeitszeit arbeiten ( $r_s = -0,28^{***}$ ), schätzen ihre Situation eher so ein, dass sie den Anforderungen des Arbeitsalltags nicht ein gesamtes Berufsleben lang gewachsen sind. Wird dagegen bei Bedarf Rücksicht auf persönliche Belange hinsichtlich der Arbeitszeit genommen, wird auch die Wahrscheinlichkeit, bis zum Renteneintritt so zu arbeiten, eher positiv beurteilt ( $r_s = 0,33^{***}$ ).

Daneben gibt es auch Zusammenhänge mit den in Überlastsituationen gewählten Zeitstrategien. Gerade Befragten, die hier auf nach dem Prinzip „Augen-zu-und-durch“ ( $r_s = 0,31^{***}$ ) arbeiten und erhöhter Arbeitslast mittels Multitasking ( $r_s = 0,30^{***}$ ) begegnen, werden den Anforderungen des Arbeitsalltags nach eigener Einschätzung nicht ein ganzes Leben lang gewachsen sein.

Grundsätzlich gibt ein Großteil der Studierenden an, sich während der Vorlesungen normal wach bis äußerst wach zu fühlen. Mit neun Prozent schätzt ein erfreulich geringer Anteil der Befragten die Wachheit zu den Vorlesungszeiten mit den negativen Ausprägungen der Antwortskala (schläfrig bis äußerst schläfrig) ein. Dies lässt auf eine ausreichende Erholungsfähigkeit und den Erhalt

der Leistungsfähigkeit schließen – beides sind wichtige Faktoren für den Studienerfolg.

Im Detail betrachtet zeigt sich, dass die Wachheit in den Vorlesungen mit der empfundenen Müdigkeit vor Arbeitsbeginn verknüpft ist. Beschäftigte, die selten bereits morgens müde sind, fühlen sich auch zum Zeitpunkt der abendlichen Vorlesung wach ( $r_s = -0,34$ ). Haben die Befragten dagegen das Gefühl, so gefordert zu sein, dass sie dies nicht bis zur Rente durchhalten können, geben sie auch eher an, sich im Rahmen der Vorlesungen müde zu fühlen ( $r_s = -0,28^{***}$ ). Werden im Rahmen der Arbeit mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigt (Strategie des Multitasking), sind die Befragten in den Vorlesungen auch eher müde ( $r_s = -0,23^{***}$ ). Dies wiederum kann im Weiteren auch Auswirkungen auf den Studienerfolg haben.

Daneben sind auch bestimmte Arbeitszeitmodelle mit hoher Wachheit in den Vorlesungen assoziiert. So fühlen sich ca. 49 Prozent der Beschäftigten mit Möglichkeit zur Arbeit im Home-Office in den Vorlesungen normal bis äußerst wach. Von denen, die in flexiblen Arbeitszeitmodellen mit Kernzeiten oder in Vertrauensarbeitszeit arbeiten, teilen jeweils ca. 40 Prozent diese Einschätzung. Arbeitszeitregelungen also, die höhere Flexibilität seitens der Beschäftigten ermöglichen.

## 6.6 Arbeitszufriedenheit und Arbeitszeitwünsche

Die Passung aller Faktoren ist auch ein guter Prädiktor für die Zufriedenheit mit den allgemeinen Arbeitsbedingungen. Je gelungener die zeitliche Verteilung ( $r_s = 0,48^{***}$ ) und je höher der Handlungsspielraum der Befragten (eigene Entscheidungen  $r_s = 0,40^{***}$ , selbstbestimmte Durchführung  $r_s = 0,31^{***}$ ) ist, desto höhere Werte werden auch für die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen gegeben. Daneben zeigt sich, dass Befragte mit höherer Arbeitszufriedenheit eher auch eine flexibel geregelte Arbeitszeit haben ( $r_s = -0,28$ ).

Auch die Belastungsfaktoren bzw. deren Fehlen stehen in Beziehung zur Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen insgesamt. Je weniger Zeitdruck ( $r_s = 0,34^{***}$ ), Pausen- und Urlaubsverzicht ( $r_s = 0,32^{***}$  bzw.  $r_s = 0,30^{***}$ ) die Befragten angeben und je häufiger ein pünktlicher Feierabend ( $r_s = 0,31^{***}$ ) möglich ist, desto eher sind die Befragten auch an mit den Arbeitsbedingungen (sehr) zufrieden. Speziell die Einschätzung, dass im Bedarfsfall die persönliche Situation hinsichtlich der Arbeitszeit berücksichtigt wird, hängt in sehr hohem Maße mit einer positiven Beurteilung der Arbeitsbedingungen insgesamt zusammen ( $r_s = -0,50^{***}$ ).

Eine sehr gute Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen ist wiederum mit einer sehr guten Einschätzung der eigenen Erholungsfähigkeit verbunden: Zufriedene Befragte geben seltener an, bereits vor Arbeitsbeginn müde ( $r_s = -0,36^{***}$ ) und/oder nach dem Ende der Arbeit nervös ( $r_s = -0,31^{***}$ ) zu sein. Insgesamt ist das Gefühl, den Arbeitsanforderungen bis zur Rente genügen zu können, deutlich mit der empfundenen Zufriedenheit mit den aktuellen Arbeitsbedingungen verknüpft ( $r_s = -0,47^{***}$ ).

Damit bieten flexible Arbeitszeitregelungen optimale Voraussetzungen für eine erfolgreiche Balance von Beruf, Studium und Erholung und resultieren gleichzeitig in einer hohen Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten. Daher darf jedoch eine flexible Arbeitszeitregelung nicht einseitig zu Lasten der Beschäftigten gehen (z. B. durch verspäteten Feierabend in Folge flexibler Überstunden). Vielmehr ist es wichtig, dass die Flexibilität von den Beschäftigten aktiv genutzt werden kann.

Gefragt nach ihrem Interesse an verschiedenen Arbeitszeitmodellen, ist ein deutliches Interesse für Arbeitszeitmodelle mit höherer Flexibilität zu verzeichnen. Gerade diejenigen, die aktuell mit flexibel geregelten Arbeitszeiten arbeiten, haben wenig bis kein Interesse an festen Arbeitszeiten mit Anwesenheitspflicht ( $r_s = -0,30^{***}$ ). Arbeiten die Befragten aktuell im Modell der Vertrauensarbeitszeit, wird auch eher Interesse am Arbeitsmodell des (intermittierenden) Home-Office gezeigt ( $r_s = 0,30^{***}$ ).

Für Teilzeit interessieren sich wenige Befragte – wer aktuell nicht in Teilzeit arbeitet, hat auch eher kein Interesse an diesem Modell ( $r_s = -0,35^{***}$ ). Dabei stößt das Modell, weniger als eine volle Stelle zu besetzen, bei Frauen noch eher auf Interesse als bei ihren männlichen Kollegen ( $r_s = -0,29$ ). Unklar ist hier, inwieweit dies mit den wahrgenommenen Möglichkeiten zusammenhängt, dieses Modell auch für die eigene Person umsetzen zu können. Denn immer noch ist Teilzeitarbeit, speziell unter 32 Stunden in der Woche, vor allem weiblich geprägt (vgl. z. B. Holst und Seifert 2012).

## 7 Fazit

Die optimale Synchronisation arbeitszeitlicher Aspekte ist unter der Doppelbelastung von Studium und Beruf ein entscheidender Erfolgsfaktor. So können Unternehmen durch innovative Arbeitszeiten die Arbeitsfähigkeit und die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten stärken. Beschäftigte wiederum profitieren von guter individueller Zeitkompetenz, die hilft, notwendige Ressourcen für eine gute Leistungsfähigkeit zu sichern.

Eine von Beschäftigten eigenverantwortlich gestaltete Arbeitszeit kann die Arbeitszufriedenheit deutlich erhöhen. Einzelne Arbeitszeitregelungen wie beispielsweise die flexible Arbeitszeit ohne feste Kernzeiten und Home-Office sind nicht nur sehr beliebt bei den Befragten, sondern verbessern die gute Synchronisation von Arbeitsaufkommen mit Arbeitszeit und können den Termindruck deutlich reduzieren. Insbesondere die selbstbestimmte Art und Weise, wie Arbeitsaufgaben im Zeitverlauf erledigt werden können, fördern den Entscheidungs- und Handlungsspielraum und sind ein entscheidender Moderator zur Reduzierung arbeitsbedingter Belastungen.

Zu den immer wieder genannten Arbeitsanforderungen in der modernen Arbeitswelt zählt der Versuch in Überlastsituationen mehrere Aufgaben gleichzeitig zu erledigen, das sogenannte Multitasking. Diese problematische Form der Zeitstrategie korreliert allerdings stark mit dem Verzicht auf Erholungspausen und sollte daher durch sinnvollere Maßnahmen, wie beispielsweise einer besseren Delegation oder Aufgabenplanung, ersetzt werden. Dies kann die Leistungsfähigkeit verbessern und die tägliche Müdigkeit reduzieren.

Zum Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit kann ein maßgeschneidertes Arbeitszeitmodell mit großen Handlungsspielräumen und selbstbestimmten Arbeitszeiten im Rahmen der rechtlichen Grundlagen einen wirksamen Beitrag leisten. Hierzu sind verlässliche und planbare Arbeitsabläufe notwendig, die den Beschäftigten die Chance auf eine effektive Zeitstrategie geben und die erwünschte Zeitkompetenz verstärken.

## Literaturverzeichnis

- Åkerstedt, Torbjörn; Gillberg, Mats (1990): Subjective and objective sleepiness in the active individual. In: *International Journal of Neuroscience*, 52 (1-2), 29-37.
- Akkermann, Silke; Nachreiner, Friedhelm (2001): Arbeitsdauer und Unfallrisiko - Zur Abhängigkeit des Risikos tödlicher Arbeitsunfälle von der Dauer der täglichen Arbeitszeit. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (GfA) (Hg.): *Arbeitsgestaltung, Flexibilisierung, Kompetenzentwicklung* (47. Arbeitswissenschaftlicher Kongreß der GfA). Dortmund: GfA-Press.
- Anzinger, Rudolf; Koberski, Wolfgang (2009): *Kommentar zum Arbeitszeitgesetz*. 3. Aufl. Frankfurt a. M.: Recht und Wirtschaft.
- Arbeitsgesetze (2011): *Arbeitszeitgesetz*. In: *Arbeitsgesetze*, 78. bearbeitete Auflage. München: dtv, 452-465.
- Baeck, Ulrich.; Deutsch, Markus. (2004): *Arbeitszeitgesetz. ArbZG Kommentar*. 2. Aufl. München: Beck.
- BfDI (Hg.) (2012): *Telearbeit. Ein Datenschutz-Wegweiser*. Bonn: Der Bundesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit; Online verfügbar unter [http://www.bfdi.bund.de/SharedDocs/Publikationen/Faltblaetter/Telearbeit.html;jsessionid=F5BE79447847E35BF3B690D2F461D836.1\\_cid354?nn=408908](http://www.bfdi.bund.de/SharedDocs/Publikationen/Faltblaetter/Telearbeit.html;jsessionid=F5BE79447847E35BF3B690D2F461D836.1_cid354?nn=408908), zuletzt geprüft am 18.06.2013.
- Dembe, Allard E.; Erickson, J. Bianca; Delbos, Rachel G.; Banks, Steven M. (2005): The impact of overtime and long work hours on occupational injuries and illnesses: New evidence from the United States. In: *Occupational and environmental medicine* 62 (9), 588–597. Online verfügbar unter <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1741083/pdf/v062p00588.pdf>, zuletzt geprüft am 19.11.2013.
- Dethloff, Claus; Heitkamp, Anne (2005): Zeitstrategien - über den erfolgreichen Umgang mit der Ressource Zeit. In: Mieg, Harald A. (Hg.): *Themenheft "Faktor Zeit"*. *Wirtschaftspsychologie* 7., 3/2005, 53–62.
- Dorsch, Friedrich (1996): *Psychologisches Wörterbuch*. 12. Aufl. Bern, Göttingen: Huber.
- Erpenbeck, John (2012): Was sind Kompetenzen? In: Faix, Werner G. (Hg.): *Kompetenz. Festschrift Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag*. Stuttgart: Steinbeis-Edition, 1–58.

- Eurofound (2011): 5. Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen - Darstellung der Ergebnisse. Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen. Online verfügbar unter <http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/27283.pdf>, zuletzt geprüft am 23.11.2012.
- Franz, Christine; Lehndorff, Steffen (2010): Arbeitszeitentwicklung und Krise - eine Zwischenbilanz. In: IAQ - Institut für Arbeit und Qualifikation (Hg.): IAQ-Report 7/2010. Duisburg. Online verfügbar unter <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2010/report2010-07.php>, zuletzt geprüft am 02.07.2013.
- Frieling, Ekkard, Schäfer, Ellen; Fölsch, Thomas (2007): Konzepte zur Kompetenzentwicklung und zum Lernen im Prozess der Arbeit. Ergebnisse einer Fallstudie. Münster: Waxmann.
- Gerlmaier, Anja (2011): Stress und Burnout bei IT-Fachleuten - auf der Suche nach Ursachen. In: Gerlmaier, Anja und Latniak, Erich (Hg.): Burnout in der IT-Branche. Ursachen und betriebliche Prävention. Kröning: Asanger, 53-89.
- Häfner, Alexander; Stock, Armin (2010): Time management training and perceived control of time at work. In: The Journal of Psychology 144 (5), 429-447.
- Hatzelmann, Elmar; Held, Martin (2010): Vom Zeitmanagement zur Zeitkompetenz. Das Übungsbuch für Berater, Trainer, Lehrer und alle, die ihre Zeitqualität erhöhen möchten. Weinheim: Beltz.
- Hellert, Ulrike (2001): Humane Arbeitszeiten. Münster: Lit Verlag.
- Hellert, Ulrike (2005): Disposition betrieblichen Personalvermögens durch zeitgemäße Arbeitszeitgestaltung. In: Mroß, Michael und Thielmann-Holzmayer, Claudia (Hg.): Zeitgemäßes Personalmanagement. Erfolgreiche Bereitstellung und Nutzung von Personalvermögen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 257-268.
- Hellert, Ulrike; Sträde, Katja (2011): Gesundheitsförderliche Arbeitsplatzgestaltung alternder Belegschaften am Beispiel eines mittelständischen Software-Entwicklers. In: Gerlmaier, Anja und Latniak, Erich (Hg.): Burnout in der IT-Branche. Ursachen und betriebliche Prävention. Kröning: Asanger, 269-300.
- Hellert, Ulrike; Sträde, Katja (2011): Innovative Arbeitszeitgestaltung zur Förderung der Work-Life-Balance am Beispiel eines mittelständischen IT-Unternehmens. In: Gerlmaier, Anja und Latniak, Erich (Hg.): Burnout in der IT-Branche. Ursachen und betriebliche Prävention. Kröning: Asanger, 301-334.

- Hollmann, Sabine; Hellert, Ulrike; Schmidt, Klaus-Helmut (2005): Anforderungen an eine zielbezogene Selbststeuerung im Rahmen hochflexibler Arbeitszeitmodelle. In: Mieg, Harald A. (Hg.): Themenheft "Faktor Zeit". *Wirtschaftspsychologie* 7., 3/2005, 1-9.
- Holst, Elke; Seifert, Hartmut (2012): Arbeitszeitpolitische Kontroversen im Spiegel der Arbeitszeitwünsche. In: Hans Böckler Stiftung (Hg.): *WSI Mitteilungen* 2/2012, 141-149. Düsseldorf. Online verfügbar unter [http://www.boeckler.de/wsi\\_39052\\_39060.htm](http://www.boeckler.de/wsi_39052_39060.htm).
- Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hg.) (2011): In unsicheren Zeiten ist Arbeitszeitflexibilität am bedeutsamsten. In: ifaa *Trendbarometer Arbeitswelt* 4/2011. Düsseldorf. Online verfügbar unter [http://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Redaktion/Dokumente/auswertung\\_ifaa\\_trendbarometer\\_IV\\_2011.pdf](http://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Redaktion/Dokumente/auswertung_ifaa_trendbarometer_IV_2011.pdf), zuletzt geprüft am 24.10.12.
- Junghanns, Gisa (2013): Termin- und Leistungsdruck. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.): *Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 107–112. Online verfügbar unter <http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.html>, zuletzt geprüft am 18.06.2013.
- Karasek, Robert A. (1979): Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. In: Landy, Frank J. (Hg.): *Readings in Industrial and Organisational Psychology* (1986). Chicago: Dorsey Press, 397-411.
- König, Cornelius J.; Oberacher, Lourdes; Kleinmann, Martin (2010): Personal and Situational Determinants of Multitasking at Work. In: *Journal of Personnel Psychology* 9(2), 99–103.
- Kramer, Caroline (2004): Zeitverwendung. In: Statistisches Bundesamt (Hg.): *Datenreport 2004. Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland*. Auszug aus Teil 2, 2. Aufl. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 545-554. Online verfügbar unter [http://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/datenreport/2004/2\\_10.pdf](http://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/datenreport/2004/2_10.pdf), zuletzt geprüft am 19.11.2013.
- Kroll, Lars Eric; Müters, Stephan; Dragano, Nico (2011): Arbeitsbelastungen und Gesundheit. Zahlen und Trends aus der Gesundheitsberichterstattung des Bundes. In: Robert Koch Institut (Hg.): *GBE Kompakt* 5/2011. Berlin. Online verfügbar unter [http://www.rki.de/DE/Content/Gesundheitsmonitoring/Gesundheitsberichterstattung/GBEDownloadsK/2011\\_5\\_Arbeitsbelastungen.html?nn=2531734](http://www.rki.de/DE/Content/Gesundheitsmonitoring/Gesundheitsberichterstattung/GBEDownloadsK/2011_5_Arbeitsbelastungen.html?nn=2531734), zuletzt geprüft am 19.06.2013.
- Levine, Robert (2011): *Eine Landkarte der Zeit. Wie Kulturen mit Zeit umgehen*. 16. Aufl. München: Piper.



- Lohmann-Haislah, Andrea (2013): Stress aktuell - Ergebnisse der Erwerbstätigenbefragung. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.): Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 34-106. Online verfügbar unter <http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.html>, zuletzt geprüft am 18.06.2013.
- Maršálek, Karel, Gerber, René, Golz, Martin, Richter, Stefanie, Sommer, David, Gundel, Alexander (2006): Subjective Sleepiness and Microsleep in Driving Simulation. In: *Somnologie*, 10(1), 57.
- Nachreiner, Friedhelm; Rädiker, Britta; Janßen, Daniela; Schomann, Carsten (2005): Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen der Dauer der Arbeitszeit und gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Ergebnisse einer Machbarkeitsstudie. Gefördert von der Hans Böckler Stiftung. Oldenburg: GAWO. Online verfügbar unter <http://www.gawo-ev.de/Material/Bericht%20LAZ.pdf>, zuletzt geprüft am 09.08.2013.
- Neumann, Dirk; Biebl, Josef; Denecke, Johannes (2008): Arbeitszeitgesetz. Kommentar. 15. Aufl. München: Beck.
- Peeters, Miranda A.; Rutte, Christel G. (2005): Time management behavior as a moderator for the job demand-control interaction. In: *Journal of Occupational Health Psychology* 10(1), 64–75.
- Pinl, Claudia (2004): Wo bleibt die Zeit? Die Zeitbudgeterhebung 2001/02 des Statistischen Bundesamts. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hg): *Aus Politik und Zeitgeschichte*. B 31-32/2004, Bonn: bpb, 19-32. Online verfügbar unter <http://www.bpb.de/system/files/pdf/LKRY85.pdf>, zuletzt geprüft am 09.08.2013.
- Schmidt, Klaus-Helmut; Neubach, Barbara (2009): Selbstkontrollanforderungen als spezifische Belastungsquelle bei der Arbeit. In: *Zeitschrift für Personalpsychologie* 8 (4), 169–179.
- Seifert, Hartmut (2004): Arbeitszeitpolitischer Modellwechsel. Von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität. In: Hans Böckler Stiftung (Hg.): *WSI Diskussionspapiere* 127. Düsseldorf. Online verfügbar unter [http://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_diskp\\_127.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_diskp_127.pdf), zuletzt geprüft am 18.06.2013.
- Semmer, Norbert K.; Zapf, Dieter; Dunckel, Christian (1998): Instrument zur stressbezogenen Tätigkeitsanalyse ISTA. In: Dunckel Christian (Hg.): *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*. Zürich: Hochschulverlag, 179-204.

- Statistisches Bundesamt (Hg.) (2003): Wo bleibt die Zeit? Die Zeitverwendung der Bevölkerung in Deutschland 2001/02. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter <http://www.bmfsfj.de/Redaktion/BMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/wo-bleibt-zeit,property=pdf.pdf>, zuletzt geprüft am 09.08.2013.
- Ulich, Eberhard (1998): Arbeitspsychologie. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wanger, Susanne (2006): Arbeitszeitpolitik: Teilzeitarbeit fördert Flexibilität und Produktivität. In: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hg.): IAB-Kurzbericht 7/2006. Nürnberg. Online verfügbar unter <http://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/k060502a03>, zuletzt geprüft am 19.06.2013.
- Wirtz, Anna Katharina (2010): Lange Arbeitszeiten. Untersuchungen zu den gesundheitlichen und sozialen Auswirkungen langer Arbeitszeiten. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Online verfügbar unter [http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd59.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd59.pdf?__blob=publicationFile&v=4), zuletzt geprüft am 09.08.2013.
- Zeitbüro NRW (2008): Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten. Dortmund: Zeitbüro. Online verfügbar unter [http://www.fom.de/fileadmin/fom/downloads/zeitbuero/Tempora\\_Februar\\_2008\\_Langzeit-\\_und\\_Lebensarbeitszeitkonten.PDF](http://www.fom.de/fileadmin/fom/downloads/zeitbuero/Tempora_Februar_2008_Langzeit-_und_Lebensarbeitszeitkonten.PDF), zuletzt geprüft am 20.11.2013.
- Zukunftsinstitut GmbH (2011): Trendmonitor 2011. In: Heidelberger Lebensversicherung (Hg.): Heidelberger Leben. Kalkheim: Zukunftsinstitut GmbH. Online verfügbar unter [http://www.eaf-bund.de/fileadmin/user\\_upload/Paare\\_Navipunkte/Studie\\_Heidelberger\\_Leben.Trendmonito\\_2011\\_final.pdf](http://www.eaf-bund.de/fileadmin/user_upload/Paare_Navipunkte/Studie_Heidelberger_Leben.Trendmonito_2011_final.pdf), zuletzt geprüft am 19.06.2013.

## **Redaktion**

Konzept und Text:

Ulrike Hellert

Bianca Krol

Patricia Tegtmeier

Lektorat:

Kyra Lauber

Christina Goesmann

Tim Stender

Herausgegeben von:

Ulrike Hellert

Institut für Arbeit & Personal

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

City Park Center

Zeltnerstr. 19

90443 Nürnberg

[www.fom-iap.de](http://www.fom-iap.de)

Mail: [iap@fom.de](mailto:iap@fom.de)

Verantwortlich für den Inhalt der Beiträge sind die jeweils genannten Autor/innen. Die Meinung der Autor/innen muss nicht der Meinung des Instituts entsprechen.

Views or opinions expressed in working papers are attributable to the authors and do not necessarily reflect those of the institute.

**iap Schriftenreihe – Institut für Arbeit & Personal**

bisher erschienen:

- |              |   |
|--------------|---|
| Band 1, 2011 | Hellert, Ulrike; Grzesik, Gundula; Tegtmeier, Patricia:<br>Flexible Arbeitszeitgestaltung: Informationsbroschüre<br>für Unternehmen |
| Band 2, 2012 | Hellert, Ulrike; Grzesik, Gundula; Tegtmeier, Patricia:<br>Basic information about flexible working time                            |
| Band 3, 2013 | Grillenberger, Bettina; Hellert, Ulrike: Reconcile Job and<br>Family as a Father – Implications for Human Resource<br>Management    |
| Band 4, 2013 | Peters, Ute; Goesmann, Christina; Hellert, Ulrike:<br>Rekrutierung in kleinen und mittleren Unternehmen -<br>eine Bestandsaufnahme  |



Institut für Arbeit & Personal  
der FOM University of Applied Sciences

## FOM Hochschule

FOM – eine Hochschule, viele Möglichkeiten. Die mit bundesweit über 21.000 Studierenden größte private Hochschule Deutschlands führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Da die Bildungslebensläufe der Menschen hierzulande immer unterschiedlicher geworden sind, können Studierende an der FOM heute verschiedene Wege gehen, um den Bachelorabschluss zu erlangen: Die FOM Open Business School wendet sich an Studierende ohne klassische Hochschulzugangsberechtigung, die School of Engineering vereint alle Ingenieursprogramme in sich, die School of Dual Studies richtet sich an Studierende in der Ausbildung und die School of Health & Social Management bündelt das Studienangebot im Bereich Gesundheitswesen.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom.de](http://fom.de)

## iap

Das iap – Institut für Arbeit und Personal bündelt unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Ulrike Hellert die Forschungs- und Transferaktivitäten der FOM im Bereich der Arbeitszeitforschung, des demografieorientierten Personalmanagements sowie der Arbeits- und Organisationspsychologie.

Es erforscht Konzepte zur innovativen Arbeitszeitgestaltung. Arbeitszeitwissen wird praxisnah durch unterschiedliche Module und Qualifizierungsprogramme zielgruppenorientiert transportiert und kommuniziert. Darüber hinaus entwickelt das iap Lösungsansätze für das Personalmanagement im demografischen Wandel. Im Fokus stehen hierbei die Rekrutierung und die kompetenz-förderliche Gestaltung von Arbeitssystemen. Im Rahmen der verschiedenen Forschungsaktivitäten geht es darum zu entwickeln, wie Personalvermögen ausgebaut, erhalten und langfristig im Unternehmen genutzt werden kann, um notwendige Innovationen voranzutreiben.

Das iap orientiert sich in seiner Arbeit an dem Leitziel, wissenschaftlich fundierte Konzepte für Unternehmen zu entwickeln, die es ermöglichen, mit vorbildlichen innovativen Arbeitsstrukturen sowie mit adäquat qualifiziertem und kompetentem Personal, Herausforderungen in der globalen Welt meistern zu können.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom-iap.de](http://fom-iap.de)