

Längere Arbeitszeiten verschärfen Personalprobleme

Eine Aufweichung des Arbeitszeitgesetzes könnte sich für Branchen mit Personalmangel als verheerend erweisen: Längere Arbeitszeiten würden die Jobs noch unattraktiver machen.

CDU, CSU, FDP und Arbeitgeberverbände wollen die bestehende Höchstarbeitszeit von in der Regel acht Stunden am Tag sowie die vorgeschriebene Mindestruhezeit von täglich elf Stunden am Stück „flexibilisieren“. Sie wollen die werktägliche Höchstgrenze zugunsten einer wöchentlichen Obergrenze aufgeben. Dabei sind die Spielräume in Sachen Arbeitszeit bereits heute groß und die negativen Folgen langer Arbeitstage eindeutig belegt. Darauf weist Hartmut Seifert, früherer Abteilungsleiter des WSI, hin. Er warnt nicht nur vor schädlichen Auswirkungen auf die Gesundheit betroffener Beschäftigter, sondern hält längere Arbeitszeiten auch für einen völlig falschen Ansatz, um Fachkräfteengpässe zu begegnen.

Digitalisierung, Projektarbeit, Homeoffice, eine zunehmend globale Arbeitswelt, in der über Zeitzonen hinweg zusammengearbeitet wird – so allgemein begründen die Befürworter einer Lockerung des Arbeitszeitgesetzes ihre Forderungen. „Völlig unbeachtet“ bleibt Seifert zufolge dabei, wie sich die gewünschten Änderungen „auf den Gesundheitsschutz, die Arbeitsbedingungen, auf das Arbeitsverhalten der Beschäftigten sowie die gleichberechtigte Wahrnehmung der beruflichen Chancen von Frauen und Männern auswirken könnten“. Zudem werde lediglich von

„einzelwirtschaftlichen Kalkülen“ ausgegangen. Gesamtwirtschaftliche Kosten durch erhöhte gesundheitliche Belastungen und in der Folge steigende Sozialkosten „im Bereich der Gesundheitsversorgung, aber auch der Rente“ würden übersehen. Höhere Krankenstände, mehr Fälle von Erwerbsminderung und Frühverrentung – das könne „nicht im Interesse der Unternehmen sein, die sich einem schrumpfenden Arbeits- und Fachkräftereservoir gegenübersehen“, warnt Seifert.

In der arbeitswissenschaftlichen Forschung ist die Bedeutung von Arbeitszeitgrenzen gut belegt. „Gehen die Arbeitszeiten über acht Stunden hinaus, erhöhen sich die Risiken gesundheitlicher Beeinträchtigungen, von Fehlhandlungen und Unfallhäufigkeit nicht linear, sondern eher exponentiell“, schreibt Seifert. Kommen Faktoren wie Nacharbeit oder Wechselschicht hinzu, steigen die Risiken weiter. Was laut Seifert in der Arbeitszeitdebatte außerdem bedacht werden muss: Belastend ist nicht nur die vertraglich vereinbarte Zeit. Arbeitswege und Pausen eingerechnet, kommen schon heute viele Beschäftigte auf zwölf Stunden oder mehr, die im Zeichen der Erwerbsarbeit stehen und für soziale Verpflichtungen und Erholung nicht mehr zur Verfügung stehen. Etwa, wenn sie in Betrieben arbeiten, > > >



Kurze Vollzeit funktioniert

Wirkt sich eine substanzielle Verkürzung der Wochenarbeitszeit längerfristig auf Gesundheit, Work-Life-Balance und Zufriedenheit aus? Und funktionieren die Arbeitsabläufe noch zufriedenstellend, wenn alle kürzertreten? Das haben Anna Arlinghaus, Céline Vetter und Johannes Gärtner am Beispiel einer Online-Marketing-Agentur in Österreich untersucht. Die Agentur mit heute rund 35 Beschäftigten hat die wöchentliche Arbeitszeit im Jahr 2018 schrittweise von 38,5 auf 30 Stunden gesenkt – bei vollem Lohnausgleich. Das Ziel: den Betrieb als Arbeitgeber attraktiver machen und die Beschäftigtenzufriedenheit erhöhen. Dem Wegfall von Arbeitszeitanständen Maßnahmen zur Erhöhung

der Produktivität gegenüber, etwa die Optimierung von Prozessen, neue Regeln für Meetings und die Einführung von Software zur Automatisierung von Tätigkeiten.

Die Forschenden haben die Beschäftigten mehrfach befragt und Zeiterfassungsdaten ausgewertet. Auf diese Weise ergibt sich ein recht detailliertes Bild der Entwicklung in den ersten vier Jahren seit der Umstellung. So zeigen die Zeiterfassungsdaten beispielsweise, wie Beschäftigte die zusätzliche freie Zeit nutzten, nämlich überwiegend für einen früheren Feierabend an den Tagen von Montag bis Donnerstag. Arbeitsbeginn und Mittagspause blieben weitgehend unverändert. Freitags wurde früher Schluss gemacht als an den übrigen Wochentagen. Die unbezahlten Pausen wurden „vorrangig aus sozialen Gründen weiterhin genommen, auch wenn dies bei einem 6-Stunden-Tag rein rechtlich nicht notwendig wäre“.

Vier Jahre nach der Umstellung waren über 90 Prozent der Belegschaft zufriedener mit ihrer Arbeitszeit als früher und berichteten von einer deutlich besseren Work-Life-Balance. Ebenfalls neun Zehntel verbrachten aufgrund der kürzeren Arbeitszeit mehr Zeit mit der Familie und mit Hobbys. Rund zwei Drittel der Befragten wendeten mehr Zeit für gesunde Ernährung auf. 43 Prozent investierten mehr Zeit in Weiterbildung außerhalb der Arbeitszeit und 40 Prozent schliefen länger. Ihre Arbeitsaufgaben konnten die Beschäftigten nach eigenen Angaben trotz der kürzeren Arbeitszeit ohne übermäßige Belastung oder Ermüdung bewältigen. <

Quelle: Anna Arlinghaus, Céline Vetter, Johannes Gärtner: Die 30-Stunden-Woche in der Praxis: Effekte einer Arbeitszeitverkürzung auf Gesundheit, Work-Life-Balance und Arbeitsorganisation, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 1/2024, März 2024 [Link zur Studie](#)



Schichtarbeit schlaucht und ist auf Dauer gesundheitlich riskant. Schlafstörungen und Herz-Kreislauf-Erkrankungen sind nur zwei von vielen gesundheitlichen Problemen, die in der Gruppe der Schichtarbeitenden deutlich häufiger vorkommen als in der übrigen Bevölkerung. Rund 15 Prozent der Beschäftigten in Deutschland müssen mit rhythmisch wechselnden Arbeitszeiten leben. Zwar liegen eine ganze Reihe weitgehend unstrittiger arbeitswissenschaftlicher Empfehlungen vor, nach denen sich Schichtarbeit so planen lässt, dass Gesundheitsrisiken minimiert werden. Doch häufig werden sie nicht oder unzureichend umgesetzt. Worauf das liegt und was sich dagegen tun ließe, hat die Expertin für Personal- und Organisationsentwicklung Maren Evers untersucht. Sie hat Fachliteratur gesichtet und Interviews mit betrieblichen Experten geführt. Ihr Fazit: Es braucht nicht nur Empfehlungen, sondern verbindliche Regeln auf überbetrieblicher Ebene.

Das Arbeitszeitgesetz verpflichtet Unternehmen lediglich, Schichtarbeit „nach den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit festzulegen“, führt dies aber nicht näher aus und beinhaltet keine Sanktionen bei Zuwiderhandlung. Ein Beispiel für solche arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse ist, dass der menschliche Organismus mit der sogenannten Vorwärtsrotation besser zurechtkommt als mit anderen Schichtfolgen: Auf die Frühschicht-

tage folgt die Spätschicht, dann die Nachtschicht. Ebenfalls empfohlen wird ein kurzzyklischer Schichtwechsel, bei dem nicht mehr als drei Tage hintereinander in einer bestimmten Schicht gearbeitet wird. Nach der letzten Nachtschicht sollte eine Ruhepause von wenigstens 48 Stunden eingehalten werden. Und so weiter.

In der Praxis – Evers richtet den Blick hauptsächlich auf Schicht- und Nacharbeit in der industriellen Produktion – fallen die Forschungsergebnisse häufig unter den Tisch. Das hat nach der Analyse der Forscherin vielfältige Gründe. Zunächst steht die noch immer vielerorts bestehende „40-Stunden-Vollzeitnorm“ im Weg, die es erschwert, ein System mit den nötigen Erholungszeiten zu entwerfen. Umstellungen von Schichtsystemen sind außerordentlich „aufwendig und zeitintensiv“. Das erfordert große Anstrengungen und Kompetenzen bei der Personalplanung. Auch die Beschäftigten sind oftmals geneigt, am alten Rhythmus festzuhalten, weil der Nutzen einer Umstellung häufig nicht ad hoc erkennbar ist. Schließlich bringen neue Schichtmodelle auch private Arrangements erst einmal durcheinander und möglicherweise werden Teams auseinandergerissen. Manche fürchten um ihre Zulagen für die Nachtschicht, andere argwöhnen, es gehe eigentlich darum, die Arbeitslast zu erhöhen. Zudem drohen Ungerechtigkeiten: Wenn etwa alle Arbeiten, die auch am Tag erledigt werden können, konsequent aus der Nachtschicht

ausgegliedert werden, könnte es darauf hinauslaufen, dass die besser Qualifizierten keine Nachtschicht zu machen brauchen, die weniger Qualifizierten aber schon. Auch Betriebsräte geraten hier oft in Rollenkonflikte und sehen sich vor der kaum lösbaren Aufgabe, die Belegschaft von abstrakten Prinzipien zu überzeugen, die nicht den konkreten Wünschen der Beschäftigten entsprechen.

Daher könne, folgert Evers, das Problem nicht einzig auf der Betriebsebene bearbeitet werden. Es „braucht ein auch auf gesetzgeberischer und gesamtgesellschaftlicher Ebene konsistentes Konzept zum Umgang mit den schichtarbeitsbezogenen Belastungen“. Dazu zählt die Forscherin unter anderem „Arbeitszeitnormen mit einer reduzierten Vollzeit für Schichtbeschäftigte, verbindliche Ankündigungszeiträume und Personalstärken, die für die Behörden eindeutig prüfbar sind“. <

Quelle: Maren Evers: Hemmnisse bei der Umsetzung ergonomischer Nacht- und Schichtarbeit, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 1/2024, März 2024 [Link zur Studie](#)

> > > die sich bestehende Ausnahmeregelungen zu Nutzen machen, und zumindest vorübergehend zehn Stunden – oder in Sonderfällen sogar mehr – am Tag arbeiten.

Angesichts der bestehenden Möglichkeiten sieht Seifert keinerlei Notwendigkeit für eine weitere Entgrenzung. Das Arbeitszeitgesetz lasse bei Vollzeitbeschäftigten bereits heute mehrere Hundert Stunden Mehrarbeit pro Jahr zu. Betriebliche Personalpolitik kann „die Dauer der Arbeitszeit insgesamt in einer enormen Schwankungsbreite je nach Nachfragesituation auf den Güter- und Dienstleistungsmärkten variieren“, so Seifert. Zusammen mit anderen Instrumenten wie versetzten Arbeitszeiten, Kombinationen aus Teil- und Vollzeit, Arbeitszeitkonten sowie der Möglichkeit von Kurzarbeit verfügten die Betriebe heute über „einen vor wenigen Jahrzehnten kaum vorstellbaren Grad“ an Flexibilität.

Welche fatalen Auswirkungen eine Aufweichung der Arbeitszeitgrenzen hätte, lässt sich laut Seifert in den Wirtschaftsbereichen ablesen, in denen die Personalsituation extrem angespannt ist, beispielsweise in der Alten- und Krankenpflege. Hier kämen durch oft lange und ungünstig liegende Arbeitszeiten bereits jetzt zwei wesentliche Belastungsfaktoren zusammen. Mit im Schnitt 37 Krankheitsta-

gen pro Jahr liegen die Pflegebeschäftigten um mehr als zwei Wochen über dem Durchschnitt. Bei den Fehltagen aufgrund psychischer Erkrankungen belegt die Pflege den ersten Platz. Nur 22 Prozent der hier Beschäftigten glauben, dass sie ihren Job bis zur Rente durchhalten. Käme es zu noch längeren täglichen Arbeitszeiten, wäre die Qualität der Patientenversorgung in Gefahr. Fehler, im schlimmsten Fall bedrohliche, dürften zunehmen. Und langfristig würde sich die Mangellage obendrein verschärfen. Denn „Beschäftigte werden aus Bereichen mit gesundheitlich stark belastenden und die Teilhabe am sozialen Leben einschränkenden Tätigkeiten in solche mit angenehmeren Bedingungen abwandern“, erwartet der Forscher. Insofern seien die geforderten Änderungen des Arbeitszeitrechts „dysfunktional“.

Auch für die Gleichstellung der Geschlechter erwartet der Arbeitsmarktexperte Seifert negative Folgen. Längere Arbeitszeiten würden die Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiter erschweren, was wiederum eine traditionelle Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern begünstige. Konkret: Bei längeren Arbeitszeiten könnten Männer ihren Anteil an der Sorgearbeit reduzieren und Frauen hätten es noch schwerer, aus der Teilzeitfalle auszubrechen. > > >



Flexibel heißt oft lang

In vielen Berufen ist die Arbeit heute nicht mehr an feste Uhrzeiten gebunden. Flexibilität ist allerdings ein zweischneidiges Schwert: Einerseits kann sich dahinter ein Arrangement verbergen, das es Beschäftigten erleichtert, Job und Privates unter einen Hut zu bringen. Andererseits kann es auch bedeuten, dass sie parat zu stehen haben, wann immer der Arbeitgeber will. In der Praxis ist es oft eine Mischung aus beidem. Bettina Stadler von der Universität Graz hat untersucht, welchen Einfluss arbeitgebergetriebene Flexi-

bilisierung sowie Entgrenzung von Arbeit und Freizeit auf die Länge der Arbeitszeit haben: Haben Beschäftigte, die regelmäßig länger im Büro bleiben müssen, weil der Chef es will, oder die in der Freizeit Anrufe aus der Firma bekommen, längere Wochenarbeitszeiten?

Die Forscherin verwendet Daten des österreichischen Labour Force Survey von 2019, einer groß angelegten, repräsentativen Befragung. Stadler hat Angaben von über 10 000 Vollzeitbeschäftigten ausgewertet. Ausschlaggebend für die Einstufung als von arbeitgeberseitiger Flexibilisierung oder Entgrenzung Betroffene waren Antworten auf die Fragen, wie häufig es vorkommt, dass Beschäftigte auf Wunsch von Vorgesetz-

ten länger bei der Arbeit bleiben, früher anfangen oder außerhalb der Arbeitszeit kontaktiert werden.

Ergebnis: Die Arbeitszeiten von Personen mit hoher arbeitgeberseitiger Flexibilität und vielen Arbeitgeberkontakten in der Freizeit sind deutlich länger. Sie arbeiten pro Woche 2,85 Stunden mehr als andere Beschäftigte. Im Vergleich zu Menschen, deren Arbeitszeiten fix sind, arbeiten aber auch Personen mit vollständig selbstbestimmter Arbeitszeit länger: Männer 1,1 Stunden und Frauen 0,2 Stunden in der Woche. <

Quelle: Bettina Stadler: Je weniger Grenzen, umso länger? Die Wirkung von arbeitgeber:innenseitig flexiblen und entgrenzten Arbeitszeiten auf die wöchentliche Arbeitszeit, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 1/2024, März 2024 [Link zur Studie](#)

Dies kollidiert mit der Fachkräftestrategie der Bundesregierung, die die Frauenerwerbstätigkeit ausweiten will, mahnt der Forscher.

Inwiefern die geforderte Reform zum Vorteil der Beschäftigten sein könnte, wie es in einem Antrag der CDU-CSU-Bundestagsfraktion heißt, ist Seifert zufolge nicht nachvollziehbar. Es sei zutreffend, dass Beschäftigte mehr zeitliche Flexibilität wünschen, aber selbstbestimmt und nicht nach betrieblichen Vorgaben. Geht man von einer mittel- bis langfristigen Verknappung des Arbeitsangebots aus, wird die Qualität der Arbeitsbedingungen – und damit die Arbeitszeit – zu einem wichtigen Faktor im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte. Der Nachteil langer Arbeitszeiten könnte dann nur durch höhere Löhne wettgemacht werden.

Die Debatte um die Reform des Arbeitszeitgesetzes bietet immerhin „eine gute Gelegenheit, die gegebenen Arbeitszeiten auf den Prüfstand zu stellen“, so Seifert. Aktuell spreche vieles „für belastungsärmere und zugleich famili-

enfreundlichere Arbeitszeiten“. Alters- und altersngerechtes Arbeiten seien zudem wichtige Themen, da bald alle Beschäftigten bis zum 67. Geburtstag erwerbstätig sein sollen – und diejenigen, die können und wollen, vielleicht auch darüber hinaus. Das erfordert gesundheitsfördernde Arbeitszeitmodelle, die etwa Wahlmöglichkeiten für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit schaffen.

Ein Instrument zur Vermeidung von Überlastungen ist die Erfassung der Arbeitszeit, die mittlerweile für fast 80 Prozent der Beschäftigten in Deutschland zur Alltagsroutine gehört. Studien zufolge führt die Zeiterfassung zu einer wirksamen Begrenzung der Arbeitszeit. Insofern wäre auch der von Befürwortern längerer zulässiger Arbeitszeiten geforderte Verzicht auf eine Pflicht zur taggenauen Zeiterfassung kontraproduktiv. <

Quelle: Hartmut Seifert: Das Arbeitszeitgesetz in der aktuellen Reformdebatte, FES impuls, April 2024 [Link zur Studie](#)



Zerstückelte Arbeitszeiten vermeiden

Reinigungskräfte arbeiten oft an den Tagesrändern, häufig in zweigeteilten Schichten. Sie machen ihren Job, bevor und nachdem Angestellte und Kundschaft in die Büros und Geschäfte kommen. Solche Arbeitszeiten sind wenig familienfreundlich; das Modell führt zudem häufig zu ungewünschter Teilzeit und Mehrfachbeschäftigung. Schließlich können die zerstückelten Arbeitszeiten auch für die Arbeitgeberseite zum Problem werden – wenn sich für solche Jobs kein Personal mehr findet. Dabei ließe sich das Reinigungsgeschäft auch anders organisieren, wie

eine Untersuchung der Sozialwissenschaftlerinnen Karin Sardadvar von der Wirtschaftsuniversität Wien und Cornelia Reiter von der Uni Klagenfurt deutlich macht. Sie verweisen auf das Beispiel Norwegen, wo „in den vergangenen Jahrzehnten ein weitreichender Übergang zur Tagreinigung gelungen“ ist. Der Prozess startete in den 1970er-Jahren, heute arbeiten immerhin etwa vier von fünf Beschäftigten der Reinigungsbranche zu vergleichsweise normalen Zeiten. Dazu kam es nicht zufällig oder durch Marktprozesse, dahinter standen bewusste Bemühungen von Sozialpartnern, Forschenden und Politik. Das Ziel: Aushilfsjobs zu professionellen Vollzeit-Stellen sowie die Arbeit der Reinigungskräfte sichtbar machen und aufwerten.

Eine Umstellung auf Tagreinigung erfordert technische Anpassungen, etwa Flüsterstaubsauger, und ist eine organisatorische Herausforderung. Tagesgeschäft und Reinigung müssen aufeinander abgestimmt werden: Wann ist der Konferenzraum belegt und wann kann er geputzt werden? Der Kundenkontakt erfordert aufseiten des Reinigungspersonals möglicherweise Schulungen. Das Beispiel Norwegen zeigt, so Sardadvar und Reiter, dass der Übergang „eine lange Vorlaufzeit“ hat, aber es lägen „nunmehr reichlich Erfahrungen und Befunde vor, um eine Veränderung zeitnah anzustoßen“. <

Quelle: Karin Sardadvar, Cornelia Reiter: Von den Tagesrändern zu den Geschäftszeiten, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 1/2024, März 2024 [Link zur Studie](#)