

**ifab**

Forschungsberichte  
aus dem Institut für  
Arbeitswissenschaft und  
Betriebsorganisation der  
Universität Karlsruhe

Herausgeber  
Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing.  
Gert Zülch

Band 33 - 2004

**Patricia Stock  
Thomas Bogus  
Sascha Stowasser**

**Auswirkungen flexibler Arbeits-  
zeitmodelle auf den Personaleinsatz  
und die Belastung des Personals**

Bericht zum BMBF-Projekt FAZEM  
(Förderkennzeichen 01HR9954)

Shaker Verlag

**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2004

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 3-8322-2895-0

ISSN 1436-3224

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • eMail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

# Vorwort des Herausgebers

In den vergangenen Jahren wurde der Einzelhandel in Deutschland durch eine ganze Reihe von Veränderungen beeinflusst, die Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten mit sich brachten. Durch Preiskampf, Flächenexpansion und Unternehmenskonzentration bei gleichzeitiger Schließung von Einzelhandelsbetrieben verschärften sich die Wettbewerbsbedingungen der Betriebe untereinander. Hinsichtlich der Kundenbeziehungen wurde zunehmend erkannt, dass die Erfüllung der Kundenwünsche zum richtigen Zeit, am richtigen Ort und in der gewünschten Qualität einen maßgeblichen Erfolgsfaktor darstellt. In Bezug auf die rechtlichen Rahmenbedingungen fand mit den Modifikationen des Gesetzes über den Ladenschluss (LadSchlG 1996 und 2003) eine Deregulierung von staatlicher Seite statt, die den Einzelhandelsbetrieben eine größere Flexibilität in ihren Öffnungszeiten erlaubte.

Diese Veränderungen wirkten sich in verschiedener Hinsicht auf die Beschäftigten im Einzelhandel aus. War schon seit langem eine Tendenz zum Übergang von der Vollzeit- zu einer Teilzeitbeschäftigung unübersehbar, so entstand nunmehr die noch weitergehende Notwendigkeit, die Öffnungszeiten eines Einzelhandelsbetriebes von den individuellen Arbeitszeiten seiner Beschäftigten zu entkoppeln. Das Ergebnis war vielfach die Einführung eines flexiblen Arbeitszeitmodells, und zwar mit dem vorrangigen Ziel, den Personaleinsatz an das erfahrungsgemäß im Tages-, Wochen- und Saisonverlauf variierende Kundenaufkommen anzupassen.

Auf Seiten der Beschäftigten führte diese Entwicklung partiell zum Verlust von Arbeitsplätzen, teilweise aber auch zu neuen Beschäftigungschancen. Aus der gezielten Anpassung des Personaleinsatzes an das Kundenaufkommen resultierte zwangsläufig eine gleichmäßigere Auslastung des Personals, allerdings oftmals auf einem insgesamt höheren Niveau. Durch die veränderten Arbeitszeiten vermehrten sich außerdem die möglichen Konflikte in der Abstimmung der Arbeit mit den Belangen von Familie und Freizeit.

Vor diesem Hintergrund wurde von April 2000 bis September 2003 am Institut für Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation (ifab) der Universität Karlsruhe (TH) das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Forschungsprojekt "Auswirkungen flexibler Arbeitszeitmodelle auf den Personaleinsatz und die Belastung des Personals - *FAZEM*" (Förderkennzeichen 01HR9954) durchgeführt. Dieses Projekt setzte sich zum Ziel, die subjektive und objektive Belastungssituation des Personals in Einzelhandelsbetrieben zu analysieren, welche sich aufgrund der durch die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle veränderten Arbeitsbedingungen ergeben.

Zur Ermittlung der Belastungssituation wurde ein dualer Forschungsansatz gewählt, welcher die Kombination der klassischen Arbeitsanalyse mit einer Simulationsstudie vorsah. Aus den Ergebnissen dieser Untersuchungen wurden Gestaltungsempfehlungen für die Einführung von Arbeitszeitmodellen abgeleitet, die einerseits ein möglichst geringes Belastungsniveau für die Beschäftigten gewährleisten sollen, andererseits den Planungsverantwortlichen als Dispositionswerkzeug dienen kann, um die Arbeitsanforderungen durch Kunden und Lieferanten abzudecken. Hierzu wurde ein rechnerunterstütztes Werkzeug zur Personaleinsatzzeitplanung entwickelt, welches den Betriebsleitern bzw. den Personalverantwortlichen und -planern bei der betrieblichen Umsetzung flexibler Arbeitszeiten helfen soll.

An dieser Stelle gilt der besondere Dank des ifab den Kooperationspartnern aus Wirtschaft und Verbänden, die sich in vorbildlicher Weise für dieses Projekt engagiert haben. Weiterhin geht der Dank an den Projektträger "Arbeitsgestaltung und Dienstleistung" im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR), ohne dessen sachkundige und tatkräftige Unterstützung das *FAZEM*-Projekt in dieser Form nicht hätte durchgeführt werden können.

o. Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing.  
Gert Zülch

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Arbeitszeitflexibilisierung im Dienstleistungsbereich	5
1.1 Arbeitszeitflexibilisierung als betrieblicher Erfolgsfaktor	5
1.2 Defizite bei der Arbeitszeitgestaltung	8
1.3 Zielsetzung des <i>FAZEM</i> -Projektes	10
1.4 Dualer Forschungsansatz des <i>FAZEM</i> -Projekts	11
2. Begriffsbestimmung und Problemabgrenzung	13
2.1 Arbeitszeit	13
2.1.1 Arbeitszeitgesetzgebung	13
2.1.2 Entwicklung der Arbeitszeitgestaltung	14
2.1.3 Begriffsabgrenzung Arbeitszeitflexibilisierung	15
2.1.4 Arbeitszeiten in Deutschland	18
2.2 Aufgaben des Arbeitszeitmanagements	19
2.3 Techniken der Arbeitszeitgestaltung	21
2.4 Situation des deutschen Einzelhandels	26
2.4.1 Definitionen zum Begriffsfeld "Handel"	26
2.4.2 Differenzierung der Betriebsformen im Einzelhandel	27
2.4.3 Strukturelle Situation des deutschen Einzelhandels	28
2.5 Situation der Beschäftigten in der Dienstleistungsbranche	29
2.5.1 Veränderungen im betrieblichen Arbeitsumfeld durch flexible Arbeitszeiten	29
2.5.2 Wechselwirkungen zwischen betrieblicher und außerbetrieblicher Lebenswelt durch flexible Arbeitszeiten	31
3. Bestandsaufnahme praktizierter Arbeitszeitmodelle im Einzelhandel	34
3.1 Stand der Erkenntnisse	34
3.2 Vorgehensweise	36

3.3	Ergebnisse	37
3.3.1	Struktur der Einzelhandelsbetriebe	37
3.3.2	Praktizierte Arbeitszeitmodelle	39
3.3.3	Planung und Steuerung der Arbeitszeiten	44
3.4	Zusammenfassung	46
4.	Arbeitsanalyse	48
4.1	Stand der Erkenntnisse	48
4.2	Vorgehensweise	53
4.2.1	Subjektive Mitarbeiterbefragung	54
4.2.1.1	Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse	54
4.2.1.2	Freiburger Beschwerdeliste	57
4.2.1.3	Arbeitsbeschreibungsbogen	58
4.2.2	Objektive Arbeitsanalyse	59
4.3	Ergebnisse	61
4.3.1	Deskriptive Ergebnisse der Arbeitsanalyse	61
4.3.1.1	Aussagen zur befragten Stichprobe	61
4.3.1.2	Aspekte des Arbeitszeitgestaltung	63
4.3.2	Subjektive Arbeitsanalyse	65
4.3.2.1	Anforderungen und Belastungen	65
4.3.2.2	Organisationale und soziale Ressourcen	68
4.3.2.3	Physische und psychische Verfassung	70
4.3.2.4	Branchenspezifische Analyse	73
4.3.2.5	Geschlechtsspezifische Analyse	76
4.3.2.6	Analyse hinsichtlich Arbeitsform und Arbeitszeitsystem	79
4.3.3	Objektive Arbeitsanalyse	84
4.4	Zusammenfassung	87
5.	Simulationsbasierte Gestaltung von Arbeitszeitmodellen	89
5.1	Stand der Erkenntnisse	89
5.2	Vorgehensweise	92
5.2.1	Modellierungskonzept für Arbeitszeitmodelle	94
5.2.2	Modellierungskonzept für Dienstleistungsbetriebe	96

5.2.3	Bewertungskonzept für simulierte Arbeitssysteme	98
5.2.4	Das Simulationsverfahren <i>OSim-GAM</i>	101
5.2.5	Simulationsstudie	102
5.3	Ergebnisse	106
5.3.1	Vergleich der Arbeitssysteme	107
5.3.2	Effekte der Systembelastung	109
5.3.2.1	Betriebsorganisatorische Bewertung	110
5.3.2.2	Monetäre Bewertung	112
5.3.2.3	Mitarbeiterorientierte Bewertung	114
5.4	Zusammenfassung	115
6.	Empfehlungen zur Arbeitszeitgestaltung	117
6.1	Entwicklung betriebsspezifischer Arbeitssysteme	117
6.2	Empfehlungen zur Arbeitszeitgestaltung	119
6.3	Allgemeine Empfehlungen zur Arbeitsgestaltung	121
7.	<i>FAZEM</i> -Tool zur Planung flexibler Personaleinsatzzeiten bei kundennahen Dienstleistungen	123
7.1	Heuristik zur Einsatzzeitplanung	123
7.2	Generierung eines Personaleinsatzplans mit Hilfe des <i>FAZEM</i> -Tools	126
7.3	Anwendungsbeispiel	127
7.3.1	Modellierung der Personaltypen	130
7.3.2	Modellierung der direkten und indirekten Tätigkeiten	131
7.3.3	Modellierung der Qualifikation der Personaltypen	132
7.3.4	Modellierung der Mitarbeiter	133
7.3.5	Ermittlung des Personalbedarfs	133
7.3.5.1	Direkte Eingabe des Personalbedarfs	134
7.3.5.2	Berechnung des Brutto-Personalbedarfs	134
7.3.6	Ermittlung der Einsatzzeitplanes	135
7.3.6.1	Wochensicht	136
7.3.6.2	Tagessicht	137
7.3.6.3	Kapazitätsfeld	139

8. Zusammenfassung und Ausblick	140
8.1 Zusammenfassung	140
8.2 Perspektiven für die Forschung	142
9. Literatur	144
9.1 Quellen	144
9.2 Veröffentlichungen im Rahmen des Projektes	169
9.3 Gesetze, Normen und Richtlinien	174
9.4 Verwendete Software	176
10. Anhang	176