

# WORKING PAPER

Nr. 203 · August 2016 · Hans-Böckler-Stiftung

## ARBEITSZEITOPTIONEN IM LEBENSVERLAUF

Bedingungen und Barrieren ihrer Nutzung im Betrieb

### Kurzfassung der Ergebnisse

Christina Klenner und Yvonne Lott

#### Zusammenfassung

Die Studie<sup>1</sup> erforscht die betrieblichen Realisierungsbedingungen von lebensphasenorientierten Arbeitszeiten. Den Beschäftigten in Deutschland stehen Arbeitszeitalternativen wie Teilzeit, Elternzeit und weitere Freistellungsregelungen zur Verfügung, um ihre Arbeitszeiten an verschiedene Bedarfe im Lebensverlauf anzupassen. Betriebliche Faktoren beeinflussen wesentlich, ob die Nutzung von Arbeitszeitalternativen akzeptiert und unterstützt oder ob ihre Inanspruchnahme verwehrt oder behindert wird. Zwar können Ansprüche auf Elternzeiten und zeitweilige Freistellungen meist realisiert werden. Andere Arbeitszeitalternativen, wie die Reduzierung oder Aufstockung der Arbeitsstunden, sind aber nur teilweise umsetzbar und akzeptiert. Nutzungsbedingungen und Barrieren unterscheiden sich nach Geschlecht und Position in der betrieblichen Hierarchie.

<sup>1</sup> Forschungsprojekt des WSI in Kooperation mit SowiTra Berlin



## **Inhalt**

<b>Einführung</b>	<b>4</b>
<b>Was untersucht das Projekt?</b>	<b>4</b>
<b>Was sind Arbeitszeioptionen?</b>	<b>5</b>
<b>Was leistet das Projekt?</b>	<b>6</b>
<b>Zentrale Ergebnisse</b>	<b>8</b>
Gewandelte Arbeitszeitanprüche der Beschäftigten	8
Nutzung der Arbeitszeioptionen in den Untersuchungsbetrieben	8
Betriebliche Einflussfaktoren auf Akzeptanz und Nutzung von Arbeitszeioptionen	9
Verschiedene Grade der Akzeptanz von Arbeitszeioptionen	17
<b>Ausblick</b>	<b>18</b>
<b>Literatur</b>	<b>19</b>

## Einführung

Viele Beschäftigte erwarten heute, dass sie ihre Arbeitszeiten im Laufe des Lebens an ihre Bedürfnisse anpassen können. Die Geburt von Kindern und Pflegefälle in der Familie machen eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitpolitik ebenso notwendig wie der demografische Wandel und die Notwendigkeit lebenslangen Lernens. Eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitpolitik soll für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zeitweilig kürzere Arbeitszeiten und Erwerbsunterbrechungen ermöglichen, die für Weiterbildungen und den Erwerb zusätzlicher Qualifikationen, für die Vereinbarung von Beruf und Sorgearbeit sowie der Belastungsminderung genutzt werden können. Angesichts einer verlängerten Erwerbsphase mit späterem Renteneintritt müssen zeitweilige, abgesicherte Ausstiegsoptionen während der ›Stress‹-Phase des Lebens – also dann, wenn die Familiengründung und der Karriereaufbau zusammenfallen – selbstverständlich werden. Auch für die Gleichstellung der Geschlechter hat die Normalisierung von im Lebensverlauf variierenden Arbeitszeiten große Bedeutung (BMFSFJ 2006, BMFSFJ 2011, Kocher u. a. 2013). Bisher konzentrieren sich Arbeitszeitanpassungen in den Lebensverläufen von Frauen - meist mit negativen Folgen für den weiteren Erwerbsverlauf. Soziale Ungleichheiten, die durch die Nutzung von Arbeitszeitoptionen entstehen, können mit lebensphasenorientierten Arbeitszeiten für alle Beschäftigten überwunden werden. Es bedarf also einer Neuorganisation der Lebensarbeitszeit. Die Forderung nach einer solchen ist nicht neu und wurde bereits vor mehr als zehn Jahren angeregt (Naegele u. a. 2003, Anxo u.a. 2006).

## Was untersucht das Projekt?

Damit Beschäftigte ihre Arbeitszeit im Laufe ihres Lebens an ihre Bedürfnisse anpassen können, stehen ihnen bereits verschiedene Arbeitszeitoptionen – also Möglichkeiten zur Verkürzung, Unterbrechung und flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit – zu Verfügung. Jedoch ist bisher wenig darüber bekannt, unter welchen Bedingungen Beschäftigte diese Optionen in der betrieblichen Praxis tatsächlich nutzen können. Das Wissen über Nutzungsbedingungen und -barrieren vorhandener Arbeitszeitoptionen in den Betrieben ist für die Entwicklung und Umsetzung einer lebensphasenorien-

tierten Arbeitszeitpolitik unabdingbar. Daher hat das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) 2014-2016 das Forschungsprojekt „Arbeitszeioptionen im Lebensverlauf“<sup>2</sup> (AZOLA) durchgeführt. Dabei sind wir zwei Fragen nachgegangen: Wovon hängt die Akzeptanz der Nutzung von Arbeitszeioptionen in deutschen Betrieben ab? Und für welche Beschäftigtengruppen bestehen betriebliche Barrieren der Inanspruchnahme?

Die methodische Basis stellen 95 Beschäftigteninterviews, je zur Hälfte mit Männern und Frauen, sowie 26 Expert/inneninterviews in sechs mitbestimmten Großbetrieben bzw. Organisationen dar. Wir haben in unterschiedlichen Bundesländern in Deutschland Beschäftigte in zwei Industriebetrieben mit vollkontinuierlicher Produktion, in zwei Polizeibehörden und zwei Krankenhäusern befragt.

## **Was sind Arbeitszeioptionen?**

Es gibt in Deutschland eine Reihe von gesetzlich oder tariflich verbrieften Arbeitszeioptionen. Mit dem Teilzeit- und Befristungsgesetz wurde für die meisten Beschäftigte ein Recht auf Arbeitszeitreduzierung eingeführt. Mit Regelungen zu Elternzeit, Elterngeld und Pflegezeit sind gesetzlich verbürgte Rechte von Arbeitnehmer/innen geschaffen worden, die anlassbezogen für zeitweilige Erwerbsunterbrechungen oder Arbeitszeitreduzierungen genutzt werden können. Als Arbeitszeioptionen sind darüber hinaus die Aufstockung der Arbeitszeitdauer sowie Freistellungen für längerfristige Weiterbildung anzusehen – für beide besteht bisher kein gesetzlicher Anspruch. Für ausgewählte Ehrenämter sind Freistellungen gesetzlich geregelt; ebenso ist Bildungsurlaub ein gesetzlicher Anspruch in den meisten Bundesländern. Freistellungen aus persönlichen Anlässen, Arbeitszeitreduzierungen für ältere Arbeitnehmer/innen (Altersfreizeiten) sowie Bildungszeiten können in Tarifverträgen geregelt sein. Diese Arbeitszeioptionen haben wir im Projekt in den Blick genommen. Darüber hinaus werden auch Sabbaticals, Arbeitszeitkonten sowie ein flexibler Übergang in den Ruhestand als Arbeitszeioptionen angesehen (Anxo u.a. 2006: 87).

---

<sup>2</sup> Dieses Projekt wurde am WSI der Hans-Böckler-Stiftung in Kooperation mit Svenja Pfahl und Sonja Weeber, SowiTra Berlin, durchgeführt.

## Was leistet das Projekt?

1. Das Projekt untersucht erstmals systematisch die Nutzung einer Vielzahl gesetzlich oder tariflich verbrieftter Ansprüche von Beschäftigten auf Optionen zur Arbeitszeitgestaltung in der betrieblichen Praxis. Es ermöglicht in der Zusammenschau daher auch einen Vergleich der Akzeptanz und Nutzung ganz unterschiedlicher Rechte und Ansprüche. Auf breiter empirischer Basis (121 Interviews) können wir für sechs mitbestimmte Erwerbsorganisationen Aussagen darüber treffen, inwieweit Optionalität der Arbeitszeit und generell eine Lebenslauforientierung der Personal- und Arbeitszeitpolitik in der Praxis anzutreffen sind. Das Projekt zeigt die Sicht der Beschäftigten und betrieblichen Expert/innen zur Relevanz der verschiedenen Arbeitszeitalternativen sowie zur Akzeptanz ihrer Nutzung auf. Ein zentrales Ergebnis ist, dass Betriebe wie angenommen eine bedeutsame Rolle dafür spielen, ob die an der Nutzung von Optionen Interessierten sich tatsächlich zur Nutzung berechtigt fühlen. Wir können für einige Beschäftigengruppen typische Nutzungsbarrieren von Arbeitszeitalternativen identifizieren. Wir fanden zugleich innovative Herangehensweisen, die die Wegbereiter/innen einer neuen lebensphasenorientierten Praxis entwickelt haben, um Arbeitszeitalternativen zu ermöglichen.

2. Das Projekt analysiert eingehend die betrieblichen Nutzungsbedingungen und Barrieren für die Inanspruchnahme von Arbeitszeitalternativen (vor allem Teilzeit und Elternzeit sowie Freistellungen für Ehrenämter und Weiterbildung). Frühere Studien erklären die (fehlende) Akzeptanz von Arbeitszeitalternativen oftmals mit dem Verweis auf die Unternehmenskultur. Nach unseren Erkenntnissen verbirgt sich dahinter das Zusammenspiel von verschiedenen betrieblichen Faktoren, die für die Nutzung von Arbeitszeitalternativen entscheidend sind: Dies sind einerseits strukturelle Faktoren wie die betriebliche Arbeitsteilung nach Geschlecht, die Arbeitsorganisation sowie die Personalressourcen. Andererseits sind das Handeln von Führungskräften, Betriebs- und Personalräten sowie von aktiven Wegbereiter/innen einer „neuen“ Arbeitszeitpolitik als Einflussfaktoren bedeutsam. Schließlich spielen betriebliche Diskurse und soziale Normen über die „ideale Arbeitskraft“ eine Rolle.

3. Das Projekt nimmt durch die Auswahl der Befragungspersonen das Zusammenwirken („Intersektionalität“) der ungleichheitsrelevanten Kategorien

Geschlecht und Position in der betrieblichen (und damit sozialen) Hierarchie in den Blick. Im Ergebnis können wir Felder der mehr oder minder großen Akzeptanz von Arbeitszeitoptionen bei verschiedenen Beschäftigungsgruppen präsentieren. Die Analyse zeigt: Teilzeit ist eine tatsächliche Wahlmöglichkeit am häufigsten für Frauen in mittleren Positionen in den Betrieben und am wenigsten für Männer in höheren Positionen. Die Elternzeit ist für Frauen in der unteren und mittleren Hierarchieebene problemloser zu nutzen als für Männer. Für Beschäftigte in der oberen Hierarchieebene hängt die Nutzung von Elternzeit, sowohl für Frauen als auch für Männer, stark von betrieblichen Faktoren, vor allem der Akzeptanz der Vorgesetzten, ab.

4. Das Projekt macht deutlich, dass soziale Ungleichheiten bei der Berücksichtigung von Zeitinteressen der Beschäftigten in den Betrieben bestehen. Den Zeitinteressen geringer qualifizierter Frauen ebenso wie Männer wird wenig Beachtung geschenkt. Besonders bei der Möglichkeit lebenslangen Lernens sind die Beschäftigten auf unterer, zum Teil aber auch Fachkräfte auf mittlerer Stufe, gegenüber Hochqualifizierten benachteiligt.

5. Das Projekt leistet einen Beitrag zur Vertiefung der Debatte um „Organisation und Geschlecht“. Wir finden, dass die innerbetriebliche Segregation nach Geschlecht vertikal und horizontal ausgeprägt ist, und dass mit den frauen- oder männerdominierten Arbeitsplätzen unterschiedliche arbeitszeitliche Stellenzuschnitte verknüpft sind. Die Segregation der Tätigkeiten nach Geschlecht und die daran anknüpfenden, zugleich betriebswirtschaftlich begründeten Stellenzuschnitte sind zentrale Hindernisse, die einer Optionalität von Arbeitszeiten entgegenstehen. Zudem identifizieren wir berufsethische Normen sowie Diskurse im Betrieb, die an geschlechtlichen Zuschreibungen anknüpfen und die als Barrieren wirken.

6. Das Projekt belegt aber zugleich einen beginnenden Wandel weg von klaren geschlechtlichen Zuschreibungen. Beharrung und Wandel sind gleichermaßen in den Betrieben anzutreffen; teilweise können wir mit der Analyse der betrieblichen Einflussfaktoren auch Hinweise darauf geben, wo und warum die Auflösung von Geschlechterungleichheiten vorankommt oder behindert wird.

Prozesse eines „De-Gendering“ beziehen sich zum einen auf die Veränderung der geschlechtsbezogenen Segregation. Frauen dringen verstärkt in

frühere „Männerberufe“ wie Arzt, Polizist, Ingenieur ein und bringen so Bewegung in die bisherigen streng gezogenen Geschlechtergrenzen. Wenn es den Arbeitnehmerinnen gelingt, auch in diesen Berufen Arbeitszeitoptionen zu nutzen, wird die Norm der „idealen Arbeitskraft“, die immer verfügbar ist und mindestens Vollzeit arbeitet, geschwächt. Bei den Männern ist zum anderen ein Wandel ihrer Einstellungen zu Familienverantwortung zu sehen. Infolge einer stärkeren Orientierung auf Work-Life-Balance und Familie interessieren sich nicht wenige Männer für Arbeitszeitoptionen. Tatsächlich genutzt werden allerdings vor allem die zwei Partnermonate der Elternzeit. Dies erfolgt jedoch mit zunehmender Selbstverständlichkeit.

## **Zentrale Ergebnisse**

### **Gewandelte Arbeitszeitanprüche der Beschäftigten**

Viele Beschäftigte erwarten heute, dass ihre Ansprüche nach Vereinbarkeit beruflicher und außerberuflicher Verpflichtungen akzeptiert werden: „Das muss einfach akzeptiert sein, dass es eben beide Welten gibt“, so die Aussage einer Ökonomin mit Führungsposition. Ein Chefarzt meint, es sei „ein großes Problem, dass man da wenig Möglichkeiten findet, eine vernünftige Führungsposition mit einer vernünftigen Work-Life-Balance [...] hinzubekommen. Und das ist ein ungelöstes Problem. Und ich weiß gar nicht, ob das individuell lösbar ist, aber strukturell gibt es da aus meiner Sicht viel zu wenige Ansätze.“ Ein Ansatz dafür, eine Work-Life-Balance auf allen betrieblichen Positionen zu ermöglichen, kann die Nutzung von Arbeitszeitoptionen sein, wenn sie allgemein akzeptiert ist. Das Projekt unterstreicht ausdrücklich, dass Erwartungen und Wünsche nach mehr Optionalität der Arbeitszeit auf allen betrieblichen Hierarchieebenen anzutreffen sind. Beispiele sind Teilzeitwünsche von Ärztinnen und auch einigen Polizisten, Interesse an kurzer Vollzeit und Weiterbildungsphasen bei Produktionsfacharbeitern, Arbeitszeitaufstockungswünsche bei teilzeitbeschäftigten Reinigungskräften.

### **Nutzung der Arbeitszeitoptionen in den Untersuchungsbetrieben**

Von allen verbrieften Arbeitszeitoptionen sind die Reduzierung der Arbeitszeit (Teilzeit) und Erwerbspausen für Kinderbetreuung (Elternzeit) in den sechs Betrieben die am häufigsten genutzten Optionen. Alle anderen Ar-



beitszeitoptionen spielen eine untergeordnete Rolle. Die Teilzeioption wird fast ausschließlich durch Frauen genutzt. Doch Interesse an kürzeren Arbeitszeiten wird von nicht wenigen Männern geäußert. Der Realisierung ihres Wunsches steht neben der Einkommensminderung auch die mangelnde Akzeptanz reduzierter Arbeitszeiten an ihren Arbeitsplätzen entgegen.

Elternzeit von Vätern hat sich normalisiert, sofern sie nur die Partnermonate beanspruchen, allerdings wird teilweise erwartet, dass sich die Väter bezüglich der Lage der Elternzeit nach betrieblichen Belangen richten. Barrieren der Elternzeitnutzung gibt es vor allem im hochqualifizierten Bereich, hier mitunter auch bei Müttern.

In Bezug auf Weiterbildung sind die Hochqualifizierten am besten gestellt. Ihnen werden zukunftsorientierte Weiterbildungen angeboten. Den weniger Qualifizierten, darunter Frauen in Teilzeit, wird Weiterbildung, die nicht unmittelbar am Arbeitsplatz gebraucht wird, verwehrt oder durch mangelndes Entgegenkommen bei der Arbeitszeit erschwert.

Die Nutzung einer stundenweisen Freistellung von der Arbeit für Ehrenämter wie Betriebsrat, Feuerwehr oder Bürgermeisteramt stößt mitunter auf betriebliche Barrieren. Teilweise verzichten die Berechtigten auf ihre Freistellungsrechte und arbeiten die versäumte Arbeitszeit nach. Andere reduzieren ihr ehrenamtliches Engagement.

Zur Optionalität gehört auch die Möglichkeit der Wiederaufstockung der Arbeitszeit, für die es keinen gesetzlichen Anspruch gibt. Diese gelingt dann, wenn Bedarf an Arbeitskräften dieser Beschäftigtengruppe besteht oder wenn die Teilzeitarbeit an diesem Arbeitsplatz nur widerstrebend gewährt wurde, wie zum Beispiel bei Ärztinnen in der Elternzeit. Voraussetzung der Stundenaufstockung ist stets, dass das jeweilige Personalbudget die Aufstockung erlaubt.

Andere Optionen wurden in den Untersuchungsbetrieben entweder gar nicht genutzt (Pflegezeit) oder ihre Nutzung erfolgt selten und problemlos (Bildungsurlaub, Altersfreizeiten).

### **Betriebliche Einflussfaktoren auf Akzeptanz und Nutzung von Arbeitszeitoptionen**

Im Betrieb entscheidet sich, ob die Nutzung von Arbeitszeitoptionen akzeptiert und unterstützt wird, oder ob die Inanspruchnahme verwehrt oder be-

hindert wird. Zentral für die Nutzung von Arbeitszeitorptionen ist, dass die Interessierten sich tatsächlich zur Inanspruchnahme berechtigt fühlen, andernfalls verzichten sie auf ihre Rechte (Sümer u.a. 2008). Für eine Akzeptanzkultur sind unterstützende, nicht abwertende Reaktionen von Kolleg/innen sowie von Vorgesetzten wichtig. Welches sind die wichtigsten Faktoren, die die Akzeptanz beeinflussen? Einen Überblick über die Einflussfaktoren gibt Abbildung 1.

Abb. 1 Einflussfaktoren auf die Akzeptanz von Arbeitszeitorptionen im Betrieb



Quelle: Eigene Darstellung

Neben Geschlecht, Qualifikation und der Position in der betrieblichen Hierarchie (und der Kombination dieser Merkmale) spielen acht betriebliche Faktoren eine Rolle für die Nutzung von Arbeitszeitorptionen: die betriebliche Arbeitsteilung, die mit einer geschlechtsspezifischen Segregation einhergeht (1) und der geschlechterbezogene und berufsethische Normen (2) zugrunde liegen, die Arbeitsorganisation (3) und die Personalressourcen (4), betrieblichen Diskurse (5), die bestehende Strukturen legitimieren und das Handeln der Akteure im Betrieb beeinflussen. Schließlich spielt dieses

Handeln von Führungskräften (6), von Betriebs- und Personalräten (7) sowie aktiven Einzelnen, die Pioniere und Wegbereiter/innen einer neuen Praxis (8) sind, eine Rolle.

### *Arbeitsteilung*

Die Arbeit im Betrieb ist in verschiedene Tätigkeiten aufgeteilt, die unterschiedlichen Arbeitsplätzen zugewiesen werden. Die Arbeitsplätze werden mit „arbeitszeitlichen Stellenzuschnitten“ versehen. Arbeitsplätze werden als solche mit Teilzeit, Vollzeit oder überlanger Arbeitszeit konstruiert. Die arbeitszeitlichen Stellenzuschnitte unterscheiden sich je nach der hierarchischen Position, dem Beruf und der geschlechtlichen Konnotation der Tätigkeit. An Arbeitsplätzen am oberen Ende der betrieblichen Hierarchie, die eine hohe Qualifikation erfordern, bedingt die Zuweisung von Aufgaben und Verantwortung oft überlange Arbeitszeiten. Diese Aufgabenzuweisung korrespondiert mit der Norm der „idealen Arbeitskraft“, die für die Belange des Arbeitgebers jederzeit zu Verfügung steht. Sie arbeitet in Vollzeit, ist flexibel, im Betrieb stets präsent und macht nach Bedarf Überstunden. Am anderen Ende der Hierarchie sind kurze Arbeitszeiten dagegen oft betriebswirtschaftlich erstrebenswert, wenn Leerzeiten vermieden und die betriebliche Flexibilität erhöht werden sollen. Für viele mittlere Positionen ist der Standard der Normalarbeitszeit der bestimmende arbeitszeitliche Zuschnitt. Barrieren für die Optionalität der Arbeitszeitdauer bestehen vor allem auf oberen und unteren Ebenen der betrieblichen Hierarchie. Wollen Beschäftigte auf Stellen, für die überlange Arbeitszeiten als normal gelten, ihre Arbeitszeit reduzieren, stoßen sie an die Barriere des positionsspezifischen arbeitszeitlichen Stellenzuschnittes. Ähnliches gilt auch, wenn Beschäftigte an Arbeitsplätzen der unteren Hierarchiestufe ihre Arbeitszeit aufstocken wollen, wenn für diese Stellen nur (kurze) Teilzeitarbeitszeit vorgesehen ist. Dabei sind Arbeitsteilung und Geschlecht eng miteinander verflochten. Das heißt, die Arbeit ist an vielen Stellen vertikal wie horizontal stark geschlechtsspezifisch segregiert. Welche Arbeiten als „weiblich“ und welche als „männlich“ gelten ist von Geschlechterstereotypen geprägt. Betriebliche Diskurse über vermeintlich „männliche“ und „weibliche“ Eigenschaften prägen Vorstellungen von der Eignung von Frauen und Männern für bestimmte Tätigkeiten.

So sind letztlich auch Arbeitstätigkeit und Arbeitszeitdauer über die Kategorie Geschlecht verknüpft: Weiblich dominierte Arbeitsplätze werden, wenn

betriebswirtschaftlich sinnvoll, mit kurzen Arbeitszeiten verknüpft; Stellen werden so zugeschnitten. Von einem Bedarf an einer kurzen Arbeitszeitdauer seitens der Frauen wird aufgrund von Geschlechterstereotypen ausgegangen, ohne die individuellen Arbeitszeitbedarfe zu berücksichtigen. Männlich dominierte arbeitsteilige Segmente dagegen werden auch auf der untersten hierarchischen Stufe mit einem arbeitszeitlichen Zuschnitt von Vollzeit verknüpft und Teilzeit wird hier für sachlich nicht möglich angesehen. Je stärker männlich konnotiert ein Tätigkeitsbereich ist und je höher eine betriebliche Position ist, desto stärker behindern die betrieblichen arbeitszeitlichen Stellenzuschnitte die Optionalität der Arbeitszeit (vgl. Tabelle 1). Das gilt vor allem für die Reduzierung der Arbeitszeit, tendenziell aber auch für die Nutzung von Elternzeit und sonstigen Freistellungsrechten.

Tabelle 1: Die Optionalität von Teilzeit und Elternzeitnutzung für Frauen und Männern in der betrieblichen Hierarchie

Betriebliche Position		Teilzeit als Wahlmöglichkeit	Elternzeit
Unten	Männer	-	+
	Frauen	+/-	++
Mitte	Männer	-	+
	Frauen	+	++
Oben	Männer	--	+/-
	Frauen	-	+/-

-- stark eingeschränkt ; - eingeschränkt, +/- teils, teils; + akzeptiert ; ++ sehr gut akzeptiert

Quelle: Eigene Darstellung

Der Geschlechtscharakter der Tätigkeit und die Hierarchieebene sind zwei miteinander verwobene Merkmale von Arbeitsplätzen, von denen die Akzeptanz der Arbeitszeitoptionen wesentlich bestimmt wird. Dringen Frauen in die bisher männlich konnotierten Bereiche vor, sehen sie sich oft genötigt, Vollzeit oder überlange Arbeitszeiten zu arbeiten und auf Optionen zu verzichten, da sie sich den geltenden sozialen Normen anpassen. Einzelne „Pionierinnen“ haben unter günstigen Bedingungen jedoch für sich die Nutzung von Arbeitszeitoptionen erwirkt.

## *Normen*

Die arbeitszeitlichen Zuschnitte der Arbeitsplätze werden ebenso wie die Forderung nach ständiger Präsenz durch normative Vorstellungen darüber gestützt, wie Beschäftigte idealerweise arbeiten sollten. Als ideal gilt, dass Beschäftigte in Vollzeit arbeiten, nach Bedarf Überstunden machen und dem Arbeitgeber flexibel zu Verfügung stehen. Beschäftigten sollten damit alle weiteren Verpflichtungen der Erwerbsarbeit unterordnen. Diese normativen Vorstellungen werden in besonderem Maße an Hochqualifizierte gerichtet, von denen ein erhöhter Arbeitseinsatz erwartet wird, ebenso wie an Beschäftigte in klassisch „männlichen“ Berufen wie Arzt, Polizist, Ingenieur oder Wissenschaftler, die mit einem ausgeprägten Berufsethos (persönliche Hingabe für das Gemeinwohl) verbunden sind.

Die Akzeptanz der Nutzung von Arbeitszeitoptionen ist für diese Beschäftigten- bzw. Berufsgruppen besonders gering. Geschlechternormen und berufsethische Normen verbinden sich hierbei. Zugleich sind die Normen eine wichtige Grundlage dafür, dass die positionsspezifischen Stellenzuschnitte von den Stelleninhabern akzeptiert werden. Die sozialen Normen am Arbeitsplatz und die arbeitszeitlichen Stellenzuschnitte sind wie die zwei Seiten einer Medaille. Lange Arbeitszeiten sind aufgrund der Aufgaben- und Verantwortungszuweisung nötig und werden durch die Norm der idealen Arbeitskraft abgestützt. Gäbe es nicht diese bisher weithin akzeptierte Norm, könnten Arbeitgeber an diesen Arbeitsplätzen nicht in diesem Umfang Leistung und lange Arbeitszeiten erwarten (und müssten die Verantwortung auf mehr Personen aufteilen).

An Mütter wird hingegen die Erwartung gerichtet, die Familie vor die Erwerbsarbeit zu stellen. Teilzeit und längere Erwerbsunterbrechungen gelten für sie als „normal“ und sind damit akzeptierter als für Väter. Dies gilt vor allem dann, wenn sie nicht auf männlich konnotierten Arbeitsplätzen arbeiten.

Verletzen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die normativen Vorstellungen, etwa indem sie ihre Arbeitszeiten verkürzen oder (länger) unterbrechen, werden sie von Vorgesetzten und im Kollegenkreis oftmals stigmatisiert und diskriminiert. Um diese negativen Folgen zu vermeiden, nutzen Beschäftigte zwei Strategien. Entweder sie verzichten auf Teilzeit und eine längere Elternzeit oder kompensieren die Normverletzung durch Mehrarbeit und ein erhöhtes Arbeitsengagement.

### *Arbeitsorganisation*

Da durch die Nutzung von Arbeitszeioptionen Fehlzeiten entstehen, müssen Aufgaben im Betrieb häufig umverteilt werden. Viele Befragten betonen, dass das zwar Mehraufwand an Planung und Koordination bedeutet, dies aber für die Optionalität der Arbeitszeit akzeptiert werden müsse. Für die Akzeptanz der Arbeitszeioptionen im Kollegenkreis ist von großer Bedeutung, ob zusätzliches Personal zur Vertretung eingesetzt und ob die Organisation der Arbeit dem (zeitweiligen) Fehlen von Kolleginnen und Kollegen angepasst wird. So können zum Beispiel Arbeitsaufgaben priorisiert und andere reduziert oder verschoben werden. Gegenwärtig ist die Nutzung von Arbeitszeioptionen für die restlichen Kolleg/innen eines Teams nicht selten mit mehr Arbeit und Belastung verbunden. Vertretungslösungen spielen eine zentrale Rolle dafür, wie gut das Fehlen aufgefangen werden kann und sind insofern für die Akzeptanz von Arbeitszeioptionen bedeutsam.

Voraussetzungen sind die gegenseitige Vertretbarkeit in qualifikatorischer Hinsicht sowie die Größe des Teams. Sind die Nutzenden einer Option in einem Team mit Beschäftigten ähnlicher Qualifikation tätig, ist eine Vertretung durch die Kolleg/innen qualifikatorisch möglich (sie kann aber an die Grenzen der Belastung führen, wenn die Personalausstattung zu knapp ist). Eine Arbeitsorganisation dagegen, die auf Spezialist/innentum aufbaut, bei der Tätigkeitsbereiche mit großer Verantwortung mit nur einer Person besetzt sind, ist mit besonders großen Barrieren der Nutzung von Arbeitszeioptionen verbunden. Nicht selten verzichten Spezialist/innen auf die Inanspruchnahme von Optionen.

In den Untersuchungsbetrieben fanden wir auch Beispiele einer innovativen Praxis. In einigen Fällen wurden kreativ neue arbeitsorganisatorische Lösungen gefunden: vorausschauende Personalentwicklung, Tandems ähnlich Qualifizierter, Vertretung nach unten und oben in der Hierarchie, Vertretungskaskaden, neuartige Schichtgestaltung (differenzierter Schichtbeginn, überlappende Dienste).

### *Personalressourcen*

Von der Personalausstattung hängt ab, ob personelle Lücken wegen Teilzeit, Elternzeit, Freistellung auch ohne gesondertes Vertretungspersonal aufgefangen werden können. Ist die Personalausstattung so berechnet, dass Ausfälle einkalkuliert und Reserven eingeplant sind, fällt die arbeitsor-

organisatorische Bewältigung der Fehlzeiten leichter als wenn Personalmangel herrscht, der zu Überlastung der Arbeitnehmer/innen führt. Entsolidarisierung zwischen den Beschäftigten ist dann typisch, wenn Einzelne in dieser Situation ihre Rechte nutzen. Personalmangel führt häufig zu mangelnder Akzeptanz von Arbeitszeioptionen, mit der sich eine Abwertung von Frauen verbinden kann („Teilzeitschlampen“ – so werden Beamtinnen mit reduzierter Arbeitszeit nach Aussage einer befragten Polizistin gelegentlich genannt).

Die Personalengpässe bei der Polizei und in der Krankenpflege behindern die Nutzung von Arbeitszeioptionen in starkem Maße. Die befragten Expert/innen kritisieren hierbei die unzureichende Finanzierung ihrer Bereiche (Fallpauschalenfinanzierung der Krankenhäuser) sowie den politisch gewollten Stellenabbau bei der Polizei. Personalmangel kann aber auch marktbedingt sein, wenn etwa Personal mit bestimmten Qualifikationen am Standort nicht zu finden ist.

Eine angespannte Personalsituation führt dazu, dass die Nutzung von Arbeitszeioptionen nicht als gleichrangige Ansprüche wie Urlaub, Fehlen wegen Krankheit oder Zeitausgleich für Überstunden behandelt werden. Es zeigt sich eine Konkurrenz der Ansprüche. Vor allem die stärker von Frauen genutzten familienbezogenen Arbeitszeioptionen werden als Gefährdung für die Bedarfe anderer Kollegen (und Kolleginnen) wahrgenommen. Hierzu gehört der Normalisierungsbedarf der Arbeitszeit nach langjähriger Schichtarbeit. Langjährig Schicht-Beschäftigte müssen die Schichtarbeit nicht selten aus Gesundheitsgründen aufgeben. Sie konkurrieren mit Beschäftigten in Teilzeit um Tagesarbeitsplätze. Hier kann es sogar zur Konfrontation der Generationen kommen. Die Nutzung von Arbeitszeioptionen für die Familienphase wird nur akzeptiert, wenn zugleich die Interessen weniger belastbarer Mitarbeiter gewahrt bleiben. Geregelter Ausstiegswege aus der Schichtarbeit dürften daher auch für die Akzeptanz familienbezogener Arbeitszeioptionen zentral sein.

### *Diskurse*

Wir haben vier Diskurse identifiziert: den *Differenz-Diskurs* über vermeintliche wesensmäßige Unterschiede der Geschlechter, der die gegebene Segregation der Tätigkeiten und die arbeitszeitlichen Stellenzuschnitte stützt. Dieser Diskurs erschwert, dass sich die geschlechtsspezifische Segregation der Arbeitsplätze allmählich verändert, da für bestimmte Tätigkeiten

jeweils Männer oder Frauen als geeignet angesehen werden. Daneben behindern der *Leistungsdiskurs*, der „wichtige Arbeit“ mit Präsenz und langen Arbeitszeiten verknüpft sowie ein Diskurs der „*Diskriminierungserwartung*“ die Nutzung von Arbeitszeioptionen. Diskriminierungserwartung bedeutet, dass ungleiche berufliche Chancen bei Teilzeit oder Nutzung anderer Arbeitszeioptionen schon vorweggenommen werden. In Anbetracht mangelnder personeller Ressourcen in vielen Bereichen ist auch der *Gerechtigkeitsdiskurs* stark: Belastungen (auch Überstunden) sollen demnach zwischen allen Beschäftigten gerecht verteilt sein.

Zu allen Diskursen gibt es auch „Gegendiskurse“, die zu den oben genannten gegenläufige Positionen beinhalten. Das gilt insbesondere für die sich verstärkende Akzeptanz familiärer Zeitbedarfe und allgemeiner Ansprüche an eine Work-life Balance. Gesellschaftliche Diskurse, etwa über veränderte Werte sowie modernisierte Geschlechternormen und Familienformen, werden in betrieblichen Diskursen „verarbeitet“ und verändern allmählich die dominierenden Diskurse.

#### *Betriebliche Akteure*

Führungskräfte unterstützen die Nutzung von Arbeitszeioptionen in völlig unterschiedlichem Maße. Die Akzeptanz durch die Führungskräfte ist aus der Sicht einzelner Beschäftigter „Glücksache“.

Führungskräfte, die zu den Wegbereitern einer neuen, lebensphasenorientierten Praxis gehören, wirken auf Vertretungen hin und bereiten arbeitsorganisatorische Lösungen vorausschauend vor. Sie nehmen die Verantwortung sowohl für die Nutzenden von Optionen als auch für alle anderen unterstellten Mitarbeiter/innen wahr, damit die einen ihre Arbeitszeitbedarfe erfüllen können und die anderen nicht übermäßig belastet werden. Ein *Balancieren von Aufgaben und Ressourcen* kennzeichnet das Handeln von unterstützenden Führungskräften.

Auch Betriebs- und Personalräte beeinflussen die Akzeptanz von Arbeitszeioptionen. In den Betrieben mit einer durchsetzungsstarken Interessenvertretung ist das Rechtsbewusstsein stärker ausgeprägt als dort, wo der Betriebsrat eine schwache Position hat und nicht auf klare Vereinbarungen drängt. Im letzteren Fall üfern Arbeitszeiten unkontrolliert aus und die Akzeptanz von Arbeitszeioptionen hängt stärker vom Agieren der Führungskräfte ab. Betriebs- und Personalräte tragen zum Abbau von Nutzungsbarrieren bei, wenn sie Gleichstellung der Geschlechter und familienfreundli-



che Arbeitsbedingungen thematisieren. Aktive betriebliche Interessenvertretungen erhöhen durch Initiieren von Betriebsvereinbarungen die Akzeptanz von Arbeitszeitbedarfen der Beschäftigten.

### **Verschiedene Grade der Akzeptanz von Arbeitszeioptionen**

Die analysierten Organisationen unterscheiden sich hinsichtlich des Grades der Akzeptanz von Arbeitszeioptionen. Wir unterscheiden beim betrieblichen Umgang mit Bedarfen der Beschäftigten zwischen dem „Zugeständnis-Paradigma“, bei dem Betriebe nur pragmatisch minimale Anpassungen vornehmen, dem „Vervollkommnungs-Paradigma“, bei dem die Veränderungen weiter gehen und dem „Transformations-Paradigma“, bei dem der Wandel grundsätzlicher Natur ist.<sup>3</sup> Das Transformations-Paradigma umfasst nach unserer Analyse zwei Untergruppen: zum einen Betriebe, die eine grundsätzliche Veränderung hin zu einer lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung zwar anstreben, aber in denen weiterhin Barrieren bestehen, die aus strukturellen Rahmenbedingungen resultieren, und zum anderen solche, bei denen eine volle Unterstützung der Nutzung von Arbeitszeioptionen bereits Praxis ist. Für letzteres ließ sich in der Studie kein Beispiel finden. Die Zuordnung der Betriebe zu den verschiedenen Graden der Akzeptanz messen wir an folgenden Kriterien:

- Wie weit geht die Akzeptanz und unterstützte Nutzung von Arbeitszeioptionen auf hohen, auf mittleren und auf unteren betrieblichen Positionen?
- Behindert die geschlechtsspezifische Segregation im Betrieb die Optionalität der Arbeitszeiten? Können Frauen und Männer gleichermaßen Arbeitszeioptionen nutzen?
- Ist Vertretung ausfallender Arbeit normal und vorgesehen? Stehen hierfür die nötigen Personalressourcen zur Verfügung? Unter welchen ökonomischen und finanziellen Rahmenbedingungen agiert die Personalwirtschaft?
- Unterstützt das Handeln der Führungskräfte die Nutzung von Arbeitszeioptionen? Beeinflussen sie aktiv eine bewegliche Organisation der Arbeit, in der Ausfälle als normal behandelt werden?

---

<sup>3</sup> Diese Einteilung haben wir in Anlehnung an Lewis und Smithson (2009) vorgenommen.

- Unterstützt das Handeln der Betriebs- und Personalräte die Akzeptanz und die Nutzung von Arbeitszeioptionen?
- Unterstützen Diskurse im Betrieb die Akzeptanz von Arbeitszeioptionen?

Eine Lebenslauforientierung der Arbeitszeitpolitik ist in den untersuchten Betrieben noch nicht durchgängig gegeben. Betriebliche Veränderungen, die zu einer vollen Akzeptanz von Arbeitszeioptionen führen, sind in den Betrieben bisher in unterschiedlichen Grade realisiert. Während im Krankenhaus Süd die pragmatische Anpassung („Zugeständnis-Paradigma“) vorzufinden ist, gibt es bei Polizei Stadt und Land und im Krankenhaus Nord partielle Veränderung mit verbleibenden Barrieren („Vervollkommnungs-Paradigma“), In den Großbetrieben gehen die Veränderungen am weitesten („Transformations-Paradigma“), doch die fördernden Aktivitäten werden zum Teil durch ungünstige strukturelle Rahmenbedingungen behindert.

## **Ausblick**

Wenn heute lebensphasenspezifische Arbeitszeitgestaltung in den Fokus verschiedener politischer Akteure rückt, wie beispielsweise Debatten über Familienarbeitszeiten zeigen, müssen die betrieblichen Bedingungen und Barrieren der Nutzung bestehender Optionen beachtet werden. Diese hat die vorliegende Studie gezeigt. Barrieren für die Nutzung verbriefter Arbeitszeioptionen ergeben sich aus mangelnder Personalausstattung und unzureichender Anpassung der Arbeitsorganisation an das zeitweilige Fehlen derjenigen, die Optionen nutzen. Geschlechtsspezifische Segregation in den Betrieben ist mit positionenspezifischen arbeitszeitlichen Stellenzuschnitten verbunden, die zugleich von Normen der „idealen Arbeitskraft“ unterstützt und von betrieblichen Diskursen legitimiert werden.

Die Nutzung betrieblicher Angebote zur Arbeitszeitverkürzung und Erwerbsunterbrechungen sind im Kollegenkreis und unter Vorgesetzten aufgrund betrieblicher Normen – der Normen der idealen Arbeitskraft und der Norm des idealen Elternteils – oftmals nicht akzeptiert. Die arbeitszeitlichen Stellenzuschnitte und Normen behindern die Inanspruchnahme von Arbeitszeioptionen vor allem auf oberen Hierarchieebenen und in „typisch männlichen“ Berufen.

Führungskräfte, Betriebs- und Personalräte sowie andere Wegbereiter/innen einer neuen Praxis im Betrieb können die Akzeptanz der Nutzung von Arbeitszeioptionen positiv beeinflussen. Sie helfen, den Wandel der Beschäftigtenstruktur und der Ansprüche der Beschäftigten anzuerkennen, organisieren Vertretungen und sorgen dafür, dass personelle Ressourcen und Aufgaben in den Teams ausbalanciert sind.

Die Grenzen der Ergebnisse unserer Studie bestehen vor allem darin, dass die Akzeptanz der Nutzung in sechs ausschließlich mitbestimmten und größeren Betrieben analysiert wurde. Die Akzeptanz von Teilzeit, Elternzeit und anderen Optionen kann für kleine und mittelständische Unternehmen anders sein, wo informelle Regelungen dominanter sind, aber auch weniger Personal vorhanden ist. Auch führt betriebliche Mitbestimmung zu einer Stärkung der Beschäftigtenrechte und kann damit zu einer höheren Akzeptanz beitragen. Zukünftige Forschung muss daher die Nutzung von Arbeitszeioptionen und deren Akzeptanz in verschiedenen Unternehmenstypen in den Blick nehmen.

Nichtsdestotrotz verdeutlicht die Studie die Bedeutung der betrieblichen Ebene für die Akzeptanz von Teilzeit, Elternzeit und anderen Arbeitszeioptionen. Sie verweist auf die komplexen Wirkungszusammenhänge von struktureller Faktoren, Normen und Diskursen sowie Handeln im Betrieb, die letztlich in einer Unternehmenskultur der mehr oder minder großen Akzeptanz von lebensphasenspezifischen Arbeitszeiten münden. Zwar sind die betrieblichen Faktoren in Deutschland im Wandel begriffen, von einer uneingeschränkten Akzeptanzkultur sind die untersuchten Betriebe jedoch noch entfernt.

## Literatur

**Absenger, Nadine, Ahlers, Elke, Bispinck, Reinhard, Kleinknecht, Alfred, Klenner, Christina, Lott, Yvonne, Pusch, Toralf und Seifert, Hartmut. 2014:** Arbeitszeiten in Deutschland. Entwicklungstendenzen und Herausforderungen für eine moderne Arbeitszeitpolitik. WSI Report, Nr. 19. [http://www.boeckler.de/wsi\\_5066.htm?jahr=2014](http://www.boeckler.de/wsi_5066.htm?jahr=2014)

**Anxo, Dominique, Boulin, Jean-Yves, Fagan, Colette u.a. 2006:** Working time options over the life course: New work patterns and company strategies. (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions), Luxemburg

**BMFSFJ. 2006:** Siebter Familienbericht. Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit - Perspektiven für eine lebenslaufbezogene Familienpolitik. Berlin.

**BMFSFJ. 2011:** Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Gutachten der Sachverständigenkommission an das BMFSFJ für den ersten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, Berlin.

**Hinrichs, Karl. 1992:** Zur Zukunft der Arbeitszeitflexibilisierung. Arbeitnehmerpräferenzen, betriebliche Interessen und Beschäftigungswirkungen. In: *Soziale Welt* 43 (3), S. 313–330.

**Klenner, Christina und Lott, Yvonne. 2016:** Arbeitszeitoptionen im Lebensverlauf. Bedingungen und Barrieren ihrer Nutzung im Betrieb WSI Study, Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf.  
[http://www.boeckler.de/16034\\_45334.htm](http://www.boeckler.de/16034_45334.htm)

**Kocher, Eva, Groskreutz, Henning, Nassibi, Ghazaleh u.a. 2013:** Das Recht auf eine selbstbestimmte Erwerbsbiografie. Arbeits- und sozialrechtliche Regulierung für Übergänge im Lebenslauf: Ein Beitrag zu einem Sozialen Recht der Arbeit. Baden-Baden: Nomos (76).

**Lewis, Suzan und Smithson, Janet. 2009:** Work-life initiatives and organisational change in a UK private sector company: a transformational approach? In: Lewis, Suzan, Brannen, Julia und Nilsen, Ann (Hg.): *Work, family and organisations in transition. A European perspective*. Bristol: Policy Press, S. 97–111.

**Lott, Yvonne and Klenner, Christina. 2016:** Ideal workers and ideal parents, Working-Time Norms and the Acceptance of part-time and parental leave at the Workplace in Germany, Working Paper, Hans-Boeckler-Foundation Dusseldorf. [http://www.boeckler.de/16034\\_45334.htm](http://www.boeckler.de/16034_45334.htm)

**Naegele, Gerhard, Barkholdt, Corinna et al. 2003:** A new organisation of time over the working life. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin.

**Sümer, Sevil, Smithson, Janet, Guerreiro, Maria das Dores und Granlund, Lise. 2008:** Becoming working mothers: reconciling work and family at three particular workplaces in Norway, the UK, and Portugal. In: *Community, Work & Family* 11 (4), S. 365–384.



## Impressum

Diese und andere Veröffentlichungen des WSI  
finden Sie als pdf-Datei unter [www.wsi.de](http://www.wsi.de)

Gedruckte Einzel Exemplare sind zu beziehen über  
Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf

Dr. Christina Klenner,  
Dr. Yvonne Lott  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
[christina-klenner@boeckler.de](mailto:christina-klenner@boeckler.de)

Working Paper (Internet)

ISSN 2509-985X