

Keine Zeit mehr für Erwerbsarbeit?

Lebensphasenbezogene Arbeitszeiten als betriebliche Herausforderung

Angelika Kümmerling, Timothy Rinke, Vanessa Schmieja und Ute Klammer

- Arbeitnehmerbezogene Zeitrechte und tarifliche Wahloptionen, die Beschäftigten Auszeiten oder verkürzte Arbeitszeiten ermöglichen, haben in den letzten beiden Jahrzehnten deutlich zugenommen. Der vorliegende Bericht untersucht, wie diese Zeitrechte in den Betrieben umgesetzt und die mit ihnen verbundenen Arbeitszeitausfälle kompensiert werden.
- Erste Ergebnisse anhand von vier Betriebsfallstudien zeigen, dass es aktuell vor allem gesetzliche Zeitrechte wie die Elternzeit sind, die von den Betrieben als herausfordernd für die Arbeitsorganisation wahrgenommen werden.
- Unsere Ergebnisse weisen auch darauf hin, dass Betriebe aktuell noch wenig systematisch bei der Suche nach Ersatz für lebensphasenorientierte Ausfallzeiten oder Arbeitszeitverkürzungen vorgehen.
- Stattdessen werden die personellen Engpässe, die infolge der Zeitrechte entstehen, eher situativ gemanagt.
- Trotz der damit verbundenen Herausforderungen schätzen die Arbeitgeber Zeitrechte nicht nur als Pflicht, sondern auch als Vorteil im Wettbewerb um Fach- und Arbeitskräfte ein.

Aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ),
Universität Duisburg-Essen

1 Einleitung

Im Zuge des gesellschaftlichen Wandels haben sogenannte arbeitnehmerbezogene Zeitrechte und Wahloptionen zwischen Zeit und Geld eine zunehmende Bedeutung in der Arbeitswelt bekommen. Ein Grund hierfür liegt in der Verschiebung des deutschen – wie auch, in unterschiedlicher Abstufung, des europäischen – Erwerbs- und Geschlechtermodells vom „Male Breadwinner Model“ zum sogenannten „Adult Worker Model“ (zuerst Lewis 2001). Denn vor dem Hintergrund einer stärkeren Erwerbsbeteiligung von Frauen, die sich nicht nur in höheren Erwerbstätigkeitsquoten, sondern auch in gestiegenen durchschnittlichen Arbeitszeiten manifestiert (Kümmerling und Haipeter 2021), stellt sich immer drängender die Frage, wer die „andere“ Arbeit leisten soll: Sorge für Kinder und Pflegebedürftige, aber auch Hausarbeit und Selbstsorge verlangen nach Zeitkontingenten, die im „Adult Worker Model“ nicht mitgedacht sind. Auch steigende Bedarfe, sich durch Weiterbildung für neue berufliche Herausforderungen zu qualifizieren und die Beschäftigungsfähigkeit aufrechtzuerhalten (Stichwort „Lebenslanges Lernen“) oder Bedürfnisse nach einem gestuften Übergang in den Ruhestand erfordern Zeitkontingente jenseits vollzeitiger Erwerbsarbeit. Ebenso tragen Individualisierung und veränderte Wertvorstellungen dazu bei, dass Menschen vermehrt Bedarfe für Zeitrechte in der Erwerbsarbeit artikulieren. Entsprechend stellen auch wissenschaftliche Berichte wie der Siebte Familienbericht (BMFSFJ 2006) oder der Zweite Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (BMFSFJ 2017) die Relevanz von Zeitrechten im Arbeitsleben heraus und betonen die Bedeutung der Optionen für Beschäftigte, „atmende Lebensläufe“ selbstverantwortlich gestalten zu können. Besonders weit in seinen Vorschlägen geht der Deutsche Juristinnenbund mit seiner Forderung nach einem „Wahlarbeitszeitgesetz“, das Betriebe dazu verpflichten würde, auf der Basis gesetzlicher Rahmenvorgaben zu prüfen, welche Arbeitszeitoptionen und -modelle sie ihren Beschäftigten anbieten können (Deutscher Juristinnenbund 2015).

Der Bedarf, die Arbeitszeiten über den Lebensverlauf hinweg anpassen zu können, ist also groß;

unterstützt wird diese Schlussfolgerung auch empirisch. Auswertungen auf Basis des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) zeigen, dass unerfüllte Arbeitszeitwünsche keineswegs ein Randphänomen darstellen. In den mittleren Lebensjahren ist fast die Hälfte der Befragten dauerhaft unzufrieden mit ihren Arbeitszeiten. Insgesamt dominieren Verkürzungswünsche, die bei Männern ausgeprägter sind als bei Frauen. Wünsche, die Arbeitszeit zu verlängern, spielen vor allem bei teilzeitbeschäftigten Frauen eine größere Rolle, gerade, wenn sie über 30 Jahre alt sind (Schmidt et al. 2020). Eine Untersuchung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) zu Arbeitszeitwünschen während der Coronapandemie ergab, dass Arbeitszeitverkürzungswünsche vor allem in der Altersgruppe der 30- bis 44-Jährigen und besonders bei den gut Ausgebildeten ausgeprägt sind. Dabei ist im Vergleich zur Befragung 2015 insgesamt der Anteil derjenigen gestiegen, die sich eine Arbeitszeitverkürzung wünschen, während der Anteil jener, die sich eine Erhöhung der Arbeitszeit wünschen, gesunken ist (Backhaus et al. 2020; BAuA 2022).

Gesetzgeber und Sozialpartner haben auf diese vergleichsweise neue Situation mit gesetzlichen und tariflichen Initiativen und Regelungen reagiert, die diesen neuen Zeiterfordernissen Rechnung tragen. Als aktuelles Beispiel ist auf gesetzlicher Ebene das Recht auf Brückenteilzeit zu nennen; auf tariflicher Seite sind es die sogenannten Wahloptionen, die Beschäftigten die Wahl zwischen Zeit und Geld lassen, also die Möglichkeit bieten, sich für eine Arbeitszeitverkürzung anstatt tariflicher Entgeltzuwächse zu entscheiden. Zusammen mit bereits bestehenden Regelungen existiert damit ein bunter Strauß an Möglichkeiten, die Arbeitszeit an die Anforderungen der jeweiligen Lebensphase anzupassen.

Bislang wenig bekannt ist jedoch, wie die neuen gesetzlichen und insbesondere die tariflichen Regelungen in den Betrieben umgesetzt werden und vor allem, welche Auswirkungen diese arbeitnehmerbezogenen Zeitrechte auf die betriebliche Arbeitsorganisation haben. Wie stark sind Betriebe aktuell von der Nutzung von Zeitrechten durch ihre Beschäftigten betroffen? Wie kompensieren Betriebe den mit den arbeitnehmerorientierten Zeitrechten verbundenen

Arbeits(zeit)ausfall – insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels? Und wie schätzen sie die Risiken und den Nutzen von Zeitrechten aktuell ein?

Der vorliegende IAQ-Report präsentiert in diesem Zusammenhang erste Ergebnisse aus dem von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierten Projekt „Mehr Rechte für die einen – mehr Druck für die anderen? Lebensphasenbezogene Zeitoptionen und ihre Auswirkungen auf die betriebsinterne Arbeitsorganisation (ZOB AO)¹“, in dessen Zentrum die Frage steht, wie gut die Betriebe auf die temporären Freistellungen und Arbeitszeitreduzierungen ihrer Mitarbeitenden vorbereitet sind und wie sie den Arbeitszeitausfall kompensieren: Werden Arbeitgeber vor kaum zu lösende Probleme gestellt – oder entwickeln sich neue, innovative Konzepte des Personalmanagements?

Der Report ist wie folgt aufgebaut: Zunächst präsentieren wir eine Auswahl gesetzlicher und tariflicher Zeitrechte und gehen auch auf deren Nutzung ein (Abschnitt 2). Im Anschluss daran werden ausgewählte Ergebnisse unserer Fallstudien aus Sicht von Vorgesetzten und Personalleitungen vorgestellt (3). Der Report endet mit einer Diskussion der Ergebnisse und einem Ausblick (4).

2 Zeitrechte und Wahloptionen

Arbeitnehmerbezogene Zeitrechte sind trotz aller Aktualität kein neues Phänomen, das den Wünschen einer sogenannten Generation Z², also den zwischen 1995 und 2012 Geborenen, entgegenkommen soll. Von politischer Seite hat es bereits seit einigen Jahren einen Ausbau rechtlicher Regelungen gegeben, die die Zeitrechte von Beschäftigten erweitert haben. Als Ergänzung zu schon länger bestehenden Zeitrechten – wie klassischerweise dem Mutterschutz, der 1996 eingeführten, zwischenzeitlich reformierten Altersteilzeit oder Weiterbildungszeiten („Bildungsurlaub“) – setzte das Teilzeit- und Befristungsgesetz 2000 einen neuen Akzent durch die

Einführung eines (wenn auch an einige Bedingungen gebundenen) „Rechtes auf Teilzeit“. In den vergangenen Jahren wurden, beginnend mit der Elternzeit-/ Elterngeldreform von 2007 und der Einführung von Auszeiten für Pflege (kurzzeitige Arbeitsverhinderung, Pflegezeit, Familienpflegezeit), insbesondere Zeit- (und Geld-)Rechte im Umfeld der privaten Sorgearbeit ausgebaut. Das neueste Zeitrecht in dieser Liste stellt die sogenannte Brückenteilzeit dar, die Beschäftigten das Recht auf eine temporäre Reduzierung der Arbeitszeit einräumt und damit versucht, die berufsbiografischen und sozialpolitischen Risiken, die typischerweise mit dauerhafter Teilzeitarbeit einhergehen, zu beschränken. Eine (exemplarische) Übersicht gesetzlicher Rechte, die Beschäftigten die Möglichkeit geben, ihre Arbeitszeit über einen definierten Zeitraum teilweise bis auf null Stunden zu reduzieren, findet sich in Tabelle 1.

Tabelle 1, obwohl nicht erschöpfend, zeigt bereits, dass es eine Vielzahl an (lebensphasenbezogenen) Arbeitszeitinstrumenten gibt, die Beschäftigten die Möglichkeit geben, ihre Arbeitszeit individuellen Wünschen und den Bedarfen der jeweiligen Lebensphase anzupassen. Die unterschiedliche Dauer der Auszeiten, die Tatsache, dass das Ausmaß der Arbeitszeitreduzierung im Gesetz größtenteils nicht festgelegt ist, sowie die teils sehr kurzen Ankündigungsfristen können den Ersatz der ausfallenden Stunden zur Herausforderung für die Betriebe machen – insbesondere in Zeiten von Fachkräftemangel. Dabei können die Instrumente auch sequenziell genutzt werden, wobei hier zu fragen wäre, ob diese sequenzielle Nutzungsmöglichkeit die Betriebe noch einmal vor besondere Schwierigkeiten stellt.

Die gesetzlich verbrieften Zeitrechte in der Arbeitswelt werden flankiert durch tarifliche und betriebliche Instrumente der Zeitpolitik. Bei den tariflichen haben vor allem die Mitte des letzten Jahrzehnts zum ersten Mal verhandelten Wahloptionen u.a. der Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG) und IG Metall verstärkte Aufmerksamkeit auf sich gezogen.

¹ Das Projekt ZOB AO läuft bis Ende 2024 und besteht aus zwei Bausteinen: Acht qualitativen Betriebsfallstudien sowie einer quantitativen repräsentativen Betriebsbefragung von ca. 1000 Betrieben ab einer Größe von 50 Beschäftigten. Erste Ergebnisse der quantitativen Betriebsbefragung werden im ersten Quartal 2024 erwartet. Weitere Informationen

über die Studie finden sich unter <https://www.uni-due.de/iaq/projektinfo/zobao.php>.

² Da es keine einheitliche Definition der Geburtsjahre der Generation Z gibt, können die Anfangs- und Endjahre der Generation Z in Abhängigkeit des Autors/der Autorin variieren.

Tabelle 1: Beispiele für gesetzliche arbeitnehmerbezogene Zeitrechte³

Gesetzliche Regelungen	Dauer	Ankündigungsfristen
Mutterschutz	14 Wochen	-
Elternzeit	bis zu 3 Jahre, in maximal 3 Phasen zu nehmen, bis zum vollendeten 7. Lebensjahr des Kindes	Phase 1: 7 Wochen, Phase 2 und 3: 14 Wochen
Kurzzeitpflege	10 Tage pro Pflegefall	keine
(Familien)-Pflegezeit	bis zu 2 Jahre	10 Tage
Brückenteilzeit	1 – 5 Jahre	3 Monate
Recht auf Teilzeit	unbefristet	6 Monate
Bildungsurlaub	5 Tage pro Jahr	6 Wochen

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

Die Wahloption gibt es grob skizziert in zwei Varianten: Variante 1 ermöglicht die Verkürzung der Arbeitszeit für einen festgelegten Zeitraum mit entsprechender Anpassung des Entgelts. Nach Ablauf der vereinbarten Zeitspanne gilt automatisch die ursprünglich vereinbarte Arbeitszeit. Die Teilzeitphase ist also zeitlich befristet, womit das Risiko langfristiger Nachteile durch Teilzeitarbeit reduziert wird. Variante 2 stellt die eigentliche Wahloption dar. Die Arbeitnehmer*innen haben die Möglichkeit, zwischen einer klassischen Tarifierhöhung und freier Zeit zu wählen, die häufig in Form freier Tage oder zusätzlichen Urlaubs gewährt wird oder aber auch die wöchentliche Arbeitszeit verkürzt. Einige Tarifverträge definieren explizit, für welche Zwecke freie Zeit bzw. der Betrag gewährt werden kann, etwa zur Weiterqualifizierung oder für Gesundheitsmaßnahmen.

Zudem lassen sich die entsprechenden Tarifverträge danach unterscheiden, ob die Gewährung der Wahloption für alle Beschäftigten gilt oder nur für besonders schutzbedürftige Beschäftigten-

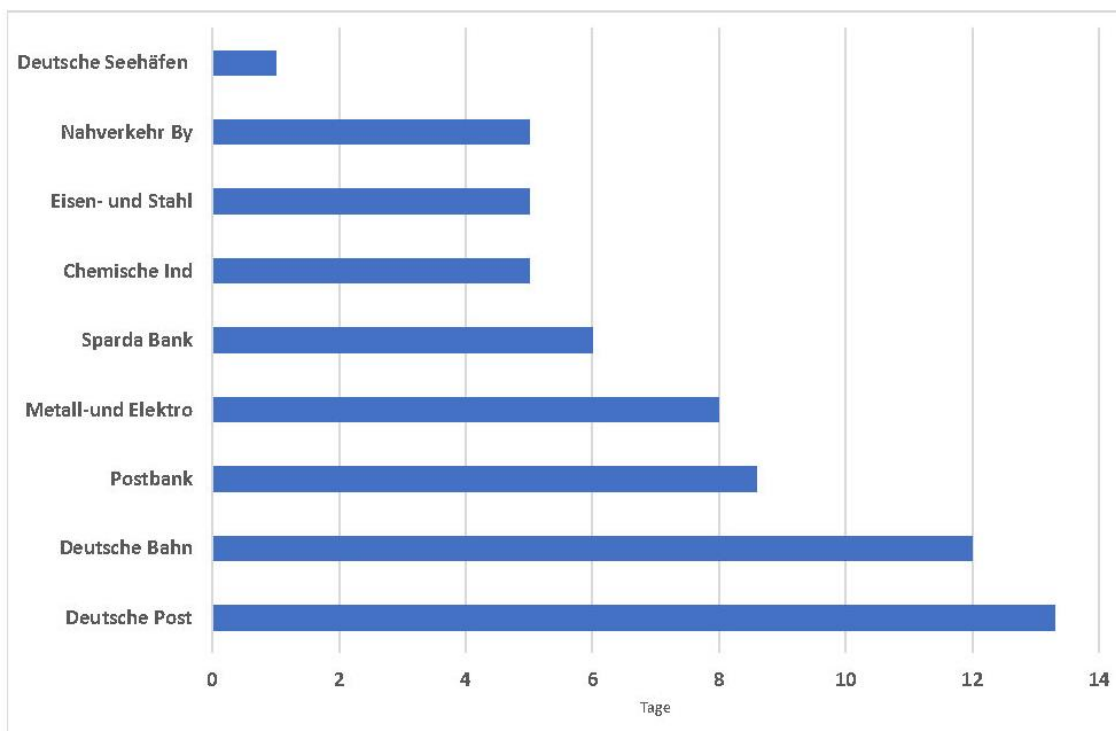
gruppen, z.B. nur für Schichtarbeiter*innen oder Beschäftigte mit Sorgeverpflichtungen, wie es beim tariflichen Zusatzgeld („T-Zug“, siehe Tabelle 2) der Fall ist. Tabelle 2 gibt eine knappe Übersicht über die wesentlichen Bestandteile aktueller Tarifverträge.

Dass diese Regelungen einen nicht unerheblichen Effekt auf die Bewältigung des Arbeitsanfalls haben können, wird deutlich, wenn man sich ansieht, wie hoch das ausfallende Arbeitszeitvolumen pro Beschäftigte*n sein kann. Abbildung 1 zeigt, dass über die Tarifverträge hinweg eine große Variation besteht, die von einem möglichen zusätzlichen freien Tag für die Beschäftigten im Tarifvertrag der Deutschen Seehäfen bis zu über 13 zusätzlichen freien Tagen bei der Deutschen Post reicht.

So wie die Angebote auf tariflicher Seite variieren, so variiert auch die Nutzung auf Beschäftigten-seite. Zwar werden die Nutzungszahlen nicht systematisch und jährlich erhoben, es existieren jedoch verschiedene Quellen, die einen Eindruck von der Nutzung vermitteln.

³ Nicht alle diese Zeitrechte gelten gleichermaßen für alle abhängig Beschäftigten. So haben nur Arbeitnehmer*innen in Betrieben ab einer Größe von 15 Beschäftigten Anspruch auf Pflegezeit, Brückenteilzeit setzt z.B. eine Mindestbetriebsgröße von 45 Beschäftigten und ein Arbeitsverhältnis von mindestens 6 Monaten voraus.

Abbildung 1: Anzahl möglicher zusätzlicher freier Tage durch Tarifverträge (Stand 2020)



Quelle: Schulden (2020).

Bei der Deutschen Bahn wählten 39 % der Beschäftigten den vollen Umfang der möglichen maximalen zwölf Erholungstage, 28 % wählten sechs Tage und 2 % die Wochenarbeitszeitverkürzung. Mit 31 % wählte weniger als ein Drittel der Beschäftigten die Entgelterhöhung (siehe Schulden 2020). Große Nachfrage nach den zusätzlich acht freien Tagen verzeichnete auch die Metall- und Elektroindustrie. Bis Januar 2020 hatten 340.000 Beschäftigte einen Antrag auf Nutzung der Freistellungstage gestellt. Bei der Deutschen Post hingegen entschied sich die überwiegende Mehrheit von 80 % für die Entgelterhöhung und nur 20 % (= rund 24.000) der Beschäftigten für die Entlastungszeit (ebd.).

Auch bezüglich der Nutzung der gesetzlichen Regelungen ist die Datenlage lückenhaft. Systematisch erfasst wird allein die Nutzung von Elterngeld (im Jahr 2022 482.000 Männer; 1.369.000 Frauen, siehe Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2023). Es gibt jedoch keine Schätzungen darüber, wie hoch die Arbeitszeitausfälle sind, die damit einhergehen. Noch weniger Informationen gibt es darüber, wie hoch die Anzahl der Eltern ist,

die die vollen drei Jahre gesetzliche Elternzeit nehmen. Eine Recherche über verlässliche Zahlen von Arbeitnehmer*innen, die (Familien-)Pflegezeit beantragt haben, bringt keine aktuellen Ergebnisse zutage. Das Statistische Bundesamt schätzt für das Jahr 2017, dass ca. 82.000 Personen eine Pflegezeit oder Familienpflegezeit in Anspruch genommen haben (Unabhängiger Beirat für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf 2019, S. 44). Aber auch hier fehlt es an Information über den Umfang der Arbeitszeitreduktion, der mit der Nutzung der Pflege- oder Familienpflegezeit verbunden ist. Ebenso sind die vorhandenen Informationen über die Nutzung der Brückenteilzeit spärlich. So zeigt eine erste Untersuchung der Randstad-/Ifo-Personalleiterbefragung Ende 2019, dass im ersten halben Jahr nach ihrer Einführung in etwa einem Drittel aller Unternehmen Anträge auf Brückenteilzeit gestellt worden sind, darunter in 3 % häufig, in 11 % gelegentlich und in 22 % selten (Randstad/Ifo 2019). Die Studie gibt auch Auskunft über die Kompensation des durch die Nutzung der Brückenteilzeit ausgefallenen Arbeitsvolumens. Demnach wurde in 38 % der Unternehmen der Arbeitsausfall vor allem durch die Kolleg*innen kompensiert.

Tabelle 2: Aktuelle Tarifverträge mit Recht auf Arbeitszeitverkürzung und Wahloption

	Temporäre AZ-Verkürzung (ohne Lohnausgleich)	Wahloption: Zeit statt Geld	Anspruchsberechtigt	Einspruchsrecht des Arbeitgebers
EVG*	ja	ja	alle Arbeitnehmer*innen	nein
IG BCE**	ja – auf mindestens 32 Stunden	ja (Zukunftskonto)	abhängig von der jeweiligen freiwilligen Betriebsvereinbarung	abhängig von der jeweiligen freiwilligen Betriebsvereinbarung
IGM***	ja – auf mindestens 28 Stunden	ja (T-Zug), wobei die Freizeit mehr wert ist als das Geld: Dieser Wahloption liegt also ein Teillohnausgleich für die Arbeitszeitverkürzung zugrunde	Beschäftigte mit Betreuungspflichtigen Kindern und Pflegende, Schichtarbeiter*innen; gekoppelt an Betriebszugehörigkeit	ja, teilweise
Ver.di**** (Deutsche Post)	ja	ja	alle Arbeitnehmer*innen	ja, teilweise

Anm.*Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft, **Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, ***Industriegewerkschaft Metall, ****Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

Quelle: Kümmerling (2021, S. 11).

Immerhin 16 % der Betriebe gaben an, neue Mitarbeiter*innen eingestellt zu haben (zit.n. Deutscher Bundestag 2020).

Vor diesem Hintergrund stellen wir im Folgenden erste Ergebnisse unserer Betriebsfallstudien zu der Frage dar, wie die Betriebe mit den Zeitrechten der Beschäftigten umgehen.

3 Ergebnisse aus dem Projekt ZOB AO

3.1 Empirische Grundlagen

Die hier vorgestellten ersten Ergebnisse basieren auf vier Betriebsfallstudien, die im Laufe des Jahres 2023 durchgeführt worden sind. Bei den Fallbetrieben handelt es sich jeweils um Großbetriebe mit mehr als 1000 Beschäftigten. Die Betriebe sind sämtlich tarifgebunden, zwei Betriebe (Chemie und Wasser) verfügen über tarifliche Vereinbarungen zu Wahloptionen beziehungsweise Entgeltumwandlung. Über die tariflich geregelte Entgeltumwandlung eines Fallbetriebs lassen sich bis zu 25 %

der Arbeitszeit in Freizeit umwandeln. Das Durchschnittsalter der Belegschaft war bei drei der vier teilnehmenden Fallbetrieben hoch, der Fachkräftemangel spürbar. Interessanterweise ergab sich im Laufe der Interviews, dass in drei von vier Fallbetrieben in den letzten Jahren Personalabbau beziehungsweise Einstellungsstopps stattgefunden hatten (vgl. Tabelle 3).

In jedem Betrieb wurden Interviews auf unterschiedlichen Hierarchieebenen geführt. Wir haben mit Personalverantwortlichen und -referent*innen, Führungskräften (Abteilungs- und Teamleitungen), Betriebs- und Personalräten, Gleichstellungs- und Pflegebeauftragten und von der Nutzung von Zeitoptionen betroffenen Beschäftigten gesprochen. Insgesamt wurden in den vier Betrieben bislang 64 Interviews realisiert. Der vorliegende Report betrachtet dabei nur die Perspektive der Interviews mit Personalverantwortlichen, -referent*innen und Führungskräften. Zur besseren Lesbarkeit wurden die angeführten Zitate teilweise hinsichtlich Sprache und Interpunktion angeglichen.

Tabelle 3: Übersicht über die Betriebsfallstudien

Betrieb	„Verkehr“	„Chemie“	„Bank“	„Wasser“
Betriebsgröße	>1000	>1000	>1000	>1000
Durchschnittsalter	hoch	unbekannt	hoch	hoch
Personalabbau/ Einstellungsstopp	ja	ja	ja	nein
Betriebs-/ Personalrat	ja	ja	ja	ja
Tarifgebunden	ja	ja	ja	ja
Wahloption/ Entgeltumwandlung „Zeit für Geld“	nein	ja	nein	ja
Anzahl durchgeführte Interviews	20	14	19	11*

Anm.: *Weitere Interviews im Fallbetrieb vorgesehen.

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

3.2 Relevanz von Zeitrechten und Wahloptionen für die Betriebe

In den geführten Interviews zeigt sich, dass es nach Einschätzung der befragten Führungskräfte und Personalverantwortlichen nicht „die eine“ Zeitoption ist, die Betriebe immer wieder vor besondere Herausforderungen stellt, sondern dass sich die Kompensation von Freistellungsoptionen vor allem in deren Gesamtheit als herausfordernd erweist.

Dabei zeigen unsere Fallstudien hinsichtlich der Relevanz einzelner Zeitoptionen, dass

- *Elternzeiten* aufgrund ihrer Häufigkeit, Dauer und des Umfangs bedeutsam sind, während *Pflegezeiten* (Pflegetzeit, Familienpflegetzeit) von den Betrieben eher eine noch geringe, aber zunehmende Relevanz zugesprochen wird. Unklar ist jedoch, ob die aktuell mangelnde Relevanz der gesetzlichen Pflegezeiten für die Betriebe dadurch zustande kommt, dass die Betriebe ihren Beschäftigten andere betriebliche oder auch individuell vereinbarte Zeitoptionen anbieten (vgl. zu ähnlichen Ergebnissen schon Kümmerling und Bäcker 2012).

- Auch die 2019 eingeführte *Brückenteilzeit* spielt nach Eindruck der befragten Führungskräfte und -referent*innen für die Arbeitsorganisation bislang keine große Rolle. Allerdings mag dies auch darauf zurückzuführen sein, dass in den Fallbetrieben teilweise bereits seit Jahren teilzeitinteressierten Mitarbeiter*innen befristete Teilzeit angeboten wurde.
- *Tarifliche Wahloptionen* spielten bei den beiden betreffenden Betrieben für sich alleine genommen eine geringe Rolle hinsichtlich möglicher Kompensationsprobleme und wurden wie zusätzliche Urlaubstage oder, wenn der Tarifvertrag dies zuließ, für das Ausscheiden in den vorzeitigen Ruhestand gehandhabt.
- Ganz anders war der Blick auf *krankheitsbedingte Ausfallzeiten*, die aufgrund von Kurzfristigkeit oder nicht absehbarer Dauer nicht kompensierbar sind. Sie wurden als große Herausforderung für die betriebliche Arbeitsorganisation genannt, wie das folgende Zitat mit Bezug auf den operativen Bereich des teilnehmenden Verkehrsbetriebs zeigt:

„Die Krankensituation wie die unkontrollierte Krankenquote oder kurzfristig krankheitsbedingte Ausfälle, die schmerzen mehr als diese wenigen Männer und Frauen, die dann über eine Pflege- oder eine Teilzeitvereinbarung aus dem Dienstplan fliegen“ (Abteilungsleitung Verkehr).

- Teilweise berichten die befragten Personalverantwortlichen bei Stellenbewerbungen von weitreichenden, über die gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Optionen hinausgehenden *individuellen Wünschen* zu Arbeitszeiten und Arbeitsort.

3.3 Kompensationsstrategien

Eine der zentralen Fragen, die den Führungskräften gestellt wurde, war, welche Strategien Betriebe verfolgen, um Ausfallzeiten effizient und möglichst zeitnah zu kompensieren. Wie systematisch gehen Betriebe bei der Suche nach Ersatz vor und wie vorbereitet sind sie auf mögliche Arbeitszeitreduzierungen und -unterbrechungen? Unsere Interviews zeigen sehr deutlich, dass bislang kaum systematisch vorgegangen wird, um den mit der Ziehung von Zeitrechten verbundenen Personalausfall zu kompensieren. Kommt es zu einem Personalausfall oder einer Arbeitszeitreduzierung, existieren zwar teilweise gewisse Routinen und Vorgehensweisen, in der Regel wird in den von uns untersuchten vier Großbetrieben Kompensation aber ad hoc und situativ organisiert:

„Ich möchte mal behaupten, eine Strategie gibt es in der Form gar nicht. [...] Es ist jetzt nicht so, dass zum Beispiel Mitarbeiter A die Arbeitszeit reduziert und dann beginnt ein Prozess zu sagen: „Ok, Mitarbeiter A hat reduziert und jetzt gucken wir auf unser was auch immer. Wie kriegen wir das kompensiert?“ Das gibt es halt in der Tat nicht“ (Personalbereich Bank).

Ähnlich äußerten sich unsere Befragten in anderen Fallbetrieben:

„Das heißt, es gibt da nicht so eine Grundsatzentscheidung, jede Stelle wird nicht nachbesetzt, wird nachbesetzt, [...] sondern es wird sehr fallbezogen geschaut“ (Führungskraft Chemie).

„Ich würde unterstellen, es gibt kein Standardvorgehen.“ (Unternehmensstrategie Verkehr).

Auch im Betrieb der Wasserbranche wird bei geringen Erfolgsaussichten einer externen oder internen Neubesetzung situativ kompensiert:

„Wenn man vorher schon weiß, wir reden nur über ein Jahr und es ist eine schwierig zu besetzende Position, dann findet man einfach andere Wege.“ (Personalbereich Wasser)

Die Rolle von Timing, Dauer und Umfang der Arbeitszeitreduzierung für die Wahl der Kompensationsstrategie

Häufig spielt das Timing eine entscheidende Rolle bei der Wahl der Kompensationsstrategie. Ob reduzierte oder ausgefallene Arbeitszeiten intern ausgeglichen werden können, hängt davon ab, wie groß die Personalressourcen im Betrieb beziehungsweise bezüglich der betreffenden Tätigkeit sind und ob es ggf. Beschäftigte gibt, die ihre Arbeitszeit aufstocken wollen.

„Teilzeitverträge temporär aufstocken, haben wir gemacht. [...] kam genau zum richtigen Zeitpunkt, da waren die Kinder nämlich alle plötzlich groß und die waren alle auf einmal 17, 18 und viele Mütter auch nicht mehr mit ihren Ehemännern zusammen, waren dankbar dafür, dass sie mehr Geld verdienen konnten.“ (Bereichsleitung Bank)

Bei aller Vielfalt des Vorgehens sind sich die Befragten jedoch einig, dass die Wahl, wie kompensiert wird, und die Chance, wie schnell ein Ersatz gefunden wird, von mehreren Faktoren abhängt.

Zu diesen Faktoren zählen die Dauer und der Umfang der Arbeitszeitreduzierung/ des Ausfalls, die Qualifikation der/ des Beschäftigten, der Tätigkeitsbereich, die wirtschaftliche Lage des Betriebs, bestehende Personalressourcen und die Vorlauf- bzw. Ankündigungszeit der Arbeitszeitreduzierung. Eine längere Vorlaufzeit erleichtert die Suche nach adäquatem Ersatz, insbesondere dann, wenn die Stelle nicht intern besetzt werden kann. Dagegen ist die Frage, ob eine kurze oder längere Dauer oder ein kleinerer oder größerer Umfang der Arbeitszeitreduzierung leichter zu ersetzen sei, nach unseren bisherigen Ergebnissen nicht so einfach zu beantworten. Eine große Rolle für die Kompensation spielen folglich *interne Vertretungen*.

„Mittlerweile sind wir froh über jeden, der wieder aufstockt. Wie kompensiert man denn die Reduzierungen? Im Optimalfall durch andere, die erhöhen, ne? Und sonst nicht.“
(Personalbereich Bank)

Die Umverteilung von Tätigkeiten, wie sie sich im folgenden Zitat eines oder einer Personalreferent*in aus dem Bankwesen zeigt, geht teilweise mit einem Anstieg von Aufgaben für einzelne Beschäftigte einher:

„Am Ende muss ich versuchen, Aufgaben in der Abteilung runterzuberechnen. Also, wenn ich Referententätigkeiten habe und der Referent reduziert, dann muss ich die versuchen, auf Spezialistenebene, auf Sachbearbeitungsebene, auf Assistenzenebene runterzuberechnen und ganz am Ende steht dann in dem Fall der Assistent, der den Mehraufwand bekommt.“
(Bank-Personalreferent*in)

Auch Auszubildende im Übernahmejahr werden von den Betrieben eingesetzt, um reduzierte oder ausgefallene Arbeitszeiten auszugleichen:

„Ich sag mal, irgendwo im Verwaltungsbereich geht jemand in Elternzeit, dann wird natürlich auch erstmal geguckt, haben wir jetzt jemanden,

der gerade die Ausbildung abschließt, der erstmal für dieses Jahr dahin geht, um da diese Lücke für ein Jahr wenigstens erstmal zu füllen.“
(Personalbereich Wasser)

Neueinstellungen wiederum sind aus betrieblicher Sicht kein probates Mittel, weil die Vorlaufzeiten in der Regel (zu) lang sind oder das auszugleichende Stundenvolumen zu gering ist.

Die Kompensation kürzerer Personalausfälle gestaltet sich umso schwieriger, wenn die zu besetzende Stelle in den höherqualifizierten Bereich fällt:

„Ja. Auch da muss man gucken, welche Stelle es ist. Also einen Laborleiter, den brauche ich extern nicht einstellen – oder wahrscheinlich auch nicht über zwei Jahre sprechen, das ist dann schon schwierig. [...] Aber wenn ich jetzt hingehen würde und im Lager eine Stelle für zwölf Monate besetzen wollen würde, dann müssen wir eine Woche ausschreiben und könnten uns aus den Bewerbungen irgendjemanden aussuchen.“ (Personalreferent*in Chemie)

Insbesondere hier bemerken die Betriebe auch sehr deutlich den Fachkräftemangel, der die Rekrutierungsprozesse in den qualifizierten Bereichen deutlich verlängert hat:

„Alles, was irgendwie bis zu vier Monaten geht, also auf dem qualifizierten Level gucken wir da nicht nach einer Vertretung in der Regel. Weil einfach, das macht keinen Sinn. Also erstens finden wir niemand, zweitens dauert der Recruiting-Prozess viel zu lange, drittens, bis derjenige eingearbeitet ist, das ist unternehmerisch überhaupt nicht sinnvoll und das ist auch immer so die Aussage gewesen.“ (Führungsperson Chemie)

Neben der Dauer der Arbeitszeitreduzierungen und -ausfälle sind es häufig einzelne Arbeitszeitreduzierungen von geringem Umfang, die sich nicht

über Neueinstellungen auffangen lassen. Übliche Praxis ist es in solchen Fällen daher, einzelne freie Stellenanteile zusammenzufassen, um möglichst annähernd auf ein sogenanntes Vollzeitäquivalent zu kommen, das dann ausgeschrieben werden kann. Dieser Prozess wird im Wesentlichen von den Führungskräften in Abstimmung mit den jeweiligen Personalbereichen gesteuert.

Aber es kommt auch vor, dass die wegfallenden Arbeitsstunden aufgrund der kurzen Dauer der Arbeitszeitreduzierung oder des geringen Umfangs nicht durch eine Neueinstellung, Aufstockung oder Überstundenanordnung kompensiert werden können. Gerade die Arbeitszeitreduzierungen von geringem Umfang führen in einigen Fällen zu einer Steigerung der Arbeitsintensität bei den verbleibenden Beschäftigten:

„Also die Arbeitsverdichtung, die steigt definitiv, weil man schlicht sagt, null bis zehn [Prozent] wird nicht ausgeglichen. Das muss das Team irgendwie hinkriegen.“ (Personalleitung Bank)

Technische- und organisatorische Prozessoptimierung

Vor dem Hintergrund des um sich greifenden Fachkräfte- und Arbeitskräftemangels stellt sich verstärkt die Frage, welche Möglichkeiten den Betrieben noch bleibt, wenn das wegfallende Arbeitsvolumen nicht durch das vorhandene oder einzustellende Personal kompensiert werden kann. Eine direkte Kompensation von Arbeitszeitausfällen durch die Einführung neuer oder Anpassung bestehender Prozesse scheint in den Betrieben bislang keine große Rolle zu spielen. Unsere Interviews zeigen aber, dass dies in Zukunft anders sein könnte, da die u.a. durch die Ziehung von Zeitrechten wegfallenden Arbeitszeiten die Notwendigkeit und den wahrgenommenen Druck erhöhen, die existierenden Prozesse noch effizienter zu gestalten. Ein Stichwort, das in diesem Kontext genannt wird, ist die Digitalisierung:

„Also das ist sowieso etwas, also was ich persönlich auch nur sehr begrüßen kann, dass wir versuchen, die Digitalisierung voranzutreiben, wo es nur

geht, um Arbeitsprozesse zu verschlanken. Aber ich sehe das in einem größeren Kontext, und zwar dem, dass wir uns bald irgendwo fragen müssen, wo wir unsere Mitarbeiter ohnehin noch herbekommen.“ (Personalreferent*in Chemiebetrieb)

Allerdings wird auch deutlich, dass von betrieblicher Seite (weitere) technische und prozessorientierte Optimierungen nicht als Heilsbringer gesehen und ihre Grenzen deutlich erkannt werden:

„Wird das alles verschlankt und wir reduzieren die Prozesse auf das Wesentliche und lassen den ganzen Ballast weg und dann funktioniert das alles. In der Theorie. Und manchmal ist es halt so auch eine Frage der Problemwahrnehmung. Und wie funktioniert es in der Praxis? Im Endeffekt werden Sie erleben, dass dann halt bestimmte Dinge nicht mehr gemacht werden. Die bleiben einfach liegen. Und die werden nicht bearbeitet. Ein Teil der Probleme erledigt sich durch Zeitablauf. Und ein Teil der Probleme staut sich halt dann auf, dann muss halt mehr gearbeitet werden oder in der Zeit muss dann mehr gearbeitet werden.“ (Personalleitung Verkehr)

Mit diesem Zitat wird deutlich, dass nicht mehr zu kompensierendes, wegfallendes Arbeitszeitvolumen letztlich für die Betriebe auch bedeuten kann, die Unternehmensaktivitäten an die neue Personallage anzupassen. Konkret bedeutet das auf betrieblicher Ebene, dass auf Basis der Informationen zur Länge und zum Umfang der Ausfallzeiten betriebliche Zeitpläne angeglichen werden, etwa der Start einzelner Projekte verschoben wird oder Fristen neu terminiert werden.

Mehr situativ-dynamische Flexibilität als betriebliche Strategie

Da längere, lebensphasenbezogene Arbeitszeitreduzierungen oder -ausfälle für die Betriebe zu den oben genannten Anpassungen und

Herausforderungen führen können, wird auch die großzügige Gewährung situativ-dynamischer Flexibilitätinstrumente als Strategie genannt, wie z.B. das mobile Arbeiten. Führungskräfte suchen im Austausch mit dem zuständigen Personalbereich individuelle Arrangements, die es den Beschäftigten ermöglichen, etwa im Fall eines akut auftretenden Pflegefalls, nach ihren Bedürfnissen, aber ohne längerfristige Arbeitszeitreduzierungen oder -ausfälle zu arbeiten:

„Mit dem Thema Home-Office seit Corona entspannt sich da vieles auch so ein Stückweit. Wenn Leute von zu Hause arbeiten können, dass die das besser unter einen Hut bekommen, sodass da nicht unbedingt die Notwendigkeit besteht, [Pflegezeit] in Anspruch zu nehmen.“ (Personalbereich Bank)

Diese Vorgehensweise mag dazu beitragen, dass in den teilnehmenden Betrieben die Inanspruchnahme der gesetzlichen Pflegebeziehungsweise Familienpflegezeit bisher eine eher geringe Relevanz hat. Allerdings ist dies aufgrund der Home-Office-Kompatibilität von Tätigkeiten und der geringen zeitlichen Flexibilität von Schichtarbeitszeitmodellen ein Ansatz, der sich besser in administrativen und weniger gut in operativen Bereichen umsetzen lässt.

3.4 Die betriebliche Einschätzung von Zeitrechten

Auch wenn die Betriebe aufgrund der Inanspruchnahme von Zeitrechten zweifelsohne vor Herausforderungen stehen, zeigen sich unsere Fallbetriebe solchen Ansprüchen gegenüber insgesamt aufgeschlossen. Tendenziell versuchen sie, alles möglich zu machen, um den Zeitbedarfen der Beschäftigten entgegenzukommen. Dies mag einerseits unserem Betriebssample geschuldet sein, da die von uns ausgewählten Großbetriebe mit umfangreicheren personellen und finanziellen Ressourcen ausgestattet sind als kleinere Betriebe. Andererseits spiegelt sich hierin die Notwendigkeit für Betriebe wider, arbeitnehmerorientierte Angebote als Vorteil im Wettbewerb um

Fachkräfte zu nutzen, wie das folgende Zitat verdeutlicht:

„Weil wir ansonsten schier weiter einbüßen von der Arbeitgeberattraktivität, was wir uns nicht erlauben können.“ (Unternehmensstrategie Verkehr)

Indem Betriebe lebensphasenbezogene Zeitrechte ermöglichen – gegebenenfalls auch über den gesetzlichen Anspruch hinaus –, verfolgen sie nicht nur das Ziel, neue Fachkräfte zu gewinnen, sondern auch, vorhandene Beschäftigte an sich zu binden.

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Einschätzung der Personalleitung Bank, die Zeitrechten und Zeitoptionen eine wichtigere Rolle für die Mitarbeiter*innenbindung als für die Rekrutierung einräumt:

„Ich würde mal tippen, wenn es darum geht, Externe anzuheuern, spielt das keine Rolle. Wo das in der Tat eine Rolle spielt, ist, Leute zu halten.“ (Personalleitung Bank)

Zeitrechte zu gewähren, wird insbesondere mit Blick auf die Müttererwerbstätigkeit und Vereinbarkeit von Sorge- und Erwerbsarbeit als probates Instrument gesehen, um Beschäftigte an den Betrieb zu binden:

„Das stand schon lange auf den Fahnen, nicht erst jetzt, wo es um Themen wie Fachkräftemangel geht und so, sondern dieses Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf.“ (Personalbereich Wasser)

Deutlich wird in unseren Gesprächen jedoch auch, dass die Befragten wahrnehmen, sich in einem Spannungsfeld zu befinden: Einerseits zeigen sich in den Betrieben Bestrebungen, lebensphasenbezogene Arbeitszeitflexibilität auch über den gesetzlich und tariflich vorgegebenen Umfang hinaus anzubieten, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein. Andererseits geht die Inanspruchnahme von Zeitrechten mit teils erheblichen Herausforderungen für die betriebliche Arbeitsorganisation einher.

Diesem Dilemma begegnen die befragten Betriebe mit einer Vielzahl unterschiedlicher und auch über die unmittelbare Betriebssphäre hinausreichenden Lösungsansätzen. Aktuell diskutiert und erprobt werden unter anderem Kooperationen oder Netzworkebildungen mit Hochschulen, um die Gewinnung von Fachkräften zu verbessern, aber auch Maßnahmen zur Anpassung der Ausbildung, um einen breiten Einsatz von Berufsanfänger*innen zu ermöglichen.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Arbeitnehmerbezogene Zeitrechte spielen in den von uns untersuchten Betrieben eine große Rolle – insbesondere vor dem Hintergrund des Fach- und Arbeitskräftemangels. Es sind aber (bisher) nicht die tariflichen Zeitoptionen oder die vergleichsweise neue Brückenteilzeit, die von unseren Gesprächspartner*innen als zentrale Herausforderung genannt werden, sondern es sind aktuell vor allem Elternzeiten und Krankheitsausfälle, die vor dem Hintergrund schon knapper Personaldecken die Situation in den Betrieben verschärfen. Zeitentnahmen für pflegebedürftige Angehörige haben nach Aussagen unserer Gesprächspartner*innen derzeit noch keine große praktische Relevanz. Gleichwohl fällt auf, dass die Angehörigenpflege mittlerweile ein wichtigeres Thema für die Betriebe darstellt als noch vor ein paar Jahren. Und ein diesbezüglich künftig anwachsender Problemdruck wird durchaus erwartet. Es sind folglich derzeit nicht einzelne – bzw. genauer: spezifische und jüngst eingeführte – arbeitnehmerbezogene Zeitrechte und Wahloptionen, die die Betriebe als problematisch bewerten, sondern für sie geht es um das Bündel an ausfallenden Arbeitszeitvolumina.

Gegenwärtig gehen die Betriebe noch wenig systematisch mit Arbeitszeitausfällen um, die aufgrund der Ziehung von Zeitrechten und Wahloptionen entstehen. Wie und von wem (intern oder extern) ausfallende Arbeitszeiten kompensiert werden, hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, darunter Dauer und Umfang der Arbeitszeitreduzierung, Qualifikation, Tätigkeitsbereich,

Vorankündigungszeit sowie den bestehenden Personalressourcen im jeweiligen Tätigkeitsbereich. Eine nicht zu unterschätzende Größe stellen das Timing des Ausfalls und das Prinzip der „glücklichen Fügung“ dar, also dass kurzfristig auf interne Personalressourcen zurückgegriffen werden kann. Allerdings bedeuten auch nur kürzere Abwesenheitszeiten oder ein geringer Umfang der Arbeitszeitreduzierung nicht unbedingt, dass es für die Betriebe weniger problematisch ist, die entstehenden Lücken zu füllen. Im Gegenteil können gerade Arbeitszeitreduzierungen von geringem Umfang bei knapper Personaldecke die Kompensation fast unmöglich machen. Denn wenn sich z.B. intern niemand findet, der bereit ist, seine Arbeitszeit um 20 % für einen kurzen Zeitraum aufzustocken, wird es kaum möglich sein, den freigewordenen Stellenanteil durch Neueinstellungen oder Arbeitsüberlassung zu besetzen. Technische oder prozessorientierte Optimierung wird von den Betrieben weniger als Reaktion auf eine akute Arbeitszeitreduzierung oder -ausfall in Betracht gezogen, sondern eher als langfristiger Prozess, der immer „mitläuft“. Es kann daher zu Arbeitsintensivierung mit den bekannten langfristigen Folgen für die Gesundheit kommen. Es kann aber auch passieren, dass auf den Wegfall von Arbeitszeit mit einer Anpassung unternehmerischer Aktivitäten reagiert wird, etwa wenn Deadlines angepasst werden oder neue Projektstarts verschoben werden – oder aber Dinge einfach liegenbleiben (müssen).

Bei den hier präsentierten ersten Ergebnissen gilt es, wie bereits erwähnt, einige Einschränkungen hinsichtlich der Reichweite der Interpretierbarkeit zu beachten. Zunächst ist hier die selektive Auswahl der Fallbetriebe zu nennen, die ausschließlich tarifgebundene Großbetriebe umfasst. Deren Bereitschaft zur Teilnahme an der Studie kann damit zusammenhängen, dass diese Betriebe hinsichtlich des Umgangs mit lebensphasenbezogenen Zeitoptionen möglicherweise mit vergleichsweise guten Ressourcen ausgestattet sind. Andererseits sind Betriebe ab einer bestimmten Größe gesetzlich verpflichtet, einzelne Zeitrechte anzubieten, von denen kleinere Betriebe aufgrund von Schwellenwerten ausgenommen sind. Der Umgang mit Zeitrechten in mittleren und kleinen

Betrieben wird durch die hier dargestellten vorläufigen Ergebnisse nicht beleuchtet. Gleiches gilt für die Perspektive von Beschäftigten. In den für diesen Beitrag ausgewerteten exemplarischen Interviews haben wir uns bewusst auf die Unternehmensperspektive beschränkt. Dementsprechend stellen die Befunde nur erste Schlaglichter dar, die durch die weiteren geführten Interviews und (quantitativen) Auswertungen in zukünftigen Beiträgen ergänzt werden.

Unsere ersten Ergebnisse weisen – unter dem Vorbehalt der skizzierten Einschränkungen – darauf hin, dass die Inanspruchnahme von Zeitrechten die Betriebe vor dem Hintergrund schon bestehender dünner Personaldecken und des steigenden Arbeits- und Fachkräftemangels durchaus vor Herausforderungen stellt. Langfristig werden Betriebe nicht umhinkommen, ihre Personalbemessung anzupassen, um den Flexibilitätsanforderungen zu genügen. Gleichzeitig ist es ihnen aber auch bewusst, dass es für sie ein Vorteil im Wettbewerb um Fach- und Arbeitskräfte sein kann, den Beschäftigten Zeitoptionen zu gewähren. Das gilt für die tarifvertraglich verbrieften arbeitnehmerbezogenen Zeitrechte, aber eben auch für darüber hinausgehende Arbeitszeitflexibilitäten zugunsten der Beschäftigten. Dies ist angesichts einer älter werdenden Gesellschaft wichtig, deren Fachkräftemangel insbesondere in den Bereichen Kinderbetreuung und Pflege ausgeprägt ist (hierzu auch Kümmerling 2023) und die daher darauf angewiesen ist, dass diese Betreuung und Pflege auch von Eltern, Angehörigen und weiteren Bezugspersonen anteilig übernommen wird. Zeitrechte können eine Option darstellen, diese Vereinbarkeit in einem rechtlich sicheren Rahmen herzustellen und es dadurch auch Personen mit Sorgeverpflichtungen ermöglichen, sich am Arbeitsmarkt zu beteiligen.

Literaturverzeichnis

- Backhaus, Nils., Anne M. Wöhrmann und Anita Tisch. 2020. *BAuA-Arbeitszeitbefragung: Vergleich 2015 – 2017 – 2019*. [Volltext](#). Zugegriffen: 11. Oktober 2023.
- BAuA. 2022. *Arbeitszeitreport Deutschland: Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung*. 2021. [Volltext](#). Zugegriffen: 11. Oktober 2023.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). 2006. *Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit. Perspektiven für eine lebenslaufbezogene Familienpolitik. Siebter Familienbericht*. [Volltext](#). Zugegriffen: 11. Oktober 2023.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). 2017. Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Erwerbs- und Sorgearbeit gemeinsam neu gestalten. *Drucksache 18/12840*. [Volltext](#). Zugegriffen: 11. Oktober 2023.
- Deutscher Bundestag. 2020. Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Matthias Nölke, Michael Theurer, Jens Beeck, weiterer Abgeordneter und der Fraktion der FDP – Drucksache 19/21395 – Zwischenstand Brückenteilzeit. *Drucksache 19/21628*. [Volltext](#). Zugegriffen: 11. Oktober 2023.
- Deutscher Juristinnenbund e.V. und djb-Kommission für Arbeits-, Gleichstellungs- und Wirtschaftsrecht. 2015. Konzept für ein Wahlarbeitszeitgesetz. *djBZ. Zeitschrift des Deutschen Juristinnenbundes* 18 (3): 121-170. [Volltext](#). Zugegriffen: 11. Oktober 2023.
- Kümmerling, Angelika. 2021. Tarifvertragliche und betriebliche lebenslaufbezogene Arbeitszeitverkürzung und Freistellungsmöglichkeiten. Hintergrund und Einführung. Sonderheft Zeitpolitik im/in Betrieb. *Zeitpolitisches Magazin* 18 (38): 10–13. [Volltext](#). Zugegriffen: 11. Oktober 2023.
- Kümmerling, Angelika. 2023. Arbeitszeiten in der Krise – Kein Bock oder keine Zeit für mehr Arbeit? *WSI-Mitteilungen* 76 (4): 321–323. [Volltext](#).
- Kümmerling, Angelika, und Gerhard Bäcker. 2012. Zwischen Beruf und Pflege: Betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflegeverpflichtung. *Carers@Work-Abschlussbericht*. [Volltext](#). Zugegriffen: 11. Oktober 2023.
- Kümmerling, Angelika, und Thomas Haipeter. 2021. Arbeitszeitpolitik zwischen den Krisen – Die Entwicklung der Arbeitszeiten im Wandel der Arbeitswelt. In *Strategische Personalarbeit in der Transformation – Partizipation und Mitbestimmung für ein erfolgreiches HRM*, Hrsg. Rainer Gröbel und Inga Dransfeld-Haase, 526–551. Frankfurt: Bund-Verlag.
- Lewis, Jane. 2001. The Decline of the Male Breadwinner Model: Implications for Work and Care. *Social Politics* 8 (2): 52–70. [Volltext](#). Zugegriffen: 11. Oktober 2023.
- Randstad/Ifo Institut. 2019. *Erfahrungen mit dem Brückenteilzeitgesetz (3. Quartal 2019)*. [Volltext](#). Zugegriffen: 11. Oktober 2023.
- Schmidt, Tanja, Wenzel Matiaske, Hartmut Seifert, Verena Tobsch und Elke Holst. 2020. *Verlaufsmuster tatsächlicher und gewünschter Arbeitszeiten im Lebensverlauf. Persistenzen und Wandel von Arbeitszeitdiskrepanzen*. Working Paper Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 173. [Volltext](#). Zugegriffen: 11. Oktober 2023.
- Schulten, Thorsten. 2020. *Zwischen Zeit und Geld - Neue tarifvertragliche Regelungen über individuelle Wahloptionen*. Vortrag auf dem IG Metall Vorstand Expert*innen-Workshop: „Mein Leben. Meine Zeit. Arbeit weiter denken! Die T-ZUG-Tage im tarifpolitischen Praxis-Check“.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder. 2023. *Väter und Elterngeld. Regionale Unterschiede der Väteranteile und der geplanten Bezugsdauer*. [Volltext](#). Zugegriffen: 11. Oktober 2023.
- Unabhängiger Beirat für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. 2019. *Erster Bericht des unabhängigen Beirats für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf*. [Volltext](#). Zugegriffen: 11. Oktober 2023.

Autorinnen und Autor



Dr. Angelika Kümmerling

Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Abteilung
Arbeitszeit und Arbeitsorganisation (AZAO)

Mail: angelika.kuemmerling@uni-due.de

Telefon: +49 203 37 91825



Timothy Rinke

Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Abteilung
Arbeitszeit und Arbeitsorganisation (AZAO)

Mail: timothy.rinke@uni-due.de

Telefon : +49 203 37 92626



Vanessa Schmieja

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Energie-
und Klimaforschung – Systemforschung und Technologische
Entwicklung (IEK-STE), Forschungszentrum Jülich GmbH

Mail: v.schmieja@fz-juelich.de



Prof. Dr. Ute Klammer

Geschäftsführende Direktorin des
Instituts Arbeit und Qualifikation (IAQ)

Mail: ute.klammer@uni-due.de

Telefon : +49 203 37 91827

IAQ-Report 2023 | 10

Redaktionsschluss: 04.12.2023

Institut Arbeit und Qualifikation
Fakultät für Gesellschaftswissenschaften
Universität Duisburg-Essen

IAQ-Report:

<https://www.uni-due.de/iaq/iaq-report.php>

Über das Erscheinen des IAQ-Reports informieren wir über eine Mailingliste:
<https://www.uni-due.de/iaq/newsletter.php>

Der IAQ-Report (ISSN 1864-0486) erscheint seit 2007 in unregelmäßiger Folge als ausschließlich elektronische Publikation. Der Bezug ist kostenlos.

IAQ im Internet

<https://www.uni-due.de/iaq/>

DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

ub

universitäts
bibliothek

Dieser Text wird via DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

DOI: 10.17185/duepublico/81355

URN: urn:nbn:de:hbz:465-20231215-071826-6

Alle Rechte vorbehalten.