

# REPORT

Nr. 1, Forschungsförderung Report

# FLEXIBLE ARBEITSZEITEN: EINE GERECHTIGKEITS- FRAGE?

Yvonne Lott

## EINLEITUNG

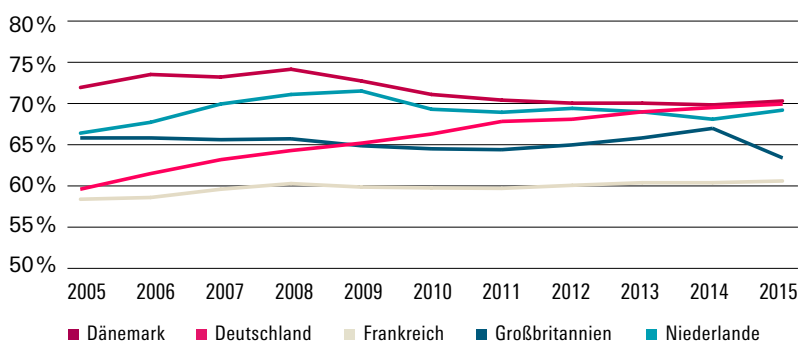
In den aktuellen arbeitspolitischen Debatten werden von verschiedenen Akteuren flexible Arbeitszeiten gefordert: Arbeitgeber fordern flexible Arbeitszeiten, um besser auf den technologischen Wandel reagieren zu können. Beschäftigte fordern flexible Arbeitszeiten, um ihren Beruf besser mit anderen Lebensbereichen zu vereinbaren – und sehen sich dabei von Bundesregierung und Gewerkschaften unterstützt, die die Zeitsouveränität von Beschäftigten stärken wollen.

Die steigende Frauenerwerbstätigkeit – vor allem in Deutschland ([Abbildung 1](#)) – und der demografische Wandel haben zu einer Gleichzeitigkeit von Lebensphasen (Erwerbstätigkeit, Familiengründung, Pflege von Angehörigen) geführt (Anxo et al. 2006). Die sich verändernden Anforderungen des Arbeitsmarktes machen die Vereinbarung von Beruf und Weiterbildungsaktivitäten notwendig – insbesondere in Hinblick auf den digitalen Wandel. Ein gesteigerter Individualismus führt zu vielfältigen Arbeitszeitinteressen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (Jurczyk 2004). Die Forderung nach einer guten Work-Life-Balance zeigt sich bei der sogenannten »Generation Y«, den nach 1979 Geborenen, noch stärker als bei den Babyboomern, also den Jahrgängen 1956 bis 1965 ([Abbildung 2](#)).

Wer aber nutzt flexible Arbeitszeiten? Welche Konsequenzen hat die Nutzung flexibler Arbeitszeiten? Und welche Rolle spielen Betriebe dabei? Die Klärung dieser Fragen ist für die Gestaltung einer Arbeitszeitpolitik notwendig, die allen Beschäftigtengruppen im gleichen Maße zugutekommt und soziale Ungleichheiten in den Betrieben vermeidet.

Abbildung 1

Erwerbsquoten der 15- bis 64-jährigen Frauen in Dänemark, Frankreich, Deutschland, den Niederlanden und Großbritannien



Quelle: OECD 2016

# **INHALT**

<b>Einleitung</b>	1
<b>Optionen</b> Welche Optionen gibt es?	3
<b>Nutzung</b> Wer nutzt flexible Arbeitszeiten?	4
<b>Konsequenzen</b> Welche Konsequenzen hat die Nutzung von Teilzeit und Elternzeit für die Karriere?	14
Welche Konsequenzen hat die Pflege von Angehörigen für die Gesundheit der Beschäftigten?	15
Welche Konsequenzen hat die Nutzung flexibler Arbeitszeiten für das Arbeits(zeit)verhalten von Beschäftigten?	16
<b>Betriebe</b> Welche Rolle spielen Betriebe für die Nutzung flexibler Arbeitszeiten?	19
<b>Fazit</b>	23
<b>Literatur</b>	26

## OPTIONEN

### Welche Optionen gibt es?

Eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitpolitik ermöglicht »bedürfnisgerechte Arbeitszeiten« (Hinrichs 1992) im Laufe des Lebens von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Eine lebensphasenorientierten Arbeitszeitpolitik ermöglicht die Vereinbarung von Beruf und Aktivitäten außerhalb der Erwerbsarbeit, fördert die Gesunderhaltung der Beschäftigten und unterstützt ihre Weiterbildungsinteressen (Dulk und van Doorne-Huiskes 2008, S. 161).

Der Gesetzgeber, die Tarifvertragsparteien und die Betriebe haben bereits verschiedene Optionen für Beschäftigte geschaffen, die Arbeitszeit an ihre Lebensumstände anzupassen. Anders als früher stehen Beschäftigten heute verschiedene flexible Arbeitszeiten für die Gestaltung ihrer Arbeitszeit – je nach Lebensphase – zur Verfügung. Dabei handelt es sich um gesetzliche Ansprüche und tarifliche bzw. betriebliche Regelungen.

Zu den zentralen gesetzlichen Ansprüchen gehören:

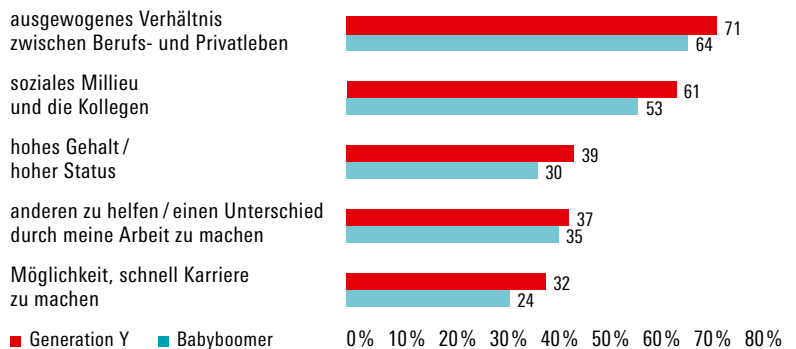
- die Teilzeit zur Verkürzung der Arbeitszeit,
- die Elternzeit zur Unterbrechung der Arbeitszeit für Kinderbetreuung,
- die Pflegezeit zur Arbeitszeitunterbrechung für die Pflege von Angehörigen und
- die Teilzeit während Elternzeit oder Pflegezeit.

In vielen Betrieben sind zudem Arbeitszeitarrangements verbreitet, die es Beschäftigten erlauben, die Lage und Dauer ihrer täglichen Arbeitszeit selbst zu bestimmen:

- Bei der Gleitzeit können Beschäftigte die Anfangs- und Endzeiten ihres Arbeitstages wählen. Beschäftigte mit Gleitzeit können beispielsweise früher zur Arbeit kommen und früher gehen, oder sie können an einem Tag länger und am nächsten Tag kürzer arbeiten – stets innerhalb eines zeitlichen Rahmens.
- Bei völlig selbstbestimmten Arbeitszeiten gibt es einen solchen Rahmen nicht. Hier ist es den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern vollkommen selbst überlassen, wann und wie lange sie am Tag arbeiten.
- Betriebliche Arbeitszeitkonten bieten die Möglichkeit, die Arbeitszeitlage flexibel zu gestalten, die Erwerbstätigkeit zu unterbrechen oder die Arbeitszeit zu verkürzen.

Abbildung 2

### Wichtige Aspekte der Arbeitgeberwahl der Babyboomer und der Generation Y



Quelle: Parment 2014, Fragebogen-Umfrage (N = 3.215)

### Prominente Optionen bzw. Instrumente flexibler Arbeitszeiten

- Teilzeit, Elternzeit und Pflegezeit
- Gleitzeit und völlig selbstbestimmte Arbeitszeiten
- Arbeitszeitkonten

### Aktuelle arbeitszeitpolitische Debatten und Initiativen – eine Auswahl

#### Wahlarbeitszeitgesetz

Deutscher Juristinnenbund

<https://www.djb.de/themen/wahlarbeitszeit/>

#### Recht auf befristete Teilzeit

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

[www.arbeitsviernull.de](http://www.arbeitsviernull.de)

#### Familienarbeitszeit

Friedrich-Ebert-Stiftung/DIW Berlin

[https://www.diw.de/de/diw\\_01.c.462712.de/presse/diw\\_glossar/familienarbeitszeit.html](https://www.diw.de/de/diw_01.c.462712.de/presse/diw_glossar/familienarbeitszeit.html)

<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/aktuelles,did=212732.html>

#### Arbeitszeitkampagne »Mein Leben – meine Zeit: Arbeit neu denken!«

IG Metall

<https://www.igmetall.de/mein-leben-meine-zeit-arbeit-neu-denken-22347.htm>

# NUTZUNG

## Wer nutzt flexible Arbeitszeiten?

### Teilzeit

Obwohl die gesetzlichen Optionen für abhängig Beschäftigte ungeachtet ihres Geschlechts, ihrer Qualifikation und ihres sozialen Status gelten, variiert ihre Nutzung nach diesen Merkmalen. Bekanntermaßen wird Teilzeit vorwiegend von Frauen in Anspruch genommen (Absenger et al. 2014): 78 Prozent aller Teilzeitbeschäftigten in Deutschland waren im Jahr 2014 Frauen (OECD 2016), von den abhängig Beschäftigten in Teilzeit waren 2014 und 2015 knapp 81 Prozent Frauen (destatis 2016)<sup>1</sup>. Der Anteil der teilzeitbeschäftigten Frauen an der Gesamtzahl der beschäftigten Frauen hat – neben den Niederlanden – insbesondere in Deutschland seit 1985 zugenommen (Abbildung 3). Von 1985 bis 2015 ist der Anteil teilzeitbeschäftigter Frauen in Deutschland um 15 Prozentpunkte auf knapp 37 Prozent gestiegen. Aber auch immer mehr Männer arbeiten in Teilzeit, wobei der Anteil teilzeitbeschäftigter Män-

ner an der Gesamtzahl der beschäftigten Männer in Deutschland mit knapp 9 Prozent 2015 im Vergleich zu Dänemark und den Niederlanden relativ gering ist.

Frauen arbeiten in Deutschland vorwiegend in substanzieller Teilzeit (21 bis 31 Stunden). Die marginale Teilzeit (bis 20 Stunden) ist weniger verbreitet, hat aber stark an Bedeutung gewonnen: Rund 28 Prozent aller Frauen (gegenüber knapp 8 Prozent aller Männer) gingen 2014 einer marginalen Teilzeitbeschäftigung nach, 1991 waren dies knapp 18 Prozent aller Frauen (gegenüber knapp 2 Prozent aller Männer) (WSI Gender Daten Portal 2016)<sup>2</sup>.

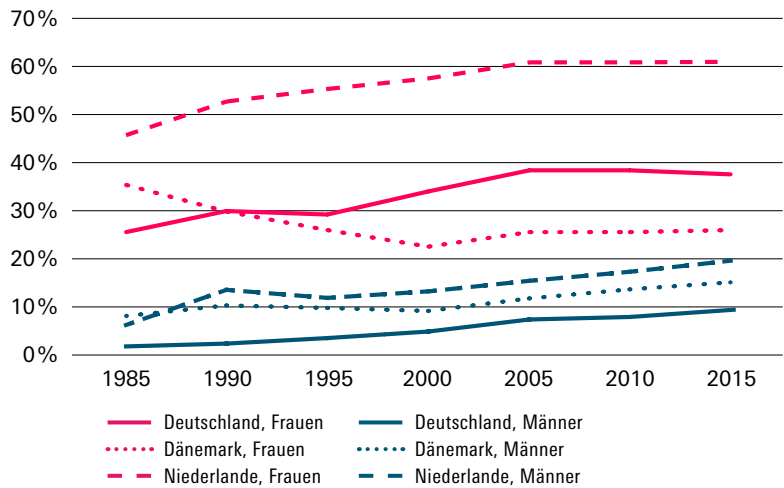
1 <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/link/tabelleErgebnis/12211-0011>  
2 <http://www.boeckler.de/51989.htm>

Abbildung 3

### Gründe für den geringeren Einfluss von Frauen auf die Arbeitszeit

- Arbeitsmarktsegregation: Frauen arbeiten häufiger in Bereichen, die die Implementierung von Gleitzeit und völlig selbstbestimmten Arbeitszeiten erschweren.
- betriebliche Hierarchie: Frauen arbeiten seltener in betrieblichen Positionen (z. B. Führungspositionen), in denen Gleitzeit und völlig selbstbestimmte Arbeitszeiten vorwiegend angeboten werden.
- Diskriminierung: Frauen wird oftmals unterstellt, Gleitzeit und völlig selbstbestimmte Arbeitszeiten nicht zur Leistungssteigerung, sondern für Verpflichtungen außerhalb der Arbeit zu nutzen.

### Anteil teilzeiterwerbstätiger Frauen an allen erwerbstätigen Frauen in Dänemark, Deutschland und den Niederlanden

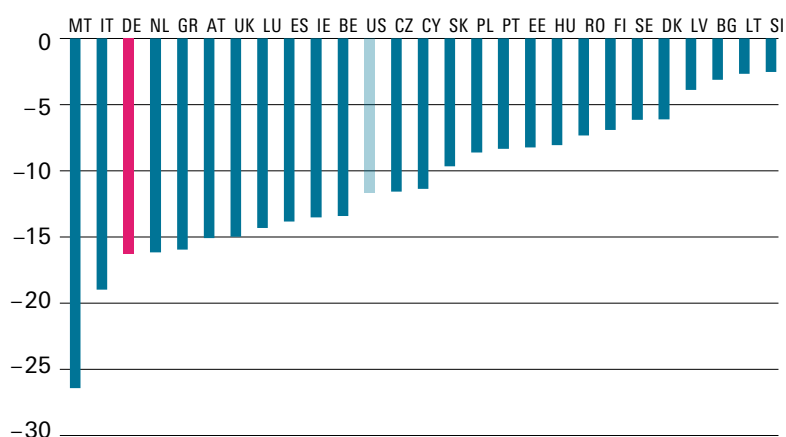


Quelle: OECD 2016

## Gender Time Gap bei Paaren

Lena Hipp und Kathrin Leuze vergleichen den Gender Time Gap bei Paaren zwischen europäischen Ländern und den USA. Die Autorinnen berechnen den Gender Time Gap bei Paaren so: die Arbeitsstunden der Partnerin minus der Arbeitsstunden des Partners. Im Durchschnitt liegt der Gender Time Gap bei Paaren für Deutschland bei über 16 Stunden. Damit liegt Deutschland nach Malta und Italien auf Platz 3 der EU-Mitglieder mit dem höchsten Gender Time Gap bei Paaren.

## Absolute Gender Time Gap in Paaren, in Stunden



Quelle: Hipp und Leuze 2015: Institutionelle Determinanten einer partnerschaftlichen Aufteilung von Erwerbsarbeit in Europa und den USA. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 67 (4): S. 659–684

## Gender Time Gap

Trotz des kontinuierlichen Anstiegs der Frauenerwerbsarbeit (Abbildung 4) ist der Gender Time Gap – also der Abstand zwischen den Arbeitszeitstunden von Frauen und Männern – seit 2003 aufgrund des hohen Anteils teilzeitbeschäftigter Frauen relativ unverändert.

Auch mehr als 25 Jahre nach der Wiedervereinigung ist die Erwerbsorientierung von Frauen in Ostdeutschland stärker als von Frauen in den westdeutschen Bundesländern. In Westdeutschland dominiert nach wie vor das Hauptnährer-Zuverdiener-Modell.

In Ostdeutschland ist das Doppelernährermodell verbreiteter. Entsprechend ist der Gender Time Gap in Westdeutschland mit mehr als zehn Stunden deutlich größer als in Ostdeutschland, wo Männer im Durchschnitt sechs Stunden mehr arbeiten als Frauen. Kümmerling et al. (2015) stellen in dem HBS-Forschungsprojekt »Gender Time Gap« jedoch eine leichte Konvergenz der durchschnittlichen Arbeitsstunden zwischen Ost und West fest. Das heißt, die durchschnittlichen Arbeitsstunden von Frauen und Männern in Ostdeutschland nähern sich langsam denjenigen von Frauen und Männern in Westdeutschland an. Von 2003 bis 2011 sind die durchschnittlichen Arbeitsstunden von Frauen in Ostdeutschland um 1,3 Stunden auf 34 Stunden gesunken, während die Arbeitsstunden westdeutscher Frauen in dem Zeitraum bei rund 29 Stunden insgesamt konstant geblieben sind.

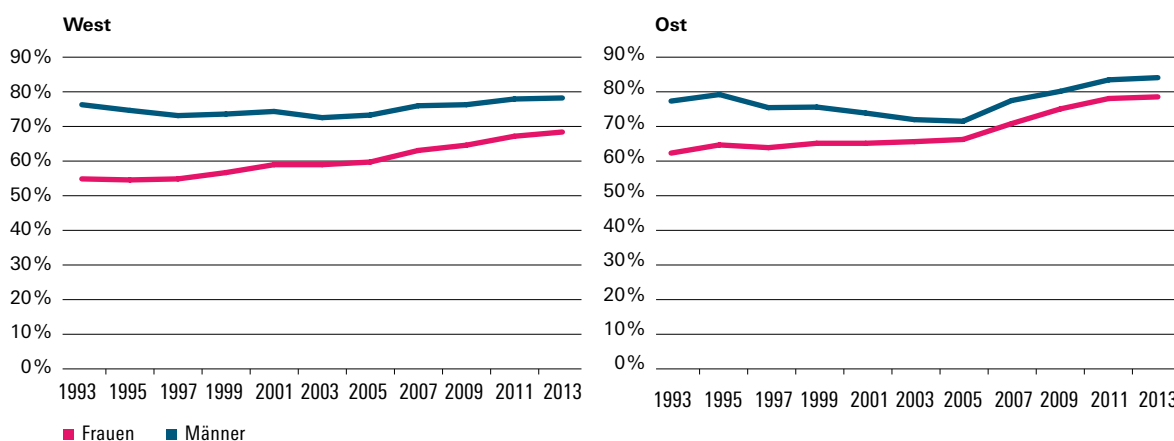
### Forschung aus der HBS zum Thema

Das HBS-Forschungsprojekt »Gender Time Gap« zeigt: Die Vollzeitäquivalenzrate von Frauen ist seit Einführung des Elterngeldes im Jahr 2007 gestiegen – insbesondere in Ostdeutschland.

<http://www.boeckler.de/11145.htm?projekt=2013-634-3>



## Erwerbsquoten der 15- bis 64-jährigen Frauen und Männer



Quelle: WSI Gender Daten Portal 2016, <http://www.boeckler.de/53509.htm>

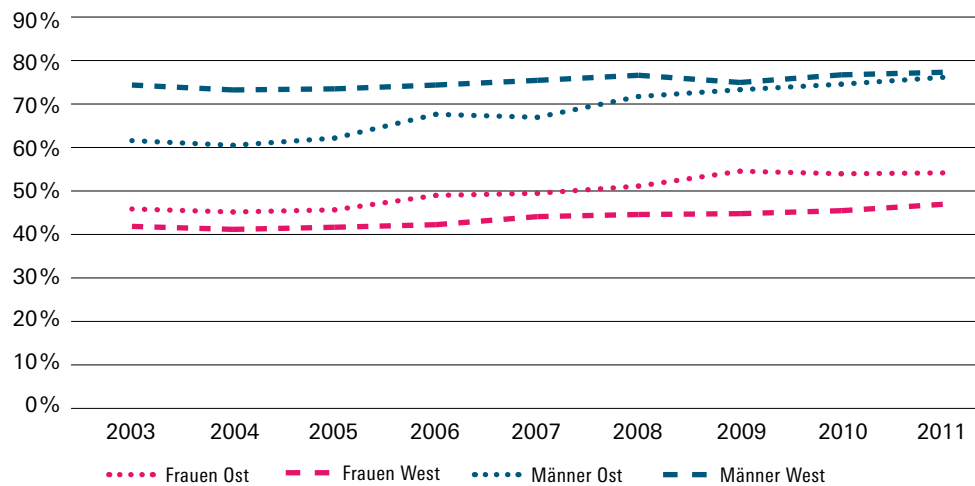
Ein wesentlicher Faktor für die Höhe des Gender Time Gaps ist das Steuersystem eines Landes. Dies zeigen Hipp und Leuze (2015) im Rahmen des HBS-Forschungsprojekts »Atypische Beschäftigung und soziale Ungleichheit in Europa«. In Ländern mit Ehegattensplitting ist der Abstand zwischen den Arbeitszeiten von Frauen und Männern höher als in Ländern mit Individualbesteuerung. Deutschland ist im europäischen Vergleich das Paradebeispiel eines Wohlfahrtsstaats, der durch das Ehegattensplitting das männliche Ernährermodell fördert und so zu dem relativ hohen Gender Time Gap beiträgt (Sainsbury 1999; Esping-Andersen 2006). Neben dem Steuersystem hat die Verfügbarkeit von Kinderbetreuung für Kinder unter drei Jahren Einfluss auf das Erwerbsverhalten von Frauen (Hipp und Leuze 2015). Damit erklären Kümmerling et al. (2015) auch die schwächere Frauenerwerbstätigkeit in den westdeutschen Bundesländern im Vergleich zu Ostdeutschland, wo Betreuungsmöglichkeiten verbreiteter sind. Wohlfahrtsstaatliche Angebote beeinflussen also das Erwerbsverhalten.

Interessanterweise beobachten Kümmerling et al. (2015), dass die Erwerbstätigkeit von Frauen mit der Einführung des Elterngeldes im Jahr 2007 angestiegen ist – allerdings in Ostdeutschland stärker als in Westdeutschland gewirkt hat (Abbildung 5). In Ostdeutschland sind die Vollzeitäquivalenzraten von 49,2 Prozent im Jahr 2006 auf 54,3 Prozent im Jahr 2011 und damit um 5,1 Prozentpunkte gestiegen. In Westdeutschland gab es einen Anstieg um 4,7 Prozentpunkte (von 42,4 im Jahr 2006 auf 47,1 im Jahr 2011).

Neben wohlfahrtsstaatlichen Angeboten sind andere Faktoren ebenfalls relevant – allen voran normative Geschlechterbilder und die Gleichstellung der Geschlechter auf dem Arbeitsmarkt (Hipp und Leuze 2015). Beide Faktoren beeinflussen die innerpartnerschaftlichen Aushandlungsprozesse darüber, wer in erster Linie erwerbstätig ist und wer die Verantwortung für Haus- und Sorgearbeit übernimmt. Da in Deutschland traditionelle Geschlechterbilder (vor allem im Vergleich zu skandinavischen Ländern) nach wie vor vorherrschen, Frauen auf dem deutschen Arbeitsmarkt oftmals benachteiligt sind und das Ehegattensplitting wenig Anreiz für das Doppelernährermodell bietet, verteilen Paare Erwerbsarbeit oftmals ungleich zum Nachteil von Frauen.

Abbildung 6

Entwicklung der Vollzeitäquivalenzraten von Frauen und Männern in Ost- und Westdeutschland



Vollzeitäquivalente sind eine Maßzahl, die »die Anzahl der insgesamt gearbeiteten Stunden in Relation zur durchschnittlichen Stundenanzahl Vollzeitbeschäftigter setzt. Vollzeitäquivalenzraten beziehen zudem die Gruppengröße (hier Anzahl der Beschäftigten) mit ein«. (Kümmerling et al. 2015, S. 3)

Quelle: Kümmerling et al. 2015

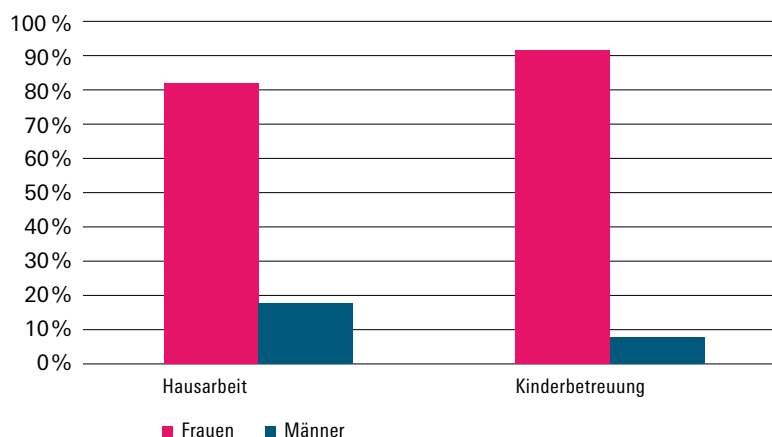
Abbildung 7

Anteil egalitärer Äußerungen zur Rollenverteilung zwischen Frauen und Männern von Frauen und Männern in Ost- und Westdeutschland



Quelle: Scheuer 2013

### Anteil an der wöchentlichen Hausarbeit und Kinderbetreuung von Frauen und Männern bei Paaren



Quelle: eigene Berechnungen, SOEP 2014, gewichtet

### Elternzeit und Pflege

Mit der ungleichen Verteilung von Erwerbsarbeit geht in der Regel eine ungleiche Verteilung von Sorge- und Hausarbeit einher, was wiederum zu einer ungleichen Nutzung von Elternzeit und Pflegezeit führt. Frauen verkürzen wegen Kinderbetreuung nicht nur häufiger ihre Arbeitszeit, sondern nehmen auch deutlich öfter Elternzeit in Anspruch als Männer. 29 Prozent der Väter, deren Kind 2012 geboren wurde, nutzen Elternzeit, gegenüber 96 Prozent der Mütter (destatis 2014). Der Großteil der Väter (74 Prozent) nimmt dabei nur zwei Monate Elternzeit (Pfahl et al. 2014). Auch die Pflege von Angehörigen wird in erster Linie von Frauen übernommen (Auth et al. 2015).

Allerdings ist bei der traditionellen Verteilung von Sorgearbeit in den vergangenen Jahren etwas in Bewegung gekommen. Pflege übernehmen nun auch mehr und mehr Männer. 2010 hatte sich der Anteil pflegender Männer mit 10 Prozent gegenüber 1998 verdoppelt (Auth et al. 2015). Die Inanspruchnahme von Elternzeit durch Männer ist seit der Einführung der Partnermonate 2007 ebenfalls gestiegen (WSI Gender Daten Portal 2016)<sup>3</sup>.

Auch die normativen Geschlechterbilder sind, wenngleich langsam, im Wandel begriffen (Abbildung 7). Während 1982 nur 32 Prozent der Frauen (und Männer) in Westdeutschland eine egalitäre Einstellung zur Rollenverteilung zwischen Frauen und Männern hatten, befürworteten 2012 79 Prozent der Frauen und 73 Prozent der Männer egalitäre Geschlechterrollen. Auch in Ostdeutschland haben egalitäre Geschlechterrollen – auf einem deutlich höheren Niveau als in Westdeutschland – zugenommen. Wie auch bei den Arbeitsstunden der Frauen war allerdings zuletzt ein leichter Rückgang bei der egalitären Einstellung in Ostdeutschland zu beobachten.

<sup>3</sup> <http://www.boeckler.de/51836.htm>



## Selbstbestimmte Arbeitszeit

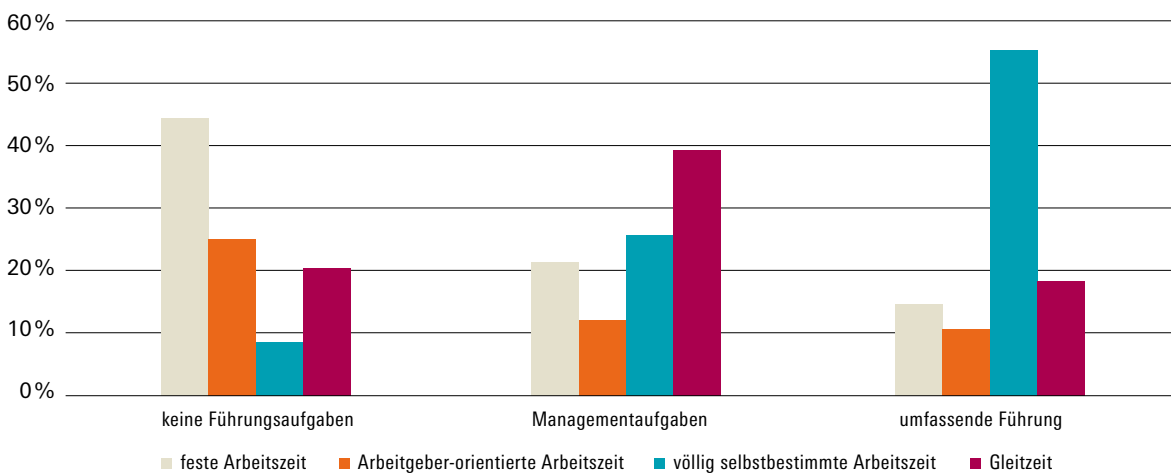
Trotz des Wandels der normativen Geschlechterbilder übernehmen Frauen immer noch den Löwenanteil unbezahlter Arbeit (Abbildung 8). Obwohl bei ihnen also der Bedarf an flexiblen Arbeitszeiten höher ist als bei Männern, haben sie seltener Einfluss auf die Lage ihrer Arbeitszeit (Lott 2015a): Frauen haben im Durchschnitt etwas häufiger feste Arbeitszeiten oder Arbeitszeiten, die vom Arbeitgeber variabel gestaltet werden (Arbeitgeber-orientierte Arbeitszeiten, Stichwort: Arbeit auf Abruf). Männer arbeiten hingegen etwas häufiger in Gleitzeit (Anfangs- und Endzeiten können Beschäftigte selbst bestimmen) oder verfügen über völlig selbstbestimmte Arbeitszeiten (die Beschäftigten können die Lage der Arbeitszeit vollkommen selbst bestimmen).

Frauen haben seltener Einfluss auf ihre Arbeitszeit, da sie häufiger als Männer in Bereichen arbeiten, die die Implementierung von Gleitzeit oder selbstbestimmten Arbeitszeiten erschweren, wie etwa in Sozialberufen (Brescoll et al. 2013). Aber

selbst da, wo Gleitzeit oder selbstbestimmte Arbeitszeiten möglich wären, haben Frauen weniger Zugang zu diesen Formen flexiblen Arbeitens: Einfluss auf die Arbeitszeit ist – wie Einkommen – eine Belohnung für erbrachte Leistung und geht mit anderen Belohnungen einher, beispielsweise mit Beförderungen (Schiemann et al. 2013). Damit variiert die Möglichkeit, Einfluss auf die Arbeitszeiten zu nehmen, nicht allein nach Geschlecht, sondern auch nach der Position in der betrieblichen Hierarchie, also nach Status. Gleitzeit und insbesondere selbstbestimmte Arbeitszeiten werden in erster Linie Beschäftigten mit Management- und umfassenden Führungsaufgaben angeboten (Abbildung 9). Da Frauen häufiger in Jobs mit niedrigerem Status und seltener in Führungspositionen arbeiten als Männer, haben sie einen geringeren Einfluss auf ihre Arbeitszeit (Brescoll et al. 2013).

Abbildung 9

### Arbeitszeitarrangements abhängig Beschäftigter in der betrieblichen Hierarchie



**Anmerkungen** feste AZ: Arbeitszeitlege wird durch Arbeitgeber festgelegt, Arbeitgeber-orientierte AZ: Arbeitszeit wird durch den Arbeitgeber variabel gestaltet, völlig selbstbestimmte AZ: Beschäftigte bestimmen über die Lage ihrer Arbeitszeitlege vollkommen selbst, Gleitzeit: Beschäftigte bestimmen über ihre Arbeitszeit innerhalb eines vom Arbeitgeber festgelegten Rahmens

Quelle: eigene Berechnungen, SOEP 2014, gewichtet

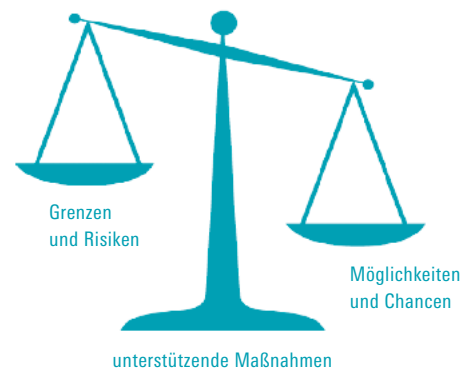


### Chancen und Risiken von Teilzeit in Führungspositionen

Andrea Jochmann-Döll hat ExpertInnen zu den Chancen und Risiken von Teilzeit in Führungspositionen bei der Polizei befragt. Bei Teilzeit in Führung überwiegen, trotz bestehender Risiken und Grenzen, die Möglichkeiten und Chancen – wenn es unterstützende Maßnahmen für Teilzeit in Führungspositionen gibt.

[http://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_317.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_317.pdf)

Die Balance von Führung in Teilzeit



### Status und Geschlecht

Jedoch richten sich betriebliche Belohnungen nicht zwangsläufig nach der tatsächlich erbrachten Leistung von Beschäftigten. Leslie et al. (2012) zeigen, dass Vorgesetzte denjenigen Kontrolle über ihre Arbeitszeit gewähren, die sie als produktive Beschäftigte wahrnehmen. Dies können Beschäftigte sein, die morgens früh zur Arbeit kommen und abends spät gehen und damit ein hohes Engagement signalisieren – unabhängig von ihrer tatsächlichen Arbeitsleistung. Da Frauen aufgrund anderer Verpflichtungen oftmals weniger Möglichkeiten haben, länger zu arbeiten, sind sie in den Augen von Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen seltener produktive Arbeitskräfte (Williams et al. 2013; Lott und Klenner 2016). Dies ist auch dann der Fall, wenn sie keine Sorgearbeit leisten (Leslie et al. 2012), denn sie könnten in Zukunft Mutter oder verantwortlich für die Pflege von Angehörigen werden. Frauen wird daher weniger Kompetenz und Engagement zugeschrieben als Männern (Munz 2006).

Nicht nur das Angebot von Gleitzeit und selbstbestimmten Arbeitszeiten ist in Betrieben statusabhängig, sondern auch das Angebot von Teilzeit. Je höher die Position in der betrieblichen Hierarchie ist, desto weniger wird in Teilzeit gearbeitet (Abbildung 10). Hipp und Stuth (2013) zeigen im Rahmen des HBS-Forschungsprojekts »Atypische Beschäftigung und Ungleichheit in Europa«, dass der Anteil Teilzeitbeschäftigter im Management in allen europäischen Ländern relativ gering ist und selbst in den Niederlanden, dem »Teilzeitwunderland« (Hipp und Stuth 2013, S. 3), bei gerade einmal 12 Prozent liegt. Maßgeblich für einen höheren Anteil Teilzeitbeschäftigter im Management sind die Arbeitszeitkultur und die Geschlechterbilder, die in einem Land dominieren: Eine weite Verbreitung von Teilzeitarbeit und weniger traditionellen Geschlechterbildern begünstigt Teilzeit im Management.

Teilzeit wird in vielen Führungspositionen nicht ermöglicht, da kürzere Arbeitszeiten die Verfügbarkeitserwartungen verletzen, die an viele Führungskräfte nach wie vor gerichtet sind. Teilzeit widerspricht dem traditionellen Bild einer Führungskraft. In dem HBS-Forschungsprojekt »Führen in Teilzeit« findet Jochmann-Döll am Beispiel der Polizei, dass ein wesentlicher Hinderungsgrund für Teilzeit in Führung die Auffassung ist, dass Beschäftigte mit kürzeren Arbeitszeiten ihrer Führungsverantwortung nicht nachkommen können und damit ihre MitarbeiterInnen belasten. Jochmann-Döll zeigt aber auch, dass das traditionelle Bild der Führungskraft allmählich an Bedeutung verliert. Die Polizei

steht, ebenso wie viele Unternehmen, unter dem Druck, Fachkräfte gewinnen und langfristig binden zu müssen. Sie sind auch auf weibliche Erwerbstätige angewiesen und darum bestrebt, den Frauenanteil auch in Führungspositionen zu erhöhen, indem sie Teilzeioptionen für Führungskräfte ermöglichen.

Die Verfügbarkeitserwartungen an Führungskräfte verhindern nicht nur die Nutzung von Teilzeit, sondern auch die Nutzung von Elternzeit, insbesondere einer längeren Elternzeit (Tabelle 1). Dies ist ein Ergebnis des WSI-Forschungsprojekts »Arbeitszeioptionen im Lebensverlauf« (Klenner und Lott 2016). Für Führungskräfte und auch höher qualifizierte Beschäftigte, von denen ein hoher persönlicher Einsatz für ihre Arbeit erwartet wird, ist die Nutzung von Elternzeit von dem »goodwill« ihrer Vorgesetzten abhängig (Lott und Klenner 2016). Die Inanspruchnahme von Elternzeit ist für sie Glücksache. Da in der oberen Hierarchieebene die Verfügbarkeitserwartungen für beide Geschlechter gelten, ist eine längere Elternzeit für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von den Vorgesetzten abhängig.

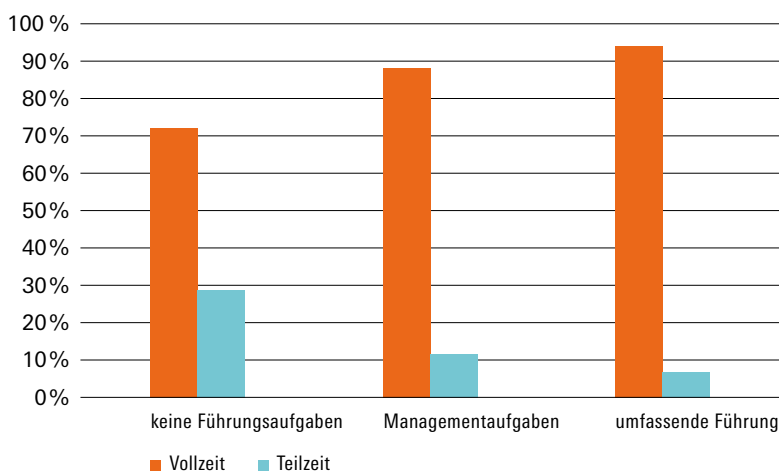
In der mittleren Hierarchieebene werden weniger Verfügbarkeitserwartungen an die Beschäftigten gerichtet als in der oberen Hierarchieebene. Aus diesem Grund können Beschäftigte in mittleren Positionen noch am ehesten Teilzeit nutzen – vorrangig aber Frauen, bei denen aufgrund traditionel-

ler Geschlechterbilder eher Teilzeit für Kinderbetreuung und Pflege erwartet wird. Kürzere Arbeitszeiten und längere Erwerbsunterbrechungen gelten oftmals als eine »natürliche« Zwangsläufigkeit der Mutterschaft (Lott und Klenner 2016). Daher ist es für Männer in der mittleren (und oberen) Hierarchieebenen problematischer als für Frauen, Teilzeit zu nehmen. Auch für Männer in mittleren Positionen ist eine längere Elternzeitdauer weniger gut möglich als für die Kolleginnen. Von Männern wird als Ernährer der Familie nicht nur häufiger Vollzeitarbeit, sondern auch eine kurze Elternzeit (maximal zwei Monate) erwartet.

Auf der unteren Hierarchieebene ist Teilzeit oftmals keine tatsächliche Option für die Beschäftigten. Teilzeit ist häufig ein »Take it or leave (it)«-Angebot des Arbeitsgebers (Lott und Klenner 2016). Auf der unteren Ebene bestehen Wahlmöglichkeiten ebenso wenig für Männer wie für Frauen. Jobs werden entweder in Vollzeit (vor allem in männlich segregierten Arbeitsbereichen) oder ausschließlich in Teilzeit (vor allem in weiblich segregierten Arbeitsbereichen) angeboten. Eine längere Elternzeit ist jedoch für diese Beschäftigtengruppen weitgehend unproblematisch, da ein hohes persönliches Engagement von ihnen am wenigsten erwartet wird (Williams et al. 2013; Lott und Klenner 2016). Auch hier ist es für Frauen akzeptierter als für Männer, Elternzeit zu nutzen.

Abbildung 10

**Abhängig Beschäftigte in Voll- und Teilzeit nach der Position in der betrieblichen Hierarchie**



Quelle: eigene Berechnungen, SOEP 2014, gewichtet

## Arbeitszeitkonten

Neben Teilzeit, Elternzeit und betrieblichen Arbeitszeitarangements bieten Arbeitszeitkonten die Möglichkeit, die Arbeitszeit an Bedarfe außerhalb der Erwerbsarbeit anzupassen – etwa für Weiterbildungen, Sorgearbeit und den Übergang in die Rente. Durch Ansparen von Zeit oder auch Geld (z. B. Gratifikationen, Tantiemenzahlungen, Zuschläge, Mehrarbeit oder Sonderzahlungen) können Beschäftigte Zeitguthaben auf Arbeitszeitkonten aufbauen (Hahn 2011).

Arbeitszeitkonten sind vor allem Kurzzeitkonten, also Gleitzeit-, Überstunden- und Flexikonten, die einen kurzfristigen Aufbau von Zeitkontingenten erlauben. Wenig verbreitet sind Langzeit- oder Lebensarbeitszeitkonten, darunter Zeitwertkonten, die für Erwerbsunterbrechungen oder kürzere Arbeitszeiten, etwa für Sorgearbeit und vor allem für den Übergang in die Rente, angeboten werden (Wotschack 2010). Vor allem für Frauen sind Lang-

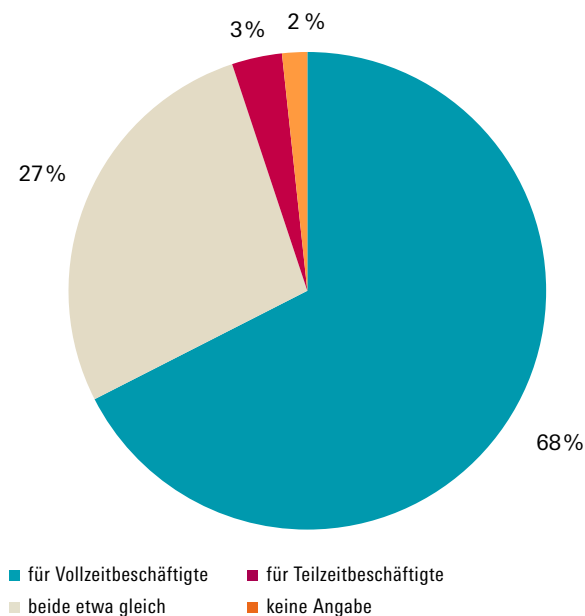
zeitkonten ein wichtiges Instrument, Erwerbsarbeit in Vollzeit mit familiären Verpflichtungen bzw. Weiterbildungen zu vereinbaren (Wotschack 2011).

In fast einem Drittel der Betriebe stehen Beschäftigten Arbeitszeitkonten zur Verfügung (Riedmann et al. 2011). Wie bei den betrieblichen Arbeitszeitarangements ist der Zugang zu Arbeitszeitkonten statusabhängig. Arbeitszeitkonten stehen insbesondere den Beschäftigten zur Verfügung, denen Kompetenz und Engagement zugeschrieben wird, was häufiger bei Männern und bei Höherqualifizierten der Fall ist (Munz 2006). In gut einem Drittel der Betriebe sind befristete und geringfügig Beschäftigte von der Teilnahme an Langzeitkonten ausgeschlossen (Riedmann et al. 2011). Prekär Beschäftigte, die zum »Personalpuffer« eines Unternehmens gehören, wie Leiharbeiter und Minijobbeschäftigte, haben häufig keinen oder einen nur eingeschränkten Zugang zu Langzeitkonten (Wotschack 2010). Dies betrifft vor allem Frauen, Ostdeutsche, Niedrigqualifizierte und junge Erwerbstätige (Klammer 2005).

Problematisch ist nicht nur, dass einige Beschäftigtengruppen von Arbeitszeitkonten ausgeschlossen sind – sondern auch, dass diese bei Weitem nicht von allen Berechtigten genutzt werden. In nur jedem fünften Betrieb nutzen alle berechtigten Mitarbeiter das Langzeitkonto aktiv (Riedmann et al. 2011). Das HBS-Projekt »Betriebliche Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik« zeigt, dass die Nutzung von Langzeitkonten eine Frage des Einkommens und der Qualifikation ist (Wotschack 2011). Beschäftigte mit einem niedrigen Einkommen bauen deutlich geringere Zeitguthaben auf als Höherqualifizierte mit einem entsprechend höheren Einkommen (Wotschack 2011). Da Höherqualifizierte höhere Zeitguthaben führen, können sie das Langzeitkonto für eine kürzere Arbeitszeit oder für Erwerbsunterbrechungen – etwa für Weiterbildungen – auch in der mittleren Lebensphase nutzen. Geringqualifizierte mit geringen Zeitguthaben müssen darauf verzichten, da sie sich Auszeiten und kürzere Arbeitszeiten nicht »leisten« können.

Abbildung 11

**Tatsächliche Nutzungsmöglichkeiten von Langzeitkonten  
(Einschätzung von Betriebs- bzw. Personalräten über die Situation  
in ihrem Betrieb)**



Quelle: Fröhler et al. 2013; Böckler Impuls 6/2013

Da die Nutzung von Langzeitkonten vom Einkommen abhängt, sind auch Teilzeitbeschäftigte benachteiligt. Fröhler et al. (2013) beobachten in dem HBS-Forschungsprojekt »Flexibel in die Rente«, dass Langzeitkonten in knapp 68 Prozent der Betriebe eher von Vollzeitbeschäftigten genutzt werden (Abbildung 11). Frauen, die häufig in Teilzeit arbeiten und in Arbeitsmarktsegmenten mit geringeren Löhnen tätig sind, haben geringere Zeitguthaben als die männlichen Kollegen (Wotschack 2011). In der mittleren Lebensphase, also der Familienphase, können Frauen Langzeitkonten weniger nutzen, da sie aufgrund von Sorgearbeit nur begrenzt über Zeitressourcen zum Aufbau von Zeitkontingenten verfügen (Riedmann et al. 2011). Dementsprechend findet Wotschack (2011), dass Frauen in der Familienphase auch seltener ein Langzeitkonto führen als ihre männlichen Kollegen.

## → RESÜMEE

Die HBS-Forschungsprojekte zeigen: Die Nutzung flexibler Arbeitszeiten ist eine Verteilungsfrage, denn nicht alle Beschäftigten können flexible Arbeitszeiten im gleichen Maße nutzen. Das Geschlecht und der Status, d. h. Qualifikation und die Position in der betrieblichen Hierarchie, sind ausschlaggebend für die Nutzung flexibler Arbeitszeiten. Benachteiligt sind häufig Frauen und Geringqualifizierte bzw. Beschäftigte in unteren betrieblichen Positionen.

### Forschung aus der HBS zum Thema

Norbert Fröhler, Thilo Fehmel und Ute Klammer zeigen u. a. anhand von Daten der WSI-Betriebsrätebefragung: Die tariflichen und betrieblichen Übergangsinstrumente in die Rente können einige Beschäftigtengruppen nicht nutzen, vor allem Frauen, Geringverdienende und Geringqualifizierte.



Fröhler, Norbert; Fehmel, Thilo; Klammer, Ute (2013): »Flexibel in die Rente: Gesetzliche, tarifliche und betriebliche Perspektiven.« Berlin: edition sigma.

### Forschung aus der HBS zum Thema

Philip Wotschack analysiert im Rahmen des HBS-Projekts »Betriebliche Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik« die Nutzung von Arbeitszeitkonten. Seine Studie zeigt, dass die Chance, Langzeitkonten zu nutzen, abhängig ist von

- Einkommen
- Qualifikation
- Sorgeverantwortung

<http://www.boeckler.de/11145.htm?projekt=S-2009-264-3%20F>

## KONSEQUENZEN

### Welche Konsequenzen hat die Nutzung von Teilzeit und Elternzeit für die Karriere?

Teilzeit ist eine der wichtigsten Optionen, mit der Beschäftigte Beruf und Familie vereinbaren können. Allerdings müssen Beschäftigte in Teilzeit erhebliche Karrierenachteile hinnehmen. Allmendinger et al. (2014) zeigen anhand von europäischen Daten, dass substanzielle Teilzeit (21 bis 31 Stunden) in Deutschland und Großbritannien mit geringeren Stundenlöhnen einhergeht. Insbesondere die marginale Teilzeit (bis 20 Stunden) ist in der Regel mit einem niedrigen Lohn verbunden und sozial unzureichend abgesichert. Mit der Zunahme marginaler Teilzeit besteht in Deutschland daher das Risiko, dass sich ein prekäres Arbeitsmarktsegment herausbildet (Allmendinger et al. 2014).

Nicht nur verdienen Teilzeitbeschäftigte weniger, sie haben auch schlechtere Karriereperspektiven als Beschäftigte in Vollzeit. Teilzeitkräfte arbeiten seltener in Führungspositionen und haben weniger Fortentwicklungsmöglichkeiten – vor allem im Fall der marginalen Teilzeit (Allmendinger et al. 2014).

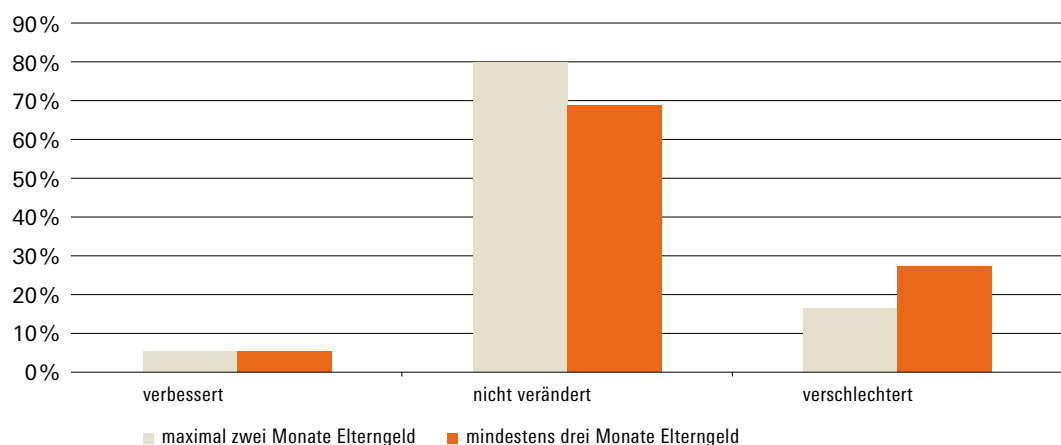
Die Nutzung von Elternzeit durch Väter, insbesondere eine über die zwei Partnermonate hinausreichende Inanspruchnahme, geht mit einem (frühen) beruflichen Wiedereinstieg der Partnerin einher (Pfahl et al. 2014). Dies ist ein zentrales Ergebnis des HBS-Projekts »Nachhaltige Effekte der Elterngeldnutzung durch Väter«. Zudem ist eine längere Eltern-

zeit von Vätern mit einer egalitäreren Verteilung von Sorgearbeit bei Paaren verbunden (Pfahl et al. 2014). Allerdings verschlechtert die Elternzeit häufig die beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten von Vätern, die mehr als zwei Monate Elternzeit in Anspruch nehmen (Abbildung 12). 16 Prozent der befragten Väter, die maximal zwei Elterngeldmonate genommen haben, berichten von schlechteren Aufstiegsmöglichkeiten – gegenüber 27 Prozent, die mindestens drei Monate in Anspruch genommen haben. Väter in Elternzeit berichten von Ansehensverlust, schlechten Bewertungen, qualitativ minderwertigen Arbeitsinhalten und Einkommenseinbußen (Pfahl et al. 2014). Von Männern wird oftmals erwartet, die betrieblichen Erfordernisse (und die eigene Karriereplanung) nicht aus dem Blick zu verlieren und nur eine kurze Elternzeit zu nehmen (Lott und Klenner 2016).

Väter mit mehr als zwei Monaten Elternzeit machen ähnliche Erfahrungen wie Teilzeitbeschäftigte. Es ist daher nicht verwunderlich, dass die beruflichen Nachteile für Väter auch groß sind, wenn sie ihre Arbeitszeit nach der Elternzeit reduzieren. Pfahl et al. (2014) stellen fest, dass ein Drittel der befragten Väter (32 Prozent) mit einer Teilzeit unter 35 Wochenstunden von schlechteren Karriereperspektiven berichtet (Abbildung 13).

Abbildung 12

#### Einschätzung der Väter über ihre betrieblichen Aufstiegsmöglichkeiten in Abhängigkeit von der Dauer der Elternzeit



Quelle: Pfahl et al. 2014, Online-Befragung (N=620)

## Welche Konsequenzen hat die Pflege von Angehörigen für die Gesundheit der Beschäftigten?

Da der größte Teil der Pflegebedürftigen (71 Prozent) in Deutschland zu Hause gepflegt wird (destatis 2015), ist die Unterstützung von Beschäftigten mit pflegebedürftigen Angehörigen unerlässlich. Gesetzliche Ansprüche auf Erwerbsunterbrechungen bzw. kürzere Arbeitszeiten für die Pflege von Angehörigen werden von den Beschäftigten allerdings in der Regel nicht in Anspruch genommen. Dies beobachten Leiber et al. (2015) und Auth et al. (2015) im Rahmen des HBS-Forschungsprojekts »Männer zwischen Erwerbstätigkeit und Pflege«. Fehlende Lohnersatzleistungen werden ebenso beklagt wie der bürokratische Aufwand und die unbewältigbare Zeitdauer der Pflegesituation. Beschäftigte greifen daher zu alternativen, meist informellen Regelungen, um die Pflege zu bewältigen. Anstelle von Pflegezeit (Freistellung für bis zu sechs Monate) bzw. Familienpflegezeit (Reduzierung der Arbeitszeit für maximal 24 Monate) verwenden etwa Männer Gleitzeit, Arbeitszeitkonten oder selbstbestimmte Arbeitszeiten, um die Pflege zu gewährleisten (Leiber et al. 2015). Beschäftigte mit festen Arbeitszeiten nutzen oftmals ihren Urlaub. Die Doppelbelastung durch Vollzeitarbeit und Pflege kann jedoch eine erhebliche psychische und physische Belastung für die pflegenden Beschäftigten bedeuten. Die Nutzung von Arbeitszeitkonten oder Urlaub für die Pflege von Angehörigen verhindert wichtige Regenerationsphasen.

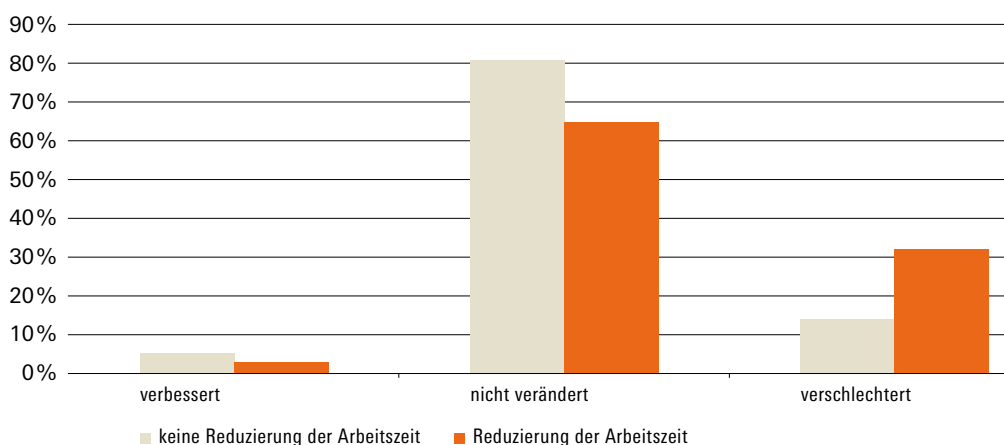
Beschäftigte, die sich ihre Arbeitszeit selbst einteilen können, haben bessere Möglichkeiten, Pflege mit ihrer Erwerbsarbeit zu vereinbaren, als Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit festen Arbeitszeiten. Da Frauen seltener Gleitzeit und völlig selbstbestimmte Arbeitszeiten haben, passen sie ihre Erwerbstätigkeit eher an die Pflege an als Männer, die häufiger Einfluss auf die Lage ihrer Arbeitszeit haben. Daher reduzieren oder unterbrechen Frauen ihre Arbeitszeit für die Pflege häufiger als Männer (Auth et al. 2015). Ein weiterer Grund für das geschlechtsspezifische Pflegeverhalten ist die höhere Erwerbsorientierung von Männern, die ihre Erwerbstätigkeit aufgrund der Pflege nicht einschränken wollen (Auth et al. 2015). Auth et al. (2015) betonen aber, dass der Wandel der Geschlechterbilder und die ökonomischen Zwänge von Familien die Erwerbsorientierung von Frauen weiter befördern werden. Die Autorinnen erwarten daher, dass die Doppelbelastung durch Vollzeit-Erwerbstätigkeit und Pflege auch für Frauen zunehmen wird.



Mehr Informationen zum Projekt »Nachhaltige Effekte der Elterngeldnutzung durch Väter« unter <http://www.boeckler.de/11145.htm?projekt=2012-572-3>

Abbildung 13

### Einschätzung der Väter über ihre betriebliche Aufstiegsmöglichkeit nach dem Wiedereinstieg



Quelle: Pfahl et al. 2014, Online-Befragung (N=620)



## ICH KÖNNTE AUCH TEILZEIT ARBEITEN, ICH WÜRD ABER TROTZDEM MEINEN JOB MACHEN MÜSSEN. DAS EINZIGE, WAS ICH MIR DAMIT ANTUE: ICH KRIEGE WENIGER GELD.

O-Ton aus dem qualitativen Forschungsprojekt »Arbeitsoptionen im Lebensverlauf« (AZOLA)

### Welche Konsequenzen hat die Nutzung flexibler Arbeitszeiten für das Arbeits(zeit)-verhalten von Beschäftigten?

Wenn Beschäftigte ihre Erwerbsarbeit nicht für Sorgearbeit unterbrechen oder verkürzen, vermeiden sie die Nachteile wie Stigmatisierung und Karrierenachteile, die mit längeren Erwerbsunterbrechungen und Arbeitszeitverkürzung einhergehen. Denn Beschäftigte, die ihre Arbeitszeit verkürzen und länger aus dem Beruf aussteigen, werden als weniger produktive und engagierte Arbeitskräfte angesehen (Williams et al. 2013; Lott und Klenner 2016). Dies ist ein wesentlicher Grund dafür, dass Teilzeitbeschäftigte und Beschäftigte mit längeren Elternzeiten Aufstiegsnachteile haben. Sie ziehen auch den Unmut der Belegschaft auf sich – insbesondere dann, wenn Elternzeiten und Teilzeit nicht personell ersetzt werden. Ist die Personaldecke ohnehin dünn, bedeuten Teilzeit und eine längere Elternzeit häufig Mehrarbeit für die Kolleginnen und Kollegen.

Um diese Nachteile zu vermeiden, wählen Beschäftigte häufig zwei Strategien. Entweder verzichten sie auf Teilzeit und Elternzeit, oder sie versuchen ihren Arbeitsausfall durch ein erhöhtes Arbeitsengagement zu kompensieren (Klenner und Lott 2016).

Teilzeitkräfte erhöhen häufig ihr Arbeitsengagement: Sie springen für Kolleginnen und Kollegen ein, übernehmen die anspruchlosen und unbeliebten Arbeitsvorgänge und entlasten so die Vollzeitbeschäftigten. Das höhere Engagement kann sich für Teilzeitkräfte »lohnen« und zur Aufwertung führen.

Beschäftigte, die hauptsächlich die Verantwortung für die Kinderbetreuung tragen, können weniger auf Teilzeit und eine längere Elternzeit verzichten. Sie wählen eher die Kompensationsstrategie. Dies gilt für Frauen und Männer im gleichen Maße. Da Männer aber seltener Sorgeverantwortung übernehmen, kommen sie seltener in die Situation, auf die gesetzlichen Ansprüche zu verzichten.

Das Kompensationsverhalten lässt sich auch mit dem Konzept des sozialen Tauschs – dem Geben und Nehmen – beschreiben: Der Betrieb kommt den Arbeitszeitwünschen der Beschäftigten entgegen, die dafür einen höheren Arbeitseinsatz zurückgeben. Dieses Geben und Nehmen gehört zu den reziproken Tauschbeziehungen, die Kock und Kutzner (2014) in dem Forschungsprojekt »Betriebsklima und gute Arbeit« untersucht haben. Solange ein sozialer Tausch als fair angesehen wird, sind Be-

#### Forschung aus der HBS zum Thema

Das HBS-Forschungsprojekt »Atypische Beschäftigung und soziale Ungleichheit in Europa« zeigt: Die Folgen von Teilzeit für Einkommen sind im hohen Maße vom institutionellen Kontext abhängig. In Deutschland ist Teilzeit ein Einkommensnachteil, in Griechenland ist Teilzeit sogar mit Einkommensvorteilen verbunden.

Warum ist dies so? Hier besteht Forschungsbedarf.

<http://www.boeckler.de/11145.htm?projekt=2010-342-4>





schäftigte mit ihrer Arbeitssituation zufrieden. Ein Tausch gilt dann als fair, wenn sich Geben und Nehmen die Waage halten.

Tatsächlich beobachten Klenner und Lott (2016), dass die negativen Folgen von Teilzeit, nämlich Arbeitsintensivierung, Mehrarbeit und die häufig weniger planbaren Arbeitszeiten (Stichwort: Einsparungen für Kolleginnen und Kollegen) selten problematisiert werden – weder von den Teilzeitbeschäftigten selbst noch von den Vorgesetzten und den Kolleginnen und Kollegen (Klenner und Lott 2016). Im Gegenteil wurde ein erhöhtes Engagement teilweise erwartet und – um mit den Worten von Kock und Kutzner zu sprechen – in gewisser Hinsicht als »fair« betrachtet. Teilzeit ist zwar ein gesetzlicher Anspruch, der aber im Betrieb umgesetzt werden muss. Die Organisation von Teilzeit etwa durch Aufgabenverteilung und Vertretungen im Team wird als ein Entgegenkommen der Vorgesetzten und der Kolleginnen und Kollegen angesehen. Es wird daher erwartet, dass Teilzeitbeschäftigte mit einer Gegenleistung reagieren.

Mehrarbeit und Arbeitsintensivierung können nicht nur mit Teilzeit einhergehen, sondern auch aus völlig selbstbestimmten Arbeitszeiten folgen. Insbesondere dann, wenn selbstbestimmte Arbeitszeiten vom Arbeitgeber zur Leistungssteigerung eingesetzt werden. Das Risiko der Mehrarbeit besteht vor allem für Vollzeitbeschäftigte, die bei einem Wechsel von festen zu völlig selbstbestimmten Arbeitszeiten im Durchschnitt zwei Stunden pro Woche mehr arbeiten (Lott und Chung 2016). Da Männer in der Regel in Vollzeit tätig sind, arbeiten vor allem sie mit völlig selbstbestimmten Arbeitszeiten länger. Frauen müssen sich häufiger nach Arbeitszeitgrenzen in anderen Lebensbereichen richten, wie etwa Kita-Öffnungszeiten oder Schulferien, sodass sie selbstbestimmte Arbeitszeiten eher nutzen, um Verpflichtungen außerhalb der Arbeit nachgehen zu können (Lott 2015b). Völlig selbstbestimmte Arbeitszeiten können damit die traditionelle Arbeitsteilung bei Paaren verstärken: Während

#### Forschung aus der HBS zum Thema

Das HBS-Forschungsprojekt »Männer zwischen Erwerbstätigkeit und Pflege« untersuchte typische Pflegearrangements, Ressourcen und Unterstützungsbedarfe von 44 pflegenden erwerbstätigen Männern in elf Betrieben – sechs Großbetrieben und fünf kleinen und mittleren Betrieben verschiedener Branchen.

Das Projekt macht deutlich: Beschäftigte, die Angehörige pflegen, nutzen Pflegezeit und Familienpflegezeit kaum.

<http://www.boeckler.de/11145.htm?projekt=2012-611-4>



Frauen ihr Flexibilitätspotenzial für Aktivitäten außerhalb der Arbeit verwenden, arbeiten Männer länger. Da die Arbeitszeiten von Männern mit völlig selbstbestimmten Arbeitszeiten länger sind, können sie Verpflichtungen außerhalb der Arbeit weniger wahrnehmen als mit Gleitzeit und festen Arbeitszeiten (Abbildung 14).

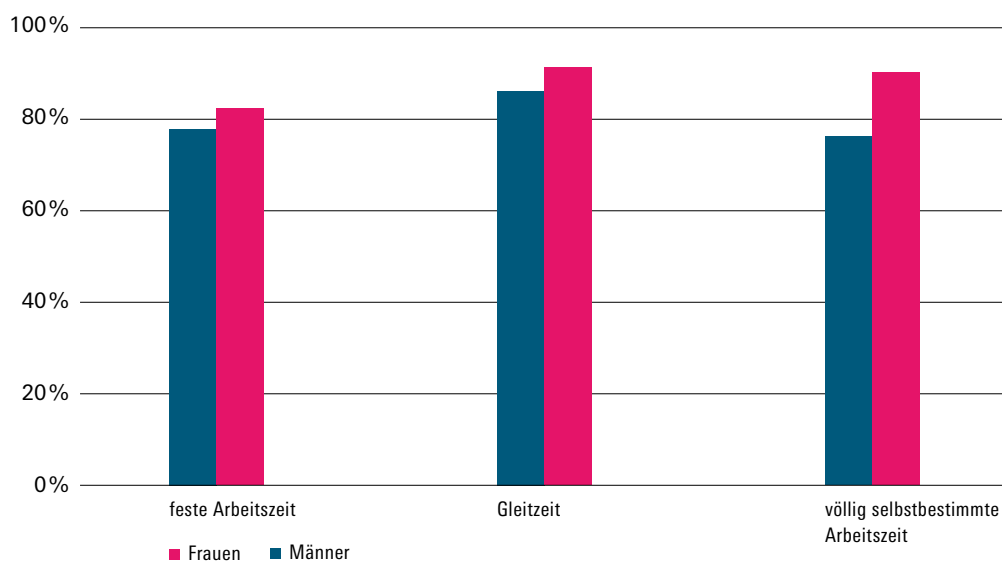
Im Gegensatz zu völlig selbstbestimmten Arbeitszeiten, die mit höheren Belastungen für Beschäftigte verbunden sein können, ist Gleitzeit nicht nur für Frauen, sondern auch für Männer mit einer besseren Work-Life-Balance verbunden. Können Beschäftigte innerhalb eines zeitlichen Rahmens, der sie gegebenenfalls vor (Selbst-)Ausbeutung schützt, ihre Arbeitszeit beeinflussen, wirkt sich das positiv



**UND ICH GLAUBE EINFACH AUCH, DASS VIELE SICH NICHT TRAUEN, IHRE RECHTE IN ANSPRUCH ZU NEHMEN. WIE ICH AUCH ÜBERLEGT HABE, OB ICH ELTERNZEIT NEHMEN SOLL. WEIL SIE SAGEN: ›ACH, ICH MUSS DOCH RÜCKSICHT AUF DIE KOLLEGEN NEHMEN.‹**

O-Ton aus dem qualitativen Forschungsprojekt »Arbeitsoptionen im Lebensverlauf« (AZOLA)

### Anteil der Beschäftigten, deren Arbeitszeit zu ihren Verpflichtungen außerhalb der Arbeit passt



**Anmerkungen** feste Arbeitszeit: Arbeitszeitlege wird durch Arbeitgeber festgelegt; Gleitzeit: Beschäftigte bestimmen über ihre Arbeitszeit innerhalb eines vom Arbeitgeber festgelegten Rahmens; völlig selbstbestimmte Arbeitszeit: Beschäftigte bestimmen über die Lage ihrer Arbeitszeitlege vollkommen selbst.

Quelle: Lott 2015b

auf ihre Work-Life Balance, Gesundheit, Wohlbefinden und Arbeitsmotivation aus (Ala-Mursula et al. 2004; Michel et al. 2011; Allen et al. 2013; Gallie et al. 2012; Lott 2015b).

Aber auch feste Arbeitszeiten können Beschäftigte in der Vereinbarung von Beruf und anderen Lebensbereichen unterstützen. Anders als völlig selbstbestimmte Arbeitszeiten geben feste Arbeitszeiten Beschäftigten einen verlässlichen Zeitrahmen. In dem WSI-Projekt »Arbeitszeioptionen und Work-Life-Balance im europäischen Vergleich« zeigt der Ländervergleich: Während in Großbritannien eine Kultur der langen Arbeitszeiten vorherrscht, Arbeitszeiten vorwiegend im Interesse der Arbeitgeber flexibilisiert sind und die betriebliche Mitbestimmung schwach ist, haben Beschäftigte mit festen Arbeitszeiten dort eine deutlich bessere Work-Life-Balance als in Deutschland, Schweden und den Niederlanden (Lott 2015b). In Großbritannien schützen feste Arbeitszeiten also Beschäftigte vor der Willkür der Arbeitgeber.

#### Forschung aus der HBS zum Thema

»Das ist ein Geben und Nehmen« von Kock und Kutzner veranschaulicht anhand empirischer Analysen, dass Beschäftigte im Arbeitskontext ganz unterschiedliche Ressourcen tauschen – allen voran Anerkennung, Verständnis und Unterstützung. Reziprozität und Fairness sind dabei handlungsleitend.



Kock, Klaus; Kutzner, Edelgard (2014): »Das ist ein Geben und Nehmen«. Eine empirische Untersuchung über Betriebsklima, Reziprozität und gute Arbeit. Berlin: edition sigma.

## BETRIEBE

### Welche Rolle spielen Betriebe für die Nutzung flexibler Arbeitszeiten?

Ob Beschäftigte flexible Arbeitszeiten nutzen (können), ist abhängig von Geschlecht, Status und Qualifikation. Ob Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von flexiblen Arbeitszeiten profitieren, ist abhängig von der Form flexibler Arbeitszeiten, die sie wählen, und von der Art und Weise, wie sie diese verwenden. Flexible Arbeitszeiten, die für längere Erwerbsunterbrechungen, für kürzere Arbeitszeiten und für (vermeintliche) Aktivitäten außerhalb der Arbeit genutzt werden, sind oftmals mit Karrierenachteilen verbunden. Dies haben die von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojekte gezeigt. Diese Projekte zeigen aber auch, dass die negativen Konsequenzen vermieden und eine gleichere Nutzung flexibler Arbeitszeiten gefördert werden können – und zwar durch betriebliches Handeln.

In den Betrieben werden gesetzliche und tarifliche Arbeitszeitregelungen umgesetzt und durch betriebliche Vereinbarungen ergänzt (Maschke 2016). Da die Regulierung von Arbeitszeiten in den letzten Jahrzehnten von der gesetzlichen und der tarifvertraglichen Ebene zunehmend in die Betriebe verlagert wurde, sprechen Haipeter und Lehndorff (2007) von einer »Verbetrieblichung« der Arbeitszeitregulierung. Dies ist wohl am deutlichsten für die Regulierung des Rentenübergangs zu beobachten, spielt aber auch für die Regulierung von Arbeitszeit im Zuge der Digitalisierung eine große Rolle (Stichwort: Regulierung mobiler Arbeit). Die betriebliche Ebene ist damit für die Nutzung flexibler Arbeitszeiten entscheidend. Wichtige betriebliche Akteure sind die Personalverantwortlichen, die Führungskräfte und die Betriebs- und Personalräte (Klenner und Lott 2016).

Welche betrieblichen Faktoren aber fördern eine (gleichere) Nutzung flexibler Arbeitszeiten und vermeiden negative Konsequenzen? Die Forschungsergebnisse der Hans-Böckler-Stiftung liefern darauf Antworten für die Nutzung von Teilzeit, Elternzeit, Pflegezeit, völlig selbstbestimmte Arbeitszeiten und Arbeitszeitkonten.

### Damit Teilzeit nicht das Karriereaus bedeutet

Eine lebensphasenorientierte Personalpolitik, die mögliche Arbeitszeitbedürfnisse von Beschäftigten (z. B. wegen der Geburt eines Kindes, dem Bedarf nach Weiterbildungen, Krankheit oder ehrenamtlichem Engagement) vorausschauend berücksichtigt und aktiv gestaltet, unterstützt die Nutzung von Teilzeit und die Rückkehr von Teilzeit auf Vollzeit (Klenner und Lott 2016). Sie sorgt zudem für Weiterbildungsmöglichkeiten und die Chance auf eine langfristige Karriereplanung für Teilzeitbeschäftigte.

Eine lebensphasenorientierte Personalpolitik bedarf ausreichenden Personals, eines Denkens in Vollzeitäquivalenten und verbindlicher Vertretungsregelungen wie Tandem-Lösungen und Job-Sharing (Klenner und Lott 2016). Nur so bedeutet Teilzeit nicht Personalausfall und damit Mehrarbeit für die Kolleginnen und Kollegen in Vollzeit. Genügend Personal und verbindliche Vertretungsregelungen unterstützen damit die Akzeptanz von Teilzeitbeschäftigten in der Belegschaft und tragen zu der Förderung einer neuen Vollzeitnorm bzw. lebensphasenspezifischen Vollzeitnormen bei.

---

### Beispiele aus betrieblichen Vereinbarungen zu flexiblen Arbeitszeiten

- **mobile Arbeit:** Die betriebliche Vereinbarung regelt alle arbeitsvertraglich vereinbarten Tätigkeiten, die online und offline außerhalb der Betriebsstätte durchgeführt werden.
- **lebenslauforientierte Arbeitszeitgestaltung:** Die betriebliche Vereinbarung ermöglicht allen Beschäftigten einen verringerten Arbeitseinsatz in bestimmten Lebensphasen, in denen das Zusammentreffen beruflicher und privater Bedürfnisse zu einer besonderen Belastungssituation führt.
- **Einführung der Wahlarbeitszeit:** Die betriebliche Vereinbarung ermöglicht unbefristet Beschäftigten (mit Ausnahme von Führungskräften der mittleren und oberen Ebenen) eine unbegründete Arbeitszeitverkürzung auf bis zu 80 Prozent, für Führungskräfte der mittleren und oberen Ebenen gelten Einzelfallentscheidungen.
- **Familienpflegezeit:** Die betriebliche Vereinbarung sieht eine Pflegephase mit einer Dauer von bis zu 24 Monaten und einer Arbeitszeit von bis zu 50 Prozent (mind. 15 Stunden) mit einer Entgeltaufstockung und eine Nachpflegephase mit der ursprünglichen Wochenarbeitszeit vor.

---

Quelle: Maschke 2016

## Damit auch Väter mit ruhigem Gewissen Elternzeit nehmen können

Teilzeit wird in Betrieben häufig dann ermöglicht, wenn die Personalpolitik auf die Gewinnung und den Erhalt von Fachkräften ausgerichtet ist (Klenner und Lott 2016). In dem Fall wird Teilzeit beispielsweise auch in Führungspositionen unterstützt. Dies kann zu einem neuen Verfügbarkeits- und Führungsverständnis beitragen. Damit Teilzeit eine tatsächliche Wahlmöglichkeit für Hochqualifizierte und Führungskräfte bedeutet, muss die Personalpolitik für eine Anpassung des arbeitszeitlichen Stellenzuschnitts an die Arbeitszeitbedürfnisse der Beschäftigten sorgen. Dies gilt auch für Geringqualifizierte, denen oft nur Teilzeit angeboten wird, die aber in Vollzeit arbeiten wollen oder müssen, etwa um ein höheres Einkommen zu erzielen.

Für eine vorausschauende Personalplanung, Weiterbildungsangebote für Teilzeitbeschäftigte, verbindliche Vertretungsregelungen, bedürfnisgerechte Arbeitszeiten und ein neues Verfügbarkeits- und Führungsverständnis können Personalverantwortliche, die betriebliche Mitbestimmung und die Führungskräfte sorgen. Letztere spielen bei der Nutzung flexibler Arbeitszeiten eine Schlüsselrolle, da sie über Arbeitsteilung und Arbeitsorganisation entscheiden.

Herrscht eine gelebte »Vertretungspraxis« in den Betrieben vor, wird die Nutzung einer längeren Elternzeit für Väter unterstützt (Pfahl et al. 2014). Eine gelebte Vertretungspraxis bedeutet Vertretungsregelungen im Team (z. B. wechselnde Vertretungskonstellationen) und Eins-zu-eins-Vertretungen ebenso wie mobile Kommunikation, dezentrale Absprachen und das Delegieren bzw. Priorisieren von Aufgaben im Team (Pfahl et al. 2014). Hierfür können vor allem Führungskräfte, aber auch die Personalverantwortlichen den Rahmen schaffen. Eine gelebte Vertretungspraxis verhindert, dass Beschäftigte aus Kollegialität auf (eine längere) Elternzeit verzichten, um ihrem Team Mehrarbeit und eine höhere Arbeitsbelastung zu ersparen (Lott und Klenner 2016). Da Vorgesetzte häufig eine Barriere für die Nutzung von Elternzeit sind (Pfahl et al. 2014; Klenner und Lott 2016), ist eine Sensibilisierung von Führungskräften notwendig, damit Beschäftigte Elternzeit ungehindert nutzen können. Eine starke Unterstützung durch die betriebliche Interessenvertretung trägt dazu bei, dass sich die Arbeitssituation von Männern mit Elternzeit nicht verschlechtert (Abbildung 15).

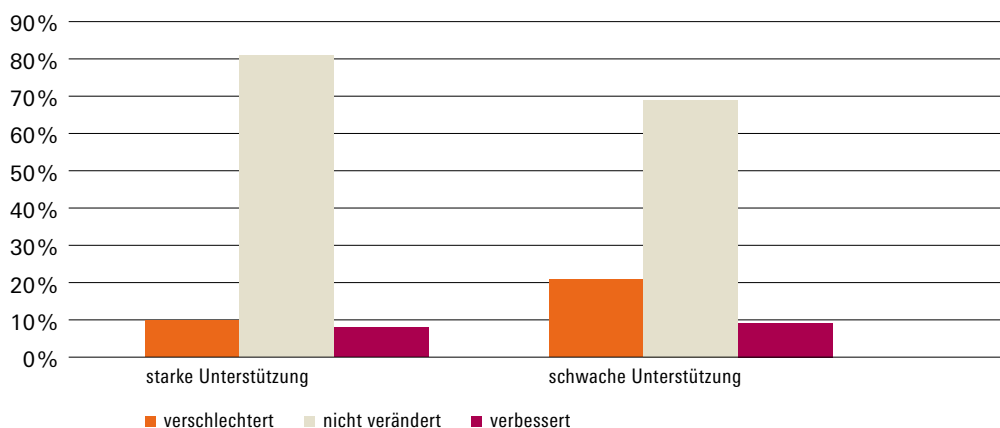
### → Begünstigende Faktoren für die Nutzung von Teilzeit

- lebensphasenorientierte Personalpolitik
- Weiterbildungsangebote und Karriereplanung für Teilzeitbeschäftigte
- Personalbemessung nach Vollzeit-äquivalenten
- Vertretungsregelungen (Tandem-Lösungen, Job-Sharing)
- Förderung einer neuen Vollzeitnorm (lebensphasenspezifische Vollzeitnorm)
- Anpassung des arbeitszeitlichen Stellenzuschnitts an die Bedürfnisse der Beschäftigten
- Angebote von Teilzeitoptionen für alle Beschäftigtengruppen
- Förderung eines neuen Verfügbarkeits- und Führungsverständnisses

### → Begünstigende Faktoren für die Nutzung von Elternzeit

- Vertretungsregelungen im Team (z. B. wechselnde Vertretungskonstellationen)
- Eins-zu-eins-Vertretungen (am besten, wenn die Väter die Vertretungskraft selbst einarbeiten)
- mobile Kommunikation
- dezentrale Absprachen
- Delegieren und Priorisieren von Aufgaben
- Sensibilisierung der Vorgesetzten
- Unterstützung durch die betriebliche Interessenvertretung

### Veränderung der Arbeitssituation von Vätern mit Elterngeldmonaten nach der Unterstützung vom Personalrat / Betriebsrat



Quelle: Pfahl et al. 2014

### Damit Pflege nicht zur Zerreißprobe wird

Ebenso wie bei der Elternzeit unterstützen klare Vertretungsregelungen und das Delegieren von Aufgaben die Nutzung flexibler Arbeitszeiten für die Pflege (Auth et al. 2015). Vor allem Beschäftigten in spezialisierten Tätigkeitsfeldern und Führungskräften erleichtern Vertretungsregelungen das »Fernbleiben« von der Erwerbsarbeit (Auth et al. 2015). Vorgesetzte spielen für pflegende Beschäftigte eine noch größere Schlüsselrolle als für Beschäftigte in Elternzeit, da die Pflege in erster Linie mithilfe informeller Regelungen bewältigt wird und es somit des Entgegenkommens der Vorgesetzten bedarf (Auth et al. 2015). Führungskräfte müssen geschult werden, aktiv auf Beschäftigte zuzugehen, deren Bedürfnisse zu erfragen und sie über Regelungen und Möglichkeiten zu informieren (Auth et al. 2015). Da die Kolleginnen und Kollegen oftmals mit Unverständnis auf die Arbeitszeitbedarfe vor allem von pflegenden Männern reagieren, bedarf es männerspezifischer Angebote in den Betrieben und einer Sensibilisierung der Belegschaft für das Thema Pflege.

Aber nicht nur die Vorgesetzten, auch die betriebliche Interessenvertretung sind für die Unterstützung pflegender Beschäftigter gefordert. Eine aktive betriebliche Mitbestimmung, die pflegespezifische Vereinbarungen durchsetzt, ist zentral für die Gestaltung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege im Betrieb (Auth et al. 2015, S. 19).

Darüber hinaus können Beschäftigte die Pflege besser bewältigen, wenn sie Einfluss auf die Lage ihrer Arbeitszeit haben. Beschäftigte mit festen Arbeitszeiten, die in der Regel nur einige Stunden am Tag für die Pflege benötigen, wünschen sich die Möglichkeit, durch das Umwandeln von Urlaubstagen in ein verfügbares Zeitkontingent auf dem Arbeitszeitkonto unterstützt zu werden (Auth et al. 2015). Pflegende Beschäftigte wünschen sich zudem die Möglichkeit, zu Hause zu arbeiten (Auth et al. 2015).

#### → Begünstigende Faktoren für die Pflege von Angehörigen

- klare Vertretungsregelungen
- Delegieren von Aufgaben
- Führungskräftebildungen
- aktive Ansprache durch die Vorgesetzten
- männerspezifische Angebote
- Sensibilisierung der Belegschaft
- Einfluss auf die Lage der Arbeitszeit
- Umwandeln von Urlaubstagen in verfügbares Zeitkontingent auf dem Arbeitszeitkonto
- Homeoffice
- Mitbestimmung und pflegespezifische Betriebsvereinbarungen

### **Damit völlig selbstbestimmte Arbeitszeiten Zeitsouveränität für Beschäftigte bedeuten**

Der betriebliche Kontext spielt eine wichtige Rolle für die Wirkung von völlig selbstbestimmten Arbeitszeiten (Lott 2015b). In den Niederlanden, wo die Arbeitszeit vorwiegend im Interesse der Beschäftigten flexibilisiert ist (Chung und Tijdens 2013), sind völlig selbstbestimmte Arbeitszeiten mit einer guten Work-Life-Balance verbunden. In Deutschland und Großbritannien, wo eher eine Arbeitgeberorientierte Flexibilisierung dominiert, ist die Work-Life-Balance mit völlig selbstbestimmten Arbeitszeiten schlechter. Auch der Grad der betrieblichen Mitbestimmung und die Stärke der Sozialpartnerschaft spielen hierbei eine Rolle. Groß (2009) zeigt in dem HBS-Projekt »Zusammenhang von Regulierung, Arbeitszeitmanagement und gesellschaftlicher Verantwortung«, dass das Arbeitszeitmanagement in Betrieben mit betrieblicher Interessenvertretung sozial verträglicher ist. Stieler und Schwarzkocher (2009) finden in dem HBS-Projekt »Verfall von Arbeitszeit in indirekten Tätigkeitsbereichen«, dass die Nutzung der Arbeitszeitdaten durch die betriebliche Interessenvertretung zu einem geringeren Verfall von Überstunden führt.



#### **Begünstigende Faktoren für die Nutzung völlig selbstbestimmter Arbeitszeiten**

- Beschäftigteninteressen im Fokus der betrieblichen Arbeitszeitpolitik
- Mitbestimmung und Sozialpartnerschaft

### **Damit Arbeitszeitkonten vielfältig verwendet werden können**

Eine selbstbestimmte Verwendung von Arbeitszeitkonten durch die Beschäftigten erleichtert die Vereinbarung von Beruf mit anderen Lebensbereichen, allen voran Familie und Weiterbildung. Dieses Potenzial wird aber bisher wenig genutzt. Mitunter dienen Langzeitkonten allein dem Übergang in die Rente; die Nutzung der Zeitguthaben für Elternzeiten oder Erziehungszeiten ist seltener möglich (Riedmann et al. 2011). Es bedarf zudem einer Integration der betrieblichen Weiterbildungspolitik und der Arbeitszeitgestaltung: Nur eine kleine Anzahl von Vereinbarungen zu Arbeitszeitkonten sieht die Verwendung der Kontenguthaben für Weiterbildungen vor (Wotschack et al. 2011b). Mögliche Synergien von Arbeitszeitkonten und Qualifizierungsprogrammen bleiben damit ungenutzt (Wotschack et al. 2011a).

Da Beschäftigte selten in die Konzipierung und Einführung von Arbeitszeitkonten eingebunden und über die Kontennutzung nicht hinreichend informiert werden, ist die Kontoführung für Beschäftigte wenig transparent (Hildebrandt 2007; Riedmann et al. 2011). Die Unsicherheit der Beschäftigten bei Entnahmemöglichkeiten wird zudem durch fehlende Kompetenzen der Beschäftigten im Zeithandeln, d. h. in der Gestaltung der eigenen Arbeitszeit, verstärkt (Hildebrandt 2007). Die Einbeziehung von Beschäftigten in die Konzeption von Arbeitszeitkonten und die Information über Kontenregelungen erleichtern die Inanspruchnahme.



#### **Begünstigende Faktoren für die Nutzung von Arbeitszeitkonten**

- selbstbestimmte Verwendung von Arbeitszeitkonten durch Beschäftigte
- Einbeziehung der Beschäftigten in die Konzeption von Arbeitszeitkonten
- Information über Kontenregelungen
- Integration der betrieblichen Weiterbildungspolitik und Arbeitszeitgestaltung

## FAZIT

Beschäftigte benötigen flexible Arbeitszeiten – zur Vereinbarkeit von Beruf und anderen Aktivitäten wie Weiterbildungen, Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen. Dies ist von der Politik erkannt worden, die 2001 den gesetzlichen Anspruch auf Teilzeit geschaffen und 2007 das Elterngeld eingeführt hat. Zurzeit werden Konzepte wie das Wahlarbeitszeitgesetz und die Familienarbeitszeit diskutiert und ein Flexibilitätskompromiss gefordert. Beschäftigte sollen zeitsouverän sein – auch und vor allem im digitalen Zeitalter. Die aktuellen Diskussionen und Forderungen rund um Arbeitszeiten fokussieren dabei häufig darauf, welche Angebote Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer brauchen. Außer Acht gelassen wird dabei jedoch oftmals die betriebliche Praxis, in der sich entscheidet, ob und von wem Arbeitszeitregelungen in Anspruch genommen werden und mit welchen Konsequenzen. Die von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojekte zeigen: Die Nutzung flexibler Arbeitszeiten im Betrieb sind im hohen Maße von der Position in der betrieblichen Hierarchie, der Qualifikation und der Sorgeverantwortung von Beschäftigten abhängig. Aufgrund der ungleichen Verteilung unbezahlter Arbeit und der geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes – vertikal und horizontal – ist die Nutzung flexibler Arbeitszeiten nicht nur eine Status- und Qualifikationsfrage, sondern auch eine Frage des Geschlechts. Zudem

werden soziale Ungleichheiten durch die negativen Konsequenzen verstärkt, die flexible Arbeitszeiten oftmals haben (Tabelle 2).

Der vorliegende Report macht deutlich, dass sich Deutschland in einer Übergangsphase befindet. Auf der einen Seite bestehen bereits verschiedene (teilweise sehr innovative) gesetzliche, tarifliche und betriebliche Arbeitszeitregelungen, die zu einer lebensphasenorientierten Arbeitszeitpolitik beitragen können. Auf der anderen Seite erreichen diese Regelungen jedoch nicht alle Beschäftigtengruppen und können mit negativen Folgen für die Beschäftigten verbunden sein. Die Arbeitsmarktsegregation, wohlfahrtsstaatliche Anreize für das männliche Ernährermodell (Stichwort Ehegattensplitting), traditionelle Geschlechterbilder und eine ganze Reihe betrieblicher Faktoren (Tabelle 3) verhindern die »Durchschlagskraft« bestehender Regelungen.

Um der (Re-)Produktion sozialer Ungleichheiten in den Betrieben und damit in der Gesellschaft entgegenzuwirken, müssen flexible Arbeitszeiten als Verteilungsthema in der Politik und Öffentlichkeit stärker diskutiert werden. »Gute Arbeit« (und damit auch: gute Arbeitszeiten) muss für alle gelten, für Frauen und Männer, für hoch und gering qualifizierte Beschäftigte, für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer am Rande oder außerhalb von Kernbelegschaften (Fahimi et al. 2014).

Tabelle 1

### Mögliche negative Konsequenzen flexibler Arbeitszeiten für Beschäftigte

Form flexibler Arbeitszeit	negative Konsequenzen
Teilzeit (Elternteilzeit)	Karrierenachteile Arbeitsintensivierung, Mehrarbeit, nicht planbare Arbeitszeiten
Elternzeit	Karrierenachteile (vor allem bei einer Elternzeit von mehr als zwei Monaten)
Pflege	Doppelbelastung durch Vollzeit und Pflege fehlende Regenerationsphasen
selbstbestimmte Arbeitszeiten	Mehrarbeit und Arbeitsintensivierung Karrierenachteile bei Verwendung für außerberufliche Bedarfe

Quelle: eigene Darstellung

### Hemmende und begünstigende Faktoren im Betrieb für die Nutzung flexibler Arbeitszeiten

hemmende Faktoren	begünstigende Faktoren
Personalmangel	ausreichende Personalausstattung
Ad-hoc-Lösungssuche für Ausfälle durch Elternzeit, Teilzeit etc.	lebensphasenorientierte Personalpolitik
»Rechnen in Köpfen«	Personalbemessung nach Vollzeitäquivalenten
Teilzeit und längere Erwerbsunterbrechungen »reißen Löcher«	gelebte Vertretungspraxis und klare/verbindliche Vertretungsregelungen (Tandem-Lösungen, Job-Sharing)
Unverständnis der Vorgesetzten und Unmut in der Belegschaft	Sensibilisierung der Vorgesetzten (Führungskräfte-schulung) und der Belegschaft
Teilzeit und längere Erwerbsunterbrechungen = Stigma	Teilzeioptionen (und andere Arbeitszeioptionen) für alle Beschäftigtengruppen anbieten, weiterentwickeln und fördern
Flexibilität = Frage des Geldes, der Qualifikation und der Sorgeverantwortung	Flexibilität im Interesse aller Beschäftigtengruppen und für alle
Vereinbarung wird allein zum Frauenthema gemacht	männerspezifische Angebote
fehlende Unterstützung der betrieblichen Arbeitszeitpolitik	Integration der betrieblichen Weiterbildungspolitik und Arbeitszeitgestaltung
flexible Arbeitszeiten werden allein zur Leistungssteigerung genutzt	flexible Arbeitszeiten auch im Interesse der Beschäftigten implementieren
traditionelle Vollzeit- und Verfügbarkeitsnormen	Förderung eines neuen Verfügbarkeits- und Führungsverständnisses im Betrieb
Beschäftigte werden bei Arbeitszeitverhandlungen alleingelassen	Mitbestimmung, Sozialpartnerschaft, Betriebsvereinbarungen

Quelle: eigene Darstellung

Da Betriebe für die Nutzung flexibler Arbeitszeiten bedeutend sind, können betriebliche Maßnahmen eine solche Arbeitszeitpolitik unterstützen (Tabelle 3). Aber nicht nur die betrieblichen Akteure (Personalverantwortliche, Führungskräfte, Personal- und Betriebsräte), sondern auch der Gesetzgeber und die Tarifvertragsparteien sind gefordert. Die Forschungsergebnisse legen nahe, dass eine stärkere Verallgemeinerung von Regelungen nötig ist, um soziale Ungleichheit bei der Nutzung flexibler Arbeitszeiten zu vermeiden. Einen Vorstoß machen hier das Wahlarbeitszeitgesetz, das es allen Beschäftigten ermöglichen will, die Arbeitszeit in verschiedenen Lebensphasen (z. B. Familie, Weiterbildung oder Pflege) zu verkürzen, und der Gesetzentwurf für das Recht auf befristete Teilzeit. Auch können beschäftigtengruppenspezifische Maßnahmen die soziale Gleichheit in Betrieben fördern – Maßnahmen wie die Familienarbeitszeit, die die Teilzeitarbeit von Müttern und Vätern und damit die Partnerschaftlichkeit in der Familie unterstützen will.

Es bedarf also neuer gesellschaftlicher und betrieblicher Normalitäten, um die Nutzung flexibler Arbeitszeiten für alle Beschäftigtengruppen zu gewährleisten und negative Konsequenzen für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit flexiblen Arbeitszeiten zu vermeiden. Eine lebensphasenspezifische Arbeitszeitpolitik braucht eine neue Vollzeitnorm bzw. neue Vollzeitnormen in bestimmten Lebensphasen und kann damit zu einem neuen Normalarbeitsverhältnis beitragen.



## AUSBLICK: ZUKÜNFTIGE FORSCHUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG

Die Arbeitszeitforschung hat soziale Ungleichheiten in der Nutzung flexibler Arbeitszeiten für Deutschland aufgedeckt. Dazu konnte die Hans-Böckler-Stiftung durch die Förderung von Forschungsprojekten einen Beitrag leisten. Es ist jedoch notwendig, weitere Forschungsprojekte anzustoßen, um noch offene Fragen zu klären. Beispielsweise wissen wir bisher relativ wenig darüber, ob und wann sich Karrierenachteile im Lebensverlauf verfestigen, welche Barrieren für die Nutzung betrieblicher Arbeitszeitarrangements (außer Gleitzeit und völlig selbstbestimmten Arbeitszeiten) bestehen und welche betrieblichen und gesetzlichen Regelungen für eine partnerschaftliche Zeitverteilung sorgen.

Die Hans-Böckler-Stiftung fördert deswegen zurzeit vier Forschungsprojekte, die erste Antworten auf diese Fragen liefern werden. Das Projekt »Arbeitszeitdiskrepanzen im Lebensverlauf« fragt nach der längerfristigen Wirkung von Lebensereignissen (z. B. Geburt des Kindes) auf die tatsächlichen und gewünschten Arbeitszeiten von Beschäftigten. Das Projekt »Prekäre Beschäftigung« untersucht, ob sich prekäre Beschäftigungsverhältnisse im Erwerbsverlauf verfestigen. Das Projekt »Leben & Arbeiten in Flexibilität (LAIF)« spürt Probleme in der Nutzung betrieblicher Arbeitszeitarrangements und deren Konsequenzen auf. Einen Ländervergleich nimmt das Projekt »Gelingensbedingungen für partnerschaftliche Zeitaufteilung« vor, das die wohlfahrtsstaatlichen Faktoren für eine gleichberechtigte Verteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit bei Paaren erforscht.

## DIESE HBS- FORSCHUNGSPROJEKTE LAUFEN ZURZEIT



Leben und Arbeiten in Flexibilität (LAIF)

[http://www.boeckler.de/11145.](http://www.boeckler.de/11145.htm?projekt=2015-865-3)

[htm?projekt=2015-865-3](http://www.boeckler.de/11145.htm?projekt=2015-865-3)



Arbeitszeitdiskrepanzen im Lebensverlauf

[http://www.boeckler.de/11145.](http://www.boeckler.de/11145.htm?projekt=2014-768-3)

[htm?projekt=2014-768-3](http://www.boeckler.de/11145.htm?projekt=2014-768-3)



Gelingensbedingungen für  
partnerschaftliche Zeitaufteilung

[http://www.boeckler.de/11145.](http://www.boeckler.de/11145.htm?projekt=2015-926-3)

[htm?projekt=2015-926-3](http://www.boeckler.de/11145.htm?projekt=2015-926-3)



Prekäre Beschäftigung

[http://www.boeckler.de/11145.](http://www.boeckler.de/11145.htm?projekt=2014-767-3)

[htm?projekt=2014-767-3](http://www.boeckler.de/11145.htm?projekt=2014-767-3)

## LITERATUR

- Absenger, Nadine; Ahlers, Elke; Bispink, Reinhard; Kleinknecht, Alfred; Klenner, Christina; Lott, Yvonne et al. (2014):** Arbeitszeiten in Deutschland. Entwicklungstendenzen und Herausforderungen für eine moderne Arbeitszeitpolitik. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (WSI Report, 19), online unter [http://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_report\\_19\\_2014.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_19_2014.pdf) (Abruf am 23. 11. 2016).
- Ala-Mursula, Leena; Vahtera, Jussi; Pentti, Jaana; Kivimäki, Mika (2004):** Effect of employee worktime control on health: a prospective cohort study. In: Occupational environmental medicine 61, S. 254–261.
- Allen, Tammy D.; Johnson, Ryan C.; Kiburz, Kaitlin M.; Shockley, Kristen M. (2013):** Work–Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. In: Personnel Psychology 66, S. 345–376.
- Allmendinger, Jutta; Giesecke, Johannes; Hipp, Lena; Leuze, Katrin; Stuth, Stefan (2012):** Mehr Jobs oder nur mehr schlechte Jobs? Die Entwicklung atypischer Beschäftigung in Europa. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZBrief Arbeit, 13), online unter [https://bibliothek.wzb.eu/wzbrief-arbeit/WZBriefArbeit132012\\_allmendinger\\_giesecke\\_hipp\\_leuze\\_stuth.pdf](https://bibliothek.wzb.eu/wzbrief-arbeit/WZBriefArbeit132012_allmendinger_giesecke_hipp_leuze_stuth.pdf) (Abruf am 23. 11. 2016).
- Allmendinger, Jutta; Giesecke, Johannes; Leuze, Katrin (2014):** Ergebnisbericht zum Projekt »Atypische Beschäftigung und soziale Ungleichheit in Europa«. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, online unter [http://www.boeckler.de/pdf\\_fof/S-2010-342-4-5.pdf](http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2010-342-4-5.pdf) (Abruf am 23. 11. 2016).
- Anxo, Dominique; Boulin, Jean-Yves; Cebrián, Inmaculada (2006):** Working time options over the life course. Dublin, Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Auth, Diana; Brüker, Daniela; Dierkes, Mirjam; Leiber, Simone; Leitner, Sigrid; Vukoman, Marina (2015):** Wenn Mitarbeiter Angehörige pflegen: Betriebliche Wege zum Erfolg. Ergebnisse des Projekts »Männer zwischen Erwerbstätigkeit und Pflege« (MÄNNEP). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, online unter [http://www.boeckler.de/pdf\\_fof/S-2012-611-4-2.pdf](http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2012-611-4-2.pdf) (Abruf am 23. 11. 2016).
- Brescoll, Victoria L.; Glass, Jennifer; Sedlovskaya, Alexandra (2013):** Ask and Ye Shall Receive? The Dynamics of Employer-Provided Flexible Work Options and the Need for Public Policy. In: Journal of Social Issues 69, S. 367–388.
- Chung, Heejung; Tijdens, Kea (2013):** Working time flexibility components and working time regimes in Europe: using company-level data across 21 countries. In: The International Journal of Human Resource Management 24 (7), S. 1418–1434. DOI: 10.1080/09585192.2012.712544.
- destatis (2015):** 71 % der Pflegebedürftigen werden zu Hause versorgt (Pressemitteilung, 094).
- destatis (2014):** Öffentliche Sozialleistungen. Statistik zum Elterngeld. Beendete Leistungsbezüge für im Jahr 2012 geborene Kinder. Wiesbaden.
- Dulk, Laura den; van Doorne-Huiskes, Annecke (2008):** Life course policies in the Netherlands: an answer to work / care dilemmas and an ageing society? In: Sebastian Brandl, Eckart Hildebrandt und Philip Wotschack (Hg.): Arbeitszeitpolitik im Lebensverlauf. Ambivalenzen und Gestaltungsoptionen in deutscher und europäischer Perspektive. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, S. 147–164.
- Esping-Andersen, Gosta (2006):** Three Worlds of Welfare Capitalism. In: Christopher Pierson und Francis G. Castles (Hg.): The welfare state reader. 2nd edition. Cambridge: Polity Press, S. 160–173.
- Fahimi, Yasmin; Nahles, Andrea; Smolenski, Tanja (2014):** Einführung: Politik für ein neues Normalarbeitsverhältnis. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (Werkbericht, 5).
- Fröhler, Norbert; Fehmel, Thilo; Klammer, Ute (2013):** Flexibel in die Rente: Gesetzliche, tarifliche und betriebliche Perspektiven. Berlin: edition sigma.
- Gallie, Duncan; Zhou, Ying; Felstead, Alan; Green, Francis (2012):** Teamwork, Skill Development and Employee Welfare. In: British Journal of Industrial Relations 50 (1), S. 23–46.
- Groß, Hermann (2009):** Zusammenhang von Regulierung, Arbeitszeitmanagement und gesellschaftlicher Verantwortung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Hahn, Claudia (2011):** Flexible Arbeitszeit. München: Verlag C.H. Beck.
- Haipeter, Thomas; Lehndorff, Steffen (2007):** Gewerkschaften und andere Akteure der Arbeitszeitpolitik – Wer bestimmt über die Zeit? In: WSI Mitteilungen (4), S. 181–187.
- Hildebrandt, Eckart (Hg.) (2007):** Lebenslaufpolitik im Betrieb. Optionen zur Gestaltung der Lebensarbeitszeit durch Langzeitkonten. Berlin: edition Sigma.
- Hinrichs, Karl (1992):** Zur Zukunft der Arbeitszeitflexibilisierung: Arbeitnehmerpräferenzen, betriebliche Interessen und Beschäftigungswirkungen. In: Soziale Welt 43 (3), S. 313–330.
- Hipp, Lena; Leuze, Kathrin (2015):** Institutionelle Determinanten einer partnerschaftlichen Aufteilung von Erwerbsarbeit in Europa und den USA. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 67 (4), S. 659–684.
- Hipp, Lena; Stuth, Stefan (2013):** Management und Teilzeit? – Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Managerinnen und Managern in Europa. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 65 (1), S. 101–128.
- Jurczyk, Karin (2004):** Work-Life-Balance und geschlechtergerechte Arbeitsteilung. Alte Fragen neu gestellt. In: Gudrun Linne (Hg.): Flexible Arbeitszeit und soziale Sicherheit. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (Arbeitspapier, 97), S. 43–56.
- Klammer, Ute (2005):** Sozialpolitische Dimensionen flexibler Arbeitszeiten und Erwerbsbiographien. In: Hartmut Seifert (Hg.): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Klenner, Christina; Lott, Yvonne (2016):** Arbeitszeitoptionen im Lebensverlauf. Welche betrieblichen Faktoren beeinflussen ihre Nutzung? Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (WSI Study, 4), online unter [http://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_studies\\_4\\_2016.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_studies_4_2016.pdf) (Abruf am 23. 11. 2016).

**Kock, Klaus; Kutzner, Edelgard (2014):** »Das ist ein Geben und Nehmen«. Eine empirische Untersuchung über Betriebsklima, Reziprozität und gute Arbeit. Berlin: edition sigma.

**Kümmerling, Angelika; Postels, Dominik; Slomka, Christine (2015):** Arbeitszeiten von Männern und Frauen – alles wie gehabt? Analysen zur Erwerbsbeteiligung in Ost- und Westdeutschland. Universität Duisburg-Essen (IAQ Report, 2), online unter [http://www.career-women.org/dateien/dateien/report2015\\_02\\_1.pdf](http://www.career-women.org/dateien/dateien/report2015_02_1.pdf) (Abruf am 23. 11. 2016).

**Leiber, Simone; Leitner, Sigrid; Auth, Diana (2015):** Ergebnisbericht zum Forschungsvorhaben »Männer zwischen Erwerbstätigkeit und Pflege: typische Arrangements, Ressourcen und Unterstützungsbedarf«. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, online unter [http://www.boeckler.de/pdf\\_fof/S-2012-611-4-1.pdf](http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2012-611-4-1.pdf) (Abruf am 23. 11. 2016).

**Leslie, Lisa M.; Park, Tae-Youn; Mehng, Si Ahn (2012):** Flexible Work Practices: A Source of Career Premiums or Penalties? In: *Academy of Management Journal* 55 (6), S. 1407–1428.

**Lott, Yvonne (2015a):** Costs and Benefits of Flexibility and Autonomy in Working Time: The Same for Women and Men? Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (WSI Discussionpaper, 196), online unter [http://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_disp\\_196.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_disp_196.pdf) (Abruf am 23. 11. 2016).

**Lott, Yvonne (2015b):** Working-time flexibility and autonomy: A European perspective on time adequacy. In: *European Journal of Industrial Relations* 21, S. 259–274, online unter <http://ejd.sagepub.com/content/early/2014/07/31/0959680114543604.full.pdf?ikey=ZSCHzhe96Y03RvM&keytype=ref> (Abruf am 23. 11. 2016).

**Lott, Yvonne; Chung, Heejung (2016):** Gender discrepancies in the outcomes of schedule control on overtime hours and income in Germany. In: *European Sociological Review*, online unter <https://academic.oup.com/esr/article/doi/10.1093/esr/jcw032/2525493/Gender-Discrepancies-in-the-Outcomes-of-Schedule?keytype=ref&ijkey=diWzRzqi1i0TIXK> (Abruf am 23. 11. 2016).

**Lott, Yvonne; Klenner, Christina (2016):** Ideale Arbeitskräfte und ideale Eltern: Welche Bedeutung haben Normen für die Akzeptanz der Nutzung von Teilzeit und Elternzeit im Betrieb? Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (WSI Working Paper, 204), online unter <http://www.boeckler.de/6299.htm?produkt=HBS-006423> (Abruf am 23. 11. 2016).

**Maschke, Manuela (2016):** Flexible Arbeitszeitgestaltung. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung (WISO Diskurs, 4), online unter <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/12491.pdf> (Abruf am 23. 11. 2016).

**Michel, Jesse S.; Kotrba, Lindsey M.; Mitchelson, Jacqueline K.; Clark, Malissa A.; Baltes, Boris B. (2011):** Antecedents of Work–Family Conflict: A Meta Analytic Review. In: *Journal of Organizational Behavior* 32, S. 689–725.

**Munz, Eva (2006):** Mehr Balance durch selbst gesteuerte Arbeitszeiten? In: *WSI Mitteilungen* (9), S. 478–484.

**OECD (2016):** OECD Labour Force Statistics 2015. Paris: OECD Publishing. Online verfügbar unter [http://dx.doi.org/10.1787/oecd\\_lfs-2015-en](http://dx.doi.org/10.1787/oecd_lfs-2015-en).

**Parment, A. (2014):** Erwartungen zukünftiger Generationen. In: Bernhard Badura und Antje Ducki (Hg.): *Erfolgreiche Unternehmen von morgen – gesunde Zukunft heute gestalten*. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft; mit 222 Tabellen. Berlin [u. a.]: Springer (Fehlzeiten-Report, 2014), S. 61–73.

**Pfahl, Svenja; Reuß, Stefan; Hobler, Dietmar; Weeber, Sonja (2014):** Nachhaltige Effekte der Elterngeldnutzung durch Väter. Projektbericht. Berlin: SowiTra Institut, online unter [http://www.boeckler.de/pdf\\_fof/S-2012-572-3-3.pdf](http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2012-572-3-3.pdf) (Abruf am 23. 11. 2016).

**Riedmann, Arnold; Kümmerling, Angelika; Seifert, Hartmut (2011):** Evaluation des Gesetzes zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen (»Flexi II«-Gesetz). Forschungsvorhaben im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Forschungsbericht, 418).

**Sainsbury, Diane (1999):** Gender and Social-Democratic Welfare States. In: Diane Sainsbury (Hg.): *Gender and Welfare State Regimes*. New York: Oxford University Press, S. 76–98.

**Scheuer, Angelika (2013):** Werte und Einstellungen. In: Statistisches Bundesamt (Hg.): *Datenreport 2013. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland*. Bonn, S. 377–390

**Schiemann, Scott; Schafer, Markus H.; Mclvor, Mitchel (2013):** The rewards of authority in the workplace: do gender and age matter? In: *Sociological Perspectives* 55, S. 75–96.

**Stieler, Sylvia; Schwarz-Kocher, Martin (2009):** Verfall von Arbeitszeit in indirekten Tätigkeitsbereichen. Tarifliche und betriebliche Instrumente zur Regulierung. Stuttgart: IMU Institut.

**Williams, Joan C.; Blair-Loy, Mary; Berdahl, Jennifer L. (2013):** Cultural Schemas, Social Class, and the Flexibility Stigma. In: *Journal of Social Issues* 69 (2), S. 209–234.

**Wotschack, Philip (2010):** Lebensarbeitszeitkonten in der Perspektive sozialer Ungleichheit. Kumulation oder Abbau sozialer Benachteiligungen im Lebensverlauf? Berlin: WZB, online unter <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2010/i10-505.pdf> (Abruf am 23. 11. 2016).

**Wotschack, Philip (2011):** Mehr Zeitsouveränität – für manche. Langzeitkonten begünstigen Höherqualifizierte. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin (WZB Mitteilungen, 134), online unter <https://bibliothek.wzb.eu/artikel/2011/f-17041.pdf> (Abruf am 23. 11. 2016).

**Wotschack, Philip; Scheier, Franziska; Schulte-Brauchs, Philipp; Solga, Heike (2011a):** Beruf und Bildung vereinbaren. Neue Arbeitszeitmodelle gegen den Fachkräftemangel. Berlin (WZBrief Arbeit, 11), online unter [https://bibliothek.wzb.eu/wzbrieft-arbeit/WZBriefArbeit112011\\_wotschack\\_scheier\\_schulte-braucks\\_solga.pdf](https://bibliothek.wzb.eu/wzbrieft-arbeit/WZBriefArbeit112011_wotschack_scheier_schulte-braucks_solga.pdf) (Abruf am 23. 11. 2016).

**Wotschack, Philip; Scheier, Franziska; Schulte-Brauchs, Philipp; Solga, Heike (2011b):** Zeit für Lebenslanges Lernen. Neue Ansätze der betrieblichen Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik. In: *WSI Mitteilungen* 10, S. 541–547.

**WSI Gender Daten Portal 2016**  
Hier finden Sie Daten und Grafiken zu geschlechtsbezogener Ungleichheit, dazu Kurzanalysen, Tabellen, methodische Hinweise und Begriffserklärungen. Derzeit stehen Informationen zu 12 Themen aus den Bereichen Arbeitsmarkt, soziale Sicherung, Bildung, Pflege und Gesundheit zur Verfügung. Das Angebot wird kontinuierlich erweitert und aktualisiert.



[http://www.boeckler.de/wsi\\_38957.htm](http://www.boeckler.de/wsi_38957.htm)

In den aktuellen arbeitspolitischen Debatten werden von verschiedenen Akteuren flexible Arbeitszeiten gefordert: Arbeitgeber fordern flexible Arbeitszeiten, um besser auf den technologischen Wandel reagieren zu können. Beschäftigte fordern flexible Arbeitszeiten, um ihren Beruf besser mit anderen Lebensbereichen vereinbaren zu können – und sehen sich dabei von Bundesregierung und Gewerkschaften unterstützt, die die Zeitsouveränität von Beschäftigten stärken wollen.

Wer aber nutzt flexible Arbeitszeiten? Welche Konsequenzen hat die Nutzung flexibler Arbeitszeiten? Und welche Rolle spielen Betriebe dabei? Die Klärung dieser Fragen ist für die Gestaltung einer Arbeitszeitpolitik notwendig, die allen Beschäftigten im gleichen Maße zugutekommt und soziale Ungleichheiten in den Betrieben vermeidet. Anhand von Forschungsprojekten, die von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wurden, will der vorliegende Report hierzu einen Beitrag leisten.

## IMPRESSUM

### **Herausgeber**

Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf

### **Satz**

Setzkasten GmbH, Düsseldorf  
Manja Hellpap, Berlin

Düsseldorf,

Januar 2017

(aktualisierte Fassung)

ISSN 2511-6177