

POLICY BRIEF

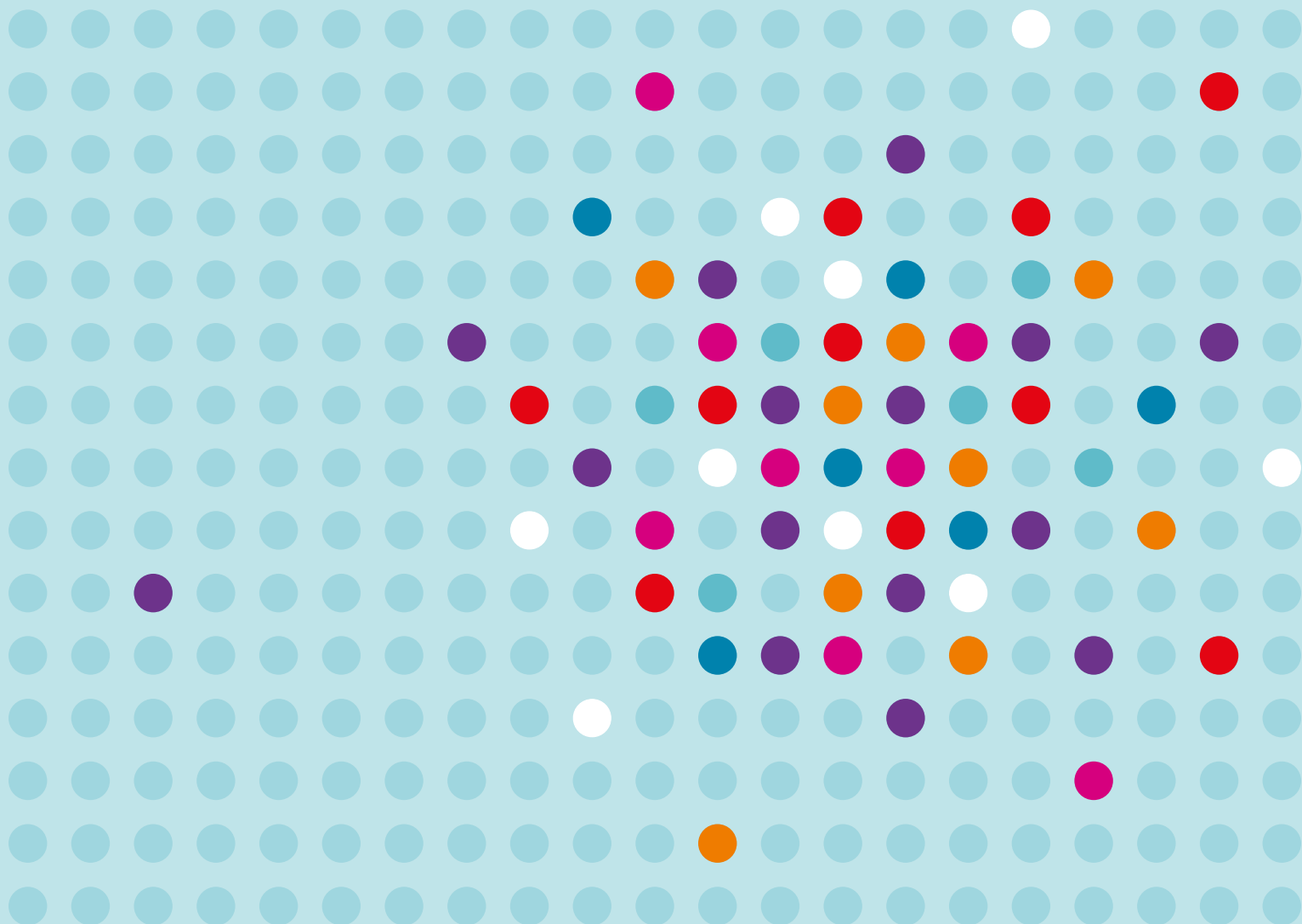
Das WSI ist ein Institut
der Hans-Böckler-Stiftung

Nr. 14 · Policy Brief WSI · 10/2017

NEUE ARBEITSZEITEN BRAUCHEN EINE NEUE PERSONALPOLITIK

Wie können Arbeitszeitoptionen für moderne Lebensläufe betrieblich umgesetzt werden?

Christina Klenner, Yvonne Lott, Julia Seefeld



1. EINLEITUNG

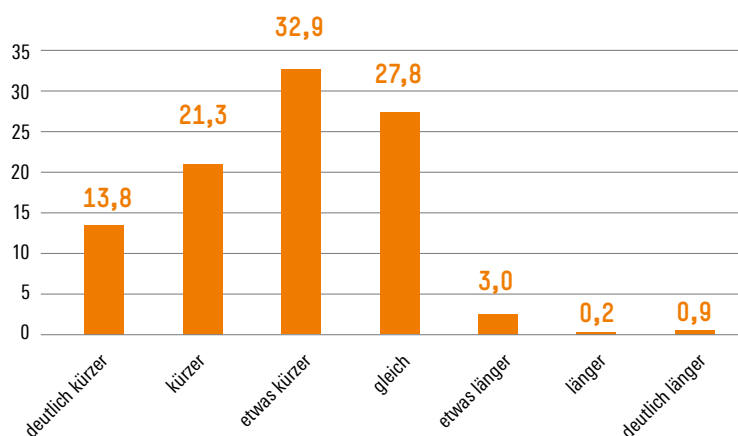
Lebensverläufe haben sich gewandelt. Die Betriebe spüren diese Veränderungen vor allem daran, dass ein wachsender Teil der Belegschaft Frauen mit Kindern sind, dass mehr ältere Beschäftigte arbeiten und dass Beschäftigte familiengerechte, flexiblere und auch kürzere Arbeitszeiten (siehe **Abbildung 1**) wünschen. Auch zeitweilige Erwerbsunterbrechungen – etwa für Elternzeit, Pflegezeit und Weiterbildungen bzw. für berufliche Umorientierungen – werden immer häufiger. Viele Beschäftigte erwarten heute von ihren Betrieben, dass Arbeitszeiten an die unterschiedlichen Bedürfnisse im Lebensverlauf angepasst

werden können. Für die Gleichstellung von Frauen und Männern sind Arbeitszeiten sehr wichtig, die beiden Geschlechtern sowohl die Teilhabe an beruflicher Arbeit als auch die Sorge für Kinder und Pflegebedürftige erlauben.

Der Gesetzgeber, die Sozialpartner und Betriebe haben auf den gesellschaftlichen Wandel mit einem wachsenden Angebot von Arbeitszeitalternativen reagiert. Die Politik hat eine staatlich unterstützte „Familienarbeitszeit“ in die Debatte gebracht. Aber das ist nicht genug. Damit Beschäftigte von den ihnen zu Verfügung stehenden Arbeitszeitalternativen tatsächlich profitieren, müssen Betriebe ihre Personalpolitik und Arbeitsorganisation an die neue Arbeitszeitvielfalt anpassen.

Abbildung 1

Differenz zwischen gewünschten und tatsächlichen Arbeitszeiten
Angaben in Prozent der Befragten



Quelle: IG Metall 2017

WSI

2. ARBEITSZEITOPTIOMEN FÜR DIE GESTALTUNG VON LEBENSVERLÄUFEN

Von lebenslauforientierten Arbeitszeitalternativen profitieren sowohl Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, als auch Arbeitgeber. Arbeitszeitalternativen sind Optionen für Beschäftigte, die Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit an außerberufliche Bedürfnisse je nach Lebensphasen anzupassen. Forschungsergebnisse (z. B. Michel et al. 2011; Allen et al. 2013, Ala-Mursula et al. 2004, Gallie et al. 2012) zeigen: Ein höheres Maß an Eigenständigkeit und Flexibilität bei der Gestaltung der Arbeitszeiten steigert das Wohlbefinden von Beschäftigten und trägt zu ihrer Gesunderhaltung bei. Beschäftigte, die ihre Arbeitszeiten an außerberufliche Bedürfnisse anpassen können, sind zufriedener mit ihrem Job, motivierter und bleiben ihrem Arbeitgeber eher treu.

Infobox 1

Wandel von Lebensverläufen

Traditionelle Lebensverläufe mit der Abfolge von Jugend und Ausbildung – Erwachsenenalter und durchgehende Vollzeitberufstätigkeit – Rentenalter und Erwerbsausstieg sind seltener geworden (Naegele et al. 2003, Anxo/Boulin et al. 2006). Solche Verläufe waren überwiegend für Männer typisch. In den letzten Jahren hat nicht nur die Berufstätigkeit von Müttern stark zugenommen, auch die Berufsverläufe von Männern haben sich ausdifferenziert (Hackett 2012). Der Wandel von Lebensverläufen wird

außerdem befördert durch wachsende Ansprüche von Männern auf Zeit für die Familie. Durch zunehmenden Pflegebedarf entsteht Bedarf an mehr Pflegezeiten. Der Renteneintritt in immer höherem Lebensalter verstärkt die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens, aber auch der gesundheitsgerechten Arbeitszeitgestaltung. Zudem wird es im Zuge des digitalen Wandels immer notwendiger, sich permanent weiterzubilden oder beruflich umzuorientieren.

In Deutschland existiert eine Reihe von gesetzlich und tariflich verbrieften Arbeitszeitorptionen (siehe **Infobox 2**). So hat das Teilzeit- und Befristungsgesetz den Anspruch auf Arbeitszeitreduzierung geschaffen (sofern nicht betriebliche Gründe entgegenstehen). Einen rechtlichen Anspruch auf Aufstockung der Arbeitszeit gibt es in Deutschland bisher allerdings nicht. Gesetzliche Regelungen wie die Elternzeit, das Elterngeld und die Pflegezeit schaffen weitere Ansprüche für abhängig Beschäftigten. Zudem gibt es Freistellungsrechte für Weiterbildung und ehrenamtliches Engagement und Optionen für den schrittweisen Ausstieg aus dem Erwerbsleben. Je nach ihrer Ausgestaltung

bieten auch Arbeitszeitkonten Möglichkeiten für die Anpassung der Arbeitszeit an wechselnde Zeitbedarfe in bestimmten Lebensphasen. Auch einige Tarifverträge haben zusätzliche Optionen geschaffen (vgl. Klenner et al. 2013).

3. BEDINGUNGEN UND BARRIEREN FÜR ARBEITSZEITOPTIOMEN

Trotz der rechtlichen Verankerung werden die Ansprüche noch längst nicht von allen Interessierten genutzt. Höherqualifizierte, Führungskräfte und Männer (**Abbildung 2** und **Abbildung 3**) nehmen Optionen wie etwa Teilzeit und Elternzeit oft nicht in Anspruch.

Ob Beschäftigte Optionen wie Teilzeit und Elternzeit nutzen, hängt von verschiedenen betrieblichen Faktoren ab. Dies zeigt das WSI Forschungsprojekt „Arbeitszeitorptionen im Lebensverlauf“ (Klenner/Lott 2016a, 2016b, Lott/Klenner 2016). Siehe **Infobox 3**). Während Ansprüche auf Elternzeit in der Regel insbesondere in unteren und mittleren betrieblichen Positionen relativ leicht durchsetzbar sind, werden andere Arbeitszeitorptionen, vor allem die Reduzierung oder Aufstockung von Arbeitsstunden, in den Betrieben häufig behindert. Denn vor allem Teilzeit, aber auch (längere) Elternzeiten

Infobox 2

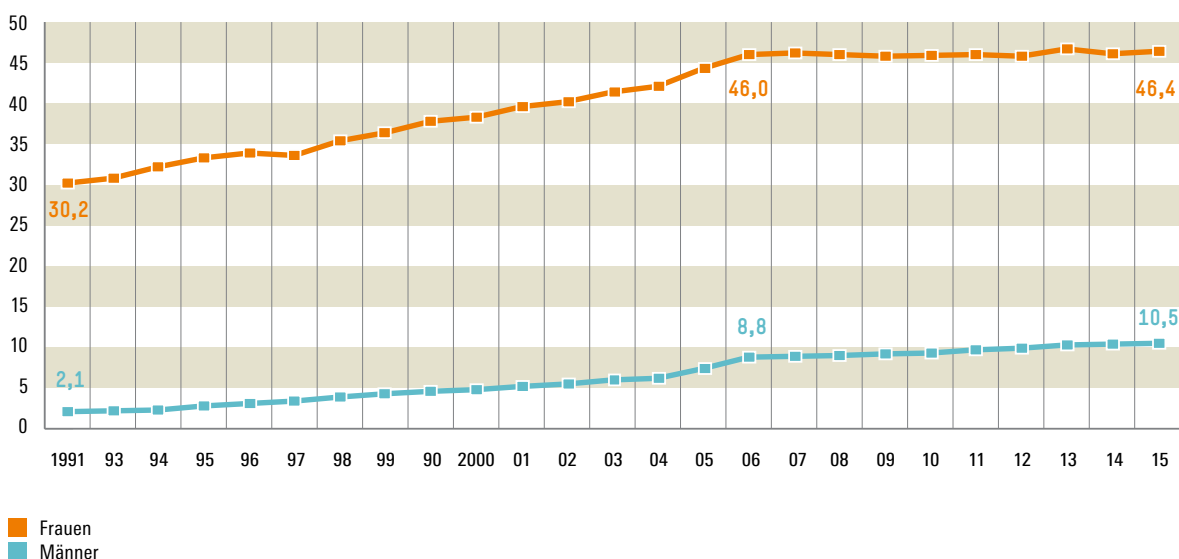
Die wichtigsten Arbeitszeitorptionen in Deutschland im Überblick:

- Reduzierung der Arbeitszeitdauer (Teilzeit)
- Elternzeit
- Pflegezeit
- Freistellung für (Weiter-)Bildung
- Flexibler Übergang in den Ruhestand
- Sabbaticals
- Sonderurlaub/Freistellung für bestimmte Anlässe

Abbildung 2

Teilzeitquoten variieren für Frauen und Männer im Lebensverlauf

Teilzeitquoten* der abhängig beschäftigten Frauen und Männer in Deutschland 1991–2015, in Prozent



*Bei der Zeitreihe werden als Teilzeitbeschäftigte alle abhängig Beschäftigten über 15 Jahren erfasst, die eine normalerweise geleistete Arbeitszeit von höchstens 31 Stunden pro Woche angeben.

von Beschäftigten in höheren betrieblichen Positionen werden häufig nicht akzeptiert und im Kollegenkreis und unter Vorgesetzten stigmatisiert.

Die Akzeptanz von Arbeitszeioptionen ist allerdings entscheidend für die Gleichstellung der Geschlechter. Die Nutzung von Arbeitszeioptionen im Lebenslauf konzentriert sich bislang stark auf Frauen – meist mit negativen Folgen für den weiteren Erwerbsverlauf. Frauen können Teilzeit oder Elternzeit relativ ungehindert nutzen – im Gegensatz zu Männern, von denen sehr viel stärker erwartet wird, die betrieblichen Belange oder die eigene Karriere zu priorisieren. Dies muss sich ändern, wenn Geschlechtergleichheit gefördert werden soll. Arbeitszeioptionen müssen in den Betrieben für alle Beschäftigtengruppen Normalität werden (BMFSFJ 2011, Kocher u. a. 2013). Zentrale Stellschrauben dabei sind die betriebliche Arbeitsorganisation und Personalpolitik.

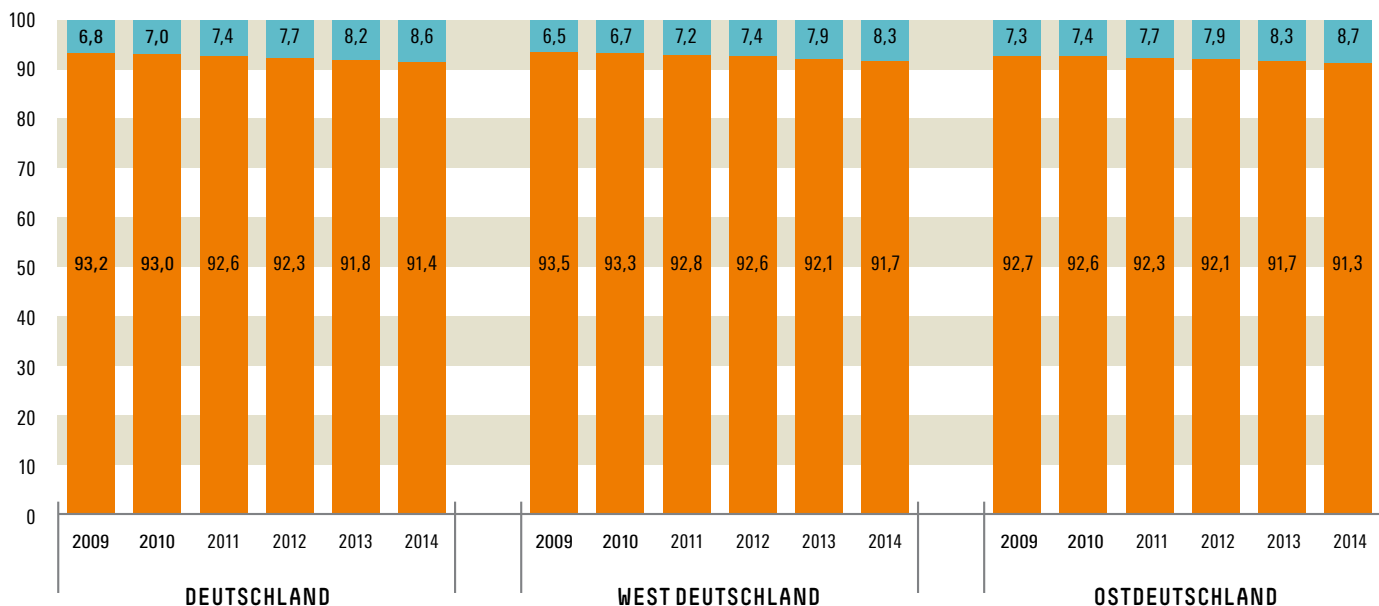
4. DIE ROLLE DER ARBEITSORGANISATION UND PERSONALPOLITIK

Damit sich Beschäftigte zur Nutzung von Arbeitszeioptionen berechtigt fühlen, müssen Optionen von Vorgesetzten und im Kollegenkreis akzeptiert werden. Kolleg/innen akzeptieren die Nutzung von Optionen vor allem dann, wenn sie die Arbeit trotz Personalausfall, der zunächst durch Erwerbsunterbrechungen, kürzere Arbeitszeiten oder Freistellungen zustande kommt, weiterhin gut bewältigt können. Führt die Nutzung von Optionen zur Mehrbelastung der Kolleg/innen, erschwert Unmut in der Belegschaft die Inanspruchnahme und kann sogar zu Stigmatisierung der Beschäftigten in Teilzeit oder Elternzeit führen. Beschäftigte verzichten auch selbst auf Arbeitszeioptionen, um eine zusätzliche Belastung der Kolleg/innen zu vermeiden.

Abbildung 3

Elterngeldinanspruchnahme von Müttern und Vätern 2009 – 2014

Anteil von Müttern und Vätern am Elternzeitvolumen mit abgeschlossenem Elterngeldbezug in Deutschland, West- und Ostdeutschland nach Geburtsjahr des Kindes (2009 – 2014), in Prozent



Lesebeispiel: An allen Monaten mit Elterngeldbezug (= 100 %) hatten Väter von 2014 in Deutschland geborenen Kindern einen Anteil von 8,6 %.

■ Männer
■ Frauen

Mehr Daten und Grafiken zu Arbeitszeiten von Frauen und Männern finden sich im WSI Gender Daten Portal https://www.boeckler.de/wsi_38957.htm

Empirisches Forschungsprojekt: „Arbeitszeioptionen im Lebensverlauf. Welche betrieblichen Bedingungen beeinflussen ihre Nutzung?“ (AZOLA)

Im Rahmen des Forschungsprojekts wurden 121 leitfadengestützte Interviews mit 26 Expertinnen und Experten sowie 95 Beschäftigten in 6 Betrieben und Organisationen durchgeführt. Das Sample bestand aus 2 Großbetrieben der Industrie, 2 Krankenhäusern und 2 Polizeidienststellen. Die Auswahl der Betriebe erfolgt anhand folgender Kriterien: Vorhandensein vollkontinuierlicher Arbeitsprozesse, Schichtarbeit, geschlechtergemischte Zusammensetzung der

Belegschaft und Vorhandensein eines Betriebs- bzw. Personalrats. Unterschiedliche Wirtschaftsbereiche (privat, öffentlich) und Branchen sollten vertreten sein. Befragt wurden je zur Hälfte Männer und Frauen, verteilt über alle Qualifikationsstufen und Altersgruppen. Expertinnen und Experten aus der Personalabteilung, dem Management sowie Betriebs- und Personalräten wurden ebenfalls interviewt.“

(Klenner/Lott 2016a, 2016b, Lott/Klenner 2016.)

Da die Nutzung von Arbeitszeioptionen mit dem Wegfallen personeller Kapazitäten verbunden ist, muss für die ausgefallene Arbeit eine Vertretung organisiert oder die Arbeitsorganisation entsprechend angepasst werden. Die Änderung der Arbeitsorganisation bzw. die Bereitstellung personeller Ressourcen sind unerlässlich für die ungehinderte Nutzung und Akzeptanz von Arbeitszeioptionen. Die Nutzung von Arbeitszeioptionen bedeutet daher auch immer einen planerischen Mehraufwand. Für eine gelingende Nutzung von Arbeitszeioptionen in den Betrieben ist es notwendig, sich auf diesen Mehraufwand einzustellen und Routinen im Umgang mit Fehlzeiten zu entwickeln. Dabei sind Führungskräfte zentrale Akteure. Sie müssen das Arbeitsaufkommen und die personellen Kapazitäten geschickt ausbalancieren, für eine Personalplanung sorgen, die mögliche Ausfälle berücksichtigt (Einplanung von Reserven) und eine vorausschauende Qualifizierung der Beschäftigten unterstützen, damit Vertretungen möglich sind.



„Das ist dann für den Planer ein Mehraufwand. Aber das ist so. Also das muss man in Kauf nehmen. Und ich fände es völlig falsch, wenn man da ein anderes Bild verkaufen würde. Mir ist klar, das reißt Lücken oder schafft Arbeit. Aber der Aufwand ist nicht so groß, als dass man es nicht stemmen könnte.“

Herr Franzler,
Stabsmitarbeiter, Polizei Stadt

Wie gut Ausfälle in den Betrieben aufgefangen werden können, hängt also in hohem Maße von den betrieblichen Vertretungslösungen und Vertretungsmöglichkeiten und damit vom Personalschlüssel ab. Es sind in den untersuchten Betrieben, Krankenhäusern bzw. Dienststellen vier Strategien zum Umgang mit Personalausfall durch die Inanspruchnahme von Arbeitszeioptionen zu beobachten.

Strategie 1: vollständige personelle Vertretung der Arbeit durch externe Einstellung einer Arbeitskraft oder Versetzung aus einer anderen Abteilung. Dies bietet den Vorteil, dass die Arbeit vollständig vertreten und ohne zusätzliche Arbeitsbelastung anderer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geleistet werden kann. Dies ist eine sehr wirksame Strategie.

Strategie 2: Es erfolgt eine Umverteilung der Arbeit auf die anderen Mitarbeiter, die gleich oder ähnlich qualifiziert sind. Die Umverteilung der Arbeit auf das gesamte Team stößt oft an die Grenzen der ohnehin sehr knappen Personalausstattung, zudem müssen die Kolleg/innen die Arbeit fachlich übernehmen können. Diese Strategie wirft ein weiteres Problem auf: die Arbeitszeitgerechtigkeit im Team. Bei der Gewährung von Rechten für die Einen müssen die Rechte und Bedürfnisse der Anderen gewahrt bleiben. Häufig war in den untersuchten Betrieben die Personaldecke so dünn, dass die Kolleg/innen die Zusatzbelastung oder die ungünstigen Arbeitszeitlagen (z. B. mehr Nachtschichten) nur zähneknirschend oder gar nicht akzeptiert haben.

Strategie 3: Die Arbeit im betroffenen Arbeitsbereich fällt teilweise weg, einzelne Aufgaben werden priorisiert und auf Kolleg/innen verlagert oder in die Zukunft verschoben

Strategie 4: Die Arbeit wird rationalisiert, sodass die Arbeit in kürzerer Zeit erledigt werden kann. Arbeitsprozesse werden hinterfragt und nicht unbedingt nötiger Arbeitsaufwand wird reduziert. Nachteilig ist, dass damit einhergehend häufig die Arbeit verdichtet wird.

Für die Strategien 2, 3 und 4 finden wir in der Praxis der untersuchten Betriebe viele Beispiele. So wird beispielsweise im Krankenhaus Süd die Arbeit der fehlenden Kolleg/innen auf die anderen Krankenpflegerinnen einer Station verteilt, oder in der Forschung und Entwicklung bei Industrie West werden nur einige Projekte der Fehlenden priorisiert und von anderen übernommen, andere Projekte dafür zurückgestellt. Strategie 1 der vollständigen Vertretung wird in den Betrieben deutlich seltener realisiert.

In den untersuchten Betrieben werden weitere erfolgreiche Wege gegangen, um mit dem Problem der ausfallenden Arbeit umzugehen.

Flexible Teilzeit

Die Inanspruchnahme von Teilzeitarbeit bedeutet für einen Betrieb einen dauerhaften Wegfall personeller Kapazitäten für die Arbeitserledigung. Entsprechend muss eine langfristige Vertretungslösung für die ausfallende Arbeit organisiert werden.

Unter Teilzeitarbeit wird, entgegen der Vorstellung einer festen, standardisierten Teilzeitarbeitszeit (z. B. 19-Stunden-Teilzeit), jede regelmäßig auftretende Reduzierung der Vollzeitarbeit verstanden. Teilzeitarbeit ist also vielfältig und kann daher, was Lage und Verteilung der Arbeitszeit angeht, in unterschiedlichen Formen organisiert werden. Es können unterschiedliche Modelle der flexiblen Teilzeitgestaltung angeboten werden.

Das Bereitstellen verschiedener Modelle zur Arbeitszeitverkürzung dient der flexiblen Arbeitszeitgestaltung, wobei Beschäftigte aus mehreren Optionen wählen können, die dem eigenen Zeitbedarf entsprechen. Eine vollzeitnahe Teilzeitarbeit mit einem Umfang von 30–35 Wochenstunden etwa ermöglicht den Beschäftigten mehr Flexibilität bei einem existenzsichernden Lebensunterhalt. Andere Beschäftigte brauchen eher Teilzeitmodelle mit einem freien Tag oder einer freien Woche oder „kurze Tage“ mit späterem Arbeitsbeginn oder früherem Arbeitsende.

Die flexible Arbeitszeitgestaltung durch unterschiedliche Teilzeitmodelle hat arbeitsorganisatorische Vorteile: Je mehr Beschäftigte verkürzt arbeiten, umso mehr Optionen für eine geschickte Kombination der Arbeitszeitvolumina ergeben sich. So kann sich die Teilzeitarbeit verschiedener Mitarbeiter/innen ergänzen, wenn eine Person von

Montag bis Mittwoch, die andere Donnerstag und Freitag arbeitet. Damit in den Betrieben nicht zu bestimmten Zeiten eine Unter- oder Überbesetzung herrscht, erfordert die Nutzung flexibler Teilzeit die Berücksichtigung nicht nur der eigenen Arbeitszeitlage, sondern auch derjenigen der Kolleg/innen. Die individuelle Bereitschaft, Kompromisse bei der eigenen Arbeitszeit einzugehen, ist daher notwendig.

Die Nutzung flexibler Teilzeitmodelle bietet zudem Möglichkeiten für die Realisierung von Arbeitszeitwünschen: die Arbeitszeitreduzierung (z. B. auf 60%-Teilzeit) einer Person kann mit der Arbeitszeitaufstockung (oder der Teilzeit in Elternzeit) einer anderen kombiniert und der Arbeitsausfall so kompensiert werden. Das A und O sind breitere Qualifizierungen und weniger enge Spezialisierung. Flexibilität in der Arbeitszeit bedarf ein gewisses Maß an Flexibilität in den Arbeitsinhalten.

Teilzeit in Führungspositionen

Für Führungskräfte stellt die Nutzung von Arbeitszeitoptionen häufig eine besondere Schwierigkeit dar. Nicht nur die stark ausgeprägte Norm der stetigen Verfügbarkeit von Führungskräften steht der Teilzeit oft im Weg. Auch eine zu geringe Personalausstattung und eine zu große Arbeitsmenge am einzelnen Arbeitsplatz wirken hier als Barriere.

Frau Dr. Kuhn, Mutter einer kleinen Tochter, kann an Teilzeit gar nicht denken. Die Oberärztin im Krankenhaus Süd führt hochspezialisierte medizinische Untersuchungen durch und muss daneben noch viele weitere Aufgaben bewältigen. Sie arbeitet Vollzeit und bleibt regelmäßig länger: „...weil einfach mehr Arbeit da ist als Zeit zur Verfügung steht, ganz einfach.“

Um eine Steigerung der Akzeptanz von Abwesenheiten bei Fach- und Führungskräften in den Betrieben zu erzielen, müssen auch Fach- und Führungspositionen vertretbar gestaltet werden. Eine mindestens doppelte Besetzung von Aufgabebereichen mit Spezialqualifikationen und der Entwicklung von Vertretungsroutinen bei Ausfällen kann dem vorbeugen. Bisher, so schildern etliche Befragte, wird schon der Jahresurlaub oder eine Krankheit zum Problem, weil niemand die anfallende Arbeit vertretungsweise übernimmt und die betreffenden Personen den Urlaub vor- und Krankheitsphasen nacharbeiten müssen. An die Nutzung von Arbeitszeitoptionen, die Zeitbedarfe in bestimmten Lebensphasen unterstützen, ist dann überhaupt nicht zu denken.

Beschäftigte mit Führungspositionen können zusätzlich durch Angebote von alternativen Arbeitsarrangements wie Homeoffice bzw. mobiles



„Stichwort Führungsposition, da erwächst ja ein ganz anderes Problemfeld raus, dass in dem System an sich die Verbindung von Führungsposition mit innovativen Beschäftigungskonzepten viel weniger gedacht wird als in dem Bereich der jungen Frauen, die im assistenzärztlichen Bereich noch tätig sind, wo das ja in weiten Teilen schon irgendwie angekommen ist, dass man da was machen muss. Aber da oben ja gar nicht. Und das ist natürlich [...] ein großes Problem, dass man da wenig Möglichkeiten findet, eine vernünftige Führungsposition mit einer vernünftigen Work-Life-Balance, wie man so schön sagt, hinzubekommen. Und das ist ein ungelöstes Problem. Und ich weiß gar nicht ob, das individuell lösbar ist, aber strukturell gibt es da aus meiner Sicht viel zu wenige Ansätze.“

Dr. Klaus,
leitender Arzt, Krankenhaus Süd

Arbeiten unterstützt werden, bei denen Beschäftigte mittels mobiler Endgeräte einen Teil der Arbeit von zu Hause (Homeoffice) oder andernorts (mobiles Arbeiten) verrichten können, so wie beispielsweise die Führungskräfte in Krankenhaus Nord. Sachbearbeitung bei der Polizei wird von einigen Beschäftigten im Homeoffice erledigt. Zum Teil haben Betriebe bereits spezielle, besonders geschützte Datenleitungen für diese Form flexiblen Arbeitens eingerichtet. Vorstellbar ist Homeoffice bzw. mobiles Arbeiten auch für die Dokumentationspflichten und Planungsaufgaben in der Krankenpflege.

Wichtig bei der Nutzung von Homeoffice bzw. mobiler Arbeit aber ist: Es darf nicht zur zusätzlichen Belastung bzw. Mehrarbeit bei der Arbeit außerhalb des Betriebs kommen (Lott 2017a). Eine Stationsleitung in Krankenhaus Süd erledigt das komplizierte Austüfteln des Dienstplanes zuhause, allerdings bisher in ihrer Freizeit. Auf Dauer führt die Ausweitung des Arbeitstages durch Arbeit von zu Hause oder unterwegs zu gesundheitlichen Problemen. Um zusätzliche Belastung und auch die Entgrenzung von Arbeit im Homeoffice und bei mobiler Arbeit zu vermeiden, sind klare Vorgaben über Qualität und Quantität der Arbeitsmengen, Termine und Regeln zur (Nicht-)Erreichbarkeit und aktive Grenzziehung auf Seiten der Beschäftigten nötig (Lott 2017b).

Flexible Teilzeit in Schichtarbeit

Innovative Schichtmodelle (z.B. Schichtmodelle mit 6-Stunden wie Industrie West in der Endkontrolle) bieten als Alternative zu den gängigen Schichtmodellen (8-Stunden-Schichten, Vollkonti-Schichtsystem) ein höheres Maß an Familienfreundlichkeit. Krankenhaus Nord ist ein positives Beispiel für die Entwicklung innovativer Schichtmodelle durch einzelne Wegbereiter. Eine Führungskraft, Chefarzt Herr Dr. Weber, im Krankenhaus Nord, bemüht sich um eine kreative Arbeitseinteilung. Z.B. soll zur Entlastung der Oberärzte ein versetzter Spätdienst anstelle des praktizierten Rufdienstes eingeführt werden.

Aber auch Schichtmodelle, bei denen gängige Schichtsysteme beibehalten werden, lassen sich mit Teilzeitarbeit vereinbaren. Eine problemlose Umsetzung von Teilzeit in der Schichtarbeit kann durch tageweise Reduzierung der Arbeitszeit (weniger, aber vollzeitige Schichten) erfolgen, wie in den Krankenhäusern üblich.

Eine gute Möglichkeit zur Gewährung kürzerer Teilzeitschichten (von z.B. 4 Stunden Dauer) und gleichzeitigen Unterstützung bestehender Schichten in „Stoßzeiten“ bieten Rotations- bzw. Zwischendienste. Diese liegen versetzt zu den regulären Schichten und können durch das Einstellen zusätzlicher Teilzeitkräfte ermöglicht werden. Im Reinigungsdienst eines Krankenhauses werden solche zeitlich überlappenden Einsätze von Teilzeitbeschäftigten vorgeschlagen. Bei der Polizei gibt es bereits Rotations- bzw. Zwischenschichten in Form von so genannten „Lapperdiensten“, die auch befristet für die jeweilige Lebensphase und bestimmte Beschäftigtengruppen (z.B. Eltern mit kleinen Kindern). Der Vorteil für Eltern ist ein späterer Arbeitsbeginn, der Kita- und Schulzeiten berücksichtigt.

Unterstützte Elternzeit

Bei der Inanspruchnahme von Elternzeit fällt eine Arbeitskraft vollständig für einen bestimmten (vorher festgelegten) Zeitraum aus. Vertretungslösungen müssen daher so gestaltet werden, dass für einen begrenzten Zeitraum die anfallende Arbeit adäquat ausgeführt wird. Die Sicherheit, nach der Elternzeit wieder an den eigenen Arbeitsplatz zurückkehren zu können, ist bei der Inanspruchnahme von Elternzeit für die Beschäftigten besonders relevant (Klenner/Lott 2016).

Bei einer kurzen Elternzeit von einigen Monaten lohnt es sich häufig nicht, eine Vertretung für den Zeitraum einzustellen. Strategien 2 (die Umverteilung von Arbeit auf die Kolleg/innen) und

3 (Arbeitsaufgaben werden gestrichen oder verschoben) können sich für die Überbrückung kurzer Arbeitsausfälle anbieten. Diese Strategien sind mit dem Nachteil verbunden, dass diejenigen, die in Elternzeit gehen, den Druck erleben, möglichst schnell wieder zurückzukommen. Eine befragte Betriebswirtin in Industrie West hat daher nur den gesetzlichen Mutterschutz und keine Elternzeit genutzt.

Eine echte Vertretungslösung – intern oder extern – bringt demgegenüber Vorteile. Eine interne Vertretung in Form einer Aufgabenverlagerung innerhalb des Arbeitsbereiches erfolgt durch die Übernahme der (wichtigsten) Aufgaben durch Stellvertreter/innen. Die Gestaltung der internen Vertretung kann beispielsweise anhand von Rotationsverfahren erfolgen, bei denen mehrere Vertreter/innen Aufgaben stellvertretend übernehmen und für den entsprechenden Zeitraum von anderen Aufgaben freigestellt werden. Um Ausfällen durch längere Elternzeit zu begegnen, lohnt es sich auf bereits vorhandenes Potenzial zurückzugreifen. Übernimmt ein Betrieb im Zuge der Elternzeitvertretung eigene Auszubildende mit entsprechenden Qualifikationen, können lange Einarbeitungszeiten gespart werden.

Eine externe Vertretung bei längerer Elternzeit ist durch die zeitweilige Einstellung von Arbeitskräften oder den Zukauf von Dienstleistungen möglich, etwa über Honorarverträge (nach betrieblicher Prüfung, ob im jeweiligen Fall sinnvoll und vertretbar). Es sollte betrieblich geprüft werden, ob die externe Vertretung mit einer Ausweitung befristeter Beschäftigung verbunden sein muss, denn – ab einer gewissen Betriebsgröße – kann von vornherein überlegt werden, an welchen anderen Arbeitsplatz die eingestellte Vertretungskraft nach Ablauf der Elternzeitvertretung wechseln kann. Die Vertretungskraft kann ggf. bereits dafür qualifiziert oder eingearbeitet werden.

Ein gutes Beispiel für die Nutzung der Belegschaftsdynamik bei Vertretungslösungen in



„... ich habe eine sehr gute Zusammenarbeit mit der Leiterin der Personalabteilung, die einfach sagt: Ach, stellen Sie ein! Bei Ihnen geht ja immer jemand oder wird schwanger. Selbst wenn Sie dann mal drüber sind, es kommt ja immer wieder jemand Neues. Und das funktioniert, weil einfach Bewegung ist.“

Herr Dr. Weber,
Chefarzt, Krankenhaus Nord

Elternzeit stellt die unbefristete Einstellung von Elternzeitvertretungen in Krankenhaus Nord dar. Von der Personalpolitik werden hier weitere Arbeitsausfälle antizipiert, sodass Elternzeitvertretungen permanent eingestellt werden können.

Bei der Vertretung von Führungspositionen bietet das Konzept der „Vertretungskaskade“, das bei der Polizei anzutreffen war, eine sinnvolle Lösung. Da sich Polizeibeamt/innen, die alle die gleiche Ausbildung hinter sich haben, meistens gut vertreten können und die Führungskräfte alle Stellvertreter/innen haben, rücken im Rahmen der Vertretungskaskade Nachgeordnete, evtl. Dienstjüngere zur Stellvertretung auf, während für deren bisherige Aufgaben wiederum Stellvertreter/innen nachrücken. Das zeigt, eingestellt werden muss nicht die Vertretung für die Person in Elternzeit, sondern kann einen für weniger anspruchsvollen Arbeitsplatz erfolgen.

In einem anderen Fall entwickelte eine Führungskraft der Personalabteilung bei Industrie Ost selbst vorausschauend ihren Vertreter, um ihren eigenen nachfolgenden Ausfall sachgerecht kompensieren zu können.

Nicht nur die Vertretung von Führungspositionen, sondern auch die Vertretung auf mittleren und unteren Hierarchieebenen gestaltet sich bei knappen Personalressourcen schwierig. Daher erfordert das Wegfallen personeller Kapazitäten im Team auch eine Bereitschaft von Beschäftigten, zeitweilig zum Teil auch andere, eventuell geringer qualifizierte Arbeiten zu übernehmen. Als wichtig erweist sich dafür eine Entwicklung von etwas breiteren Qualifikationsprofilen, um Vertretung auf allen Ebenen zu ermöglichen.

Ausfälle durch Elternzeit sind, ähnlich wie die Arbeitszeitreduktion auf Teilzeitarbeit mit einem planerischen Mehraufwand auf Seiten der Betriebe verbunden. Trotz der rechtlichen Verankerung der Elternzeit treten bei der Umsetzung in den Betrieben mitunter Schwierigkeiten auf. Besonders wichtig sind auch die Planung des Wiedereinstiegs nach der Elternzeit und die Aufrechterhaltung des Kontakts zwischen Betrieb und Beschäftigten während der Elternzeit. Dazu gehört, dass Betriebe Modelle für einen schrittweisen Wiedereinstieg (Stufenmodell) nach der Elternzeit anbieten und die Modelle mit den Beschäftigten gemeinsam an die Arbeitszeitbedürfnisse nach der Elternzeit anpassen.

Gute Lösung: Kombination von Teilzeit und Elternzeit

Die Inanspruchnahme von Elternzeit muss nicht zwangsläufig bedeuten, dass die Arbeit für einen

längeren Zeitraum vollständig unterbrochen wird. Durch eine Kombination von Elternzeit und Teilzeitarbeit (meist Teilzeit mit geringen Stundenzahlen) kann während der Elternzeit sowohl der Kontakt zur Arbeit gehalten, als auch genügend Zeit für die Familie aufgebracht werden. Aus der Elternzeit in Teilzeit ergeben sich auch Möglichkeiten, einen langsamen und geregelten Wiedereinstieg in das Erwerbsleben nach der Elternzeit zu gestalten. Eine stufenweise Aufstockung der Teilzeitarbeit in Elternzeit bis die gewünschte Arbeitszeit der Beschäftigten erreicht ist, kann einen abrupten und überfordernden Wiedereinstieg nach der Elternzeit vermeiden.



„Da ist jetzt auch ganz verstärkt – und das finde ich eine interessante Entwicklung –, dass man verstärkt auch während der Elternzeiten tätig ist. Das hat sich so in den letzten Jahren verändert. Sonst hatten Sie in der Regel die Elternzeit über einen bestimmten Zeitraum mehr oder weniger ausgeschöpft, aber jetzt ist das Interesse ganz, ganz groß, nach zum Beispiel einem Jahr auch wieder in der Elternzeit zu kommen, in Teilzeit, in verschiedenen Teilzeitmodellen.“

Frau Hermann,
Personalchefin, Industrie West

bewerben konnten, ebenso die Ausweitung der dem Krankenhaus angegliederten Ambulanzen, in denen frühere Stationsmitarbeiterinnen auf Tagesarbeitsplätze wechseln können.

Die Lebenslaufperspektive bei der Arbeitszeitgestaltung wird besonders deutlich, wenn altersspezifische Schichtmodelle zur Entlastung der älteren Mitarbeiter eingeführt werden. Für die Arbeitszeitgestaltung älterer Beschäftigter bieten sich Regenerationsmöglichkeiten in Form von zusätzlichen freien Tagen oder nach Alter gestaffelte Regenerationszeiten an. Von einigen untersuchten Betrieben wurden z.B. Dauernachtschichten für Jungfacharbeiter, Früh- bzw. Mittagsschichten für ältere Mitarbeiter sowie Tandem-Partnerschaften zur Reduktion von Nachtschichten durch Tausch im Partnermodell in Betracht gezogen. Das Modell der Tandem-Partnerschaften kann unter Umständen eine gerechtere Verteilung der Arbeitszeit bedeuten. Der Tausch von Schichten beruht hier auf der Freiwilligkeit der beteiligten Tandem-Partner und kann zu einer Optimierung der Arbeitszeiten aller Beteiligten beitragen.

Dass diese Modelle umstritten sind, erklärt sich vor dem Hintergrund der Arbeitszeitgerechtigkeit im Team. Belastungen müssen gerecht verteilt und alle Gruppen berücksichtigt werden, damit diese Modelle akzeptiert werden. Da eine Entlastung der älteren Mitarbeiter auf Kosten der Jungfacharbeiter geht, so wie umgekehrt familienfreundliche

Infobox 4

Arbeitszeitgestaltung im rentennahen Alter

Insbesondere die Belastungen aus jahrzehntelanger Wechsel- und Nachtschichtarbeit sind für ältere und kranke Mitarbeiter oftmals nicht mehr tragbar. In den Betrieben müssen daher geordnete Ausstiegsmodelle aus der Schichtarbeit für langjährige Beschäftigte entwickelt werden. Andernfalls können diese Beschäftigten nicht bis zum (immer späteren) Renteneintritt durchhalten. Zugleich wird die Nutzung der familienbezogenen Arbeitszeitoptionen durch jüngere Beschäftigte behindert, wenn die Älteren den Eindruck haben, dadurch verschlechtern sich ihre Chancen auf einen Arbeitsplatz in Normalarbeitszeit. Hier muss sehr grundsätzlich über Arbeitsteilung und Arbeitsorganisation nachgedacht werden. Ein gutes Beispiel ist die Zusammenfassung bestimmter administrativer Tätigkeiten zu neuen Stellen im Tagdienst in einem Krankenhaus, auf die sich ältere oder gesundheitlich eingeschränkte Krankenpflegerinnen

Beispiele für betriebliche Ideen

- verschiedene, sich ergänzende Teilzeitmodelle
- Vertretungskaskaden
- unbefristete Einstellungen von Elternzeitvertretungen durch Nutzung der Dynamik in der Belegschaft
- Modelle für den schrittweise Wiedereinstieg nach der Elternzeit (z. B. Teilzeit in Elternzeit)
- Rotations- und Zwischenschichten (überlappende Schichten)
- Spezialqualifikationen breiter verteilen
- Zusammenfassung administrativer Tätigkeiten für weniger belastende Stellen im Tagesdienst
- alternsgerechte Schichtplangestaltung und Tandem-Partnerschaften zur Reduktion von Nachtschichten bei älteren Beschäftigten

Die wichtigsten Herausforderungen für die Personalpolitik im Überblick

- Entwicklung von Verfahrensregeln und Routinen für den Umgang mit Ausfällen
- Einplanung von mehr personellen Reserven als zum Ausgleich von Krankheit und Urlaub nötig sind
- Kreative arbeitsorganisatorische und Vertretungslösungen bei längeren Ausfällen
- Gewährleistung von gegenseitiger Vertretbarkeit durch (Weiter-)Qualifikation der Beschäftigten – Vertretungen auf allen Ebenen
- Sensibilisierung von Führungskräften für sachgerechte arbeitsorganisatorische Lösungen bei Teilzeit und Elternzeit

Modelle, die nicht kompensiert werden, zulasten der Älteren gehen, sind Unzufriedenheit und innerbetriebliche Probleme vorprogrammiert. Das gilt vor allem, wenn die Personalausstattung unzureichend ist. Daher ist eine ausreichende Personalausstattung zentral für auch für diese Seite der Arbeitszeitgestaltung.

5. FAZIT

Die Anpassung der Personalpolitik und der Arbeitsorganisation an die veränderten Lebensverläufe der Beschäftigten, so dass unterschiedlichen Lebensphasen entsprechende verschiedene Zeitbedarfe berücksichtigt werden können, sind keine leichten Aufgaben. Nötig ist zuallererst eine Anerkennung der Tatsache, dass es keinen Weg zurück zu relativ homogenen Belegschaften geben wird, die lebenslang Vollzeit arbeiten. Es erfordert die Weitsicht, sich den Herausforderungen zu stellen und kreativ nach Lösungen zu suchen.

Die Vertretung der durch die Nutzung von Arbeitszeioptionen ausfallenden Arbeit ist zentral,

damit diejenigen, die eine Option nutzen, beruhigt ihren außerberuflichen Aufgaben nachgehen, die Kolleg/innen nicht darunter leiden und der betriebliche Ablauf und ein gutes Miteinander gewährleistet bleiben. Die Arbeitsorganisation in den Betrieben muss beweglicher gestaltet werden, damit alle Beschäftigten zukünftig ihr Recht auf die Inanspruchnahme von Arbeitszeioptionen tatsächlich wahrnehmen können. Dafür gibt es keine generelle Lösung. Jeder Betrieb ist verantwortlich dafür, eigene angemessene arbeitsorganisatorische Lösungen zu finden.

Die Umsetzung von Arbeitszeioptionen in den Betrieben erfordert also eine weitsichtige Personalpolitik, die mit Ausfällen rechnet und mit personellen Reserven arbeitet sowie neue Routinen im Umgang mit unterschiedlicher Arbeitszeitdauer und Fehlzeiten entwickelt. Da verbindliche Vertretungsregelungen bei der Aufgabenübernahme ein gewisses Maß an Flexibilität auf Seiten der Beschäftigten verlangen, muss die Personalpolitik Beschäftigte vorausschauend breiter qualifizieren. Zeitliche Flexibilität geht nicht ohne ein gewisses Maß an inhaltlicher Flexibilität. Dafür können auch die Chancen der Digitalisierung genutzt werden.

Ala-Mursula, L.; Vahtera, J.; Pentti, J.; Kivimäki, M. (2004): Effect of employee worktime control on health: a prospective cohort study. In *Occupational environmental medicine* 61, pp. 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, pp. 345–376.

Anxo, Dominique, Boulin, Jean-Yves et al. (2006): Working time options over the life course: New work patterns and company strategies. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. <http://edz.bib.uni-mannheim.de/daten/edz-ma/esl/05/ef05160en.pdf> (8.8.2017).

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

Gallie, Duncan; Zhou, Ying; Felstead, Alan; Green, Francis (2012): Teamwork, Skill Development and Employee Welfare. In *British Journal of Industrial Relations* 50 (1), pp. 23–46.

Hacket, Anne (2012): Erwerbsverläufe in der Haupterwerbsphase. Pluralisierung und Prekarisierung der Erwerbsverläufe? In: Peter Bartelheimer, Sabine Fromm und Jürgen Kädtler (Hg.): *Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland*. Teilhabe im Umbruch. Zweiter Bericht, S. 507–532.

Klenner, Christina/Brehmer, Wolfram/Plegge, Mareen/Bohulskyy, Yan (2013): Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen in Deutschland. Eine empirische Analyse, WSI-Diskussionspapier, Nr. 184 https://www.boeckler.de/wsi_6420.htm?produkt=HBS-005513 (8.8.17).

Klenner, Christina; Lott, Yvonne (2016)a: Arbeitszeioptionen im Lebensverlauf. Bedingungen und Barrieren ihrer Nutzung im Betrieb. WSI Study, Nr. 4. 2016 https://www.boeckler.de/wsi_64291.htm?produkt=HBS-006424&chunk=1&jahr= (8.8.2017).

Klenner, Christina; Lott, Yvonne (2016)b: Arbeitszeioptionen im Lebensverlauf. Bedingungen und Barrieren ihrer Nutzung im Betrieb ; Kurzfassung der Ergebnisse. WSI Working Paper, Nr. 203. https://www.boeckler.de/wsi_5351.htm?produkt=HBS-006422&chunk=1&jahr= (8.8.2017).

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

Lott, Yvonne; Klenner, Christina (2016): Ideal workers and ideal parents. Working-time norms and the acceptance of part-time and parental leave at the workplace in Germany. WSI Working Paper, Nr. 204. https://www.boeckler.de/wsi_5351.htm?produkt=HBS-006423&chunk=1&jahr= (8.8.2017).

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

Naegele, Gerhard; Barkholdt, Corinna; Vroom, Bert de; Goul Andersen, Jørgen; Krämer, Katrin (2003): A new organisation of time over working life. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

AUTOREN

Dr. Christina Klenner, Leiterin des Referats
Genderforschung im Wirtschafts- und Sozi-
alwissenschaftlichen Institut (wsi) der Hans-
Böckler-Stiftung.

Kontakt: christina-klenner@boeckler.de

Dr. Yvonne Lott, Leiterin des Referats
Erwerbsarbeit im Wandel in der Abt. For-
schungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung.

Kontakt: yvonne-lott@boeckler.de

Julia Seefeld, Studentin an der Universität
zu Köln und Praktikantin im Wirtschafts- und
Sozialwissenschaftlichen Institut (wsi) der
Hans-Böckler-Stiftung

Herausgeber

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

www.boeckler.de

ISSN 2366-9527

Satz: Yuko Stier