

POLICY BRIEF

Nr. 003, August 2017

SELBSTORGANISIERTES ARBEITEN ALS RESSOURCE FÜR BESCHÄFTIGTE NUTZEN!

Yvonne Lott

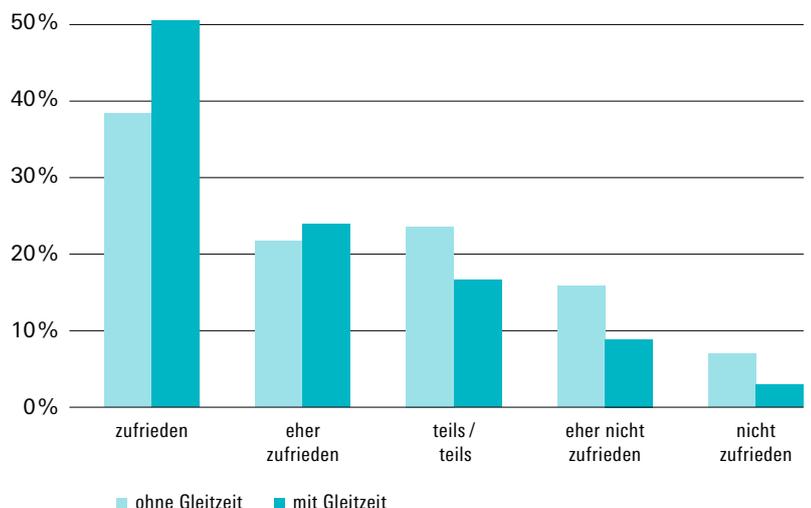
EINLEITUNG

Selbstorganisiertes Arbeiten bietet Beschäftigten viele Vorteile. Es erlaubt ihnen beispielsweise, Arbeitszeiten mit außerberuflichen Tätigkeiten zu vereinbaren oder Arbeit außerhalb des Betriebs zu erledigen. So können lange Wegzeiten gespart, gesundheitliche Belastungen verringert und Probleme der Vereinbarkeit von Familie und Beruf minimiert werden. Wer Einfluss auf die Arbeitszeit hat, also wie bei der Gleitzeit die Arbeitszeit innerhalb eines gewissen Rahmens bestimmen kann, ist häufig gesünder (Ala-Mursula et al. 2004) und zufriedener mit der Arbeitszeit ([Abbildung 1](#)). Darüber hinaus gilt: Wer Einfluss auf Arbeitszeit und Arbeitsort (Arbeit im Betrieb vs. Arbeit im Homeoffice) nehmen kann, ist allgemein zufriedener mit seiner Arbeit (Gallie et al. 2012; Raghuram und Wiesenfeld 2004).

Selbstorganisiertes Arbeiten muss allerdings bewusst gestaltet werden. Nur so, dies legen Forschungsergebnisse nahe, kann selbstorganisiertes Arbeiten das Wohlbefinden der Beschäftigten fördern und zur sozialen Gerechtigkeit in den Betrieben beitragen.

Abbildung 1

Zufriedenheit mit der Arbeitszeit bei abhängig Beschäftigten in Industrie, industriellen Dienstleistungen und Handwerk



Quelle: IG Metall 2017

INHALT

Einleitung	1	Was getan werden muss	9
Arbeits(zeit)debatten	2	Arbeitsumfang an Arbeitszeiten anpassen!	9
Selbstorganisiertes Arbeiten, Work-Life-Balance und Gesundheit	3	Vorhersagbarkeit und Verlässlichkeit schaffen!	9
Weiterentwicklung im Betrieb mit selbstorganisiertem Arbeiten?	5	Rollenbilder ändern! Lebensbereiche außerhalb der Erwerbsarbeit anerkennen!	9
Was bedeutet selbstorganisiertes Arbeiten für Geschlechtergleichheit?	6	Breiteren Zugang zu selbstorganisiertem Arbeiten schaffen!	10
Risiko der Traditionalisierung von Partnerschaften	7		
Risiko der Diskriminierung	8		
		Methodische Anmerkung	10
		Literatur	11

ARBEITS(ZEIT)DEBATTEN

Sollen Arbeit und Arbeitszeit in einer digitalen Arbeitswelt überhaupt noch gestaltet und geregelt werden – und falls ja, wie? Darüber wird zurzeit gestritten. Die Arbeitgeberverbände fordern die Deregulierung von Arbeitszeiten, vor allem die Umstellung von einer täglichen auf eine wöchentliche Höchstarbeitszeit. Entschiedene Gegenstimmen dazu kommen aus dem Bundesarbeits- und Bundeswirtschaftsministerium und den Gewerkschaften. Letztere sehen keinen Reformbedarf beim Arbeitszeitgesetz und bewerten den Vorstoß der Arbeitgeber als Versuch, Schutzrechte von Beschäftigten abzubauen. Die Gewerkschaften fordern mehr Zeitsouveränität für Beschäftigte und treten für die Stärkung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (Stichwörter: Anti-Stress-Verordnung, Gefährdungsbeurteilungen) ein.

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales empfiehlt im »Weißbuch Arbeiten 4.0« Flexibilitätskompromisse zwischen ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen. Experimentierräume sollen geschaffen werden, in denen eine Kombination zwischen Wahloptionen für Beschäftigte und einer »konditionierten Möglichkeit einer sozialpartnerschaftlich und betrieblich vereinbarten Abweichung von bestimmten Regelungen des Arbeitszeitgesetzes« erprobt wird (BMAS 2016, S. 127).

Der Vorschlag des Bundesministeriums ist nicht nur auf Lob, sondern auch auf Kritik gestoßen. Der DGB sieht in der Lockerung der Arbeitszeitregelungen und der Implementierung flexibler Arbeitszeitmodelle die Aufhebung der täglichen Arbeitszeitgrenze und damit die Gefahr einer Arbeitszeitausweitung und Gefährdung der Gesundheit von Beschäftigten.

Zeitsouveränität: Eine Forderung aus dem Jahr 2000

Zeitsouveränität ist für Gewerkschaften kein neues Thema. Schon im Jahr 2000 forderte die ÖTV: »Die immer größer werdende Arbeitszeitflexibilität muss auch für Beschäftigte mehr Möglichkeiten zur Gestaltung des täglichen Lebens bringen, kurzum: Mehr Zeitsouveränität muss geschaffen werden.«

Das Arbeitszeitkonto: Forderungen aus der Sicht der Gewerkschaft ÖTV für den Bereich des öffentlichen Dienstes, Mai 2000

Formen selbstorganisierten Arbeitens

- Gleitzeit: Beschäftigte können innerhalb eines gewissen zeitlichen Rahmens (Kernarbeitszeit) über die Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeit bestimmen.
- völlig selbstbestimmte Arbeitszeiten: Beschäftigte sind vollkommen unabhängig in ihrer Arbeitszeitgestaltung. Hierunter fällt auch die Vertrauensarbeitszeit.
- Homeoffice: Beschäftigte arbeiten von zu Hause – täglich, einmal oder mehrmals in der Woche oder in unregelmäßigen Abständen.

SELBSTORGANISIERTES ARBEITEN, WORK-LIFE-BALANCE UND GESUNDHEIT

Arrangements für selbstorganisiertes Arbeiten, die in den Betrieben angeboten und unterstützt werden, haben das Potenzial, die Work-Life-Balance und Gesundheit der Beschäftigten zu verbessern. Haben Beschäftigte die Möglichkeit, die Arbeitszeit und/oder den Arbeitsort (teilweise) selbst zu organisieren, können sie leichter Erwerbsarbeit mit ihren außerberuflichen Tätigkeiten und Verpflichtungen (z. B. Kinderbetreuung, Pflege, Weiterbildung, ehrenamtliche Aktivitäten) unter einen Hut bringen und lange Wegzeiten sparen. Sie können damit gesundheitliche Belastungen vermeiden, die häufig mit einer schlechten Work-Life-Balance und langen Pendelzeiten einhergehen.

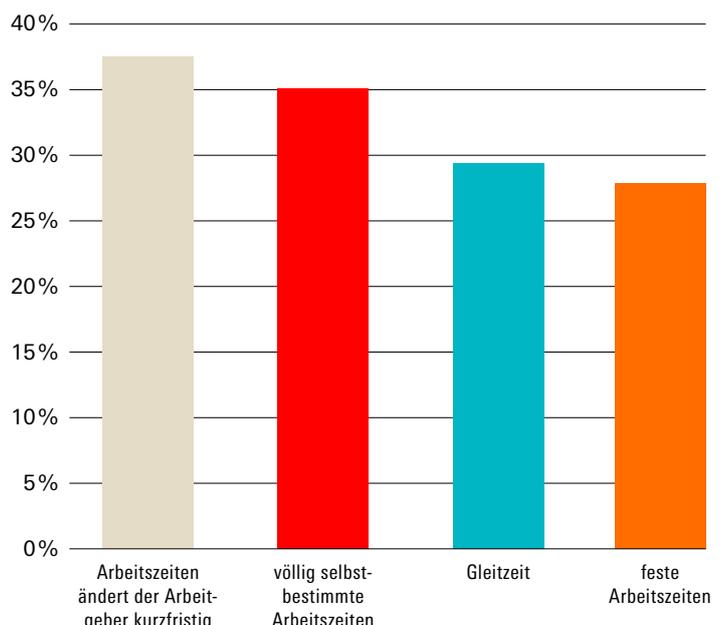
Die Forschung zeigt: Wer den Arbeitsort und die Arbeitszeit teilweise selbst bestimmt, z. B. mit Gleitzeit die Anfangs- und Endzeiten des Arbeitstages selbst festlegt, hat eine bessere Gesundheit und eine bessere Work-Life-Balance (BAuA 2016; Lott 2015) und ist zufriedener mit dem Job (Gallie et al. 2012; Raghuram und Wiesenfeld 2004). Beschäftigte, die ihre Arbeitszeit teilweise selbst organisieren können, sind durch Arbeit, die sie außerhalb der regulären Arbeitszeit erledigen, weniger belastet (Schiemann 2013). Analysen auf Basis europäischer Daten zeigen, dass Gleitzeit in Deutschland, Großbritannien, den Niederlanden und Schweden mit einer besseren Work-Life-Balance verbunden ist (Lott 2015).

Es kann aber auch ein »zu viel« an Selbstorganisation geben. Völlige Autonomie belastet häufig das Wohlbefinden von Beschäftigten (Galvin und Schiemann 2012; Kubicek et al. 2014; Schiemann und Glavin 2008). So ist die Wahrscheinlichkeit, dass Beschäftigte von der Arbeit nicht abschalten können, bei völlig selbstbestimmten Arbeitszeiten fast ebenso hoch wie mit Arbeitszeiten, die Arbeitgeber festlegen und kurzfristig ändern können (vgl. Abbil-

dung 2). Die Werte für Gleitzeit und feste Arbeitszeiten liegen deutlich niedriger. Das gilt unabhängig vom Status der Beschäftigten, von Branchen, Jobmerkmalen sowie Haushaltscharakteristika und individuellen Merkmalen (siehe Methodische Anmerkung, S. 10).

Abbildung 2

Wahrscheinlichkeit, abends von der Arbeit nicht abschalten zu können, nach Arbeitszeitarrangements



Quelle: Sozio-oekonomisches Panel 2011 und 2012
Anmerkung: Selbsteinschätzung der Befragten, N = 10.671

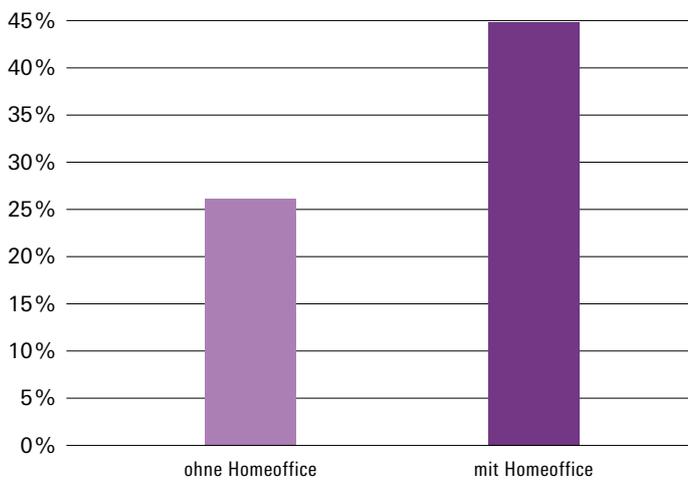
Ein Grund für die hohe psychische Belastung bei völlig selbstbestimmten Arbeitszeiten ist die hohe Mehrarbeit, die mit völlig selbstbestimmten Arbeitszeiten verbunden ist. Beschäftigte mit völlig selbstbestimmten Arbeitszeiten arbeiten im Durchschnitt vier Wochenstunden mehr als Beschäftigte mit festen Arbeitszeiten, Beschäftigte mit Gleitzeit machen hingegen im Durchschnitt weniger als eine Überstunde pro Woche (Lott und Chung 2016), unabhängig vom Status der Beschäftigten, von Branchen, Jobmerkmalen, Haushaltscharakteristika und individuellen Merkmalen (siehe Methodische Anmerkung, S. 10).

Völlig selbstbestimmte Arbeitszeiten sind häufig Teil einer leistungsorientierten Managementstrategie, bei der auch Zielvereinbarungen, Bonuszahlungen und selbstorganisierte Teamarbeit Anwendung finden (Chung 2017). Ein leistungsorientiertes Management führt so häufig zu Arbeitsintensivierung und Mehrarbeit (Absenger et al. 2014; Glass und Noonan 2016). Auch in einer Betriebskultur langer Arbeitszeiten und Präsenz, in der von Beschäftigten die Priorisierung von Erwerbsarbeit erwartet wird, können völlig selbstbestimmte Arbeitszeiten zu längerem und intensiverem Arbeiten führen. Zudem kann das Gewähren selbstbestimmter Arbeitszeiten als Entgegenkommen des Arbeitgebers wahrgenommen werden, sodass sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Pflicht fühlen, dieses Entgegenkommen mit einem höheren Arbeitsengagement zu erwidern.

Arbeitsdruck und Mehrarbeit haben wiederum negative Auswirkung auf die Work-Life-Balance und die Gesundheit von Beschäftigten. Vor allem dauerhafter Arbeitsdruck ist mit Angst, Erschöpfung und Depressionen verbunden (Green 2004; Roxburgh 2004) und führt oft zu einem hohen Alkoholkonsum (Frone et al. 1998).

Ein weiterer Grund eines »zu viel« an Selbstorganisation ist das erhöhte Risiko, dass mit selbstorganisierten Arbeitsarrangements leichter Grenzen zwischen Beruf und Privatleben verschwimmen. Erfahren Beschäftigte dauerhaft eine solche Entgrenzung, z.B. indem sie nicht von der Arbeit abschalten können, führt dies häufig zu gesundheitlichen Problemen (Schiemann 2006). Auch kann die Selbstorganisation selbst ein Stressfaktor für die Beschäftigten sein, da sie fortwährend Entscheidung über die Arbeitszeiten bzw. den Arbeitsort treffen müssen (Warr 1987).

Wahrscheinlichkeit, abends von der Arbeit nicht abschalten zu können, mit und ohne Homeoffice



Quelle: Sozio-oekonomisches Panel 2012

Anmerkung: Selbsteinschätzung der Befragten, N = 4.136

Dies können auch Gründe für die höhere psychische Belastung sein, die mit Homeoffice verbunden ist (Abbildung 3). Die Wahrscheinlichkeit, dass Beschäftigte abends nicht abschalten können, unabhängig vom Status der Beschäftigten, von Branchen, Job- und Haushaltsmerkmalen sowie individuellen Charakteristika (siehe Methodische Anmerkung, S. 10), liegt bei knapp 45 Prozent mit Homeoffice gegenüber 26 Prozent ohne Homeoffice. Werden Mehrarbeit und Arbeitsdruck berücksichtigt, liegt die Wahrscheinlichkeit, dass Beschäftigte abends nicht abschalten können, mit Homeoffice immer noch bei 42 Prozent.

Interessanterweise berichten Beschäftigte am seltensten von psychischen Belastungen durch Arbeit, wenn sie feste Arbeitszeiten haben. Feste Arbeitszeiten sind nicht nur weniger mit Mehrarbeit und Arbeitsdruck verbunden. Feste Arbeitszeiten bedeuten auch Verlässlichkeit und Vorhersagbarkeit, was insbesondere für Beschäftigte wichtig sein kann, die Verpflichtungen neben der Erwerbsarbeit erfüllen. Beschäftigte, deren Arbeitszeiten planbar und verlässlich sind, sind auch häufiger zufriedene Beschäftigte (IG Metall 2017).

Selbstorganisiertes Arbeiten – eine Frage des Maßes

Studien legen nahe, dass absolute Selbstorganisation mit einer höheren Belastung verbunden ist und belastende Arbeitssituationen, z. B. Arbeit unter hohem Druck, verstärken kann. Eine geringere Belastung haben häufig Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit einem mittleren Maß an Selbstorganisation, wie z. B. mit Gleitzeit.

Ein hohes Maß an Selbstorganisation kann mit einer höheren Belastung einhergehen, da selbstorganisiertes Arbeiten

- schon allein durch die Notwendigkeit der Selbstorganisation Stress verursachen kann,
- die Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben verschwimmen lassen kann,
- Teil einer leistungsorientierten Managementstrategie (z. B. Zielvereinbarungen) bzw. in eine Betriebskultur der langen Arbeitszeiten und Präsenz eingebettet sein kann,
- als ein besonderes Entgegenkommen des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin bewertet und mit einem höheren Arbeitsengagement erwidert werden kann.

WEITERENTWICKLUNG IM BETRIEB MIT SELBST- ORGANISIERTEM ARBEITEN?

Generell zeigt die Forschung: Verwenden Beschäftigte Arbeitsarrangements nicht zur Leistungssteigerung/Mehrarbeit, sondern um Beruf und private Verpflichtungen zu vereinbaren, müssen sie häufig Nachteile wie geringere Einkommenszuwächse und schlechtere Aufstiegschancen in Kauf nehmen (Leslie et al. 2012).

Völlig selbstbestimmte Arbeitszeiten erscheinen dabei besonders problematisch, da sie, stärker als Gleitzeit, aufgrund der fehlenden Regulierung suggerieren, dass Beschäftigte »always on« sein sollten. Sie erlauben zugleich mehr zeitliche Spielräume und weniger direkte Kontrolle durch den Arbeitgeber, der den Beschäftigten vertrauen muss, dass sie die Arbeitszeit tatsächlich auch für die Arbeit nutzen.

Interessanterweise scheint Homeoffice generell eher mit Nachteilen für die berufliche Weiterentwicklung verbunden zu sein. Dies legen US-amerikanische Daten nahe. Beschäftigte, die Mehrarbeit im Homeoffice leisten, profitieren deutlich weniger finanziell von Überstunden, als wenn sie länger an ihrem Arbeitsplatz arbeiten (Glass und Noonan 2016). Zudem werden Beschäftigte im Homeoffice schlechter bewertet als Beschäftigte, die im Betrieb stets präsent sind (Munsch 2016).

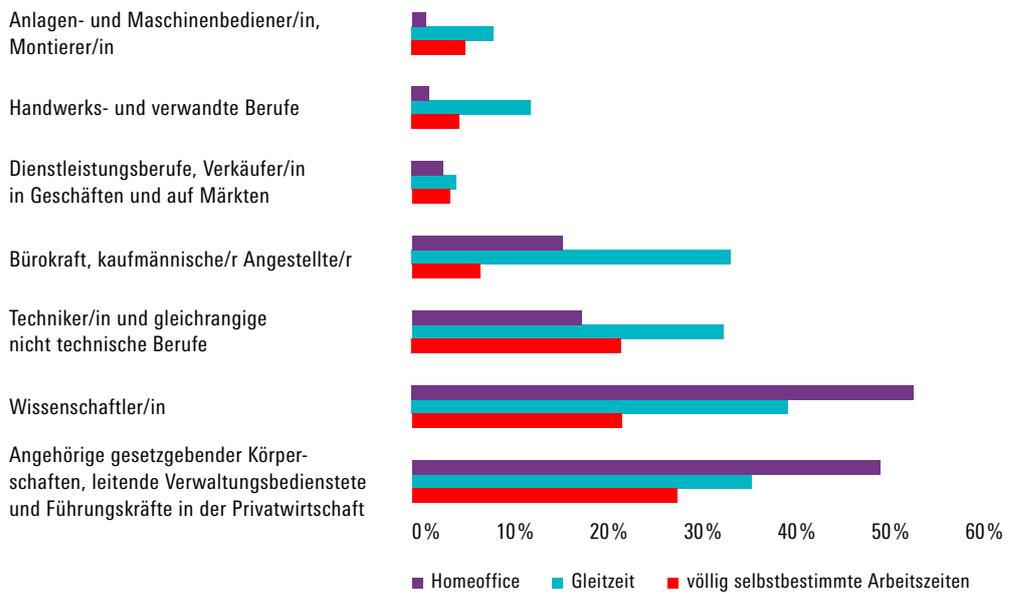
Ein wesentlicher Grund für Nachteile mit selbstorganisiertem Arbeiten sind die vorherrschenden Normen in Betrieben (Williams et al. 2013). Beschäftigte werden dann als ideale Arbeitskräfte betrachtet, wenn sie ihre Belange außerhalb der Erwerbsarbeit hintanstellen. Überstunden, Arbeit am Abend oder am Wochenende und Präsenz im Betrieb signalisieren ein hohes Arbeitsengagement, das eine wesentliche Voraussetzung für Beförderung und Einkommenserhöhungen ist.

Die Normen der idealen Arbeitskraft sind eng mit leistungssteigernden Instrumenten (z. B. Zielvereinbarungen, Bonuszahlungen) verbunden, herrschen aber auch in Betrieben ohne leistungssteigernde Managementstrategien vor (Klenner und Lott 2016).

Selbstorganisiertes Arbeiten als Statusmerkmal

Internationale Studien (z. B. Schiemann 2006) zeigen, dass Beschäftigte mit einem höheren Status (einem höheren Einkommen, einer höheren Bildung und/oder einer höheren betrieblichen Position) häufiger über selbstorganisierte Arbeitsarrangements verfügen. Auch in Deutschland sind selbstorganisierte Arbeitsarrangements, vor allem völlig selbstbestimmte Arbeitszeiten und Homeoffice, Statusmerkmale (Abbildung 4). Gleitzeit ist bei den unteren Statusgruppen ebenfalls seltener.

Formen selbstorganisierten Arbeitens nach Statusgruppen



Quelle: Sozio-oekonomisches Panel 2011 und 2012
 Anmerkung: N = 8.294 (Homeoffice) und N = 15.115 (Gleitzeit und völlig selbstbestimmte Arbeitszeiten), gewichtete Prozentanteile

Dass der Zugang zu selbstorganisierten Arbeitszeiten eine Frage des beruflichen Status ist, zeigt der Report »Flexible Arbeitszeiten: Eine Gerechtigkeitsfrage?«.



https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_report_001_2017.pdf

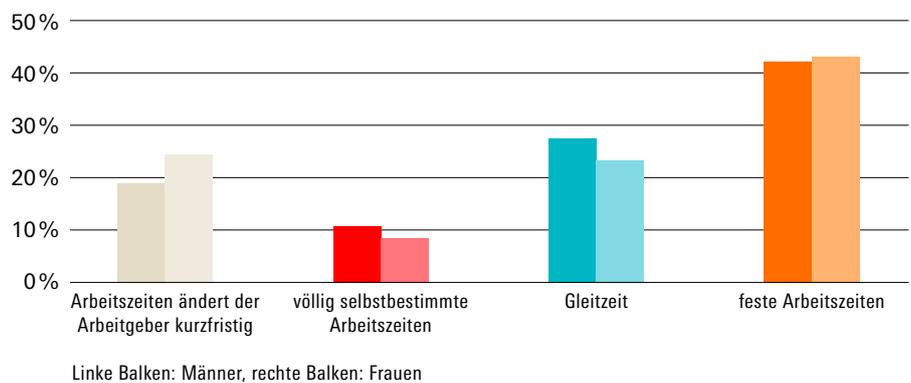


WAS BEDEUTET SELBSTORGANISIERTES ARBEITEN FÜR GESCHLECHTERGLEICHHEIT?

Selbstorganisiertes Arbeiten kann Geschlechterungleichheit befördern. Männer haben häufiger Gleitzeit und völlig selbstbestimmte Arbeitszeiten; Frauen haben häufiger Arbeitszeiten, die vom Arbeitgeber kurzfristig geändert werden (Abbildung 5). Gleitzeit und selbstbestimmte Arbeitszeiten werden weniger in weiblich konnotierten Branchen – und dort weniger Frauen – angeboten (Chung 2017). Selbstorganisiertes Arbeiten kann die traditionelle Arbeitsteilung in Partnerschaften verstärken und zur Diskriminierung in Betrieben führen.

Abbildung 5

Arbeitszeitarrangements nach Geschlecht



Quelle: Sozio-oekonomisches Panel 2014
 Anmerkung: N = 9.186, gewichtete Prozentanteile

Risiko der Traditionalisierung von Partnerschaften

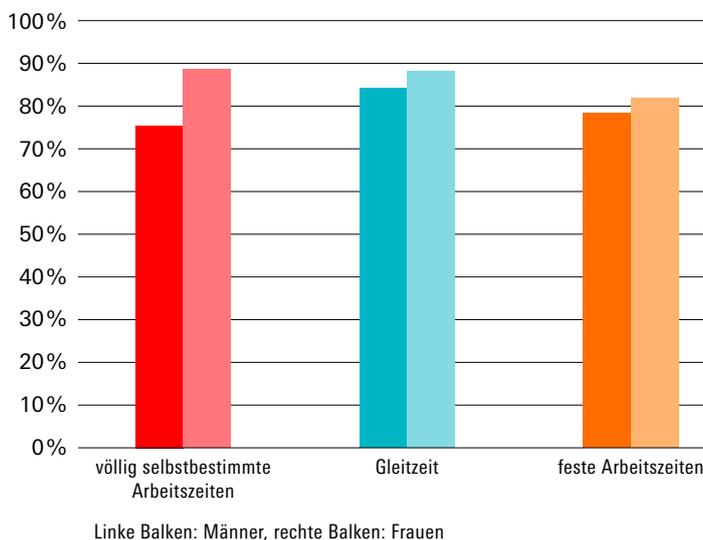
Studien weisen darauf hin, dass eine geschlechtsspezifische Verwendung selbstorganisierter Arbeitsarrangements besteht. Frauen nutzen selbstorganisierte Arbeitsarrangements eher als Männer, um den Arbeitsprozess und die Arbeitsgeschwindigkeit zu gestalten (Nijp et al. 2012). Vor allem Männer arbeiten bei selbstbestimmten Arbeitszeiten länger (Lott und Chung 2016). Ein Grund für die geschlechtsspezifische Verwendung selbstorganisierter Arbeitsarrangements ist die ungleiche Verteilung von Haus- und Sorgearbeit bei Paaren. Da Frauen die hauptsächlichen Verpflichtungen im Haushalt übernehmen, brauchen sie häufiger als Männer zeitliche Spielräume für außerberufliche Verpflichtungen. Da Frauen häufiger Verantwortung sowohl im Haushalt als auch in der Erwerbssphäre übernehmen, sind sie typischerweise geübtere Grenzgängerinnen und bessere Grenzmanagerinnen als Männer.

Für Männer passen daher völlig selbstbestimmte Arbeitszeiten seltener zu den außerberuflichen Verpflichtungen als für Frauen (Abbildung 6). Dieser Zusammenhang besteht auch, wenn berufliche und individuelle Merkmale sowie Haushaltscharakteristika herausgerechnet werden (Lott 2015). Zudem sind völlig selbstbestimmte Arbeitszeiten nur für Männer mit einem Nicht-abschalten-Können verbunden (Abbildung 7). Der Zusammenhang zwischen völlig selbstbestimmten Arbeitszeiten und der psychischen Belastung ist nur bei ihnen statistisch signifikant, unabhängig vom Status der Beschäftigten, von Branchen, Jobmerkmalen sowie Haushaltscharakteristika und individuellen Merkmalen (siehe Methodische Anmerkung, S. 10).

Die Deregulierung von Arbeitszeiten, insbesondere die Aufhebung von Arbeitszeitgrenzen, birgt damit das Risiko einer Traditionalisierung von Partnerschaften. Dies kann den Gender Time Gap erhöhen. Die gesundheitlichen Probleme, die mit der Entgrenzung von Erwerbsarbeit einhergehen können, sind vor allem bei Männern groß. Hingegen belasten Arbeitszeiten, die durch den Arbeitgeber auch kurzfristig geändert werden, vor allem Frauen (Lott, im Erscheinen). Die Unvorhersagbarkeit und Unzuverlässigkeit von Arbeitszeiten sorgen bei ihnen für zusätzlichen Stress.

Abbildung 6

(Sehr) gute Passung von Arbeitszeiten und außerberuflichen Bedarfen

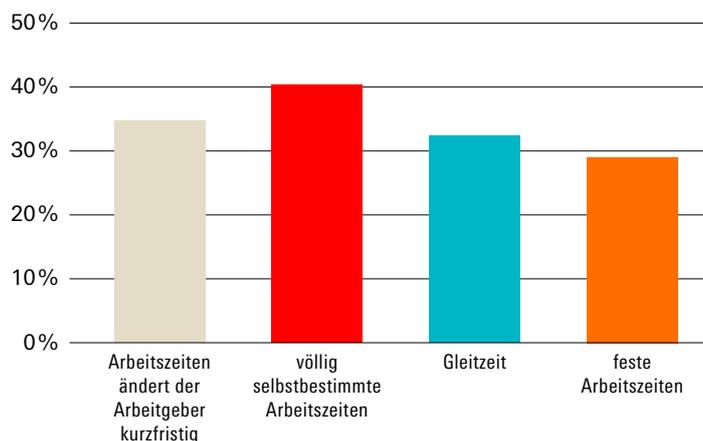


Quelle: European Working Condition Survey 2015

Anmerkung: Selbsteinschätzung der Befragten, N = 31.691, gewichtete Prozentanteile

Abbildung 7

Wahrscheinlichkeit für Männer, von der Arbeit abends nicht abschalten zu können, nach Arbeitszeitarrangements



Quelle: Sozio-oekonomisches Panel 2011 und 2012

Anmerkung: Selbsteinschätzung der Befragten, N = 5.106

Risiko der Diskriminierung

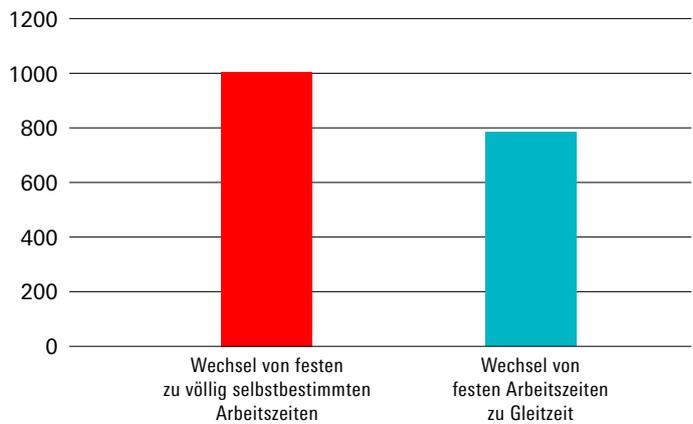
Abbildung 8

Die Vor- und Nachteile für das Fortkommen im Betrieb bei selbstorganisierten Arbeitszeiten sind zwischen Frauen und Männern ungleich verteilt. Aufgrund der geschlechtsspezifischen Verwendung selbstorganisierter Arbeitsarrangements erfahren Frauen mehr Nachteile für ihre berufliche Weiterentwicklung als Männer, da sie die zeitlichen Spielräume häufiger für außerberufliche Verpflichtungen nutzen (müssen).

Darüber hinaus wird Frauen auch häufig unterstellt, selbstorganisierte Arbeitsarrangements für außerberufliche Verpflichtungen zu nutzen. Das ist bedeutsam, da Beförderungen und Einkommenszuwächse oft weniger auf der tatsächlichen Leistung der Beschäftigten beruhen, sondern darauf, welche Leistung Manager von den Beschäftigten erwarten und wie sie die Leistung wahrnehmen (Leslie et al. 2012). Dabei kommt es häufig zu stereotypen Zuschreibungen, nach denen Frauen die Erwerbsarbeit generell hintenstellen – unabhängig davon, ob sie Familie haben oder Sorgearbeit leisten (Brescoll et al. 2013).

Diese Diskriminierung ist ein Grund, dass Frauen seltener Führungspositionen und Einkommenszuwächse erhalten als Männer (Wright et al. 1995). So stellen Lott und Chung (2016) fest, dass Gleitzeit und vor allem völlig selbstbestimmte Arbeitszeiten mit einem Einkommenszuwachs verbunden sind (Abbildung 8), unabhängig vom Status der Beschäftigten, von Branchen, Jobmerkmalen sowie Haushaltscharakteristika und individuellen Merkmalen (siehe Methodische Anmerkung, S. 10). Den Einkommenszuwachs erklären sie damit, dass Beschäftigte, die Einfluss auf ihre Arbeitszeit haben, ein höheres Arbeitsengagement zeigen, das finanziell belohnt wird. Jedoch besteht dieser Einkommenszuwachs nur für Männer. Im Durchschnitt verdienen Männer 2.057 Euro mehr im Jahr, wenn sie von festen zu selbstbestimmten Arbeitszeiten wechseln. Frauen haben keinen Einkommenszuwachs zu verzeichnen – auch nicht, wenn sie in Vollzeit arbeiten und wenn sie im gleichen Maß Überstunden machen wie Männer.

Einkommenszuwachs in Euro beim Wechsel aus fester Arbeitszeit



Quelle: Lott und Chung (2016), Sozio-oekonomisches Panel 2005, 2007, 2009 und 2011
Anmerkung: durchschnittlicher Bruttojahreseinkommenszuwachs (laut Angaben der Befragten), N = 40.087

Auch Homeoffice wird bei Männern positiver bewertet als bei Frauen – unabhängig davon, ob sie Kinder haben oder nicht (Munsch 2016). Frauen wird eher als Männern unterstellt, Homeoffice für außerberufliche Belange wie etwa Kinderbetreuung zu verwenden. Männer gelten typischerweise als stärker engagierte Arbeitskräfte. Ihnen wird daher eher zugetraut, auch im Homeoffice die volle Arbeitsleistung zu erbringen.

Die stereotype Rollenzuschreibung auf der einen und die ungleiche Verteilung unbezahlter Arbeit auf der anderen Seite können also dazu führen, dass selbstorganisierte Arbeitszeiten nicht nur den Gender Time Gap, sondern auch den Gender Pay Gap erhöhen. Da Frauen mit selbstorganisierten Arbeitsarrangements bei Beförderungen oder der Besetzung von Führungspositionen weniger berücksichtigt werden, kann selbstorganisiertes Arbeiten langfristige negative Folgen für Frauen haben.

Selbstorganisiertes Arbeiten: Fallstricke

- Risiko längerer und intensiverer Arbeitszeiten
- Risiko, dass Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben verschwimmen
- Stressfaktor Selbstorganisation
- Risiko der Traditionalisierung von Partnerschaften
- Risiko der Diskriminierung
- Risiko, den Gender Time Gap und den Gender Pay Gap zu verstärken

WAS GETAN WERDEN MUSS

Selbstorganisiertes Arbeiten kann für Beschäftigte von Vorteil sein. Dass Beschäftigte vom selbstorganisierten Arbeiten profitieren, ist allerdings nicht selbstverständlich. Gesetzgeber, Tarifparteien und Betriebe müssen gewährleisten, dass Beschäftigte selbstorganisiertes Arbeiten für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und für die Gesunderhaltung nutzen können – ohne Nachteile für das weitere Fortkommen im Betrieb fürchten zu müssen.

Arbeitsumfang an Arbeitszeiten anpassen!

Die Forschungsergebnisse zeigen eindeutig: Arbeitsdruck und Mehrarbeit konterkarieren das Potenzial, das selbstorganisiertes Arbeiten für die Beschäftigten hat. Es sind Maßnahmen unerlässlich, die den Arbeitsdruck und Mehrarbeit verhindern. Daher muss der Arbeitsumfang an die Arbeitszeiten der Beschäftigten angepasst werden. Hierfür sind vier wesentliche Maßnahmen auf betrieblicher Ebene notwendig:

→ **Anpassung von Arbeitsplanung bzw. Leistungsanforderungen (z. B. Zielvereinbarungen) an die Arbeitszeiten:** damit die zeitlichen Ressourcen, die Beschäftigte tatsächlich für Arbeitsaufgaben brauchen, definiert und zusätzliche zeitliche Puffer für unerwartete Vorkommen (z. B. Änderung von Kundenwünschen) eingeplant werden

→ **ausreichend Personal zur Bewältigung der Arbeitsaufgaben:** damit Beschäftigte die ihnen zur Verfügung stehenden Optionen für Erwerbsunterbrechung, kürzere Arbeitszeiten und/oder Flexibilität tatsächlich nutzen können – ohne Mehrbelastung für die Kolleginnen und Kollegen (Klenner und Lott 2016)

→ **Vertretungsmöglichkeiten und verbindliche Vertretungsregelungen:** damit Beschäftigte nicht von einer Mailflut und liegen gebliebenen Arbeitsaufträgen überwältigt werden, wenn sie nach dem Urlaub, dem Überstundenabbau und einer Erwerbsunterbrechung für Sorgearbeit, Weiterbildungen oder ehrenamtliches Engagement in den Betrieb zurückkehren

→ **Arbeitszeiterfassung und Gefährdungsbeurteilungen:** damit Gefährdungsbeurteilungen die tatsächlichen Arbeitszeiten und so die Arbeitsbelastung vor allem bei selbstorganisiertem Arbeiten abbilden; damit die Arbeitszeit (statt rein ergebnisorientierter Arbeit) wieder eine wichtige Größe im Arbeitsprozess wird

Vorhersagbarkeit und Verlässlichkeit schaffen!

Vorhersagbarkeit und Verlässlichkeit von Arbeitsarrangements sind für Beschäftigte zentral. Selbstorganisation kann dann zu Stress führen, wenn etwa kurzfristig einberufene Meetings eine unvorhersehbare Änderung der Arbeitszeiten bzw. des Arbeitsorts notwendig machen.

→ **Verbindliche Absprache von Arbeitszeiten und -orten mit den Vorgesetzten:** damit Selbstorganisation Vorhersagbarkeit und Verlässlichkeit bedeutet

Rollenbilder ändern! Lebensbereiche außerhalb der Erwerbsarbeit anerkennen!

Auf der Ebene der Mitbestimmung sollte Arbeitszeitpolitik stärker mit Gleichstellungspolitik verschränkt werden (Pfahl und Reuyß 2014). Da Vorgesetzte und Manager oftmals über die Rahmenbedingungen selbstorganisierten Arbeitens (Stichwörter: Leistungs politik, Zielvereinbarungen) und über die Weiterentwicklung von Beschäftigten im Betrieb entscheiden, müssen sie als Akteure gewonnen werden. Betriebliche Maßnahmen können sein:

→ **Führungskräfteschulungen:** damit Führungskräfte für die gesundheitlichen Folgen und Vereinbarkeitsprobleme, die mit selbstorganisiertem Arbeiten einhergehen, sensibilisiert werden und damit sie sich die vorherrschenden Erwartungen an die Mitarbeiter bzw. die geschlechtsspezifischen Rollenbilder bewusst machen und ggf. ändern

→ **Kompetenzen für Grenzmanagement aufbauen:** damit Beschäftigte und Führungskräfte in der Grenzziehung zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben unterstützt werden

→ **Männer explizit einbeziehen:** damit vor allem Männer für das Entgrenzungsrisiko sensibilisiert werden

→ **Evaluation selbstorganisierter Arbeitsarrangements nach Gleichstellungsprinzipien:** damit Geschlechtergleichheit durch selbstorganisierte Arbeitsarrangements gefördert wird

Breiteren Zugang zu selbstorganisiertem Arbeiten schaffen!

Selbstorganisiertes Arbeiten ist zurzeit ein Privileg für einzelne Beschäftigtengruppen. Um zur sozialen Gleichheit in den Betrieben beizutragen, sind folgende gesetzliche Maßnahmen sinnvoll:

→ **Das Recht auf Homeoffice:** Das auch von den Gewerkschaften in die Diskussion eingebrachte Recht auf Homeoffice (BMAS 2016, S. 116) ist sinnvoll, da das bestehende Potential bisher nicht gehoben wird: Bei 40 Prozent der Arbeitsplätze, bei denen Homeoffice theoretisch möglich wäre, wird diese Möglichkeit nicht genutzt (Brenke 2016). Dabei sollte Homeoffice mit Schulungen zum Grenzmanagement kombiniert werden, um Belastungen zu vermeiden.

→ **Das Recht auf Mitsprache bei der Lage der Erwerbstätigkeit** kann nicht nur zu einer Sensibilisierung für Belange außerhalb der Erwerbsarbeit im Betrieb beitragen, sondern auch für die Beschäftigtengruppen Einfluss schaffen, die von selbstorganisierten Arbeitszeiten bisher ausgeschlossen sind, wie Beschäftigte mit mittlerem oder niedrigem beruflichen Status (siehe Kasten auf S. 5). Ein Recht auf Mitsprache kann den Beschäftigten bei Verhandlungen mit dem Arbeitgeber den Rücken stärken und die Nutzung selbstorganisierter Arbeitsarrangements im Rahmen des Arbeitszeitgesetzes legitimieren.

→ **Das Recht auf Nichterreichbarkeit:** Mit einem solchen Recht lassen sich Lebensbereiche außerhalb der Arbeit schützen und der Entgrenzung von Erwerbsarbeit Einhalt gebieten. Ein Recht auf Nichterreichbarkeit, wie es in Frankreich besteht und von den Gewerkschaften in die Diskussion zur Arbeit der Zukunft eingebracht wurde (BMAS 2016, S. 116), kann den Feierabend legitimieren und damit zum »Detachment«, zum Abschalten von der Arbeit, beitragen.

Selbstorganisiertes Arbeiten: Wichtige Stellschrauben im Betrieb

- Arbeitszeit- und Gleichstellungspolitik verknüpfen
- Arbeitsumfang und Leistungsanforderungen an die Arbeitszeit anpassen
- ausreichend Personal vorhalten und verbindliche Vertretungsregelungen schaffen
- Arbeitszeit erfassen und Gefährdungsbeurteilungen durchführen
- betriebliche Normen hinterfragen und Führungskräfte schulen
- Kompetenzen im Grenzmanagement in der Belegschaft (auch unter Führungskräften) aufbauen
- Betriebsvereinbarungen zu selbstorganisiertem Arbeiten abschließen

Auswertungen bestehender Betriebsvereinbarungen und Gestaltungshilfen zu flexiblen Arbeitszeiten, zum mobilen Arbeiten und zu Gefährdungsbeurteilungen finden sich hier: <https://www.boeckler.de/594.htm> und bei Maschke (2016).

Methodische Anmerkung

Für die Berechnungen der Wahrscheinlichkeit, abends nicht abschalten zu können, wurden logistische Regressionen mit robusten Standardfehlern geschätzt. Dabei wurden die Effekte von Führungspositionen, beruflichen Statusgruppen und Branchen (Metall, Elektro, Chemie, Bildung und Gesundheit, Einzelhandel, Dienstleistung, Banken und Versicherungen, öffentlicher Dienst) herausgerechnet. Geringfügige Führungsaufgaben wie z. B. Teamleitung konnten nicht berücksichtigt werden, da diese nicht im SOEP beobachtet werden. Darüber hinaus wurden die Wahrscheinlichkeiten unabhängig von dem Erwerbsumfang, der Art des Arbeitsvertrags, Arbeitgeberwechsel, einem zweiten Job, Haushaltsmerkmalen (äquivalenzgewichtetes Haushaltseinkommen, Anzahl der Kinder, Alter des jüngsten Kindes, Ehestatus) und individuellen Merkmalen (Bildungsabschluss und Alter, ebenso wie Geschlecht bei den Schätzungen für alle Beschäftigten) berechnet.

Für die Berechnung des Einkommenszuwachses wurden Längsschnittmodelle mit »between estimates« (Unterschiede zwischen Gruppen) und »within estimates« (intraindividuelle Veränderungen über die Zeit) geschätzt. Die abhängige Variable ist das individuelle Jahresbruttoeinkommen. Die Schätzung der »within estimates« berücksichtigt zeitkonstante unbeobachtete Heterogenität, also individuelle Merkmale, die über die Zeit gleich bleiben. Dies kann etwa Ehrgeiz oder Leistungsorientierung sein. Die Kontrollvariablen entsprechen den Merkmalen, die für die Berechnung der Wahrscheinlichkeit, abends nicht abschalten zu können, berücksichtigt wurden. Es wurden zudem die Effekte vom Erhalt zusätzlicher Bezüge (leistungsbezogener Bonuszahlungen, Gewinnanteile, Urlaubs- und Weihnachtsgeld) herausgerechnet.

Sowohl die Berechnung des Einkommenszuwachses als auch die Schätzung der Wahrscheinlichkeit, abends nicht abschalten zu können, beziehen sich auf abhängig Beschäftigte im Alter von 18 bis 65, deren Arbeitszeit vertraglich geregelt ist.

LITERATUR

- Absenger, Nadine; Ahlers, Elke; Bispink, Reinhard; Kleinknecht, Alfred; Klenner, Christina; Lott, Yvonne; Pusch, Toralf; Seifert, Hartmut (2014):** Arbeitszeiten in Deutschland. Entwicklungstendenzen und Herausforderungen für eine moderne Arbeitszeitpolitik. WSI Report 19. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_19_2014.pdf.
- Ala-Mursula, Leena; Vahtera, Jussi; Pentti, Jaana; Kivimäki, Mika (2004):** Effect of employee worktime control on health: a prospective cohort study. In: *Occupational and Environmental Medicine* 61, S. 254–261.
- BAuA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2016):** Arbeitszeitreport Deutschland 2016. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. DOI: 10.21934/baua:bericht20160729.
- BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016):** Weißbuch Arbeiten 4.0. Arbeit weiter denken. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales. https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf?__blob=publicationFile&v=4.
- Brenke, Karl (2016):** Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. DIW Wochenbericht 5. Berlin: DIW Berlin. https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.526038.de/16-5-1.pdf.
- 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 (2017):** Work autonomy, flexibility and work-life balance. Final report. Canterbury: University of Kent.
- Frone, Michael R.; Russell, Marcia; Cooper, M. Lynne (1998):** Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. In: *Journal of Occupation and Organizational Psychology* 70, S. 325–335.
- 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.
- Galvin, Paul; Schieman, Scott (2012):** Work-Family Role Blurring and Work-Family Conflict: The Moderating Influence of Job Resources and Job Demands. In: *Work and Occupations* 39 (1), S. 71–98.
- Glass, Jennifer L.; Noonan, Mary C. (2016):** Telecommuting and Earnings Trajectories Among American Women and Men 1989–2008. In: *Social Forces* 95 (1), S. 217–250.
- Green, Francis (2004):** Work intensification, discretion, and the decline in well-being at work. In: *Eastern Economic Journal* 30 (4), S. 615–625.
- IG Metall (2017):** Die Befragung 2017. Arbeitszeit – sicher, gerecht und selbstbestimmt. Ergebnisse, Zahlen und Fakten zur Arbeitszeit. Frankfurt: IG Metall. https://www.igmetall.de/docs_befragungsbroschuere_ansicht_b5c3b83f-218010d0217671cca207c1fee5c07730.pdf.
- Klenner, Christina; Lott, Yvonne (2016):** Arbeitszeitoptionen im Lebensverlauf. Bedingungen und Barrieren ihrer Nutzung im Betrieb. WSI Study 4. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_studies_4_2016.pdf.
- Kubicek, Bettina; Korunka, Christian; Tement, Sara (2014):** Too much job control? Two studies on curvilinear relations between job control and eldercare workers' well-being. In: *International Journal of Nursing Studies* 51 (12), S. 1644–1653.
- 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 (2015):** Working-time flexibility and autonomy: A European perspective on time adequacy. In: *European Journal of Industrial Relations* 21, S. 259–274.
- Lott, Yvonne (2017):** Flexible Arbeitszeiten: Eine Gerechtigkeitsfrage? Forschungsförderung Report 1. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_report_001_2017.pdf.
- Lott, Yvonne (im Erscheinen):** Stressed despite or because of flexible work arrangements? Flexible work arrangements, job pressure and work-to-home conflict for women and men in Germany. Working Paper Forschungsförderung 46. Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung. https://www.boeckler.de/p_fofoe_WP_046_2017.pdf.
- Lott, Yvonne; Chung, Heejung (2016):** Gender discrepancies in the outcomes of schedule control on overtime hours and income in Germany. In: *European Sociological Review* 32 (6), S. 752–765. <https://academic.oup.com/esr/article/32/6/752/2525493/Gender-Discrepancies-in-the-Outcomes-of-Schedule>.
- Maschke, Manuela (2016):** Flexible Arbeitszeitgestaltung, WISO Diskurs 4. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung. <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/12491.pdf>.
- Munsch, Christin L. (2016):** Flexible Work, Flexible Penalties: The Effect of Gender, Childcare, and Type of Request on the Flexibility Bias. In: *Social Forces* 94 (4), S. 1567–1591.
- Nijp, Hyclo H.; Beckers, Debby G. J.; Geurts, Sabine A. E.; Tucker, Philip; Kompier, Michiel A. J. (2012):** Systematic review on the association between employee worktime control and work-non-work balance, health and well-being, and job-related outcomes. In: *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health* 38 (4), S. 299–313.
- Pfahl, Svenja; Reuyß, Stefan (2014):** Nachhaltige Effekte der Elterngeldnutzung durch Väter. Gleichstellungspolitische Auswirkungen von Elterngeldmonaten durch erwerbstätige Väter auf betrieblicher und partnerschaftlicher Ebene. Berlin: SowiTra. https://www.boeckler.de/pdf_fof/91237.pdf.
- Raghuram, Sumita; Wiesenfeld, Batia (2004):** Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. In: *Human Resource Management* 43 (2–3), S. 259–277.
- Roxburgh, Susan (2004):** »There Just Aren't Enough Hours in the Day«: The Mental Health Consequences of Time Pressure. In: *Journal of Health and Social Behavior* 45 (2), S. 115–131.
- Schieman, Scott (2006):** Gender, Dimensions of Work, and Supportive Coworker Relations. In: *The Sociological Quarterly* 47, S. 195–214.
- Schieman, Scott (2013):** Job-related resources and the Pressure of Working Life. In: *Social Science Research* 42 (2), S. 271–282.
- Schieman, Scott; Glavin, Paul (2008):** Trouble at the Border? Gender, Flexibility at Work, and the Work-Home Interface. In: *Social Problems* 55 (4), S. 590–611.
- Warr, Peter (1987):** Work, unemployment and mental health. Oxford: Oxford University Press.
- 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.
- Wright, Erik Olin; Baxter, Janeen; Birkelund, Gunn E. (1995):** The Gender Gap in Workplace Authority in Seven Nations. In: *American Sociological Review* 60, S. 407–435.

Alle Links wurden zuletzt am 23. 6. 2017 geprüft.

Selbstorganisiertes Arbeiten kann die Gesundheit und die Work-Life-Balance von Beschäftigten fördern. Haben Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Einfluss auf die Arbeitszeit und den Arbeitsort, können sie ihren Job leichter mit außerberuflichen Tätigkeiten vereinbaren oder lange Wegzeiten sparen

und so gesundheitliche Belastungen vermeiden. Selbstorganisiertes Arbeiten, von dem möglichst alle Beschäftigte tatsächlich profitieren, muss jedoch gewollt und gestaltet werden. Wichtige Stellschrauben finden sich im Betrieb und auf der gesetzlichen Regelungsebene.

IMPRESSUM

Herausgeber

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

Satz

Manja Hellpap,
Berlin

Düsseldorf,

Juli 2017

ISSN 2509-2367

