

Klenner, Christina; Lott, Yvonne

**Research Report**

## Arbeitszeitoptionen im Lebensverlauf: Bedingungen und Barrieren ihrer Nutzung im Betrieb

WSI Study, No. 04

**Provided in Cooperation with:**

The Institute of Economic and Social Research (WSI), Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Klenner, Christina; Lott, Yvonne (2016) : Arbeitszeitoptionen im Lebensverlauf: Bedingungen und Barrieren ihrer Nutzung im Betrieb, WSI Study, No. 04, Hans-Böckler-Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Düsseldorf, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-20161113714>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/225427>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# STUDY

---

Nr. 004 · August 2016 · Hans-Böckler-Stiftung

# ARBEITSZEITOPTIONEN IM LEBENSVERLAUF

**Bedingungen und Barrieren ihrer Nutzung im Betrieb**

Christina Klenner und Yvonne Lott

---

## ZUSAMMENFASSUNG

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

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Forschungsstand und Forschungsfragen</b>	<b>7</b>
2.1	Konzeptionelle Grundlagen	7
2.2	Forschungsstand zu Arbeitszeioptionen und Nutzungsbarrieren	10
2.3	Forschungsfragen und Hypothesen	12
<b>3</b>	<b>Empirische Strategie: Qualitative Studie in sechs Erwerbsorganisationen</b>	<b>16</b>
3.1	Forschungsdesign	16
3.2	Auswahl der Untersuchungsbetriebe und Interview-Partner/innen	16
3.3	Überblick über das Sample der Interview-Partner/innen	19
<b>4</b>	<b>Nutzung von Arbeitszeioptionen in den untersuchten Organisationen</b>	<b>21</b>
4.1	Die Nutzung der verschiedenen Arbeitszeioptionen und der Aufbau des Kapitels	22
4.2	Reduzierung und Wiederaufstockung der Dauer der Arbeitszeit	23
4.3	Erwerbsunterbrechungen: Elternzeit, Pflegezeit, Sabbaticals	31
4.4	Andere Arbeitszeioptionen im Lebensverlauf: Freistellungen für Ehrenämter und Weiterbildungszeiten	36
4.5	Wer kann Arbeitszeioptionen nutzen?	41
<b>5</b>	<b>Betriebliche Faktoren für die Nutzung von Arbeitszeioptionen</b>	<b>44</b>
5.1	Überblick über die betrieblichen Faktoren und Aufbau des Kapitels	44
5.2	Arbeitsteilung und Arbeitsorganisation	46
5.3	Personalressourcen für Vertretung	53
5.4	Handeln der Führungskräfte	59
5.5	Betriebliche Mitbestimmung	64
5.6	Diskurse im Betrieb	69
5.7	Pioniere und Wegbereiter/innen einer neuen Praxis	77
<b>6</b>	<b>Vier Grade der Akzeptanz und Unterstützung von Arbeitszeioptionen</b>	<b>80</b>
<b>7</b>	<b>Diskussion der Ergebnisse</b>	<b>84</b>
7.1	Welchen Beitrag zu wissenschaftlichen Debatten leistet die Studie?	84
7.2	Handlungsfelder für mehr Akzeptanz von Arbeitszeioptionen im Lebenslauf	91

<b>8</b>	<b>Literatur</b>	<b>96</b>
<b>9</b>	<b>Anhang</b>	<b>109</b>
9.1	Übersicht über gesetzliche Regelungen zu angewählten Arbeitszeitorptionen und angrenzende Regelungen	109
9.2	Übersicht über die Befragten	114

# 1 Einleitung

Viele Beschäftigte erwarten heute, dass sie ihrer Arbeitszeiten im Laufe des Lebens an ihre Bedürfnisse anpassen können.<sup>1</sup> Dabei geht es um selbstbestimmte Variationsmöglichkeiten der Dauer sowie der Lage der Arbeitszeit. Die Familienphase ist eine Phase im Leben, die zu Bedarfen der Zeitgestaltung führt, aber auch die Alterung der Belegschaften, zunehmende Bedeutung häuslicher Pflege sowie die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens lassen eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitpolitik immer wichtiger werden. Lebensphasen mit kürzeren Arbeitszeiten zur Belastungsminderung oder für den Erwerb von Bildungsabschlüssen sowie Auszeiten zur Rekreation oder für das Ausprobieren neuer beruflicher Ideen – all das sollte möglich sein. Auch für die Gleichstellung der Geschlechter hat das Recht auf eine selbstbestimmte Erwerbsbiografie mit lebensphasenorientierten Arbeitszeiten große Bedeutung (BMFSFJ 2006, BMFSFJ 2011, Kocher u. a. 2013).

Seit mehr als zehn Jahren werden Arbeitszeitbedarfe und Möglichkeiten der Arbeitszeitanpassung in der Lebenslaufperspektive erforscht (vgl. Naegele et al. 2003, Anxo et al. 2006; Klammer 2007, 2010, Riedmann/Kümmerling/Seifert 2011; Franz et al. 2012). Dabei wurde sowohl die Variationsmöglichkeit der Arbeitszeit über den gesamten Lebensverlauf hinweg thematisiert, als auch Arbeitszeiten für einzelne biografische Phasen untersucht, z.B. alternsgerechte Arbeitszeiten (Seifert 2008), Lernzeiten (Seifert/Dobischat 2007) aber auch die Phase der Kindererziehung sowie Zeiten der Pflege (Klenner/Pfahl 2008, Reuyß et al. 2012, Franz et al. 2012). Der Siebte Familienbericht (BMFSFJ 2006) sowie das Sachverständigen-gutachten zum Ersten Gleichstellungsbericht (BMFSFJ 2011) haben explizit die Lebenslaufperspektive eingenommen und einen besonderen Fokus auf die Zeitgestaltung gerichtet.

Übergänge und Optionen im Lebenslauf zu ermöglichen und abzusichern wird immer wichtiger. Wie das Projekt „Soziales Recht der Arbeit (SOZRA)“ (Kocher et al. 2013) ergab, geht es heute um das „Recht auf eine selbstbestimmte Erwerbsbiografie“. Im Rahmen des SOZRA-Projekts wurden aus sozial- und rechtswissenschaftlicher Sicht Konzepte für „garantierte Optionen“ (ebd.: 52) im Lebenslauf entwickelt. Hier knüpfen wir mit der vorliegenden Studie<sup>2</sup> an und betrachten speziell die betrieblichen Bedingungen für die Nutzung von Arbeitszeitoptionen. Arbeitszeitoptionen sind Ansprüche von abhängig Beschäftigten, auf der Basis gesetzlicher, tariflicher oder betrieblicher Regulierung die Arbeitszeit zu reduzieren oder abweichend zu verteilen, oder die Erwerbstätigkeit zeitweilig zu unterbrechen (vgl. Anxo et al. 2006: Glossar).

---

<sup>1</sup> Das war unter anderem das Ergebnis einer großen Befragung der Gewerkschaft IG Metall im Jahr 2013, bei der sich mehr als 514 000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beteiligt haben (IG Metall o.J.).

<sup>2</sup> Die Forschungsarbeit wurde in Kooperation mit Svenja Pfahl und Sonja Weeber, beide SowiTra Berlin, durchgeführt. Wir danken außerdem Susanne Haschke, Nina Hippchen, Sophie Pychlau und Sarah Rausch für die Unterstützung der Arbeit während ihrer Praktika.

Gleich mehrere gesetzliche Regelungen – Ansprüche auf Teilzeitarbeit, Elternzeit und Elterngeld, Pflegezeiten – sind in Deutschland in den letzten 15 Jahren geschaffen worden, darüber hinaus tarifliche Regelungen, etwa zu Arbeitszeitkonten sowie zu Demografie-Tarifverträgen. Zu den prominentesten gesetzlichen Ansprüchen zählt in Deutschland die Elternzeit in Verbindung mit dem Elterngeld. Diese Option wird von der weit überwindenden Mehrheit von Müttern in Anspruch genommen (WSI GenderDatenPortal 2016a). Wenn auch nur knapp ein Drittel der Väter Elternzeit nimmt und dann vor allem nur die sogenannten „Vätermonate“, steigt der Anteil von Männern mit Elterngeldbezug kontinuierlich an. Weniger prominent ist die Pflegezeit. Anders als bei der Elternzeit wird bei der Pflegezeit keine Lohn-ersatzleistung gewährt.<sup>3</sup>

Außerdem haben Beschäftigte ein Anrecht auf Sonderurlaub bei Lebensereignissen wie Heirat, Geburt des Kindes (für Väter), Krankheit des Kindes bzw. Angehöriger und Tod naher Verwandter. Für Weiterbildungen steht Beschäftigten der Bildungsurlaub zur Verfügung.<sup>4</sup>

Neben der Inanspruchnahme von Erwerbsunterbrechungen haben Beschäftigte die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit zu reduzieren. Die Teilzeitarbeit, reguliert im Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBefrG), ist die verbreitetste Form einer Arbeitszeioption. 2014 waren 46,1% der abhängig beschäftigten Frauen in Teilzeit tätig. Auch die Zahl der Teilzeit arbeitenden Männer nimmt zu: 2014 waren es 10,4% gegenüber 2,1% im Jahr 1991 (WSI GenderDatenPortal 2016b). Darüber hinaus gibt es auch die Elternteilzeit (Kombination von Teilzeit und Elternzeit) sowie die Teilzeit in Pflegephasen.<sup>5</sup> Neu eingeführt wurde 2015 das „Elterngeld Plus“, nach dem bei Kombination von Elterngeld mit Teilzeitarbeit eine Ausweitung der Bezugsdauer des Elterngeldes möglich ist. Zusätzlich kann bei Teilzeit beider Eltern (jeweils 25 bis 30 Wochenstunden) ein Partnerschaftsbonus in Form von vier zusätzlichen ElterngeldPlus-Monaten pro Elternteil beansprucht werden.

Auch Arbeitszeitkonten, vor allem Langzeitkonten, und Zeitwertkonten können den Beschäftigten Optionen zur Anpassung der Arbeitszeit an verschiedene Lebensphasen bereitstellen, zum Beispiel für die Möglichkeit, früher in die Rente überzugehen. Durch Guthabenabbau von Arbeitszeitkonten können auch Sabbaticals oder kürzere Freizeitblöcke möglich werden. Arbeitszeitkonten wie Überstunden-, Gleitzeit- und Flexikonten werden in 29% der Betriebe angeboten, wobei nur 7% der Betriebe Langzeitkonten haben (Wotschack 2010).

Doch das Angebot von Arbeitszeioptionen ist keineswegs gleichbedeutend damit, dass die Beschäftigten diese Wahlmöglichkeiten auch tatsächlich nutzen. Arbeitszeioptionen werden von einigen Arbeitnehmer/innen ge-

<sup>3</sup> Neu wurde allerdings 2015 die bis zu zehntägige Freistellung bei akut auftretender Pflegesituation eingeführt, für die eine Lohnersatzleistung (von etwa 90%) gezahlt.

<sup>4</sup> Ein Überblick über gesetzlich geregelte Optionen in Deutschland findet sich im Anhang Kap. 9.2.

<sup>5</sup> Bereits mit dem Familienpflegezeitgesetz FPfZG von 2012 war dies möglich; seit 2015 ist das Gesetz zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf in Kraft.

nutzt, von anderen in vergleichbaren Lebensphasen da-gegen nicht. Forschung über Nutzungsbarrieren, die im Betrieb liegen könnten, gibt es für andere Länder, für Deutschland nur vereinzelt. Hier setzt die vorliegende Studie an. Wir untersuchen die Frage: welche *betrieblichen Faktoren* beeinflussen die Nutzung von Arbeitszeioptionen durch abhängig Beschäftigte? Unsere Studie arbeitet einerseits Bedingungen heraus, unter denen es als legitim und normal erscheint, Arbeitszeioptionen zu nutzen, und untersucht andererseits Barrieren im Betrieb, die die Nutzung von Arbeitszeioptionen durch die Beschäftigten be- oder verhindert. Wir wollen damit erstens einen Beitrag zur Beantwortung der Frage leisten, in welcher Weise die Debatte über Lebenslaufgestaltung und Anpassung von Arbeitszeiten an wechselnde Lebensphasen das betriebliche Geschehen beeinflusst und wie Personalwirtschaft, Führungskräfte und Beschäftigte mit den hierfür geschaffenen Arbeitszeioptionen umgehen. Haben die Betriebe die gesetzlichen Regelungen aktiv implementiert und die Nutzung der neuen Ansprüche unterstützt? Diese Debatte ist durch die steigende Frauenerwerbstätigkeit und die zunehmende Notwendigkeit für Frauen und Männer, Familienphasen mit beruflicher Tätigkeit zu verbinden, besonders aktuell geworden. Arbeitszeioptionen haben aber ebenfalls für andere Lebensphasen Bedeutung, die das lebenslange Lernen ermöglichen, die Wiedereingliederung nach Krankheiten, die Beschäftigung älterer sowie leistungsgeminderter Beschäftigter.

Wir wollen zweitens zur Debatte um Geschlechterungleichheiten im Betrieb beitragen: Warum sind Arbeitszeioptionen wie Teilzeit, Elternzeit, Pflegezeit stark weiblich dominiert? Gibt es hier Anzeichen einer Veränderung, dass auch mehr Männer diese Arbeitszeioptionen nutzen?

Die vorliegende Studie ist folgendermaßen aufgebaut: Zuerst geben wir einen Überblick, in welchem Umfang Arbeitszeioptionen in den Untersuchungsbetrieben von den verschiedenen Beschäftigtengruppen genutzt werden, um Arbeitszeiten im Lebensverlauf anzupassen (Kapitel 4). Im nächsten Schritt werden die Faktoren behandelt, die aus Sicht der befragten Beschäftigten und Expert/innen in den untersuchten Betrieben die Nutzung von Arbeitszeioptionen erleichtert oder erschwert haben (Kapitel 5). Im Kapitel 6 diskutieren wir die Ergebnisse zusammenfassend für die sechs untersuchten Organisationen. Kapitel 7 diskutiert den wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn der Studie zur Lebenslauforientierung in der Arbeitszeitpolitik und zu Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Wir zeigen ferner Handlungsansätze für lebenslauforientierte und gleichstellungsfördernde Arbeitszeiten auf. Zuvor stellen wir den Forschungsstand und die Forschungsfragen vor (Kapitel 2) und erläutern empirische Strategie der Studie (Kapitel 3).

## 2 Forschungsstand und Forschungsfragen

### 2.1 Konzeptionelle Grundlagen

#### 2.1.1 „Garantierte Optionalität“

Arbeitszeiten sind für Betriebe wie für abhängig Beschäftigte gleichermaßen zentrale Größen, da mit ihnen Funktionsweise, Arbeitsorganisation und wirtschaftlicher Erfolg der Betriebe ebenso zusammenhängen wie Lebenschancen und –Bedingungen der Beschäftigten. In grundsätzlicher Weise analysierte Karl Hinrichs die Arbeitszeiten im Interessenkonflikt und zeigte, welche betrieblichen Zeitinteressen den Wünschen und Zeitbedarfen der Beschäftigten gegenüberstehen (Hinrichs 1992). Zunächst sei von einer grundsätzlichen Nichtübereinstimmung der Zeitinteressen von Arbeitgebern und Arbeitnehmer/innen auszugehen. Dazu gehört auch, dass „Betriebe regelmäßig nur dann bereitwillig auf individuelle Arbeitszeitverkürzungswünsche ihrer Beschäftigten ein[gehen], oder [sie] richten selbst Arbeitsplätze unterhalb der Vollzeitnorm ein, wenn dadurch unmittelbar Produktivitätssteigerungen erwartbar sind (höhere Leistungsintensität, weniger Absentismus und bezahlte "Leerzeiten", erweiterte Flexibilitätsspielräume usw. [...])“ (Hinrichs 1992: 317f). Betriebe haben nach Hinrichs außerdem Interesse an "über-normalen", langen Arbeitszeiten bei denjenigen Arbeitskräften, in deren Humankapital sie erheblich investiert haben oder die wegen der Seltenheit ihrer Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt nur schwer zu rekrutieren sind (ebenda: 322). Es gibt also Hinrichs' zufolge betriebliche, ökonomische Interessen an verkürzten und verlängerten Arbeitszeiten.

Er leitet aus dem grundsätzlichen Machtungleichgewicht beider Seiten („tendenziell polar verteilte Verhandlungsmacht“) ab, dass es zur Steigerung der Zeitsouveränität abhängig Beschäftigter um „garantierte Optionalität“ gehen müsse. Notwendig hierfür seien „kollektive Regelungen der Arbeitszeitflexibilisierung“ bei denen nicht „materielle Sollzustände vorgegeben werden, sondern gesetzlich oder tarifvertraglich *prozedurale Normen* fixiert würden.“ (Hinrichs 1992: 327) Er nennt insbesondere das „Recht auf Wenigerarbeit“ (ebd.: 328), Gestaltungsmöglichkeiten über den gesetzlichen Erziehungsurlaub<sup>6</sup> hinaus sowie „Gestaltungs- und Widerspruchsrechte hinsichtlich der Lage und Verteilung der Arbeitszeit [...] z.B. in Form optionaler ‚Verfügungszeiten‘.“ (Hinrichs 1992: 328) „Mit dem Übergang zu diesem Regelungstyp würde den an die Grenzen materieller Aggregierbarkeit gestoßenen Arbeitnehmerbedürfnissen Rechnung getragen, d.h. der Tatsache, dass die heterogenen und sozial diffus verteilten Arbeitszeitänderungswünsche nicht mehr vollständig mit einem allseits attraktiven Katalog positiver Normen für konkrete Zeitallokationen einzuholen sind.“ (Hinrichs 1992: 328) Mit dem Konzept der „garantierten Optionalität“ ist so ein

<sup>6</sup> Vorläuferregelung der heutigen Elternzeit

Rahmen gegeben, in dem sich die Nutzung der inzwischen geschaffenen Arbeitszeioptionen beurteilen lässt und von dem wir in dieser Studie ausgehen.

### 2.1.2 „Gendered Organization“

Die Studie stützt sich auf Forschung, die die Bedeutung von Betrieben für die individuellen Chancen betont. Grundlegend ist für unsere Fragestellung angesichts einer stark geschlechtlich konnotierten Nutzung von Arbeitszeioptionen die Theorie der vergeschlechtlichten Organisation („Gendered Organization“) von Joan Acker.<sup>7</sup> Acker identifiziert fünf interagierende Prozesse, in denen Gender ein integraler Bestandteil ist: (1) die Arbeitsteilung entlang der Kategorie Geschlecht, (2) die Konstruktion von Symbolen und Bildern, die diese Teilung re-produzieren und erklären, (3) die Reproduktion von Genderasymmetrien in der Interaktion, (4) die Produktion von Bestandteilen der Genderidentität und (5) die Reproduktion der sozialen Struktur. Dominant ist dabei stets die Norm der idealen Arbeitskraft, die keine weiteren Verpflichtungen außerhalb der Arbeit hat und in erster Linie männlich ist (Acker 1990, Eddy 2008). Da die wichtigsten Arbeitszeioptionen – Teilzeit und Elternzeit - eng mit der Ausübung von Fürsorgetätigkeiten verquickt sind, die heute stark geschlechtlich konnotiert sind, liegt es nahe, dass ihre Nutzung auch von den vergeschlechtlichten Strukturen, Kulturen, Praxen und Diskursen im Betrieb beeinflusst wird.

Im Anschluss an Acker gibt es zahlreiche Forschungsbeiträge zur Frage, warum und in welcher Weise Betriebe die Chancen von Frauen und Männer beeinflussen. Es ist wichtig, das „Gendering“ von Organisationen begrifflich klar zu bestimmen (Britton 2000, Riegraf 2013: 104). Es gälte, sorgfältig zwischen den Ebenen zu unterscheiden, auf denen Organisationen vergeschlechtlicht sind, auch um Ansatzpunkte für eine Veränderung zu identifizieren, also wie und wodurch Betriebe weniger vergeschlechtlicht sein können. In der aktuellen deutschen feministischen Organisationsforschung meint Wilz im Einklang mit anderen Forscherinnen, dass man heute „nicht mehr ungebrochen davon sprechen [könne], dass Geschlecht in Organisationen durchgängig die gleiche Relevanz hat.“ (Wilz 2013: 152). Es müsse erforscht werden, *warum* und wie es in Organisationen zur *Weiterführung*, zur *Verfestigung* oder zu *Auflösungsprozessen* von Geschlechterungleichheiten kommt (Riegraf 2013: 105). Wir gehen nach Giddens (1984) davon aus, dass die vergeschlechtlichten *Strukturen* des Arbeitsplatzes (Risman 2004) – zum Beispiel die Geschlechterzusammensetzung der Belegschaft und die nach Geschlecht segregierten Tätigkeitsbereiche – mit dem Handeln der Individuen in Wechselwirkung stehen.<sup>8</sup> Funder und Sproll finden, dass Betriebe „als relativ autonome Teilfelder bzw. eigen-

---

<sup>7</sup> „To say that an organization, (...) is gendered means that advantage and disadvantage, exploitation and control, action and emotion, meaning and identity, are patterned through and in terms of a distinction between male and female, masculine and feminine.“ (Acker 1990: 146)

<sup>8</sup> Britton verweist auf Pierce and Williams, die argumentieren „that occupational gender segregation and gender inequality are reproduced by a dialectic between gendered organizational structures and the situated performance of gender by individual workers.“ (Britton 2000: 431)

ständige Akteure zu betrachten [sind], die die geschlechtshierarchische Arbeitsteilung durch ihre soziale Praxis mit- wie reproduzieren - durch objektivierte Strukturen, aber auch durch symbolische Praktiken.“ (Funder/Sproll 2012: 65). Geschlecht ist einerseits eine von mehreren Strukturkategorien, die auf der betrieblichen Ebene wirksam sind, zugleich findet hier im *Handeln* betrieblicher Akteure auch die Fortschreibung oder Veränderung von Geschlechterkonstruktionen statt (vgl. Wetterer 2009: 45).

Auch im Rahmen der Lebenslaufforschung sind Betriebe als relevant erkannt worden. Helga Krüger verwies auf „Organisationen als ‚Schaltstelle‘ zwischen der Ungleichheitsstruktur einer Gesellschaft und der Individual Ebene [...], die den Lebenslauf gesellschaftlich *standardisiert, verzeitlicht* und *geschlechtsspezifisch differenziert*.“ (Krüger 2009: 249) Organisationen „mediatisieren“ die soziale Ungleichheitsstruktur einer Gesellschaft. Die betriebliche Ebene könnte also auch von entscheidender Bedeutung sein, wenn es um Chancen von Beschäftigten auf Nutzung von Arbeitszeitoptionen geht, mit denen sie die Arbeitszeit an ihre jeweiligen Bedürfnisse im Lebenslauf anpassen können. Nach Goedicke sind Betriebe „als korporative Akteure, als Orte sozialer Beziehungen und als Kulturen“ ernst zu nehmen. Es gälte, deren Bedingungen zu analysieren, um „genauere Erklärungen für individuelle Beschäftigungs-chancen zu erhalten“ (2006: 513). Goedicke sieht Lebensläufe von Strukturen, Ressourcen, Regeln und Praxen in Organisationen in grundlegender Weise abhängig (ebenda: 507). Dabei könnten diese Chancen von Geschlecht und anderen ungleichheitsrelevanten Strukturkategorien wie Klasse und Ethnizität abhängen.

Da Organisationen soziale Gebilde mit einer eigenen Geschichte sind, in denen bestimmte soziale Beziehungen existieren und Kulturen sich entwickelt haben, erscheint uns der Ansatz der „eingelassenen Geschlechterbeziehungen“ („embedded approach“) als geeignete theoretische Perspektive für unsere Analysen, um nach betrieblichen Gründen für die Nutzbarkeit von Arbeitszeitoptionen zu forschen und auch Veränderungsprozesse in Betracht zu ziehen (vgl. Halford/Savage/Witz 1997: 18). Geschlecht sei weder etwas, dass zufällig zu geschlechtsneutralen Organisationsstrukturen hinzukommt, noch sind vergeschlechtlichte Organisationen eine feststehende Spiegelung männlicher Charakteristika, sondern wir sollten Geschlechterbeziehungen als etwas ansehen, das Teil der sozialen Beziehungen innerhalb von Organisationen ist und somit Teil ihrer sozialen Struktur wird (ebenda: 6). Hierbei sind besondere Formen und Kulturen der jeweiligen Organisation auskristallisierte Ergebnisse der vielfältigen Kämpfe und Aushandlungen zwischen verschiedensten Mitgliedern der Organisation (vgl. Halford/Savage/Witz 1997: 19). Für unsere Analyse lassen wir uns davon leiten, stets sowohl das historische Gewordensein einer Organisation, also ihre Tradition, sowie ebenfalls die fortwährenden Veränderungen des Verhaltens betrieblicher Akteure wie der betrieblichen Strukturen in der Genderperspektive zu betrachten. Dass auch die scheinbar geschlechtsneutrale Rationalität der Organisation männlich geprägt sein kann, ziehen wir auf Basis feministischer Rationalitätskritik ebenfalls mit in Betracht (Teubner 1989, Aulenbacher/Siegel 1993, Funder 2014).

Funder und Sproll (2012) beziehen zusätzlich die jeweiligen Branchenkontexte und betrieblichen Beziehungen („relations in and of production“ nach Burawoy<sup>9</sup>) in die Analyse mit ein, wenn es um Geschlechterungleichheiten auf der betrieblichen Ebene geht. Das bedeutet, andere Faktoren sind mit den Geschlechterungleichheiten verwoben. Daher kommt es in unserer Studie darauf an, für die Nutzung von Arbeitszeioptionen auch solche relevanten Einflussfaktoren zu beachten, die nicht (unmittelbar) von Geschlecht geprägt sind wie Stellung in der sozialen Hierarchie, und solche, die anderen Sphären wie etwa der Ökonomie entspringen, diese dann aber in der Verwobenheit mit der Kategorie Geschlecht zu analysieren.

## **2.2 Forschungsstand zu Arbeitszeioptionen und Nutzungsbarrieren**

### **2.2.1 Nutzung von Arbeitszeioptionen in Deutschland**

Bisherige Forschung hat häufig den Fokus auf individuelle Faktoren der Nutzung von einzel-nen Arbeitszeioptionen gelegt wie etwa Geschlecht, Einkommen, Qualifikation und Haushaltskontext (Brenke 2011; Wanger 2015). Gelegentlich werden auch betriebliche Einfluss-faktoren für Teilzeitarbeit untersucht (vgl. Buddelmeyer/Mourre/Ward 2004, Pfeifer 2007, Wanger 2006, Brenzel et al. 2013). Forschung zur Nutzung von Elternzeit durch Väter hat individuelle und haushaltsbezogene Faktoren, wie Erwerbsumfang der Frau, häusliche Arbeitsteilung oder Zahl der Kinder untersucht (Kluve et al. 2008, Trappe 2013, Pollmann-Schult/Wagner 2014, Bünning 2015). Daneben wurde auch die Art des Arbeitsvertrags und der Beschäftigungssektor als relevant gefunden (Geisler/Kreyenfeld 2011). Zur Nutzung von Pflegezeiten, Sabbaticals und Freistellungsrechten für Ehrenämter liegen nur vereinzelt Forschungsergebnisse vor.<sup>10</sup>

Die Umsetzung und Nutzung von Arbeitszeioptionen ist für Deutschland vor allem in Bezug auf Langzeit-Arbeitszeitkonten erforscht (vgl. u.a. Wotschack 2010, Riedmann et al. 2011). Langzeitkonten gibt es eher in Großbetrieben mit Betriebs- oder Personalrat sowie dort, wo große Nachfrageschwankungen bestehen. Von der Verwendung der Zeitguthaben her dominieren Regelungen zum vorzeitigen Ausstieg aus dem Beruf, wohingegen die Wahrscheinlichkeit familienorientierter Nutzungsmöglichkeiten in mitbestimmten Großbetrieben signifikant niedriger ist (Hildebrandt et al. 2009: 53-57). Hinweise auf Nutzungsbarrieren von Auszeiten liegen bei den Individuen (fehlende Kompetenzen im Zeithandeln, vgl. Hildebrandt 2007). Ein umfassender Überblick über die Akzeptanz der Nutzung von Arbeitszeioptionen im Betrieb fehlt bisher. Diese Lücke wollen wir ein Stück weit schließen.

---

<sup>9</sup> Burawoy nimmt Aushandlungsprozesse zwischen Akteuren im betrieblichen Raum (relations in production) zum einen und die branchenspezifische, soziale und politische Rahmung dieser Prozesse (relations of production) zum anderen in den Blick. Die sozialen Interaktionen im Betrieb und deren strukturelle Einbettung rücken so in den Mittelpunkt der Analyse.

<sup>10</sup> Vgl. unter anderem: Seifert/Hermann/Maylandt 2012 zu Ehrenamt, Klenner/Pfahl/Reuyß 2002 und Siemers 2005 zu Sabbaticals; Menke et al. 2012 und Auth et al. 2015 zur Pflege.

## 2.2.2 Betriebliche Nutzungsbarrieren von Arbeitszeioptionen und vereinbarkeitsfördernden Maßnahmen

Forschungsergebnisse zu betrieblichen Nutzungsbedingungen und Barrieren von Arbeitszeioptionen gibt es für Deutschland bisher nur wenige. So hat Koch (2008 a,b) die Möglichkeit der Teilzeitarbeit für Hochqualifizierte analysiert und fand Einstellungen der Führungskräfte als eine entscheidende Barriere für Teilzeit. Darüber hinaus gibt es Studien über Benachteiligungen von Teilzeitarbeitenden, die sich ebenfalls als Barriere für die Nutzung durch andere Beschäftigte auswirken können (für einen Überblick vgl. Klenner/Kohaut 2010, BMFSFJ 2011.)

Für Deutschland gibt es Hinweise darauf, dass gelegentlich betriebliche Barrieren bei der Nutzung der Elternzeit existieren. In jedem zehnten Betrieb gab es nach Einschätzung der Betriebsräte Probleme bei der Inanspruchnahme der Elternzeit oder bei der Wiederbeschäftigung (WSI Betriebsrätebefragung, Klenner et al. 2013). In einer Befragung des IAB glaubten 90% der Befragten die Möglichkeit zu haben, in Elternzeit zu gehen (Fischer et al. 2015: 164).

Pfahl und Reuyß (2009) sowie Pfahl et al. (2014) analysierten betriebliche Nutzungsbedingungen der Elterngeldmonate von Vätern. Sie fanden, dass Führungskräfte hier eine entscheidende Rolle spielen. Insbesondere bei Vätern, die sich ihrer Entscheidung nicht sicher sind, führt ein ablehnendes Verhalten der Führungskraft zu einer Reduzierung der Elternzeitmonate. Ebenso seien Vertretungsfragen bedeutsam. Als positive Rahmenbedingung zeigt sich ein starkes Engagement der Unternehmen bei der Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Pfahl et al. 2014).

Studien aus angelsächsischen Ländern zeigen, dass die Nutzung von Arbeitszeioptionen durch die Beschäftigten zum Teil erschwert oder gar verhindert wird und dass hierfür die fehlende Akzeptanz der Nutzung von Arbeitszeioptionen verantwortlich ist (Wharton 2003, Kossek 2005, Albiston 2007, Williams 2013). Insbesondere höher qualifizierte Beschäftigte und Männer verzichten auf Erwerbsunterbrechungen und Arbeitszeitverkürzungen (Williams 2013). Denn Erwerbsunterbrechungen und Arbeitszeitverkürzungen gehen oftmals mit Stigmatisierung und Karrierenachteilen einher (Cohen/Single 2001, Kossek 2005: 247). Sie fanden, dass die staatliche Unterstützung von Arbeitszeioptionen für ihre Nutzung zentral ist (Kirby 2002: 52, Wharton 2003: 346, Brannen 2005).

Mehrere europäische Studien geben Aufschluss über Nutzungsbarrieren von flexiblen familienbezogenen Arbeitsarrangements. Lewis et al. (2009) fanden, dass die Inanspruchnahme von Arbeitszeioptionen ein unterstützendes betriebliches Umfeld braucht. Dazu gehört, ob der Betrieb väterfreundlich sowie sensibel in Gender und Gleichstellungsfragen ist. Gleichfalls ist wichtig, ob die Führungskräfte unterstützend wirken und ob es eine „Kultur der langen Anwesenheit“ oder eher eine Ergebnisorientierung gibt. Wird erwartet, dass die Beschäftigten die Arbeit vor die Familie setzen, und wenn ja, von welchen Beschäftigtengruppen? Sehen die Führungskräfte

Wettbewerbsfähigkeit und Unterstützung für Eltern als Gegensatz an? Als gemeinsame Eigenschaft fanden die Forscherinnen in allen Betrieben die Intensivierung der Arbeit. Die Firmen arbeiten mit so wenig Personal, dass großer Druck auf die Einzelnen und die Teams entsteht (Lewis et al. 2009: 174). Es zeigen sich auch kulturelle Gründe für die Nichtnutzung von flexiblen Arbeitsarrangements, da von den Beschäftigten erwartet wurde, die Arbeit im Betrieb vor die Familie zu setzen und damit ein besonders „männliches Modell“ des Engagements zur Schau zu stellen (ebenda: 173). In einer anderen Drei-Länder-Vergleichsstudie<sup>11</sup> zeigt sich ebenfalls, dass viele Beschäftigte infolge der Arbeitsintensivierung und Arbeitsplatzunsicherheit ihre Rechte nicht in Anspruch nehmen (Sümer et al. 2008: 372).

### 2.3 Forschungsfragen und Hypothesen

Betriebliche Bedingungen beeinflussen die Nutzung von Arbeitszeitoptionen. Dies ist die grundlegende Annahme der vorliegenden Studie. In der Studie erforschen wir erstens, in-wieweit die angebotenen Arbeitszeitoptionen, mit denen die Arbeitszeit im Lebensverlauf angepasst werden kann, genutzt werden und woraus sich eventuelle Nutzungsbarrieren im Betrieb ergeben. Zweitens untersuchen wir, inwieweit verschiedene Beschäftigtengruppen im Betrieb unterschiedlichen Zugang zur Nutzung der Optionen haben. Dies betrachten wir vor allem nach Geschlecht, Beruf und Position in der betrieblichen Hierarchie. Wir gehen bei unseren Annahmen davon aus, dass es die Ebenen der *Strukturen* und der *Handlungen* einzelner Akteure in ihrem Zusammenspiel als mögliche Einflussfaktoren zu analysieren gilt (vgl. Giddens 1984; auch Andresen/Dölling/Kimmerle 2003: 55).

Auf der Ebene der betrieblichen *Strukturen* nehmen wir ausgehend von der Theorie der „gendered organisation“ an, dass die Teilung der Arbeit zwischen den Geschlechtern – sowohl nach der Art der auszuführenden Tätigkeiten als auch in der betrieblichen Hierarchie – Einfluss auf die akzeptierte Nutzbarkeit von Arbeitszeitoptionen hat. Speziell für Teilzeit ist der Frauenanteil an den Beschäftigten in quantitativen Analysen als Einflussfaktor gut belegt (Pfeifer 2007: 75, Projektgruppe GiB 2010: 228f). Auch aus der Geschichte der Teilzeitarbeit, die als Erwerbsmodell für erwerbstätige Ehefrauen und Mütter entstanden ist, lässt sich ein Zusammenhang zur Geschlechtersegregation vermuten. Frauen wurde das Recht auf Arbeit zugesprochen, solange sie nicht voll arbeiteten (von Oertzen/Rietzschel 1997), doch gegenüber der Vollzeitarbeit wurde Teilzeitarbeit als minderwertig erachtet. Wir vermuten, dass auch gegenwärtig Teilzeitarbeit dieses Stigma anhafet, allen Normalisierungsbestrebungen zum Trotz. Wir untersuchen, ob sich hier Prozesse des De-Gendering abzeichnen, also ob Teilzeit allmählich als echte Option zu Gestaltung der eigenen Erwerbsbiografie wahrgenommen und unterstützt wird, und ihren vergeschlechtlichten Charakter nach und nach verliert. Unklar ist auch, auf welche Weise die Ge-

---

<sup>11</sup> In Norwegen, Großbritannien und Portugal wurden drei Organisationen untersucht.

schlechterzusammensetzung der Belegschaft und die Akzeptanz der Teilzeit zusammenhängen. Dieser Frage geht die vorliegende Studie nach.

- Hypothese 1: Die innerbetriebliche Arbeitsteilung und *geschlechtsspezifische horizontale wie vertikale Segregation* beeinflusst die Akzeptanz und legitime Nutzung von Arbeitszeitoptionen.

Auf Basis früherer Forschungen gehen wir weiterhin auch von relativ geschlechtsunabhängigen *ökonomischen Bedingungen* aus, die das Interesse der Betriebe an reduzierten oder verlängerten Arbeitszeiten beeinflussen und damit die Möglichkeiten beeinflussen, inwieweit einzelne Beschäftigte ihre Arbeitszeiten im Lebensverlauf anpassen können. Hinrichs hat Arbeitszeiten im Interessenkonflikt zwischen betrieblichen Zeitinteressen und den Zeitbedarfen der Beschäftigten analysiert (vgl. Kap. 2.1.1). In Übereinstimmung mit Hinrichs theoretischen Überlegungen zu betrieblichen ökonomischen Interessen an verkürzten und verlängerten Arbeitszeiten haben empirische Studien gezeigt, dass Betriebe Teilzeitarbeit zur Senkung der Lohnkosten bei Bedarf an flexibler Arbeit, zur Vermeidung von wenig ausgelasteten Arbeitszeiten aber auch wegen der Wünsche der Beschäftigten einführen (Allart/Bellmann 2005 zit in: Anxo et al. 2007: 10). Sind in der Belegschaft viele qualifizierte Beschäftigte tätig, ist weniger Teilzeitarbeit anzutreffen (Düll/Ellguth 1999: 278). Auch Firmen mit höheren Einstellungskosten machen weniger Gebrauch von Teilzeitarbeit, da Investitionen in Humankapital bei einer kürzeren Arbeitszeit weniger attraktiv sind (Pfeifer 2007: 69). Teilzeitbeschäftigung gibt es dagegen häufiger in Betrieben mit mehr unqualifizierten Arbeitnehmern und mehr Angestellten (Pfeifer 2007).

- Hypothese 2: *Ökonomische Faktoren* können die Inanspruchnahme von Arbeitszeitoptionen erleichtern oder erschweren.

Forschung zu den Gründen, warum Betriebe familienfreundliche Maßnahmen einführen, Erwerbsunterbrechungen unterstützen und die Rückkehr der Nutzer/innen fördern, zeigt: auch diese sind oft ökonomischer Natur. Denn es geht zum einen darum, im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte solche Personen anzuziehen und zu halten, deren Qualifikation gebraucht wird. Zum anderen spielen auch Kostenaspekte eine Rolle, denn mit familienfreundlichen Maßnahmen können sich Investitionen in Humankapital längerfristig auszahlen und das betriebsspezifische Know-how bleibt erhalten (Seeleib-Kaiser/Fleckenstein 2008). Es liegt nahe anzunehmen, dass auch die Akzeptanz und Unterstützung von Arbeitszeitoptionen von solchen personalpolitischen Erwägungen abhängt.

- Hypothese 3: *Die Ausrichtung der Personalpolitik beim Gewinnen und Halten* qualifizierter Arbeitskräfte sowie bei der Umsetzung gesetzlicher Regelungen ist ein weiterer Einflussfaktor.

Einfluss auf die Nutzungsmöglichkeiten von individuellen Arbeitszeitoptionen kann die *Mitbestimmung* im Betrieb haben. Wenn Betriebs- und Personalräte Arbeitszeiten mitbestimmen, hierzu Betriebsvereinbarungen ab-

schließen und auch generell auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Gleichstellung von Frauen und Männern hinwirken, könnte die Akzeptanz der Arbeitszeitoptionen dadurch gefördert werden. Die Forschung zeigt, dass sich das Vorhandensein eines Betriebsrates in hohem Maße positiv auf die Unterstützung während der Elternzeit und familienfreundliche Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation in Unternehmen auswirkt (Heywood/Jirjahn 2009: 136; ähnlich Seeleib-Kaiser/Fleckenstein 2008: 9). Was die Verbreitung von Teilzeitarbeit angeht, zeigt die bisherige Forschung keine eindeutige Wirkungsrichtung der betrieblichen Mitbestimmung. Während Düll und Ellguth fanden, dass die Existenz eines Betriebsrates sich positiv auf die Nutzung von sozialversicherungspflichtiger Teilzeitarbeit auswirkt (1999; ähnlich Pfeifer 2007: 71), ergaben Analysen des IAB-Betriebspanels den entgegengesetzten Befund (Projektgruppe GiB: 224ff), nämlich dass das Vorhandensein von Betriebsräten die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass im Betrieb ausschließlich Vollzeit gearbeitet wird. Wir gehen der Frage nach, auf welche Weise die Interessenvertretung der Beschäftigten die Akzeptanz der Nutzung von Arbeitszeitoptionen fördert oder nicht.

- Hypothese 4: Das *Handeln der Betriebs- oder Personalräte* hat Einfluss auf die Akzeptanz und Nutzung der Arbeitszeitoptionen.

Auch Normen und Diskurse beeinflussen die Akzeptanz von Arbeitszeitoptionen im Betrieb (Williams 2013). Es könnte sein, dass die Gesetzesänderungen der letzten 15 Jahre sowie der gesellschaftliche Diskurs über lebensphasenspezifische Arbeitszeiten und Optionen der Lebenslaufgestaltung zu Veränderungen geführt hat. Den Dulk und andere fanden, dass in bestimmten Ländern heute ein ethischer Diskurs unter Managern zu finden ist, der die moralische Norm einschließt, es sei „richtig“, für Eltern und Vereinbarkeit etwas zu tun (den Dulk et al. 2011: 314). Für die Elternzeitnutzung ist belegt, dass die Organisationskultur mit betrieblichen Normen und ethischen Werten Einfluss hat (Haas/Allard/Hwang 2002).

Auch ein veränderter gesellschaftlicher Diskurs in Bezug auf Gleichstellung und Geschlechterrollen kann die Nutzung von Arbeitszeitoptionen beeinflussen. Forscherinnen fanden in deutschen Betrieben in den letzten Jahren eine De-Thematisierung von Geschlecht (Müller et al. 2007), was zu einer Verkennung der Machtverhältnisse und einem Gleichheitsmythos führt (Funder/Sproll 2012: 271; ähnlich auch Andresen/Dölling/Kimmerle 2003; Smithson/Stokoe 2005). Wir gehen der Frage nach, wie die gesellschaftlichen Geschlechterbilder im Betrieb „übersetzt“ werden, ob aus ihnen Legitimationen für bestimmte Segregationslinien wie auch für nach Geschlecht unterschiedliche Nutzungsmöglichkeiten von Arbeitszeitoptionen abgeleitet werden, und inwieweit sich das „Geschlechterwissen der Akteure“ verändert (Andresen/Dölling/Kimmerle 2003; Dölling 2005).

- Hypothese 5: *Normen und Diskurse im Betrieb* über Geschlechterrollen beeinflussen die Akzeptanz der Nutzung von Arbeitszeitoptionen.

Auf der Ebene des Handelns spielen *Führungskräfte* eine große Rolle. Deren Bedeutung ist für die Nutzung von beschäftigtenfreundlichen Arbeitszeitarrangements noch gestiegen (den Dulk/Peper 2009; den Dulk et al. 2011: 302). Manager erwägen gemäß der „Störungshypothese“ („disruptive hypothesis“), einem Antrag auf vereinbarkeitsfördernde Maßnahmen zu entsprechen, je nachdem, ob dadurch die Arbeit der Abteilung gestört würde oder nicht (ebd., 302). Dem gegenüber steht aber die „Abhängigkeitshypothese“, wonach Betriebe von den Beschäftigten abhängig seien und daher vereinbarkeitsfreundlichen Maßnahmen zustimmten. Positiv auf familienfreundliche Arrangements wirkt eine starke Akzeptanz von Work-life Balance unter Managern (Seeleib-Kaiser/Fleckenstein 2008: 9). Auch Koch (2008a, S: 211ff) findet „die lebensgeschichtliche Dimension“ der Führungskräfte als zentralen Einflussfaktor auf die Umsetzung der gesetzlichen Teilzeitrechte (ebd.: 233). Führungskräfte spielen auch für die Elternzeitnutzung von Vätern eine entscheidende Rolle (Pfahl et al. 2014). Für diese Studie gehen wir der Forschungsfrage nach, in welcher Weise Führungskräfte Einfluss nehmen und die Nutzung von Optionen unterstützen oder behindern.

- Hypothese 6: Das *Handeln der Führungskräfte* ist für die Akzeptanz und unterstützte Nutzung von Arbeitszeitoptionen von großer Bedeutung.

Alle diese Faktoren bringen keinen eindeutigen Determinismus hervor, immer gibt es Spiel-raum für die Einzelnen und ihr Handeln. Einzelne können „Pioniere“ oder Wegbereiter/innen einer neuen Praxis sein, was von Alemann und Oechsle als „agents of change“ bezeichnen (2015: 308). Eine Praxis, die erst gegen Widerstände erstritten werden musste, ein Verhalten, das nicht in Einklang mit den gängigen Diskursen im Betrieb steht, kann selbst eine prägende, verändernde Kraft entfalten, indem andere sich daran ein Beispiel nehmen, indem die Diskurse sich nach und nach verändern, indem Führungskräfte ihr Verhalten überdenken usw.

- Hypothese 7: Daher nehmen wir an, dass *Pioniere und Wegbereiter/innen* einer neuen Praxis die akzeptierte und unterstützte Nutzung von Arbeitszeitoptionen im Betrieb beeinflussen.

## **3 Empirische Strategie: Qualitative Studie in sechs Erwerbsorganisationen**

### **3.1 Forschungsdesign**

Zur Beantwortung der aufgeworfenen Forschungsfragen wurden qualitative Erhebungs- und Auswertungsinstrumente der empirischen Sozialforschung herangezogen. Die offene Herangehensweise im Rahmen qualitativer Forschung erlaubt es, etwas über die Fülle der Begründungen und Interpretationen zu erfahren, die die Beschäftigten selbst sowie betriebliche Akteur/innen dafür sehen, dass Arbeitszeitoptionen in sehr unterschiedlichem Maße genutzt werden und evtl. nicht genutzt werden können. Beschäftigteninterviews und Interviews mit betrieblichen Experten und Expertinnen wurden in sechs Erwerbsorganisationen (im Folgenden auch „Untersuchungsbetriebe“ genannt) in Deutschland durchgeführt.

Hierfür wurden mit Hilfe von leitfadengestützten Einzelinterviews Beschäftigte und Expert/innen befragt. Das Interviewmaterial wurde im Anschluss in einem zweifachen Analyseprozess ausgewertet: Zum einen wurden theorie- und hypothesengeleitete Kategorien und Hypothesen an das Material herangetragen und überprüft. Zum anderen wurden im Sinne der Grounded Theory (Strauss/Corbin 1996) Typologien und Erklärungsmodelle induktiv aus dem Material entwickelt. Dabei wurden die Befragten als „Expert/innen ihrer Situation“ betrachtet. Das Interviewmaterial wurde vollständig transkribiert, anonymisiert und mit Hilfe eines Computerprogramms (Atlas TI) sowie diverser methodischer Hilfsmittel (Postscripts, Kurzporträts der Befragten, Betriebsporträts der untersuchten Organisationen) ausgewertet. Dabei spielten Teamdiskussionen einzelner Fälle sowie der Organisationsporträts zur Validierung der Interpretationen ebenso eine Rolle wie die Feedback-Gespräche in den Betrieben in der letzten Projektphase.<sup>12</sup>

### **3.2 Auswahl der Untersuchungsbetriebe und Interview-Partner/innen**

Zentrales Kriterium für die Auswahl der Untersuchungsbetriebe war das Vorhandensein von vollkontinuierlichen Arbeitsprozessen (24 Stunden am Tag, 7 Tage pro Woche) und die sich daraus ergebende Notwendigkeit von Schichtarbeit zumindest für einen Teil der Beschäftigten. Dies erschien wichtig, um die Optionalität von Arbeitszeiten vor dem Hintergrund der gegenseitigen Abhängigkeit der Beschäftigten in Teamstrukturen zu analysieren. Zugleich sollte die Notwendigkeit, Arbeit zu ganz bestimmten Zeiten zu erledigen, berücksichtigt werden. Dabei sollten unterschiedliche Branchen und auch sowohl der öffentliche Dienst als auch die Privatwirtschaft untersucht werden, um branchenübergreifende Aussagen treffen zu können. Darüber hinaus war für die Betriebsauswahl eine geschlechtergemischte

---

<sup>12</sup> Bis auf eine Organisation waren alle Beteiligten daran interessiert, vorläufige Ergebnisse vorgestellt zu bekommen, und äußerten ihre Kommentare zu unseren Verallgemeinerungen.

Zusammensetzung der Belegschaft wichtig, um Unterschiede nach Geschlecht erfassen zu können. Das Agieren der Interessenvertretung der Beschäftigten sollte ebenfalls analysiert werden. Das Vorhandensein eines Betriebs- oder Personalrats ist in Großbetrieben die Regel (Baumann/Brehmer 2016). Wir konzentrierten uns somit auf Großbetriebe und mitbestimmte Betriebe, was vermutlich zu einem Bias der Ergebnisse dergestalt führt, dass hier eine eher positiv verzerrte Auswahl vorliegt. Es ist anzunehmen, dass manche Barrieren, die wir hier gefunden haben, in nicht mitbestimmten Betrieben eine größere Rolle spielen könnten. Die Annahme, wir haben es eher mit einer um Beschäftigteninteressen bemühten Auswahl an Betrieben zu tun wird auch dadurch nahe gelegt, dass der Feldzugang sehr schwierig war und eine ganze Reihe von uns kontaktierter Betriebe nicht an der Befragung teilnehmen wollte. Wir haben zwei Polizeidienststellen, zwei vormals öffentliche, nun privatisierte Krankenhäuser und zwei private Industriebetriebe untersucht, die in kooperativer Weise die Befragung unterstützt haben.

Tabelle 1 Überblick über die Untersuchungsbetriebe

	Polizei Stadt	Polizei Land	Industrie West	Industrie Ost	Krankenhaus Nord	Krankenhaus Süd
Anzahl d. Beschäftigten	1000-2000	Unter 1000	1000-2000	Über 2000	Über 2000	1000-2000
Frauenanteil (in Prozent)	25-50	25-50	Unter 25	Unter 25	Über 75	Über 75
Teilzeitanteil (in Prozent)	10-30	Unter 10	Unter 10	Unter 10	30-50	30-50

Quelle:



Pro Organisation wurden jeweils 13 bis 18 Beschäftigte befragt. Dabei wurde versucht, Frauen und Männer verschiedener Altersgruppen und familiärer Situationen und mit differenzierter ethnischer Herkunft sowie Beschäftigte aller Hierarchiestufen gleichermaßen zu berücksichtigen. Es wurde darum gebeten, uns Nutzende und Nichtnutzende von Arbeitszeioptionen gleichermaßen für ein Interview zu vermitteln, Beschäftigte mit Führungs- und auch Personaleinsatzverantwortung und solche ohne derartige Funktion. Die Interviewpartner/innen wurden von den Expert/innen nach unseren Kriterien angesprochen und vermittelt. Durch ein theoretisches Sampling wurde die Aussagekraft des erhobenen Materials gesteigert. So wurde den Kontaktpersonen in den Betrieben detaillierte Kriterien vorgegeben, die die zu Befragenden möglichst erfüllen sollten. Jeweils nach einem Teil der durchgeführten Interviews wurden sie darum gebeten, uns nach dann erneut vorgegebenen Kriterien weitere Gesprächspartner/innen zu vermitteln. Alle Interviews wurden zwischen April 2014 und Juli 2015 geführt. Die Interviews fanden in den Betrieben statt und dauerten zwischen 60 und 90 Minuten.

Die Befragten wurden mit Hilfe eines Leitfadens interviewt.<sup>13</sup> Kurzfragebögen, mit denen zentrale soziodemografische Informationen zu den Befrag-

<sup>13</sup> Der Leitfaden kann bei den Autorinnen angefordert werden.

ten und ihren Partner/innen erfasst wurden, ergänzten die Erhebung. An zwei Stellen des Interviews wurden mit Hilfe spielerischer Elemente (Legen von Kärtchen) Narrationsanlässe geschaffen. So wurde der bisherige berufliche und private Lebensweg der Interviewpartner/innen auf einem Zeitstrahl abgebildet, die Nutzung von Arbeitszeitoptionen im Lebensverlauf erfasst und die Wichtigkeit verschiedener Lebensbereiche erfragt.

Die Expert/innen wurden ebenfalls in qualitativen Leitfadeninterviews befragt. Hier lag der Fokus darauf, Informationen über den Betrieb und die Personalpolitik sowie die Betriebs- und Personalratsarbeit zu erhalten. Insbesondere in den Gesprächen mit den Personalverantwortlichen wurde versucht möglichst genau zu ermitteln, wie viele Beschäftigte bestimmte Arbeitszeitoptionen in Anspruch genommen haben. Die Expert/innen wurden für eine ergänzende Dokumentenanalyse außerdem um Datenmaterial sowie um thematisch relevante Betriebsvereinbarungen gebeten.

Zu den Erkenntnisgrenzen der gewählten Methode gehört, dass keine Repräsentativität erreicht werden kann. Wo ein Bias der Aussagen aufgrund der Betriebsauswahl und aufgrund der Auswahl der Interviewpartnerinnen vermutet werden muss, wird dies bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt.

Der Vergleich von 6 Betrieben in 4 Branchen hilft, die Erkenntnisse zu validieren. Wir sind mit Müller et al. (2007) der Auffassung, dass Organisationen wesentlich auch durch das Handeln und die Sichtweisen der Organisationsmitglieder geprägt werden, wir also von einer ausreichenden Zahl von Befragten unterschiedlicher Hierarchieebenen und betrieblicher Funktionsbereiche Wesentliches über Organisationsstrukturen, -kulturen sowie Diskurse im Betrieb erfahren können.

### 3.3 Überblick über das Sample der Interview-Partner/innen

Im Rahmen des Projekts wurden 121 Personen in sechs Organisationen (vereinfacht auch Betriebe genannt) interviewt. Insgesamt wurden 95 Interviews mit Beschäftigten und 26 Interviews mit Expert/innen geführt. (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 2 Soziodemografische Merkmale und Arbeitszeiten der Befragten (N=95)

	Anteil an befragten Beschäftigten (in Prozent)
Alter (Min. 23, Max. 63 Jahre)	42,7*
Frauen	52,6
Migrationshintergrund	6,3
Ostdeutschland	18,9
<b>Position in betrieblicher Hierarchie</b>	
Angelernte Beschäftigte	8,4
Qualifizierte Beschäftigte	43,2
Qualifizierte Beschäftigte mit Führungsaufgaben	17,9
Qualifizierte Beschäftigte mit akademischem Abschluss	9,5
Beschäftigte mit akad. Abschluss und Führungsaufgaben	21,1
<b>Haushaltstypen</b>	
Paarhaushalt mit Kind(ern)	54,7
Alleinerziehend	6,3
Paarhaushalt ohne Kinder	28,4
Living-apart-together	6,3
Singles	4,2
<b>Arbeitszeit (aktuell)</b>	
Teilzeit	20,0
<i>Anteil der Männer an den Teilzeitbeschäftigten</i>	5,2
Schichtarbeit	36,8
<i>Anteil der Männer an Schichtarbeitenden</i>	45,7
<b>Erfahrung mit Arbeitszeitoptionen und Pflege</b>	
Elternzeit	50,5
<i>Anteil der Männer an Elternzeitnutzer/innen</i>	33,3
Teilzeit in Elternzeit	10,5
<i>Anteil der Männer an Teilzeitbeschäftigten in Elternzeit</i>	50,0
<b>Erfahrung mit Pflege</b>	31,6
<i>Anteil der Männer an Beschäftigten mit Pflegeerfahrung</i>	36,7

Anm. \*) Durchschnitt  
Quelle:



Mehr als ein Drittel der befragten Beschäftigten arbeitet aktuell in Schichtarbeit (35 von 95). Als Kriterien für Schichtarbeit dienen Regelmäßigkeit und Häufigkeit des Wechsels der Arbeitszeitlage. Fast die Hälfte der Befragten leistet lange und überlange Arbeitszeiten von 41 und mehr Stunden pro Woche (44 von 95). Dies sind überwiegend Männer (26 von 44) sowie Beschäftigte aus Polizei und Krankenhaus. Während Frauen die beiden Arbeitszeitgruppen bis 34 Stunden dominieren (19 von 22), sind die Männer häufiger in den Arbeitszeitgruppen ab 35 Stunden zu finden (42 von 73). Je höher die berufliche Stellung, desto länger sind die Arbeitszeiten. Die Mehrheit der befragten Beschäftigten verfügt über ein Arbeitszeitkonto zur Arbeitszeiterfassung bzw. zum Auf- und Abbau von Überstunden. Fast die Hälfte aller befragten Beschäftigten arbeitet aktuell in Gleitzeit (41 von 95). Bei der Polizei betrifft dies alle Befragten im Tagesdienst sowie in der Verwaltung. In den Krankenhäusern haben ausschließlich die Befragten in der Verwaltung sowie höhere Führungskräfte die Möglichkeit, Gleitzeit zu nutzen. Bei Industrie West haben alle befragten Beschäftigten – mit Ausnahme der Schichtarbeiter/innen – Gleitzeit. Bei Industrie Ost arbeiten alle Befragten in der Verwaltung, die außertariflich Beschäftigten sowie die Techniker/innen in Gleitzeit.

19 Befragte arbeiten aktuell in Teilzeit. 80 Prozent der befragten Beschäftigten sprechen von sich selbst als Vollzeitbeschäftigte (76 von 95). Mit Ausnahme eines Mannes sind alle Teilzeitbeschäftigten Frauen. Unter den Vollzeitbeschäftigten liegt der Frauenanteil bei 42 Prozent (32 von 76). 45 der Befragten haben bereits Elternzeit in Anspruch genommen. Aktuell sind 18 Befragte an der Pflege und/oder Unterstützung von Angehörigen beteiligt (darunter 11 Frauen), zwölf haben bereits in der Vergangenheit Verantwortung bei der Pflege und/oder Unterstützung von Angehörigen übernommen. Knapp ein Drittel der befragten Beschäftigten hat somit Erfahrung mit der Pflege und/oder Unterstützung von pflege- bzw. hilfebedürftigen Angehörigen (30 von 95), darunter fast zwei Drittel Frauen (19 von 30).

## 4 Nutzung von Arbeitszeitoptionen in den untersuchten Organisationen

### Das Wichtigste auf einen Blick

- Von allen gesetzlich oder tariflich verbrieften Arbeitszeitoptionen sind Reduzierung der Arbeitszeit (Teilzeit) und Elternzeit die am häufigsten genutzten und am meisten diskutierten Optionen.
- Bei der Teilzeitoption sowie der Elternzeit gibt es zum Teil betriebliche Barrieren der Nutzung. Diese stehen in engem Zusammenhang mit der Stellung der Berechtigten in der betrieblichen Hierarchie, ihrem Beruf und ihrem Geschlecht. Die Nutzung der Arbeitszeitoption Teilzeit erfolgt in den Untersuchungsbetrieben nahezu ausschließlich durch Frauen. Interesse an kürzeren Arbeitszeiten gibt es jedoch bei nicht wenigen Männern.
- Teilzeit ist am ehesten in der Mitte der betrieblichen Hierarchie eine echte Option. Bei Hochqualifizierten bestehen erhebliche betriebliche Nutzungsbarrieren. Am unteren Ende der Hierarchie gibt es insgesamt wenig Aufmerksamkeit für die Zeitbedürfnisse der Beschäftigten.
- Die Erhöhung der Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten (Wiederaufstockung) gelingt vor allem dann, wenn Bedarf an Arbeitskräften dieser Beschäftigtengruppe besteht oder wenn die Teilzeitarbeit an diesem Arbeitsplatz eigentlich nicht akzeptiert ist und nur gegen Widerstände durchgesetzt worden ist. Voraussetzung ist in jedem Fall, dass das jeweilige Personalbudget die Aufstockung erlaubt.
- Elternzeit von Vätern hat sich normalisiert, allerdings wird teilweise erwartet, dass sich die Väter bezüglich der Lage der Elternzeit nach betrieblichen Belangen richten. Barrieren der Elternzeitnutzung gibt es vor allem im hochqualifizierten Bereich, hier mitunter auch bei Müttern.
- Die Nutzung einer Teilfreistellung für Ehrenämter wie Betriebsratsarbeit, Feuerwehr oder Bürgermeisteramt stößt mitunter auf betriebliche Barrieren. Teilweise wird von den Berechtigten auf die Inanspruchnahme von Freistellungsrechten verzichtet und die versäumte Arbeitszeit nachgearbeitet.
- Ob Weiterbildungszeiten realisierbar sind, hängt stark davon ab, ob die Weiterbildung auf Initiative der Beschäftigten erfolgt oder betrieblich erwünscht bzw. vorgegeben ist. Auch hier gibt es einen Zusammenhang zur Position der Beschäftigten in der betrieblichen Hierarchie und damit zusammenhängend zum Geschlecht.
- Den Hochqualifizierten werden diverse zukunftsorientierte Weiterbildungen angeboten. Den mittel oder gering qualifizierten Frauen und Männern, darunter auch den Teilzeitbeschäftigten, wird Weiterbildung teilweise verwehrt und selbst initiierte Weiterbildung durch mangelndes Entgegenkommen bei der Lage und Verteilung der Arbeitszeit erschwert.

- Andere Optionen wurden in den Betrieben entweder gar nicht genutzt (Pflegezeit, Sabbaticals) oder ihre Nutzung erfolgt vergleichsweise selten und problemlos (Bildungsurlaub, Altersfreizeit und Altersteilzeit).

#### **4.1 Die Nutzung der verschiedenen Arbeitszeitalternativen und der Aufbau des Kapitels**

In diesem Kapitel richten wir den Blick auf die Nutzung von Arbeitszeitalternativen, ohne auf Unterschiede zwischen den Betrieben näher einzugehen. Es geht um die Frage: Inwieweit haben die Beschäftigten in den Untersuchungsbetrieben eine „garantierte Optionalität“ ihrer Arbeitszeiten? Gehen die Befragten für sich selber und für ihre Kolleg/innen davon aus, im Bedarfsfall die angebotenen Arbeitszeitalternativen tatsächlich nutzen zu können? Es zeigt sich, dass Geschlecht und die betriebliche Hierarchieposition (und deren Zusammenspiel) eine Bedingung für die Nutzung von Arbeitszeitalternativen ist.

Teilzeit und Elternzeit erweisen sich aus der Sicht der Befragten sowohl als die am häufigsten genutzten, als auch die am meisten diskutierten Arbeitszeitalternativen. Andere als familienbedingte Gründe für Reduzierung oder Unterbrechung der beruflichen Arbeit, wie etwa Zeit für Weiterbildung, für Pflege oder andere, spielen gegenwärtig eine vergleichsweise viel geringere Rolle.

Von den befragten Expert/innen wird Teilzeit als die wichtigste Option zur Anpassung der Arbeitszeit an Zeitbedarfe der Beschäftigten angesehen. Die Expert/innen führen Teilzeit beinahe ausschließlich auf die Wünsche der Beschäftigten zurück, doch zeigt die Studie, dass einerseits nicht alle Teilzeitwünsche realisiert werden können und dass andererseits Teilzeitarbeit auch aus rein betrieblichen Gründen gearbeitet wird.

Günstiger sieht es mit der Nutzung der Elternzeit aus. Für Elternzeit besteht ein klarer gesetzlicher Anspruch, er ist an ein bestimmtes Ereignis (die Geburt) geknüpft, die Erwerbsunterbrechung ist zeitlich begrenzt. Elternzeit wird im Allgemeinen problemlos gewährt, nur bei einzelnen Beschäftigtengruppen zeigen sich Nutzungsbarrieren. Bei den Männern sowie hochqualifizierten Frauen ist Elternzeit oft so kurz, dass sie wie Urlaub behandelt wird.

Erfragt wurden daneben zahlreiche weitere, durch Gesetze oder Tarifverträge verbrieftete Optionen (s. Kasten 1).

Arbeitszeitalternativen, die in den Interviews erfragt wurden

- Teilzeitarbeit
- Elternzeit
- Pflegezeit
- Freistellung für (Weiter-)Bildung
- Freistellungen für Ehrenämter
- Sabbaticals
- Flexibler Übergang in den Ruhestand (Altersfreizeit, Altersteilzeit)

Im Folgenden behandeln wir zunächst die beiden häufigsten Alternativen Teilzeit (4.2) und Elternzeit (4.3.) nach Stellung in der betrieblichen Hierarchie und Geschlecht. Anschließend gehen wir auf über die Nutzung weiterer Arbeitszeitalternativen für Weiterbildung ein (4.4).

Wir sind bei der Auswertung des Materials in drei Schritten vorgegangen: erstens Nutzung der Arbeitszeitalternative und deren Folgen, zweitens konkret erlebte Nutzungsbarrieren und drittens Wünsche nach anderen Arbeitszeiten sowie antizipierte Barrieren hierfür.

## **4.2 Reduzierung und Wiederaufstockung der Dauer der Arbeitszeit**

Im Folgenden geht es darum, inwieweit Frauen und Männer eine Optionalität ihrer Arbeitszeiten durch Wechsel in Teilzeit und zurück in Vollzeit verwirklicht haben.

### **4.2.1 Teilzeit von Beschäftigten auf unterer Stufe der betrieblichen Hierarchie**

Nicht jede Teilzeitarbeit ist gleichbedeutend mit einer Optionalität der Dauer der Arbeitszeit. Eine gegenüber der Vollzeit reduzierte Arbeitszeitdauer wird auf bestimmten Stellen auch von Seiten des Betriebes vorgegeben. Dies ist besonders bei gering qualifizierten Tätigkeiten anzutreffen, bei denen Arbeitgeber ein direktes Interesse daran haben, sie ausschließlich mit einer bestimmten reduzierten Arbeitszeit anzubieten. Bewerber/innen auf solche Stellen können diese nur so mit der angebotenen Stundenzahl nehmen, haben also im eigentlichen Sinne keine Wahlmöglichkeit bezüglich der Arbeitszeitdauer.

Teilzeit wird angeboten

- als betrieblich angeordnete Teilzeit zur Vermeidung von Entlastungsmaßnahmen bei körperlich schwerer Arbeit sowie
- zur flexiblen Anpassung der Arbeitszeit an den Arbeitsanfall.

Für den Reinigungsdienst gibt der Personalleiter von Krankenhaus Süd klar die körperliche Belastung durch die Arbeit als Grund dafür an, dass sie

Reinigungskräfte ausschließlich in Teilzeit beschäftigen. Ebenso äußert sich der Betriebsrat Herr Jänichen.

„So, und im Reinigungsdienst, da habe ich eine andere Vorgehensweise. Da ist zumindest mein Gedankengang der, dass Reinigung hier im Krankenhaus sicherlich körperlich anstrengender ist als Reinigung in irgendwelchen Bürogebäuden. Sehe ich so. Ist auch so. Weil hier greift ja auch der Hygieneaspekt. Und hier muss das eine oder andere schon intensiver gemacht werden. Und ich bin der Auffassung, dass jemand, der acht Stunden reinigt, dass das nicht funktioniert. Weil das einfach körperlich zu intensiv ist. Und deswegen haben wir also, ich glaube, an die 95 Prozent etwa Teilzeitbeschäftigte mit einer durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit von 24 Stunden.“ (Herr Lapp 50; Hervorhebung- d. Verf.)

Die Abteilungsleiterin erklärt, dass auch die flexible Einsatzmöglichkeit ein wesentlicher Grund für die Teilzeitstellen im Reinigungsbereich sei. Sie setzen Teilzeitbeschäftigte ein, „... um da flexibler zu sein. [...] Die Reinigung ist da von morgens sechs bis abends 19 Uhr 30. Aber jetzt nicht durchweg. Und dann ist OP-Bereich immer der Schichtwechsel nach 4,5 oder fünf Stunden. Dort haben wir unterschiedliche Mitarbeiter noch, die fünf Stunden täglich arbeiten. Wir haben auch da noch welche, die sechs Stunden täglich arbeiten. Ansonsten ist das große Maß arbeiten vier Stunden täglich.“ (Frau Köhler 115). Damit werden Entlastungsstrategien wie etwa zusätzliche Kurzpausen, Arbeitsschutzmaßnahmen oder Tätigkeitswechsel, die bei Vollzeit für diese Arbeitsplätze erforderlich wären, vermieden und Kosten gespart. Von einem Arbeitsangebot mit wenigen Stunden pro Woche von Seiten gering qualifizierter Frauen wird selbstverständlich ausgegangen. Das als Normalität angenommene Geschlechterarrangement, dass diese Frauen nur einen „Hinzuverdienst“ benötigen, da sie über die Ehe versorgt sind, ist längst nicht mehr so dominant, dass diese Personalstrategie überall aufgeht. Es gelingt nicht mehr ohne weiteres, diese Stellen auch zu besetzen. Die Wiederaufstockung der Arbeitszeit ist in diesem Segment selten und schwierig, doch manchmal gelingt sie mit Hartnäckigkeit. Frau Kowalska, Witwe und Reinigungskraft im Krankenhaus Süd, hat sich „hochgearbeitet mit den Stunden“ (145).

Auch die Reinigungsfrauen bei Industrie West waren Teilzeitbeschäftigte, bevor der Reinigungsdienst ausgelagert wurde, wie Frau Irison berichtet. Dort gelang ihr die Aufstockung der Arbeitszeit von vier auf fünf Stunden, doch eine weitere Aufstockung ihrer Arbeitszeit auf sechs Stunden war erst mit dem Wechsel in einen anderen Tätigkeitsbereich in der Produktion verbunden „Und die gingen aber auf sechs Stunden.“ (Frau Irison, Industrie West, 111).

Teilzeit aus betriebswirtschaftlichen Gründen wird auch in der Spülküche im Krankenhaus Süd eingesetzt. Die Küchenkräfte kommen zum Früh- oder Spätdienst und arbeiten rund 22 Stunden in der Woche. Dort ergibt sich die reduzierte Arbeitszeit aus der Anpassung der Arbeitszeit an den Arbeitsanfall, das Geschirr vom Frühstück und vom Abendessen zu spülen, und der Vermeidung von wenig ausgelasteten Zeiten: „Dazwischen ist Luft“ (Herr Lapp 46). Hier ist die einseitig betriebsbezogene Flexibilität auch

mit bestimmter Lage verknüpft. Diese Tätigkeiten werden durchweg von Frauen ausgeübt.

Es scheint in den Untersuchungsbetrieben wenig Optionalität bei der Wahl der Dauer der Arbeitszeit für gering Qualifizierte zu geben.

### **Wenig Aufmerksamkeit für die Zeitbedürfnisse von gering Qualifizierten**

Für diese Beschäftigtengruppe der gering Qualifizierten gilt, dass ihren Bedürfnissen nach Zeitsouveränität auch in der alltäglichen Arbeitszeitgestaltung generell wenig Beachtung geschenkt wird. Das zeigt sich, wenn etwa Herrn Liebermann, Lagerist im Krankenhaus Süd, keine Gleitzeit zugestanden wird, obwohl er das gern nutzen würde und die Öffnung des Lagers nur einen kleinen Teil seiner Arbeitszeit (8.30 bis 12 Uhr) ausmacht. Noch schlechter sieht es für Herrn Uhland im Krankenhaus Nord aus, der als Elektriker arbeitet und wegen der Erwerbstätigkeit seiner Frau „so eine Art Gleitzeit“ (146) brauchen würde. Er hat sich seit mehr als 9 Monaten vergeblich darum bemüht: „Ich wollte halt einen Anfangskorridor kriegen, dass ich, sage ich mal, zwischen sechs und neun Uhr meine Anfangszeit habe, weil meine Frau halt auch ihre Stunden aufstocken möchte [...] Das geht aber nur, wenn sie halt auch Frühdienste macht [...]. Und dann ist es natürlich schwierig, unsere Tochter dann zur Tagesmutter bzw. später dann zur Kita zu bringen. Und deswegen habe ich halt versucht, diesen Anfangskorridor zu kriegen.“ (Herr Uhland, 140).

#### **4.2.2 Teilzeit bei Fachkräften mittlerer Qualifikation**

Bei Beschäftigten mit mittlerer Qualifikation wird Teilzeit im Allgemeinen recht problemlos für die interessierten Frauen gewährt. Besonders hoch sind die Chancen, dass eine Reduzierung der Arbeitszeit auf Teilzeit genehmigt wird, wenn sie aus familiären Gründen beantragt wird. Bei der Polizei ist die Teilzeitoption mittlerweile sogar definitiv auf diejenigen beschränkt, die diese wegen der Kinderbetreuung benötigen; aus diesem Grund wird sie normalerweise gewährt. Hier zeigt sich mittlerweile eine grundsätzliche Aufgeschlossenheit den Zeitbedarfen in der Familienphase gegenüber. Teilzeit aus anderen Gründe (sog. „voraussetzungslose Teilzeitbeschäftigung“) ist bei der Polizei zwar auch möglich, kann aber viel leichter abgelehnt werden (Herr Ewald, 684). Derartige Anliegen können derzeit wegen der akuten Personalnot nicht berücksichtigt werden (Herr Cornelius, Frau Cullmann).

Doch sind die Reaktionen des Kollegenkreises auf Teilzeit nicht durchweg positiv. Positive Erfahrungen mischen sich mit abwertenden Kommentaren. Teilzeit bei der Polizei musste in einigen Bereichen erst erstritten werden. Vor 20 bis 30 Jahren war jede Dienststelle noch fast ausschließlich mit Männern besetzt; und die weiblich konnotiert Teilzeitarbeit war nicht üblich.

Teilzeit als Alternative zum Erwerbsaustieg von Frauen nach der Geburt eines Kindes hat sich allmählich etabliert (Frau Ardenau 145, Frau Felder, 117; Frau Emmerich 207). Doch die Reaktionen der Kollegen zeigen, dass Teilzeit zwar gewährt wird, sich aber nicht völlig normalisiert hat. Frau Brenner berichtet, die zusammen mit einer anderen Kollegin im Tagesdienst bei der Polizei in Teilzeit arbeitet. „Wenn wir dann um halb drei oder drei schon mal das Haus verlassen, dann: ‚Ach guck mal, die Sonnenschein-Beamten.‘ Aber das ist nicht böse gemeint. Also die gehen alle super damit um“ (Frau Brenner, 107). Solche Kommentare seien nur „Spaß“ (Frau Fuchs, 241).

Auch andere Beschäftigte mittlerer Qualifikation arbeiten nicht selten in Teilzeit, etwa Krankenpflegerinnen, Laborantinnen oder Verwaltungsmitarbeiterinnen - wenn sie Frauen sind. Dass sie Arbeitszeitoption Teilzeit nahezu ausschließlich durch Frauen genutzt wird, hat sich in den Untersuchungsbetrieben nicht verändert. Nur ein Mann unseres Samples arbeitet ebenfalls Teilzeit. Er hatte als Intensivpfleger keine Schwierigkeiten, seine Arbeitszeit während der Elternzeit zu reduzieren.

Zur Optionalität der Arbeitszeitdauer gehört auch, nach einer Phase reduzierter Arbeitszeit diese wieder aufstocken zu können. In einigen Fällen gelingt die Erhöhung der Stundenzahl insbesondere dann, wenn Teilzeit während der Elternzeit gearbeitet wurde und anschließend Teilzeit mit höherer Stundenzahl beantragt wird (Frau Helbach, produktionsnah, Industrie West). Es steht jedoch unter dem Vorbehalt, dass es entsprechende Stellen im Stellenplan gibt. „Hat man es in der Budgetplanung, passt es zum Forecast, passt es zur allgemeinen Situation? [...] Das Einzige, was einem da entgegenstehen kann, ist unter Umständen eine Budgetplanung.“ (Frau Herrmann, Industrie West, HR, 126; 128) Herr Meier konnte von 50% Arbeitszeit nach einigen Monaten Wartezeit auf 80% aufstocken (ähnlich auch Frau Maler, beide Krankenhaus Süd).

Nicht unabhängig von betrieblichen Abläufen ist die zeitweilige Möglichkeit für Teilzeitbeschäftigte im Krankenhaus Nord, die Arbeitszeit zu verlängern. Dort gibt es eine Station mit Saisonbetrieb. „Das Positive ist daran, dass die Leute doch im Winter die Möglichkeit haben, ihre Stellen aufzustocken.“ (Frau Weißensee, 107)

Frau Fuchs als Polizeibeamtin könnte dagegen jederzeit ihre Stundenzahl aufstocken, da für die Teilzeitarbeitenden die vorherige Vollzeitstelle frei gehalten wird. „Also ich bin ja jetzt nicht an irgendwelche Stundenzahlen gebunden. Ich kann das ja frei bestimmen. [...] Also sechs Wochen im Voraus muss ich das anmelden, und dann ... die Behörde ist ja froh um jeden, der mehr arbeiten geht.“ (317, 321)

Bei Industrie Ost gibt es die Möglichkeit, die Arbeitszeit im Rahmen des Arbeitszeitkorridors jährlich neu zu wählen. Hier kann von 32 auf 35 Stunden aufgestockt werden. Real entscheiden sich aber immer weniger Beschäftigte für die 35 Stunden. Die Zahl der Schichtarbeiter in der 35-Stunden-Woche ist „*stetig schrumpfend*“, nur noch jede/r fünfte Konti-

Schichtarbeiter arbeitet 35 Stunden/Woche (Frau Schneider/Thelen, Expertinnen Personal, 457 und 1190). Im Jahr der Einführung der Wahlmöglichkeit 2009 waren es noch 30 Prozent der Berechtigten (Herr Reiter, Expert, 956). „Die Meisten sagen: ‚Nein, mir ist die Freizeit wirklich wichtiger.‘“ (Frau Tusche, Betriebsrätin, 375) Bisher gelten Arbeitszeitoptionen als gesetzliche oder tarifliche Ansprüche. Industrie Ost zeigt, dass auch betrieblich zusätzliche Optionen vereinbart werden können, die den Beschäftigten mehr Wahlmöglichkeiten über die Dauer ihrer Arbeitszeit geben.

Mag auf den ersten Blick der Wunsch der Beschäftigten nach einer an die Lebensphase angepassten Arbeitszeit in diesem Segment ausschlaggebend für Teilzeitarbeitsplätze sein, so spielen doch oft betriebliche Gründe für ihre Gewährung eine Rolle. Teilzeitkräfte sind mitunter sogar zu unverzichtbaren (und im Prinzip kostenlosen) Flexibilitätsreserve für die Organisation geworden. „Insofern sind Teilzeitbeschäftigte natürlich immer eine bessere Manövriermasse, mal böse gesagt.“ (Herr Wollmann, Geschäftsführer, Krankenhaus Nord, 228)

„In der Pflege, das ist mittlerweile so ein gewisses System, dass man praktisch sagen kann, das funktioniert nur durch Teilzeitkräfte, weil man nur mit denen teilweise diese Lücken stopfen kann.“ (Herr Wacker, Betriebsrat Krankenhaus Nord, 904)

Insbesondere für die Krankenhäuser gilt: Zusätzliche Arbeit wird eher an Teilzeitkräfte her-angetragen, da es schwieriger ist, die Vollzeitkräfte noch zusätzlich in den Dienstplan einzuplanen. Überstunden von Vollzeitkräften kollidieren eher mit der Einhaltung der Ruhezeiten sowie den Grundanforderungen an das Schichtsystem wie Vorwärtsrollierung, keine kurzen Wechsel und maximale Anzahl von aufeinanderfolgenden Nachtdiensten (Herr Windsch, Pfleger, ähnlich die Krankenpflegerin Frau Vollmer, 160).

Die von den Teilzeitkräften geforderte betriebsbezogene Flexibilität erschwert für die Betroffenen die alltägliche Anpassungsmöglichkeit der Arbeitszeit, also deren Optionalität „im Kleinen“ (alltägliche Zeitsouveränität). Frau Maler, Krankenpflegerin, erlebt dies als Teilzeit beschäftigte Mutter als große Belastung.

„Ja, ich bin dienstags angerufen worden, dass ich ab mittwochs bitte nicht zum Frühdienst kommen soll, sondern zum Spätdienst. Und da wird auch nicht groß gefragt: Geht das? Sondern das ist leider der ... Ich meine, wir sind ein ganz gutes Team. Also wenn ich jetzt gar nicht gekonnt hätte, dann versuche ich halt jemand anderen zu fragen. Das klappt bei uns. *Aber dass da groß gefragt wird: Kannst du? Oder passt es? Ist nicht.*“ (Frau Maler 109, Hervorhebung – d. Verf.)

Inzwischen sei im Krankenhaus Süd auch nicht mehr möglich, Überstundenausgleich in den Schichtplan einzutragen. Mit nur einem Tag Ankündigung werden, wenn erforderlich, die Freischichten gestrichen „Bumm!“ (195), stattdessen werden sie kurzfristig verordnet, rein betriebsbezogen, wenn keiner Urlaub hat, etwa im November (219).

Für die unteren Vorgesetzten stellt es eine Belastung dar, ständig nach Beschäftigten (vorrangig: Teilzeitbeschäftigten) zu suchen und zur Mehrar-

beit zu bewegen, um so kurzfristig die auftretenden Fehlzeiten aufzufangen.

„Ich komme morgens zum Dienst [...] und hoffe, dass keine Krankmeldung dabei ist [...] Wenn ich sehr früh dran bin – ich komme um sieben Uhr – ist es schon auch so, dass, wenn jemand aus dem Nachtdienst kommt und diesen Tag frei hätte, dass ich dann um sieben noch mal anrufe, »hör mal, kannst du noch eine Nacht dranhängen?« Weil dann, ab sieben, halb acht rufe ich niemanden mehr an, der Nachtdienst hatte, weil der dann ja im Bett liegt. Und die anderen Kollegen kann ich dann erst so um zehn anrufen, ob sie entweder für den gleichen Tag noch kommen, oder ob sie Nachtdienst machen. Wo ich dann schon sage: »Wir müssen gucken, wann ich dir den Tag wieder frei geben kann. Ich kann es dir nicht versprechen.« Und dieses Telefonieren nimmt am Tag häufig drei Stunden, vier Stunden in Anspruch. Und man kommt sich mittlerweile wie ein Stalker vor. Es ist so weit, dass Mitarbeiter, die sonst in der Vergangenheit immer ihre Telefonnummern dagelassen haben, mittlerweile die Telefonnummer aus den Listen streichen, damit ich sie nicht mehr anrufen kann.“ (Herr Verona, Stationsleitung Intensivmedizin, Krankenhaus Nord, 105)

Bei der Polizei Land erklärt Frau Adler es so: An die Teilzeitbeschäftigten lassen sich Ansprüche formulieren. „Und die sind ja irgendwie da doch. Also die sind präsent. Die Langzeitkranken sind weg, über die kann man meckern, aber da kann man nicht ... das prallt ab ins Leere. Und die Teilzeitbeschäftigten, die dann nur einmal die Woche kommen oder zweimal die Woche oder auch noch verkürzte Schicht machen, ja, die sind da und die sind vor Augen [...]“ (Frau Adler, 191).

Dass trotz der auf den ersten Blick gegebenen Optionalität der Arbeitszeitdauer im mittleren Qualifikationsbereich die individuellen Zeitinteressen der Teilzeitbeschäftigten nicht in jedem der untersuchten Betriebe im Vordergrund stehen, zeigt sich auch an der nur vollschichtigen (tageweisen) Umsetzung der Teilzeit, am häufig unverrückbaren 6 Uhr-Schichtbeginn sowie an der überproportionalen Wochenendarbeit der Teilzeitkräfte im Krankenhaus Süd.

Auch die betrieblich angeordnete Teilzeit von Männern zur Abdeckung von Wochenendschichten bei Industrie West bedeutet keine Optionalität der Arbeitszeit: „das kommt arbeitsbedingt, deswegen sind die angestellt“ (Irisson 127). Der Personalexperte bestätigt: „Das sind dann reine Teilzeittätigkeiten, wo der Arbeitsplatz halt auch als Teilzeitarbeitsplatz *von vornherein so ausgestaltet ist*, und da haben wir im letzten Jahr drei Männer gehabt“ (Herr Hirte, 87; Hervorhebung – d. Verf.). Es betrifft Beschäftigte auf einer mittleren Qualifikationsstufe in männertypischen Produktionstätigkeiten. „Bei den Männern habe ich drei Teilzeitkräfte, die uns an den Wochenenden unterstützen. Das sind Teilzeitkräfte, 0,6 AFDE ist das, die unterstützen uns Freitag, Samstag, Sonntag, da wir durcharbeiten müssen, weil die Belastung für die anderen Kollegen dadurch reduziert werden soll.“ (Herr Hufschmidt, 91) Er bedauert:

„Das sind eigentlich recht gute, stabile Kollegen, die dürfen wir noch nicht mal in Vollzeit einsetzen, die setzen wir in Teilzeit ein. Das muss natürlich verstanden werden bei den Kollegen. Wir sagen, du bist ein hervorragender Mann, dich hätte ich gerne in Teilzeit! Jetzt bestrafe ich ihn und sage, 22,5 Stunden! - *Ja, aber ich bin doch besser! - Ja, 22,5 Stunden, ich brauche dich genau an dieser Stelle! Die richtigen Leute an der richtigen Stelle.*“ (Hufschmidt 161; Hervorhebung – d. Verf.)

Ähnliche Modelle der betrieblicherseits vorgegebenen Teilzeitschichten am Wochenende finden wir im Krankenhaus Süd (Frau Jones, 220ff).

### 4.2.3 Teilzeit bei hochqualifizierten Beschäftigten

Die meisten Hochqualifizierten unter den Befragten arbeiten Vollzeit und zusätzlich regelmäßige Überstunden. Sie sehen sich einem Verfügbarkeitsanspruch gegenüber, bei dem die Arbeitsmenge über das Arbeitsende entscheidet. Besonders ausgeprägt ist dies in den Krankenhäusern. Im Krankenhaus Süd konnte kein Arzt, keine Ärztin die vertragliche Arbeitszeit überhaupt beziffern. Der Verfügbarkeitsanspruch findet sich ebenfalls in den Industriebetrieben bei Ingenieur/innen, Naturwissenschaftler/innen und Führungskräften (Herr Radke, Herr Tuck, Industrie Ost sowie Frau Dr. Hapke, Herr Dr. Issel, Frau Dr. Gundelmann, Industrie West) sowie bei der Polizei in Führungspositionen. Bei Industrie West und im Krankenhaus Süd kommt der Anspruch auch in der spezifischen Form der Arbeitszeiterfassung zum Ausdruck. Die Hochqualifizierten haben kein Arbeitszeitkonto, so dass die Arbeitszeit-dauer weder genau erfasst noch ausgeglichen wird. Viele Hochqualifizierte haben sich auf den Verfügbarkeitsanspruch eingestellt; längst nicht alle äußern Wünsche nach anderen Arbeitszeiten. Ein Teil von ihnen akzeptiert die Priorität ihrer beruflichen Arbeit gegenüber anderen Lebensbereichen und –bedürfnissen, ist sie doch oft mit einer angesehenen, meist gut bezahlten beruflichen Position und weiteren Karriereaussichten verbunden.

Ein Beispiel ist Herr Radtke, Führungskraft bei Industrie Ost, Vorgesetzter von 160 Beschäftigten. Auf seiner aktuellen Führungsposition arbeitet er „minimal“ 12 Stunden am Tag bzw. 60 Std. in der Woche (Herr Radtke, 185, 201, 203). Er ist AT-Angestellter, in seinem Arbeitsvertrag sind Arbeitszeiten „den beruflichen Erfordernissen entsprechend“ festgelegt. Auch seine engsten Techniker und Ingenieur/innen arbeiten „jenseits der 40 Stunden“, obwohl sie 32- oder 35-Stunden-Verträge haben (Herr Radtke, 414).

In den Befragungsbetrieben ist Teilzeitarbeit in diesem Beschäftigungssegment selten. Wir konnten unter 29 hochqualifizierten Beschäftigten 3 Teilzeitbeschäftigte befragen (Frau Dr. Mirabell, Frau Hohensee, Frau Silber). Von einigen weiteren wurde in den Interviews berichtet. Es gibt wenige Beispiele, in denen sich hochqualifizierte Frauen die Reduzierung ihre

Arbeitszeit erstritten und annehmbare Kompromisse ausgehandelt haben. Diese finden sich bei Industrie West und in den beiden Krankenhäusern. Bei der Polizei ist Teilzeit bisher ausschließlich im mittleren Bereich anzutreffen.

Eine der Hochqualifizierten mit Teilzeitvertrag ist Frau Hohensee, Diplomingenieurin bei Industrie West. Seit 10 Jahren führt sie als Abteilungsleiterin ein Team von 20 Angestellten. Frau Hohensee leistet als Teilzeitbeschäftigte nicht weniger als die Vollzeitbeschäftigten. Da „das Ergebnis meiner Arbeit zählt“ (169), sind dem Arbeitgeber die Stunden nicht wichtig, die sie in der Firma verbringt. Der Vorteil für den Betrieb liegt klar auf der Hand: sie arbeitet auch mit dem 90-Prozent-Vertrag ein volles Pensum, ist darüber hinaus für das Entgegenkommen dankbar. „Und dann haben wir uns auf die 90% geeinigt und trotzdem kann ich den einen Tag zu Hause bleiben. Das heißt, dass ich das auch in den vier Tagen abschaffe.“ (175) Teilzeitarbeit bedeutet auch für die Personalreferentin Frau Silber nicht, weniger Leistung zu zeigen – sondern dient ihr als unterstützendes Argument im Team, um überhaupt ein pünktliches Arbeitsende zu realisieren.

„Aber habe mir dann gesagt, ich behalte mir diesen Status. Das ist vielleicht auch mal, wenn es hart auf hart kommen, eben ein Argument zu sagen: »Also pass mal auf, eigentlich habe ich 15 Uhr Schluss, und jetzt muss ich eben mal ...« Dass man auch immer noch so ein ... also das man auch zeigt, dass man eben nicht aus Jux und Tollerei früher geht oder einfach abhaut, weil man nicht mehr will, sondern dass man einfach Zwänge hat, um die man sich kümmern muss.“ (Frau Silber, Personalreferentin, Industrie Ost, 129)

In einer anderen Organisation, dem Krankenhaus Süd, erlebt die teilzeitbeschäftigte Ärztin Frau Dr. Mirabell größere Widerstände. Sie hat die verkürzte Arbeitszeit zwar durchgesetzt. Sie kämpft aber mit abwertenden Zuschreibungen und Bildern der „Nichtleistungsfähigkeit“ und geht daher krank zur Arbeit:

„Gestern, wie gesagt, wäre ich eigentlich normalerweise zu Hause geblieben, weil, da habe ich mich wirklich richtig schlecht gefühlt. Aber das überlegt man sich dann dreimal in der Situation. Und dann denkt man sich, okay, wenn ich jetzt noch krank bin, dann ist wieder [die Tochter] krank, dann *heißt es hinterher, die ist ja nicht mehr da, die ist ja ständig nicht da, weil das Kind ständig krank ist.* Ich meine, das sind einfach so Sachen, das ist schon schwierig. Ist nicht so akzeptiert.“ (Frau Dr. Mirabell, 229; Hervorhebung – d. Verf.).

Eine Rolle für die Möglichkeit, Teilzeit zu nutzen, liegt für sie darin, dass sie in einem spezialisierten, patientenferneren Bereich arbeitet. Doch der Druck, die Arbeitszeit aufzustocken, lastet auch auf ihr, sie wird gefragt „Und wann kommen Sie wieder richtig?“ (195). Frau Dr. Mirabell berichtet auch von Assistenzärztinnen, die aufgrund ihrer Erwerbspause nicht Oberärztinnen geworden sind und von Chefs, die ganz klar sagen, dass die Karriere beendet ist, wenn Teilzeit oder Elternzeit in Anspruch genommen wird (347 ff.).

Der Widerspruch, sich für die betrieblichen Aufgaben als engagiert zu zeigen *und zugleich* eine gute Mutter, ein guter Vater (oder Tochter oder Sohn im Falle von Pflegebedürftigkeit) sein zu wollen, geht durch viele hochqualifizierte Beschäftigte hindurch. Manche sind damit offen unzufrieden, wie Frau Dr. Mirabell oder Herr Prof. Klaus. Es sei „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.“ (Herr Prof. Klaus, 275) Bei anderen erscheint erst in der Gesamtschau ihrer Antworten eine Spannung zwischen ihren Wünschen und dem, was sie für möglich halten und aktuell wollen, zu bestehen (Frau Dr. Kuhn, Frau Dr. Hapke).<sup>14</sup>

### **4.3 Erwerbsunterbrechungen: Elternzeit, Pflegezeit, Sabbaticals**

Optionalität der Arbeitszeit im Lebensverlauf bedeutet auch, Erwerbspausen einlegen zu können, ohne dass der Arbeitsplatz verloren geht. Prominentestes Beispiel für eine solche „garantierte Option“ einer Phase ohne Erwerbsarbeit, die auf gesetzlicher Grundlage geregelt ist, ist die Elternzeit in Kombination mit den Elterngeldmonaten.

#### **4.3.1 Elternzeit von Beschäftigten mit geringer und mittlerer Qualifikation**

In den untersuchten Organisationen bestehen kaum Barrieren bei der Umsetzung des Anspruchs auf Elternzeit auf unterer und mittlerer Qualifikationsstufe. Eine große Akzeptanz gibt es vor allem dann, wenn die Nutzenden Frauen sind. Die Inanspruchnahme von einem Jahr Elternzeit durch Mütter steht im Einklang mit der „Norm der guten Mutter“ (Lott/Klenner 2016 im Erscheinen) und wird durchweg akzeptiert.

Für ein bis zwei Monate Elternzeit von Vätern wird inzwischen eine gute Akzeptanz konstatiert und wird hier in der Regel ohne Probleme gewährt. Die Nutzung von Elternzeit durch Väter ist normal geworden (Facharbeiterbereich Industrie West: Herr Hilf 117, Herr Grosse 109 sowie Industrie Ost, Herr Stock 112 sowie Betriebsrat Herr Röger 81). Der allein erziehende Herr Hürig schätzt ein: „Damals war man halt noch so ein Sonderling“, heute ist es dagegen „wie wenn einer krank ist, der fällt halt aus und das ist selbstverständlich.“ (115)

Bei der Polizei wird es als rasante Entwicklung beschrieben, dass Elternzeit von Männern erst verpönt war und „inzwischen ist das absolut etabliert.“ (Herr Franzler, 141). Bei der Polizei ist es keine Frage, dass Beschäftigte

<sup>14</sup> Damit sind sie nicht allein: „In seiner Rolle als Entrepreneur im ökonomischen Überlebenskampf hat der Beschäftigte den Interessengegensatz von Kapital und Arbeit in seinem eigenen Kopf auszutragen. Der abhängig Beschäftigte gerät in ein widersprüchliches Verhältnis zu sich selbst und muss sich mit der Ambivalenz seines Willens auseinandersetzen.“ (Sauer 2013: 25)

ihr Recht in Anspruch nehmen (Herr Dorfler, 169), denn das Rechtsbewusstsein ist stark ausgeprägt und die Norm dominant, dass Elternzeit keinem verwehrt werden darf (Herr Dahlbach, 181).

„Ich bewerte das auch, ehrlich gesagt, gar nicht positiv oder negativ, da ist die gesetzliche Möglichkeit und ich kann jedem dazu anraten, das zu nutzen, was der Gesetzgeber einem auch zugesteht.“ (Herr Dachs, 113).

Die Reaktionen der Kollegen und Vorgesetzten ist gemischt. Auf der einen Seite reagieren sie positiv, insbesondere bei Männern, die Elternzeit in Anspruch nehmen. Diese werden teilweise regelrecht gelobt. Auf der anderen Seite berichten Beschäftigte durchaus häufig auch von negativen Reaktionen der Kolleginnen und Kollegen. „Da gibt es Kollegen, die die Nase rümpfen und die Augen verdrehen. Ja. Und meckern und schimpfen“ (Frau Adler 185). Unmut kommt vor allem dann auf, wenn die Kolleginnen und Kollegen die Arbeit auffangen müssen (Frau Dr. Hapke, 107) und weniger flexibel in ihrer eigenen Arbeitszeitgestaltung sind, wie etwa bei den Dienstgruppen der Polizei. Die Unzufriedenheit ist vor allem bei Personalmangel (Herr Dachs, 107) bzw. starker Arbeitsverdichtung (Herr Hürig, 115) groß. So fällt in hektischen Zeit in der Produktion schon einmal die Bemerkung: „Mensch, der jetzt mit seiner Kinderzeit“ (Herr Hürig, 115). Herr Grosse in Industrie West berichtet auch vom Unverständnis gegenüber Vätern, die ihre Elternzeit in der Urlaubszeit nehmen. „Da sagt dann einer, muss das sein mitten in der Urlaubszeit, wo schon wenig Leute da sind ... Also da guckt man schon so ein bisschen skeptisch [...]“ (Herr Grosse, 109). Auch berichten Beschäftigte davon, dass die Kollegen, für die es die Partnermonate noch nicht gab, häufig neidisch sind (Herr Meier, 179).

Auch Vorgesetzte reagieren öfter negativ auf die Inanspruchnahme von Elternzeit. Vorgesetzte freuen sich in der Regel zwar für die Beschäftigten, die Eltern werden, sind aber teilweise auch wenig begeistert, da sie die Arbeit umorganisieren müssen (Frau Dr. Hapke, 107; Frau Emmerich, 155; Herr Meier, 153). Es kann auch vorkommen, dass Vorgesetzte vorschlagen, die Elternzeit an den Dienstplan anzupassen (Herr Dahlbach, 181).

Für die Akzeptanz der Erwerbsunterbrechung spielt die Länge der Elternzeit eine Rolle. Die Elternzeit von Männern ist „ganz okay“, da es sich ja nur um zwei Monate handelt (Frau Claars, 149). Längere Erwerbsunterbrechungen haben jedoch den Vorteil, dass die Stelle eher vertreten wird, sofern es um mittlere und nicht um hohe Qualifikationen geht.

#### **4.3.2 Elternzeit von Hochqualifizierten**

Bei Hochqualifizierten werden Nutzungsbarrieren für Elternzeit deutlich. Der Widerstand der Vorgesetzten gegen Elternzeit ist in den Krankenhäusern insbesondere bei Ärztinnen und Ärzten anzutreffen. Elternzeit wird zwar gewährt – aber zähneknirschend (Herr Kroog, 146). Seit der im Krankenhaus Süd tätige Mann von Frau Dr. Mirabell (163) zwei Monate Eltern-

zeit genommen hat, ist das Arbeitsverhältnis mit seinem Vorgesetzten sehr unangenehm. Auch die Assistenzärzte müssen mit Gegenwind von Seiten der Vorgesetzten rechnen. Die Nutzung von Elternzeit kann zu einer Verschlechterung des Arbeitsverhältnisses mit den Vorgesetzten führen. Manche Chefärzte scheinen die Inanspruchnahme von Elternzeit regelrecht persönlich zu nehmen (Herr Dr. Kroog, 150). Herr Prof. Dr. Klaus (189) bezeichnet die Unterstützung durch die Vorgesetzten, insbesondere wenn es um den Personalausgleich zur Vertretung geht, als „eingeschränkt“.

Im Krankenhaus Süd scheinen Vorgesetzte mitunter verärgert, auch wenn Ärztinnen Elternzeit in Anspruch nehmen. Der Vorgesetzte von Frau Dr. Mehringer (119) war „erbost“, als er von ihrer Schwangerschaft erfuhr, und hat für mehrere Monate nicht mehr mit ihr gesprochen. Doch auch im Krankenhaus Süd gibt es die Erkenntnis, dass sich inzwischen etwas geändert hat: „Zumindest die letzten Jahre mussten wir hier lernen, dass auch Männer [...] die Erziehungszeiten in Anspruch nehmen. Oder auch Männer in eine Teilzeitbeschäftigung gehen, um ihre Familien, Kinder mit zu betreuen oder aufwachsen zu sehen“ (Herr Gregori, Experte, 73). Skepsis herrscht aber vor, wenn es um Führungspositionen geht (Herr Kappel, Geschäftsführer 235).

Die Inanspruchnahme von Elternzeit in Führung wird auch in anderen Organisationen kritisch gesehen, da Führungskräfte als unverzichtbar und aufgrund ihrer Qualifikation als schwer zu ersetzen gelten (Herr Hufschmidt, Industrie West, 209). Bei der Polizei wird erwartet, dass Führungskräfte stets präsent sind (Herr Franzler, 155). Je herausragender bzw. exponierter die Position bei der Polizei ist, desto schwieriger ist die Inanspruchnahme von Elternzeit (Frau Carius, 207; Herr Franzler, 155).

Gute persönliche Erfahrungen haben Herr Franzler (Polizei Stadt) und Herr Dr. Issel (Industrie West) gemacht. Sie haben sich allerdings auch selbst um die Organisation der ausfallenden Arbeit gekümmert. „Und auch hier war es so, dass ich vorbereitet habe. Ich hatte ja dann auch zwei Mitarbeiter, [...] und wir haben die auch unterstützt. Wir haben alles vorbereitet, was die in den zwei Monaten zu tun hätten, und haben das auch nachbereitet, so dass dem Unternehmen wenig Schaden entstanden ist, Schaden in dem Sinne. Eigentlich haben wir versucht, es irgendwie so zu machen, dass es weiter läuft. Das geht, wenn die Leute entsprechend wissen, wie es ist. Das war eigentlich eine ganz gute Erfahrung. Ringsum war ich natürlich einer der Ersten, der diese Elternzeit genommen hat, wurde schon angesprochen, du, dein Kalender stimmt nicht, das sind drei Monate, wo wir keinen Termin finden ... War schon ganz lustig, aber die Akzeptanz war dann sofort da. [...] Das weiß jeder, das ist ein Recht, ob dem das passt oder nicht.“ (Herr Dr. Issel 98)

Allerdings scheint eine flexible Gestaltung der Elternzeit bei Industrie West erwünscht zu sein.

„Ich glaube, man muss und kann das vernünftig organisieren, dass man solche Zeiten überbrückt, und es gibt ja auch flexible Modelle, dass man sagt, vielleicht kommt er jeden Monat trotzdem eine Woche rein und hängt das hinten dran oder so. Ich glaube, da geht es natür-

lich auch ein bisschen im Einzelfall darum, was ist wirklich für den Mitarbeiter, aber auch für das Unternehmen sinnvoll, und für eine Einheit. Und bislang habe ich es hier von allen Kollegen so erlebt, dass da auf beiden Seiten eine gewisse Flexibilität ist, die es möglich macht, und dann ist die Akzeptanz auch da, denke ich.“ (Frau Dr. Hapke, 107)

Eine schnelle Rückkehr nach der Schwangerschaft war für Frau Hohensee und Frau Glaser-Koch selbstverständlich. Es scheint eine implizite Erwartung des Betriebes gegeben zu haben, dass auch hochqualifizierte Frauen möglichst kurze Unterbrechungen nehmen. Mittlerweile wird bei Industrie West stark auf die Kombination von Elternzeit und Teilzeit gesetzt (Frau Herrmann, Personalchefin, 88-90), womit das komplette Fehlen dieser Mitarbeiter/innen vermieden wird.

Bei Industrie Ost ist es kaum üblich, dass Hochqualifizierte Elternzeit nutzen. Herr Radtke, Führungskraft mit überlangen Arbeitszeiten, war selber nicht interessiert (ähnlich Herr Tuck), hält Elternzeit mit Führungsposition aber auch für unvereinbar:

„I [...] Elternzeit, war das mal ein Thema bei Ihnen mit den Kindern?

A Hm-Hm. Geht nicht.

I Passte nicht so rein?

A Ach! Würde man schräg angeguckt hier. Auf Führungsposition, ja, das geht nicht.

I Gibt es denn Führungskräfte, die ...

A Kenne ich keine.“ (Herr Radtke, 101-107)

Unsicherheit und Ängste gab es bei anderen Hochqualifizierten wie Herrn Thomas, der erst beim zweiten Kind zwei Mal einen Monat Elternzeit genommen hat. Er antwortet, warum er es beim ersten Mal nicht gemacht hat: „Da kam gerade die erste Führungsposition. Oder ja, eigentlich beruflich, oder weil man Angst hatte, das funktioniert nicht, oder sicherlich auch finanzielle Aspekte gehabt. Im Nachhinein ärgert man sich.“ (Herr Thomas, Leiter Produktionscontrolling, Industrie Ost, 61)

### 4.3.3 Pflegezeiten

Die Nutzung von gesetzlich geregelter Pflegezeit spielt in den untersuchten Betrieben keine Rolle. „Die Pflegezeit ist gar kein Thema.“ (Frau Müller, Gleichstellungsbeauftragte Krankenhaus Süd, 097). Wenn Pflegefälle auftraten wurde die Pflege neben der beruflichen Tätigkeit ohne Freistellung geleistet (Frau Brunn, Frau Carius, Frau Cullmann, Frau Jossak und Herr Dahlbach) oder mit Hilfe speziell zugeschnittener Arrangements (geblockter Überstundenabbau, Aufhebung der Kernzeit u.a.) ermöglicht.

Für die Pflege seines Stiefvaters nutzte Herr Dahlbach die Leerlaufzeiten beispielsweise im Nachtdienst dazu, Schreiben für die Pflegekasse und Versicherung aufzusetzen (Herr Dahlbach, 75). Um ihre Arbeitszeit nicht reduzieren zu müssen, traf Frau Grunert die Vereinbarung mit ihrem Vor-

gesetzten, von der Kernarbeitszeit ausgenommen zu sein, um ihre Mutter zu pflegen (Frau Grunert, 84). Für eineinhalb Jahre kam sie sehr früh morgens zur Arbeit, damit sie am frühen Nachmittag gehen konnte (Frau Grunert, 112). Frau Jossak, Krankenpflegerin im Krankenhaus Süd, hat ohne Sonderregelung weiter Vollzeit gearbeitet und nach Dienstschluss ihre Großmutter gepflegt, was sie als erhebliche Belastung empfunden hat.

Wenn tatsächlich in Ausnahmefällen Erwerbsunterbrechungen für die Pflege von Angehörigen benötigt wurden, wurden hierfür andere Lösungen gefunden als die Nutzung der gesetzlichen Pflegezeitoption, so etwa über Arbeitszeitkonten. „Pflegezeiten, die haben wir wie vieles unter der Hand gemacht. Unter der Hand in dem Sinne, dass es nicht beantragt wird, sondern dass eine Kollegin kommt und sagt, hör mal, meinem Papa geht es nicht gut. Kann ich nicht jetzt die nächsten sechs Wochen mal nicht arbeiten, ich arbeite das dann nach. Und das mache ich bei der einen Kollegin, die hat allerdings auch nur 40 Prozent. Da habe ich das ganz gut hingekriegt. Bei einer 100-Prozent-Kraft wäre das schon sehr schwer.“ (Herr Verona, Stationsleitung Krankenhaus Nord, 129). Die Polizistinnen Frau Betz und Frau Dr. Erlinghaus haben durch Überstundenabbau die erforderliche Auszeit zur Pflege realisiert. In beiden Fällen waren sie allerdings auf die Zustimmung ihrer Vorgesetzten angewiesen.

#### **4.3.4 Sabbaticals und Langzeitkonten**

Andere Erwerbsunterbrechungen wie Sabbaticals, also mehrmonatige oder mehrjährige Erwerbspausen, die nicht familienbedingt sind und die der Rekreation nach Phasen jahrelanger beruflichen Belastung oder dem Ausprobieren neuer Lebensentwürfe dienen können, spielen praktisch keine Rolle. Insofern sind über Elternzeit hinausgehende Auszeiten bisher weitgehend „Zukunftsmusik“. Einzelne Befragte können sich eine solche Auszeit grundsätzlich vorstellen „dass man damit auch vielleicht sich auf verschiedene Arten und Weisen bereichern kann. Deshalb finde ich es eigentlich einen ganz interessanten Punkt“ (Frau Dr. Hapke, Industrie West 157).

Im Krankenhaus Nord wäre von der Stationsleitung die Bereitschaft gegeben, diese Option zu ermöglichen, da die Beschäftigten motivierter wiederkommen würden. Bei der Polizei findet die dort neu geschaffene Option, eine Auszeit über Urlaubsverzicht anzusparen, zunehmend Anklang bei Männern mit Kindern. Es wird von mehreren eingehenden Anträgen berichtet:

„A Bis jetzt habe ich nur männliche Kollegen gesehen. Die nehmen dann 20 Tage Urlaub nur im Jahr, die restlichen zehn sparen die sich auf und können die innerhalb bis zum zwölften Lebensjahr als Block nehmen. Wie so eine Art Sabbatjahr. Sabbatjahr ist ziemlich reduziert, das macht man kaum noch, das machen Lehrer immer, aber Polizisten eigentlich so gut wie nie. Ist auch schwierig bei uns. Aber das ...

I Das geht und da kennen Sie auch Fälle von Leuten, die diesen Urlaub gemacht haben?

A Das ist ganz frisch. Das ist mit der Arbeitszeitverordnung letztes Jahr gekommen und ist ganz frisch und jetzt kommen die Anträge rein, ich möchte zehn Tage meines Urlaubs aufsparen bis zum zwölften Lebensjahr, das ist vermehrt.“ (Herr Drenger, 132-134)

Realisiert sind diese Auszeiten aber aufgrund der neuen Regelung dort noch nicht.

#### **4.4 Andere Arbeitszeioptionen im Lebensverlauf: Freistellungen für Ehrenämter und Weiterbildungszeiten**

Andere Optionen wie Freistellungen für Ehrenämter oder für Bildungszwecke werden zwar in Anspruch genommen, doch die Expert/innen thematisieren sie fast durchweg als „kaum ins Gewicht fallend“. Sie werden wohl auch daher als meist unproblematisch nutzbar eingeschätzt. Der Anteil wäre etwa bei Bildungsurlaub bei ein bis zwei Prozent im Jahr (Krankenhaus Nord). Die Bewertung ist aus Expertensicht dementsprechend unproblematisch, wie hier bei Industrie Ost: „Und diese Bildungsurlaub-Geschichten, ist das so wenig, dass man da sagt, kann ich verkraften. Und ist ja auch sinnvoll, wenn die da eine Ausbildung machen.“ (Herr Radtke, 324)

Freistellungen für ehrenamtliche Tätigkeit wird bei Industrie Ost als „vernichtend gering“ eingeschätzt: „Gegen null. Ganz ehrlich gegen null. Also ich kenne ... wie gesagt, ich kenne kein Abwesenheitsstunde.“ (Frau Schneider/Frau Thelen, 445). Das kann allerdings zum Teil auch darin begründet liegen, dass Daten zu ihrer Nutzung und Informationen über die Nutzungsbarrieren nicht zentral bei der Personalabteilung vorliegen. Sehen wir uns nun die Sicht der Befragten an.

##### **4.4.1 Freistellung für Ehrenämter**

Freistellungen für ein Ehrenamt, als Betriebsrat, für gesellschaftliche Zwecke wie die Arbeit als Schöffen oder bei der freiwilligen Feuerwehr, sind je nach Tätigkeit und Bundesland gesetzlich geregelt. Industrie Ost hat dafür auch eine tarifliche Regelung. Sie funktionieren im Allgemeinen in den untersuchten Betrieben gut, allerdings finden sich Beispiele, wo die Berechtigten auf die Nutzung der Freistellung verzichten.

Die interviewten Beschäftigten, die ein Ehrenamt ausführen, sind dafür nicht voll freigestellt, können aber bedarfsweise Freistellungen (meist einzelne Stunden) nutzen, wie etwa Frau Götz-Mechling, die in der Schwerbehindertenvertretung tätig ist. „[...] da hat noch keiner was gesagt.“ (Frau Götz-Mechling, 175). Herr Hilf bei Industrie West ist ehrenamtlicher Bürgermeister und dafür von der Gleitzeitregelung ausgenommen. „Wenn ich einen Termin in der Verwaltung habe, weil halt irgendwas ansteht, dann stempele ich ab und stempele hinterher wieder ein. Das ist bei mir ja auch die glückliche Situation, und darum geht es auch nur so. Weil ich halt als Weg in die Verwaltung fünf Minuten habe, und fünf Minuten später wieder

hier bin.“ (Herr Hilf, 75) Auch sein Team ermöglicht ihm, das Ehrenamt auszuüben „und dann bin ich in der glücklichen Lage, dass halt das Team selber dann auch, weil man halt seit über - ja, seit 17 Jahren zusammenarbeitet, das dann halt auch ohne Murren dann halt auch mit auffängt“ (Herr Hilf, 89). Das heißt allerdings, dass er die gesetzliche Freistellungsoption nicht in Anspruch nimmt, sondern die Zeit vor- oder nacharbeitet.

Für einige Wahlämter ist die Nutzung der Freistellungsrechte nicht problemlos. Unter den Kollegen wird die Freistellung für den Betriebsrat mitunter negativ aufgenommen, da die Arbeit von den Kollegen mitübernommen werden muss.

„Ich hab einen Mitarbeiter, der ist jeden Mittwoch im Betriebsrat. Da sind die Kollegen mittlerweile ein wenig – ja, die sehen schon, dass er aufgrund dieser Anwesenheit im Betriebsrat eingeschränkt ist in der Planung. Er kann halt nicht mehr, weil der Betriebsrat immer mittwochs ist, er kann dienstags nie Nachtdienst machen, geht nicht. [...] es ist schon so, dass die Kollegen sagen, uh, das ist, ne, schon auch doof. Häufig dann auch weniger Nächte, weil andere da schon drin sind. (Herr Verona, 129)

Es gab auch für die umfangreiche Betriebsratstätigkeit von Herrn Röger regelmäßig Probleme mit der Teilfreistellung:

„Ich würde mal sagen, ich bin maximal noch 20 Prozent tatsächlich arbeiten gegangen, der Rest war dann Freistellung. War auch immer wieder Theater, na klar, aber war halt so. [...]. *Und auch für die Mannschaft, auch für meine Truppe vor Ort dann in der Abteilung war das auch unmöglich, weil die konnten überhaupt nicht mehr mit mir planen. Es war so skurril, dass ich in der Frühschicht auf den Kran gegangen bin, normal um sechs meine Arbeit aufgenommen habe und teilweise spätestens um halb neun der Anruf von der Personalabteilung oder so kam: Mensch, wir brauchen den Röger, wir haben hier Verhandlungen und der muss jetzt kommen!* Das ging so auch nicht mehr. War auch Einverständnis von allen Seiten, okay, jetzt soll er sich freistellen, dann ist Ruhe, dann besetzen wir die Stelle anders! Haben wir dann auch so gemacht.“ (Herr Röger 15, Hervorhebung – d. Verf.)

Bei Industrie West hatten die Kollegen in der zuvor ausreichend besetzten Schichtgruppe auch Herrn Iffland die Ausübung seines Ehrenamtes bei der Freiwilligen Feuerwehr ermöglicht. Die geringe Schichtstärke ist nun ein Grund, weshalb er sein Ehrenamt nicht mehr in dem Maße ausüben kann, wie er es früher getan hat (Herrn Iffland 69, 71).

Prof. Dr. Klaus im Krankenhaus Süd braucht keine arbeitszeitlichen Sonderregelungen, da die Termine für sein Ehrenamt – er ist in der medizinischen Versorgung von Flüchtlingen tätig – meistens am Abend und an Wochenenden stattfinden (Herr Prof. Dr. Klaus 245, 257).

#### 4.4.2 Weiterbildungszeiten

Neben dem nur gelegentlich genutzten Bildungsurlaub, für den keine Nutzungsbarrieren sichtbar wurden, gibt es umfangreichere Freistellungsbedarfe für länger laufende Weiterbildungen, die für etliche Befragte durchaus schwierig zu realisieren waren. Für die Akzeptanz von Weiterbildungszeiten ist es entscheidend, ob der Arbeitgeber die Weiterbildung initiiert, oder ob der Wunsch nach Weiterbildung allein von den Arbeitnehmer/innen kommt. Bilden sich Beschäftigte im Interesse des Arbeitgebers weiter, wird ihre Abwesenheit in den Schulungszeiten deutlich weniger problematisiert, als wenn sie sich allein aus Eigeninteresse weiterbilden. Wenn die Fähigkeiten, die Beschäftigte durch Weiterbildungsaktivitäten erwerben, für den Arbeitgeber von Interesse sind, unterstützt letzterer Weiterbildungen unter Umständen finanziell und/oder durch Freistellungen. In mittleren Qualifikationsbereichen bei der Polizei oder in den Krankenhäusern gibt es auch verpflichtende Fort- und Weiterbildungen, die regelmäßig in der Arbeitszeit absolviert werden.

Weiterbildungszeiten gelingen in erster Linie für Beschäftigte, die der Arbeitgeber weiterqualifizieren will. Eine umfassende Förderung wird in den Industriebetrieben vor allem den Hochqualifizierten und Führungskräften zuteil, die für zukünftige Positionen im Unternehmen weiterentwickelt werden sollen. „Je mehr Verantwortung man hat, sowohl personell, also für Leute, als auch fachlich für Anlagen oder für Prozesse, je mehr Verantwortung man hat, desto mehr bekommt man auch an Angeboten“ (Herr Röger, Industrie Ost, 95).

Auch in Industrie West fokussiert die Unterstützung von Weiterbildungsinteressen auf die hochqualifizierten Beschäftigten. Dies sind aus betrieblicher Sicht die „idealen Arbeitskräfte“, die sich flexibel und mobil immer neuen Arbeitsfeldern und –aufgaben stellen.

„[Ideal] ist der Leistungsorientierte, hoch Qualifizierte, der auch immer wieder bereit ist dazuzulernen. Aber nicht immer nur gesagt, wir lernen bis zum Rentenbeginn und darüber hinaus, sondern tatsächlich an Weiterentwicklung interessiert ist. Es ist eigentlich ein flexibler Mensch, der immer wieder an Neuem interessiert ist und gerne auch mal wieder neue Aufgaben übernimmt“ (Frau Hermann, Personalabteilung, Industrie West, 150).

Diesen Beschäftigten wird ein umfassendes Weiterbildungsangebot gemacht, das sowohl der Aneignung von Fachwissen als auch der strategischen Karriereförderung und persönlichen Entwicklung dient. Vom Sprachkurs über Weiterbildungen in IT bis hin zur strategischen Karriereförderung ist alles dabei. „[...] da schaut man, wo man sich hin entwickeln möchte und sucht sich dementsprechend auch die Weiterbildung mit dem Chef aus, so was wie Führung von Mitarbeitern oder Kommunikation“ (Frau Dr. Gundelmann, Industrie West, 171). Bei Industrie Ost haben die Hochqualifizierten persönliche Entwicklungspläne mit einem vielfältigen Weiterbildungsangebot. „[...] ich habe einen persönlichen Entwicklungsplan, wo eben kontinuierlich Weiterbildungsmaßnahmen dranhängen, also Seminare, Führungskräfte-seminar. Es gibt eine Industrie Ost University, wo man die Leute hin-

schickt“ (Herr Thomas, Industrie Ost). Den Hochqualifizierten werden in beiden Industriebetrieben Weiterbildungen angeboten, die nicht direkt für die Projektarbeit gebraucht werden, sondern eher „zukunftsorientiert“ sind (Frau Dr. Gundelmann) und auf berufliche Wechsel innerhalb des Unternehmens vorbereiten (Frau Dr. Hapke, ähnlich Herr Radtke).

Den Beschäftigten auf der unteren und mittleren Hierarchieebene werden hingegen deutlich seltener Weiterbildungen angeboten. Wenn der Wunsch nach Weiterbildung besteht, „muss man da selber für sorgen“ (Frau Irison, Industrie West). Weiterbildungsangebote seien ihr nie gemacht worden (163, 165). Herr Hufschmidt bestätigt, dass der Anstoß für Weiterbildungen von den Beschäftigten selbst kommen muss. „Es gibt kein System, was uns fördert oder fordert. Das steht zwar auf dem Papier, aber wenn Sie sich hier nicht selbst bewegen und an Führungskräfte rantreten und Ideen haben, dann werden die noch nicht mal umgesetzt“ (Herr Hufschmidt, 165). Auch Herr Thomas (Industrie Ost) betont die Notwendigkeit von Eigeninitiative für Beschäftigte, die keinen persönlichen Entwicklungsplan haben.

Doch selbst wenn Beschäftigte mit dem Wunsch nach Weiterbildung an Führungskräfte herantreten, kann eine Förderung ausbleiben. Frau Götz-Mechling spricht im jährlichen Personalgespräch den Wunsch nach Weiterbildung an: „[...] ich habe das jedes Jahr angesprochen, es ist jedes Jahr reingeschrieben worden, da ist nichts passiert, nichts.“ (Frau Götz-Mechling, 183). Ersatzweise hat sie die gesetzliche Option des Bildungsurlaubs genommen. „[...] für mich, habe ich mir Bildungsurlaub genommen, um überhaupt mal wieder irgendwas zu tun, aber die Firma hier bietet eigentlich nichts an.

Freistellungen für Weiterbildungen werden in Industrie West nicht gewährt (Frau Dr. Hapke) – weder in der Produktion, noch bei den Hochqualifizierten. Frau Dr. Gundelmann nennt das Beispiel eines Kollegen, dessen Freistellungsantrag von der Personalabteilung abgelehnt wurde mit der Begründung, dass er die Weiterbildung am Wochenende machen könne. „Wollte die Firma nicht, obwohl das mit dem eigenen Chef schon geklärt war. Das wäre auch gewesen mit zweimal die Woche herkommen und drei Tage freigestellt, war alles geklärt. Aber da hat sich dann die Personalabteilung nachher schiefgestellt, so wie ich das gehört habe.“ (Frau Dr. Gundelmann, 269).

Für Hochqualifizierte dürfte die Vereinbarung von Arbeit und Weiterbildungen dennoch leichter sein, da sie in der Regel mehr Autonomie in der Arbeit haben. Sie können ihre Arbeitszeiten an die Weiterbildung eher anpassen als Beschäftigte in der Produktion, die in festen Schichten arbeiten und für die Weiterbildung häufig ihren Urlaub und ihre Freischichten verwenden müssen.

„Die Unterstützung seitens der Firma fand ich sehr schlecht, muss ich ganz ehrlich sagen. Im Voll-Conti-Bereich war das dann so, ich habe drei Jahre lang keinen Urlaub gehabt, ich musste jedes Mal - Dienstag war Schule, samstags Schule -, musste dafür freinehmen und meine ganzen Freischichten und Urlaub sind für die Weiterbildung

weggegangen. Und musste dann noch teilweise vor der Arbeit, nach der Arbeit arbeiten. Das war nicht schön. Und die Firma hat auch dann nicht zugesichert“ (Herr Grosse, 165).

Für Herrn Grosse und für Herrn Hufschmidt war die dreijährige Meisterausbildung daher eine große Belastung. Die Verwendung von Urlaub und Freischichten für die Weiterbildung hatte auch Konsequenzen für die Mitarbeiter, die die regelmäßigen Fehlzeiten von Herrn Grosse auffangen mussten (Herr Grosse, 167). Ersatz gab es für ihn nicht, ebenso wenig wie eine finanzielle Unterstützung der Ausbildung. Sehr ähnlich erlebte es auch Herr Römer, Techniker bei Industrie Ost.

Eine Alternative zur Verwendung von Urlaub und Freischichten ist für Beschäftigte in der Produktion die Reduktion ihrer Arbeitszeit. Frau Iwanowski empfindet das als eine Unterstützung durch das Unternehmen, das ihr die reduzierte Arbeitszeit gewährt, dafür muss sie allerdings weniger Einkommen in Kauf nehmen, um sich weiterzubilden.

Teilzeitbeschäftigte scheinen bei Weiterbildung benachteiligt zu werden. Frau Helbach etwa wurde eine Weiterbildung nicht gestattet. Zwar erklärt sie die Ablehnung ihres Weiterbildungswunsches mit den finanziellen Abwägungen ihres Vorgesetzten. In ihren Augen war die Teilzeit ein wesentlicher Grund, warum ihr die Weiterbildung verwehrt wurde. „Also meine Kollegin, die auch im Betriebsrat ist, [...], die haben auch das Gefühl, dass es an Teilzeit liegt.“ (Frau Helbach, Industrie West, 259).

Auch in anderer Hinsicht scheinen die weniger Qualifizierten nicht so im Fokus der Bemühungen zu stehen. Frau Irison, Arbeiterin, beklagt, dass betriebliche Angebote – hier zur Kinderferienbetreuung - für ihre Beschäftigtengruppe oft nicht passe (213, 215).

#### **4.4.3 Altersteilzeit und Altersfreizeit - Regelungen für ältere Beschäftigte**

Altersteilzeit ist nach Auslaufen der gesetzlichen Regelung zur Altersteilzeit kaum noch anzutreffen. Unter den Befragten waren nur zwei Beschäftigte in Altersteilzeit: Frau Betz im „Blockmodell von zwei mal fünf Jahren“, (35) sowie Frau Vulkovic im Krankenhaus Nord.

Die älteren Beschäftigten bei der Polizei haben Altersfreizeit wie etwa Herr Cornelius. Das bedeutet, dass die Arbeitszeit in der Woche um 1 Stunde reduziert ist. Dabei kann er die Altersfreizeit „ganz flexibel handhaben“, jedoch merkt er auch an, dass die Stunde „kaum etwas ausmacht“ (Herr Cornelius, 175, 185).

Auch in der Produktion bei Industrie West haben die älteren Beschäftigten den sogenannten „Washtag“ (Herr Grosse, 83) oder „Mumientag“ (Herr Iffland, 193), der auf tarifvertraglicher Grundlage gewährt wird. Diese an das Lebensalter geknüpfte Arbeitszeitverkürzung kann flexibel genutzt werden, auch „um die Nächte, Nachtschichten, Wochenenden freizuma-

chen, die Frühschichten freizumachen“ (Herr Grosse, 83). Probleme der Inanspruchnahme wurden nicht sichtbar.

Um den Ruhestand ggf. vorziehen zu können oder andere Entlastungsmöglichkeiten im höheren Lebensalter zu schaffen, wurden in mehreren Tarifverträgen Regelungen zum Zeit- oder Geldansparen vereinbart (Klenner et al. 2013). Mittels Langzeit- oder Wertkonten werden Ansprüche der Beschäftigten aus jüngeren Jahren – teils unter Beteiligung der Arbeitgeber – auf den Konten angesammelt. In einem der untersuchten Betriebe gilt ein solcher Tarifvertrag. Die befragten Expert/innen (Betriebsrat und Personalverantwortliche) sind allerdings mit der betrieblichen Umsetzung des Tarifvertrages nicht zufrieden und wünschten sich stattdessen erweiterte Möglichkeiten, auch altersgerechtes Arbeiten zu fördern.

#### **4.5 Wer kann Arbeitszeioptionen nutzen?**

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Eine Veränderung der Arbeitszeitdauer gegenüber dem Vollzeitstandard wird überwiegend von Frauen in Anspruch genommen. Zwar gibt es Männer, die im Rahmen des Arbeitszeitkorridors bei Industrie Ost die Untergrenze von 32 Stunden wählen, und auch bei Industrie West werden vereinzelt Wünsche nach kürzeren Arbeitszeiten geäußert. Auch haben im Rahmen der tariflichen Altersfreizeitregelung ältere männliche Kollegen eine geringfügig abgesenkte Arbeitszeit, die problemlos in Anspruch genommen wird. Doch eine deutliche Reduzierung der Arbeitszeit auf Teilzeit, dazu aus familiären Gründen, wird nur von einem der Befragten genutzt.

Die Studie zeigt: Die Möglichkeit, eine gewünschte Arbeitszeitdauer zu realisieren, hängt in starkem Maße von der Stellung der Einzelnen in der betrieblichen Hierarchie ab. Am ehesten gibt es Optionalität in der Mitte der betrieblichen Hierarchie, während der betriebliche Verfügbarkeitsanspruch gegenüber Hochqualifizierten am oberen Ende der Hierarchie die Optionalität ihrer Arbeitszeiten empfindlich einschränkt. Auf unteren Hierarchiestufen können zwar gesetzliche Rechte wie Elternzeit oder Bildungsurlaub in der Regel problemlos in Anspruch genommen werden, aber bei der Arbeitszeitdauer dominieren Arbeitgeberinteressen.

Im *mittleren Qualifikationsbereich* wird dem Teilzeitanliegen der Beschäftigten meist entsprochen. Die Betriebe ziehen aber, wo möglich, einen wirtschaftlichen Vorteil daraus. Teilzeitkräfte werden als betriebliche Flexibilitätsreserve genutzt, die immer dann länger arbeiten und einspringen, wenn es nötig ist. Dies engt die faktische Optionalität der Arbeitszeit und Nutzung der reduzierten Arbeitszeiten für familiäre Belange für die Betroffenen empfindlich ein. Soll in diesem Qualifikationsbereich eine (mittlere) Führungsposition übernommen werden, wird auch bereits hier die Teilzeit zur Barriere für Aufstieg.

Im *unteren Qualifikationsbereich* haben die Beschäftigten weniger Optionalität der Arbeitszeitdauer. Wenn es sich um frauentypische Berufe und

Tätigkeitsbereiche handelt, werden diese Arbeitsplätze oftmals nur in Teilzeit einer bestimmten Länge angeboten. Nur in Ausnahmefällen gelingt dann eine Aufstockung der Arbeitszeit. Die Anpassung der Arbeitszeit an Zeiten hohen Arbeitsanfalls sowie die Vermeidung wenig ausgelasteter Zeiten einerseits, und die Vermeidung besonderer Arbeitsschutzmaßnahmen zur Belastungsreduktion bei körperlich schwerer Arbeit andererseits sind die Hauptgründe für Arbeitgeber, in diesem Segment Teilzeit anzubieten. Beachtenswert sind auch die Hinweise darauf, dass den Bedürfnissen der niedrig qualifizierten Beschäftigten nach Zeitsouveränität offenbar generell wenig Beachtung geschenkt wird.

Unter *hochqualifizierten Beschäftigten* ist die Optionalität der Arbeitszeitdauer stark eingeschränkt. Dies gilt für Männer noch stärker als für Frauen. Trotz gesetzlichem Teilzeitananspruch und jahrelanger öffentlicher Debatten über work-life Balance und Familienfreundlichkeit der Betriebe hat sich hier noch nicht viel geändert. Für diese Beschäftigten besteht zwar theoretisch eine größere Verhandlungsmacht als für alle anderen, verfügen sie doch oft über ein gesuchtes Spezialistentum und zusätzlich über betriebspezifisches Know how, doch diese Berufe und Positionen werden in der Regel mit einer Verfügbarkeitserwartung verbunden, die berufsethisch aufgeladen ist, so dass die faktische Optionalität für Ingenieure, Ärzte und Führungskräfte gering ist (vgl. Lott/Klenner 2016 i.E.). Sie halten die langen Arbeitszeiten für unausweichlich; das gilt nicht nur für die Männer sondern auch für viele der befragten hochqualifizierten Frauen. Allerdings gibt es durchaus Risse in diesem Bild, d.h. es gibt Hochqualifizierte und Führungskräfte, die das anders sehen (näher Kapitel 5).

Im Hinblick auf die (kurzzeitige) Unterbrechung der beruflichen Arbeit durch Elternzeiten ist die Akzeptanz im Allgemeinen gut. Elternzeit wird von Frauen und von Männern genutzt. Bei Frauen ist die Akzeptanz von Elternzeit – häufig ein Jahr – generell sehr hoch, außer bei einigen Ärztinnen. Bei Vätern normalisiert sich die Nutzung, allerdings hat sich die Dauer bei in der Regel zwei Monaten eingependelt. Nicht alle Väter nutzen Elternzeit, auch einige hochqualifizierte Frauen verzichten auf die Inanspruchnahme. Hochqualifizierte Väter erleben jedoch stärkere Barrieren als hochqualifizierte Mütter.

Mit der Kombination von Elternzeit und Teilzeit beginnt sich eine kompromisshafte Lösung für Erwerbsunterbrechungen auch dieser Beschäftigtengruppe herauszubilden.

Andere Arbeitszeitoptionen, mit denen Arbeitszeiten im Lebenslauf variiert werden können, spielen eine vergleichsweise geringere Rolle. Bei Freistellungen für Ehrenämter und Weiterbildungen, die nicht betrieblich veranlasst sind, zeigen sich mitunter Probleme. Weiterbildungsangebote werden den Beschäftigten auf unterer und teilweise auch auf mittlerer Qualifikationsstufe kaum gemacht, sie müssen hier eigeninitiativ werden. Sie müssen sich die zeitlichen Spielräume für Weiterbildung oft hart erkämpfen.

Auch bezüglich der Arbeitszeitalage zeigt sich ein Einfluss der Position der Beschäftigten in der betrieblichen Hierarchie. Bei Schicht-, vor allem Nacht-

und Wochenendarbeit ist ein klarer Zusammenhang zur Höhe der beruflichen Position im Betrieb erkennbar – je höher die Position, umso weniger ist sie von Schichtarbeit, besonders in der Nacht und am Wochenende, betroffen. Daher ist Weiterbildung oftmals auch dadurch motiviert, in eine Normalarbeitszeitlage zu wechseln.

## 5 Betriebliche Faktoren für die Nutzung von Arbeitszeioptionen

### Das Wichtigste auf einen Blick

Die Akzeptanz und unterstützte Nutzung von Arbeitszeioptionen hängen von strukturellen Bedingungen und dem Handeln im Betrieb ab. Die geschlechtsspezifische Segregation von Tätigkeiten sowie die positionsspezifischen arbeitszeitlichen Stellenzuschnitte behindern die Inanspruchnahme von Arbeitszeioptionen vor allem auf oberen Hierarchieebenen und in männlich konnotierten Berufen. Nutzungsbarrieren verbrieft Arbeitszeioptionen ergeben sich aus mangelnder Personalausstattung und unzureichender Anpassung der Arbeitsorganisation an das zeitweilige Fehlen derjenigen, die Optionen nutzen.

Als wichtige betriebliche Faktoren der Akzeptanz fanden wir

- die Arbeitsteilung sowie geschlechtsspezifische horizontale und vertikale Segregation der Tätigkeiten und Bereiche
- positionsspezifische arbeitszeitliche Stellenzuschnitte, die als Barrieren für die Optionalität der Arbeitszeitdauer wirken
- die Organisation der Arbeit, ob Arbeit im Team oder Spezialist/innentum, von der in qualifikatorischer Hinsicht abhängt, ob die Vertretung der ausfallenden Arbeit möglich ist
- die arbeitsorganisatorische Reaktion auf die Nutzung der Arbeitszeioptionen, das heißt, ob die personellen Lücken, die durch die Nutzung von Arbeitszeioptionen entstehen, durch eine Änderung der Arbeitsorganisation ausgeglichen werden
- das Vorhandensein von Personalressourcen für Vertretungen
- das Handeln der Führungskräfte und ihre Verständnis von Führung, ob sie das „Sorgetragen“ für die Beschäftigten und deren wechselnde Bedürfnisse im Lebensverlauf als ihre Aufgabe ansehen
- die Stärke der betrieblichen Interessenvertretung der Beschäftigten und ihre Ausrichtung auf Familienfreundlichkeit, Geschlechtergerechtigkeit und Optionalität von Arbeitszeiten
- die Diskurse im Betrieb
- das Handeln Einzelner („Pioniere“), die für sich selbst eine neue Praxis erstreiten, und der Wegbereiter/innen einer neuen Praxis, die in ihrem Bereich kreativ nach neuen Lösungen suchen.

### 5.1 Überblick über die betrieblichen Faktoren und Aufbau des Kapitels

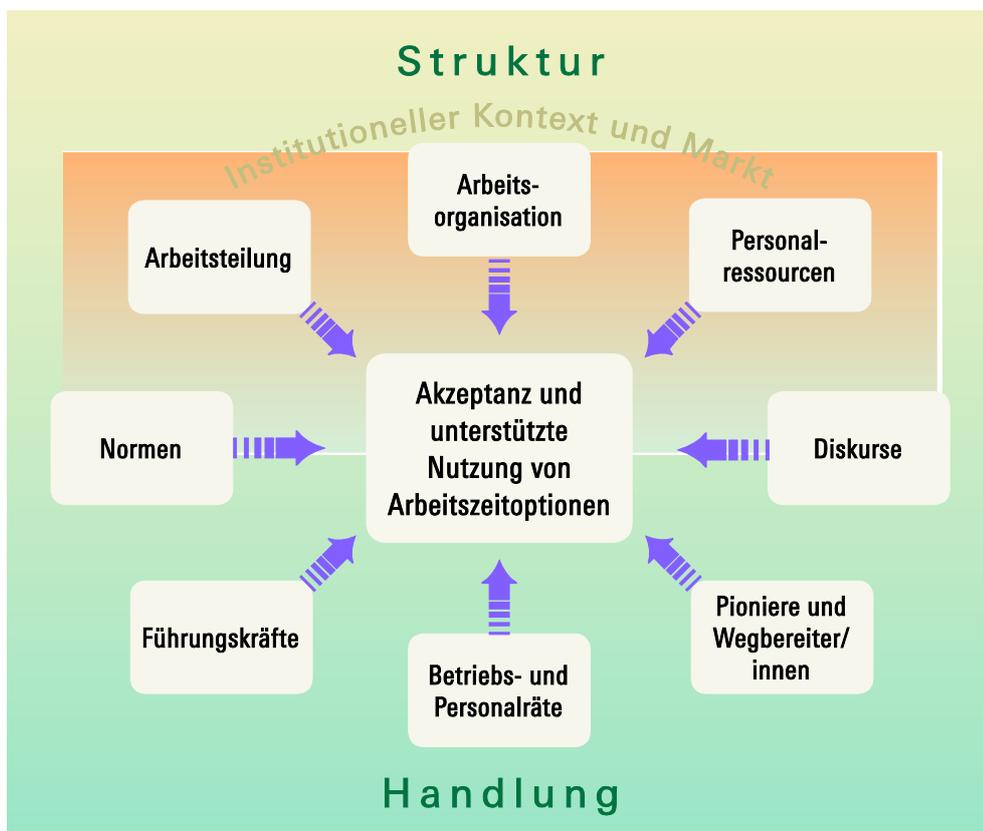
In diesem Kapitel gehen wir der Frage nach, unter welchen betrieblichen Bedingungen die Nutzung von Arbeitszeioptionen besser oder schlechter

gelingt. Wird die Nutzung von Arbeitszeioptionen im Betrieb akzeptiert und unterstützt? Oder wird die Inanspruchnahme verwehrt oder behindert? Zentral für die Inanspruchnahme von Arbeitszeioptionen ist, dass die an der Nutzung Interessierten sich tatsächlich zur Inanspruchnahme berechtigt fühlen, andernfalls verzichten sie auf ihre Rechte (Sümer et al. 2008). Das bedeutet, dass Reaktionen von Kolleg/innen im Team sowie von Vorgesetzten unterstützend und nicht abwertend sind. Den Faktoren, die diese Akzeptanz beeinflussen, sind wir in der Studie auf den Grund gegangen.

Die Akzeptanz und unterstützte Nutzung von Arbeitszeioptionen hängen von strukturellen Bedingungen und dem Handeln im Betrieb ab. Strukturell bestimmend sind Arbeitsteilung und Arbeitsorganisation (5.2) sowie die Personalausstattung der Teams (5.3). Die Akzeptanz und unterstützte Nutzung von Arbeitszeioptionen kann durch das Handeln von Führungskräften (5.4), Betriebs- und Personalräten (5.5) sowie engagierter Einzelner (5.7) verändert werden. Normen<sup>15</sup> und Diskurse im Betrieb (5.6) beeinflussen zudem alle anderen Faktoren.

Einen Überblick über die Faktoren auf betrieblicher Ebene gibt Abbildung 1:

Abbildung 1 Betriebliche Faktoren für die Akzeptanz und unterstützte Nutzung von Arbeitszeioptionen



Quelle: Eigene Darstellung

WSI

<sup>15</sup> Zu den Normen verweisen wir auf das WSI Working Paper von Yvonne Lott und Christina Klenner (2016 i.E.), in dem diese Zusammenhänge behandelt werden.

## 5.2 Arbeitsteilung und Arbeitsorganisation

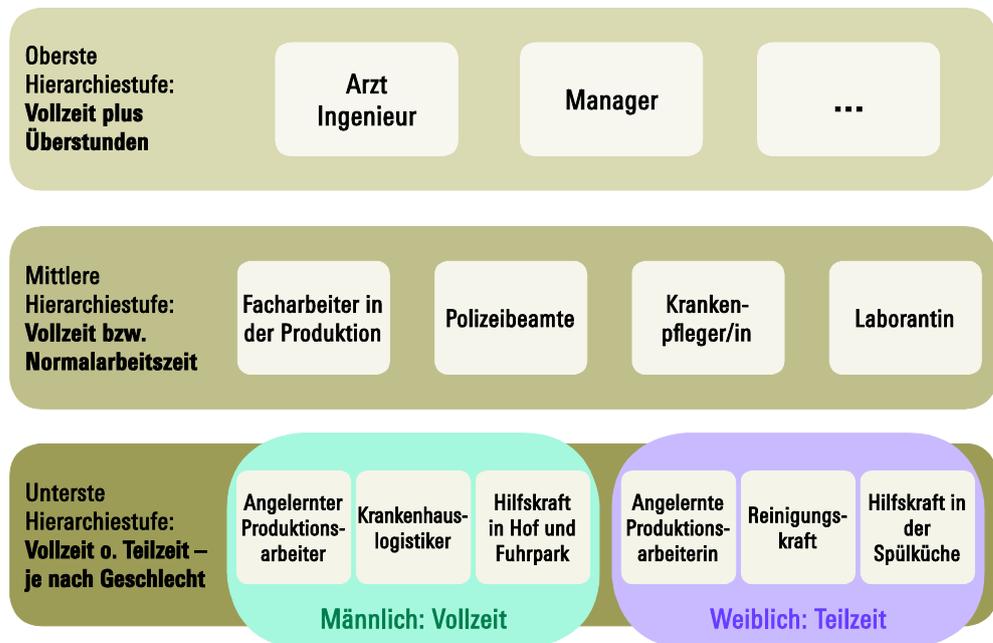
### 5.2.1 Segregation der Tätigkeiten nach Geschlecht und arbeitszeitliche Zuschnitte der Arbeitsplätze als Barrieren

Im Kapitel 4 wurde gezeigt, dass sich die Nutzung von Arbeitszeitoptionen nach Position in der betrieblichen Hierarchie und Geschlecht unterscheidet. In diesem Kapitel wird die betriebliche Arbeitsteilung, die von ökonomischen Imperativen und Geschlechternormen abgeleitet ist, als eine Ursache hierfür behandelt. Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen der als legitim angesehenen Nutzung der Arbeitszeitoptionen und der geschlechtsspezifischer Segregation der Tätigkeitsbereiche und Positionen.

Die Arbeit im Betrieb ist zwischen verschiedenen Tätigkeiten geteilt, die jeweils unterschiedlichen Arbeitsplätzen zugewiesen werden. Diese Arbeitsplätzen werden mit unterschiedlichen „arbeitszeitlichen Zuschnitten“ versehen, die sich je nach der hierarchischen Position, dem Beruf und der geschlechtlichen Konnotation der Tätigkeit unterscheiden. Arbeitsplätze werden als solche mit Teilzeit, Vollzeit oder überlanger Arbeitszeit konstruiert. Unsere Studie bestätigt, dass „ein betriebliches Interesse an einer Zuweisung einer an Effizienzgesichtspunkten orientierten Arbeitszeitdauer“ besteht (Hinrichs 1992: 322).

Positionsspezifische arbeitszeitliche Stellenzuschnitte sind ein wesentlicher Grund für Nutzungsbarrieren von Arbeitszeitoptionen (vgl. Abb. 2).

Abbildung 2 Typische betriebliche arbeitszeitliche Stellenzuschnitte nach Hierarchie und Geschlecht



Quelle: Eigene Darstellung

WSI

Arbeitsteilung ist immer hergestellt und somit veränderbar. Doch die Stelleninhaber sind mit der Erwartung konfrontiert, die an ihrem Arbeitsplatz gilt.

Manche Arbeitsplätze, die eine geringe Qualifikation erfordern, werden nur mit reduzierter Arbeitszeit angeboten, wie in Kap. 4.2.1 gezeigt. Kurze Arbeitszeiten sind betriebswirtschaftlich erstrebenswert, wo Leerzeiten vermieden und die betriebliche Flexibilität erhöht werden sollen. Die Teilzeitnorm gilt auf unteren Hierarchiestufen oftmals für „klassische frauendominierte Bereiche [...] die Hauswirtschaft, sprich Hausreinigung, Küchenpersonal, da sind nach wie vor fast 100 Prozent Frauen tätig.“ (Herr Gregori, Experte, Krankenhaus Süd, 117).

Die Stellen und mit ihnen die Arbeitsaufgaben sind dementsprechend auf Teilzeit zugeschnitten. Das gilt auf der anderen Seite für die überlangen Arbeitszeiten von Führungskräften aber auch andere Hochqualifizierte, die über die übliche Vollzeitarbeit hinausgehen. Die Zuweisung von Aufgaben und Verantwortung bedingt auf hohen Positionen oft überlange Arbeitszeiten. Mit der Zuschneidung der Stellen als solche, auf denen überlange Arbeitszeiten und ein hohes Maß an Verfügbarkeit für den Betrieb erwartet werden, können Personalkosten gespart werden, da andernfalls die Arbeit auf mehrere Personen mit ähnlicher Qualifikation aufgeteilt werden müsste. Zahlreiche unbezahlte Überstunden werden als kostenlose betriebliche Ressource genutzt. Herr Radtke erläutert, dass seine Arbeitsaufgaben so zugeschnitten sind, dass er seiner Verantwortung ohne die überlangen Arbeitszeiten nicht nachkommen könne:

#### **Überlange Arbeitszeiten bei Herrn Radtke, Führungskraft bei Industrie Ost**

Seine überlangen täglichen Arbeitszeiten (12 Stunden am Arbeitsplatz plus abends noch Stunden im Home Office) kommen so zu Stande: eigentlich kann er nur morgens von 6.00 – 7.30 Uhr und nachmittags von 16.00 – 18.00 Uhr konzentriert vor Ort an der Anlage bzw. mit seinen engsten Mitarbeiter/innen verbringen (269f.). Ab 7.30 Uhr rufen schon seine Vorgesetzten sowie Wirtschaftspartner aus anderen Zeitzonen bei ihm an und wollen Auskunft von ihm, ob alles funktioniert bzw. warum es nicht funktioniert. Daher muss er sich vorab bei den Technikern und Ingenieuren über die Produktionsergebnisse des Vortages, die Vorkommnisse während der Nachtschicht etc. informieren. „...weil der Geschäftsführung muss man ja da gegenüber dann Rede und Antwort stehen früh [...] Um 6.00 Uhr hast du wenigstens noch eine Stunde Ruhe oder anderthalb.“ (Herr Radtke, 274 und 391) Zwischen 10.00 und 16.00 Uhr „kommen in der Regel Termine, Termine, Termine“ (277), er verbringt seine Zeit dann in unzähligen Gesprächsrunden, Gremien, Meetings (278). Erst ab 16.00 Uhr, „wenn der ganze Verwaltungskopf mal weg ist und nicht nervt“ (397) kommt er dann dazu, „an der Anlage zu sein“ (354) und sich mit der eigentlichen Produktion zu befassen. Er nimmt wahr, dass er Verwaltungsaufwand immer umfangreicher wird – und führt dies auch darauf zurück, dass die Geschäftsführung „viel zu weit weg ist“.

Ähnliche Phänomene des Aufgabenzuschnitts, der bei gegebener Personalausstattung zwangsläufig zu regelmäßigen Überstunden führt, fanden wir nicht nur bei anderen Führungskräften sondern auch bei den Fachärzt/innen, Ingenieuren und Naturwissenschaftlerinnen. Ein Chefarzt bestätigt, dass es immer Ergebnis von Entscheidungen ist, wie die Arbeit organisiert ist. „Also wie dann die Aufgaben zugeschnitten sind.“ (Prof. Weber, 141)

Diese Konstruktion der Arbeitsplätze steht einer Optionalität der Arbeitszeitdauer entgegen. Diese Konstruktionen sind änderbar, aber nicht ohne Änderungen in der Arbeitsorganisation und personellen Ausstattung (vgl. die folgenden Abschnitte). Hochqualifizierte Beschäftigte sind in besonderem Maße der Erwartung ausgesetzt, sich der Norm der „idealen Arbeitskraft“ entsprechend zu verhalten und sich für den Betrieb einzusetzen, ungeachtet arbeitszeitlicher Grenzen (Lott/Klenner 2016 i.E.).<sup>16</sup> Dieser „arbeitszeitliche Zuschnitt“ der Stellen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen ist auch den Beschäftigten selbst bewusst und kann der Grund dafür sein, warum Beschäftigte – nach vollzogenem Aufstieg im mittleren Qualifikationsbereich – von dort aus betrieblich gar nicht mehr weiter aufsteigen wollen: weil sich ihre Arbeitszeitdauer damit nur weiter verlängern würde. Viele Frauen, aber auch ein Teil der Männer wollen diesen Preis (überlange Vollzeitarbeit) für Qualifikation, Aufstieg und höheres Einkommen nicht (mehr) akzeptieren.

„Selbst wenn ich jetzt den Ingenieur noch machen würde, würden die Arbeitszeiten sich nicht verändern. Es würde Normalschicht bleiben. Das Einzige, was sein würde, es würde noch mehr Arbeit auf dem Schreibtisch liegen [...] Wenn ich jetzt noch höher steige, wäre es noch mehr Verantwortung als jetzt und noch mehr Arbeit.“ (Herr Römer, Techniker, Industrie Ost, 351-353)

Für viele mittlere Positionen ist der tariflich vereinbarte Standard der Normalarbeitszeit bestimmend. Hier gibt es zunächst weniger Barrieren für die Nutzung von Arbeitszeitoptionen, wenn nicht die Personalausstattung dagegen spricht.

Aber nicht allein die *betriebswirtschaftlichen Interessen* an langen und kurzen Arbeitszeiten sind entscheidend, sondern die arbeitszeitlichen Zuschnitte sind ebenso aus *Geschlechter-rollennormen* abgeleitet. Arbeitsteilung und Geschlecht sind eng miteinander verflochten. Betriebliche Diskurse über männliche und weibliche Eigenschaften prägen Vorstellungen von der Eignung von Frauen und Männern für bestimmte Tätigkeiten.<sup>17</sup> Bei der horizontalen Teilung der Arbeit in verschiedene Tätigkeitsbereiche spielt häufig die Trennung nach Geschlecht eine Rolle. Weiblich konnotiert und dominierte arbeitsteilige Segmente werden, sofern betriebswirtschaftlich sinnvoll, mit kurzen Arbeitszeiten verknüpft; männlich konnotierte und do-

---

<sup>16</sup> Dass die Hochqualifizierten selbst zum Teil an diesen Konstruktionen mitwirken, kann hier nicht behandelt werden. Die hohe Identifikation mit der Arbeit, die auch Entfallungspotenziale hat, die hohe Anerkennung und oft ein hohes Einkommen einbringt, kann ihren Teil dazu beitragen, dass diese Stellenzuschnitte akzeptiert werden. Das ändert aber nichts daran, dass die Aufgaben auf diesen Stellen zu umfangreich sind, um in der normalen Arbeitszeit gelöst werden zu können. Und es ändert nichts an der Diskrepanz, dass die Rechte auf Arbeitszeitoptionen auch für Hochqualifizierte gelten und insofern auch möglich gemacht werden müssten.

<sup>17</sup> Vgl. Kap. 5.7

minierte arbeitsteilige Segmente werden auf oberer Hierarchiestufe mit überlangen, auf mittleren und auch auf unteren hierarchischen Stufen mit einem arbeitszeitlichen Zu-schnitt von Vollzeit verknüpft. Die geschlechtsspezifischen Normen und Rollenvorstellungen, Männer brauchen (und wollen) Vollzeit- und Frauen brauchen (und wollen) Teilzeitarbeitsplätze, schlagen sich in der Ausgestaltung der Arbeitsteilung nieder.

Viele Beispiele für den Zusammenhang von Teilung der Arbeit, Arbeitszeit und Geschlecht gibt es bei Industrie West. Ein Produktionsbereich ist rein männlich besetzt, hier gibt es 8-Stunden-Schichten. Als Begründung wird unter anderem auf die körperliche Schwere der Arbeit (!) verwiesen (Frau Dr. Hapke, 85). In einem anderen Produktionsbereich sind ausschließlich Kolleginnen mit Kontrolltätigkeiten beschäftigt. Hier ist die Arbeit in 6-Stunden-Schichten organisiert (Frau Irison). Die Arbeitsplätze werden als Teilzeitarbeitsplätze zugeschnitten, für die gezielt Frauen gewonnen werden.

Arbeitszeiten und Arbeitsteilung sind direkt verknüpft, wie Frau Iwanowski, Springerin im gewerblichen Bereich bei Industrie West, erfahren musste, die trotz ihrer geeigneten Qualifikation nicht regulär in die Produktion wechseln kann, „weil das ist dreischichtig auch bei uns [...]. Und das [sind] alles Männer, und [...] die Firma möchte auch nicht so gern, dass die Frauen in der Produktion, weil es halt [gefährliche Sachen] sind halt, und die wollen es nicht unbedingt gerne.“ Auch andere Frauen, die „an der Anlage gelernt haben und die das gerne machen wollten“ sind jetzt woanders eingesetzt (Frau Iwanowski, 147). Schichtarbeit und die Zuschreibungen, wie diese Jobs sind – gefährlich, körperlich schwer – werden verknüpft zu „Männerbereichen“, aus denen Frauen selbst dann, wenn sie den Beruf gelernt haben, verwiesen werden.<sup>18</sup> Ähnlich äußert sich ein Mitarbeiter der Personalabteilung. Er verknüpft nicht nur Schichtarbeit in Vollzeit und Produktionstätigkeit der Männer, sondern auch Teilzeitarbeit mit Verwaltung und Labortätigkeit (Herr Hirte, 13). Offenbar amalgamieren Geschlechtscharakter des Berufes bzw. der Tätigkeit mit arbeitszeitlichen Stellenzuschnitten an den verschiedenen Arbeitsplätzen (vgl. Abb. 2).

Auch im Krankenhaus Süd zeigt sich: Männlich konnotierte und mit Männern besetzte Tätigkeiten werden auch auf der unteren Stufe der betrieblichen Hierarchie in Vollzeit angeboten und Teilzeitarbeit wird sogar für nicht durchführbar erachtet. Das gilt für das Bereitstellen der Essenswagen („Hol- und Bringedienst“) an ausschließlich von Männern besetzten Arbeitsplätzen. Während in der Spülküche des Krankenhauses zum Vermeiden von wenig ausgelasteten Zeiten ausschließlich Teilzeitarbeitsplätze angeboten werden, hat der Hol- und Bringedienst noch andere Aufgaben, wie das Entsorgen von Müllsäcken aus den Operationssälen. Der Wechsel von Hochauslastungszeiten während der Essensversorgung zu weniger ausgelasteten Zeiten wird offenbar hierüber ausgeglichen. („Das ist eine ganze Menge. Und das ist auch ganz schön arbeitsintensiv“, Herr Liebermann,

---

<sup>18</sup> Hier ist ein Nachhall des früheren Nachtarbeitsverbots für Arbeiterinnen anzunehmen. Aber auch die Verdienstinteressen der männlichen Kollegen können dem qualifikationsadäquaten Einsatz von Frau Iwanowski entgegenstehen.

Krankenhaus Süd, 113). Es er-scheint unwahrscheinlich, dass in einem großen Krankenhaus nicht auch die Frauen in der Spülküche andere Tätigkeiten in Zeiten minderer Auslastung übernehmen könnten, würde man die Arbeitsplätze anders „zuschneiden“ und in Vollzeit anbieten. Zugleich wird auch Schichtarbeit für nicht kompatibel mit reduzierten Arbeitszeiten angesehen: „Ja, wer kann das nicht [in Teilzeit gehen – d. Verf.]? Ja, eben gerade diese Gruppe, der Hol- und Bringendienst, da sind zu wenig, da sind nur fünf Personen. Die haben halt ein kompliziertes Schichtdienstmuster, was sich über einen Vier-/Fünf-Wochen-Rhythmus erstreckt, wo teilweise am Wochenende gearbeitet wird, auch länger als acht Stunden gearbeitet wird und wo ich denke, dass das dann nicht ins Konzept passt, wenn da einer einen Halbtagsjob haben würde [...] (Herr Liebermann, 165). Das Beispiel zeigt den Zusammenhang von arbeitszeitlichem Zuschnitt der Arbeitsplätze und Geschlecht. Mit dem Zuschnitt der Stellen in der Spülküche als Teilzeitstellen geht ebenso eine klare Adressierung an weibliche Bewerberinnen einher, wie mit dem Vollzeitumfang der Stellen im Hol- und Bringendienst die männliche Typisierung dieses Tätigkeitsbereiches reproduziert wird.

Auch mit den vertikalen Hierarchiestufen ist eine Verteilung nach Geschlecht verbunden. In den oberen Hierarchieebenen sind in allen untersuchten Organisationen Männer nahezu unter sich. In den Krankenhäusern sind alle Chefarzte der einzelnen Kliniken männlich, mit jeweils einer Frau als Ausnahme. Bei Industrie Ost gibt es auf den oberen Ebenen keine einzige Frau. Das heißt die Arbeitszeitnorm für Führungskräfte und Spezialisten (Arzt, Ingenieur) ist zugleich eine an Männer adressierte Norm. Die wenigen Frauen, die bisher in hohe Führungspositionen gelangt sind, haben fast immer die überlangen Arbeitszeiten und den Verfügbarkeitsanspruch auf ihren Stellen akzeptiert, wie z.B. Frau Hermann (Industrie West). Ähnlich ist es bei der Polizei. Herr Franzler, Stabsmitarbeiter auf hoher Führungsebene bei der Polizei, sieht hierfür Nachteile „im System“ als Ursache an (165). Bei Industrie West be-dauert die Führungskraft Frau Hohensee, dass „häufig so ein Argument kam, das geht aber nicht mit Teilzeit. Das finde ich immer so ein bisschen schade, dass gewisse Positionen das Siegel haben, das geht nur mit Vollzeit. [...] Je weiter man nach oben kommt, desto schwieriger wird es, so was auch mal mit Teilzeit oder wie auch immer was bekleiden zu können. Und das finde ich halt einfach noch sehr, sehr schade.“ (Frau Hohensee, 193).

Die Position in der betrieblichen Hierarchie, der Geschlechtscharakter der Tätigkeit oder des Berufs und der „arbeitszeitliche Zuschnitt“, also die betriebliche Arbeitszeitnorm für den je-weiligen Arbeitsplatz, hängen miteinander zusammen. Die Option, die Arbeitszeitdauer nach Bedarf zu variieren, steht dieser Norm entgegen. Neben der betrieblichen Hierarchie ist auch die Segregation der Tätigkeitsbereiche innerhalb der Organisation nach Geschlecht ein Faktor für die Nutzbarkeit der Teilzeioption. Teilzeit ist dort gut möglich, wo Bereiche segregiert und weiblich konnotiert sind, wie in der Krankenpflege, in mittleren Verwaltungsbereichen, oder vorgeschrieben, wie in der Endkontrolle, der Reinigung und Hauswirtschaft.

Etwas anders sieht es bei der Elternzeit aus, die auch auf unteren und oberen Positionen besser nutzbar ist als Teilzeit, da sie nicht eine längerfristige Reduzierung der Arbeitszeit bedeutet. Aber auch Elternzeit ist dort, wo der Arbeitsplatz mit überlangen Arbeitszeiten und der Verfügbarkeitserwartung verbunden ist, schwieriger zu realisieren (Frau Glaser-Koch, Herr Dr. Issel, Herr Radtke).

Allerdings ist hier ein Veränderungsprozess in Gang gekommen, der Fahrt aufnehmen könnte, wenn er gefördert würde. Er besteht erstens darin, dass Frauen an männlich konnotierten Arbeitsplätzen sich nicht nur anpassen, sondern mitunter erfolgreich auf die Optionalität ihrer Arbeitszeitdauer dringen, und zweitens, dass Männer auf Grundlage des gesetzlichen Anspruchs der Elternzeit familienbezogene Auszeiten zunehmend besser verwirklichen können – manchmal auch schon auf statushohen Positionen.

### **5.2.2 Arbeitsorganisation: Arbeit im Team oder Spezialist(inn)entum**

In den analysierten Bereichen mit vollkontinuierlichen Prozessen (Industrie) und 24-Stunden-Schichtdienst (Polizei und Krankenhäuser) zeigt sich, dass es nicht technisch oder sachlich bedingt ist, ob das Fehlen von Kolleg/innen wegen der Nutzung von Arbeitszeitoptionen zu betrieblichen Problemen führt. Vielmehr ist es stets eine Frage der Arbeitsorganisation. Die Nutzung von Arbeitszeitoptionen erfordert in der Regel, dass die Organisation der Arbeit angepasst wird, um das Fehlen oder die verkürzte Arbeitszeit aufzufangen. Hier ist die Größe der Teams und die gegenseitige Vertretbarkeit in qualifikatorischer Hinsicht eine wichtige Bedingung. Handelt es sich um ein größeres Team mit Beschäftigten ähnlicher Qualifikation, ist eine gegenseitige Vertretung bzw. eine Veränderung der Aufgabenzuschnitte der Kolleg/innen möglich. Bei der Polizei ist die horizontale Segregation der Tätigkeitsbereiche am schwächsten ausgeprägt, da alle Beamten eine einheitliche Ausbildung durchlaufen und die ersten Berufsjahre jeweils im Wach- und Wechseldienst verbringen. „Es fällt alles an und jeder muss und sollte auch alles machen, wie es gerade spontan kommt.“ (Adler 173, auch Ardenau 135, Bernstein 96). Hier ist die Vertretbarkeit gut möglich.

Eine arbeitsorganisatorische Antwort auf die ausfallende Arbeitszeit muss gefunden werden, um die anderen Kolleg/innen im Team, die keine Arbeitszeitoptionen nutzen, nicht über Gebühr zu belasten. Nur so ist mit uneingeschränkter Akzeptanz von Arbeitszeitoptionen zu rechnen. Schwierig wird es, wenn sich die Inanspruchnahme von Arbeitszeitoptionen in einem Bereich häufen, wie es etwa auf einer Station im Krankenhaus Nord im Jahresverlauf zu insgesamt sieben Schwangerschaften kam. Dies hatte massive negative Folgen für die Arbeitszeiten der anderen Kolleg/innen auf dieser Station: „Ich habe da Mitarbeiter/innen gehabt, die in einem Jahr nur 2 Wochen Frühdienst hatten, sonst nur Spätdienst und Nachtdienst. Weil wir die Schwangeren in den Frühdienst gezogen haben.“ (Herr Prof. Weber, Chefarzt, 317). Hier werden Fragen von personellen Reserven, Neu-

einstellungen oder gänzlich veränderter Arbeitsweisen virulent (vgl. die folgenden Kapitel).

Anders sieht es aus, wenn die Arbeitsorganisation auf Spezialist/innentum aufbaut. Nicht selten sind Tätigkeitsbereiche mit großer Verantwortung mit nur einer Person besetzt. Hier treten besonders große Barrieren der Nutzung von Arbeitszeioptionen auf. Problematisch ist es, „wenn dann auf einmal keiner ansprechbar ist oder Dinge nicht vorangehen und wenn die Vertretung dann natürlich nicht klar geregelt ist.“ Aber sie meint auch „man muss und kann das vernünftig organisieren, dass man solche Zeiten überbrückt“ (Frau Dr. Hapke, 107). Auch ein Chefarzt macht das Argument stark, dass Lösungen für Vertretung gefunden werden sollten: „Das heißt, die Lösung könnte ja nur sein, dass Sie einen Zweiten haben, der diese Leistung dann macht. Das müssen Sie hinbekommen.“ (Prof. Dr. Weber, 143).

Die hoch spezialisierte Ärztin Frau Dr. Kuhn im Krankenhaus Süd meint, sie kann ihre Arbeitszeit nicht verkürzen, weil sie weiter gern in diesem speziellen medizinischen Bereich arbeiten möchte. Sie ist vollzeitbeschäftigte Oberärztin, die regelmäßig Überstunden leistet, würde theoretisch wegen der knappen Zeit für ihre dreijährige Tochter gern früher am Nachmittag nach Hause gehen. Doch sie hält das an diesem spezialisierten Arbeitsplatz für nicht möglich. Ihre Tätigkeit als Spezialistin erscheint als Barriere der Nutzung der Teilzeioption.

„I Würden Sie sagen, dass es für bestimmte Berufsgruppen oder Gruppen von Beschäftigten hier im Hause nicht möglich ist, Teilzeit zu arbeiten, oder auch Elternzeit zu nehmen?

A Also nicht möglich – nein. Möglich ist es immer. *Es ist halt die Frage, was will man selber?* Und in dem Bereich, wo ich jetzt arbeite, würde das nicht gehen. [...] Die eigene Ausbildung ist auch so, das dauert ohnehin schon Jahre, bis man das technisch kann, was wir da machen. Wenn man dann nur die Hälfte der Zeit das Ganze macht, wird man da nie mit fertig. Und das ist einfach nicht praktikabel in dem Bereich, in dem ich arbeite. Aber man kann ja natürlich auch einen anderen Arbeitsbereich auswählen, wo es dann natürlich besser geht.

I Sie haben sich ganz speziell auch für so ein Spezialistinnen-tum sozusagen entschieden, und dann hängt das miteinander zusammen?

A So ist es, genau.“ (Frau Dr. Kuhn, 198-201; Hervorhebung - d. Verf.)

Sie beschreibt es als ihre individuelle Entscheidung. An anderer Stelle des Interviews wird deutlich, dass die gegenseitige Vertretbarkeit unter den Ärzten dieser Spezialrichtung problemlos möglich ist; ein enger Patientenkontakt besteht nicht. So dürfte die tatsächliche Barriere in der Anzahl der Spezialisten im Verhältnis zu der Zahl der Patienten liegen.

Zur Arbeitsorganisation gehört auch die Frage, wie notwendige *Weiterbildungen* organisiert sind. Bei der Polizei scheint der (zeitliche) Umfang re-

regelmäßig erforderlicher Weiterbildungen eine Barriere für Teilzeitarbeit zu sein, wenn die Weiterbildungszeit in Relation zur vereinbarten reduzierten Arbeitszeit zu hoch erscheint. Bei Assistenzärztinnen erweisen sich Teilzeit oder Elternzeit als Hindernisse dafür, den angestrebten Abschluss zu erreichen. In der Ausbildung von Assistenzärzt/innen benötigen diese eine bestimmte Zahl verschiedener Untersuchungen (Dr. Meringer) für ihren Facharztabschluss. Die Befragten schildern übereinstimmend, dass Assistenzärzte systematisch im Vorteil sind, die keine Unterbrechungen etwa wegen Elternschaft haben. Hier würde die Akzeptanz von Arbeitszeioptionen für bestimmte Lebensphasen erfordern, die Facharztausbildung anders zu organisieren.

Durch intelligente Arbeitsorganisation lässt sich vieles ermöglichen, wenn Lösungen gesucht werden, wie für eine Mitarbeiterin mit einer chronischen Erkrankung bei Industrie West. Sie hat durch eine „Vollzeit-, aber eine *Teil-Home-Office-Lösung*“ die Chance, zwischendrin eine Auszeit zu nehmen, um sich hinzulegen und auszuruhen. Sie ist vormittags im Büro, fährt dann mittags nach Hause, um sich diese Auszeit zu nehmen, bis der Körper sich auch wieder ein bisschen erholt hat, und arbeitet dann im Home office (Frau Dr. Hapke 91).

### **5.3 Personalressourcen für Vertretung**

#### **5.3.1 Verwehren von Ansprüchen und Verzichten auf Inanspruchnahme**

Von der Personalausstattung hängt ab, ob das Fehlen wegen Teilzeit, Elternzeit oder zeitweiliger Freistellung auch ohne zusätzliche Vertretungskräfte aufgefangen werden kann. Personalmangel erschwert die Inanspruchnahme von Arbeitszeioptionen, weil damit die Vertretung der ausfallenden Arbeitszeit schwieriger wird. Das gilt insbesondere für Beschäftigte mittlerer Qualifikation, die zwar in der Regel unproblematischer vertreten werden könnten, bei denen aber mangelnde Personalressourcen zur Barriere werden können. Bei Arbeit im Team führt auf Grund der angespannten Personalsituation vielerorts jede Inanspruchnahme einer Arbeitszeioption zu Überstunden bei den anderen Kolleg/innen. Dies ist bei der Polizei auf den Wachen, in einigen Abteilungen bei Industrie West und in den Bereichen in den Krankenhäusern der Fall, die mit Personalmangel zu kämpfen haben (Frau Adler, 139; Herr Eller, 147; Frau Götz-Mechling, 243; Herr Hufschmidt, 101; Frau Maler, 213). Personalmangel begünstigt die Ablehnung oder eine mangelnde Akzeptanz der Inanspruchnahme von Arbeitszeioptionen.

Mangel an Personal kann dazu führen, dass Vorgesetzte den Antragstellern die Nutzung der Option direkt *verwehren*. Das ist selten der Fall. Ein Beispiel ist Herr Cornelius, dessen Teilzeitantrag nicht stattgegeben wurde, weil er als Begründung nicht Kinderbetreuung angeben konnte, sondern wegen seines Vaters und zur eigenen Entlastung kürzer arbeiten wollte.

Frau Cullmann, Tarifbeschäftigte bei der Polizei, wurde der Antrag auf Teilzeit von ihrem Vorgesetzten mit dem Argument verwehrt, dass das Einsatzgeschehen nicht planbar sei (Frau Cullmann, 87). „Das heißt also, in Zeiten knapper Personalressourcen wird schon heftig überlegt, ob man diesen Antrag genehmigen kann“ (Herr Friedmann, 119).

In indirektes „Verwehren“ ist es auch, wenn Chefärzte oder andere Vorgesetzte spontan auf Nutzungswünsche reagieren mit Formeln wie „Das geht (jetzt, hier) nicht!“. Hier *verzichten* die so Angesprochenen eher auf die Nutzung. Sie wollen ihre ferneren beruflichen Interessen nicht gefährden, ihre Karriere nicht riskieren.

Es werden die verschiedensten Gründe dafür angeführt, dass die Arbeit nicht vertreten wird, doch der Effekt für diejenigen, die eine Arbeitszeitoption nutzen wollen, ist immer der Gleiche: Sie fühlen sich kaum berechtigt, ihre Auszeit zu nehmen oder die Arbeitszeit zu verkürzen. Das zeigt sich auch, wenn es nur um relativ kleine Arbeitszeitausfälle wie Freistellung für ein Ehrenamt geht. Gerade unter Beschäftigten mit mittlerer Qualifikation gibt es eine stark empfundene Kollegialität, angesichts fehlender Puffer ihre Kolleg/innen nicht noch zusätzlich durch die Nutzung einer Arbeitszeitoption zu belasten. Oft kennen sie die Überlastsituation nur zu gut, und verzichten dann freiwillig. Beschäftigten, die im Wach- und Wechseldienst bei der Polizei arbeiten, ist das Problem der Überlastung bewusst. „Man weiß aber genau, man fehlt dieser Dienstgruppe für einen Monat. Also dann trägt es wieder die Gesamtheit mit“ (Herr Dorfler, 169). Da der Teamgeist bei der Polizei stark ist, wird Rücksichtnahme auf die Kolleginnen und Kollegen erwartet, was zur Nicht-Inanspruchnahme von Elternzeit führen kann. „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“ (Herr Dahlbach, 181). Ähnlich im Krankenhaus Süd: „Und wenn da jemand ausfällt längere Zeit und jemand noch geplant Urlaub hat, dann ist das schon sehr eng.“ (Herr Kaufmann, 227).

### **5.3.2 Gestiegener Arbeitsdruck als Barriere**

Die Empirie liefert viele Belege dafür, wie unter Bedingungen von betrieblichen Strategien, Personal auszudünnen, mit der Folge, dass sich Arbeit intensiviert, das Fehlen einzelner Kolleg/innen kaum mehr aufgefangen werden kann. In den Krankenhäusern ist das Personal „sehr runtergefahren worden.“ (Frau Maler, Krankenpflegerin, 129). Sie verweist auf die Beschleunigung der Abläufe durch kürzere Liegezeiten im Krankenhaus (135). Im Krankenhaus Nord sind in der Pflege immer mehr Stellen abgebaut worden (Herr Wacker, Betriebsrat, 18). Ein Chefarzt bestätigt: „Und das, was sich sicherlich total verändert hat, ist die Dichte der Arbeit. Also das ist unglaublich verdichtet. Viel Computerarbeit, viel Durchsatz, weil die Patienten immer nur so kurz da sind, die kommen und schnell wieder gehen. Das ist wirklich anstrengend. Viel anstrengender als früher.“ (Herr Prof. Dr. Weber, Krankenhaus Nord 218) Der leitende Intensivpfleger sagt: „Aber ich

schaffe es zurzeit nicht, einen Dienstplan zu schreiben, ohne bei den Mitarbeitern Mehrarbeit einzuplanen, weil die mir an anderer Stelle einfach fehlen.“ (Herr Verona, Krankenhaus Nord, 77). Dadurch kann er bereits die Urlaubsansprüche kaum realisieren, so dass darüber hinausgehende Fehlzeiten durch Arbeitszeioptionen kaum auszugleichen sind. Teilweise sei das Arbeitsaufkommen in der Intensivpflege so hoch, „dass man nicht in der Lage ist, wirklich nicht, ohne Gefahr für Leib und Leben der Patienten eine Pause zu machen“ (Herr Verona, 99). Andere müssen immer länger arbeiten als vertraglich vorgesehen: „Mit oder ohne Pause macht man trotzdem Überstunden, weil [...] wir sind viel zu wenig, weil wenn drei Leute jetzt die Arbeit von fünf Leuten arbeiten müssen, das ist schon anders, als wenn sechs Leute die Arbeit machen.“ (Frau Jones, Krankenpflegerin, 144)

Das viel zu hohe Arbeitsaufkommen gilt auch für den EDV-Experten im Krankenhaus:

„Das dürfte ich jetzt nicht sagen, aber ich mache keine Pause, jeden Tag. [...] Ich esse auch vor dem Rechner. Andere Kollegen gehen in die Kantine [...] Wenn wir das jetzt auch noch machen würden, würde das unser Arbeitszeitkonto jeden Tag sprengen. Das geht nicht.“ (Herr Überling, Krankenhaus Nord, 233). Er sieht sich auch abends noch zu Mehrarbeit veranlasst: „[...] schmeiße den Rechner an, schalte mich hier auf und betreue halt die Systeme, die es jetzt nötig haben.“ (Herr Überling, 99)

Dass die Inanspruchnahme von Arbeitszeioptionen nicht möglich sei, wird auch von Befragten gesagt, die die gegebene Personalstärke im Blick haben, so wie beim Schichtdienst bei der Polizei „weil die Touren schon alle auf dem Zahnfleisch gehen. Es ist ja kein Geheimnis, wir haben viele Langzeitkranke.“ (Frau Adler 189). Dabei ist es „vom Arbeitspensum her so stark ist, dass wir wenig Polizeiarbeit [im Sinne der Verhinderung von Straftaten – d. Verf.] noch machen und quasi nur noch Einsätze abarbeiten.“ (Herr Dorfler, 107). Da in den vergangenen Jahren viel Personal bei der Polizei eingespart wurde (Frau Adler, 195), ist der Abbau von Überstunden bei den Beschäftigten im Wach- und Wechseldienst ein besonders großes Thema. Nach Informationen der Gewerkschaft der Polizei<sup>19</sup> wurden seit dem Jahr 2000 bundesweit 16.000 Stellen bei der Polizei ersatzlos gestrichen. „Es ist ja nicht ein Personalmangel, der unvorhergesehen ist, [...] sondern man hat ja systematisch nicht die Zahl an Beamten eingestellt, die durch Pensionierungen nach oben praktisch wegfallen. Sondern es ist ja ein bewusster Personalmangel und ein finanziell bedingter.“ (Frau Dr. Erlinghaus, Führungskraft Polizei Stadt, 120). Allein um die aufgelaufenen Überstunden abzubauen wären nach Gewerkschaftsschätzung rund 8.000 neue Stellen notwendig.<sup>20</sup>

Den Mangel an Personal finden wir in allen untersuchten Organisationen, jedoch in den Industriebetrieben deutlich abgeschwächt gegenüber Polizei und Krankenhäusern. Doch auch dort berichten Beschäftigte davon, dass

<sup>19</sup> Die Daten wurden auf Anfrage im Februar 2016 übermittelt.

<sup>20</sup> vgl. ebenda.

der Arbeitsdruck steigt. „Und er steigt enorm. Und ich weiß den einen oder anderen Kollegen, die haben da unheimlich Probleme mit. [...] Weil das Geschäft steigt. Die Aufträge an sich werden deutlich mehr. [...] Und ich sag mal, wenn ich jetzt einen Kunden habe mit 100 Aufträgen im Jahr, der sich aber kontinuierlich entwickelt hat auf 500, 600 Aufträge im Jahr und das alle Kunden so haben, ich aber trotzdem die gleichen Kunden behalte?“ (Frau Götz-Mechling, Industrie West, 265/269).

### 5.3.3 Personalwirtschaft: Ökonomische und andere Gründe für den Personalmangel

Die Personalausstattung, die einen wichtigen Faktor der Akzeptanz der Nutzung von Arbeitszeitoptionen darstellt, können die Teams und deren Führungskräfte in der Regel kaum beeinflussen. Von der Personalwirtschaft werden Vorgaben für die personelle Ausstattung der verschiedenen Abteilungen des Betriebs gegeben. Oftmals werden diese abgeleitet aus Managementvorgaben, die im Zusammenhang mit der ökonomischen Situation der Organisation stehen.<sup>21</sup> Vieles deutet darauf hin, dass die eingeschränkten Vertretungsmöglichkeiten in den Untersuchungsbetrieben zum Teil auch „hausgemacht“ sind, weil personalwirtschaftlich in Köpfen statt in Stellenanteilen („Vollzeitäquivalenten“) gerechnet wird, was Teilzeitarbeit erschwert.

„Weil Kopffzahlen, das ist ja – wird in anderen Unternehmen genauso sein – es wird nur nach Köpfen gerechnet.“ (Frau Illes, Expertin, Industrie West, 50)

„Das diskutieren wir ständig an, dass man auch beim Personal irgendwelche Reservequoten mal anpasst, auch auf die aktuellen Krankenquoten hin oder auf die des Vorjahres.“ (Herr Radtke, Werksleiter, Industrie Ost, 153)

Die knappe Personalausstattung lässt sich in den untersuchten Organisationen auf vier Ursachenkomplexe zurückführen: Wettbewerb, Bewerbermangel, bürokratische Abläufe bei Stellenbesetzungen und Unterfinanzierung öffentlicher Bereiche.

- Privatwirtschaftliche Betriebe stehen im (*teils globalen*) Wettbewerb, und streben daher an, die Kosten so zu drücken, dass sie weiterhin konkurrenzfähige Preise bieten können. Dieses Problem stellt sich in besonderer Schärfe bei Industrie Ost (Frau Schneider/Frau Thelen, 65).
- Bei Industrie West ist es schwer, *qualifiziertes Personal zu finden*, das der Betrieb einstellen könnte. Frau Hohensee hätte gern Ersatz eingestellt, doch „das Problem ist, dass bei mir Ingenieurskompetenz gefordert ist [...] Ich habe im Moment drei offene Stellen und ich kriege

<sup>21</sup> Aus mehreren Expert/inneninterviews ging auch hervor, dass die Befragten den Eindruck haben, dass die Personalwirtschaft („Human Resources Management“) gegenüber der Firmenleitung nur noch eine untergeordnete Rolle spielt. Die höherer Manager würden an Kennziffern, etwa der Ertragssituation, gemessen und die Personalverantwortlichen seien daher mitunter nicht in der Lage, als sinnvoll Erkanntes umzusetzen.

keine Bewerber.“ (Frau Hohensee, 95). Bei den Fachkräften wird auf die *aufwändige Einarbeitung* an den speziellen hochwertigen Produktionsanlagen verwiesen (Herr Radtke, Industrie Ost, 173ff). Beides spricht dafür, dass man nicht erst dann nach Ersatz- oder Vertretungskräften sucht, wenn der Personalbedarf bereits eingetreten ist. Personalreserven wären nötig.

- Industrie West ist ebenso wie die Polizei ein Beispiel dafür, dass die Rolle der *bürokratischen Abläufe in Großorganisationen* nicht zu unterschätzen ist. So berichtet Herr Grosse, ein Facharbeiter mit Führungsposition, dass das Unternehmen „immer das Problem mit den Kopfzahlen [hat]. Es dürfen nur soundso viele eingestellt werden und es ist ja heutzutage auch nicht einfach, vier Leute einzustellen, das ist ja ein Riesenaufwand, eine Riesenkette, die man da mit sich trägt. Entscheidungskette, die das genehmigen müssen [...].“ (Herr Grosse, 139) Sein Kollege bestätigt dies mit Hinweis auf ein zentralisiertes Management und Entscheidungssystem. Das Management erwarte nur Daten und sehe nicht, dass die unteren Führungskräfte vor Ort Menschen zu führen hätten: „*Und dieses Personal hat Rechte*. Und die kommen mir entgegen und wir wirken ja auch gut zusammen, sonst würden wir diese Menge nicht durchkriegen.“ (Herr Hufschmidt, 167, Hervorhebung – d. Verf. ) Die Nutzung von Arbeitszeioptionen reißt Lücken an ganz bestimmten Arbeitsplätzen. Ein räumlich entfernt sitzendes Management, das anhand von Zahlen (auch „Köpfen“) führt, ist sicher keine gute Voraussetzung für die Organisation der Vertretung.
- Bei der Polizei kommt Personalersatz grundsätzlich nur zu einem Termin im Jahr (1. Sep-tember), so dass „Nachersatz“ für ausgefallene Kolleg/innen mitunter erst viele Monate nach dem Ausfall zur Verfügung steht.
- Ein weiteres Problem, das die Polizei mit den Krankenhäusern teilt, ist die *Vergabe von Finanzressourcen aus Steuer- oder Sozialversicherungsmitteln*, die sich nicht unbedingt an Arbeitsanfall und Arbeitsabläufen sondern an globalen Finanzrahmen orientiert. Arbeitszeioptionen werden hier bisher nicht berücksichtigt.

Generell scheint es, dass die Einführung von neuen Ansprüchen der Beschäftigten auf Arbeitszeioptionen etwa zeitgleich zur in vielen Organisationen stattfindenden betriebswirtschaftlich orientierten Restrukturierung war. Hätte man für die aktive Implementierung der neuen Gesetze eher mehr Personal (Reserven) gebraucht, so war die Einsparung von Personal aufgrund von Restrukturierungsprozessen eine gerade gegenläufige Entwicklung.

Eine Bedingung für reibungslose Vertretungslösungen wäre, dass mit Ausfällen durch Arbeitszeioptionen gerechnet wird. Für die bekannten Ausfallzeiten wie Urlaub oder durchschnittliche Krankheitszeiten gibt es diesen Grundsatz bereits seit langem; hier werden die „klassischen 17 oder 18 Prozent Ausfallzeiten eines Mitarbeiters mit Urlaub und Ausfallzeiten krank oder Fortbildung“ eingerechnet (Herr Jänichen, 705f), wobei dieser Grundsatz in den Krankenhäusern bereits nicht mehr eingehalten wird.

### **Geschönte Personalberechnung im Krankenhaus**

Die Personalberechnung werde nicht selten „geschönt“, weil nicht die wirklich zu erwartenden Fehlzeiten kalkuliert werden: „durch die starke Unterfinanzierung von Krankenhäusern ist es schon so [...] Personalplanung ist immer am Limit. [...] Ich habe bei der Personalberechnung natürlich Ausfallzeiten mitberechnet, aber auch da am untersten Ende. Ich will nicht sagen, das ist geschönt, aber es ist schon ... Doch, es ist geschönt, muss man sagen. Es ist am untersten Ende dessen, was möglich ist“ (Herr Weiler, Pflegedirektor, Krankenhaus Nord, 108). Eine „geschönte“ Personalplanung hat Folgen für das Vorhalten von Personalreserven für Vertretungen. Ein Chefarzt spitzt zu: „als reiner Medizinerunternehmer würde ich sagen, am besten wird in meinem Laden gar keiner schwanger. Aber damit schaffen wir uns ja selber ab.“ (Herr Prof. Dr. Voss, Krankenhaus Nord, 69)

Die möglichen Ausfälle wegen Elternzeit oder Teilzeit wurden in keinem der untersuchten Betriebe abgeschätzt und in die Personalberechnung und -planung einbezogen. Auch ein regelhaftes Vorgehen, wie auf die Ankündigung einer Arbeitszeitoption zu reagieren ist, welche Varianten der Vertretung oder Anpassung der Arbeitsorganisation (einschließlich der Informationsweitergabe, Übertragung von Entscheidungskompetenzen usw.) betrieblich möglich sind, wurde uns nicht bekannt. Personalwirtschaftliche Überlegungen zur Umsetzung der Rechtsansprüche auf Arbeitszeitreduzierung oder Elternzeit gab es in keinem Betrieb – jedenfalls soweit die Befragten dazu Auskunft geben konnten.

In vielen Fällen wurden dennoch jeweils Lösungen gefunden. Bei Industrie West etwa wurden mit einer starken Interessenvertretung und nach diversen Aushandlungen Vertretungen organisiert, diese seien aber oftmals durch Zufall entstanden, standardisierte Verfahren für Vertretungslösungen sind nicht die Regel.<sup>22</sup> Aus den „Fall-zu-Fall-Lösung“, für die es keine Vorgaben gibt, erwuchs eine große Bedeutung des Agierens einzelner Führungskräfte.

#### **5.3.4 Geringschätzung von Care als Barriere**

Vielfach führt die unzureichende Personalausstattung dazu, dass die Nutzung von Arbeitszeitoptionen als „Ausfälle on top“ thematisiert wird. In der praktischen Umsetzung stehen der Nutzung von Teilzeit oder Elternzeit andere arbeitszeitliche Bedarfe entgegen, es zeigt sich eine Konkurrenz der Ansprüche. Arbeitszeitoptionen werden nicht als gleichrangige Ansprüche wie Urlaub, Fehlen wegen Krankheit oder Zeitausgleich für Überstunden behandelt. Vor allem die stärker vergeschlechtlichten und care-bezogenen Arbeitszeitoptionen in Familienphasen werden als Gefährdung für die Arbeitszeitbedarfe anderer Kollegen wahrgenommen.

<sup>22</sup> Das war Ergebnis des Feedbackgesprächs bei Industrie West.

Immer wieder wird der Normalisierungsbedarf der Arbeitszeit nach langjähriger Schichtarbeit betont. Langjährig in Schicht- (vor allem Nachtschicht)arbeit Beschäftigte müssen diese Form der Tätigkeit nicht selten aus gesundheitlichen Gründen aufgeben. Sie konkurrieren mit Beschäftigten in Teilzeit um arbeitszeitliche Nischen. Frauen „*blockieren*“ in dieser Sichtweise die Stellen für „Leute, die seit Jahren [...] richtig plackern“ und die nun „nicht die Möglichkeit haben, dann auf zum Beispiel Dienststellen zu kommen, wo kein Schichtdienst mehr ist“ (Herr Dorfler 193). Der (zunächst) geschlechtsneutrale Faktor Personalmangel verschmilzt mit geschlechtsbezogenen Abwertungen von Frauen, die als Mütter Teilzeit arbeiten.

Die Interessen von Menschen in der Familienphase können vermutlich nur akzeptiert durch-gesetzt werden, wenn zugleich die Interessen weniger belastbarer Mitarbeiter gewahrt bleiben. *Geregelte Ausstiegswege aus der Schichtarbeit*, etwa nach einer gewissen Zahl an Jahren in dieser Arbeitszeitform, sind *auch* für die künftige Nutzbarkeit und Akzeptanz familienbezogener Arbeitszeitoptionen zentral. Hier kann es sogar zur Konfrontation der Generationen kommen, wenn die Interessen von jüngeren und älteren Beschäftigten einander wider-sprechen.

„Auf der einen Seite, unsere Krankenhausfinanzierung ist so knapp wie es nur geht. Auf diese Fälle Rücksicht nehmen kann man aber auch nur begrenzt. [...]“ „Also das ist noch kein richtiger Generationenkonflikt, [...] aber man sieht, dass aufgrund dieser Rahmenbedingungen es zunehmend schwieriger wird und dann natürlich auch die Gefahr droht, dass sozialer Unfrieden aufkommt.“ (Herr Wollmann, Krankenhaus Nord, Geschäftsführer, 971-973; 1015-1017)

Aus dem Personalmangel entstehe auch eine Entsolidarisierung, die Intoleranz gegenüber Leistungsschwächeren beinhalte: „Auch in einzelnen Teams kann es hier und da unheimlich schnell mal knallen. Ja, es hat einfach zugenommen auch. Früher waren die Teams größer. Früher sind auch vielleicht die Leute, die nicht so leistungsfähig waren – warum auch immer – eher mit getragen worden von so einem Team. Heute sagen die Teams ruckzuck: Ey, pass mal auf! Wenn du jetzt nicht mehr richtig kannst, da haben wir kein Bock mehr zu.“ (Herr Wacker, 50).

## **5.4 Handeln der Führungskräfte**

### **5.4.1 Akzeptanz ist Glücksache**

Die Inanspruchnahme von Arbeitszeitoptionen hängt auch an der Bereitschaft des Vorgesetzten, Teilzeit zu gewähren oder Elternzeit sowie die Nutzung anderer Freistellungsrechte zu akzeptieren. Einzelne Führungskräfte agieren so, dass sie den Wandel anerkennen und unterstützen die Inanspruchnahme von Arbeitszeitoptionen, und andere Führungskräfte tun dies nicht. Dies macht die Nutzbarkeit der Optionen aus Sicht der einzelnen Beschäftigten zur „Glücksache“, je nachdem, welchen Chef oder welche Chefin die/der Einzelne hat.

Männer, die Elternzeit, Teilzeit oder die Kombination von beidem nutzen wollen, hängen in starkem Maße von ihren Vorgesetzten ab: „Das war organisatorisch nie ein großes Problem, das klappte immer alles [...]. *Ich habe das besondere Glück, dass ich in A. es mit sehr, sehr guten Chefs zu tun habe*, die dem Thema völlig offen gegenüber eingestellt sind. In A. ging es eben darum, einfach nur abzusprechen, von wann bis wann bist du da, und von wann bis wann bist du nicht da? Und wann beginnst du mit dieser Teilzeit in Elternzeit, und wann hört das wieder auf? Und wie kriegst du es hin, dass das alles klappt? Und nachdem das besprochen war und organisiert war, war es kein Thema. [...] Wichtig war für ihn, dass ich es hier intern einfach nur vorbereite und abspreche.“ (Herr Franzler, 179 – Hervorhebung d. Verf.) Dabei kann es für Männer mitunter einfacher sein, wie einer Assistenzärztin aufgefallen ist. Es gebe männliche Kollegen, die zu den Ranghöheren „ein besonders gutes Verhältnis haben [...] Und da ist es schon auch so, denke ich, dass da wahrscheinlich die Männer ein bisschen bevorteilt sind, weil die einfach eine andere Begegnungsebene haben mit ihren männlichen Vorgesetzten.“ (Frau Dr. Vogelberg, Krankenhaus Nord, 133)

Wenn Vorgesetzte „fortschrittlicher eingestellt sind“, ist die Inanspruchnahme von Teilzeit leichter (Frau Hohensee, 135). Vor allem die „oberen“ Führungskräfte seien häufig dagegen. Im Krankenhaus Nord ist „bei den älteren Chefärzten [...] es zum Teil wirklich schwierig, die auch mal zu überzeugen und zu sagen. Teilzeit oder verschiedene Arbeitszeitmodelle, die kennen das ja auch gar nicht.“ (Frau Völker, Stellvertretende Personalleiterin, 27)

Ein Chefarzt im Krankenhaus Nord macht sich für die Nutzung von Optionen stark. Dafür ist aus seiner Sicht entscheidend, ob es gelingt, *bei den Kolleg/innen Verständnis für die Anliegen der Einzelnen und die daraus entstehende kollektive Mehrbelastung zu wecken*. Entscheidend ist aus der Sicht von Prof. Weber, ob es ihm gelingt zu vermitteln, dass im Lebensverlauf jede/r der Mitarbeiter/innen an die Reihe kommen wird bzw. kommen darf, selbst Nutznießende der angebotenen Arbeitszeitoptionen zu werden – und muss dafür aber auch die Nachteile für die Gruppe durch die Nutzung anderer mittragen. „Das hat fünf Jahre gedauert, bis das so durch war“, berichtet er vom Kulturwandel in seiner Klinik (870). Er erklärt es zum „sozialen Tausch“ im Lebensverlauf und tut das in seinen Kräften stehende, um die Optionalität der Arbeitszeit für die jungen Ärzt/innen zu erhöhen. Er hat auch mit der Personalabteilung verhandelt, um vorausschauend mehr Personal einstellen zu können.<sup>23</sup>

Die Unterstützung durch die Vorgesetzten ist vor allem bei der Inanspruchnahme von Elternzeit für Hochqualifizierte wichtig (Herrn Franzler, 179; Frau Dr. Mirabell, 155; Frau Brenner, 123). Dies gilt vor allem, wenn eine Führungsposition angestrebt wird. Keine Probleme traten bei der angesehenen und technisch versierten Spezialistin Frau Fuchs „wenn der Vorge-

---

<sup>23</sup> Vgl. auch Kapitel 5.7

setzte das möchte, dann geht das. Wenn der Vorgesetzte das nicht möchte, dann geht das auch nicht.“ (Frau Fuchs, Polizei Stadt, 255).

Die Akzeptanz ist größer, wenn die Führungskräfte selbst in der Familienphase sind (Herr Iffland 209), selbst Familie und Kinder haben (Frau Felder, 219; Frau Flamme, 221, Frau Prof. Villa) oder Erfahrungen mit Teilzeit gemacht haben (Herr Bender 197). Auch die Erwerbstätigkeit der eigenen Partnerin spielt eine Rolle. Die Einstellungen der Führungskräfte können sich wandeln, wenn sie selbst betroffen sind: „Auch mein Vertreter, Wachdienstführer fuhr nach Aussagen der Mitarbeiter vor fünf Jahren auch eine sehr strikte Linie gegen Teilzeit. Sein Kind ist jetzt [...] zwei Jahre, er hat auch Elternzeit genommen, seine Frau arbeitet auch in Teilzeit, da muss eine Wandlung stattgefunden haben um 180 Grad.“ (Herr Bender, Polizei, 233).

Dass Akzeptanz Glücksache ist, macht ein grundlegendes Problem sichtbar. Die Rolle der Führungskraft könnte nicht so groß sein, wenn nicht in der Organisation insgesamt die Nichtakzeptanz von Arbeitszeioptionen toleriert würde.<sup>24</sup> Ohne eine gewisse Gleichgültigkeit der oberen Manager bzw. der Personalwirtschaft gegenüber der Nutzbarkeit von Arbeitszeioptionen müsste sich die ablehnende Führungskraft für ihr Verhalten rechtfertigen. Das verweist allgemein darauf, dass Akzeptanz von wechselnden Arbeitszeitbedarfen im Lebenslauf noch nicht zum Set von im Betrieb selbstverständlichen Normen und Normalitätsannahmen gehört. Ähnliche Ergebnisse wurden auch in anderen Ländern gefunden: Befragte unterschieden in britischen Betrieben zwischen „new-style managers“ und „old-style managers“ (Lewis/Smithson 2009: 106). Dabei sind Führungskräfte selbst oft in einer Zwickmühle, wie den Dulk und Peper fanden. Führungskräfte sind oft gefangen zwischen den Zielen, die ihnen hinsichtlich zu erreichender Outputziele gesetzt werden und ihrem eigenen Wunsch, für ihre Mitarbeiter/innen gute Manager zu sein (den Dulk/Peper 2009: 15).

#### **5.4.2 Teilzeit ermöglichen als Führungsaufgabe**

Das Verständnis von Führung bei den Führungskräften und ihre Aktivitäten, um die Arbeitsorganisation während der Nutzung von Arbeitszeioptionen anzupassen, sind sehr wichtige Faktoren für die Akzeptanz der Inanspruchnahme. Viele Befragten meinen, dass Teilzeit auf allen Arbeitsplätzen grundsätzlich möglich ist, dass aber die Arbeit entsprechend anders zu organisieren sei. Die Abteilungsleiterin Frau Hohensee hält es für eine Führungsaufgabe, Teilzeit zu ermöglichen. „Man könnte es auch anders machen, alle Positionen ... Ich sage mal, ich kann mir viele Positionen vorstellen, wo jetzt keine Teilzeit drauf ist, die man aber auch mit Teilzeit machen könnte. *Das ist immer eine Frage der Organisation.* Und wenn man eine gute Mannschaft unten drunter hat, die das mit abfangen kann ... *Das ist*

---

<sup>24</sup> Auch ihre biografisch bedingte Ablehnung, worauf Koch (2008a und b) verweist, könnte dann nicht derart ins Gewicht fallen.

*eine Führungsaufgabe, so einen Job auch in Teilzeit machen zu können!*“ (Frau Hohensee 193, Hervorhebung – d. Verf.).

Man müsse den Mehraufwand an Organisation und Planung einfach akzeptieren, meint Herr Franzler, Polizei Stadt: „Das schmeißt halt die Dienstplanung komplett durcheinander, weil man die Kolleginnen oder Kollegen nicht komplett einplanen kann, sondern man muss eben diese Lücken planen. 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, 163)

Die stellvertretende Personalleiterin im Krankenhaus Nord denkt, dass man immer mehr Teilzeitverträge anbieten müsse und hier Chefärzte gefordert seien: „die müssen schon wahrscheinlich zum Teil ihre Einstellung ändern und sagen okay, dann machen wir es irgendwie möglich. Oder versuchen es. Das ist ja immer so, das ist einfach gesagt: Es geht nicht! Wenn ich es noch gar nicht versucht habe.“ (Frau Völker 129). Für einen Chefarzt im Krankenhaus Süd stellt sich die Frage überhaupt nicht, ob Teilzeit zu arbeiten vom Tätigkeitszuschnitt her möglich ist oder nicht. Wenn die Notwendigkeit gegeben ist, Teilzeit zu arbeiten, dann ist Handlungsbedarf im Krankenhaus gegeben: „Ja, also dass es dann letztlich ja der Organisation des Arbeitgebers obliegt, das auch möglich zu machen. Und das geht glaube ich in allen Bereichen, wenn es denn gewollt ist.“ (Prof. Klaus 162-165)

Eine besondere Herausforderung ist es, Teilzeit in Schichtarbeit zu ermöglichen. Dass es eine Frage der Sichtweise ist, ob und wie sich Teilzeit bei Schichtarbeit einrichten lässt, zeigt sich besonders deutlich bei Industrie Ost, wo es generell nur einen verschwindend geringen Teilzeitanteil gibt. Der Betriebsrat hält es nicht für vereinbar (Herr Reiter), denn „das kriegst du nicht geregelt“ (1079), „es muss ja laufen“ (1119). Das sehen seine Kolleginnen anders (Frau Rehbein, 543, Frau Tusche, 659). Allerdings wird an vielen Stellen Teilzeit im Schichtregime nur „vollschieftig“ ermöglicht. Frau Ardenau (149) bei der Polizei und Frau Maler (161, Krankenhaus Süd), beide Schichtarbeitende, waren sich darüber im Klaren, dass Teilzeit für sie nur heißen kann, volle Schichten an weniger Tagen zu arbeiten. Eine verkürzte Tagesarbeitszeit halten sie wegen der Schichtarbeit nicht für machbar. Damit ist die Optionalität der Dauer der Arbeitszeit zwar gegeben, aber die Lage und Verteilung richtet sich stark nach betrieblichen Erfordernissen. Das gilt auch für den üblichen Schichtbeginn des Frühdienstes um 6 Uhr. Dass die Arbeit auch anders organisiert werden kann, zeigen abweichende Schichtarbeitszeiten in beiden Krankenhäusern. Auch bei der Polizei sind mittlerweile Teilzeitmodelle möglich, die bezüglich der Schichtarbeit vom früher üblichen Schema abweichen („Lapperdienste“, die die regulären Schichtwechsel überlappen).

### 5.4.3 Unterstützende Führungskräfte balancieren Aufgaben und Ressourcen aus

Wenn die Führungskraft ein Verständnis von Führung hat, das das (Um-)Organisieren der Arbeit einschließt, wenn Beschäftigte eine Option nutzen wollen, entlastet dies die Einzelnen davon, auf die Inanspruchnahme zu verzichten, weil sie andernfalls die Kolleg/innen zu sehr belasten würden. Wir fanden eine Reihe von Beispielen, bei denen die befragten Führungskräfte sich um Akzeptanz und entsprechende Vertretungslösungen bemühten. Da nicht immer personelle Ressourcen für die Vertretung aktiviert werden konnten, kann die Verantwortung der Führungskraft auch bedeuten, Aufgaben zu priorisieren, andere zu verschieben (Frau Hohensee, Frau Dr. Hapke), selbst einen Teil der Arbeit mit zu übernehmen (Frau Jo-ssak) und andere Varianten. Oder es wird Personal „temporär umgesetzt“ (Herr Dachs, 102). Wir nennen diese wichtige Rahmenbedingung für die Nutzung von Arbeitszeioptionen daher das „*Balancieren von Aufgaben und Ressourcen*“. Es bedeutet, dass entweder die personellen Ressourcen, die durch Nutzung der Arbeitszeioptionen wegfallen, wieder ausgeglichen werden, oder die Aufgaben im gegebenen Zeitraum vermindert werden, jedenfalls nicht ein-fach den anderen im Team auf Dauer ohne anderweitige Entlastung die ausfallende Arbeit aufgelastet wird. Frau Glaser-Koch (Industrie West) verfolgt als Führungskraft laufend, wo die Arbeitsbelastung sehr hoch ist, schaut dann „wie kann man gegenwirken im Team“ und betrachtet es als ihre Aufgabe „zu gucken, dass dann keiner zu kurz kommt -, dass es eben auch wieder die Möglichkeit gibt, das abzuarbeiten.“ (79)

Eine andere Führungskraft setzt in ihrer Führung auf Priorisierung und Verschiebung von Aufgaben, wenn es Ausfälle zu verkraften gibt. Selbst unter der erschwerten Bedingung, dass sie einen Personalersatz nicht bekam, hat sie das Balancieren von Aufgaben und Ressourcen ernst genommen.

„Ich sage mal, ich habe immer einen groben Überblick über die Projekte, weiß eigentlich auch immer so an der Oberfläche ganz gut Bescheid, sodass ich das zumindest erst mal auffangen konnte, die Informationen nehmen konnte und die dann mit einem neuen Kollegen [aus derselben Abteilung – d. Verf.], der das im Prinzip auch mit aufgetragen bekommen hat, sich da weiter drum zu kümmern, dann die Informationen entsprechend weitergeben konnte. [...], wir haben dann halt unsere Projekte priorisiert. Das war zum Beispiel ein wichtiges Projekt, was die Frau geleitet hatte, was unbedingt weitergehen musste, und dann haben wir gesagt, jetzt muss der andere Kollege das auch noch mitmachen. Einfach nur on top wäre zwar schön, aber geht nicht immer, da muss man halt priorisieren, dann sagen wir halt, welche von seinen Aktivitäten kann mal ein halbes Jahr zurückgestellt werden. Dann priorisieren wir eigentlich immer.“ (Frau Hohensee, Diplomingenieurin, 89 -91)

Das Angleichen der Arbeit an das vorhandene Personal kann im Krankenhaus soweit gehen, dass nicht operiert wird: „Da gibt es einen leitenden Oberarzt, und der sagt, ich brauche für meine Patienten, um eine ordnungsgemäße Betreuung zu haben, brauche ich eine Betreuung eins zu zwei. Heißt: Er braucht halt dementsprechendes Personal und fordert es

ein. Und wenn er das nicht hat aufgrund von Krankheit – ist okay. Totschlagargument: Dann operieren wir nicht. Heißt: Wenn wir nicht operieren, verdienen wir kein Geld.“ (Herr Verona, 113)

Auch aus Sicherheitsgründen haben Führungskräfte die Verantwortung, Aufgaben und Personal vorausschauend auszubalancieren und mit Ausfällen zu rechnen, wie bei Industrie West: „Zwei Leute, da kann einer ausfallen, da habe ich einen Mann alleine in der Halle. Wir dürfen zwar alleine arbeiten, aber es kann durchaus zu Gefährdungen führen, bei denen ich ein bisschen Bauchweh habe. Deswegen habe ich gesagt, zwei plus eine Teilzeit, macht drei. Da kann gegebenenfalls auch noch mal ein Kollege Urlaub haben oder einer ausfallen oder einer krank sein, dann habe ich vielleicht mal den Fall, dass jemand alleine arbeitet. Aber in der Regel sehe ich das einige Tage vorher und teile dann die Arbeit so ein, dass sie meines Erachtens nicht zu Gefährdungen führt. Das muss ich auch noch differenzieren, welche Arbeiten sind gefährlich, welche Arbeiten lasse ich zurück.“ (Herr Hufschmidt, 157). Mit Ausfällen zu rechnen, das ist eine Grundvoraussetzung einer realistischen Personalplanung.

Unter großem Kosteneinsparungsdruck wie bei Industrie Ost kann das Balancieren von Aufgaben und Ressourcen an Grenzen stoßen. „Es ist immer ein bisschen an der Grenze, weil wenn mal was richtig gut passt, dann wird gleich diskutiert über Abbau.“ (Herr Thomas, Leiter Produktionscontrolling, 155).

## 5.5 Betriebliche Mitbestimmung

Eine aktive, auf Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Gleichstellung orientierte Tätigkeit der betrieblichen Interessenvertretung hat Einfluss auf die Akzeptanz und unterstützte Nutzung von Arbeitszeitoptionen. Betriebs- bzw. Personalräte tragen zur Akzeptanz verbriefter Ansprüche durch eine wirksame Kontrolle der Einhaltung von Gesetzen ebenso bei wie durch den Abschluss von Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit und zu familienfreundlichen Regelungen. Betriebsräte beeinflussen die akzeptierte Nutzung von Arbeitszeitoptionen insbesondere dort, wo sie regelmäßig die Kontostände der Arbeitszeitkonten kontrollieren und auf deren Ausgleich drängen, wo sie in die Organisation bei der Vertretung einbezogen sind, wenn Kolleg/innen wegen Arbeitszeitoptionen fehlen, oder wo sie zusätzlichen Personalbedarf anmahnen. Direkte Mitbestimmungsrechte haben Betriebs- und Personalräte bei der Nutzung von Arbeitszeitoptionen jedoch nicht. Doch ihre Aktivitäten zur Einhaltung der vereinbarten Arbeitszeit, zu Personalausstattung und Vertretungen bis hin zu Einzelfalllösungen für spezielle Lebensphasen oder Lebenslagen von Beschäftigten beeinflussen auch die Akzeptanz von Arbeitszeitoptionen, indem sie den Boden für die Berücksichtigung der Zeitbedürfnisse der Beschäftigten bereiten.

Dass die Art und Weise des Agierens von Betriebsräten einen Unterschied macht, zeigt der Vergleich der *Krankenhäuser* Süd und Nord. In beiden unterscheidet sich der Umgang mit der Arbeitszeit. Während im Kranken-

haus Süd für die Ärzte gilt, „wenn man mehr arbeitet ... dann arbeitet man mehr“ (Prof. Dr. Klaus), die Arbeitszeit also weder erfasst noch Mehrarbeit ausgeglichen wird, wird es in Krankenhaus Nord anders gehandhabt. Hier wird strenger auf die Einhaltung der Arbeitszeiten geachtet. Der Betriebsrat wird hier immer wieder in Arbeitszeitfragen aktiv. Der Geschäftsführer sieht im Krankenhaus Nord „eine gute, gesunde gewerkschaftliche Basis, und deswegen ist hier so eine Kultur [...]“ (Herr Wollmann, Geschäftsführer, 168, 198, 270). Für einen Chefarzt, der viele Schwangerschaften und Elternzeiten auf seiner Station bewältigen muss, ist der Betriebsrat mitunter „strategischer Partner in Verhandlungen gegenüber der Geschäftsführung.“ (Prof. Weber, 240).

Vorrangige Themen der Betriebsratsarbeit sind im Krankenhaus Nord die Eindämmung der Überstunden und der Mehrarbeit der Teilzeitkräfte. Doch wird hier mit einem Zeiterfassungsprogramm gearbeitet, das anders als im Krankenhaus Süd auch für die Ärzte gilt: „Da schreibt jeder rein, wenn er länger geblieben ist, muss eine Begründung dazuschreiben, ‚OP‘ oder was weiß ich, ‚keine Pause bekommen‘, was Gott sei Dank nicht so häufig vorkommt. Dann kommt das zu mir in mein Postfach, ich gucke das an und genehmige das und dann wird das im Arbeitszeitkonto gutgeschrieben.“ (Dr. Untertal, Oberarzt, Krankenhaus Nord). Für die Pflege wird der Dienstplan neun Wochen vorher bei der Führungskraft abgegeben, „dann geht er in ein Prüfverfahren mit so einer Betriebsvereinbarung, mit dem Betriebsrat, für die [...] Pflege. Da sind bestimmte Flexibilitäten, wo der Tarifvertrag Raum gelassen hat für individuelle Lösungen im Rahmen von Betriebsvereinbarungen“ (Herr Weiler, Pflegedirektor, 78). Aus Sicht einer betroffenen Krankenpflegerin hilft das allerdings nicht viel, es sei eine „Papiernummer“ (Frau Vollmer, 154). Doch ein Elektriker im selben Krankenhaus sagt, dass „sehr penibel“ geguckt wird mit Überstunden, „dass möglichst keine anfallen. [...] Also, es ist sicherlich, ja ich sag mal, vielleicht ein-, zweimal im Monat, dass mal einer länger bleiben muss, aber das fällt schon an, aber jetzt ist es nicht die Regel.“ (Herr Uhland, 138). Im Krankenhaus Nord hat der Betriebsrat in einer Kampagne dazu aufgefordert, sog. Entlastungsanzeigen zu stellen, um sich damit für die Einstellung von mehr Personal einzusetzen. Ca. 90% der Pflegekräfte schreiben wöchentlich solch eine Entlastungsanzeige, durch die sie sich rechtlich gegen eventuelle Schäden absichern, die bei der Arbeit aus der Überbelastung entstehen könnten (Herr Wacker, 122). Damit wird Druck auf eine bessere Personalausstattung ausgeübt. Tatsächlich wurden im Personalpool zusätzliche Springerstellen geschaffen, damit die Pflegekräfte ihren Freizeitausgleich nehmen können.

Im Krankenhaus Süd hingegen, das „von den Überstunden lebt“ (Dr. Mirabell) wird übereinstimmend von den Befragten die Interessenvertretung durch den Betriebsrat als schwach beschrieben. „Ich finde den Betriebsrat hier sehr schwach im Haus. Sehr schwach, muss ich wirklich sagen. [...] Dann wird zwar gesagt, ja okay, du kannst die Verantwortung ablehnen und so, aber auch mit den ganzen Überstunden, die jetzt geleistet werden, ich weiß, dass das in anderen Häusern anders läuft, dass da mittlerweile viel über den Betriebsrat gehen muss, dass die bewilligt werden müssen,

die Überstunden. Dass da viel mehr ... Ich finde, das ist hier nicht gut in dem Haus.“ (Frau Maler, Krankenpflegerin, 233) Ähnlich äußern sich der Pfleger Herr Kaufmann (283-285) und die Ärztin Frau Dr. Mirabell (199). Herr Meier (Intensivpfleger) würde sich im Falle von Problemen nicht an den Betriebsrat sondern direkt an die Gewerkschaft wenden (265). Ungünstig für die Beschäftigten ist auch, dass Überstunden des Pflegepersonals erst ab 30 Minuten auf das Arbeitszeitkonto gebucht werden. Wenn die Krankenpfleger/innen, was üblich ist, 20 bis knapp unter 30 Minuten länger arbeiten müssen, dann verfällt diese Zeit, was sich zu Stunden aufsummiert. Obwohl sich wegen der Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes „jeden Tag“ Mitarbeiter an den Betriebsrat wenden, so der Betriebsratsvorsitzende, beschreibt er das Anstreben einer neuen Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit nur im Konjunktiv: „Initiativ vom Betriebsrat an sich neue Arbeitszeiten zu installieren, sicher würden wir das, wenn Probleme auftreten, dann ja.“ (Herr Jänichen, 131). Der Betriebsratsvorsitzende erklärt, dass er schriftliche Vereinbarungen für wenig sinnvoll hält. Allerdings war der Betriebsrat hier längere Zeit damit beschäftigt, im Zuge der Privatisierung die Rechte der Beschäftigten durch Überleitungs- und Anerkennungstarifverträge zu sichern.

In den befragten *Industriebetrieben* sind die Betriebsräte sehr aktiv. Der Betriebsrat bei Industrie West ist stark sensibilisiert für die Probleme der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, speziell für Frauen. Er hat sich aktiv für die Nutzung und Anerkennung von Teilzeitarbeit ein-gesetzt: „Am Anfang war das schlimmer, wo es auch Vorgesetzte gab, die sagen, Teilzeit geht bei mir nicht. Ja, bis man sich mal mit dem wirklich dann zusammensetzen musste und sagen, Teilzeit geht bei mir nicht, kann gar nicht sein. Alles lässt sich organisieren“ (Herr Schmidt, Industrie West, 717-720). Doch nicht nur der Nutzen, sondern auch die Gefahren von Teilzeitarbeit für die Gleichstellung sind dem Betriebsrat bewusst. Obwohl kein gesetzlicher Anspruch auf die Befristung von Teilzeitarbeit besteht, rät die Betriebsrätin Frau Illes ihre Kolleginnen, von vorneherein den Antrag auf *befristete* Teilzeitarbeit zu stellen: „Weil irgendwann – ich versuche das immer sehr plastisch zu erklären – bist du nachmittags zu Hause, aber dein Kind ist nicht mehr da. Und du könntest die Zeit doch nutzen, um dein Rentenkonto aufzufüllen“ (Frau Illes, Betriebsrätin, Industrie West, 706).

Bei Industrie West ist ein hohes Rechtsbewusstsein bei den Befragten auffällig. Sowohl die Beschäftigten wie die Expert/innen argumentieren häufig mit den gesetzlichen Bestimmungen. Insgesamt scheint die Betriebsratsarbeit ein Klima geschaffen zu haben, das von einem Bewusstsein über zu respektierende Arbeitnehmer/innen-Rechte zeugt. Betriebsrat und Geschäftsführungen haben diverse Betriebsvereinbarungen abgeschlossen, die detailliert auch die Arbeitszeitgestaltung regeln und der Limitierung der Überstunden dienen. Insbesondere die Einhaltung der Arbeitszeiten sowie das Ausgleichen der Arbeitszeitkonten in Freizeit ist dem Betriebsrat ein Anliegen, und wo das schwer möglich ist, drängt er darauf, „die Personaldecke entsprechend zu verstärken, was aber natürlich arbeitgeberseitig auch nicht immer möglich ist.“ (Frau Hermann, Personalleitung, 62). Laut Betriebsvereinbarung gibt es verschiedene Kontrollmechanismen. Der Be-

etriebsrat soll und darf die Kontenstände der Mitarbeiter kontrollieren und geht im Konfliktfall auf die Vorgesetzten zu, um den Abbau der Guthaben auf den Arbeitszeitkonten zu erwirken (Herr Grafenstein, Betriebsrat, 77). Auch die Zertifizierung als „Familienfreundlicher Betrieb“ wurde vom Betriebsrat jahrelang vorangetrieben und inzwischen erfolgreich durchgeführt. Aber auch für das Kümern des Betriebsrates um individuelle Lösungen gibt es Belege. So berichtet ein allein erziehender Vater: „[...] dass mir vom Betriebsrat eingeräumt wurde, wir könnten uns ja darum kümmern, dass du in der Spätschichtwoche für zwei Stunden nach Hause gehst. [...] Ich meine, ich finde das toll, dass einem so Möglichkeiten aufgezeigt werden [...]“ (Herr Hürig, 97).

Bei Industrie Ost ist ebenfalls eine starke Stellung des Betriebsrats zu konstatieren. Grundsätzlich ist der Betriebsrat „recht stark ausgebildet“ (Herr Radtke, Werksleiter). Der Betriebsrat wird von der Personalabteilung als ernstzunehmender, stets zu beteiligender Akteur beschrieben (Frau Rehbein, Leiterin Personalmanagement und Entwicklung, 206 und 244ff.). „Also da ist von vorn herein die Arbeitnehmerseite im Boot. Das muss man vielleicht auch als Kultur hier verstehen.“ (Frau Schneider/Frau Thelen, Expertinnen Personal, 639). Alle Maßnahmen im Personalbereich werden mit dem Betriebsrat „besprochen“, „bestätigt“, „genehmigt“ oder „irgendwie begleitet“ (Frau Silber, Referentin Personal, 871-887).

Gleichstellungsthemen sind für den Betriebsrat bei Industrie Ost wenig interessant: „Also da kommen wir auch viel zu sehr aus der DDR-Historie heraus. Diese klassischen Frauenthemen gibt es nicht wirklich“ und „Gleichstellung war schon immer Usus“ (Herr Reiter, Industrie Ost, 71, 62). Wenn er auch nicht um Gleichstellung von Frauen und Männern besorgt ist – so wird Handlungsbedarf in Bezug auf Frauen in Führung verneint, obwohl in der obersten Führungsebene keine einzige Frau tätig ist -, befasst sich der Betriebsrat doch eingehend mit Familienfreundlichkeit. Der Betriebsrat berät Arbeitnehmer bei Anträgen und bei der Kitasuche und dringt auf Einzelfalllösungen für Vereinbarkeitsprobleme (Herr Reiter 236, 246). Teilzeitarbeit allerdings wird hier weniger unterstützt. Sie wird wegen der Wahlmöglichkeit einer verkürzten Arbeitszeit im Rahmen des Arbeitszeitkorridors auch nicht für wichtig gehalten, zumal die Kultur der Vollzeitarbeit auch für Frauen in Ostdeutschland fortwirkt.

Auch von Seiten der Beschäftigten wird der Betriebsrat als zentraler Ansprechpartner wahrgenommen: „Ohne Betriebsrat läuft nichts.“ (Frau Stark, Schichtführerin, 1059) Für die Verbindung zu den Beschäftigten spielen die für die einzelnen Werksbereiche zuständigen Betriebsrät/innen eine wichtige Rolle. Sie sind auch in bestimmten Lebenslagen häufig die ersten Ansprechpartner, so beim Wunsch nach einem Arbeitsplatzwechsel aufgrund von gesundheitlichen Problemen (z.B. Herr Tanne, Werkstoffprüfung, 34, 319 und Herr Seidel, Techniker, 259). Geholfen hat der Betriebsrat auch Herrn Tuck. Er hat mithilfe des Betriebsrates erfolgreich Home-Office beantragt, um mehr bei seiner Tochter zu sein:

„Und ich hatte dann damals mit meinem neuen Chef gesagt, ich wusste, dass so was geht, [...] Mein Chef hat das erst mal nicht so ...

Das war damals kein guter Chef gewesen, aber ich habe daraus auch viel gelernt. Mach doch, kriegst du sowieso nicht! Habe das probiert, mit [Name Betriebsrat] gesprochen, erklärt, warum, wieso, weshalb ich das möchte. Und dann war auch gerade eine Phase, wo wir uns als familienfreundliches Unternehmen zertifiziert haben und ich glaube, dann hat das auch gerade so gepasst.“ (Herr Tuck, 645-653)

Bei Industrie Ost ist offenbar ebenso wie bei Industrie West durch die Zertifizierung als „familienfreundliches Unternehmen“ einiges in Bewegung gekommen.

Es gibt allerdings in beiden Betrieben auch Beschäftigte, die das anders erleben. Frau Regner beispielsweise fühlte sich in einem Rechtsstreit gegen Industrie Ost von Betriebsratsseite nicht unterstützt (Frau Regner, Chemielaborantin, 764, 819, 823).

Bei den Personalräten von *Polizei* Stadt und Land scheinen familienfreundliche Arbeitszeioptionen keine sehr hohe Priorität zu haben. Die Beratung und Unterstützung bei Eltern-, Pflege- oder Altersteilzeit ist in beiden befragten Behörden kein zentraler Punkt in der Personalratsarbeit. Bei Polizei Stadt argumentiert der Vorsitzende ausweichend, dass eine Behörde sehr viel weniger Spielraum habe als ein Betrieb, der einfach eine Vertretung einstellen könne (Herr Ewald, 181-184). Der Personalratsvorsitzende der Polizeibehörde Land betrachtet Probleme der Vereinbarkeit von Beruf und Familie als so individuell, dass dem Personalrat keine kollektive Verantwortlichkeit zukomme: „Separate Arbeitszeiten haben wir nie festgeschrieben, könnte man sicherlich machen ... Also jeder hat ja so seine Bedürfnisse. Ich sage mal, Opa, Oma stehen möglicherweise auch mal zeitweise zur Verfügung ... so ist jeder individuell aufgestellt“ (Herr Brinkmann, Polizei Land, 123). In beiden Behörden ist Vollzeit die Norm und der Personalrat unterstützt deshalb die Erhöhung der Arbeitszeit bei Teilzeitkräften (Herr Brinkmann, 79). Zur Rolle des Personalrats gibt es in den Augen der befragten Beschäftigten widersprüchliche Einschätzungen (positive: Frau Cullmann, Frau Emmerich, Frau Adelt; negative: Frau Claars, Frau Brunn). Nur in zwei Fällen wurden Arbeitszeioptionen als Gegenstand der Personalratsarbeit angesprochen, und hier hat der Personalrat keine unterstützende Rolle gespielt (Frau Ardenau).

Erklärungsansätze, warum Betriebs- und Personalräte in dieser oder jener Weise handeln, könnten in der Zusammensetzung der Gremien einerseits und in den Positionen der jeweiligen Gewerkschaft liegen. Die Geschlechterquote im Betriebsratsgremium wird in allen Betrieben eingehalten, auch wenn Männer überproportional vertreten sind, wenn sie das Minderheitengeschlecht darstellen. Die Betriebsratsvorsitzenden sind in allen Organisationen männlich. Die Rolle einzelner, auf die Themen Gleichstellung und Familienfreundlichkeit fokussierter Mitglieder des Betriebsrates wie Frau Illes, ist nicht zu unterschätzen.

## 5.6 Diskurse im Betrieb

Die Diskurse über angemessenes Verhalten beeinflussen, inwieweit die Beschäftigten sich tatsächlich berechtigt fühlen, Arbeitszeioptionen in Anspruch zu nehmen. Abfällige Bemerkungen und abschätzige Blicke im Kollegenkreis können Barrieren gegen die Nutzung von Arbeitszeioptionen darstellen. Davon berichten viele Befragte.

Diese Diskurse begleiten das in den vorigen Kapiteln dargestellte Handeln betrieblicher Akteure. Sie liefern Begründungen für dessen Legitimität. Auch die strukturellen Bedingungen, wie die Teilung der Arbeit in männertypische und frauentypische Tätigkeiten, werden diskursiv gerechtfertigt und erklärt. Auffällig ist, dass es neben den vorherrschenden Diskursen immer auch „Gegendiskurse“ gibt, die im Widerspruch zu den dominanten Diskursen stehen. Die Gegendiskurse zeigen an, dass Diskurse in Bewegung sind. Gesellschaftliche Debatten über veränderte Geschlechterrollen und veränderte Ansprüche von (jüngeren) Menschen schlagen sich auch in den Betrieben nieder. Nur wenn sich die Diskurse so wandeln, dass beiden Geschlechtern der Anspruch auf Work-life Balance und auf Wahrnehmung von Fürsorgeverantwortung zugestanden wird, ohne dass sie dafür ihre berufliche Position aufgeben, kann ein Klima entstehen, in dem reduzierte Arbeitszeiten und Erwerbsunterbrechungen allgemein akzeptiert sind und unterstützt werden.

Welche Diskurse wirken in den Betrieben als Barrieren für die Nutzung von Arbeitszeioptionen? Als die wichtigsten Diskursstränge zeigten sich

- Der Diskurs über vermeintliche Unterschiede der Geschlechter: „Frauen und Männer sind verschieden“
- Der Leistungs- oder Präsenzdiskurs: „Teilzeit und wichtige Arbeit vertragen sich nicht“
- Der Diskurs der Diskriminierungserwartung: „Teilzeitbeschäftigte haben nicht die gleichen Chancen und werden nicht gleich behandelt“
- Der Gerechtigkeitsdiskurs: „Teilzeitarbeitende verletzen die Arbeitszeitgerechtigkeit im Team“

### 5.6.1 Der Diskurs über vermeintliche Geschlechterunterschiede: „Frauen und Männer sind verschieden“

Diskurse über Geschlechterunterschiede werden insbesondere in Bezug auf die Eignung von Frauen und Männern für bestimmte Arbeiten und die Verantwortung für Care-Aufgaben geführt.

Dass Frauen und Männer für bestimmte Tätigkeiten besser oder schlechter geeignet sind, ist für viele Befragte eine Tatsache. Daraus erklären die Befragten, warum die Arbeit häufig geschlechtersegregiert ist. Frauen sind für eintönige, hohe Konzentration erfordernde Arbeiten wie in der Endkontrolle

geeignet, da haben Männer „nicht so einen Blick und die Fertigkeit dafür“ (Frau Irison, 107, ähnlich Frau Iwanowski, 144-152). Das sehen Männer und Frauen bei Industrie West wie Industrie Ost so (Herr Hufschmidt, 95; Frau Tusche, 184). Körperliche Schwere und die Arbeit an Großanlagen wird Männern zugeschrieben, „Frauen bei uns arbeiten im Labor, auch an kleineren Maschinen“ (Frau Dr. Hapke, 85). Frauen wird soziale Kompetenz zugeschrieben: „Ich habe aber auch viel mit Veränderungsprozessen zu tun, wo es sehr viel darum geht, mit Emotionen, Meinungen, Befürchtungen, Ängste aufzunehmen. Und da sind eben Frauen prädestiniert für.“ (Herr Tuck, Führungskraft Industrie Ost, 119).

In den Krankenhäusern gibt es eine Geschlechtersegregation zwischen weiblich dominierter Krankenpflege und Ärzteschaft, die früher männlich dominiert war. Aber auch unter den Ärzten sind die Fächer nach Geschlecht segregiert: Ärztinnen sind in der Gynäkologie, Pädiatrie und Dermatologie, Männer dagegen in der Chirurgie, insbesondere in den „großen schneidenden Fächern“, Frauen dagegen, wenn überhaupt, in den „kleinen schneidenden Fächern“ tätig. Als Begründungen werden Eignung, spezifische Fähigkeiten und Neigungen von Frauen und Männern genannt. Aber auch die als erforderlich angesehenen Arbeitszeiten auf bestimmten Stellen (der arbeitszeitliche Zuschnitt der Stellen, vgl. Kapitel 5.2.1) und die Annahme, dass Frauen bestimmte Arbeitszeitoptionen in Anspruch nehmen würden, begründet die innerbetriebliche Segregation. So ist Chirurgie „einfach irgendwie von den Arbeitszeiten und allem halt meistens für Frauen nicht so der optimale Weg. Ist halt auch schlechter in Teilzeit zu arbeiten, wenn man dann in den OP gerufen wird irgendwie. Es sind ja häufig dann auch so Fächer, wo dann viel Bereitschaftsdienst und Notfallsachen sind und so [...]“ (Frau Dr. Mirabell, 131).

Bei der Polizei ist formal betrachtet die horizontale Segregation am geringsten, und die Tätigkeit von Polizistinnen hat sich normalisiert. Hier gibt es hingegen kaum geschlechtersegregierte Tätigkeiten, einzig wenn es um Opfer oder Verdächtige geht, spielt mitunter das Geschlecht der Beamten eine Rolle, z.B. bei Durchsuchungen (Frau Bernstein, 110). Entsprechende Diskurse sind rar. Aber es gibt Tendenzen, dass Frauen gerade in Zusammenhang mit der Inanspruchnahme von Arbeitszeitoptionen abgewertet werden und ihnen eher die „Luschensachbearbeitung“ zugewiesen werden.

Ein weiterer Diskursstrang über vermeintliche Geschlechterunterschiede ist der Diskurs in Bezug auf Fürsorgetätigkeiten. Was sich für Frauen und Männern gehört, wenn sie Eltern werden, unterscheidet sich. Geschlechterunterschiede werden im Hinblick auf die Verantwortung für Care-Aufgaben in Übereinstimmung mit tradierten gesellschaftlichen Geschlechterrollenvorstellungen gesehen. Bei Frauen gehören Schwangerschaft und Kindererziehung „naturgemäß“ dazu. „Das ist so der Lauf des Lebens. Das wird als ganz normal aufgefasst“ (Frau Ardenau, Polizei Land, 159). Hinsichtlich der Elternzeit wird aus der Mutterrolle abgeleitet, dass Frauen hier zwölf Monate und Männer nur die Partnermonate nehmen. „Ja, das sehen wir eindeutig. Kein Kollege macht diesen Schritt und macht die volle Zeit [Elternzeit], auch wenn die Frau ebenso Kollegin ist. *Da ist die Mutterrolle*

*irgendwie immer noch prägnant.*“ (Herr Drenger, 130). Damit hängt auch die Zuweisung der familienbezogenen Arbeitszeitoptionen überwiegend an Frauen zusammen. Der Diskurs über die nach Geschlecht verteilten Rollen und die Fürsorgeverantwortung von Müttern und nicht von Vätern, stellt eine erhebliche Barriere für die Nutzung der Teilzeitoption durch Männer dar.

Doch in Bezug auf kurzzeitige Erwerbsunterbrechungen nach der Geburt eines Kindes (Elternzeit) sind die Diskurse über Unterschiede der Geschlechter in Bewegung geraten. Herr Radtke, Führungskraft, stellt fest, dass die alten Bilder nicht mehr stimmen: „Also andere Bereiche sind da immer etwas skeptisch, wenn ich gerade auf die Ingenieursstellen Frauen setze, weil ‚ja, die kriegen ja ein Kind‘ und dädädä und dädädä. Sage ich, ja, das ist so, aber auch die Männer gehen ja in Elternzeit. [...] Wenn die Frau Ingenieur ist und der Mann ist Schichtarbeiter, dann bleibt der Mann zu Hause wahrscheinlich.“ (Herr Radtke, Industrie Ost, 191-193) Der Feuerwehrmann Herr Stock verweist darauf „das ganze alte Klischee, Elternzeit ist Frauensache – ich glaube, das ist jetzt, das ist nicht mehr so“ (112). Bei der Nutzung der Elternzeit „kann natürlich sein, dass, wenn ich hier Schlosser in irgendeiner Abteilung bin oder Ingenieur bin, dass man dann sicherlich auch mal einen schiefen Blick einfängt. [...] Das traut sich keiner, irgendwie offen dagegen zu opponieren oder irgendwie Sprüche zu machen, das traut sich hier keiner. Weil das ist einfach so und das ist eine Selbstverständlichkeit.“ (Herr Röger, Betriebsrat Industrie Ost, 81). Viele Befragte betonen die Veränderung in den letzten Jahren. Damit sind diskursive Barrieren der Elternzeitnutzung durch Väter abgebaut worden.

Eine fürsorgebezogene Rollenerweiterung bei den Männern ruft Anerkennung hervor. Wenn Frauen, gerade hochqualifizierte Frauen, sich Fürsorgeaufgaben widmen, werden sie nicht gleichermaßen positiv gesehen: „Man hatte oft das Gefühl als Frau, dass, wenn man früher gegangen ist, ‚was macht die denn jetzt schon wieder, wieder zum Babyschwimmen oder was? Kriegst du deinen Job nicht auf die Reihe?‘ Und wenn Männer das machen, wenn die gehen und sagen, sie gehen dann eben mal mit ihrem Kleinen, holen ihn vom Kindergarten ab: ‚Oh, das ist aber ein toller Vater!‘ Und so hatte ich das Gefühl, dass das am Anfang war. Und das hat sich jetzt etwas geändert.“ (Frau Glaser-Koch 181)

Anders sieht es mit der Teilzeitoption aus. Noch immer ist die Norm der idealen Arbeitskraft, die stets verfügbar ist und mindestens Vollzeit arbeitet, wirkmächtig insbesondere für Männer (vgl. Lott/Klenner/2016 i.E.). Daher wird der arbeitszeitliche Zuschnitt von Stellen mit Vollzeit oder überlangen Arbeitszeiten auch selten infrage gestellt. Doch auch hier zeigt sich in einigen Interviews Widerspruch gegen diese Normen. Nicht mehr alle Männer wollen so leben und arbeiten. Mehr Männer können sich kürzere Arbeitszeiten vorstellen, wenn sie am Arbeitsplatz akzeptiert und ermöglicht würde (Herr Prof. Klaus, Herr Ürem) und wenn das Geld reichte (Herr Kaufmann, Herr Hürrig). Auch eine Reihe älterer Polizeibeamter wünscht sich eine kürzere Arbeitszeit. Der Fall von Prof. Dr. Klaus, einem leitenden Oberarzt verdeutlicht, wie viel „Unbalanciertheit“ und Unzufriedenheit hinter einer

männlichen Vollzeitarbeit stecken kann. Prof. Klaus, der aktuell nicht mehr in Teilzeit arbeitet, es aber jahrelang wegen der Kindererziehung getan hat, äußert große Unzufriedenheit, da das häusliche Arrangement nicht wie gewünscht (Teilzeit beider Eltern) gelebt werden kann. Allerdings verweist Herr Grosse (Facharbeiter) darauf, dass Teilzeit als normales Modell betrieblich angeboten werden müsse, damit Männer sich dafür entscheiden.

### **5.6.2 Der Leistungsdiskurs: Teilzeit und „wichtige Arbeit“**

Ein anderer Diskurs bezieht sich auf Teilzeit und „wichtige Arbeit“, die einander ausschließen. Die Verantwortung für betriebliche Abläufe und wirtschaftliche Ergebnisse ist „wichtig“ und steht an erster Stelle, Fürsorgetätigkeiten müssen demgegenüber zurückstehen. Erfordern familiäre Verpflichtungen Teilzeit zu arbeiten oder andere Arbeitszeitoptionen zu nutzen, dann sei dies mit wichtiger Arbeit und Verantwortung für den Betrieb nicht vereinbar: „[...] nicht alle Positionen können sich es erlauben, um vier Uhr Feierabend zu machen. Ich denke schon, dass jemand, der Abteilungsleiter ist, nicht in der Regel sagen kann, ich bin heute um vier weg, weil mein Kind hat jenes, mein Kind hat das. Muss man ein bisschen abhängig machen von der Verantwortung, die man trägt, und man muss ja auch für Kunden erreichbar sein oder man muss für Lieferanten erreichbar sein.“ (Frau Dr. Gundelmann, Naturwissenschaftlerin, Industrie West, 203). Ihre Aussage verweist auf einen Diskurs im Betrieb, wonach Verantwortung in erster Linie gegenüber Kunden und Lieferanten besteht. Was das Kind „hat“, also die fürsorgebezogene Verantwortung, erscheint demgegenüber als nachrangig.

Ein Aspekt der Unvereinbarkeit von Arbeitszeitoptionen und „wichtiger Arbeit“ ist der Diskurs über Teilzeit und Führung. Teilzeit wird zum größten Teil als unvereinbar mit Führungsfunktionen gesehen (Herr Kappel, 227). Dies wird damit begründet, dass Teilzeit in Führung eine Vertretung notwendig macht, was etwa bei der Polizei für Unruhe in der Dienstgruppe sorgt (Frau Brunn, 277). Es wird zudem argumentiert, dass nicht abzusehen ist, wann die Entscheidung der Führungskraft gebraucht wird (Herr Dachs, 111). Aufgaben einer Führungskraft, Sachverhalte und Mitarbeitende zu beurteilen, scheinen mit einem sehr geringen Arbeitsumfang schwierig (Frau Dr. Erlinghaus, 79). Die Präsenz scheint bei Führung zentral und diese daher mit Teilzeit unvereinbar (Frau Klinka, 181). „Ich könnte mir zum Beispiel eine Teilzeitbeschäftigung nicht vorstellen, könnte ich mir aber mit den meisten Führungsfunktionen hier nicht vorstellen. [...] Und wenn der nicht da ist, dann kann das maximal funktionieren, wenn da noch eine zweite Teilzeitstelle drauf sitzt, der den Rest wahrnimmt. Ansonsten könnte ich mir das nicht vorstellen“ (Herr Dachs, 101). Auch Herr Dachs deutet nicht nur Unvereinbarkeit sondern eine potenzielle Lösungsmöglichkeit an – die Führungsarbeit zu teilen und anders zu organisieren.

In den genannten Diskursen schwingt stets das Bild der auf sich allein gestellten Führungsperson mit. Nur in allerersten Ansätzen wird das Bild einer stärker geteilten und kooperativen Führung sichtbar. Auch in diesen

Diskurs mischen sich inzwischen neue Überlegungen, wie bei Frau Hohensee und Frau Dr. Hapke, Naturwissenschaftlerin bei Industrie West. Sie hält es *nicht* für unmöglich, Teilzeit mit einer Führungsposition zu verbinden. Sie glaubt aber, dass eine sehr gute Abstimmung und Kompetenzregelung nötig seien. „Und dann ist es natürlich eine schwierige Sache, wenn jetzt vielleicht die beiden, die sich eine Stelle teilen, bezüglich Mitarbeitern, Entscheidungen, Prozessen vielleicht doch manchmal andere Ideen und Entscheidungen haben, wo da am Ende sozusagen auch für die Einheit eine klare Linie entsteht und wer dann am Ende entscheidungsberechtigt ist, wenn sich keine Einigung abzeichnet. [...] Das heißt nicht, dass es unmöglich ist, aber ich glaube, das ist schwierig.“ (Frau Dr. Hapke, 103)

Doch der Diskurs, „Wenn man eine Führungsposition hat, dann muss man die auch voll ausfüllen“ ist noch stark und unter „voll ausfüllen“ ist mindestens ein Vollzeitpensum zu verstehen. Die leitende Oberärztin ist überzeugt: „Wenn man das reduzieren will, dann muss man diese Führungsposition abgeben. Dann ist man ja nicht mehr da zu bestimmten Zeiten.“ (Frau Dr. Uckert-Wedel, 49). Insofern ist der Leistungsdiskurs in Teilen auch ein Präsenzdiskurs.

Gelegentlich wird gesagt, dass Teilzeit oder Elternzeit bei Hochqualifizierten, gerade Ärzten, nicht möglich sei. „Und in dem Bereich, wo ich jetzt arbeite, würde das nicht gehen. Das wäre nicht möglich, weil einfach die Untersuchungen von der Dauer her nicht planbar sind. Sie können schlecht mitten in der Untersuchung gehen.“ (Frau Dr. Kuhn 199). Auch ein anderer Arzt sieht das so:

„Zum Beispiel, dass Sie einen halben Tag arbeiten und dann sagen, um zwölf Uhr muss ich weg, unbedingt, da kommt das Kind aus der Schule oder aus der Kita, muss ich abholen. [...] Und dann muss der Spätdienst übernehmen. Das ist in chirurgischen Fächern sicher nicht möglich, dass die um zwölf Uhr dann mitten in der OP abtritt.“ (Herr Dr. Untertal, Oberarzt, Krankenhaus Nord, 118)

Allmählich hat sich auch hier ein „Gegendiskurs“ entwickelt. Es gibt Debatten über Work-Life Balance für *alle* Beschäftigtengruppen. Arzt zu sein „heißt aber nicht, dass ich mein Leben so einer Klinik schenke, sondern ich möchte trotzdem auch Familie und ich möchte Lebensqualität [...].“ (Herr Wacker, Betriebsrat, 100). In diesem Diskurs wird trotz berufsethischer Normen postuliert, dass auch Menschen mit hoher Qualifikation eine Balance im ihrem Leben suchen. „Naja, aber das ist ein sehr komplexes Problem, weil Stichwort Führungsposition, da erwächst ja ein ganz anderes Problemfeld draus, 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, wenn man an dem Scheideweg steht, da weiter sich zu entwickeln, 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 ungeöstes Problem. Und ich weiß gar nicht ob, das individuell lösbar ist, aber

strukturell gibt es da aus meiner Sicht viel zu wenige Ansätze“. (Prof. Dr. Klaus, Krankenhaus Süd, 275 - Hervorhebung d. Verf.)

Dabei stehen Ärzte mit Fürsorgeaufgaben mitunter in dem Dilemma, sich ethisch verantwortungsvoll sowohl gegenüber den Kranken als auch gegenüber ihren eigenen Angehörigen zu verhalten. Eine allein erziehende Chefärztin sagt in Bezug auf ihre Tochter „Sie weiß schon, dass Patienten sehr wichtig sind. Und eine Zeit lang habe ich mal gedacht, die hustet mir einen vor, damit sie auch krank ist! [lacht].“ (Prof. Dr. Villa, Krankenhaus Nord, 176)

Es zeigt sich eine diskursive „Gemengelage“. Zum einen werden nach wie vor lange Arbeitszeiten, Wichtigkeit der Arbeit und Tätigkeit von Männern diskursiv verknüpft, ebenso wie kurze Arbeitszeiten, Ausschluss aus wichtiger Arbeit und Tätigkeit von Frauen, besonders Müttern. Damit geht eine Abwertung der Teilzeit und der Teilzeitarbeitenden einher. Wo Abwertung von Teilzeit und diskursive Verknüpfung von langen Arbeitszeiten und großer Bedeutung der Stelle und des Mitarbeiters bestehen, wirkt dieser Diskurs als Barriere der Nutzung von Arbeitszeitoptionen. Diese Barriere ist nicht leicht aufzulösen, erhalten doch die so Angesprochenen gewissermaßen einen „Unersetzbarkeitsbonus“.

Zum anderen gibt es aber einen neuen Diskurs, der den Zusammenhang von langen Arbeitszeiten und Wichtigkeit der Arbeit verneint und einen Anspruch auch von hochqualifizierten Beschäftigten mit verantwortungsvollen Positionen auf Work-life Balance und Optionalität der Arbeitszeit unterstreicht.

### **5.6.3 Der Diskurs der Diskriminierungserwartung**

Wenn Erfahrungen mit Diskriminierung oder gefühlter Benachteiligung im Betrieb kommuniziert werden, können sie sich als Barriere erweisen. Einschätzungen von Teilzeitbeschäftigten sowie ebenso von Elternzeitler/innen und Nutzer/innen anderer Optionen können andere Kolleg/innen „abschrecken“, die Nutzung zu erwägen. Obwohl in der Regel nicht beweisbar ist, dass die Teilzeit oder Elternzeit den Ausschlag für eine ungleiche Behandlung gegeben hat, entsteht ein Diskurs der „Diskriminierungserwartung“, wenn sich herumspricht, „es lag wohl an der Teilzeit“, dass die Betroffenen bei Entgeltsteigerungen übergangen, nicht befördert oder ihnen Weiterbildung verwehrt wurde. Frau Ardenau etwa glaubt, dass sie eine attraktive Stelle nicht bekommen hat, weil sie sie in Teilzeit - im Job-sharing mit einer Kollegin - antreten wollte: „Man konnte von Anfang an raushören, dass das nicht so gewollt war. Wir wollten die Stelle ja im Job-Sharing haben, das konnte man raushören, dass das nicht so gewollt war. Und es ist natürlich im Nachhinein anders begründet worden. [...] Und sind letztendlich auch nicht genommen worden [...] Die Begründung war, dass der Kollege, der die Stelle bekommen hat, qualifizierter ist. Aber die Gespräche, die im Vorfeld unter sechs Augen gelaufen sind, da konnte man

es raushören, dass das eher was mit der Teilzeit zu tun hat.“ (Frau Ardenau, 191-195)

Frau Helbach nennt als einen Grund für die Ablehnung ihres Antrags auf Weiterbildung die Zielvereinbarungen, die ihr Abteilungsleiter wahrscheinlich erfüllen muss, und die ihn zum Kostensparen drängen. In ihren Augen und auch aus Sicht des Betriebsrats war die Teilzeit ein Grund, warum ihr die Weiterbildung verwehrt wurde. „Es ist schon so, dass die Teilzeitkräfte eher benachteiligt werden oder hintenan gestellt werden. Ich kann es nicht beweisen, aber es ist wohl so.“ (Frau Helbach, 259). Ähnliche Erfahrungen und Erwartungen äußern auch andere Frauen (Frau Kennerjahn, Frau Dr. Mirabell). Ein Diskurs der Diskriminierungserwartung schränkt die Akzeptanz von Arbeitszeitoptionen ein.

#### 5.6.4 Der Gerechtigkeitsdiskurs: Arbeitszeitgerechtigkeit im Team

Abschätziges Bemerkungen gegenüber Beschäftigten, die Arbeitszeitoptionen nutzen, werden mitunter mit Gerechtigkeitsargumenten verknüpft. Teilzeitkräften wird fehlende Loyalität den Kolleginnen und Kollegen gegenüber vorgeworfen. „Ja toll, bist du auch mal wieder da?! O-der: Ja, so ein Leben möchte ich mal haben, bist du schon wieder weg?“ (Frau Adler, Polizei Land, 191). Der Unmut gegenüber Teilzeit ist vor allem dann groß, wenn Teilzeitkräfte befördert werden. „Dann kann es ja nicht sein, dass der Mann nicht befördert wird, weil irgendeine andere Frau halt die ganze Zeit zu Hause sitzt“ (Herr Dorfler, Polizei Stadt, 201).

Der „Gerechtigkeitsdiskurs“ basiert auf der Überzeugung, dass Belastungen von allen im Team getragen werden sollen. Wenn Überstunden geleistet werden müssen, dann sollen sich alle Kolleg/innen diese gerecht „teilen“, auch die Teilzeitbeschäftigten sollen hier keine Ausnahme machen: „Manche [Teilzeitbeschäftigte – d. Verf.] machen kaum bis gar keine Überstunden. Lassen einfach alles liegen und gehen dann. So quasi ‚Nach mir die Sintflut. Ich habe ja noch Kollegen, die Vollzeit arbeiten, die können alle Überstunden machen.‘ Und ich habe den Eindruck, dass das Arbeitsengagement der Teilzeit-Assistenzärzte im Vergleich zu den Vollzeitkräften extrem different ist. Und die Arbeitseinstellung extrem different. *Alle machen Überstunden, weil die Arbeit gemacht werden muss. Und die Teilzeitkräfte gehen pünktlich und lassen alles liegen, obwohl sie eigentlich noch ihre Arbeit zu machen hätten.* Und das führt zu einem gewissen Unmut [...]“ (Herr Ürem, Facharzt, Krankenhaus Nord, 159; Hervorhebung – d. Verf.; ähnlich Frau Prof. Villa) Thematisiert wird nicht, warum die Überstunden regelmäßig erforderlich sind und woraus sich eigentlich ergibt, was für Teilzeitbeschäftigte „ihre Arbeit“ ist. Teilzeitärztinnen attackieren – bewusst oder unbewusst - die Verfügbarkeitsnorm mit überlangen Arbeitszeiten, die für diese Stellen bisher gilt. Während für Vollzeitbeschäftigte Überstunden üblich sind, signalisieren Teilzeitkräfte, dass sie die vereinbarte Stundenzahl tatsächlich einhalten wollen.

Zur Barriere für die Inanspruchnahme von Arbeitszeioptionen kann sich entwickeln, wenn im Kollegenkreis der Eindruck entsteht, dass die Nutzenden – vermeintlich oder tatsächlich – Vorteile gegenüber anderen Beschäftigten haben und dies zulasten der Vollzeitbeschäftigten geht. Mit der Teilzeitarbeit können sich die Beschäftigten unter Umständen einige Vorteile erkaufen, die dann umgekehrt als Barrieren ihrer Bewilligung wirken. Dies gilt auch bezüglich der Lage der Arbeitszeit. So müssen und können Teilzeit beschäftigte Ärztinnen Dienste zu ungünstigen Zeiten nicht übernehmen. „Man fällt halt für viele Sachen aus. Wenn ich Teilzeit arbeite, kann ich nachmittags keinen Studentenunterricht machen, kann ich keine Bereitschaftsdienste machen. Man ist einfach von vielen Sachen, die vor allen Dingen auch unangenehm sind oder die die Kollegen auch nicht so gerne machen, ist man halt ausgespart.“ (Frau Dr. Mirabell, 167)

Bei der Polizei ist für Teilzeitkräfte häufig eine privilegierte Arbeitszeitlage typisch, da sie auf Stellen außerhalb des Wach- und Wechseldienstes gesetzt werden. Damit wird Unmut und Neid verstärkt, den die Kollegen häufig gegenüber den Teilzeitkräften haben (Frau Adler, 137; Frau Cullmann, 313; Frau Emmerich, 217). Der Diskurs über Arbeitszeitgerechtigkeit im Team ist ein Reflex auf eine Personalpolitik und Führung, die nicht für angemessene Vertretungslösungen sorgt. Bei der Polizei zeigt sich, dass abwertende Äußerungen gegenüber Teilzeitbeschäftigten im Zusammenhang mit dem Faktor Personalmangel fallen, der die Nutzung von Arbeitszeioptionen für die anderen Kollegen zum Problem werden lässt. Frau Adler, die beklagt, „da wird teilweise – nicht bei allen Kollegen – aber teilweise wird sehr negativ gesprochen. Es fallen Ausdrücke wie Teilzeitschlampen.“ (Frau Adler, Polizei Land, 139). Sie leitet es aus der personellen Unterbesetzung ab, dass hier Frauen abwertende Diskurse aktiviert werden:

„Also es ist ein großes Problem, wenn die [Kolleginnen] längere Zeit ausfallen, sich Erziehungszeit nehmen, dann kommt kein Ersatz. Das heißt, die Arbeit bleibt an anderen hängen. Konkret heißt das weniger Dienstfrei möglich, variable Schichtgestaltung, mal später kommen und so - auch schwierig. Ja, und da hängt dann sehr viel dran, weil das schafft Unzufriedenheit bei den Kollegen. Und ja, was machen die Kollegen, wenn sie unzufrieden sind? *Sie suchen sich Feindbilder und die Schuldigen für die Unzufriedenheit.* Ja, und das sind dann mitunter die Teilzeitschlampen.“ (Frau Adler, 141; Hervorhebung – d. Verf).

Arbeitszeitgerechtigkeit im Team ist ein drängendes Thema, wo keine Vertretung der ausfallenden Arbeit erfolgt. Dann wird die Nutzung der Rechte durch die einen zum Problem der anderen Kolleg/innen: „Das ist, im Detail könnte ich manchmal in die Tischkante beißen, das ist wirklich super schwierig. Und Mitarbeiter, die dann nicht Teilzeit und nicht schwanger und nicht irgendwie Berufsverbot oder irgendetwas haben, die haben dann manchmal wirklich total zu leiden. Und die Stimmung ist dann auch manchmal wirklich am Nullpunkt. Und da ist dann auch wirklich, gehen auch die Fronten im Team aufeinander los.“ (Prof. Dr. Weber, 193). Der Betriebsrat ergänzt, wenn insgesamt zu wenig Personal vorhanden ist, dann wird die gegenseitige Hilfsbereitschaft im Team ausgenutzt „dann ist doch irgendwas falsch gelaufen.“ (Herr Wacker, Betriebsrat, 92).

Unzufriedenheit, die sich gegen betriebliche Bedingungen (unzureichende Personalausstattung und dadurch entstehender Arbeitsverdichtung) richten müsste, macht sich dann mitunter in Missgunst gegenüber Kolleginnen Luft, die ihre Rechte wahrnehmen. Probleme wie Personalmangel werden diskursiv „verschoben“, vom Arbeitgeber weg hin zum Verhalten von Kolleg/innen. Diejenigen, die eine Arbeitszeioption nutzen, produzieren in dieser Sichtweise erst das Problem. Frau Jones, eine alleinerziehende Krankenpflegerin, die aus Nigeria stammt und ihre bewilligte Mutter-Kind-Kur antreten wollte, berichtet, dass die Kolleginnen sagten: „Ja, und dann müssen wir hier rumhocken und du gehst dann Urlaub machen irgendwo und machst dir einen schönen Tag“, und was weiß ich. Da habe ich mir einfach nur gedacht, ich muss das nicht anhören. Und keiner ist hier mein Arbeitgeber.“ (Frau Jones, 204)

Wenn diskursiv die „Schuld“ an der Überlastung von Kolleg/innen vom Arbeitgeber auf diejenigen Kolleg/innen verschoben wird, die mit der Nutzung der Option das Problem des Personalmangels zu verschulden scheinen, ist eine Abwertung von Teilzeit oder anderen von Frauen genutzten familienbezogenen Optionen zu beobachten.

## 5.7 Pioniere und Wegbereiter/innen einer neuen Praxis

Einzelne Beschäftigte haben sich die Nutzung von Arbeitszeioptionen erstritten, auch zu Zeiten als dies (noch) ungewöhnlich war. Sie geben als „Pioniere“ mit der Kraft des Beispiels auch für andere einen Veränderungsimpuls. Sind sie als Führungskräfte tätig können sie sogar für andere zu Wegbereiter/innen werden. In unserem Sample sind das insbesondere Frau Hohensee, Frau Prof. Villa und Herr Prof. Weber.

Durch ihre persönliche Erfahrung sieht sich Frau Hohensee als eine Advokatin der Teilzeit und der Vereinbarkeit von Familie und Führungsposition.<sup>25</sup>

### **Teilzeit und Führung: das Beispiel Frau Hohensee**

Sie ist 47 Jahre und hat zwei Kinder im mittleren Alter. Sie hat einen Vertrag über 34 Stunden (90 Prozent-Teilzeit), die sie an nur vier Tage die Woche leistet. Tatsächlich arbeitet sie etwa 37 bis 40 Stunden und ist auch, wenn erforderlich, an ihrem freien Tag für Anliegen des Betriebes da. Frau Hohensee nimmt regelmäßig an Dienstreisen teil, da ihre Forschungsprojekte in einem globalen Zusammenhang stehen. Frau Hohensee wurde die Führungsposition, die sie heute innehat, angeboten, als sie nach der Geburt des 2. Kindes nach 6 Monaten wieder in den Beruf einstieg. Sie wollte zu diesem Zeitpunkt ursprünglich eine 80-Prozent-Teilzeit vereinbaren. Ihr Vorgesetzter schlug ihr 90 Prozent vor, aber unter Beibehaltung eines freien Tages in der Woche. Diesen brauchte sie, da sie sich abwechselnd mit ihrer Schwester um ihre und

<sup>25</sup> Andere Führungskräfte, die als Wegbereiter einer neuen Akzeptanz wirken, wie die beiden Klinikdirektor/innen, wurden schon im Kap. 5.4 behandelt.

deren Kinder kümmerte. Nun sind die Kinder größer, aber die Arbeitszeitregelung will sie beibehalten. „Ich bin nicht in Vollzeit, ich habe immer noch die 90 Prozent und die gebe ich auch nicht wieder her! (61). Für Frau Hohensee ist das Arrangement passend und offenkundig eine Möglichkeit, sich von der Kultur des langen Arbeitens und der Verfügbarkeitserwartung, die bei Industrie West für Hochqualifizierte gilt, ein Stück weit loszukaufen.

Herr Prof. Dr. Weber hat sich um eine bewegliche Arbeitsorganisation bemüht. In den Stationen der von ihm geleiteten Klinik ist es generell üblich, Vertretungskräfte für Schwangerschaften und Elternzeit gleich für einen längeren Zeitraum – im Idealfall gleich für die gesamte Qualifizierungsphase (also bis zu 5 Jahre) – einzustellen. Die Personalabteilung unterstützt dieses Vorgehen, weil sie sich davon überzeugen konnten, dass tatsächlich immer wieder neuer Personalbedarf entsteht, durch unterschiedlichste Nutzung von Arbeitszeitoptionen. „Und das funktioniert, weil einfach Bewegung ist [...] Dann kann ich denen auch sagen: ‚Sie kriegen jetzt nicht einen Dreimonatsjob‘. Sondern: ‚Wir stellen Sie dann ein für die Weiterbildung‘. Nach dem Motto: Die nächste Schwangerschaft kommt bestimmt!“ (Herr Prof. Weber, Chefarzt, 452). Er geht mit viel Kreativität bei der Arbeitseinteilung vor, schafft arbeitszeitliche Sonderregelungen, wo erforderlich „Das ist so bei einem Oberarzt, der in der Onkologie arbeitet und viele Gespräche am Abend hat, habe ich es dann direkt gesagt – der muss auch pendeln – habe ich gesagt: Bring du deine Kinder in den Kindergarten, und dann fährst du nachher erst in die Klinik. Der kommt hier immer erst um viertel nach neun, halb zehn an. Das heißt, der nimmt morgens immer anderthalb Stunden Überstunden und hängt die hinten einfach dran. Das ist eine relativ praktikable Lösung.“ (Herr Prof. Dr. Weber, 123)

Es können aber auch andere betriebliche Akteur/innen mit ihrem persönlichen Engagement für Veränderungen eintreten. Das gilt zum Beispiel für Betriebsrätin Frau Illes bei Industrie West, die auf die Zertifizierung „Familienfreundlicher Betrieb“ drängte, oder die Gleichstellungsbeauftragte im Krankenhaus Süd, Frau Müller. Sie müht sich seit langem um Sensibilisierung für Gleichstellungsfragen. „Und im Zweifelsfall bin ich auch bei Gesprächen mit da-bei, wenn die nicht weiter kommen, weil ihnen oft gesagt wird, nein, arbeitszeitmäßig können wir dir nur eine 20-Stunden-Stelle anbieten. Und da finde ich, muss einfach mehr passieren.“ (Frau Müller, 79). Auch die ersten Männer, die gerade in männlich dominierten Berufen wie bei der Polizei oder in der Produktion bei Industrie West Elternzeit nahmen, waren Pioniere. Und auch heute noch betrifft es Männer mit Führungsposition, die in Elternzeit gehen. Ihr Handeln ändert etwas an der bisher gängigen Praxis.

„Ja, das soll jetzt nicht vermessen klingen, aber definitiv hat das Vorbildfunktion, weil wenn ich mich umsehe im höheren Dienst, dann gibt es nicht so viele Kolleginnen und Kollegen, die in Elternzeit gegangen sind oder gehen. Von Kolleginnen im höheren Dienst kann ich es behaupten, das sind dann aber wieder Frauen. Da kommt dann auch *wieder so dieses Klischee durch, ja gut, die Frau hat dann die Eltern-*

*zeit genommen, aber von einem Mann in Führungsfunktion kann man das nicht erwarten. Und deswegen bin ich schon ein wenig Exot damit. Aber das ist auch eine Generationenfrage. Jetzt lerne ich viele Kollegen kennen, die gerade in der Ausbildung sind zum höheren Dienst, die eben das auch als selbstverständliches Recht ansehen, das sie haben, und denen das eben dann auch wert ist, für einige Monate aus dem Dienst eben auszuschneiden und zu Hause zu helfen. In älteren Semestern werden Sie das gar nicht finden.“ (Herr Franzler, 159)*

Auch wenn strukturelle Bedingungen oder Führungskräfte oder Diskurse im Betrieb Barrieren für die Nutzung von Arbeitszeioptionen aufrichten, kann das entschlossene Handeln Einzelner, die sich für eine neue Praxis einsetzen und diese erstreiten, die Akzeptanz von Arbeitszeioptionen erhöhen.

## 6 Vier Grade der Akzeptanz und Unterstützung von Arbeitszeitorptionen

In diesem Kapitel werden die Betriebe im Vergleich in den Blick genommen. Unterstützen die Betriebe grundsätzlich die Nutzung der Arbeitszeitorptionen? Gibt es für den Betrieb typische Barrieren? Die Organisationen werden verschiedenen Graden der Akzeptanz und Unterstützung von Arbeitszeitorptionen zugeordnet.<sup>26</sup>

Einen Ausgangspunkt für eine Klassifizierung der Akzeptanz der Nutzung von Arbeitszeitorptionen bieten Lewis und Smithson (2009). Sie unterscheiden in ihrer Studie britische Betriebe danach, wieweit diese als Organisation in Bezug auf Work-life-Balance-Initiativen *lernen*.<sup>27</sup> Die Autorinnen unterscheiden beim betrieblichen Umgang mit Bedarfen der Beschäftigten zwischen dem „Zugeständnis-Paradigma“ (accomodation), bei dem Betriebe nur minimale Anpassungen vornehmen, dem „Vervollkommnungs-Paradigma“ (elaboration), bei dem die Veränderungen weiter gehen und dem „Transformations-Paradigma“ (transformational organisational paradigm), bei dem der Wandel grundsätzlicher Natur ist (Lewis/Smithson 2009: 98f). In Anlehnung an Lewis und Smithson und aus unserer empirischen Studie abgeleitet<sup>28</sup> unterscheiden wir zwischen vier Graden der Akzeptanz und Unterstützung von Arbeitszeitorptionen in den Betrieben:

- I. „Zugeständnis-Paradigma“ – pragmatische Anpassung im Krankenhaus Süd
- II. „Vervollkommnungs-Paradigma“ - partielle Veränderung mit verbleibenden Barrieren bei Polizei Stadt und Land und im Krankenhaus Nord
- III. „Transformations-Paradigma“ I – Veränderung und fördernde Aktivitäten bei un-günstigen strukturellen Rahmenbedingungen in Industrie Ost und West
- IV. „Transformations-Paradigma“ II - Volle Unterstützung der Nutzung von Arbeitszeitorptionen, Integration der Lebenslaufperspektive in die Personalpolitik und in das Führungshandeln (kein Beispiel)
- V.

Das Transformations-Paradigma umfasst nach unserer Analyse zwei Untergruppen: Betriebe, die eine Transformation verfolgen, aber in denen aus strukturellen Rahmenbedingungen weiterhin Barrieren resultieren und solche, bei denen eine volle Unterstützung der Nutzung von Arbeitszeitorptionen bereits Praxis ist. Für letzteres ließ sich in der Studie kein Beispiel finden.

Die Zuordnung der Betriebe zu den verschiedenen Graden der Akzeptanz messen wir an folgenden Kriterien:

<sup>26</sup> Auf unserer empirischen Basis von rund 20 Interviews pro Betrieb können wir nur eingeschränkt Aussagen für den ganzen Betrieb treffen. Die gefundenen Unterschiede zwischen den Betrieben haben eher beispielhaften Charakter und bieten eine Messlatte für andere Organisationen.

<sup>27</sup> Eine ähnliche Einteilung wurde schon von Lee/MacDermid/Buck (2000) vorgenommen.

<sup>28</sup> Über jede untersuchte Organisation wurden ausführliche Betriebsporträts erarbeitet, die hier jedoch aus Raumgründen nicht vorgestellt werden.

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

Die Polizeidienststellen und die Krankenhäuser haben gemeinsam, dass der finanzielle Rahmen für das Vorhalten von Personalreserven sehr eng gesteckt und die Personalausstattung so sehr „am Limit“ ist, dass das Auffangen von zusätzlichen Fehlzeiten aus der Nutzung von Arbeitszeitoptionen ausgesprochen schwierig ist. Damit wirkt der Faktor Personalausstattung begrenzend auf die Nutzung von Arbeitszeitoptionen. In den Krankenhäusern ist aufgrund der Finanzierung und ökonomisierten Steuerung auch ein ökonomisches Interesse an Teilzeit auf unterer und mittlerer Hierarchiestufe vorhanden, das die alltägliche zeitliche Anpassung der Arbeitszeiten begrenzt. Zugleich sind Überstunden Normalität. Gemeinsam ist der Polizei auch mit den Krankenhäusern im ärztlichen Bereich, dass hier männlich geprägte ethische Berufsnormen wirksam sind und die Arbeitszeit sich aufgrund dessen nicht allein an der Vollzeitnorm sondern am vollen Einsatz für das Ziel – Sicherheit (Polizei) und Gesundheit (Ärzte) - bemisst. Beide Organisationen haben Traditionen, die lange Zeit kaum eine Beschäftigung von Frauen kannte.<sup>29</sup>

Dennoch unterscheiden sich die Polizeibehörden von den Krankenhäusern in gravierender Weise. Das Rechtsbewusstsein, dass den Beschäftigten die Nutzung garantierter Optionen einzuräumen ist, ist bei der Polizei ungleich stärker. Konterkariert wird es zwar nicht selten durch den Teamgeist und die berufsethische Norm der jederzeitigen Einsatzbereitschaft. Der Teamgeist lässt Kollegen auf die Nutzung von Arbeitszeitoptionen wegen der Belastung der Kolleg/innen unter Umständen verzichten. Doch zeigt sich bei der Polizei ein begonnener Wandel. Allmählich werden die männlich geprägten Berufstraditionen zurückgedrängt und den Beschäftigten auf der Basis der Gesetze über Arbeitszeitoptionen mehr Optionalität ermöglicht. Eine erhebliche Gegenkraft geht hier vom Zangengriff des Steuerspa-

---

<sup>29</sup> In den Krankenhäusern gilt das bezogen auf die Ärzteschaft.

rens aus, der zur Personalunterausstattung führt. Bei beiden Polizeidienststellen zeigt sich das *Vervollkommungsparadigma*.

Die beiden Krankenhäuser unterscheiden sich in Bezug auf mehrere Faktoren: das Handeln der Führungskräfte und Ausrichtung der Personalpolitik sowie die Mitbestimmungspraxis. Bei Krankenhaus Süd kommen mehrere hemmende Faktoren zusammen. Die Einschränkung der Finanzierbarkeit ausreichender Personalressourcen, die für beide Krankenhäuser gilt, wird hier in ihrer bremsenden Wirkung auf die Nutzung von Arbeitszeitoptionen noch verstärkt. Die Krankenhausspitze und die Chefärzte zeigen ein eher abwartendes, teils offen ablehnendes Verhalten gegenüber den Ansprüchen von Ärzt/innen auf Arbeitszeitoptionen. So erklärt der Geschäftsführer, angesprochen auf den hypothetischen Fall, dass ein Vater Elternzeit mit Teilzeit und Home office kombinieren möchte, seine ablehnende Haltung „irgendwann ist das Maß voll. [...] wenn ich dann das Gefühl habe, das kippt, also wenn die Privatinteressen ab einem gewissen Maß ... [...] über die betrieblichen Interessen gesetzt werden, wenn da meine Work-Life-Balance als Arbeitgeber, wenn ich die dann nicht mehr im Einklang sehe, dann haben die Leute auch in diesem Unternehmen nichts verloren.“ (Herr Kappel, Geschäftsführer, 257). Auf der mittleren Ebene gelingt im Krankenhaus Süd eine Wahlmöglichkeit der Arbeitszeitdauer, aber der betriebliche Zugriff auf die Teilzeitkräfte mit häufiger und ungeplanter Mehrarbeit engt deren alltägliche Zeitsouveränität stark ein. Familienbedingte Erwerbsunterbrechungen sind akzeptiert, sofern sie nicht die Ärzte und Ärztinnen betreffen. Der Betriebsrat hat hier in diesen Fragen keinen großen Einfluss. So zeigt sich im Krankenhaus Süd eine nur pragmatische, teils widerstrebende Erneuerung, die kaum über die unvermeidbare Anpassung an gewandelte Beschäftigtenansprüche hinausgeht. Die fortbestehenden berufsständischen Normen und die erheblichen Personalengpässe verschärfen die Situation. Daher entspricht Krankenhaus Süd dem *Zugeständnis-Paradigma*.

Beim Krankenhaus Nord zeigt sich dagegen das *Vervollkommungs-Paradigma*. Hier begrenzt die rigide Ökonomisierung die Veränderung, doch finden sich Ansätze eines aktiven Umgangs mit dem Wandel der Beschäftigtenstruktur. Einige Führungskräfte machen als Wegbereiter (Veränderungstreiber oder „agents of change“, wie von Alemann und Oechsle 2015 sie nennen) das Prinzip stark „Mit Ausfällen ist zu rechnen“. Genutzte Arbeitszeitoptionen seien als Regelfall zu betrachten, für die kreativ nach Lösungen gesucht werden muss.

Bei Industrie Ost ist auf der einen Seite eine gelebte Lebenslauforientierung zu konstatieren: der Betrieb tut viel, um Mitarbeiter ein Leben lang zu halten und auch deren Kinder zu beschäftigen, „dass wir unter den Mitarbeitern sagen: Orientiert eure Kinder auch in eine Berufsrichtung, die für uns interessant ist. Das ist gewünscht.“ (Fr. Schneider, Industrie Ost, 80). Bei Industrie Ost basiert die Anpassung der Arbeitszeit an Lebensphasen, weniger auf gesetzlichen oder tariflichen Regelungen. Die Wahloption für alle tariflich Beschäftigten auf kurze Vollzeit (32 Stunden) fängt sehr viel Bedarf an Arbeitszeitreduzierung auf. Eine darüber hinausgehende weitere

Verkürzung erscheint vor diesem Hintergrund als besonders begründungspflichtig und weniger gut durchsetzbar, erübrige sich aber auch bei dieser Arbeitszeitdauer. Sie haben daher fast keine Teilzeitbeschäftigten. Unterstützend für eine Optionalität der Arbeitszeiten auf der Basis betrieblicher Lösungen wirkt hier die gewandelte Normalität, mit der Familienbelange als zum Leben von Frauen und auch teilweise von Männern gehörend betrachtet werden. Industrie Ost hat ansatzweise eine Kultur der Wertschätzung von Care entwickelt. Dies ist offenbar die Kehrseite der seit langem zur Normalität gehörenden Arbeit von Müttern auch in den Produktionsbereichen. Weiterhin wirkt sich ein starker Betriebsrat aus, der sich sehr um Vereinbarkeitsfragen bemüht. Zwei Defizite zeigen sich in Industrie Ost: erstens die Konstruktion einer sehr ausgeprägten Verfügbarkeitsnorm mit überlangen Arbeitszeiten bei den außertariflich beschäftigten Führungskräften. Hier wird auch Elternzeit kaum genutzt. Zweitens die permanente Standortkonkurrenz, die zu hohem Kostendruck führt. Sie engt den Handlungsspielraum der Führungskräfte ein, wenn es um die Absicherung von Vertretungslösungen bei der Nutzung von Arbeitszeitoptionen geht. Industrie Ost ist daher zwar am ehesten dem *Transformations-Paradigma* zuzuordnen, jedoch nur der Variante I (Einschränkung durch strukturelle Rahmenbedingungen).

Der Einfluss einer starken Interessenvertretung für die Beschäftigten mit einem klaren Bewusstsein dafür, bestehende Rechte einzuhalten und durchzusetzen, zeigt sich in starkem Maße ebenfalls bei Industrie West. Dieser Betrieb hat zwar eine stark männlich geprägte Tradition und eine Orientierung am Normalarbeitsverhältnis für die männlich dominierten Tätigkeiten. Und er weist im gewerblichen Bereich eine ausgeprägte Geschlechtersegregation der Tätigkeiten auf. Doch ist unter dem Einfluss nicht nur der starken Mitbestimmung, sondern auch der Ausrichtung der Personalpolitik auf das Gewinnen und Halten hoch qualifizierter Beschäftigter im ländlichen strukturschwachen Raum eine deutliche Veränderung zu konstatieren. Industrie West ist dem *Vervollkommnungs-Paradigma* zuzuordnen. Hier haben sich wachsende Inseln von Optionalität gebildet, die gegen die noch immer starke Norm männlicher Normalarbeit durchgesetzt und erstritten werden mussten. Die moderne Verfügbarkeitserwartung gegenüber Hochqualifizierten macht es auch hier für diese Gruppe besonders schwer, Arbeitszeitoptionen zu nutzen.

Insgesamt gesehen weist unser Sample mitbestimmter Großbetriebe ein breites Spektrum unterschiedlicher Grade der Akzeptanz auf. Eine vollständige Integration der Lebenslaufperspektive, eine Transformation des betrieblichen Handelns in eine Richtung, in der Arbeitszeitoptionen vollständig akzeptiert und ihre Nutzung unterstützt würde, haben wir nicht gefunden.

## 7 Diskussion der Ergebnisse

### 7.1 Welchen Beitrag zu wissenschaftlichen Debatten leistet die Studie?

Die Studie leistet *erstens* einen Beitrag zur Debatte um lebensphasenorientierte Arbeitszeiten. Im Lebenslauf variierende Arbeitszeiten wurden in der Lebenslaufforschung vor mehr als zehn Jahren angesichts eines verlängerten Erwerbslebens, einer stärkeren Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt als auch stärkerer Notwendigkeiten von beruflichen Wechseln angeregt. Damit sollen eine bessere Work-life Balance und Gesunderhaltung, eine Integration von Fürsorgearbeit in den Lebenslauf, aber auch Bildungsphasen und berufliche Neuorientierungen ermöglicht werden. Lebenslauforientierte Arbeitszeiten, die sich an die zeitlichen Erfordernisse der jeweiligen Phase anpassen lassen, werden auch als Bedingung einer stärkeren Geschlechtergleichstellung angesehen. Die Studie hat nun Erkenntnisse zu den *betrieblichen Bedingungen der Umsetzung eines solchen Konzeptes* erbracht, indem die Nutzung und die Akzeptanz bestehender Arbeitszeitoptionen untersucht wurden. Neue Vorschläge, wie etwa „Wahlarbeitszeiten“ (djb-Kommission 2015) oder „Familienarbeitszeiten“ (vgl. Müller/Neumann/Wrohlich 2015), können an unsere Erkenntnisse anknüpfen. Wenn bekannt ist, woran bereits bisherige Optionen der Arbeitszeitgestaltung unter Umständen im Betrieb scheitern, kann das bei der Ausarbeitung neuer Konzepte und Regelungen helfen.

Die Studie hat *zweitens* durch die Betrachtung der Überkreuzung von ungleichheitsrelevanten Merkmalen wie Geschlecht und Position in der betrieblichen Hierarchie mehr Licht in die Frage gebracht, warum Teilzeit immer noch so stark weiblich dominiert ist und auch die Mehrheit der Väter auf Elternzeitnutzung verzichtet. Dass Väter ihre Arbeitszeit in der Familienphase selten reduzieren und ein großer Teil selbst die Partnermonate der Elternzeit nicht beansprucht, wird häufig auch auf betriebliche Hindernisse zurückgeführt. Bisher war wenig darüber bekannt, welche Hindernisse das sind. *Betriebliche Faktoren und Bedingungen am Arbeitsplatz* sind mit entscheidend dafür, dass Männer ihre Arbeitszeit sehr selten familienbedingt verkürzen. Bedingungen im Betrieb tragen so dazu bei, dass sich die häusliche Arbeitsteilung zwischen Frauen und Männern bisher kaum modernisiert hat.

Die vorliegende Studie leistet *drittens* einen Beitrag zur Vertiefung der Debatte um „*Organisation und Geschlecht*“. Seit Jahren wird über Persistenz und Veränderung vergeschlechtlichter Strukturen, Handlungen und betriebliche Diskurse diskutiert. Wir finden Belege für beides. Einerseits sind ausgeprägte geschlechtsspezifische Unterschiede hinsichtlich horizontaler und vertikaler Arbeitsteilung festzustellen. Damit geht eine unterschiedliche Akzeptanz von Arbeitszeitoptionen nach Geschlecht einher. Andererseits sind Anzeichen eines „De-Gendering“, also einer graduellen Auflösung der starren Geschlechtergrenzen, zu beobachten. Der geschlechtsspezifische

Charakter von familienbezogenen Arbeitszeioptionen nimmt bei der Elternzeitnutzung langsam ab.

### **Zu 1: Lebenslauforientierte Arbeitszeiten**

In der Studie wurde erstmals systematisch die Nutzung einer Vielzahl gesetzlich oder tariflich verbriefter Ansprüche von Beschäftigten auf Optionen zur Arbeitszeitgestaltung in der betrieblichen Praxis in Deutschland untersucht. Damit konnten wir Erkenntnisse darüber gewinnen, inwieweit die häufig diskutierte Lebenslauforientierung von Arbeitszeit- und Personalpolitik in den Betrieben aufgenommen worden ist und wieviel Optionalität der Arbeitszeit die Beschäftigten der untersuchten Organisationen in der Praxis tatsächlich haben. Das erhobene Material ermöglicht einen Vergleich der Akzeptanz und Nutzung unterschiedlicher Rechte und Ansprüche – von familienbezogenen Optionen wie Teilzeit, Elternzeit und Pflegezeit, über Freistellungsrechte für ehrenamtliches Engagement bis hin zu Bildungszeiten. Auf breiter empirischer Basis (121 Interviews) in sechs mitbestimmten Erwerbsorganisationen aus vier Branchen haben wir die Sicht der Beschäftigten und betrieblichen Expert/innen zur Relevanz der verschiedenen Arbeitszeioptionen sowie zur Akzeptanz ihrer Nutzung erhoben.

Das Projekt zeigt, dass ein Teil der Optionen recht problemlos genutzt werden kann, bei anderen aber Barrieren bestehen. Betriebliche Faktoren spielen wie angenommen eine Rolle dafür, ob die an der Nutzung Interessierten sich tatsächlich zur Nutzung berechtigt fühlen. Für einige Arbeitszeioptionen und für einige Beschäftigtengruppen können wir typische Nutzungsbarrieren identifizieren und analysieren den Umgang der Beschäftigten mit diesen Hindernissen.

Von allen verbrieften Arbeitszeioptionen werden die Reduzierung der Arbeitszeit (Teilzeit) und die Elternzeit in den sechs Betrieben am häufigsten genutzt. Alle anderen Arbeitszeioptionen spielen eine untergeordnete Rolle. Die Teilzeioption wird fast ausschließlich von Frauen genutzt. Doch Interesse an kürzeren Arbeitszeiten wird auch von Männern immer wieder geäußert. Neben Einkommenseinbußen wird die mangelnde Akzeptanz reduzierter Arbeitszeiten an ihren Arbeitsplätzen als Grund genannt, warum Männer ihre Arbeitszeiten nicht verkürzen. Die Nutzung einer stundenweisen Freistellung für Ehrenämter wie Betriebsrat, Feuerwehr oder Bürgermeisteramt stößt mitunter auf betriebliche Barrieren, besonders wenn Personalmangel herrscht. Teilweise verzichten die Berechtigten auf ihre Freistellungsrechte und arbeiten die versäumte Arbeitszeit nach. Andere reduzieren ihr ehrenamtliches Engagement. Weitere Optionen werden in den untersuchten Betrieben entweder gar nicht genutzt (Pflegezeit) oder ihre Nutzung erfolgt selten und problemlos (Bildungsurlaub, Altersfreizeiten).

Die Studie hat gezeigt, dass generell eine soziale Ungleichheit in Bezug auf Berücksichtigung von Zeitinteressen entlang der sozialen Hierarchie besteht. Den Zeitinteressen geringer Qualifizierter wird wenig Beachtung geschenkt. Besonders bei der Möglichkeit lebenslangen Lernens sind die Beschäftigten auf unterer, aber auch Fachkräfte auf mittlerer Stufe benachteiligt. Für Frauen in Teilzeit gilt das in besonderem Maße. Abgesehen von

den Hochqualifizierten haben die meisten Beschäftigten wenig Möglichkeiten, zeitliche Spielräume oder gar förmliche Freistellungen für selbst initiierte Weiter- und Fortbildungen zu nutzen. Zugleich werden ihnen auch vom Betrieb kaum Weiterbildungsangebote gemacht.

In der Studie haben wir die betrieblichen Nutzungsbedingungen und Barrieren für die Inanspruchnahme von Arbeitszeioptionen breit ausgeleuchtet. Frühere Studien erklären die (fehlende) Akzeptanz von Arbeitszeioptionen oftmals mit dem Verweis auf die Unternehmenskultur. Nach unseren Erkenntnissen verbirgt sich dahinter das Zusammenspiel von verschiedenen betrieblichen Faktoren, die für die Nutzung von Arbeitszeioptionen entscheidend sind: Dies sind strukturelle Faktoren wie die betriebliche Arbeitsteilung, die Arbeitsorganisation und Personalausstattung einerseits, sowie Faktoren, die das Handeln von Führungskräften und Betriebs- und Personalräten sowie Diskurse im Betrieb andererseits betreffen. Jeder dieser Faktoren beeinflusst die Akzeptanz von Arbeitszeioptionen am Arbeitsplatz. Zugleich haben wir die Wechselwirkung zwischen den Faktoren analysiert, wie z.B. von Personalausstattung und Diskursen: Eine mangelnde Personalausstattung befördert abwertende Reaktionen gegenüber Frauen und aktiviert Vorurteile gegen Frauen in frauenuntypischen Berufen, wie beispielsweise bei der Polizei. Mit unseren Ergebnissen lassen sich somit Ansatzpunkte für eine Veränderung der Unternehmenskultur identifizieren.

Wir haben Bereiche mit Schichtarbeit untersucht. Technisch bedingte kontinuierliche Produktion einerseits sowie Arbeit am Menschen und im Bereich der öffentlichen Sicherheit andererseits könnten die Nutzung von Arbeitszeioptionen im Vergleich zu Verwaltungstätigkeiten erschweren, so die Annahme. Wir fanden einen erstaunlich geringen Einfluss von technischen oder sachlogisch begründeten Abläufen. Stattdessen zeigte sich, dass Nutzungsbarrieren häufig in den Arbeitszusammenhängen begründet sind. Die meisten Beschäftigten arbeiten in Teams. Aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeit der Kolleginnen und Kollegen berührt die Nutzung von Arbeitszeioptionen somit in den meisten Fällen nicht nur die Nutzenden, sondern auch diejenigen, mit denen ihre Arbeit arbeitsteilig verflochten ist. Dies kann zu einer geringen Akzeptanz in der Belegschaft und zum Verzicht auf Optionen aus Kollegialität führen. Bei der Arbeitsteilung zwischen den Beschäftigten fanden wir zudem einen erheblichen Einfluss von Geschlechternormen. Viele Barrieren sind nicht sachlogisch oder technisch sondern ökonomisch bedingt: Die Unterfinanzierung von Krankenhäusern und Polizei sowie in der Industrie der Wettbewerb und Kostendruck aufgrund von Standortkonkurrenz bedingen vielfach Personalmangel; von personellen Reserven, die für eine bewegliche Arbeitsorganisation notwendig wären, um Fehlzeiten wegen Arbeitszeioptionen auszugleichen, kann in den meisten Bereichen keine Rede sein.

## **Zu 2. Intersektionalität von Geschlecht und Position in der betrieblichen Hierarchie**

Die Studie hat für verschiedene Beschäftigten- und Berufsgruppen untersucht, welche Barrieren für familienbezogene Auszeiten oder Arbeitszeitreduzierungen bestehen. Dabei wurde explizit nach Geschlecht unterschieden.

den, dieses aber in der Überkreuzung („Intersektionalität“) mit einer anderen ungleichheitsrelevanten Kategorie, nämlich der Position in der sozialen (hier der betrieblichen) Hierarchie in den Blick genommen. Die Studie hat mit dem Fokus auf die Intersektionalität von Geschlecht und Position in der sozialen Hierarchie ausgelotet, für welche Beschäftigtengruppen die größten Barrieren der Nutzung von Arbeitszeitoptionen bestehen. Damit leisten wir einen Erklärungsbeitrag dafür, warum auch an mehr Zeit für die Familie interessierte Männer dem kein praktisches Handeln folgen lassen und sie ihre Arbeitszeiten dennoch nicht reduzieren.

Tabelle 3 zeigt die Unterschiede am Beispiel von Teilzeit und Elternzeitnutzung.

Tabelle 3 Die Optionalität von Teilzeit und Elternzeitnutzung für Frauen und Männern in der betrieblichen Hierarchie

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

-- stark eingeschränkt ; - eingeschränkt, -/+ teils, teils; + akzeptiert ; ++ sehr gut akzeptiert  
Quelle: Eigene Darstellung



Da vor allem die dauerhafte Reduzierung der Arbeitszeit für Männer an den meisten Arbeitsplätzen auf allen Hierarchiestufen nicht akzeptiert ist, liegen eindeutig auch in den Betrieben Barrieren für eine Veränderung der häuslichen Arbeitsteilung, bei der auch Männer mehr Zeit für die Familienarbeit hätten. Dazu bedarf es offensichtlich mehr als eines rechtlichen Anspruchs auf Teilzeitarbeit. Die Unzufriedenheit einer Reihe befragter Männer zeigt Veränderungsbedarf an.

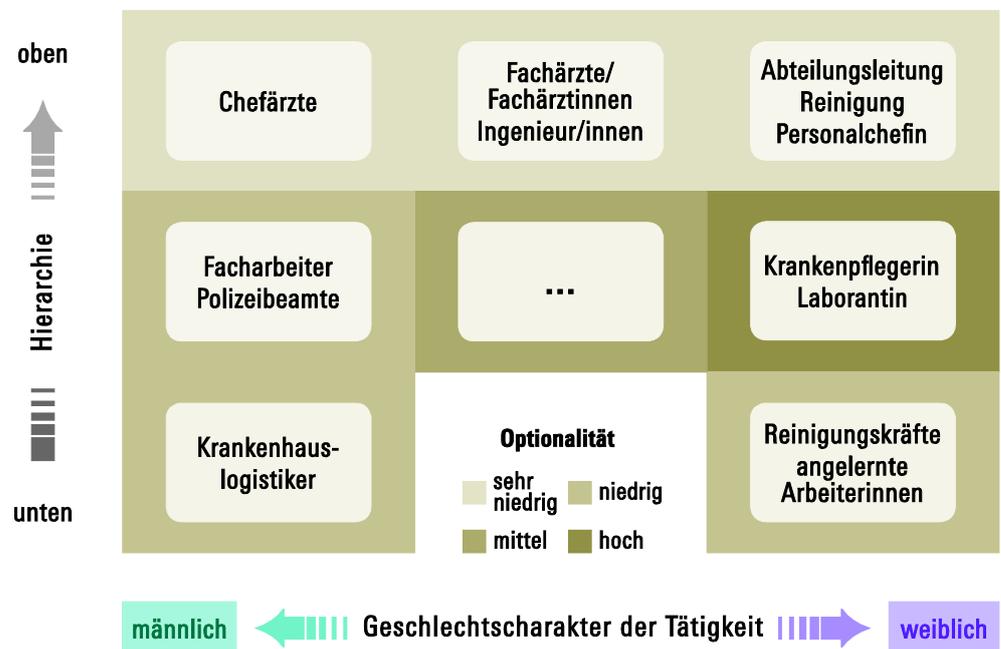
### Zu 3 „Vergeschlechtlichte Organisationen“

Die Teilung der Arbeit zwischen Arbeitsplätzen und Bereichen ist in den untersuchten Organisationen meist durch eine ausgeprägte horizontale und vertikale Segregation nach Geschlecht gekennzeichnet. Diese wird durch geschlechterbezogene Diskurse, etwa über angeblich wesensmäßige Unterschiede zwischen Frauen und Männern, gestützt und legitimiert. Dabei werden nach wie vor lange Arbeitszeiten, Wichtigkeit der Arbeit und Tätigkeit von Männern diskursiv verknüpft, ebenso wie kurze Arbeitszeiten, Ausschluss aus wichtiger Arbeit und Tätigkeit von Frauen, besonders Müttern. Damit geht eine Abwertung der Teilzeit und der Teilzeitarbeitenden einher. Wir konnten aufdecken, dass für die Arbeitszeiten und die Akzeptanz von Arbeitszeitoptionen häufig Normen gelten, die nach Geschlecht, aber auch nach Hierarchiestufe und Beruf variieren (vgl. Lott/Klenner 2016 i.E.). Für

viele Arbeitsplätze resultieren daraus *positionsspezifische arbeitszeitliche Stellenzuschnitte*, die sich zugleich nach betriebswirtschaftlichen Aspekten richten. Das heißt, diese Arbeitsplätze sind – je nach geschlechtlicher Konnotation der zu verrichtenden Tätigkeit und je nach Beruf – als solche mit überlanger Arbeitszeit, Vollzeit oder kurzer Teilzeit konstruiert.

Im Ergebnis können wir eine „Landkarte“ der mehr oder minder großen Akzeptanz von Arbeitszeitoptionen bei verschiedenen Beschäftigtengruppen präsentieren (Abbildung 3). Es gilt: Je höher eine betriebliche Position und je stärker männlich konnotiert ein Tätigkeitsbereich (z.B. Polizist, Arzt) ist, desto stärker behindern betriebliche arbeitszeitliche Stellenzuschnitte die Optionalität der Arbeitszeit. Auf unterer hierarchischer Stufe entscheidet der Geschlechtscharakter der Tätigkeit über die zugrunde gelegte Arbeitszeitnorm. Für männertypische Tätigkeiten werden Vollzeitarbeitsplätze, für frauentypische Tätigkeiten Teilzeitarbeitsplätze eingerichtet. Auf diesen Arbeitsplätzen können zwar Unterbrechungen wie Freistellungsrechte oder Elternzeit in der Regel problemlos genutzt werden, aber eine Wählbarkeit der Arbeitszeitdauer ist deutlich eingeschränkt.

Abbildung 3 Vertikale und horizontale Segregation und Optionalität der Arbeitszeitdauer (mit Tätigkeitsbeispielen)



Quelle: Eigene Darstellung



Die Wählbarkeit der Arbeitszeitdauer kann durch den arbeitszeitlichen Stellenzuschnitt ein-geschränkt werden. Der arbeitszeitliche Stellenzuschnitt ist abhängig von der Position in der betrieblichen Hierarchie und dem Geschlechtscharakter der Tätigkeit (Abbildung 3). Beschäftigte in der oberen Hierarchieebene wie Führungskräfte, Ingenieure und Fachärzte sowie Beschäftigte in der mittleren Hierarchieebene in männlich konnotierten Arbeitsfeldern wie Facharbeiter in der Produktion haben eine sehr niedrige

Optionalität der Arbeitszeitdauer. Eine hohe Optionalität haben Beschäftigte in der mittleren Hierarchieebene mit weiblich konnotierten Tätigkeiten wie Krankenschwester, Verwaltungsangestellte und Laborantin. Dem gegenüber sind zeitweilige, vor allem kurze Abwesenheiten wie Elternzeit und Freistellung besser akzeptiert, vor allem auf unterer und mittlerer Hierarchiestufe.

Die Segregation der Tätigkeiten nach Geschlecht und die daran anknüpfenden, zugleich betriebswirtschaftlich begründeten Stellenzuschnitte sind also ein wichtiges Hindernis für die volle Optionalität von Arbeitszeiten. Optionalität ist am ehesten in der Mitte der betrieblichen Hierarchie und dabei insbesondere in weiblich dominierten Tätigkeitsfeldern gegeben.

Unsere Empirie findet Grundannahmen der Theorie der „Gendered Organization“ bestätigt: Das heißt, vergeschlechtlichte Strukturen, Interaktionen und Diskurse sind in den untersuchten Betrieben anzutreffen. Zugleich belegt die Studie in diesem Bereich aber auch den beginnenden Wandel weg von klaren geschlechtlichen Zuschreibungen. Prozesse eines „De-Gendering“ beziehen sich erstens auf die Veränderung der geschlechtsbezogenen Segregation. Frauen dringen verstärkt in Männerdomänen sowohl auf hoher als auch auf mittlerer Qualifikationsstufe ein und bringen so Bewegung in die Geschlechtergrenzen.<sup>30</sup> Wir beobachten zwei entgegengesetzte Folgen: Adaption und Widerstand. Zum einen passen sich Frauen auf hohen hierarchischen Positionen und in solchen Berufen, die mit überlangen Arbeitszeiten konstruiert sind, den bisherigen Normen an. Das gilt besonders für Führungskräfte, Ärztinnen und Ingenieurinnen, die die Präsenzerwartung erfüllen und lange Arbeitszeiten haben. Zum anderen gibt es einige Frauen, die unter günstigen Umständen trotz der arbeitszeitlichen Stellenzuschnitte eine Optionalität der Arbeitszeit erwirkt haben. Das gilt für Einzelne unter den Ärztinnen sowie Führungskräften. Von diesen Pionierinnen und ihren Arrangements können in der Zukunft auch diejenigen Männer profitieren, die ebenfalls an den überlangen Arbeitszeiten und der Präsenzforderung leiden und mehr Arbeitszeitoptionen wählen würden, wenn die Akzeptanz dafür gegeben wäre.

Die zweite Veränderung, die sich als De-Gendering interpretieren ließe, ist auf Seiten der Männer zu sehen, die infolge stärkerer Orientierung auf Work-life Balance und Familie begonnen haben, sich für Arbeitszeitoptionen zu interessieren. Das betrifft zwar nicht alle, aber durchaus viele Männer in unserem Sample. Tatsächlich genutzt werden allerdings vor allem die zwei Partnermonate der Elternzeit, gelegentlich auch Freistellungen für Kinderkrankentage, aber auch das bei weitem nicht von allen Vätern.

Abschließend können wir feststellen: Unsere Hypothesen finden sich bestätigt. Die meisten angenommenen Einflussfaktoren können wir genauer aufschlüsseln und in ihrer Wirkung erklären. Es zeigt sich, dass die innerbetriebliche *Arbeitsteilung und geschlechtsspezifische horizontale wie vertikale*

---

<sup>30</sup> In umgekehrter Richtung gilt dies in unserem Sample fast gar nicht, von wenigen Krankenpflegern abgesehen.

*le Segregation* die Akzeptanz und legitime Nutzung von Arbeitszeioptionen beeinflusst. Wir finden, dass *ökonomische Faktoren* die Inanspruchnahme von Arbeitszeioptionen erleichtern oder erschweren können, auch wenn dies im Rahmen dieser Studie nicht genauer ausgeleuchtet werden konnte. Doch der Wettbewerb der Industriebetriebe mit ihren Konkurrenten sowie die zentrale Mittelzuweisung bei der Polizei und das Fallpauschalenabrechnungssystem in den Krankenhäusern bringen ökonomische Zwänge mit sich, die die Personalpolitik beeinflussen und zum Teil die Nutzung von Arbeitszeioptionen behindern, indem personelle Ressourcen für das Auffangen der Fehlzeiten bzw. für Vertretungen fehlen. Die Bedeutung der Führungskräfte für die Akzeptanz und unterstützte Nutzung von Arbeitszeioptionen hat die Studie eindeutig unterstrichen. Einige *Führungskräfte*, die zu den Wegbereiter/innen einer neuen, lebensphasenorientierten Praxis gehören, bereiten arbeitsorganisatorische Lösungen für Vertretungen vorausschauend vor. Anregungen für eine kreative bewegliche Arbeitsorganisation lassen sich in den untersuchten Betrieben finden. Auch *das Handeln der betrieblichen Interessenvertretungen* der Beschäftigten hat wie angenommen Einfluss auf die Akzeptanz der Arbeitszeioptionen. Wir können zeigen, dass starke Betriebs- und Personalräte dafür sorgen, dass das generelle Rechtsbewusstsein gestärkt wird und Arbeitszeiten überwacht werden. Direkten Einfluss auf die Nutzungsmöglichkeiten von Arbeitszeioptionen haben Betriebs- und Personalräte dagegen kaum, da keine unmittelbar wirksamen Mitbestimmungsrechte bestehen. Schließlich finden wir, dass *Diskurse im Betrieb* die Akzeptanz der Nutzung von Arbeitszeioptionen beeinflussen. Zum gleichfalls angenommenen Einflussfaktor der *Ausrichtung der Personalpolitik* beim Gewinnen und Halten qualifizierter Arbeitskräfte fanden wir auf Basis der gewählten Methode nicht genügend auswertbares Material für valide Aussagen, auch wenn Hinweise auf die Relevanz dieses Faktors zu finden sind.

Diese Studie hat auch Forschungsdesiderata offenbart: Erstens ist es mit dieser Studie nicht möglich, Aussagen über die vielen kleineren Betriebe zu treffen, in denen sich Arbeitsteilung und Arbeitsorganisation, Vertretung und personelle Ressourcen anders gestalten mögen als in den untersuchten Großbetrieben. Mit der empirischen Basis ist also wahrscheinlich ein Bias verbunden, da wir annehmen, dass es Großbetriebe grundsätzlich leichter haben, das Fehlen von Beschäftigten zu verkraften. Auch trifft zweitens die Mitbestimmung, die in die-sem Sample in allen Betrieben vorhanden ist, in Deutschland nicht auf die Mehrheit der Betriebe zu. Sie dürfte sich eher positiv auf die Realisierbarkeit von Ansprüchen der Beschäftigten auswirken. Es ist also zu vermuten, dass die Barrieren in kleineren und nicht mitbestimmten Betrieben größer sein könnten. Mit vier Branchen haben wir ebenfalls nur einen kleinen Ausschnitt von Wirtschaftszweigen betrachtet. Es wäre also nötig, die Akzeptanz von Arbeitszeioptionen auch für viele andere Betriebstypen zu untersuchen.

Künftige Forschung müsste ergründen, welche tiefer liegende Ursachen hinter den aufgezeigten Faktoren für die Akzeptanz von Arbeitszeioptionen stehen. Im Rahmen dieser Untersuchung konnten wir nicht klären, welche

Rolle etwa der Branchenkontext, ökonomischen Faktoren sowie die industriellen Beziehungen in den verschiedenen Organisationen spielen.

## 7.2 Handlungsfelder für mehr Akzeptanz von Arbeitszeioptionen im Lebenslauf

Die wichtigste Handlungsebene zum Abbau von betrieblichen Barrieren zur Nutzung von Arbeitszeioptionen liegt naturgemäß im Betrieb. Die Studie hat verdeutlicht, dass Optionen in vielen Fällen umsetzbar sind und die Betriebe gesetzliche Ansprüche der Beschäftigten möglich gemacht haben. Doch die ebenfalls aufgedeckten Barrieren der Nutzung und mehr noch die wahrscheinliche Ausweitung der Nutzungsinteressen – Stichworte sind Arbeitszeitverkürzungswünsche, mehr Elternzeiten von Vätern sowie mehr Pflegezeiten – stellen die Betriebe vor neue Aufgaben. Wenn es häufiger vorkommt, dass Beschäftigte rechtlich abgesicherte Wahlmöglichkeiten in Bezug auf ihre Arbeitszeiten nutzen und zudem Erwerbspausen einlegen, bei denen sie zeitweilig ganz fehlen, wird es dringlicher, dass die Personalpolitik sowie das Management lebensphasenbezogene Arbeitszeiten als Konzept aufgreifen und gestalten. Trotz mancher guter Einzellösungen sind alle untersuchten Organisationen davon noch entfernt. Es gilt, die nicht für alle Beschäftigten gleich lange und im Lebenslauf variierende Arbeitszeitdauer zu *akzeptieren*. Auch kürzere oder längere Erwerbspausen, zum Beispiel in Familienphasen, sollten als normal angesehen werden. Ebenso wichtig ist, auf Fehlzeiten *personalpolitisch zu reagieren*. Es ist offensichtlich, dass die Optionalität der Arbeitszeiten, wenn sie für alle Beschäftigten real möglich sein soll, ein Umdenken erfordert und auch mehr Aufwand kostet, als wenn niemand in die bisherige tariflich oder betrieblich festgelegte Arbeitsteilung und Arbeitsorganisation eingreifen würde.

Auf der Basis unserer Forschung sehen wir sechs Handlungsfelder im Betrieb:

- Es sollten *Verfahrensregeln* entwickelt werden, wie im Betrieb auf die Ankündigung einer Arbeitszeitreduzierung oder einer Auszeit zu reagieren ist. Nötig ist, sich vorrausschauend auf immer wieder eintretende Ausfälle einzurichten. Personalleitung, Führungskräfte sowie Betriebs- oder Personalrat müssten mit den jeweiligen Teams die gewünschten Arbeitszeiten der Beschäftigten mit der Aufgabenverteilung und Arbeitsorganisation abstimmen. Analoges gilt für zeitweilige Auszeiten nach der Geburt, für Weiterqualifizierung oder Pflege. Es stellen sich Fragen wie:
  - Wer übernimmt die Aufgaben von Kollegen X?
  - Was wird aus der Arbeit des vertretenden Kollegen Y?
  - Welche Ziele muss und kann das Team im Zeitraum Z – unter diesen Umständen - erreichen?
  - Können Aufgabe verschoben, extern vergeben oder auf andere (rationellere) Weise gelöst werden?
  - Welches Vertretungspersonal kann eingesetzt werden?

Arbeitet beispielsweise eine Führungskraft nicht mehr wie bisher 50 Stunden, sondern nur 32, dann sind die bisherigen Aufgaben daraufhin zu überprüfen, ob sie sich rationalisieren lassen, ob sie auf eine andere Hierarchieebene verschoben werden können (z.B. eine Assistenz der Führungskraft) oder ob eine zweite Führungskraft im Tandem eingesetzt werden muss.

- Es gilt die *Qualifikationen* aller Beschäftigten so zu entwickeln, dass eine gegenseitige Vertretung von (zumindest) zwei oder drei Kolleg/innen möglich ist. Gerade Spezialist/innen mit spezifischen Kenntnissen und Fähigkeiten im Betrieb sollten künftig generell qualifikatorische Überschneidungen mit anderen Kolleg/innen haben. Verantwortung kann so geteilt und Fehlzeiten können besser ausgeglichen werden. Sollen künftig Arbeitszeitoptionen für alle Beschäftigten, auch für Hochqualifizierte möglich sein, müsste der Grundsatz gelten: keinen Tätigkeitsbereich mit Spezialqualifikation mit nur einer Person zu besetzen.<sup>31</sup> („Das heißt, die Lösung könnte ja nur sein, dass Sie einen Zweiten haben, der diese Leistung dann macht. Das müssen Sie hinbekommen,“ sagt einer der Wegbereiter, Prof. Dr. Weber, 143).
- In größeren Teams mit vergleichbarer Qualifikation gilt es, von vornherein mit mehr *personellen Reserven* zu operieren als allein zum Ausgleich von Krankheit und Urlaub nötig sind. Hierfür muss als Grundbedingung mit der Praxis Schluss gemacht werden, dass die Leistungsziele des Teams ohne Überstunden gar nicht erreicht werden können. Aus Erfahrungen der vergangenen Jahre wird man ableiten können, wie groß die durchschnittlich zu kalkulierenden Fehlzeiten wegen der Nutzung von Arbeitszeitoptionen voraussichtlich sein werden.
- Für längere Ausfälle müssen je nach Art der Tätigkeit kreative *arbeitsorganisatorische und Vertretungslösungen* gefunden werden. Nicht nur Poollösungen oder der Einsatz von Springer/innen, auch spezielle Arbeitszeitkonto-Modelle oder eine nur saisonale Beschäftigung sind möglich. Hier ist weitere Forschung nötig, welche Lösungen gefunden werden können, bei denen nicht die Optionalität der einen durch verschlechterte Arbeitsbedingungen der anderen erkaufte wird bzw. zu prekären Arbeitsformen führt. Beispielsweise können Großbetriebe verpflichtet werden, Elternzeitvertretungen unbefristet einzustellen, und vom ersten Tag der Beschäftigung der Vertretungskraft deren Qualifikation so zu entwickeln, dass sie im Anschluss an die Vertretungsphase eine andere Aufgabe im Unternehmen übernehmen kann.
- Da die Führungskräfte derzeit sehr unterschiedlich auf die Nutzungsinteressen der Beschäftigten reagieren, gilt es, *Führungskräfte zu*

<sup>31</sup> Das hätte vermutlich auch andere Vorteile für die Gesunderhaltung, indem der zum Teil enorme Arbeitsdruck vermindert würde, wie ihn einige Befragte bei Industrie Ost und im Krankenhaus Nord schildern.

*sensibilisieren* und hinsichtlich möglicher Lösungen zu schulen. Führungskräfte sollten darauf orientiert werden und die *Handlungsspielräume dafür* haben, *Aufgaben und Ressourcen auszubalancieren*. Hier können auch externe Berater hinzugezogen werden.

- Der innerbetriebliche Diskurs über die Normen und Erwartungen, die die Akzeptanz von Arbeitszeitreduzierungen und Auszeiten und damit häufig Geschlechterfragen betreffen, sollte auch über den Kreis der Führungskräfte hinausgehen. Es gilt, die Normen in Frage zu stellen und gerade die Stellenzuschnitte mit überlangen und mit kurzen Arbeitszeiten zu hinterfragen. Die Thematisierung gewandelter Geschlechterrollen, in deren Konsequenz die Sorgearbeit stärker im Betrieb spürbar ist, kann in moderierten Prozessen (z.B. bei der Zertifizierung als „Familienfreundlicher Betrieb“) erfolgen.

Wir sehen auch Herausforderungen, die auf die Betriebe zukommen.

- Eine Herausforderung betrifft die Kostenfrage. Voraussichtlich ist die Optionalität der Arbeitszeiten für die Betriebe nicht kostenneutral. Zwar verzichten die Teilzeitarbeiter auf einen proportionalen Teil ihres Einkommens. Dennoch kann die Beschäftigung einer zweiten Teilzeiterkraft für den Betrieb etwas teurer sein. Bei Elternzeit und Mutterschutzzeiten fallen zwar die Personalausgaben für die Elternzeiter/innen komplett weg, da der Einkommensersatz aus Steuermitteln finanziert wird. Doch müssen Personalbeschaffungskosten, Kosten für notwendige Qualifizierungen, Kosten für Mehraufwand bei Koordination und Planung sowie wie für personelle Reserven eingeplant werden. Diese Kosten können sicherlich teilweise auffangen werden, da eine tatsächliche Optionalität von Arbeitszeiten dem Abwandern von Fachkräften, einem höheren Krankenstand und einer geringen Arbeitsplatzzufriedenheit entgegenwirkt und so Kosten für den Betrieb einspart. Ob Betriebe darüber hinaus eine Entlastung erhalten sollten, etwa in Form von Steuerermäßigungen, müsste politisch diskutiert werden.
- Zum anderen wirft die Vielzahl von Optionen, die es bereits jetzt gibt, die Frage auf, wie und in welchen Formen die verschiedenen, nicht zwangsläufig gleichgerichteten Arbeitszeitbedarfe von verschiedenen Beschäftigten untereinander sowie mit den betrieblichen Erfordernissen abgestimmt werden können. Vorstellbar wären regelmäßige Gespräche im Team sowie mit der Führungskraft über kommende Arbeitszeitbedarfe (wie etwa bei Industrie einmal jährlich die Wahlmöglichkeit besteht, zwischen 32 und 35 Stunden zu entscheiden.) Auch könnte es praktikabel sein, dass es nicht eine völlig beliebige Auswahl von Arbeitszeitmodellen gibt, sondern dass Beschäftigte aus verschiedenen Modellen wählen können. Hier ist die betriebliche Interessenvertretung ein möglicher Vermittler. Betriebsvereinbarungen können die Abstimmungsprozesse regeln.

Insgesamt muss sich die Erkenntnis durchsetzen, dass Optionalität von Arbeitszeiten eng mit der Teilung der Arbeit, der Arbeitsorganisation und

der Personalausstattung zusammenhängen, und dass die Arbeitszeioptionen keineswegs nur diejenigen betreffen, die ihre Rechte beanspruchen. Die Arbeitsorganisation muss künftig „beweglicher“ werden, wenn allen Beschäftigten ihre Rechte ungehindert zugestanden werden sollen. Hier wird es keine generellen Lösungen geben können, sondern jeder Betrieb, jede Abteilung muss die jeweils angemessene arbeitsorganisatorische Lösung finden.

Die wichtigsten Handlungsfelder für mehr Optionalität der Arbeitszeit liegen in den Betrieben, doch sind auch neue gesetzliche Regelungen vorstellbar, die die bestehenden Ansprüche ausweiten, untermauern und ihre Nichtumsetzung sanktionieren. Hier geht es zum einen um die bereits im Koalitionsvertrag vereinbarte Aufstockungsmöglichkeit für Teilzeitbeschäftigte bzw. das Recht, Teilzeit nur befristet zu vereinbaren. Neue gesetzliche Verfahrensregelungen, wie sie etwa mit einem Wahlarbeitszeitgesetz (djb-Kommission 2015) angedacht sind, können die auf betrieblicher Ebene notwendigen Aushandlungen verlangen und konkretisieren. Es könnten auch Sanktionen verhängt werden, wenn betriebliche Akteure die Barrieren nicht allein beseitigen, die der Nutzung der individuellen Rechte entgegenstehen. Eine wichtige gesetzliche Veränderung wäre die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes, in deren Zuge Betriebsräte mehr Rechte für Mitbestimmung bei der Umsetzung von Arbeitszeioptionen im Betrieb erhalten sollten. Die Erkenntnis, dass ein Interessenausgleich zwischen den Nutzenden einer Option und den anderen Beschäftigten gefunden wird, drängt auf erweiterte Mitbestimmungsrechte.

Der Staat hat verschiedene Möglichkeiten die Akzeptanz und Nutzung von Arbeitszeioptionen zu fördern. Zunächst kann er den Zusammenhang von individueller Optionalität und Personalausstattung aufgreifen und für Bereiche in seinem Einflussbereich – wie öffentlicher Dienst und Polizei – stärken. Die finanziellen und personellen Kürzungen in diesen Bereichen zurückzunehmen ist nicht nur für die Nutzung von Arbeitszeioptionen wichtig. Für Krankenhäuser und andere Bereiche der sozialen Versorgung könnte eine personelle Mindestbesetzung sogar gesetzlich festgelegt werden. Außerdem kann der Staat in der Öffentlichkeitsarbeit für Arbeitszeioptionalität und ihre personalpolitische Umsetzung werben.

Ebenso kann der Staat Geschlechtergerechtigkeit thematisieren und Konzepte und Umsetzungsmöglichkeiten für eine geschlechtergerechte Arbeitsteilung propagieren. Es könnten über die bisherigen Optionen hinaus auch neue Arbeitszeitmodelle eingeführt werden, bei denen auf der individuellen oder Haushaltsebene Anreize für eine gleichmäßigere Arbeitszeitverteilung zwischen Mann und Frau gesetzt werden. Dass dazu die seit langem geforderte Aufhebung der gleichstellungspolitischen Fehlanreize – wie das Ehegattensplittung – gehört, versteht sich von selbst.

Der Staat kann für Betriebe Anreize setzen – etwa einen Teil des zusätzlichen Aufwandes honorieren, den Betriebe haben, die eine bewegliche Arbeitsorganisation einführen - sowie Weiterbildungsmaßnahmen und Beratung anbieten. Staatliche Maßnahmen können die Anstrengungen der Ar-

beitgeber fördern und unterstützen, die darauf zielen, dass die Beschäftigten breitere Qualifikationen für bessere Vertretbarkeit erlangen. Das wird gerade für Klein-betriebe wichtig sein. Staatliche Stellen könnten auch Aufklärung und Beratung unter Führungskräften fördern. Sinnvoll wäre auch, verstärkt Beratung zu Teilzeit in Schichtarbeit anzubieten. Auch die Mitbestimmungsträger - Betriebsräte und Personalräte – können die Akzeptanz von Arbeitszeitoptionen fördern, unter anderem durch Drängen auf den Abschluss von entsprechenden Betriebsvereinbarungen. Handlungsfelder für Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände liegen zudem in der Tarifpolitik. Hier können konkrete, der jeweiligen Branche angepasste Arbeitszeitmodelle tariflich vereinbart werden. Auch garantierte Weiterbildungsansprüche, vor allem für weniger Qualifizierte, wären sinnvoll. Gleiches gilt für Arbeitszeitstufenmodelle nach der Elternzeit, mit denen ein gradueller Wiedereinstieg nach familienbeding-ter Auszeit zur Normalität werden kann.

Verschiedene gesellschaftliche Akteure sollten sich gemeinsam darum bemühen, die Akzeptanz von lebensphasenspezifischen Arbeitszeiten zu stärken und die Sensibilität für Ansprüche der Beschäftigten auf Optionalität für alle Hierarchiestufen - Männer ebenso wie Frauen – zu erhöhen.

## 8 Literatur

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

**Achatz, Juliane, Fuchs, Stefan, Stebut, Janina von und Wimbauer, Christine. 2002:** Geschlechterungleichheit in Organisationen. Zur Beschäftigungslage hochqualifizierter Frauen. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 42 (Sonderheft), S. 284–318.

**Acker, Joan. 1990:** Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: *Gender & Society* 4 (2), S. 139–158.

**Albiston, Catherine. 2007:** Institutional Perspectives on Law, Work, and Family. In *The Annual Review of Law and Social Science* 3, pp. 397–426.

**Alemann, Annette von und Oechsle, Mechthild. 2015:** Die zwei Seiten der Vereinbarkeit. In: Ulla Wischermann und Annette Kirschenbauer (Hg.): *Bewegliche Geschlechterarrangements. Neuformierung von Arbeit und Leben durch Informatisierung?* Bielefeld: transcript Verlag, S. 293-326.

**Andresen, Sünne, Dölling, Irene und Kimmerle, Christoph. 2003:** *Verwaltungsmodernisierung als soziale Praxis. Geschlechter-Wissen und Organisationsverständnis von Reformakteuren*. Opladen: Leske + Budrich (Interdisziplinäre Organisations- und Verwaltungsforschung, 12).

**Anxo, Dominique, Boulin, Jean-Yves, Fagan, Colette, Cebrián, Inmaculada, Keuzenkamp, Saskia, Klammer, Ute, Klenner, Christina, Moreno, Gloria and Luís Toharía. 2006:** Working time options over the life course: New work patterns and company strategies. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities. <http://edz.bib.uni-mannheim.de/daten/edz-ma/esl/05/ef05160en.pdf> (22.06.2016).

**Anxo, Dominique, Fagan, Colette, Smith, Mark, Letablier, Marie-Thérèse und Perraudin, Corinne. 2007:** Part-time work in European companies. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.

**Anxo, Dominique, Franz, Christine und Kümmerling, Angelika. 2012:** Working time and work-life balance in a life course perspective. Hg. v. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin.

**Arnold, Daniel, Steffes, Susanne und Wolter, Stefanie (Hg.). 2015:** Forschungsbericht. Mobiles und entgrenztes Arbeiten. Bericht zum Monitor. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (FB460). <http://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/Forschungsberichte/Forschungsberichte-Arbeitsmarkt/fb-460-mobiles-und-entgrenztes-arbeiten.html> (22.06.2016).

**Aulenbacher, Brigitte (Hg.). 2007:** *Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft. Forschung im Dialog*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Geschlecht und Gesellschaft, 40).

- Aulenbacher, Brigitte und Wetterer, Angelika (Hg.). 2009:** Arbeit. Perspektiven und Diagnosen der Geschlechterforschung. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot (Forum Frauen- und Geschlechterforschung, 25).
- Auth, Diana, Brüker, Daniela, Dierkes, Mirjam, Leiber, Simone, Leitner, Sigrid und Vukoman, Marina. 2015:** Wenn Mitarbeiter Angehörige pflegen: Betriebliche Wege zum Erfolg. Ergebnisse des Projekts „Männer zwischen Erwerbstätigkeit und Pflege“ (MÄNNEP) der Hans-Böckler-Stiftung. [http://www.boeckler.de/pdf\\_fof/S-2012-611-4-2.pdf](http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2012-611-4-2.pdf) (22.06.2016).
- Bartelheimer, Peter, Fromm, Sabine und Kädtler, Jürgen (Hg.). 2012:** Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland. Teilhabe im Umbruch. Zweiter Bericht. Forschungsverbund Sozioökonomische Berichterstattung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Baumann, Helge und Brehmer, Wolfram. 2016:** Die Zusammensetzung von Betriebsräten: Ergebnisse aus der WSI-Betriebsrätebefragung 2015. In: *WSI-Mitteilungen* 69 (3), S. 201–210.
- Becker, Ruth (Hg.) (2004).** Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Geschlecht und Gesellschaft, 35).
- Bender, Stefan, Konietzka, Dirk und Sopp, Peter. 2000:** Diskontinuität im Erwerbsverlauf und betrieblicher Kontext. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 52 (3), S. 475–499.
- Bertram, Hans, Krüger, Helga und Spiess, Katharina (Hg.). 2006:** Wem gehört die Familie der Zukunft? Expertisen zum 7. Familienbericht der Bundesregierung. Opladen: Budrich.
- BMFSFJ. 2006:** Siebter Familienbericht. Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit - Perspektiven für eine lebenslaufbezogene Familienpolitik. Berlin.
- BMFSFJ. 2011:** Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Gutachten der Sachverständigenkommission an das BMFSFJ für den ersten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, Berlin.
- BMFSFJ. 2015:** Memorandum "Familie und Arbeitswelt - Die NEUE Vereinbarkeit". Online verfügbar unter <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/memorandum-neue-vereinbarkeit,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> (29.09.2015).
- BMFSFJ. 2016:** Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016. Berlin.
- Brannen, Julia. 2005:** Time and the Negotiation of Work-Family Boundaries. Autonomy or illusion? In *Time & Society* 14 (1), pp. 113–131.
- Brehmer, Wolfram, Seifert, Hartmut. 2008:** Sind atypische Beschäftigungsverhältnisse prekär? In: *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung* 41 (4), S. 501-531.
- Brenke, Karl. 2011:** Anhaltender Strukturwandel zur Teilzeitbeschäftigung. In: *DIW Wochenbericht* 78 (42), S. 3–12. [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.387390.de/11-42-1.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.387390.de/11-42-1.pdf) (22.06.2016).

- Brenke, Karl. 2014:** Heimarbeit: Immer weniger Menschen in Deutschland gehen ihrem Beruf von zu Hause aus nach. In: *DIW Wochenbericht* 81 (8), S. 131–139.  
[http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.437991.de/14-8-1.pdf](http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.437991.de/14-8-1.pdf) (22.06.2016).
- Brenke, Karl. 2016:** Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. In: *DIW Wochenbericht* 83 (5), S. 95–105.  
[http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.526038.de/16-5-1.pdf](http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.526038.de/16-5-1.pdf) (22.06.2016).
- Brenzel, Hanna, Englmaier, Alexander, Kubis, Alexander, Moczall, Andreas, Wanger, Susanne und Woitschig, Christian. 2013:** Neueinstellungen in Teilzeit. Betriebe wie Beschäftigte können profitieren. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Berlin (IAB-Kurzbericht, 19).
- Britton, Dana M. 2000:** The Epistemology of the Gendered Organization. In: *Gender & Society* 14 (3), S. 418–434.
- Budd, John W. und Mumford, Karen. 2004:** Trade Unions and Family-Friendly Policies in Britain. In: *Industrial & Labor Relations Review* 57 (2), S. 204–222.
- Buddelmeyer, Hielke, Mourre, Gilles and Ward, Melanie. 2004:** The Determinants of Part-Time-Work in EU Countries: Empirical Investigations with Macro-Panel Data. Hg. v. IZA. Bonn (IZA DP, 1361).
- Budig, Michelle J. und England, Paula. 2001:** The Wage Penalty for Motherhood. In: *American Sociological Review* 66 (2), S. 204–225.
- Bünning, Mareike. 2015:** What Happens after the 'Daddy Months'? Fathers' Involvement in Paid Work, Childcare, and Housework after Taking Parental Leave in Germany. In: *European Sociological Review* 31 (5), S. 738–748.
- Chung, Heejung, Kerkhofs, Marcel und Ester, Peter. 2007:** Working time flexibility in European companies. Establishment Survey on Working Time 2004-2005. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Cohen, Jeffrey R. and Single, Louise E. 2001:** An Examination of the Perceived Impact of Flexible Work Arrangements on Professional Opportunities in Public Accounting. In *Journal of Business Ethics* 32, pp. 317–328.
- Den Dulk, Laura und Peper, Bram. 2009:** Managing work-life policies in the European workplace: explorations for future research. Working Paper. Hg. v. RECWOWE Reconciliation of Work and Welfare in Europe. Dissemination and Dialogue Centre. Edinburgh.
- Den Dulk, Laura, Peper, Bram, Sadar, Nevenka Cernigoj, Lewis, Suzan, Smithson, Janet and van Doorne-Huiskes, Anneke. 2011:** Work, Family, and Managerial Attitudes and Practices in the European Workplace: Comparing Dutch, British and Slovenian Financial Sector Managers. In: *Social politics* 18 (2), S. 300–329.
- Den Dulk, Laura, Peters, Pascale and Poutsma, Erik. 2012:** Variations in adoption of workplace work–family arrangements in Europe: the influence of welfare-state regime and organizational characteristics. In: *The international journal of human resource management* 23 (13), S. 2785-2808.

**Den Dulk, Laura, van Doorne-Huiskes, Anneke and Schippers, Joop (Hg.). 2013:** Work-Family Arrangements in Europe. Balancing the welfare state. Netherlands School for Social and Economic Policy Research. Amsterdam: Thela Thesis.

**djb-Kommission für Arbeits-, Gleichstellungs- und Wirtschaftsrecht. 2015:** Konzept für ein Wahlarbeitszeitgesetz, in: djbZ Heft 3, S.121-129

**Dölling, Irene. 2005:** 'Geschlechter-Wissen' - ein nützlicher Begriff für die 'verstehende' Analyse von Vergeschlechtlichungsprozessen? In: *Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien* 23 (1+2), S. 44–62.

**Düll, Herbert und Ellguth, Peter. 1999:** Betriebliche Strukturen der Teilzeitbeschäftigung in West- und Ostdeutschland. Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 1993, 1996 und 1998. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 32 (3), S. 269-280.

**Eberling, Matthias, Hielscher, Volker, Hildebrandt, Eckart und Jürgens, Kerstin. 2004:** Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen. Berlin: edition sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 53).

**Ellingsæter, Anne Lise. 2009:** Leave policy in the Nordic welfare states: a 'recipe' for high employment/high fertility? In: *Community, Work & Family* 12 (1), S. 1–19.

**Engelbrech, Gerhard. 1997:** Erziehungsurlaub - und was dann? Die Situation von Frauen bei ihrer Rückkehr auf den Arbeitsmarkt - Ein Ost/West-Vergleich. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Nürnberg (IAB Kurzbericht, 8).

**Fagan, Colette. 2004:** Gender and working time in industrialised countries. In: Messenger, Jon C. (Hg.): Working time and workers' preferences in industrialized countries. Finding the balance, S. 108–146.

**Fagan, Colette, and O'Reilly, Jacqueline. 1998:** Conceptualizing Part-Time Work. The value of integrated comparative perspective. In: Jacqueline O'Reilly und Colette Fagan (Hg.): Part-time prospects. An international comparison of part-time work in Europe, North America and the Pacific Rim. London, New York: Routledge.

**Fahimi, Yasmin, Nahles, Andrea und Smolenski, Tanja. 2014:** Einführung: Politik für ein neues Normalarbeitsverhältnis. Hg. v. denkwerk Demokratie (Werkbericht, 5).

**Fischer, Gabriele, Gundert, Stefanie, Kawalec, Sandra, Sowa, Frank, Stegmaier, Jens, Tesching, Karin und Theuer, Stefan. 2015:** Situation atypischer Beschäftigter und Arbeitszeitwünsche von Teilzeitbeschäftigten. IAB-Forschungsprojekt im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Endbericht. Hg. v. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).

**Forschungsverbund Sozioökonomische Berichterstattung (Hg.). 2011:** Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland. Teilhabe im Umbruch. Zweiter Bericht. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Franz, Christine, Kümmerling, Angelika, Lehndorff, Steffen und Anxo, Dominique. 2012:** Arbeitszeiten von Frauen: Lebenslaufperspektive und europäische Trends. In: *WSI Mitteilungen* 65 (8), S. 601–608.

**Frey, Michael. 2004:** Ist der "Arbeitskraftunternehmer" weiblich? "Subjektivierte" Erwerbsorientierungen von Frauen in Prozessen betrieblicher Diskontinuität. In: *Arbeit* 13 (1), S. 61–77.

**Funder, Maria. 2014:** Die Mainstream-Organisationsforschung - Reflexionen aus einer Genderperspektive. In: Funder, Maria (Hg.): *Gender cage - revisited*. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft (Arbeit, Organisation und Geschlecht in Wirtschaft und Gesellschaft, 1), S. 29–57.

**Funder, Maria und Sproll, Martina. 2012:** Symbolische Gewalt und Leistungsregime. Geschlechterungleichheit in der betrieblichen Arbeitspolitik. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot (Arbeit – Demokratie – Geschlecht, 15).

**Funder, Maria (Hg.). 2014:** *Gender cage - revisited*. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft (Arbeit, Organisation und Geschlecht in Wirtschaft und Gesellschaft, 1).

**Geisler, Esther und Kreyenfeld, Michaela. 2011:** Against all odds: Fathers' use of parental leave in Germany, in: *Journal of European Social Policy* 21 (1): S. 88-99.

**Gerlach, Irene, Schneider, Helmut und Dilger, Alexander (Hg.). 2007:** Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Gerlmaier, Anja, Latniak, Erich und Schwinn, Hans Georg. 2016:** Entwicklungsberufe im demografischen Wandel: Nutzen entwickelnde Unternehmen heute die Innovationspotenziale der Beschäftigten? In: Gerlmaier, Anja, Güll, Katrin, Hellert, Ulrike, Kämpf, Tobias, Latniak, Erich (Hg.): *Praxishandbuch lebensphasenorientiertes Personalmanagement*. Fachkräfte in technischen Entwicklungsbereichen erschließen und fördern. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 19–34.

**Gerlmaier, Anja, Güll, Katrin, Hellert, Ulrike, Kämpf, Tobias und Latniak, Erich (Hg.). 2016:** *Praxishandbuch lebensphasenorientiertes Personalmanagement*. Fachkräfte in technischen Entwicklungsbereichen erschließen und fördern. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Gershuny, Jonathan (Hg.) 2000:** *Changing Times. Work and leisure in Postindustrial Society*. Oxford.

**Giddens, Anthony. 1984:** *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.

**Gildemeister, Regine und Wetterer, Angelika (Hg.). 2007:** Erosion oder Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen? Widersprüchliche Entwicklungen in professionalisierten Berufsfeldern und Organisationen. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot.

**Goedicke, Anne. 2006:** Organisationsmodelle in der Sozialstrukturanalyse: Der Einfluss von Betrieben auf Erwerbsverläufe. In: *Berliner Journal für Soziologie* 16 (4), S. 503–523.

**Groß, Hermann und Seifert, Hartmut (Hg.). 2010:** *Zeitkonflikte. Renaissance der Arbeitszeitpolitik*. Berlin: edition sigma.

**Haas, Linda, Allard, Karin und Hwang, Philip. 2002:** The impact of organizational culture on men's use of parental leave in Sweden. In: *Community, Work & Family* 5 (3), S. 319–342.

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

**Hakim, Catherine. 2003:** Public morality versus personal choice: the failure of social attitude surveys. In: *The British Journal of Sociology* 54 (3), S. 339–345.

**Halford, Susan, Savage, Michael und Witz, Anne. 1997:** Gender, careers and organisations. Current developments in banking, nursing and local government. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Macmillan.

**Heiden, Mathias und Jürgens, Kerstin 2013:** Kräftemessen. Betriebe und Beschäftigte im Reproduktionskonflikt. Berlin: edition sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 156).

**Hildebrandt, Eckart (Hg.). 2007:** Lebenslaufpolitik im Betrieb. Optionen zur Gestaltung der Lebensarbeitszeit durch Langzeitkonten. Berlin: edition sigma.

**Hildebrandt, Eckart, Wotschack, Philip. Kirschbaum, Almut, Pfahl, Svenja und Scheier, Franziska. 2009:** Zeit auf der hohen Kante. Langzeitkonten in der betrieblichen Praxis und Lebensgestaltung von Beschäftigten, Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 98, Berlin: edition sigma

**Heywood, John S. und Jirjahn, Uwe. 2009:** Family-Friendly Practices and Worker Representation in Germany. In: *Industrial Relations* 48 (1) S. 121–145.

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

**Holst, Elke. 2009:** Vollzeitbeschäftigte wollen kürzere, Teilzeitbeschäftigte längere Arbeitszeiten. In: *DIW Wochenbericht* 76 (25), S. S. 409-415.

**Holtgrewe, Ursula. 2007:** Restructuring Gendered Flexibility in Organizations: a Comparative Analysis of Call Centers in Germany. In: Walby, Sylvia (Hg.): *Gendering the knowledge economy. Comparative perspectives*. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan, S. 248–270.

**IG Metall. O.J.:** Arbeit sicher und fair! Beschäftigtenbefragung. Analyse der Ergebnisse, Frankfurt am Main

**Jüngling, Christiane und Rastetter, Daniela 2011.** Die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen: Optionen, Widerstände und Erfolgsstrategien. In: Gertraude Krell, Renate Ortlieb und Barbara Sieben (Hg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen*. 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 25–

**Kelly, Erin L., Ammons, Smatha K., Chermakc, Kelly und Moen, Phyllis. 2010:** Gendered Challenge, Gendered Response. Confronting the Ideal Worker Norm in a White-Collar Organization. In: *Gender & Society* 24 (3), S. 281–303.

**Kelly, Erin L., Moen, Phyllis und Tranby, Eric. 2011:** Changing Workplaces to Reduce Work-Family Conflict: Schedule Control in a White-Collar Organization. In: *American Sociological Review* 76 (2), S. 265–290.

**Kirby, Erika L., Krone, Kathleen J. 2002:** "The Policy Exists But You Can't Really Use It": Communication and the Structuration of Work-Family Policies. In *Journal of Applied Communication Research* 30 (1), pp. 50–77.

**Klammer, Ute. 2006:** Lebenslauforientierte Sozialpolitik - ein Lösungsansatz zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie im demographischen Wandel. In: Berger, Peter A. und Kahlert, Heike (Hg.): *Der demographische Wandel. Chancen für die Neuordnung der Geschlechterverhältnisse*. Frankfurt, New York: Campus Verlag, S. 237-266.

**Klammer, Ute. 2007:** Zeit und Geld im Lebensverlauf - Empirische Evidenz und sozialpolitischer Handlungsbedarf aus der Geschlechterperspektive, in: *Intervention: Zeitschrift für Ökonomie* (4), S. 146–174.

**Klammer, Ute. 2010:** Flexibilität und Sicherheit im individuellen (Erwerbs-)Lebensverlauf. Zentrale Ergebnisse und politische Empfehlungen aus der Lebenslaufforschung der European Foundation. In: Naegele, Gerhard (Hg.): *Soziale Lebenslaufpolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 675–707.

**Klammer, Ute, Wilthagen, Ton, Chung, Heejung und Thiel Anke. 2007:** Flexibility and Security over the Life Course. Take it or leave it: flexible working time arrangements and the synchronization of business cycle and life cycle. Hg. v. European foundation for the improvement of living and working conditions. Working paper 2. Dublin.

**Klenner, Christina und Pfahl, Svenja 2005.** Stabilität und Flexibilität. Ungleichmäßige Arbeitszeitmuster und familiäre Arrangements. In: Hartmut Seifert (Hg.): *Flexible Zeiten in der Arbeitswelt*. Frankfurt, New York: Campus Verlag (877), S. 124–168.

**Klenner, Christina und Kohaut, Susanne. 2010:** Vollzeit, Teilzeit, Minijobs. In: Projektgruppe GiB (Hg.): *Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft*. Berlin: edition sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 110), S. 191–270.

**Klenner, Christina, Brehmer, Wolfram Plegge, Mareen und Bohulskyy, Jan. 2013:** Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen in Deutschland. Eine empirische Analyse. WSI Diskussionspapier Nr. 184.

**Klinger, Cornelia, Knapp, Gudrun-Axeli und Sauer, Birgit (Hg.). 2007:** Achsen der Ungleichheit. Zum Verhältnis von Klasse, Geschlecht und Ethnizität. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

**Klinger, Sabine und Wolf, Katja. 2008:** What explains changes in full-time and part-time employment in Western Germany. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (IAB-Discussion Paper).

**Kluge, Jochen, Schmidt, Christoph M., Tamm, Markus und Winter, Barbara. 2008:** Evaluation des Gesetzes zum Elterngeld und zur Elternzeit. Forschungsvorhaben des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Endbericht. Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung. Essen (RWI-Projektberichte).

**Koch, Angelika. 2008a** Elternzeit - Teilzeit - Aus(zeit)? Teilzeitrechte in Führungspositionen. In: *WSI-Mitteilungen* 61 (11/12), S. 612–618.

**Koch, Angelika. 2008b** Allzeitverfügbar? Rechtsansprüche auf Teilzeit in der betrieblichen Praxis bei Hochqualifizierten mit Kindern. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot (Arbeit – Demokratie – Geschlecht, 9).

**Kocher, Eva, Groskreutz, Henning, Nassibi, Ghazaleh, Paschke, Christian, Schulz, Susanne Welti, Felix, Wenckebach, Johanna und Zimmer, Barbara. 2013:** Das Recht auf eine selbstbestimmte Erwerbsbiografie. Arbeits- und sozialrechtliche Regulierung für Übergänge im Lebenslauf: Ein Beitrag zu einem Sozialen Recht der Arbeit. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos (76).

**Kossek, Ellen Ernst, Lautsch, Brenda A., Eaton, Susan C. 2005:** Flexibility Enactment Theory: Implications of Flexibility Type, Control, and Boundary Management for Work-Family Effectiveness. In : Work and life integration. Organizational, cultural, and individual perspectives. Princeton, N.J.: Recording for the Blind & Dyslexic, pp. 243–261.

**Krell, Gertraude, Ortlieb, Renate und Sieben, Barbara (Hg.). 2011:** Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

**Krüger, Helga. 2006:** Geschlechterrollen im Wandel - Modernisierung der Familienpolitik. In: Bertram, Hans, Krüger, Helga und Spiess, Katharina (Hg.): Wem gehört die Familie der Zukunft? Expertisen zum 7. Familienbericht der Bundesregierung. Opladen: Budrich, S. 191–206.

**Krüger, Helga. 2009:** Prozessuale Ungleichheit. Geschlecht und Institutionenverknüpfungen im Lebenslauf. Original 1995. In: Solga, Heike (Hg.): Soziale Ungleichheit. Klassische Texte zur Sozialstrukturanalyse. Frankfurt, New York: Campus Verlag (Campus Reader), S. 447–461.

**Kurz-Scherf, Ingrid 1993.** Teilzeitarbeit: Individuelle Notlösung und/oder Vorboten einer neuen Zeitordnung? - Plädoyer für die Entpatriarchalisierung der herrschenden Zeit-Ordnung. In: Ursula Müller und Hiltraud Schmidt-Walther (Hg.): Wandel und Differenzierung von Lebensformen und Bewusstsein. Bielefeld, S. 42–57.

**Kurz-Scherf, Ingrid 2013:** Arbeitspolitik und Geschlecht. In: *Arbeit* 22 (23), S. 167–186.

**Latniak, Erich und Gerlmaier, Anja 2016.** Lebensphasenorientiertes Personalmanagement: betriebliche Handlungsfelder erkennen mit der „Lebensphasenorientierten Potenzialanalyse“. In: Gerlmaier, Anja, Güll, Katrin, Hellert, Ulrike, Kämpf, Tobias, Latniak, Erich (Hg.): Praxishandbuch lebensphasenorientiertes Personalmanagement. Fachkräfte in technischen Entwicklungsbereichen erschließen und fördern. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 207–220.

**Lee, Mary Dean, MacDermid, Shelley M. und Buck, Michelle L. 2000:** Organizational paradigms of reduced-load work: Accomodation, Elaboration, And Transformation. In: *Academy of Management Journal* 43 (6), S. 1211–1226.

**Lewis, Suzan, Brannen, Julia und Nilsen, Ann (Hg.). 2009:** Work, family and organisations in transition. A European perspective. Bristol: Policy Press.

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

- Lohr, Karin und Nickel, Hildegard. 2009:** Subjektivierung von Arbeit - Riskante Chancen. Das Paradoxon von erweiterter Teilhabe und sozialer Verwundbarkeit - Problemaufriss. In: Lohr, Karin und Nickel, Hildegard (Hg.): Subjektivierung von Arbeit - riskante Chancen. 2. Aufl. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot (Forum Frauenforschung, 18), S. 207–239.
- Lott, Yvonne und Klenner, Christina. 2016 (i.E.):** 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.
- Macha, Hildegard. 2014:** Karrieren von Frauen in Unternehmen - Chancen erhöhen mit der Gender-und-Diversity-Strategie. In: *Gender. Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft* 6 (3), S. 43–60.
- Manning, Alan und Petrongolo, Barbara. 2005:** The Part-time Pay Penalty. Hg. v. London School of Economics and Political Science (CEP Discussion Paper, 679). <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp0679.pdf> (22.06.2016).
- Morgan, Kimberley J. und Zippel Kathrin 2003.** Paid to care: the origins and effects of care leave policies in Western Europe. In: *Social politics*, S. 49-85
- Muffels, Ruud, Chung, Heejung, Fouarge, Didier, Klammer, Ute, Luijkx, Ruud, Manzoni, Anna, Thiel, A. und Wilthagen, Ton. 2008:** Flexibility and Security over the life course: main findings and policy implications. Hg. v. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxemburg.
- Müller, Kai-Uwe, Neumann, Michael und Wrohlich, Katharina. 2015:** Familienarbeitszeit: mehr Arbeitszeit für Mütter, mehr Familienzeit für Väter. In: *DIW Wochenbericht* 82 (46), S. 1095–1103. [http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.518983.de/15-46-1.pdf](http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.518983.de/15-46-1.pdf) (22.06.2016).
- Müller, Ursula, Müller-Franke, Waltraud, Pfeil, Patricia und Wilz, Sylvia M. 2007:** Zwischen De-Thematisierung und Vergewisserung. Geschlechterkonstruktionen im Organisationswandel am Beispiel der Polizei. In: Gildemeister, Regine und Wetterer, Angelika (Hg.): Erosion oder Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen? Widersprüchliche Entwicklungen in professionalisierten Berufsfeldern und Organisationen. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot, S. 32–55.
- Müller, Ursula, Riegraf, Birgit und Wilz, Sylvia M. (Hg.). 2013:** Geschlecht und Organisation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Geschlecht und Gesellschaft, 45).
- Müller, Ursula und Schmidt-Waltherr, Hiltraud (Hg.). 1993:** Wandel und Differenzierung von Lebensformen und Bewusstsein. Bielefeld: AJZ Druck und Verlag GmbH.
- Naegele, Gerhard (Hg.). 2010:** Soziale Lebenslaufpolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Naegele, Gerhard, Barkholdt, Corinna, Vroom, Bert de, Goul Andersen, Jørgen und Krämer, Katrin. 2003:** A new organisation of time over working life. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Naegele, Gerhard, Barkholdt, Corinna et al. 2003:** A new organisation of time over the working life. Hg. v. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin.

- Nickel, Hildegard Maria, Hüning, Hasko und Frey, Michael. 2008:** Subjektivierung, Verunsicherung, Eigensinn. Auf der Suche nach Gestaltungspotenzialen für eine neue Arbeits- und Geschlechterpolitik. Berlin: edition sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 86).
- Nicolaisen, Heidi. 2011:** Increasingly equalized? A Study of Part-Time Work in 'Old' and 'New' Part-Time Work Regimes. In: *Nordic Journal of working life studies* I (August), S. 95–115.
- Nilsen, Ann, Lewis, Suzan und Brannen, Julia. 2009:** Comparing flexible working arrangements across organisational contexts. In: Lewis, Suzan, Brannen, Julia und Nilsen, Ann (Hg.): *Work, family and organisations in transition. A European perspective*. Bristol: Policy, S. 167–178.
- Nohl, Arnd-Michael. 2012:** Interview und dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Norman, Helen und Fagan, Colette. 2014:** Which fathers are the most involved in taking care of their toddlers in the UK? An investigation of the predictors of paternal involvement. In: *Community, Work & Family* 17 (2), S. 163–180.
- Oertzen, Christine von und Rietzschel, Almut. 1997:** Das „Kuckucksei“ Teilzeitarbeit. Die Politik der Gewerkschaften im deutsch-deutschen Vergleich, in: Budde, Gunilla-Friederike (Hg.). 1997: *Frauen arbeiten. Weibliche Erwerbstätigkeit in Ost- und Westdeutschland nach 1945*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (Sammlung Vandenhoeck), S. 212-251.
- Oertzen, Christine von und Rietzschel, Almut. 1997:** Comparing the post-war Germanies: Breadwinner ideology and women's employment in the divided nation, 1948-1970 (42) (Supplement), S. 175-196.
- O'Reilly, Jacqueline und Fagan, Colette (Hg.). 1998:** Part-time prospects. An international comparison of part-time work in Europe, North America and the Pacific Rim. London, New York: Routledge.
- Peper, Bram, van Doorne-Huiskes, Anneke und den Dulk, Laura. 2005:** *Flexible Working and Organisational Change: The Integration of Work and Personal Life*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Pfahl, Svenja und Reuyß, Stefan. 2009:** Das neue Elterngeld. Erfahrungen und betriebliche Nutzungsbedingungen von Vätern. Reihe: edition der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 239. Düsseldorf
- Pfahl, Svenja, Reuyß, Stefan, Hobler, Dietmar und Weeber, Sonja. 2014:** Nachhaltige Effekte der Elterngeldnutzung durch Väter. Gleichstellungspolitische Auswirkungen der Inanspruchnahme von Elterngeldmonaten durch erwerbstätige Väter auf betrieblicher und partnerschaftlicher Ebene. Zusammenfassung der Studie. SowiTra. Berlin.
- Pfeifer, Christian. 2007:** Eine theoretische und empirische Analyse der betrieblichen Determinanten von Teilzeitarbeit, Mini- und Midi-Jobs. In: *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung* 40 (1), S. 65–76.
- Plantenga, Janneke. 2004:** Changing work and live patterns: examples of new working-time arrangements in the European member states. In: Zollinger Giele, Janet und Holst, Elke (Hg.): *Changing life patterns in western industrial societies*. Kidlington: Elsevier (Advances in Life Course Research, 8), S. 119–135.

**Pollmann-Schult, Matthias. 2008:** Familiengründung und gewünschter Erwerbsumfang von Männern - Eine Längsschnittanalyse für die alten Bundesländer. In: *Zeitschrift für Soziologie* 37 (6), S. 498–515.

**Pollmann-Schult, Matthias und Wagner, Mareike. 2014:** Vaterschaft im Kontext. Wie die Familiengründung die Erwerbstätigkeit von Männern beeinflusst. In: *WZB Mitteilungen* (143), S. 19-22.

**Projektgruppe GiB (Hg.). 2010:** Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft. Berlin: edition sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 110).

**Ranftl, Edeltraud. 2014:** Beginn feministischer Organisationsforschung und erste theoretische Ansätze zu "Geschlecht und Organisation". In: Funder, Maria (Hg.): *Gender cage - revisited*. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft (Arbeit, Organisation und Geschlecht in Wirtschaft und Gesellschaft, 1), S. 58–86.

**Reuß, Stefan, Pfahl, Svenja, Rinderspacher, Jürgen und Menke, Katrin. 2012:** Pflegesensible Arbeitszeiten. Perspektiven der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung. Berlin: edition sigma.

**Riedmann, Arnold, Kümmerling, Angelika und Seifert, Harmut. 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. Hg. v. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Forschungsbericht, 418).

**Riegraf, Birgit. 2013:** Theoretische Weichenstellungen in Anschluss an die Klassikerinnen. In: Müller, Ursula, Riegraf, Birgit und Wilz, Sylvia M. (Hg.): *Geschlecht und Organisation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Geschlecht und Gesellschaft, 45), S. 103–106.

**Risman, Barbara J. 2004:** Gender as social structure. Theory Wrestling with Activism. *Gender and Society*, volume 18, 429–450.

**Sauer, Dieter. 2007:** Vermarktlichung und Politik - Arbeitspolitik unter den Bedingungen indirekter Steuerung. In: Peter, Gerd (Hg.): *Grenzkonflikte der Arbeit - Die Herausbildung einer neuen europäischen Arbeitspolitik*. Hamburg: VSA-Verlag, S. 202–217.

**Sauer, Dieter. 2013:** Die organisatorische Revolution. Umbrüche in der Arbeitswelt - Ursachen, Auswirkungen und arbeitspolitische Antworten. Hamburg: VSA-Verlag.

**Schober, Pia S. und Zoch, Gundula. 2015:** Kürzere Elternzeit von Müttern – gleichmäßigere Aufteilung der Familienarbeit? In: *DIW Wochenbericht* 82 (50), S. 1190–1196.

**Seeleib-Kaiser, Martin und Fleckenstein, Timo. 2008:** The Political Economy of Occupational Family Policies. Comparing Workplaces in Britain and Germany. University of Oxford. Oxford.

**Seifert, Hartmut (Hg.). 2005:** Flexible Zeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt, New York: Campus (Campus Forschung, 877).

**Seifert, Hartmut und Dobischat, Rolf. 2007:** Die Suche nach einer neuen zeitorganisatorischen Verteilung lebenslangen Lernens. In: Hildebrandt (Hrsg.): *Lebenslaufpolitik im Betrieb*, Berlin, 2007, S. 105-118.

- Seifert, Hartmut. 2008:** Alternsgerechte Arbeitszeiten, In: Politik und Zeitgeschichte. Beilage zum Parlament, Heft -19/2008.
- Seifert, Hartmut und Brehmer, Wolfram. 2007:** Wie prekär sind atypische Beschäftigungsverhältnisse? Eine empirische Analyse. Arbeitspapiere für den 4. IWH-IAB Workshop zur Arbeitsmarktpolitik. Düsseldorf.
- Seifert, Hartmut, Groß, Hermann und Maylandt, Jens. 2012:** Erwerbsarbeit und Ehrenamt in der Bundesrepublik Deutschland und in Nordrhein-Westfalen. Bestandsaufnahme des ehrenamtlichen Engagements im Europäischen Jahr der Freiwilligentätigkeit. Hg. v. Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf.
- Siemers, Barbara. 2005:** Sabbaticals. Optionen der Lebensgestaltung jenseits des Berufsalltags. Frankfurt am Main: Peter Lang, Europäischer Verlag der Wissenschaften.
- Smithson, Janet und Stokoe, Elizabeth H. 2005:** Discourses of Work–Life Balance. Negotiating ‘Genderblind’ Terms in Organizations. In: *Gender, Work & Organization* 12 (2), S. 147–168.
- Solga, Heike (Hg.). 2009:** Soziale Ungleichheit. Klassische Texte zur Sozialstrukturanalyse. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Strauss, Anselm und Corbin, Juliet. 1996:** Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz.
- Struck, Olaf. 1999:** Betriebliche Lebenslaufpolitiken in ostdeutschen Unternehmen. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 32 (3), S. 315–330.
- Sümer, Sevil, Smithson, Janet, Guerreiro, Maria das Dores und Granlund, Lise. 2008:** Becoming working mothers: reconciling work and family at three particular workplaces in Norway, the UK, and Portugal. In: *Community, Work & Family* 11 (4), S. 365–384.
- Teubner, Ulrike. 1989:** Neue Berufe für Frauen. Modelle zur Überwindung der Geschlechterhierarchie im Erwerbsbereich. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Trappe, Heike. 2013:** Väter mit Elterngeldbezug: Nichts als ökonomisches Kalkül? In: *Zeitschrift für Soziologie* 42 (1), S. 28–52.
- Tummers, Lars G. und Den Dulk, Laura. 2013:** The effects of work alienation on organisational commitment, work effort and work-to-family enrichment. In: *Journal of nursing management* 21 (6), S. 850–859.
- Voß, Günter G. und Weiß, Cornelia. 2009:** Ist der Arbeitskraftunternehmer weiblich? In: Lohr, Karin und Nickel, Hildegard (Hg.): *Subjektivierung von Arbeit - riskante Chancen*. 2. Aufl. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot (Forum Frauenforschung, 18), S. 65–91.
- Walby, Sylvia (Hg.). 2007:** Gendering the knowledge economy. Comparative perspectives. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan.
- Wanger, Susanne. 2011:** Ungenutzte Potenziale in der Teilzeit: Viele Frauen würden gerne länger arbeiten. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Nürnberg (IAB Kurzbericht, 9).
- Wanger, Susanne. 2015:** Frauen und Männer am Arbeitsmarkt. Traditionelle Erwerbs- und Arbeitszeitmuster sind nach wie vor verbreitet. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Berlin (IAB-Kurzbericht, 4).

- West, Candace und Zimmerman, Don H. 1987:** Doing Gender. In: *Gender & Society* 1 (2), S. 125–151.
- Wetterer, Angelika. 2009:** Arbeitsteilung und Geschlechterkonstruktion - Eine Theoriegeschichtliche Rekonstruktion. In: Aulenbacher, Brigitte und Wetterer, Angelika (Hg.): Arbeit. Perspektiven und Diagnosen der Geschlechterforschung. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot (Forum Frauen- und Geschlechterforschung, 25), S. 42–63.
- Wharton, Amy S., Chivers, Sarah, Blair-Loy, Mary. 2003:** Use of Formal and Informal Work-Family Policies on the Digital Assembly Line. In *Work and Occupations* 25 (3), pp. 327–350.
- Williams, Joan. 2010:** Reshaping the work-family debate. Why men and class matter. Cambridge Mass.: Harvard University Press (William E. Massey Sr. lectures in the history of American Civilization, 2008).
- Williams, Joan C. und Boushey, Heather. 2010:** The Three Faces of Work-Family Conflict. The poor, the Professionals, and the Missing Middle. Hg. v. Center for WorkLife Law, University of California, Hastings College of the Law und Center for American Progress.  
<https://cdn.americanprogress.org/wp-content/uploads/issues/2010/01/pdf/threefaces.pdf> (22.06.2016).
- 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), pp. 209–234.
- Wilz, Sylvia M. 2013:** Geschlechterdifferenzierung von und in Organisationen. In: Müller, Ursula, Riegraf, Birgit und Wilz, Sylvia M. (Hg.): Geschlecht und Organisation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Geschlecht und Gesellschaft, 45), S. 150–160.
- Wolf, Elke. 2010:** Lohndifferenziale zwischen Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten in Ost- und Westdeutschland (WSI-Diskussionspapier, 174).
- Wotschack, Philip. 2010:** Working-Time Options over the Life Course. New Challenges to German Companies in Times of Crisis. Discussion Paper. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). Berlin.
- WSI GenderDatenPortal. 2016a:** <http://www.boeckler.de/51836.htm> (8.8.2016)
- WSI GenderDatenPortal. 2016b:** <http://www.boeckler.de/51985.htm> (8.8.2016)

## 9 Anhang

### 9.1 Übersicht über gesetzliche Regelungen zu angewählten Arbeitszeioptionen<sup>32</sup> und angrenzende Regelungen<sup>33</sup>

Zeioption	Regelungsebene	Allgemeine Informationen oder Ziel des Gesetzes	Dauer der Maßnahme	Finanzierung (durch wen?)
Teilzeit	§ 8 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)	Rechtsanspruch auf Arbeitszeitreduzierung nach bestehendem 6-monatigem Arbeitsverhältnis; allerdings nur in Unternehmen mit idR mehr als 15 AN  Kein Rückkehrrecht zu Vollzeitbeschäftigung	Keine zeitliche Beschränkung (Befristung kann jedoch mit Arbeitgeber vereinbart werden)	
Pflegezeit	§§ 2 und 3 Pflegezeitgesetz (PflegeZG)	Möglichkeit der Pflege naher Angehöriger in häuslicher Umgebung und Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und familiärer Pflege	10-tägige bis 6-monatige vollständige Arbeitsbefreiung bzw. Arbeitszeitreduzierung (Anspruch auf Arbeitszeitreduzierung jedoch nur in Unternehmen mit idR mehr als 15 AN)	seit 1.1.2015 Pflegeunterstützungsgeld für bis zu 10-tägige kurzzeitige Arbeitsverhinderung aufgrund von Pflege (§§ 2 Abs. 3 PflegeZG iVm § 44a Abs. 3 SGB XI); im übrigen grundsätzlich keine Verpflichtung der Arbeitgeber zur Fortzahlung der Vergütung; Arbeitgeberdarlehen möglich
Familienpflegezeit	§ 2 Familienpflegezeitgesetz (FPfZG)	Verbesserung der Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und familiärer Pflege  Pflegezeitgesetz und Familienpflegegesetz existieren nebeneinander  Rechtsanspruch auf Familienpflegezeit nur in Unternehmen mit idR mehr als 25 Beschäftigten	Verringerung der Arbeitszeit zur Pflege naher Angehöriger über einen Zeitraum von bis zu 2 Jahren möglich  15 Std. Arbeit Minimum pro Woche  Familienpflegezeit nach FPfZG und Pflegezeit nach PflegeZG dürfen zusammen 24 Monate nicht übersteigen	zinsloses Darlehen für Finanzierung Pflegezeit und Familienpflegezeit möglich (Beantragung beim Bundesamt für zivilgesellschaftliche Aufgaben, Auszahlung in monatlichen Raten, deckt grundsätzlich die Hälfte des durch die Arbeitszeitreduzierung fehlenden Nettoehalts ab)

<sup>32</sup> Für Beamte gelten teilweise Sonderregelungen

<sup>33</sup> Wir danken Dr. Nadine Absenger für die juristische Beratung

Zeitoption	Regelungsebene	Allgemeine Informationen oder Ziel des Gesetzes	Dauer der Maßnahme	Finanzierung (durch wen?)
<b>Elternzeit</b>	§§ 15-16 BEEG	Berufliche Auszeit oder Teilzeit mit Kündigungsschutz für beide Elternteile zur Betreuung von Kindern  Gleichzeitige Inanspruchnahme durch beide Elternteile möglich  Kündigungsschutz während der Zeit der Inanspruchnahme	Ab Tag der Geburt bis zum dritten Lebensjahr  Höchstdauer: 3 Jahre  Für Geburten vor dem 1. Juli 2015: bis zu 12 Monate der Elternzeit zwischen dem 3. und 8. Geburtstag mit Zustimmung des Arbeitgebers möglich  Für Geburten ab 1. Juli 2015: Ausweitung auf 24 statt 12 Monate möglicher Elternzeitnahme zwischen dem 3. und 8. Geburtstag des Kindes; Zustimmung des Arbeitgebers nicht erforderlich	Bis 14 Monate Zahlung Elterngeld (bei Teilzeit beider Partner bis 28 Monate), danach unbezahlte Freistellung von der Arbeit (Teilzeitbeschäftigung während Elternzeit bis zu 30 Std./Woche ist möglich, aber nur bei Unternehmen mit idR mehr als 15 AN)
<b>Elterngeld</b>	§§ 1-6 Bundeseltern-geld- und Elternzeitgesetz (BEEG)	Finanzielle Unterstützung für Betreuung von Kindern	12 Monate nach Geburt des Kindes + 2, wenn der Vater Elterngeld beziehen sollte; bei Teilzeit beider Partner unter bestimmten Voraussetzungen bis 28 Monate (siehe dazu weiter unten)  Mutterschaftsgeld und Elterngeld werden nicht summiert, Mutterschaftsgeld weist meist höheren Betrag auf	300-1800 € Entgeltersatz als Transferleistung des Staates
<b>Elterngeld-Plus</b>	§ 4 Abs. 3 BEEG (in Kraft seit 01.07.2015)	Kombination Elterngeldbezug mit Teilzeitbeschäftigung	Ausweitung der Bezugsdauer des Elterngelds: Zahlung eines Elterngeldmonats als zwei ElterngeldPlus-Monate	Partnerschaftsbonus in Form von vier zusätzlichen ElterngeldPlus-Monaten pro Elternteil, wenn beide Elternteile gleichzeitig für vier Monate teilzeitbeschäftigt sind
<b>Großelternzeit</b>	§ 15 BEEG	Elternzeit für Großeltern, wenn Elternteil minderjährig ist, zur Schule geht, oder eine Ausbildung macht, sofern das Enkelkind bei den Großeltern lebt	wie Elternzeit	wie Elternzeit

Zeitoption	Regelungsebene	Allgemeine Informationen oder Ziel des Gesetzes	Dauer der Maßnahme	Finanzierung (durch wen?)
<b>Erkrankung des Kindes</b>	§ 45 SGB V Krankengeld bei Erkrankung des Kindes	Anspruch auf Krankengeld, wenn es nach ärztlichem Zeugnis erforderlich ist, dass Arbeitnehmer/innen zur Beaufsichtigung, Betreuung oder Pflege ihres erkrankten und versicherten Kindes der Arbeit fernbleiben.  Bis einschließlich zwölftes Lebensjahr des Kindes	10 Arbeitstage für jedes Elternteil pro erkranktes Kind pro Jahr  max. 25 Arbeitstage pro Jahr werden gewährt  Bei Alleinerziehenden: 20 Tage pro Jahr pro Kind, 50 Tage insgesamt pro Jahr	Zahlung von in der Regel 90% des ausgefallenen Nettoarbeitsentgelts aus beitragspflichtigem Arbeitsentgelt durch die Krankenkasse, (max. 90% des Nettolohns des Partners)
<b>Altersteilzeit</b>	AlTZG 1996	Überbrückung für Arbeitnehmer/innen von mindestens 55 Jahren bis zur Erreichung des Rentenalters, damit Abschläge durch Teilzeitbeschäftigung verringert werden  Gesetz regelt Rahmenbedingungen für betriebliche und tarifvertragliche Regelungen  Die ursprüngliche gesetzlich geförderte Altersteilzeitregelung gilt nur noch für die Geburtsjahrgänge vor 1952 und Altersteilzeit, die bis zum 31.12.2009 angetreten wurde  kein Rechtsanspruch	Mindestens drei Jahre bis zur Rente entweder im Gleichverteilungsmodell (Verkürzung Arbeitszeit + Aufstockung) oder im Blockmodell (Vollzeit und dann früherer Ausstieg aus dem Arbeitsleben + Aufstockung)	Staatliche Förderung 2009 ausgelaufen  Einzahlungen seitens des Arbeitgebers in die Rentenversicherung von mindestens 80 und höchstens 90 Prozent der Beiträge, die im Falle der Vollzeitbeschäftigung fällig gewesen wären, d.h. spätere Renteneinbußen  Aufstockung des halbierten Gehalts durch Betrieb während der Teilzeitbeschäftigung um mindestens 20%
<b>Arbeitszeitkonten</b>		Flexibilisierung der Arbeitszeit (ökonomische Komponente, aber auch Erzielung der Verbesserung der Work-Life-Balance)	Abhängig von der Art der Arbeitszeioption	
<b>Langzeitkonten (Wertguthaben)</b>	§ 7b ff. SGB IV  Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen der sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen ?	Ermöglichung der (Teil-) Finanzierung von Freistellung oder Verringerung der Arbeitszeit  Guthaben in Geldbeträgen  Nutzbarmachung auch für geringfügig Beschäftigte	Möglich über gesamten Erwerbsverlauf (einschließl. ggf. Übertragbarkeit auf andere Arbeitgeber durch Verlust- und Insolvenzschutz)	Ansparen durch Arbeitnehmer/innen steuer- und sozialversicherungsfrei, Steuern und Sozialversicherungsbeiträge in Freistellungsphase fällig  Förderung durch AG möglich

Zeitoption	Regelungsebene	Allgemeine Informationen oder Ziel des Gesetzes	Dauer der Maßnahme	Finanzierung (durch wen?)
<b>Bildungsurlaub</b>	Ländersache	Möglichkeit zur politischen und beruflichen Weiterbildung  Kein Bildungsurlaubsgesetz in Bayern und Sachsen (aber ggf. Tarifverträge)	Anspruch auf Bildungsurlaub von grundsätzlich fünf Arbeitstagen im Kalenderjahr. Anspruch von zwei Kalenderjahren kann zusammengefasst werden	Arbeitsentgeltfortzahlung durch Arbeitgeber  In manchen Ländern pauschalierter Erstattungsanspruch der Arbeitgeber für die Lohnkosten
<b>Bezahlter Sonderurlaub</b>	§ 616 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)	In bestimmten Fällen u.a. bei Arztterminen, Hochzeit, Goldene Hochzeit, Pflege naher Angehöriger, Niederkunft der Ehefrau, Gebetspausen, Ehrenamtliche Richter, Gewerkschaftliche Mandatsträger, gerichtliche Zeugenaussage	Abhängig vom Einzelfall	Entgeltzahlung durch Arbeitgeber bis grundsätzlich höchstens 10 Tage
<b>Freistellung für Ehrenamt der Freiwilligen Feuerwehr</b>	Ländersache	Gesonderte Regelung, weil Grundversorgung für die Allgemeinheit sicher gestellt wird	Freistellung für alle Einsätze (auch für Lehrgänge, jedoch vorherige rechtzeitige Mitteilung)	Fortzahlung des Entgelts und Freistellung durch Arbeitgeber (Arbeitgeber können Erstattung bei Gemeinden beantragen)
<b>Freistellung für Jugendarbeit</b>	Ländersache	ermöglicht Weiterbildungen und teilweise auch Teilnahme an internationalen Jugendaustauschveranstaltungen	Sonderurlaub zwischen 5 und 15 Tagen im Jahr möglich je nach Bundesland	Fortzahlung oder unbezahlter Sonderurlaub je nach Bundesland
<b>Freistellung für Beamte</b>	z.B. Verordnung über den Sonderurlaub für Bundesbeamte (SUrlV)  (zudem Länderverordnungen)  sowie z.B. Arbeitszeitverordnung Bund für Bundesbeamte (§ 9)	Freistellung für gewerkschaftliche und andere Ehrenämter; zudem Sabbaticals möglich	bis zu 5 Tage Sonderurlaub für gewerkschaftliche Tätigkeit  3-10 Tage für andere Ämter (starke Unterschiede, was bezahlt wird und was nicht)  bis zu 3 monatige Sabbaticals möglich	Teilweise Fortsetzung der Besoldung (z.B. bei gewerkschaftlicher Tätigkeit)  Unbezahlte Freistellung bis zu 24 Monate für FSJ/FÖJ möglich
<b>Freistellung für Abgeordnete</b>	Ländersache, zudem Regelungen im Bundesabgeordnetengesetz für Bundestagsabgeordnete	Möglichkeit der Mitarbeit im Gemeinde- oder Stadtrat oder des Kreistags	Freistellung für Sitzungen	Fortzahlung des Entgelts durch Arbeitgeber (Erstattung durch Gemeinde, Stadt oder Kreis) oder direkt durch Gemeinde, Stadt oder Kreis

Zeitoption	Regelungsebene	Allgemeine Informationen oder Ziel des Gesetzes	Dauer der Maßnahme	Finanzierung (durch wen?)
<b>Freistellung für ehrenamtliche Richter /Schöffen</b>	Deutsches Richterergesetz - § 45 Abs. 1 a (DRiG)	Gewährleistung der Ausübung des Amtes	Freistellung für Einsatz als ehrenamtlicher Richter/Schöffe	Justizvergütungsgesetz § 18 (JVEG) Erstattung des Verdienstausfalls und An- und Abreise
<b>Angrenzende Regelungen für Arbeitnehmer/innen<sup>34</sup></b>				
<b>Urlaub</b>	§ 2, § 3, § 11 Bundesurlaubsgesetz (BurlG)	Anspruch auf bezahlten Erholungsurlaub in jedem Kalenderjahr	mindestens 24 Werktage jährlich	Bemessung des Urlaubsentgelts nach durchschnittlichem Arbeitsentgelt der letzten 13 Wochen vor dem Urlaub (Überstunden zählen nicht)
<b>Krankheit</b>	§ 3 Entgeltfortzahlungsgesetz	Recht auf Entgeltfortzahlung durch Arbeitgeber bei Arbeitsunfähigkeit infolge einer Krankheit nach vierwöchiger Dauer des Arbeitsverhältnisses	Recht auf Entgeltzahlung durch Arbeitgeber bei einer Dauer Arbeitsunfähigkeit von bis zu 6 Wochen	Bis zu 6 Wochen Entgeltfortzahlung durch Arbeitgeber (100 %), danach Übernahme durch die Krankenkasse
<b>Mutterschutz</b>	§§ 13 Mutterschutzgesetz (MuSchG)	Zahlung von Mutterschaftsgeld und Kündigungsschutz den Zeitraum vor und nach der Geburt betreffend	Arbeitsverbot: ab Geburt bis 8 Wochen danach, 6 Wochen vor Geburt Beschäftigungsverbot Mutterschaftsgeld: 6 Wochen vor und 8 Wochen nach der Entbindung Kündigungsschutz: von Beginn der Schwangerschaft an bis zum Ablauf von vier Monaten nach der Entbindung + Verlängerung, wenn Elternzeit genommen wird	Finanzierung durch die Umlage U2, d.h. Krankenkassen übernehmen Zahlung des Mutterschaftsgelds (13 € pro Kalendertag), Arbeitgeber zahlt vorher ein und zahlt Zuschuss zum Mutterschaftsgeld, um Verdienstausfall auszugleichen

<sup>34</sup> Für Beamte gibt es gesonderte gesetzliche Grundlagen.

## 9.2 Übersicht über die Befragten

Tabelle 4 Befragte Beschäftigte und Expert/innen nach Untersuchungsbetrieben (n=121)

Betriebe	Beschäftigte	Expert/innen
Polizei Land	Frau Brenner, Frau Brunn, Frau Claars, Frau Adler, Frau Ardenau, Frau Bernstein, Frau Carius, Frau Cullmann, Herr Boltzmann, Frau Adelt, Herr Adomeit, Herr Bender, Frau Betz, Herr Cramer, Herr Coneilius	Frau Ahlberg, Frau Born, Herr Carstens, Herr Christ, Herr Brinkmann
Polizei Stadt	Herr Dachs, Frau Dr. Erlinghaus, Frau Fuchs, Herr Drenger, Herr Franzler, Herr Friedmann, Frau Emmerich, Frau Erhagen, Herr Dahlbach, Herr Dorfner, Frau Felder, Frau Flamme, Herr Eller	Frau Dreier, Herr Drose, Herr Effling, Herr Ewald
Krankenhaus Nord	Herr Weiler, Frau Prof. Dr. Villa, Frau Vulkovic, Frau Ulmen, Herr Windsch, Herr Verona, Herr Prof. Dr. Weber, Frau Weißensee, Frau Dr. Uckert-Wedel, Herr Prof. Dr. Voss, Herr Überling, Frau Vollmer, Herr Facharzt Ürem, Herr Dr. Untertal, Herr Uhland, Frau Dr. Vogelberg	Herr Wollmann, Frau Völker, Herr Wacker, Frau Wasserspiel
Krankenhaus Süd	Frau Jossak, Herr Meier, Frau Dr. Kuhn, Frau Dr. Mirabell, Frau Kennerjahn, Frau Klinka, Frau Köhler, Frau Maler, Frau Manowski, Frau Kowalska, Herr Kaufmann, Herr Kroog, Herr Licht, Herr Mikacz, Herr Prof. Dr. Klaus, Frau Jones, Frau Dr. Meringer, Herr Liebermann	Herr Kappel, Frau Müller, Herr Gregori, Herr Jänichen, Herr Lapp
Industrie West	Frau Dr. Gundelmann, Herr Grosse, Herr Hufschmidt, Frau Dr. Hapke, Herr Iffland, Herr Hürig, Frau Irison, Frau Glaser-Koch, Frau Götz-Mechling, Frau Grunert, Frau Hohensee, Frau Iwanowski, Herr Dr. Issel, Herr Hilf, Herr Imbusch, Frau Helbach	Frau Hermann, Frau Illes, Herr Grafenstein, Herr Heinz, Herr Hirte
Industrie Ost	Herr Röger, Frau Tischler, Herr Sternwald, Herr Tuck, Frau Rehbein, Herr Radtke, Herr Thomas, Frau Stark, Frau Tusche, Frau Silber, Herr Stock, Herr Reinhard, Herr Seidel, Frau Sommer, Herr Tanne, Herr Römer, Frau Regner	Herr Reiter, Frau Schneider, Frau Thelen
Insgesamt	95	26

Tabelle 5 Übersicht über befragte Beschäftigte und Expert/innen nach Haushaltskontext, Hierarchie, Arbeitszeit und Erfahrungen mit Arbeitszeitoptionen

Befragte Beschäftigte und Expert/innen (N = 121)													
	Polizei Stadt		Polizei Land		Industrie West		Industrie Ost		Krankenhaus Nord		Krankenhaus Süd		Insg.
Anzahl d. Beschäftigten	1000-2000		Unter 1000		1000-2000		Über 2000		Über 2000		1000-2000		
Frauenanteil	25-50 Prozent		25-50 Prozent		Unter 25 Prozent		Unter 25 Prozent		Über 75 Prozent		Über 75 Prozent		
Teilzeitanteil	10-30 Prozent		Unter 10 Prozent		Unter 10 Prozent		Unter 10 Prozent		30-50 Prozent		30-50 Prozent		
<b>Anzahl der befragten Beschäftigten</b>													
Beschäftigte	13		15		16		17		16		18		95
Davon Frauen	6		10		9		7		7		11		50
Davon Männer	7		5		7		10		9		7		45
<b>Haushaltskontext</b>													
	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	
Paarhaushalt mit Kindern	5	3	3	2	3	4	5	9	2	7	5	4	52
Alleinerziehend	0	2	1	0	0	1	0	0	0	0	2	0	6
Living-apart-together	0	0	2	1	0	0	0	0	1	0	1	1	6
Paarhaushalt ohne Kinder	0	2	4	2	5	2	2	1	4	2	2	1	27
Singles	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	4
<b>Betriebliche Hierarchie</b>													
Stufe 1: Angelernte Beschäftigte	0		0		3		0		1		4		8
Stufe 2: Qualifizierte Beschäftigte	7		10		6		8		5		5		41
Stufe 3: Mit Führungsaufgaben	2		5		2		3		2		3		17
Stufe 4: Qual. mit akademischen Abschluss	0		0		2		3		2		2		9
Stufe 5: Akad. Abschluss und Führungsaufgaben	4		0		3		3		6		4		20
<b>Arbeitszeit</b>													
	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	
Vollzeit aktuell	2	7	5	5	6	7	6	10	6	9	7	6	76
Teilzeit aktuell	4	0	5	0	3	0	1	0	1	0	4	1	19
Mit Schichtarbeit	2	2	5	3	1	3	3	3	2	2	6	3	35
Ohne Schichtarbeit	4	5	5	2	8	4	4	7	5	7	5	4	60
<b>Erfahrung mit Arbeitszeitoptionen</b>													
	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	
Elternzeit	5	3	5	1	5	3	6	4	5	3	6	2	48
Teilzeit in Elternzeit	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	2	10
Gleitzeit	4	5	5	2	7	5	3	5	1	2	2	0	41
Home-Office	1	0	1	0	2	1	2	3	1	3	2	0	16
<b>Erfahrung mit Pflege</b>													
	1		1		6		2		4		4		26
Expert_innen	4		5		5		3		4		5		26

### **Impressum**

In der Reihe „WSI Study“ erscheinen in unregelmäßiger Folge Arbeiten aus dem WSI zu aktuellen Vorgängen auf wirtschafts-, sozial- und gesellschaftspolitischem Gebiet. Für den Inhalt sind die Autorinnen und Autoren selbst verantwortlich.

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

### **Autor**

Christina Klenner  
[Christina-Klenner@boeckler.de](mailto:Christina-Klenner@boeckler.de)  
Yvonne Lott  
[Yvonne-Lott@boeckler.de](mailto:Yvonne-Lott@boeckler.de)

### **Herausgeber**

WSI der Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
[ws@boeckler.de](mailto:ws@boeckler.de)

Study (Internet) ISSN 2367-0827