

Kümmerling, Angelika; Rinke, Timothy

Research Report

Zeitrechte von Beschäftigten und ihre betriebliche Umsetzung: Ergebnisse einer quantitativen Betriebsbefragung

IAQ-Report, No. 2025-05

Provided in Cooperation with:

Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Universität Duisburg-Essen

Suggested Citation: Kümmerling, Angelika; Rinke, Timothy (2025) : Zeitrechte von Beschäftigten und ihre betriebliche Umsetzung: Ergebnisse einer quantitativen Betriebsbefragung, IAQ-Report, No. 2025-05, Universität Duisburg-Essen, Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Duisburg, <https://doi.org/10.17185/dupublico/83593>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/319710>

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.

Zeitrechte von Beschäftigten und ihre betriebliche Umsetzung

Ergebnisse einer quantitativen Betriebsbefragung

Angelika Kümmerling und Timothy Rinke

- Arbeitnehmerbezogene Zeitrechte und tarifliche Wahloptionen zur temporären Arbeitszeitverkürzung sind in deutschen Betrieben weit verbreitet. Nur in weniger als 2 % der Betriebe ab 50 Beschäftigten wurde in den letzten fünf Jahren kein Gebrauch von diesen Möglichkeiten gemacht.
- Die Elternzeit ist das von den Beschäftigten am häufigsten genutzte Zeitrecht. Auch tarifliche Wahloptionen sind weit verbreitet, während Pflegezeiten kaum in Anspruch genommen werden. Mehr als 40 % der Betriebe berichten, dass sie Anfragen nach temporärer Arbeitszeitreduzierung auch mittels informeller Absprachen regeln.
- Die Vielfalt arbeitnehmerbezogener Zeitrechte, ihre unterschiedlichen Ankündigungsfristen und Bestimmungen, fordert die Betriebe heraus, die Ausfallzeiten zu kompensieren.
- Interne Vertretungen, Mehrarbeit und flexible Arbeitszeitmodelle sind die von Betrieben am häufigsten gewählte und als besonders effektiv bewertete Kompensationsmaßnahme.

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

1 Einleitung

In Gesellschaften, die – wie die deutsche – auch noch im 21. Jahrhundert im Wesentlichen darauf basieren, dass Erwerbsarbeit und Sorgearbeit geschlechtsspezifisch verteilt sind, stellt sich vor dem Hintergrund steigender Erwerbsbeteiligung von Frauen und Müttern weiterhin und zunehmend die Frage der Vereinbarkeit. Denn sowohl die Sorge für Kinder und Pflegebedürftige, aber auch Hausarbeit und Selbstsorge, verlangen nach Zeitkontingenten, die im „adult worker model“¹ nicht mitgedacht sind. Spätestens die Erfahrungen seit der Covid-19-Pandemie haben deutlich gemacht, dass sich „Aufgaben der Sorgearbeit nie vollständig über den Markt abdecken“ (BMFSFJ 2017, S. 15) lassen. Und selbst unter bestmöglichen Bedingungen bleibt immer ein gewisser Zeit- sowie Koordinationsbedarf bestehen, um die Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf zu gewährleisten bzw. die Berufstätigkeit zu ermöglichen. Nicht nur die unmittelbaren Pandemieerfahrungen, sondern auch die Folgejahre haben zudem deutlich gemacht, wie instabil das bestehende Betreuungszug für Kinder in Deutschland ist, was sowohl Alleinerziehende als auch Familien in Zweiverdiener-Haushalten an die Grenzen ihrer zeitlichen Belastbarkeit bringt (HBS 2025).

Mit dem Stichwort „Vereinbarkeit“ wurden lange Zeit vor allem dynamisch-situative Vereinbarkeitsinstrumente verbunden, die Beschäftigten mit Sorge- oder Pflegeverantwortung (in der Regel Frauen) die Möglichkeiten geben, die tägliche Arbeitszeit den situativen zeitlichen Anforderungen des Privatlebens anzupassen, etwa um spätere Öffnungszeiten von Kitas oder den Ausfall von Nachmittagsbetreuung spontan ausgleichen zu können. Das klassische Instrument hierfür ist die Gleitzeit, oftmals kombiniert mit Kernarbeitszeiten; in den letzten Jahren ist das Arbeiten im Homeoffice als ein weiteres „Zeitinstrument“ hinzugekommen. Dabei zeichnete sich bereits früh ab, dass diese dynamisch-situativen Vereinbarkeitsinstrumente nicht (mehr) ausreichend sind. Bereits zu Beginn des letzten Jahrzehnts stimmten in einer Befragung der IG Metall 79 % der Befragten der Aussage, „es wäre gut, vorübergehend die

Arbeitszeit absenken zu können, um z. B. mehr Zeit für Kinder oder pflegebedürftige Angehörige zu haben,“ (IG Metall 2017, S. 77) „eher“ oder „voll und ganz zu“ (ebd.). Aber auch jenseits der Frage, wie Sorgearbeit mit Erwerbsarbeit kombiniert werden kann, sind steigende Zeitbedarfe von Beschäftigten festzustellen, um beispielsweise in Zeiten der wirtschaftlichen Transformation die eigene Beschäftigungsfähigkeit durch Weiterbildung aufrechtzuerhalten oder beruflichen Aufstieg zu ermöglichen. Auch veränderte Wertvorstellungen von Beschäftigten führen dazu, dass Menschen vermehrt den Wunsch oder Bedarf nach individuell verfügbarer Zeit während des Berufslebens äußern (Klammer 2024).

In diesem Kontext tragen lebensphasenbezogene Zeitrechte dazu bei, den außerberuflichen Zeitbedarfen Beschäftigter durch die Möglichkeit der temporären Arbeitszeitreduzierung oder sogar -unterbrechung Rechnung zu tragen, ohne die Erwerbstätigkeit gänzlich aufgeben zu müssen. Gesetzgeber, Sozialpartner und Betriebe haben auf diese neuen Zeitbedarfe mit der Einführung gesetzlicher, tariflicher und betrieblicher Regelungen reagiert, die solchen Zeiterfordernissen Rechnung tragen (für einen Überblick siehe Kümmerling et al. 2023). Damit existiert eine Vielzahl an Möglichkeiten, die Arbeitszeit an die Anforderungen der jeweiligen Lebensphase anzupassen. Eine Besonderheit dieser lebensphasenbezogenen Zeitrechte ist, dass sie – anders als es z.B. bei Arbeitszeitkonten der Fall ist – rein arbeitnehmerorientiert sind, das heißt, Arbeitgeber haben kein oder nur ein eingeschränktes Einspruchsrecht etwa in Form von Überforderungsklauseln.² Dabei ist eine sequenzielle und teils sogar parallele Nutzung der verschiedenen Instrumente möglich.

Sowohl aus Sicht der Beschäftigten als auch der Betriebe können Zeitrechte und -optionen „Ermöglichungsinstrumente“ (Rinke und Kümmerling 2025, S. 137) darstellen: etwa für Beschäftigtengruppen, deren Berufstätigkeit mit anderen Zeitanforderungen konfligiert und die ohne die Möglichkeit des Rückgriffs auf diese Zeitrechte aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden oder ihm von vornherein gänzlich fernbleiben würden. In dieser Hinsicht stellen

¹ Im adult worker model (Lewis 2001) werden die Bürger eines Landes primär als Erwerbstätige angesehen.

² Einige Zeitrechte wie die Brückenteilzeit oder die Familienpflegezeit sowie tarifliche Regelungen sehen Überforderungsklauseln oder Zumutbarkeitsgrenzen vor, die sicherstellen sollen, dass Arbeitgeber nicht übermäßig durch die Inanspruchnahme von Zeitrechten belastet

werden. So gilt das Recht auf Brückenteilzeit beispielsweise nur für Betriebe mit mehr als 45 Beschäftigten, wobei für Betriebe mit 46 bis 200 Beschäftigten gilt, dass sie rechnerisch nur einem/einer von jeweils 15 Arbeitnehmer*innen den Anspruch auf Brückenteilzeit gewähren müssen (BMAS 2019).

Zeitrechte auch für Betriebe ein Ermöglichungsinstrument dar, da sie ihnen Zugang zu sonst vielleicht nicht verfügbaren Beschäftigtengruppen gewähren. Letzteres ist ein Aspekt, der vor dem Hintergrund des herrschenden und mittelfristig weiter zunehmenden Fach- und Arbeitskräftemangels nicht unerheblich ist. Andererseits widersprechen diese Flexibilitätsansprüche der immer noch herrschenden „ideal worker norm“³ und damit etablierten betrieblichen Abläufen. Wie Kümmerling und Rinke (2025) ausführen, stehen „Beschäftigte, die ggf. wiederholt vergleichsweise kurzfristig aus dem Arbeitsmarkt austreten und zu einem späteren, nicht definierten Zeitpunkt wieder zurückkehren und/oder ihre Arbeitszeit wiederholt reduzieren“ (ebd. S. 134) im Widerspruch zu dieser Norm. Insbesondere Betriebe, die ihre Arbeitsabläufe in den letzten Jahrzehnten unbeschadet an dieser Norm ausrichten konnten und ausgerichtet haben und die jetzt Zeitrechte gewähren (müssen), sehen sich deshalb mit erhöhtem bürokratischem und organisatorischem Aufwand konfrontiert. Sie müssen Strategien entwickeln, um das ausfallende Arbeitszeitvolumen zu kompensieren, damit es erstens nicht zu Produktionsausfällen und zweitens nicht zu Überlastung, sei es durch Überstunden oder Arbeitsintensivierung, derjenigen kommt, die Zeitrechte nicht nutzen (können) (Klammer 2024, S. 43).

Vor dem Hintergrund der Vielzahl existierender Zeitrechte, die Beschäftigte ziehen können, ist erstaunlich wenig über deren Nutzung und Auswirkungen auf die betriebliche Arbeitsorganisation bekannt. Um diese Lücke zu füllen, hat das Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen ein Forschungsprojekt auf den Weg gebracht, das den Fokus – im Gegensatz zum Gros vorliegender Forschung – nicht auf die individuelle Wirkung von Zeitrechten aufseiten der Beschäftigten legt, sondern auf die Betriebe. Konkret wird untersucht, wie stark Betriebe aktuell von der Nutzung von Zeitrechten durch ihre Beschäftigten betroffen sind und welche Maßnahmen sie ergreifen, um den mit der Inanspruchnahme von arbeitnehmerorientierten Zeitrechten verbundenen Arbeits(zeit)ausfall zu kompensieren.⁴ Dies sind auch die Fragen, die im Zentrum des vorliegenden Reports stehen. Um diese zu

beantworten, greifen wir auf eine im Rahmen des Projekts durchgeführte repräsentative Betriebsbefragung von 1.015 Betrieben zurück, in der Betriebe ab 50 Beschäftigten berücksichtigt worden sind.

Der Report ist wie folgt gegliedert: Zunächst gehen wir kurz auf die wichtigsten Zeitrechte und -optionen in Deutschland und den Stand der Forschung bezüglich ihrer Verbreitung und Nutzung ein (Abschnitt 2). Im Anschluss stellen wir aus der Forschungsliteratur grundsätzlich bekannte und bis dato auch bewährte betriebliche Strategien zur Kompensation schwankenden Arbeitsaufkommens vor und zeigen zugleich die Grenzen bisheriger Erkenntnisse auf (Abschnitt 3). Im Zentrum von Abschnitt 4 stehen die Analysen unserer Betriebsbefragung, deren Ergebnisse einen Teil der Forschungslücken füllen. Der Report endet mit einem Fazit und kurzer Diskussion der Ergebnisse (Abschnitt 5).

2 Zeitrechte und Zeitoptionen in Deutschland – Stand der Forschung

Die 2010er Jahre können als Hochzeit für lebensphasenbezogene innovative Zeitrechte angesehen werden, da in dieser Dekade eine Reihe von gesetzlichen und tariflichen Arbeitszeitregelungen eingeführt oder weiterentwickelt wurde. Hiermit sollte den Beschäftigten die Möglichkeit gegeben werden, ihre Arbeitszeiten besser mit ihren lebensweltlichen Zeitbedarfen abzustimmen. Wegbereiter hierfür waren die bereits 2006 erfolgte Einführung des Elterngeldes als erstes gesetzliches Zeitrecht sowie der 2008 in der chemischen Industrie abgeschlossene Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ (TV Demo), der unter anderem auf eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie auf eine altersgerechte Arbeitszeitgestaltung und -flexibilität zielte. Im darauffolgenden Jahrzehnt schlossen sich mit der Familienpflegezeit (2011), dem Pflegeunterstützungsgeld (2015) und dem ElterngeldPlus (2015) weitere gesetzliche Regelungen an, die Beschäftigten anlassbezogene temporäre Arbeitszeitverkürzungen ermöglichten. Gemeinsam war all diesen Regelungen, dass das Recht, die Arbeitszeit zu reduzieren, an lebensphasenbezogene Anlässe gekoppelt

³ Die „ideal worker norm“ (Acker 1990) beschreibt den idealen Arbeitnehmer als vollzeit- und erwerbsorientiert, der seine Arbeitskraft voll und ganz dem Betrieb widmen kann, da er neben dem Beruf keine oder nur wenig weitere Verpflichtungen, wie bspw. Sorgearbeit, hat.

⁴ Der Projekttitel dieses von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierten Forschungsprojektes unter der Leitung von Prof. Dr. Ute Klammer und

Dr. Angelika Kümmerling lautet: „Mehr Rechte für die einen, mehr Druck für die anderen? Lebensphasenbezogene Zeitoptionen und ihre Auswirkungen auf die betriebsinterne Arbeitsorganisation (ZOB AO). Laufzeit: 01.01.22 – 31.03.2025.“

blieb, etwa die Geburt eines Kindes oder die Übernahme von familiärer Pflege. Beschäftigten, die anlasslos ihre Arbeitszeit reduzieren wollten, blieb nur der Rückbezug auf das Anfang 2001 in Kraft getretene Teilzeit- und Befristungsgesetz, dem aber wiederum die lebensphasenbezogene Komponente fehlte. Das heißt, der mit dem Gesetz verbundene Teilzeitanspruch beinhaltete kein Anrecht, die einmal reduzierte Arbeitszeit zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufzustocken. In der Folge landeten viele Beschäftigte, die das Recht auf Teilzeit aufgrund der Übernahme von Sorgearbeit in Anspruch nahmen, in der vielbeschriebenen Teilzeitfalle (Kümmerling und Schmieja 2021). Erst mit der Einführung der sogenannten Brückenteilzeit (2019) wurde ein Recht eingeführt, dass es Beschäftigten ohne Angabe von Gründen gestattete, eine temporäre Arbeitszeitverkürzung zu beanspruchen.

Auch von den Gewerkschaften wurde die Wichtigkeit, Zeiterfordernisse der Beschäftigten zu berücksichtigen, erkannt und in ihre Tarifverhandlungen einbezogen. Auf den schon erwähnten wegweisenden TV Demo der IG BCE folgten weitere Abschlüsse für die ostdeutsche Chemieindustrie (2011) und gegen Ende des Jahrzehnts der Tarifvertrag Moderne Arbeitswelt. Die Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG) schloss 2016 und 2018 Tarifverträge ab, wonach Beschäftigte wählen konnten, ob sie einen Teil der Tarifierhöhung in Form von mehr Geld, mehr Urlaub oder Arbeitszeitverkürzung erhalten wollten. Diese Option galt für alle Beschäftigten. 2018 fand der Tarifabschluss in der Metall- und Elektroindustrie breite Beachtung, der den sogenannten T-Zug beinhaltete, in dessen Rahmen „mehr Selbstbestimmung bei der Arbeitszeit“ eine zentrale Rolle spielte (IG Metall 2018) und den Beschäftigten ebenfalls eine Wahloption zwischen Zeit oder Geld anbot. Anders als bei der EVG schloss dieser Tarifvertrag jedoch nicht alle Beschäftigten mit ein, sondern die Zeitoptionen galten nur für Eltern (mit Kindern bis einschließlich acht Jahren), Pflegende und Schichtarbeitende. Auch die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) hat in den letzten Jahren verschiedene Tarifabschlüsse mit Wahloptionen abgeschlossen; zu nennen sind hier beispielsweise der Tarifvertrag der Deutschen Post von 2018 sowie der Abschluss

der Postbank 2024, wonach Beschäftigte durch die Umwandlung von Gehalt in freie Tage bis zu vier Wochen zusätzliche Freizeit erhalten können (Schulten und WSI Tarifarchiv 2020; ver.di 2025).

Zeitrechte wurden in der Forschung bislang vor allem aus der Perspektive der Beschäftigten untersucht. Analysiert wurde – meist qualitativ – von wem Zeitrechte in Anspruch genommen werden und welche betrieblichen Barrieren der Nutzung von Zeitrechten entgegenstehen (wegweisend Klenner und Lott 2016). Dabei kann die Elternzeit – als das bekannteste und verbreitetste Zeitrecht – als am besten erforscht gelten. Aber auch hier konzentriert sich die Forschung vor allem auf die individuelle Nutzung und die Auswirkungen der Elternzeit auf das Individuum. Betriebliche Effekte der Nutzung von Zeitrechten können, trotz einzelner Ausnahmen, als untererforscht angesehen werden. Klenner und Lott konnten in einer qualitativen Studie nachweisen, dass Führungskräften wie auch der herrschenden Betriebskultur bei der Umsetzung von lebensphasenorientierten Arbeitszeiten, wie der Elternzeit, eine besondere Rolle zukommt (Klenner und Lott 2016). Haarmann et al. (2025) sowie Kümmerling et al. (2023) konnten im Rahmen des Projekts ZOBAO – ebenfalls anhand qualitativer Interviews – zeigen, dass die Kompensation des entfallenden Arbeitszeitvolumens im Zuge der Inanspruchnahme von Elternzeit und anderen Zeitrechten häufig auf der Ebene der Abteilungen geplant und umgesetzt wird. Quantitative Studien oder Befragungen zur Verbreitung und Nutzung von Zeitrechten und -optionen bleiben jedoch sowohl auf Beschäftigten- als auch Betriebs-ebene Ausnahmen, die sich zumal meist nur auf einzelne Zeitrechte konzentrieren oder diese nur als „Beiprodukt“ erfassen.⁵ Die Publikation von Hohendanner und Wanger (2023) offenbart auf Basis des IAB-Betriebspanels 2022, das ausnahmsweise die Brückenteilzeit erfasst hat, dass die Brückenteilzeit drei Jahre nach ihrer Einführung nur von 0,5 % der Beschäftigten genutzt wird (wobei anzumerken ist, dass nur 60 % aller Beschäftigten in Betrieben ab 45 Beschäftigten arbeiten und damit Anspruch auf die Brückenteilzeit haben). Befristete Teilzeit, außerhalb des Rahmens, den die Brückenteilzeit vorgibt, ist dagegen verbreiteter (2,8 %). Das Vorkommen

⁵ Als Beispiel kann der Mikrozensus angeführt werden, der die Tatsache, ob ein*e Befragte*r sich in Elternzeit befindet zwar erfasst, aber nur, als mögliche Antwort auf die Frage, warum aktuell nicht gearbeitet wird oder die tatsächliche von der üblichen Arbeitszeit abweicht (u.a. Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2023). Eine Ausnahme stellt der European Company Survey der European Foundation aus dem Jahr

2004 dar, der Betriebe explizit befragt, ob Elternzeit und andere Zeitrechte und -optionen genutzt werden (<https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys/european-company-surveys/european-survey-working-time-and-work-life-balance-eswt/ecs-2004-methodology#objectives>).

beider Teilzeitformen korreliert dabei mit dem Frauenanteil in den Betrieben. Zudem zeigen die Analysen, dass ihre Nutzung positiv mit der im Betrieb herrschenden Qualifikationsstruktur assoziiert ist. Neben dem IAB-Betriebspanel sind die ältere Betriebsbefragung von Riedmann et al. (2011) zur Verbreitung und Nutzung von Langzeit-Arbeitszeitkonten (Flexi II) zu nennen wie auch die kombinierte Beschäftigten- und Betriebsbefragung von Mellies et al. (2025), welche die Verbreitung und Motivation bei der Nutzung von Wahloptionen untersuchte. Dennoch fehlt es an Daten, die ein ganzheitliches Bild der Verbreitung und Inanspruchnahme von gesetzlichen und tariflichen Zeitrechten und deren Folgen ermöglichen. Ein solches Bild ist jedoch wichtig, um insbesondere in Zeiten des demografischen Wandels und Fachkräftemangels zu verstehen, ob und welchen Herausforderungen sich Betriebe durch die Gewährung von Zeitrechten gegenübersehen. Bevor wir hierzu unsere eigenen Forschungsbefunde präsentieren, ist die Rückschau auf bekannte betriebliche Kompensationsstrategien ein hilfreiches Puzzleteil.

3 Betriebliche Vorgehensweisen zur Kompensation von Arbeitszeitausfall: Interne und externe Flexibilitätsmaßnahmen

In der Literatur wird klassischerweise zwischen externen und internen Flexibilitätsstrategien unterschieden, mit denen Betriebe auf wirtschaftliche Schwankungen reagieren können, die Änderungen im Arbeitsaufkommen implizieren (Linne 2002; Keller und Seifert 2006). Im Prinzip stehen Betrieben diese Flexibilitätsmaßnahmen auch zur Verfügung, wenn sie Schwankungen im verfügbaren Arbeitskraftaufkommen aufgrund der Nutzung von Zeitrechten kompensieren müssen.

Interne Flexibilität beruht dabei auf Maßnahmen, die die Kernbelegschaft, also Arbeitnehmer*innen „innerhalb eines existierenden stabilen Beschäftigungsverhältnisses“ (Hohendanner und Bellmann 2006, S. 241) betreffen; externe Flexibilitätsstrategien begegnen schwankender Arbeitsnachfrage dagegen durch Rückgriffe auf den externen Arbeitsmarkt. Bei internen Flexibilitätsmaßnahmen lassen sich zusätzlich personale oder organisationale, prozessorientierte Maßnahmen unterscheiden. Zu den Maßnahmen der internen Flexibilität gehören

Vertretungen, Vertragsaufstockungen, Anpassungen der Arbeitszeit, z.B. durch Überstunden oder Arbeitszeitkonten, oder die Erhöhung der Arbeitsintensität, Weiter- und Mehrfachqualifikation, Aufgabenwechsel oder Prozessoptimierung. Zu den Instrumenten der externen Flexibilität zählen Einstellungen und Entlassungen, befristete Arbeitsverträge und Leiharbeit sowie Werkverträge und Outsourcing (Keller und Seifert 2006, S. 237; Schief 2006, S. 232). Hohendanner und Bellmann (2006) konnten auf Basis von Auswertungen des IAB-Betriebspanels zeigen, dass „betriebliche Anpassungserfordernisse an wirtschaftliche Volatilitäten in hohem Maße intern abgewickelt werden“ (ebd., S. 241), während externe Flexibilitätsmaßnahmen eine geringere Rolle spielten. Ob Betriebe generell eher zu externen oder internen Instrumenten tendieren, unterschied sich dabei bei aggregierter Betrachtung der externen oder internen Maßnahmen nur geringfügig zwischen den Branchen oder Betrieben unterschiedlicher Größe. Brancheneffekte ließen sich aber bei einer Betrachtung der einzelnen, nicht aggregierten Maßnahmen (ob z.B. Überstunden geleistet oder Arbeitszeitkonten befüllt wurden bzw. auf Leiharbeit oder befristete Verträge zurückgegriffen wurde) durchaus feststellen. Innerbetriebliche Umsetzungen kamen der Analyse zufolge z.B. eher in Dienstleistungsbranchen und größeren Betrieben vor, während Überstunden und Sonderschichten vor allem im produzierenden Gewerbe und der Landwirtschaft eine Rolle spielten und in den Dienstleistungsbranchen weniger häufig eingesetzt wurden. Zudem wurden diese Maßnahmen eher in kleineren als in größeren Betrieben genutzt. Bezüglich der externen Flexibilitätsmaßnahmen ließ sich feststellen, dass Leiharbeit im produzierenden Gewerbe und in größeren Betrieben genutzt wurde, während sie in Dienstleistungsbranchen und kleineren Betrieben keine Rolle spielte. Dütsch und Struck (2007) konnten, ebenfalls auf Basis des IAB-Betriebspanels, darüber hinaus nachweisen, dass die von den Betrieben angewendeten Flexibilisierungsmaßnahmen „nicht in einem funktional äquivalenten Verhältnis zueinander stehen“ (ebd., S. 39), sondern dass die in den Betrieben und ggf. auch in Abteilungen genutzten Maßnahmen sowohl von der eingesetzten Produktionstechnik, der Arbeitsorganisation und dem Qualifikationsniveau der Beschäftigten abhängig waren.

In einer qualitativen Studie in vier Großbetrieben konnten Kümmerling et al. (2023) zeigen, dass Personalverantwortliche eine Vielzahl von Maßnahmen und Strategien anwandten, um Ausfallzeiten zu

kompensieren. Das bedeutete jedoch keineswegs, dass den gefundenen Lösungen betriebliche „Masterpläne“ zugrunde lagen oder sich in den Betrieben dominierenden Strategien zuordnen ließen. Im Gegenteil zeigten leitfadengestützte Interviews, dass Betriebe Ausfallzeiten aufgrund von Zeitrechten eher situativ und im Sinne emergenter Strategien⁶ (Mintzberg und Waters 1985) kompensierten und in der Folge fallbezogene Lösungen eine große Rolle spielten. Deutlich wurde in diesen Interviews auch, dass gerade kurze Ausfallzeiten oder geringfügige Arbeitszeitreduzierungen, insbesondere bei Hochqualifizierten, nur schwer zu kompensieren waren, sodass das durch die Ziehung von Zeitrechten entfallende Arbeitszeitvolumen oftmals gar nicht ausgeglichen werden konnte oder nur durch Arbeitsintensivierung. Letztere ging dann entweder zulasten der Person, die die Arbeitszeit reduziert hatte, zulasten der Kolleg*innen oder beider. Externe Kompensationsmaßnahmen wie Neueinstellungen oder Leiharbeit spielten nur eine untergeordnete Rolle, da die in der Regel kurzen Vorlaufzeiten bei der Entnahme von Zeitrechten den teilweise langen Recruitingprozessen vielfach entgegenstehen, sodass die ausgefallenen Arbeitszeiten über den externen Markt nicht zu kompensieren sind.

Über diese „bewährten“ Strategien hinaus mehrten sich vor dem Hintergrund des um sich greifenden Fachkräfte- und Arbeitskräftemangels die Stimmen, welche nach anderen Wegen suchen, um wegfallendes Arbeitskraftvolumen zu ersetzen. In diesem Zusammenhang erwarteten die Interviewpartner*innen unserer qualitativen Erhebung, dass zukünftig die Digitalisierung und andere Prozessoptimierungen (noch) stärker zur Kompensation fehlender Arbeitskräfte beitragen könnten. Zudem zeigte sich, dass das großzügige und häufig auch informelle Gewähren situativ-dynamischer Flexibilitätsinstrumente, wie z.B. das Arbeiten im Homeoffice, eine Strategie für Betriebe darstellt, die Nutzung von lebensphasenbezogenen Zeitrechten entweder gänzlich zu vermeiden, zumindest aber zu reduzieren bzw. zu kompensieren.

Um nunmehr die missliche Datenlage zu komplettieren, stellen wir im nächsten Schritt die Ergebnisse der quantitativen Betriebsbefragung dar, die wir im

Rahmen unseres ZOBAO-Forschungsprojektes durchgeführt haben.

4 Ergebnisse

4.1 Datengrundlage

Die Daten wurden im Zeitraum von September 2023 bis Februar 2024 mittels eines vollstandardisierten Fragebogens und *Computer Assisted Telephone Interviews* (CATI) erhoben. Insgesamt wurden in der Erhebungsphase 12.979 Betriebe kontaktiert. Es konnten Personalverantwortliche in 1.015 Betrieben ab 50 Beschäftigten befragt werden. Die 1.015 realisierten Interviews entsprechen somit einer Teilnahmequote von rund 7,8 %. Da Zeitrechte und Zeitoptionen, deren Verbreitung und Auswirkungen auf die betriebliche Arbeitsorganisation im Mittelpunkt der Analyse standen, oftmals keine Anwendung in Klein- und Kleinstbetrieben finden (z.B. Brückenteilzeit, Pflegezeiten), wurde die Grundgesamtheit auf Betriebe ab 50 Beschäftigten festgelegt. Im Durchschnitt dauerte die Befragung 27 Minuten. Inhalte der Erhebung sind insbesondere Fragen zu den strukturellen Merkmalen der Betriebe, zur quantitativen und qualitativen Nutzung von Zeitrechten und -optionen, zu den angewandten Kompensationsmaßnahmen und zu deren Bewertung.

Rund 80 %⁷ der von uns befragten Betriebe sind in der Betriebsklassengröße 50 bis 249 Beschäftigte zu finden, rund 12 % der Betriebe haben zwischen 250 und 499 Beschäftigte und etwa 7 % der Betriebe weisen 500 Beschäftigte oder mehr auf. Mit der Betriebsgröße steigt erwartungsgemäß auch die Wahrscheinlichkeit, tarifgebunden zu sein oder über eine Mitbestimmung zu verfügen. Rund 52 % der Betriebe zählen zu den Dienstleistungsbranchen (davon 16,9 % zu öffentlichen und sozialen Dienstleistungsbranchen), 48 % zum Verarbeitenden Gewerbe. Mit 40 % ist ein hoher Anteil der befragten Betriebe tarifgebunden und in 42 % existiert ein Betriebs- oder Personalrat. Über alle Betriebe hinweg beträgt der Frauenanteil ca. 40 %, wobei der Frauenanteil stark über die Branchen variiert (Verarbeitendes Gewerbe: rund 27 %; private Dienstleistungen:

⁶ Mit dem Begriff emergente Strategien bezeichnen Mintzberg und Waters Strategien, die nicht durch planerische Analyse entstanden sind, sondern aus einer konkreten Situation „emergieren“, etwa wenn eine Situation volatil, komplex oder unvorhersagbar ist. „Openness to such emergent strategy enables management to act before everything is fully

understood-to respond to an evolving reality rather than having to focus on a stable fantasy“ (Mintzberg und Waters 1985, S. 271).

⁷ Der Beitrag basiert auf ungewichteten Analysen.

rund 40 %; öffentliche und soziale Dienstleistungen: rund 78 %).⁸

4.2 Forschungsmethode

Die Häufigkeit, mit der Beschäftigte Zeitrechte in Anspruch nehmen, sowie die Nutzung und Beurteilung der betrieblichen Maßnahmen zur Kompensation von Arbeits(zeit)ausfällen werden im Folgenden dargestellt (siehe auch die folgenden Abbildungen). Mit Blick auf die Kompensation der durch die Inanspruchnahme von Zeitrechten entfallenen Arbeitszeitvolumina können verschiedene Vorgehensweisen – abhängig von den jeweiligen betrieblichen Rahmenbedingungen – zur Anwendung kommen. Die verschiedenen Vorgehensweisen wurden daher differenziert nach betrieblichen Merkmalen und sowohl deskriptiv als auch mittels logistischer Regressionen analysiert. Dabei wurde für jede der von den Betrieben genannten Kompensationsmaßnahmen ein logistisches Regressionsmodell geschätzt. Als unabhängige Variablen wurden jeweils die Betriebsgröße, die Branche, das Vorhandensein eines Betriebs- oder Personalrats, die Tarifgebundenheit, die betriebliche Altersdiversität, der Geschlechteranteil in den Betrieben sowie die Wahrnehmung von Herausforderungen durch Personalengpässe berücksichtigt. Die Verteilungen werden deskriptiv anhand dieser Merkmale dargestellt, insofern die Koeffizienten der Variablen in den logistischen Regressionen signifikant sind.⁹

4.3 Verbreitung von Zeitrechten in deutschen Betrieben

Da nur wenig darüber bekannt ist, inwieweit Betriebe in Deutschland von der Nutzung von Zeitrechten und -optionen überhaupt betroffen sind, wurden die Teilnehmer*innen unserer Befragung zunächst danach befragt, wie häufig verschiedene Zeitrechte und Zeitoptionen seit 2019 in Anspruch genommen wurden.¹⁰ Dabei ging es um die jeweilige Inanspruchnahme von Elternzeit, Pflegezeit, Pflegeunterstützungsgeld, Brückenteilzeit, Sabbaticals und tariflichen Wahloptionen. Außerdem haben wir erfragt, wie häufig die Zeitbedarfe der Mitarbeiter*innen in Form von individuellen Absprachen geregelt worden sind. Insgesamt wurden so sieben Möglichkeiten der Arbeitszeitanpassung erfasst. Wie Abb. 1 zeigt, spielt die Nutzung von Zeitrechten und -optionen in Betrieben ab 50 Beschäftigten eine große Rolle. Nur eine verschwindend kleine Minderheit von 1,7 % der Betriebe gibt an, dass in den letzten fünf Jahren keine Zeitrechte in Anspruch genommen worden sind. Demgegenüber stehen mehr als zwei Drittel der befragten Betriebe, in denen innerhalb der letzten fünf Jahren drei oder mehr dieser Zeitrechte von den Beschäftigten genutzt wurden. Vor dem Hintergrund, dass jedes Zeitrecht mit einer eigenen Ankündigungsfrist und Dauer einhergeht (Kümmerling et al. 2023), kann das einen nicht unerheblichen Aufwand für die Personalabteilungen bedeuten.

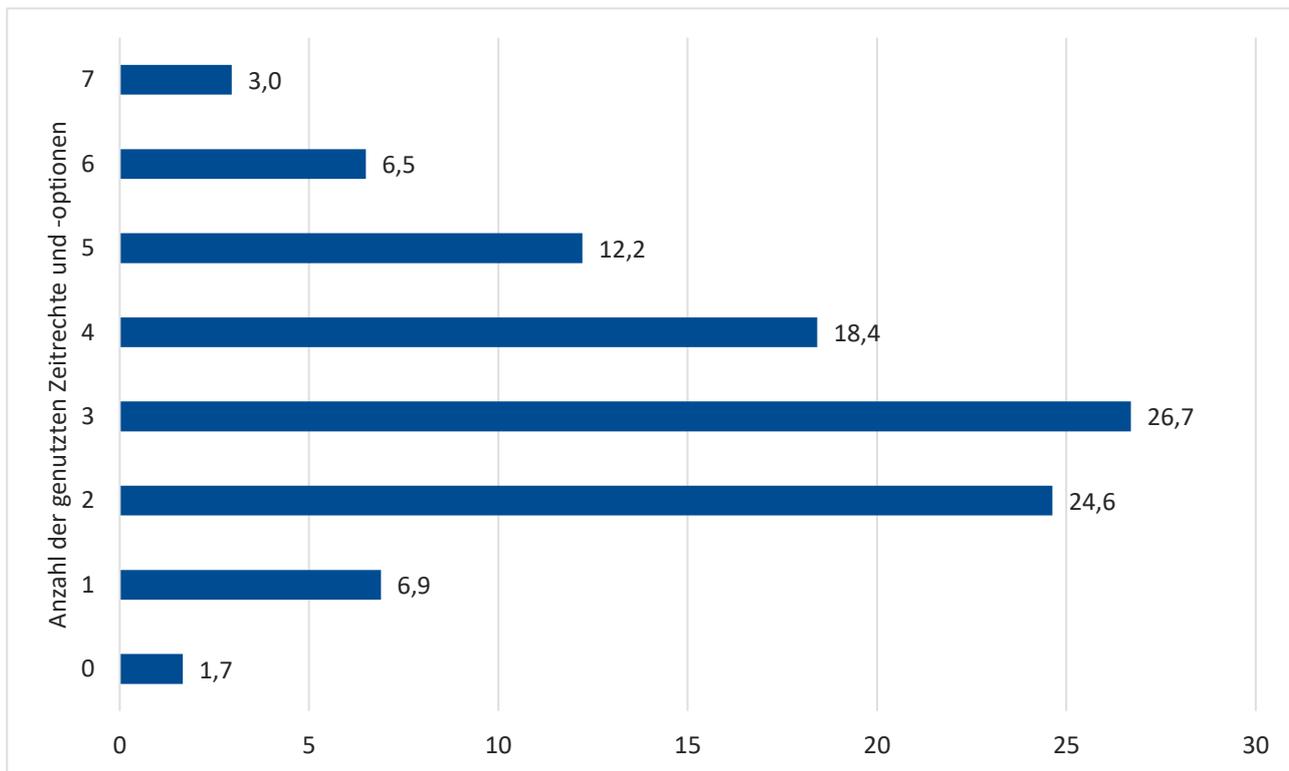
⁸ Auf den ersten Blick scheint die vorliegende Stichprobe bezüglich mehrerer Merkmale von der typischen Verteilung der Betriebe in Deutschland abzuweichen, das gilt z.B. für die Betriebsgrößenverteilung, aber auch für die Tarifbindung oder Mitbestimmung. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass für die Stichprobenziehung, die Grundgesamtheit neu definiert wurde. Die Stichprobe wurde aufgrund der interessierenden Fragestellung nicht repräsentativ für alle Betriebe Deutschlands gezogen, sondern für die Betriebe ab 50 Beschäftigte.

⁹ Die detaillierten Ergebnisse der logistischen Regressionen sind auf Anfrage von den Autor*innen erhältlich.

¹⁰ Der Zeitraum wurde aus theoretischen Erwägungen gewählt. Zum einen war es wichtig, dass er sich nicht vollständig mit der Covid-19-Pandemie deckt, zum anderen ist es gerade bei kleineren Betrieben möglich, dass bestimmte Zeitrechte nur sehr selten und in einzelnen Jahren vielleicht gar nicht in Anspruch genommen werden.

Abb. 1: Anzahl der in den Betrieben in den letzten fünf Jahren genutzten Zeitrechte und -optionen

Angaben in Prozent; n = 1.015



Anmerkung: Abgefragt wurden: Elternzeit, Pflegezeit, Pflegeunterstützungsgeld, Brückenteilzeit, Sabbaticals, Wahloptionen Geld oder Zeit sowie individuelle Absprachen.

Quelle: Kümmerling und Rinke (2025, S. 134).

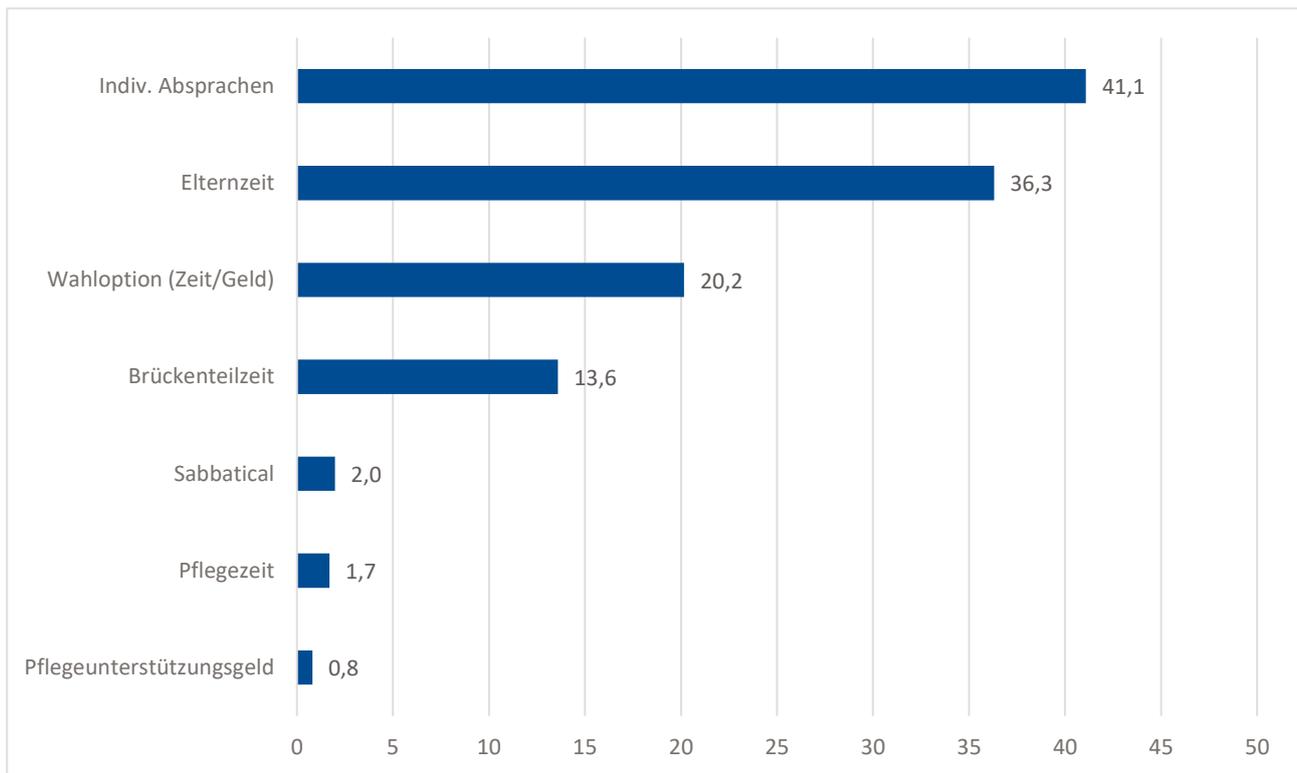
Dabei ist es vor allem das Zeitrecht „Elternzeit“, das, laut Einschätzungen der Betriebe, von den Beschäftigten vielfach in Anspruch genommen wird (Abb. 2). Mehr als jeder dritte Betrieb gibt an, dass dieses Zeitrecht in den letzten fünf Jahren sehr häufig oder häufig genutzt wurde. Von Wahloptionen zwischen Zeit und Geld wurde als zweithäufigstes Zeitrecht in rund jedem fünften Betrieb vonseiten der Beschäftigten (sehr) häufig Gebrauch gemacht. Und in ungefähr jedem siebten Betrieb wurden die Brückenteilzeit oder andere befristete Teilzeitregelungen in Anspruch genommen. Sabbaticals, aber auch die Regelungen zu Pflegezeiten, spielten in den Betrieben nur eine untergeordnete Rolle.¹¹ Abb. 2 zeigt auch, dass die Arbeitszeitreduzierung nicht einzig auf Grundlage gesetzlicher, tariflicher und betrieblicher Zeitrechte erfolgte, sondern dass in den Betrieben auch sehr häufig oder häufig auf individuelle Absprachen

zurückgegriffen wurde. Welchen Charakter diese haben und aus welchen Gründen individuelle Absprachen anderen Regulierungsformen vorgezogen wurden, kann auf Basis der quantitativen Befragung leider nicht beantwortet werden. Aufschluss können hier unsere qualitativen Daten aus den durchgeführten Betriebsfallstudien (Kümmerling et al. 2023; Haarmann et al. 2025) geben, aus denen hervorgeht, dass einige Betriebe informelle Arbeitszeitregelungen anbieten, damit Zeitrechte von Beschäftigten *nicht* gezogen werden. Ebenso gut ist jedoch möglich, dass die existierenden Regelungen dem jeweils individuellen Bedarf der Mitarbeitenden nicht entsprechen oder die bei formellen Zeitrechten obligatorischen Vorankündigungszeiten nicht eingehalten werden können. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf.

¹¹ Die geringe Inanspruchnahme von gesetzlichen Regelungen zur Vereinbarkeit von Pflege und Erwerbstätigkeit ist auch aus anderen Studien bekannt (z.B. Kümmerling und Bäcker 2012; Deutscher Bundestag 2020).

Abb. 2: Häufigkeit der Nutzung von Zeitrechten und -optionen in Betrieben (häufig oder sehr häufig)

Angaben in Prozent; n = 994 bis 1.010



Quelle: Kümmerling und Rinke (2025, S. 135).

Die deskriptiven Daten zur Verbreitung und Nutzung von Zeitrechten zeigen deutlich, dass Zeitrechte in den Betrieben weit verbreitet sind und Betriebe regelmäßig die mit ihrer Ziehung verbundenen Arbeitszeitausfälle kompensieren müssen. Aus den im Rahmen unserer Studie ebenfalls erfolgten qualitativen Interviews mit Abteilungs- und Teamleitungen wissen wir, dass der Umgang mit dem wegfallenden Arbeitszeitvolumen in Betrieben sehr häufig situativ erfolgt und eine Vielzahl betrieblicher Rahmenbedingungen Einfluss auf die Wahl einer spezifischen Kompensationsmaßnahme zu haben scheint (Kümmerling et al. 2023). Im Folgenden betrachten wir betriebliche Maßnahmen zur Kompensation von Ausfallzeiten auf Basis unserer quantitativen Befragung etwas genauer.

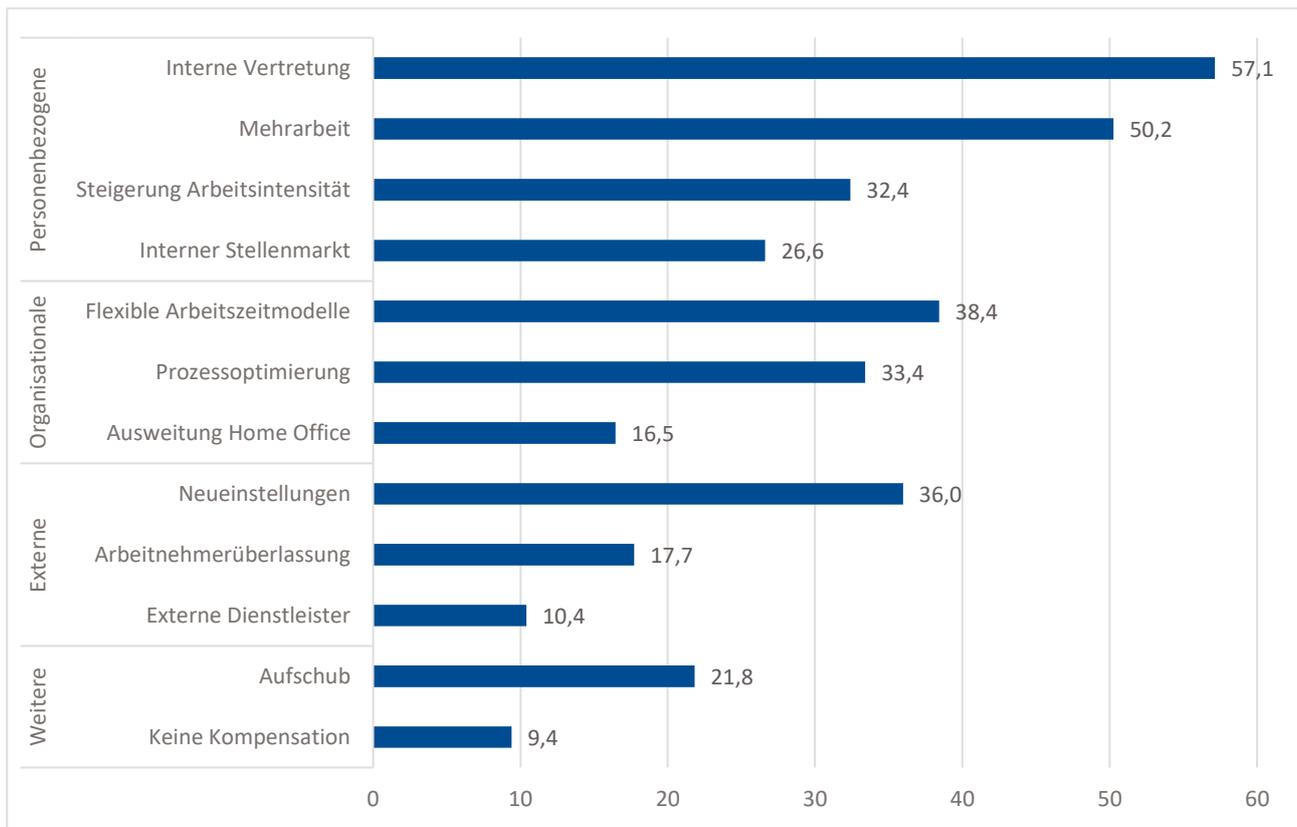
4.4 Betriebliche Maßnahmen zur Kompensation von Arbeitszeitausfällen

Die in Betrieben angewandten Maßnahmen zur Kompensation von temporären Arbeitszeitreduzierungen aufgrund der Ziehung von Zeitrechten

wurden mit der Frage erfasst: „Wie häufig wurden in Ihrem Betrieb im Zeitraum seit 2019 vorübergehende Arbeitszeitreduzierungen oder vorübergehend ausfallendes Personal mit den folgenden Maßnahmen kompensiert?“ Als Antwortmöglichkeiten waren Neueinstellungen, interne Vertretungen, interner Stellenmarkt, Steigerung der Arbeitsintensität, Mehrarbeit und Überstunden von Team-Kolleg*innen, Prozessoptimierung, Arbeitnehmerüberlassung, Werkverträge/Beauftragung von externen Dienstleistern, Aufschub von Aufgaben, flexible Arbeitszeitmodelle und Ausweitung von Homeoffice vorgegeben. Darüber hinaus konnten die Befragten angeben, wie häufig wegfallende Arbeitszeitvolumina nicht kompensiert wurden (Abstufungsmöglichkeiten: „nie“, „selten“, „manchmal“, „häufig“ oder „immer“). Für die folgende Darstellung werden aus inhaltlichen und methodischen Überlegungen sowie im Sinne einer besseren Lesbarkeit die Antwortmöglichkeiten „häufig“ und „immer“ zusammengefasst dargestellt. In der Darstellung sind sowohl personenbezogene, organisationale als auch externe Maßnahmen abgebildet.

Abb. 3: Häufigkeit der Nutzung von Kompensationsmaßnahmen in Betrieben (häufig oder immer)

Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen waren möglich, n = 702 bis 1.003



Quelle: Eigene Darstellung.

Wie Abb. 3 zeigt, sind Maßnahmen der internen Flexibilität in den Betrieben ein weit verbreitetes Instrument, um Arbeitszeitreduzierungen oder -ausfälle zu kompensieren. Rund 57 % der befragten Personalverantwortlichen geben an, betriebsinterne Vertretungen häufig oder sogar immer zu nutzen. Auch Mehrarbeit kann mit rund 50 % als weit verbreitete Maßnahme bezeichnet werden. Ebenso kommt es vergleichsweise häufig zu einer Steigerung der Arbeitsintensität in den Betrieben – fast in jedem dritten Betrieb (rund 32 Prozent) werden Arbeitszeitausfälle, die aufgrund der Inanspruchnahme von Zeitrechten entstanden sind, durch die Erhöhung der Arbeitsintensität kompensiert. Letzteres kann sowohl die Personen selbst, die Zeitrechte in Anspruch nehmen, als auch deren Team treffen.

Organisationale, prozessorientierte Maßnahmen spielen ebenfalls eine Rolle, wenn auch eine geringere als personenbezogene Maßnahmen. Flexible Arbeitszeitmodelle werden in rund 38 % der Betriebe als (sehr) häufig genutzte Methode zur Kompensation des wegfallenden Arbeitszeitvolumens genannt. In rund 33 % der befragten Betriebe geben die Personalverantwortlichen an, häufig oder immer

Maßnahmen zur Prozessoptimierung bzw. Effizienzsteigerung einzusetzen. Die Ausweitung des Arbeitens im Homeoffice wird mit rund 17 % deutlich seltener als Kompensationsmaßnahme eingesetzt.

Neueinstellungen werden in rund 36 % der Betriebe häufig oder immer genutzt, um Arbeitszeitreduzierungen auszugleichen. Dies ist nur der vierthöchste Wert in der Analyse. Auf Arbeitnehmerüberlassung wird in rund 18 % der Betriebe zurückgegriffen. Und nur jeder zehnte Betrieb verlagert Aufgaben an externe Dienstleister. Maßnahmen externer Flexibilität, bei denen Arbeitsaufgaben an Dritte ausgelagert oder – wenn ggf. auch nur temporär – zusätzliche Arbeitskräfte eingestellt werden, spielen damit insgesamt eine eher nachrangige Rolle.

In etwas mehr als jedem fünften Betrieb wird Arbeit aufgrund der Nutzung von Zeitrechten „aufgeschoben“ oder „bleibt liegen“. Wann und von wem die Arbeit letztlich erledigt wird, bleibt hier unklar. Aus qualitativen Interviews wissen wir, dass die Arbeit häufig von den Zeitrechte nutzenden Arbeitnehmer*innen im Nachhinein selbst erledigt wird, etwa wenn Väter nach vier oder acht Wochen Elternzeit

an ihren Arbeitsplatz zurückkehren. Immerhin 9 % der befragten Personalverantwortlichen geben an, dass das weggefallene Arbeitszeitvolumen gar nicht kompensiert werde. Auch hier bleibt offen, was sich hinter dieser Aussage verbirgt: Werden z.B. im handwerklichen Bereich Aufträge für diese Zeit nicht angenommen? Oder wird vonseiten der Kolleg*innen bzw. des Teams eine gewisse Kompensationsbereitschaft vorausgesetzt, selbst wenn es an einer formalen Arbeitsumverteilung fehlt?

Insgesamt zeigt diese Analyse, dass Betriebe eine Vielzahl von Maßnahmen zur Kompensation von zeitrechtsbezogenen Arbeitszeitverlusten nutzen, wobei interne und hier insbesondere personenbezogene Lösungen, wie innerbetriebliche Vertretungen und Mehrarbeit, eine zentrale Rolle spielen bzw. von den befragten Personalverantwortlichen eindeutig präferiert werden. Dieses Muster kann als Hinweis auf den Wunsch oder die Notwendigkeit vieler Betriebe interpretiert werden, die Arbeitszeitflexibilität vorwiegend eigenständig zu bewältigen, bevor externe Ressourcen herangezogen werden, die oftmals mit höheren Vorlaufzeiten, Kosten sowie langfristiger und strategischer Planung verbunden sind. Dabei ist auch in Rechnung zu stellen, dass es auch branchen- und betriebsgrößenspezifische Unterschiede gibt, welche die jeweilige Wahl der genutzten Anpassungsmaßnahme begründen, worauf Hohendanner und Bellmann (2006) verwiesen haben. So ist beispielsweise eine stärkere Nutzung der Arbeitnehmerüberlassung, um Arbeitszeitbedarfe abzudecken, im produzierenden Gewerbe weit verbreiteter als in anderen Branchen. Anzunehmen ist, dass sich solche strukturellen Unterschiede auch in den dominierenden Maßnahmen niederschlagen, die Betriebe bei der Nutzung von Zeitrechten als Ausgleich wählen. Im Folgenden werden daher die statistisch signifikanten Unterschiede in der Nutzung verschiedener Vorgehensweisen nach betrieblichen Merkmalen wie Branche, Betriebsgröße, Tarifbindung, aber auch Zusammensetzung der Belegschaft, dargestellt (4.4.1 – 4.4.3).

4.4.1 Betriebsgröße und Branchenzugehörigkeit

Unsere Auswertungen zeigen, dass die Betriebsgröße eine entscheidende Rolle für die Wahl der Kompensationsmaßnahmen spielt. Von den Betrieben mit 250 und mehr Beschäftigten greifen rund 45 % auf Neueinstellungen und rund 43 % auf den internen Stellenmarkt häufig oder immer zurück, um Ausfallzeiten aufgrund der Zeitentnahmen

von Beschäftigten zu kompensieren. In den Betriebsgrößenklassen von 50 bis 249 Beschäftigten sind dies nur rund 34 % bzw. rund 22 %. Zudem setzen große Betriebe häufiger auf Arbeitnehmerüberlassung (rund 26 %) als mittelgroße Betriebe (rund 16 %). Die Branche hat ebenfalls einen maßgeblichen Einfluss auf die Wahl der Kompensationsmaßnahmen. Betriebe der öffentlichen und sozialen Dienstleistungen gelingt es häufiger (rund 53 %), eine Neueinstellung zu tätigen, als Betrieben des verarbeitenden Gewerbes (rund 29 %). Im Verarbeitenden Gewerbe wird hingegen die Arbeitnehmerüberlassung mit rund 26 % der Betriebe häufiger genutzt als in Betrieben der privaten Dienstleistungen (rund 9 %). Auch externe Dienstleister werden mit 13 % im Verarbeitenden Gewerbe mehr als in Betrieben der privaten und unternehmensnahen Dienstleistungen (rund 8 %) eingesetzt. Betriebe der öffentlichen und sozialen Dienstleistungen setzen dagegen verstärkt auf Mehrarbeit (rund 60 %; Verarbeitendes Gewerbe: 50 %; Private Dienstleister: 46 %). Auch die Ausweitung des Arbeitens von zuhause variiert über die Branchen, wobei diese Kompensationsmaßnahme insbesondere von den Betrieben der privaten und unternehmensnahen Dienstleistungen genutzt wird (rund 20 %; Verarbeitendes Gewerbe: 16 %; Öffentlicher Dienst: 10 %). Betriebe, die den privaten oder unternehmensnahen Dienstleistungen zugeordnet werden, berichten jedoch auch häufiger, dass wegfallende Arbeitszeitvolumina nicht kompensiert werden (rund 13 %; Verarbeitendes Gewerbe: 8 %).

4.4.2 Mitbestimmung

Betriebe mit einem Betriebs- oder Personalrat tendieren dazu, interne Kompensationsmaßnahmen häufiger einzusetzen als Betriebe ohne Betriebs- oder Personalrat. Darunter fallen interne Vertretungen (rund 61 % gegenüber 54 % in Betrieben ohne Betriebs- oder Personalrat), interne Stellenmärkte (rund 39 % gegenüber 17 % in Betrieben ohne Betriebs- oder Personalrat), die Steigerung der Arbeitsintensität (rund 35 % gegenüber 31 % in Betrieben ohne Betriebs- oder Personalrat) und flexible Arbeitszeitmodelle (rund 42 % gegenüber 36 % in Betrieben ohne Betriebs- oder Personalrat). Auch die Ausweitung von Homeoffice wird in solchen Betrieben öfter genutzt (rund 21 % gegenüber rund 13 % ohne Betriebs- oder Personalrat). Zudem zeigen unsere Analysen, dass in tarifgebundenen Betrieben Arbeitszeitausfall aufgrund der Inanspruchnahme von Zeitrechten signifikant weniger häufig durch

Steigerung der Arbeitsintensität kompensiert wird (30 % versus 34 %).

4.4.3 Zusammensetzung der Belegschaft

Die Altersstruktur innerhalb der Betriebe hat einen signifikanten Einfluss auf die Kompensationsmaßnahmen. Neueinstellungen erfolgen in rund 40 % der Betriebe mit starker Altersmischung häufig oder immer, wenn Arbeitszeitausfälle kompensiert werden müssen; seltener dagegen (zu 32 %) in Betrieben mit mittlerer Altersmischung. In den Betrieben mit mittlerer Altersmischung gibt mit rund 54 % eine vergleichsweise etwas geringere (allerdings statistisch signifikante) Anzahl der Personalverantwortlichen an, häufig oder immer interne Vertretungen zu nutzen, als in Betrieben mit ausgeprägter (rund 59 %) beziehungsweise geringer Altersmischung (rund 63 %). Im Gegensatz dazu erfolgt der Einsatz externer Dienstleister in Betrieben mit geringer Altersmischung häufiger (rund 19 %) als in solchen mit mittlerer oder starker Altersmischung (jeweils rund 9 %). Eine starke Altersmischung im Betrieb begünstigt zudem die Nutzung von flexiblen Arbeitszeitmodellen gegenüber Betrieben mit geringer Altersmischung (rund 42 % vs. rund 30 %). Andererseits werden Arbeitszeitausfälle in Betrieben mit geringer Altersmischung häufiger (zu rund 14 %) gar nicht kompensiert als in Betrieben mit starker Altersmischung (rund 8 %). Auch der Frauenanteil in Betrieben scheint die Wahl von Kompensationsmaßnahmen zu beeinflussen. Hier unterscheidet sich die Häufigkeit von Neueinstellungen (rund 49 %) in frauendominierten Betrieben von der Häufigkeit (rund 29 %) in männerdominierten Betrieben.

Zudem unterscheidet sich die Nutzung von Mehrarbeit in männerdominierten Betrieben (rund 52 %) von der Nutzung in gemischten Betrieben (rund 40 %). Arbeitnehmerüberlassung ist jedoch in männerdominierten Betrieben (rund 22 %) sowie in Mischbetrieben (rund 21 %) häufiger anzutreffen als in frauendominierten (rund 9 %).

Wenn Arbeitszeitreduzierungen bei ohnehin knappen Personalressourcen als herausfordernd wahrgenommen werden, neigen Betriebe dazu, interne

Maßnahmen wie interne Vertretungen (rund 61 %), die Steigerung der Arbeitsintensität (rund 36 %) und Mehrarbeit (rund 57 %) häufig oder immer einzusetzen. Betriebe hingegen, die ihre Personalsituation als weniger problematisch bewerten, greifen auf die genannten Maßnahmen seltener zurück (rund 51 %; 27 % und 39 %). Ähnliches gilt mit Blick auf die Maßnahme, Arbeiten aufzuschieben: Hiervon berichten rund 26 % der Betriebe mit herausfordernden Personalengpässen, während nur rund 15 % der Betriebe mit einer weniger herausfordernden Personalsituation zu diesem Mittel greifen müssen. Neben diesen internen Maßnahmen nutzen Betriebe, in denen es besonders ausgeprägte Personalengpässe gibt, aber auch Neueinstellungen häufiger als diejenigen mit einer weniger angespannten Personalsituation, um Arbeitszeitreduzierungen zu kompensieren (rund 38 % gegenüber 33 %). Betriebe mit Personalengpässen berichten zudem häufiger, dass wegfallende Arbeitszeitvolumina nicht kompensiert werden (rund 11 % gegenüber 6 %).

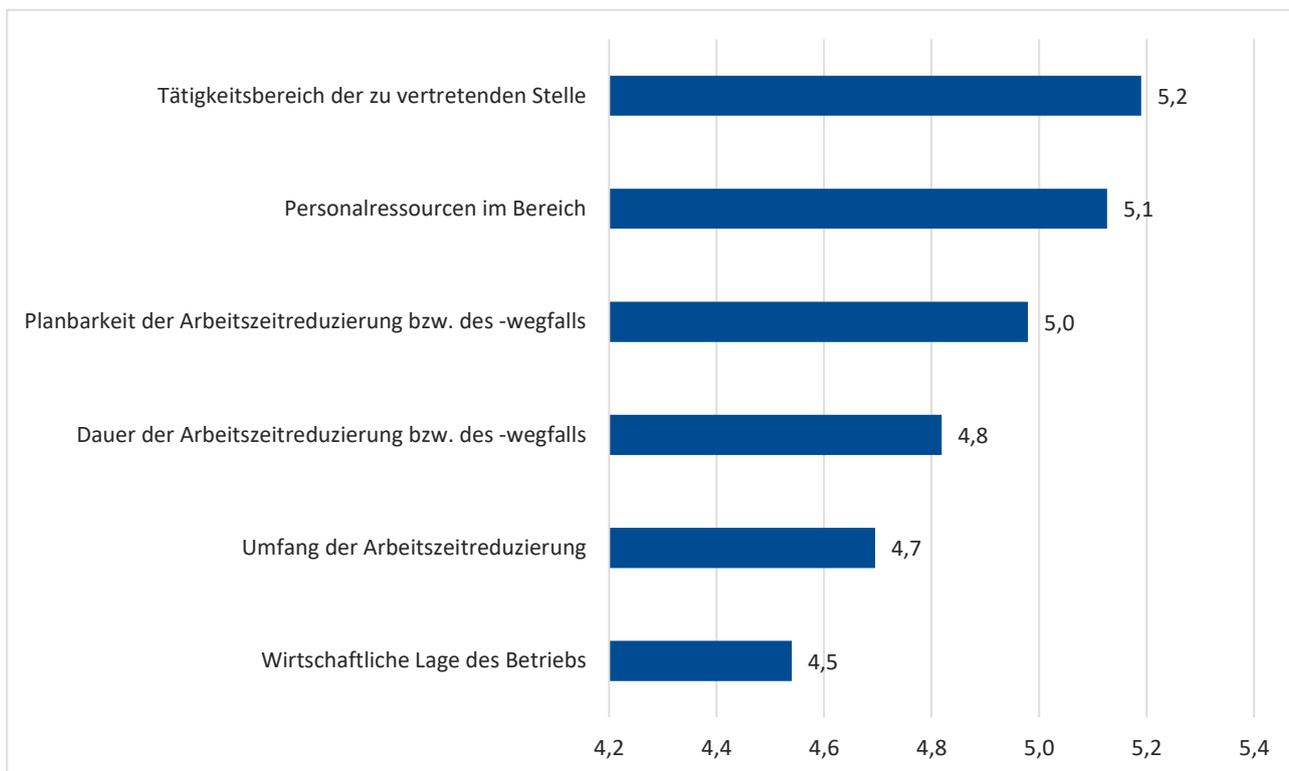
Die bisherigen Analysen verdeutlichen, dass es zunächst wesentlich von betrieblichen Strukturmerkmalen abhängt, welche Vorgehensweisen gewählt werden bzw. überhaupt möglich sind, um Arbeitszeitausfälle zu kompensieren, die infolge der Inanspruchnahme von Zeitrechten entstehen.

4.4.4 Weitere Faktoren für die Wahl von Kompensationsmaßnahmen

Neben betriebsstrukturellen Merkmalen gibt es jedoch noch weitere Einflussfaktoren für die jeweils gewählte Kompensationsmaßnahme, die sich eher aus den konkreten Umständen der Zeitentnahmen und der Beschaffenheit der zu vertretenden Tätigkeit selbst bzw. ihres unmittelbaren Arbeitsumfeldes erklären. Hierzu zählen: Planbarkeit der Arbeitszeitreduzierung bzw. des -wegfalls, Dauer und Umfang der Arbeitszeitreduzierung, Tätigkeitsbereich der zu vertretenden Stelle, wirtschaftliche Lage des Betriebs sowie die verfügbaren Personalressourcen im Bereich. Die Befragten konnten diese Auswahl-faktoren jeweils auf einer Skala von 1 bis 7 gewichten, wobei die 1 „gar keine Rolle“ und die 7 „eine sehr große Rolle“ bedeutet.

Abb. 4: Weitere Faktoren für die Wahl der Kompensationsmaßnahme

Angaben in Mittelwerten (1 = gar keine Rolle bis 7 = eine sehr große Rolle); Mehrfachnennungen möglich; n = 924 bis 962



Quelle: Eigene Darstellung.

Wie Abb. 4 zeigt, bewerten die Befragten den Tätigkeitsbereich der zu vertretenden Stelle als wichtigsten Faktor. Dieser Befund bestätigt Erkenntnisse aus dem qualitativen Material des Projekts (vgl. Kümmerling et al. 2023), wonach der Tätigkeitsbereich der Stelle aufgrund der besonderen Anforderungen und Fachkompetenzen, die in spezifischen Bereichen erforderlich sind, einen entscheidenden Einfluss auf die Auswahl der Kompensationsmaßnahmen hat. Vertretungen oder gar Neueinstellungen sind demnach in hochspezialisierten Tätigkeitsbereichen in der Regel deutlich schwieriger zu realisieren als in Bereichen mit weniger anspruchsvollen Tätigkeiten. Dicht dahinter folgt der Faktor vorhandener Personalressourcen im jeweiligen Arbeitsbereich. Bessere Personalressourcen ermöglichen Maßnahmen der internen Flexibilität, insbesondere interne Vertretungen, die für die Betriebe eine arbeitsorganisatorische und kostengünstige Option darstellen (ebd.). Auch die Planbarkeit der Arbeitszeitreduzierung bzw. des -wegfalls spielt nach

Einschätzung der Befragten eine große Rolle für die Wahl der Kompensationsmaßnahme. Die Dauer der Arbeitszeitreduzierung wird im Rahmen der quantitativen Befragung im Vergleich zu den anderen Faktoren dagegen als weniger wichtig eingeschätzt. In diesem Zusammenhang können allerdings ergänzende Erkenntnisse des qualitativen Materials herangezogen werden. Diese zeigen, dass es häufig auch kürzere Auszeiten oder Arbeitszeitreduzierungen von Beschäftigten sind, wie etwa die sogenannten zwei Vätermomente bei der Elternzeit, die für die Betriebe schwer zu kompensieren sind (ebd.). Auch der Auswahlfaktor „Umfang der Arbeitszeitreduzierung“ scheint zwar, ähnlich wie ihre Dauer, eine gewisse Rolle für das Vorgehen bei der Kompensation zu spielen, wird aber als weniger wichtig eingeschätzt als die vorherigen Faktoren. Die geringsten Zustimmungswerte erhält erstaunlicherweise der Faktor „wirtschaftliche Lage des Betriebs.“¹²

¹² Zu beachten ist, dass dieser Faktor nur Personalverantwortlichen der privatwirtschaftlichen Betriebe zur Bewertung angeboten wurde.

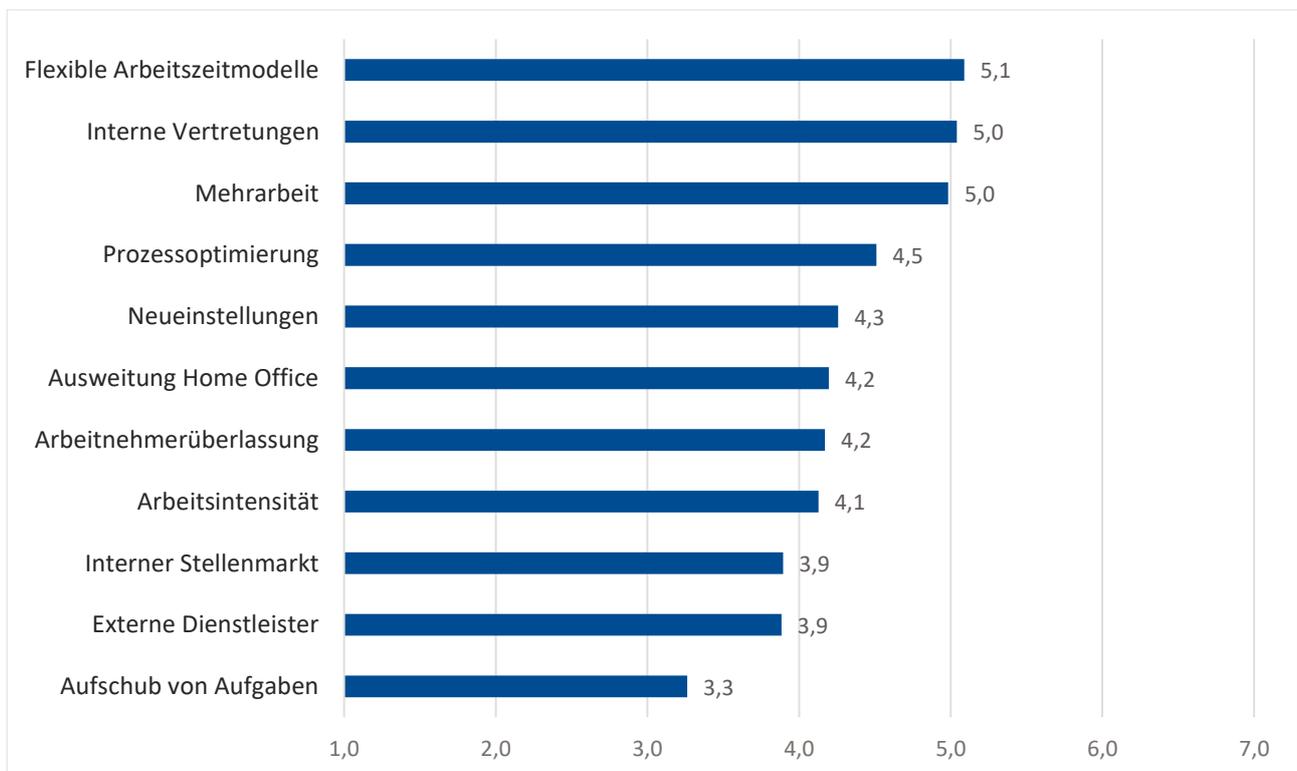
4.5 Beurteilung der Effektivität der angewendeten Kompensationsmaßnahmen

Vor dem Hintergrund, dass die Nutzung von Zeitrechten seitens der Beschäftigten die Betriebe vor beträchtliche Herausforderungen stellt, und angesichts der Vielzahl genutzter Kompensationsmaßnahmen, interessierte uns, wie die Personalverantwortlichen die Effektivität der einzelnen Instrumente beurteilen. Deswegen haben wir erfragt: „Wie gut funktioniert aus Ihrer Sicht die Kompensation von Arbeitszeitreduzierungen und -ausfällen

über die folgenden Kompensationsstrategien?“ Erneut wurden unterschiedliche Kompensationsmaßnahmen zur Bewertung angeboten: Neueinstellungen, interne Vertretungen, interner Stellenmarkt, Steigerung der Arbeitsintensität, Mehrarbeit und Überstunden von Kolleginnen und Kollegen der Person, die eine Zeitoption nutzt, Prozessoptimierung, Arbeitnehmerüberlassung, Werkverträge/Beauftragung von externen Dienstleistern, Aufschub von Aufgaben, Flexible Arbeitszeitmodelle und Ausweitung von Homeoffice. Die Effektivität der jeweiligen Maßnahme konnte auf einer Skala von 1 („sehr schlecht“) bis 7 („sehr gut“) bewertet werden.

Abb. 5: Beurteilung der Effektivität der Kompensationsmaßnahmen

Angaben in Mittelwerten (1 = sehr schlecht bis 7 = sehr gut); n = 430 bis 940



Quelle: Eigene Darstellung.

Nach Einschätzung der Personalverantwortlichen werden flexible Arbeitszeitmodelle, interne Vertretungen und Mehrarbeit als effektivste Mittel angesehen, um Arbeitszeitreduzierungen zu kompensieren, die infolge in Anspruch genommener Zeitrechte entstehen. Alle anderen Maßnahmen werden von den Befragten als schlechter eingeschätzt. Und während Vorgehensweisen wie die Prozessoptimierung, Neueinstellungen, Arbeitnehmerüberlassung, Ausweitung von Homeoffice-Optionen und die Erhöhung der Arbeitsintensität noch mittlere Bewertungen erzielen, befinden sich interne Stellenmärkte

und externe Dienstleister am unteren Ende des Rankings. Die geringsten Zustimmungswerte erhält – nicht verwunderlich – die Option, anfallende Arbeiten aufzuschieben.

5 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Lebensphasenbezogene Zeitrechte und -optionen ermöglichen es Beschäftigten, die Erwerbstätigkeit an außerberufliche Zeitbedarfe anzupassen. Dies

kann je nach Art des in Anspruch genommenen Zeitrechts sowohl in Form temporärer Arbeitszeitreduzierung als auch in Gestalt einer Erwerbsunterbrechung geschehen. Damit leisten Zeitrechte und -optionen einen Beitrag zur eigenverantwortlichen Gestaltung einer guten Erwerbsbiografie, indem sie dazu beitragen, Erwerbstätigkeit auch z.B. in Phasen der intensiven Sorgearbeit zu verstetigen (Klammer 2024).

Die Kehrseite der erhöhten zeitlichen Flexibilität zugunsten der Beschäftigten sind die Herausforderungen, vor denen die Betriebe bei der Kompensation des wegfallenden Arbeitszeitvolumens stehen. So variieren beispielsweise, abhängig vom jeweiligen Zeitrecht, die Ankündigungsfristen, um die Verringerung der Arbeitszeit in Anspruch nehmen zu können. Auch Dauer und Umfang einer auf Zeitrechten basierenden Arbeitszeitreduzierung unterscheiden sich stark. In der Konsequenz kann dies für die Betriebe zu erhöhtem bürokratischem und organisatorischem Aufwand führen, um die ausfallende Arbeitszeit zu ersetzen. Gegebenenfalls drohen terminliche Auftragsverschiebungen oder sogar Produktionsausfälle, etwa wenn das durch die Nutzung von Zeitrechten entfallende Arbeitszeitvolumen nicht ersetzt wird oder nicht ersetzt werden kann. Und allemal für diejenigen Beschäftigten, die Zeitrechte nicht selber nutzen (können), jedoch zu deren Kompensation beitragen, besteht die Gefahr der Überlastung.

Vor diesem Hintergrund war es das Ziel dieses Beitrags, aus betrieblicher Perspektive auszuleuchten, wie stark die Betriebe von der Inanspruchnahme von arbeitnehmerorientierten Zeitrechten betroffen sind, mit welchen Maßnahmen sie die entstehenden Ausfallzeiten kompensieren, aus welchen Gründen sie welche Kompensationsmaßnahme nutzen und wie sie deren Effizienz bewerten. Diese Fragen wurden anhand einer telefonischen Befragung von Betrieben mit 50 und mehr Beschäftigten untersucht. Die Ergebnisse zur Nutzung von Zeitrechten zeigen, dass trotz der vielfältigen gesetzlichen und tariflichen Möglichkeiten für Beschäftigte, ihre Arbeitszeiten lebensphasenbezogen zu gestalten, individuelle Absprachen zur Arbeitszeit von hoher Relevanz sind. Dieser Befund kann einerseits Ausdruck dafür sein, dass die Beschäftigten über die formalen gesetzlichen und tariflichen Regelungen hinaus flexible Möglichkeiten nachfragen, um ihre lebensphasenbezogenen Zeitbedarfe decken zu können. Zum anderen kann es aus betrieblicher Sicht auch Ausdruck dafür sein, dass individuelle Absprachen zur

Reduzierung der Arbeitszeit oder temporärer Unterbrechung der Erwerbstätigkeit leichter auszugleichen bzw. den betrieblichen Belangen besser anzupassen sind – oder die Inanspruchnahme von Zeitrechten gänzlich vermieden werden soll. Hier sind die Ergebnisse aus unseren qualitativen Fallstudien erhellend, in denen Personalverantwortliche etwa angaben, Homeofficeregeln für Beschäftigte mit erhöhten privaten Zeitbedarfen zu lockern, damit diese keine Zeitrechte ziehen (siehe hierzu auch Haarmann et al. 2025). Hier ließe sich ein Zusammenhang mit dem von Mintzberg und Waters (1985) beschriebenen Phänomen der emergenten Praktiken herstellen: Personalverantwortliche neigen möglicherweise dazu, situative individuelle Absprachen über Arbeitszeiten einer planerischen Analyse zum Ausgleich von Zeitrechten vorzuziehen. Dafür spricht auch, dass die Personalverantwortlichen die Gewährung flexibler Arbeitszeiten als wirksamste Maßnahme ansehen, um Arbeitszeitverkürzungen zu kompensieren bzw. im Vorhinein zu vermeiden.

Auch die Tatsache, dass die Personalverantwortlichen der Betriebe, wie unsere Analysen zeigen, bevorzugt auf interne Maßnahmen – insbesondere personenbezogene Maßnahmen – setzen und diese als besonders wirksam einschätzen, deutet auf einen situativen Umgang mit den Kompensationsbedarfen hin: Es liegt auf der Hand, dass interne Vertretungen für die betroffenen Personalverantwortlichen mit weniger strategischem Aufwand und Vorlauf zu realisieren sind und daher häufig das Mittel der Wahl darstellen. Dass es auch zu Mehrarbeit und der Steigerung der Arbeitsintensität kommt, weist zudem darauf hin, dass die planerische Umsetzung nicht so weit geht, die Umverteilung der Arbeitsbelastung auf die anderen, also auf die Beschäftigten, die aktuell keine Zeitrechte in Anspruch nehmen, zu verhindern.

Sicherlich ist anzumerken, dass sich die planerische Gestaltung der Kompensation zeitrechtsbezogener Arbeitszeitreduzierungen für die Betriebe aufgrund der zum Teil anspruchsvollen Ankündigungsfristen, kurzen Nutzungsdauer oder der häufig geringen Volumina von weniger als 50 % einer Vollzeitstelle als schwierig erweist. Zusätzlich erschwert es der Fach- und Arbeitskräftemangel den Betrieben, Zeitrechte in Anspruch nehmende Beschäftigte kurzfristig durch eine Neueinstellung eins zu eins zu ersetzen. Dabei gilt es jedoch kritisch festzustellen, dass weder der Fach- noch der Arbeitskräftemangel „vom Himmel gefallen“ sind, sondern sich lange angekündigt haben – bereits vor 25 Jahren forderten Fuchs

et al. (2000) einen „Diskurswechsel: Von der Massenarbeitslosigkeit zum Fachkräftemangel“. Vor diesem Hintergrund rächt sich nun doppelt die von vielen Betrieben lange Jahre gefahrene „Personalstrategie der unteren Linie“ (Haipeter 2012), die Betriebe veranlasst hat, nur mit einer minimalen Personaldecke zu planen. Die Einschätzung der befragten Personalverantwortlichen, dass ausreichende Personalressourcen im jeweiligen Arbeitsbereich einer der wichtigsten Faktoren für die Wahl der Kompensationsmaßnahme sind, bestätigt dies. Vieles spricht also dafür, dass eine erfolgreiche Kompensationsstrategie nur bei hinreichenden Personalressourcen gelingen kann. Nur so sind interne Vertretungen möglich, ohne die Beschäftigten insgesamt zusätzlich zu belasten.

Auffällig ist zudem, dass die befragten Personalverantwortlichen der Prozessoptimierung eine vergleichsweise hohe Bedeutung für die Kompensation wegfallender Arbeitszeitvolumina zuschreiben – obwohl diese Option nur in jedem dritten Betrieb (sehr) häufig genutzt wird. Dies wäre jedoch für die Zukunft – neben einer angepassten Personalbemessung – ein weiterer Hebel, den die Betriebe ansetzen könnten. Unser Eindruck aus dem qualitativen Interviewmaterial ist allerdings, dass die Betriebe zwar durchaus bemüht sind, ihre Prozesse kontinuierlich effizienter zu gestalten. Dabei stehen jedoch eher allgemeine Kostenerwägungen im Mittelpunkt – ein Bezug zur lebensphasenbezogenen (Arbeitszeit-) Fluktuation von Mitarbeiter*innen wird dagegen seltener hergestellt. Dabei kann es sehr wohl einen Unterschied machen, ob ein Betrieb so organisiert wird, dass er sparsam und effizient arbeitet, oder ob die Arbeitsorganisation auch darauf ausgerichtet ist, dass die negativen Folgen, wenn Beschäftigte ausfallen, aufgefangen oder abgemildert werden. Ersteres bedeutet nichts anderes als eine Fortsetzung der Personalstrategie der unteren Linie; Letzteres bedeutet die Stärkung der Resilienz von Betrieben in Zeiten der (verstetigten) Personalknappheit. Unsere qualitativen Interviews geben in diesem Zusammenhang Hinweise darauf, dass die Betriebe beginnen, mit innovativen Konzepten auf die drohende oder akute Personalknappheit zu reagieren: Genannt werden hier u.a. Kooperationen oder Netzwerke zur Gewinnung von Fachkräften oder die Anpassung der Ausbildung, um einen breiten Einsatz von Berufsanfänger*innen zu ermöglichen (Kümmerling et al. 2023; Haarmann et al. 2025).

Demografische Entwicklungen machen deutlich, dass der Trend zu einer alternden Gesellschaft in den

letzten Jahren nicht gestoppt werden konnte. Im Gegenteil: Die Geburtenraten sinken gegenwärtig und der Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland stehen bürokratische Hürden im Weg (Thränhardt 2024). Kinder und pflegebedürftige Angehörige verlangen jedoch auch in Zeiten des Fach- und Arbeitskräftemangels (und unter den Bedingungen einer alternden Gesellschaft umso mehr) Zeit für Fürsorge – auch wenn diese Zeit in Konkurrenz zu den Zeitbedarfen einer kapitalistisch organisierten Wirtschaft steht. Die Gewährung und der weitere Ausbau von Zeitrechten kann einen Weg darstellen, Zeitkonflikte bei gleichzeitiger Verstetigung der Beschäftigung auch für die in Sorgearbeit involvierte Mitarbeiter*innengruppen zu reduzieren. Viel spricht aber auch dafür, dass dies nicht ausreichend sein könnte. Es braucht innovative Konzepte, wie z.B. eine intelligente Verzahnung von dynamisch-situativen und lebensphasenbezogenen Instrumenten der Arbeitszeitflexibilität, die sowohl von Männern als auch von Frauen in Anspruch genommen werden können und werden. Letztlich wird nicht weniger benötigt als ein Wirtschaftssystem, das die Möglichkeit, Sorgearbeit (im weitesten Sinne) leisten zu können oder müssen, als eine Voraussetzung von Erwerbsarbeit mitdenkt und nicht als Karrierehemmnis brandmarkt. Die Option, Zeitrechte ohne Nachteile in Anspruch nehmen zu können, kann ein wichtiger Meilenstein auf diesem Weg sein.

6 Literaturverzeichnis

- Acker, Joan. 1990. Hierarchies, Jobs, Bodies. A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society* 4 (2):139–158.
- Bundesarbeitsministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). 2019. *Brückenteilzeit*. Artikel vom 01. Januar 2019. Berlin: BMAS. [Volltext](#) (Zugegriffen: 02.04.2025).
- Bundesministerium für Familie, Frauen Senioren und Jugend (BMFSFJ). 2017. *Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Erwerbs- und Sorgearbeit gemeinsam neu gestalten*. Berlin: BMFSFJ. [Volltext](#). (Zugegriffen: 02.04.2025).
- Deutscher Bundestag. 2020. *Aktuelle Daten und Entwicklungen beim „Pflege-Darlehen“*. Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten René Springer, Jürgen Pohl, Martin Sichert, weiterer Abgeordneter und der Fraktion der AFD. Drucksache 19/18387. Berlin: BMFSFJ. [Volltext](#) (Zugegriffen: 02.04.2025).
- Dütsch, Matthias, und Olaf Struck. 2007. *Interne und externe Flexibilität. Eine Analyse von Personalanpassungsformen anhand des IAB-Betriebspanels 2007*. Bamberg: Otto-Friedrich-Universität Bamberg. [Volltext](#). (Zugegriffen: 02.04.2025).
- Fuchs, Johann, Peter Schnur und Gerd Zika. 2000. Diskurswechsel: Von der Massenarbeitslosigkeit zum Fachkräftemangel. Aktive Beschäftigungspolitik bleibt weiterhin erforderlich. *IAB-Kurzbericht* 09/2000, Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). [Volltext](#) (Zugegriffen: 02.04.2025).
- Haarmann, Silvie, Timothy Rinke und Angelika Kümmerling. 2025. Arbeitnehmer*innenorientierte Zeitrechte zur Flexibilisierung von Arbeitszeit im Lebensverlauf – eine Herausforderung für Betriebe? *Sozialpolitik.ch* (im Erscheinen).
- Haipeter, Thomas. 2012. Sozialpartnerschaft in und nach der Krise: Entwicklungen und Perspektiven. *Industrielle Beziehungen*, 19 (4), S. 387–411.
- Hans-Böckler-Stiftung (HBS). 2025. Kinderbetreuung. Wenig Verlass. Böckler Impuls 2/2025. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [Volltext](#) (Zugegriffen: 11.03.2025).
- Hohendanner, Christian, und Lutz Bellmann. 2006. Interne und externe Flexibilität. *WSI-Mitteilungen* 59 (5):241–246.
- Hohendanner, Christian, und Susanne Wanger. 2023. Luft nach oben bei der Brückenteilzeit. Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2022 zur betrieblichen Verbreitung und zu personalpolitischen Reaktionen. *Sozialer Fortschritt* 72 (12):949–981.
- IG Metall. 2017. Die Befragung 2017. Arbeitszeit – sicher, gerecht und selbstbestimmt. Ergebnisse, Zahlen und Fakten zur Arbeitszeit. [Volltext](#) (Zugegriffen: 02.04.2025).
- IG Metall. 2018. Mehr Selbstbestimmung bei der Arbeitszeit. *Metallzeitung* 01.09.2018. [Volltext](#) (Zugegriffen: 02.04.2025).
- Keller, Berndt, und Hartmut Seifert. 2006. Atypische Beschäftigungsverhältnisse. Flexibilität, soziale Sicherheit und Prekarität. *WSI-Mitteilungen* 59 (5):235–240.
- Klammer, Ute. 2024. Vier-Tage-Woche oder lebensphasenbezogene Zeitoptionen? Arbeitszeitpolitik zwischen kollektivem "new normal" und individueller Arbeitszeitflexibilität. *Sozialer Fortschritt* 73 (1):37–46.
- Klenner, Christina, und Yvonne Lott. 2016. Arbeitszeitoptionen im Lebensverlauf. Bedingungen und Barrieren ihrer Nutzung im Betrieb. WSI Study 004. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [Volltext](#). (Zugegriffen: 07.05.2025).

- Kümmerling, Angelika, und Gerhard Bäcker. 2012. Berufstätigkeit und familiäre Pflege – Zur Praxis betrieblicher Vereinbarkeitsregelungen. *Pflege & Gesellschaft* 17 (4), S. 312–329.
- Kümmerling, Angelika, und Timothy Rinke. 2025. Zur Nutzung von Zeitrechten und Zeitoptionen in deutschen Betrieben. Ergebnisse einer quantitativen Betriebsbefragung. *WSI-Mitteilungen* 78(2): 132–138.
- Kümmerling, Angelika, Timothy Rinke, Vanessa Schmieja und Ute Klammer. 2023. Keine Zeit mehr für Erwerbsarbeit? Lebensphasenbezogene Arbeitszeiten als betriebliche Herausforderung. *IAQ-Report* 2023-10. Duisburg: Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ). [Volltext](#) (Zugegriffen: 02.04.2025).
- Kümmerling, Angelika, und Vanessa Schmieja. 2021. Teilzeitbeschäftigung. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung (bpb). [Volltext](#) (Zugegriffen: 11.03.2025).
- Lewis, Jane. 2001. The Decline of the Male Breadwinner Model: Implications for Work and Care. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society* 8 (2): 152–169. [Abstract DOI](#)
- Linne, Gudrun (Hrsg.). 2002. *Flexibel arbeiten – flexibel leben? Die Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf Erwerbschancen, Arbeits- und Lebensbedingungen*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [Volltext](#) (Zugegriffen: 07.05.2025).
- Mellies, Alexandra, Anja-Kristin Abendroth, Ann-Christine Bächmann und Kevin Ruf. 2025. Die Qual der Wahl? Soziale Strukturierungen der tariflichen Wahlmöglichkeit zwischen Zeit und Geld. *WSI-Mitteilungen* 78 (1):22–29.
- Mintzberg, Henry, und James A. Waters. 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal* 6 (3):257–272. [Abstract](#) (Zugegriffen: 07.05.2025).
- Riedmann, Arnold, Angelika Kümmerling und Hartmut Seifert. 2011. *Evaluation des Gesetzes zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen* ("Flexi II"-Gesetz). Forschungsvorhaben im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Berlin: BMAS (Forschungsbericht, 418).
- Rinke, Timothy, und Angelika Kümmerling. 2025. Folgen der Inanspruchnahme von Elternzeit für das Verhältnis zwischen Führungskräften und Belegschaft – Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung. *Sozialer Fortschritt* 74 (2–3): 135–155.
- Schief, Sebastian. 2006. Nationale oder unternehmensspezifische Muster der Flexibilität? Eine empirische Untersuchung von Flexibilitätsmustern aus- und inländischer Unternehmen in fünf europäischen Ländern. In *Das Politische in der Arbeitspolitik. Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung*, Hrsg. Steffen Lehndorff, 227–248. Berlin: Edition Sigma.
- Schulten, Thorsten, und WSI Tarifarchiv. 2020. *Zwischen Zeit und Geld - Neue tarifvertragliche Regelungen über individuelle Wahloptionen*. Vortrag auf dem IG Metall Vorstand Expert*innen-Workshop: „Mein Leben. Meine Zeit. Arbeit weiter denken! Die T-ZUG-Tage im tarifpolitischen Praxis-Check“.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder. 2023. *Mikrozensus 2023*. [Volltext](#) (Zugegriffen: 05.05.2025).
- Thränhardt, Dietrich. 2024. Schrittweise Öffnung. Fachkräftemangel und Migration. Aus *Politik und Zeitgeschichte* (APuZ). Berlin: Bundeszentrale für politische Bildung. [Volltext](#) (Zugegriffen: 10.04.2025)
- Ver.di. 2025. *Das hat ver.di für euch erreicht*. Berlin: ver.di. [Volltext](#) (Zugegriffen: 11.03.2025).

Autorin und Autor



Dr. Angelika Kümmerling

Wissenschaftliche Mitarbeiterin der IAQ-Forschungsabteilung
Arbeitszeit und Arbeitsorganisation (AZAO)

Mail: angelika.kuemmerling@uni-due.de

Telefon: +49 203 37 91825



Timothy Rinke

Forschungsfeldkoordinator des Forschungsfeld 2: Herausforderungen
der modernen Arbeitswelt
Deutsches Institut für Interdisziplinäre Sozialpolitikforschung (DIFIS)

Mail: timothy.rinke@uni-due.de

Telefon: +49 203 37 92626

IAQ-Report 2025 | 05

Redaktionsschluss: 05.05.2025

Institut Arbeit und Qualifikation
Fakultät für Gesellschaftswissenschaften
Universität Duisburg-Essen

IAQ-Report:

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

Über das Erscheinen des IAQ-Reports informieren wir über eine Mailingliste:

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

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

DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

ub | universitäts
bibliothek

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

DOI: 10.17185/duepublico/83593

URN: urn:nbn:de:hbz:465-20250515-070843-3

Alle Rechte vorbehalten.