

# Arbeitszeitoptionen im Lebensverlauf

Welche betrieblichen  
Rahmenbedingungen braucht es  
für ihre Nutzung?

24.10.2015

Berlin

# Gliederung

- Warum Forschung zu Arbeitszeitoptionen im Lebenslauf?
- AZOLA: Fragestellung und empirische Basis
- Zusammengefasste Ergebnisse zur Nutzung der Arbeitszeitoptionen in Untersuchungsbetrieben
- Widersprüche bei der Nutzung von Arbeitszeitoptionen in den Organisationen
- Bedingungen für eine gelingende Optionalität von Arbeitszeiten

# Ausgangspunkte

- Zunehmend notwendig wird
  - im Lebensverlauf variierende AZ-Dauer
  - zeitweilige Ausstiege und Wiedereinstiege
  - mehr Einfluss auf Lage und Verteilung der AZ für kurzfristige außerberufliche Bedarfe
  - mehr familiengerechte AZ-Gestaltung

## Leitbild „Garantierte Optionalität“ (Hinrichs)

- Arbeitszeitoptionen als tatsächliche Wahlmöglichkeiten für Arbeitnehmende
- Reversibilität von Arbeitszeitoptionen

# Was sind Arbeitszeitoptionen

- Reduzierung und Aufstockung der Arbeitszeitdauer
- Mutterschaftsurlaub, Vaterschaftsurlaub, Elternzeit
- Pflegezeit
- Sabbaticals und „career breaks“
- Freistellung für (Weiter-)Bildung
- Arbeitszeitkonten
- Flexibler Übergang in den Ruhestand

Anxo et al. 2005: Working time Options over the life course, p. 87

# Ausgangspunkte

- Forschung zu lebensverlaufsbezogener Arbeitszeitgestaltung (Anxo/Boulin u.a., SozRa )
- Verbreitung flexibler Arbeitszeitformen, Gründe ihrer Einführung und Folgen für Beschäftigte (stellvertretend: Seifert 2004)
- Hinweise auf Nutzungsbarrieren bei Arbeitszeitkonten (z.B. Botsch et al. 2007; Hildebrandt 2007; Riedmann et al. 2011; Wotschack 2010)
- **Hinweise darauf, dass nicht alle Interessierten die geschaffenen Optionen tatsächlich nutzen** (z.B. Sümer et al., WSI-Betriebsrätebefragung)

# Arbeitszeitoptionen im Lebensverlauf (AZOLA)

## Zwischenergebnisse aus dem laufenden WSI Forschungsprojekt

- Laufzeit bis 2016
- Dr. Christina Klenner, Dr. Yvonne Lott, WSI  
Koop. SoWiTra Berlin

**Frage:** Welche betrieblichen Faktoren  
beeinflussen die Nutzung der Optionen?

# Empirische Strategie

## Methode

Leitfadengestützte Interviews (ca. 1-2 Stunden) mit

- Expertinnen und Experten (3 – 4 pro Betrieb)
- Beschäftigten (mind. 16 pro Betrieb)

Dokumentenanalyse

## Sample

- 2 Großbetriebe, 2 Krankenhäuser, 2 Polizeidienststellen
- Expert\_innen: Personalabteilung, Management, Betriebs- bzw. Personalrat
- Beschäftigte: alle Hierarchiestufen, Schichtdienst

# Zusammengefasste Ergebnisse zur Nutzung der Arbeitszeitoptionen in den Untersuchungsbetrieben



# Teilzeit als Arbeitszeitoption

- TZ - echte Option am ehesten auf **mittleren** Positionen
- Teilzeit auf unteren und mittleren Ebenen häufig aus rein betriebswirtschaftlichen Gründen angeboten, d.h. **keine echte Option**
- Teilzeitbeschäftigte stark für Flexibilität der Organisation genutzt (Einspringen für Zusatzschichten, flexible AZ-Lage)
- **Abwertung** der Teilzeit(arbeitenden) **ist nicht selten**
- Daher müssen die Beschäftigten „**sich die Option verdienen**“
- **Diverse Barrieren der Nutzung der Teilzeit-Option**

# Abwertung der Teilzeit(arbeitenden) - Mangelnde Akzeptanz als Barriere

„Die [Abteilungen] haben ja auch immer mit Personalmangel zu kämpfen. Die Teilzeittätigkeit vor allem bei Frauen ist ein großes Problem und schafft viel Unzufriedenheit. Sowohl bei den Betroffenen dann selbst als auch bei den Kollegen. **Ja, da wird teilweise – nicht bei allen Kollegen – aber teilweise wird sehr negativ gesprochen. Es fallen Ausdrücke wie Teilzeitschlampen.**“ (Frau Adler, Polizei)

# Teilzeit als Arbeitszeitoption

- Je höher in der Hierarchie UND je stärker männlich typisiert ein Beruf/eine Tätigkeit, umso weniger kommt Teilzeit vor und umso weniger ist sie akzeptiert
- Je niedriger in der Hierarchie UND wenn weiblich typisierter oder wenigstens gemischt geschlechtlicher Beruf, desto wahrscheinlicher ist Teilzeit

# Arbeitszeitoption Elternzeit

- Elternzeit von **Müttern** meist unproblematisch, Ausnahme: Ärztinnen
- Elternzeit von **Vätern**: breites Spektrum der Reaktionen (anerkannt – selbstverständlich - Protest)
- Kurze EZ (1-2 Monate) oder lange EZ (1 Jahr und länger) oft problemlos – schwierig mehrere Monate

# Andere Arbeitszeitalternativen

- Pflegezeit, Bildungsurlaub, Freistellungen wegen Ehrenämtern – Inanspruchnahme äußerst gering und meist problemlos
- Für kurzzeitige Bedarfe Freistellungsrechte oft nicht genutzt, stattdessen funktionale Äquivalente genutzt (Arbeitszeitkonten, Überstundenabbau)

# Widersprüche bei der Nutzung von Arbeitszeitoptionen in den Organisationen

# 1. Wandel der Ansprüche – Zurückbleiben der Personalpolitik

- Wandel der Ansprüche der Beschäftigten auf Akzeptanz verschiedener Lebensphasen  
Im Spannungsverhältnis
- zum Verständnis der betrieblichen Personalpolitik
  - Reaktiver Umgang mit gesetzlichen, tariflichen Optionen
  - Keine aktive Implementierung
  - Lebenslauforientierung höchstens in Ansätzen

# Dr. Klaus, Chefarzt

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



# Frau Glaser-Koch Betriebswirtin

## Industriebetrieb

„Zu einem Zeitpunkt musste ich eben zum Geigenkonzert meiner Tochter und das habe ich im Vorfeld schon gesagt. Da hat er [mein Chef] auch gesagt, das machen wir eben noch schnell, damit Sie noch zum Konzert zu Ihrer Tochter kommen! Das fand ich auch ganz toll [...] **so muss das auch sein, das muss einfach akzeptiert sein, dass es eben beide Welten gibt.**“

# Folge der fehlenden aktiven Implementierung:

Personalmangel erschwert Inanspruchnahme von  
Arbeitszeitoptionen

- Verwehren
  - mangelnde Personalressourcen begünstigen Ablehnung oder mangelnde Akzeptanz von AZ-Optionen
- Verzichten
  - aus Kollegialität angesichts **fehlender Puffer**

## 2. (Neue) AZ-Optionen und andere Bedarfe der Arbeitszeit- und Arbeitsgestaltung stehen im Spannungsverhältnis

Andere Bedarfe stehen der Nutzung von Arbeitszeitoptionen entgegen

- Ausfälle kommen „on top“ der bekannten Ausfallzeiten (Urlaub, Krankheit, Zeitausgleich für Überstunden)
- Normalisierungsbedarfe nach langjähriger Schichtarbeit
- Weniger belastbare Mitarbeiter konkurrieren mit Beschäftigten in Teilzeit um Nischen

### 3. „Zwei Seelen wohnen, ach...“ Widerspruch zwischen Interessen der Beschäftigten

#### Barrieren durch die **Subjektivierung der Arbeit**

- Angst, dass „meine“ Arbeit an andere Beschäftigte vergeben wird
- Von Betrieben teilweise unzureichend berücksichtigt

#### Barrieren liegen in **Weiterbildungsinteressen**

- Assistenzärzt/innen benötigen Untersuchungen
- Facharztausbildung berücksichtigt Lebensphasen zu wenig

# Spezialistentum

„Und wenn man dann zurückkommt, kriegt man einen Job, auf den man nicht hingearbeitet hat. Und das wollte ich nicht. Das war für mich unheimlich wichtig, dass ich da arbeite, wo ich bin. **Man erarbeitet sich über zehn Jahre seine Position**, wo man alle Kontakte hat und gut zurechtkommt und Spaß hat, und die will man eigentlich nicht verlieren.“ (Herr Dr. Issel, Industrie West)

# Bedingungen für eine gelingende Optionalität von Arbeitszeiten

# Was sind die betrieblichen Bedingungen für eine Optionalität von Arbeitszeiten?

1. Anerkennung des Wandels in der Beschäftigtenstruktur in der Personalpolitik und Gestaltung der Arbeitsteilung: **Schafft der Betrieb Voraussetzungen dafür, dass jede Tätigkeit auch geteilt und vertreten werden kann?**
  - Feminisierung
  - Alterung der Belegschaften
  - Mehr Diversität (auch mehr Ausrichtung auf Wlb)
2. Eine auf Optionen und Ausfälle eingerichtete Personalpolitik: **Ist es normal, verschieden zu sein und zu arbeiten?**
  - Personalbesetzung
  - funktionierende Vertretung
  - Qualifikatorische Überlappungen
  - Arbeitsorganisation, die gegenseitige Vertretung ermöglicht (strukturell angelegt)
  - Arbeitsorganisation kreativ verändern (aktiver Prozess)

# Was sind die betrieblichen Bedingungen für eine Optionalität von Arbeitszeiten?

3. Führungsverständnis der Vorgesetzten: **Sind Arbeitsmenge und personelle Ressourcen ausbalanciert?**
  - Sorgetragen für Vermeidung von Überlastung
  - versus Priorität wirtschaftliches Ergebnis um jeden Preis
4. Wenn die jeweilige Arbeitszeitnorm (Aspekt der „ideal worker norm“) nicht verletzt wird (oder diese sich gerade verändert)
  - Obere Hierarchie-Ebenen: Verfügbarkeit (Vollzeit plus)
  - Mittlere, männlich konnotierte Tätigkeiten: Vollzeit mit Bereitschaft zu Überstunden
  - Mittlere, weiblich konnotierte Tätigkeiten: Vollzeit oder Teilzeit
  - Untere Hierarchie-Ebene: Teilzeit ohne Mitsprache über Dauer und Lage



Vielen Dank!