

ARBEITSZEIT

SOUVERÄNITÄT IST DIE LÖSUNG





SPIELRÄUME NUTZEN, AKZENTE NEU SETZEN

WO STEHEN WIR?

Kaum ein Thema wird so rege diskutiert wie die *Arbeitszeit*. Hier verlaufen Kontroversen keineswegs nur zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften, sondern auch zwischen Beschäftigten innerhalb der Betriebe, in Arbeitsteams und sogar in Partnerschaften und Familien. Wer wann wie viel Zeit wofür aufwendet (und mit welchem Grad an Souveränität), das entscheidet über Einkommenschancen, Verwirklichungschancen und Berufsbiografien.

Damit wird die Zeitfrage zu einem das *gesamte Leben betreffenden Thema* – und zu einem zentralen Verhandlungsgegenstand von Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen und Arbeitsorganisation.

Konflikte um die Arbeitszeit sind so alt wie die Arbeit selbst: Es geht darum, wer über Gestaltungsrechte verfügt und welche Fragen an der Arbeitszeit hängen. Für Erwerbstätige sind dies Einkommen, Erholung sowie Weiterbildungs- und Aufstiegschancen, für die Unternehmen sind es die Spielräume für flexiblen Personaleinsatz und die Personalkosten.

DIE AUSGANGSLAGE IST UNÜBERSICHTLICH. Dominierte viele Jahrzehnte das Familienernährer-Hausfrauen-Modell, ist heute bei erwerbstätigen Paaren das Vollzeit-Teilzeit-Modell dominant, d.h. eine Verringerung der Arbeitszeit für Frauen nach der Familiengründung. Zugleich sind *Arbeitszeitwünsche und -realitäten breit gefächert*: Die Modelle zur Vereinbarkeit sind bunter gemischt, Frauen sind umfassender erwerbstätig, die Familienernährerin zählt zur neuen Realität.

Auch die Wünsche an die konkrete Zeitgestaltung sind vielfältig: Viele junge Erwerbstätige, die ihrer Arbeit gern nachgehen, sich nicht überlastet fühlen, über eine gute Position am Arbeitsmarkt verfügen und noch keine Sorgearbeit übernehmen, stehen der formalen Begrenzung der Arbeitszeit gleichgültig gegenüber. Eine Trennung oder gar starre Abgrenzung von Arbeit und Freizeit wird als überholt betrachtet; man will so arbeiten, wie es den eigenen Bedürfnissen

und Arbeitsvorstellungen entspricht. Dem stehen diejenigen gegenüber, die nichts dringlicher wünschen als eine Begrenzung der Arbeitszeit. Die Gründe hierfür sind ganz unterschiedlich. Sie reichen von einer unbefriedigenden Aufgabe über Sorgeverpflichtungen und Interessen außerhalb des Berufs bis hin zu Überlastung. Es ist diese Unterschiedlichkeit der Bedürfnisse, die Arbeitszeitgestaltung zur Herkulesaufgabe macht.

Im Arbeitszeitvolumen spiegelt sich soziale Ungleichheit wider. Auseinandersetzungen um die Arbeitszeit machen sich bereits am Volumen fest. Unternehmen bevorzugen für bestimmte Gruppen von Arbeitskräften kürzere bzw. längere Arbeitsvolumina. Ein derart flexibler Einsatz des Personals entspricht nicht immer den Bedürfnissen der Menschen: Geringer Qualifizierte wollen häufig mehr arbeiten, weil sie auf eine bestimmte Stundenzahl zur Existenzsicherung angewiesen sind (→ **EINKOMMEN**), höher Qualifizierte wollen mit Blick auf die Erhaltung ihrer Gesundheit oder aufgrund von Sorgearbeit häufig weniger arbeiten.

Mit einer durchschnittlichen Arbeitszeit der Vollzeitbeschäftigten von 41,4 Stunden pro Woche liegt Deutschland auf Platz 12 von 28 im europäischen Vergleich.¹ Nach Angaben der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin arbeiten abhängig Vollzeitbeschäftigte in Deutschland mit durchschnittlich 43,5 Wochenstunden sogar knapp fünf Stunden pro Woche länger als vertraglich vereinbart (durchschnittlich 38,6 Stunden) (BAUA 2016). Auffällig ist ein *Mismatch von Zeitpräferenzen und Arbeitszeiten*: Laut Sozio-oekonomischem Panel wünschen sich 39 Prozent der weiblichen und 46 Prozent der männlichen Teilzeitarbeitskräfte eine Verlängerung ihrer Arbeitszeit hin zu längerer Teilzeit. Zugleich sagen 43 Prozent der weiblichen und 31 Prozent der männlichen Vollzeitbeschäftigten, dass sie mehr als gewünscht und vertraglich vereinbart arbeiten.² Hinzu kommt: In Deutschland haben Erwerbstätige das durchschnittlich höchste Überstundenvolumen in der Eurozone. 16 Prozent derjenigen, die Überstunden leisten, tun dies im Umfang von mehr als zehn Stunden pro Woche.

1 Weisen Statistiken niedrigere Arbeitszeiten als diese Angaben von EUROSTAT (2016) aus, rechnen sie die Teilzeitbeschäftigten ein. Dadurch entsteht dann schnell der Trugschluss von Deutschland als Freizeitweltmeister.

2 Die Diskrepanz bestätigen alle Arbeitszeitsstudien, wenngleich in unterschiedlichem Ausmaß.

DAS ARBEITSVOLUMEN IST KONSTANT, ABER ES VERTEILT SICH AUF MEHR PERSONEN. Immer mehr Menschen sind auf dem Arbeitsmarkt aktiv, auch die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung ist kürzlich wieder angestiegen, aber laut IAB bewegt sich das Arbeitsvolumen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern (Voll- und Teilzeit inklusive Nebenjobs) mit 50,3 Milliarden Stunden pro Jahr auf einem recht konstanten Niveau. Dies passt nur zusammen, weil die Teilzeitquote in Deutschland seit Anfang der 90er Jahre stark gestiegen ist. Dabei fällt der Zuwachs bei den Frauen mit 17 Prozentpunkten deutlich höher aus als bei den Männern mit acht Prozentpunkten. Im Jahr 2014 waren 58 Prozent der erwerbstätigen Frauen mit reduzierter Stundenzahl am Arbeitsmarkt aktiv, aber nur 21 Prozent der Männer (WANGER 2015; HOBLER et al. 2016). Auch die Zahl der geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse ist angestiegen (→ **ERWERBSTÄTIGKEIT**). Damit bewegt sich eine große Gruppe am Arbeitsmarkt, die mit ihrer Erwerbstätigkeit keine eigenständige Existenzsicherung bestreiten kann, sondern auf Unterstützung im Haushaltskontext oder durch andere Einnahmequellen (Vermögen, familiäre Unterstützung, Sozialleistungen) angewiesen ist.

FRAUEN SIND TEILZEIT-INTEGRIERT. Als »typisch deutsch« gilt die extrem ungleiche Zeitverteilung zwischen den Geschlechtern. Männer leisten in der Woche etwa zehn Stunden mehr Erwerbsarbeit als Frauen; umgekehrt verwenden Frauen wöchentlich etwa zehn Stunden mehr für Haus- und Familienarbeit. Diese Verteilung ist jedoch nur noch bedingt gewünscht: Fast ein Fünftel der weiblichen Beschäftigten wünscht sich eine Arbeitszeiterhöhung von mindestens fünf Stunden, sei es aus finanziellen Interessen, Sorge vor Nachteilen in der beruflichen Laufbahn oder schlicht aufgrund einer ausgeprägten Erwerbsorientierung (SEIFERT et al. 2016). Teilzeit geht bislang häufig einher mit geringen Stundenlöhnen (→ **EINKOMMEN**), schlechten Aufstiegschancen und fehlender Absicherung in der Rente.

Um solche Teilzeitfallen zu vermeiden, wird gegenwärtig ein verbindliches Rückkehrrecht auf Vollzeitarbeit diskutiert; das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat einen Gesetzentwurf hierzu vorgelegt. Die Entscheidung zur Arbeitszeitverkürzung zugunsten von Familien- und Sorgearbeit würde erleichtert. Bislang fühlen sich trotz verspäteter familienpolitischer Reformen (wie Kita-Ausbau oder Einführung des Elterngelds) viele Mütter und Väter noch im-

mer zwischen beidem hin- und hergerissen; die Arbeitswelt wird als noch immer zu wenig familienfreundlich bewertet.³ 22 Prozent der Teilzeitbeschäftigten arbeiten reduziert, weil ihnen die gewünschte Tätigkeit nicht als Vollzeitstelle angeboten wurde. Ein erhöhtes Angebot an größerer Teilzeit oder Vollzeitarbeit würde, wie von der Kinderbetreuung bekannt, die Arbeitsmarktbeteiligung von Frauen weiter steigern.

ARBEIT VERDICHTET SICH. In Verbindung mit dem Arbeitsvolumen steht immer auch die *Intensität*. Die Verkürzung der Arbeitszeit, die in den 50er Jahren noch bei durchschnittlich 48 Wochenstunden für Vollzeitbeschäftigte lag, ließ sich nur um den Preis einer Intensivierung der Arbeit durchsetzen. Tempo und Dichte haben immer weiter zugenommen; heute weist Deutschland eine im weltweiten Vergleich sehr hohe Arbeitsproduktivität auf. Einen großen Anteil daran hat die Beschleunigung der Arbeitsprozesse durch Automatisierung und den verstärkten Einsatz von Kommunikations- und Informationstechnologien. Laut Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin führen viele Erwerbstätige ihre Überlastung maßgeblich auf erhöhten Arbeitsdruck und verdichtete Abläufe zurück. Arbeitszeitgestaltung wird daher vermehrt als bedeutsamer Schlüssel für den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz bewertet (→ **ARBEITSORGANISATION**).

ARBEIT IN »RANDZEITEN« IST VERBREITET. Konflikte um die *Lage der Arbeitszeit* entzündeten sich von jeher an der Frage, wann Kompensation für aus Beschäftigtensicht ungünstig gelegene Arbeitszeiten zu erfolgen habe. Der Gesetzgeber hat dafür bestimmte finanzielle Zuschläge festgelegt. 17 Prozent der abhängig Beschäftigten arbeiten nachts oder/und im Schichtdienst. Seit den 90er Jahren ist für Arbeit am Wochenende und am Abend laut Mikrozensus eine sehr deutliche Steigerung erkennbar: Die Gruppe der »ständig« und »regelmäßig« zu diesen Zeiten Arbeitenden ist um rund fünf Prozentpunkte angewachsen, noch größer ist die Zunahme bei denen, die »sehr häufig« oder »oft« betroffen sind (BRENKE 2016). Teilzeitbeschäftigte Frauen und Bezieher/innen niedriger Einkommen sind in der Arbeit zu »Randzeiten« besonders häufig vertreten. Manche Betriebe nutzen Teilzeitbeschäftigte als Flexibilitätspuffer; viele Serviceberufe (z.B. in der Gastronomie) sind mit Arbeitszeiten außerhalb von »Nine to

3 Die letzten zwei Familienberichte der Bundesregierung haben auf diese Zeitkonflikte von Eltern und Pflegenden hingewiesen (BMFSFJ 2006, 2012). Siehe auch ALLMENDINGER/DRESSEL 2005.

five« verbunden. Teilweise entspricht Arbeit zu Randzeiten den Interessen der Beschäftigten (in ihrer aktuellen Lebenslage), teilweise wird ihnen aber auch nur ein Vertrag für genau diese Zeiten angeboten. Auch wenn das Arbeiten in Randzeiten in sicherheitsrelevanten Berufen (Polizei, Krankenhäuser) große Akzeptanz erfährt, wird die Tendenz zu einer Rund-um-die-Uhr-Gesellschaft weithin mit Sorge beobachtet. Die Sozialforschung warnt vor einem Verlust *kollektiver freier Zeiten* und negativen Effekten auf den *sozialen Zusammenhalt*.

IMMER MEHR MENSCHEN ARBEITEN UNREGELMÄSSIG. Eng verknüpft mit der Lage der Arbeitszeit ist auch deren *Verteilung*. Diese wird dann flexibel, wenn das Volumen über den Tag, die Woche, den Monat oder längere Zeiträume hinweg schwankt. Solche Schwankungen werden zumeist über *Arbeitszeitkonten* verwaltet, die laut Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin für 61 Prozent der Beschäftigten existieren (BAUA 2016). Über die Inanspruchnahme der vielen formal möglichen Modelle liegen jedoch bislang wenig valide Daten vor. Meist erfolgt ein Freizeitausgleich, zuweilen aber werden

die Guthaben auch ausbezahlt oder zur Beschäftigungssicherung genutzt.⁴ Die Forschung weist auf die oft begrenzte Zeitsouveränität der Beschäftigten hin und problematisiert eine *Spaltung*: Beschäftigte mit sehr guter Position am Arbeitsmarkt, Beschäftigte in tarifgebundenen Betrieben und Beschäftigte, die von einem Betriebsrat vertreten werden, haben weit größere Chancen, ihre Zeitinteressen durchzusetzen, als alle anderen Gruppen am Arbeitsmarkt.⁵

DER ARBEITSZEITKONFLIKT WIRD INDIVIDUALISIERT. Die Arbeitszeitrichtlinie der EU, das Arbeitszeitgesetz, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen definieren unter Rekurs auf Erkenntnisse der wissenschaftlichen Forschung Standards für die Arbeitszeitgestaltung. Sie sind Haltegriffe und Leitplanken, mit deren Hilfe die Beschäftigten

ihre eigenen Zeitinteressen durchsetzen können. Dies ist bedeutsam, weil Arbeitgeber zunehmend eine individuelle Arbeitsplanung erwarten, wenn zum Beispiel Zielvereinbarungen frei innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens erfüllt werden können. Zeitsouveränität ist dabei allerdings nur sehr eingeschränkt gegeben, wenn es an

4 In der Wirtschaftskrise 2008/2009 erwiesen sich diese Instrumente als Erfolgsfaktor, weil Arbeitsplätze erhalten blieben und Unternehmen ihr Personal nicht entlassen mussten.

5 Zudem gilt der Rechtsanspruch auf Teilzeitarbeit bislang nur für Betriebe mit mehr als 15 Beschäftigten, sodass die in kleineren Betrieben Tätigen benachteiligt sind.

Einfluss auf die Arbeitsprozesse mangelt, die Zielvorgaben zu hoch gesteckt sind oder die Personaldecke zu dünn ist (→ ARBEITSORGANISATION).

Arbeitszeitkonflikte entzündeten sich durch neue Arbeitsformen nicht mehr nur zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten oder innerhalb von Arbeitsteams, sondern auch *im Beschäftigten selbst* (DUNKEL/KRATZER 2016; HANDRICH et al. 2016). Zeitstress und Überlastung können die Folge sein. Lösungsversuche zielen oft nicht auf die Behebung struktureller Probleme (wie Personalmangel oder schlechte Arbeitsorganisation), sondern auf die Optimierung der individuellen Kompetenzen des Zeitmanagements. Flexible Arbeitszeit bedeutet somit nicht automatisch eine bessere Work-Life-Balance. Sie kann nur dann zu Lösungen in beiderseitigem Interesse führen, wenn die Arbeitszeiten planbar sind und Arbeitszeitsouveränität tatsächlich garantiert ist (also gesetzlich, tariflich oder vertraglich festgelegt).⁶

UNTERNEHMENSKULTUR ALS LÖSUNG? Oft wird der Arbeitsorganisation und der hier praktizierten *Zeitkultur* ein größerer Stellenwert als formalen Vereinbarungen zugeschrieben. Es gibt zahlreiche Beispiele für nachhaltige Personalpolitik in Unternehmen, doch variiert die Durchsetzung individueller Zeitinteressen nach betrieblichem Status und Arbeitsmarktlage der Beschäftigten erheblich (KLENNER/LOTT 2016). Noch immer beklagen viele erwerbstätige Väter die mangelnde Akzeptanz reduzierter Arbeitszeiten; Freistellungsrechte fürs Ehrenamt oder die Pflegezeit kommen vielerorts nicht zur Anwendung. Selbst für Hochqualifizierte ergeben sich Barrieren: Oft mangelt es an Vorstellungskraft, dass verantwortungsvolle Positionen auch teilbar sind oder in Teilzeit ausgeübt werden könnten (→ ARBEITSORGANISATION).

⁶ Nur 38 Prozent der Beschäftigten können zu großen Teilen Arbeitsbeginn und -ende selbst festlegen (BAUA 2016).

WORAUF SOLLTEN WIR UNS VORBEREITEN?

Die Zeitinteressen werden sich voraussichtlich in den nächsten Jahren weiter ausdifferenzieren. Viele Beschäftigte werden Angehörige zu pflegen haben, sodass weitere Flexibilitätserfordernisse entstehen. Soll Weiterbildung selbstverständlicher Baustein im Lebensverlauf werden, müssen hierfür immer wieder Auszeiten eingeräumt werden. Die erwerbslebenslange Vollzeitbeschäftigung ohne jede Unterbrechung wird es weiter geben, jedoch vor allem für Männer und für Frauen ohne Kinder. Zugleich aber werden andere Modelle an Verbreitung und Selbstverständlichkeit gewinnen. Führungskräfte und Betriebsräte sind gefordert, hierfür kreative Lösungen zu finden.

FLEXIBILITÄT BLEIBT WIDERSPRÜCHLICH. Viele Unternehmen überlassen die Arbeitszeitgestaltung den Beschäftigten, sodass viele frühmorgens ihre Arbeit aufnehmen, dann immer wieder unterbrechen, um mitunter noch spätabends die letzten Aufgaben zu erledigen. Der Fortschritt bei den Informations- und Kommunikationstechnologien macht *mobiles Arbeiten* möglich. Diese Flexibilität entspricht vielfach den Vorstellungen der Beschäftigten. Zugleich zeigen Schlaf- und Gesundheitsforschung die negativen Effekte eines nicht klar definierten Arbeitsendes (CRARY 2014). Auch wird bei kurzer Wiederaufnahme der Arbeit die Zeit oft nicht als Arbeitszeit erfasst, sodass es zu einer schleichenden *Expansion der Gesamtarbeitszeit* kommen kann. Bei aller Ambivalenz der Verfahren erlauben digitale Instrumente eine

Zeiterfassung. Dass auch Schichtmodelle eine Lösung bieten könnten, kommt bislang zu kurz.⁷

VERLIERT SICH DIE ZEIT ALS MASSSTAB DES ARBEITENS? Schon längst wird die Arbeit für viele Erwerbstätige von den Unternehmen über *Leistungsziele* statt über die Arbeitszeit gesteuert. Diese Tendenz wird im Bereich hoch qualifizierter Beschäftigung, aber auch darüber hinaus weiter

7 Eine zeitliche Begrenzung der Arbeitszeit wäre mit »digitaler Schichtarbeit« möglich, in der sich global vernetzt Arbeitende in Arbeitstandems organisieren (JÜRGENS 2015).

zunehmen. Die Regelungsanforderungen beziehen sich also nicht allein auf die Frage der Arbeitszeit, sondern vor allem auf Leistungserwartungen. Dies wird im Bereich internetbasierter Crowdwork eine besondere Herausforderung. Zugleich aber ist mit den breiten öffentlichen Debatten zu Überforderung und Erschöpfung ein Trend zur »Begrenzung der Entgrenzung« erkennbar: Insbesondere die jüngere Generation (»Generation Z«) ist zwar »always on«, wünscht sich aber trotzdem (oder gerade darum) in der Tendenz eine klare Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit (SCHOLZ 2014).

ARBEITSZEITPOLITIK MUSS MIT VERÄNDERTEN REALITÄTEN SCHRITT HALTEN. Werden Frauen und Männer gleichermaßen ins Arbeitsleben eingebunden, erhöht sich für Familien der *zeitliche Koordinationsdruck*. Finden sich keine betrieblichen Lösungen für flexible Arbeitszeiten im Sinne dieses Bedarfs, sind negative Effekte für das Familienleben, die Entscheidung zur Familiengründung oder -erweiterung und für die Gesundheit absehbar. Zudem ist bereits erkennbar, dass vorwiegend individualisierte Lösungen wiederum Flexibilisierung in anderen Bereichen befördern: Die Nachfrage nach unterstützenden Dienstleistungen steigt, was dann für die hier Beschäftigten Arbeit an Randzeiten und Wochenenden nach sich zieht. Die Optionen für sozialverträgliche und kollektive Freizeit in der Gesellschaft bleiben also in hohem Maße davon abhängig, inwiefern betriebliche Lösungen für veränderte Zeitbedürfnisse gefunden werden.

EIN REVIVAL FÜR DIE ALLGEMEINE ARBEITSZEITVERKÜRZUNG? Nachdem die lineare Arbeitszeitverkürzung ins Stocken geraten ist, heizen die Szenarien zu den Rationalisierungspotenzialen des digitalen Wandels die Debatte neu an. Der technologische Fortschritt weckt bei manchen die Hoffnung auf neuen Zeitwohlstand. Die Idee einer solidarischen Umverteilung des Arbeitsvolumens zur Verhinderung von Beschäftigungsabbau gewinnt an Zuspruch. Zugleich gerät die bisherige Arbeitszeitdauer durch die veränderte Erwerbsinbindung von Frauen unter Druck. Wie kann Vollzeit so definiert und organisiert werden, dass sie die Familien- und Sorgearbeit als gesellschaftlich notwendige Arbeit anerkennt? Viele der Debatten und Vorschläge rund um die Themen Vereinbarkeit von Beruf und Sorgearbeit, Entzerrung der Rushhour des Lebens und Wandel der Arbeitsteilung in der Familie zielen darauf, materielle Absicherung und Teilhabechancen (z.B. an Qualifizierung) jenseits der Vollzeit zu gewährleisten.

WO KÖNNEN WIR ANSETZEN?

Die arbeitszeitpolitische Debatte berührt die Kernfrage nach der *Gewichtung der Interessen*. Wie kann Flexibilität wirtschaftlichen Bedarfen gerecht werden, zugleich aber sozialverträglich gestaltet werden und Zeitsouveränität für den Einzelnen sicherstellen? Angesichts der drängenden Probleme in der Vereinbarkeit von Beruf und Sorgearbeit und der gesundheitlichen Risiken für die Beschäftigten, die immense Kosten für die Solidargemeinschaft verursachen, ist ein Ausgleich der Interessen unabdingbar. Die Alterung der Gesellschaft, die Zunahme der Erwerbstätigkeit von Frauen und nicht zuletzt der gestiegene Qualifizierungsbedarf machen die Zeitfrage zu einer Schlüsselfrage bei der Bewältigung der Transformation.

DIE NEUE NORMALITÄT IST DIE PLURALITÄT

Im Zuge der Erwerbseinbindung von Frauen, vor allem aber aufgrund der bereits vorhandenen Vielgestaltigkeit der Beschäftigungsformen, wird die Differenzierung in »Normalarbeitszeit« versus »flexible« oder »atypische« Arbeitszeit zunehmend obsolet (→ ERWERBSTÄTIGKEIT). Frauen sind am Arbeitsmarkt stark nachgefragt und benötigen flexible Arbeitszeitmodelle, um Familie und Beruf zu vereinbaren; auch Männer folgen nicht mehr alle der starren Norm einer erwerbslebenslangen Vollzeitarbeit. Trotz der offenkundigen Vielfalt von Arbeitszeitformen wirken jedoch die alten Mechanismen einer »fiktiven« Normalität fort. Alle, die für Familie oder pflegebedürftige Angehörige, für ein Ehrenamt oder eine Qualifizierung, für eine »Zwangspause« wegen Arbeitsüberlastung oder schlicht für Freizeit, ein Hobby oder einen weniger hektischen Alltag ihre Ar-

beitszeit punktuell, flexibel oder dauerhaft verkürzen, fallen aus der alten Norm – und haben dafür, trotz aller Verbesserungen der letzten Jahre, noch immer mit negativen Folgen zu kämpfen.

DENKANSTOSS DIE ARBEITSZEIT- WÜNSCHE IM UNTERNEHMEN ERFASSEN

Zahlreiche repräsentative Erhebungen und branchenbezogene Evaluationen untermauern, wie vielfältig die Arbeitszeitrealitäten und -wünsche sind. Diese Erkenntnisse über die Motive und Erfordernisse für eine flexible Arbeitszeitgestaltung sind auf der betrieblichen Ebene hilfreich, um den Flexibilitätsbedarf aufseiten der Erwerbstätigen im Blick zu behalten. Auskunft über die konkreten Wünsche und ggf. auch zeitliche Notlagen der Beschäftigten geben sie jedoch nicht. Betriebe sollten daher im Abstand von einigen Jahren aufgefordert sein, eine *Erfassung von Arbeitszeitwünschen* vorzunehmen.

Die dadurch gewonnenen Daten lassen sich als Basis für konkrete (betriebs-/abteilungsbezogene und ggf. berufsgruppenspezifische) Konzepte für neue Flexibilitätsmodelle nutzen. Dies kommt nicht nur den Lebenslagen und -bedürfnissen Beschäftigter zugute, sondern auch die Betriebe profitieren: Sie können zum einen unerwünschte Nebenfolgen von Zeitstress wie Demotivation, Erkrankung und Fluktuation umgehen, indem sie Hinweise auf notwendige Modifikationen der Abläufe und Regelungen erhalten; zum anderen können Prozesse effizienter und Arbeitseinsätze passender abgestimmt werden.

→ DENKANSTOSS ARBEITSZEIT ALS GESTALTUNGSINSTRUMENT NUTZEN

Arbeitszeitpolitik hat nicht nur die Aufgabe, auf bestehenden Bedarf zu reagieren und konfligierende Interessen an Verfügbarkeit und Freizeit auszutarieren. Sie muss darüber hinaus die Gestaltung der Arbeitszeit als Möglichkeit verstehen, die Arbeitswelt und ihre zeitliche Taktung (und damit die Gesellschaft) so zu verändern, dass sich auch *zukünftige Herausforderungen* bewältigen lassen.

Flexible Arbeitszeiten stellen die Antwort auf »Pflegekrise« und »Erschöpfung als Volkskrankheit« dar – und auf die nötige Offensive im Bereich der berufsbegleitenden Weiterbildung. Die deutsche Sozialpartnerschaft ist international dafür ausgewiesen, dass sie *innovative Zeitmodelle* entwickelt. Schafft man proaktiv erweiterte Angebote für flexible Arbeitszeiten, ändern sich auch absehbar die Präferenzen und Gestaltungswünsche der Beschäftigten.

Dies hat sich bereits gezeigt beim Ausbau der Kinderbetreuung, wo ein verbessertes Angebot auch zu einer verstärkten Arbeitsnachfrage führte. Auch betriebliche Arbeitszeitverkürzung zur Beschäftigungssicherung löste stets neue Zeitpräferenzen aus: Viele Beschäftigte, deren Arbeitszeiten aus konjunkturellen Gründen verkürzt wurden (so etwa bei der Volkswagen AG oder beim Autozulieferer Bosch in Stuttgart), wollten später bei den kürzeren Zeiten bleiben, weil es neue Akzentsetzungen im Leben gab.

→ DENKANSTOSS ÜBER ZEITOPTIONEN BESSER INFORMIEREN

Ob Arbeitszeioptionen in Anspruch genommen werden oder nicht, hängt stark damit zusammen, ob sie überhaupt bekannt sind und ob sie von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern (unabhängig vom gesetzlichen Anspruch) als »legitim« eingeschätzt werden.

Aus dem Forschungsstand lässt sich schlussfolgern, dass viele Erwerbstätige keine genauen Kenntnisse über die vielfältigen Optionen von Freistellungen oder Unterstützungen haben; insbesondere für die Pflegezeit scheint der Informationsstand dürftig zu sein. Zugleich ist belegt, dass Arbeitszeitwünsche oftmals zurückgestellt werden, wenn im Betrieb Personalmangel herrscht. Es ist daher zu vermuten, dass neue gesetzliche Instrumente, z.B. zur Vereinbarkeit von Beruf und Sorgearbeit, auf der betrieblichen Ebene nur dann Wirkung entfalten, wenn sie entsprechend bekannt gemacht und gefördert werden. Eine Überprüfung der Informationsverbreitung scheint daher geboten. Personalabteilungen und Betriebs-/Personalräte fungieren hierbei als wichtige Multiplikator/innen.

AUSHANDLUNG AUF AUGENHÖHE

So plural die Arbeitszeitrealitäten und -interessen der Erwerbstätigen auch sind, so lassen sich dennoch Kriterien für die Aushandlung der Arbeitszeiten definieren. Zentral ist der Grad an *Mitsprache und Autonomie*. Diese sind jedoch bislang nur eingeschränkt gegeben. Laut DGB-Index Gute Arbeit können fast zwei Drittel der Beschäftigten zwar kurzfristig einen Tag freinehmen, aber 41 Prozent haben kaum Spielräume, über Lage und Dauer der Arbeitszeit mitzuentcheiden. Auch die Unternehmensbefragung von Eurofound zeigt, dass nur 32 Prozent der Unternehmen dem Großteil ihrer Mitarbeitenden anbieten, Arbeitsbeginn und -ende ihren Bedürfnissen anzupassen. Spontan von zu Hause aus können 14 Prozent arbeiten. Kurzfristige Änderungen der Arbeitszeiten durch den Arbeitgeber sind laut DGB-Index keine Seltenheit: Jede/r sechste Beschäftigte gibt an, dass die Arbeitszeiten sehr häufig oder oft kurzfristig durch den Arbeitgeber verändert werden – mehr als zwei Drittel der Änderungen erfolgen dabei kurzfristig: am Vortag oder erst am selben Tag.

→ DENKANSTOSS

VERFAHRENSREGELN FESTLEGEN

Das Bedürfnis nach Zeit für Sorgearbeit, Erholung und Qualifizierung entspricht dem Interesse der Einzelnen, aber auch dem Interesse von Betrieben und der Gesellschaft insgesamt. Es muss daher gelingen, die Verfügbarkeitserwartungen der Unternehmen und die Wünsche der Beschäftigten nach Zeitsouveränität besser miteinander zu vereinbaren und den Schutz der Gesundheit besser zu gewährleisten.

Die Kommission hält den bisherigen Regulierungsrahmen mit der Abstufung von Gesetz, Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen für erfolgreich; sie hält es zugleich aber für nötig, die Chance auf Arbeitszeitsouveränität der *Breite der Erwerbsbevölkerung* zu eröffnen. Arbeitszeitsouveränität muss auch dort ermöglicht und mit starken Durchsetzungschancen versehen werden, wo weder Tarifbindung noch Personal- oder Betriebsräte anzutreffen sind; sie darf nicht eher

zufällig von konkreten Vorgesetzten, der Betriebsgröße oder der Unternehmenskultur abhängen.

Die Kommission schlägt deshalb vor, *Verfahrensregeln* und damit einen *kollektiven Rahmen für individuelle Aushandlung auf Augenhöhe* zu schaffen. Damit die Erwerbstätigen unabhängig von Arbeitsmarktposition und betrieblichem Status Teilhabeoptionen erhalten, sollten »Haltegriffe« entlang der *Kette der formalen Rechte* eingebaut werden:

Im *Teilzeit- und Befristungsgesetz* könnte man einen *Anspruch auf Erörterung* von Arbeitszeit, -ort und -lage festlegen und die *Begründungspflicht* bei Ablehnung von Wünschen dem Betrieb zuweisen. Der Vorschlag zielt nicht darauf, betriebliche Belange zu ignorieren, doch sollten die *Beteiligungsverfahren und Konfliktlösungsmechanismen* so gestaltet werden, dass die Einzelnen auch tatsächliche Optionen für die Realisierung ihrer durchaus auch gesellschaftlich erwünschten Interessen erhalten. Im *Betriebsverfassungsgesetz*, das seit 1981 die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit als Betriebsratsaufgabe enthält (§ 80 Abs. 1 Ziff. 2b), ließe sich ein Mitbestimmungsrecht darüber in § 87 aufnehmen. Betriebsräte könnten dann betriebliche und persönliche Zeitwünsche wirksam moderieren.

Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen könnten diesen Grundgedanken aufgreifen, Verfahren der Arbeitszeitplanung bzw. Arbeitszeitaushandlung festlegen und so den gesetzlichen Rahmen branchen- und betriebsspezifisch füllen.

Viele Betriebsräte sehen sich in einer schwierigen Situation: Sie können die Überschreitung von gesetzlichen und/oder vereinbarten Arbeitszeiten nicht ignorieren und müssen auf gesundheitliche Risiken hinweisen, sie wollen aber nicht in die Rolle einer »Arbeitszeitpolizei« gedrängt werden. Sie respektieren die Eigenverantwortung der Beschäftigten, müssen aber in ihrer Rolle nicht nur auf die Gefahren durch überlange Arbeitszeiten, sondern auch auf Machtasymmetrien bei der Verhandlung der Arbeitszeit eingehen. Regelungen, die durch partizipative Verfahren festgelegt werden und mit denen sich die Mitarbeiter/innen identifizieren, erhöhen auch die Akzeptanz der Rolle von Betriebsräten bei Arbeitszeitfragen. Unternehmen wiederum profitieren, wenn Arbeitskraft nachhaltig eingesetzt wird, auf diese Weise Kosten für Fluktuation oder Krankheit gesenkt und Fachkräfte an den Betrieb gebunden werden können.

Gleichwohl bleiben *Lernprozesse* auf mehreren Ebenen nötig: Sowohl Betriebsräte als auch Personalverantwortliche müssen sich an die Pluralität der Zeitinteressen von Beschäftigten erst noch gewöhnen und anerkennen, dass ein Arbeitszeitstandard, der für alle gilt, zunehmend infrage gestellt ist. Das Austarieren von Arbeitszeitwünschen im Team kann gelingen, aber nur, wenn dieses dafür auch geschult wird bzw. angemessene Unterstützung für diese Aufgabe durch Führungskräfte erhält. Insbesondere für den Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) wird es nötig sein, spezielle Beratungsangebote für die Einführung und erfolgreiche Umsetzung solcher Aushandlungsverfahren zur Verfügung zu stellen.

Zentral sind auch *Regeln für einen Personalausgleich* bei Auszeiten und Reduzierung von Arbeitszeit, damit es nicht zu unerwünschten Nebeneffekten wie Arbeitsintensivierung und Überlastung der Kolleg/innen sowie Konflikten innerhalb von Arbeitsteams kommt (→ ARBEITSORGANISATION).

DEBATTE FLEXIBILITÄTSNACHTEILE AUSGLEICHEN

Sosehr der Vorschlag für Verfahrensregeln vom Gedanken getragen ist, Rahmenbedingungen für Flexibilität im Interesse der Erwerbstätigen zu schaffen, so ist doch absehbar, dass in bestimmten Bereichen weniger Optionen für Arbeitszeitsouveränität möglich sind, insbesondere für Beschäftigte, die regelmäßig in Schichtsystemen und in Betrieben mit kontinuierlichem Arbeitsbetrieb (24 Stunden an sieben Tagen in der Woche) arbeiten.

Es sollten daher Lösungen gesucht werden, wie für Arbeitsplätze, an denen Arbeitgeber den Beschäftigten keine Flexibilität von Ort und Lage der Arbeitszeit einräumen, eine *Kompensation* erfolgen könnte. Gerechtfertigt werden kann eine solche Kompensation zum einen mit der höheren gesundheitlichen Belastung, die z.B. mit Schichtarbeit verbunden ist, aber auch unter Gerechtigkeitsaspekten.

Erste tarifpolitische Beispiele zeigen Lösungswege auf: Die Deutsche Telekom Kundenservice GmbH gewährt der Beschäftigtengruppe, die am Wochenende und an Randzeiten arbeitet, eine Kompensation in Form einer Arbeitszeitverkürzung im Folgemonat. Eine Kompensation durch Zeit wäre auch als Ausgleich für nicht gewährte/nicht mögliche Zeitsouveränität vorstellbar. Während große Unternehmen eine solche Kompensation leichter stemmen können, ist das bei kleinen Unternehmen nicht unbedingt der Fall, insbesondere in Branchen, in denen flexibles Arbeiten bei der Mehrheit der Belegschaft nicht möglich ist.

Es wäre daher zu erwägen (hier sind die Bewertungen in der Kommission jedoch kontrovers), dass der Staat hier Unterstützung bereitstellt, z.B. indem er für vorbildliche Zeitgestaltung im Bereich KMU eine (Teil-)Kompensation der Mehrkosten gewährt.

→ DENKANSTOSS ARBEIT AUF ABRUF EINDÄMMEN

Als genaues Gegenteil von Zeitsouveränität ist das Modell der KAPO-VAZ (Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit) einzuschätzen. Diese Arbeit »auf Abruf« priorisiert in unzulässiger Weise die betrieblichen Belange. Immerhin 13 Prozent der Betriebe mit mehr als zehn Beschäftigten nutzen laut IAB diese Form der Flexibilität, die das Teilzeit- und Befristungsgesetz zulässt. Auch die Gruppe der formal selbstständigen, über Online-Plattformen vermittelten Dienstleistenden (z.B. Fahrdienste) arbeiten nach diesem Prinzip.

Die Beschäftigten können bei dieser Arbeitsform meist nur geringe Einkommen erzielen, weil der Zeitraum zwischen den Arbeitseinsätzen im Gegensatz zur Rufbereitschaft oder zum Bereitschaftsdienst nicht entlohnt wird. Sie müssen auch erhebliche Einschränkungen bei der Lebensplanung und Freizeitgestaltung in Kauf nehmen. Es gibt zwar eine gesetzlich festgelegte Ankündigungsfrist für den geforderten Arbeitseinsatz (vier Tage), die jedoch in der Praxis stark ausgehöhlt wird. In Österreich gilt eine solch einseitige Festlegung durch die Arbeitgeber als sittenwidrig. In der Schweiz ist zumindest festgelegt, dass die Bereithaltezeiten zu vergüten sind. Man könnte also den §12 TzBfG streichen und damit das Risiko für Schwankungen des Arbeitsanfalls voll beim Arbeitgeber belassen. Eine andere Variante wäre, dem Beispiel Schweiz zu folgen und dafür zu sorgen, dass die Bereithaltezeiten bei Arbeit auf Abruf zu vergüten sind.

Wichtig ist auch, Null-Stunden-Verträgen, wie sie zum Beispiel in Großbritannien existieren, weiterhin eine Absage zu erteilen. Bei diesen Verträgen werden nur die Stunden bezahlt, die die Beschäftigten tatsächlich arbeiten – ohne dass sie Anspruch auf eine (Mindest-)Einsatzzeit hätten.

ARBEITSZEIT BEKOMMT EIN LIMIT

Deutschland gilt in der Eurozone als Überstundenmeister. Überschreiten Vollzeitbeschäftigte dauerhaft ihre vertraglich vereinbarte Arbeitszeit, dann ist das nicht nur für die Gesunderhaltung dieser Menschen nachteilig, es entstehen auch Kosten für Krankheit, Arbeitsunfälle und Frühverrentung. Auch die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Sorgearbeit hat mit Überstunden zu tun: Wer dauerhaft Überstunden leistet, ist kaum in der Lage, selbst Sorgearbeit zu übernehmen bzw. Familienangehörige und Partner/in dabei zu unterstützen.

In der Debatte über eine Eindämmung der Überstunden wird wiederholt das Argument angeführt, dass diese Arbeitsstunden von Beschäftigten geleistet würden, für die keine alternative Arbeitskraft zur Verfügung stünde. Tatsächlich aber belegt die Forschung, dass keineswegs nur die raren Fachkräfte Überstunden leisten. Überstunden finden sich branchen-, status- und qualifikationsübergreifend. In einer Befragung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin nennen 18 Prozent Spaß an der Arbeit als Grund für Überstunden; 6 Prozent der Überstunden Leistenden geben an, diese Stunden aus privaten Gründen (wie z.B. Zuverdienst) anzustreben. Der Rest der Befragten (76 Prozent) führt betriebliche Vorgaben als ursächlich an (BAUA 2016).

→ DENKANSTOSS RÜCKKEHR ZUR VEREINBARTEN ARBEITSZEIT

Um die Gesundheit der Beschäftigten besser zu schützen und die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitsgesellschaft auf Dauer zu stärken, muss die Devise gelten: »Die zu leistende Arbeitszeit ist die vertragliche Arbeitszeit.« Es sollten Anreize dafür gesetzt werden, überlange Arbeitszeiten und Mehrarbeit zu vermeiden. Aus gesundheitlicher Sicht sollten alle Überschreitungen eine möglichst rasche *Kompensation* in Form von Zeitausgleich erfahren. Um nach diesem Prinzip die realen Arbeitszeiten wieder stärker den vertraglich vereinbarten anzunähern, sind die arbeitspolitischen Akteure herausgefordert. Betriebs- und Personalräte brauchen einen Hebel, um bei einer regelmäßigen Überschreitung der Arbeitszeit Personalausgleich einfordern zu können (→ **ARBEITSORGANISATION**). Die *Transparenz der Arbeitszeitgestaltung* im Betrieb und *Dialoge über angemessene Arbeitszeiten* sind hierfür wichtige Grundlagen.

DEBATTE KONSEQUENTERE DURCHSETZUNG DER ZEITERFASSUNG?

Wie soll eine Einhaltung der vereinbarten Zeiten gelingen, wenn Arbeitgeber diese Verantwortung ablehnen oder an die Beschäftigten delegieren – und wenn es oft die Beschäftigten selbst sind, die, aus welchen Gründen auch immer, ihre Stunden dann nicht dokumentieren?

Die Kommission diskutierte kontrovers eine gesetzliche *Verpflichtung zur generellen Zeiterfassung*. Befürworter/innen sehen darin eine Möglichkeit, um die schleichende Entwertung von Arbeit einzudämmen. Auch die technischen Optionen für eine Arbeitszeiterfassung seien so gut wie nie zuvor und heute alles andere als eine Bürokratisierung der Arbeit (und damit eine weitere Anforderung an Beschäftigte): Der technologische Wandel biete ausgefeilte Instrumente (z.B. Apps und die Erfassung von Aktivitätszeiten), um die geleistete Arbeitszeit

ohne Aufwand zu dokumentieren und so für Unternehmen und die Beschäftigten selbst sichtbar zu machen. Dass dabei Datenschutz- und Mitbestimmungsrechte zu wahren sind, versteht sich von selbst. Datenlöschroutinen könnten hier Abhilfe schaffen; auch sollten branchenweit standardisierte digitale Systeme, die unter Beteiligung der Tarifvertragsparteien entwickelt werden, gefördert werden.

Auf der anderen Seite bestanden Zweifel, dass eine Arbeitszeiterfassung im digitalen Zeitalter im Interesse der Beschäftigten sei. Insbesondere im Bereich hoch qualifizierter Beschäftigung gebe es *starke Einwände gegen die Verpflichtung zur Dokumentation* der Arbeitszeiten. Die Frage der Arbeitszeiterfassung sei zudem die falsche Arena für das berechtigte Anliegen, Arbeitszeit nicht ausufern zu lassen. Stattdessen müsse es um eine gute Zeitkultur im Unternehmen und eine *realistische Personalbemessung* (→ **ARBEITSORGANISATION**) gehen.

Der digitale Wandel macht die Frage der geleisteten Arbeitsstunden aktueller denn je. Sind mehr Menschen gar nicht mehr nur in einem Betrieb beschäftigt, sondern für mehrere Auftraggeber tätig, dann stellt sich hier die Problematik der Arbeitszeit völlig neu. Zwar betrifft das Thema Mehrfachbeschäftigung im Jahr 2016 laut FUCHS et al. (2016) bislang nur 8 Prozent der Beschäftigten (bei einer erheblichen Dunkelziffer), doch kann deren Arbeitssituation und Arbeitsbelastung nicht außer Acht gelassen werden – denn die entstehenden Kosten trägt die Solidargemeinschaft, wenn Krankheit, Erwerbsunfähigkeit oder der Verzicht auf Familiengründung und -erweiterung die Folge sind.

Der technologische Fortschritt macht *mobiles Arbeiten* in neuer Weise möglich. Für Erwerbstätige ergibt sich damit die Option, auch von zu Hause (Homeoffice) oder gänzlich anderen Orten (mobile Telearbeit) aus zu arbeiten. Homeoffice oder andere Formen digital gestützter mobiler Arbeit bieten – insbesondere für die steigende Zahl der Beschäftigten, die weite Wege zum Arbeitsplatz haben – Möglichkeiten, Wegezeiten zu vermeiden, und können so auch zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie beitragen. Auch kann mobiles Arbeiten im Homeoffice für Beschäftigte ein ungestörteres Arbeiten als beispielsweise im Großraumbüro bedeuten.

Zurzeit arbeiten laut dem Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung 8 Prozent der abhängig Beschäftigten (überwiegend oder gelegentlich) im *Homeoffice*. Aufgrund der Tätigkeitsprofile haben 58 Prozent der Beschäftigten keine Möglichkeit zu mobilem Arbeiten. Zwar streben 61 Prozent der Beschäftigten, die zurzeit nicht im Homeoffice arbeiten, dies auch künftig nicht an; ein Drittel möchte aber gern – zumindest gelegentlich – im Homeoffice arbeiten. Trotz der anhaltenden Debatte über mobiles Arbeiten ist die Verbreitung von Homeoffice seit 2013 nicht gestiegen. Nur ein Drittel der Betriebe bietet aktuell Arbeit im Homeoffice an (DIW 2016).

Laut »Monitor Mobiles und entgrenztes Arbeiten« des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales haben allerdings die *Erreichbarkeitserwartungen* an die Beschäftigten zugenommen (BMAS 2015). Homeoffice ist jedoch nur in 16 Prozent der Fälle vertraglich geregelt. Die Folge ist, dass 56 Prozent der Beschäftigten, die ohne vertragliche Regelung zum Homeoffice arbeiten, außerhalb der regulär vereinbarten Arbeitszeit arbeiten. 73 Prozent bekommen keinen Ausgleich für Überstunden. Beschäftigte im Homeoffice arbeiten mit 43,5 Stunden pro Woche im Durchschnitt länger, als ihr Vertrag vorsieht.

Mobiles Arbeiten bedeutet Zeitersparnis und Freiheitsgewinn, hat allerdings auch Schattenseiten. *Desk-Sharing-Modelle*, die mit Homeoffice verknüpft sind und zum Beispiel darauf ausgelegt sind, Bürokosten (Bau, Energie, Reinigung) zu sparen, und deshalb nicht ausreichend betriebliche Arbeitsmöglichkeiten bereitstellen, können negative Folgen für die Arbeitsqualität haben: Eine künstliche Verknappung von Büroarbeitsplätzen kann nicht nur zu einer Art »Reise nach Jerusalem« um den Arbeitsort bzw. einer »Heimatlosigkeit« im Betrieb führen. Eine bewusste Unterausstattung kann auch ein Gefühl permanenter Unsicherheit um den Arbeitsplatz auslösen.

→ DENKANSTOSS MOBILES ARBEITEN ERMÖGLICHEN

Die bisherigen Erfahrungen zeigen einen Gestaltungsbedarf, damit die Vorteile digitaler mobiler Arbeit realisiert und Risiken gemindert werden können.

- Da mobile Arbeit eine hohe Vertrauenskultur und verantwortungsvolles Handeln von Führungskräften und Beschäftigten erfordert, empfiehlt die Kommission, *Rahmenrichtlinien* für die Gestaltung von Homeoffice (alternierende Telearbeit) und für mobile Telearbeit festzulegen.
- Auch empfiehlt die Kommission, einen (bedingten) rechtlichen Anspruch auf mobiles Arbeiten einzuführen. Grundsätzlich sollten alle Beschäftigten das Recht haben, in Form alternierender oder mobiler Telearbeit zu arbeiten. Die *Begründungspflicht* für eine Ablehnung sollte *beim Arbeitgeber* liegen. Darüber hinaus sollte das Recht auf eine individuelle Bestimmung der Lage der Arbeitszeit gestärkt werden.
- Niemand sollte ins Homeoffice gezwungen werden: Für mobiles Arbeiten, das nicht durch betriebliche Belange vorgegeben ist, sollte daher das Prinzip der *Freiwilligkeit* gelten: Wichtig ist, dass Beschäftigten keine Nachteile entstehen, wenn Möglichkeiten für mobiles Arbeiten nicht gewünscht bzw. genutzt werden.
- Homeoffice erfordert nicht nur Vertrauenskultur, sondern auch *Informationsmanagement*. Die Einbindung von Kolleg/innen im Homeoffice wird zukünftig eine immer wichtigere Führungsaufgabe. Auch ist das »Erwartungsmanagement« wichtig. Es sind klare Regelungen nötig, wer wann im Homeoffice erreichbar ist.
- Mobil geleistete *Arbeitszeit darf nicht verloren gehen*.
- Mobiles Arbeiten wirft *Datenschutzfragen* auf: So ist insbesondere sicherzustellen, dass auch bei mobiler Arbeit Überwachung und maschinelle Verhaltenskontrollen ausgeschlossen sind.

ZEITEN FÜR SORGEARBEIT FÖRDERN

Spätestens seitdem die Zeitbudgeterhebung des Statistischen Bundesamtes den volkswirtschaftlichen Stellenwert der Sorgearbeit untermauert hat, werden überall ihre *gesellschaftliche Bedeutung* und ihr *wirtschaftlicher Nutzen* betont. War es lange Zeit möglich, diese Arbeit nur indirekt über eine traditionelle Arbeitsteilung und Ernährerlöhne zu entlohnen, fällt diese Option zunehmend weg: Der Wandel der Geschlechterrollen, die Änderung des Unterhaltsrechts nach Ehescheidung und die Entwicklung der Einkommen haben diesem Modell seine Basis entzogen. Folgerichtig setzt die Politik seit einigen Jahren auf eine Professionalisierung der Sorgearbeit, den Ausbau der Infrastruktur und Freistellungsmöglichkeiten für Erwerbstätige mit Sorgeverpflichtungen.

Die *Aufholjagd* in Richtung einer *emanzipatorischen Familienpolitik* ist insofern gelungen, dass es inzwischen eine Reihe von Instrumenten gibt, mit denen Erwerbstätige in ihren Aufgaben unterstützt werden. Zentral sind das Elterngeld und das ElterngeldPlus, die Pflegezeit oder neuerdings auch der Vorschlag für eine Familienzeit, bei der Paare Anreize erhalten, um beiderseits die Arbeitszeit bei teilweisem Entgeltausgleich zu reduzieren.

Evaluationen zeigen aber, dass noch nicht alle Instrumente in dem gewünschten Maße greifen bzw. nicht alle den Bedarfen entsprechen (JÜRGENS/FEHR 2016). So tendieren z.B. die Erwerbstätigen bei einem Pflegefall dazu, Urlaubstage zu nutzen, statt die gesetzliche Freistellung in Anspruch zu nehmen. Insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen scheint das Thema tabuisiert zu sein (REUYSS et al. 2014). Für Männer ist die Übernahme dieser Sorgearbeit noch immer ungewohnt. Folge: Zurzeit übernehmen, so die Reporte der Krankenkassen, Frauen rund zwei Drittel der privat geleisteten Pflegearbeit.

→ DENKANSTOSS EIN FLEXIBLES ZEITBUDGET FÜR PFLEGEZEIT

Mit dem Pflegegeld (für in Vollzeit pflegende Angehörige) und der *Familienpflegezeit* wurden Optionen dafür geschaffen, *Beruf und Pflegearbeit* miteinander zu verbinden. Trotzdem werden die Angebote nur in geringem Umfang in Anspruch genommen; insbesondere Männer bleiben in der Nutzung dieser Instrumente zurückhaltend.

Dies liegt zum einen an der *fehlenden Lohnersatzleistung*, aber auch daran, dass die Pflegezeit noch *zu unflexibel* ist. Pflegende brauchen zumeist keine feste Reduzierung ihrer Arbeitszeit, sondern je nach Betreuungsbedarf eher flexibel abrufbare Stunden. Die Freistellung im Rahmen eines *Zeitbudgets* würde, dies betonen inzwischen viele Gutachten, weit besser zum Bedarf der Pflegenden und Gepflegten passen. So könnte man z.B. ein Budget von 1.000 Arbeitsstunden festlegen, das über einen längeren Zeitraum hinweg verbraucht werden kann. Hier müssen Verfahren gefunden werden, die zwar den Pflegenden möglichst viel Flexibilität, dem Arbeitgeber aber ein gewisses Maß an Planungssicherheit geben. Die Einführung eines flexibel zu nutzenden Pflegezeitbudgets hätte für Arbeitnehmer und Arbeitgeber den Vorteil, dass durch eine solche flexible Gestaltung mitunter eine Reduzierung der Arbeitszeit (und damit Reduktion auch des Einkommens) bzw. der vollständige Berufsausstieg überflüssig wird.

Ob das Modell im Gesetz oder in Tarifverträgen festgeschrieben wird, bleibt den Akteuren überlassen.

Trotz der verschiedenen Instrumente für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Sorgearbeit ist der Blick auf die Empirie ernüchternd: Viele Erwerbstätige steigen für Sorgearbeit unfreiwillig aus dem Berufsleben aus oder müssen ihre Arbeitszeit erheblich reduzieren (REICHERT 2013). Dies hat gravierende Folgen für die materielle Absicherung und die Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials in Deutschland. Altersarmut und Fachkräftemangel sind schon jetzt die bekannten unerwünschten Nebenfolgen.

Während Forderungen nach einer besseren Infrastruktur, weiteren familienpolitischen Instrumenten und flexiblen Arbeitszeiten bekannt sind, bleibt unterbelichtet, dass auch das *Einkommen* eine markante Hürde darstellt. Viele Paare haben unter den gegenwärtigen Bedingungen kaum eine Alternative zum traditionellen Arbeitsteilungsmuster. Die Einkommen der Männer liegen durchschnittlich über denen der Frauen. Die *Reduzierung* dieses *Gender Pay Gap* ist also die zentrale Voraussetzung für Sorgezeiten und deren gerechtere Verteilung (→ EINKOMMEN).

→ DENKANSTOSS EINE LOHNERSATZ- LEISTUNG FÜR SORGEZEIT

Um Sorgearbeit leisten zu können, ist für viele Beschäftigte die *Verkürzung der Arbeitszeit* notwendig. Für viele Menschen in den unteren Einkommensgruppen bedeutet jedoch eine Arbeitszeitverkürzung einen harten ökonomischen Einschnitt. Viele Paare haben aus finanziellen Gründen keine Alternative zur traditionellen Arbeitsteilung oder zur doppelten Vollzeit. Die Kommission hält eine solche Situation für nicht zeitgemäß. Sie entspricht weder dem Gedanken der Teilhabe, noch stellt sie einen Wandel hin zu mehr Geschlechtergerechtigkeit her. Eine Offensive zur Entgeltgleichheit (→ EINKOMMEN) ist daher unabdingbar. Zugleich aber ist es eine gesellschaftliche Aufgabe, temporäre Arbeitszeitreduktionen für die Übernahme von Sorgeverpflichtungen (sowohl arbeitszeitlich als auch finanziell) zu fördern. Diese Aufgabe können die Sozialpartner allein nicht lösen.

Die Kommission schlägt daher vor, Erwerbstätigen Phasen von sorgebedingter Arbeitszeitreduktion einzuräumen und dafür eine *Lohnersatzleistung* zu zahlen, die bei niedrigen Einkommen prozentual höher ausfällt. Zu diskutieren ist, ob es eine (prozentual geringere) Lohnersatzleistung auch bei höheren Einkommen geben soll. Dafür spricht, dass es mit Blick auf die Vorbildfunktion wichtig ist, dass auch Menschen mit Führungsverantwortung Arbeitszeit reduzieren, um Sorgearbeit zu übernehmen. Die Erfahrung mit dem Elterngeld hat gezeigt, dass es hier eines finanziellen Anreizes bedarf. Reduzieren auch Männer ihre Arbeitszeit und übernehmen Sorgearbeit, werden

Frauen von Familienarbeit entlastet und können am Arbeitsmarkt teilnehmen. Ab einem bestimmten Einkommen könnte Arbeitszeit allerdings problemlos ohne finanziellen Ausgleich reduziert werden. Mit Blick auf diese Frage ist eine gesellschaftliche Verständigung nötig.

Zu beachten ist, dass es Einkommensgruppen gibt, in denen eine prozentuale Lohnersatzleistung (z.B. 68 Prozent analog Elterngeld) nicht ausreicht, um den Lebensunterhalt zu bestreiten. Hier wird eine höhere Lohnersatzleistung gebraucht, damit familienfreundliche Arbeitszeitmodelle kein Privileg von Besserverdienenden bleiben. Gleiches gilt für Alleinerziehende: Auch hier sollten höhere Lohnersatzleistungen geprüft werden.

ZEIT OHNE VERWERTUNGSPRIMAT

Die Debatte um Arbeitszeiten konzentriert sich zumeist auf Kindererziehung und Pflege, zunehmend auch auf Qualifizierung. Unbeachtet bleibt, dass es Menschen in einem langen Erwerbsleben auch möglich sein muss, die Arbeit einfach einmal für eine längere Pause zu unterbrechen – und zwar ohne jede Begründung. Letztlich kommt eine solche Akzentverschiebung auch den Betrieben zugute: Das Zugeständnis einer solchen Auszeit ist nicht nur eine Form der Wertschätzung von Beschäftigten und der Anerkennung ihrer Leistungen. Als Nebeneffekt werden solche Angebote auch dazu führen, dass Erwerbstätige neue Erfahrungen machen und motiviert in den Beruf zurückkehren. Nicht zuletzt können Auszeiten eine Form der präventiven Gesunderhaltung sein.

→ DENKANSTOSS RECHT AUF EINE BEGRÜNDUNGSFREIE AUSZEIT

Die Kommission empfiehlt, Erwerbstätigen einen Anspruch auf *Auszeiten ohne jede Begründung* einzuräumen, bei Aufrechterhaltung des Beschäftigungsverhältnisses und der Sozialversicherungsansprüche.

Als Anknüpfungspunkt hierfür kann das *Sabbatical* dienen, das den Arbeitnehmer/innen im öffentlichen Dienst offensteht, sofern keine dienstlichen Belange entgegenstehen. Das Arbeitsverhältnis bleibt während der Auszeit bestehen. Wird das Sabbatical auf Basis eines Arbeitszeitmodells (z.B. Zeitwertkonto) verwirklicht, besteht grundsätzlich der Sozialversicherungsschutz weiter. In der Wirtschaft gehören solche Auszeiten bislang nicht zum festen Bestand von Ansprüchen. Doch auch hier gibt es Vorbilder: Beim Flugzeughersteller Airbus regelt die Betriebsvereinbarung »Care for Life«, dass sich die Beschäftigten bis zu einem Jahr von der Arbeit freistellen lassen können. Während der Auszeit erhalten sie 75 Prozent des Entgelts weiter. Nach der Freistellung arbeiten sie für diesen reduzierten Lohn wieder mit ihrem ursprünglichen Stundenvolumen, bis das für die Auszeit eingerichtete Arbeitszeitkonto wieder ausgeglichen ist. Erste Tarifverträge ermöglichen schon Auszeiten von drei bis neun Monaten nach entsprechender Anspannphase (»Demografie-Tarifvertrag« in der chemischen Industrie).

Auch bei diesem Denkanstoß verdienen die *untersten Einkommensgruppen* besondere Aufmerksamkeit. Sollen Auszeiten kein Privileg für Personen mit gutem Auskommen bleiben, könnte über längere Anspannmöglichkeiten oder auch Lohnersatzleistungen für diese Gruppen nachgedacht werden. Für Berufsgruppen, für die nachgewiesenermaßen ein Erreichen des Rentenalters aufgrund der besonderen Belastungen kaum möglich ist, könnten solche Ersatzleistungen gerechtfertigt sein.

FORTSCHRITT IN FREIZEIT UMWANDELN

Stoßen Vorschläge für eine betriebliche Arbeitszeitverkürzung zu- meist bei allen Beteiligten und auch in der Politik auf Zustimmung, wenn es um die Sicherung von Beschäftigung geht, sieht dies völlig anders aus, wenn es um die *lineare Verkürzung* der Arbeitszeit für alle geht. Betonen die einen den ohnehin grassierenden Fachkräfte- mangel aufgrund der demografischen Entwicklung, sehen andere nicht den Verteilungsspielraum für eine Reduzierung bei vollem Lohnausgleich. Zugleich aber werden, auch wenn sich das bislang noch nicht in den Wirtschaftsanalysen abbildet (HORN et al. 2017), angesichts des digitalen Wandels enorme Produktivitätssteigerungen prognostiziert (→ **GESELLSCHAFT**).

Die Debatte zur kollektiven Arbeitszeitverkürzung ist nicht zu- letzt deshalb ins Stocken gekommen, weil sich die Erwerbstätigen selbst nicht mobilisieren ließen, für eine Reduzierung einzutreten. Stattdessen rückt die *Gestaltung der Arbeitszeit*, d.h. die Flexibilität in Alltag und Lebenslauf, in den Mittelpunkt, von der sich viele Er- werbstätige mehr Vorteile erhoffen – zumal Arbeitszeitverkürzung oft auch Arbeitsintensivierung bedeutete. Wenn jedoch Sorgearbeit, Qualifizierung und notwendige Erholung in einer verdichteten und beschleunigten Arbeitswelt absehbar für alle, Männer wie Frauen, Junge wie Alte, erforderlich werden, sollte dann der technologische Fortschritt nicht auch Spielraum für mehr Freizeit eröffnen?

DEBATTE EINEN SCHRITT IN RICHTUNG LINEARE ARBEITSZEITVERKÜRZUNG WAGEN?

Die – in die Zukunft gerichtete – Frage einer *allgemeinen Arbeitszeitverkürzung* wurde in der Kommission kontrovers diskutiert. Kritische Stimmen halten eine solche kollektive Reduzierung für nicht zeitgemäß, weil die Arbeitszeitwünsche heute so unterschiedlich sind. Flexibilität in Lage und Verteilung der Arbeitszeit und ein Mehr an Zeitsouveränität seien die drängenderen Themen. Befürwortende Stimmen betrachten hingegen kollektive Arbeitszeitverkürzung als Zuwachs an Lebensqualität. So bedeutsam eine flexible Arbeitszeitgestaltung auch sei, mache sich Zeitsouveränität doch immer auch am Umfang der Erwerbsarbeit fest. Eine reduzierte Dauer bedeute daher auch einen Ankerpunkt, um ein Limit der Arbeitszeit durchzusetzen und außerberuflichen Interessen Rechnung zu tragen. Eine Reduktion des Vollzeitniveaus sei, so die Argumentation, nicht nur mit Blick auf die Verteilung von Sorgearbeit geboten, sondern ergebe sich auch durch die Automatisierungspotenziale der Digitalisierung.

Die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di hat auf ihrem Bundeskongress 2015 als Leitbild die »kurze Vollzeit bei vollem Personal- und Lohnausgleich« festgelegt. Auf dem Weg dorthin dürften noch harte Tarifverhandlungen liegen, doch ist das Leitbild auch als »positive Utopie« gedacht, der man sich mit »durchsetzbaren Zwischenzielen« annähern will. Eine solche Zwischenetappe könnte die 35-Stunden-Woche für alle Vollzeitkräfte sein – wie sie in einigen Branchen bereits realisiert ist. Längst muss eine lineare Arbeitszeitverkürzung nicht mehr als starre Verkürzung gedacht werden: Tarifverträge können, dies hat die Volkswagen AG schon 1994 vorgemacht, »atmende Arbeitszeiten« festlegen, die sich innerhalb eines Korridors bewegen und über Arbeitszeitkonten verwaltet werden. Auf Akzeptanz werden alle Vorschläge jedoch nur stoßen, wenn der *Personalausgleich* geklärt wird, also die Verkürzung nicht mit weiterer Verdichtung einhergeht.

DEBATTE ARBEITSZEITVERKÜRZUNG **MIT LOHNAUSGLEICH ZUR GESUNDERHALTUNG**

Es ist offensichtlich, dass das Erreichen des Renteneintrittsalters in einigen Berufen kaum gelingt. In der Kommission wurde angeregt, eine *Arbeitszeitverkürzung für besonders verschleißende Berufe* einzuführen. In diesem Zusammenhang lohnt ein Blick nach Schweden. Große mediale Aufmerksamkeit im Zusammenhang mit Arbeitszeitverkürzung hat jüngst ein Pilotprojekt in Göteborg erhalten. Hier arbeiteten Pfleger/innen im Svartedalens-Altersheim zwei Jahre lang nur noch sechs Stunden täglich, bei vollem Lohn. Im Ausgleich zu den zusätzlichen Personalkosten wurde auf eine höhere Arbeits- und Lebenszufriedenheit der Beschäftigten, eine bessere Qualität der Arbeit, Verbesserungen in der Gesunderhaltung, auf einen geringeren Krankenstand und Produktivitätssteigerungen gesetzt. Dabei scheinen erste Evaluationsergebnisse die Hoffnungen durchaus zu bestätigen. So wurden u. a. ein Rückgang des Krankenstandes und eine Verbesserung der Work-Life-Balance verzeichnet.

Ähnlich konzipierte andere Projekte in Göteborg zeigen, dass ein solches Modell es den Arbeitgebern einfacher machen kann, gutes Personal zu finden und zu halten (Toyota-Werk), oder dass sich die Produktivität erhöhen kann: Am Universitätsklinikum Sahlgrenska ist die Zahl der durchgeführten Operationen gestiegen, bei gleichzeitiger Verringerung der Wartezeiten.

Das Pilotprojekt im Altersheim Svartedalens ist bei den schwedischen Gewerkschaften umstritten, da sie bei der Konzeption nicht einbezogen waren und kein Tarifvertrag abgeschlossen wurde, der den Ansatz dauerhaft verankert hätte. Die Kommission steht vergleichbaren Modellen aufgeschlossen gegenüber, wenn die Gewerkschaften einbezogen werden.