



Teilzeit als Option der Lebenslaufgestaltung

Vereinbarkeit
von Familie und Beruf
gestalten

Inhalt

Vorwort	1
Teil A) Rahmenbedingungen	2
1. Daten und Fakten	3
2. Arbeitszeiten zwischen Wunsch und Wirklichkeit	9
3. Schattenseiten von Teilzeit	12
4. Teilzeit als Element der Lebenslaufgestaltung	14
5. Sozialpolitische Bedingungen von Teilzeit	18
Teil B) Spezielle Beschäftigtengruppen	23
6. Teilzeit für Auszubildende	23
7. Männer in Teilzeit	25
8. Frauen in prekärer Beschäftigung	29
9. Führung in Teilzeit	31
Teil C) Gestaltung	34
10. Chancen von Teilzeit	34
11. Nachteile von Teilzeit vermeiden	35
12. Dimensionen der Arbeitszeitorganisation	38
13. Teilzeit in Schicht- und Dienstplangestaltung	44
14. Betriebswirtschaftliche Aspekte	47
15. Förderung von Teilzeit durch den Arbeitgeber	49
16. Handlungsempfehlungen für die betriebliche Umsetzung	49
Teil D) Praxistipps	53
17. Rechtliche Aspekte	53
18. Tarifpolitische Gestaltung von Teilzeit	59
19. Gute Praxis	62
20. Eckpunkte für Dienst- und Betriebsvereinbarungen	66
21. Muster-Betriebsvereinbarung	70
22. Literatur	74

Vorwort

Teilzeit ist und bleibt als individuelle Arbeitszeioption unverzichtbar und wird vor allem von Frauen mit Fürsorgeaufgaben zur Vereinbarkeit von Erwerbs- und Fürsorgetätigkeit genutzt. Als ein Instrument der Gestaltung im Lebensverlauf spielt Teilzeit eine wichtige Rolle. Anders als im klassischen Normalarbeitsverhältnis mit einem kontinuierlichen Erwerbsverlauf berücksichtigt die Lebenslauforientierung die wechselnden Zeitanforderungen der Beschäftigten über den ganzen Lebenslauf. Zu Beginn des Arbeitslebens stehen in der Regel andere Zeitinteressen im Vordergrund als in der Phase der Familiengründung oder der Karriereentwicklung. Das traditionelle, männlich dominierte Normalarbeitsverhältnis ignoriert Fürsorgearbeiten und schließt alternative Lebensentwürfe aus. Dagegen sind die Erwerbsbiografien – gerade von Frauen – meist nicht gradlinig, sondern durch Ereignisse außerhalb der Erwerbsarbeit, Brüche oder berufliche Umorientierungen bestimmt. Gelingt es, die Diskussionen um ein neues Normalarbeitsverhältnis zu beleben und vollzeitnahe Teilzeit als Standard für Beschäftigte mit Fürsorgeaufgaben zu etablieren, könnten die Arbeitszeiten im Sinne aller Beschäftigten flexibilisiert werden. Eine neue lebenslauforientierte Normalarbeitszeit könnte die Verschiedenartigkeit der Beschäftigten in den Lebensstilen, Einstellungen, aber auch sich ändernden Rollenbildern von Frauen und Männer sowie die unterschiedlichen Zeitanforderungen in den Lebensbereichen gerecht werden.

Doch so, wie sich Teilzeit im Bereich geringfügiger Beschäftigung in den letzten Jahren in Deutschland entwickelt hat, ist sie keine Lösung für die Frage, wie eigenständige Existenzsicherung und Fürsorge verknüpft werden können. Der Trend geht in eine ganz andere Richtung – hin zu geringen Stundenvolumen und geringer Bezahlung, in Minijobs und in prekärer Beschäftigung. Damit führt Teilzeit nicht selten zu Diskriminierungen im Lebensverlauf.

In keinem anderen Land der Europäischen Union ist der Unterschied zwischen tatsächlicher und gewünschter Arbeitszeit so groß wie in Deutschland. Starre Arbeitszeitregelungen und eine ausgeprägte Präsenzkultur machen es den meisten Menschen unmöglich, Erwerbstätigkeit, Hausarbeit und Familienpflichten miteinander zu vereinbaren. Weil Frauen diesen Widerspruch für sich häufig auflösen, indem sie sich – oft unfreiwillig – auf eine Teilzeitbeschäftigung oder einen Minijob einlassen, ist ein Rechtsanspruch auf Rückkehr in Vollzeit unverzichtbar. Jede zweite erwerbstätige Frau in Deutschland arbeitet in Teilzeit. Doch sie erweist sich für Frauen häufig als Sackgasse und



Elke Harnack, stellvertretende DGB-Vorsitzende

rächt sich im Rentenalter. Je länger Frauen in Teilzeitverhältnissen oder Minijobs arbeiten desto mehr gilt: Einmal Teilzeit, immer Teilzeit. Daher brauchen wir einen gesetzlich geregelten Anspruch auf befristete Teilzeit, damit Beschäftigte ihre Arbeitszeit nach Bedarf reduzieren und wieder aufstocken können und auch Männer sich wagen, in bestimmten Lebensphasen ihre Arbeitszeit zu reduzieren.

Die meisten Beschäftigten haben wenige Möglichkeiten, über Dauer, Lage und Takt ihrer Arbeitszeiten mitzubestimmen. Doch um Beruf und Privatleben miteinander zu vereinbaren, brauchen sie Arbeitszeitsouveränität. Schon seit den neunziger Jahren haben Gewerkschaften deshalb den erheblichen Handlungsbedarf für Teilzeitarbeit moniert und eine verbindliche Ausgestaltung samt Rückkehrrecht in Vollzeit gefordert und vorangetrieben. Auch kommt das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) für eine große Anzahl von Beschäftigten nicht zur Geltung, da Betriebe mit einer Größe von weniger als 16 Beschäftigten vom Gesetz ausgenommen sind.

Wie Teilzeit im Betrieb oder in der Verwaltung attraktiv gestaltet werden kann, zeigt die vorliegende Broschüre. Sie beschreibt Eckpunkte für eine geschlechtergerechte Gestaltung von Arbeitszeiten, um die Arbeitswelt lebensphasenorientiert zu gestalten. Die Broschüre liefert aktuelle Impulse aus Forschung und betrieblicher Praxis. Diese Handreichung leistet einen praktischen Beitrag für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf und wir wünschen allen Interessenvertreterinnen und -vertretern viel Erfolg bei der konkreten Umsetzung.

A) Rahmenbedingungen

Teilzeit wurde vor einigen Jahren noch weitgehend mit Halbtags-tätigkeiten von verheirateten Frauen assoziiert, die vormittags arbeiten und nachmittags ihre Kinder betreuen. Mittlerweile haben sich Teilzeitvolumen und -formen so stark differenziert, dass ein uneinheitliches Bild der Teilzeitarbeit entstanden ist, welches die politische Beurteilung erschwert. Minijobs in prekären Arbeitsverhältnissen bei oft geringer Entlohnung und niedrigem Qualifikationsgrad stehen Teilzeitbeschäftigungen gegenüber, die mit einem Stundenvolumen nur knapp unterhalb der Vollzeitarbeit kaum Unterschiede zur „normalen“ Arbeitszeit aufweisen. Dazwischen existiert eine große Bandbreite unterschiedlicher Zeitvolumina und unterschiedlicher Rahmenbedingungen von Teilzeitbeschäftigung.

Der Begriff Teilzeit

TzBfG § 2 (1): „Teilzeitbeschäftigt ist ein Arbeitnehmer, dessen regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer ist als die eines vergleichbaren vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers. Ist eine regelmäßige Wochenarbeitszeit nicht vereinbart, so ist ein Arbeitnehmer teilzeitbeschäftigt, wenn seine regelmäßige Arbeitszeit im Durchschnitt eines bis zu einem Jahr reichenden Beschäftigungszeitraums unter der eines vergleichbaren vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers liegt.“

Teilzeitbeschäftigte sind alle Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, deren regelmäßige Arbeitszeit unterhalb der tariflichen oder üblichen Wochenarbeitszeit liegt. Das heißt, schon ab einer Arbeitszeitreduzierung von einer Stunde pro Woche gegenüber der normalen Arbeitszeit liegt eine Teilzeitbeschäftigung vor. Je nach Branchen, Regionen und betrieblichen Besonderheiten (Haustarifverträge) weicht die Festlegung einer normalen Wochenarbeitszeit (zwischen 32 und 42 Stunden) stark voneinander ab. Dies erschwert allgemeine Aussagen zur Teilzeit, da im Bereich von hoher Teilzeit das Zeitvolumen variiert. Zudem ist die Bandbreite verschiedener Arbeitsstunden in der Gesamtheit aller Teilzeitbeschäftigten extrem groß.

Auch in statistischen Untersuchungen trägt diese Schwierigkeit häufig dazu bei, dass willkürliche Grenzen zwischen Vollzeit und Teilzeit gezogen werden. Zur Vereinfachung wird die Teilzeit deshalb in drei Gruppen eingeteilt. Eine „hohe Teilzeit“ oder „kurze Vollzeit“ bezeichnet wöchentliche Arbeitszeiten zwischen

30 und 40 Stunden, wobei der Begriff Vollzeit hier irreführend ist, da es sich um eine vollzeitnahe Teilzeit handelt. Die substantielle Teilzeit hat einem Stundenumfang von 20 bis 30 Stunden pro Woche und marginale oder niedrige Teilzeit liegt unter 20 Stunden pro Woche¹. Gerade die Abgrenzung von hoher Teilzeit und Vollzeit zeigt, wie fließend die Übergänge zwischen den beiden Beschäftigungsformen sind und wie zufällig die Unterscheidung erscheint. In Diskussionen wird deshalb angeregt, die Begriffe Vollzeit und Teilzeit ganz aufzugeben und über eine grundsätzlich andere Sprachregelung nachzudenken.

Formen der Teilzeit

Die beiden Hauptformen der Teilzeitbeschäftigung sind a) eine verkürzte Tagesarbeitszeit und b) Blockarbeitszeiten, die wöchentlich, monatlich oder jährlich verteilt werden. Darüber hinaus gibt es Teilzeitmodelle, die saisonal oder im Jahresdurchschnitt schwanken können und meist mit Zeitkontenregelungen verbunden sind. Die Arbeit auf Abruf² ist eine Teilzeitvariante, die ausschließlich an ökonomischen Interessen orientiert ist und keine Planbarkeit für die Beschäftigten vorsieht. Beschäftigte werden sehr kurzfristig vom Arbeitgeber zur Arbeit bestellt und haben dabei kaum Mitsprachemöglichkeiten. Sie können zwar das Begehren des Arbeitgebers ablehnen, müssen dann aber fürchten, beim nächsten Einsatz nicht mehr oder weniger berücksichtigt zu werden.

Weiter können betriebsbezogene, teambezogene und auf das Individuum bezogene Modelle unterschieden werden. Bei den betriebsbezogenen Modellen wird im gesamten Betrieb unabhängig vom einzelnen Beschäftigten Teilzeit eingeführt. Besonders in Schichtbetrieben oder in Betrieben, die Arbeit auf Abruf praktizieren, sind solche Modelle häufig zu finden. In teambezogenen Modellen teilen sich jeweils zwei oder mehrere Beschäftigte eine Stelle (Job-Sharing). Dazu gehören zeitautonome Teams³ und das Solidaritätsprämienmodell⁴ (in Österreich üblich).

1 Bei einer Standardvollzeit von 40 Stunden pro Woche wird eine lange (41-47 Stunden) und überlange Vollzeit (48 Stunden und mehr) unterschieden.

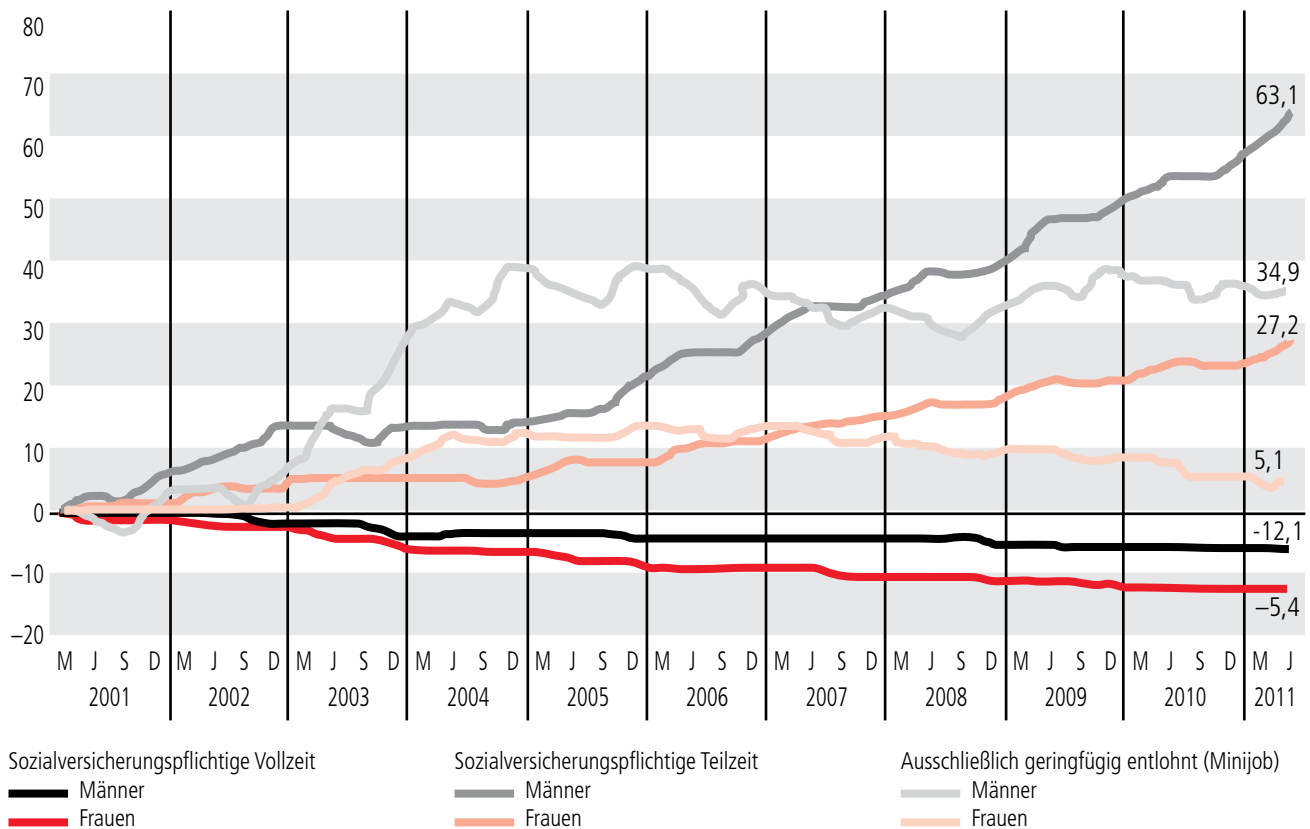
2 Arbeit auf Abruf wird manchmal auch etwas kryptisch als „kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit“ oder kurz „Kapovaz“ bezeichnet.

3 In zeitautonomen Teams bestimmen die Teammitglieder neben der Arbeitszeitverteilung auch für über den Umfang ihrer Arbeitszeit mit.

4 Das Solidaritätsprämienmodell ist eine Teilzeitinitiative, bei der mehrere Beschäftigte eines Betriebes ihre Arbeitszeit reduzieren, um einen Arbeitslosen oder einen Lehrling aus einer überbetrieblichen Ausbildung zu beschäftigen. Finanziert wird das Modell durch staatliche und betriebliche Zuschüsse.

Entwicklung von Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten¹

Entwicklung der Zahl der sozialversicherungspflichtigen Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten sowie der ausschließlich geringfügig entlohnten Beschäftigten nach Geschlecht in Deutschland, März 2001 bis Juni 2011 (März 2011 = 100 Prozent)



¹ Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte sind alle Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, die kranken-, renten-, pflegeversicherungspflichtig und/oder beitragspflichtig nach dem Recht der Arbeitsförderung sind oder für die Beitragsanteile zur gesetzlichen Rentenversicherung oder nach dem Recht der Arbeitsförderung zu zahlen sind. Dazu gehören auch Auszubildende, Altersteilzeitbeschäftigte sowie Praktikanten und Praktikantinnen.

Quelle: WSI Gender-Daten-Portal 2013. Weitere umfangreiche Grafiken zum Thema familienbewusste Arbeitszeiten und Teilzeit auf den Seiten des WSI Gender-Daten-Portals der Hans-Böckler-Stiftung: www.boeckler.de/wsi_38957.htm

Auf das Individuum bezogene Modelle betreffen einzelne Beschäftigte und werden in sehr verschiedenen Formen praktiziert (Sabbatical, Teilzeit in Führung und anderes). Darüber hinaus gibt es Teilzeitmodelle, die spezifischen Lebensphasen gerecht werden, wie die Elternteilzeit, die Familienpflegezeit oder die Altersteilzeit (vgl. Mazal 2011).

1. Daten und Fakten

Der Anstieg der Teilzeitbeschäftigung belegt einen grundlegenden Strukturwandel des Arbeitsmarktes in den westlichen Industrienationen, der sich unabhängig von konjunkturellen Schwankungen vollzieht. Gleichzeitig wächst in ganz Europa die Erwerbsbetei-

ligung von Frauen. Die stärkere Beschäftigungsquote von Frauen wird aber vor allem durch Teilzeit mit niedrigem Stundenvolumen oder Minijobs erreicht. Das Arbeitsvolumen, also die Menge aller geleisteten Arbeit, hat sich nicht erhöht, sondern auf Beschäftigte mit mehr individuell reduzierten Arbeitszeiten verteilt. Auch die tariflichen Arbeitszeiten wurden nicht kürzer, sondern stagnieren seit langem oder sind in einigen Branchen sogar wieder angestiegen (so etwa im öffentlichen Dienst). Der Anteil der Beschäftigten, der unfreiwillig eine Teilzeitbeschäftigung ausübt, ist zwischen 2002 und 2006 von 13 Prozent auf 23 Prozent besonders stark angestiegen. Die überwiegende Mehrheit von ihnen (drei Viertel) besitzt eine Berufsausbildung, 18 Prozent haben einen akademischen Abschluss. Das DIW resümiert ein starkes Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage nach Teilzeitarbeit:

„Die Ausbreitung der Teilzeitarbeit geht also an den Bedürfnissen eines erheblichen Teils der Beschäftigten vorbei. In Deutschland handelt es sich dabei um eine Größenordnung von zwei Millionen Beschäftigten.“ (Brenke 2011: 12) Zahl und Alter der im Haushalt lebenden Kinder beeinflussen die Arbeitszeiten der Frauen dabei erheblich, während die Arbeitszeiten der Männer durch Kinder kaum verändert werden.

Aktuelle Daten des Deutschen Instituts für Wirtschaft (DIW) zeigen die Ausbreitung der Teilzeit auf Branchen, Berufe und Tätigkeiten, in denen Teilzeit bis vor kurzem kaum zu finden war. Während von 2000 bis 2010 die Vollzeitarbeitsplätze in Deutschland um 700.000 zurückgegangen sind, hat sich im gleichen Zeitraum die Anzahl der Teilbeschäftigten um drei Millionen auf über zehn Millionen erhöht, meist gegen den Willen der Beschäftigten. Das entspricht einer Quote von 26 Prozent aller Beschäftigten (gegenüber 19 Prozent im Jahr 2000). Auch Männer arbeiten deutlich mehr in Teilzeit. Der Anteil der Männer liegt zwar nur bei zehn Prozent aller Erwerbstätigen, hat sich aber in den letzten Jahren verdoppelt. In den Jahren zuvor war dieser Anteil nahezu unverändert.

Jede fünfte Neuanstellung in Deutschland erfolgt in Teilzeit, was in etwa dem Teilzeitanteil aller Beschäftigten entspricht. Während Langzeitarbeitslose und Personen aus der stillen Reserve sehr selten in Vollzeit anfangen, werden acht Prozent der neu geschaffenen Teilzeitstellen mit Langzeitarbeitslosen und 14 Prozent mit Beschäftigten der stillen Reserve besetzt. Damit fungiert Teilzeit zumindest ansatzweise als Brücke zwischen Arbeitslosigkeit und Erwerbstätigkeit. Allerdings sind neue Stellen vorwiegend befristet. Bei Neueinstellungen in Vollzeit sind mehr als die Hälfte der Stellen unbefristet, bei den Teilzeitstellen liegt der Anteil der unbefristeten Arbeitsverträge zwischen 38 und 50 Prozent. Nach Angaben des Mikrozensus waren 2008 Teilzeitbeschäftigte in Deutschland häufig vor ihrer aktuellen Beschäftigung entweder arbeitslos (54 Prozent) oder gar nicht auf dem Arbeitsmarkt (75 Prozent). Damit dient die Teilzeitbeschäftigung für viele Frauen als ein Türöffner in den Arbeitsmarkt nach Berufsunterbrechungen.

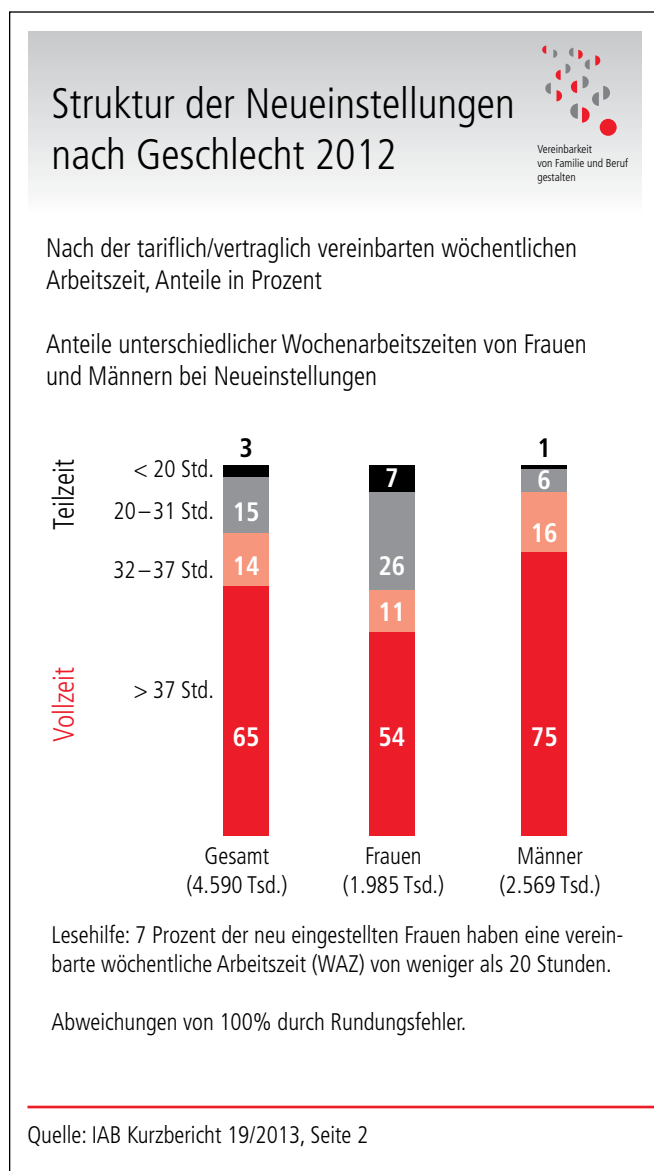
Betriebsgröße und Branche

In größeren Betrieben ist Teilzeit eine normale Beschäftigungsform. Betriebe mit mehr als 250 Beschäftigten bieten durchgängig Teilzeit an. Lediglich in Kleinbetrieben haben 20 Prozent der Betriebe ausschließlich Vollzeitbeschäftigte. Insgesamt sind in 83 Prozent aller bundesdeutschen Betriebe Teilzeitmodelle zu finden (vgl. Brenzel u. a. 2013). Als klassisch weibliche Beschäftigungsform ist Teilzeit vorwiegend im Dienstleistungsbereich verbreitet beziehungsweise in frauendominierten Branchen wie soziale Dienstleistungen, öffentliche Verwaltung, Kredit- und Versicherungsgewerbe, sonstige private und öffentliche Dienstleistungen, Handel, Gastgewerbe und konzentriert sich auf vorwiegend von Frauen ausgeführte Berufe wie Bürofachkräfte, Verkäuferinnen oder Reinigungsberufe (vgl. IAB 2006).

Deutsche Besonderheiten

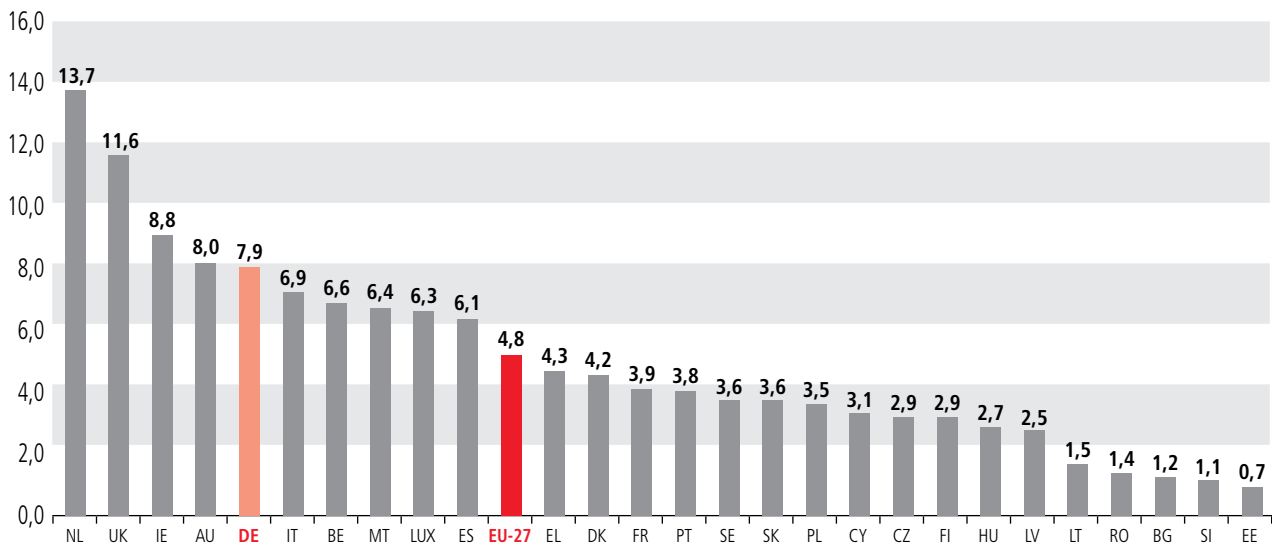
Der Teilzeit-Trend, der überall in Europa festzustellen ist, ist in Deutschland besonders ausgeprägt. Der Anstieg von Teilzeit bei Frauen und Männern fällt hier überdurchschnittlich hoch aus. In den Jahren von 2000 bis 2010 hat sich die Teilzeitquote verdoppelt. Im europäischen Durchschnitt (Grundlage sind die 27 europäischen Mitgliedsstaaten, kurz EU-27) stieg der Teilzeitanteil in diesem Jahrzehnt um 26 Prozent, in Deutschland sogar um 43 Prozent. Bei den Frauen wuchs der Teilzeitanteil von 38 auf 45 Prozent (Männer: von 5 auf 10 Prozent). Nur die Niederländerinnen und Schweizerinnen haben in Europa einen höheren Teilzeitanteil.

Eine weitere deutsche Besonderheit ist der große Unterschied der Arbeitszeiten zwischen Frauen und Männern (Gender-Teilzeit-Gap). Auch wenn sich die Teilzeitquoten zwischen den Geschlechtern angleichen, bleiben die Unterschiede weiterhin so groß, wie in kaum einem anderen europäischen Land. Nur in Luxemburg (9 Prozent) und Österreich (4,9 Prozent) ist die Teilzeit-Kluft zwischen den Geschlechtern in Europa größer (in Deutschland beträgt er 4,6 Prozent). Auch bezogen auf die durchschnittlichen Arbeitszeiten aller Frauen und Männer (Gender Time Gap) sind die Unterschiede in Deutschland besonders groß. Männer arbeiten



Unterschiede von abhängig Beschäftigten Frauen und Männern in der EU-27

Differenz Arbeitszeit Männer – Arbeitszeit Frauen (Stunden)



Quelle: Kümmerling 2013, Seite 5

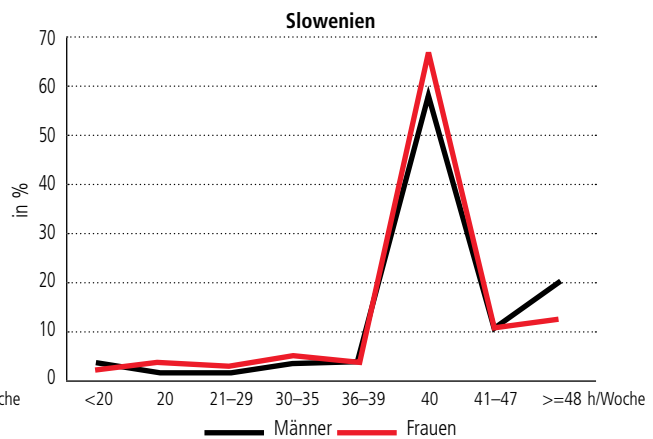
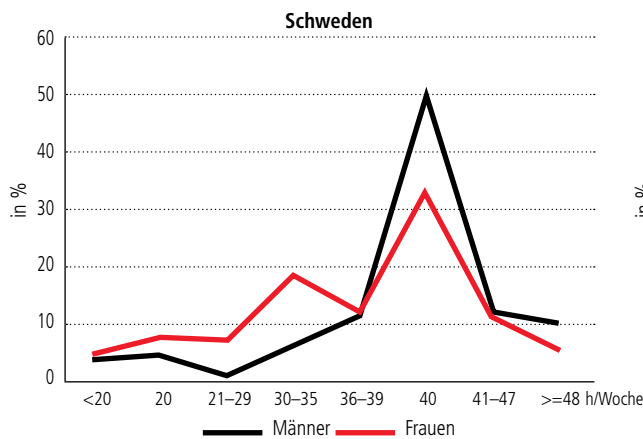
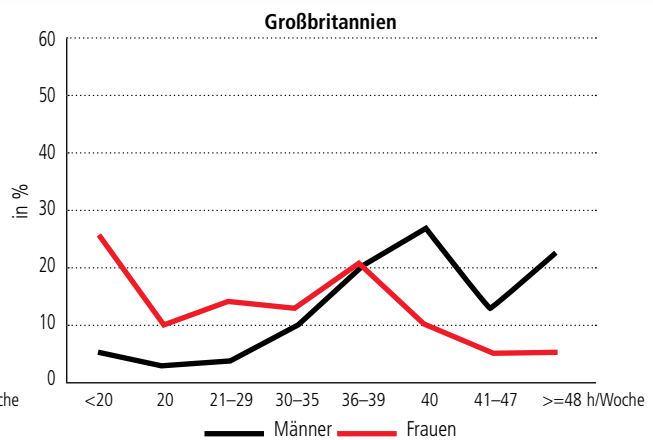
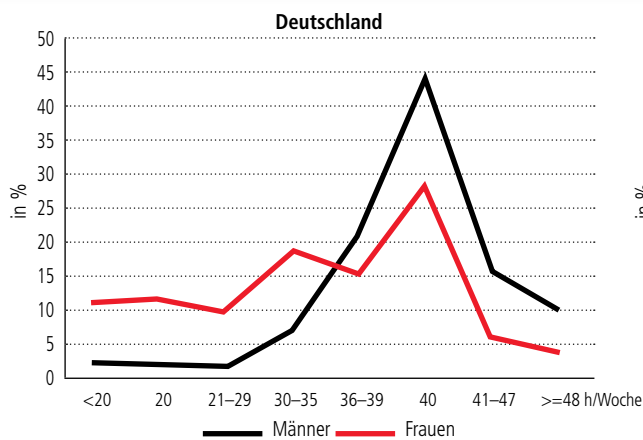
knapp acht Stunden pro Woche länger als Frauen und sind damit quasi einen ganzen Arbeitstag mehr im Erwerbsleben gebunden.

Die Arbeitszeitmuster variieren in Europa auch in verschiedenen Lebensphasen/Haushaltstypen⁵: Für Deutschland typisch ist die Differenzierung der Zeitmuster beider Geschlechter ab dem Zeitpunkt des Zusammenlebens – also auch wenn Paare zusammenleben und noch keine Kinder haben. Kommt das erste Kind, klaffen die Unterschiede noch weiter auseinander. Im Laufe der Zeit wird die einmal reduzierte Arbeitszeit in der Regel nicht wieder aufgestockt.



⁵ Typologie nach Anxo u. a. (2013): Singles: „bei den Eltern lebende Singles“, „Singles zwischen 36 und 46 Jahren“, „ältere Singles über 46 Jahren“. Paare ohne Kinder, Paare mit Kindern: „jüngstes Kind unter 7 Jahren“ „jüngstes Kind zwischen 7 und 12“, „jüngstes Kind zwischen 13 und 18“, „Paare in der Empty-Nest Phase“, „Paare vor dem Eintritt in die Rentenphase – Frauen älter als 60 Jahre“

Arbeitszeitmuster in Deutschland, Großbritannien, Schweden und Slowenien



Quelle: Kümmerling 2013, Seite 9

Altersgruppen

Bezogen auf das Alter der Teilzeitbeschäftigten fällt auf, dass in der Gruppe der über 55-Jährigen der Anteil am höchsten ist. Bei Frauen über 55 Jahren liegt er bei 53 Prozent, bei den mittleren Jahrgängen (40 bis 54 Jahre) mit 52 Prozent fast gleichauf. Hier hat es gegenüber 2000 mit einem Zuwachs von neun Prozent den größten Anstieg gegeben. Die jüngeren Frauen (unter 40 Jahren) haben mit 36 Prozent den niedrigsten Teilzeitanteil. Auch die Veränderungen dieser Gruppe gegenüber 2000 waren mit einem Plus von vier Prozent relativ moderat. Noch geringer stiegen die Teilzeitquoten bei den älteren Frauen (von 50 auf 53 Prozent).

Bei den Männern ist der Teilzeitanteil der über 55-Jährigen mit 15 Prozent ebenfalls am höchsten, gefolgt von den unter 40-Jährigen mit elf Prozent und den mittleren Jahrgängen sechs Prozent. In allen Altersgruppen der Männer hat es zwischen 2000 und 2010 mindestens eine Verdoppelung des Teilzeitanteils gegeben, wobei der Anstieg in der Gruppe der über 55-Jährigen vor

allem auf die Altersteilzeit zurückzuführen ist. Mit dem Auslaufen dieses Modells kann auch ein Rückgang erwartet werden. Bei den jüngeren Männern ist der Anteil sogar von fünf auf elf Prozent gestiegen.



Teilzeitquoten von Frauen und Männern in Deutschland
2000 bis 2010 in Prozent

	2000	2010
Frauen		
15 bis 39 Jahre	32	36
40 bis 54 Jahre	43	52
55 Jahre und älter	50	53
Männer		
15 bis 39 Jahre	5	11
40 bis 54 Jahre	3	6
55 Jahre und älter	10	15
insgesamt	5	10
insgesamt	38	45

Teilzeitquoten von Frauen und Männern in Europa (EU-27)
2000 bis 2010 in Prozent

	2000	2010
Frauen		
15 bis 39 Jahre	27	29
40 bis 54 Jahre	29	32
55 Jahre und älter	41	40
Männer		
15 bis 39 Jahre	7	9
40 bis 54 Jahre	4	5
55 Jahre und älter	14	15
insgesamt	7	9
insgesamt	29	32

Quelle: Brenke 2011, Seite 7

Teilzeit in Paarkonstellationen

Trotz der auffälligen Zunahme von Teilzeit bei Männern sind traditionelle Paarkonstellationen mit dem Mann als Hauptverdiener und der Frau als Zuverdienerin weiterhin stark verbreitet. Bei über einem Drittel (34,7 Prozent) der Paare arbeitet der Mann Vollzeit und die Frau Teilzeit. In Westdeutschland sind es 36,7 Prozent aller Paare, in Ostdeutschland 24,7 Prozent. Wenn darüber hinaus Kinder im Haushalt leben, steigt der Anteil auf knapp 45 Prozent aller Paarkonstellationen. Ein Sechstel (18,8 Prozent) aller Paare lebt in der klassischen Aufteilung, in der nur der Mann erwerbstätig ist und die Frau sich ausschließlich um den Haushalt kümmert. Auch hier ist der Anteil höher, wenn Kinder zu versorgen sind (23 Prozent

aller Paarkonstellationen). Bei mehr als einem Viertel der Paare gibt es ein egalitäres Verhältnis der Arbeitszeitverteilung: Bei 24 Prozent aller Paare arbeiten beide Vollzeit und bei vier Prozent beide Teilzeit. Eine wachsende Bedeutung erfahren weibliche Familienernährerinnen, also Frauen, die mindestens 60 Prozent des gemeinsamen Haushaltseinkommens erwirtschaften (Daten SOEP 2007, vgl. Brehmer u. a. 2010). 2007 waren neun Prozent der Frauen in Paarkonstellationen Familienernährerinnen. Hinzu kommen noch einmal alleinerziehende Frauen, die einer Erwerbsarbeit nachgehen (8,8 Prozent aller Beschäftigten in Mehrpersonenerwerbskonstellationen⁶). Rechnet man beide Gruppen zusammen, dann hat sich der Anteil der Familienernährerinnen von 17,8 Prozent im Jahr 2007 auf 23,4 Prozent im Jahr 2010 erhöht. Gegenüber Frauen in anderen Familienkonstellationen ist die Teilzeitquote von Familienernährerinnen etwas niedriger (42 Prozent Familienernährerinnen gegenüber 47,3 Prozent aller Frauen) (vgl. Richter/Häberlein 2013). Besonders in den Branchen Gastgewerbe (62 Prozent), Einzelhandel (60,1 Prozent), Verkehr und Nachrichten (53,8 Prozent), Erziehung (53,5 Prozent), Maschinen- und Fahrzeugbau (50,5 Prozent) sowie unternehmensbezogene Dienstleistungen (44,8 Prozent) sind die Teilzeitanteile der Familienernährerinnen überdurchschnittlich hoch.

Frauen in nichtehelichen Lebensgemeinschaften sind häufiger erwerbstätig und arbeiten häufiger Vollzeit als verheiratete Frauen, deren eigenständige Existenzsicherung weniger stark ausgeprägt ist. Längsstudien von verheirateten Paaren zeigen, dass mit zunehmender Dauer der Ehe eine Retraditionalisierung der Geschlechterrollen stattfindet (vgl. Grunow u. a. 2007). Für Westdeutschland konnte im Jahr 2006 festgestellt werden, dass ein Viertel der Paarkonstellationen eine stark traditionelle Aufteilung mit einem männlichen Alleinernährer hatte. Nach sechs Jahren Ehe hatte sich dieser Anteil auf 55 Prozent mehr als verdoppelt und war nach 14 Ehejahren noch einmal auf 60,2 Prozent angewachsen. Umgekehrt hatten partnerschaftliche Arbeitszeitarrangements im Verlauf der Ehe stark an Bedeutung verloren. Gründe hierfür sind vor allem geschlechtstypische Rollenbilder, ungleiche Entgelte zwischen den Geschlechtern sowie sozialpolitische Fehlanreize, die traditionelle Lebenslaufmuster verstetigen (wie Ehegattensplitting oder die Familienversicherung in der Krankenversicherung).

Teilzeitbeschäftigung und Qualifikation

Bezogen auf das Qualifikationsniveau von Beschäftigten gilt: je geringer die Ausbildung⁷ ist, desto häufiger arbeiten Beschäftigte in Teilzeit. Dieser Trend hat sich in den letzten Jahren verstärkt (vgl. Anger/Schmidt 2008). Der Teilzeitanteil aller Erwerbstätigen in Deutschland liegt bei den gering qualifizierten Beschäftigten bei einem Drittel. Das betrifft besonders häufig einfache Jobs

⁶ Mehrpersonenerwerbskonstellationen sind Familien mit mehreren Menschen, wobei mindestens eine Person erwerbstätig ist.

⁷ Europäischer Standard ISCED 5 und 6: Promotion, Studium, Berufsakademien, Meister- oder Techniker Ausbildung (hohe Bildung); ISCED 3 und 4: Berufsausbildung, Abitur, Fachhochschulreife (mittlere Bildung); ISCED 0 bis 2: vor schulische Bildung, Grundbildung und Sekundarbildung bis zur Mittelstufe (geringe Bildung)

mit einfachen, nicht manuellen Dienstleistungen. Im Bereich der mittleren Qualifikation beträgt der Teilzeitanteil über ein Viertel (28 Prozent) und bei hoher Qualifizierung 19 Prozent. Dieser Trend ist unabhängig vom Geschlecht, auch wenn die Abstufungen bei den Männern mit mittlerer und hoher Bildung geringer sind. Bei den Frauen ist in der Gruppe der gering Qualifizierten über die Hälfte in Teilzeit beschäftigt. Knapp die Hälfte der Frauen mit mittlerem Qualifikationsniveau arbeitet Teilzeit, besonders häufig in Dienstleistungsberufen. Auf allen Ausbildungsniveaus ist der Teilzeitanteil in den letzten zehn Jahren angestiegen.

Tabelle: Teilzeitbeschäftigung in Deutschland nach der Ausbildung 2010 (Anteil an allen Erwerbspersonen in Prozent)

Insgesamt		
gering	mittel	hoch
33	28	19
Frauen		
gering	mittel	hoch
52	48	35
Männer		
gering	mittel	hoch
15	9	8

Quelle: Brenke 2011, Seite 8

Minijobs

Eine besonders problematische Form der Teilzeit stellen die Minijobs dar. Die Neuorganisation der geringfügigen Beschäftigung im Zuge der Hartz-IV-Reformen hatte das Ziel, Beschäftigte besser in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Bis zu einer Grenze von 450 Euro im Monat sind Arbeitnehmer/-innen sozialversicherungsfrei (mit Ausnahme der Rentenversicherungspflicht). Nach Angaben des Mikrozensus waren 2008 über ein Drittel aller Teilzeitbeschäftigten Mini-Jobber/-innen (35 Prozent). Aktuell sind sieben Millionen Beschäftigte in einem Minijob beschäftigt. Hinzu kommen ungefähr 230.000 Beschäftigte in privaten Haushalten. Fünf Millionen von ihnen sind ausschließlich über den Minijob hauptbeschäftigt. Für zwei Millionen stellt der Minijob eine zusätzliche Erwerbsquelle dar oder wird neben Ausbildung/Studium oder Rente praktiziert.

62 Prozent der Minijobber/-innen in gewerblichen Unternehmen sind Frauen. In Privathaushalten sind sogar 91 Prozent der Minijobber/-innen Frauen (vgl. Wippermann 2012). Die durchschnittliche Arbeitszeit der Frauen in einem Minijob beträgt 10,5 Stunden pro Woche.

Vier typische Grundmuster von Frauen im Minijob lassen sich in der Studie feststellen:

- 61 Prozent der Frauen arbeiten ausschließlich im Minijob, ohne eine sozialversicherungspflichtige (Haupt-)Erwerbstätigkeit, wobei
 - nur zehn Prozent dieser Frauen ledig sind und
 - 88 Prozent einen vollzeitbeschäftigten Partner haben
- 39 Prozent haben einen Minijobs zusätzlich zur Haupterwerbstätigkeit, Ausbildung und Rente:
 - 16 Prozent sind in einer Ausbildung (meist Studium) und drei Prozent sind in Rente⁸
 - 20 Prozent arbeiten hauptsächlich in einem sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnis

Ursprünglich als Übergang aus geringfügiger Beschäftigung gedacht, haben sich Minijobs als fester Bereich auf dem Arbeitsmarkt etabliert mit weitreichenden Folgen für die Betroffenen. Vor allem bei den Frauen, die ausschließlich im Minijob beschäftigt sind, bleibt die Mehrzahl über Jahre in dieser Beschäftigungsform. Über ein Drittel von ihnen sind länger als zehn Jahre in Minijobs beschäftigt, 55 Prozent mindestens sechs Jahre und über drei Viertel länger als drei Jahre. Verheiratete Frauen waren durchschnittlich sieben Jahre und einen Monat in einem Minijob ohne weitere Ausbildungs- oder Beschäftigungsformen, verheiratete Frauen mit Pflegeaufgaben sogar acht Jahre und drei Monate. Insbesondere für diese Frauen in traditionellen Arbeitszeitarrangements bietet der Minijob die Möglichkeit eines Zuverdienstes zum Familieneinkommen. „Der Minijob war und ist für die meisten Frauen eine Möglichkeit, neben familiärer Verantwortung und zeitlich intensiven Aufgaben in Erziehung und Pflege (die weiter ganz überwiegend allein auf den Schultern der Frau liegen), zusätzliches Erwerbseinkommen für sich und die Familie zu erwirtschaften, und zwar so, dass die sonstigen Pflichten und Belange darunter nicht leiden.“ (Wippermann 2012, Seite 40)

Allerdings erweist sich diese Beschäftigungsform für die Frauen häufig als Sackgasse. Je länger sie im Minijob bleiben, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung zu wechseln. Damit verringern sich die Chancen für eine eigene Existenzsicherung und wächst das Risiko von Altersarmut. Diese Gefahren werden auch von den Betroffenen erkannt. Mehr als drei Viertel aller Frauen im Minijob betonen, dass dieser schlecht ist für ihre Alterssicherung und mehr als zwei Drittel sehen kritisch, dass die Familienexistenz allein vom Einkommen ihres Partners abhängig ist. Ganz anders stellt sich die Situation dar für Minijobber/-innen, die in Ausbildung, Studium oder Rente sind, oder neben einer Haupterwerbstätigkeit einen Minijob ausüben. Hier wird der Minijob in der Regel nur als zeitweise Beschäftigungsform genutzt.

⁸ wobei die Studie nur die jungen Rentnerinnen erfasst hat.

Allgemein zeichnen sich Minijobs durch eine vergleichsweise hohe Fluktuation aus. Ein Grund hierfür sind die schlechten Arbeitsbedingungen. Trotz rechtlicher Absicherung (Teilzeit- und Befristungsgesetz) werden bestehende Rechte von den Beschäftigten in der Praxis kaum eingefordert. Aktuelle Studien (Bachmann u. a. 2012) zeigen, dass nur eine Minderheit Pausenzeiten, bezahlten Urlaub oder Lohnfortzahlung bei Feiertagen oder Krankheit in Anspruch nimmt. Problematisch ist auch die fehlende soziale Absicherung der gut fünf Millionen Beschäftigten, die neben dem Minijob keine weitere Beschäftigung haben, da sie nur eingeschränkte Ansprüche in der gesetzlichen Sozialversicherung erwerben.

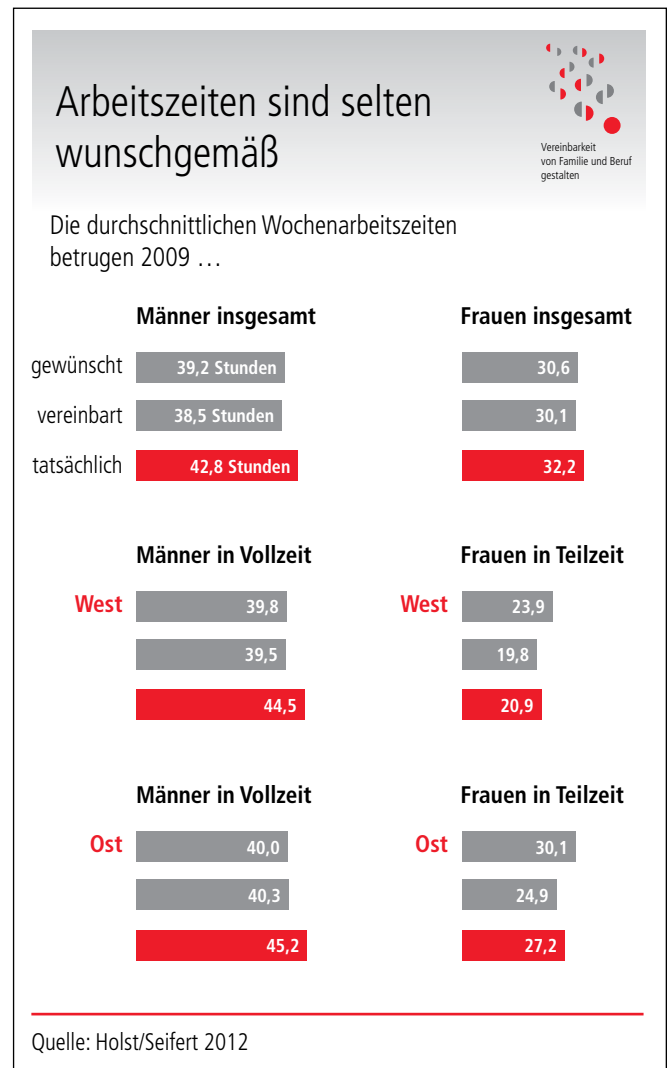
Die meisten Frauen, die ausschließlich mit Minijob erwerbstätig sind (Minijob pur), arbeiten im Handel (23,7 Prozent) sowie im Gesundheits- und Sozialwesen (16,6 Prozent). Mehr als 40 Prozent aller Frauen mit Minijob pur arbeiten in diesen beiden Wirtschaftszweigen. Weitere Branchen mit hohem Anteil an Minijob pur sind das verarbeitende Gewerbe (8,7 Prozent) und Gastgewerbe (7,2 Prozent) sowie sonstige Dienstleistungen (8,1 Prozent) und sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen (8,5 Prozent). Während im Gastgewerbe und im Einzelhandel die Chancen größer sind, in eine sozialversicherungspflichtige Teilzeit- oder sogar Vollzeitstelle zu wechseln, sind die Möglichkeiten in anderen Wirtschaftszweigen, aus dem Minijob herauszukommen, wesentlich geringer.

Die Motive, in einem Minijob zu arbeiten, sind sehr unterschiedlich. Die Betreuung von Kindern und die Pflege von Angehörigen werden von den Beschäftigten am häufigsten genannt (24 Prozent). 22 Prozent arbeiten unfreiwillig Teilzeit, weil sie keine Vollzeitstelle gefunden haben und ein Fünftel reduziert aus persönlichen Gründen die Arbeitszeit. Zehn Prozent arbeiten Teilzeit aufgrund einer Weiterbildung. Zwei Drittel der Minijobberinnen würden laut Angaben des IAB⁹ gerne ihre Arbeitszeit aufstocken. Von allen Minijobbern und Minijobberinnen würden 28 Prozent ihre jetzige Arbeitszeit von durchschnittlich 18 Stunden pro Woche auf über 33 Stunden pro Woche erhöhen – ein deutlicher Beleg dafür, dass dieses Beschäftigungsinstrument weitgehend an den Bedürfnissen der Arbeitnehmer/-innen vorbei geht.

2. Arbeitszeiten zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Bei den Arbeitszeiten in Deutschland gehen betriebliche Realität und Bedürfnisse der Beschäftigten deutlich auseinander. Verschiedene Studien in Deutschland zeigen, dass die Zeitwünsche von Frauen und Männern viel enger zusammen liegen als in der Realität. Vollzeitbeschäftigte Frauen und Männer würden lieber ihre Arbeitszeiten reduzieren, teilzeitbeschäftigte Frauen die Arbeitszeit erhöhen (vgl. Holst/Seifert 2012, Eichhorst u. a. 2011). Überstundenabbau und Wahlarbeitszeit könnten Abhilfe schaffen.

Nach der Analyse von Holst und Seifert (2012) weichen die tatsächlichen von den bevorzugten Arbeitszeiten deutlich ab. Insgesamt empfinden Beschäftigte die Arbeitszeiten als zu lang. Bei allen Formen der Teilzeit können starke Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit festgestellt werden. Vielfach sind gewünschte Arbeitszeiten nicht möglich, teilweise wird mehr gearbeitet als gewünscht (vgl. Klenner/Schmidt 2011).



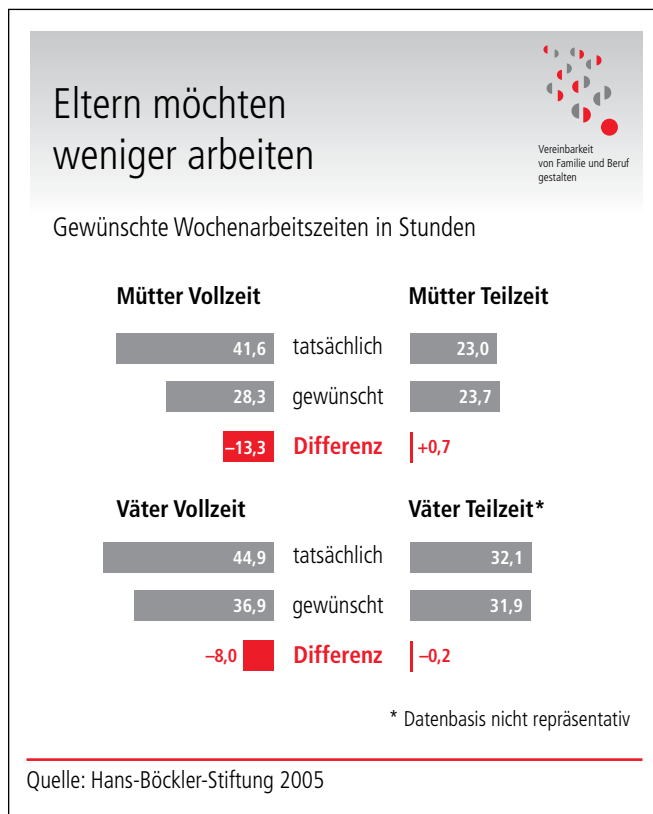
Männer mussten 2009 durchschnittlich 3,6 Stunden, Frauen 1,6 Stunden pro Woche länger arbeiten als erwünscht. Hinter diesen Durchschnittswerten verbergen sich allerdings ausgeprägte Unterschiede zwischen Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten: Vollzeitbeschäftigte Männer waren in den alten Bundesländern 4,7 und in den neuen Bundesländern 5,2 Stunden länger tätig als erwünscht. Hingegen hätten westdeutsche Frauen mit einer Teilzeitstelle ihre tatsächliche Arbeitszeit gern um drei Stunden, ihre ostdeutschen Kolleginnen um 2,9 Stunden erhöht. Andere europäische Studien zeigen, dass Männer in der Regel unzufriedener mit ihrer Work-Life-Balance sind als Frauen, was wesentlich durch die längeren Arbeitszeiten bedingt ist (vgl. Kümmerling 2013).

Große Differenzen können Holst und Seifert auch zwischen den per Tarif- oder Arbeitsvertrag vereinbarten und den tatsächlichen

⁹ vgl. Wanger 2011

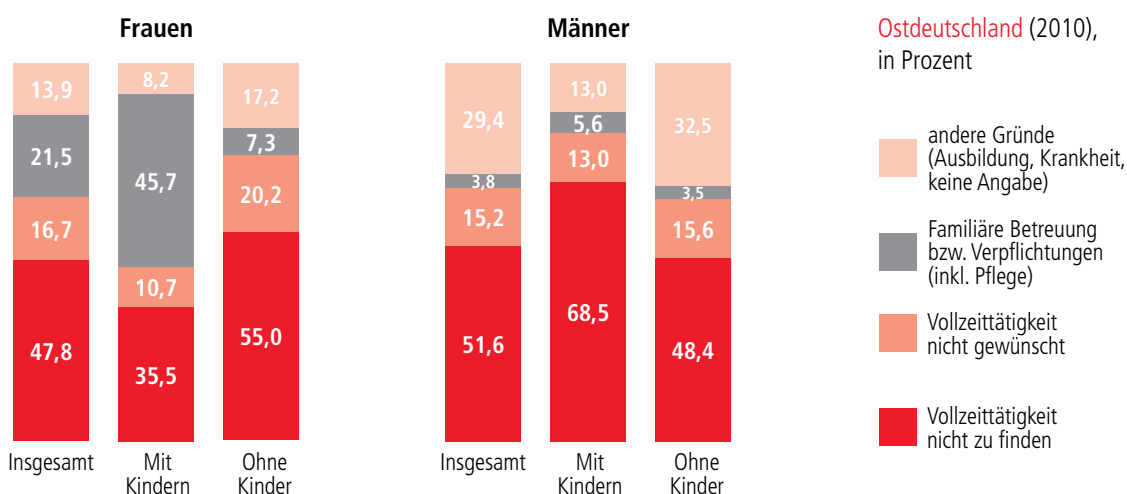
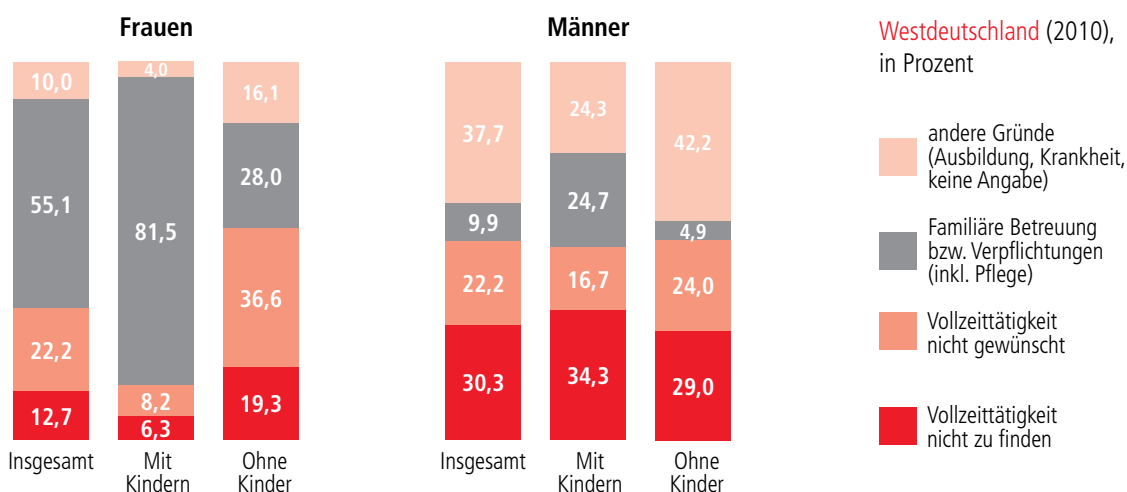
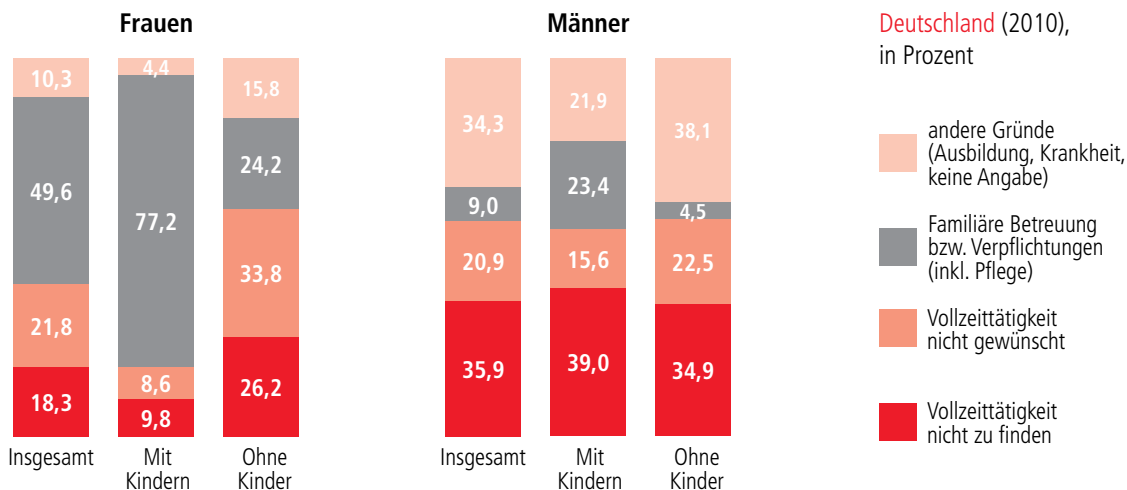
lichen Arbeitszeiten in den Betrieben nachweisen. Im Jahr 2009 arbeiteten Männer pro Woche im Schnitt 4,3 Stunden länger als im Vertrag vorgesehen, bei Frauen betrug der Unterschied 2,1 Stunden. Ein Abbau dieser Differenz käme den Bedürfnissen der Beschäftigten entgegen. Ein wesentlicher Schritt wäre getan, wenn Überstunden und Mehrarbeit vermieden und die vereinbarten Arbeitszeiten eingehalten würden.

Der Idee, einem drohenden Fachkräftemangel in Deutschland mit längeren Arbeitszeiten zu begegnen, stehen die Wissenschaftlerinnen angesichts ihrer Befunde skeptisch gegenüber. Stattdessen plädieren sie dafür, den Beschäftigten größere Gestaltungsmöglichkeiten einzuräumen. Wahlarbeitszeiten, die individuelle Abweichungen von der Regelarbeitszeit ermöglichen, könnten ein alters- und familiengerechtes Arbeiten erleichtern. Erwerbsarbeit würde damit insbesondere für Frauen und ältere Arbeitnehmer/innen attraktiver, was zu höheren Erwerbsquoten in diesen Gruppen führen dürfte. Beschäftigte mit Kindern würden größtenteils gern weniger arbeiten, wie die folgende Grafik zeigt:



Die Arbeitszeiten von Eltern entsprechen selten ihren Arbeitszeitwünschen, belegt eine Studie von Klenner/Pfahl (2008). Ein Drittel der Familien in Deutschland leidet unter Zeitnot. Hauptursache für das Dilemma sind die sehr langen Arbeitszeiten von Vätern. Sie sind fast durchgehend in Vollzeit beschäftigt, oft überlang mit deutlich mehr als 40 Stunden pro Woche. Als Kernproblem machen die Forscherinnen die traditionelle Norm der lebenslang gleichen Vollzeitarbeit aus, die unterschiedliche Lebensphasen nicht berücksichtigt. Und Teilzeitarbeit ist längst nicht für alle Mütter und Väter ein Ausweg, zeigt die Analyse.

Gründe für eine Teilzeitbeschäftigung von aktiv erwerbstätigen Frauen und Männern



Quelle: WSI-Gender-Daten-Portal 2013

Die Arbeitszeiten von Eltern sind stark polarisiert. Sind Kinder zu versorgen, arbeiten in der Regel Mütter kürzer. Väter dagegen bleiben bei Vollzeit und arbeiten sogar länger als ohne Nachwuchs. Der Unterschied in den durchschnittlichen Arbeitszeiten von Müttern und Vätern ist nach wie vor beträchtlich. Besonders für Westdeutschland zeigen sich wenig Gleichstellungsfortschritte: Hier arbeiten Väter durchschnittlich 17 Stunden pro Woche länger als Mütter. Die Arbeitszeiten von Frauen mit Kindern gehen laut WSI-Befragung weit mehr auseinander als die der Väter. So arbeiten zwar mehr als die Hälfte der Mütter Teilzeit, darunter viele Minijobberinnen und geringfügig Beschäftigte. Gleichzeitig sind 42 Prozent der Mütter vollzeitbeschäftigt. Überraschend viele Frauen haben überlange Arbeitszeiten mit mehr als 40 Wochenstunden. Nach wie vor müssen sich vor allem Frauen zwischen Vollzeit und Teilzeit entscheiden. Damit haben sie häufig nur die Wahl „zwischen Zeitnot einerseits und Karriereverzicht und wirtschaftlicher Benachteiligung andererseits“, stellen die Forscherinnen Klenner und Pfahl fest.

Nur 21 Prozent aller Mütter und Väter sind laut der Studie mit ihren Arbeitszeiten zufrieden. Genauso viele Eltern bewerten ihre Vereinbarkeitssituation als schlecht oder eher schlecht. Hier zeigt sich ein großes Potenzial für familienfreundliche Arbeitszeiten. Für die Beurteilung der Arbeitszeiten ist vor allem die Arbeitszeitdauer entscheidend: Je länger die Arbeitszeit, desto unzufriedener sind die Eltern. Entsprechend würden drei Viertel der Väter und über die Hälfte der Mütter ihre Arbeitszeit gerne reduzieren. Den entgegengesetzten Wunsch haben Teilzeitbeschäftigte: 43 Prozent der teilzeitbeschäftigten Mütter würden gerne länger arbeiten; bei Müttern mit marginaler Teilzeit möchten sogar 72 Prozent ihre Arbeitszeit aufstocken (vgl. Klenner/Pfahl 2008). Bisher kann also nur selten von einer modernen Balance zwischen Familie und Beruf gesprochen werden: Die Arbeitszeiten der meisten Eltern sind weder geeignet, Zeitnot zu vermeiden, noch sind sie geschlechtergerecht verteilt.

3. Schattenseiten von Teilzeit

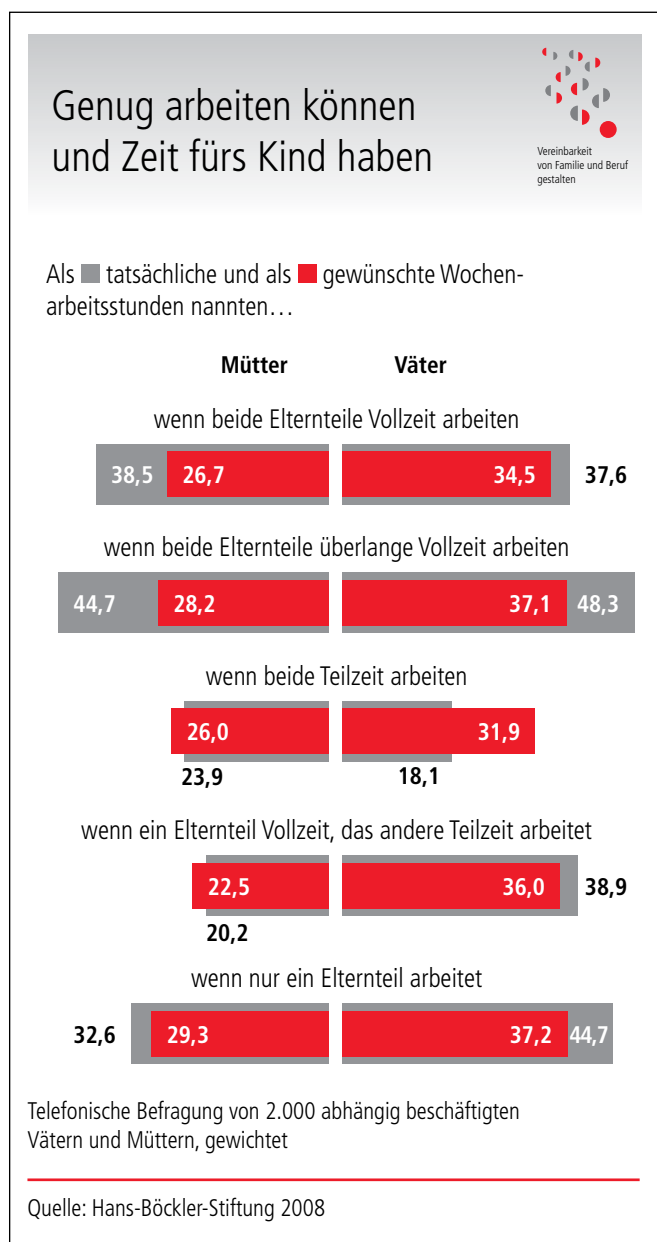
Um Teilzeit als wirkungsvolles Instrument der Lebenslaufgestaltung einzusetzen, müssen in erster Linie die Risiken und Benachteiligungen von Teilzeitbeschäftigung reduziert werden. Dazu zählen:

1. prekäre Beschäftigung und unfreiwillige Teilzeit
2. Einkommensdiskriminierung und Arbeitsmarktsegregation
3. Leistungsverdichtung durch Teilzeit
4. verminderte Karrierechancen
5. Diskriminierungen gegenüber Vollzeitbeschäftigten
6. kulturelle Dominanz des Normalarbeitsstandards
7. mangelhafte sozialpolitische Rahmenbedingungen
8. Verstärkung von Teilzeitriskien im Lebensverlauf

1. Prekäre Beschäftigung und unfreiwillige Teilzeit

In frauendominierten Branchen werden die Bedürfnisse nach flexiblen und lebensphasenorientierten Arbeitszeiten von den Betrieben nur einseitig aufgegriffen. Im Einzelhandel zum Beispiel ist eine Beschäftigungspolitik weit verbreitet, in der Personalkostensenkung dazu genutzt wird, das Arbeitsvolumen zu verringern und auf kleine Arbeitszeit- und Beschäftigungseinheiten aufzuteilen. Das scheint dem Wunsch vieler Frauen nach Teilzeit entgegen zu kommen. Allerdings ist es später kaum noch möglich, die Arbeitszeit anzuheben oder in eine Vollzeitbeschäftigung zu gelangen (vgl. Voss-Dahm 2011).

In vielen Fällen arbeiten Frauen und Männer nicht freiwillig Teilzeit, sondern weil sie entweder keine passenden Arbeitgeber finden oder weil persönliche und/oder soziale Bedingungen nicht stimmen. 19 Prozent der Frauen und 34 Prozent der Männer haben laut Angaben des Statistischen Bundesamtes keine Vollzeitstelle gefunden und müssen sich mit reduzierter Arbeitszeit arrangieren. Darüber hinaus zeigen die Arbeitszeitwünsche von Teilzeitbeschäftigten, dass viele Beschäftigte – gerade im Bereich niedriger Teilzeit oder Minijob – ihr Arbeitszeitvolumen gerne aufstocken würden, wenn entsprechende Angebote vorhanden wären.



2. Einkommensdiskriminierung und Arbeitsmarktsegregation in Branchen und Berufen mit geringem Verdienst

Weiterhin bestehen gravierende Unterschiede in der Bezahlung von Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten, obwohl gesetzliche Bestimmungen eine solche Diskriminierung sanktionieren¹⁰. Aktuelle Studien des WSI (Wirtschafts- und sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung) bestätigen, dass teilzeitbeschäftigte Frauen in Westdeutschland durchschnittlich 2,50 Euro weniger verdienen als ihre Kolleginnen und Kollegen in Vollzeit (vgl. Wolf 2010). Auch die Streuung der Lohnhöhen ist bei Teilzeitbeschäftigung höher als bei vergleichbaren Vollzeitbeschäftigten. Dieser Lohnunterschied ist nur schwer zu erklären, denn unabhängig von der Ausbildung oder der Berufserfahrung besteht die Lohnlücke zwischen Vollzeit und Teilzeit. Lediglich eine längere Betriebszugehörigkeit verkleinert die Unterschiede. Lohnunterschiede zwischen Vollzeit und Teilzeit bei höherer Qualifikation können betriebswirtschaftlich durch höhere Einarbeitungskosten, Weiterbildung und Verwaltungskosten erklärt werden. Auch eine geringere Elastizität am Arbeitsmarkt (längere Wegezeiten, geringere Flexibilität) ist eine Ursache für die Lohndifferenz. In Ostdeutschland sind diese Unterschiede insgesamt geringer.

Weil sich die Lohnunterschiede nur teilweise mit objektiven Kriterien erklären lassen, sind auch frauendiskriminierende Faktoren für die Entgeltunterschiede verantwortlich. Frauen in prekären Beschäftigungsverhältnissen müssen gegenüber Beschäftigten im Normalarbeitsverhältnis mit durchschnittlich 3,5 Prozent Lohnabschlägen rechnen (vgl. Brehmer/Seifert 2008). In vielen Bereichen sind Mehrarbeitszuschläge von 25 Prozent gang und gäbe, statt der üblichen 50 Prozent für Vollzeitbeschäftigte (vgl. Notz 2012). Je niedriger das Teilzeitniveau, desto stärker wächst das Risiko, kein existenzsicherndes Einkommen zu erzielen. Damit steigt die Abhängigkeit von den finanziellen Bedingungen des Partners oder der Partnerin, beziehungsweise von den Transferleistungen des Sozialstaats.

Die horizontale Arbeitsmarktsegregation¹¹ beschreibt die Tatsache, dass in frauendominierten Berufen und Branchen wie im Gastgewerbe, dem Handel oder in den Bereichen Erziehung und Pflege die Arbeitsbedingungen (Einkommen, Zeitsouveränität, Sicherheit usw.) in der Regel schlechter sind als in männerdominierten Branchen. Die Arbeitsmarktsegregation gilt als eine wesentliche Ursache für die Schlechterstellung der Frauen im Erwerbsleben.

3. Leistungsverdichtung

Teilzeitarbeit steigert unumstritten die Produktivität der Einzelnen und kann zu starken Leistungsverdichtungen führen. Oft sind Teilzeitbeschäftigte an einer effektiven und ökonomischen Zeitznutzung interessiert. Um ihre Leistungsfähigkeit zu beweisen, müssen sie mit den vollzeitbeschäftigten Kollegen und Kolleginnen konkurrieren. Außerdem führen kurze tägliche Arbeitszeiten dazu, dass Teilzeitbeschäftigte häufig sehr strukturiert und mit wenigen Pausen (durch)arbeiten. Diese Ökonomisierung der Arbeitszeiten kann sich auch auf die Kollegen und Kolleginnen im Arbeitsumfeld auswirken und zu einer Produktivitätssteigerung führen. Hier sind Betriebs- und Personalräte gefordert, über Personalbemessungsstrategien Leistungsverdichtung zu verhindern und Teilzeitbeschäftigte besonders vor den Folgen einer Selbstökonomisierung zu schützen.

4. Verminderte Karrierechancen

In der Regel schließen sich Teilzeit und Karriere aus. So werden in vielen Betrieben und Institutionen die Kriterien für die Leistungsbeurteilung an Maßstäben festgemacht, die Teilzeitbeschäftigte direkt benachteiligen. Für die Karriereentwicklung sind solche Beurteilungen entscheidend. Bei den Polizeibehörden zum Beispiel entscheidet ein grobes Punktesystem über den weiteren beruflichen Weg. Ein Punkt mehr oder weniger entscheidet, wer zur Spitzengruppe oder zum Mittelfeld innerhalb der Belegschaft zählt. Durch eine Teilzeittätigkeit wächst das Risiko, weniger Punkte zu erhalten als andere Kollegen und Kolleginnen auf vergleichbaren Vollzeitstellen. Damit reduzieren sich die Chancen auf eine berufliche Karriereentwicklung erheblich (vgl. Koch 2008).

Auch die Chancen, in Führungspositionen zu gelangen, werden durch Teilzeit und Phasen der Erwerbsunterbrechung verringert. Familienstand und Arbeitszeit sind die wichtigsten Faktoren für die unterschiedlichen Karriereverläufe von Männern und Frauen (vgl. Sachverständigenrat 2011). Lediglich für den Mann ist es ein Vorteil, verheiratet zu sein und Kinder zu haben. Frauen in Führungspositionen sind darüber hinaus deutlich seltener verheiratet (25 Prozent unverheiratet) und häufiger kinderlos (70 Prozent). Um Karriere zu machen, müssen sich Frauen in Führungspositionen den zeitlichen Anforderungen männlich geprägter Führungsetagen anpassen, was Vollzeitbeschäftigte und überlange Anwesenheitszeiten bedeutet. Diskontinuierliche Erwerbsverläufe durch Fürsorgetätigkeiten sowie kürzere Betriebszugehörigkeiten führen dazu, dass Frauen seltener an Qualifikationen teilnehmen und stärker aus dem Blick der Vorgesetzten geraten.

5. Diskriminierungen von Teilzeitbeschäftigten gegenüber Vollzeitbeschäftigten

Des Weiteren werden Teilzeitbeschäftigte in der betrieblichen Praxis an verschiedenen Stellen benachteiligt. Das betrifft einerseits bewusste Vorgänge, wenn Teilzeitbeschäftigte nicht zu Weiterbildungsmaßnahmen eingeladen werden oder geringere Mitwirkungs- und Beteiligungsmöglichkeiten erhalten. Hier kann es eine

⁹ etwa durch das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG), das Bundesgleichstellungsgesetz (BGleG), das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) oder das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)

¹⁰ Neben der horizontalen gibt es eine vertikale Arbeitsmarktsegregation. Diese hat zur Folge, dass auf den betrieblichen Hierarchieebenen Männer eher in oberen Positionen und Frauen in den unteren Positionen zu finden sind.

Strategie des Betriebes sein, Teilzeitbeschäftigte zu Beschäftigten zweiter Klasse zu degradieren, um Kern- und Randbelegschaften voneinander zu trennen und deren Konkurrenzverhalten zu fördern. Die Spaltung der Belegschaft dient dazu, Ansprüche und Rechte der Beschäftigten zurückzudrängen, beziehungsweise arbeitgeberfreundliches Verhalten der Beschäftigten durch eine Vollzeitstelle zu belohnen.

Andererseits werden Teilzeitbeschäftigte auch unbewusst durch betriebliche Strukturen und Arbeitsabläufe weniger beachtet als Vollzeitbeschäftigte. Insbesondere können die betrieblichen Kommunikationsprozesse für Teilzeitbeschäftigte erschwert werden. Eine eingeschränkte Teilnahme an Besprechungen, ungünstige Terminsetzungen oder die Abkoppelung von zentralen betrieblichen Informationsflüssen führen dazu, dass Teilzeitbeschäftigte von wichtigen Entscheidungsprozessen ausgeschlossen werden. Je weniger Teilzeitbeschäftigte in einem Team arbeiten, desto stärker muss auf deren besondere Zeitanforderungen Rücksicht genommen werden. Schließlich sind die Arbeitsaufgaben und konkreten Tätigkeiten selten am Volumen der Teilzeit orientiert, so dass Beschäftigte häufig das Gefühl haben, ihre Aufgaben unterbrechen zu müssen, weil die Arbeitsvorgaben an den Vollzeitstandard angepasst sind.

6. Kulturelle Dominanz: Vollzeit als Normalarbeitsstandard

Solange Vollzeit immer noch als der dominante Maßstab in der Erwerbsarbeit gilt und die Gleichsetzung von Vollzeit und hoher Produktivität deren Überlegenheit gegenüber Teilzeitbeschäftigten ausdrückt, sind Arbeitszeitreduzierungen immer mit dem Makel des Unvollständigen und Minderwertigen behaftet. Traditionelle Anwesenheitskulturen mit langen Arbeitszeiten werden nicht weiter in Frage gestellt und zur Messlatte für Führungskräfte und „betriebliche Leistungsträger“.

Umgekehrt fehlt vielen Betrieben die Sensibilität für eine flexible Gestaltung der Erwerbsbiografie. Erwerbsunterbrechungen und Teilzeitphasen werden oft mit Ausstiegen von Frauen in Verbindung gebracht. Damit werden traditionelle Rollenbilder unterstützt, statt durch Weiterbildung oder flexible Arbeitszeitangebote das Potenzial weiblicher Beschäftigter zu unterstützen. Hier kommt es wesentlich darauf an, die Unternehmenskultur zu verändern, Teilzeitbeschäftigte mit oder ohne Fürsorgeaufgaben als neue betriebliche Normalität zu begreifen und sie gleichberechtigt in den Betrieb zu integrieren.

7. Mangelhafte sozialpolitische Rahmenbedingungen

Schließlich tragen auch fehlende sozialstaatliche Absicherungen dazu bei, die Risiken der Teilzeitbeschäftigung zu erhöhen. Unzureichende soziale Absicherung, fehlende Infrastruktur bei der Kinderbetreuung oder mangelnde Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen beschränken die Möglichkeiten, eigene Arbeitszeitwünsche zu realisieren. Des Weiteren erschweren fehlende gute Teilzeitbedingungen, wenn zum Beispiel Minijobs gefördert werden, nicht jedoch den langfristigen Folgen von prekärer

Beschäftigung begegnet wird. Gerade im Bereich der Lebenslaufgestaltung besteht großer politischer Handlungsbedarf. Erste Schritte, wie das Teilzeit- und Befristungsgesetz oder die verbesserten gesetzlichen Regelungen zu Langzeitkonten (Flexi-II-Gesetz) gehen in die richtige Richtung, bleiben aber noch Stückwerk. Viele Maßnahmen sind nicht koordiniert oder schaffen widersprüchliche Anreize, die einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Wege stehe. So hat etwa der Wegfall der gesetzlichen Altersteilzeit dazu geführt, dass Langzeitkonten nunmehr fast ausschließlich für den gleitenden Ausstieg aus der Erwerbsarbeit genutzt werden und weniger für familienbewusste Maßnahmen in der Mitte des Lebens. Hier ist die Politik gefordert, ein einheitliches Konzept zu entwickeln, das den komplexen Anforderungen einer Lebenslaufgestaltung gerecht wird.

8. Verstetigung von Teilzeitrissen im Lebensverlauf

Untersuchungen zu Teilzeit im Lebensverlauf zeigen, dass Frauen, die über einen bestimmten Zeitraum Teilzeit arbeiten, mehr Schwierigkeiten haben, eine Vollzeitarbeitsstelle zu finden. Unabhängig davon, ob Kindererziehung ein Grund für die Arbeitszeitreduzierung war, besteht die Gefahr, in die Teilzeitfalle zu geraten: Ist man erst einmal in einem Teilzeitbeschäftigungsverhältnis, fällt es schwer, dort herauszukommen und es kristallisieren sich Erwerbsbiografien mit ausgeprägten Teilzeitverläufen heraus (vgl. Klenner/Schmidt 2011). Auf diese Weise entsteht ein Teufelskreis, in dem Teilzeit als Ursache und Bedingung der Verfestigung von geschlechtsspezifischen Ungleichheiten fungiert.

Besonders dramatisch ist der „genderpaygap“, also der Unterschied zwischen durchschnittlichen Löhnen von Frauen und Männern, der im Erwerbsverlauf deutlich zunimmt. Die durchschnittliche Entgeltlücke zwischen Männern und Frauen beträgt in Deutschland im Jahr 2012 22,4 Prozent (vgl. WSI Gender Daten Portal 2013). In der Altersgruppe der unter 24-jährigen beträgt die Differenz nur 2,5 Prozent und wächst kontinuierlich auf knapp 30 Prozent bei den über 60-jährigen. Damit wachsen die Nachteile, die auch aus der Teilzeitarbeit resultieren, im Laufe des Erwerbslebens stark an. „Erwerbsunterbrechungen und Teilzeitphasen hinterlassen ‚Narben‘ in weiblichen Erwerbsverläufen, die sich in verminderten Einkommens- und Karrierechancen niederschlagen und die den Erwerbsverlauf noch lange determinieren.“ (Sachverständigenrat 2011: 133)

4. Teilzeit als Element der Lebenslaufgestaltung

Konzept der Lebenslauforientierung

Hinter dem Konzept lebenslauforientierter Arbeitszeiten oder Arbeitszeiten in unterschiedlichen Lebensphasen stecken Maßnahmen zur individuellen Flexibilisierung der Arbeitszeiten über den gesamten Erwerbsverlauf. Anders als im klassischen Normalarbeitsverhältnis mit einem kontinuierlichen Erwerbsverlauf berücksichtigt das Konzept die wechselnden Bedarfe an Arbeitszeiten der Beschäftigten im Lebensverlauf. Die Lebenslauf-

perspektive betrachtet sämtliche Faktoren, die Einfluss auf die unterschiedlichen Phasen in Lebensverläufen haben. Zu Beginn des Arbeitslebens stehen in der Regel andere Zeitinteressen im Vordergrund als in der Phase von Familiengründung oder der Karriereentwicklung. Die Erwerbsbiografien sind meist nicht geradlinig, sondern durch berufliche Umorientierungen, Brüche oder Ereignisse außerhalb der Erwerbsarbeit bestimmt. Erst in der langfristigen Betrachtung werden die Auswirkungen von wechselnden Lebenssituationen und unterschiedlichen Erwerbsverhältnissen deutlich. Das bislang vorherrschende Normalarbeitsverhältnis orientiert sich vorwiegend am männlichen Erwerbsverlauf mit seiner kontinuierlichen Vollzeittätigkeit und diskriminiert die davon abweichenden Erwerbsbiografien der meisten Frauen. Denn auch die Instrumente der Sozialpolitik, wie Arbeitslosenversicherung oder Rente, sind größtenteils auf den Vollzeitstatus ausgelegt und benachteiligen Frauen, die aufgrund von Kindererziehung oder Pflegetätigkeiten ihre Erwerbstätigkeit unterbrechen oder reduzieren (müssen).

Zudem sind moderne Gesellschaften durch „institutionalisierte“ Lebensläufe geprägt, das heißt eine Vielzahl individueller Entscheidungen sind an Altersnormen gebunden, die den Lebenslauf in bestimmte Phasen einteilen (Schule, Ausbildung und Studium,

Berufseinstieg, Karrierestufen, Rente). Auch hier sind individuelle Abweichungen meist mit Nachteilen verbunden: Wer „zu spät“ bestimmte Qualifikationen erwirbt oder Karrierestufen erreicht, kann diese zeitliche Verzögerung oft nicht mehr aufholen. Doch angesichts des schnellen gesellschaftlichen Wandels werden solche Leitbilder immer fragwürdiger. „Normale“ Biografien werden seltener, weil die Unwägbarkeiten in Familie und Beruf wachsen. Familien werden heterogener, bunter und fallen aus dem klassischen Muster mit dem Mann als Hauptverdiener (oder Alleinverdiener) und der Frau als Zuverdienerin heraus. Die Ansprüche und Interessen von Frauen und Männern an Arbeit und Leben verändern sich: Immer mehr Männer wollen aktive Väter sein und nicht auf die eindimensionale Rolle im Erwerbsleben reduziert werden. Immer mehr Frauen melden auch in der Erwerbsarbeit ihre Ansprüche an eine gleichberechtigte Teilhabe an und wünschen sich eine ausgewogene Arbeitsteilung in der Familienarbeit. Damit geraten die Geschlechterverhältnisse in Bewegung und lassen sich immer weniger eindeutig „auseinander halten“. Patchwork-Familien mit Kindern aus unterschiedlichen Beziehungen sind das Ergebnis von Trennungen. Für diese Familienarrangements wie auch für zunehmend mehr Alleinerziehende wird die tägliche (Arbeits-) Zeitgestaltung zu einem permanenten Balanceakt.



Gleichzeitig werden die Arbeitszeiten immer flexibler. Mit der am betrieblichen Bedarf orientierten Auflösung der Normalarbeitszeit werden Arbeitszeiten stärker entstandardisiert: Sie fallen zunehmend aus dem Bestand formaler Regulierungen. Obwohl die Bedeutung der Arbeitszeit wächst, wird sie zunehmend weniger kollektiv gestaltet. Auch innerhalb des Normalarbeitsverhältnisses steigen unzuverlässige und nicht planbare Arbeitszeiten. Durch niedrige Einkommen wie Minijobs wird eine existenzsichernde Arbeitszeitdauer innerhalb einer beruflichen Tätigkeit immer unwahrscheinlicher, eine sichere Beschäftigungsperspektive verschwindet ganz. Leiharbeit und befristete Beschäftigung tragen weiter dazu bei, unsichere (prekäre) Beschäftigungsverhältnisse zu fördern.

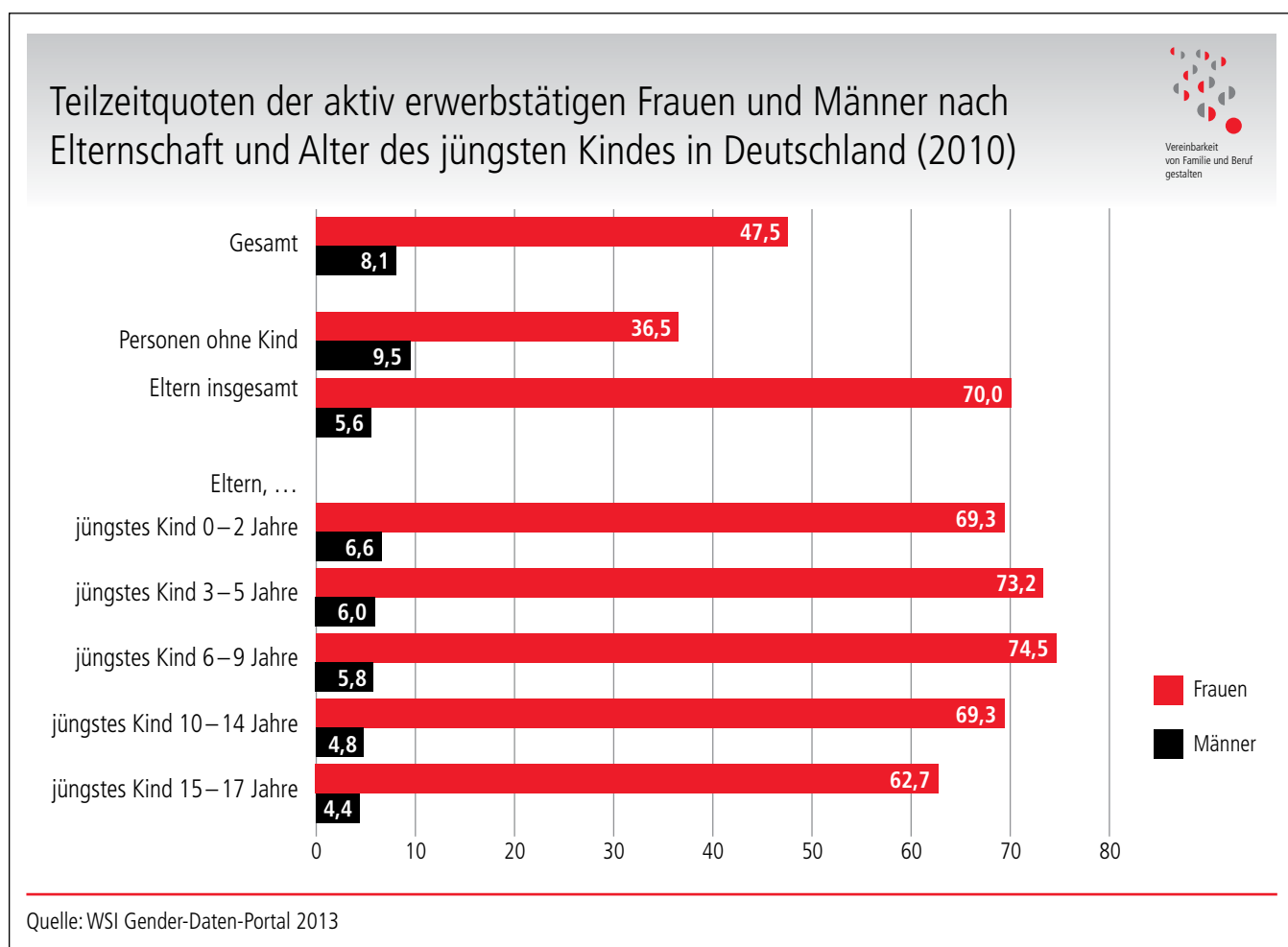
Auf betrieblicher Ebene können lebenslauforientierte Arbeitszeiten so gestaltet sein, dass ein Mix aus verschiedenen Arbeitszeitmodellen und Zeitoptionen die individuelle Zeitsouveränität der Beschäftigten erhöht: Zeitkonten und insbesondere Langzeitkonten könnten für Sabbaticals, Blockfreizeiten oder Familienzeiten verwendet werden. Wechselmöglichkeiten zwischen Vollzeit und Teilzeit und/oder unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen oder Schichtlagen könnten die individuellen Wahlfreiheiten erhöhen. Bereits kleinere Spielräume bei der täglichen Gestaltung der Arbeitszeit sind erste Schritte hin zu einer Flexibilisierung im Sinne der Beschäftigten. Eine vollzeitnahe Teilzeit bzw. kurze Vollzeit

könnte sich als neuer Arbeitszeitstandard für Beschäftigte mit Fürsorgetätigkeiten etablieren. Schließlich ließen sich durch die Umwandlung von Zeit- und Geldwerten größere Spielräume für eine selbstbestimmte Zeitverteilung gewinnen.

Teilzeit aus der Lebenslaufperspektive

Teilzeit gilt trotz der beschriebenen Schattenseiten als ein wesentliches Instrument, um die Gestaltung des Lebenslaufs flexibler zu handhaben. Um die negativen Aspekte zu vermeiden, die auf eine Stabilisierung traditioneller Geschlechterrollen hinauslaufen, gilt es, die Rahmenbedingungen von Teilzeit zu verbessern. Nicht die Bereitstellung von Teilzeit an sich ist familienfreundlich, sondern auf die Qualität der Teilzeitbeschäftigung und die Berücksichtigung verschiedener sozialer Dimensionen kommt es an. Positiv für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind vor allem flexible Arbeitszeiten, über die Beschäftigte selbst verfügen können sowie regelmäßige und planbare Arbeitszeiten.

Negativ wirken sich dagegen längere Phasen der Teilzeit aus. Besonders, wenn es sich um atypische Arbeitszeiten oder niedrige Arbeitszeitvolumen unter 20 Stunden handelt, sind die Chancen für eine Karriereentwicklung gering (vgl. Brandt 2012) und ist das Risiko von nicht selbstständiger Existenzsicherung und Altersarmut besonders hoch (vgl. Erster Gleichstellungsbericht der Bundesregierung 2011, Hauser 2008). Kritische Punkte im Erwerbsverlauf



von Frauen sind die Geburt von Kindern sowie die Übernahme von Pflegeaufgaben. Diese Lebensereignisse sind häufig mit Brüchen in der Erwerbsbiografie verbunden. Mütter sind gegenüber Frauen ohne Kinder wesentlich häufiger von randständiger und prekärer Arbeit betroffen. Auch steigt das Risiko von Müttern, eine Beschäftigung unterhalb ihrer Qualifikation ausüben zu müssen, stark an (vgl. Munz u.a. 2007). Alleinerziehende Frauen sind zudem besonders lang und überdurchschnittlich häufig von Arbeitslosigkeit betroffen (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2009).

Pflege und Beruf sind oftmals nur schwer zu vereinbaren. Von den Menschen, die die Hauptlast der Pflegearbeit tragen, sind laut Schätzungen nur 40 bis 50 Prozent erwerbstätig, auch wenn sie im erwerbsfähigen Alter sind. Von den Hauptpflegepersonen geben zehn Prozent gleich zu Beginn einer neu aufkommenden Pflegesituation ihre Erwerbstätigkeit auf, elf Prozent schränken ihren Erwerbsumfang von Anfang an ein und nur 26 Prozent der Hauptpflegepersonen setzen ihre Erwerbstätigkeit bei Aufnahme der Pflegetätigkeit unverändert fort – der Rest war von vornherein nicht (mehr) erwerbstätig (vgl. Schneekloth/Wahl 2005). Teilzeit ist deshalb eines der wichtigsten Instrumente, um Pflege und Beruf unter einen Hut zu bekommen.

Die Folgen einer mangelhaften Vereinbarkeit von Beruf und Pflege sind für die Pflegenden immens. Dauerhafte Pflegeanforderungen führen häufig zu Überforderungen. Die stärksten Belastungen sind vor allem psychischer und physischer Natur (Dallinger 1997); erst zweitrangig sind finanzielle Belastungen. Eine aktuelle Studie der Siemens- Betriebskrankenkasse kommt zu dem Ergebnis, dass die Zahl der schwerwiegenden und chronischen Erkrankungen bei Pflegenden um 51 Prozent höher sind als im Durchschnitt aller Versicherten und die jährlichen, daraus entstehenden Kosten demnach 18 Prozent über dem Durchschnitt liegen (Siemens-Betriebskrankenkasse 2011). Da Pflege noch immer ein Tabuthema ist, ist es für viele pflegende Beschäftigte keine Selbstverständlichkeit, dass der Arbeitgeber Ansprechpartner für Veränderungswünsche und Entlastungsstrategien sein könnte. Dennoch wollen pflegende Beschäftigte meist beides, pflegen und erwerbstätig sein. Denn trotz der zusätzlichen Belastungen, empfinden Pflegendende die Berufstätigkeit häufig als „Ausgleich“ zur Pflegesituation.

Nach einer Elternzeit oder Pflegezeit gestaltet sich der Wiedereinstieg von Frauen in den Beruf oft als Prozess über einen längeren Zeitraum. Die Rückkehr in den Beruf erfolgt für Frauen häufig über eine Teilzeittätigkeit. Die gesetzlichen Elternzeitregelungen haben wesentlich dazu beigetragen, dass die Erwerbsunterbrechungen durch die Kindererziehung deutlich verkürzt wurden. Auch der Anteil von Frauen, die spätestens nach einem Jahr wieder in den Job zurückkehren, hat stark zugenommen (vgl. Diener u. a. 2013). Vor allem Frauen mit niedrigem Einkommen und Frauen aus Ostdeutschland kehren schneller auf den Arbeitsmarkt zurück. Darüber hinaus sind weitere Faktoren für einen schnellen Wiedereinstieg wichtig. Die Situation des Partners/der Partnerin, geeignete Kinderbetreuungseinrichtungen oder flexible Arbeitszeitmodelle des

Arbeitgebers können die Elternzeitler/innen darin unterstützen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern.

Typische Erwerbsverläufe von Frauen in Deutschland

Über den gesamten Lebensverlauf ist das Arbeitsvolumen von Frauen kleiner als das der Männer und auch kleiner als der weibliche Anteil an der Beschäftigtenzahl. Die Arbeitszeitlücke ist am Beginn des Erwerbslebens noch klein und wird im Laufe der Zeit durch Familienarbeiten immer größer. Bezogen auf den gesamten Erwerbsverlauf arbeiten Frauen in Deutschland durchschnittlich sieben Jahre weniger als Männer. In Westdeutschland beträgt die Differenz sogar neun Jahre (vgl. Sachverständigenbericht 2011). Die im Folgenden dargestellten sieben Verläufe von Frauenerwerbsmustern (vier mit Kindern, drei ohne Kinder) zeigen die typischen Teilzeitmuster in der Erwerbsbiografie von Frauen (vgl. Klenner/Schmidt 2011)¹².

a) Teilzeit mit Kindern¹³

40 Prozent der Frauen mit Kindern arbeiten fast ihr ganzes Erwerbsleben Teilzeit. Wiederum 40 Prozent dieser Gruppe arbeiten vorwiegend in Teilzeitbeschäftigungen mit Minijobs. Dies ist ein typisches Erwerbsmuster von Frauen im Westen.

b) Ungleichmäßige prekäre Teilzeit mit Kindern

Etwas mehr als ein Viertel der Frauen mit Kindern lebt durchgängig in sich verändernden Erwerbssituationen. Phasen der Vollzeit wechseln mit Teilzeitbeschäftigung, Arbeitslosigkeit, Elternzeiten und Haushaltstätigkeiten. Diese Frauen verdienen unterdurchschnittlich wenig und haben niedrige Qualifikationen. Dieses Erwerbsmuster ist in Ostdeutschland stärker verbreitet als im Westen.

c) Vollzeit mit Kindern

20 Prozent der Frauen mit Kindern arbeitet überwiegend – oder mit kurzen Erziehungsunterbrechungen – Vollzeit. Hier finden sich überdurchschnittlich viele Akademikerinnen und Alleinerziehende. Dieses Verlaufsmuster ist im Osten stärker verbreitet als im Westen

d) Haushaltstätigkeit mit Kindern

14 Prozent der Frauen mit Kindern lebt überwiegend in der traditionellen Arbeitsteilung, in der der Ehemann Alleinverdiener ist und die Frau die Hausarbeit leistet. Ein Drittel dieser Frauen ist überwiegend ohne Erwerbstätigkeit, ein Fünftel bleibt nach der Elternzeit zuhause. Dieses Modell ist vor allem im Westen gängig.

¹² Daten des Sozio-ökonomischen Panel aus den Jahren 2001 bis 2007 für die Jahrgänge von 1965 bis 1979 (vgl. Klenner/Schmidt 2011)

¹³ Kinder unter 16 Jahren

e) Vollzeit ohne Kinder

Für die Hälfte der Frauen ohne Kinder ist ein stabiler Erwerbsverlauf in Vollzeit charakteristisch.

f) Unregelmäßige prekäre Teilzeit ohne Kinder

Ein Viertel der Frauen ohne Kinder befindet sich in häufig wechselnden Erwerbssituationen. Der Anteil ist ähnlich hoch wie bei den Frauen mit Kindern. Vorwiegend ostdeutsche Frauen mit einem Partner finden sich in dieser Gruppe wieder.

e) Ungleichmäßige Teilzeit ohne Kinder

Ein Fünftel der Frauen ohne Kinder hat nach einer Vollzeittätigkeit die Arbeitszeit reduziert. Dieses Verlaufsmuster findet sich vor allem bei jungen westdeutschen Frauen mit höherer Qualifizierung.



5. Sozialpolitische Bedingungen von Teilzeit

Mit dem Anwachsen von Teilzeit besteht die Gefahr der Umverteilung von Beschäftigung in (gutbezahlter) Vollzeitarbeit zu (schlechtbezahlter) Teilzeitarbeit. Bereits in dem Wort Teilzeit kommt eine Herabwürdigung oder Notlösung zum Ausdruck. Insbesondere, wenn Teilzeitarbeit ausschließlich von Frauen für Fürsorgearbeiten geleistet wird, verfestigen sich die alten Geschlechterrollen. Teilzeit hat deshalb nur eine halb gelungene Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt zur Folge. Oft wird Teilzeit auch als private Lösung behandelt, obwohl es sich um ein soziales, gesamtgesellschaftliches Phänomen handelt. Dabei ist es nicht leicht, zu unterscheiden, wann Teilzeit gewünscht wird und wann Teilzeit aufgrund fehlender Kinderbetreuungs- oder Pflegeeinrichtungen unfreiwillig geleistet wird und Frauen sich dem Druck traditioneller Rollenmuster beugen. So zeigen Umfragen in Österreich, dass sich nur ein Drittel der Frauen wirklich bewusst für Teilzeit entscheidet, für zwei Drittel der Frauen hingegen ist Teilzeit entweder eine Übergangslösung oder sie sind unzufrieden mit der Situation (vgl. Notz 2012). Auch in Ostdeutschland lag 2005 der Anteil der Frauen, die Teilzeit arbeiten, weil sie keine Vollzeitstelle gefunden haben, bei 57 Prozent (vgl. WSI Gender-Daten-Portal).

Am Beispiel der Streichung der gesetzlichen Altersteilzeit werden widersprüchliche sozialpolitische Impulse deutlich. Der Wegfall der Altersteilzeit bei gleichzeitiger Aufstockung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahren hat zu einer hektischen Betriebsamkeit auf Tarif- und Betriebsebene geführt. Um den Anforderungen einer alter(n)sgerechten Arbeitszeitgestaltung gerecht zu werden, haben Tarifparteien und Betriebe Teilzeitlösungen gefunden, die den Übergang von der Erwerbstätigkeit in die Rente flexibel abfedern sollen. Vereinbarungen wie der Tarifvertrag der IG BCE „Lebensarbeitszeit und Demografie“ in Ostdeutschland zielen mit Teilzeitmodellen und Zeitkonten darauf ab, die Gesundheit der Beschäftigten bis zum Renteneintritt zu erhalten. Andere familienpolitische Zielsetzungen des Tarifvertrages wie mehr Zeit für die Familie in der Mitte des Lebens oder Weiterbildungszeiten und private Auszeiten werden zwar explizit geregelt, können sich aber angesichts des großen Bedarfs an alternativen Altersteilzeiten nicht durchsetzen. Es zeigt sich, dass die Streichung eines wichtigen sozialpolitischen Instruments zu einer Verlagerung auf andere Instrumente führt. Die Folge dieser Schwerpunktverlagerungen sind zusätzliche betriebliche Belastungen und der faktische Abbau von familienpolitischen Zielsetzungen, die kaum kompensiert werden können.

„Viel scheint dafür zu sprechen, dass die geschlechtsspezifischen Ausprägungen von Arbeitszeiten eher Ausdruck nicht mehr zeitgemäßer institutioneller und betrieblicher Eigenheiten – wie der Ausgestaltung der Wohlfahrtsstaaten und der betrieblichen Arbeitszeitarangements – sind, als dass sie den Wünschen von Beschäftigten entsprechen.“ (Kümmerling 2013: 15) Für die Gestaltung von Teilzeit im Lebensverlauf ist es deshalb unabdingbar, die sozialpolitischen Rahmenbedingungen von Teilzeitbeschäftigung in den Fokus zu nehmen.

Um Erwerbsarbeit und das ganze Leben in den Blick zu nehmen, fordern Sozialwissenschaftler und Sozialwissenschaftlerinnen seit langem, den Arbeitsbegriff kritisch zu hinterfragen. Mit verschiedenen Ansätzen wie dem Konzept der Soziabilität (vgl. Janczyk 2005), dem Konzept der Mischarbeit (Hildebrandt 2003) oder dem „Recht auf eine selbstbestimmte Erwerbsbiografie“ (Kocher u. a. 2013) wird der Versuch unternommen, ein vielfältiges Arbeitsverständnis zu entwickeln, das die unterschiedlichen Lebensbereiche aufeinander bezieht und nicht getrennt betrachtet. Dabei geht es auch um die Anerkennung und Sichtbarmachung von Haus- und Fürsorgearbeit, also vorwiegend „weiblicher Arbeit“, deren Anerkennung nicht über eine Geldbewertung erfolgt.

Lebenslaufpolitik

Ein flexibler Erwerbsverlauf führt zu größeren zeitlichen und materiellen Ungleichheiten sowie Unsicherheiten und erfordert deshalb eine stärkere Unterstützung durch sozialpolitische Maßnahmen. Von der engen Verzahnung unterschiedlicher Politikfelder wie Arbeitsmarkt-, Renten- und Gesundheitspolitik wird es abhängen, ob individuelle Ungleichheiten aufgefangen werden können und Benachteiligungen aufgrund von Fürsorgearbeit verhindert werden. Lebenslauforientierte Arbeitszeitgestaltung ist in besonderem Maße auf ein stimmiges sozialpolitisches Gesamtkonzept angewiesen, dass keine widersprüchlichen Anreize schafft, sondern die vielen Einzelmaßnahmen sinnvoll verknüpft. Auch wenn wir von einem einheitlichen Konzept noch ein gutes Stück entfernt sind, sind erste Schritte in die richtige Richtung erkennbar (Flexi-II-Gesetz, Elternzeitgesetz, Familienpflegezeit). Ebenso hilft die neu entstehende Lebenslaufpolitik dabei, den Blick für die unterschiedlichen Lebensphasen zu schärfen und hierfür verschiedene Instrumente zu entwickeln. Unter Lebenslaufpolitik wird ein Ansatz verstanden, der die unterschiedlichen Lebensphasen von Frauen und Männern zum Ausgangspunkt macht und staatliche Maßnahmen darauf abstimmt. Anders als im traditionellen Modell des männlich dominierten Normalarbeitsverhältnisses sollen sich diese Maßnahmen wechselseitig unterstützen.

Leitbild Lebenslaufperspektive

„Wir streben eine Gesellschaft mit Wahlmöglichkeiten an. Die Beschäftigungsfähigkeit von Männern und Frauen wird durch eine gute Ausbildung gesichert. Sie werden befähigt, für ihren Lebensunterhalt selbst zu sorgen und auch eine eigene soziale Sicherung aufzubauen. Die beruflichen Qualifikationen und Kompetenzen von Frauen und Männern werden gleichermaßen geschätzt und entgolten. Durch eine angemessene Infrastruktur für Kinderbetreuung, schulische Erziehung und Pflege sowie flexible Arbeitszeiten in den Unternehmen wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gewährleistet. Die Erwerbsverläufe werden durch Optionen auf eine Unterbrechung der Erwerbstätigkeit oder eine vorübergehende und reversible Verkürzung der Arbeitszeit flexibilisiert. Die Gesellschaft unterstützt die Wahrnehmung dieser Optionen zur Kindererziehung

und -betreuung, Pflege und Weiterbildung. Es werden besondere Anreize gesetzt, damit die Optionen in den gesellschaftlich gewünschten Feldern sowohl von Frauen als auch von Männern genutzt werden. Die Nutzung dieser Optionen darf nicht zu Nachteilen in der Alterssicherung führen.“
(Sachverständigenrat 2011)

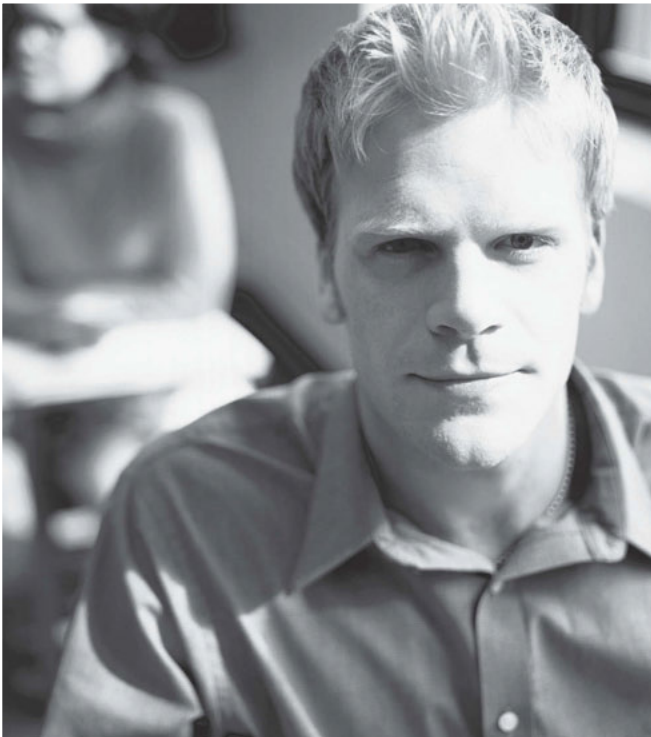
Deutlich wird aber auch, dass ganz unterschiedliche Ansprüche und Interessen an lebenslauforientierten Arbeitszeiten bestehen können. Wie das Beispiel der Teilzeit demonstriert, sind die Perspektiven auf Flexibilität vielfach sehr unterschiedlich. Betriebe und Verwaltungen haben beim Thema Flexibilität in erster Linie Anpassungen an ökonomische Schwankungen oder Kundenströme im Visier und erhoffen sich Kostenreduzierung durch den Wegfall von Überstunden. Beschäftigte dagegen versprechen sich durch eine Arbeitszeitreduzierung eine bessere Abstimmung ihrer persönlichen Zeitbedürfnisse, um die Vereinbarkeit von Familie, privaten Interessen und Beruf zu ermöglichen. In den einzelnen Betrieben und Verwaltungen entscheidet sich schließlich, wie ausgewogen die verschiedenen Zeitinteressen sind und in welche Richtung die Balance zwischen den zeitlichen Bedürfnissen von Beschäftigten und Flexibilisierungsinteressen der Arbeitgeber zeigt.

Gelingt es, die Zeitinteressen der Beschäftigten zusammen mit Interessenvertretungen, Gewerkschaften und Politik besser durchzusetzen, dann verbinden sich mit der Lebenslauforientierung große Versprechen auf zukünftige Entwicklungen:

- eine größere Gerechtigkeit zwischen Frauen und Männern bei der Arbeitszeitverteilung,
- individuelle Zeioptionen sichern größere Entscheidungsfreiheiten und mehr Arbeitszeitflexibilität für alle Beschäftigten,
- die Anerkennung von Fürsorgearbeit spiegelt sich in den Arbeitszeitkulturen wider und führt nicht mehr automatisch zu Benachteiligungen,
- die Arbeitszeitgestaltung entspricht besser den Bedürfnissen der Menschen und wird damit der sozialen Wirklichkeit gerecht,
- das Thema Work-Life-Balance ist nicht auf Mütter und Väter beschränkt, sondern alle Beschäftigten stehen vor der Herausforderung, ihr persönliches Zeitarrangement zu gestalten.

Neue Ordnung der Arbeit

Der DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften haben auf die teils dramatischen Veränderungen der Erwerbsarbeit und die Anforderungen der Lebenslaufperspektive reagiert. Mit dem Konzept einer neuen Ordnung der Arbeit will der DGB vor allem der tiefen Spaltung auf dem Arbeitsmarkt in gute und schlechte Arbeitsbedingungen begegnen. Dazu wurden vier Schwerpunktbereiche identifiziert, in denen großer Handlungsbedarf besteht: (1.) Die Stärkung der Rechte von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen, (2.) die Bekämpfung des Niedriglohnssektors und von prekärer Beschäftigung, (3.) die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit und wirksamere Unterstützung von Arbeitslosen sowie (4.) der Erhalt



und die Schaffung von mehr und besser geschützten, unbefristeten und Existenz sichernden Arbeitsverhältnissen. Vor allem durch die Sicherung des Normalarbeitsverhältnisses soll erreicht werden, dass gute Arbeitsverhältnisse mit Perspektive entstehen, in denen die Gesundheit der Beschäftigten erhalten bleibt, eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf erreicht wird und die Gleichstellung der Geschlechter endlich durchgesetzt wird.

Darüber hinaus wird in gewerkschaftlichen Debatten zu einer Neuordnung der sozialen Sicherungssysteme aufgerufen (vgl. Bogedan u. a. 2013). Ausgangspunkt für eine Reform der aktuellen Sozialpolitik ist die bisher unzeitgemäße Absicherung von Schwankungen im Erwerbsverlauf. Modernisierte Erwerbsbiografien und die Systeme sozialer und individueller (Ab)sicherung passen nicht mehr zusammen, so eine These aus einem Beitrag der „Gegenblende“: „Die (mangelhafte) Passförmigkeit des derzeitigen Sicherungssystems mit heutigen Erwerbsverläufen hat in den vergangenen Jahren die wissenschaftliche Debatte in vielfältiger Weise angeregt ohne bislang in einer kongruenten Gesetzgebung zu münden. Neben den bestehenden Inkongruenzen zwischen Anforderungen an die Lebenslaufgestaltung und deren arbeits- und sozialrechtlicher Absicherung (wie beispielsweise die Forderung nach einem lebenslangen Lernen und die fehlende soziale Sicherung bei einer länger andauernden Fort-, Weiterbildung oder einem Studium, das in der Mitte des eigenen Erwerbsverlaufes liegt), bestehen zum Teil widersprüchliche Steuerungsziele zwischen unterschiedlichen gesetzlichen Regelungsbereichen (wie beispielsweise zwischen dem Ziel der Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Frauen und der Einführung eines Betreuungsgeldes oder zwischen der Notwendigkeit einer kontinuierlichen Erwerbsbiografie mit Durchschnittslohn für eine auskömmliche Rente und der Ausweitung von Minijobs und der Ausweitung eines Niedriglohnssektors). Die

Systeme sozialer Absicherung zementieren dabei das Modell eines modernisierten Normalarbeitsverhältnisses, ohne es angemessen sozial abzusichern. Bestes Beispiel hierfür sind die Minijobs. Im Zusammenwirken mit Ehegattensplitting und einer Familienmitversicherung wird diese Beschäftigungsform mit Mitteln der Solidargemeinschaft für Paare zum attraktiven Modell mit hohem Risiko für die Frauen (die den größten Teil der Minijobberinnen stellen) im Falle der Trennung. Fehlende Rentenbeiträge, die Entwertung der eigenen Qualifikationen und zurückgefahrte Unterhaltsverpflichtungen des ehemaligen Ehepartners oder der -partnerin führen zu einem erheblichen Armutsrisiko – insbesondere bei Alleinerziehenden. Allerdings gerieten in der Debatte um die mangelnde Passförmigkeit der sozialen Sicherung die prinzipiellen Stärken der Sozialversicherung oft in Vergessenheit. Statt das Kind mit dem Bade auszuschütten, ist eine Weiterentwicklung der arbeits- und sozialrechtlichen Regulierungen zu präferieren, die auf den Stärken der kollektiven Mitbestimmung und der solidarischen Sozialversicherung aufbauen, um alte und neue soziale Risiken künftig sozialstaatlich abzusichern.“ (Bodegan u. a. 2013: 6)

Die Autorinnen schlagen deshalb vor:

- ein neues Leitbild in der Arbeitspolitik zu etablieren mit den Kernelementen existenzsicherndes Einkommen, Erwerbsarbeit grundsätzlich nur mit Sozialversicherungspflicht und soziale Absicherung von Erwerbsbiografien im Lebensverlauf,
- riskante Übergänge zwischen verschiedenen Lebensphasen arbeitsmarktpolitisch abzufedern,
- individuelle Risiken im Lebensverlauf wie die Geburt von Kindern, Pflege von Angehörigen, Leistungseinschränkungen durch Krankheit, Weiterbildung oder soziales Engagement betrieblich zu gestalten,
- politische Akzente in Tarifverträgen bewusst zu setzen, um bestimmte Ereignisse im Lebensverlauf finanziell abzusichern,
- in Tarifvereinbarungen zwei Prinzipien zu beachten: zum einen das Prinzip der Ermöglichung flexibler Übergänge (zum Beispiel durch wechselnde Arbeitszeiten, Stufenmodelle, Hamburger Modell nach Rückkehr aus längerer Krankheit); zum anderen das Prinzip der Selbstverständlichkeit im Erwerbsverlauf, wonach private oder familiäre Auszeiten nicht zu Einschränkungen führen dürfen,
- eine Neuausrichtung der Sozialpolitik, in der die verschiedenen Politikfelder¹⁴ sinnvoll aufeinander bezogen werden, um Lebenslaufpolitik zu gestalten,
- ein gemeinsames Engagement der sozialpolitischen Akteure, um die Neugestaltung der Arbeitspolitik besser zu verzahnen,
- ein stärkeres Engagement von Gewerkschaften in Tarifverhandlungen und Betriebsvereinbarungen, um die individuellen Entscheidungen im Lebensverlauf stärker kollektiv zu sichern.

¹⁴ Arbeitsmarktpolitik und Arbeitsrecht, Rentenpolitik, Ausbildungspolitik, Weiterbildungspolitik, Familienpolitik, Steuerpolitik, Gesundheitspolitik und Tarif- und Betriebspolitik

Kurze Vollzeit als neuer Standard für Beschäftigte mit Fürsorgeaufgaben

Lebenslauforientierte Arbeitszeiten führen in erster Linie dazu, die Arbeitszeiten im Sinne der Beschäftigten zu flexibilisieren. Damit werden auch die Diskussionen um eine Neuformulierung von Normalarbeitszeitstandards wieder aufgenommen. Das traditionelle, männlich dominierte Normalarbeitsverhältnis klammert Fürsorgearbeiten und alternative Lebensentwürfe aus. Es ist damit strukturell frauendiskriminierend. Eine neue lebenslauforientierte Normalarbeitszeit könnte die Verschiedenartigkeit in den Lebensstilen, Einstellungen zu Familie und Beruf, sich ändernde Rollenbilder von Frauen und Männer sowie die unterschiedlichen Zeitanforderungen in den Lebensbereichen aufnehmen. Gerade berufliche und individuelle/familiäre Umbruchsituationen rücken in den Fokus. Flexible Lebensverläufe und schwindende soziale Absicherung haben dazu geführt, dass die Abhängigkeit von Arbeitsmarkt und Familie – auch für Männer – in wichtigen Lebensabschnitten zunimmt.

In der gesellschaftlichen Diskussion um eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf und den demografischen Wandel stehen oft Konzepte der individuellen Arbeitszeitverkürzung (Teilzeit) einer allgemeinen Arbeitszeitverkürzung gegenüber. Die Umverteilung der Arbeitszeit durch eine allgemeine Arbeitszeitverkürzung hätte wesentliche positive Auswirkungen auf die gesundheitliche Situation wie auch auf die Work-Life-Balance vieler Beschäftigter. Dies zeigen die Erfahrungen der gewerkschaftlich erkämpften Arbeitszeitreduzierung bis hin zur 35-Stunden-Woche in der Metall- und Elektroindustrie. Da sich allerdings in der aktuellen politischen Debatte kaum Aussichten auf eine allgemeine Arbeitszeitverkürzung abzeichnen, sind neue Konzepte notwendig, um der Vereinbarkeitsdiskussion Schwung zu verleihen. Dabei stellen sich Teilzeitmodelle nicht als Alternative zu einer allgemeinen Arbeitszeitverkürzung dar, sondern sollen den Weg zu einem umfassenden Konzept ebnen, das den unterschiedlichen Erwerbsbiografien gerecht wird.



Klenner und Pfahl schlagen in ihrer Analyse familienbewusster Arbeitszeiten vier politische Maßnahmen vor, um Teilzeit in Betrieben attraktiver zu machen (vgl. Klenner/Pfahl 2008). Erstens ist es notwendig, einen kulturellen Wandel in den Betrieben zu organisieren, der darauf abzielt, Abschied vom „sorgelosen Beschäftigten“ zu nehmen. Alle Menschen sind in verschiedenen sozialen Bereichen eingebunden und dürfen durch ihre Erwerbsarbeit nicht darin eingeschränkt werden, soziale Arbeit zu leisten. Die Verantwortlichen in Personalabteilungen und Management müssen davon ausgehen, dass alle Beschäftigte grundsätzlich auch gesellschaftlich notwendige Arbeit wie Kindererziehung oder Pflegetätigkeiten leisten (müssen). Gerade Väter wollen sich stärker in der Familie engagieren und benötigen dafür mehr Spielräume in der Arbeitszeitgestaltung. Dies setzt eine grundlegende Änderung des Betriebsklimas voraus, gerade in den Betrieben, die sich bisher kaum mit Vereinbarkeitsfragen beschäftigt haben. Beschäftigte mit Fürsorgeaufgaben dürfen nicht als betriebliche Störfaktoren oder minderwertige Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen angesehen werden, weil sie dem Betrieb nicht hundertfünfzigprozentig zur Verfügung stehen können.

Neues Leitbild

„Betriebe und Politik müssen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen mit Fürsorgeverpflichtungen als neue Norm anerkennen und Abschied nehmen vom verbreiteten Bild des voll verfügbaren, „sorgelosen“ Arbeitnehmers, der weitgehend entlastet von Fürsorgearbeit jederzeit zur Verfügung steht. Für Beschäftigte mit hoher beruflicher Mobilität sind auf betrieblicher Ebene klare Regelungen zur Erreichbarkeit festzulegen und Schutzzonen für persönliche Belange zu vereinbaren.“
(Sachverständigenrat 2011: 140)

Zweitens ist es wichtig, Beschäftigten eine möglichst umfangreiche Autonomie in der Arbeitszeitgestaltung zu gewährleisten. Eine garantierte Optionalität bedeutet, dass es völlig normal wird, die Arbeitszeitdauer frei zu wählen und Möglichkeiten des Aufstockens oder der Reduzierung von Arbeitszeiten jederzeit zu nutzen. Das muss nach Ankündigungsfrist auch innerhalb eines bestehenden Arbeitsverhältnisses möglich sein.

Drittens wird dafür plädiert, eine bewegliche Arbeitsorganisation zu etablieren und das Dogma der Vollzeitkultur in den Betrieben zu überwinden. Statt einer „Kultur der überlangen Arbeitszeiten“, wie sie vielfach üblich und ein Ausdruck vermeintlicher Leistungsbereitschaft ist, sollte ein intelligentes Arbeiten („smart working“) zu einem neuen Leitbild des Arbeitens erhoben werden. Arbeitszeitkonten und Mechanismen zur Regulierung von Arbeitsbelastungen können dabei helfen, die Flexibilität ökonomisch und familienbewusst zu gestalten. Damit würden viele Beschäftigte nicht mehr in einen Loyalitätskonflikt mit dem Betrieb geraten und die Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und Beruf wäre ein wirkliches Ziel der Betriebe.

Viertens schließlich wird der Vorschlag gemacht, einen neuen Arbeitszeitstandard für Beschäftigte mit Fürsorgeverpflichtungen zu etablieren. Kernelement dieses Standards wären niedrige Arbeitszeiten, die dann für diese Beschäftigtengruppen automatisch gelten würden. Damit würden die gesellschaftlich notwendigen Fürsorgeaufgaben im Betrieb Anerkennung finden und das typische Dilemma von Beschäftigten zwischen Zeitnot und Karriereverzicht allmählich verringert werden. Eine solche neue Arbeitszeitnorm könnte als Bestandteil einer lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung weiterentwickelt werden.

In arbeitszeitpolitischen Debatten wurde die „kurze Vollzeit“ in die Diskussion gebracht als eine neue gesellschaftliche Norm, die eine

bessere Gleichstellung der Arbeitszeitverteilung beider Geschlechter ermöglicht. Eine Arbeitszeit knapp unter der tariflichen Arbeitszeit – also zwischen 30 und 40 Stunden – berücksichtigt die aktuellen Arbeitszeitbedürfnisse der Beschäftigten wesentlich besser als die herrschende Arbeitszeitrealität. Aus vielen Studien ist seit langem bekannt, dass die Arbeitszeitwünsche von Männern und Frauen viel enger zusammen liegen als in der Praxis. Mit einer kurzen Vollzeit würden Männer weniger und Frauen mehr erwerbstätig arbeiten. Außerdem können die kürzeren Arbeitszeiten flexibler über den Lebensverlauf verteilt werden. Damit würden sich auch die Arbeitszeitvolumina zwischen den Geschlechtern gleichmäßiger verteilen. Als neuer Arbeitszeitstandard hätte die kurze Vollzeit den Vorteil, Teilzeit attraktiver zu machen und gegenüber Vollzeitarbeit aufzuwerten.



B) Spezielle Beschäftigtengruppen

6. Teilzeit für Auszubildende

Damit Elternschaft schon früher möglich und „normal“ werden kann, gilt es, bereits Ausbildungsphasen elternfreundlicher zu gestalten. Als ein Beispiel für gute Praxis kann die Teilzeitausbildung für junge Mütter und Väter gesehen werden. Die Ausbildungszeiten können dabei je nach individuellen Bedürfnissen entsprechend unterschiedlich gestaltet werden. Grundsätzlich wird jedoch die Arbeitszeit auf 20 bis 30 Wochenstunden reduziert, damit die beruflichen und familiären Aufgaben miteinander vereinbart werden können.

Laut Berufsbildungsgesetz kann bei berechtigtem Interesse die Ausbildung auch in Teilzeit absolviert werden. Dieses liegt vor, wenn Auszubildende ein eigenes Kind oder eine(n) pflegebedürftige(n) nahe(n) Angehörige(n) zu betreuen haben. Wird eine Auszubildende während der Ausbildung schwanger, kann eine Vollzeitausbildung ohne Probleme durch einen Vertragszusatz in eine Teilzeitausbildung umgewandelt werden. Dies muss jedoch im gegenseitigen Einvernehmen passieren.

Bei einer Teilzeitausbildung können der Ausbildungsbetrieb und der/die Auszubildende die täglichen Ausbildungszeiten flexibel auf die individuelle Kinderbetreuung abstimmen. Dies ermöglicht jungen Eltern eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf¹⁵. Grundsätzlich gibt es zwei Varianten, wie die Teilzeitausbildung umgesetzt werden kann:

1. Der/die Auszubildende hat eine wöchentliche Arbeitszeit einschließlich des Berufsschulunterrichts in Vollzeit von mindestens 25 Wochenstunden. Die Regelausbildungsdauer bleibt unverändert (zum Beispiel drei Jahre gemäß der Ausbildungsordnung).
2. Der/die Auszubildende hat eine wöchentliche Arbeitszeit einschließlich des Berufsschulunterrichts in Vollzeit von mindestens 20 Wochenstunden. Die reguläre Ausbildungsdauer wird um maximal ein Jahr verlängert.

¹⁵ Da der Ausbildungsbetrieb bei einer Teilzeitausbildung die Vergütung entsprechend der wöchentlichen Arbeitszeit reduzieren darf, haben die Auszubildenden in der Regel einen Anspruch auf diverse finanzielle Hilfen der staatlichen Familienförderung, wie zum Beispiel Kindergeldzuschlag und Wohngeld.

Die Vorteile des Teilzeit-Ausbildungsmodells auf einen Blick

Für Jugendliche

- Durch die flexible Gestaltung der Ausbildungszeit haben sie die Möglichkeit, Familie und Berufsausbildung miteinander in Einklang zu bringen. In vielen Fällen bietet die Ausbildung in Teilzeit erstmals eine Chance auf eine Ausbildung oder zur Rückkehr in eine abgebrochene oder unterbrochene Ausbildung.
- Sie können – trotz Familie – einen qualifizierten Berufsabschluss erreichen und dadurch für sich und ihre Kinder eine solide Lebensgrundlage schaffen. Damit verbessern sie auch ihre Chancen im späteren Erwerbsleben.
- Die Ausbildung kann junge Eltern aus einer möglichen Isolation holen: Sie haben eine berufliche Perspektive und Abwechslung vom Alltag.

Für Betriebe

- Sie verschaffen sich mit den jungen Eltern Zugang zu einer völlig neuen Bewerbergruppe und sichern sich hoch motivierte Auszubildende. Durch die familiäre Verantwortung bringen Auszubildende ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein, Organisationstalent und Motivation mit, wovon der ausbildende Betrieb profitiert.
- Im Wettbewerb um gute und geeignete Auszubildende profitieren Betriebe, die in Teilzeit ausbilden, von einem Image- und Standortvorteil: Sie sind familienfreundlich, leisten einen Beitrag zur Vereinbarkeit von Familie und Berufsausbildung in einer modernen Gesellschaft und reagieren innovativ auf veränderte Familienstrukturen.
- Darüber hinaus können sie die Ausbildungszeit flexibel und passend zur Betriebsstruktur gestalten. Dies ist vor allem für Betriebe von Bedeutung, die geringe Kapazitäten für eine Vollzeitberufsausbildung haben. Sie können auch in Kooperation mit anderen Akteuren, beispielsweise in einer Verbundausbildung, neu in die Berufsausbildung einsteigen und so langfristig auch den eigenen Fachkräftebedarf decken.

Mit der Novellierung des Berufsbildungsgesetzes mit Wirkung vom 01.04.2005 erhielt die Teilzeitberufsausbildung zwar eine gesetzliche Grundlage, doch wird diese Form der Vereinbarkeit von Ausbildung und Familie bisher selten in der Praxis gelebt.

Vielen Betrieben und jungen Erwachsenen ist diese Ausbildungsform noch nicht ausreichend bekannt. Darauf lässt die geringe Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge in Teilzeit schließen. Bundesweit wurden 2011 nur 1.173 derartige Verträge geschlossen. Dies entspricht einem Anteil an allen neu abgeschlossenen Ausbildungsverträgen des Jahres 2011 von lediglich 0,2 Prozent. Bundesweit durchlaufen derzeit etwa 3.000 junge Erwachsene eine duale Ausbildung nach dem Teilzeitmodell. Der Frauenanteil liegt bei rund 92 Prozent.

Viele Ausbildungen laufen in Modellprojekten ab, in denen Mütter und Väter vor allem dabei unterstützt werden, Kinderbetreuung und Finanzierung zu organisieren. Ein Standardangebot ist eine familienbewusste Aus- und Weiterbildung noch nicht – weder in Unternehmen noch bei Arbeitsagenturen oder Kammern. Eine Teilzeitausbildung bedeutet, die Arbeitszeit auf etwa 75 Prozent der normalen Zeit zu verkürzen. Die Berufsschule findet regulär in Vollzeit statt. Wird die Grenze von drei Vierteln der regulären Zeit nicht unterschritten, soll die Ausbildung insgesamt auch nicht verkürzt werden. Wesentlich ist, dass das Ausbildungsziel erreicht und die entsprechenden Prüfungen bestanden werden.

Das Bundesbildungsministerium veröffentlichte 2011 die Studie „Teilzeitausbildung: Inanspruchnahme, Potenziale, Strukturen“, welche die Umsetzung der Ausbildung in Teilzeit untersuchte. Ein Fazit: Anders als Teilzeitarbeit ist Teilzeitberufsausbildung bislang kaum verbreitet. Fehlende Kinderbetreuung und bürokratische Hürden für Zuschüsse machte die Behörde dafür verantwortlich, aber auch starke Defizite im Wissen über die Möglichkeiten. Ganz besonders im Blick hat der Gesetzgeber bei der Teilzeitausbildung junge Mütter unter 25 Jahren, die keine Berufsausbildung haben. Rund 116.000 davon gibt es laut Mikrozensus in Deutschland. Sie beziehen im Vergleich zu jungen kinderlosen Erwachsenen deutlich häufiger Leistungen der Grundsicherung beziehungsweise Sozialgeld und haben auch nach der Elternzeit schlechtere Chancen, beruflich Fuß zu fassen. Seitdem Fachkräftengpässe spürbarer werden, entdecken immer mehr Unternehmen die Chancen familienbewusster Aus- und Weiterbildungsmodelle. Denn klar ist: Junge Mütter ohne abgeschlossene Ausbildung sowie Frauen, die aus familiären Gründen aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind und dann nicht (mehr) über eine adäquate Qualifikation verfügen, werden in ihren Potenzialen oft unterschätzt – und unterschätzen sich teilweise auch selbst.

Eine neue Veröffentlichung des JOBSTARTER-Programms¹⁶ mit dem Titel „Ausbildung in Teilzeit – ein Gewinn für alle“ zeigt, wie

¹⁶ JOBSTARTER-Projekte schaffen Ausbildungsplätze in Teilzeit, beraten Betriebe und junge Erwachsene beim Einstieg in das Modell und verankern diese Ausbildungsform in regionalen Ausbildungsstrukturen.

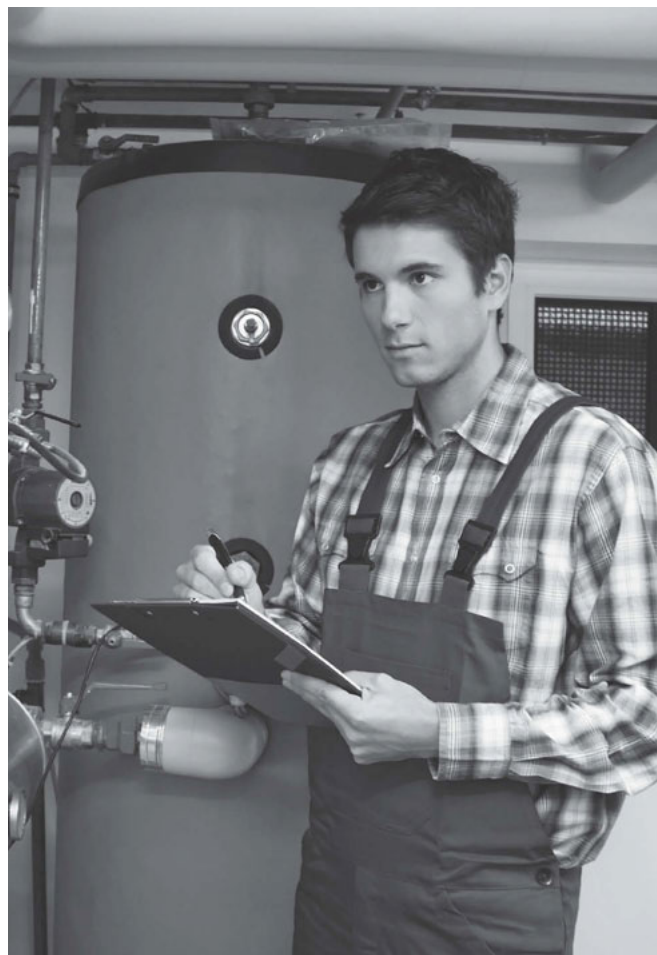
es Unternehmen, Auszubildenden, Kammern, Arbeitsagenturen und Berufsschulen gemeinsam gelingen kann, das Modell der Ausbildung in Teilzeit zum Erfolg zu bringen. (www.jobstarter.de/ausbildung-in-teilzeit).

Auch die Vergütung bei Teilzeit-Ausbildung ist ein wichtiges Kriterium für die Betroffenen.

„Alleinerziehende und junge Eltern haben durch die verkürzte tägliche und wöchentliche Ausbildungszeit die Möglichkeit, Berufsausbildung und Familie besser zu vereinbaren. Gleichzeitig erlangen sie die für das Ausbildungsziel erforderliche Handlungskompetenz. Die Praxis zeigt, dass Auszubildende mit eigenen Kindern über eine hohe Ausbildungsmotivation verfügen und das Ausbildungsziel auch bei einer reduzierten täglichen oder wöchentlichen Ausbildungszeit gut erreichen. Häufig erzielen sie sogar bessere Ausbildungsergebnisse als Vollzeitauszubildende. Dies sollte mit einer vollen Ausbildungsvergütung wertgeschätzt werden.“



Hermann Nehls,
DGB Bundesvorstand,
Abteilung Bildungspolitik und Bildungsarbeit



Gute Praxis: Teilzeitausbildung im Verbund

Der DGB-Bezirk West bildet in Zusammenarbeit mit der SPAZ – Mainzer Gesellschaft für berufsbezogene Bildung und Beschäftigung gemeinnützige GmbH, und im Verbund mit weiteren Partnern und Partnerinnen junge Mütter bis 25 Jahre in Teilzeitausbildung zur Bürokauffrau aus.

„Ohne Partner und mit Kind ist der Einstieg ins Berufsleben für viele junge Mütter und Väter unter den heutigen gesellschaftlichen Bedingungen in Deutschland eine riesige Hürde. Die Kita-Plätze reichen nicht aus und somit besteht kaum die Chance, eine Vollzeit-Ausbildung zu schaffen, geschweige denn, anschließend auch in den Betrieb übernommen zu werden. Doch eine qualifizierte Berufsausbildung ist die wichtigste Voraussetzung für eine eigenständige Lebensperspektive und eine unverzichtbare Voraussetzung für die Sicherung des Familienunterhalts. Hier besteht gesellschaftspolitischer Handlungsbedarf, und solange die Rahmenbedingungen eine Vollzeitausbildung für diese jungen Mütter und Väter nicht ermöglichen, gibt eine Ausbildung in Teilzeit ihnen die Chance auf einen Berufsabschluss. Deshalb bieten wir im Verbund mit anderen Betrieben diese Möglichkeit an. Die jungen Mütter, die wir so ausbilden konnten, haben sich riesig über diese Chance gefreut und waren hochmotiviert und engagiert dabei, ihre Ausbildung zu meistern und Beruf und Familie zu vereinbaren. Wir sind sehr stolz auf dieses Angebot.“



Bettina Altesleben,
Personalreferentin,
DGB-Bezirk Rheinland Pfalz/Saarland

Gute Praxis: Teilzeitausbildung als Erfolgsmodell in Ostwürttemberg

Unter dem Dach des Regionalen Bündnisses für Familie Ostwürttemberg e.V. wurde das „Netzwerk Ausbildung in Teilzeit Ostwürttemberg“ gegründet. Das Bündnis setzt sich aktiv dafür ein, die Region Ostwürttemberg für Familien attraktiver zu gestalten und damit den Wirtschaftsstandort in Ostwürttemberg zu stärken. Eine gute Balance zwischen Familienleben und Berufsleben ist hierfür eine wichtige Voraussetzung. Das „Netzwerk Ausbildung in Teilzeit Ostwürttemberg“ macht sich mit vielen verschiedenen Netzwerkpartnern (Agentur für Arbeit Aalen, Industrie- und Handelskammer, Handwerks-Kammer, Jobcenter Heidenheim, Jobcenter Ostalbkreis, Südwestmetall, DGB, a.l.s.o.e.V., Kontaktstelle Frau und Beruf, regionale Arbeitsgemeinschaft der kommunalen Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten und viele weitere) dafür stark, die Ausbildung in Teilzeit für junge Eltern oder Menschen mit pflegebedürftigen Angehörigen weiter bekannt zu machen, sowohl bei den Unternehmen als auch bei Ausbildungssuchenden mit Familienaufgaben.

Mehrere Unternehmen in der Region haben Auszubildende in Teilzeit eingestellt und die Erfahrungen bei den Unternehmen als auch bei den Auszubildenden sind sehr positiv.

Für Ausbildungssuchende gibt es verschiedene Unterstützungsmöglichkeiten zur Vorbereitung auf eine Ausbildung, wie zum Beispiel die Teilnahme an einer Berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahme (BvB) in Teilzeit, finanziert durch die Agentur für Arbeit Aalen. Bei den Ausbildungs- und Studienmessen in Aalen, Schwäbisch Gmünd und Heidenheim informieren Mitglieder des Netzwerkes über die Ausbildung in Teilzeit. (www.start-it.de/tipps-infos/ausbildung-in-teilzeit/)

Weitere Informationen:

- BIBB-Fachzeitschrift „Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis – BWP“ (1/2013) (besonders die Beiträge von Gericke/Lissek und Voss) (www.bibb.de/bwp-1-2013)
- Puhlmann/Land (2013): „Mit Teilzeitausbildung Fachkräfte gewinnen!“ (www.jobstarter.de/_media/2013_05_WuB_26-29_Land-Puhlmann.pdf)
- Ratgeber und Leitfäden zur Teilzeitausbildung: www.jobstarter.de/ausbildung-in-teilzeit

7. Männer in Teilzeit

Für Frauen und Männer bedeutet die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nach wie vor oft etwas ganz Unterschiedliches. In kaum einem anderen gesellschaftlichen Bereich sind die Positionen und Einstellungen von Männern und Frauen so stark polarisiert, die Geschlechterrollen so verschieden und die Klischees so stark ausgeprägt wie beim Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Diese Unterschiede zeigen sich besonders deutlich bei der Teilzeit von Männern. Sie arbeiten während der Familienphase besonders lang (rund 44 Stunden pro Woche). Frauen arbeiten hingegen besonders kurz (rund 30 Stunden pro Woche), sind in der Regel die Hauptverantwortlichen für die Kindererziehung und Pflege von Angehörigen und reduzieren die Erwerbstätigkeit, um Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen. Väter verbringen mit Ihren Kindern (unter sechs Jahren) im Vergleich zu ihren Partnerinnen durchschnittlich nur 61 Prozent der Zeit. Dafür arbeiten Väter besonders lang im Beruf; sogar länger als andere Männer und viel länger als Mütter, obwohl sie eigentlich lieber kürzer arbeiten würden. Befragungen zufolge wünschen sich drei von vier Männern, weniger zu arbeiten und mehr Zeit für die Familie zu haben. Die wenigsten von ihnen setzen den Wunsch nach Teilzeitarbeit jedoch in die Tat um: Nur vier Prozent der Väter und nur sechs Prozent der Männer insgesamt. Sie äußern zwar Wünsche nach familienfreundlichen Maßnahmen, doch sie befürchten Nachteile im Betrieb, falls sie – für alle sichtbar – Fürsorgeaufgaben übernehmen.

Neue Väter

Und dennoch: Die Geschlechterverhältnisse sind in Bewegung geraten, Ansprüche und Interessen von Frauen und Männern an Arbeit und Leben verändern sich. Immer mehr Männer wollen aktive Väter sein, immer mehr Frauen reklamieren auch in der Erwerbsarbeit ihre Ansprüche an gleichberechtigte Teilhabe. Lebensverhältnisse und -formen der Menschen werden unterschiedlicher, bunter und passen immer weniger zur Erwerbssituation: Das klassische Ernährermodell verliert an Bedeutung. Nur noch 23 Prozent der Paare leben in Westdeutschland so. In Ostdeutschland ist es eine Minderheit von acht Prozent aller Paare. In vielen Betrieben steigt die Sensibilität für Beschäftigte mit Fürsorgeaufgaben.

Die Vorstellungen von Vaterschaft haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Die sogenannten „neuen Väter“ vertreten gleichberechtigte Vorstellungen von Partnerschaft, Berufsbeteiligung und Fürsorgeverantwortung für Kinder. Es verwundert daher nicht, dass nur noch knapp 30 Prozent der Väter ihre Rolle in der Familie als „Ernährer“ begreifen, während sich rund 70 Prozent als „Erzieher“ sehen, die nicht nur den Lebensunterhalt der Familie sichern, sondern auch aktiv Zeit mit ihren Kindern verbringen möchten. Neue Männer unterstützen die Berufstätigkeit ihrer Partnerin und wollen sich an der Kinderbetreuung aktiv beteiligen. Dazu wird vor allem die Elternzeit mit der Möglichkeit von Teilzeit genutzt.

Erfahrungen aus der Elternzeit

Väter, die Elternzeit in Anspruch nehmen, bewerten ihre „aktive“ Vaterschaft und auch die veränderte Prioritätensetzung in ihrem Leben als sehr bereichernd. Auch mit ihrer Work-Life-Balance sind diese Väter sehr zufrieden. Die Auswirkungen auf den Beruf bleiben allerdings widersprüchlich. Einerseits müssen aktive Väter immer noch mit negativen Konsequenzen für ihr berufliches Fortkommen rechnen, andererseits gibt es immer mehr Väter, die Elternzeit auch unter berufsbezogenen Aspekten positiv bewerten. Hier sind vor allem die neu gewonnenen „soft skills“ zu nennen, also soziale Kompetenzen, die durch die Vaterschaft auch die Erwerbsarbeit bereichern. Aktuelle Studien wie die Elterngeld-Studie von Pfahl/Reuyß (2009) bestätigen, dass viele Väter im Betrieb positive Erfahrungen machen, wenn sie die Elternfreistellung nutzen oder ihre Arbeitszeit reduzieren. Als unterstützender Faktor erweisen sich verständnisvolle Vorgesetzte, die teilweise selbst aktive Väter waren – oder es gerne gewesen wären.

Die neue Elternzeitregelung kann also durchaus einen Beitrag für mehr Geschlechtergleichstellung im Betrieb leisten. Selbst eine auf zwei Monate begrenzte Abwesenheit der Väter erzeugt in den allermeisten Betrieben bereits große Aufmerksamkeit und kann die betrieblich praktizierte Anwesenheitskultur in Frage stellen. Die Inanspruchnahme von Teilzeit während der Elternzeit durch Väter zeigt ein beachtliches Teilzeitpotenzial bei Männern: Knapp ein Viertel der Väter arbeiten in ihrer Elternzeitphase in Teilzeit und 19 Prozent reduzieren ihre Arbeitszeit auch im Anschluss an die Elternzeit (Pfahl/Reuyß 2009). Das stimmt hoffnungsvoll, denn die

Elterngeldphase könnte sich so als Initialzündung für eine stärker familienorientierte Arbeits(zeit)gestaltung von Vätern erweisen. Doch ob sich im Zuge der neuen Elterngeldregelung die Teilzeitquote unter Männern, speziell unter Vätern, insgesamt merklich erhöhen wird, bleibt abzuwarten. Eine Kombination bezahlter Elternzeit mit längerfristiger Teilzeitarbeit durch Väter könnte daher ein betrieblicher „Türöffner“ für gleichstellungsorientierte Arbeitszeitansätze sein und die geltende, männliche Organisationskultur in den Betrieben auf den Prüfstand stellen.

Betriebliche Widerstände

Die bestehende Diskrepanz zwischen Wunsch und Handlungspraxis der Väter lässt sich auf Basis vorliegender Studien auf folgende gesellschaftspolitische und betriebliche Faktoren zurückführen (vgl. Döge/Behnke 2006, Pfahl/Reuyß 2009):

- den Mangel an familienpolitischen Angeboten für Männer,
- den bestehenden traditionellen Geschlechterbildern und -rollen sowie
- den vorhandenen Widerständen auf betrieblicher Ebene.



negative Folgen ergeben, wenn sie ihre Erwerbstätigkeit aufgrund von Kindererziehung oder Pflege unterbrechen und dann – meist in Teilzeit – an den Arbeitsplatz zurückkehren. Die Gefahr eines solchen Karriereknicks und weiterer betrieblicher Nachteile haben eine abschreckende Wirkung auf Väter. Drei Viertel der Männer bis 44 Jahre begründen ihre Ablehnung der Elternzeit damit, dass sie „oft berufliche Nachteile befürchten“. Über die Hälfte dieser Väter erklären ihre Zurückhaltung damit, dass sie „im Beruf vorankommen wollen“ (Institut für Demoskopie Allensbach 2005; BMFSFJ 2008). Gehen Männer aktiv in die Vaterschaft, verstärken sich die Risiken für Ansehen und Karriere. Dabei werden Männer mit den gleichen Vorbehalten konfrontiert, die sonst Frauen betreffen: Karrierenachteile im Erwerbsverlauf, Unterstellung einer geringeren Erwerbsorientierung durch den Arbeitgeber, Probleme mit Vorgesetzten und/oder Kollegen und Kolleginnen (vgl. Döge/Behnke 2006).

In vielen Fällen erleben sie das Betriebsklima in ihren Betrieben als nicht familien- und nicht väterfreundlich:

- Immer wieder stoßen die Betroffenen auf Unverständnis, „dass ein Mann“ zu Gunsten der Familie seine Arbeitszeit reduziert.
- Männer in Teilzeit werden von Kollegen und Kolleginnen als unsolidarisch wahrgenommen, weil andere die Arbeit mit erledigen müssen. Darüber hinaus gilt Teilzeit grundsätzlich als „unmännlich“. Fürsorgeaufgaben werden nicht als legitimer Grund für Teilzeit für Männer anerkannt.
- Väter fühlen sich unter Rechtfertigungsdruck am Arbeitsplatz, wenn sie zum Beispiel pünktlich den Betrieb verlassen, um ihre Kinder rechtzeitig aus dem Hort oder Kindergarten abzuholen.
- Sie erleben die Arbeitsorganisation als ignorant gegenüber Fürsorgeaufgaben, wenn etwa weiterhin Besprechungen nach 16 Uhr angesetzt werden, oder die Bereitschaft zu kurzfristigen Überstunden vorausgesetzt wird. Männer, die ihre Arbeitszeit reduziert haben, klagen zudem über ein unverändertes Arbeitsvolumen und eine damit einhergehende Arbeitsverdichtung.

Familienförderung wird oft noch gleichgesetzt mit Frauenförderung. Die meisten betrieblichen Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie richten sich fast ausschließlich an Frauen. Während Frauen also mit Verständnis rechnen können, wenn sie Vereinbarkeitsprobleme thematisieren oder entsprechende Angebote nutzen wollen, stoßen Männer vielfach noch auf Unverständnis. In der Umfrage „Väter zwischen Familie und Karriere“ gaben 71 Prozent der Männer an, dass sie in einem Konflikt zwischen Karriere und Familie stehen. Sie stehen von mehreren Seiten unter Druck: Sie sind mit Forderungen der Partnerin nach mehr familiärem Engagement konfrontiert und auch die Kinder wollen mehr Zeit mit ihrem Vater verbringen. Dabei geben über 80 Prozent der Väter an, ebenfalls mehr Zeit mit den Kindern verbringen zu wollen. In einer Umfrage unter Führungskräften sagen 90 Prozent der Befragten, dass Instrumente für Familienfreundlichkeit zwar existieren, aber hauptsächlich von Frauen genutzt werden. In einer wenig familienbewussten Unternehmenskultur verzichten viele Männer deshalb von vornherein auf entsprechende Forderungen oder nehmen nur informell oder in Notsituationen solche Möglichkeiten in Anspruch. Dies ist das „unsichtbare Dilemma“ (Bertram 2007) der Männer, deren Vereinbarkeitsprobleme kaum wahrgenommen werden und deren Forderungen für eine bessere Vereinbarkeit häufig gar nicht erst gestellt werden. Nicht zuletzt tragen die klassischen Rollenbilder dazu bei, dass Mütter an den Fürsorgekompetenzen ihrer Partner zweifeln und ein stärkeres Engagement der Väter in der Familie verhindern (zum Beispiel Döge 2007). Kulturell vorherrschende Leitbilder des „guten Vaters“ als Ernährer und der „guten Mutter“ als Verantwortliche für das Kindeswohl tragen dazu bei, tradierte Geschlechterdifferenzen aufrecht zu erhalten. In der Regel intensivieren Männer mit Geburt des ersten Kindes sogar ihr berufliches Engagement, um den finanziellen Rahmen für die Familie abzusichern (Matzner 2004).

Kulturelle Leitbilder

Der Wandel kultureller Normen vollzieht sich langsam. Denn das Leitbild des männlichen Familienernährers wird weiterhin wohlfahrtsstaatlich abgesichert und steuerlich durch das Ehegattensplitting gefördert. Kultureller Wandel stößt auf starke gesellschaftliche Hindernisse. Dabei ist Erwerbsbeteiligung der Frauen zu einer unumstößlichen Tatsache geworden (vgl. Rüling/Kassner 2007). In Deutschland lebende Kinder haben bereits mehrheitlich zwei erwerbstätige Eltern und dieser Anteil wird künftig weiter wachsen. Auch die Einstellungen gegenüber einer gleichberechtigten Aufteilung von Familienarbeit zwischen Müttern und Vätern modernisieren sich. Der Anteil derjenigen, die eine Erwerbstätigkeit von Frauen/Müttern befürworten und eine traditionelle Aufteilung der Geschlechter ablehnen, hat sich in Westdeutschland zwischen 1982 und 2004 mit 68 Prozent mehr als verdoppelt – die unter 45-Jährigen stimmen dem sogar mit 84 Prozent zu (Statistisches Bundesamt 2006).

Männer, die Teilzeit arbeiten, spielen eine wichtige Rolle, um diesen kulturellen Wandel zu unterstützen. Besonders, wenn männliche Führungskräfte in Teilzeit beschäftigt sind, haben sie eine wichtige Vorbildfunktion für andere Männer. Indem sie zeigen, dass Teilzeitoptionen auch für Männer selbstverständlicher werden, tragen sie dazu bei, die Arbeitszeitverteilung zwischen den Geschlechtern gleichmäßiger zu verteilen. Für Aufsehen hat der erste Männerbeauftragte bei der Charité in Berlin gesorgt, der sich im Unternehmen speziell für die männlichen Interessen eingesetzt hat. Betriebe können mit gezielten Angeboten für Männer und einer stärkeren Sensibilisierung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf Teilzeit interessierten Männern helfen.

Beispiel Jürgen Kolbe, 46 Jahre, KFZ-Schlosser bei der Daimler AG Bremen: „Männer müssen ihre Wünsche und Ansprüche gegenüber ihren Vorgesetzten klar äußern.“

Jürgen Kolbe und seine Frau sind beide seit 1989 bei der Daimler AG erwerbstätig. Durch eine von Kollegen selbst organisierte Fahrgemeinschaft haben sie sich kennen gelernt. Beide arbeiten zunächst „ganz klassisch Vollzeit“, was in der Fertigung üblich ist. Jürgen Kolbe arbeitet in Schicht- und Gruppenarbeit in verschiedenen Bereichen der Fahrzeugendmontage, während seine Frau als gelernte Schneiderin in der Näherei tätig ist. Als 1992 der gemeinsame Sohn zur Welt kommt, nimmt Danuta Ley-Kolbe Erziehungsurlaub in Anspruch. Nach dem dreijährigen Erziehungsurlaub beschließt sie, sich noch vier weitere Jahre ganz der Erziehung von Sebastian und dem Haushalt zu widmen. Diese Möglichkeit besteht durch eine Betriebsvereinbarung bei der Daimler AG. Die Familie kann nicht auf die Unterstützung von Großeltern oder Verwandten setzen. Dass Jürgen Kolbe der „Alleinernährer“ ist, scheint in der Zeit ganz normal im Familienbild der Kolbes, schließlich verdient er ja den Familienlohn bei der Daimler AG.

Im Daimler-Werk Bremen laufen jährlich circa 300.000 Fahrzeuge vom Band, 12.800 Beschäftigte finden Ende 2008 im Mercedes-Benz-Werk Bremen Arbeit. Daimler ist damit einer der größten Arbeitgeber in der Region. Der Männeranteil im Werk beträgt 94,6 Prozent, der Frauenanteil 5,4 Prozent.

Als sich 2000 für den Sohn Sebastian Kolbe der Beginn der Schulzeit ankündigt, entschließt sich Danuta Ley-Kolbe, zur Daimler AG zurückzukehren. Wunsch des Ehepaars Kolbe ist es allerdings, weiterhin viel Zeit mit dem Sohn verbringen zu können, um ihn vor allem in den ersten Jahren der Grundschule begleiten und bei seiner Entwicklung unterstützen zu können. Um seiner Frau eine Wiedereingliederung in den Beruf zu ermöglichen und gleichzeitig möglichst viel Zeit zu Hause verbringen zu können, beschließt Jürgen Kolbe im Jahre 2000, gemeinsam mit seiner Frau, ein anderes Arbeitszeitmodell zu erproben. Er möchte Teilzeit arbeiten. Jürgen Kolbe spricht seinen Meister daraufhin an und nach anfänglicher Skepsis, da er befürchtet, dass Abläufe gestört werden und so die Funktionsfähigkeit der Organisationseinheit gefährdet wird, erarbeiten sie ein Teilzeitmodell. Für den reibungslosen Ablauf in der Produktion ist es dem Meister wichtig, nach wie vor mit dem Volumen eines vollen Arbeitsplatzes von 35 Stunden zu kalkulieren. Mit einem Kollegen, der zu dieser Zeit einem berufsbegleitenden Studium nachgeht, findet er seinen „Gegenpart“, mit dem er sich die Arbeitsstelle von „490 Minuten am Band“ teilen kann. Zwischen 2000 und 2003 arbeitet Jürgen Kolbe zwischen 20 und 27 Stunden wöchentlich.

Die Daimler AG bietet im Jahre 2000 nicht von sich aus Teilzeit-Modelle an; daher muss Jürgen Kolbe seine „Reduzierung auf Zeit“ selber verhandeln. Sein Vorteil ist, dass er einen Kollegen findet, der Interesse an einem Teilzeitmodell hat. Hätte es diesen nicht gegeben und hätte der Meister nicht ein offenes Ohr für dieses Experiment gehabt, „wäre es schwierig geworden“, so Jürgen Kolbe. Als große Unterstützung empfindet er den Einsatz des Betriebsrats, der „teilweise mit Engelszungen auf meinen Vorgesetzten eingeredet.“ hat. Auch die Umsetzung wird vom Betriebsrat immer wieder sachkundig begleitet. Es ist alles eine Frage des Willens und der Ausdauer: „Männer müssen ihre Wünsche und Ansprüche gegenüber ihrem Vorgesetzten klar äußern.“

Reaktion der Kollegen und Kolleginnen

Und wie haben die Kollegen und Kolleginnen reagiert, wie wurde die Teilzeittätigkeit von ihnen wahrgenommen? Im Prinzip hat Jürgen Kolbe sich verstanden gefühlt, viele konnten seine Gründe gut verstehen, aber „Nachahmer“ hat er damals nicht gefunden. „Natürlich gab es da auch mal die Bemerkungen von der Seite, die einem ständig nach Schichtende ein

„schönes langes Wochenende“ gewünscht haben. Als ob man zu Hause nur die Füße hochlegen würde.“

Seine berufliche Weiterentwicklung hat Jürgen Kolbe durch seine Teilzeitbeschäftigung nicht behindert gesehen. Allerdings war in der Zeit die Übernahme von Sonderfunktionen schwer umsetzbar, wie etwa die des Vertrauensmannes oder des Multiplikators für die Anlernung der Kollegen und Kolleginnen auf neue KFZ-Modelle.

Die Kombination zweier Teilzeittätigkeiten im Hause Kolbe: ein „Gegenschichtmodell“

Frau Kolbe gelingt der Wiedereinstieg bei der Daimler AG in Teilzeit. Ihren bisherigen oder einen vergleichbaren Arbeitsplatz in der Näherei kann sie allerdings nicht wieder einnehmen, da die gesamte Abteilung im Zuge von Reorganisationsmaßnahmen ‚outgesourct‘ worden ist. Daher wird sie für die Arbeit am Band angelernt und arbeitet von nun an als angelernte KFZ-Schlosserin. Jürgen Kolbe und seine Frau teilen sich die Schichten so auf, dass immer eine/r von beiden zu Hause bei Sebastian sein kann. Außer ein- bis zweimal wöchentlich, wo ihr Sohn bei Klassenkameraden privat zu Mittag isst, gelingt es dem Ehepaar Kolbe, ihre Arbeitszeiten so aufeinander abzustimmen, dass auch mittags immer zu Hause gekocht werden kann. Hier sind die flexibel organisierbaren Schichten bei Daimler ein großer Vorteil, in einigen Bereichen wird im Dreischichtmodell rund um die Uhr gearbeitet. Unterstützend wirkt auch die Tatsache, dass beide im Dreischicht-Modell in Gegenschicht arbeiten. Nach der Nachschicht beispielsweise schlafen Herr oder Frau Kolbe anschließend vormittags und stehen auf, wenn Sebastian aus der Schule kommt und der Partner sich zur Spätschicht verabschiedet. Das Arrangement hat zwar für Danuta-Ley Kolbe und Jürgen Kolbe den Nachteil, dass sie sich während der Wochentage seltener sehen. Ein gemeinsames Wochenende genießen sie dann umso mehr.

„Die Lebensqualität ist definitiv gestiegen. Ich habe mein Kind richtig aufwachsen gesehen.“

Für Jürgen Kolbe ist die Zeit mit seinem Sohn eine wichtige und prägende Erfahrung gewesen: „Klar, ich habe viel von Sebastians Entwicklung mitbekommen. Im Sommer, nach der Frühschicht, hatten wir beispielsweise ein kleines Schwimmb Becken im Garten aufgebaut. Da ich so viel mit meinem Sohn unterwegs war, dachten einige Nachbarn schon, ich hätte immer Ferien.“ Die gemeinsamen Erlebnisse beschreibt Jürgen Kolbe als Bereicherung für sein Leben: „Wir haben einmal lange an einem Drachen gebaut, der schließlich auch geflogen ist. Wenn man dann die Augen von dem Jungen gesehen hat, das ist unbezahlbar.“

Im Haushalt engagieren sich Danuta-Ley Kolbe und Jürgen Kolbe zeitlich gleichberechtigt. Es gibt aber persönliche Priori-

täten bei den Aufgaben: „Saugen, Wischen, Garten – das machen wir alles gemeinsam. Nur an die Wäsche lässt mich meine Frau nicht ran. Fenster putzen und alle handwerklichen Reparaturen sind mein Job, das habe ich ja auch gelernt.“ Jürgen Kolbe möchte die dreijährige Erfahrung mit der Teilzeit nicht missen. „Die Lebensqualität ist definitiv gestiegen. Ich habe mein Kind richtig aufwachsen gesehen, andere Kollegen und Kolleginnen sehen ihre Kinder oft gar nicht, oder nur am Wochenende, oder wenn sie schon schlafen.“ Ende 2003 kehrt Jürgen Kolbe in Vollzeit zurück und arbeitet zunächst nur im Nachtdienst. Heute arbeitet er nicht mehr am Band, sondern ist für die Instandsetzung von Handmaschinen zuständig und in einem Gleitzeitsystem in Vollzeit tätig.

Teilzeit als Möglichkeit für Männer?

„Verbreitung klappt nur dann, wenn das Geld stimmt“

Eine Arbeitszeitverkürzung, auch wenn es nur temporär sein sollte, funktioniert nur dann, wenn die finanzielle Seite stimmt, so die Überzeugung von Jürgen Kolbe. Familie Kolbe ist finanziell mit zwei Teilzeitstellen auf die Entlohnung der Vollzeitstelle von Jürgen Kolbe gekommen, die für das Familieneinkommen ausreichte. Sie befinden sich im mittleren Bereich der Eingruppierung. „Kollegen und Kolleginnen, die in den unteren Einkommensbereichen eingruppiert sind, können sich sicherlich Teilzeitmodelle nicht leisten. Zumal, wenn diese ein abzuhandelndes Haus und Familie haben.“ Jürgen Kolbe würde es durchaus begrüßen, wenn es mehr Männer in Teilzeit gäbe. Nur müssten die Rahmenbedingungen stimmen und eine Reduzierung nicht eklatant auf Kosten des Lebensstandards gehen.

(leicht gekürzt aus: Brinkmann u. a. (2013): „Teilzeitarbeit – Vollzeitmann. Portraits von Männern in Teilzeit“)

8. Frauen in prekärer Beschäftigung

Die Gründe für einen Minijob sind bei Frauen sehr unterschiedlich. Nur 40 Prozent der Frauen mit Kindern übt diese Beschäftigungsform freiwillig aus und nutzt den Minijob als Zuverdienst zum Einkommen des Partners (vgl. Klenner/Schmidt 2012). Für diese Frauen in traditionellen geschlechtstypischen Arbeitsaufteilungen besitzt das Beschäftigungsmodell Minijob große ökonomische Reize. Knapp 30 Prozent der Frauen mit Kindern und ein Viertel der Frauen ohne Kinder arbeitet dagegen unfreiwillig in Minijobs, mit meist unregelmäßigen Abfolgen von prekären Erwerbsverläufen und Phasen der Arbeitslosigkeit. Dieses Muster des Lebenslaufs betrifft häufig Frauen aus dem Osten Deutschlands. „Die gegenwärtige Minijobstrategie muss aus der Perspektive der Geschlechtergleichstellung über den Lebensverlauf als desaströs bezeichnet werden. Bedingt durch die institutionellen Rahmenbedingungen ist eine geringfügige Beschäftigung vor allem für verheiratete Frauen oft kurzfristig

attraktiv, aber auch alternativlos.“ (Sachverständigenrat 2011: 135)

Für viele Frauen ist der Minijob und die bis zu 450 Euro im Monat nicht ein Zuverdienst, sondern die einzige Einnahme aus Erwerbstätigkeit. Ein Großteil der Minijobberinnen wünscht sich zumindest eine reguläre Teilzeit-, besser sogar eine Vollzeitstelle. Minijobs sind auch keine Brücke zurück in den ersten Arbeitsmarkt, sondern für viele Beschäftigte eine Sackgasse, weil die geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse für die Arbeitgeber unterm Strich oft mehr Vorteile bieten als reguläre Stellen. Und Minijobs sind längst nicht mehr nur niedrigschwellige Arbeitsangebote für Ungelernte, sondern werden für Millionen gelernter Fachkräfte zur Niedriglohnfalle.

Der vermeintliche Vorteil, dass Minijobber und Minijobberinnen „brutto für netto“ arbeiten, wird durch das tatsächliche Verhalten vieler Arbeitgeber wieder zunichtemacht. Minijobs sind oft absolute Niedriglohnstellen. Selbst bei gleicher Qualifikation bekommen viele Minijobber und -jobberinnen nicht einmal die Hälfte des Stundenlohns von regulären Beschäftigten. So profitieren von der Steuer- und Abgabefreiheit der Minijobs nur die Arbeitgeber – weil sie die Löhne quasi vorab kürzen. 500.000 Betroffene müssen trotz Berufstätigkeit das Einkommen aus ihren Minijobs regelmäßig mit Hartz-IV aufstocken. Auch die soziale Absicherung der Beschäftigten bleibt prekär, denn Arbeitgeber zahlen nur pauschale Beiträge in die Sozialversicherung ein. In der Kranken- und Arbeitslosenversicherung führt dies zu keinen Ansprüchen. Auch in der Rentenversicherung ergeben sich nur Minirenten, die selbst bei jahrelanger Berufstätigkeit oft nicht zum Existenzminimum reichen.

Beispiel: Vom Minijob in die Armutsrente Helene Weiss, Kassiererin an einer Tankstelle

„Wenn ich in Kürze in Rente gehe, kann ich mich gleich wieder beim Amt melden und meine Grundsicherung beantragen. Ich versuche noch, einige Versicherungszeiten anerkannt zu bekommen, aber es werden wohl nicht viel mehr als 500 Euro Rente werden. Gearbeitet habe ich eigentlich mein ganzes Leben lang – nur eben nicht immer genug in die Rentenkasse gezahlt. Nach der Schule habe ich in den 60er-Jahren eine Lehrstelle im guten alten Handwerk bekommen und eine Lehre als Damenschneiderin gemacht. Gearbeitet habe ich nach der Lehre in dem Beruf dann allerdings nicht, weil ich meinen Mann kennengelernt und geheiratet habe.

Als mein Mann dann zwei Jahre später starb, stand ich mit 20 Jahren und mit unserem wenige Monate alten Sohn allein da. Unser Kind habe ich allein großgezogen; nebenbei habe ich immer wieder geputzt und als Serviererin gearbeitet, wenn ich Verwandte oder Bekannte gefunden habe, die auf den Kleinen aufpassen konnten. Das war natürlich nicht immer auf Lohnsteuerkarte. Als mein Sohn schon zur Schule ging, habe ich mir dann wieder eine feste Stelle gesucht und angefangen,

Politische Lösungen: DGB-Reform der Minijobs

Teilzeit als Kassiererin in einer Tankstelle zu arbeiten. Das hat mir gleich Riesenspaß gemacht. Die meisten Kunden hatten damals ja noch eine Stammtankstelle und man sah täglich die halbe Nachbarschaft. In den 90er-Jahren lief das Geschäft eine Zeit lang so gut, dass mein Chef mir eine Vollzeitstelle an der Kasse gegeben hat – meine erste Vollzeitstelle mit über 40 Jahren. Einige Jahre später hat er die Tankstelle dann aber an einen der großen Ölkonzerne verkauft. Mehrere Angestellte, auch ich, wurden kurz darauf gekündigt. Warum, weiß ich bis heute nicht genau.

Ich habe dann einige Zeit im Büro meines damaligen Lebensgefährten gearbeitet, der einen Speditionsbetrieb hatte. Als die Beziehung auseinander ging, habe ich mich arbeitslos gemeldet – zum ersten Mal in meinem Leben. Das war 2002 und mit 50 Jahren hat mir das Arbeitsamt damals nicht viel Hoffnung gemacht. Als meine Vermittlerin mir dann etwa ein Jahr später einen Job in „meiner“ alten Tankstelle angeboten hat, war ich ganz aus dem Häuschen. Es war zwar nur eine geringfügige Beschäftigung, also ein Minijob, aber das war mir damals egal. In diesem Minijob arbeite ich jetzt seit zehn Jahren für 400 Euro, beziehungsweise heute für 450 Euro. Dazu bekomme ich natürlich Geld vom Amt.

Mit meiner alten Stelle in der Tankstelle hat das nicht mehr viel zu tun. Wo ich früher allein an der Kasse stand, wechsele ich mich heute mit Studenten und anderen Minijobbern ab. Mit meinem heutigen Chef verstehe ich mich ganz gut, so dass ich mir als „alter Hase“ wenigstens meine festen Tage und Schichten sichern konnte. Alle anderen Kollegen müssen nehmen, was ihnen gegeben wird. Manchmal werden Leute um zehn Uhr abends aus dem Bett geklingelt, um zur Nachtschicht anzutanzeln. Es beschwert sich aber keiner. Neben unserer Kasse hängt ein Schild „Mitarbeiter auf 400-Basis gesucht“. Das hängt unser Chef eigentlich nie ab. So ist allen klar, dass sie jederzeit ersetzbar sind. Auch den wenigen Festangestellten. Mir will mein Chef keine reguläre Stelle geben. Er wisse ja bei meinem Alter nie, wann ich krank würde und er einen Ersatz einstellen müsste. Dabei bin ich nie krank. Mein Chef hat mir aber schon angeboten, meine Rente aufzubessern: mit einem Minijob an der Tankstelle. Ich werde das Angebot annehmen, denke ich. 2014 hätte ich schließlich, von Unterbrechungen abgesehen, so etwas wie mein 30-jähriges Firmenjubiläum.“

(aus DGB Bundesvorstand 2013)

- volle Sozialversicherungspflicht ab dem ersten Euro: Statt pauschalen Beiträgen wie heute in den Minijobs sollen nach dem DGB-Reformkonzept für alle Beschäftigungsverhältnisse ab dem ersten verdienten Euro volle Sozialversicherungsbeiträge gezahlt werden. Damit erwerben alle Beschäftigten eigenständige und individuelle Ansprüche. Das heißt, sie haben als Beschäftigte Anspruch auf Urlaub, Mutterschutz, Elternzeit und Lohnfortzahlung im Krankheitsfall! Gerade für die Altersvorsorge über die gesetzliche Rentenversicherung ist das von besonderer Bedeutung: Minijob heißt heute automatisch auch Minirente. Damit soll Schluss sein. Die Gleitzone, die heute schon für die Midi-Jobs zwischen 450 und 850 Euro gilt, wird auf den kompletten Einkommensbereich zwischen 0 und 850 ausgeweitet. Bereits bei einem Euro Lohn



würde dann der Arbeitgeber die vollen Sozialversicherungsbeiträge übernehmen. Danach steigt der Anteil, den die Arbeitnehmer bezahlen, in einer Gleitzone bis 850 Euro an. Ab 850 Euro Lohn wäre die paritätische Beitragsfinanzierung erreicht und Arbeitgeber und Arbeitnehmer oder Arbeitnehmerin zahlen je die Hälfte der Beiträge. So wird die Minijobmauer aufgelöst, gleichzeitig werden die Beschäftigten in unteren Einkommensbereichen nicht über Gebühr belastet und sichern sich trotzdem wichtige Sozialversicherungsansprüche und -leistungen.

- gesetzlicher Mindestlohn und Ausweitung von tariflichen Mindestlöhnen:

Mit einem gesetzlichen Mindestlohn von 8,50 Euro pro Stunde und allgemein verbindlichen Tarifverträgen gehören Dumpinglöhne der Vergangenheit an. Darüber hinaus müssen auch bei Teilzeitarbeit alle anderen gesetzlichen Mindestbestimmungen wie Urlaub und Lohnfortzahlung im Krankheitsfall auf ihre Einhaltung kontrolliert werden.

- Rechtsanspruch auf Arbeitszeiterhöhung:

Neben dem Recht auf Teilzeitarbeit fordert der DGB auch ein wirkliches Recht auf Arbeitszeiterhöhung bis hin zur Vollzeit, wenn der betriebliche Rahmen es zulässt.

- Faktorverfahren: Frauen aus der Steuerfalle holen:

Im weit überwiegenden Teil der Minijobs arbeiten Frauen, die durch das Steuerrecht benachteiligt werden. Unabhängig von der Diskussion über das Splittingverfahren, schlägt der DGB einen pragmatischen Weg vor, über das so genannte Faktorverfahren. Hier wird die steuermindernde Splitting-Wirkung durch einen speziell berechneten Faktor bei beiden Einkommen bereits beim Lohnsteuerabzug berücksichtigt. So bleiben die Vorteile des Splittings, ohne dass dem geringeren Einkommen (also häufig dem der Frau) Anreize für Arbeitszeit- und Einkommenssteigerungen verloren gehen oder individuelle Sozialansprüche geringer ausfallen.

- sinnvolle Ausnahmen weiterhin ermöglichen:

Rentner und Rentnerinnen sowie Studierende sind schon heute teilweise von Sozialversicherungsbeiträgen befreit – für sie müssen die heutigen Minijob-Regelungen nicht erhalten bleiben. Schüler und Schülerinnen dagegen könnten im Rahmen einer Taschengeldregelung weiterhin sozialabgabenfrei Einkommen bis zu einer bestimmten Grenze haben. Sinnvolle Ausnahmen: ja, massenhafte Ausweitung des Niedriglohnssektors über Minijobs: nein.

(mehr zum Reformkonzept des DGB online unter: www.dgb.de/minijobs)

9. Führung in Teilzeit

Untersuchungen zu Teilzeit in Führungspositionen belegen, dass in ganz Europa kaum Managementpositionen in Teilzeit besetzt sind (vgl. Hipp/Stuth 2013). Während in den Niederlanden der Anteil immerhin zwölf Prozent beträgt und in Irland elf Prozent, sind es in Deutschland nur fünf Prozent der Führungskräfte. Je stärker Teilzeit in der Arbeitswelt verbreitet ist, desto häufiger ist Teilzeit auch unter Führungspositionen zu finden. Wesentlich stärker als rechtliche Bedingungen (wie das Recht auf Teilzeit) wirken sich die vorhandenen Arbeitszeitkulturen auf die Erwartungen und Realitätschancen von Managern und Managerinnen aus. Gerade die Anwesenheitskultur in den Betrieben ist ein wesentliches Hindernis für eine stärkere Verbreitung von Teilzeit in diesen Beschäftigtengruppen. Viele Vorgesetzte würden gerne weniger arbeiten. In Tschechien, Luxemburg, Griechenland und Österreich wünschen sich zwischen 25 und 35 Prozent der Manager/-innen eine Arbeitszeitverkürzung um mindestens fünf Wochenstunden (Deutschland: fünf Prozent).

Es sind vor allem Frauen, die Führungsaufgaben in Teilzeit wahrnehmen. In Deutschland sind es 14,6 Prozent der Managerinnen, aber nur 1,2 Prozent der Manager. In großen Unternehmen und bei Selbstständigkeit sinken die Chancen, Teilzeit in Führung anzutreffen. Bezogen auf die Branchen ist die Teilzeitquote mit 1,2 Prozent Teilzeitmanager und -managerinnen im verarbeitenden Gewerbe am geringsten und mit 9,3 Prozent im Bereich Bildung, Gesundheit und öffentliche Verwaltung am höchsten.

Doch auch im Bereich der Führungskräfte kann ein Umdenken bei Unternehmen festgestellt werden. Ob bei Bosch, Daimler, der Telekom oder der Kreisverwaltung Gütersloh und der Stadtverwaltung München – immer mehr Betriebe und Verwaltungen haben in den letzten Jahren angefangen, auf die Bedürfnisse ihrer Führungskräfte zu reagieren und ihnen Möglichkeiten zur Führung in Teilzeit anzubieten. Beim IT-Unternehmen Datev mit knapp 6.500 Beschäftigten hat eine breit angelegte Initiative dazu geführt, dass mittlerweile 21 Führungskräfte (16 Frauen und fünf Männer) davon Gebrauch machen und ihre wöchentliche Arbeitszeit zwischen 30 und 15 Stunden einschränken. Führungskräfte wirken vor allem als Vorbilder in der Organisation und zeigen, dass auf allen beruflichen Positionen Arbeitszeitreduzierungen praktisch möglich sind. Trotz Widerständen und Veränderungen in der Arbeitsorganisation wird deutlich, dass Teilzeit in Führungspositionen in erster Linie von der herrschenden Arbeitszeitkultur abhängig ist.

Auch eine Studie zu Teilzeit von Führungskräften nach der Elternzeit bestätigt die weitverbreitete Ablehnung von Teilzeit in den Führungsetagen (vgl. Koch 2008). Personalverantwortliche stehen dem Teilzeitwunsch der Vorgesetzten äußerst kritisch gegenüber, und die Durchsetzung der Teilzeit ist meist mit einem Verlust des betrieblichen Status verbunden. Ein gängiges Argumentationsmuster ist für die Herabstufung von Teilzeit verantwortlich: Eine entgrenzte Arbeitszeit weit über der Vollzeit gewährleistet unein-

geschränkte Verfügung für den Betrieb und ist gleichbedeutend mit (vermeintlich) höherer Leistungsbereitschaft und Motivation der Führungskräfte. Aus dieser Argumentation leitet sich das vorherrschende Führungsverständnis ab. Die ständige Ansprechbarkeit der Führungskräfte ist bei der heute ausgeprägten Anwesenheitskultur ein wichtiger Teil ihrer Vorbildfunktion im Betrieb. Gleichzeitig wird argumentiert, dass nur in einem Vollzeitstatus weitgehende Kontrolle ausgeübt werden kann. Geteilte Leistungspositionen, Vertretungsregelungen oder die Delegation von Leitungsaufgaben werden als ineffizient dargestellt, die den Betrieb ökonomisch schwächen. Diese Haltung, samt der Gleichsetzung von geringerer Arbeitszeit mit geringerer Leistungsbereitschaft und geringerer Arbeitsqualität, verbinden sich mit typischen Geschlechterkonstruktionen: Berufliche Arbeit wird als ökonomisch wertvoller aufgewertet, Fürsorgearbeit abgewertet und als unvereinbar mit Führungsaufgaben hingestellt. In den Haltungen und Perspektiven der Personalverantwortlichen spiegeln sich diese Argumentationsmuster wider und werden durch eigene biografische Erfahrungen bestätigt. Zwei Erfahrungsmuster sind hierfür typisch: das eigene Arbeits- und Lebensmodell, das durch die strikte Trennung von Erwerbsarbeit und Fürsorgearbeit gekennzeichnet ist, wird als alternativlos interpretiert. Oft ist dies die Einstellung von männlichen Führungskräften, die vor allem im Betrieb „leben“ und Familienarbeit vollständig an die Ehefrau abgegeben haben. Im anderen Fall wird Fürsorgearbeit als generelles Hindernis für eine Karriere beurteilt. Teilzeit interpretieren sie als Schutzraum für Führungskräfte, die weniger leistungsfähig sind. Dies betrifft meist Frauen, die Führungsverantwortung trotz Kinderbetreuung wahrnehmen, den eigenen Teilzeitwunsch aber nicht realisieren konnten.

Umsetzung

Entscheidend für eine erfolgreiche Teilzeit in Führung ist die Akzeptanz sowohl der Unternehmensleitung als auch der Beschäftigten. Bei der Einrichtung von Teilzeitarbeitsplätzen müssen Veränderungen der Arbeitsorganisation beachtet werden. Dabei sind verschiedene Fragen zu klären:

- a) Art der Teilzeittätigkeit (über eine längere Dauer, kurzfristig, vollzeitnah oder andere Variante) und mögliche Modelle von Teilzeit in Führung:
 - vollzeitnahe Teilzeit über einen längeren Zeitraum
 - Auszeit/Sabbatical
 - Projektstruktur mit abwechselnden Phasen von Vollzeit und Teilzeit
 - Tandemlösung: zwei Führungskräfte teilen sich eine Stelle
- b) Umorganisation der Aufgaben:
 - Welche Aufgaben müssen delegiert werden?
 - Wie sieht eine mögliche Vertretungsregelung aus?
 - Welche Arbeiten können von anderen Beschäftigten übernommen werden?

- c) Kommunikation mit der Abteilung:
 - Wie können Informationsfluss und Kommunikation in der Abteilung oder im Team auch bei Teilzeitführung gewährleistet bleiben?
 - Welche sozialen Kompetenzen der Führungskraft sind nötig, damit diese Selbstorganisation und Führungsverantwortung bei Teilzeit wahrnehmen kann?
- d) Unterstützung durch Unternehmensleitung:
 - Wird Teilzeit in Führung von der Unternehmenskultur getragen?
 - Ist Teilzeit eine Karrierebremse oder können Teilzeitmodelle in Führung attraktiv gemacht werden?
- e) Überwindung von Hindernissen:
 - Kann ein traditionelles Führungsverständnis (mit permanenter Anwesenheitskultur) überwunden werden?
 - Wie kann ein möglicher Machtverlust durch Teilzeit verhindert werden?
 - Wie können Zuständigkeiten (bei Tandemlösungen oder Vertretungen) geklärt werden?

Christian Reil, 39 Jahre, Offizier und Kapitänleutnant bei der Deutschen Marine und im Einsatz als aktiver Vater: „Ich habe es nie bereut. Es hat sehr, sehr viel Spaß gemacht und macht auch noch viel Spaß.“

Seine Frau Stephanny ist Anwältin für Steuerrecht in einer Bremer Anwaltssozietät. Sie haben einen gemeinsamen dreijährigen Sohn, Alexander. Nach der Ausbildung für Marineoffiziere zum Führungstraining sowie taktisch-operativem Training fährt er ab Ende 1995 für zwei Jahre auf der Fregatte „Rheinland-Pfalz“ zur See. Im Anschluss ist er zwei Jahre als deutscher Soldat bei der niederländischen Marine tätig, um sich danach als U-Boot-Jagd Offizier zu qualifizieren. Im Jahre 2001 wechselt er an die Marineoperationsschule nach Bremerhaven, um dort seine Lehrtätigkeit zu beginnen. Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist die Ausbildung von Offizieren als Führungsorgane der Deutschen Marine. Die Entscheidung, seine tägliche Arbeitszeit zu verkürzen und jenseits des tradierten Modells der männlichen Vollzeiterwerbstätigkeit andere Arrangements zu finden, ist ein langwieriger Prozess. Er beginnt bei Stephanny und Christian Reil schon weit vor der Geburt ihres Sohnes Alexander. Im Rahmen der Offiziersausbildung bei einem weiterbildenden Lehrgang qualifiziert sich Christian Reil 2002 für die Auswahl zum Admiralsstabsoffiziers-Lehrgang. „Danach stand die Frage, ob Admiralsstabsausbildung oder nicht, im Raum, und da sind meine Frau und ich so ein bisschen ins Grübeln gekommen. Wie stellen wir uns eigentlich unsere nicht nur nähere, sondern etwas fernere Zukunft vor?“. Christian Reil und seine Frau sind sich einig, dass sie gerne ein Kind haben möchten. „Da haben wir einfach mal geguckt, was passiert, wenn jetzt meine Frau Karriere macht, und wir haben festgestellt, dass das höchstwahrscheinlich

besser bezahlt und definitiv deutlich ortsstabiler ist.“ Das ist der erste Schritt zu der Entscheidung für Christian Reil, die Admiralstabsoffiziers-Ausbildung nicht anzustreben. Nach der Geburt von Alexander im Jahre 2006 ist die logische Konsequenz dieser Entscheidung, dass es der Vater sein wird, der fünf Monate Elternzeit nimmt. Christian Reil war am Anfang sehr überrascht, wie anstrengend das ist. Er hatte sich seinen Einsatz als aktiver Vater deutlich entspannter vorgestellt.

Teilzeit bei der Marine

Im Anschluss an die familienbedingte Auszeit kehrt er in Teilzeit mit 85 Prozent wieder in seinen Beruf zurück. Christian Reil hat mit seiner Teilzeittätigkeit auch einen Tag Telearbeit ausgehandelt, den er sich auf den Freitag legt. Dafür hat er von der Dienststelle einen Arbeitsplatz mit Laptop eingerichtet bekommen. Den Tag genießt er sehr, da ihm das noch mehr Zeit für das Zusammensein mit seinem Sohn ermöglicht. Teilzeit in Kombination mit Teleheimarbeit hat es bis dahin bei Offizieren der Deutschen Marine noch nicht gegeben. „Mein Vorgesetzter orientierte mich zuerst an, er hat so eine ‚Don Quijote-Mentalität‘ und meinte scherzhaft: Wäre doch gelacht, wenn wir nicht noch ein paar Windmühlen finden würden“. Reils Vorgesetzter schreibt ausführliche Kommentare und Stellungnahmen zur Begründung des Anliegens, opfert die eine oder andere Stunde seiner Freizeit und kommt zu dem Fazit: Teilzeit ist auf dem Dienstposten umsetzbar. Kritischer betrachtet wurde die Angelegenheit von der personalbearbeitenden Stelle in Köln. Man hatte dort Sorge, bei der Präsenz etwas falsch zu machen. Der gesamte Prozess vom Erstantrag bis zur Bewilligung dauert schließlich 19 Monate. „Das neue Spielfeld musste erst einmal abgesteckt werden, wir mussten alle was lernen.“



Hat sich das Aufgabenvolumen von Christian Reil mit dem Übergang in Teilzeit geändert? Seine persönliche Quintessenz ist: Seine aktuellen Aufgaben sind in 85 Prozent Teilzeit gut zu schaffen. „Es passt einfach.“ Teilzeit kann bei der Marine bis zu 12 Jahre ausgeübt werden, ob Christian Reil diesen Zeitraum ausreizen wird oder vorher wieder in Vollzeit zurückkehrt, ist zum heutigen Zeitpunkt noch nicht entschieden. Einige Kollegen belächeln am Anfang das neue Teilzeitmodell, aber der „Faulheit“, wurde Reil nie verdächtigt. „Die Standardsprüche waren dann: ‚Wie, du noch hier?‘ Da muss man dann ganz tapfer sein. Aber dafür werden wir hier ja bezahlt.“ Es sind vor allem die älteren Kollegen, die damit nichts anfangen können, bei denen das Modell nicht in die Rollenvorstellung und in den eigenen Erfahrungshorizont passt. Ganz anders die nachrückende, jüngere Generation, die sich (fast) von Anfang an aufgeschlossen gegenüber Christian Reils Arbeitszeitmodell zeigt. Mehr noch: Er ist als Präzedenzfall in der Deutschen Marine schon so bekannt, dass ihn zurzeit ein bis zwei Anrufe pro Woche von Kameraden erreichen, die sich nach seinen Erfahrungen mit Elternzeit und Teilzeit erkundigen, Informationen zum rechtlichen Rahmen bekommen möchten oder einfach nur neugierig sind.

Bereicherung des Lebens durch aktive Vaterschaft

Wie wirkt sich die Erfahrung einer aktiven Vaterschaft mit viel Engagement im Haushalt auf den Beruf aus? „Man wird viel gelassener, viel ruhiger der Hektik auf der Arbeit und den scheinbar dringenden Sachen gegenüber. Ich hatte schon immer viel Spaß bei der Sache. Nur jetzt macht es mir noch mehr Freude. Man betrachtet das Leben noch mal aus einer ganz anderen Perspektive.“ Christian Reil ist um sechs Uhr früh auf dem Weg zur Arbeit und kehrt gegen 15 Uhr zurück, um Alexander um 15:30 Uhr aus der Krippe abzuholen. Da seine Frau jeden Tag erst gegen 19:30 Uhr zu Hause ist, haben die Reils eine Methode gefunden, damit Alexander und seine Mutter wochentags noch etwas voneinander haben in den Abendstunden. Um 18 Uhr gibt es für Alexander eine frühabendliche Schlafpause bis 19 Uhr. Danach freut er sich auf seine Mutter und kann mit ihr noch eine gute Stunde spielen, bevor es endgültig zur Nachtruhe geht. Bei der Erziehung sind die Zuständigkeiten verteilt. Christian Reil fühlt sich für das „Grobe“ verantwortlich. Er ist derjenige, der Regeln vorgibt und liebevoll Grenzen setzt. Das ist ganz bewusst so arrangiert, da er damit seine Frau entlasten will, ihr in der wenigen Zeit, die ihr neben der Arbeit zur Verfügung steht, Ärger ersparen möchte (stark gekürzt aus: Brinkmann u. a. (2013): „Teilzeitarbeit – Vollzeitmann. Portraits von Männern in Teilzeit“).

C) Gestaltung

10. Chancen von Teilzeit

Bei der Gestaltung der Teilzeit geht es darum, einerseits die Nachteile zu verringern, indem die Schutzstandards an die der Vollzeitarbeit angepasst werden und soziale Risiken für die Teilzeitbeschäftigten reduziert werden, andererseits die individuellen Optionen für die Beschäftigten zu vergrößern, um

- individuelle Wahlmöglichkeiten bei der Arbeitszeitgestaltung zu vergrößern,
- Flexibilisierung im Sinne der Beschäftigten zu erreichen,
- die Chancengleichheit von Frauen und Männern zu erreichen,
- eine bessere Vereinbarkeit in den einzelnen Lebensphasen zu erzielen,
- Bildung und Qualifikation zu ermöglichen und
- mehr Beschäftigung zu erreichen.

„Je mehr und besser wir die Teilzeitarbeit regeln, umso mehr wird sie ein ‚Normalarbeitsverhältnis‘, und als einziger Unterschied bleibt die Arbeitszeit. Wenn uns diese Angleichung gelingt, erhöht dies unsere Attraktivität als moderne und starke Gewerkschaft.“

(IG Metall 2010: 17)

Eine größere Flexibilität im Sinne der Beschäftigten und damit mehr individuelle Optionen für die Arbeitszeitgestaltung sind die wesentlichen Kriterien für die Gestaltung von Teilzeit. Neben den Fürsorgetätigkeiten bieten Teilzeitphasen vor allem die Gelegenheiten zu persönlichen Auszeiten oder die Chance, eine Aus- oder Weiterbildung zu absolvieren.

Da Teilzeit vor allem von Frauen genutzt wird, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern, sollte bei der Gestaltung ein Hauptaugenmerk auf die Herstellung der Chancengleichheit von Frauen und Männern gelegt werden:

- Maßnahmen zur Chancengleichheit und zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sollten integrale Bestandteile aktiver Personalentwicklungsmaßnahmen sein sowohl auf Unternehmens- als auch betrieblicher Ebene.
- Männliche Beschäftigte werden ermutigt, die Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeitgestaltung wie auch Teilzeit in Anspruch zu nehmen. Auch Führungsstellen sollten teilbar sein.

- Ziel einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung ist die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dazu gehören familienfreundliche Arbeitsbedingungen, unterstützende Maßnahmen arbeitsplatzerhaltender, qualifizierender und finanzieller Art sowie die Möglichkeit der Einrichtung flexibler Arbeitszeitgestaltung, die die Anforderungen von Familie und Arbeitswelt in Einklang bringen. Zielsetzung ist es auch, dem Unternehmen langfristig erworbenes Know-how der Beschäftigten und deren Kundenbindung zu erhalten.

Als kollektives Instrument der Beschäftigungssicherung kann Teilzeit dazu eingesetzt werden, eine betriebliche Arbeitszeitreduzierung durchzuführen. Dies kann für einen bestimmten Zeitraum vorübergehend festgelegt werden, für bestimmte Beschäftigtengruppen erfolgen oder dauerhaft geregelt werden. Das Beispiel der Rasselstein AG (Weißblechherstellung) zeigt, wie in einer wirtschaftlichen Krisensituation Teilzeit angeboten wurde, um Maßnahmen der Gesundheitsförderung, der Vereinbarkeit und der Beschäftigungssicherung zu verbinden. Vor der Umstellung des neuen Schichtsystems wurde klassisch in langen Schichtblöcken gearbeitet, mit sieben Tagen Früh-, Spät- und Nachtschicht und anschließender Freiwoche. Der Auslöser für die Umstellung war Mitte der 90er Jahre ein vom Arbeitgeber geplanter Personalabbau, der 40 Kollegen und Kolleginnen treffen sollte. In einer solidarischen Aktion konnte der Betriebsrat einen Teil der Belegschaft dazu bewegen, ihre Arbeitszeiten freiwillig zu verkürzen und damit die Entlassung abwenden. In einer Pilotphase wurde der Einstieg in die Teilzeit geschafft und ein Schichtsystem entwickelt, das den aktuellen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen entspricht. Heute arbeiten über 90 Prozent der meist männlichen Beschäftigten Teilzeit (zwischen 32 und 34 Stunden pro Woche). Die Besonderheit des Schichtmodells ist, dass es auf 32 Stunden pro Woche ausgelegt ist und Teilzeitbeschäftigte keine/wenige Ausgleichsschichten zusätzlich erbringen müssen, um auf die vereinbarte Arbeitszeit zu kommen. Vollzeitbeschäftigte haben dagegen den Nachteil, dass die Freizeitblöcke immer wieder durch Zusatzschichten verkürzt werden und damit der Erholungswert des Schichtmodells sinkt.

Auch andere Betriebe haben dieses Instrument der kollektiven Arbeitszeitverkürzung genutzt, um einen Beschäftigungsabbau zu verhindern, wie z. B. die Nordsee-Zeitung in Bremerhaven oder

die Deutsche Telekom AG, die als einer der größten Arbeitgeber Deutschland flächendeckend zeitweise die 34-Stunden-Woche für alle Beschäftigten vereinbart hatte. Neben der Beschäftigungssicherung können durch Teilzeitangebote aber auch neue Beschäftigungsmöglichkeiten geschaffen werden. Das Klinikum Ansbach ist ein Beispiel für die Schaffung neuer Arbeitsstellen durch die Einführung von neuen reduzierten Arbeitszeitmodellen.

11. Nachteile von Teilzeit vermeiden

Auch wenn Teilzeit auf den ersten Blick als die ideale Möglichkeit erscheint, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verwirklichen, dürfen die verschiedenen Gestaltungsebenen von Teilzeit nicht vernachlässigt werden. „Für Karriere, Einkommen und soziale Absicherung ist Teilzeit ein Risikofaktor.“ (IAB 2006: 6) Neben den betrieblichen Bedingungen von Teilzeit sind eine Reihe von sozialen Merkmalen für eine qualitativ hochwertige Teilzeitstelle verantwortlich wie das Vorhandensein von guter und bezahlbarer Kinderbetreuung, eine gute öffentliche Infrastruktur (ÖPNV, Pflegeeinrichtungen usw.) sowie eine gerechte Verteilung der Haushalts- und Fürsorgetätigkeiten (vgl. Bergmann/Sorger 2005). Bei der Ausgestaltung oder Einführung von Teilzeit gilt es in besonderer Weise, sich der Risiken von Teilzeit bewusst zu sein, um sie möglichst ganz zu vermeiden.

Nachteile von bestimmten Teilzeitformen können sein:

- fehlende Beschäftigungssicherheit,
- fehlende Arbeitstätigkeiten mit höheren Anforderungen,
- fehlende Aufstiegsmöglichkeiten (Karrierebremse Teilzeit),
- stärkere Belastungen durch die Teilzeittätigkeit,
- Diskriminierung gegenüber Vollzeitbeschäftigten,
- Gefahr der allgemeinen Verschlechterung.



Fehlende Beschäftigungssicherheit

Gerade im Bereich von niedriger Teilzeit steigt die Gefahr, dass soziale Risiken mit der Teilzeit verbunden sind. Teilzeit wird dann zu einem Beschäftigungsverhältnis, das mit weiteren Nachteilen verbunden ist und selten die Arbeitszeitbedürfnisse der Betroffenen widerspiegelt. Das gilt besonders, wenn die Beschäftigungsverhältnisse nicht gesichert sind. Leiharbeit und/oder unbefristete Arbeitsverträge tragen weiter dazu bei, dass Teilzeitarbeit in den Bereich von prekären Arbeitsbedingungen abgeleitet. Das bedeutet eine starke Abhängigkeit vom Ehegatten oder der Ehefrau und, im Falle von Alleinerziehenden, von staatlichen Transferleistungen. Die Folge bei einer Trennung vom Partner/-in ist eine starke Armutsgefährdung. Da jede dritte Ehe geschieden wird, sind die negativen Auswirkungen absehbar. Aber auch erwerbstätige Partner und Partnerinnen können arbeitslos oder krank werden und das Familienarrangement belasten. Die Arbeitsinteressen der Beschäftigten im Bereich niedriger Teilzeit zeigen aber auch, dass es einen großen Bedarf an längeren Arbeitszeiten gibt. Daraus lässt sich umgekehrt schließen, dass viele Beschäftigte mit ihrem Arbeitszeitniveau unzufrieden sind und unfreiwillig Teilzeit arbeiten. Die Gewerkschaften fordern deshalb schon lange ein ausreichendes Einkommen für alle Teilzeitformen, um ein eigenständiges, existenzsicherndes Einkommen zu erarbeiten. Auch helfen feste Beschäftigungsverhältnisse und ein freier Zugang zum Arbeitsmarkt den Teilzeitbeschäftigten, prekäre Beschäftigungsverhältnisse zu verhindern. Ein ausreichendes Angebot an qualifizierten, geregelten Teilzeitarbeitsplätzen mit voller Sozialversicherung, gerade auch im Bereich von höherem Stundenumfang (30 bis 35 Stunden pro Woche), kann die Teilzeitbedingungen für die Beschäftigten nachhaltig verbessern.

Arbeitstätigkeit unter dem Qualifikationsniveau

Vielfach finden sich auf Teilzeitstellen Beschäftigte mit Arbeitstätigkeiten, die nicht ihren Qualifikationen entsprechen und weit darunter liegen. Gerade Frauen, die aus einer Elternzeit oder einer Erwerbsunterbrechung kommen, sind häufig froh, überhaupt eine Arbeit zu haben. Meist werden diese Teilzeitstellen auch später nicht aufgewertet, so dass Beschäftigte in einer beruflichen Sackgasse landen. Auch die betrieblichen Angebote zur Aus- und Weiterbildung gehen oft an den Teilzeitbeschäftigten vorbei. Sie werden entweder schlicht vergessen oder ihnen haftet das Image des „Nicht-Aufstiegs“ an, so dass Teilzeit zu einem Symbol von Karriereverweigerung und geringer Leistungsorientierung wird. Offensichtlich wird dieses Stigma der Teilzeit, wenn es um Teilzeitpositionen im Management geht, also der Teilzeit in Führung. Das negative Bild der Teilzeit führt dazu, dass in den Unternehmensleitungen Einigkeit darüber herrscht, dass Führungsverantwortung und Teilzeit nicht miteinander vereinbar sind. Teilzeit wird allenfalls auf den unteren Managementebenen praktiziert und bedeutet für die Betroffenen einen Karriereknick, oder zumindest eine vorübergehende Karrierebremse auf dem Weg nach oben (siehe Kapitel Teilzeit in Führung). Um diesen Teufelskreis zu durchbrechen, ist es umso wichtiger, die Tätigkeitsfelder und Anforderungsprofile von Teilzeitarbeit immer wieder kritisch zu überprüfen und sich folgende Fragen zu stellen:

- Werden Teilzeitbeschäftigte entsprechend ihren Qualifikationen eingesetzt?
- Sind Teilzeitbeschäftigte ebenso wie die vollzeitbeschäftigten Kollegen und Kolleginnen an Weiterbildungsmaßnahmen beteiligt?
- Haben Teilzeitbeschäftigte die gleichen Aufstiegschancen wie Vollzeitbeschäftigte?
- Wie können Teilzeitbeschäftigte in Führungspositionen unterstützt werden?
- Welche Signale sendet die Unternehmens- oder Verwaltungsleitung, um Teilzeit zu fördern?

Belastungen durch Teilzeitarbeit

In der konkreten Arbeitstätigkeit sind häufig Belastungen mit der Teilzeitbeschäftigung verbunden. Diese resultieren aus zwei unterschiedlichen Quellen: zum einen ist die Arbeitsorganisation meist nicht auf die Teilzeittätigkeit eingestellt und zudem versucht der Arbeitgeber, möglichst viel aus den zeitlich begrenzt Beschäftigten herauszuholen. Zum anderen fühlen sich die Beschäftigten selbst unter Druck gesetzt. Sie messen sich mit den vollzeitbeschäftigten Kollegen und Kolleginnen und wollen zeigen, dass sie gleichwertige Arbeit abliefern können. Außerdem müssen sie ihre Arbeitszeitreduzierung vor den anderen dadurch legitimieren, dass sie einen



guten Arbeitsbeitrag für das Team oder die Abteilung liefern. Das spornt sie an, mit den knappen zeitlichen Ressourcen ökonomischer umzugehen als die Vollzeitkollegen und -kolleginnen. Das führt in der Regel dazu, dass Teilzeitbeschäftigte weniger Pausen machen und die Arbeitsintensität sehr hoch ist. Gerade Teilzeitbeschäftigte, die ihre tägliche Arbeitszeit reduzieren und „nur“ ein paar Stunden pro Tag erwerbstätig sind, möchten in der knappen Zeit besonders effektiv sein. Dazu trägt auch die fehlende Anpassung der Arbeitsorganisation an die kürzere Arbeitszeit bei. Arbeitstätigkeiten, Aufgabenzuschnitte und die zeitliche Organisation sind oftmals an Vollzeittätigkeiten orientiert, weil die nötige Sensibilität für die Teilzeitgestaltung fehlt. Das Ergebnis sind

häufig unzufriedene Beschäftigte, die ihre Arbeiten unterbrechen müssen und seltener eine Aufgabe oder eine Arbeitsphase zu Ende führen können als die Kollegen und Kolleginnen in Vollzeit. Oder das gesamte Arbeitspaket orientiert sich am Zeitvolumen des Vollzeitstandards: In diesem Fall müssen die Teilzeitbeschäftigten die gleiche Arbeit erledigen wie die Vollzeitbeschäftigten. Auch hier sind Überlastungen und Arbeitsunzufriedenheit die Folge. Teilzeitbeschäftigte reagieren deshalb häufig mit Arbeitsintensivierungen und einer höheren ökonomischen Flexibilität auf die Herausforderungen.

Hieraus folgen für die Gestaltung der Teilzeit die Beachtung und Durchsetzung von speziellen Mindestansprüchen und Schutzbestimmungen:

- Fixierte Mindestansprüche bieten Schutz vor Überlastung und versprechen faire Arbeitszeitverteilung auf alle Beschäftigtengruppen. Ebenso wie Vollzeitbeschäftigte benötigen Teilzeitbeschäftigte Regelungen, wie etwa zur Anzahl der freien Samstage im Monat, Mindest- und Maximalarbeitszeiten pro Tag und Woche, maximale Anzahl zusätzlicher Arbeitstage, eine Begrenzung von Mehrarbeit und Ankündigungsfristen für spontane Arbeitszeitänderungen.
- Da Teilzeitbeschäftigte meist durch Fürsorgearbeit belastet sind, schaffen spezielle Ausnahmeregelungen eine Entlastung ihrer Situation. Gerade für Beschäftigte mit kleinen Kindern oder Pflegebedürftigen müssen Möglichkeiten bestehen, sich von besonders unsozialen Arbeitszeitlagen zu entlasten. Diese Regelungen können auf Wunsch und nach Bedarf in Anspruch genommen werden (zum Beispiel nicht an Samstagen arbeiten, rechtzeitiges Arbeitsende am Abend und andere Vereinbarungen).
- Um den verschiedenen Beschäftigtengruppen besser gerecht zu werden und eine Neiddiskussion im Team zu vermeiden, kann eine Prioritätenliste aufgestellt werden. Mit Hilfe von Punkten werden die verschiedenen Bedürfnisse und Familienarbeiten in eine Rangliste sortiert, aus der der Anspruch für eine spezielle Maßnahme oder Ausnahmeregelung abgeleitet werden kann.

Nachteile gegenüber Vollzeitbeschäftigten

Die Gleichbehandlung von Teilzeitbeschäftigten schließt den Schutz vor Diskriminierung und eine besondere Förderung ein, um Nachteile gegenüber den Vollzeitbeschäftigten auszugleichen. Gleichzeitig muss die Balance in der Behandlung von Vollzeit und Teilzeit gewahrt bleiben, damit Vollzeitbeschäftigte nicht zu den Benachteiligten werden und das Gefühl haben, für eine Gruppe wird viel getan und für die eigene Gruppe zu wenig.

- So sind bei der Festlegung von Besprechungs- und sonstigen Terminen die Belange der Teilzeitbeschäftigten angemessen zu berücksichtigen.
- Eine Anhäufung unsozialer Arbeitszeitlagen oder Teilzeitbeschäftigte ausschließlich als „Lückenfüller“ für unbeliebte Arbeitszeiten einzusetzen, sollte unbedingt verhindert werden.
- Schließlich gilt es, besonders auf Einkommensdiskriminierung von Teilzeitbeschäftigten zu achten. Im Rahmen der Diskus-

sionen um Lohngleichheit zwischen den Geschlechtern wurden verschiedene betriebliche Instrumente entwickelt (eg-check, Logib-D¹⁷), um Lohnunterschiede zu ermitteln. Diese Instrumente können auch dazu eingesetzt werden, um Ungerechtigkeiten im Bereich der Teilzeit aufzudecken.

Gefahr der allgemeinen Verschlechterung

Nachteile der Teilzeitarbeit können sich auch auf den gesamten Betrieb oder die gesamte Verwaltung auswirken. Über das schwächste Glied in der Kette, die Teilzeitbeschäftigten, kann eine allgemeine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen erfolgen, die zu einer stärkeren Ökonomisierung führt, verbunden mit höherem Zeitdruck und der Zunahme gesundheitlicher Risiken. Um dies zu vermeiden, sind bei der Organisation der Teilzeitarbeit bestimmte Kriterien einzuhalten:

- Teilzeitbeschäftigung darf nicht zum Abbau der Arbeitsplätze führen und die reduzierte Stundenzahl von Teilzeitbeschäftigten muss personell ausgeglichen werden.
- Aus Teilzeitarbeit darf keine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsinhalte erwachsen. Insbesondere sind die bestehenden Vorgaben für Arbeitsumfang und -menge entsprechend der Verringerung der Arbeitszeit zu reduzieren. Als Maßstab für die Personalbemessung wird das Leistungsbild Vollbeschäftigter zugrunde gelegt.
- Mit der Reduzierung der Arbeitszeit dürfen keine Arbeitsintensivierung und keine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen sowie des Arbeitsplatzes verbunden sein.

Minijobs

Minijobs und Midijobs sind arbeitsrechtlich Teilzeitarbeitsverhältnisse und damit rechtlich einem Vollzeitarbeitsverhältnis gleichgestellt. Nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz dürfen Teilzeitbeschäftigte aufgrund ihrer verkürzten Arbeitszeit nicht benachteiligt werden. Das gilt unabhängig davon, ob ein schriftlicher Arbeitsvertrag vorliegt oder nicht. Ein kurzfristiger Minijob, also ein Minijob aufgrund zeitlicher Begrenzung, ist eine befristete Beschäftigung. Auch hier gelten alle Rechte, die regulär befristete Beschäftigte haben.

Minijobber und -jobberinnen haben Anspruch auf Urlaub nach dem Bundesurlaubsgesetz, auf Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, auf bezahlte Feiertage, auf anteilige Zahlungen von betrieblichen Sonderleistungen wie Weihnachts- oder Urlaubsgeld, auf Mutterschutz, Elternzeit und Elterngeld. Allerdings haben Minijobber und -jobberinnen oft große Probleme, ihre Rechte durchzusetzen. Mini- oder Midijobber und -jobberinnen haben ebenso das Recht, betriebliche Interessenvertretungen zu wählen. Der Betriebsrat vertritt die Interessen aller Beschäftigten eines Betriebes beziehungsweise eines Konzerns. Für Personalratswahlen gibt es



keine einheitlichen Bestimmungen, sondern landesspezifische Regelungen. Nach dem Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) dürfen geringfügig Beschäftigte den Personalrat mitwählen, können aber nicht selbst gewählt werden.

Wegen der vielen Nachteile setzt sich der DGB für eine grundlegende Reform der Minijobs ein und ermuntert Betriebe, den Ausstieg aus dem Minijob zu organisieren:

- Umwandlung der Minijobs in Arbeitsplätze mit voller Sozialversicherungspflicht ab dem ersten Euro. Hierdurch steigen die Chancen, Arbeitsverhältnisse zu schaffen, die eine auskömmliche Entlohnung garantieren, die soziale Sicherung stärken, die Grundsicherung im Alter langfristig entlasten und die Gleichstellung am Arbeitsmarkt erleichtern.
- Gleichbehandlung bei den Arbeitsbedingungen gegenüber allen anderen Beschäftigten.
- Beratung bei Initiativen einzelner Jobcenter: So setzen sich zum Beispiel das Dortmunder Aktionsbündnis „Fest in die Zukunft“, der DGB, ver.di, der Einzelhandelsverband Westfalen-Münsterland, die Kreishandwerkerschaft Dortmund und Lünen, die Wirtschaftsförderung Dortmund und das Jobcenter zusammen für den Transfer von Minijobs in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung ein.
- Das Projekt „Joboption“, finanziert von der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen aus der Wirtschaft“ unterstützt Minijobber und -jobberinnen, die unterhalb ihrer Qualifikationen eingesetzt werden. Durch Bildungsberatung und -coaching werden Wege in eine bessere Beschäftigung geebnet. Auch Unternehmen werden beraten und ermuntert, in ihren Personalentwicklungsstrategien die Ressourcen der Minijobber und -jobberinnen zu nutzen.

¹⁷ Folgende Arbeitsbewertungsverfahren zur Lohnungleichheit stehen zur Verfügung: Statistische Lohnanalyse (Regressionsanalyse), Logib-D (Lohnungleichheit im Betrieb – Deutschland), eg-check.de (Entgeltgleichheits-Check) und Abakaba (Analytische Bewertung von Arbeitstätigkeiten).

12. Dimensionen der Arbeitszeitorganisation

Bei der Beurteilung der konkreten Gestaltung von Teilzeit sind folgende Dimensionen ausschlaggebend dafür, ob sie den Interessen der Beschäftigten entsprechen:

- Dauer, Lage und Verteilung der Teilzeit,
- Verfügung über die Arbeitszeit (Optionalität),
- Planbarkeit und Vorhersehbarkeit,
- Kommunikation,
- Kontrolle durch Interessenvertretung,
- spezielle Teilzeitbedingungen (Elternzeit, Altersteilzeit, Familienpflegezeit),
- betriebliche Rahmenbedingungen von Teilzeit.

Dauer, Lage und Verteilung der Teilzeit

Die Höhe der Arbeitszeit, die Lage während des Tages und die Verteilung der Arbeitszeit über die Woche oder einen längeren Zeitraum sind die Basis dafür, ob Teilzeitoptionen für die Beschäftigten durchgesetzt werden können. Häufiges Problem von Beschäftigten mit Fürsorgeverantwortung sind die starren Zeitmuster außerhalb der Erwerbsarbeit. Kindergartenzeiten oder Termine für pflegende Beschäftigte sind oft zu unflexibel, so dass die Arbeitszeiten darauf abgestimmt werden müssen. Manchmal ergänzen sich aber auch die unterschiedlichen Zeitbedürfnisse verschiedener Beschäftigtengruppen. Teilzeitwünsche der Pflegenden passen meist gut zu denen von Eltern. Da viele Eltern eher am Vormittag arbeiten wollen, wenn die Kinder in der Schule sind, können Beschäftigte mit Pflegeaufgaben flexibel am Nachmittag eingesetzt werden.

Es besteht aber auch die Möglichkeit, diese Grundparameter der Arbeitszeitgestaltung stärker zu flexibilisieren und in die Autonomie der Beschäftigten zu geben. Das Beispiel der Commerzbank AG zeigt ein festgelegtes Jahresvolumen an Arbeitszeit, das individuell verteilt werden kann: entweder wird die Arbeitszeit gleichmäßig reduziert oder es besteht die Möglichkeit, in verschiedenen Phasen im Jahr größere oder kleinere Freiblöcke zu haben. Auch saisonale Arbeits- und Freizeitphasen können damit realisiert werden.

Beispiel: Reha-Zentrum Lübben, flexible Arbeitszeitmodelle für alle Hierarchiestufen

Seit über zehn Jahren gestaltet das Reha-Zentrum im brandenburgischen Lübben mit 172 Beschäftigten (80 Prozent Frauen) seine alltägliche Arbeitsorganisation familienbewusst und richtet seine personalpolitischen Entscheidungen auf die Erfordernisse der Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus. Zu den familien- und pflegeunterstützenden Maßnahmen gehören die Ausweitung der Teilzeitarbeit und die Schaffung von Telearbeitsplätzen, um von zu Hause aus arbeiten zu können. Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten macht es Pflegenden möglich, ihren beruflichen Alltag mit den Erfordernissen in der Familie in Einklang zu bringen. So werden im Team die Arbeitszeitkorridore abgesprochen, in denen die Schichtübergaben erfolgen oder es wird gemeinsam entschieden, wie Anfang und Ende der Schichten an die Pflegeanforderungen angepasst werden können. Die Einführung zusätzlicher Urlaubstage für ältere und langjährig Beschäftigte berücksichtigt gesundheitliche, leistungsfördernde und personalbindende Aspekte. Zudem erhalten Beschäftigte in Wechselschicht zusätzliche Urlaubstage sowie eine Vergütungszulage.

Für das Reha-Zentrum Lübben ist Flexibilität ein wichtiger Baustein der familienfreundlichen Personalpolitik. So teilen sich die Ärzte ihre Dienste selbst ein. Teilzeitmodelle werden von allen Hierarchieebenen genutzt, auch von Chef- oder Oberärzten. Wie viele Wochenstunden gearbeitet wird, kann ganz flexibel an die jeweilige Pflegesituation angepasst und individuell vereinbart werden. Damit die Patientenversorgung trotz Teilzeit zu jeder Zeit gewährleistet ist, wurden in den Therapieabteilungen mehr Beschäftigte eingestellt.

Neben den Teilzeitmodellen bietet die Klinik Beschäftigten mit zu pflegenden Angehörigen, in Zusammenarbeit mit einem lokalen Pflegestützpunkt, professionelle Beratung und Vermittlung an. Da sich Beschäftigte mit Pflegeaufgaben auch meist an den Wochenenden und in den Urlaubszeiten um ihre Angehörigen kümmern müssen und somit nur wenig Zeit für sich haben, macht ihnen das Reha-Zentrum ein besonderes Angebot: Die betroffenen Beschäftigten können ihre Angehörigen während der Urlaubszeit bis zu zwei Wochen in der Klinik betreuen lassen. Je nach Bedarf können sie rund um die Uhr gepflegt werden. Die Kosten für die Kurzzeitpflege werden, in Abhängigkeit von der Pflegestufe, ganz oder teilweise von der Pflegekasse übernommen. So schafft das Reha-Zentrum Lübben pflegenden Beschäftigten Erholungszeiten und einen „Urlaub von der Pflege“.

Verfügung über die Arbeitszeit

Die Verfügung über die eigene Arbeitszeit ist das wichtigste Kriterium bei der optionalen Gestaltung der Arbeitszeiten. Durch größere Zeitautonomie können Teilzeitbeschäftigte Dauer, Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeit auch kurzfristig den persönlichen Bedürfnissen anpassen. Eingeschränkt werden die Optionen in der Regel durch die ökonomischen Bedingungen (Markt- und Kundenanforderungen), unterschiedliche oder gleiche Zeitwünsche im Team und betriebliche Besonderheiten (Produktionserfordernisse, Betriebskultur). Je nachdem, wie groß die betrieblichen Spielräume sind, bieten sich auch mehr oder weniger große Freiheiten für die Beschäftigten. Wird die Arbeitszeit autonom im Team festgelegt, sind die Chancen für individuelle Spielräume in der Regel größer, als wenn Dienst- oder Schichtpläne durch Vorgesetzte die Arbeitszeiten vorgeben. Aber auch unter rigiden Arbeitszeitbedingungen finden sich Flexibilisierungspotenziale für die Beschäftigten. Manchmal verhindern Unternehmenskulturen mit starren Arbeitszeiten neue Teilzeitmodelle. So könnten in Betrieben oder Verwaltungen durch die Verringerung von Kernarbeitszeiten neue Arbeitszeitlagen kreiert werden oder neue Schichtgruppen mit versetzten Arbeitszeiten eingeführt werden.

Insbesondere in Betrieben mit schwierigen ökonomischen Rahmenbedingungen, in denen die betrieblichen Erfordernisse dominieren, sind Regelungen notwendig, die den Teilzeitbeschäftigten ein Mindestmaß an Gestaltungsfreiheit gewähren. Unter solchen Bedingungen bewähren sich Optionen auf einen Wechsel zwischen verschiedenen Teilzeitmodellen. Dort, wo keine abschließend geregelten Arbeitszeitmodelle vorhanden sind und die betriebliche Verfügbarkeit über die Beschäftigten hoch ist, ist die Mitwirkung an der persönlichen Arbeitszeiteinteilung eine der wichtigsten Anforderungen an die Gestaltung der Teilzeit. Hier muss geregelt werden, welche Arbeitszeiten zumutbar sind und wie die Mitwirkung der Beschäftigten an der Arbeitszeitfestlegung gesichert werden kann. Welche möglichen Verfahren zur Regelung der Teilzeit können hier eingesetzt werden? Relativ einfach ist die Festlegung von Optionen bei Modellwechseln:

- Rückkehrrecht von Teilzeit zu Vollzeit (beziehungsweise Festlegung der Teilzeitphase für einen begrenzten Zeitraum),
- Recht auf Aufstockung der Teilzeit,
- Möglichkeiten zur Variation der Arbeitszeitdauer (je nach Familienphase und Lebenssituation),
- Wahlmöglichkeiten zwischen Arbeitszeitmodellen,
- Möglichkeit des Arbeitszeitaustauschs zwischen den Kollegen und Kolleginnen.

Pausenregelungen

Da Teilzeitbeschäftigte oft in ihren verkürzten Arbeitszeiten besonders effektiv arbeiten wollen beziehungsweise müssen, besteht bei ihnen die Gefahr, dass Pausen nicht immer wahrgenommen werden und durchgearbeitet wird. Dies kann sich negativ auf Leistungsfähigkeit und Gesundheit auswirken. Die Einhaltung von Pausenregeln ist deshalb bei Teilzeitbeschäftigten besonders zu beachten. Die gesetzlichen Mindestanforderungen

sind eine mindestens 15-minütige Dauer und ein Pausenanspruch von 30 Minuten täglich bei einer Arbeitszeit zwischen sechs und neun Stunden (beziehungsweise 45 Minuten ab neun Stunden Arbeitszeit).

Darüber hinaus sollten auch Kurzpausen oder Erholpausen in den normalen Arbeitstag integriert werden. Dies sind kurze Unterbrechungen der Arbeit zusätzlich zu den Pausen nach dem Arbeitszeitgesetz, die den Kopf freimachen und zum Durchatmen anregen.

Schutz für besondere Beschäftigtengruppen

Über die gesetzlichen und tariflichen Maßnahmen für Eltern, pflegende Beschäftigte, jüngere und ältere Beschäftigte sowie Schwerbehinderte hinaus, können Regelungen vereinbart werden, die diese Beschäftigtengruppen unter besonderen Schutz stellen.

So kann zum Beispiel vereinbart werden, dass:

- in begründeten Fällen die individuelle Arbeitszeit von Beschäftigten mit Kindern (zum Beispiel bis 14 Jahren) oder mit pflegebedürftigen Angehörigen an die Öffnungszeiten der Kita beziehungsweise an die pflegebedingten Zeiterfordernisse angepasst wird,
- für bestimmte Beschäftigtengruppen für einen bestimmten Zeitraum die betrieblichen Kernzeiten verkürzt und Gleitzeiten und Kontogrenzen ausgedehnt werden,
- nach längeren Auszeiten ein schonender Wiedereinstieg über Teilzeit erfolgt (etwa über Kontakthalte-Programme),
- Home-Office oder Telearbeit bevorzugt in Anspruch genommen werden kann.

Besonders für **Eltern** kann zusätzlich vereinbart werden, dass:

- eine Anpassung der Arbeitszeiten an die Ferienzeiten erfolgt: Eltern erhalten die Möglichkeit auf unbezahlte Verlängerung des tariflichen Urlaubs während der Schulferien von bis zu vier Wochen jährlich (wenn betriebliche Belange und Urlaubsabsichten anderer Beschäftigter nicht beeinträchtigt werden),
- Beschäftigten mit schulpflichtigen Kindern während der Ferien vorrangig die Möglichkeit eingeräumt wird, Urlaub zu nehmen: Eltern können Kindergarten- und Schulferienzeiten vorarbeiten und in den Ferien zusammenhängend ausgleichen,
- Eltern während und nach der Elternzeit verstärkt die Möglichkeit gegeben wird, in Teilzeit zu arbeiten, um die Chancen auf einen schnelleren Wiedereinstieg zu vergrößern.

Besonders für **pflegende Beschäftigte** kann zusätzlich vereinbart werden, dass

- auf die besonderen Bedürfnisse von pflegenden Beschäftigten Rücksicht genommen wird und, je nach Pflegesituation, sowohl spontane Veränderungen der Arbeitszeit als auch langfristige Zeitarrangements verabredet werden können,
- auf den meist unvorhergesehenen Beginn einer Pflegesituation angemessen reagiert wird: durch ein Kontingent von Freistunden können Beschäftigte auf die plötzlichen hereinbrechenden Aufgaben reagieren,

- pflegende Beschäftigte durch Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen oder Beratungsangebote unterstützt werden (zum Beispiel Informationsveranstaltungen zur Pflege),
- Vertretungsregelungen vereinbart werden, um die Arbeitsbelastungen im Team oder der Abteilung zu reduzieren.

Besonders für **ältere Beschäftigte** kann zusätzlich vereinbart werden, dass:

- weiterhin eine Regelung zur Altersteilzeit angeboten wird, die über Tarif- oder Betriebsvereinbarungen abgesichert wird,
- Bonustage oder Teilzeitmodelle für ältere Beschäftigte festgelegt werden, um die Gesundheit zu schützen,
- ein Wechsel zu weniger gesundheitsbelastenden Schichtmodellen gefördert wird (zum Beispiel durch zusätzliche Freischichten).

Beispiel Bremer Straßenbahn AG: Altersteilzeit und Demografie-Tarifvertrag

Von den etwa 1.900 Beschäftigten der Bremer Straßenbahn AG (BSAG) sind circa 60 Prozent im Fahrdienst beschäftigt und circa 30 Prozent Frauen. Bei 1.250 Vollzeitbeschäftigten gibt es 660 Teilzeitbeschäftigte. Insgesamt existieren im Betrieb mehr als 60 verschiedene Arbeitszeitmodelle: neben einem hohen Anteil von Schichtarbeit gibt es Teilzeitmodelle von 130, 100, 80 bis 40 Stunden pro Monat. Um den durch Restrukturierungsmaßnahmen ausgelösten Abbau von etwa 600 Arbeitsplätzen ohne Entlassungen gestalten zu können, wurde ein von 2000 bis 2010 geltender Altersteilzeit-Tarifvertrag ausgiebig genutzt. Er sah bei 50 Prozent Arbeitszeit ein Nettoentgelt von 84 Prozent vor, das auch auf Weihnachts- und Urlaubsgeld gezahlt wurde. Davon wurden bei Wiederbesetzung der Stelle 20 Prozent als Zuschuss von der Bundesagentur für Arbeit gezahlt. Insgesamt haben diese Form der Altersteilzeit 814 Beschäftigte genutzt (662 Männer, 152 Frauen), davon 590 im Blockmodell (460 Männer, 130 Frauen) und 224 im Kontimodell (202 Männer, 22 Frauen). Dabei wurde das Kontimodell am häufigsten in der Form „Eine Woche (sechs Tage) Arbeit – eine Woche (acht Tage) frei“ und „vier Wochen Arbeit – vier Wochen frei“ genutzt. Daneben gibt es aber auch das Modell „zwei Wochen Arbeit – zwei Wochen frei“, „acht Wochen Arbeit – acht Wochen frei“ oder „vier Tage Arbeit – drei Tage frei“. Mit etwa 27 Prozent liegt die Nutzung des Kontimodells sehr hoch. Diese liegt im Bundesdurchschnitt der Altersteilzeitnutzung bei nur etwa zehn Prozent.

Von den 814, durch Altersteilzeit freigewordenen, Teilstellen wurden etwa 50 Prozent wieder besetzt. Mit dem Auslaufen der durch die Bundesagentur für Arbeit geförderten Altersteilzeit Ende 2009 wurde eine neue Regelung notwendig. Auch auf Druck der Belegschaft, vor allem der im Schichtdienst Beschäftigten, insbesondere der ver.di-

Mitglieder unter ihnen wurde, zusammen mit ihrer Gewerkschaft, ein Nachfolge-Tarifvertrag zur Altersteilzeit abgeschlossen, der vom 01.01.2011 bis 31.12.2015 gilt. Er sieht bei 50 Prozent Arbeit 83 Prozent des Nettoentgelts vor, unter Ausschluss von Weihnachts- und Urlaubsgeld. Die 20 Prozent Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit existiert nicht mehr. Anspruchsberechtigt sind die Jahrgänge bis 1960, die ab dem 55. Lebensjahr maximal acht Jahre in Altersteilzeit gehen können; Teilzeitbeschäftigte sind ebenfalls anspruchsberechtigt. Insgesamt sind dies etwa 400 Beschäftigte, von denen bis 30.11.2012 267 einen Beratungstermin wahrgenommen und 103 (69 Männer, 34 Frauen) bis jetzt einen Antrag gestellt haben, davon 64 im Blockmodell und 39 im Kontimodell (der Anteil des Kontimodells liegt hier mit 40 Prozent noch erheblich höher als beim alten Altersteilzeit-Tarifvertrag). 25 Beschäftigte befinden sich bereits in Altersteilzeit nach dem neuen Tarifvertrag (20 Männer, fünf Frauen). Alle 25 Stellen sind wiederbesetzt worden. Die teilweise Finanzierung des nicht mehr durch die Bundesagentur für Arbeit bezuschussten Lohnausgleichs für die Altersteilzeit (33 Prozent des Nettolohns) wird ermöglicht durch den ebenfalls 2010 für die BSAG abgeschlossenen Demografie-Tarifvertrag, der unter anderem die Ziele „Gesunderhaltung der Belegschaft – alter(n)sgerechtes Arbeiten“, „Beschäftigung von jüngeren Ausgebildeten und Arbeitslosen – Fachkräftesicherung“ und „kostengünstige Veränderung der Lohnstruktur“ (Einstiegsgehälter liegen etwa zwei Euro pro Stunde unter denen von langjährig Beschäftigten) verfolgt. Im Rahmen des Tarifvertrags Demografie wurde ein sogenannter „Demografiertopf“ eingerichtet. Dieser speist sich aus dem einmaligen Verzicht der Belegschaft in 2010 auf eine Prozentuale Lohnerhöhung, zugunsten einer Einmalzahlung und der von der Geschäftsführung zugesicherten Zahlung von einem Prozent der Lohnsumme pro Jahr bis zum Jahr 2023 und wird von Geschäftsführung und Betriebsrat paritätisch verwaltet. So wird der Lohnausgleich für die Altersteilzeit praktisch durch drei Beiträge finanziert: die Älteren verzichten auf ein Prozent (nur noch 83 Prozent statt 84 Prozent Nettolohnausgleich) und Weihnachts- und Urlaubsgeld; die Jüngeren verzichten einmalig auf eine Lohnerhöhung mit allen Fortwirkungen für die folgenden Jahre und die Lohnstruktur verschiebt sich zu den niedrigeren Einstiegsgehältern. Allein im Jahr 2012 konnten so 94 Neueinstellungen vorgenommen werden (62 im Fahrdienst, 15 in der Werkstatt, 17 in der Verwaltung).

Insgesamt konnte mit beiden Varianten der Altersteilzeit in der BSAG das Problem gelöst werden, dass bei einem durchschnittlichen Weggang von 30 bis 40 Beschäftigten pro Jahr in der Zeit der Restrukturierung keine Auszubildenden übernommen würden. Durch vielfach in Kontiform

genommene Altersteilzeit wurde es möglich, circa 70 fertig Ausgebildete zunächst auf 50 Prozent-Stellen im Fahrdienst einzustellen, mit der Perspektive auf eine Vollzeitstelle, später eventuell auch im erlernten Beruf. Sechs Ausgebildete wurden auf einer halben Stelle in der Werkstatt und einer halben Stelle im Fahrdienst beschäftigt. Darüber hinaus konnten in Zusammenarbeit mit dem Jobcenter eine größere Zahl von Langzeitarbeitslosen für den Fahrdienst eingestellt werden, in der Regel nach einer neunmonatigen Qualifizierungsphase, zunächst auf 130-Stunden-Stellen (75 Prozent einer Vollzeitstelle). Unabhängig von der Beschäftigungsperspektive wird Teilzeit im Fahrdienst auch aus Gründen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf häufig genutzt. Über 30 Prozent der im Fahrdienst Beschäftigten sind Frauen. Eine Form der Teilzeit sind 80-Stunden-Verträge (50 Prozent einer Vollzeitstelle); davon ein nicht unerheblicher Anteil durch die Aufteilung einer vollen Stelle im festen Dienstplan auf zwei Beschäftigte. Dies ist eine Herausforderung für die 15 Dienstplangestalter, die diese aber weitgehend reibungslos meistern.

(leicht gekürztes Beispiel aus: Saupe u. a. 2012)

Planbarkeit und Vorhersehbarkeit

Planbare Arbeitszeiten sind ein wesentliches Kriterium für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Das Spektrum der Vorhersehbarkeit reicht von langfristiger Festlegung der Arbeitszeiten in festen Schicht- oder Dienstplänen bis hin zu kurzfristiger Arbeit auf Abruf. Für die individuelle Zeitgestaltung ist meist eine Balance aus einem stabilen Zeitrahmen und Möglichkeiten von kurzfristigem Abweichen entscheidend für die Zeitsouveränität. Mehr als alle anderen Beschäftigtengruppen brauchen Beschäftigte mit Pflegeverantwortung planbare Zeiträume und Grenzen von betrieblicher Flexibilität. Insofern gehören gut planbare sowie verlässliche Arbeitszeiten in ihrer Dauer, Lage und Verteilung zur Grundausstattung pflegesensibler Arbeitszeitelemente. Der Planungshorizont sollte bei Abweichungen von der geplanten Arbeitszeit mindestens ein bis zwei Wochen betragen und keinesfalls einen Zeitraum von drei bis vier Tagen unterschreiten.

Darüber hinaus kann die Planungssicherheit für pflegende Beschäftigte verbessert werden durch:

- die Berücksichtigung der Pflegesituation bei der Urlaubsplanung (da Pflege oft langfristig organisiert werden muss),
- Mehrarbeit, Zeitaufbau und Abbau von Zeitkonten in Absprache mit den Pflegenden,
- Wechsel in andere Arbeitszeitmodelle oder Schichten (zum Beispiel befristet in nur einer Schicht),
- individuelle Zeitoptionen (individuelle Zeitabsprachen oder verlängerte Gleitzeitrahmen und andere Optionen).

In schwierigen Branchen, in denen die Verfügung über die Arbeitszeiten eingeschränkt ist, sind verlässliche Arbeitszeiten mit einem weiten Planungshorizont besonders wichtig. Dort wo ungünstige Arbeitszeitlagen hingenommen werden, müssen die Betroffenen zumindest so früh wie möglich über die auf sie zukommenden Arbeitszeitbelastungen informiert werden. Wo mit unregelmäßigen Modellen "nach Absprache" oder "nach Einteilung" gearbeitet wird, sollte dies nur auf freiwilliger Basis erfolgen beziehungsweise muss auf Wunsch die Rückkehr in ein geregeltes Arbeitszeitmodell ermöglicht werden. Um die betriebliche Verfügbarkeit einzuschränken, sollten Regelungen definiert werden. Hier gilt es, folgende Punkte zu regeln:

- Festlegung und Regelung von Mindestankündigungsfristen,
- bei Arbeit auf Abruf muss mindestens vier Tage im Voraus die Arbeit angekündigt werden (§ 12 TzBfG),
- bei Arbeit auf Abruf darf die tägliche Arbeitszeitdauer drei Stunden (§ 12 TzBfG), noch besser vier Stunden, nicht unterschreiten,
- Ausgleich für Verletzung der Arbeitszeitplanung oder bei kurzfristiger Flexibilität wegen betrieblicher Interessen (etwa durch Boni oder Zeitaufschläge),
- Ausstiegsoption aus Arbeitszeitmodellen mit variabler Einteilung.

Während in festen Schicht- oder Dienstplänen meist eine große Planungssicherheit besteht und teilweise die Arbeitszeiten schon ein Jahr oder länger im Voraus festgelegt sind, ist der Planungshorizont bei flexiblen Schichtsystemen mit bedarfsgesteuerten Wechslen sehr klein. Darüber hinaus gilt es, die Flexibilität durch Zusatz-, Bring- oder Freischichten zu regeln und nicht allein dem Arbeitgeber zu überlassen. Hierfür müssen:

- Regelungen zu Ankündigungsfristen beim Wechsel von Schichtsystemen getroffen werden – hier gilt es, die arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen zu Nacht- und Schichtarbeit (§ 6 ArbZG) zu berücksichtigen,
- Zusatz- oder Freischicht möglichst durch die Beschäftigten selbst festgelegt werden, beziehungsweise eine Quote vereinbart werden (zum Beispiel werden 60 Prozent der Zusatzschichten durch die Beschäftigten selbst bestimmt; 40 Prozent durch den Arbeitgeber festgelegt),
- kurzfristige Planabweichungen, auch in Schichtsystemen, durch den Arbeitgeber in Geld und/oder Zeit honoriert werden.

Beispiel Berliner Verkehrsbetriebe (BVG): Wahl zwischen langfristiger Planung und kurzfristiger Wunscherfüllung

Mit über 10.000 Beschäftigten sind die Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) einer der größten Arbeitgeber der Stadt und das größte kommunale Nahverkehrsunternehmen Deutschlands. Der Anteil der weiblichen Beschäftigten beträgt 18 Prozent. Mit verschiedenen Zeitkontenregelungen (Kurzzeit- und Langzeitkonto), Teilzeitmodellen und weiteren familienbewussten Maßnahmen versucht der Personalrat, gemeinsam mit den anderen Arbeitnehmervertretungen und der Unternehmensleitung, den Beschäftigten Arbeitszeitmodelle anzubieten, die viele Flexibilisierungsspielräume ermöglichen. In dem großen Betrieb, der weitgehend in Schichtarbeit rund um die Uhr organisiert ist und unterschiedliche Abteilungen mit besonderen Anforderungen und eigenen Abteilungskulturen hat, wird viel Wert auf Eigenständigkeit gelegt. Hier stellt die Balance zwischen kollektiven Arbeitszeitregelungen und individuellen Arbeitszeitvariationen eine große Herausforderung dar.

Bei den Schichtmodellen stehen in den meisten Bereichen zwei Hauptvarianten zur Auswahl: Eine 6-Tage-Woche mit kurzen Schichtwechseln und anschließenden zwei oder drei freien Tagen, sowie ein Schichtsystem ohne Wochenende von Montag bis Freitag. Darüber hinaus fährt die U-Bahn traditionell in einem 4-2 System, bei dem an vier Tagen gearbeitet wird und dann zwei freie Tage folgen. Für personelle Engpässe wie Urlaub oder Krankheit ist ein Springerpool eingerichtet, der eine andere Dienstfolge hat und den Beschäftigten alle 14 Tage ein freies Wochenende gewährleistet. Eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeiten wird durch unterschiedliche Teilzeitmodelle ermöglicht, die mit den verschiedenen Schichtmodellen kombiniert werden können oder sich nur auf einzelne Schichtlagen beziehen. Teilzeit wird in erster Linie über zusätzliche Freischichten erreicht und nicht durch verkürzte Schichten. Das hat für die Arbeitsorganisation den Vorteil, dass Teilzeit einfacher zu gestalten ist und die täglichen Mindestarbeitszeiten (fünf Stunden) der Tarifvereinbarungen eingehalten werden können. Ein stetig wachsender Anteil von Teilzeit – auch bei Männern – zeigt die Attraktivität der Arbeitszeitverkürzung. Innerhalb des Betriebes gibt es viele Lebenspartnerschaften, die sich untereinander absprechen und diese Lösung für ihr zeitliches Familienarrangement nutzen.

Bezogen auf die Vorhersehbarkeit der Arbeitszeiten können Schichtbeschäftigte zwischen einer langfristigen Planbarkeit und einer kurzfristigen Wunscherfüllung wählen. Eine Besonderheit ist die Automatische Personenbezogene Dienstfolgeplanung (APD), bei der die Beschäftigten die Möglichkeit haben, innerhalb ihres Turnus selbst die Lage ihrer Dienste

auszuwählen. Dieses funktioniert folgendermaßen: Zunächst werden diejenigen Beschäftigten eingeteilt, die keine längerfristigen Wünsche haben; anschließend kommen diejenigen zum Zug, die besondere Wünsche haben. Über ein Computerprogramm wird dann aus den verbleibenden Diensten passend zur Dienstlage ausgewählt. Dabei ist die Wunscherfüllung mit circa 80 Prozent relativ hoch. Gleichzeitig verteilt das Computersystem im Hintergrund Punkte, um ungerechte Verteilungen weitestgehend auszuschließen. Kleiner Nachteil der Wunschturndienste ist ihre kurzfristige Festlegung: Die Wünsche müssen drei Wochen vor Beginn an einem Terminal eingegeben werden und können frühestens zwölf Tage vor Schichtbeginn bestätigt werden. Insgesamt profitieren sowohl diejenigen Beschäftigten, die großen Wert auf Vorhersehbarkeit legen und im gewohnten Schichtturnus bleiben wie auch diejenigen, die individuelle Abweichungen wünschen. Aber auch für eine kurzfristige Flexibilität besteht die Möglichkeit, über ein „Wunschbuch“ Änderungen zu berücksichtigen. Der Wunschturndienst wurde zunächst bei der Straßenbahn als Test eingeführt und wurde mittlerweile auch im Bereich Omnibus übertragen. Damit gelingt insgesamt die Kunst, zwischen Zeitmodellen auszuwählen zu können, die Planbarkeit für eine Beschäftigtengruppe gewährleisten und individuelle Optionen für andere Beschäftigtengruppen anbieten, ohne die Arbeitsorganisation zu überfordern. Individuelle Bedürfnisse können weitgehend realisiert werden, indem zwischen täglichen kurzen Arbeitszeiten (bis fünf Stunden) und langen Arbeitstagen mit größeren Freizeitblöcken ausgewählt werden kann.

Die verschiedenen familienbewussten Arbeitszeitregelungen werden unterstützt durch weitere familienfreundliche Maßnahmen des Unternehmens wie Ferienbetreuung für Kinder oder Vereinbarkeit von Pflege und Beruf; ausführlichere Informationen zum Beispiel der BVG enthält die Broschüre „Arbeitszeiten in verschiedenen Lebensphasen gestalten“: www.familie.dgb.de/-/5TW.

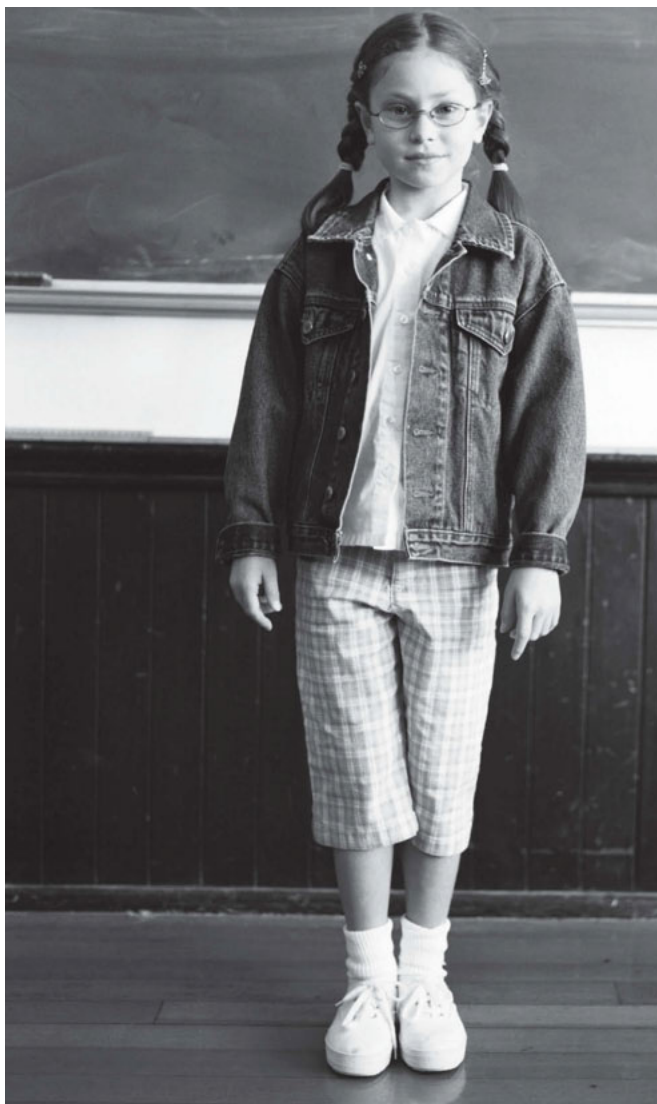


Frank Kulicke,
Personalrat der Berliner
Verkehrsbetriebe

Kommunikation

Um Teilzeitbeschäftigte gegenüber Vollzeitbeschäftigten nicht zu benachteiligen, ist die vollständige Einbindung der Teilzeitbeschäftigten in die betriebliche Kommunikation von großer Bedeutung. Sowohl bei den formalen Absprachen (feste Termine, Abteilungstreffen und anderes.), als auch in den informellen Betriebskanälen sollten die zeitlichen Besonderheiten von Teilzeitbeschäftigten berücksichtigt werden. Hier kommt es einerseits auf die Führungskräfte an, Teilzeitbeschäftigte im Blick zu haben und andererseits auf die Kompetenzen der Teilzeitbeschäftigten selbst, ihre Bedürfnisse zur Sprache zu bringen. Ähnlich wie beim Thema Telearbeit gilt es, dafür zu sensibilisieren, dass diese Beschäftigtengruppen nicht unter den Tisch fallen und gleichzeitig die Kompetenzen zur Selbstgestaltung und Kommunikation zu stärken. Darüber hinaus unterstützen regelmäßige Informationen:

- über Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeitgestaltung und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der betrieblichen Öffentlichkeit (Intranet, Betriebszeitung, Betriebsversammlung, schwarzes Brett),
- über die vorhandenen betrieblichen Maßnahmen für Eltern, pflegende Beschäftigte, Beschäftigte in Freistellung oder in längeren Auszeiten.



Vielfalt von Teilzeitzeitmodellen vergrößert den Bedarf an Kommunikation

Die Bedeutung der Kommunikation wird am Beispiel einer Bank deutlich. Um den Beschäftigten auch in unterschiedlichen Lebensphasen eine gute Vereinbarkeit zu ermöglichen, setzt das Unternehmen auf eine große Vielfalt von Teilzeitmodellen, die je nach Bedarf sehr individuell praktiziert werden können. Damit werden vor allem die zeitlichen Spielräume von Beschäftigten mit Kinderbetreuung und der Pflege von Angehörigen erweitert. Das Angebot reicht von der klassischen Halbtagsstelle über eine flexible Arbeitszeitlage bis hin zu Variationen im Jahresverlauf. Auch die Höhe des Teilzeitvolumens können die Beschäftigten frei wählen. Ein besonderes Angebot richtet sich an Eltern, die während der Elternzeit den Kontakt zum Betrieb aufrechterhalten möchten. An vier Stunden pro Woche können sich Eltern über die neuesten Entwicklungen in der Abteilung informieren oder an den Teamsitzungen teilnehmen. Nach der Elternzeit findet ein Großteil der Mütter über eine Teilzeitbeschäftigung den Wiedereinstieg in den Beruf. Weiter gibt es die Möglichkeit des Job-Sharing, bei der sich zwei Beschäftigte einen Arbeitsplatz teilen (auf Ebene der Führungskräfte: Top-Sharing). Dabei hängt der Erfolg des Sharing stark davon ab, wie gut sich die jeweiligen Partner/-innen verständigen können und ein gemeinsames Modell finden.

Darüber hinaus kann die Arbeitszeit variabel über das Jahr verteilt werden. Hier legen die Beschäftigten ein individuelles Stundenkontingent für ein Jahr fest, das entweder gleichmäßig über das Jahr verteilt wird oder in bestimmten Blöcken genommen werden kann. Ein beliebtes Modell ist das Sabbatical, das eine komplette Auszeit aus dem Beruf ermöglicht. Für ältere Beschäftigte besteht weiterhin die Möglichkeit die Altersteilzeit in Anspruch zu nehmen und flexibel in die Rente zu gehen. Schließlich bestehen weitere Flexibilisierungsmöglichkeiten durch die Kombination von Teilzeit mit dem Gleitzeitkonto, wodurch einzelne Tage oder Stunden variabel gestaltet werden können. Mit Hilfe von Telearbeit kann auch die räumliche Flexibilität vergrößert werden. So arbeitet eine Mutter mit drei kleinen Kindern zum Beispiel jeweils vier Stunden pro Tag vormittags, wobei sie an drei Vormittagen im Büro arbeitet und an zwei Tagen von Zuhause aus arbeitet. Selbst wenn die festgelegten Tage einmal nicht eingehalten werden können, kann in Absprache mit den Vorgesetzten eine variable Lösung gefunden werden. Auch Minusstunden sind möglich, wenn unerwartete Ereignisse auftreten und die Arbeit in der Bank zurückstehen muss.

Knackpunkt für eine gute Teilzeitlösung sind die Absprachen zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten. Hier entscheidet sich, wie weit die individuellen Zeitwünsche durchgesetzt werden können und mit den betrieblichen Belangen kompatibel sind. Wenn sich Führungskraft und Beschäftigte/-r

nicht verstehen, kann es zu Ungerechtigkeiten und Vorteilen einzelner Beschäftigter kommen. Darüber hinaus sind das Führungsverständnis und die Offenheit gegenüber Themen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf entscheidend für die Bereitschaft der Vorgesetzten, auf die Bedürfnisse der Beschäftigten einzugehen und sich auf neue Arbeitsformen einzulassen. Denn beim Thema Teilzeit und räumliche Flexibilität ist es wichtig, traditionelle Denkweisen zu überwinden, damit Teilzeitarbeit nicht zum Karrierehindernis wird. Vor allem Vorgesetzte „alter Schule“ müssen durch die Unternehmensführung überzeugt werden, dass Teilzeitarbeit besondere Herausforderungen mit sich bringt und Leistung auch ohne permanente Anwesenheit erzielt werden kann.

Auch für die Beschäftigten wachsen die Anforderungen durch eine flexible und stärker selbstbestimmte Arbeitszeitgestaltung. Das betrifft die Kompetenzen zur Selbstorganisation ebenso wie die Kommunikationsfähigkeit, wenn die Abstimmung mit dem Team komplizierter wird. Hier können klare Absprachen mit den Vorgesetzten und den Kollegen/-innen Missverständnisse vermeiden. Ebenso hilft ein gutes Ablagesystem, um bei einer Vertretung oder beim Job-Sharing die Transparenz der geleisteten Arbeit sicherzustellen. Schließlich besteht eine weitere Schwierigkeit darin, dass die Arbeitsorganisation selten auf die Tätigkeiten in Teilzeit zugeschnitten ist und sich eher an Vollzeittätigkeiten orientiert. So besteht bei Teilzeit die Gefahr, dass am Ende des Arbeitstages häufiger Arbeitsaufgaben unterbrochen werden müssen und bei den Betroffenen ein Gefühl von Unzufriedenheit entsteht. Gerade wenn feste Termine außerhalb der Arbeit eingehalten werden müssen (Abholen der Kinder), steigt der Druck, die vorhandene Arbeitszeit optimal auszufüllen. Es wird genau hingesehen, wo mögliche Zeitfresser sind oder ob das anberaumte Meeting wirklich wichtig für die Arbeit ist. Auch gegenüber dem Team fühlen sich Teilzeitbeschäftigte stärker verpflichtet, ihre Tätigkeiten für andere sichtbar zu machen. Denn der Nachweis ihrer Leistung muss in kürzerer Arbeitszeit erbracht werden.

Kontrolle durch den Betriebsrat/Personalrat

Um den Überblick über die Entwicklung der Teilzeitbeschäftigung im Betrieb zu erhalten und die Rechte der Teilzeitbeschäftigten zu vertreten, können verschiedene Kontrollinstrumente genutzt werden:

- Beratung über die Entwicklung von Teilzeit in regelmäßigen Abständen und Gespräche mit der Unternehmens- oder Verwaltungsleitung;
- Beantragen mehrere Beschäftigte gleichzeitig Teilzeitarbeit und kann trotz eingehender Prüfung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat kein geeigneter Arbeitsplatz für alle Beschäftigten zur Verfügung gestellt werden, so entscheidet der Arbeitgeber mit Zustimmung des Betriebsrates nach sozialen und betrieblichen Gesichtspunkten. Dauer und Lage der wöchentlichen

Arbeitszeit sind in einer Zusatzvereinbarung zum Arbeitsvertrag schriftlich festzuhalten. Die entsprechende Vereinbarung bedarf der Mitbestimmung des Betriebsrates.

- Im Rahmen des Controlling werden regelmäßig
 - Maßnahmen zur Vereinbarkeit überprüft,
 - abteilungsweise über die Anbindung freigestellter Beschäftigter berichtet,
 - Strukturdaten über die Entwicklung der Chancengleichheit ermittelt,
 - der Austausch von Unternehmensleitung und Familienbeauftragten beziehungsweise dem Arbeitskreis Vereinbarkeit von Familie und Beruf organisiert.

13. Teilzeit in Schicht- und Dienstplangestaltung

Teilzeit und Schicht sind längst kein Widerspruch mehr. Das zeigt die mittlerweile große Vielfalt von Teilzeitmodellen auch in Schicht- und Dienstplänen. Hieß es früher, dass in Schichtmodellen alles kollektiv geregelt ist und deshalb kaum Spielraum für individuelle Lösungen vorhanden sei, zeigt sich heute eine erstaunliche Kreativität für maßgeschneiderte Lösungen.

Auch für den Betrieb ergeben sich durch Teilzeit Vorteile. Neben der hohen Leistungsbereitschaft von Teilzeitbeschäftigten lohnt sich Teilzeit, trotz der Herausforderungen für die Tätigkeitsbeschreibungen oder für die Schicht- und Dienstplanung. Damit besteht für das Management auch die Chance, neue Wege zu gehen und neuen Schwung in die Zeitorganisation zu bringen. Der scheinbare Mehraufwand der Organisation am Anfang wird durch die Vorteile der Flexibilität schnell mehr als wettgemacht. Die Widerstände gegen Neueinführungen entpuppen sich häufig als Traditionsfallen („das haben wir schon immer so gemacht“) oder als Bequemlichkeit der Planer. Die größte Herausforderung stellen einheitliche Schichtsysteme dar, mit Schichtgruppengrößen, die sich nur wenig variieren lassen (z. B. Vollkontischicht mit fünf Schichtgruppen und gleichmäßiger Personalbesetzung). Doch auch hierfür lassen sich Teilzeitlösungen finden:

a) Zusätzliche Freischichten

Am einfachsten lassen sich Teilzeitmodelle einführen, wenn die individuellen Arbeitszeiten über die Anzahl der Schichten respektive Dienste reduziert werden. Die bestehenden Schichtmodelle müssen nicht verändert werden, sondern werden lediglich über die Personalbesetzung angepasst. Damit können Teilzeitmöglichkeiten zwischen acht Stunden (eine Schicht pro Woche) bis zu einer vollzeitnahen Teilzeit erreicht werden. In vielen Betrieben liegen die Untergrenzen der wöchentlichen Arbeitszeit allerdings deutlich höher. Bei der BASF in Ludwigshafen etwa werden solche verschiedenen Teilzeitgrößen über die Ausweitung der Freischichten realisiert. Eine kluge Teilzeitvariante ist das sogenannte „Vollzeit Select“ der BMW AG. Pro Jahr können Beschäftigte im Schichtbetrieb bis zu 20 zusätzliche freie Tage beantragen, ohne dass der Vollzeitstatus verändert wird und die Ansprüche auf die betriebliche

Altersversorgung verändert werden. Bei entsprechend niedrigerem Entgelt und angepassten Zusatzleistungen (Erfolgsbeteiligung und Weihnachtsgeld) wird der Wunsch nach Arbeitszeitreduzierung einen Monat im Voraus gewährt. Die zusätzlichen freien Tage werden in Absprache mit dem Vorgesetzten festgelegt. Bei Trumpf in Ditzingen, einem der weltweit größten Anbieter von Werkzeugmaschinen, können in einem neuen Arbeitszeitmodell alle Beschäftigten jeweils für zwei Jahre ihre Arbeitszeit zwischen 15 und 40 Stunden frei wählen. Zusätzlich können über verschiedene Möglichkeiten (Ansparen, Umwandlung von Geld in Zeit) Zeiten für ein Sabbatical angespart werden. Bis vor kurzem waren Teilzeitplätze nur gegen den Widerstand der Personalabteilung zu realisieren. Mit der Kehrtwende in der betrieblichen Arbeitszeitpolitik versucht der Betrieb, die Fachkräfte im wirtschaftlich starken Südwesten durch familienbewusste Arbeitszeiten zu binden.

b) Geteilte Schichten (Job-Sharing)

Die ursprüngliche Teilzeit-Variante in festen Schichtsystemen sind geteilte Schichten. Hier teilen sich zwei Beschäftigte einen Arbeitsplatz (Job-Sharing) und arbeiten jeweils an verschiedenen Tagen im jeweiligen Schichtrhythmus. Die unterschiedlichen Wochentage variieren dabei, gleichen sich aber im Durchschnitt wieder aus. In diesem Modell sind viele Variationsmöglichkeiten denkbar. Zum Beispiel könnte ein Beschäftigter oder eine Beschäftigte nur die Frühschicht belegen, die/der andere nur in Spätschicht arbeiten (beziehungsweise ein bestimmtes Verhältnis von Früh-, Spät- und Nachtschichten vereinbart werden). Der Nachteil dieses Modells ist die extreme Reduzierung der Arbeitszeit um die Hälfte. Die Wahl besteht nur zwischen der normalen Vollzeit oder der halben Arbeitszeit, was mit erheblichen Einkommenseinbußen verbunden ist und bei entsprechend geringem Vollzeitentgelt von vielen Beschäftigten kaum zu verkraften ist.

Die Firma Braun B. Melsungen bewilligt deshalb in ihrer „Familien-Teilzeit“ eine finanzielle Zulage für Beschäftigte mit Kindern zwischen 15 und 25 Prozent (je nach Anzahl der zu betreuenden Kinder). Die geteilten Schichten können sehr flexibel eingeteilt werden; außerdem kann das Modell auch für Beschäftigte mit Pflegeverantwortung genutzt werden. Im LKW-Werk Daimler in Wörth wurde versucht, das Job-Sharing im Schichtsystem mit Qualifikationsmaßnahmen zu verbinden. Da sich die Suche nach geeigneten Teilzeitpartnern und -partnerinnen schwierig gestaltet hatte, wurden betriebliche Weiterbildungen angeboten, um sich für beide Arbeitsplätze fit zu machen. Auf diese Weise konnten familienbewusste Maßnahmen sinnvoll durch kreative Lösungen (Aufgabenvielfalt, Weiterbildung) ergänzt werden.

c) Sonderschichten

Eine andere Variante der Teilzeitbeschäftigung in relativ festen Schichten sind Sonderschichten, die entweder zusätzlich zum herkömmlichen Schichtmodell angeboten werden oder sich auf eine Schicht (oder ein spezielles Modell) beschränken. Im ersten Fall werden quer zu den normalen Schichten verkürzte Tages- oder Sonderschichten für bestimmte Beschäftigtengruppen (mit Kinder-

betreuung oder Pflege) angeboten. Dann kann beispielsweise täglich von acht bis 14 Uhr gearbeitet werden.

So wurde im Krankenhaus Delmenhorst ein Mitteldienst speziell für Eltern eingeführt, der die vormalig starren Arbeitszeiten stärker flexibilisiert hat. Der Frühdienstbeginn um 5:48 Uhr wurde zunächst in einer Abteilung auf 8:00 Uhr verschoben und ermöglichte es Eltern, ihre Kinder noch vor Arbeitsbeginn in einer Kinderbetreuungseinrichtung unterzubringen. Mittlerweile wird die Mittelschicht auch in weiteren Abteilungen praktiziert. Im zweiten Fall arbeiten Beschäftigte nur in einer bestimmten Schicht, die entweder verkürzt ist (zum Beispiel Nachtschichten von sechs Stunden) oder über zusätzliche Freischichten in Teilzeit angeboten wird (zum Beispiel Tagschicht von Montag bis Donnerstag). Schließlich lassen sich über spezielle Schichtfolgen, mit einem bestimmten Schichtverhältnis (zum Beispiel zwei Drittel Frühschichten, ein Drittel Spätschichten) Flexibilisierungs- und Teilzeitmöglichkeiten vergrößern.

d) Verzicht auf Einbringschichten

In vielen Schichtsystemen sind die Arbeitszeiten so organisiert, dass die Schichtrhythmen nicht mit den vertraglichen oder tariflichen Arbeitszeiten übereinstimmen. Sind die Schichtzeiten länger als die vertraglichen Arbeitszeiten, dann müssen Freischichten genommen werden, die meist über ein Überstundenkonto gebucht werden. Im umgekehrten Fall müssen sogenannte Einbringschichten in den bestehenden Plan eingebracht werden, um auf das erforderliche Vollzeitvolumen zu kommen. Hier wird quasi auf dem Präsentierteller eine Teilzeioption angeboten. Wird auf die Einbringschichten verzichtet, kann die Arbeitszeit zu einem kleinen Teil reduziert werden und gleichzeitig bleiben die Vorteile des jeweiligen Schichtmodells (mit den entsprechenden Freizeitblöcken) erhalten.

Ein gutes Beispiel hierfür ist die Firma Rasselstein. Über 90 Prozent der Beschäftigten arbeitet hier Teilzeit in einem festen Schichtmodell mit 32 Wochenstunden. Teilzeitbeschäftigte haben den Vorteil, dass die viertägigen Freizeitblöcke nicht durch Bring-schichten unterbrochen werden. Außerdem wurden durch geschickte Planung die Schichten so gelegt, dass die Schichtzulagen optimal ausgeschöpft wurden und die finanziellen Nachteile der Teilzeit begrenzt werden konnten.

e) Ausgedünnte Schichten

Eine weitere Möglichkeit, Teilzeitarbeit in ein festes System zu integrieren, sind ausgedünnte Schichten. Wenn es Produktion oder Kundenaufkommen zulassen, können unter Umständen bestimmte Schichten (Nachtschicht oder Spätschicht) mit reduziertem Personal gefahren werden. So bietet das Schichtsystem die Möglichkeit, auch Teilzeitangebote zu integrieren, wenn sich aus den ausgedünnten Schichten für einen Teil der Beschäftigten Freischichten ergeben. In Verbindung mit ausgedünnten Schichten kann auch ein ganz spezielles Verhältnis der Schichtfolgen vereinbart werden, das insgesamt die negativen Folgen von Spät- oder Nachtschicht vermeidet.

f) Versetzte Arbeitszeiten

Unproblematisch ist die Schaffung von Teilzeitstellen in Schichtmodellen, in denen versetzte Arbeitszeiten realisiert werden können. Bei der Polizei oder in Krankenhäusern, Verkehrseinrichtungen (Flughafen, Häfen) oder öffentlichen Verwaltungen lassen sich beliebige Teilzeitmodelle und Varianten kreieren. Auch die Variationen über ausgedünnte Schichten, Sonderschichten, überlappende Schichten und so weiter sind hier wesentlich größer als in festen Schichtsystemen. Bei der Flughafen München Gesellschaft (FMG) werden unterschiedlichste Zeitoptionen, über den Tag verteilt, angeboten, die zum einen die Schwankungen im Fluggastaufkommen auffangen, zum anderen auch den Arbeitszeitwünschen der Beschäftigten entgegen kommen. Am Vormittag werden teilweise halbstündig gestaffelte Anfangszeiten organisiert.

In verschiedenen Betrieben sind wir auf ähnliche Diskussionen zur Teilzeit in Schichtsystemen gestoßen. Die Einführung von Teilzeit war in vielen Fällen ein wesentlicher Türöffner für die Bereitschaft zu größerer Flexibilität und individuellen Zeitoptionen. Darüber hinaus hat die Etablierung von Teilzeit dazu beigetragen, die Betriebs- oder Dienststellenkultur zu verändern und auch von der Norm abweichende Zeitvorstellungen zuzulassen. Oft werden diese Veränderungsprozesse mit Betriebsthemen verbunden. Im Krankenhaus Delmenhorst ging es auch um die Stärkung der Beschäftigteninteressen (ver.di-Kampagne „Mein Frei gehört mir“). In einem Chemiebetrieb wurden, mittels eingeschränkter Leiharbeit, die Bedenken ausgeräumt, dass mit der Teilzeit Qualifikationen nicht mehr zur Verfügung stehen. Hier einige wichtige Argumente in der Diskussion um die Einführung von Teilzeit:

Management und Zeitkultur

Die Unternehmensleitung musste in vielen Fällen davon überzeugt werden, dass Teilzeit in Schicht Vorteile für den Betrieb bringt. Ausgangspunkt sind fast immer einzelne Teilzeitanfragen von gesundheitlich oder familiär belasteten Kollegen und Kolleginnen. Vielfach herrscht immer noch das Denken vor, dass Teilzeit auf gesundheitlich belastete oder ältere Beschäftigte beschränkt ist. Erst langsam setzt sich die Erkenntnis durch, dass Teilzeit ein gutes Argument ist, um junge qualifizierte Schichtarbeiter oder -arbei-

terinnen anzuwerben, Eltern zu unterstützen und Beschäftigte mit Familienpflichten zu halten beziehungsweise zu gewinnen.

Teilzeit und Qualifizierung

In der Teilzeitdiskussion spielt die Frage der Qualifizierung eine wichtige Rolle. Mit jedem Teilzeitplatz muss entsprechendes Know-how ersetzt werden. Wenn eine Umverteilung der Arbeit innerhalb der Gruppe/des Teams nicht möglich ist, müssen entsprechende Maßnahmen getroffen werden (Qualifizierung, Personalersatz), die die Personalabteilung realisieren muss.

Teilzeit und Entgelt

Für Beschäftigte sind vor allem Gehaltseinbußen ein wesentliches Hindernis für die Teilzeitbeschäftigung. In einem Betrieb der chemischen Industrie (Glasindustrie) macht sich jeder Tag Arbeitszeitreduktion mit circa 100 Euro netto für Beschäftigte im gewerblichen Bereich bemerkbar und ist bei einem Nettolohn von 2.400 Euro für viele ein schmerzlicher Verlust. Auch hier lassen sich durch geschicktes Ausnutzen der Schichtzuschläge die Ausfälle minimieren. Andererseits sind die Verluste beim Nettolohn gering, wenn die Arbeitszeit nur knapp unterhalb der Vollzeit liegt. Viele Betriebe bieten ihren Beschäftigten deshalb an, mit Hilfe von Tools im Intranet den individuellen Verdienstaufschlag bei entsprechender Arbeitszeitverkürzung auszurechnen. Solche Informationen erleichtern den Einstieg in eine Teilzeitbeschäftigung.

Teilzeit und Gesundheit

Auch für belastete Schichtarbeitende und Beschäftigte mit langer Schichtpraxis ist die Teilzeit eine gute Möglichkeit, weiterhin motiviert zu arbeiten und gleichzeitig Anerkennung zu erhalten, anstatt sich über Krankschreibungen den Belastungsausgleich zu „organisieren“. Für die Beschäftigten ist es ein besseres Gefühl, wenn ein größerer Freizeitblock zur Verfügung steht und das Leben selbstbestimmt organisiert werden kann. Teilzeit ist aber auch eine Alternative für Schichtbeschäftigte, die aufgrund ihrer gesundheitlichen Situation nicht mehr nachts arbeiten können. Auch wenn eine Umstellung auf die Tagschicht aus organisatorischen Gründen abgelehnt wird, hilft die Reduzierung der Arbeitszeit insgesamt.

14. Betriebswirtschaftliche Aspekte

Während die Vorteile von Teilzeit für die Beschäftigten ambivalent ausfallen, sind die Vorteile für den Arbeitgeber eindeutig: „Teilzeitarbeitende haben eine bessere „Work-Life-Balance“, arbeiten produktiver und mit weniger Pausen, sind zufriedener, ausgeglichener und motivierter, haben weniger Fehlzeiten als Vollzeitarbeitende, ja sie sind sogar stressresistenter als Vollzeitangestellte und sie kümmern sich (meist) weniger um die Betriebspolitik.“ (Notz 2012: 23)

Insgesamt werden die ökonomischen Effekte von Teilzeit von den Betrieben sehr positiv bewertet. Auch wenn in aktuellen wissenschaftlichen Studien die einzelnen Effekte von Teilzeit schwer eindeutig nachzuweisen sind, überwiegen in der betriebswirtschaftlichen Literatur die Vorteile von Teilzeitbeschäftigung (vgl. Mazal 2011). Lediglich bei den Themen Personalzusatzkosten, Arbeitsplatzausstattung, Verwaltungskosten und Kommunikation im Betrieb überwiegen die negativen Bewertungen. Gerade in mittleren und großen Betrieben müssen die Arbeitsabläufe häufiger umgestellt werden, was zu stärkeren finanziellen Belastungen führt. Gegen diese zusätzlichen Kosten von Teilzeit wird eine Reihe von Pluspunkten angeführt, die die finanziellen Belastungen mehr als kompensieren. Deutlich positiver wird Teilzeit unter ertragsrelevanten Aspekten beurteilt: bei der betrieblichen Flexibilität, der Motivation und Produktivität der Beschäftigten, dem Betriebsklima, der Bindung an das Unternehmen sowie bei Fehlzeiten haben Teilzeitbeschäftigte Vorteile gegenüber Vollzeitbeschäftigten. Gerade die weichen Faktoren wie Arbeitszufriedenheit und Motivation sind für das positive Bild verantwortlich. Geht der Arbeitgeber auf die Wünsche der Beschäftigten ein, gewinnt er stark an Attraktivität für andere Bewerber und Bewerberinnen, und wird mit einem Zuwachs an Produktivität belohnt.

Für viele Betriebe und Verwaltungen ist Teilzeit laut eigener Einschätzung ein selbstverständlicher Bestandteil ihrer Arbeitsorganisation geworden, der keine zusätzlichen Belastungen mit sich bringt. „Knapp 42 Prozent der Betriebe (mit 50 Prozent der Beschäftigten) berichten, Teilzeit habe keine nennenswerten wirtschaftlichen oder personalpolitischen Auswirkungen.“ (IAB 2006) Ein deutlicher Hinweis für den betriebswirtschaftlichen Nutzen von Teilzeit ist die Tatsache, dass eine eingeführte Teilzeitstelle in den seltensten Fällen wieder rückgängig gemacht wird. Auch auf lange Sicht überwiegen die Vorteile von Teilzeit für den Betrieb. Drei wesentliche Argumentationen können hierfür herangezogen werden:

a) Anpassung an Markterfordernisse

- längere Betriebs- bzw. Öffnungszeiten
- aktueller Personalbedarf
- flexible Betriebszeiten
- die Überbrückung vorübergehender Engpässe
- saisonale Schwankungen (besonders in der Land- und Forstwirtschaft)

Für die betriebliche Flexibilität ist der Verteilungszeitraum Teilzeit entscheidend: Je länger der Verteilungszeitraum ist, desto größer sind die Spielräume der zeitlichen Gestaltung. Einerseits können die Zeitwünsche der Beschäftigten leichter realisiert werden, andererseits kann flexibler auf die betrieblichen Anforderungen eingegangen werden. Mit der Zunahme flexibler Verteilungszeiträume steigen die Möglichkeiten für den Betrieb, die Beschäftigten entsprechend des Arbeitsaufkommens einzuteilen. Durch die bessere Ausnutzung betrieblicher Randzeiten ermöglicht Teilzeit, die Betriebs- und Servicezeiten auszudehnen. Die klassische Halbtags­tätigkeit integriert Teilzeitbeschäftigte in den Personaleinsatzplan. Durch die Mischung von Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung gelingt es, Besetzungslücken leichter zu schließen oder Randarbeitszeiten zu besetzen.

b) Kostenvorteile

- größere Flexibilität in der Arbeitsorganisation durch Teilzeitbeschäftigte
- Einsparungen bei den Personalkosten
- bei finanziellen Schwierigkeiten
- Verdichtung des Arbeitsvolumens durch die Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen.

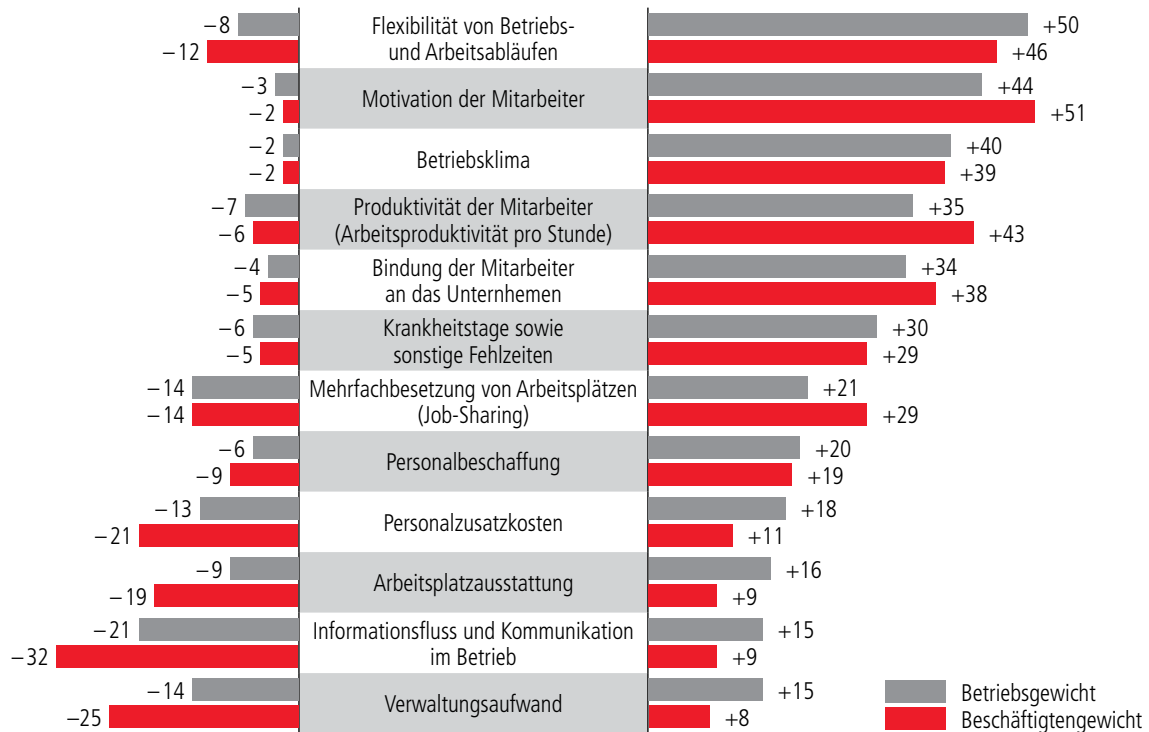
Größere Unternehmen führen zwar eher Teilzeit ein als kleinere Betriebe, bewerten deren Einführung allerdings als kostenintensiver, da die Reorganisation der Arbeitsabläufe mit größerem Aufwand verbunden ist. Kleinere Betriebe versprechen sich durch Teilzeit eher Kostenersparnis als größere Betriebe. Bei den Kosten der Teilzeitbeschäftigung ist zwischen Implementierungskosten (Einmalkosteneffekten) und langfristigen Kosten zu unterscheiden. Besonders kostenintensiv sind Umstellungsprozesse für den Betrieb dann, wenn bisher noch keine Teilzeitbeschäftigung angeboten wurde. Je mehr Erfahrungen mit Teilzeit vorliegen, desto weniger spielen Kostenüberlegungen eine Rolle für die Ausdehnung von Teilzeit.

c) Eingehen auf die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten

- höhere Motivation und Produktivität der Beschäftigten
- Reduzierung der Fehlzeiten
- Verbesserung des Betriebsklimas
- höhere Bindung an das Unternehmen

Je mehr sich betriebliche Erfordernisse und Beschäftigtenwünsche decken, desto leichter lässt sich einerseits die Work-Life-Balance der Teilzeitbeschäftigten gestalten und desto wahrscheinlicher sind höhere Produktivität und geringere Fehlzeiten. Die höhere Motivation Teilzeitbeschäftigter wird vor allem dann erreicht, wenn durch familienbewusste Arbeitszeitmodelle die Wünsche der Beschäftigten erfüllt werden können. Flexible Arbeitszeitsysteme entfalten vor allem dann ihre familienbewusste Wirkung, wenn sie in der Zielsetzung des Unternehmens verankert sind (etwa über Leitbilder oder Zielvereinbarungen), verbindliche Vereinbarungen im Betrieb existieren und ein entsprechendes Engagement des Managements vorhanden ist. Je größer der Betrieb, desto stärker können die

Teilzeit im Vergleich zu Vollzeit



Anmerkung: Die Daten wurden nach dem Betriebskonzept und dem Beschäftigtenkonzept hochgerechnet. Letzteres berücksichtigt die Betriebe gemessen an der Beschäftigtenzahl. Dementsprechend haben die einzelnen befragten Betriebe jeweils unterschiedliches Gewicht.

Lesebeispiel: „Die Teilzeitbeschäftigung wurde hinsichtlich der Flexibilität von Betriebs- und Arbeitsabläufen von 50 % der Betriebe mit 46 % der Beschäftigten positiv im Vergleich zur Vollzeitbeschäftigung beurteilt, von 8 % der Betriebe mit 12 % der Beschäftigten negativ. Die restlichen Betriebe waren unentschieden bzw. machten keine Angaben.“

Quelle: IAB 2006



Beschäftigteninteressen durchgesetzt werden und desto weniger machen sich Markterfordernisse geltend. In kleineren Betrieben wird häufig mit Teilzeitangeboten auf Rahmenbedingungen wie Öffnungszeiten von Kinderbetreuungseinrichtungen reagiert, die von den Beschäftigten in der Regel sehr positiv angenommen werden.

Die Implementierung der Teilzeit in Betrieben und Verwaltungen erfolgt in der Regel durch drei Verfahren. Meist werden zusätzliche Teilzeitstellen zu den vorhandenen Vollzeitstellen eingerichtet. Diese erhöhen das Arbeitsvolumen. Laut IAB-Erhebung zum gesamtwirtschaftlichen Stellenangebot war dies 2004 in 34 Prozent aller Betriebe der Fall, die Teilzeit eingeführt haben. Besonders häufig haben Betriebe mit guten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen auf diese Möglichkeit zurückgegriffen. 31 Prozent der Betriebe haben bestehende Vollzeitarbeitsplätze in Teilzeit umgewandelt oder die Arbeitsplätze geteilt (7 Prozent). Darüber hinaus wurden die drei Verfahren miteinander kombiniert bzw. zusammen eingesetzt.

Eine Untersuchung von Mazal (2011) hat verschiedene betriebswirtschaftliche Studien zur Teilzeit zusammengetragen und einen Kriterienkatalog für gute Bedingungen von Teilzeit aus Sicht des Arbeitgebers aufgestellt:

Positive Aspekte von Teilzeitbeschäftigung stellen sich ein, wenn ...
... die betrieblichen Bedingungen der Branche Teilzeitbeschäftigung erforderlich machen und Teilzeitbeschäftigung somit als paralleles Modell zur Vollzeitarbeit eingesetzt wird.
... für die erforderlichen betrieblichen Aufgaben eine geringe Stundenanzahl ausreichend erscheint.
... die Teilzeitmodelle auf die betrieblichen Bedürfnisse abgestimmt sind.
... die gesetzlichen Rahmenbedingungen die entsprechende Flexibilität ermöglichen oder zumindest nicht einschränken.
... die Reorganisation der internen Abläufe und die damit verbundenen Implementierungskosten für das Teilzeitbeschäftigungsmodell bereits abgeschlossen sind.
... die Übergabe der Dienste beziehungsweise die Kommunikations- und Informationsabläufe innerhalb des Unternehmens klar festgelegt und organisiert sind.
... verbindliche Vereinbarungen zur Teilzeitbeschäftigung beziehungsweise zu flexiblen Arbeitszeiten im Betrieb existieren und diese auch vom Topmanagement forciert werden.
... die Abläufe der konkreten Ausgestaltung von Teilzeitbeschäftigung (etwa durch Dienstpläne) festgelegt sind bzw. das Prozedere in einer bestimmten Art und Weise vom Team gestaltet werden kann.
... im Unternehmen die Politik vertreten wird, auf Beschäftigtenwünsche einzugehen und in diesem Zusammenhang Systeme bestehen, um diese Wünsche gezielt erfassen zu können (vgl. Mazal 2011: 115).

15. Förderung von Teilzeit durch den Arbeitgeber

Die positiven wirtschaftlichen Effekte von Teilzeit legen nahe, dass sich auch Arbeitgeber verstärkt mit dem Thema Teilzeit auseinandersetzen. Um Teilzeit erfolgreich zu gestalten, ist eine Sensibilisierung der Führungskräfte notwendig. In der betrieblichen Gestaltung von Teilzeitarbeit ist es wichtig, die herrschenden Vorurteile gegenüber Teilzeitarbeit abzubauen und eine Akzeptanz der Vorteile bei Vorgesetzten zu steigern. In Bereichen, in denen Teilzeit bisher nicht praktiziert wurde, müssen organisatorische Voraussetzungen für solche Aufgaben mit verkürztem Zeitvolumen geschaffen werden. Alle Führungskräfte sind aufgefordert, bei der Personalplanung und -besetzung innerhalb ihrer Organisationseinheit zu prüfen, ob und unter welchen Bedingungen sich neu zu besetzende Stellen für eine geteilte Besetzung eignen. Insbesondere müssen Vorgesetzte zu den Nachteilen von Teilzeit geschult werden: Teilzeitbeschäftigte dürfen nicht diskriminiert werden und aus dem Blickfeld der Vorgesetzten fallen; sie müssen ebenso in die betriebliche Kommunikation eingebunden sein. Meistens sind neue Teilzeitarbeitsplätze mit einer Veränderung der Arbeitsorganisation verbunden, die die zeitlichen Anforderungen der Teilzeitbeschäftigten berücksichtigt. Weiter gehört es zu den Aufgaben einer Führungskraft, die Kompetenzen der Teilzeitbeschäftigten für die Tätigkeit zu überprüfen (Fähigkeiten zur Selbstgestaltung und Kommunikation) und gegebenenfalls dafür zu schulen.

Zur Förderung von Teilzeit gehört auch die Überzeugungsarbeit, dass Teilzeitlösungen für alle Beschäftigtengruppen – also auch für Fach- und Führungspersonal – umsetzbar sind. Das heißt, auch Leitungsfunktionen sind grundsätzlich als Teilzeitstellen auszugestalten, gegebenenfalls auch durch neue Aufgabenzuschnitte. Ausnahmen von dieser grundsätzlichen Bereitschaft zur Teilzeit sind zu begründen. Bei der Inanspruchnahme familienfreundlicher Arbeitszeiten sind Aufstiegs- und Leitungspositionen nicht auszuschließen. Dies gelingt umso besser, je mehr Teilzeitstellen tatsächlich in Führungspositionen bestehen und als betriebliche Vorbilder dienen.

16. Handlungsempfehlungen für die betriebliche Umsetzung

Die Gestaltung von Teilzeit als Option lebenslauforientierter Arbeitszeiten umfasst unterschiedliche Instrumente und Rahmenbedingungen zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten im Sinne der Beschäftigten, die auf die verschiedenen Lebensphasen im Erwerbsverlauf ausgerichtet sind. Für Betriebe und Verwaltungen, die sich neu mit dem Thema befassen gilt, dass bereits einzelne Maßnahmen wie die Einführung von Teilzeit oder die Verbesserung von Schichtsystemen einen ersten Schritt in Richtung Lebenslauforientierung bedeuten. Auch wenn Instrumente wie Langzeitkonten relativ voraussetzungsvoll sind, sollen die schwierigen Rahmenbedingungen nicht davor abschrecken, die Arbeitszeiten Stück für Stück familienbewusster zu gestalten.

Gerade beim Thema Arbeitszeiten haben Betriebs- und Personalräte sehr gute Mitbestimmungsmöglichkeiten, um die Arbeitsorganisation aktiv umzugestalten. Aber auch in vielen anderen Bereichen, wie zum Beispiel im Arbeitsschutzgesetz oder im Schwerbehindertenrecht, bestehen gute Ansatzpunkte, um die Durchsetzung familienbewusster Arbeitszeiten zu forcieren. Neben den konkreten Arbeitszeitinstrumenten spielt die Umsetzungsstrategie eine wichtige Rolle. Hier müssen die eigenen Möglichkeiten realistisch eingeschätzt werden, denn manchmal ist die kleinere Lösung, die intensiv genutzt wird, schneller und erfolgreicher. Ebenso helfen Kooperationen mit weiteren Akteuren dabei, Verbündete zu finden und die Kräfte zu bündeln.

Passende Lösungen für den Betrieb

Auf den richtigen Mix an Arbeitszeitmodellen kommt es an. Um lebenslauforientierte Arbeitszeiten einzuführen, müssen nicht unbedingt Langzeitkonten eingeführt werden. Arbeitszeitmodelle werden vor allem dann mit Leben gefüllt, wenn sie auch zum Unternehmen passen. Es ist daher wichtig, sich Klarheit darüber zu verschaffen, wo im eigenen Unternehmen der größte Handlungsbedarf besteht und welche Bedarfe die Beschäftigten haben. Eine Betriebsanalyse oder eine Beschäftigtenbefragung kann hierzu verlässliche Informationen liefern.

Neues Arbeitszeitsystem oder einzelne Zeitelemente

Bei der Umstellung von Arbeitszeitmodellen stellt sich die Frage, wie umfassend die vorhandenen Zeitsysteme verändert werden sollen. Ein komplett neues Schichtsystem für den ganzen Betrieb oder die Dienststelle einzuführen, ist meist ein sehr aufwendiger Prozess, weil viele Faktoren zu berücksichtigen sind und die Umstellungen mit tiefen Einschnitten im Familienleben der Beschäftigten verbunden sein können. Erfahrungen zur Umstellung von traditionellen auf familienbewusste und gesundheitsförderliche Schichtsysteme zeigen fast immer ein großes Widerstandspotenzial, das erst im Laufe der Zeit durch positive Erfahrungen in Zustimmung verwandelt werden kann. Deshalb dauert ein solcher Umstellungsprozess sehr lange – meist ein Jahr – und bedarf einer guten Vorbereitung und schrittweisen, transparenten Durchführung, in die möglichst viele betriebliche Akteure mit eingebunden werden.

Die andere Möglichkeit, Veränderungen zu gestalten, besteht darin, Stück für Stück kleinere Neuerungen einzuführen und funktionierende Modelle weiterzuentwickeln. Nach dem Prinzip „auf Bekanntes aufbauen und dieses fortführen und entwickeln“ können immer mehr Elemente hinzugefügt werden. Die Einführung von Teilzeit in Schichten lässt sich beispielsweise durch individuelle Freischichten relativ einfach vornehmen, ohne das ganze Schichtmodell umzukrempeln. Für welche Strategie man sich entscheidet, hängt von der Dringlichkeit der Probleme, den betrieblichen Bedingungen und den erwarteten Erfolgsaussichten ab. In beiden Fällen empfiehlt es sich, neue Systeme oder Veränderungen an bestehenden Modellen vorher in kleinen Abteilungen testen zu lassen. Die Bereitschaft zu Neuerungen wächst, wenn Pilotprojekte

zugelassen werden und die Erfahrungen der Betroffenen dazu kommuniziert werden.

Kleiner oder großer Regelungsumfang

Eine weitere Frage bei der Arbeitszeitgestaltung betrifft den Regelungsumfang, also wie viel fest geregelt und verbindlich vorher bestimmt werden muss oder offen gelassen werden kann, und in der Praxis zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten bzw. zwischen den Kollegen und Kolleginnen informell geklärt werden kann. Festlegungen bedeuten unter Umständen größere Klarheit, wenig Ungerechtigkeiten und geringeren Planungsaufwand; aber auch größere Schwierigkeiten, wenn unvorhergesehene Umstände eintreffen. Informelle Regelungen haben dagegen den großen Vorteil, dass sie sehr individuelle und spontane Lösungen, auch für kurzfristige Probleme, bieten können. Größter Nachteil hierbei sind die Abhängigkeiten von den beteiligten Personen: Wenn Vorgesetzte oder Kollegen/Kolleginnen nicht mitspielen oder Antipathien sehr groß sind, dann wird es unter Umständen schwierig die eigenen Zeitinteressen durchzusetzen. Als generelle Empfehlung gilt: Je mehr der ökonomische Druck im Betrieb auf die Beschäftigten verlagert wird, desto besser fährt man mit verbindlichen Regelungen.

Personalbemessung im Auge behalten

Nicht zu vergessen ist die zentrale Frage der Personalbemessung. Über allen Erwägungen zu lebenslauforientierten Arbeitszeiten stehen die personellen Kapazitäten. Wenn Flexibilisierung ausschließlich zur betrieblichen Rationalisierung eingesetzt wird, verpuffen die familienbewussten Maßnahmen. Gerade im Verwaltungsbereich oder bei wissensintensiven Arbeiten dienen Teilzeitmodelle oft der Rationalisierung mit der Folge von Stresszunahme und stärkeren Arbeitsbelastungen. Auch ein nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen erstelltes Schichtmodell nützt wenig, wenn ständig für Kollegen und Kolleginnen eingesprungen werden muss, Freischichten nicht genommen werden oder die Zeitkonten nicht abgebaut werden können. Seriöse Arbeitsplanung kalkuliert immer einen bestimmten Prozentsatz an personellen Reserven ein und vermeidet eine Situation, bei der die Personaldecke bis zum Zerreißen angespannt ist. Daimler Wörth zum Beispiel, mit 7.000 Schichtbeschäftigten, rechnet mit einer Personalreserve zwischen 22 und 30 Prozent; Rasselstein (Weißblechproduktion) mit circa 1.500 Schichtbeschäftigten hat einen Personalpuffer zwischen 18 und 20 Prozent.

Dreiklang aus Arbeitszeit – Betriebsklima – Arbeitsorganisation beachten

Familienbewusste Arbeitszeiten lassen sich vor allem dann gut einführen, wenn die Veränderungen auf verschiedenen Ebenen des Betriebes gleichzeitig stattfinden. Ein neues Teilzeitmodell nutzt den Beschäftigten wenig, wenn Vorgesetzte oder Kollegen/Kolleginnen nicht mitspielen. Deshalb ist es wichtig, auch auf die Betriebskultur einzuwirken und nach weiteren Verbesserungen in der Arbeitsorganisation zu suchen, die auf eine familienbewusste Umgestaltung zielen.

Koalitionen schmieden und Verbündete suchen

Zusammen ist man erfolgreicher – dies gilt gerade bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Unterstützer und Unterstützerinnen der Interessenvertretungen können sein: Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte, Geschäftsführung, Werksleitung, Personalabteilung, Abteilungsleiter oder -leiterinnen sowie die zuständigen Gewerkschaftssekretäre bzw. -sekretärinnen. Aber auch Betriebs- bzw. Personalräte aus anderen Unternehmen, Bürgermeister oder Bürgermeisterin, Frauenbeauftragte der Kommune, Akteure aus der regionalen Infrastruktur, wie den lokalen Bündnissen für Familie oder Pflegestützpunkten. Je nachdem, mit welchen Themen die Arbeitszeiten verbunden werden, lassen sich zum Beispiel im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung Schwerbehindertenvertreterinnen, Betriebsärztin/-arzt, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Krankenkassen, Berufsgenossenschaften und weitere betriebliche Beauftragte (zum Beispiel Suchtbeauftragte oder -beauftragter, Mobbing- oder Konfliktbeauftragte bzw. -beauftragter) ins Boot holen. Nicht zuletzt können auf Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes bzw. Bundespersonalvertretungsgesetzes externe Berater und Beraterinnen hinzugezogen werden, die der Interessenvertretung wichtige Informationen liefern. Das Beispiel der Merz Pharma GmbH zeigt, wie der Betriebsrat im Rahmen des Frankfurter Bündnisses für Familien zusammen mit zehn weiteren Kooperationspartnern ein „Kompetenztraining Pflege“ auf den Weg gebracht hat. Hier werden in einer kostenfreien Schulungsreihe fünf bis sechs Veranstaltungen für alle Beschäftigten angeboten, um einen umfassenden Einblick in Pflgethemen zu erhalten (ausführlicher in der DGB-Broschüre „Pfleagesensible Arbeitszeiten“ (www.familie.dgb.de/-/fcw)).

Mit weiteren Themen verbinden

Lebenslauforientierte Arbeitszeiten und familienbewusste Arbeitsgestaltung sind wichtige strategische Themen, die eine hohe politische Brisanz besitzen, weil sie mit Zukunftsthemen wie der demografischen Entwicklung, Fachkräftemangel und Frauenerwerbsbeteiligung, Gesundheitspolitik und Work-Life-Balance verbunden sind. Als betriebliches Querschnittsthema mit Bezügen zu den Handlungsfeldern Gesundheitsförderung, Personalentwicklung, Arbeitsgestaltung, Entgeltpolitik und Gleichstellung bietet das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf gute strategische Möglichkeiten. Hier als anerkannter Experte wahrgenommen zu werden, verschafft größere Durchsetzungsmöglichkeiten. Zudem besitzen Vereinbarkeitsthemen viele Schnittmengen mit dem

Management. Es ist deshalb ein eher konfliktarmes Terrain und bietet für die Interessenvertretung weitere strategische Möglichkeiten, um die Bedeutung, Gestaltbarkeit und Politikfähigkeit dieser Themen für die eigenen Interessen zu nutzen. In nahezu allen Betrieben und Verwaltungen lassen sich unter den Führungskräften Verbündete finden, die dem Thema positiv zugewandt sind. Diese Chancen sollten genutzt werden, um als Interessenvertretung zu punkten.

Arbeitsgeber und Führungskräfte überzeugen

Auch wenn Betriebs- oder Personalräte gute Möglichkeiten haben, auch gegen starke Widerstände der Führung lebenslauforientierte Arbeitszeiten durchzusetzen, lohnt es sich, die Unternehmensleitung mit ins Boot zu holen. Der Betrieb ist ein zentraler Akteur in der Vereinbarkeitsgestaltung. Wer sich aktiv mit dem Thema lebenslauforientierte Arbeitszeiten auseinandersetzt, kann diesen Prozess gestalten, statt nur die Folgen einer mangelnden Vereinbarkeit zu verwalten. Die Erfahrungen zeigen, dass vor allem drei Argumente den Arbeitgeber überzeugen können, mehr Flexibilisierung für die Beschäftigten zu erzielen.

Erstens sprechen handfeste betriebswirtschaftliche Zahlen für die Einführung familienbewusster Maßnahmen. Studien der Universität Münster belegen den positiven Einfluss einer familienbewussten Personalpolitik (vgl. Schneider u. a. 2012). In repräsentativen Untersuchungen zeigen sich bei allen wesentlichen Zielen der Personalpolitik diese Ergebnisse: Bei Mitarbeiterbindung und -gewinnung, Arbeitszufriedenheit, Motivation der Beschäftigten, Fehlzeitensenkung, Qualifikation („Humankapitalakkumulation“), Kundenbindung, Kostensenkung und Mitarbeiterproduktivität gibt es einen positiven Zusammenhang zur Familienfreundlichkeit. Zusätzlich erreichen Betriebe und Verwaltungen mit hohem Familienbewusstsein ihre betriebswirtschaftlichen Ziele deutlich besser als nicht familiensensible Unternehmen und Verwaltungen. Somit ist familienbewusste Personalpolitik ein wichtiger Parameter für wirtschaftlichen Erfolg (Schneider u. a. 2012). Umgekehrt können Folgekosten aufgrund einer fehlenden Vereinbarkeit von Familie und Beruf vermieden werden. So belaufen sich die betrieblichen Kosten in Deutschland, nur aufgrund mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, auf insgesamt 18,94 Milliarden Euro pro Jahr (das entspricht mehr als 14.000 Euro pro Beschäftigtem mit Pflegeaufgaben). Diese sind in erster Linie auf Fehlzeiten, (temporäre) Fluktuation und Reduzierung der Stundenzahl, erhöhten Supervisionsaufwand von Führungskräften sowie Präsentismus zurückzuführen (vgl. FFP 2011).

Zweitens erhöhen Arbeitgeber durch familienbewusste Maßnahmen ihre Attraktivität für Beschäftigte und mögliche Bewerber und Bewerberinnen. In Zeiten von Fachkräftemangel und demografischem Wandel sind immer mehr Unternehmen und Verwaltungen gezwungen, ihre Wettbewerbssituation durch beschäftigtenfreundliche Angebote zu verbessern. Auch das Audit „berufundfamilie“ der gemeinnützigen Hertie-Stiftung gGmbH, ist ein sinnvolles Managementinstrument, um die Unternehmens-

kultur und Arbeitsorganisation familienbewusster zu gestalten. Hierbei werden Betriebe und Verwaltungen durch einen unabhängigen Auditor auf ihre Familienfreundlichkeit hin durchleuchtet und Maßnahmen zur Verbesserung beraten und festgelegt. Anhand eines bestimmten Verfahrens werden in Kooperation mit Personalabteilung, Personalrat und Betroffenen individuelle Lösungskonzepte entwickelt und zu einer Gesamtstrategie zusammengefasst. Reauditierungen tragen dazu bei, den Verbesserungsprozess am Laufen zu halten und das begehrte Zertifikat der Stiftung weiterhin nach außen tragen zu dürfen.

Drittens kann mit lebenslaforientierten Arbeitszeiten die Motivation der Beschäftigten erhöht werden und das Betriebsklima verbessert werden. Ein gutes Personalmanagement nimmt die Beschäftigten in ihrer Vielfalt, Verschiedenartigkeit und Ganzheit in den Blick und damit ihre unterschiedlichen Belange, Bedürfnisse und Besonderheiten. Die aktive Beteiligung der Leitung und die Unterstützung durch die Führungsebene ist ein entscheidender Faktor bei der Umsetzung einer familienbewussten Kultur.

Beschäftigte überzeugen

Um Zeitkonten, Teilzeitmodelle oder gesundheitsförderliche Arbeitszeitsysteme attraktiv zu machen, müssen Beschäftigte von deren Nutzen überzeugt werden. Neue Arbeitszeiten sind oft mit betrieblichen Veränderungen verbunden, die Ängste verursachen. Information und Aufklärung zu Themen wie Gesundheitsförderung oder familienbewusste Arbeitszeitgestaltung sind notwendig, um in Betriebsversammlungen oder in der Betriebsöffentlichkeit (beispielsweise über das Intranet) zu sensibilisieren. Dazu können auch Experten und Expertinnen aus den Gewerkschaften und anderen Bereichen (zum Beispiel aus den Krankenkassen) eingeladen werden.

In jedem Fall ist es wichtig, dass diese Veränderungen von den Beschäftigten nicht als Rationalisierungsstrategien der Unternehmen wahrgenommen werden. Um solche Befürchtungen zu entkräften, können Betriebe und Verwaltungen neue Arbeitszeitsinstrumente durch finanzielle Angebote attraktiver machen. Bei der Straßenbahn in Bochum und Gelsenkirchen (BOGESTRA) erhalten alle Beschäftigten, die in ein gesundheitsförderliches Arbeitssystem

wechseln, zusätzliche Bonustage. Beschäftigte der üstra Verkehrsbetriebe Hannover und der Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA) erhalten Zuschüsse, wenn sie Zeiten auf das Langzeitkonto sparen. Auf diese Weise beteiligt sich der Arbeitgeber aktiv am Kontoaufbau und fördert Akzeptanz und Inanspruchnahme des neuen Langzeitkontos.

Untersuchungen zu Langzeitkonten¹⁸ zeigen, dass die Einführung solcher betrieblicher Instrumente immer mit Lernprozessen verbunden ist und Zeit benötigt (vgl. Wotschack u. a. 2011). Meist steht am Anfang keine bewusste Entscheidung für den Verwendungszweck eines Langzeitkontos. Solche Konten werden in der Regel so aufgebaut, dass sich entweder Überstunden auf anderen Konten ansammeln und in das Langzeitkonto überführt werden, oder Beschäftigte sich finanzielle Vorteile durch das neue Konto versprechen. Erst im Laufe der Zeit entwickelt sich eine Nutzungspraxis, die die Beschäftigten von den Vorteilen des Kontos überzeugt, zum Beispiel wenn bei einem plötzlichen Pflegefall die angesparte Zeit für eine Auszeit genutzt werden kann. Auch die Erfahrungen in der Finanzkrise haben trotz der ökonomischen Nutzung eher zu einer Stärkung des Vertrauens in Zeitkonten geführt. Beschäftigte haben gesehen, dass in kollektiven Notzeiten mehr Spielräume zur Verfügung standen.

Information und Kommunikation

In jedem Fall ist die betriebliche Kommunikationskultur ein ganz entscheidendes Kriterium für eine erfolgreiche Umsetzung von familienbewussten Arbeitszeiten. Dies gilt besonders beim Thema Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Wer sich noch nicht mit dem Thema auseinandergesetzt hat, übersieht leicht die Probleme, die damit verbunden sind, es auch auf die betriebliche Agenda zu setzen. Unternehmensleitung, Führungskräfte und Interessenvertretung sind deshalb aufgefordert, ein Betriebsklima zu schaffen, in dem ein solch „schwieriges“ Thema offen kommuniziert werden kann. Neue Gesetze wie das Familienpflegezeitgesetz helfen dabei, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen und lassen sich als Türöffner nutzen. Die betriebliche Umsetzung des Gesetzes könnte mit einer Bedarfsanalyse verbunden werden und ein erster Schritt zur Sensibilisierung sein.

¹⁸ aktuelles Projekt des Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (12/2009-12/2012), „Betriebliche Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik im Lebensverlauf“, Leitung: Prof. Dr. Heike Solga

D) Praxistipps

17. Rechtliche Aspekte

Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)

Im Teilzeit- und Befristungsgesetz sind die grundlegenden Rechte zur Teilzeit festgelegt: **Anspruch auf Teilzeit** haben Beschäftigte in Unternehmen mit mehr als 15 Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen, die länger als sechs Monate im Betrieb angestellt sind. Teilzeitbeschäftigte haben einen Anspruch auf weitere Reduzierung ihrer Arbeitszeit.

Definition von Teilzeit: Jede Verringerung der regelmäßigen Arbeitszeit von Vollzeitbeschäftigung ist eine Teilzeitbeschäftigung. Ausdrücklich sind geringfügig Beschäftigte Teilzeitbeschäftigte mit den gleichen Rechten (§ 2).

Vergleichspersonen sind Vollzeitbeschäftigte mit derselben Art des Arbeitszeitverhältnisses (z. B. unbefristetes Arbeitsverhältnis) und der gleichen oder ähnlichen Tätigkeit (§ 2).

Arbeitszeitlagen: Die Lage der Arbeitszeit ist nicht begrenzt. Teilzeit kann wahlweise durch eine Verkürzung der Wochen-, Monats-, Saison- oder Jahresarbeitszeit realisiert werden.

Förderung von Teilzeit durch den Arbeitgeber: Der Arbeitgeber ist aufgefordert, Teilzeitarbeit auf allen Unternehmensebenen zu fördern. Damit sind ausdrücklich auch höher qualifizierte Tätigkeiten und Führungspositionen gemeint (§ 6). Neue Arbeitsplätze müssen grundsätzlich auch als Teilzeitplätze ausgeschrieben werden (§ 7). Allerdings kann eine Ausschreibung unterbleiben, wenn objektive betriebliche Möglichkeiten für einen Einsatz als Teilzeitbeschäftigter nicht gegeben sind. Auch ein genereller Anspruch auf Einstellungen in Teilzeit existiert nicht. Beschäftigte, die ihre Arbeitszeit reduzieren möchten, haben bei entsprechender Eignung den Anspruch auf Information über neu zu besetzende (Teilzeit-) Arbeitsplätze. Der Arbeitgeber muss also über solche Stellenbesetzungspläne unterrichten, die für veränderungssuchende Beschäftigte in persönlicher und fachlicher Hinsicht in Betracht kommen. Die Unterrichtungspflicht bezieht sich außerdem nicht nur auf zu besetzende Stellen im Betrieb, sondern im gesamten Unternehmen.

Durchsetzung von Teilzeit: Gelingt die Durchsetzung nicht im Konsens mit dem Arbeitgeber, können Arbeitnehmer und Arbeit-

nehmerinnen über eine arbeitsgerichtliche Klage die Zustimmung zur Teilzeit erzwingen. Der Arbeitgeber kann lediglich betriebliche Gründe für eine Ablehnung der Teilzeit anführen (§ 8). Diese sind: wesentliche Beeinträchtigungen der Organisation, des Arbeitsablaufs oder der Sicherheit des Betriebes sowie eine durch die Arbeitszeitveränderung verursachte unverhältnismäßige Kostenbelastung oder eine fehlende Ersatzkraft. In der Praxis kann der Arbeitgeber aber über den Verfahrensweg die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten verhindern. So kommt es vor, dass er beispielsweise nach einer Elternzeit lange untätig bleibt und damit die Kündigung der/des Beschäftigten provoziert. Dagegen haben Arbeitnehmer/-innen die Möglichkeit, über eine einstweilige Verfügung die Klage gegen den Arbeitgeber zu beschleunigen.

In einem Urteil des Landesarbeitsgerichts Schleswig-Holstein (Az.: 3 SaGa 14/10 vom 15. 12. 2010) wurden die Rechte der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen auf Teilzeit in einem Schichtbetrieb gestärkt. In einer Änderungsschneiderei mit zwei Schichten wollte eine Schneiderin nach der Elternzeit in Teilzeit gehen und nur noch vormittags arbeiten. Der Teilzeitwunsch wurde vom Arbeitgeber mit der Argumentation verweigert, dass aus „organisatorischen Gründen“ alle Beschäftigten wechseln müssen. Dagegen verwies das Gericht darauf, dass das Wechseln im Schichtbetrieb allein kein Ablehnungsgrund ist. Vielmehr muss der Arbeitgeber begründen, weshalb der Arbeitszeitwunsch nicht durch Änderungen im Betriebsablauf oder durch Ersatzkräfte realisiert werden kann.

Fristen: Der Teilzeitwunsch muss mindestens drei Monate vor dem beabsichtigten Beginn schriftlich dem Arbeitgeber mitgeteilt werden. Nach möglichen Verhandlungen muss der Arbeitgeber spätestens einen Monat vor der gewünschten Veränderung eine Ablehnung oder eine nur teilweise Zustimmung zur Teilzeit schriftlich mitteilen (§ 8). Nach der Zustimmung oder Ablehnung des Arbeitgebers kann ein erneuter Antrag auf Teilzeit erst zwei Jahre später gestellt werden (§ 8), außer die Ablehnung war objektiv unberechtigt.

Diskriminierungsverbot: Ausdrücklich verboten sind alle Maßnahmen, die sich aufgrund der Teilzeitbeschäftigung auf das Arbeitsverhältnis auswirken, wie Entgeltkürzungen¹⁹, Umsetzungen, Benachteiligungen beim beruflichen Aufstieg, Aus- und

Weiterbildung, aber auch Abmahnungen oder Kündigungen (§§ 4, 5 TzBfG). Nach der bisherigen Rechtsprechung war es schon unzulässig, Teilzeitbeschäftigte auszuschließen bei:

- Weihnachtsgeld/Sonderzahlungen,
- Spät- und Nachtarbeitszuschlägen,
- Betriebsrenten,
- Jubiläumsgeldleistungen,
- Beihilfeleistungen.

Teilzeit in Elternzeit (BEEG)

Elterngeld wird für 14 Monate gewährt und kann unter den Partnern frei aufgeteilt werden, wobei ein Partner die Leistung nicht länger als zwölf Monate beziehen kann. Anspruch auf Elternzeit haben Mütter und Väter, die in einem Arbeitsverhältnis stehen, also auch bei befristeten Arbeitsverträgen und bei Teilzeit. Beide Eltern können frei entscheiden, wie das Verhältnis der Elternzeiten verteilt wird. Alleinerziehende haben Anspruch auf die vollen 14 Monate Elterngeld. Die Elternzeit wird bis zum dritten Geburtstag des Kindes gewährt, beziehungsweise bis zum achten Geburtstag des Kindes, wenn der Arbeitgeber zustimmt. Das Elterngeld beträgt maximal 65 Prozent des Nettoeinkommens und maximal 1.800 Euro.

Während der Elternzeit kann jeder Elternteil oder andere Elternzeitberechtigte bis zu 30 Wochenstunden in Teilzeit arbeiten. In Betrieben mit mehr als 15 Beschäftigten haben Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen einen Rechtsanspruch auf Verringerung der Arbeitszeit auf einen Umfang zwischen 15 und 30 Wochenstunden (§ 15 Abs. 7 BEEG), sofern das Beschäftigungsverhältnis seit mindestens sechs Monaten besteht, die Arbeitszeit für mindestens zwei Monate im oben genannten Umfang verringert werden soll, und im Einzelfall keine dringenden betrieblichen Gründe dem Teilzeitwunsch entgegenstehen.

Pflegezeit (PflegeZG) und Familienpflegezeit (FPfZG)

Das **Pflegezeitgesetz (PflegeZG)** verfolgt das explizite Ziel, Angehörigen die Übernahme privater Pflegeverantwortung auch bei Berufstätigkeit zu erleichtern. Es soll Beschäftigten die Möglichkeit eröffnen, pflegebedürftige nahe Angehörige in häuslicher Umgebung zu pflegen und damit die Vereinbarkeit von Beruf und familiärer Pflege zu verbessern.

Kurzzeitige Arbeitsverhinderung (§ 2 PflegeZG): Beschäftigte haben das Recht, sich bis zu zehn Tage von der Erwerbsarbeit freizustellen, um in dieser Zeit für einen nahen Angehörigen in einer akut aufgetretenen Pflegesituation eine bedarfsgerechte Pflege zu organisieren oder eine pflegerische Versorgung sicherzustellen. Ein Vergütungsanspruch für die Freistellung besteht nicht. Eine Vergütungspflicht besteht nicht. Eine Vergütungspflicht kann sich aber unter Umständen aus anderen gesetzlichen Regelungen

(v.a. § 616 BGB), Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträgen ergeben.

Pflegezeit (§ 3 PflegeZG): Beschäftigte haben einen Anspruch auf vollständige oder teilweise Freistellung für maximal sechs Monate, wenn sie einen pflegebedürftigen nahen Angehörigen in häuslicher Umgebung pflegen (mindestens Pflegestufe I). Sowohl vollzeit- als auch teilzeitbeschäftigte Berufstätige haben die Wahl, sich vollständig oder nur teilweise von der Arbeit freustellen zu lassen. Der Anspruch ist nicht an eine Wartezeit gebunden, setzt aber voraus, dass der Arbeitgeber in der Regel mehr als 15 Beschäftigte hat. Die Inanspruchnahme der Pflegezeit muss dem Arbeitgeber mit einer Ankündigungsfrist von zehn Arbeitstagen schriftlich mitgeteilt werden. Sofern der Beschäftigte allerdings nur teilweise Freistellung (Teilzeit) anstrebt, kann der Arbeitgeber den Wünschen hinsichtlich der Verteilung der Arbeitszeit dringende betriebliche Belange entgegenhalten. Während der Pflegezeit besteht besonderer Kündigungsschutz (§ 5 PflegeZG).

Familienpflegezeitgesetz (FPfZG): Seit 2012 in Kraft, ermöglicht es Beschäftigten, die wöchentliche Arbeitszeit maximal zwei Jahre lang bis zu einem Mindestumfang von 15 Stunden zu reduzieren, um nahe Angehörige zu pflegen (§ 2 FPfZG). Pflegenden Beschäftigten beziehen während der Familienpflegezeit weiterhin einen Teil ihres Gehalts und erhalten eine Gehaltsaufstockung (zinsloses Darlehen des Arbeitgebers) um die Hälfte des reduzierten Arbeitsentgelts (§ 3 FPfZG). Zum Beispiel erhalten Beschäftigte bei einer Verringerung der Arbeitszeit von 100 auf 50 Prozent ein Gehalt von 75 Prozent des letzten Bruttoeinkommens. Spätestens nach zwei Jahren beginnt die sogenannte Nachpflegephase, in der die Beschäftigten zum Ausgleich nach der Familienpflegezeit so lange Vollzeit zum geringeren Gehalt arbeiten müssen, bis dieses Darlehen zurückgezahlt ist. Dabei können auch andere Wertguthaben, etwa aus Arbeitszeitkonten, verrechnet werden (§ 3 Abs. 1 FPfZG). Rentenansprüche gehen durch das Familienpflegezeitgesetz nicht verloren und bleiben



¹⁹ Teilzeitbeschäftigte müssen sich grundsätzlich nur Leistungskürzungen gefallen lassen, die ihrer – gemessen an einer Vollzeitbeschäftigung – geringeren Arbeitszeit entsprechen.

etwa auf dem Niveau der Vollzeitbeschäftigung durch Beitragszahlungen aus dem reduzierten Gehalt und Leistungen der Pflegeversicherung in der Familienpflegezeit. Voraussetzung für die Inanspruchnahme der Familienpflegezeit ist eine schriftliche Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer oder Arbeitnehmerin (§ 3 FPfZG). Allerdings gibt es keinen gesetzlichen Anspruch auf die Familienpflegezeit. Außerdem besteht für die Beschäftigten eine Verpflichtung zum Abschluss einer Versicherung, die bei Berufsunfähigkeit oder Tod mögliche Ausfallrisiken für den Arbeitgeber abdeckt. Sie kann auch vom Arbeitgeber abgeschlossen werden oder als Gruppenversicherung (über das Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben, BAFZA) unterzeichnet werden (§ 4 FPfZG).

Teilzeit für schwerbehinderte Beschäftigte

Durch die Reform des Behindertenrechts wurde auch hier der Präventionsgedanke gestärkt. Um Behinderungen und arbeitsbedingte Erkrankungen bereits im Vorfeld zu verhindern wurden die Rechte der Schwerbehindertenvertretung ausgeweitet und die Fürsorgepflichten des Arbeitgebers für nicht behinderte Beschäftigtengruppen erweitert. Sind Beschäftigte – unabhängig von einer Behinderung – innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen arbeitsunfähig, ist der Arbeitgeber dazu verpflichtet, ein betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) durchzuführen (§ 84 Abs. 2, SGB IX). Wie beim Arbeitsschutzgesetz sollen durch Prävention beziehungsweise Rehabilitation die Arbeitsunfähigkeit überwunden und vorgebeugt werden, sowie organisatorische Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit durchgeführt werden. Veränderungen in der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeitgestaltung können dazu genutzt werden, die Themen Demografie und betriebliche Gesundheitsförderung mit dem Thema der Lebenslauforientierung zu verbinden.

Schwerbehinderte Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen haben einen Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung, wenn die kürzere Arbeitszeit wegen Art und Schwere der Behinderung erforderlich ist (§ 81 Abs. 5 SGB IX). Der Anspruch besteht nicht, soweit seine Erfüllung für Arbeitgeber nicht zumutbar ist oder mit unverhältnismäßigen Aufwendungen verbunden wäre (§ 81 Abs. 4 Satz 3 SGB IX). Arbeitgeber dürfen die Teilzeitwünsche damit nur unter engen Voraussetzungen ablehnen.

Betriebsverfassungs- (BetrVG) und Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG)

Bei der Arbeitszeitgestaltung besteht für Betriebs- und Personalräte echte Mitbestimmung. Anders als bei vielen anderen betrieblichen Handlungsfeldern haben Betriebs- und Personalräte bei Arbeitszeiten sehr gute Durchsetzungsmöglichkeiten (§ 87 Abs. 1 Nr. 2 und 3, BetrVG bzw. § 75 Abs. 3, BPersVG). Interessenvertretungen haben hier jederzeit die Möglichkeit, initiativ zu werden und bestehende Betriebs- oder Dienstvereinbarungen zur Arbeitszeit zu kündigen und neue Vorschläge einzubringen, die mit dem Arbeitgeber verhandelt werden müssen. Besonders im Betriebsverfassungsgesetz besteht mit der Einigungsstelle ein Gesetzesorgan,

das genügend Druck auf den Arbeitgeber ausüben kann. Denn die Kosten für die Einigungsstelle trägt der Arbeitgeber und diese können, je nach Verhandlungsgegenstand und Dauer der Verhandlungen beziehungsweise Zusammensetzung der Einigungsstelle, in die Höhe gehen²⁰. Das Betriebsverfassungsgesetz unterscheidet nicht zwischen Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten. Alle Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen des Betriebs sind in seinen Schutzbereich einbezogen. Teilzeitbeschäftigte wählen den Betriebsrat mit und können auch selbst als Betriebsratsmitglieder gewählt werden (§§ 7 und 8 BetrVG).

Arbeitszeiten haben viele Querverbindungen zu anderen betrieblichen Themen, die von der Interessenvertretung instrumentalisiert werden können. So kann zum Beispiel über die Wahl des Arbeitzeitsystems unmittelbar Einfluss auf die Personalpolitik ausgeübt werden, die nicht unter die echte Mitbestimmung fällt. Auf diese Weise können die Handlungsspielräume der Interessenvertretung auf andere Themenfelder ausgedehnt werden.

Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)

Eine sehr gute Möglichkeit, die Interessen der Beschäftigten beim Thema Gesundheitsschutz durchzusetzen, bietet das 1996 in Kraft getretene Arbeitsschutzgesetz. Die Reduzierung von Arbeitszeiten durch Teilzeitmodelle stellt eine wichtige Maßnahme dar, Arbeitsbelastungen zu reduzieren. Über die Handlungsfelder Arbeitsorganisation sowie Vermeidung von Stress und psychischen Belastungen, besteht ebenfalls ein unmittelbarer Zusammenhang zum Thema Arbeitszeitgestaltung. Arbeitgeber sind beim Arbeitsschutz zu einer kontinuierlichen Verbesserung des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten verpflichtet. Dies schließt ein, dass auch weiche Faktoren wie psychische Belastungen in ihrer ganzen Komplexität untersucht und reduziert werden müssen. Das wesentliche Handlungsinstrument dieses umfassenden Arbeits- und Gesundheitsschutzes ist die Gefährdungsbeurteilung, die in Betrieben und Verwaltungen mit mehr als zehn Beschäftigten verpflichtend ist. Der Arbeitgeber hat die Verantwortung dafür, dass der kontinuierliche Prozess mit regelmäßigen Gefährdungsbeurteilungen und Verbesserungen in Gang gehalten wird.

Gleichstellungsgesetze

Auch im Bundesgleichstellungsgesetz (BGleG) und den Gleichstellungsgesetzen auf Länderebene finden sich gesetzliche Grundlagen zur Teilzeitbeschäftigung. Im Bundesgleichstellungsgesetz werden im dritten Abschnitt Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit für Frauen und Männer geregelt. Dabei wird die Förderung von Teilzeit und Telearbeit sowie der Wechsel von Teilzeit zu Vollzeit besonders hervorgehoben (§§ 13, 14 BGleG). In den Landesgleichstellungsgesetzen findet sich vielfach ein Benachteiligungsverbot für Beschäftigte, die

²⁰ Im Bundespersonalvertretungsgesetz ist zwar auch eine Einigungsstelle installiert, aber ohne das finanzielle Druckmittel der Bezahlung durch den Arbeitgeber. Einigungen sind hier stärker auf einen Kompromiss angewiesen.

aus familiären Gründen Teilzeit arbeiten (ausführlicher zu den Landesgleichstellungs- und Landespersonalvertretungsgesetzen in der DGB-Broschüre „Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Personalräte“ (www.familie.dgb.de/-/qgC).

Die **Altersteilzeit** durch Förderung der Bundesagentur für Arbeit bot älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen bis Ende 2009 die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit nach Vollendung des 55. Lebensjahres auf die Hälfte zu vermindern. Die Vereinbarung von Altersteilzeit ohne die Förderung der Bundesagentur für Arbeit ist weiterhin im Rahmen von betrieblichen Regelungen möglich.

Betriebliche Altersvorsorge: Um den Übergang von der Erwerbsphase in die Rente flexibel zu gestalten, können Zeitkonten oder Wertguthaben (nach dem Flexi-II-Gesetz) mit der betrieblichen Altersvorsorge gekoppelt werden. Dies bietet den Vorteil, dass Teilzeitmodelle für ältere Beschäftigte eingerichtet werden können, ohne Abschlüsse in der staatlichen Rentenversicherung zu verursachen. Die betriebliche Alters-

vorsorge ist ein gesetzlich geregeltes Instrument, das Beschäftigte und Arbeitgeber gemeinsam finanzieren, um ein zusätzliches Entgelt zur Rente zu erzielen. Durch steuerliche Vergünstigungen und verschiedene Anlageformen fördert der Staat die Altersvorsorge. In der Praxis hat sich das Instrument seit vielen Jahren auch durch einen relativ geringen Verwaltungsaufwand bewährt.

Nebentätigkeiten: Beschäftigte, die einer oder mehreren Nebentätigkeiten nachgehen, arbeiten häufig in Teilzeit. Die Rechte und Pflichten aus diesen Arbeitsverhältnissen bestehen selbständig nebeneinander. Der Arbeitgeber kann seiner Arbeitskraft nicht untersagen, eine Nebentätigkeit aufzunehmen. Verboten ist es nur, dem Arbeitgeber in einem anderen Beschäftigungsverhältnis Konkurrenz zu machen (§ 60 Handelsgesetzbuch). Zu beachten ist, dass für die nach dem Arbeitszeitgesetz zulässigen Höchstarbeitszeiten, die Arbeitszeiten aller nebeneinander bestehenden Beschäftigungsverhältnisse addiert werden.



Übersicht: Rechtliche Grundlagen

Themen	Rechtsgrundlage	Bemerkungen
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	Grundgesetz (GG)	„Ehe und Familie stehen unter dem besonderen Schutze der staatlichen Ordnung.“ (Art. 6 Abs. 1)
	Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)	„Der Betriebsrat hat folgende allgemeine Aufgaben [...] die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit zu fördern [...]“ (§ 80 Abs. 1 Nr. 2b)
	Bundesgleichstellungsgesetz (BGleig)	für Beschäftigte im öffentlichen Dienst. <ul style="list-style-type: none"> ■ Ziel des Gesetzes: u. a. „die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit für Frauen und Männer zu verbessern.“ (§ 1 Abs. 1) Besonders Abschnitt 3: Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit für Frauen und Männer <ul style="list-style-type: none"> ■ Familiengerechte Arbeitszeiten und Rahmenbedingungen (§ 12) ■ Förderung von Teilzeit, Telearbeit und familienbedingte Beurlaubung (§ 13 und 15) ■ Wechsel von Teilzeit nach Vollzeit, beruflicher Wiedereinstieg (§ 14)
	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	Ziel: Benachteiligung aufgrund von ethnischer Herkunft, Religion, Behinderung, Alter oder Geschlecht zu verhindern <ul style="list-style-type: none"> ■ dazu gehört die Benachteiligung wegen Schwangerschaft oder Mutterschaft
	Tarifverträge zur Familienfreundlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Freistellung von der Arbeit wegen Betreuung von Kindern und Angehörigen ■ Arbeitszeitflexibilisierung ■ Teilzeit ■ Telearbeit ■ Elternförderung ■ Ausgestaltung der Elternzeit ■ Weiterbildungsangebote während der Elternzeit ■ Vertretungseinsätze/Projektbeteiligungen während der Elternzeit ■ Kinderbetreuung ■ Sozialzulagen/Familienzulagen
Arbeitszeit	Arbeitszeitgesetz (ArbZG)	fixiert den rechtlichen Rahmen von Arbeitszeitflexibilisierung: <ul style="list-style-type: none"> ■ Sicherheit und Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen ■ Verbesserung der Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten ■ Schutz von Sonn- und Feiertagen ■ Beschränkung von Mehr-, Schicht- und Nachtarbeit
	Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)	Initiativrecht „Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen: [...]“ 2. Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage; 3. vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit [...]“ (§ 87 Abs. 1 Nr. 2 und 3) <ul style="list-style-type: none"> ■ Betriebsvereinbarung (§ 77 BetrVG) und der Möglichkeit einer Einigungsstelle (§ 76 BetrVG)
	Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG)	„Der Personalrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, gegebenenfalls durch Abschluss von Dienstvereinbarungen mitzubestimmen über 1. Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit und der Pausen sowie die Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage [...]“ 3. Aufstellung des Urlaubsplanes, Festsetzung der zeitlichen Lage des Erholungsurlaubs für einzelne Beschäftigte, wenn zwischen Dienststellenleiter und den beteiligten Beschäftigten kein Einvernehmen erzielt wird [...]“ (§ 75 Abs. 3) <ul style="list-style-type: none"> ■ Ablehnung von Teilzeitanträgen (§ 76 Abs. Abs. 1 Nr. 8) ■ Personalvereinbarung (§§ 73, 74) und die Möglichkeit einer Einigungsstelle (§ 71)
	Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)	Anspruch auf Verkürzung der Wochen-, Monats-, Saison- und/oder Jahresarbeitszeit (§ 8), soweit keine betrieblichen Gründe entgegenstehen <ul style="list-style-type: none"> ■ auch befristete Teilzeit oder Teilzeit auf Probe sind möglich (allerdings ohne Rechtsanspruch)
	Altersteilzeitgesetz (AltTZG)	möglich für alle Beschäftigten, die vor dem 1.1.2010 das 55. Lebensjahr vollendet haben <ul style="list-style-type: none"> ■ Bedingung: Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung oder schriftliche Vereinbarung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber

Themen	Rechtsgrundlage	Bemerkungen
Arbeitszeit	Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)	Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung als Bestandteil eines dynamischen, ganzheitlichen und präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes Ziele des Gesetzes: <ul style="list-style-type: none"> ■ menschengerechte Gestaltung der Arbeit ■ kontinuierliche Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ■ Beseitigung von arbeitsbedingten Erkrankungen ■ Grundsatz der präventiven Gefahrenbekämpfung an der Quelle ■ Pflicht zur Gefährdungsbeurteilung
	Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anspruch auf Anpassung der Arbeitszeit (§ 611) ■ Anspruch auf Arbeitszeitänderung (§ 315)
	Sozialgesetzbuch IX (SGB IX)	Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen: <ul style="list-style-type: none"> ■ menschen- und behindertengerechte Arbeitsgestaltung (§ 81 Abs.4) ■ Schaffung von Teilzeitarbeitsplätzen (§ 81 Abs. 5) ■ Anspruch auf Einhaltung einer 5-Tage-Woche ■ Befreiung von Nachtarbeit (§ 81 Abs. 4 Ziffer 4) ■ Freistellung von Mehrarbeit (§ 124)
Elternzeit, Elterngeld, Mutterschutz	Bundeselternzeit- und Elterngeldgesetz (BEEG)	zwölf Monate, bzw. 14 Monate (beide Eltern) 65 % des Nettoeinkommens (max. 1.800 Euro) <ul style="list-style-type: none"> ■ freie Entscheidung, welcher Elternteil Elternzeit nimmt ■ bis zum 3. Geburtstag des Kindes (8. Geburtstag mit Zustimmung des Arbeitgebers) ■ Teilzeit bis zu 30 Stunden wöchentlich möglich ■ Geschwisterbonus für schnelle Geburtenfolge ■ Mindestelternzeit: 300 Euro
Pflege	Sozialgesetzbuch IX (SGB IX)	Soziale Pflegeversicherung
weitere Sozialgesetzgebung	Sozialgesetzbuch VI (SGB VI)	Rente
	Sozialgesetzbuch V (SGB V)	Krankenversicherung
	Steuerrecht	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lohnsteuerverfahren für Eheleute (Ehegattensplitting) ■ steuerliche Erleichterung bei der Kinderbetreuung

Eigene Darstellung

18. Tarifpolitische Gestaltung von Teilzeit

„Kurze Vollzeit für Alle wäre eine gute Option, die Anforderungen aus Beruf und Privatem für beide Geschlechter zu meistern, und andererseits Menschen ohne Erwerbsarbeit die Chance auf Beteiligung am Erwerbsleben zu ermöglichen. Bis dieses Ziel erreicht ist, bleibt für viele Menschen, die Beruf und Familie vereinbaren wollen, oft kein anderer Weg, als die Arbeitszeit individuell zu verkürzen – mit entsprechenden Einkommensverlusten. In vielen Unternehmen wird Teilzeitarbeit nicht nur als Angebot für eine bessere Vereinbarkeit angeboten. Teilzeitarbeit ist für viele Unternehmen ein ökonomischer Faktor, denn Teilzeitbeschäftigte sind flexibler einsetzbar und leisten oft Mehrarbeit, ohne Zuschläge dafür zu erhalten. Daher ist Teilzeitarbeit als Beschäftigungsform, insbesondere für viele Frauen, oft die einzige Möglichkeit für den Zugang zum Arbeitsmarkt. Im Gegensatz zu Vollzeitarbeitsplätzen steigt sie weiter an.“



(Petra Ganser und Sylvia Skrabs, ver.di, Tarifpolitische Grundsatzabteilung)

Die Aufgabe gewerkschaftlicher Tarifpolitik besteht deshalb darin, Teilzeitarbeit so zu gestalten, dass sie als freiwilliges Arbeitszeitmodell für beschäftigte Frauen und Männer diskriminierungsfrei gestaltet wird und im Rahmen lebensphasenorientierter Arbeitszeit genutzt werden kann. Gleichzeitig geht es darum, Ansprüche und Übergänge zu schaffen, damit die Betroffenen nicht dauerhaft in dieser Beschäftigungsform verbleiben, obwohl sie sich andere Arbeitszeiten wünschen oder in Vollzeit zurückkehren wollen. Hier können die Tarifpartner das Rückkehrrecht in Vollzeit gestalten, das gesetzlich bis heute nicht gewährleistet ist. Doch nur mit Rückkehroption bietet Teilzeit als befristete, passgenaue Arbeitszeitlösung im Lebensverlauf eine Chance, Arbeit geschlechter- und generationengerecht zu verteilen und zu gestalten.

Im Folgenden wird ein **Katalog möglicher tarifpolitischer Gestaltungselemente** und Beispiele für die tarifpolitische Gestaltung von Teilzeitarbeit aufgelistet (vgl. ver.di 2007):

1. Definition von Teilzeit

- Beschäftigte, deren regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit kürzer ist als die vergleichbarer Vollzeitbeschäftigter

2. Diskriminierungsverbot/Benachteiligungsverbot

- in Bezug auf sämtliche Arbeitsbedingungen, Entgeltbestandteile, Arbeitszeitflexibilität
- unterschiedliche Behandlung mit Sachbegründung zu rechtfertigen.

- Geringfügig Beschäftigte – als eine Form von Teilzeit – müssen in den Geltungsbereich des Tarifvertrages einbezogen werden.

3. Gewährleistung und Förderung von Teilzeit

- Arbeitgeber und Interessenvertretung müssen – befristet – Teilzeit ermöglichen.
- Die Beweislast der Nichtvereinbarkeit von Teilzeit aus betrieblichen Gründen bei einzelnen Arbeitsplätzen liegt beim Arbeitgeber.
- Stellen sind auch immer in Teilzeit auszuschreiben; eine Nicht-eignung ist zu begründen.
- Die Umwandlung der Arbeitsplätze darf nicht zur Reduzierung des Arbeitszeitvolumens insgesamt führen.
- Alle Beschäftigten können Arbeitszeitverringerung ohne Angabe von Gründen verlangen.
- Teilzeitarbeit ist als Stundenvolumen zu vereinbaren, es sei denn, die oder der Beschäftigte wünscht eine prozentuale Regelung.

4. Arbeitszeitverringerung/ -verlängerung

- Ankündigungsfrist festlegen,
- Anspruch auf kurzfristige Reduzierung für Not-/Härtefälle,
- befristeter Zeitraum und garantiertes Rückkehrrecht,
- gegebenenfalls Verfahren und Kriterien über Vor- und Nachrangigkeit von Teilzeitanträgen,
- Minimalarbeitszeit, Benachteiligungsverbot,
- Mitbestimmungsrechte der Interessenvertretung,
- Teilzeitbeschäftigte, die Arbeitszeit verlängern wollen, sind bei Stellenbesetzungen zu berücksichtigen, möglicherweise auch verbunden mit einer Qualifikationsmaßnahme.

5. Wahlarbeitszeit

- Möglichkeit zum Mix aus Voll- und Teilzeiten für einen bestimmten Zeitraum,
- Mehrarbeit, Überstunden und Bereitschaftsdienste regeln,
- Teilzeitbeschäftigte dürfen zu Mehrarbeit nicht verpflichtet werden, können sich aber auf Wunsch beteiligen. Dann erhalten sie einen Flexibilisierungszuschlag, der vorrangig in Freizeit auszugleichen ist.
- Stundenbegrenzung für Bereitschaftsdienst für Teilzeitbeschäftigte

6. Qualifikation

- Teilzeitbeschäftigte haben, unabhängig vom Arbeitszeitvolumen, Anspruch auf den gleichen Umfang an betrieblicher Fort- und Weiterbildung wie Vollzeitbeschäftigte.
- Bei der Planung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen ist Sorge zu tragen, dass sie auch Teilzeitbeschäftigten zugänglich sind.
- Sollen Zeiteile eingebracht werden, ist dem persönlichen Zeitregime der Teilzeitbeschäftigten Rechnung zu tragen.

7. Tarifliche Sonderzahlungen

- Einmalzahlungen werden nach der durchschnittlichen individuellen Arbeitszeit im zurückliegenden Kalenderjahr berechnet.

8. Gestaltungsbeispiele

- Fast alle Tarifverträge enthalten Regelungen zur Teilzeit. Sie regeln überwiegend das Antragsverfahren, die vorrangig anspruchsberechtigten Beschäftigtengruppen, den Befristungszeitraum und das Rückkehrrecht (bei gleicher Eignung im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten).

Die folgenden Beispiele zeigen weitere Gestaltungsspielräume bei der tarifvertraglichen Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Teilzeitbeschäftigten.

Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD);

§ 11 Teilzeitbeschäftigung:

- (1) 1. Mit Beschäftigten soll auf Antrag eine geringere als die vertraglich festgelegte Arbeitszeit vereinbart werden, wenn sie
 - a) mindestens ein Kind unter 18 Jahren oder
 - b) einen nach ärztlichem Gutachten pflegebedürftigen sonstigen Angehörigen tatsächlich betreuen oder pflegen und dringende dienstliche oder betriebliche Belange nicht entgegenstehen.
 2. Die Teilzeitbeschäftigung nach Satz 1 ist auf Antrag bis zu fünf Jahre zu befristen.
 3. Sie kann verlängert werden; der Antrag ist spätestens sechs Monate vor Ablauf der vereinbarten Teilzeitbeschäftigung zu stellen.
 4. Bei der Gestaltung der Arbeitszeit hat der Arbeitgeber im Rahmen der dienstlichen bzw. betrieblichen Möglichkeiten, der besonderen persönlichen Situation der oder des Beschäftigten nach Satz 1 Rechnung zu tragen.
- (2) Beschäftigte, die in anderen als den in Absatz 1 genannten Fällen eine Teilzeitbeschäftigung vereinbaren wollen, können von ihrem Arbeitgeber verlangen, dass er mit ihnen die Möglichkeit einer Teilzeitbeschäftigung mit dem Ziel erörtert, zu einer entsprechenden Vereinbarung zu gelangen.
 - (3) Ist mit bisher Vollbeschäftigten auf ihren Wunsch eine nicht befristete Teilzeitbeschäftigung vereinbart worden, sollen sie bei späterer Besetzung eines Vollzeitarbeitsplatzes bei gleicher Eignung im Rahmen der dienstlichen bzw. betrieblichen Möglichkeiten bevorzugt berücksichtigt werden.

Der **Manteltarifvertrag Jugendsozialwerk e.V.** hält fest, dass eine Arbeitszeitverkürzung nicht zur Verschlechterung der Arbeitsbedingungen führen darf und Teilzeitbeschäftigte in Bezug auf Fortbildung und ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten nicht zu benachteiligen sind. Das Arbeitsvolumen ist außerdem laut Tarifvertrag der Arbeitsreduzierung anzupassen.

Tarifvertrag aus dem Bereich der Sozialversicherung: Ausgleich für Sonderformen der Arbeit

- (1) Die Beschäftigten erhalten neben dem Entgelt für die tatsächliche Arbeitsleistung Zeitzuschläge. Die Zeitzuschläge betragen – auch bei Teilzeitbeschäftigten – je Stunde
 - a) für Überstunden
 - b) für Nachtarbeit

- c) für Arbeit an Samstagen von 13.00 Uhr bis 18.00 Uhr jeweils 25 Prozent des auf eine Stunde entfallenden Anteils des Tabellenentgelts der jeweiligen Entgeltgruppe und Stufe;
- d) für Arbeit von Samstag 18.00 Uhr bis Montag 6.00 Uhr
- e) bei Feiertagsarbeit jeweils 75 Prozent des auf eine Stunde entfallenden Anteils des Tabellenentgelts der jeweiligen Entgeltgruppe und Stufe.

Auch die **Qualifizierungstarifverträge der Metall- und Elektroindustrie**, die es seit 2006 bundesweit gibt, sehen vor, dass Teilzeitbeschäftigte besonders gefördert werden.

Teilzeit als Option im Lebensverlauf in Tarifverträgen

Der arbeitszeitpolitische Handlungsbedarf in den Betrieben und in der Gesellschaft steigt und stellt die Gewerkschaften vor die Aufgabe, die Auseinandersetzung um Arbeitszeiten betriebs- und tarifpolitisch wieder aufzunehmen. Der Arbeitszeitverlängerung und -flexibilisierung aus ökonomischen Gründen ist eine familienbewusste, gesundheitsförderliche, alters- und altermngerechte Arbeitszeitgestaltung im Interesse der Beschäftigten entgegenzustellen. Auch in der „Charta für familienbewusste Arbeitszeiten“ von 2011 haben sich Gewerkschaften und Arbeitgeber verpflichtet,



„dass die Tarifpartner ausreichende Spielräume für familienbewusste betriebliche Arbeitszeitvereinbarungen gewähren“.

So wird auch in der Tarifpolitik die Gestaltung der Lebensarbeitszeit diskutiert, allerdings vornehmlich noch mit Blick auf das Ende des Erwerbslebens beziehungsweise den vorzeitigen Ausstieg, weil dort der Problemdruck mit der Erhöhung des Rentenalters auf 67 Jahre, dem Wegfall der Förderung der Altersteilzeit und den alternden Belegschaften in vielen Betrieben am größten ist. Die vorhandenen tarifvertraglichen Regelungen unter dem Motto „Lebensarbeitszeit“ beziehen sich überwiegend auf Ansparmodelle zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit durch Altersteilzeit- oder Vorruhestandsregelungen. Die tarifpolitische Arbeitszeitpolitik für ältere Beschäftigte konzentriert sich somit auf zwei Regelungsvarianten:

- kürzere Arbeitszeiten für ältere Beschäftigte (Beispiel Demografie-Tarifvertrag Chemie),
- früherer Ausstieg aus dem Erwerbsleben.

So werden in der chemischen Industrie ab dem 57. Lebensjahr 2,5 Stunden Altersfreizeit pro Woche gewährt. In der Energiewirtschaft NRW werden zusätzliche Freistellungstage im Alter bei Nachtschichtarbeit geregelt.

Lebensarbeitszeit als alternative Verteilung von Erwerbsarbeitszeiten im Lebensverlauf, das heißt, wechselnde Arbeitszeitvolumina und befristete Übergänge von Voll- in Teilzeit und zurück – für jede Beschäftigte und jeden Beschäftigten vom Eintritt ins Berufsleben bis zum Ausstieg – das ist bisher tarifpolitisch kaum umgesetzt. Wo vorhanden, erweitern Tarifverträge die gesetzlichen Möglichkeiten. Derzeit nutzen Beschäftigte lebensphasenspezifische Arbeitszeitanpassungen um zum Beispiel die Elternzeit zu verlängern, Familienpflegezeit zu regeln oder Teilzeit, tarifliche Weiterbildungsmöglichkeiten sowie betriebliche Altersteilzeit in Anspruch zu nehmen. Oftmals sind die Übergänge zwischen den verschiedenen Lebensphasen problematisch. So bleiben viele Frauen nach Familienphasen langfristig in Teilzeit erwerbstätig, weil sie nicht zurück in ein Vollzeitverhältnis wechseln können. Hier können tarifliche Regelungen unterstützen, da ein gesetzliches Rückkehrrecht in Vollzeit fehlt.

Tarifvertragliche Regelungen zum altersgerechten Arbeiten („Altersteilzeit“) tragen dazu bei, die Arbeitsbelastung älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen spürbar zu reduzieren und somit den älteren Beschäftigten die aktive Teilnahme am Arbeitsleben in der Regel bis zur Erreichung der gesetzlichen Rente zu ermöglichen. Ein Beispiel hierfür ist der **Tarifvertrag Deutsche Post AG**. Aus der Präambel zum Tarifvertrag „Alter(n)sgerechtes Arbeiten“:

- *„Die Tarifvertragsparteien stellen mit diesem Tarifvertrag ein geeignetes und innovatives Instrument zur Bewältigung des demografischen Wandels und zur Gestaltung alter(n)sgerechten Arbeitens bereit.*
- *Die Tarifvertragsparteien wollen mit diesem Tarifvertrag die körperliche Beanspruchung und die Belastung älterer Arbeitnehmer spürbar reduzieren und so den Verbleib dieser Arbeitnehmer/-innen bei der Deutschen Post AG in der Regel bis zum Erreichen der jeweiligen gesetzlichen Regelaltersgrenze fördern. Dieser Tarifvertrag stellt kein Instrument zur Beschleunigung des Personalabbaus dar.“*

Die im Tarifvertrag vereinbarten Regelungen ermöglichen einer 1958 geborenen Zustellerin mit dem 60. Lebensjahr in die Altersteilzeit zu gehen. Eine Entlastung erfolgt sofort, da die Wochenarbeitszeit auf 50 Prozent abgesenkt wird. Die Altersteilzeit endet dann mit dem 66. Lebensjahr und die Zustellerin kann abschlagsfrei in die Rente gehen. Damit die Zustellerin nicht auf einen Freistellungszeitraum verzichten muss, haben die Tarifvertragsparteien die Regelungen der Altersteilzeit mit dem Tarifvertrag „Zeitwertkonto“ kombiniert.

Ein weiteres Beispiel eines lebensphasenorientierten Tarifvertrages mit Teilzeit als Option im Lebenslauf ist der **Tarifvertrag Lebensarbeitszeit und Demografie der Chemischen Industrie**. 2008

wurde für circa 550.000 Beschäftigte in 1.900 Betrieben der chemischen Industrie der erste Flächentarifvertrag zum Themenbereich „Demografischer Wandel“ abgeschlossen und im Mai 2012 erweitert. Lebensphasenorientierung und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden darin als zentrale Handlungsfelder definiert. Mit dem Demografiebetrag erhalten die Betriebsparteien auch eine finanzielle Ausstattung zur betrieblichen Umsetzung. Für die ostdeutsche chemische Industrie wurde die Lebensphasenorientierung in einem darauf aufbauenden Tarifvertrag „Lebensphasengerechte Arbeitszeitgestaltung“ umgesetzt, der 2013 in Kraft trat. Auch hier wird ein Rahmen vorgegeben, der Spielraum für die individuelle betriebliche Ausgestaltung durch eine Betriebsvereinbarung lässt.

Diese Tarifverträge bieten den Unternehmen erstmals die Möglichkeit, mit unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen betriebsbezogen auf die konkrete Situation reagieren zu können. Dazu gehören flexible Teilzeitmodelle bis zum Eintritt in den Ruhestand ebenso wie Teilzeitmodelle, durch die die Anforderungen im Berufsleben, bei der Erziehung von Kindern sowie bei der Pflege von Angehörigen besser vereinbart werden sollen. Insgesamt werden also Möglichkeiten geschaffen, die Arbeitszeit den verschiedenen Lebensphasen anzupassen.

Erstmals wurde die Lebensphasenorientierung als zentraler Baustein in einen Tarifvertrag integriert und mit dem Demografiebetrag ein neues Umsetzungsinstrument entwickelt. In allen Betrieben sind jetzt Demografie-Analysen zu Altersstruktur, Qualifikationsstruktur und zum Geschlechterverhältnis verpflichtend. Der betriebliche Demografiebetrag²¹ steht seit Januar 2013 zur Verfügung und kann neben der Altersteilzeit und den Langzeitkonten für die Gestaltung lebensphasenorientierter Arbeitszeit genutzt werden (die sogenannte RV 80: reduzierte Vollzeit mit 80 Prozent der Arbeitszeit, was einem Freizeitanspruch von 7,5 Stunden pro Woche entspricht). Die konkrete Ausgestaltung wird in einer Betriebsvereinbarung geregelt. Mit dem Modell RV 80 kann eine flexible Arbeitszeitgestaltung in bestimmten Lebensphasen und ein flexibler Übergang in den Ruhestand ermöglicht werden. Als qualitative Handlungsfelder zur betrieblichen Gestaltung nennt der Tarifvertrag:

1. Betriebliche Weiterbildung,
2. Familie und Beruf,
3. Gesundheit und Prävention,
4. Übergang in den Ruhestand/Vorsorge.

Lebensphasenorientierte Tarifverträge legen nicht die Arbeitszeiten für bestimmte Lebensphasen fest, sondern bieten einen Rahmen und mögliche Instrumente oder Optionen für passgenaue betriebliche Lösungen. Die Gestaltung der Arbeitszeit erfolgt häufig im Konflikt zwischen den Flexibilisierungsinteressen der Arbeitgeber und den Arbeitszeitwünschen der Beschäftigten. Ziel gewerk-

²¹ Der vereinbarte Arbeitgeber-Demografiebetrag von 300 Euro pro Tarifarbeitnehmer/Tarifarbeitnehmerin und pro Kalenderjahr wurde erstmals 2010 fällig und dann jeweils entsprechend der Tarifierhöhung des Vorjahres erhöht.

schaftlicher Tarifpolitik ist es dabei, eine einseitige Arbeitszeitflexibilisierung abzuwehren und die Beschäftigten an der Arbeitszeitgestaltung zu beteiligen. Beschäftigteninteressen sollen stärker aus der Lebenslaufperspektive berücksichtigt werden durch mehr Wahlmöglichkeiten, eine Förderung (vollzeitnaher) Teilzeitarbeit und mehr sozialen Schutz für Teilzeitbeschäftigte, Anspruch auf Freistellungen und die Ausgestaltung von Arbeitszeitkonten.

Auch die geschlechtergerechtere Verteilung von Arbeitszeit ist dabei ein wichtiges Ziel lebensphasenorientierter, gewerkschaftlicher Tarifpolitik. Männer und Frauen sollen Beruf, Fürsorgeaufgaben, Qualifizierung und Privatleben besser miteinander vereinbaren können. Dafür ist selbstbewusstes Handeln der Betriebsräte und der Beschäftigten auf der Basis verbindlicher, tariflicher Ansprüche notwendig. Hierfür gilt es, die tarifpolitischen Voraussetzungen zu schaffen. Nur dann wird es gelingen, eine gesunde Balance von Arbeit und Privatleben in den Betrieben für alle Beschäftigten zu gestalten und zu leben.

Tarifpolitik ist ein wichtiges Gestaltungsinstrument im demografischen Wandel. Arbeitszeit darf dabei nicht nur als Lohn- und Kostenfaktor gesehen werden, sondern als Gestaltungsthema für unterschiedliche Arbeitsbedingungen und Lebensphasen. Lebensphasenorientierte Arbeitszeiten sind dabei kein „Ersatz“ für Altersteilzeit und sollten auch nicht auf den (vorzeitigen) Ausstieg aus dem Erwerbsleben reduziert sein. Als Konsequenz der Verlängerung der Lebensarbeitszeit bei gleichzeitiger Arbeitsverdichtung müssen neue Optionen zur Entzerrung und Gestaltung der Arbeitszeit im Lebensverlauf geschaffen werden. In der tarifpolitischen Arbeitszeitgestaltung gilt es, stärker die Wünsche der Beschäftigten aus der Lebensverlaufperspektive zu berücksichtigen, unabhängig davon, ob sie Familienaufgaben übernehmen, sich weiterqualifizieren, früher aus dem Erwerbsleben aussteigen, eine Zeitlang pausieren oder privaten Interessen nachgehen wollen. Um den Beschäftigten größere Arbeitszeitsouveränität zu ermöglichen, werden Modelle gebraucht, die die Verfügungsrechte der Beschäftigten über die Zeitguthaben sichern. Dazu gehören Optionsmodelle, die Unterbrechungen im Lebens- und damit Erwerbsverlauf erleichtern und mehr Wahlmöglichkeiten bei Arbeitszeitmodellen bieten.

Für eine nachhaltige, lebenslauforientierte Arbeitszeitpolitik ist das Zusammenwirken verschiedener Politikfelder notwendig. Tarifpolitische Regelungen für mehr Zeitsouveränität im Lebensverlauf können nur dann wirken, wenn sie gesellschafts- und sozialpolitisch flankiert und unterstützt werden. Die Regelungen zur Insolvenzversicherung von Konten im Flexi-II-Gesetz reichen dafür nicht aus. Auch die sozialen Sicherungssysteme müssten so umgestaltet werden, dass Phasen kürzerer Arbeitszeitreduzierung nicht sanktioniert werden, etwa bei der Berechnung von Arbeitslosengeld und Rente. Auch die Übertragbarkeit von Zeitguthaben muss besser geregelt werden, um Lebensarbeitszeitkonten attraktiver zu machen.

19. Gute Praxis

B. Braun Melsungen unterstützt Beschäftigte mit Fürsorgeaufgaben bei Teilzeit mit finanziellen Zuschüssen

Die B. Braun Melsungen AG ist ein Familienunternehmen der Medizintechnik und stellt Pharma- und Medizinprodukte her. Das Unternehmen hat 49.500 Beschäftigte weltweit. In der Melsunger Zentrale gibt es für die 6100 Beschäftigten über 200 Arbeitszeitmodelle und 60 Schichtmodelle, inklusive Teilzeitschichten. Es gibt Gleitzeit mit monatlicher Übertragungsmöglichkeit, Job-Sharing Angebote, abgestufte Teilzeit nach Wiedereintritt aus Elternzeit, familienbedingte Teilzeitarbeit und Angebote für Teilzeittätigkeit während der Elternzeit. B. Braun ist bereits mehrfach für seine familienfreundliche Unternehmenspolitik ausgezeichnet worden.

Nach dem Europabetriebsratsvorsitzenden Mike Schwarz soll die Familienteilzeit „unseren Beschäftigten helfen, möglichst schnell ins Berufsleben zurückzukehren, um den Anschluss zu halten“. Ziel ist laut Schwarz, „dass Beschäftigte, die Kinderbetreuung leisten, den Kontakt zum Unternehmen nicht unterbrechen, im Beruf bleiben und passende Wiedereinstiegslösungen finden.“ Durch das Familienteilzeitmodell werden Überbrückungs-, Fluktuations- und Wiedereingliederungskosten stark reduziert. Familienfreundliche Personalpolitik hat beim Unternehmen Tradition. Angefangen hat es mit dem Programm „Beruf und Familie“ bereits in den 1970er Jahren. Daraus entwickelte sich der Schwerpunkt „Familienteilzeit“. Der Fokus lag damals auf Modellen zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort. Bereits seit 2007 wird eine betriebliche Familienteilzeit im Bereich der Medizintechnik umgesetzt. Bei einer Arbeitszeit von 50 Prozent wird das Entgelt durch den Arbeitgeber aufgestockt. Seit 2009 besteht auch eine Betriebsvereinbarung auf europäischer Ebene, die die Philosophie der Familienteilzeit auf die anderen Standorte überträgt. Zusätzlich wurde in die Vereinbarung von 2007 eine Regelung für Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen aufgenommen.

Alle Beschäftigten haben damit die Möglichkeit, während der Kindererziehung oder der Pflege von kranken Angehörigen in Teilzeit zu arbeiten. Die Arbeitszeit wird mit einem Zuschlag des Arbeitgebers von 15 Prozent bei der Pflege schwer kranker Angehöriger, 15 Prozent beim ersten Kind beziehungsweise 25 Prozent beim zweiten Kind vergütet. Das Modell unterstützt Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen, gerade auch in finanzieller Hinsicht, weiß der Betriebsrat Mike Schwarz. „Eine Unterbrechung für einen längeren Zeitraum kann Betroffene schnell in einen finanziellen Engpass führen. Bei der Familienteilzeit verbleiben die Beschäftigten in ihren bisherigen Aufgabengebieten und bekommen rund 65 Prozent ihres alten Lohns bei 50 Prozent Arbeitszeit. Und weil Pflegefälle häufig nicht voraussehbar sind, können Arbeitszeiten auch mit kürzester Vorlaufzeit reduziert werden“.

Das Programm „Beruf & Familie“ hält noch weitere Angebote bereit: Wer sein Arbeitsverhältnis für die Pflege von Angehö-

rigen unterbrechen möchte, kann dies so lange tun, wie es die Erkrankung erfordert. Die Unterbrechungszeit sollte im Regelfall drei Jahre nicht übersteigen, kann aber in begründeten Einzelfällen auf einen Zeitraum von fünf Jahren verlängert werden. Auch hier gilt: Nach der Auszeit garantiert B. Braun den Beschäftigten wieder einen Arbeitsplatz. Beschäftigte mit einem Pflegefall ziehen die Familienteilzeit diesem Modell jedoch vor. Dabei unterstützt auch das Angebot der Telearbeit. Per Internet und Telefon sind die Beschäftigten mit den Kolleginnen und Kollegen in der Zentrale verbunden. So können sie ihre pflegebedürftigen Angehörigen zu Hause betreuen und haben gleichzeitig die Möglichkeit, im gewohnten Aufgabenbereich zu bleiben. Erleichtert wird die tägliche Versorgung der Familie auch durch ein Take-Away-Angebot der Kantinen, sowie einen Reinigungs- und Bügelservice. Abgerundet wird das Modell durch ein Beratungsangebot zu allen Themen rund um den Beruf und die Familie von Seiten der Personalabteilung.

Das Angebot der Familienteilzeit steht für die Unternehmenskultur bei B. Braun Melsungen: „Wir verstehen uns als wertorientiertes Unternehmen, das sich den gesellschaftlichen Herausforderungen stellen will. Wir haben die Zeichen der Zeit erkannt und angesichts des demografischen Wandels werden wir nur weiterkommen, wenn wir die Beschäftigten nach einer Pause so schnell wie möglich wieder zurückholen. Dringend benötigte, hoch qualifizierte Fachkräfte können so an das Unternehmen gebunden werden“, so Betriebsrat Mike Schwarz. „Uns ist bewusst, dass wir unsere Beschäftigten zukünftig gerade bei der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege unterstützen und Arbeitszeitreduzierungen für ältere Beschäftigte ermöglichen müssen. Sonst sind viele Jobs, gerade in der Produktion, nicht bis zur Rente mit 67 durchzustehen“.

Familienteilzeit

Seit 2007 bietet B. Braun ein Familienteilzeitmodell an. Diese besondere Form der Teilzeit richtet sich an Eltern, die früh in den Beruf zurückkehren, und an Beschäftigte, die Familienangehörige pflegen. Bei 50 Prozentiger Arbeitszeit erhalten die Teilnehmenden einen finanziellen Aufstockungsbetrag von 15 bis 25 Prozent. Beschäftigte, die Familienteilzeit beantragen, um einen Angehörigen zu pflegen, erhalten einen Zuschlag von 15 Prozent für bis zu drei Jahren, wobei eine Verlängerung auf fünf Jahre in Einzelfällen möglich ist. Diese Form der Teilzeit ermöglicht es den Beschäftigten, aktiv im Beruf zu bleiben und den Anschluss nicht zu verlieren. Gleichzeitig können sich die Mitarbeitenden intensiv um ihre Familie kümmern. Auch das Unternehmen profitiert von diesem Angebot, denn Beschäftigte kehren motiviert und leistungsfähig in den Beruf zurück.

Teilzeitmodell 60Plus –

Vom Tarifvertrag zur betrieblichen Lösung bei B. Braun

Gerade für die älteren Beschäftigten bei Braun Melsungen gehört die Umsetzung des Tarifvertrages „Lebensarbeitszeit und Demografie“ von 2008 zu wichtigsten Instrumenten lebensphasenorientierter Arbeitszeitgestaltung. Nachdem 2009 die

Altersteilzeit ausgelaufen ist, mussten neue Konzepte und Wege für einen flexiblen Renteneintritt auf der betrieblichen Ebene gefunden werden. Grundlage für die Diskussion im Unternehmen, wie und in welcher Form der Tarifvertrag umgesetzt werden sollte, war eine Altersstrukturanalyse, in der die Beschäftigtengruppen differenziert betrachtet wurden. Hier wurde beleuchtet, wie sich das Durchschnittsalter in den nächsten 15 Jahren entwickeln und welche Auswirkungen dies auf Personalplanung haben wird. Eine Erkenntnis war, dass der Anteil der über 50-jährigen Beschäftigten stark ansteigen wird und damit auch eine steigende Krankheitsanfälligkeit und eine Zunahme der Arbeitsunfähigkeitstage. So ist ein Interesse des Unternehmens, zielgerichtete gesundheitsfördernde Maßnahmen im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements für die jeweiligen Beschäftigungsgruppen zu ergreifen. Vor diesem Hintergrund haben Unternehmensleitung und Betriebsrat reagiert. Im Ergebnis stehen zwei Betriebsvereinbarungen, die einen flexiblen Renteneintritt ermöglichen: das B. Braun-Langzeitkonto und das Modell „Teilzeit 60Plus“. Basis der Regelungen ist der im April 2008 zwischen Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) und Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) abgeschlossene Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“.

Tarifvertrag zur Lebensarbeitszeit und Demografie

Die Chemie-Sozialpartner haben mit diesem Tarifvertrag Neuland betreten und bieten den Unternehmen der chemischen Industrie ein Komplettpaket an Maßnahmen und Handlungsanleitungen, um praxismgerechte Konzepte für die Herausforderungen einer alternden Gesellschaft zu schaffen.

Elemente der sogenannten „Chemieformel“ sind:

- Durchführung einer Demografieanalyse,
- Maßnahmen zur alters-, alters- und gesundheitsgerechten Gestaltung der Arbeitsprozesse,
- Maßnahmen zur Qualifizierung während des gesamten Erwerbslebens,
- Maßnahmen der (Eigen-)Vorsorge und Nutzung flexibler Instrumente für gleitende Übergänge zwischen Bildungs-, Erwerbs- und Ruhestandsphase.

Unternehmensleitung und Betriebsrat bei B. Braun haben aus diesen Instrumenten eine spezifische Lösung geschaffen, bei der Teilzeit am Ende des Arbeitslebens besonders gefördert wird – das „Teilzeitmodell 60Plus“.

Im Tarifvertrag haben die Tarifparteien verankert, dass Unternehmen mit IG BCE-Tarifbindung – wie B. Braun – einen Demografiebeitrag bereitstellen. Das Geld fließt in einen unternehmenseigenen Demografiefonds, aus dem das Teilzeitmodell 60Plus finanziert wird. Die genauen Regeln wurden in einer Betriebsvereinbarung formuliert.

Die Braun Melsungen stellt auf Basis des Tarifvertrages pro Tarifbeschäftigtem jährlich einen Basisbetrag in Höhe von 300 Euro (2010) zur Verfügung. Entsprechend der folgenden Tarifabschlüsse wurde auch der Betrag bis zum Jahr 2014 angepasst. Darüber hinaus hat sich B. Braun in einer Betriebsvereinbarung verpflichtet, die Fondseinlagen um zehn Prozent des jährlichen Gesamtvolumens aufzustocken. Der Betrag fließt in den B. Braun-Demografiefonds. Er wird dazu genutzt, das Teilzeitmodell 60Plus zu finanzieren. Jeder tarifliche Beschäftigte kann für einen bestimmten Zeitraum vor Renteneintritt seine Arbeitszeit auf 50 Prozent einer Vollzeitbeschäftigung reduzieren. Im Gegenzug erfolgt eine Aufstockung des Teilzeitentgeltes, die aus dem Demografiefonds finanziert wird.

Jeder Beschäftigte, der vor Renteneintritt seine Arbeitszeit von Vollbeschäftigung auf 50 Prozent reduziert, erhält zusätzlich einen monatlichen Ausgleich von 30 Prozent des bisherigen Bruttoentgeltes aus dem Demografiefonds. Sprich: 50 Prozent arbeiten, 80 Prozent des vorigen Bruttoentgeltes erhalten. Wer so in Teilzeit geht, erhält außerdem eine besondere Förderung vom Betrieb: Ein Gegenwert von bis zu fünf Arbeitstagen fließt als Wertguthaben in das persönliche

Langzeitkonto. Tarifliche und betriebliche Einmalzahlungen bleiben von dem Wechsel in die Teilzeitbeschäftigung unberührt.

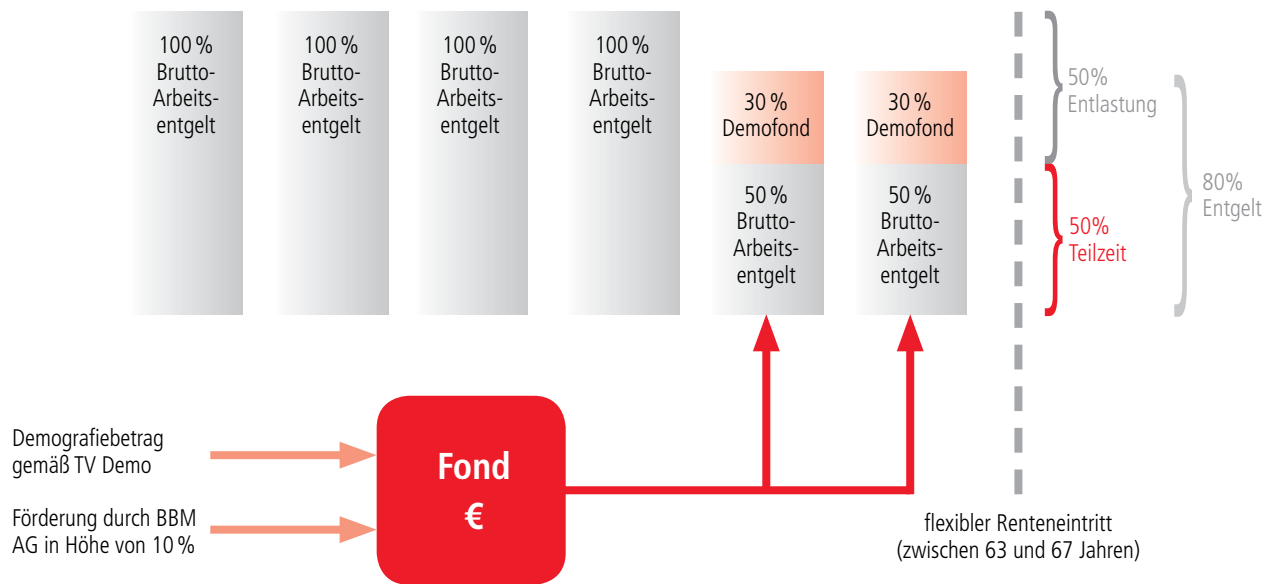
Der Beginn der Teilzeitphase hängt von der persönlichen Situation ab. Beschäftigten der sogenannten rentennahen Jahrgänge (Beschäftigte, die das 58. Lebensjahr vollendet haben) werden von der Personalabteilung individuelle Orientierungsgespräche angeboten, in denen das persönliche Konzept über die Gestaltung des Renteneintritts abgestimmt wird.

Mit dem Modell 60Plus muss Teilzeit nicht gleich Renteneinbuße bedeuten. Die Beschäftigten beziehen 80 Prozent des Ursprungsentgeltes bei 50 Prozent Arbeitsleistung. Die restlichen 20 Prozent können aus dem B. Braun-Langzeitkonto aufgestockt werden, sofern ausreichend Wertguthaben angespart wurde. Dann heißt es: 100 Prozent verdienen und 50 Prozent arbeiten. Die Länge der Nutzung des Teilzeitmodells 60Plus und der 30 Prozent-Aufstockungsbeitrag hängen von den persönlichen Arbeitszeit- oder Schichtmodellen ab. „Normalschichtler“ können maximal zwei Jahre, Zweischicht-Beschäftigte drei Jahre und Beschäftigte im Dreischichtsystem bis zu vier Jahre das Modell 60Plus nutzen.



Teilzeitmodell 60plus

50 Prozent Arbeitszeit bei 80 Prozent Bruttoentgelt



„Teilzeitmodell 60plus“ Vorteile

Für die Beschäftigten:

- 50 Prozent Arbeitsentgelt zzgl. 30 Prozent Aufstockung der Bruttovergütung aus Demografiefonds
- zusätzliche Förderung durch das Unternehmen
- Entlastung durch Reduzierung der Arbeitszeit
- verlängerte Lebensarbeitszeit / späterer Renteneintritt
- Teilnahme an tariflicher Entgeltynamik im Gegenteil zur geringeren Rentenanpassung
- flexibler Übergang vor Renteneintritt

Für das Unternehmen:

- Erhalt von qualifiziertem Erfahrungswissen der Beschäftigten
- gezielte Einarbeitung der Nachfolger / Übernahme von Azubis
- gesündere, ältere Beschäftigte durch reduzierte Arbeitszeiten
- planbarer Übergang in Rente

Quelle: B. Braun Melsungen

Langzeitkonto fördert Teilzeitbeschäftigung vor dem Rentenbeginn

Bei der Nutzung von Langzeitkonten spart jeder, der ein solches Konto nutzt, im Laufe seines Erwerbslebens bei B. Braun ein Wertguthaben an, das in Eurobeträgen geführt wird. Es gibt mehrere Möglichkeiten, das Langzeitkonto mit Wertguthaben zu füllen. Die folgenden Optionen können vom Beschäftigten einzeln oder in Kombination genutzt werden: Zeitguthaben, Altersfreizeit, Mehrarbeit, tarifliche Zulagen und Einmalzahlungen, betriebliche Zulagen und betriebliche Sonderzahlungen. Eine besonders effektive Einbringmöglichkeit stellt die Entgeltumwandlung dar: bis zu zehn Prozent des monatlichen Bruttoentgeltes können eingebracht werden. Der Vorteil: Die Umwandlungsbeträge werden aus dem un versteuerten Bruttolohn erbracht. Steuern fallen erst bei der Abschöpfung des Guthabens im Langzeitkonto an. Darüber hinaus fallen bei der Nutzung des Guthabens geringere Sozialabgaben an. Der Anteil des Arbeitgebers am Gesamtsozialversicherungsbeitrag wird auf ein separates Konto überwiesen. Sobald das Guthaben des Langzeitkontos zur Auszahlung kommt, werden die Sozialbeiträge des Arbeitgebers aus diesem separaten Konto finanziert. Ansparen lohnt sich auf diese Weise doppelt. Einerseits wird das Guthaben auf dem Langzeitkonto garantiert verzinst. Zum anderen besteht die Möglichkeit einer Förderung durch das Unternehmen. Wer auf seinem persönlichen Langzeitkonto mindestens sechs Monatsentgelte angespart hat, kann in den Genuss einer Förderung kommen. Ab zehn Jahren Betriebszugehörigkeit wird vom Unternehmen ein zusätzliches Wertguthaben von 1,5 Bruttomonatsentgelten auf dem Langzeitkonto gutgeschrieben. Dabei gilt: Die Gutschrift erfolgt nur, wenn das Guthaben für eine Teilzeitbeschäftigung vor dem eigentlichen Rentenbeginn genutzt wird. Wer 40 Jahre bei B. Braun gearbeitet hat, kann sogar eine Gutschrift von bis zu drei Bruttomonatsentgelten erhalten.

Die Langzeitkonten können je nach individuellem Renteneintritt genutzt werden. Hierfür wird mit jedem Beschäftigten nach Vollendung des 58. Lebensjahres ein Orientierungsgespräch geführt. Der Zeitraum der Freistellung kann flexibel festgelegt werden, nach der einfachen Formel: wer durch sein Guthaben das Gesamtentgelt erhöht, muss mit einer kürzeren Laufzeit planen. Ein reduziertes Entgelt verlängert die Laufzeit entsprechend. Jede/r Beschäftigte hat die Chance, dies mit einem Spielraum von bis zu 25 Prozent auf Basis seiner persönlichen Voraussetzungen selbst zu entscheiden. Dies gilt für eine Freistellung ebenso, wie

für eine Teilzeitlösung. Ergänzend zu den beschriebenen Modellen bietet B. Braun eine Arbeitsplatzgarantie auf Basis von Standort- und Zukunftssicherungsverträgen. Diese Betriebsvereinbarungen regeln den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen während der Laufzeit, die Beteiligung der Beschäftigten am erwirtschafteten Erfolg, die Erweiterung des Ausbildungsplatzangebotes und Investitionen für das Angebot zusätzlicher Arbeitsplätze.



*Mike Schwarz,
Betriebsrat B. Braun
Melsungen*

20. Eckpunkte für Dienst- und Betriebsvereinbarungen

Dieses Kapitel zur Gestaltung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Thema Teilzeit beruht auf der Bestandsaufnahme von Maria Büntgen, die im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung existierende Regelungen untersucht hat²². Ausgewertet wurden 107 betriebliche Vereinbarungen. Bei den ausgewerteten Betriebs- und Dienstvereinbarungen geht es hauptsächlich um eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, aber auch darum mit Ersatz-einstellungen Beschäftigung zu fördern. Selten jedoch gehen die vereinbarten Regelungen über gesetzliche Bestimmungen hinaus. Teilzeit wird ermöglicht, wenn die betrieblichen Belange dies zulassen. Regelungen zu Entlohnung, zum Urlaub und anderen materiellen und sozialen Leistungen werden meist anteilig in Relation zu Vollzeitbeschäftigten getroffen, nur selten darüber hinausgehend.

Die Ziele vieler Vereinbarungen orientieren sich an den sehr unterschiedlichen Interessen. Einerseits werden Beschäftigtenwünsche erfüllt und zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen, andererseits sollen Arbeitsplätze abgebaut und Kosten verringert werden. Betriebe, die die Wünsche der Beschäftigten im Blick haben, bieten vielfältige Teilzeitmodelle und flexible Wahlmöglichkeiten an. Vereinbarungen mit der Intention, durch Teilzeit Personal abzubauen oder betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden, ermöglichen Beschäftigten den einfachen Einstieg in Teilzeit und verknüpfen dies mit besonderen Anreizen. Die Betriebe nutzen die Flexibilität und behalten sich vor, je nach Auftragslage auch zusätzliche Arbeitsleistung abzurufen, so dass Teilzeitbeschäftigte zeitweise mit Mehrarbeit rechnen müssen.

Die umfangreiche Regelungspraxis zeigt insgesamt deutlich positive Effekte von Teilzeit. Betriebe und Dienststellen können auf die demografische Entwicklung reagieren. So planen sie mit der Teilzeit Ersatz-einstellungen und verbinden dies mit einer Verjüngung der Belegschaft und der Sicherung von qualifiziertem Nachwuchs. Beschäftigten mit familiären Verpflichtungen wird häufig ein vorrangiger Anspruch auf Teilzeit eingeräumt. Außerdem gibt es für Rückkehrwillige aus der Elternzeit das Angebot von Teilzeitarbeitsplätzen. Leider wird die Rückkehr in Vollzeit nicht ebenso ermöglicht.

Mit der Verabschiedung des Teilzeit- und Befristungsgesetzes haben sich die rechtlichen Rahmenbedingungen für Vereinbarungen deutlich verändert. Sie nehmen die gesetzlichen Gestaltungsanforderungen auf, präzisieren sie oder regeln sie teilweise vorteilhafter. Für einen Anspruch auf Teilzeit wird aber nur in einem einzigen Fall ein über das Gesetz hinausgehender Rechtsanspruch vereinbart. Häufiger sind vorausschauende Verfahrensweisen zur Beilegung von möglichen Konflikten vereinbart, wenn betriebliche Belange

²² Maria Büntgen, Teilzeitarbeit (2013), Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt/M.

der Teilzeit entgegenstehen. Um willkürlichen Entscheidungen bei der Bewilligung von Teilzeitwünschen entgegenzuwirken, haben einzelne Vereinbarungen mögliche Ablehnungsgründe konkretisiert.

Teilzeit als geringfügige Beschäftigung wird in den meisten Vereinbarungen ausgeschlossen oder nur auf Beschäftigtenwunsch zugelassen. Wenige Vereinbarungen tragen einer prekären Beschäftigungssituation insofern Rechnung, als sie die gesetzlichen Rechte hinsichtlich Entlohnung, bezahltem Urlaub oder Lohnfortzahlung bei Krankheit besonders festschreiben. Vor dem Hintergrund, dass geringfügig Beschäftigten möglicherweise gesetzlich zustehende Leistungen vorenthalten werden, sind solche Regelungen sehr hilfreich.

Einige Beschäftigtenvertretungen haben auch Beteiligungsmöglichkeiten über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus erreicht, so etwa durch Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte bei der Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen, bei der Besetzung von Stellen, oder bei der Beteiligung am Antragsverfahren und der Bewilligung oder Ablehnung. In die Vereinbarungen haben die Betriebs- und Personalräte auch Kontrollmöglichkeiten einbezogen, mit denen Maßnahmen, die für die betriebliche Umsetzung von Teilzeitarbeit vorgesehen wurden, verfolgt, bewertet und verbessert werden können.

Gestaltungsraster für Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur Teilzeitarbeit

Dieser Stichpunktekatalog bietet umfangreiche Hinweise für die Gestaltung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur Teilzeit und enthält die Schwerpunkte, die bei der Regelung und Organisation zu berücksichtigen sind. Es handelt sich dabei nicht um ein geschlossenes Muster, sondern um einen Katalog von Vorschlägen. So können weiterführende Überlegungen angestellt und die individuellen betrieblichen Belange berücksichtigt werden.



Mögliche Ziele bei Teilzeitarbeit

- größere individuelle Zeitsouveränität für die Beschäftigten:
 - Teilzeitarbeit für alle interessierten Beschäftigten ermöglichen
 - persönliche Wünsche aufgrund der individuellen Lebenslage berücksichtigen
- Beschäftigung fördern: Arbeitszeitvolumen auf mehr Beschäftigte verteilen
- Beschäftigung sichern: betriebsbedingte Kündigungen durch Reduzierung des Arbeitszeitvolumens vermeiden

Grundsätze für eine Förderung der Teilzeitarbeit

- Wille der betrieblichen Sozialpartner zur Ausweitung der Teilzeitarbeit, für Männer und Frauen, auf allen Hierarchieebenen
- Teilzeitarbeit durch beide Sozialpartner ideell fördern: bei Veränderung der Arbeitszeit Beratung anbieten
- individuelle Veränderung von Arbeitszeiten: freiwillig
- „Günstigkeitsregeln“ vereinbaren: treten neue gesetzliche oder tarifliche Regelungen in Kraft, gelten die jeweils für die Beschäftigten günstigsten Regelungen
- die Umsetzung von Teilzeitvereinbarungen beobachten, die Wirksamkeit von Maßnahmen kontrollieren: beteiligte Personen, Zeitabstände, Verfahren und inhaltliche Kriterien regeln

Teilzeitarbeit und Personal-/Beschäftigungspolitik

- Ersatz Einstellungen, eventuell aus Personalüberhang anderer Bereiche
- Zielwerte der Personalstärke in der Personalsteuerung an Teilzeit anpassen
- Arbeitsplätze durch vermehrte Teilzeitarbeit sichern, Anreize für Beschäftigte zur freiwilligen Aufnahme von Teilzeitarbeit
- sozialverträglicher Personalabbau bei geringer werdendem Personalbedarf
- den Personaleinsatz optimieren, Arbeitsbelastungen durch flexibleren Einsatz verringern

Teilzeit für besondere Personengruppen

- Beschäftigte mit familiären Verpflichtungen
 - Teilzeit zur besseren Vereinbarkeit ermöglichen, Angebot an Frauen und Männer richten
 - Teilzeitwünsche bevorzugt erfüllen, auch nach Rückkehr aus der Eltern- oder Pflegezeit, Reintegration nach der Familienzeit fördern
 - kurzfristig „vorübergehende“ Teilzeit ermöglichen (in Notfällen)
 - Mehrarbeit auf freiwilliger Basis
 - Rückkehr zur Vollzeit ermöglichen
- Leistungsveränderte Beschäftigte
 - Rechtsanspruch auf Teilzeit festlegen
 - Teilzeit bevorzugt anbieten

- Mehrarbeit auf freiwilliger Basis
- Rückkehr zur Vollzeit ermöglichen
- Teilzeitmöglichkeiten für Schichtarbeiter und Schichtarbeiterinnen schaffen
- geringfügige Beschäftigung ausschließen oder beschränken, Ausnahmen nur auf freiwilliger Basis, über sozialversicherungsrechtliche Folgen beraten, Zustimmung der Interessenvertretung erforderlich
- Führungskräfte
 - Teilzeitananspruch bekräftigen
 - Führungskräfte in Personaleinsatzplanung bei Teilzeit einbeziehen

Schaffen von Teilzeitarbeitsplätzen und Stellenbesetzung

- Arbeitsplätze grundsätzlich als teilzeitfähig erklären
- alle frei werdenden Stellen auch als Teilzeitstellen ausschreiben
- Teilzeiteignung von Arbeitsplätzen prüfen, mit der Interessenvertretung abstimmen
- Auswahlrichtlinien und -kriterien für die Besetzung von Teilzeitstellen, Vorrang für Beschäftigte, die ihre Arbeitszeit vermindern wollen oder aus sozialen Gründen vermindern müssen
- Auswahlrichtlinien und -kriterien für die Besetzung von Vollzeitstellen, Vorrang für Beschäftigte, die aus Teilzeit in Vollzeitarbeit zurückkehren wollen

Veränderung der Arbeitszeit auf Wunsch der Beschäftigten

- verbindlicher Anspruch auf Teilzeit

- als uneingeschränkter Rechtsanspruch
- unter bestimmten Bedingungen, zum Beispiel bei persönlichen und sozialen Belangen
- bei vorgegebenen Teilzeitmodellen
- wenn Teilzeit befristet gewählt wird
- vor Antragsstellung auf Teilzeit mögliche Probleme mit Vorgesetzten klären
- falls Teilzeitantrag nicht ohne weiteres bewilligt werden soll, weitere Personen in Entscheidungsverfahren einbeziehen (zum Beispiel Teilzeit- oder Gleichstellungsbeauftragte/n)
- Beschäftigtenvertretung von Beginn an in Antragsverfahren einbeziehen
- mögliche Ablehnungsgründe konkret festlegen
- bei Ablehnung eines Teilzeitantrages erneute Antragstellung frühzeitig ermöglichen
- Befristung von Teilzeit auf Wunsch der Beschäftigten ermöglichen
- verbindlicher Anspruch auf Veränderung des Arbeitsvolumens in Teilzeit und auf Rückkehr zu Vollzeitarbeit
 - als uneingeschränkter Rechtsanspruch
 - unter bestimmten Bedingungen, zum Beispiel bei persönlichen und sozialen Belangen
 - bei Wahrung besonderer Antragsfristen
 - innerhalb individueller Erprobungsphasen von Teilzeitarbeit
- Anreize zur Aufnahme von Teilzeitarbeit
 - finanzielle Zuwendungen
 - zusätzliche Freizeit
 - besondere Sozialleistungen wegen der schwierigen sozialen Lage der Teilzeitbeschäftigten



- Schutz gegen Nachteile der Teilzeitarbeit
 - Recht auf Rückkehr zur Vollzeitarbeit unmittelbar vor einer betriebsbedingten Kündigung (Anspruch auf Arbeitslosengeld auf Vollzeitbasis)
 - bedingter beziehungsweise begrenzter Anspruch auf Beibehaltung des bisherigen Arbeitsplatzes nach individueller Veränderung der Arbeitszeit
 - Ersatz Einstellungen für durch Teilzeit freiwerdenden Arbeitskapazitäten, Arbeitsintensivierung vermeiden

Wahlmöglichkeiten für flexible Teilzeitformen

- Wahlmöglichkeit für Arbeitszeitvolumen zwischen tariflicher Wochenarbeitszeit und Mindestgrenze nach individuellen Bedürfnissen
- Teilzeitmodelle nach Wünschen der Beschäftigten anbieten
- Wahlmöglichkeit von Lage und Verteilung der Arbeitszeit, mögliche Reduzierung der täglichen, wöchentlichen oder jährlichen Arbeitszeit, Wahl von gleichmäßiger und ungleichmäßiger Ableistung der Arbeitszeit, Verfügungsrechte der Beschäftigten über Arbeitszeit und Freizeit, Entscheidungsrechte über Beginn, Ende und Umfang der konkreten Arbeitszeit eines Tages
- Anspruch der Teilzeitbeschäftigten auf gleiche flexible Arbeitszeitregelungen wie Vollzeitbeschäftigte
- bei festen Arbeitszeiten und Schichtplänen: flexible Absprachen der Beschäftigten untereinander ermöglichen
- bei festgelegten Kernarbeitszeiten: soziale Belange berücksichtigen, individuelle und betriebliche Belange abwägen
- Öffnungsklauseln für abweichende Arbeitszeitregelungen auf Wunsch einzelner Beschäftigter, gebunden an die Zustimmung der Interessenvertretung im Einzelfall

Arbeits- und Entgeltbedingungen für Teilzeitarbeit

- die Gestaltung von Arbeitszeit und Teilzeit auf gesetzliche, tarifliche und betriebliche Regelungen beziehen
- gleiche oder anteilige Arbeits- und Entgeltbedingungen für Voll- und Teilzeitbeschäftigte, gleiche oder anteilige Ansprüche auf Entgelt, Leistungsentgelt, Funktionszulagen, Schicht- und Erschwerniszuschläge, betriebliche Sozialleistungen
- gleichmäßige Entgeltzahlungen trotz ungleichmäßiger Verteilung der Arbeitszeit
- anteilige Ansprüche auf bezahlten Urlaub, Sonderurlaub, Bildungsurlaub, auf bezahlte Freistellung, gleiche Ansprüche auf unbezahlten Urlaub
- anteilige Ansprüche an die betriebliche Altersvorsorge; Zeiten der Betriebszugehörigkeit unabhängig vom jeweiligen Arbeitszeitvolumen anrechnen
- Teilzeitkräfte nicht benachteiligen bei Bewerbung auf Arbeitsplätze mit höheren Anforderungen, mit Führungsaufgaben, mit höherer Eingruppierung und attraktiveren Aufgaben, bei Stellenbesetzungsentscheidungen, bei Personaleinsatz, bei der Aufgabengestaltung und der Vergabe von Arbeitsaufträgen

- definieren: Beginn von Mehrarbeit, Voraussetzungen der Abforderung von Mehrarbeit, Entgelt- und Zeitausgleich für Mehrarbeit, Anspruch auf Mehrarbeitszuschläge, Ankündigungsfristen von Mehrarbeit
- bei Führen von Arbeitszeitkonten: Verfahren zur Abrechnung von Zeitgutschriften und geschuldeter Arbeitsleistung, maximale Zeitguthaben, Zeitschulden und Ausgleichszeiträume festlegen, Freizeitnahme regeln, Ankündigungsfristen festlegen, keine Kappung von Arbeitszeitguthaben
- bei Weiterbildungsmaßnahmen Entgeltfortzahlung entsprechend der tatsächlich aufgewendeten Zeit, Mehrarbeitszuschläge bei Überschreitung der vereinbarten Arbeitszeit
- Kinderbetreuungsangebot während ganztägiger Weiterbildungszeiten
- Benachteiligung bei Personal- und Leistungsbeurteilung ausschließen

Teilzeitarbeit bei Interessenausgleich und Sozialplan

- bei kollektiver Arbeitszeitverkürzung
 - für zuvor Teilzeitbeschäftigte Arbeitsvolumen anteilig reduzieren
 - Ausgleichszahlungen für Einkommensverluste
 - keine Schlechterstellung als zuvor in Vollzeit
- Anreize zur individuellen Aufnahme von Teilzeit (finanzieller Art, Anspruch auf Rückkehr zu Vollzeitarbeit, Schutz vor betriebsbedingter Kündigung)
- Im Fall eines späteren Arbeitsplatzverlustes: Nachteile der Teilzeit ausgleichen hinsichtlich Abfindung und Arbeitslosengeld
- restriktiver Umgang mit Mehrarbeit

Mitgestaltung durch die Interessenvertretung

- erweiterte Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte hinsichtlich des Antrags- und Bewilligungsverfahrens zu Änderungen der Arbeitszeit, der Ausschreibung teilzeitgeeigneter Stellen, der Stellenbesetzung und Personalplanung bei Teilzeit, der Gestaltung von Arbeitszeitmodellen, möglicher Probleme bei der betrieblichen Umsetzung der Teilzeitvereinbarung wie Einsatzzeiten, Mehrarbeit oder Arbeitsverdichtung
- Konflikte unter Einbeziehung der Beschäftigtenvertretung beilegen, Fristen für den Konfliktfall regeln, Gesprächsebenen, weitere Personen einbeziehen, Klärungsstelle oder paritätische Kommission einrichten, Einigungsstelle

Weitere Informationen zum Thema Dienst- und Betriebsvereinbarungen finden sich in der Datenbank „Betriebsvereinbarungen“ des Archivs Betriebliche Mitbestimmung der Hans-Böckler-Stiftung (www.boeckler.de/4129.htm?bvdku.theme=128#bvdku_all).

21. Muster-Betriebsvereinbarung



Im Folgenden kann eine Muster-Betriebsvereinbarung zur Förderung von Teilzeit als Vorlage (aus dem ver.di-Bereich) für eine eigene Betriebs- oder Dienstvereinbarung genutzt werden:

Gesamtbetriebsvereinbarung über vorübergehende Teilzeitbeschäftigung/Beurlaubung zur Betreuung von Kindern und zur Pflege pflegebedürftiger Familienangehöriger und aus anderen persönlichen Gründen

zwischen der

xxx

und dem Gesamtbetriebsrat der xxx

Diese Vereinbarung soll den Beschäftigten der xxx die Möglichkeit eröffnen, über die Regelungen des §§ 8, 16 der ver.di-AAB, des Pflegezeitgesetzes (PflegeZG), des Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetzes (BEEG) sowie des Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) hinaus, Teilzeitarbeit zu vereinbaren oder sich für einen vereinbarten Zeitraum beurlauben zu lassen, sofern dies aus familiären oder anderen persönlichen Gründen erforderlich ist.

Geltungsbereich

Diese Gesamtbetriebsvereinbarung gilt für alle Beschäftigten im Sinne des § 1 AAB der xxx mit Ausnahme der Wahlangestellten.

Abschnitt I – Reduzierung der Arbeitszeit

§ 1 – Teilzeitbeschäftigung zur Pflege von Familienangehörigen

- 1.1. Der/die Beschäftigte hat Anspruch auf Reduzierung der arbeitsvertraglich vereinbarten regelmäßigen Arbeitszeit für einen befristeten Zeitraum.
- 1.2. Die Reduzierung der arbeitsvertraglich vereinbarten regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit muss einen Zeitraum von mehr als sechs Monaten bis maximal acht Jahren betragen.
- 1.3. Anspruchsvoraussetzung ist, dass der/die Beschäftigte die Pflege von pflegebedürftigen Familienangehörigen beabsichtigt und in häuslicher Umgebung des/der zu Pflegenden (siehe auch § 1 PflegeZG) durchführen möchte.

- 1.4. Als Familienangehörige im Sinne dieser Regelung gelten leibliche und adoptierte Kinder, Pflegekinder, Eltern, Großeltern, Ehefrau/Ehemann, Partner und Partnerinnen einer nichtehelichen Lebensgemeinschaft sowie Partner und Partnerinnen einer gleichgeschlechtlichen Lebensgemeinschaft (Stiefkinder entsprechen Kindern, Schwiegereltern entsprechen Eltern).
- 1.5. Pflegebedürftig sind Familienangehörige, die wegen einer körperlichen, geistigen oder seelischen Krankheit oder Behinderung für die gewöhnlichen und regelmäßig wiederkehrenden Verrichtungen im Ablauf des täglichen Lebens auf Dauer, voraussichtlich aber für mehr als sechs Monate, der Hilfe bedürfen.

§ 2 – Teilzeitbeschäftigung zur Betreuung von Kindern

- 2.1. Der/die Beschäftigte hat Anspruch auf Reduzierung der arbeitsvertraglich vereinbarten regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit für einen befristeten Zeitraum.
- 2.2. Die Reduzierung der arbeitsvertraglich vereinbarten wöchentlichen Arbeitszeit muss einen Zeitraum von mehr als sechs Monaten betragen und kann bis zu maximal acht Jahren andauern.
- 2.3. Voraussetzung ist, dass der/die Beschäftigte die Betreuung von Kindern beabsichtigt und durchführen möchte.
- 2.4. Als Kinder im Sinne dieser Regelung gelten leibliche Kinder, Stiefkinder oder Adoptivkinder, sowie Pflegekinder des/der Beschäftigten, der Ehefrau/des Ehemannes, des Partners/der Partnerin einer nichtehelichen Lebensgemeinschaft, oder von Partnern und Partnerinnen einer gleichgeschlechtlichen Lebensgemeinschaft.

§ 3 – Anspruch und Umfang der Reduzierung

- 3.1. Ein Anspruch auf eine Reduzierung der arbeitsvertraglich vereinbarten regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit besteht, sofern die Reduzierung um genau die Hälfte dieser Arbeitszeit erfolgt.
- 3.2. Die Reduzierung der arbeitsvertraglich vereinbarten regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit kann auch auf mehr oder weniger als die Hälfte der vereinbarten regelmäßigen Arbeitszeit erfolgen. Der Antrag ist zu genehmigen, sofern dringende betriebliche Gründe dem nicht entgegenstehen.
- 3.3. Durch die Reduzierung der Arbeitszeit darf der Bestand als sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis nicht geändert werden. Die Untergrenze liegt zurzeit bei einem Einkommen von 400,01 Euro.

§ 4 – Erweiterte Reduzierung

Die Reduzierung der arbeitsvertraglich vereinbarten regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit kann auch über acht Jahre hinaus erfolgen. Auch hier muss ein sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis bestehen bleiben. Der Antrag ist zu genehmigen, wenn dringende betriebliche Gründe dem nicht entgegenstehen.

§ 5 – Form des Antrages und Verfahren

- 5.1. Der/die Beschäftigte muss bei der zuständigen Personalabteilung einen schriftlichen Antrag stellen.
- 5.2. Der/die Beschäftigte hat einen Rechtsanspruch auf Beginn der Reduzierung der Arbeitszeit nach Abschnitt I., §§ 1 und 2 dieser GBV, frühestens drei Monate nach Antragstellung, beginnend zum 1. eines Kalendermonats. Der Arbeitgeber kann, sofern der/die Beschäftigte dies wünscht, einer Arbeitsreduzierung auch schon zu einem früheren Zeitpunkt zustimmen. Ein Rechtsanspruch auf vorzeitige Reduzierung besteht nicht.
- 5.3. Wird der Antrag nach Abschnitt I., § 3 Ziffer 3.2. bzw. § 4 abgelehnt, muss unverzüglich die Einigungsstelle (gemäß GBV erweiterte Mitbestimmung) angerufen werden. Die Einigungsstelle entscheidet über den Antrag. Diese Einigungsstelle wird im jeweiligen Betrieb, unter Beteiligung der Arbeitgeberseite und dem jeweils zuständigen Betriebsrat, durchgeführt und entscheidet abschließend.
- 5.4. Umfang und Dauer der Änderung der Arbeitszeit müssen in einer schriftlichen Änderungsvereinbarung zwischen dem/der Beschäftigten und dem Arbeitgeber festgehalten werden.
- 5.5. In der Änderungsvereinbarung zum Arbeitsvertrag ist auch festzuhalten, zu welchem Zeitpunkt eine Rückkehr zur ursprünglich arbeitsvertraglich vereinbarten, regelmäßigen Arbeitszeit erfolgt.

§ 6 – Auswirkungen auf das Entgelt/ sonstige Leistungen

- 6.1. Die Reduzierung der Arbeitszeit erfolgt unter anteiliger Kürzung der Bezüge und sonstigen Leistungen des Arbeitgebers, entsprechend den bei xxx geltenden Gesamtbetriebsvereinbarungen.
- 6.2. Zuwendung und Urlaubsgeld wird im Jahr des Beginns und des Endes der Reduzierung der Arbeitszeit nach den entsprechenden, in den Allgemeinen Arbeitsbedingungen festgelegten, Regelungen gewährt.

§ 7 – Vorzeitige Beendigung

- 7.1. Eine vorzeitige Beendigung der Änderungsvereinbarung und eine Rückkehr zur ursprünglichen vereinbarten Arbeitszeit, mithin der Arbeitszeit, die vor der Reduzierung vereinbart war, ist nur in den nachstehend genannten Fällen möglich:
 - bei Aufnahme der zu pflegenden Person in eine stationäre Pflegeeinrichtung,
 - beim Tode der/des pflegebedürftigen Familienangehörigen,
 - beim Tode des zu betreuenden Kindes,
 - bei dauerhafter Ausübung der Personensorge durch eine andere Person,
 - bei Wegfall der Pflegeaufgabe durch Trennung,
 - bei sonstigen vergleichbaren Härtefällen.In diesen Ausnahmefällen haben Beschäftigte einen Rechtsanspruch auf vorzeitige Beendigung der Änderungsvereinbarung, sofern sie das Vorliegen einer Ausnahmevoraussetzung nachweisen. Als Nachweis kann auch eine schriftliche Erklärung des/der Beschäftigten vorgelegt werden.
- 7.2. Die Aufstockung, also die Rückkehr zur ursprünglich vereinbarten regelmäßigen Arbeitszeit, muss spätestens drei Monate nach Vorlage des Nachweises erfolgen. Der Arbeitgeber kann nach Information und Beratung mit dem zuständigen Betriebsrat, unter Beachtung der betrieblichen Belange, einer vorzeitigen Wiederaufstockung der Arbeitszeit zustimmen.
- 7.3. Eine einvernehmliche Beendigung der Änderungsvereinbarung und die Rückkehr zur ursprünglichen vereinbarten Arbeitszeit sind jederzeit möglich.

§ 8 – Rückkehr

In den Fällen der §§ 1 und 2 in Abschnitt I haben Beschäftigte nach Rückkehr Anspruch auf Einsatz auf einen gleichwertigen Arbeitsplatz, jedoch nicht auf denselben Arbeitsplatz.



Abschnitt II – Beurlaubung

§ 1 – Allgemeine Regelungen zu Beurlaubung

- 1.1. Während einer Beurlaubung im Sinne dieser Gesamtbetriebsvereinbarung ruht grundsätzlich das Arbeitsverhältnis mit allen wechselseitigen Haupt- und Nebenpflichten. Ausnahmen bestehen nur in den Fällen, in denen während der Beurlaubung bestimmte Leistungen (wie Einsatz für bestimmte Projekte, Streikmaßnahmen, Einsatz in Einigungsstellen) zwischen den Arbeitsvertragsparteien ausdrücklich vereinbart werden.
- 1.2. Für die Versorgungszusagen gelten die jeweils einschlägigen Richtlinien der xxx.
Gemäß der derzeit geltenden Richtlinien der xxx sind die Zeiten der Beurlaubung nicht versorgungsfähig.

§ 2 – Beurlaubung zur Pflege pflegebedürftiger Familienangehöriger

- 2.1. Der/die Beschäftigte hat einen Rechtsanspruch auf Inanspruchnahme der Beurlaubung zur Pflege von Familienangehörigen über die gesetzliche Höchstdauer des PflegeZG von derzeit sechs Monaten hinaus. Die Höchstdauer kann maximal acht Jahre betragen.
- 2.2. Zu Familienangehörigen im Sinne dieser Regelung zählt der in Abschnitt I., § 1 Ziffer 1.4. beschriebene Personenkreis.

§ 3 – Beurlaubung zur Betreuung von Kindern

- 3.1. Der/die Beschäftigte kann für einen befristeten Zeitraum das Ruhen des Arbeitsverhältnisses zwischen Arbeitgeber und dem/der Beschäftigten verlangen, sofern er/sie die Betreuung eines Kindes beabsichtigt.
Der/die Beschäftigte hat einen Rechtsanspruch auf Inanspruchnahme der Beurlaubung zur Betreuung von Kindern bis zu acht Jahren.
- 3.2. Zu Kindern im Sinne dieser Regelung zählt der im Abschnitt I., § 2 Ziffer 2.4. beschriebene Personenkreis.

§ 4 – Beginn

Die Beurlaubung beginnt frühestens drei Monate nach Antragstellung, jeweils zum 1. eines Kalendermonats.
Der Arbeitgeber kann, ohne dass der/die Beschäftigte einen Rechtsanspruch hierauf hat, einer Beurlaubung auch schon zu einem früheren Zeitpunkt zustimmen.

§ 5 – Erweiterte Beurlaubung

Die Beurlaubung kann auch über acht Jahre hinaus erfolgen. Der Antrag ist zu genehmigen, wenn dringende betriebliche Gründe dem nichtentgegenstehen.

§ 6 – Form und Verfahren

- 6.1. Der/die Beschäftigte muss einen schriftlichen Antrag bei der zuständigen Personalabteilung stellen.
- 6.2. Der/die Beschäftigte hat dabei anzugeben, zu welchem Zeitpunkt die Beurlaubung beendet wird.

- 6.3. Die Beurlaubung, insbesondere deren Dauer, muss in einer schriftlichen Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und dem/der Beschäftigten festgehalten werden.

§ 7 – Auswirkungen auf das Entgelt/ sonstige Leistungen

- 7.1. Zuwendung und Urlaubsgeld werden im Jahr des Beginns und des Endes der Beurlaubung nach den entsprechenden, in den Allgemeinen Arbeitsbedingungen festgelegten, Regelungen gewährt.
- 7.2. Während der Zeit der Beurlaubung nach dieser Gesamtbetriebsvereinbarung können Beschäftigte auf Antrag interne Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen für Beschäftigte – ohne dass hieraus ein Anspruch auf Vergütung entsteht – besuchen.
Reisekosten werden nach den Regelungen der GBV gewährt.

§ 8 – Vorzeitige Beendigung

- 8.1. Eine einseitige vorzeitige Wiederaufnahme der Beschäftigung vor dem vereinbarten Ende des Ruhens des Arbeitsverhältnisses ist grundsätzlich nicht möglich. Ausnahmen hiervon bestehen in folgenden Fällen:
 - Aufnahme der zu pflegenden Person in eine stationäre Pflegeeinrichtung,
 - Tod der/des pflegebedürftigen Familienangehörigen,
 - Wegfall der Pflegeaufgabe durch Trennung,
 - dauerhafte Ausübung der Personensorge durch eine andere Person,
 - Wegfall der Betreuungsvoraussetzungen,
 - bei sonstigen vergleichbaren Härtefällen.In diesen Ausnahmefällen und mit Nachweis der Ausnahmenvoraussetzungen haben Beschäftigte einen Rechtsanspruch auf vorzeitige Beendigung der Beurlaubung und auf Wiederaufnahme des Arbeitsverhältnisses.
Als Nachweis kann auch eine schriftliche Erklärung des/der Beschäftigten vorgelegt werden. Der Anspruch ist spätestens drei Monate nach Vorlage des Nachweises umzusetzen.
- 8.2. Der Arbeitgeber kann nach Information und Beratung mit dem zuständigen Betriebsrat, unter Beachtung der betrieblichen Belange, einer vorzeitigen Beendigung der Beurlaubung und der Wiederaufnahme des Arbeitsverhältnisses zustimmen.
- 8.3. Eine einvernehmliche vorzeitige Beendigung der Änderungsvereinbarung und die Rückkehr aus der Beurlaubung sind jederzeit möglich.

§ 9 – Rückkehr

Im Falle der Beurlaubung haben Beschäftigte Anspruch auf Einsatz auf einen gleichwertigen Arbeitsplatz, jedoch nicht auf denselben Arbeitsplatz. Bezüglich des Arbeitsortes gelten die Regelungen des Arbeitsvertrages und der AAB.

Abschnitt III – Entsprechende Anwendung dieser Vereinbarung in anderen Fällen

§ 1 – Vorübergehende Teilzeit und Beurlaubung aus anderen Gründen

- 1.1.** Die vorstehenden Regelungen gelten auch für Anträge von Beschäftigten, die aus anderen persönlichen Gründen ihre Arbeitszeit vorübergehend reduzieren²³ oder sich beurlauben lassen wollen.
- 1.2.** Der vom Beschäftigten zu begründende Antrag ist zu genehmigen, wenn dringende betriebliche Gründe dem nicht entgegenstehen. Ein Rechtsanspruch auf eine vorzeitige Wiederaufstockung der Arbeitszeit oder Beendigung der Beurlaubung besteht nicht.
- 1.3.** Wird der Antrag des/der Beschäftigten abgelehnt, wird unverzüglich die Einigungsstelle (gemäß GBV erweiterte Mitbestimmung) angerufen. Die Einigungsstelle entscheidet über den Antrag. Diese Einigungsstelle wird im jeweiligen Betrieb unter Beteiligung der Arbeitgeberseite und dem jeweils zuständigen Betriebsrat durchgeführt.
- 1.4.** Nach Ende der Teilzeit beziehungsweise Beurlaubung haben Beschäftigte Anspruch auf Einsatz auf einen gleichwertigen Arbeitsplatz, jedoch nicht auf denselben Arbeitsplatz.

Abschnitt IV – Schlussbestimmungen

§ 1 – Allgemeine Bestimmungen

- 1.1.** Ein Anspruch des/der Beschäftigten auf Übertragung einer höherwertigen Tätigkeit nach Ende der vorübergehenden Reduzierung der Arbeitszeit oder Beendigung der Beurlaubung nach dieser Regelung besteht nicht.

- 1.2.** Nachweise haben durch Vorlage schriftlicher Unterlagen zu erfolgen. Soweit dies nicht möglich ist, haben Beschäftigte entsprechende schriftliche Erklärungen gegenüber dem Arbeitgeber abzugeben, die zur Personalakte genommen werden.
- 1.3.** Meinungsverschiedenheiten zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber über die Auslegung dieser GBV sind zwischen GBR und Arbeitgeber auf Bundesebene zu klären.
- 1.4.** Die Regelungen des PflegeZG, des BEEG und des TzBfG bleiben von den Bestimmungen dieser GBV unberührt.

§ 2 – Inkrafttreten und Kündigung

- 2.1.** Diese Regelung tritt am xx in Kraft.
- 2.2.** Sie ist mit einer Frist von drei Monaten zum Ende eines Kalendervierteljahres kündbar.

§ 3 – Salvatorische Klausel / Anpassung

- 3.1.** Sollte eine Bestimmung dieser Gesamtbetriebsvereinbarung unwirksam sein oder unwirksam werden, so bleiben die im Übrigen getroffenen Bestimmungen hiervon unberührt. Die unwirksame Bestimmung ist durch eine Bestimmung zu ersetzen, die dem von den Parteien gewollten Regelungsinhalt am nächsten kommt.
- 3.2.** Sollten durch zukünftige Gesetze oder tarifliche Änderungen einzelne Regelungen der Gesamtbetriebsvereinbarung so tangiert werden, werden unverzüglich Verhandlungen über eine eventuelle Änderung beziehungsweise Ergänzung dieser Gesamtbetriebsvereinbarung aufgenommen.

Ort, Datum, Unterschriften

²³ Die Beibehaltung eines sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisses ist zwingend.

22. Literatur

- Anger, Christina/Schmidt, Jörg (2008): gender Wage Gap und Familienpolitik. IW-Trends2
- Anxo, Dominique/Franz, Christine/Kümmerling, Angelika (2013): Working time and work–life balance in a life course perspective. A report based on the fifth European Working Conditions Survey, Fifth European Working Conditions Survey, Dublin
- BIBB-Fachzeitschrift „Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis – BWP“, Heft 1/2013, Beiträge von Naomi Gericke und Nicole Lissek: „Noch wenig praktiziert: Teilzeitberufsausbildung im dualen System“ und Karl Ulrich Voss: „Teilzeitausbildung – flexible Form für besonderen Bedarf und immer noch neu“ (www.bibb.de/bwp-1-2013)
- Bachmann, R./von den Driesch, E./Ehlert, C./Flake, R./Frings, H./Schaffner, S./Scheuer, M. (2013): Studie zur Analyse der geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse, Forschungsvorhaben im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, Essen
- Bergmann, Nadja/Sorger, Claudia (2005): Qualitätskriterien für Teilzeitbeschäftigung – ein Widerspruch in sich?, In: Lepperhoff, Julia/Satilmis, Ayla/Scheele, Alexandra (Hg.), Made in Europe, Geschlechterpolitische Beiträge zur Qualität der Arbeit, Münster, S. 116–130
- Bertram, Hans (2007): Die vergessene Moderne: Familie heute, In: Baer, Susanne/Lepperhoff, Julia (Hg.): Gleichberechtigte Familien? Wissenschaftliche Diagnosen und politische Perspektiven, Bielefeld 2007, S. 18–43
- Bogedan, Claudia/Smolenski, Tanja/Kohlrausch, Bettina (2013): Der mitbestimmte Erwerbsverlauf – Vom individuellen Risiko zur kollektiven Neuordnung der Arbeit. Thesen zur Diskussion, In: Gegenblende, Das gewerkschaftliche Debattenmagazin, Ausgabe 23, September/Oktober 2014
- Brandt, Gesche (2012): Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei Hochschulabsolvent(inn)en. HIS-Forum Hochschule 8/2012, Hannover: HIS Hochschul-Informationen-System
- Brehmer, Wolfram/Seifert, Hartmut (2008): Sind atypische Beschäftigungsverhältnisse prekär? Eine empirische Analyse sozialer Risiken, Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung, Heft 4, S. 501–531
- Brehmer, Wolfram/Klenner, Christina/Klammer, Ute (2010): Wenn Frauen das Geld verdienen – eine empirische Annäherung an das Phänomen der „Familienernährerin“, WSI-Diskussionspapier 170, Düsseldorf
- Brenke, Karl (2011): Anhaltender Strukturwandel zur Teilzeitbeschäftigung, In: DIW Wochenbericht Nr. 42, Jobwunder durch Teilzeit?, Berlin
- Brenzel, Hanna (u. a.) (2013): Neueinstellungen in Teilzeit. Betriebe wie Beschäftigte können profitieren, IAB Kurzbericht 19/2013
- Brinkmann, Tanja M./Fehre, Rena/Richter, Götz/Purnhagen, Kerstin/Steinrücke, Margareta (2013): Teilzeitarbeit – Vollzeitmann. Portraits von Männern in Teilzeit, herausgegeben von der Arbeitnehmerkammer Bremen, Bremen
- Büntgen, Maria (2013): Teilzeitarbeit, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, herausgegeben von der Hans-Böckler-Stiftung, Frankfurt/Main
- Bundesagentur für Arbeit (2009): Analyse des Arbeitsmarktes für Frauen und Männer, Juli 2009, Nürnberg
- Dallinger, Ursula (1997): Ökonomie der Moral. Konflikt zwischen familiärer Pflege und Beruf, Opladen
- DGBBundeschvorstand (Hg.) (2013): Sackgasse Minijob – Betroffene berichten. Warum wir dringend eine Reform der Minijobs brauchen, DGB Bundesvorstand, Abteilung Arbeitsmarktpolitik, Berlin
- DGBBundeschvorstand (Hg.) (2013a): Minijob. Kleine Teilzeit mit großen Stolpersteinen, DGB Bundesvorstand, Abteilung Frauen-, Gleichstellung- und Familienpolitik, Berlin, www.dgb-bestellservice.de/besys_dgb/pdf/DGB40545.pdf
- Diener, Katharina/Götz, Susanne/Schreyer, Franziska/Stephan, Gesine (2013): Beruflicher Wiedereinstieg von Frauen nach längerer familienbedingter Erwerbsunterbrechung. Ergebnisse der Evaluation des ESF-Programms „Perspektive Wiedereinstieg“, herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin
- Döge, Peter/ Behnke, Cornelia (2006): Betriebs- und Personalräte als Akteure familienbewusster Personalpolitik. Handlungsmuster von Personalvertretungen in Unternehmen und Organisationen mit dem auditberuf&familie, Endbericht, Berlin
- Eichhorst, Werner/Marx, Paul/Tobsch, Verena (2011): Familienfreundliche flexible Arbeitszeiten – ein Baustein zur Bewältigung des Fachkräftemangels, IZA Research Report 33, Bonn (www.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report_pdfs/iza_report_33.pdf)
- Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP) (2011): Betriebliche Folgekosten mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“. Expertise im Rahmen des Projektes Carers@Work – Zwischen Beruf und Pflege: Konflikt oder Chance?, (www.carersatwork.tu-dortmund.de/download/Expertise_final.pdf)
- Grunow, Daniela/Schulz, Florian/Blossfeld, Hans-Peter (2007): Was erklärt die Traditionalisierungsprozesse häuslicher Arbeitsteilung im Eheverlauf: soziale Normen oder ökonomische Ressourcen? In: Zeitschrift für Soziologie 36 (3), S. 162–181
- Hauser, Richard (2008): Altersarmut in der Europäischen Union. In: WSI-Mitteilungen Heft 3, S. 125–132
- Hildebrandt, Eckhart (2003): Arbeit und Nachhaltigkeit. Wie geht das zusammen? In: Linne/Schwarz (Hg.), Handbuch nachhaltige Entwicklung, Opladen, S. 381–393
- Hipp, Lena/Stuth, Stefan (2013): Management und Teilzeitarbeit – Wunsch und Wirklichkeit, WZBrief Arbeit, 15.05.2013, Berlin (www.wzb.eu/de/publikationen/wzbrieft-arbeit)
- Holst, Elke/Seifert, Hartmut (2012): „Arbeitszeitpolitische Kontroversen im Spiegel der Arbeitszeitwünsche“, In: WSI-Mitteilungen Heft 2/2012, (www.leben-in-deutschland.info/downloads/wsimit_2012_02_holst.pdf)

- IAB (2006): Teilzeitarbeit fördert Flexibilität und Produktivität. IAB-Kurzbericht, Nr. 7/2006, Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg
- IG Metall (Hg.) (2010): Teilzeit. Das Gesetz betrieblich umsetzen – Hinweise für Betriebsräte, herausgegeben vom IG Metall Vorstand, Frankfurt/Main
- Janczyk, Stefanie (2005): Arbeit, Leben, Soziabilität. Zur Frage von Interdependenzen in einer ausdifferenzierten (Arbeits)Gesellschaft, In: Kurz-Scherf, Ingrid/Correll, Lena/ Janczyk, Stefanie (Hg.), In Arbeit: Zukunft, Die Zukunft der Arbeit und der Arbeitsforschung liegt in ihrem Wandel, Münster, S. 104–122
- Klenner, Christina/Pfahl, Svenja (2008): Jenseits von Zeitnot und Karriereverzicht – Wege aus dem Arbeitszeitdilemma. Arbeitszeiten von Müttern, Vätern und Pflegenden, WSI-Diskussionspapier Nr. 158, (www.boeckler.de/pdf/p_wsi_diskp_158.pdf)
- Klenner, Christina/Schmidt, Tanja (2012): Minijobs – Eine riskante Beschäftigungsform beim normativen Übergang zum „Adult-Worker-Model“, In: WSI-Mitteilungen, Heft 1/2012, S. 22–31
- Klenner, Christina/Schmidt, Tanja (2011): Teilzeitarbeit im Lebensverlauf von abhängig beschäftigten Frauen, In: Klammer, Ute/Motz, Markus (Hg.), Neue Wege – gleiche Chancen, Expertisen zum Ersten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, Wiesbaden, S. 88–148
- Koch, Angelika (2008): Elternzeit – Teilzeit – Aus(zeit)? Teilzeitrechte in Führungspositionen, In: WSI-Mitteilungen, Heft 11 und 12, S. 612–618
- Kocher, Eva/Groskreutz, Henning/Nassibi, Ghazaleh/Paschke, Christian/Schulz, Susanne/Welti, Felix/Wenckebach, Johanna/ Zimmer, Barbara (Hg.) (2013): Das Recht auf eine selbstbestimmte Erwerbsbiografie. Arbeits- und sozialrechtliche Regulierung für Übergänge im Lebenslauf: Ein Beitrag zu einem Sozialen Recht der Arbeit, Schriften der Hans-Böckler-Stiftung, Band 76, Baden-Baden
- Kümmerling, Angelika (2013): Arbeiten und Leben in Europa. Arbeitszeit und Work-Life-Balance aus einer Lebensphasenperspektive, IAQ-Report 2/2013, Aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg, Essen (www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2013/report2013-02.pdf)
- Mazal, Wolfgang (Hg.) (2011): Teilzeit. Eine Studie zu betrieblichen Effekten von Teilzeitbeschäftigung, Forschungsbericht Nr. 6 2011, Österreichisches Institut für Familienforschung, Universität Wien, Wien
- Matzner, Michael (2004): Vaterschaft aus der Sicht von Vätern, Wiesbaden
- Munz, Eva/Seifert, Wolfgang/Cloos, Bertram (2007): Frauen zwischen Beruf und Familie. Entwicklungen in Nordrhein-Westfalen 1997–2005, herausgegeben vom Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf
- Notz, Gisela (2012): Teilzeitarbeit als „weiblicher Lebensentwurf“? Zu Risiken und Nebenwirkungen fragen Sie die Frauen selbst, In: aepinformationen, Feministische Zeitschrift für Politik und Gesellschaft (39), Nr. 3/2012, S. 22–25
- Pfahl, Svenja/Reuß, Stefan (2009): Das neue Elterngeld. Erfahrungen und betriebliche Nutzungsbedingungen von Vätern – eine explorative Studie, edition Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- Puhmann, Angelika/Land, Annette (2013): Mit Teilzeitausbildung Fachkräfte gewinnen! In „Wirtschaft und Beruf W&B“, Heft 5/2013 (www.jobstarter.de/_media/2013_05_WuB_26-29_Land-Puhmann.pdf)
- Richter, Mareike/Häberlein, Carolin (2013): Was tun, wenn Frauen die Familie ernähren. Tipps und Anregungen für betriebliche Interessenvertretungen, herausgegeben vom DGB Bundesvorstand, Berlin
- Rüling, Anneli/Kassner, Karsten (2007): Familienpolitik aus der Gleichstellungsperspektive. Ein europäischer Vergleich, herausgegeben von der Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin (library.fes.de/pdf-files/do/04262.pdf)
- Sachverständigenkommission zur Erstellung des Ersten Gleichstellungsberichtes der Bundesregierung (2011): Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf, Gutachten der Sachverständigenkommission an das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend für den Ersten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, Berlin (www.familienernaehrerin.de/material/publikationen/)
- Saupe, Angelika/Steinrücke, Margareta/Fehre, Rena/Purnhagen, Kerstin (2012): „Weniger ist mehr!“ Aktuelle Modelle gelungener Arbeitszeitverkürzung, herausgegeben von der Arbeitskammer Bremen, Bremen
- Schneekloth, Ulrich/Wahl, Hans Werner (Hg.) (2005): Möglichkeiten und Grenzen selbstständiger Lebensführung in privaten Haushalten (MuG III). Repräsentativbefunde und Vertiefungsstudien zu häuslichen Pflegearrangements, Demenz und professionellen Versorgungsangeboten. Integrierter Abschlussbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, München.
- Schneider, Helmut/Gerlach, Irene/Juncke, David/Krieger, John (2012): Betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik, In: Gerlach, Irene; Schneider, Helmut (Hg.), Betriebliche Familienpolitik, Kontexte, Messungen und Effekte, Wiesbaden
- Siemens-Betriebskrankenkasse (2011): Pflegende Angehörige – SBK (www.sbk.org/presse/presseinformationen/themenspecials/themenspecial-pflege/pflegende-angehoerige.html) (25. 11. 2013)
- Statistisches Bundesamt (2010): Qualität der Arbeit. Geld verdienen und was sonst noch zählt, Wiesbaden
- Sauerwald, Jürgen/Zinke, Klaus (2011): Soziale Marktwirtschaft verantwortlich gestalten – Ein Praxisbeispiel zum Wittenberg-Prozess (www.wiesbadenergespraeche.de/bilder/tagungsband/WiGspr_2011_Sauerwald_Zinke.pdf)

- Szikra, Dorottya/Szelewa, Dorota (2009): Passen die mittel- und osteuropäischen Länder in das „westliche“ Bild? Das Beispiel der Familienpolitik in Ungarn und Polen, In: Klenner, Christina / Leiber, Simone (Hg.), Wohlfahrtsstaaten und Geschlechterungleichheit in Mittel- und Osteuropa: Kontinuität und postsozialistische Transformation in den EU-Mitgliedstaaten, Wiesbaden, S. 85–120
- Towara, Jörg (2002): Tarifvertragliche Regelungen zur Teilzeit, herausgegeben von der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf (www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_78.pdf)
- Ver.di (2007): „Empfehlungen zur tarifpolitischen Gestaltung von Teilzeitarbeit“, herausgegeben von der Tarifpolitischen Grundsatzabteilung ver.di, Berlin (www.arbeitszeit.verdi.de/material/#tarifpolitisches-programm)
- Voss-Dahm, Dorothea (2011): Erwerbsverläufe von Frauen im Einzelhandel. Gründe für die Entstehung geschlechtsspezifischer Ungleichheit im Betrieb, In: Klammer, Ute/Motz, M. (Hg.), Neue Wege – gleiche Chancen, Wiesbaden, S. 313–330
- Wanger, Susanne (2011): Viele Frauen würden gerne länger arbeiten, IAB-Kurzbericht 9/2011, Nürnberg
- Wippermann, Carsten (2012): Frauen im Minijob. Motive und (Fehl-)Anreize für die Aufnahme geringfügiger Beschäftigung im Lebensverlauf, herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin
- Wolf, Elke (2010): Lohndifferenziale zwischen Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten in Ost- und Westdeutschland. WSI-Diskussionspapier Nr. 174, Düsseldorf
- Wotschack, Philip/Scheier, Franziska/Schulte-Braucks, Philipp/Solga, Helga (2011): Zeit für lebenslanges Lernen. Neue Ansätze der betrieblichen Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik, WSI-Mitteilungen, Heft 10/2011, S. 541–547

Herausgeber:
DGB Bundesvorstand
Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!“
Keithstraße 1-3
10787 Berlin

Verfasser/in und Redaktion:
Dr. Frank Meissner
Dr. Christina Stockfisch

Fotos:
Digitalstock GmbH, Adam Gregor (Titelbild), pixelio media gmbh (S. 6, 10, 70), Fotolia LLC (S. 68, 71),
Colorbox, Imsolution GmbH (S. 24) übrige Fotos Archiv des DGB-Bundesvorstand und flickr, mit Creative Commons-Lizenz.

Layout und Druck:
PrintNetwork pn GmbH

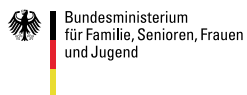
Stand:
März 2014

Bestellung von Broschüren und Materialien des DGB bitte über das DGB-Online-Bestellsystem:

Link: www.dgb-bestellservice.de

Schriftliche Bestellungen NUR für
Bestellerinnen/Besteller ohne Zugang zum Internet:
PrintNetwork pn GmbH, Stralauer Platz 33–34, 10243 Berlin

Das DGB-Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!“ wird gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.



Teilzeit als Option der Lebenslaufgestaltung

Vereinbarkeit von
Familie und Beruf gestalten!

Projekt des DGB-Bundesvorstandes
Keithstraße 1-3
10787 Berlin

