



## Familienbewusste Arbeitszeiten – Ansätze und Erfahrungen

Projektverbund:



RKW  
Hessen



RKW  
Kompetenz-  
zentrum



Hochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

*Im Zuge der Diskussionen um den demografischen Wandel und den prognostizierten Fachkräftemangel richtet sich einerseits der politische Blick auf Frauen als unerschlossene Fachkräftereserve. Andererseits wird das Thema Familienverantwortung erweitert um die Facette „Pflegeaufgaben“ für Menschen in Erwerbsarbeit.*

### >>> Einleitung

Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist aus Sicht von immer mehr Beschäftigten ein wichtiges Thema. So sagten in einer Umfrage 2010 90 Prozent aller Beschäftigten mit Kindern, dass Angebote zur Vereinbarkeit bei der Arbeitgeberentscheidung eine ähnlich große Rolle spielte wie das Entgelt (5).

Diese Tatsache wird aus Sicht von Unternehmen wichtiger, da im Zuge des demografischen Wandels ein Fachkräftemangel prognostiziert wird (10).

Für Unternehmen stellt sich die Frage, was unter familienfreundlichen<sup>1</sup> Arbeitsbedingungen zu verstehen ist. Unterschiedliche Befragungen zeigen, dass Arbeitszeitgestaltung für Menschen mit Familienaufgaben im weiteren Sinne<sup>2</sup> einer der wichtigsten Ansatzpunkte ist, um Familienarbeit und Erwerbsarbeit vereinbaren zu können (19).

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) hat daher im Jahr 2010 die Initiative „Familienbewusste Arbeitszeiten“ ins Leben gerufen, um Unternehmen in der Bundesrepublik auf die Bedeutung dieses Themas aufmerksam zu machen und mehr Möglichkeiten einer familienorientierten Arbeitszeitgestaltung verdeutlichen.

Im Folgenden werden die Initiative und die Charta „Familienbewusste Arbeitszeiten“ kurz vorgestellt (2). Im dritten Teil werden Untersuchungen skizziert, die Wünsche von Familienverantwortlichen an ihre Arbeitszeit

erhoben haben. Dabei steht die Fragestellung im Mittelpunkt: Was benötigen Menschen mit Familienaufgaben – hohe Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung versus Stabilität und Sicherheit?

Teil 4 betrachtet die von der Initiative empfohlenen Arbeitszeitmodelle unter der Frage, inwieweit sie geeignet sind, einer Harmonisierung von Beruf und Familienverantwortung zu dienen. Erfolgsfaktoren in der Umsetzung familienfreundlicher Arbeitszeitmodelle im Betrieb stehen im Mittelpunkt des fünften Teils. Abschließend wird ein Fazit gezogen.

### >>> Ausgangspunkt: Initiative Familienbewusste Arbeitszeiten des BMFSFJ

„Zur richtigen Zeit am richtigen Ort, am Arbeitsplatz und in der Familie – das ist unser Verständnis einer modernen Zeitpolitik“, lautet das Motto der Charta „Familienbewusste Arbeitszeiten“, die die Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und die Bundeskanzlerin am 8. Februar 2011 in Berlin vorstellten (9). Unterzeichnet haben die Charta die Ministerin, der Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, der Präsident des Deutschen Industrie- und Handelskammertages, der Präsident des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks sowie ein Mitglied des Bundesvorstandes Deutscher Gewerkschaftsbund.

Die vom BMFSFJ veröffentlichte Charta zeigt sich nicht als gleichstellungs- oder frauenpolitischer Appell, sondern stellt explizit das Thema „Bewältigung des demografischen Wandels“ in den Mittelpunkt der Diskussion (9). Um Betriebe für das Thema zu gewinnen, wird in der Argumentation ein starker Fokus auf die ökonomische Seite gelegt: „Die bestmögliche Nutzung von Arbeitszeit und Familienzeit ist daher ein wichtiger Beitrag für dauerhaften Wohlstand, Wirtschaftswachstum und gesellschaftlichen Zusammenhalt. Das Ausbalancieren

<sup>1</sup> Im Text werden die Begriffe „familienbewusst“, „familienfreundlich“ und „familienorientiert“ synonym verwendet.

<sup>2</sup> Im Folgenden umfasst der Begriff „Familienaufgaben“ alle Care-Tätigkeiten oder Fürsorgeaufgaben, die für unselbstständige Personen geleistet werden (zur Diskussion um Fürsorgearbeit s. bspw. Projektgruppe GIB 2010). Dazu zählen Sorgeaufgaben für Kinder ebenso wie Pflegetätigkeiten für erwachsene Verwandte.

zwischen den Bedürfnissen der Familien und den Belangen der Betriebe bleibt eine fortwährende Herausforderung.“ (9)

Die familienbewusste Arbeitswelt wird laut der Charta zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor für den Standort werden und über die Attraktivität von Arbeitgebern entscheiden. Familienbewusstsein kann zum entscheidenden Faktor im Wettbewerb um Fachkräfte werden (12).

Innovative und familienorientierte Arbeitszeiten stellen ein zentrales Instrument zur Gestaltung einer familienbewussten Arbeitswelt dar. Allerdings sind weitere Bausteine von Nöten, wie Betreuungseinrichtungen.

Die Charta zielt darauf ab, flexible, familienbewusste Arbeitszeitmodelle in der Bundesrepublik bekannter zu machen, diese in der betrieblichen Praxis zu erproben und Bündnispartner wie die Tarifparteien zu integrieren.

Während der öffentlichen Präsentation der Initiative „Familienbewusste Arbeitszeiten“ merkte Familienministerin Dr. Kristina Schröder an, dass es in der Bundesrepublik bereits eine positive Entwicklung hin zu flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeiten gebe, dass allerdings immer noch die Arbeit den Takt des (Familien-)Lebens bestimme. Erschwerend komme für Menschen mit Familienaufgaben hinzu, dass in der Bundesrepublik immer noch lange Arbeitszeiten als Zeichen beruflichen Engagements gelten (7). Daher ist das Gefühl ständiger Zeitnot immer noch bestimmend für das Arbeitsleben vieler Eltern.

Um beurteilen zu können, ob Arbeitszeitmodelle familienfreundlich oder familienbewusst sind, ist es im ersten Schritt wichtig, die Wünsche und Interessen der Menschen mit Familienverantwortung zu erfassen, d. h. eine Bestandsaufnahme vorzunehmen.

### >>> Bestandsaufnahme: Was wünschen Menschen mit Familienaufgaben?

Arbeitszeit wird als ein zentraler Ansatzpunkt für die familienbewusste Gestaltung der Arbeitswelt definiert. Dabei ist eine Vielzahl von Varianten der Arbeitszeitgestaltung denkbar, die je nach Betriebsgröße, Beschäftigtenstruktur oder Branche zum Einsatz kommen können. Das gewählte Arbeitszeitmodell muss zum Unternehmen „passen“ und sollte daher individuell zugeschnitten werden. Ein wichtiger Faktor für die Passgenauigkeit ist die Bedarfserhebung und Bestandsaufnahme: Was wünschen sich Beschäftigten mit Fürsorgeaufgaben von ihrer Arbeitszeit?

Dabei werden im Folgenden die drei Flexibilisierungsdimensionen von Arbeitszeit: Dauer, Lage und Verteilung betrachtet, soweit Untersuchungen zu deren familienorientierter Umsetzung vorliegen (11).

Der Einfluss der **Dauer** der Arbeitszeit auf die Möglichkeiten, Familie und Beruf zu vereinbaren, ist augenfällig. Fürsorgeaufgaben können sehr zeitintensiv sein, je nach Alter der zu Betreuenden sowie des damit verbundenen Aufwands (1). Daher lassen sich Vollzeitbeschäftigung und Familienarbeit nur unter besonderen Bedingungen vereinbaren.

Die **Lage** der Arbeitszeit wirkt sich insbesondere auf gemeinsame Familienzeiten und Rituale aus. So gilt das Wochenende, insbesondere der Sonntag, als Familientage. Daneben haben sich in vielen Familien Rituale etabliert, wie gemeinsames Frühstück oder Abendessen.

Bei der **Verteilung** der Arbeitszeiten steht häufig die Frage im Vordergrund, wie kurzfristig es für Menschen mit Fürsorgeverantwortung möglich ist, sich frei zu nehmen oder ihre Arbeitszeit den Familienaufgaben anzupassen.

Wie sich diese allgemeinen Grundsätze in der Perspektive von Beschäftigten mit Familienverantwortung konkretisieren und welche Wünsche und Interessen sich daraus ableiten, haben unterschiedliche Untersuchungen in unterschiedlicher Tiefe erfragt.

Klenner, die 2003 im Auftrag des BMFSFJ 2.000 Beschäftigte mit Kindern unter 18 Jahren oder regelmäßiger Pflege Tätigkeit befragte, kommt zu dem Ergebnis, dass die Arbeitnehmer/innen in einer familienfreundlichen Arbeitszeitgestaltung den größten Handlungsbedarf sehen. 36% der Frauen und 28 % der Männer sprachen sich für Veränderungen aus (19).

Eine wesentliche Stellschraube für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf liegt in der **Dauer** der Arbeitszeit: Die befragten Männer und Frauen wünschen sich im Durchschnitt deutlich kürzere Arbeitszeiten, als sie tatsächlich haben. Am zufriedensten äußerten sich Beschäftigte mit einer Wochenarbeitszeit zwischen 20 und 29,5 Stunden über ihre Möglichkeiten, Familie und Beruf zu vereinbaren. Um 30 Wochenstunden liegt der Durchschnitt der gewünschten Arbeitszeit. Männer wünschen sich rund 37, Frauen etwa 26 Wochenstunden.

Zu ähnlichen Ergebnissen und einer gewünschten durchschnittlichen Wochenarbeitszeit von rund 35 Stunden kommt die Untersuchung von Grözinger et al. (2008).

Ebenfalls hohe Bedeutung erhält die **Lage** der Arbeitszeit. Arbeit zu Zeiten, die traditionell für Familienaktivitäten genutzt werden wie das Wochenende, wird negativ bewertet. Nachtarbeit hingegen wird eher positiv gesehen. Offenbar wählen Beschäftigte diese Arbeitszeitform bewusst als Vereinbarkeitsmöglichkeit aus.

Bei der **Verteilung** der Arbeitszeit werden nur die Varianten Gleitzeit und Telearbeit von den Befragten als familienfreundlich bewertet.

Zumeist sprachen sich die Beschäftigten eher für planbare als für flexible Arbeitszeiten aus. Eine Erklärung könnte darin liegen, dass Arbeitszeitkonten häufig von den Unternehmen dafür genutzt werden, die Arbeit flexibel zu steuern und sich weniger an den Belangen der Beschäftigten orientieren (19, 20).

Die Untersuchungen des Monitors Familien, durchgeführt vom Institut für Demoskopie Allensbach, verdeutlichen, dass die von Klenner (2004) erhobenen Befunde auch sieben Jahre später Geltung beanspruchen können. Sowohl Väter als auch Mütter wünschen sich kürzere Wochenarbeitszeiten, teilweise deutlich kürzer als sie in der Realität arbeiten (16).

Die Bedeutung flexibler Arbeitszeiten für Eltern zeigt die Personalmarketingstudie (5): 96 Prozent der antwortenden Eltern sprechen sich für flexiblere Arbeitszeiten aus.

Zusammengefasst: Über alle Untersuchungen zeigt sich, dass Beschäftigte mit Familienaufgaben sich kürzere Arbeitszeiten wünschen, die allerdings länger als die klassische Halbtagsstelle sind.

Im Folgenden werden die unterschiedlichen, von der Initiative empfohlenen Arbeitszeitmodelle unter der Fragestellung betrachtet, welche Chancen und Risiken sie für Beschäftigte bieten.

### >>> **Empfohlene Arbeitszeitmodelle: Chancen und Risiken**

#### >>> **Teilzeit**

Der Begriff Teilzeit umfasst jedes Arbeitsverhältnis, das kürzer ist als die betrieblich oder tariflich vereinbarte

Regelarbeitszeit und kann von geringfügiger bis zu vollzeitnaher Arbeitszeit reichen.

Teilzeit gilt als die klassische Arbeitszeitvariante, um Familie und Beruf zu vereinbaren<sup>3</sup> und wird insbesondere Müttern angeboten. Teilzeit ermöglicht einen besseren Wiedereinstieg in den Beruf nach der Familienphase und die zeitliche Parallelisierung von Erwerbs- und Familienaufgaben. Wenn die Beschäftigten Einfluss auf die Lage der Arbeitszeit nehmen können, ist Teilzeit ein gutes Instrument, um das vorhandene Zeitbudget zwischen Erwerbs- und Familienarbeit verteilen zu können (4).

Allerdings gilt Teilzeitbeschäftigung immer noch als „Karrierekiller“, wie unterschiedliche Untersuchungen zeigen (2, 23). Lange Arbeitszeiten gelten in vielen Unternehmen immer noch als Indiz für Engagement und Karriereorientierung (s. auch Fazit).

Darüber hinaus sind viele Teilzeitstellen nicht existenzsichernd, da Teilzeit oft als die „klassische“ halbe Stelle oder als Zuarbeit durch Mini-Jobs organisiert ist. Und erschwerend kommt hinzu, dass es für viele Beschäftigte schwierig ist, von Teilzeit wieder in Vollzeit zu wechseln.

#### >>> **Gleitzeit**

Unter Gleitzeit fallen alle Arbeitszeitvarianten, bei denen die Beschäftigten innerhalb eines vorgegebenen Rahmens und vorgegebener Kernzeiten Dauer und Lage ihrer Arbeitszeit eigenverantwortlich gestalten können (4).

Gleitzeit bietet Beschäftigten mit Familienverantwortung hohe Gestaltungsspielräume und kann daher dazu beitragen, beide Lebensbereiche miteinander zu harmonisieren. Ein weiterer Vorteil kann es sein, sich Plusstunden auf einem Arbeitszeitkonto anzusparen, die für familiäre Notwendigkeiten eingesetzt werden können. Allerdings liegt ein Risiko darin, dass Gleitzeit zu überlangen und damit eher vereinbarkeitsfeindlichen Arbeitszeiten führen kann. Dies kann daraus resultieren, dass Beschäftigte ihre Wochenarbeitszeit verlängern, um Plusstunden auf den Arbeitszeitkonten anzuhäufen.

<sup>3</sup> Genau genommen ist Teilzeitarbeit in den 1970er Jahren als Arbeitszeitvariante etabliert worden, um Frauen mit Kindern für den Arbeitsmarkt zu aktivieren (vgl. z.B. Hausen / Krell 1993).

## >>> Vertrauensarbeitszeit

Vertrauensarbeitszeit ist eine Arbeitszeitvariante, die die Arbeitszeiterfassung auf die gesetzliche Mindestanforderung des § 16 ArbZG reduziert. Ansonsten bestimmen die Beschäftigten, wann und wie lange sie arbeiten. Arbeitszeit tritt hinter Zielvereinbarungen als Leistungsmessung zurück (26).

Da Vertrauensarbeitszeit den Arbeitnehmer/innen grundsätzlich eine hohe Zeitsouveränität einräumt, ist diese Arbeitszeitvariante theoretisch gut dafür geeignet, Arbeit und Leben zu harmonisieren (4).

Allerdings zeigen Studien, dass Beschäftigte in Vertrauensarbeitszeit häufig länger arbeiten als Beschäftigte in festen Arbeitszeiten (6, 18, 24). Je nach Ausgestaltung des Modells kann es also die Vereinbarkeit sogar erschweren, anstatt sie zu ermöglichen (8).

## >>> Telearbeit

Telearbeit oder Home-Office umfasst alle Arbeitsvarianten, bei denen Tätigkeiten edv-gestützt von Zuhause aus durchgeführt werden.

Aus der Perspektive einer besseren Vereinbarkeit gilt Telearbeit als sehr gut geeignet, weil die Arbeitnehmer/innen Wegezeiten sparen und während der Arbeitszeit zuhause und damit für die Familie ansprechbar sind (4).

In der Chance von Telearbeit liegt allerdings auch ein Risiko, nämlich die klare Abgrenzung zwischen Arbeitsaufgaben und Familienaufgaben. Telearbeit muss so organisiert werden, dass die Ablenkung durch Fürsorgearbeit möglichst gering gehalten wird.

## >>> Jobsharing

Unter Jobsharing versteht man Arbeitszeitvarianten, bei denen sich zwei Beschäftigte einen Arbeitsplatz teilen und einander vertreten.

Da Jobsharing eine Teilzeitvariante darstellt, ist es grundsätzlich geeignet, Familie und Beruf zu vereinbaren. Allerdings birgt die gegenseitige Vertretung die Gefahr, dass aus einer Teilzeitstelle eine Vollzeitposition wird, die sich schlecht mit den Familienarbeiten vereinbaren lässt.

## >>> Lebensarbeitszeit

Ein Lebensarbeitszeitkonto als Steuerungsinstrument dient der Ansammlung langfristiger Guthaben, die – orientiert an der individuellen Lebensplanung – abgebaut werden können.

Im Unterschied zu den vorab skizzierten Modellen dienen Lebensarbeitszeitmodelle weniger der täglichen Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sondern eher der Schaffung von größeren Volumina arbeitsfreier Zeiten, um z.B. ein Kind zu betreuen oder Angehörige zu pflegen (4).

Allerdings müssen Langzeit- oder Lebensarbeitszeitkonten aufgebaut werden, was mit Phasen verlängerter Arbeitszeit einhergehen kann, je nach Ausgestaltung des Modells. Darüber hinaus lassen sich Fürsorgeaufgaben nicht unbedingt zeitlich planen und begrenzen, wie es in dem Vorschlag implizit mitklingt (26).

Zusammengefasst: Alle vorgestellten Modelle bieten in ihrer Grundkonstruktion bereits Möglichkeiten und Chancen, Fürsorgearbeit und Beruf zu vereinbaren. Allerdings bergen sie auch Gefahren und Risiken, die eher vereinbarkeitsfeindlich sind. Ob die Arbeitszeitvarianten die Potenziale nutzen können, ist abhängig von der konkreten Ausgestaltung, die im folgenden Abschnitt behandelt wird.

## >>> Erfolgsfaktoren zur Umsetzung familienbewusster Arbeitszeiten

Um gewährleisten zu können, dass die Interessen und Wünsche der Menschen mit Familienaufgaben berücksichtigt werden, sollten zwei zentrale Aspekte zum Tragen kommen, die sich in vier Schritten der Umsetzung eines familienbewussten Arbeitszeitmodells konkretisieren (11).<sup>4</sup>

Eine zentrale Forderung ist es, die Beschäftigten bei der Planung und Gestaltung des neuen Arbeitszeitmodells einzubeziehen. In einer Projektgruppe sollten daher neben der Geschäftsführung, der Personalleitung, der operativen Personalabteilung und der Interessenvertretung auch Beschäftigte vertreten sein, um gewährleisten zu können, dass deren Interessen zur Sprache und zum Tragen kommen.

<sup>4</sup> Die im Folgenden skizzierte Vorgehensweise bietet sich nicht nur für die Einführung familienbewusster Arbeitszeiten an, sondern kann als Leitlinie für unterschiedlichste Arbeitszeitprojekte dienen (vgl. 15).

Die erfolgreiche Umsetzung des familienbewussten Arbeitszeitmodells setzt voraus, dass die Veränderung von der Geschäftsführung befürwortet und gefördert wird. Erst dann ist gewährleistet, dass die Führungskräfte sich intensiv mit dem Thema beschäftigen und die Familienorientierung nicht nur Lippenbekenntnis bleibt. Möglichkeiten sind Unternehmensleitlinien zur Familienfreundlichkeit oder zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wichtig ist hier eine regelmäßige Information der Beschäftigten über den Stand und die Fortschritte des Arbeitszeitprojekts sowie über die Bedeutung, die auch seitens der Geschäftsführung dem Thema zugeschrieben wird.

Folgende vier Schritte haben sich in der Praxis als förderlich für eine familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung erwiesen (4).

#### 1. Bestandsaufnahme

Im ersten Schritt wird erhoben, warum die Arbeitszeit geändert werden soll. Idealerweise erarbeitet eine Projektgruppe die Vereinbarkeitsprobleme, die sich aus dem aktuell eingesetzten Arbeitszeitmodell ergeben. Daran an schließt sich eine Diskussion der Ziele, die mit einer neuen Arbeitszeitregelung verfolgt werden sollen. Die Ziele dienen als Erfolgsindikatoren nach Abschluss des Arbeitszeitprojekts.

#### 2. Konzeptentwicklung

Im folgenden Schritt legt die Arbeitsgruppe fest, welche Arbeitszeitmodelle und Ansätze möglich und umsetzbar sind und erarbeitet einen Konzeptvorschlag, der die geplanten Maßnahmen sowie eine Kosten- und Zeitabschätzung enthält. Darüber hinaus werden Aufgaben verteilt und die folgenden Schritte definiert.

#### 3. Diskussion, Testphase und Evaluation

Im dritten Schritt wird der Konzeptvorschlag in der Arbeitsgruppe und mit den Beschäftigten diskutiert. Es wird eine erste Folgenabschätzung vorgenommen und Spielregeln für die Testphase werden festgelegt.

#### 4. Information und Umsetzung

Nach der Entscheidung, welches Arbeitszeitmodell umgesetzt werden soll, sollte die Belegschaft intensiv informiert werden. Darüber hinaus bietet es sich an, bereits während der Projektgruppenphase begleitend und intensiv zu informieren, um Vorbehalte gegenüber der Neuregelung abzufedern.

## >>> Fazit: Anforderungen an eine Familienorientierte Arbeitswelt

Flexible Arbeitszeiten, d. h. die variable Verteilung der Arbeitszeit auf den Tag, die Woche oder das Jahr bis hin zum Arbeitsleben, bieten sicher Ansatzpunkte für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Das Hauptthema jedoch, das sich durch alle Beschäftigtenbefragungen zieht, ist die Dauer der Arbeitszeit. Auf den ersten Blick eine Milchmädchenrechnung: Das Zeitvolumen einer Woche ist begrenzt und je mehr Zeit für Berufsarbeit aufgewendet wird, desto weniger Zeit bleibt für Fürsorgearbeit übrig.

Wie die Bundesfamilienministerin und die Bundeskanzlerin bei der Vorstellung der Initiative anmerkten, steht bisher jedoch die lange Anwesenheit, die als Beleg für Engagement und damit als Voraussetzung für eine Karriere gilt, dem entgegen.

In Deutschland nennt man das Phänomen überlanger Arbeits- und Anwesenheitszeiten, das vor allem bei (hoch-)qualifizierten Beschäftigten auftritt, „Arbeiten ohne Ende“ (22). Französische Arbeitsmediziner haben dafür den Begriff „pathologischer Anwesenheitsdrang“ (présentisme pathologique) geprägt (17).

Aktuelle Zahlen bestätigen die Tendenz: Im Jahr 2009 haben knapp 10 Prozent oder 3,8 Millionen Erwerbstätige länger als die gesetzlich zulässigen 48 Stunden pro Woche gearbeitet, zeigte eine Untersuchung des Statistischen Bundesamts. Wenn man nur die abhängig Beschäftigten betrachtet, arbeiten 5 Prozent länger als zulässig. Besonders betroffen sind Führungskräfte und Akademiker/innen (25, 28).

Auch die Zahl der bezahlten Überstunden, die im Jahr 2010 nach Angaben des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung bei 1,25 Milliarden und damit um 15 Prozent höher als 2009 lag (21) macht deutlich, dass die von Menschen mit Familienaufgaben gewünschten kürzeren Arbeitszeiten noch nicht erreicht sind. Kürzere (tatsächliche) Wochenarbeitszeiten stehen daher auch an erster Stelle der Eckpunkte, die Klenner / Pfahl (2008) für ein familien- und gleichstellungsorientiertes Arbeitszeitkonzept etabliert haben:

1. „Abschied vom ‚sorgelosen Arbeiter‘“: Bisher gilt in vielen Betrieben noch das Paradigma des Eineinhalb-Personen-Berufs (3), d.h. Beschäftigte sind freigestellt von Reproduktionsaufgaben und können sich ganz auf den Beruf konzentrieren. Hier

muss ein Umdenken einsetzen und Betriebe müssen akzeptieren, dass Beschäftigte sowohl Erwerbsarbeit als auch Fürsorgearbeit leisten.

2. „Neuer Arbeitszeitstandard und Recht auf Fürsorge“: Hierunter verstehen die Autorinnen eine verbesserte arbeits- und sozialrechtliche Absicherung von Zeiten der Fürsorgearbeit und sehen auch die Tarifpartner in der Verantwortung, unterschiedliche Vollzeitstandards für unterschiedliche Lebensphasen zu entwickeln.
3. „Garantierte Teilzeitarbeit an jedem Arbeitsplatz“: Hier ist besonders die Teilzeit für Führungspositionen gefordert und ein Rückzug von dem Postulat, dass Teilzeitbeschäftigung ein „Karrierekiller“ ist.
4. „Überwindung des Dogmas der Vollzeitkultur“: Die Organisation von Arbeit und auch Weiterbildungen orientiert sich in vielen Betrieben immer noch am Arbeitstag von Vollzeitbeschäftigten. Teilzeitbeschäftigte gelten als „Menschen mit abweichenden Arbeitsformen“, für die Sonderregelungen geschaffen werden.
5. „Zurückdrängen der Kultur der überlangen Arbeitszeiten“: Wie bereits skizziert, gelten überlange Arbeitszeiten als Indikator für Karriereorientierung und Engagement. Hier ist ein Umdenken gefordert, das Leistung anders bewertet.

Es bleibt abzuwarten, wie stark die Initiative „Familienbewusste Arbeitszeiten“ sich an derartigen Forderungen und Eckpunkten orientiert und inwieweit Betriebe bereit sind, ihre geltenden Arbeitszeitstandards zu hinterfragen. Die erfolgreiche Etablierung von Teilzeitarbeit in den 1970ern – Zeiten eines Arbeitskräftemangels – verdeutlicht, dass Betriebe bereit und flexibel genug sind, neue Arbeitszeitformen zu entwickeln und umzusetzen, wenn der Anreiz stark genug ist.

## >>> Literatur

- (1) **Alltag in Deutschland (2004)**. Analysen zur Zeitverwendung. Beiträge zur Ergebniskonferenz der Zeitbudgeterhebung 2001/02 am 16./17. Februar 2004 in Wiesbaden. Forum der Bundesstatistik 43.
- (2) **Amann, Melanie (2010)**: Frauen in der Teilzeitfalle. Internet: [www.faz.net](http://www.faz.net).
- (3) **Beck-Gernsheim, Elisabeth (1989)**: Das halbierte Leben. Männerwelt Beruf. Frauenwelt Familie. 22.-23. Tausend Februar (Original 1980) Frankfurt am Main.
- (4) **BMFSFJ (2011)**: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Familienbewusste Arbeitszeiten. Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen. Berlin.
- (5) **BMFSFJ (2010)**: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Familienfreundlichkeit - Erfolgsfaktor für attraktive Arbeitgeber. „Personalmarketingstudie“, im Auftrag des BMFSFJ. Berlin.
- (6) **Böhm, Sabine/ Herrmann, Christa/ Trinczek, Rainer (2004)**: Herausforderung Vertrauensarbeitszeit. Zur Kultur und Praxis eines neuen Arbeitszeitmodells. Berlin.
- (7) **Bohsem, Guido (2011)**: Familienfreundliche Arbeitszeiten "Wie immer hat das Mädchen recht". Süddeutsche Zeitung online am 8.02.2011 [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de).
- (8) **BTQ Kassel (2001)**: Ganz im Vertrauen... Ein Leitfaden für die betriebliche Praxis zur sozialverträglichen Gestaltung von Vertrauensarbeitszeit. Mit Unterstützung des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und des Europäischen Sozialfonds, Frankfurt am Main/Kassel.
- (9) **Charta für familienbewusste Arbeitszeiten (2011)**: PDF-Download. [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de).
- (10) **Eichorst, Werner/ Marx, Paul/ Tobsch, Verena (2010)**: Familienfreundliche flexible Arbeitszeiten – ein Baustein zur Bewältigung des Fachkräftemangels. Gutachten für das Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend. November.
- (11) **Erfolgsfaktor Familie (2011)**: [www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de).
- (12) **Giertz, Julia (2011)**: Neue Arbeitszeitmodelle. Arbeitgeber buhlen um Fachkräfte mit Familie. Financial Times Deutschland vom 7.02.2011. Internet: [m.ftd.de](http://m.ftd.de).
- (13) **Grözinger, Gerd/ Matiaske, Wenzel/ Tobsch, Verena (2008)**: Arbeitszeitwünsche, Arbeitslosigkeit und Arbeitszeitpolitik, in: WSI-Mitteilungen H. 2.
- (14) **Hausen, Karin/ Gertraude Krell (Hg.) (1993)**: Frauenerwerbsarbeit. Forschungen zu Geschichte und Gegenwart. München Mering.
- (15) **Hellert, Ulrike (2002)**: Moderne Arbeitszeitgestaltung als ein Element arbeitsorientierter Modernisierung. In: Arbeitsorientierte Modernisierung. Konzept, Umsetzung, Praxisbeispiele, hrsg. von Paul Fuchs-Frohnhofen. München/ Mering.
- (16) **Institut für Demoskopie Allensbach (2010)**: Monitor Familienleben 2010 im Auftrag des BMFSFJ. Berlin.
- (17) **Kadritzke, Ulf (1999)**: Manager unter Druck. Zum Zeitnotstand von Managern und anderen Sterblichen. Be-

sichtigung des Problems. Erweiterte und aktualisierte Fassung eines Beitrags, der ursprünglich erschienen ist in: Karriereführer Hochschulen, 13. Jg., 2/1999, S. 46-50, 1999. [www.competence-site.de](http://www.competence-site.de).

- (18) **Klein-Schneider, Hartmut (2007):** Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Analyse und Handlungsempfehlungen, Bund-Verlag, Frankfurt am Main.
- (19) **Klenner, Christina (2004):** Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb. Erste Auswertung einer repräsentativen Befragung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit Kindern oder Pflegeaufgaben. Hrsg. vom BMFSFJ. Berlin.
- (20) **Klenner, Christina/ Pfahl, Svenja (2008):** Jenseits von Zeitnot und Karriereverzicht – Wege aus dem Arbeitszeitdilemma. Analyse der Arbeitszeiten von Müttern, Vätern und Pflegenden und Umriss eines Konzeptes, WSI-Diskussionspapier Nr. 158, Januar.
- (21) **Nachts im Büro 2011:** Süddeutsche Zeitung vom 14.02.2011. [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de).
- (22) **Pickshaus, Klaus/ Schmitthener, Horst/ Urban, Hans-Jürgen (Hg.) (2001):** Arbeiten ohne Ende – Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitspolitik. Hamburg.
- (23) **Projektgruppe GIB (2011):** Geschlechterungleichheiten im Betrieb, Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft. Reihe: Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 110. Berlin.
- (24) **Seifert, Hartmut (Hg.) (2005):** Flexible Zeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt am Main / New York.
- (25) **Statistisches Bundesamt (2010):** Jeder zehnte Erwerbstätige mit überlanger Arbeitszeit – neuer Bericht zur Qualität der Arbeit. Pressemitteilung Nr.347 vom 28.09.2010. [www.destatis.de](http://www.destatis.de).
- (26) **Tempora (Mai 2008):** Journal für moderne Arbeitszeiten. Das Modell Vertrauensarbeitszeit. Hrsg. vom Zeitbüro NRW.
- (27) **Tempora (Februar 2008):** Journal für moderne Arbeitszeiten. Einrichtung und Steuerung von Langzeitkonten. Hrsg. vom Zeitbüro NRW.
- (28) **Wer führen will, muss leiden (2010):** Süddeutsche Zeitung vom 28.09.2010. [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de).



#### Impressum:

**Herausgeber:** RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.  
Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Straße 40, 65760 Eschborn

**Autor:** Christiane Lindecke  
(Arbeitszeitberatung Lindecke, [www.azb-lindecke.de](http://www.azb-lindecke.de), [christiane.lindecke@web.de](mailto:christiane.lindecke@web.de))

**Stand:** März 2011

**Download:** [www.arbeits-zeit-gewinn.de](http://www.arbeits-zeit-gewinn.de)



gefördert durch



fachlich begleitet durch



Projektträger



Die Reproduktion dieser Veröffentlichung für nichtkommerzielle Zwecke ist bei Angabe der Quelle gestattet.