

Arbeitnehmer:innenorientierte Zeitrechte zur Flexibilisierung von Arbeitszeit im Lebensverlauf – eine Herausforderung für Betriebe?¹

Silvie HAARMANN², Timothy RINKE³, Angelika KÜMMERLING⁴

Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen

Abstract

Arbeitnehmer:innenorientierte Zeitrechte haben in den letzten Jahren in Deutschland zugenommen. Eine Besonderheit von Zeitrechten ist, dass Betriebe oftmals kein oder nur ein eingeschränktes Einspruchsrecht besitzen. Für Betriebe stellt sich daher die Frage, wie sie den mit der Inanspruchnahme von Zeitrechten verbundenen Verlust an Arbeitszeit kompensieren. Anhand von sechs Betriebsfallstudien stellen wir unterschiedliche Kompensationsmaßnahmen dar und zeigen, welche Herausforderungen aus der Nutzung der Zeitrechte für Betriebe resultieren. Unsere Analysen zeigen, dass Zeitrechte die Arbeitsorganisation zum Teil nicht unerheblich beeinträchtigen. Trotzdem haben die Betriebe nur selten systematische Strategien zum Umgang mit Ausfallzeiten und Arbeitszeitreduzierungen entwickelt

Schlüsselwörter: Arbeitszeitflexibilität, Arbeitszeitgestaltung, Fachkräftemangel, Arbeitsverdichtung, Betriebsfallstudien

Einleitung

Das Erfordernis und auch der individuelle Wunsch von Beschäftigten, die eigene Arbeitszeit individuellen, häufig auch lebensphasenspezifischen Bedarfen anzupassen, findet in Deutschland inzwischen in einer Reihe von gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Regelungen ihre Entsprechung. Auf gesetzlicher Ebene sind Rechte wie Elternzeit oder Pflegezeit zu nennen, auf tariflicher Ebene finden sogenannte Wahloptionen zwischen Freizeit und Geld immer mehr Verbreitung (Mellies et al. 2025, Schulten 2020). Zusammen mit der 2019 eingeführten

¹ Die hier berichteten Ergebnisse basieren auf dem von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekt „ZOBABO – Lebensphasenbezogene Zeitoptionen und ihre Auswirkungen auf die betriebliche Arbeitsorganisation“ unter der Leitung von Prof. Dr. Ute Klammer und Dr. Angelika Kümmerring.

² Silvie Haarmann (silvie.haarmann@uni-due.de) war wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen und ist aktuell wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für soziale Arbeit e.V. in Münster.

³ Timothy Rinke (timothy.rinke@uni-due.de) ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen.

⁴ Dr. Angelika Kümmerring (angelika.kuemmerling@uni-due.de) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut Arbeit und Organisation der Universität Duisburg-Essen.

Brückenteilzeit, die Beschäftigten das Recht einräumt, ihre Arbeitszeit ohne Angabe von Gründen für den Zeitraum von einem bis zu fünf Jahren temporär zu reduzieren, existiert damit eine Reihe an Möglichkeiten, die Arbeitszeit an die Anforderungen der jeweiligen Lebensphase anzupassen. Was innovativ und den erhöhten Zeitbedarfen der Beschäftigten entgegenkommend klingt, ist hinsichtlich der Inanspruchnahme und der Auswirkungen auf betrieblicher, Beschäftigten- und gesellschaftlicher Ebene aktuell noch wenig erforscht. Nur wenig ist bislang darüber bekannt, wie die neuen rechtlichen und tariflichen Regelungen in den Betrieben umgesetzt werden, wie stark die Betriebe durch den mit der Inanspruchnahme von Zeitrechten verbundenen Personalmangel belastet sind und wie und von wem Ausfallzeiten kompensiert werden. Für Beschäftigtengruppen, die über die finanziellen Mittel und das Anrecht verfügen, Zeitrechte in Anspruch zu nehmen, kann dies die Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit sowie die „Work-Life-Balance“ verbessern. Allerdings kann hiermit für jene, die diese Möglichkeit nicht haben oder nicht nutzen, eine Verschlechterung der Arbeitssituation einhergehen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Kompensation der fehlenden Arbeitskräfte oder Arbeitsstunden entweder gar nicht, zu spät oder durch unzureichend qualifizierte oder fachfremde Personen erfolgt.

Im Mittelpunkt des Beitrags stehen dabei folgende Fragen:

1. Welche Relevanz haben arbeitnehmer:innenbezogene Zeitrechte für die betriebliche Arbeitsorganisation?
2. Welche betrieblichen Rahmenbedingungen beeinflussen die Effekte von arbeitnehmer:innenorientierten Zeitrechten auf die betriebliche Arbeitsorganisation?
3. Wie kompensieren die Betriebe den mit der Nutzung von Zeitrechten und Wahloptionen verbundenen Verlust an Arbeitszeit und Personal?

Diese Fragen beantworten wir auf Basis von sechs Betriebsfallstudien, die wir in Großbetrieben unterschiedlicher Branchen durchgeführt haben. Für den vorliegenden Beitrag konzentrieren wir uns in der Analyse auf die Perspektive der Betriebe und beziehen uns auf Interviews mit Human Resources Managern, Abteilungs-, Projekt- und Teamleitungen sowie Betriebs- und Personalräten.

Der Beitrag ist wie folgt gegliedert: In Kapitel 2 gehen wir auf das Konzept von Zeitrechten in Deutschland ein und stellen die bekanntesten und einschlägigen gesetzlichen und tariflichen Zeitrechte vor. Kapitel 3 enthält das methodische Vorgehen unserer Studie sowie Informationen über die untersuchten Fallbetriebe. Die Analysen und die Beantwortung der aufgestellten Fragestellungen werden in Kapitel 4 dargestellt. Der Beitrag endet mit einer Diskussion und dem Fazit.

Hintergrund – Zeitrechte in Deutschland

Das Erwerbsarbeitsleben und auch die Bedürfnisse an die Arbeitszeit sind vielfältiger geworden. Dass es einen steigenden Bedarf bei den Beschäftigten gibt, die Arbeitszeiten besser an die sich ändernden Rahmenbedingungen und Ansprüche des Lebens außerhalb der Erwerbsarbeit anzupassen, zeigen Umfrageergebnisse bereits seit Längerem (z.B. Bielinski/Bosch/Wagner 2002; Schmidt et al. 2020). Neuere Analysen auf Basis der BAuA-Arbeitszeitbefragung vor (2015) und während der Coronapandemie (2021) (Backhaus/ Wöhrmann/Tisch 2020; BAuA 2022)

machen deutlich, dass der Wunsch nach Arbeitszeitverkürzung mittlerweile nahezu alle Beschäftigtengruppen erreicht hat: Mehr als jede:r zweite Befragte (53%) wünschte sich im Jahr 2021 kürzere Arbeitszeiten.

Vorstellungen, dass ein Beschäftigungsverhältnis nach der Ausbildung oder dem Studium ohne Unterbrechungen bis zur Rente im Rahmen eines Normalarbeitsverhältnisses, d.h. unbefristet, sozial abgesichert und in tariflich entlohnter Vollzeit (Mückenberger 1985) besteht, sind spätestens in den 2000er Jahren, als Frauen und Mütter verstärkt in den Arbeitsmarkt eintraten, obsolet geworden. Mittlerweile stellen Frauen 46,8 Prozent der erwerbstätigen Bevölkerung (Statistisches Bundesamt 2024). Während die Erwerbsbeteiligung von Frauen und Müttern institutionell gefördert wurde, blieb jedoch ihre primäre Verantwortung für die reproduktive Arbeit bestehen und zog keine äquivalente Einbindung von Männern in die Sorgearbeit nach sich. Damit stellt sich die Frage, wer diese Arbeit leisten soll. Zeitrechte sind hier ein wichtiger Baustein, um - geschlechtsunabhängig - denjenigen, die Sorgearbeit übernehmen, die Möglichkeit zu geben, ihre Arbeitszeit privaten Lebensumständen anzupassen und sich so stärker in den Arbeitsmarkt zu integrieren (BMAS 2022). Die Instrumente bieten rechtlich die Möglichkeit, Sorgeverantwortung geschlechtergerechter aufzuteilen. Aber es sind nicht nur Kinderbetreuung und Angehörigenpflege, die dazu führen, dass Beschäftigte vermehrt Bedarfe für Zeitrechte in der Erwerbsarbeit äußern. Auch steigende Anforderungen, sich durch Weiterbildung für neue berufliche Herausforderungen zu qualifizieren und die Beschäftigungsfähigkeit aufrechtzuerhalten (Stichwort: lebenslanges Lernen) oder Bedürfnisse nach einem gestuften Übergang in den Ruhestand erfordern Zeitkontingente jenseits vollzeitiger Erwerbsarbeit. Zudem tragen Individualisierung und veränderte Wertvorstellungen dazu bei, dass Menschen vermehrt Bedarfe für Zeitrechte in der Erwerbsarbeit äußern.

Gesetzgeber, Sozialpartner und betriebliche Vertretungen haben auf die objektiv bestehenden Bedarfe und subjektiv geäußerten Wünsche nach Möglichkeiten, die Arbeitszeiten der Lebensphase anzupassen, mit der Einführung von Zeitrechten reagiert und damit für Beschäftigte unterschiedliche Möglichkeiten temporärer, oftmals lebensphasenbezogener Arbeitszeitverkürzungen geschaffen. Im Folgenden werden die wichtigsten Zeitrechte kurz vorgestellt.

Gesetzliche, tarifliche und betriebliche Zeitrechte

Das Konzept der Zeitrechte ist vergleichsweise neu in der sozialwissenschaftlichen Forschung zu Arbeitszeitflexibilität und Vereinbarkeit. Zuvor wurde sich dem Konzept unter den Begrifflichkeiten Zeitoptionen oder - vager, aber bildlich anschaulicher – „atmende Lebensläufe“ angenähert (BMFSFJ 2017). Beiden Begrifflichkeiten fehlt unseres Erachtens jedoch der Bezug darauf, dass es sich bei Zeitrechten und -optionen um vergleichsweise starke arbeitnehmer:innen-bezogene Rechte handelt (Kümmerling/Haipeter 2022), in der Weise, dass Arbeitgeber kein oder nur ein eingeschränktes Vetorecht haben. Vor diesem Hintergrund definieren wir den Begriff Zeitrecht als Ansprüche („Rechte“) von Arbeitnehmer:innen, die Arbeitszeiten den eigenen Bedarfen entsprechend anzupassen. Zeitrechte können gesetzlich, tariflich oder betrieblich vereinbart sein. Einen Sonderfall dieser Zeitrechte stellen die tariflichen oder betrieblichen Zeitrechte dar, die es ermöglichen, einen Teil des Entgelts oder einer Entgelterhöhung in Freizeit umzuwandeln. Zeitrechte sind oftmals lebensphasenspezifisch oder anlassbezogen, wie z.B. die Elternzeit oder Pflegezeit oder auf tariflicher Ebene der sogenannte T-Zug.

Gesetzliche Zeitrechte wurden insbesondere im Rahmen des verstärkten Eintritts von Frauen und Müttern in den Arbeitsmarkt Ende der 1990er und im ersten Jahrzehnt des neuen Jahrtausends geschaffen und dann sukzessive ausgebaut. Beispiele hierfür stellen das im Jahr 2000 verabschiedete „Recht auf Teilzeit“ im Rahmen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes, die Einführung der Elternzeit im Jahr 2007 oder das Pflegezeitgesetz von 2008 dar. Zusätzlich zu den gesetzlichen Rechten finden sich auch auf der Ebene tariflicher Regelungen zunehmend sozialpartnerschaftlich ausgehandelte Modelle, die es Tarifbeschäftigten ermöglichen, Arbeitszeiten vorübergehend zu reduzieren. Dabei lassen sich die entsprechenden Tarifverträge darin unterscheiden, ob die Gewährung des Zeitrechts anlassbezogen ist, und sich also nur an bestimmte Beschäftigtengruppen (z.B. Eltern, Schichtbeschäftigte) richtet, so bspw. beim Tarifvertrag der IG Metall, oder inklusiv ist, wie es z.B. der Tarifvertrag der EVG oder auf der gesetzlichen Ebene die Brückenteilzeit vorsieht. Der Lebensphasenbezug kommt auch dadurch zustande, dass die Beschäftigten jedes Jahr (zu einem Stichtag) neu entscheiden können, ob sie die Geld- oder Zeitrecht wählen. Damit bieten sich für die Beschäftigten auf der einen Seite die Möglichkeit noch vergleichsweise kurzfristig auf sich ändernde Lebenslagen zu reagieren und auf der anderen Seite mehr Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeitgestaltung als beispielsweise im Falle einer kollektiven Arbeitszeitverkürzung (Mellies et al. 2025). Auf der anderen Seite gewährt die Stichtagsregelung Betrieben den notwendigen Vorlauf, um etwaige Arbeitszeitausfälle zu kompensieren. Eine Innovation innerhalb der autonomen Arbeitszeitgestaltung stellt die im Jahr 2019 eingeführte Brückenteilzeit dar, die es Arbeitnehmer:innen ermöglicht, ihre Arbeitszeit selbstbestimmt und ohne Angabe von Gründen für einen Zeitraum von bis zu fünf Jahren zu reduzieren und danach wieder auf ihre ursprüngliche Arbeitszeit zurückzukehren.

Die Reichweite und der Geltungsanspruch dieser Zeitrechte sind unterschiedlich. So hat ausnahmslos jedes abhängig beschäftigte Elternteil das Recht auf Freistellung durch Inanspruchnahme von Elternzeitregelungen (die Wahrnehmung von Pflegezeiten oder der sogenannten Brückenteilzeit ist jedoch abhängig von der Betriebsgröße). Zudem gelten für die Brückenteilzeit Zumutbarkeitsregelungen, d.h. nur eine bestimmte Anzahl von Beschäftigten können die Brückenteilzeit gleichzeitig für sich beanspruchen. Überforderungsklauseln zugunsten der Arbeitgeber sind auch in einigen Tarifverträgen wie z.B. dem der IG Metall formuliert. Zudem variieren die Zeitrechte und Wahloptionen hinsichtlich Ankündigungszeit, Dauer und Umfang der möglichen Arbeitszeitverkürzungen⁵. Was an sich für einen Betrieb keine Herausforderung darstellen sollte, wie z.B. ein jährlicher zusätzlicher Bildungsurlaub von fünf Tagen, kann in Abteilungen mit einem hohen Anteil von Personen in Elternzeit, Pflegezeit oder Krankheitsausfällen zu einer zusätzlichen Belastung führen. Vor dem Hintergrund, dass jährlich allein etwa 1-2% der abhängig Beschäftigten einen Bildungsurlaub in Anspruch nehmen, wird deutlich, dass das insgesamt zu kompensierende Arbeitsvolumen nicht unerheblich ist (DGB 2015). Tatsächlich gibt es aktuell keine systematische Erfassung der aufgrund von Zeitrechten für die Betriebe zu kompensierenden Arbeitszeiten. Was für die Wissenschaft nur eine interessante Forschungslücke darstellt, kann sich für die Planungssicherheit der Betriebe und den Gestaltungswillen der Politik negativ auswirken. Eigene Recherchen zeigen, dass der Bedarf an Arbeitszeitreduzierungen durch Zeitrechte keinesfalls unerheblich ist. So haben 2022 allein rund

⁵ Ein tabellarischer Überblick über die wichtigsten gesetzlichen Zeitrechte und tariflichen Regelungen in Deutschland findet sich bei Kümmerling et al. (2023).

1,8 Millionen Arbeitnehmer:innen Elterngeld bezogen und entsprechend Arbeitszeit reduziert, nicht erfasst ist dabei die Anzahl derjenigen Eltern, die Elternzeit ohne finanzielle Kompensation (Elterngeldbezug) genommen haben. Noch unbefriedigender sind die Statistiken über Pflegezeiten. Hier liegen nur Daten aus dem Jahr 2017 vor, nachdem rund 82.000 Beschäftigte Pflegezeit beantragt haben (Unabhängiger Beirat Vereinbarkeit Pflege und Beruf 2019).

Ähnlich lückenhaft und wenig miteinander vergleichbar sind die Angaben, die zur Nutzung der tariflichen Wahloption zur Verfügung stehen. Demnach haben im Jahr 2018 ca. 20% der Beschäftigten der Deutschen Post (ca. 24.000) die tarifliche Entlastungszeit statt einer Entgelterhöhung gewählt. Bei der Deutschen Bahn haben 2020 28% der Beschäftigten Erholungsurlaub, mit 67% mehr als zwei Drittel der Beschäftigten den tariflichen Erholungsurlaub gewählt, davon 39% die vollen zwölf Tage. In der Metall- und Elektroindustrie wurden im Jahr 2020 340.000 Anträge auf tarifliche Freistellungstage gestellt. Wie viele der Anträge tatsächlich genehmigt wurden, ist unklar. Im Jahr zuvor wurden von 260.000 Anträgen auf Freistellungszeit 242.000 genehmigt (Schulten 2020).

So lückenhaft die Daten auch sind, sie zeigen den hohen Bedarf der Beschäftigten, ihre Arbeitszeiten der jeweiligen Lebensphase mit ihren spezifischen Zeitbedürfnissen anzupassen. Anzunehmen ist, dass diese Bedarfe in naher Zukunft noch weiter ansteigen werden, z.B. aufgrund des Fachkräftemangels, der aller Voraussicht nach zunehmenden Pflege von Angehörigen, die in Deutschland vor allem privat geleistet wird (Hielscher/Kirchen-Peters/Nock 2017) sowie der Kompensation fehlender institutioneller Kinderbetreuung und/oder Ganztagschulen (Bock-Famulla et al. 2022).

Die wachsende Vielfalt von Instrumenten zur Flexibilisierung von Arbeitszeit trägt jedoch nicht nur den zunehmend unterschiedlichen Bedürfnissen von Arbeitnehmer:innen Rechnung. Die Inanspruchnahme von Zeitrechten stellt Unternehmen vor dem Hintergrund des weitreichenden Fachkräftemangels vor große Herausforderungen. Es wird befürchtet, die bereits bestehende Personalknappheit könne verstärkt und die damit verbundene Arbeitsdichte noch weiter erhöht werden (siehe zu Gegenargumenten auch Kümmerling 2023). Zudem ist zu vermuten, dass Vorteile bei der Mitarbeiter:innenrekrutierung und -bindung gegen einen höheren Aufwand bei der Arbeitsorganisation, potenzielle Reibungsverluste durch erhöhte temporäre Fluktuation und höhere Rekrutierungskosten aufgewogen werden müssten.

Methodische Vorgehensweise und Stichprobenbeschreibung

Die hier vorgestellten Ergebnisse basieren auf leitfadengestützten Interviews, die in sechs Fallstudien, im Zeitraum von Januar 2023 bis März 2024 durchgeführt wurden. Die Interviews wurden aufgenommen und vollständig transkribiert. In Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2023) wurde das Textmaterial für die inhaltliche Analyse kategorisiert, codiert und anschließend zu Betriebsfallstudien verdichtet (vertikale Ebene) sowie thematisch bezogen und gruppenvergleichend analysiert (horizontale Ebene). Die Auswahl möglicher Fallbetriebe basierte sowohl auf einer systematischen Gegenüberstellung verschiedener Betriebe anhand vorab festgelegter Merkmale (z. B. Branche, Tarifbindung, Zeitrechte, Arbeitszeitflexibilität), als auch auf Empfehlungen aus vorab geführten Expert:inneninterviews.

In jedem Fallbetrieb wurden leitfadengestützte Interviews mit Personen in unterschiedlichen Funktionen auf verschiedenen Hierarchieebenen geführt. Hierbei handelte es sich um von der Nutzung von Zeitrechten betroffene Personalverantwortliche und -referent:innen, Führungskräfte (Abteilungs- und Teamleitungen), Betriebs- und Personalräte sowie Gleichstellungs- und Pflegebeauftragte. Auf Seiten der Führungskräfte wurden Personen interviewt, die Abteilungen/Teams leiteten, in denen Zeitrechte in Anspruch genommen wurden und die über die Gewährung dieser Zeitrechte zu entscheiden hatten und/oder mit deren Kompensation konfrontiert waren.

Die untersuchten Fallbetriebe weisen eine Reihe von Gemeinsamkeiten auf (siehe Tabelle 1). Bei allen Fallbetrieben handelt es sich um tarifgebundene Großbetriebe mit mehr als 1.000 Beschäftigten. Insofern muss berücksichtigt werden, dass es sich bei den Betriebsfallstudien um eine Positivauswahl handelt und auf Basis dieser Fälle keine Aussagen über den Bereich kleinerer und nicht-mitbestimmter Betriebe gemacht werden kann. In vier der betrachteten Betriebe beinhalteten die zugrundeliegenden Tarifverträge zudem unterschiedliche Varianten von Wahloptionen.

Aber nicht nur in struktureller Hinsicht ähneln sich die Betriebe: In der Hälfte der Betriebe wurde in den letzten Jahren Personal abgebaut beziehungsweise ein Einstellungsstopp verhängt, zudem ist das Durchschnittsalter in nahezu allen untersuchten Fallbetrieben (eher) hoch. Dies mag auch zusätzlich dazu beitragen, dass der Fachkräftemangel bereits in allen Fallbetrieben spürbar war und von der Mehrheit der Interviewpartner:innen mit Personalverantwortung eine zukünftige Verschärfung des Fachkräftemangels erwartet wurde.

Tabelle 1: Übersicht der Fallbetriebe

Betrieb	„Verkehr“	„Chemie I“	„Bank“	„Energie“	„Metall“	„Chemie II“
Größe	> 1000	> 1000	> 1000	> 1000	> 1000	> 1000
Betriebs-/ Personalrat	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Tarifgebunden	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Tarifliche Wahloption	Nein	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja
Durchschnittsalter	Hoch	Unbekannt	Hoch	Hoch	Eher hoch	Durchschnittlich
Personalabbau/ Einstellungsstopp	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein
Interviews insgesamt	20	14	19	11	14	19

Analyse: Die betriebliche Organisation von Zeitrechten

In den folgenden Abschnitten werden anhand des erhobenen Interviewmaterials die Relevanz von und der Umgang mit lebensphasenbezogenen Zeitrechten aus Sicht der teilnehmenden Betriebe dargelegt. Daraus resultieren u.a. folgende Fragen: Welche (inner-)betrieblichen Strukturen, wie z.B. Altersstruktur, Geschlechterverteilung oder Führungs- und Unternehmenskultur begünstigen oder erschweren die Umsetzung von Zeitrechten in den Betrieben? Welche Rolle spielen Vorlauf, Dauer und Umfang der Arbeitszeitreduzierung sowie Qualifikation und Tätigkeitsbereich der Beschäftigten bei der Kompensation von Ausfallzeiten? Wie setzen Betriebe Strategien und Taktiken konkret um und welche Faktoren bestimmen eine gelungene Umsetzung von Zeitrechten?

Wir gehen zunächst darauf ein, welche Zeitrechte welchen Stellenwert in den Betrieben einnehmen und wie die zukünftige Entwicklung eingeschätzt wird. Anschließend diskutieren wir die betrieblichen Rahmenbedingungen der Kompensation von Zeitrechten, wobei wir zwischen betriebsbezogenen, Tätigkeitsbereichs- und zeitrechtsbezogenen Faktoren unterscheiden. Anschließend thematisieren wir die Frage, wie die Betriebe den durch die Ziehung von Zeitrechten verbundenen Ausfall an Arbeitszeit kompensieren und gehen hier genauer auf informelle Prozesse, direkte Strategien wie Neueinstellungen, Aufstockungen und Umverteilung sowie mittel- und längerfristige Strategien der Kompensation ein.

Die Relevanz unterschiedlicher Zeitrechte für die betriebliche Arbeitsorganisation

In der Gesamtbetrachtung der Daten wird deutlich, dass temporäre Arbeitszeitverkürzungen und -ausfälle für die innerbetriebliche Arbeitsorganisation in den Betrieben eine große Rolle spielen. Dabei zeigen die Daten auch, dass, hinsichtlich der Häufigkeit der Inanspruchnahme in Abhängigkeit des jeweiligen Zeitrechts große Unterschiede bestehen und es in der Regel nicht das eine Zeitrecht ist, das die Betriebe vor besondere Herausforderung stellt. Häufig ist es eine Kombination von geplanten und nicht planbaren Ausfällen, die vor dem Hintergrund bereits geringer Personalressourcen die Betriebe und in der Konsequenz häufig auch die Beschäftigten belastet.

Besonders relevant sind für die Betriebe aufgrund ihrer Häufigkeit, Dauer und des Umfangs des wegfallenden Arbeitszeitvolumens gesetzliche Regelungen und hier insbesondere Elternzeiten. Zwar werden Elternzeiten weiterhin vor allem von Frauen genutzt, aber auf betrieblicher Seite wird durchaus wahrgenommen, dass der Anteil der Väter, die Elternzeit in Anspruch nehmen steigt, was als zunehmend relevant für die Arbeitsorganisation beschrieben wird.

Männer nehmen in der Regel immer, fast immer, Elternzeit. Also es gibt kaum einen Vater, der nicht auch seine zwei Monate mitnimmt, über die zwei Monate hinaus nimmt's aber keiner. [...] Also Männer sind weiterhin die Zweimonats-Typen. Ja und die meisten Frauen gehen ein Jahr in Elternzeit. Das ist so die Regel. [Personalleitung Verkehr]

Anders als Väter, die in der Regel ihren vorherigen Arbeitszeitumfang beibehalten, kehren Mütter nach einer Auszeit im Anschluss an die Geburt und die durchschnittlich längere Elternzeit häufiger in Teilzeit zurück. Dieses Muster hat insofern Auswirkungen auf die

Kompensationsstrategien, dass bei Müttern, wie im folgenden Zitat deutlich wird, die Betriebe eher als bei Vätern nach personellen Vertretungsmöglichkeiten suchen.

Das ist bei den Männern tatsächlich so, dass sie diese Mindestelternzeit in der Regel in Anspruch nehmen, damit sie keine monetären Sorgen mehr haben. So was kompensieren wir eigentlich nur, indem die vorarbeiten. Also die müssen dann schon vorher ein bisschen fleißiger sein und vielleicht irgendwelche Dinge fertig machen, damit eben nicht so viel liegen bleibt. Und im Betrieb selber habe ich tatsächlich auch schon eine ganze Reihe von Frauen, die auch gewerblich tätig sind. Und da ist es so, dass die in der Regel eine deutlich längere Elternzeit nehmen. Die sind also in der Regel ein Jahr weg. Und das können wir, also wenn es so eine lange Zeit ist, alles größer ein halbes Jahr, würde ich mal sagen, können wir auch irgendwie als befristete Stelle aus-schreiben und dann jemanden als Ersatz suchen. [Gruppenleitung Energie]

Männer scheinen sich ihre Elternzeit „verdienen“ zu müssen, insofern, als dass Vertretungsregeln selten greifen. Die Auszeit muss vorgearbeitet bzw. später wieder eingearbeitet werden; für die Organisation der Arbeit während ihrer Abwesenheit scheinen die Väter selbst verantwortlich zu sein. Nichtsdestotrotz sahen einige der Interviewpartner:innen insbesondere in der Akkumulation kürzerer Elternzeiten durch Väter zunehmend die Notwendigkeit zur Kompensation ausfallender Arbeitszeiten und halten diese teils sogar für problematischer als einzelne, längere Ausfallzeiten, da sie weniger planbar sind:

Da hatten wir die kuriose Situation, dass fünfzehn [Beschäftigte] bei uns sind Vater geworden in dem Jahr /[...] Dann hätten wir aber betrieblich das Problem gehabt, wenn fünfzehn [Beschäftigte] weg sind in den zwei Sommermonaten, dann hätten wir vorher schon neue [Beschäftigte] einstellen müssen. [Personalleitung Verkehr]

In der Summe noch wesentlich weniger, aber mit deutlich steigender Tendenz, fallen Anträge auf die Inanspruchnahme von Pflegezeit ins Gewicht:

Im Gegenteil, so langsam durch die Altersstruktur hier im Unternehmen auch, reduzieren sich/ also langsam sind die Elternzeitler:innen weniger und Beratungen dazu und die zur Pflege werden mehr. [Berater:in Verkehr]

Zwar wurde in allen befragten Betrieben erwartet, dass sich dies in naher Zukunft ändere, aber aktuell wurde offensichtlich die Pflege von Angehörigen in den teilnehmenden Betrieben immer noch eher selten im Rahmen der gesetzlichen Regelungen zur Pflegezeit beziehungsweise Familienpflegezeit organisiert:

Es kommt natürlich auch schon mal vor, dann oft so diese Thematik kurzzeitige Pflege, weil ein zu Pflegender eben kurzfristig irgendwie da eine Betreuung sichergestellt werden muss oder dergleichen, dann kommt das schon mal vor. [...] Das kommt schon mal vor, ne? Ist auch eher die Ausnahme, weil viele das halt auch einfach bei uns über Gleitzeit regeln, ne? Über Stundenabbau. Wir dürfen auch recht großzügig ins Minus gehen und dann machen viele das eben einfach auf dem Weg. [Personalreferent:in Bank]

Eine Personalleitung im Fallbetrieb „Verkehr“ unterstreicht jedoch die zunehmende Relevanz von Pflege in prekären Beschäftigungsgruppen, die durch mangelnde finanzielle Ressourcen zukünftig einen Großteil der Pflege allein stemmen müssen:

Heute sind die Themen: meine Mutter, mein Vater ist pflegebedürftig, ich brauche jetzt Zeit, um den zu pflegen, weil ich mir das Pflegeheim nur begrenzt leisten kann und so weiter und so fort. So. Also das sind dort die Themen, die da jetzt akut werden. Und auch wirklich immer sehr stark zielgruppenspezifisch, ja? [Personalleitung Verkehr]

Die untergeordnete Rolle, die Pflegeverpflichtungen bei der Nutzung von Zeitrechten spielen, erscheint vor dem Hintergrund der steigenden Zahl an Pflegenden zunächst überraschend, ist aber kein unbeschriebenes Phänomen in der Literatur (Kümmerling/Bäcker 2010; Klenner/Lott 2016). Dies mag auch mit der hohen Verbreitung von Teilzeitarbeit und damit der unbezahlten und unsichtbaren Sorgearbeit durch Frauen in Deutschland zusammenhängen.

Auch Teilzeitarbeit und ihre Organisation sind für unsere Fallbetriebe insgesamt von hoher Relevanz. Die Einführung der Brückenteilzeit im Jahr 2019 hat die Gestaltung von Teilzeitarbeit in den befragten Betrieben allerdings kaum beeinflusst. Befristete Teilzeitmodelle wurden auch vor der gesetzlichen Einführung der Brückenteilzeit in den von uns untersuchten Großbetrieben praktiziert. Dementsprechend haben die Betriebe zum Teil eigene Vereinbarungen zur Regelung, etwa zur möglichen Dauer der befristeten Teilzeiten getroffen. Als Grund dafür wird genannt, dass betriebliche und tarifliche Instrumente aufgrund ihrer höheren Passgenauigkeit dem Modell der gesetzlichen Brückenteilzeit oder anderen gesetzlichen Zeitrechten in der Regel vorgezogen werden:

Und es ist wie gesagt überwiegend betrieblich geregelt und betrieblich nach Günstigkeitsprinzip dann besser wie beim Gesetz. Brückenteilzeit müssen Sie ja danach, nach Phase X, mindestens ein Jahr auf Vollzeit zurückkehren, um wieder weiter in Teilzeit arbeiten zu können und das haben wir nicht. [Betriebsrat Chemie II]

Zum aktuellen Zeitpunkt werden Zeitrechte wie Sabbaticals, Pflegezeiten, geringfügige wöchentliche Stundenreduzierungen, zusätzliche Urlaubstage (z.B. im Rahmen des T-ZUG) oder weitere betriebsspezifische Regelungen als wenig kritisch, jedoch von zunehmender Wichtigkeit gesehen. Mehrmonatige Auszeiten, die zweckunabhängig genommen werden können, werden teils über Langzeitkonten abgewickelt, sodass es zwar für einen bestimmten Zeitraum zu Arbeitszeitausfällen kommt, diese Stunden jedoch vorher aufgebaut oder sogar über eine Art „Arbeitszeitdispositionscredit“ kompensiert werden. In den Betrieben wird zwar wahrgenommen, dass mit dem Angebot von Zeitrechten die Personalressourcen ausgebaut werden können, indem Beschäftigte gehalten und gewonnen werden – gleichzeitig weisen alle betrieblichen Fallstudien die Gemeinsamkeit auf, dass die Ausweitung und Nutzung gesetzlicher, tariflicher und betrieblicher Zeitrechte zu erheblichen Arbeitszeitausfällen führen, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung. Im Rahmen der Befragung war jedoch auffällig, dass die Einschätzungen darüber, wie die Kompensation von Arbeitszeitausfällen in der Regel gelingt, in unterschiedlichen Betrieben und Unternehmensbereichen oder -einheiten sowie verschiedenen Beschäftigtengruppen zum Teil stark voneinander abweichen. Demzufolge stellt sich die Frage, welche Rahmenbedingungen für die (erfolgreiche) Nutzung und Umsetzung von Zeitrechten eine

Rolle spielen. Im folgenden Abschnitt werden diejenigen Determinanten eruiert, die sich im Rahmen der Analyse als maßgeblich für die Nutzung von Zeitrechten herausgestellt haben.

Rahmenbedingungen der Kompensation

Anzunehmen ist, dass die von den Betrieben gewählten Maßnahmen zur Kompensation von Arbeitszeitausfällen mit ihren strukturellen Rahmenbedingungen zusammenhängen. Welche sind also die maßgeblichen Faktoren dafür, dass Betriebe einerseits die notwendigen Voraussetzungen schaffen (können), damit Beschäftigte ihre Arbeitszeiten je nach Lebenssituation und individuellen Bedürfnissen anpassen können und andererseits die Funktionalität der betrieblichen Organisation gewährleistet wird sowie die Rechte auf freie Arbeitszeitgestaltung nicht zu Lasten anderer Beschäftigten ausgeübt werden?

Im Folgenden analysieren wir, welche Rolle inner- und außerbetriebliche Rahmenbedingungen sowie personen- und zeitrechtsbezogene Faktoren spielen. Hinsichtlich der betriebsbezogenen Rahmenbedingungen muss mit Blick auf unsere Stichprobenszusammensetzung darauf hingewiesen werden, dass wir nur Aussagen über mitbestimmte Großbetriebe machen können.

Betriebsbezogene Faktoren

Die betrieblichen Strategien zur Kompensation von wegfallendem Arbeitszeitvolumen durch die Inanspruchnahme von Zeitrechten gestalten sich in den untersuchten Betrieben je nach betroffener Betriebseinheit und Beschäftigtengruppe unterschiedlich. Als relevante betriebsseitige Rahmenbedingungen und Faktoren haben sich im Zuge der Befragung die wirtschaftliche Lage des Betriebs, der Fach- und Arbeitskräftemangel sowie die soziodemografische Betriebsstruktur (Alter, Geschlecht, Elternschaft etc.) herausgestellt, die wir im Folgenden kurz darstellen.

Wirtschaftliche und demografische Rahmenbedingungen

Wie Zeitrechte in Betrieben aufschlagen und umgesetzt werden, ist eingebettet in den weiteren Kontext gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen. Neben dem demografischen Wandel, einer zunehmend alternden Bevölkerung und dem damit einhergehenden Fach- und Arbeitskräftemangel, stellen wirtschaftliche Fluktuationen eine große Herausforderung für Betriebe im Hinblick auf die Planung von Arbeitszeitressourcen dar. Alle Betriebe unserer Fallstudie waren – wenn auch branchenspezifisch in unterschiedlichem Ausmaß – von der wirtschaftlichen Rezession seit Beginn der Coronapandemie und deren Nachwirkungen betroffen. Gleichzeitig verschärfte sich in einigen Fällen der Mangel an Fach- und Arbeitskräften insbesondere nach der Pandemie. Beispielsweise verzeichneten zwei Fallbetriebe aus der chemischen Industrie während der Coronapandemie signifikante Umsatzeinbußen und Auftragsrückgänge. In einem der beiden Betriebe resultierten daraus flächendeckende Maßnahmen zur Konsolidierung und zum Personalabbau.

Durch die in den letzten Jahren weiter anziehende Inflation wurden die Personal(beschaffungs-)kosten zusätzlich in die Höhe getrieben, was die Akquise von benötigten Fachkräften weiter erschwerte. Was in Zeiten von wirtschaftlicher Rezession durch Auftragsrückgang trotz eines signifikanten Personalabbaus noch zu keiner erheblichen Arbeitsverdichtung führte, bedeutete mit erneutem Aufschwung und reduzierten Personalressourcen eine verschärfte Personalknappheit. Zudem stellt der oftmals langwierige Rekrutierungsprozess ein Hindernis dar,

um neues Personal zu akquirieren: „Wenn man vorher schon weiß, wir reden nur über ein Jahr und es ist eine schwierig zu besetzende Position, dann findet man einfach andere Wege.“ [Personalbereich Energie]

Die befragten Betriebe aus dem Verkehrssektor hatten ebenfalls starke Umsatzeinbrüche während der Corona-Pandemie zu verzeichnen und reagierten mit einschneidenden Personalabbauprogrammen. Jedoch mussten mit Auslaufen der Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie die Kapazitäten schlagartig wieder hochgefahren werden. Hier macht sich in allen Bereichen der Fach- und Arbeitskräftemangel bemerkbar, denn der befragte Betrieb im Bereich „Verkehr“ beschäftigt im Vergleich zu anderen Branchen überdurchschnittlich viele Beschäftigte in operativen Bereichen und im Niedriglohnsektor. Die dadurch entstandenen Lücken sind im Nachgang der Pandemie nur schwer zu füllen, was sich in einer höheren Arbeitsdichte und Mehrarbeit sowie einem erhöhten Krankenstand niederschlägt. Die Personalleitung eines Transportbetriebs stellt hinsichtlich der Zeit nach der Rezession dazu Folgendes fest:

Wo sind die ganzen Leute hin? Also ich frage mich, ob die jetzt alle bei den Paketzustellern arbeiten? Aber nein, weil ich sage mal, wir haben das Thema, dass wir in diesem Unternehmen sehr gut waren, wir haben nämlich dreißig Prozent Personal abgebaut. Und wir waren [eines der wenigen europäischen Unternehmen], die das auch so geschafft haben, die, wie heißt das? Downside, also der Schatten dieses ganzen ist, es ist natürlich jetzt extrem schwierig, neues Personal zu rekrutieren. [Personalleitung Verkehr]

Betriebsdemografie: Altersstruktur und Geschlechterverhältnisse

Wesentlich dafür, wie Zeitrechte in Unternehmen aufschlagen, sind neben allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklungen auch innerbetriebliche Strukturen, die die Voraussetzung für die Planung und Umsetzung der Kompensation von Arbeitszeitreduzierungen und -ausfällen bilden. Die soziodemografische Struktur des Betriebes, wie z.B. Altersdurchschnitt und -struktur, Geschlechterverteilung, Personalausstattung, Branche, Tätigkeitsbereich (z.B. operativ/administrativ, Regel-/Schichtbetrieb) sowie der Anteil der Beschäftigten mit Tarifbindung, bilden als Parameter den Rahmen dafür, wie Zeitrechte in Betrieben umgesetzt werden.

Der demografische Wandel macht sich nicht nur durch fehlende Fach- und Arbeitskräfte am externen Arbeitsmarkt bemerkbar. Betriebe müssen nicht nur Wege finden, neue Mitarbeiter:innen zu akquirieren, sondern auch eine alternde Belegschaft bei potenziell zunehmender Arbeitsdichte gesund zu erhalten. Betriebe mit einer Belegschaft mit höherem Durchschnittsalter werden also früher und in größerem Ausmaß von dem Fachkräfteengpass und den demografischen Entwicklungen betroffen sein. Damit einher geht die Annahme, dass der Anteil Erwerbstätiger mit pflegebedürftigen Angehörigen in den nächsten Jahren zunimmt, was ebenfalls mit einer stärkeren Inanspruchnahme von Zeitrechten, insbesondere Altersteilzeit und Pflegezeiten verbunden sein dürfte. Daher ist anzunehmen, dass die Betriebe folglich auch mehr Arbeitszeitausfall kompensieren müssen.

Geschlechterverhältnisse und Frauenanteile stellen einen weiteren Faktor dar, der maßgeblich Einfluss auf die Inanspruchnahme von Zeitrechten und die Art der Kompensation der daraus entstehenden Ausfallzeiten in einem Betrieb nimmt. So besteht, vereinfacht dargestellt, in

einigen Teilen der Betriebe eine klare Geschlechterverteilung, bei der i.d.R. operative oder produzierende Bereiche überwiegend von Männern und administrative Bereiche eher von Frauen besetzt sind. In Verbindung mit der demografischen Struktur eines Betriebs können Betriebs-einheiten mit hohem Anteil jüngerer Frauen mit mehr Ausfall an Arbeitszeit aufgrund der immer noch geschlechterspezifisch ungleich verteilten Verantwortung von Sorgearbeit aufgrund einer vermehrten Inanspruchnahme von Zeitrechten rechnen. Die demografische Beschaffenheit eines Betriebs knüpft sich also unmittelbar an die Frage nach der Höhe und Länge der Ausfallzeiten sowie den zur Verfügung stehenden Ressourcen und damit der Wahl der Kompensationsstrategien an.

Das folgende Fallbeispiel bezieht sich auf einen operativen und männlich dominierten Betriebsbereich in einem Verkehrsbetrieb. Es veranschaulicht, dass männliche Kollegen ihre Auszeiten für Familien- oder Pflegeverantwortung offenbar flexibler handhaben, im Sinne des Betriebsablaufs disponieren und in ihre Erwerbsarbeit integrieren können als Frauen:

[...] und wir haben aber zum Glück so einen kollegialen Laden (lacht) bei [Betriebsbereich], dass die Jungs das untereinander geregelt haben. Ja, also die haben dann wirklich ihr Jahr gestaffelt, sodass nicht alle während der WM weg waren. Aber das war aus Kollegialität. Aus Loyalität untereinander haben die das geregelt, aber rechnerisch und vom Anspruch her hätten sie uns lahmlegen können. [Personalleitung Verkehr]

Weitere Maßnahmen zur Kompensation, wie längerfristige Demografiepläne, Neueinstellungen oder eine Neugestaltung des Schichtmodells müssen aufgrund der Disponibilität folglich nicht konsequent (mit)gedacht werden. Einerseits wird hier die Vulnerabilität gegenüber der Inanspruchnahme von Zeitrechten deutlich, die kumuliert zu einer problematischen Summe an Ausfallzeiten führen würde. Dass keine Ausfallzeiten entstehen, die kritisch für die Betriebsabläufe wären, erlaubt vor allem die Betriebsstruktur von überwiegend jüngeren Männern, die gleichzeitig Anspruch auf das Zeitrecht „Elternzeit“ haben, aber qua geschlechterstereotypischer Rolle für die Erwerbsarbeit verfügbar und für die Sorgearbeit ersetzbar sind. Arbeiten im operativen oder produzierenden Bereich sind häufig gekennzeichnet durch sich wiederholende Tätigkeiten sowie eine hohe zeitliche und prozessuale Abhängigkeit innerhalb ihrer Einheit. Zu diesen Betrieben gehören in unserer Studie diejenigen der Verkehrsbranche, Metallverarbeitung, und Teile der Energie- und Chemiebranche. Für die Wahl der Kompensationsstrategie von durch die Inanspruchnahme von Zeitrechten wegfallendem Arbeitszeitvolumen ist hier entscheidend, dass der Schichtbetrieb und der reibungslose Ablauf der ineinandergreifenden Prozesse sichergestellt sind. Herausfordernd in diesen Bereichen ist bereits jetzt - und wird in Zukunft noch stärker - die Sicherstellung von Nachtschichten oder längeren Schichten, wenn vor allem ältere, aber auch jüngere Beschäftigte durch eine Stundenreduzierung zu bestimmten Zeiten nicht mehr zur Verfügung stehen. Im teilnehmenden Chemiebetrieb wurde uns berichtet, dass ausreichende Personalressourcen und eine durchschnittlich jüngere Belegschaft Engpässe aktuell noch auffangen. Im metallverarbeitenden Betrieb sind der Anstieg des Auftragsvolumens bei gleichzeitigem Personalengpass hingegen bereits zu spüren, was zu erhöhtem Handlungsdruck im Hinblick auf die Kompensation der aufkommenden Mehrarbeit führte.

In Einheiten oder Betrieben mit überwiegendem Anteil an administrativen Beschäftigten konnten Arbeitszeitreduzierungen wie Elternzeiten oder Stundenreduzierungen im Allgemeinen einfacher kompensiert werden, wenn der Bereich und die Art der Tätigkeit weniger abhängig von anknüpfenden Prozessen waren und die Arbeit nicht ortsgebunden war. In diesem Kontext hatte die Coronapandemie insbesondere in administrativen Einheiten große Auswirkungen auf die Inanspruchnahme von Zeitrechten durch die erhöhte Flexibilisierung von Arbeitszeit.

Aufgrund der vielfach in tariflichen Vereinbarungen getroffenen Regelungen zu Zeitrechten ist auch das Verhältnis von Tarifbeschäftigten zu außertariflich Beschäftigten in den Betrieben ein Thema. Zum einen variiert der zu kompensierende Arbeitszeitausfall mit der Anzahl der Beschäftigten mit tariflichen Ansprüchen. Die neueren tariflichen Regelungen zu der Wahloption zwischen Zeit und Geld versetzt die Betriebe für sich genommen noch nicht vor unlösbare Herausforderungen, da die Zeitooption in der Regel wie zusätzliche Urlaubstage gehandhabt werden. In einem Betrieb wurde allerdings auch davon berichtet, dass die Wahloption bisher nur weitestgehend problemlos umgesetzt werden kann, weil sich auf der anderen Seite ausreichend Freiwillige finden, die die Ausfallzeiten gerne mit gut vergüteten Zusatzschichten kompensieren:

Und das sind so, das ist ein bisschen tricky, wie man das organisiert, aber auch da haben einige Bereiche die Möglichkeit gefunden und haben dann eben einen Sechsstunden-Vertrag gemacht, die arbeiten dann eben voll, dann haben sie Mehrarbeit. Aus betrieblicher Sicht eine teure Lösung, ja, weil das natürlich nochmal anders Zuschläge generiert. Aus direkter Fertigungssicht führt es aber dazu, dass sie eben eine große Stundenanwesenheit hat, was wiederum auch praktisch ist. [Personalbereich Metall]

Von einzelnen Gesprächspartner:innen wurde zudem berichtet, dass die außertariflichen Beschäftigten, die in der Regel ein höheres Gehalt erhalten als Tarifbeschäftigte, durchaus die tariflichen Regelungen zu mehr Freizeit wahrnehmen und entsprechende Regelungen für sich wünschen:

Also bei den Tariflern hat sich eine ganze Menge getan. Bei den AT'lern auch, aber nicht in dem Ausmaß. Und da ist insbesondere das Zukunftskonto ein Thema. Es gibt Konkurrenz-Unternehmen oder Unternehmen der chemischen Industrie, die diese Zukunftstage auch den AT'lern zur Verfügung stellen. Und das wissen die Kollegen. Und das landet bei uns. Und das ist natürlich ein Thema bei einigen. [Personalreferent:in Chemie I]

Eine Ausweitung des Freizeitansprüche der außertariflich Beschäftigten wird hier insbesondere vor dem Hintergrund von Recruiting-Aspekten als hilfreich angesehen.

Tätigkeitsbereich- und zeitrechtsbezogene Faktoren

Neben den betrieblichen Bedingungen und Strukturen und der Art des Zeitrechts sind die Charakteristika der zu ersetzenden Stellen und auch die Art des Zeitrechts weitere Faktoren, die Art und Weise der Kompensation der ausfallenden Arbeitszeit beeinflussen. Auf Seiten des Tätigkeitsbereichs sind es vor allem der Spezialisierungsgrad und die Qualifikationsanforderungen,

die bei der Kompensationsstrategie eine Rolle spielen und die eng verbunden sind mit Dauer, Umfang und Vorlaufzeit der angekündigten Arbeitszeitreduzierungen.

Qualifikation und Expert:innenwissen

Grundsätzlich stehen Unternehmen branchen- und bereichsübergreifend vor der Herausforderung, Stellen passgenau und zeitnah nachzubersetzen. Mit Zunahme des Spezialisierungsgrades, der Erfahrung und des Expert:innenstatus steigen auch der Aufwand und die Komplexität des Rekrutierungsprozesses, der wiederum durch den Arbeits- und Fachkräftemangel erschwert wird: „Wenn ich aber spezielle Bereiche habe mit einer Expertise, dann wird es natürlich schon wieder schwieriger, wo ich mir dann Hilfe hole.“ [Betriebsrat Chemie II]

Gleichzeitig ist das Risiko besonders hoch, einen Zeitausfall infolge einer Inanspruchnahme von Zeitrechten nicht zu besetzen, insbesondere bei singulär besetzten Stellen, die allein über das für ihre Tätigkeit erforderliche Spezialwissen verfügen. Diese sind besonders schwer zu rekrutieren:

Schwierig wird es natürlich immer dann, wenn ich Personen habe, die vielleicht ein gewisses Inselwissen mitbringen, wenn die gehen, dann stehe ich vor ganz anderen Herausforderungen. [Personalreferent:in Chemie I]

Ähnliches wurde uns auch für Produktionsbereiche berichtet, hier am Beispiel eines der Chemiebetriebe, wo Eigenheiten einzelner Anlagen ausschließlich langjährigen Beschäftigten bekannt sind, deren Bedienung somit stark an die Verfügbarkeit dieser Beschäftigten gekoppelt ist und wo es wenig oder keine formalisierten Prozesse zum Wissensmanagement und zur Wissensweitergabe gibt:

Also um das wirklich zu tun sind diese drei Monate, die ich gerade genannt habe, das ist (hier so?/) das kann man ja/ ich kann es jetzt schlecht mit Auto fahren vergleichen, aber also man kann dann halt die Anlage bedienen, aber wenn dann noch mal ganz spezielle Sachen vorkommen, wie Störung oder so, dann braucht man doch, doch vielleicht mal Hilfe und andere Leute, die jetzt schon drei, vier Jahren an der Anlage sind, die wissen dann halt, die hören jedes Knattern, jedes Rädchen, was sich dann da halt anders bewegt und können dann darauf reagieren. Und die Kollegen haben nach den drei Monaten erstmal noch Fragen dazu. [Abteilungsleitung Chemie II]

Diese Art von Expert:innenstellen finden sich besonders in Betrieben, die einen Großteil ihrer geringerqualifizierten Arbeit u.a. in verlängerten Lieferketten an Niedriglohnstandorte ins In- und Ausland ausgelagert haben. Dazu zählen unter den vorliegenden Fallstudien insbesondere die Betriebe der Chemiebranche, die der Tertiärisierung der Wirtschaft in Deutschland unterliegen.

In einer anderen Einheit dieses Chemiebetriebs sind die Gegebenheiten, um Expert:innenwissen zu kompensieren, wesentlich anders, da zum einen der Internationalisierungsgrad des Bereichs hoch ist und internationale Arbeitsmärkte genügend Expert:innen auf diesem Gebiet zur Verfügung stellen. Dadurch, dass die Aufgabe weltweit, z.B. in China oder Indien, und remote durchführbar ist, kann das Unternehmen auf externe, internationale Arbeitsmärkte und schnell verfügbare Spezialist:innen zugreifen. So berichtet ein Chemiebetrieb, dass es für sie

keine wirkliche Rolle spielen, welches Zeitrecht mit welcher Ankündigungsfrist zum Tragen käme, da die „Spitzen“ so abgedeckt seien:

Wir sind virtuell unterwegs, das heißt wir können eigentlich irgendwo auf der Welt Leute finden. Und in China und in Indien gibt's noch 'ne Menge Leute, die höchst-qualifiziert sind, ja, und es gibt genug Länder, wo es keinen Fachkräftemangel gibt, vorsichtig formuliert. [Bereichsleitung Chemie II]

Diese Parameter sind also maßgeblich für die Ausgestaltung der Kompensationsstrategien. Während hochqualifizierte „Spezialist:innen“ generell schwer zu ersetzen sind, stellt sich der Sachverhalt bei den Geringerqualifizierten differenzierter und branchenspezifisch dar. Grundsätzlich sind Geringerqualifizierte gegenüber Höherqualifizierten zwar vergleichsweise schneller und unkomplizierter zu kompensieren. Im Falle eines Verkehrsunternehmens jedoch trugen sowohl der hohe Anteil der geringerqualifizierten Beschäftigten an der gesamten Belegschaft als auch die starke Fluktuation des Geschäfts und die zunehmende Konkurrenz anderer Wirtschaftssektoren, im Zuge der Coronapandemie vermutlich der Zulieferdienste, zu einer zusätzlichen Herausforderung in diesen Bereichen bei:

Und das bedeutet, der, die, das Betroffene teilt mit: "Ich bin dann mal weg", oder: "Ich bin weniger da." [...] sie finden kaum noch Leute, die in diesem Bereich arbeiten wollen. Die für mich wirklich spannende Frage, wäre dann eine spannende Frage an die Wissenschaftler: Wo sind die ganzen Leute hin? Also ich frage mich, ob die jetzt alle bei den Paketzustellern arbeiten? [Personalleitung, Verkehr]

Dauer, Umfang und Ankündigungsfrist

Neben strukturellen betrieblichen Faktoren, der Art der Tätigkeit und der damit verbundenen Qualifikation sind zeitrechtmännliche Faktoren wie Dauer, Umfang und Ankündigungsfrist entscheidend dafür, wie Betriebe die damit verbundene Zeitreduktion kompensieren. Wie bereits in Kapitel 2 erläutert, haben unterschiedliche Zeitrechte teils rechtlich, teils nach tariflicher oder betrieblicher Vereinbarung längere oder kürzere sowie mehr oder weniger bindende Vorlaufzeiten zur Meldung und Beantragung ihrer Inanspruchnahme. Dabei schränken rechtliche Regelungen das Einspruchs- und Mitspracherecht der Arbeitgeber tendenziell weitreichender ein als tarifliche oder betriebliche Vereinbarungen. Dazu, berichtet ein Betriebsrat eines Betriebs aus der chemischen Industrie, sind die für einen Widerspruch notwendigen „begründeten betrieblichen Einwände“ de facto schwer darzustellen und durchzusetzen:

Die Pflgeteilzeit (...) also das ist zu ermöglichen. Also das ist auch sehr niederschwellig. Der Arbeitgeber kann sich da nicht wirklich wehren. Also hier steht wirklich der Fürsorgecharakter im Vordergrund. [Betriebsrät:in Chemie II]

Grundsätzlich haben alle Betriebe ab einer bestimmten Größe gleich wenig Mitsprache- oder Einspruchsrecht. Daher hängt die Implementierung von Zeitrechten im Betrieb wesentlich sowohl von der Höhe und Dauer der Ausfallzeiten als auch von der Vorlaufzeit ab. Grundsätzlich scheint die Annahme plausibel, dass Kompensationsstrategien vor allem dann erfolgreich sein können, wenn der Vorlauf der Ankündigung möglichst lang und damit eine Planbarkeit gegeben ist, um interne oder ggf. auch externe Kapazitäten zu mobilisieren.

Ja, wie planen wir das tatsächlich und diese/ dass eben auf beiden Seiten schwierig ist, diese Rückkehr zu planen irgendwie. Also das heißt, die einen wissen noch nicht, was sie erwartet und ob sie das so wollen werden würden (lacht). Und die anderen sagen: Ja, ich brauche aber auch mal jetzt eine Aussage von dir, wie du jetzt dann arbeiten willst. Also ich muss da jemanden einstellen, der dann entsprechend/ das ist das schwierigere Problem, ja. [Berater:in Verkehr]

Eine kurze Ankündigungsdauer stellt für die Betriebe in der Regel eine Herausforderung dar, insbesondere im Fall von notwendigen Neueinstellungen über den externen Arbeitsmarkt. Entsprechend wurde von eine:r Interviewpartner:in im Fallbetrieb „Verkehr“ berichtet, dass weniger die längerfristigen Ausfallzeiten problematisch in der Kompensation sind, sondern vielmehr die ungeplanten und kürzeren, insbesondere wenn sie im Rahmen einer Kettennutzung kumuliert werden oder es zu kurzfristigen Verlängerungen kommt. So kann für eine mehr als einjährige Elternzeit eher Ersatz geschaffen werden als für wenig planbare, gleichzeitig oder hintereinander auftretende kurzzeitige Elternzeiten. Kürzere Auszeiten, wie beispielsweise eine Elternzeit von zwei Monaten, seien dabei für den Betrieb weniger kritisch, da meist kein Ersatz rekrutiert werden müsse.

Dem entgegen stellen tarifliche Wahloptionstage, die üblicherweise wie zusätzliche Urlaubstage behandelt werden und eine Abstimmung der zusätzlichen freien Tage zwischen Arbeitgeber:in und Arbeitnehmer:in zu einem bestimmten Stichtag vorsehen, ein Planungsinstrument für die Betriebe im Hinblick auf sowohl Zeiten als auch Menge des Arbeitszeitausfalls dar.

Im folgenden Kapitel erörtern wir die spezifischen Kompensationsstrategien und -taktiken, die Betriebe unter Berücksichtigung der hier dargestellten Rahmenbedingungen und Faktoren entwickeln.

Kompensationsstrategien und -regelungen – Zusammenspiel von Zeithorizont und Formalisierungsgrad

Unsere Auswertungen zeigen deutlich, dass die Vielzahl an Zeitrechten sowie die Möglichkeit, diese individuell zu gestalten, in den Betrieben in der Regel nicht zu einer strategischen Planung der Kompensation führt, sondern im Gegenteil zur situativen Handhabung und häufig informellen ad-hoc-Lösungen.

Eine umfassende strategische Planung, die lebensphasenbezogene Ausfallzeiten oder Arbeitszeitverkürzungen in vorausschauender Weise berücksichtigt, konnten wir allerdings in keinem der sechs Fälle feststellen. Die Informationslage auf Ebene der Betriebe ist vergleichsweise gering; so wird etwa die Art der Teilzeitarbeit nicht systematisch erfasst. Die tatsächliche Inzidenz der unterschiedlichen (lebensphasenbezogenen) Zeitrechte ist den Betrieben somit oft nicht bekannt. Analysen zu Entwicklungen der Inanspruchnahme von Zeitrechten und eine daran orientierte Planung können sich in diesen Fällen nur auf die abstrakte Größe der Teilzeitarbeit beziehen. Die Organisation der Kompensation wird in den Betrieben in der Folge schwerpunktmäßig der Ebene der einzelnen Abteilungen überlassen:

Also wir gucken da nicht auf irgendwelche standardisierten Konzepte und sagen: Haben wir nicht, machen wir nicht, sondern wir gucken, wie wir individuell Lösungen finden für die Situationen, die auftreten. [Abteilungsleitung Chemie I]

In der Wahrnehmung der direkten Führungskräfte wird auf die Inanspruchnahme von Zeitrechten vor allem situativ und ad hoc reagiert, um das wegfallende Arbeitszeitvolumen zu ersetzen. Dabei sehen sie sich teilweise aufgrund einer nicht ausreichenden strategischen Personalplanung mit nur wenigen Handlungsoptionen ausgestattet. In der Folge werden Arbeitszeitreduktionen oder die vorübergehende Auszeit von Beschäftigten häufig überhaupt nicht, beziehungsweise ohne formalisierte Maßnahme kompensiert:

Ich möchte mal behaupten, eine Strategie gibt es in der Form gar nicht. [...] es ist jetzt nicht so, dass zum Beispiel Mitarbeiter A reduziert die Arbeitszeit und dann beginnt ein Prozess, zu sagen, okay, Mitarbeiter A hat reduziert so und jetzt gucken wir auf unser was auch immer, wie kriegen wir das kompensiert, das gibt es halt in der Tat nicht. [Personalbereich Bank]

Dies geschieht vorzugsweise in Bereichen, in denen aufgrund vergleichsweise komfortabler Personalausstattung keine Notwendigkeit des Ausgleichs gesehen wird. In Zeiten wirtschaftlicher Rezession, während der, wie im teilnehmenden Verkehrsbetrieb, Personal freigesetzt wird, kann dies allerdings zu einer erheblichen Arbeitsintensivierung für die verbliebenen Beschäftigten führen:

Und dann, was passiert? Es wird kompensiert von denen, die noch da sind. (...) Und ähm da waren wir als Organisation dann eben nicht schnell genug, um diese Arbeitslast wieder zu verteilen. Wir haben gerade im vierten Quartal festgestellt, dass die ähm Kollegen Kolleginnen uns reihenweise wegbrechen, muss man wirklich so hart sagen, weil es nicht mehr nicht mehr abzuleisten war - die Last nicht mehr zu tragen war. [Unternehmensstrategie Verkehr]

Wenn betriebliche Abläufe drohen ins Stocken zu geraten, reagieren Betriebe seltener mit formalen Regelungen oder mittel- bis längerfristigen strategischen Maßnahmen auf das wegfallende Arbeitszeitvolumen, dafür oftmals mit informellen Regelungen, die wir im Folgenden darstellen.

Informelle Prozesse überwiegen strategischer Personalplanung

Bei unseren Fallbetrieben könnte man aufgrund ihrer Größe annehmen, dass informelle Prozesse gegenüber standardisierten Verfahren der Personalplanung eine untergeordnete Bedeutung spielen. Anders als Renteneintritte, Urlaub und krankheitsbedingte Fehlzeiten werden lebensphasenbezogene Zeitrechte oder Arbeitszeitwünsche in den (Demografie-)Analysen unserer Unternehmen aber nicht umfassend erfasst und berücksichtigt:

Also das ist eben das sind so Sachen, würde ich gut finden, wenn wir es irgendwie erfassen würden tatsächlich, aber das ist bei uns dann wieder hier so [...] wie will man da sagen? [...] es wird halt einfach ziemlich viel ermöglicht, aus der Geschichte heraus schon, das heißt, es wird nicht hinterfragt, es ist nicht nötig zu wissen, hat der das oder das? [Beratung Verkehr]

Aufgrund der mangelnden strategischen Planung und Erfassung von Fehlzeiten in Folge von lebensphasenbezogenen Zeitrechten findet eine informelle Art der Kompensation oftmals auf Ebene der Abteilungen statt, was wiederum eine zentrale Steuerung unterwandert:

Ja, als Analytiker würde ich immer sagen, man muss natürlich eine Personalbedarfsrechnung haben, in die entsprechende Zeiten immer einkalkuliert werden. Das wäre dann für Langfristigkeit. Man weiß, wann Leute in die Altersfreizeit eintreten, wann diese zweieinhalb Stunden wegfallen, wann ich sie halt kompensieren muss. [...] Wird natürlich auch durchgeführt, aber ist kein/ wirklich Vorgabe-Dokument in dem Unternehmen. Also das machen die Abteilungen selber. [Werksleitung Chemie I]

Neben der undifferenzierten Erfassung überrascht, dass selbst in Großbetrieben, zu denen alle unsere Betriebe zählen, erstaunlich wenig formale Leitlinien zur Kompensation von wegfallenden Arbeitszeitvolumina vorliegen. Nur in wenigen betrieblichen Vereinbarungen, etwa hinsichtlich der Kompensation eines tariflichen Zeitrechts eines der Chemiebetriebe, finden sich Vorgaben dazu, ab wann beispielsweise eine Neueinstellung zum Ausgleich getätigt werden sollte. Die genannte Regelung aus einem der Chemiebetriebe besagt beispielsweise, dass eine Neueinstellung getätigt werden sollte, wenn die Summe der Arbeitszeitreduktionen der Beschäftigten in einem Betrieb oder einer Abteilung im Zuge des tariflichen Zeitrechts mehr als ein halbes Vollzeitäquivalent darstellt. Dieses Vorgehen ist allerdings wenig mit der betrieblichen Praxis im Schichtmodell vereinbar, was beispielhaft verdeutlicht, wie schwierig die formale Regelung der Kompensation ist:

Und dann, so hatte sich das dann verteilt, dass ich am Anfang tatsächlich vier [Kompensations-]Mitarbeiter hatte. In jeder Schicht hatte ich einen. Aber dadurch, dass wir jetzt so stark verjüngt sind, habe ich ja nicht mehr so viele Leute, die [tariflichen Anspruch auf eine Reduzierung] haben und deswegen brauche ich auch nicht mehr so viele Kompensationskräfte. Hatte den Nachteil, dass ich dann aber die Alten alle in eine Schicht zusammenpacken musste. [Abteilungsleitung Chemie II]

Den Schwierigkeiten der formalen Regelungen stehen informelle Regelungen gegenüber, mit denen dem Arbeitszeitausfall in den Betrieben und einzelnen Abteilungen begegnet wird. Ein Aspekt hierbei ist, dass Auszeiten und Reduktionen in den Belegschaften oft erst dadurch realisiert werden können, dass die Beschäftigten vorübergehend eigene Mehrarbeit in Kauf nehmen, um in Zukunft möglicherweise selbst von an Zeitrechten gekoppelten informellen Regelungen Gebrauch machen zu können. Hiermit verlagert sich die Verantwortung für das Gelingen der Umsetzung der Zeitrechte und einen reibungslosen Betriebsablauf gleichsam auf die Beschäftigten selbst.

Des Weiteren nutzen Betriebe informelle Regelungen, um ihren Beschäftigten Angebote des (orts-)flexiblen Arbeitens zu gewähren und dadurch die Inanspruchnahme eines gesetzlichen Zeitrechtes mit größeren Einbußen an Arbeitszeit zu umgehen. Beispielsweise führte im Fallbetrieb „Bank“ in einer individuellen und informellen Regelung bei einer beschäftigten Person mit einem akuten Pflegefall zuhause die Lösung des erweiterten Home-Office dazu, dass die Pflege einer angehörigen Person zwar ermöglicht wurde. Jedoch ging dies gleichzeitig mit geringen Einschränkungen des Arbeitszeitvolumens einher, da die beschäftigte Person keine Pflegezeiten in Anspruch nahm:

Mit dem Thema Home-Office entspannt sich da vieles auch so ein Stück weit. Dass man, wenn Leute von zu Hause arbeiten können, dass die das besser unter einen Hut

bekommen, sodass da nicht unbedingt die Notwendigkeit besteht, [Pflegezeit] in Anspruch zu nehmen. [Personaler:in Bank].

Den informellen Regelungen schließen sich direkte Strategien der Kompensation von Personalausfällen und Arbeitszeitverkürzungen an, die im Folgenden erörtert werden.

Direkte Strategien der Kompensation: Neueinstellungen, Aufstockung, Umverteilung

In der Regel entscheidet die jeweilige Führungskraft in ihrem Bereich, wie sie dem Arbeitszeitausfall im Zuge von Zeitrechten begegnet – wobei ihr grundsätzlich verschiedene Instrumente wie Neueinstellungen, formale Vertragsaufstockungen und die Umverteilung von Aufgaben, zur Verfügung stehen. Ein wichtiger kritischer Faktor für die Umsetzung von Zeitrechten, der uns in allen Betrieben genannt wurde, ist Zeit. Im Fallbetrieb Verkehr kam es zu Verzögerungen bei der Rekrutierung und Neueinstellung von Mitarbeiter:innen aufgrund der Tatsache, dass im Zusammenspiel mit kurzen Ankündigungszeiten interne Prozesse, z.B. der Kommunikation, zu lange dauerten: „Also da fehlt uns schier die Geschwindigkeit in den Prozessen.“ [Unternehmensstrategie Verkehr]

Neueinstellungen sind vor dem Hintergrund knapper Ankündigungszeiten sowie der teilweise kurzen Dauer oder des geringen Umfangs der Arbeitszeitreduktion dabei oftmals schwer zu realisieren. Gleichzeitig stellen sich den Betrieben Hürden im Hinblick auf die Verfügbarkeit der benötigten Arbeitskräfte, die sich bei der Rekrutierung über den externen Arbeitsmarkt stellen. Demnach sind Expert:innen zum einen aufgrund des bereits angeführten Fachkräftemangels häufig schwieriger zu akquirieren. Zum anderen sind lange Vorlauf- und Einarbeitungszeiten notwendig, die in der Summe eine Neubesetzung teils unmöglich oder gar obsolet machen:

Wenn wir Experten haben wollen und wir haben halt viel Spezial-Know-how einfach im Unternehmen, dann wissen wir, wir müssen mit dem Recruiting von mindestens einem Jahr rechnen so. Und bis derjenige eingearbeitet ist, machen wir nochmal ein Jahr. Und wir fangen meistens dann trotzdem zu spät an. [Führungskraft Chemie]

Personalausfälle und Arbeitszeitreduzierungen von kurzer Dauer lassen sich (bei Höherqualifizierten) insbesondere vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels schwer kompensieren. Der Rekrutierungsprozess wird oftmals gar nicht erst angestoßen; es wird nach anderen informellen Lösungen gesucht und das Vorgehen ist wenig strategisch, wie sich am folgenden Beispiel zeigt: „Wenn man vorher schon weiß, wir reden nur über ein Jahr und es ist eine schwierig zu besetzende Position, dann findet man einfach andere Wege.“ [Personalbereich Wasser]

In vielen Fällen sind hingegen Stellen, die weniger Qualifizierung und einen geringeren Spezialisierungsgrad voraussetzen, schnell neu besetzt, wie ein:e Personalreferent:in eines Chemieunternehmens berichtet:

Aber wenn ich jetzt hingehen würde und im Lager eine Stelle für zwölf Monate besetzen wollen würde, dann müssten wir eine Woche ausschreiben und könnten uns aus den Bewerbungen irgendjemand aussuchen. [Personalreferent:in Chemie]

Gleichzeitig hatte ein Verkehrsbetrieb, wie bereits im vorherigen Kapitel angeführt, enorme Schwierigkeiten mit dem Weggang geringer qualifizierter Arbeitskräfte. In diesem Bereich war

ein schneller Umstieg in andere Branchen, wie z.B. Lieferdienste, möglich, die während der Coronapandemie enormen Aufschwung erfuhren.

Das Aufstocken von Teilzeitverträgen der bleibenden Beschäftigten zählt in der Praxis unserer teilnehmenden Betriebe zu den im Vergleich zu Neueinstellungen erfolgversprechenderen Vorgehen bei der Kompensation von Arbeitszeitreduktionen und -ausfällen. Jedoch scheint auch hier der Zufall eine wichtige Rolle zu spielen:

Teilzeitverträge temporär aufstocken, haben wir gemacht. (...) kam genau zum richtigen Zeitpunkt, da waren die Kinder nämlich alle plötzlich groß (...) und viele Mütter auch nicht mehr mit ihren Ehemännern zusammen, waren dankbar dafür, dass sie mehr Geld verdienen konnten. [Bereichsleitung Bank]

Vor diesem Hintergrund ist es erstaunlich, wie wenig systematisch das Wissen um Arbeitszeitwünsche von Beschäftigten in den Betrieben erfasst wird. Das Wissen darüber, ob und welche Teilzeitbeschäftigten ihre Arbeitszeiten temporär oder dauerhaft und um welches Volumen erhöhen wollen, ist auch für die Führungskräfte auf Abteilungsebene teilweise unklar und muss folglich bei Erfordernis in Einzelgesprächen eingeholt werden.

Das Aufstocken von Teilzeitstellen wird auch mit interner oder externer Rekrutierung verbunden. So ist es die informelle Vorgehensweise einiger Führungskräfte, einzelne freigesetzte Stellenanteile durch die Arbeitszeitreduktion einzelner Beschäftigter zu einem Vollzeitäquivalent zusammenfassen, um so eine neue dauerhafte Stelle zu schaffen. Dies kann entweder in einer Neueinstellung oder einer internen Rekrutierung resultieren.

Oft aber wird mit dem bestehenden Personal und ohne eine Anpassung von Arbeitszeiten gearbeitet und es werden die Aufgaben des/der wegfallenden Beschäftigten auf Kolleg:innen umverteilt. Anhand des folgenden Zitats aus dem teilnehmenden Bankunternehmen wird allerdings deutlich, dass auch eine Umverteilung von Aufgaben mit einer Arbeitsintensivierung einhergehen kann:

„Am Ende muss ich versuchen, Aufgaben in der Abteilung runterzuberechnen. Also, wenn ich Referententätigkeiten habe und der Referent reduziert, dann muss ich die versuchen, auf Spezialistenebene, auf Sachbearbeitungsebene, auf Assistenzenebene runterzuberechnen und ganz am Ende steht dann in dem Fall der Assistent, der den Mehraufwand bekommt.“ [Personalreferent:in Bank]

Die Umverteilung kann jedoch auch dazu führen, dass Fristen oder Startpunkte einzelner Projekte verschoben oder schlichtweg nicht eingehalten werden:

Auch das war eine Erkenntnis während Corona. Manchmal ist gar nicht schlimm, wenn es liegen bleibt. Weniger im Operativen, aber im Administrativen schon an der ein oder anderen Stelle. [Unternehmensstrategie Verkehr]

Neben Neueinstellungen, internen Vertragsaufstockungen und der Umverteilung von Tätigkeiten werden in den Betrieben situationsabhängig weitere Maßnahmen zur Kompensation angewendet. Insbesondere bei kürzeren Auszeiten ist die Beauftragung von externen Dienstleistern ein denkbare Vorgehen. Auch hier ist die Anwendbarkeit stark vom jeweiligen Tätigkeitsbereich abhängig, wobei Tätigkeiten sowohl im geringer- als auch im höherqualifizierten

Bereich ausgelagert werden. Der Mangel an Fach- und Arbeitskräften erschwert, der Aussage eines Betriebsratsmitglieds des Betriebs „Verkehr“ zufolge, die Kompensation:

Wir haben auch das Thema der Arbeitnehmerüberlassung beispielsweise schon gehabt, dass man dann für den Zeitraum eine Arbeitnehmerüberlassung [...], aber die muss man ja auch finden. Also der Fachkräftemangel, der ist ja da, spielt da ja auch eine große Rolle. [Mitglied Konzernbetriebsrat Verkehr]

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Betriebe zur Kompensation von Arbeitszeit aufgrund der Nutzung von Zeitrechten überwiegend kurzfristige und informelle Maßnahmen treffen. Daneben kommen, wenn auch in weitaus geringerem Maße, auch mittel- und längerfristige Strategien zum Tragen. Auf einige davon gehen wir im Folgenden schlaglichtartig ein.

Mittel- und längerfristige Strategien der Kompensation: Ausbildung und Tandems

Neben den direkten und kurzfristigen Maßnahmen gelingt es den Betrieben in einigen Fällen, strategisch längerfristige Ansätze zu entwickeln, um Zeitausfälle zu kompensieren. So ist in einigen Betrieben die Notwendigkeit, Zeitausfälle kompensieren zu müssen, bereits in die Planung der Ausbildung integriert. Die Kompensation durch Auszubildende bietet den Betrieben gegenüber der Rekrutierung über den externen Arbeitsmarkt eine höhere Flexibilität, weil Auszubildende bereits zu einem hohen Grad mit betriebsinternen Prozessen vertraut sind. So wird z.B. in Fallbetrieb Chemie I mit Durchlaufplänen gearbeitet, um Auszubildenden einen möglichst umfassenden Rundumblick zu ermöglichen und sie nach Ende der Ausbildung in möglichst vielen Bereichen einsetzen zu können:

Also wir achten schon in der Ausbildung darauf, dass die Auszubildenden einen ganz, ganz großen Rundumblick kriegen. Also Beispiel, die Chemielaborantin, die sollen halt eben dann in den verschiedenen Bereichen in unserer Forschung und Entwicklung Eindrücke sammeln und die Kollegen sollen die auch kennenlernen, damit hin-terher ein breiter Einsatz möglich ist. [Abteilungsleitung Chemie I]

Auch werden Auszubildende für die interne Vertretung von Elternzeiten eingesetzt. Dies ist für die Betriebe insbesondere dort lukrativ, wo Neueinstellungen aufgrund der im vorherigen Abschnitt angeführten Probleme nur schwer möglich sind und auch die interne Neubesetzung keine Lösung ist. Im Umkehrschluss bieten diese Vertretungen den Auszubildenden eine gute erste vertragliche Anschlussgelegenheit:

Also diese ganzen Elternzeitvertretungen insbesondere waren ein Punkt, der über Auszubildende im Übernahmejahr, also nach der Ausbildung, so quasi eine Anschlussbeschäftigung in diesen Bereichen generiert haben. Das war sehr gut, das hat auch sehr gut funktioniert, weil dort junge, engagierte Leute waren, die auch einigermaßen hell waren und die dann sich relativ fix in so Themen eingearbeitet haben. [Personalleitung Verkehr]

Die Möglichkeit, Arbeitszeitausfälle mit Auszubildenden zu kompensieren, ist jedoch unter anderem dadurch begrenzt, dass teilweise nur wenige Auszubildende nachrücken oder aufgrund der hohen Qualifikationsanforderungen in einigen Bereichen keine Auszubildenden eingesetzt werden können.

Für viele Betriebe war eine der Lehren aus den Erfahrungen der Pandemie, in der eine Häufung krankheitsbedingter Ausfälle zu Produktionsausfällen führte, singuläres Expert:innenwissen zu vermeiden und Know-how auf mehrere Köpfe zu verteilen, was jedoch in Zeiten des Fachkräftemangels eine große Schwierigkeit darstellt. So ist eine mittel- bis längerfristige Strategie, wie ein Beispiel aus einer Produktionseinheit zeigt, mit Blick auf Vertretungsmöglichkeiten darauf zu achten, dass Beschäftigte auf Arbeitsplätzen rotieren, und andere Bereiche, Tätigkeiten und Maschinen kennenlernen:

Ich versuche halt schon so zu gucken, dass halt möglichst viele Leute möglichst viele Anlagen können, wobei ich halt auch immer weiß, dass es für jeden so eine Anlage gibt, die ihm vielleicht etwas besser liegt oder wo er halt mal im Notfall aushelfen kann. [Abteilungsleitung Chemie II]

Eine weitere Strategie, auf die Betriebe zurückgreifen, ist die der Förderung der Entwicklung von Beschäftigten, um Vertretungsmöglichkeiten zu schaffen. Für die Beschäftigten kann die Vertretung, beispielsweise einer Kollegin oder eines Kollegen in Elternzeit, eine Chance zum beruflichen Aufstieg darstellen, wenngleich dies in Anbetracht der vorhandenen Unsicherheiten nicht immer der Fall sein muss:

Ich glaube, die wenigsten würden mittlerweile wechseln, wenn es wirklich komplett von Anfang an befristet ist. Wenn da eigentlich keine Chance ist und es wirklich eine eins-zu-eins Elternzeitvertretung ist, weil der - oder diejenige wird wiederkommen, wenn auch mit Stunden reduziert. Und dann kommt es natürlich auch auf die aktuelle wirtschaftliche Situation an. Wenn es gut läuft, und das war in den letzten Jahren zumindest immer so, dann ist es schon so, dass am Ende auch sogar die Elternzeitvertretung oftmals entfristet wird, obwohl dann die Mutter oder der Vater halt wieder da ist, mit entsprechend reduzierter Stundenzahl. Aber auch das ist wieder sehr fachbereichsabhängig. [Personalreferent:in Chemie I]

Neben den hier dargestellten mittel- und längerfristigen Strategien sind die Betriebe generell darum bemüht, betriebliche Prozesse effizienter zu gestalten, etwa hinsichtlich einer zunehmenden Digitalisierung. Lebensphasenbezogene Zeitrechte werden hier aber eher als ein Treiber von vielen gesehen und selten werden Prozesse im Hinblick auf akute Arbeitszeitausfälle optimiert.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es zwar Ansätze zur mittel- und längerfristigen Kompensation von Arbeitszeitausfällen gibt, diese jedoch insbesondere im Hinblick auf den fortschreitenden Fach- und Arbeitskräftemangel in ihrer Tragweite begrenzt sind. Aufgrund des Mangels an betriebsdemografischen Analysen und längerfristigen strategischen Ansätzen greifen Betriebe oftmals auf kurzfristige und informelle Regelungen zurück, die auf die Ebene der Führungskräfte und Beschäftigten verlagert wird.

Fazit und Ausblick

Arbeitnehmer:innenbezogene Zeitrechte haben in den letzten zwei Jahrzehnten auch als Antwort auf die gestiegene Frauen- und Muttererwerbstätigkeit sowie den demografischen Wandel

deutlich zugenommen. Was den Wünschen und Lebensrealitäten der Beschäftigten entspricht und entgegenkommt, stellt Betriebe insbesondere vor dem Hintergrund des Fach- und Arbeitskräftemangels vor die Herausforderung, das entfallende Arbeitszeitvolumen in oftmals kurzer Zeit adäquat zu ersetzen. Wir haben in dem Beitrag auf der Basis von sechs Fallstudien nach der Relevanz von Zeitrechten, und dem Vorhandensein und der Umsetzung von Kompensationsstrategien zum Ausgleich der aufgrund der Inanspruchnahme von Zeitrechten entfallenen Arbeitszeit gefragt.

Unsere Analysen zeigen den hohen Stellenwert auf, den Zeitrechte für die Arbeitsorganisation in den Betrieben haben. Wie Klenner und Lott (2016) bereits feststellten, zeigt sich auch unseren Daten, dass auf betrieblicher Ebene vor allem das Zeitrecht Elternzeit relevant ist. Unsere Daten zeigen aber auch, dass es in den meisten Fällen nicht ein isoliertes Zeitrecht ist, das Betriebe vor Herausforderungen stellt. Vielmehr entstehen Herausforderungen aus einer Mischung von planbaren und unvorhersehbaren Personalausfällen. Ein Tenor unserer Interviews ist, dass die Betriebe unter „normalen“ Umständen gut mit Zeitrechten umgehen können müssten. Allerdings sind die Zeiten selten normal. Ein plötzliches Anziehen der Wirtschaft, zusätzliche Krankheitsausfälle oder die gleichzeitige Inanspruchnahme von Zeitrechten in einem Arbeitsbereich führen schnell zu Mehr- und Überbelastung der Beschäftigten. Vor diesem Hintergrund ist es etwas überraschend, dass in den von uns untersuchten Betrieben – wie auch schon in der Studie von Klenner und Lott (2016) kaum ein strategisches und formalisiertes Vorgehen der Betriebe bei der Kompensation von Ausfallzeiten in Folge von Zeitrechten erkannt werden kann und die Betriebe deshalb oftmals auf informelle oder ad hoc Lösungen zurückgreifen (müssen).

Wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Kompensation ist die Planbarkeit, d.h. die Vorlaufzeit. Was bei Elternzeiten oder tariflichen Auszeiten in der Regel gut gelingt, gilt hier z.B. für Pflegezeiten nicht, die meist ohne lange Ankündigungsfristen genommen werden müssen. Die Faktoren „Dauer“ und „Umfang“ sind in ihrer Bewertung weniger eindeutig und abhängig von der Qualifikation und dem Tätigkeitsbereich der zu ersetzenden Person. Dabei ist eine wesentliche Erkenntnis, dass kürzere Abwesenheiten oder Arbeitszeitreduzierungen nicht immer gleichbedeutend mit weniger Herausforderungen für die Betriebe oder die Beschäftigten sind. Oftmals werden kurze Auszeiten wie z.B. die sogenannten Vätermomente überhaupt nicht kompensiert. Andernfalls werden sie häufig von dem sie nutzenden Beschäftigten selbst durch Vor- oder Nacharbeit „kompensiert“ oder auf das bestehende Team umverteilt – ohne dass die Arbeitszeit der betreffenden erhöht wird. Die Wahl der Kompensationsstrategie hängt wesentlich auch damit zusammen, wie sich die bestehende Personalausstattung in den Betrieben und den jeweiligen Abteilungen gestaltet. Damit verbunden können wir auch eine Verantwortungsverlagerung auf die Beschäftigten feststellen. Wo Zeitrechte als Privileg „gerahmt“ werden, müssen die Beschäftigten „den Laden am Laufen halten“ und entsprechend (vorübergehend) bereit sein andere zu vertreten (und Mehrarbeit zu leisten). Dies ist anschlussfähig an Ergebnisse von Pfahl/Reuyß/Mader (2020), die auf Nutzungsbarrieren bei (Kurzzeit-)Sabbaticals hinweisen, wenn diese nicht als betriebliche Normalität angesehen und entsprechend in den Betriebsstrukturen, etwa durch formalisierte Vertretungslösungen, verankert werden. Größere entfallende Arbeitszeitvolumen werden zunächst versucht intern zu vertreten, in dem bspw. Teilzeitverträge aufgestockt werden. Neueinstellungen spielen bei der Kompensation von

lebensphasenbezogenen Ausfallzeiten eine eher untergeordnete Rolle, weil insbesondere im Hochqualifiziertenbereich der Rekrutierungsprozess zu langwierig ist.

Trotz der Schwierigkeiten, die für die Betriebe durch die Inanspruchnahme von Zeitrechten entstehen können, wird ihre Relevanz arbeitgeberseitig nicht angezweifelt und als Möglichkeit angesehen. Zum einen, insbesondere bei tariflichen und betrieblichen Rechten, um die Arbeitgeberattraktivität und die Mitarbeiter:innenbindung zu steigern, aber auch, weil sie wissen, dass die Gewährung von umfangreichen Zeitrechten dazu beiträgt, bestimmte Beschäftigtengruppen in der Erwerbstätigkeit zu halten. Dabei bildet das Geschlecht die für Betriebe wesentliche strukturierende Variable, in dem auf Basis von vergeschlechtlichten, tradierten Wertevorstellungen von Erwerbs- und Sorgearbeit mögliche Elternzeiten antizipiert werden und damit auch die geschlechtsspezifische Verfügbarkeit/ Personaldisposition. Ein Wandel der Geschlechterrollen, der z.B. dazu führen würde, dass Väter mehr als die für sie reservierten zwei Monate Elternzeit wählen, würde Betriebe wahrscheinlich stärker unter Zugzwang setzen, auch dahingehend, betriebliche Strukturen wie z.B. den Schichtbetrieb, neu zu denken.

Unter den bestehenden Voraussetzungen finden wir Hinweise dafür, dass die oftmals mangelnde Berücksichtigung von Zeitrechten in der Personalberechnung und -planung dazu führt, dass Ungleichheitslinien bezüglich der Belastung entstehen. Für Beschäftigtengruppen, die Zeitrechte in Anspruch nehmen, kann dies die Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit sowie die „Work-Life-Balance“ erheblich verbessern. Im Gegensatz dazu kann sich die Arbeitssituation für diejenigen, die diese Möglichkeit nicht nutzen (können), verschlechtern. Dies ist der Fall, wenn Arbeitsvolumen auf ein bestehendes Team verteilt wird. Es bestätigt sich somit in der hier dargestellten Empirie die von Schneider (2018) geäußerte Befürchtung, dass die tatsächliche Zeitsouveränität von Beschäftigten durch betriebliche Rahmenbedingungen, wie insbesondere der knappen Ausstattung mit Personal, eingeschränkt wird.

Es muss an dieser Stelle einschränkend darauf hingewiesen werden, dass unsere Stichprobe ausschließlich aus betrieblich und überbetrieblich mitbestimmten Großbetrieben besteht. Die in der Analyse dieses Beitrags beschriebenen Sachverhalte sind also nur für entsprechende Betriebe beispielhaft und es ist davon auszugehen, dass sich die Problemlagen in kleineren Betrieben sowie in Betrieben ohne gefestigte Mitbestimmung von den hier beschriebenen Fällen unterscheiden. In der Tendenz ist davon auszugehen, dass sich die von uns dargestellten Herausforderungen im Umgang mit Zeitoptionen in kleineren Betrieben teilweise noch schwerwiegender darstellen, weil diese über weniger finanzielle und personelle Ressourcen verfügen dürften, um Ausfallzeiten zu kompensieren.

In ähnlicher Tendenz dürfte sich auch das Fehlen von institutioneller Mitbestimmung auswirken. In den Betrieben unserer Stichprobe wurde die Zusammenarbeit der Betriebsführung mit den Arbeitnehmer:innenvertretungen überwiegend als Ressource im Hinblick auf die Umsetzung der Zeitrechte dargestellt.

Diesen Überlegungen folgend bietet der vorliegende Beitrag Anlass, weiterführende Fragestellungen zu untersuchen, um mehr darüber zu erfahren, wann und unter welchen Bedingungen die Rechte der einen nicht zu mehr Druck auf die anderen führen.

Danksagung

Die Autor:innen bedanken sich bei den anonymen Gutachter:innen und der Redaktion des Journals für die wertvollen Hinweise und Kommentare.

Deklaration von Interessenkonflikten

Die Autor:innen deklarieren keine Interessenkonflikte in Bezug auf Forschung, Autor: innen-schaft und/oder Publikation des Artikels.

Finanzierung

Die hier berichteten Ergebnisse basieren auf dem von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekt „ZOB AO“ - Lebensphasenbezogene Zeitoptionen und ihre Auswirkungen auf die betriebliche Arbeitsorganisation unter der Leitung von Prof. Dr. Ute Klammer und Dr. Angelika Kümmerling. Wir danken der Hans-Böckler-Stiftung für ihre Förderung

Literaturverzeichnis

- Backhaus, Nils, Anne Marit Wöhrmann und Anita Tisch (2020). *BAuA-Arbeitszeitbefragung: Vergleich 2015 - 2017 – 2019*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund. Zugriff am 17.04.2024 auf: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2452-3>.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin BAuA (2022). *Arbeitszeitreport Deutschland: Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021*. Zugriff am 11.10.2024 auf: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2507>.
- Bielinski, Harald, Gerhard Bosch und Alexandra Wagner (2002). *Wie die Europäer arbeiten wollen: Erwerbs- und Arbeitszeitwünsche in 16 Ländern*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend BMFSFJ (2017). *Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, Erwerbs- und Sorgearbeit gemeinsam neu gestalten*. BT- Drs. 18/12840 vom 21.06.2017, Berlin.
- Bock-Famulla, Kathrin, Antje Girndt, Tim Vetter und Ben Kriechel (2022). *Fachkräfte-Radar für KiTa und Grundschule 2022*. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales BMAS (2022). *Fachkräftestrategie der Bundesregierung*. Zugriff am 12.03.2024 auf: https://www.bmas.de /SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/fachkraeftestrategie-der-bundesregierung.pdf?__blob=publicationFile&v=8.
- Deutscher Gewerkschaftsbund DGB (2015). *Bildungsurlaub. Hinterher ist man immer klüger. Alle Informationen auf einen Blick*. Informationsbroschüre des DGB Bildungswerk e.V. (2. Aufl.). Zugriff am 11.04.2024 auf: https://www.dgb-bildungswerk.de/sites/default/files/media/product/files/Bildungswerk_Broschuere_mit-Thu%CC%88ringen.pdf.

- Hielscher, Volker, Sabine Kirchen-Peters und Lukas Nock (2017). *Pflege in den eigenen vier Wänden: Zeitaufwand und Kosten. Pflegebedürftige und ihre Angehörigen geben Auskunft*. Study der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 363. Zugriff am 17.04.2024 auf: https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_363.pdf.
- Klenner, Christina und Yvonne Lott, (2016). *Arbeitszeitooptionen im Lebensverlauf. Bedingungen und Barrieren ihrer Nutzung im Betrieb*. WSI Study 04, Düsseldorf. Zugriff am 18.10.2022 auf: https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_studies_4_2016.pdf.
- Kümmerling, Angelika (2023). Arbeitszeiten in der Krise – Kein Bock oder keine Zeit für mehr Arbeit? *WSI-Mitteilungen* 76(4), S. 321–323.
- Kümmerling, Angelika, Timothy Rinke, Vanessa Schmieja und Ute Klammer (2023). *Keine Zeit mehr für Erwerbsarbeit? Lebensphasenbezogene Arbeitszeiten als betriebliche Herausforderung*. Inst. Arbeit und Qualifikation. IAQ-Report 2023-1, Duisburg.
- Kümmerling, Angelika (2021). Tarifvertragliche und betriebliche lebenslaufbezogene Arbeitszeitverkürzung und Freistellungsmöglichkeiten. Hintergrund und Einführung. *Sonderheft Zeitpolitik im/in Betrieb. Zeitpolitisches Magazin* 18(38), S. 10–13.
- Kümmerling, Angelika und Thomas Haipeter (2021). Arbeitszeitpolitik zwischen den Krisen – Die Entwicklung der Arbeitszeiten im Wandel der Arbeitswelt. In: Rainer Gröbel und Inga Dransfeld-Haase (Hg.). *Strategische Personalarbeit in der Transformation – Partizipation und Mitbestimmung für ein erfolgreiches HRM*. S. 526–551.
- Kümmerling, Angelika und Gerhard Bäcker (2012). *Zwischen Beruf und Pflege: Betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflegeverpflichtung*. Carers@Work-Abschlussbericht. Zugriff am 11.10.2023 auf: https://www.researchgate.net/publication/275956363_Zwischen_Beruf_und_Pflege_Betriebliche_Massnahmen_zur_Verbesserung_der_Vereinbarkeit_von_Erwerbstatigkeit_und_Pflegeverpflichtung.
- Mayring, Philipp (2023). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. 7., überarbeitete Auflage. Weinheim/ Basel: Beltz.
- Mellies, Alexandra, Anja-Kristin Abendroth, Ann-Christine Bächmann und Kevin Ruf (2025). Die Qual der Wahl? Soziale Strukturierungen der tariflichen Wahlmöglichkeit zwischen Zeit und Geld. *WSI-Mitteilungen* 78(1), S. 22–29.
- Mückenberger, Ulrich (1985). Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses. *Zeitschrift für Sozialreform* 31(7), S. 415–434.
- Pfahl, Svenja, Stefan Reuyß und Esther Mader (2020). *Auszeiten – Rauszeiten. Erfahrungen mit (Kurzzeit-)Sabbaticals und Vorschläge für ihre zukünftige Gestaltung*. Forschungsförderung Hans-Böckler-Stiftung, Working Paper 170. Zugriff am 18.10.2022 auf: https://www.boeckler.de/de/faust-de-tail.htm?sync_id=HBS-007590.
- Schneider, Roland (2018). *Innovative Arbeitszeitpolitik im Dienstleistungssektor. Antworten der Dienstleistungsgewerkschaften auf arbeitszeitpolitische Herausforderungen*. Working Paper Forschungsförderung Nummer 091. Zugriff am 18.10.2022 auf: https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_091_2018.pdf.
- Schulten, Thorsten (2020). *Zwischen Zeit und Geld - Neue tarifvertragliche Regelungen über individuelle Wahloptionen*. Vortrag auf dem IG Metall Vorstand Expert:innen-Workshop: „Mein Leben. Meine

Zeit. Arbeit weiter denken! Die T-ZUG-Tage im tarifpolitischen Praxis-Check“. 23. September 2020, Frankfurt a.M.

Statistisches Bundesamt (2024). *Qualität der Arbeit. Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben*. Zugriff am 13.04.2024 auf: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/teilhabe-frauen-erwerbsleben.html>.

Unabhängiger Beirat für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf (2019). *Erster Bericht des unabhängigen Beirats für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf*. Zugriff am 11.10.2023 auf: <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/138138/1aac7b66ce0541ce2e48cb12fb962eef/erster-bericht-des-unabhaengen-beirats-fuer-die-vereinbarkeit-von-pflege-und-beruf-data.pdf>.