GENDER
OPEN
REPOSITORIUM

Wie können kleine und mittlere Unternehmen bei der Ermöglichung von Zeitsouveränität für ihre Beschäftigten unterstützt werden?

Mahler Walther, Kathrin

2017

https://doi.org/10.25595/1373

Veröffentlichungsversion / published version
Working Paper

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Mahler Walther, Kathrin: *Wie können kleine und mittlere Unternehmen bei der Ermöglichung von Zeitsouveränität für ihre Beschäftigten unterstützt werden?*. Berlin: Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V., Geschäftsstelle Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, 2017. DOI: https://doi.org/10.25595/1373.

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY 4.0 Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu dieser Lizenz finden Sie hier:

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de

Terms of use:

This document is made available under a CC BY 4.0 License (Attribution). For more information see:

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.en

GenderOpen – Repositorium für die Geschlechterforschung: www.genderopen.de

FREIE UNIVERSITÄT BERLIN

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

Kathrin Mahler Walther

Wie können kleine und mittlere Unternehmen bei der Ermöglichung von Zeitsouveränität für ihre Beschäftigten unterstützt werden?

Expertise für den Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung

gleichstellungsbericht.de

Wie können kleine und mittlere Unternehmen bei der Ermöglichung von Zeitsouveränität für ihre Beschäftigten unterstützt werden?

Erfahrungen der EAF Berlin aus ihrer betrieblichen Praxis

Expertise im Rahmen des Zweiten Gleichstellungsberichts der Bundesregierung

Autorin: Kathrin Mahler Walther, EAF Berlin

Verfasst im Mai 2016, Aktualisierungen ergänzt im Januar 2017

Inhalt

1. Einleitung....3
2. Spezifika von KMU....5
3. Flexibles Arbeiten: Modelle, Nutzung, Erfolgsfaktoren....7
3.1. Arbeitszeitmodelle und ihre Verbreitung....7
3.1.1. Gleitzeit....7
3.1.2. Vertrauensarbeitszeit und Arbeitszeitfreiheit....8
3.1.3. Teilzeit....8
3.1.4. Jobsharing....8
3.1.5. Arbeitszeitkonten....9
3.1.6. Flexible Arbeitsorte: Telearbeit und mobiles Arbeiten....9
3.2. Nutzung flexibler Arbeitsmodelle in KMU....10
3.3. Erfolgsfaktoren für die Umsetzung flexibler Arbeitsmodelle....14
4. Exemplarische Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis....15
5. Handlungsempfehlungen zur Unterstützung von KMU....17
5.1. Die Regionale Ebene: Infrastruktur und Unterstützung vor Ort....17
5.2. Anreize und Förderung....19
5.3. Der institutionelle Rahmen: Gesetzliche Regelungen auf Bundesebene....20
6. Literatur....22
7. Expertise der Autorin....24

1. Einleitung

Souveränität im Umgang mit der eigenen Arbeitszeit ist das wichtigste Kennzeichen eines familienfreundlichen Betriebes – das sagen laut dem Monitor Familienleben 2015, einer repräsentativen Befragung des Instituts für Demoskopie Allensbach, 85% der Bevölkerung in Deutschland. Bei Eltern mit Kindern unter 18 Jahren wächst der Anteil sogar auf 88%. Gewünscht werden u.a. die freie Wahl von Anfang und Ende der Arbeitszeit sowie Gleitzeit und Arbeitszeitkonten. Zwei Drittel der Eltern wünschen sich eine Erleichterung des Wechsels zwischen Voll- und Teilzeit und fast ebenso viele die Möglichkeit, auch von zu Hause aus arbeiten zu können (Allensbach 2015).

Da nach wie vor Frauen in besonders hohem Maße Sorgearbeit übernehmen und stärker als Männer Verantwortung für die Vereinbarkeit tragen, hat die Förderung von Arbeitszeitsouveränität eine starke Auswirkung auf die Förderung der Chancengleichheit in der Arbeitswelt. Mit der Ansprache beider Geschlechter werden aber auch für Männer die Spielräume für Vereinbarkeit gestärkt und damit eine moderne und partnerschaftliche Arbeitsteilung der Geschlechter unterstützt. 59% aller Eltern mit Kindern unter 18 Jahren wünsche sich, dass auch Väter ihre Berufstätigkeit zur Betreuung eines Kleinkindes problemlos für einige Zeit unterbrechen können (Allensbach 2015).

Arbeitszeit an sich ist im Kontext von Chancengleichheit eine wichtige Größe. Frauen stellen heute zwar fast die Hälfte der Beschäftigten in Deutschland, doch knapp 58% von ihnen sind teilzeitbeschäftigt (1991: 35%); bei den Männern sind es nur rund 20% - die Quote hat sich aber seit 1991 (4,4%) mehr als vervierfacht (Wanger 2015). Diese enorme Arbeitszeitlücke zwischen Frauen und Männern hat fatale Folgen – geringere Karrierechancen, geringere Erwerbseinkommen und damit fehlende wirtschaftliche Unabhängigkeit und drohende Altersarmut für Frauen. Oft ist die sogenannte Familienphase für Frauen der Einstieg in die Teilzeit, die sich dann im weiteren Berufsverlauf als Arbeitszeitmuster verfestigt. Aus einer Phase wird dann ein lebenslanges Arbeitsmodell. Männer hingegen arbeiten eher zu Beginn ihrer Berufstätigkeit aufgrund von Ausbildung oder zum Ende ihres Erwerbslebens in Teilzeit.

Besonders hohe Relevanz hat Arbeitszeitsouveränität in Hinblick auf Führungsaufgaben: Wer Karriere machen will, muss dies häufig noch permanent beweisen, d.h. der Karriereprozess verlangt Ausschließlichkeit – zeitlich und emotional. Hierdurch entsteht eine mangelnde Karrieredurchlässigkeit für diejenigen, die neben der Arbeit auch (familiäre oder andere) Aufgaben insbesondere im Carebereich verantworten; die Möglichkeiten für eine mittel- und längerfristige Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben werden stark limitiert und damit insbesondere Frauen deutlich eher ausgeschlossen.

Weibliche Führungskräfte arbeiteten 2013 durchschnittlich 41 Wochenstunden, präferierten aber 34; männliche Führungskräfte arbeiteten hingegen 46 Wochenstunden, gaben aber 38 als Präferenz an (Holst et al. 2015: 34). Der Wunsch nach reduzierten Arbeitszeiten – wie auch nach anderen flexiblen Modellen – ist also sowohl bei Männern als auch bei Frauen vorhanden.

Die Studien der EAF Berlin zeigen, dass Möglichkeiten der Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Vereinbarung von Karriere und Kindern und damit eine notwendige Rahmenbedingung für Mütter und aktive Väter sind, um sich beruflich einsetzen und u.a. auch Verantwortung in Führungspositionen übernehmen zu können (Lukoschat/Walther 2006; Walther/Lukoschat 2008). Die Förderung der Arbeitszeitsouveränität von Beschäftigten ist daher auch ein wichtiger Beitrag zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen.

Generell unterstützt Arbeitszeitsouveränität Beschäftigte im Lebensverlauf in verschiedenen Momenten besonderer Anforderungen: neben der Vereinbarkeit von Elternschaft und Berufstätigkeit steht auch die Pflege von Angehörigen – 60% der Bevölkerung sagen, dass ein familienfreundlicher Betrieb seinen Mitarbeitenden ermöglichen sollte, Familienangehörige zu pflegen (Allensbach 2015). Aufgrund der demografischen Entwicklung wird diese Anforderung in der Zukunft noch viel stärker werden. Arbeitszeitsouveränität brauchen Beschäftigte aber auch, um Weiterbildungen und berufsbegleitende Ausbildungen absolvieren zu können und durch lebenslanges Lernen ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Nicht zuletzt lebt unser Land vom zivilgesellschaftlichen Engagement seiner Bürgerinnen und Bürger. Auch wer sich als Trainer im Sportverein oder ehrenamtlich im Stadtrat engagiert, ist auf Spielräume für die Gestaltung der eigenen Arbeitszeit angewiesen.

Die Begriffe Flexibilität und Arbeitszeitsouveränität sind eng miteinander verknüpft. Zeitsouveränität von Beschäftigten spiegelt sich im betrieblichen Angebot flexibler Arbeitsmodelle wieder. In diesem Sinne wird der Begriff der flexiblen Arbeitsmodelle in der vorliegenden Expertise in Abgrenzung von seiner Verwendung im Kontext von Prekarisierungstendenzen der Arbeitswelt verwandt – wie etwa befristete Beschäftigung, unfreiwillig kurze Arbeitszeiten, Minijobs und sog. „feste Freie“. Demgegenüber geht es bei Flexibilisierung in Verbindung mit Zeitsouveränität darum, dass sich flexible Modelle durch ein Mehr an Handlungsspielräumen für ihre Nutzer/innen auszeichnen sollen, wie es die folgende Definition beschreibt: “Workplace flexibility allows employees to influence when, where and how much they work over the course of their careers so they can better accomplish their professional and personal goals. In addition, flexibility helps employers recruit, develop, engage and retain talent so that their businesses can thrive.“ (Matos/Galinsky 2011: 1) Flexible Arbeitsmodelle können also ganz zentral ein Mehr an Wahlfreiheiten der Beschäftigten hinsichtlich Arbeitszeit und –ort umfassen. Gleichzeitig sind darin idealer Weise auch Vorteile für Arbeitgeber enthalten, sodass die Implementierung beiden Seiten nützt.

Vor diesem Hintergrund umfasst die Förderung der Zeitsouveränität von Beschäftigten folgende Dimensionen:

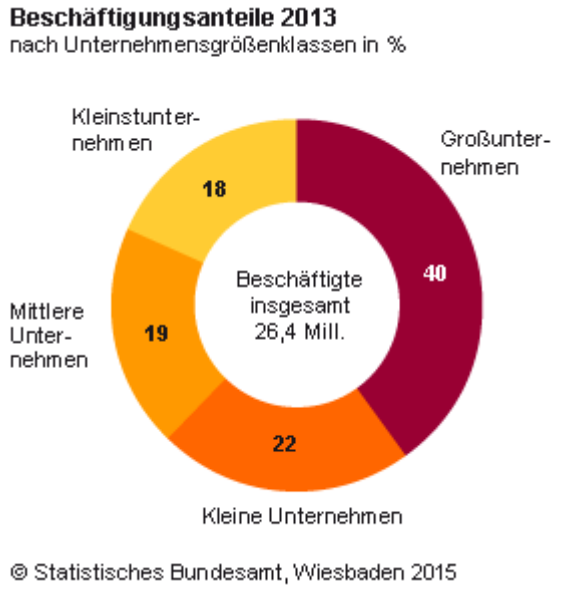
- Flexible Gestaltung der Dauer der Arbeitszeit,
- Flexible Gestaltung der Lage/Verteilung der Arbeitszeit,
- Flexibilität in der Wahl des Arbeitsortes,
- Erhöhung der Durchlässigkeit beim Wechsel von verschiedenen Arbeitsmodellen im Lebensverlauf.

2. Spezifika von KMU

Welche Unternehmen zählen zu den kleinen und mittleren Unternehmen? Das Statistische Bundesamt folgt der Definitionsempfehlung der Europäischen Union von 2003 (2003/361/EG), nach der Unternehmen bis maximal 249 Beschäftigte und max. 50 Millionen Jahresumsatz zu den KMU zählen. Diese werden unterschieden in Kleinstunternehmen bis 9 Beschäftigte, kleine Unternehmen bis 49 Beschäftigte und mittlere Unternehmen bis 249 Beschäftigte. Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) dagegen nutzt nach wie vor die früher in Deutschland gebräuchliche Definition, nach der Unternehmen mit maximal 499 Beschäftigten und bis zu 50 Millionen Jahresumsatz als KMU zählen.

Den Angaben des Statistischen Bundesamtes zufolge zählten 2011 99% aller Unternehmen in Deutschland zu den KMU, in welchen 60% der tätigen Personen arbeiten (Söllner 2014). Diese Zahl kann weiter differenziert werden: Rund 95% der Betriebe zählen zu den Klein- und Kleinstbetrieben, fast die Hälfte aller tätigen Personen in Deutschland arbeitet hier (Dietz et al. 2013).

Abbildung 1: Unternehmensgrößen in Deutschland nach Beschäftigtenanteilen



In allen Branchen liegt der Anteil von KMU über 95 % mit Ausnahme der Energieversorgung, wo der Anteil von KMU bei lediglich 71 % liegt. Der Anteil an Beschäftigten in KMU unterscheidet sich dagegen stärker, er ist besonders hoch im Baugewerbe (92%), dem Gastgewerbe (89%) sowie im Grundstücks- und Wohnungswesen (89%) und besonders niedrig in der Energieversorgung (13%), im Bergbau (39%), im Verarbeitenden Gewerbe (45%) und in der Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen (47%) (Söllner 2014).

KMU stellen insbesondere in Ostdeutschland die Majorität der Unternehmen dar: 73% aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten sind in einem Betrieb mit weniger als 250 Beschäftigten angestellt, in Westdeutschland trifft dies nur auf 52% zu. Die Kleinteiligkeit gilt als wesentlicher Grund für die geringere Wirtschaftskraft Ostdeutschlands gegenüber Westdeutschland (Ochsner/Weber 2014).

Vom wachsenden Fachkräftemangel vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung sind KMU sehr stark betroffen. Nach einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung schrieben sie 2011 fast die Hälfte aller offenen Stellen aus. Doch in jedem vierten Fall mussten sie die Suche erfolglos abbrechen und konnten ihren Bedarf nicht decken (Dietz et al. 2013). Der Deutsche Mittelstandsbund (DMB) beziffert die jährlichen Umsatzeinbußen aufgrund des Fachkräftemangels auf ca. 30 Milliarden Euro. Als besonders problematisch wird in diesem Kontext genannt, dass der Anteil von Frauen in Vollzeitarbeit „deutlich zu gering sei“. Der DMB wünscht sich politische Maßnahmen zur Verbesserung der Angebote an familienfreundlichen Arbeitsplätzen (DMB 2015). Wie diese Zahlen zeigen, wird Chancengleichheit im Zuge des demografischen Wandels und des wachsenden Fachkräftemangels mehr und mehr zum Wirtschaftsfaktor.

KMU verfügen in der Regel nur über sehr begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen für ihr Personalmanagement. Im zeitintensiven operativen Alltagsgeschäft laufen strategische Themen und damit auch die Entwicklung systematischer Strategien und Instrumente für die Personalarbeit Gefahr, vernachlässigt zu werden. Dabei ist aber die Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften für KMU von besonderer Bedeutung, denn gerade in diesen Unternehmen steht und fällt der Unternehmenserfolg mit der zielgerichteten Auswahl, der Qualifikation und Motivation des Personals.

Zugleich zeigen sich aber auch Stärken von KMU: Aufgrund des im Vergleich zu Großunternehmen weniger formalisierten Personalmanagements können sie sehr flexibel auf die individuellen Anforderungen ihrer Beschäftigten reagieren, bspw. in Bezug auf die Verteilung und die Lage der Arbeitszeit. Voraussetzung ist jedoch, dass die Beschäftigten sich mit ihren individuellen Bedürfnissen an ihre Führungskräfte wenden. Doch in vielen Unternehmen steht dies konträr zu der traditionell stark verankerten Anwesenheitsorientierung. Während Großunternehmen breit angelegte Programme aufsetzen, um eine moderne, ergebnisorientierte Unternehmenskultur zu fördern, müssen KMU diesen Wechsel in kleinerem Rahmen stemmen. Ein bisher noch geringer Teil der Unternehmen engagiert sich hier mit sehr innovativen Modellen, ein größerer Teil verharrt aber noch in alten Mustern. KMU sollten deshalb unterstützt werden, eine moderne, agile Unternehmenskultur zu entwickeln und Barrieren für flexibles Arbeiten abzubauen.

Neben der Flexibilität im Personalmanagement liegt ein weiterer Wettbewerbsvorteil von KMU in flachen Hierarchien. Sie können den Beschäftigten abwechslungsreiche Tätigkeiten mit viel Spielraum für selbständige Gestaltung bieten. KMU bieten jenseits einer formalisierten Laufbahn Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierewege weisen eine höhere Durchlässigkeit auf, als das in großen Unternehmen der Fall ist. Dies spiegelt sich auch in einem höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen wieder – im Topmanagement lag er 2015 in kleinen Unternehmen im Durchschnitt bei 12,7%, in mittleren bei 10,6% und in Großunternehmen bei 6,9% (Schwarze et al. 2015).

Doch das Potenzial hochqualifizierter Frauen ist auch in KMU bei Weitem nicht ausgeschöpft. Langfristig können nur dann mehr Frauen in Führungspositionen gelangen und gehalten werden, wenn auch die strukturellen Voraussetzungen in den Unternehmen verändert werden (vgl. Mahler Walther/Bessing 2015; Lukoschat/Mahler Walther 2011). Personalpolitik und Arbeitsorganisation müssen für Frauen und für Männer beispielsweise die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen. Das Bild der erfolgreichen Führungskraft sollte vielfältig geprägt werden. Die Förderung von Zeitsouveränität für die Beschäftigten von KMU kann damit langfristig zur Förderung von Chancengleichheit und einem höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen beitragen.

3. Flexibles Arbeiten: Modelle, Nutzung, Erfolgsfaktoren[1]

Die Diversität von Arbeitszeitmodellen hat in den letzten Jahrzehnten in Deutschland zugenommen: Während die durchschnittliche Wochenarbeitszeit von 38,2h in 1992 auf 35,3h in 2014 gesunken ist und sich der Anteil von Teilzeitbeschäftigten in diesem Zeitraum verdoppelt hat und mittlerweile bei einem Viertel der Erwerbstätigen liegt, arbeitet jeder achte Vollzeit-Erwerbstätige regelmäßig mehr als 48h in der Woche. Nicht nur die Dauer der Arbeitszeit, auch die Lage ist vielfältiger geworden: Ein Viertel der Arbeitnehmer*innen arbeitete 2014 regelmäßig in der Zeit von 18 bis 23 Uhr, 1992 waren es noch 15 %. Zugleich stieg auch der Anteil derer, die am Wochenende arbeiten – samstags betrifft das inzwischen jede*n vierte*n Arbeitnehmer*in (Statistisches Bundesamt 2015).

3.1. Arbeitszeitmodelle und ihre Verbreitung

Was genau ist unter flexible Arbeitsmodellen zu verstehen? Die folgende Definition kann einen geeigneten Verständnisrahmen bieten: „'Flexible Working Hours involve a continuous choice on behalf of employers, employees or both, regarding the amount (chronometry) and temporal distribution (chronology) of working hours.' [Flexible Arbeitszeiten beinhalten eine kontinuierliche Wahl von Seiten der Unternehmer, der Beschäftigten oder beider Seiten bezüglich des Umfangs (Chronometrie) und der zeitlichen Verteilung (Chronologie) der Arbeitszeit.]" (Costa et al. 2003, Übers. Janßen/Nachreiner 2004: 34).

Oechsler/Paul (2015: 254) spezifizieren die angesprochenen Dimensionen der zeitlichen Flexibilisierung:

- In der chronometrischen Arbeitszeit-Variation geht es um Dauer und Volumen der Arbeitszeit (etwa in Teilzeit oder beim Jobsharing),
- in der chronologischen geht es um ihre Lage und die Verteilung (etwa bei Schichten oder Arbeitszeitkonten), und
- in Mischformen werden Dauer und Lage variiert (etwa bei Gleitzeit – die aber auch rein chronologisch denkbar ist – oder der Vertrauensarbeitszeit).

Im Folgenden werden einzelne Modelle der arbeitszeitlichen Flexibilisierung kurz vorgestellt:

3.1.1. Gleitzeit

Kern des Modells ist eine freier geregelte Arbeitszeit, die eine betrieblich vorgegebene Rahmen- und Kernarbeitszeit umfasst: In ersterer (frühestmöglicher Beginn und spätestmögliches Ende der Arbeitszeit) dürfen, in letzterer müssen Mitarbeiter/innen anwesend sein. Necati (2005a.: 199-202) unterscheidet die „einfache" und die „qualifizierte Gleitzeit": Erstere umfasst eine relativ weite und i.d.R. fixe Kernarbeitszeit; Letztere reduziert die Kernarbeitszeit stark oder verzichtet ganz auf sie, sodass Lage und Dauer stark variiert werden können. Es findet in beiden Varianten in der Regel eine Arbeitszeiterfassung statt, die automati-

[1] Der hier skizzierte Forschungsstand geht überwiegend zurück auf das Projekt „Flexship. Flexibles Arbeiten in Führung", ein Projekt der EAF Berlin und der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, gefördert 2015 – 2016 vom BMBF. Autor/innen Forschungsstand: Marc Gärtner, Monika Huesmann, Thea Garten.

siert/elektronisch oder von Hand erfolgen kann. Die Abgeltung von Über- oder Minusstunden erfolgt in der Regel durch ein Gleitzeitkonto. Nach der Studie des Statistischen Bundesamtes (Abb. 2) arbeiteten 2010 10 % der bundesdeutschen Beschäftigten in einem Gleitzeitmodell.

3.1.2. Vertrauensarbeitszeit und Arbeitszeitfreiheit

Vertrauensarbeitszeit kann als Fortentwicklung der Gleitzeit gelten und wird von Hoff/Weidinger (1999: 380) prägnant wie folgt definiert: "'Vertrauensarbeitszeit' bedeutet Verzicht des Arbeitgebers auf die Kontrolle von Arbeits- und Anwesenheitszeiten – nicht mehr und nicht weniger! Mit dieser Definition ist bereits das zentrale Umsetzungs-Thema betrieblicher Vertrauensarbeitszeit-Regelungen angesprochen: das der Klarheit und Glaubwürdigkeit der Ziele." Lage und Verteilung der Arbeitszeit werden in diesem Modell nicht mehr festgelegt, die Arbeitszeitmenge hingegen in der Regel noch vertraglich vorgegeben.

Arbeitszeitfreiheit (AZF oder auch ROWE = Results Only Work Environment, vgl. Ressler/Thompson 2010 verzichtet im Gegensatz zur Vertrauensarbeitszeit auch auf ein verbindliches Zeitvolumen. Hier steht „die Erfüllung einer Aufgabe im Vordergrund“ (Andresen 2008: 11). Andresen unterscheidet

- eine gemäßigte Variante, bei der die Arbeitszeit zwar festgelegt ist, jedoch nur einen Orientierungs- oder Erinnerungsrahmen darstellt, sowie
- eine radikale Variante, bei der keine Regelarbeitszeit vereinbart ist: „Die Arbeitszeit richtet sich nach den betrieblichen Erfordernissen“.

Zur Verbreitung von Vertrauensarbeitszeit und Arbeitszeitfreiheit lassen sich keine aktuell gesicherten Zahlen finden. Andresen (ebd.: 26) sagt mit Verweis auf SOEP-Daten aus dem Jahr 1998, dass bereits zu diesem Zeitpunkt bei mehr als 780.000 hochqualifizierten Fach- und Führungskräften (16,9 % in West-, 21,8 % Ostdeutschland) keine vertraglich geregelte Arbeitszeit vorlag.

3.1.3. Teilzeit

Teilzeitarbeit wird durch das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBefG) bestimmt und geregelt. Spezielle Regelungen finden sich darüber hinaus im Altersteilzeitgesetz, im Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG), sowie im Pflegezeitgesetz. § 2 TzBefG definiert: „Teilzeitbeschäftigt ist ein Arbeitnehmer, dessen regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer ist als die eines vergleichbaren vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers.“

Eine Benachteiligung aufgrund der Teilzeit widerspricht dem TzBefG (§ 4.1), „außer sachliche Gründe rechtfertigen eine unterschiedliche Behandlung.“ Es besteht kein grundsätzlicher Anspruch auf Rückkehr in Vollzeit bzw. Verlängerung der Arbeitszeit, doch das dürfte sich voraussichtlich ändern: Im aktuellen Koalitionsvertrag einigten sich CDU und SPD auf die Einführung eines Rückkehrrechtes auf Vollzeit. Das BMAS hat im Januar 2017 dem Kabinett einen entsprechenden Gesetzentwurf vorgelegt.

Zusätzlich zu den Regelungen des TZBefG sind auch Regelungen zu Elternzeit und Elterngeld (BEEG) relevant für die Teilzeitarbeit. Erlaubte bereits das Gesetz von 2007 eine Arbeit von bis zu 30 Wochenstunden während der Elternzeit, wird seit dem 1. Juli 2015 für die Bezieher/innen des Elterngeld-plus mit Zuverdienst Teilzeitarbeit erheblich attraktiver.

3.1.4. Jobsharing

Die „Arbeitsplatzteilung“ ist eine besondere Form des Teilzeitarbeitsverhältnisses, bei dem zwei oder mehr Angestellte sich einen Vollzeitarbeitsplatz teilen. In der Regel ist hier die Aufteilung innerhalb der vertraglich geregelten Gesamtarbeitszeit frei verteilbar (ebd.). Gesetzli-

che Grundlage für das Jobsharing ist § 13 des TzBfG. Necati (2005: 890) unterscheidet drei Varianten:

- Job-Splitting ist eine „einfache Aufteilung eines Vollzeitarbeitsverhältnisses in zwei voneinander unabhängige Teilzeitarbeitsverhältnisse“ (ebd.), ohne dass die Arbeitszeiten von den Nutzer*innen selbst bestimmt und aufgeteilt werden können.
- Job-Pairing ist die Aufteilung eines Arbeitsplatzes in gemeinsamer Verantwortung für Arbeitsleistung und Zeitaufteilung.
- Split-Level-Sharing beinhaltet darüber hinaus auch eine funktionale Aufteilung der Arbeit.

Hier ist auch ein Blick auf den rechtlichen Rahmen wichtig: „Ist einer dieser Arbeitnehmer an der Arbeitsleistung verhindert, sind die anderen Arbeitnehmer zur Vertretung verpflichtet, wenn sie der Vertretung im Einzelfall zugestimmt haben. Eine Pflicht zur Vertretung besteht auch, wenn der Arbeitsvertrag bei Vorliegen dringender betrieblicher Gründe eine Vertretung vorsieht und diese im Einzelfall zumutbar ist.“ (§ 13 I TzBfG).

15 % der 2013 von Robert Half (2014) befragten Unternehmen in Deutschland bieten Jobsharing an, während es im europäischen Durchschnitt 25 % sind.

3.1.5. Arbeitszeitkonten

Mittels Arbeitszeitkonten kann die Arbeitszeit flexibel erfasst und gesteuert werden. Die geleistete Arbeitszeit wird so verbucht, dass regelmäßig (meist monatlich) ein Abgleich zwischen vertraglichem Soll und realem Ist-Stand entsteht. Dadurch entsteht in aller Regel ein positives oder negatives Zeitguthaben, das je nach Kontenform und Arbeitsvertrag – durch Zeit oder Geld ausgeglichen werden soll. Arbeitszeitkonten lassen sich sehr unterschiedlich gestalten und müssen an die jeweiligen betrieblichen Bedingungen angepasst werden. Ein wesentliches Unterscheidungskriterium sind die Laufzeiten, etwa Kurz-, Langzeit und Lebensarbeitszeitkonten. 2011 lag der Anteil der Betriebe, die angeben, über Arbeitszeitkontensysteme zu verfügen, bei 34 % (Ellguth et al. 2013: 3). Dabei gilt: Je größer der Betrieb, desto wahrscheinlicher ist, dass Arbeitszeitkonten genutzt werden. In Organisationen mit mehr als 250 Beschäftigten liegt der Anteil bei 83 %.

Mit Langzeit-Arbeitszeitkonten sind häufig auch Sabbaticals verknüpft. Dies ist eine längere (meist mehrere Monate dauernde), bezahlte Freistellung von oder Reduktion der Arbeit, die meist einen Ausgleich für bereits geleistete und im Arbeitszeitkonto verbuchte Arbeit darstellt. Auch Varianten des (gleitenden) Übergangs in den Ruhestand werden gelegentlich mit diesem Modell in Verbindung gebracht (Necati 2005: 260, 263).

3.1.6. Flexible Arbeitsorte: Telearbeit und mobiles Arbeiten

Ortsübergreifende Arbeit hat es immer schon gegeben; dies hat sich durch den Prozess der Globalisierung noch verstärkt – und hinsichtlich der Kooperations-Distanzen erweitert. Die technische Entwicklung macht nun die persönliche Erreichbarkeit fast völlig ortsunabhängig; der schnelle Transfer großer Datenmengen an fast jeden sowie deren Bearbeitung von fast jedem Ort aus ist nun möglich. Hierdurch sind – neben effizienten Wegen der Arbeitsbewältigung – auch neue Freiräume entstanden: Die Vermittlung von Arbeits- und Privatinteressen scheint durch Telearbeit/Homeoffice-Lösungen leichter möglich; mobiles Arbeiten wiederum kann etwa Pendler/innen das Arbeiten auf dem Dienstweg ermöglichen und damit den zeitlichen Gesamtaufwand für Arbeit und Weg verringern helfen.

Formen von Telearbeit wurden seit den 1960er Jahren diskutiert, v.a. vor dem Hintergrund zunehmender Frauenerwerbstätigkeit und der Vereinbarkeitsfrage (Oechsler/Paul 2015),

jedoch erst ab den 1980ern durch technische Entwicklung in größerem Stil möglich (ebd.). 1991 ging der Innovationspreis der Deutschen Wirtschaft an IBM, die damit für ein Pilotprojekt mit 150 Telearbeiter*innen ausgezeichnet wurden. In der Regel wird unter Telearbeit die ausschließliche Teleheimarbeit verstanden.

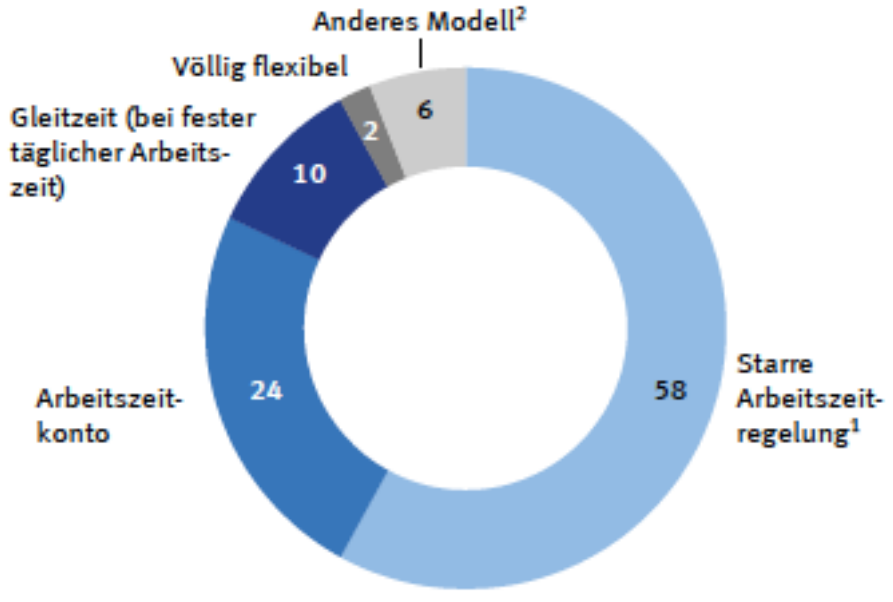
Als mobile Arbeit gilt nach der ECaTT-Norm (Electronic Commerce and Telework Trends), „wenn mindestens 10 Stunden pro Woche an einem anderen Ort als der zentralen Betriebsstätte oder der Wohnung gearbeitet wird und hierbei online-Datenübertragung benutzt wird“ (Vogl/Nies 2013: 14). Hierzu zählt der klassische Außendienst ebenso wie die Arbeit beim Kunden und an verschiedenen Standorten.

Eine aktuelle Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales untersucht die Nutzung von Homeoffice, also dem gelegentlichen mobilen Arbeiten in Deutschland. Jeder dritte Betrieb ermöglicht seinen Beschäftigten bereits heute Homeoffice, und zwar 29% der Betriebe bis 499 Beschäftigte und 53% der großen Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten. Der Wunsch nach Homeoffice unter den Beschäftigten liegt deutlich über diesen Zahlen – fast 40% der Angestellten, die bisher nicht mobil arbeiten, würden dies künftig gern tun, und zwar 31% gelegentlich und 8% regelmäßig (BMAS 2015).

3.2. Nutzung flexibler Arbeitsmodelle in KMU

Das Statistische Bundesamt meldet für das Jahr 2010, dass 36% (incl. anderer Modelle sogar 42%) der Beschäftigten flexible Arbeitszeitregelungen nutzten, wobei Arbeitszeitkonten deutlich dominierten (Abb. 2). Der Anteil von Männern (37%) und Frauen (35,5%) liegt sehr nahe beieinander (Statistisches Bundesamt 2012: 994). Besonders hoch lag die Zahl in der Kommunikations- und Informationsbranche (68%), gefolgt von Handel, Verkehr und Gastgewerbe (60%) sowie den Finanz- und Versicherungsdienstleistern (56%).

Abbildung 2: Formen flexibler Arbeitszeit 2010 in %



1 Feste Zeiten für Beginn/Ende des Arbeitstages oder wechselnde, vom Arbeitgeber vorgeschriebene Zeiten.
2 Andere individuelle Regelungen, die keiner der vorgenannten entsprechen.

Quelle: Statistisches Bundesamt, 2012

Leider liegen keine repräsentativen Daten zur Nutzung von flexiblen Arbeitsmodellen in KMU vor. Uns sind lediglich zwei Studien bekannt, die Unternehmensgrößen differenzieren: Die bundesweite Befragung von knapp 800 Führungskräften im Rahmen des Projektes „Flexship. Flexibles Arbeiten in Führung“ (2016)[2] und die Studie des RKW Kompetenzzentrums aus dem Jahr 2011 (Freigang-Bauer/Gusia). In dieser wurden 76 Unternehmen in Hessen befragt, unter diesen 17 (22%) Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten, 33 (43%) Kleinunternehmen mit 10 – 49 Beschäftigten, 16 mittelgroße Unternehmen (21%) mit 50-249 Beschäftigten und 10 (13%) Großunternehmen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass alle abgefragten Modelle der Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort von großen Unternehmen stärker genutzt werden als von KMU (Abb. 3). Home-Office-Optionen zum Beispiel bieten 20 – 25% der KMU und 44% der Großunternehmen. Gleitende Arbeitszeit ohne Kernarbeitszeit bieten 57% der Großunternehmen (zumindest in Teilbereichen), aber nur 7 bis 23% der KMU.

Abbildung 3: Flexible Arbeitsmodelle nach Unternehmensgröße

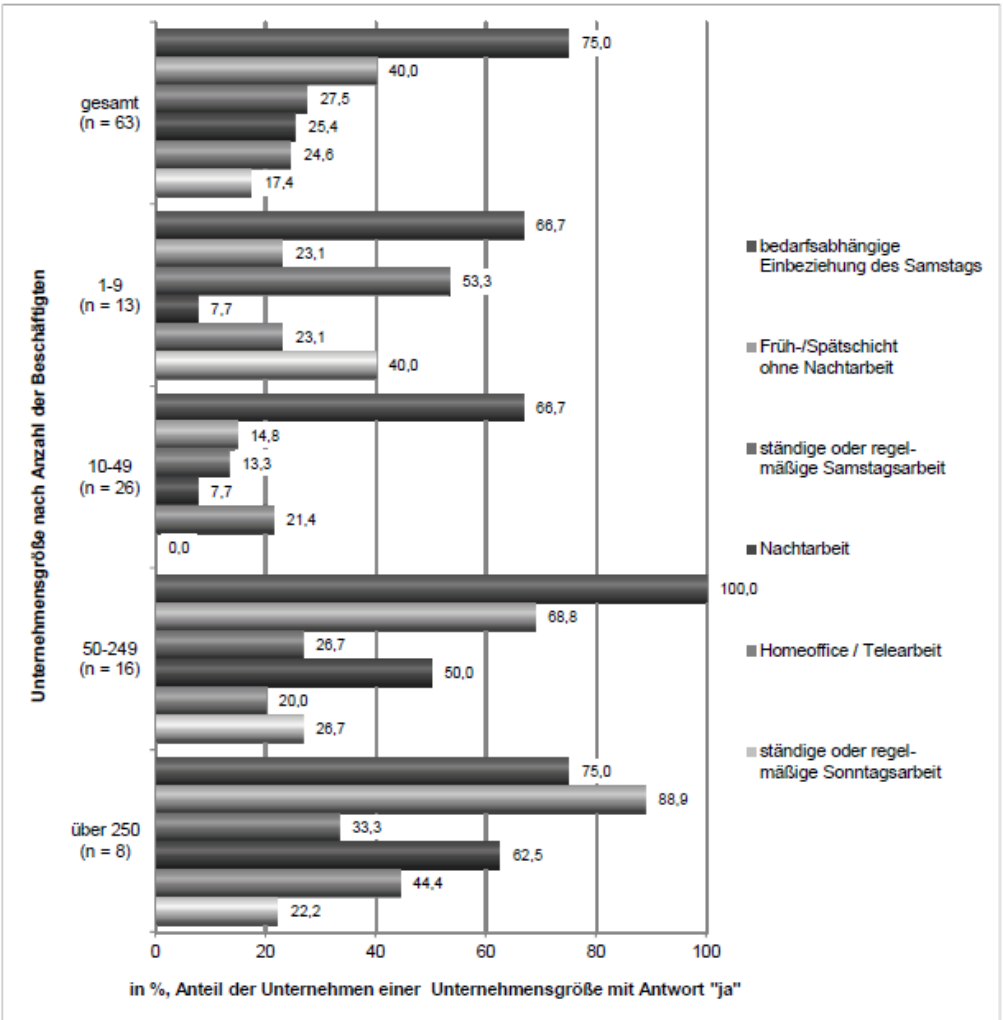


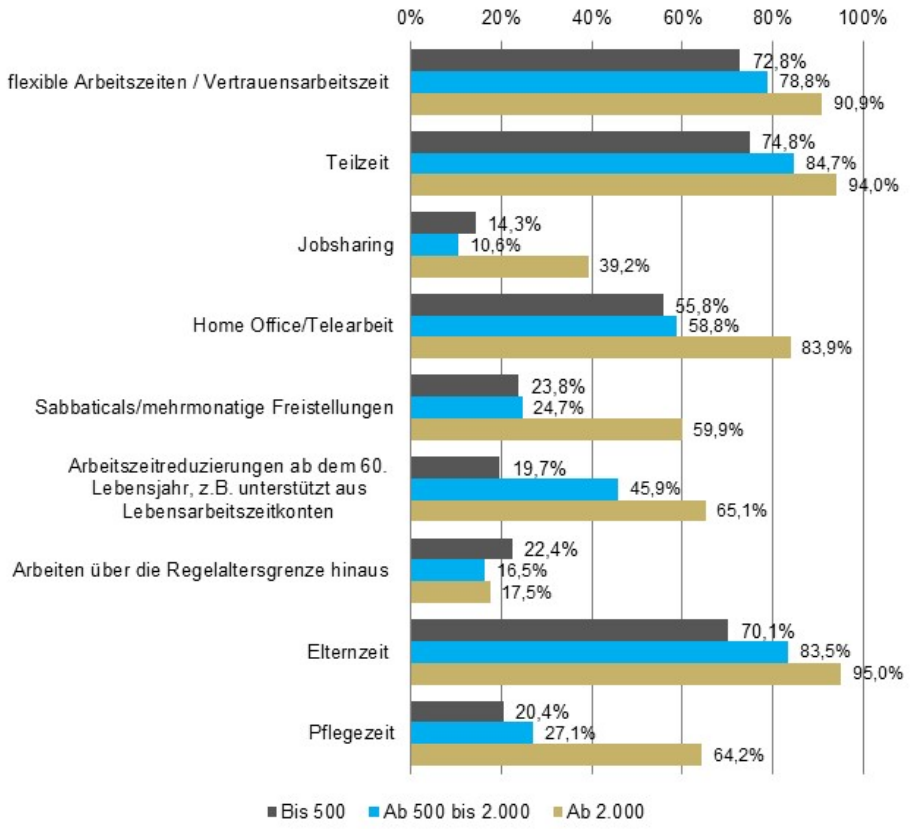
Abbildung 5: Welche Arbeitszeitformen gibt es in Ihrem Unternehmen (Frage 10) bzw. Wird in Ihrem Unternehmen am Wochenende gearbeitet (Frage 12)?

Quelle: Freigang-Bauer/Gusia (2011)

[2] Forschungsprojekt der EAF Berlin und der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin in Kooperation mit ULA. United Leaders Association, gefördert 2015 – 2016 vom BMBF.

Diese Tendenz zeigt sich auch in den Ergebnissen des Forschungsprojektes „Flexship. Flexibles Arbeiten in Führung“. Sie zeigen, dass in großen Unternehmen über 2000 Beschäftigte das umfangreichste Angebot an flexiblen Modellen besteht und dieses in kleineren Unternehmen deutlich geringer ausfällt, wenn auch die Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten „mit einem überraschen breiten Angebot mithalten“ (EAF Berlin/HWR Berlin 2016: 20). So wird in 90,9% der großen Unternehmen Vertrauensarbeitszeit angeboten. In Unternehmen mit 500 – 2000 Beschäftigten liegt das Angebot nur noch bei 78,8% und in Unternehmen bis 500 Beschäftigte bei 72,8%. Ähnlich stellt sich das Teilzeitangebot dar (Abb.4) (Huesmann et al. 2017).

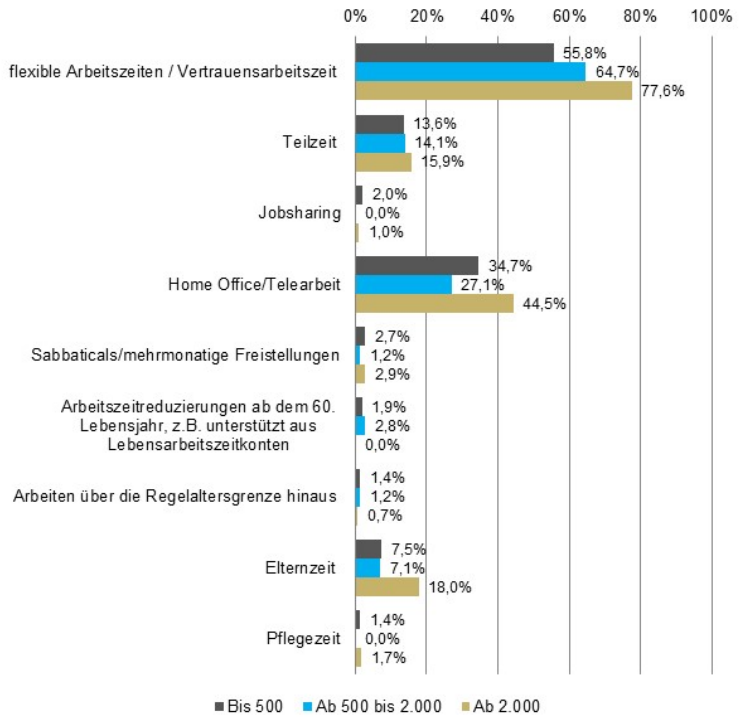
Abbildung 4: Angebot flexibler Arbeitsmodelle nach Unternehmensgröße (in % der Unternehmen n=648)



Quelle: Huesmann et al. 2017

Interessant ist, dass generell das Angebot an Möglichkeiten flexiblen Arbeitens die tatsächliche Nutzung deutlich übersteigt. Als zentrale Barrieren für die Nutzung flexibler Arbeitsmodelle wurden fehlende Rollenvorbilder (von 70 %), fehlende Unterstützung durch die oberste Führung (67 %) und die fehlende Unterstützung durch direkte Vorgesetzte (64 %) gesehen (Abb.5) (Huesmann et al. 2017).

Abbildung 5: Nutzung flexibler Arbeitsmodelle nach Unternehmensgröße (in % der Unternehmen, n= 648)



Quelle: Huesmann et al. 2017

3.3. Erfolgsfaktoren für die Umsetzung flexibler Arbeitsmodelle

Im Folgenden werden empirische Studien darauf ausgewertet, welche Faktoren dazu beitragen, dass flexible Arbeitsmodelle eingeführt und genutzt werden:

Eine Organisationskultur, in der flexible Modelle so selbstverständlich sind, dass sie tatsächlich genutzt werden, ist wichtige Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg flexiblen Arbeitens. So stellen Kossek et al. (1999) in ihrer Studie mit 1340 Teilnehmer/innen fest, dass die Nutzung flexibler Modelle von Arbeitskollegen die eigene Nutzung signifikant wahrscheinlicher macht. Sie sprechen sich für einen Kulturwandel aus, der von der Spitze ausgeht: „If the gap between well intentioned policies and employees' rising work/life demands is ever to be bridged, managers must have the courage to manage by example. If they do not, the growing disconnect between organizational posturing and employees' experiences in striving to flexibly integrate work/life demands will continue to occur." (ebd.: 44).

Die Unterstützung durch Vorgesetzte wird von den Befragten bei Lee et al. (2002) mit 87% als wichtigster Erfolgsfaktor für flexibles Arbeiten genannt. Auch für Coffman und Hagey (2010: 8) ist das Leitungscommitment im Sinne eines "demonstrable leadership support" ein entscheidender Erfolgsfaktor. Konkret empfehlen sie, einen hör- und sichtbaren Vertreter der Leitungsebene als Vorbild/Rollenmodell zu entwickeln („assigning a vocal and visible flex

champion from senior leadership“, ebd.) und Vorgesetzten gezielt Kulturtrainings und Best-practice-Beispiele an die Hand zu geben (ebd.).

Domsch/Kleiminger analysierten 1995 in ihrer qualitativ-arbeitsanalytischen Untersuchung, dass nicht sachlich-rationale, sondern sozio-emotionale und ideologische („Führung ist nicht teilbar!“) Barrieren gegen Jobsharing wirkten. Wichtig für die Einführung und den Erfolg solcher Modelle sei daher die Bereitschaft der Unternehmen, bisherige Praktiken und Glaubenssätze zu hinterfragen.

Gute Erfahrungen bei der Umsetzung sind nach Domsch/Kleiminger (1995) relevant für Kommunikationskonzepte zur Akzeptanzförderung und Verbreitung von Jobsharing. Ähnlich sehen auch Coffman und Hagey (2010) in positiver Kommunikation eine gute Erfolgsbasis für flexible Modelle. Kossek et al. (1999) raten, den business case zu Maßnahmen darzustellen und mit Daten zu zeigen, dass sich flexible Modelle rechnen. Sie weisen darauf hin, dass verschiedene Motivationen zur Nutzung flexibler Modelle nicht unterschiedlich bewertet werden sollten: Flexibilität sei nicht nur für Erziehung und Kinderbetreuung wichtig – auch andere Gründe seien legitim. Darüber hinaus sei es wichtig, Programme so zu benennen, dass sie kein „mommy track stigma“ (ebd.: 43) bekommen.

Coffman und Hagey (2010) sehen auf Basis ihrer Befragung von 3.300 Fach- und Führungskräften in maßgeschneiderten flexiblen Modellen einen zentralen Erfolgsfaktor; hierzu sei eine genaue Befragung der Beschäftigten Grundvoraussetzung zum Verständnis, welche Modelle wozu genau nachgefragt werden – nicht zuletzt, um diese auch möglichst kostengünstig implementieren zu können. Außerdem empfehlen sie ein Mentoring, bei dem erfahrene Nutzer*innen flexibler Modelle mit Einsteiger*innen zusammengebracht werden.

4. Exemplarische Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis

Die EAF Berlin hat in mehreren Praxisprojekten mit kleinen und mittleren Unternehmen an der Entwicklung einer an Chancengleichheit und Vielfalt orientierten Unternehmenskultur gearbeitet und gemeinsam mit den Leitungen und den Beschäftigten Maßnahmen im Personalmanagement und der Arbeitsorganisation entwickelt. Zu diesen Projekten zählen insbesondere die Regionalen Bündnisse für Chancengleichheit sowie die Programme „Mentoring D“ und „Attraktive Arbeitgeber - Fachkräftesicherung. Fit for WoMen“. Diese Erfahrungen bestätigen, dass KMU eine breite Palette möglicher Maßnahmen und Strategien im Rahmen des Personalmanagements und der Arbeitsorganisation entwickeln können, und damit im Wettbewerb mit großen Unternehmen ihren Beschäftigten attraktive Anreize jenseits der in KMU niedrigeren Gehaltstrukturen bieten können.

So gelang es einem IT-Unternehmen, einen jungen Vater für das Unternehmen zu gewinnen – obwohl ein anderes Unternehmen ihm ein deutlich höheres Gehalt geboten hatte. Dem Mitarbeiter waren flexible Arbeitszeiten und ein familienfreundliches Unternehmen, das im Laufe des Projektes ein Eltern-Kind-Büro eingerichtet hatte, wichtiger als ein höheres Gehalt.

Ein weiteres Beispiel zeigt, wie wichtig auch das Thema Kommunikation ist – nicht nur nach außen, sondern vor allem auch nach innen. Vielen der beteiligten Unternehmensleitungen erschien die Anwendung flexibler Arbeitsmodelle grundsätzlich erst einmal selbstverständlich. Mitunter waren die Möglichkeiten zur Flexibilisierung von Zeit und Ort jedoch weder allen Führungskräften noch den Beschäftigten bekannt. So erkannte ein Unternehmen erst mit der Kündigung eines langjährigen Mitarbeiters, dass er ein wichtiges Anliegen in Hinblick auf

die Flexibilisierung der Arbeitszeit hatte – welchem das Unternehmen mit geringfügigem Aufwand hätte nachkommen können.

Um solche Verluste künftig zu vermeiden, führte ein Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes nach einer Zeit mit hoher Fluktuation eine Mitarbeiterbefragung durch. Eine erste Maßnahme, die danach zur besseren Vereinbarkeit beruflicher und persönlicher Anforderungen eingeführt wurde, war ein regionales Vertriebskonzept, das die Reisezeiten der Beschäftigten erheblich reduzierte.

Mitarbeiterbefragungen erwiesen sich in der Arbeit mit den KMU generell als wichtiges Instrument. Die Unternehmen schätzten es sehr, das notwendige Know How ebenso wie die personellen Ressourcen für die Umsetzung im Rahmen des Projektes ohne zusätzliche Kosten nutzen zu können. Durch die Befragung konnte die Unternehmensleitung nicht nur Zufriedenheit und Wünsche der Mitarbeiter/innen, sondern auch ungenutzte Potenziale und mögliche Spielräume für Flexibilität identifizieren. So erweitere ein IT-Unternehmen im Anschluss an eine Mitarbeiterbefragung seine Möglichkeiten für flexibles Arbeiten durch eine Home-Office-Option: Nach Absprache und bei geeigneten Tätigkeiten können die Beschäftigten tageweise von zu Hause arbeiten. Mit der Einführung wurden auch Spielregeln zur Sicherung reibungsloser Abläufe vereinbart.

Viele KMU - insbesondere im Dienstleistungsbereich - bieten ihren Beschäftigten Gleitzeitmodelle, allerdings häufig mit einem relativ breiten Kernzeitbereich von 9.00 bis 15.00 Uhr. Teilweise kann die Kernarbeitszeit in den Teams eigenständig festgelegt werden. Ein besonderes Modell der Arbeitszeitflexibilisierung hat die Trumpf Gruppe entwickelt. Mit 11.000 Beschäftigten weltweit und 3.500 im Stammhaus gehört Trumpf nicht zu den KMU. Das Arbeitsmodell ist jedoch so einzigartig, dass es hier eine kurze Erwähnung finden soll: Im Rahmen der Beschäftigungssicherung des „Bündnis für Arbeit“ entwickelte Trumpf ein Wahlarbeitszeitmodell unter der Überschrift lebensphasenorientierte Arbeitszeit. Ziel war die Förderung und der Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Die Basisarbeitszeit liegt zwischen 15 und 40 Stunden, innerhalb dieses Rahmens können sich die Beschäftigten alle 2 Jahre ihre Wahlarbeitszeit für die nächsten 2 Jahre aussuchen. Der Anteil der Beschäftigten, die die Möglichkeiten der Wahlarbeitszeit für sich in Anspruch nehmen, stieg seit der Einführung des Modells in 2011 von 10 % auf 16 % in 2016.

Ein KMU aus dem Druckgewerbe führte ein Zwei-Schicht-System ein, um vorübergehend hohen Kapazitätsanforderungen nachzukommen. Als die Unternehmensleitung anschließend zum Ein-Schicht-Modell zurückkehren wollte, zeigte sich, dass die Beschäftigten gern bei dem Zwei-Schicht-Systen bleiben wollten. Da die Teams eigenverantwortlich die Einteilung der Schichten vornahmen, eröffnete das Zwei-Schicht-Modell den Beschäftigten mehr Raum für eigene Anforderungen im Sinne der Arbeitszeitsouveränität als ein festes Ein-Schicht-Modell. So etablierte sich das Zwei-Schicht-Modell dauerhaft. Darüber hinaus hat das Unternehmen in einem Pilotversuch die Erfahrung gemacht, dass an deutlich mehr Stellen als ursprünglich erwartet eine Arbeit im Homeoffice möglich und sinnvoll war - selbst in der Produktion, wenn da Vor- und Nachbereitungsphasen anfallen. Auf dieser Grundlage wurde dauerhaft die Möglichkeit eingeführt, temporär im Homeoffice zu arbeiten.

Ein anderes mittleres Unternehmen aus der Optikbranche schloss eine Betriebsvereinbarung ab, nach der die Arbeitszeit individuell an die Bedürfnisse von Eltern angepasst werden kann. Diese Arbeitsplätze werden dann vorübergehend aus dem Schichtbetrieb herausgelöst und nach den unterschiedlichen Bedürfnissen gestaltet.

Eine Möglichkeit, flexible Arbeitszeit selbständig zu gestalten, sind sogenannte Co-Working-Spaces, der Zusammenschluss mehrerer Selbständiger Bürogemeinschaften. Hier kann zum Beispiel auch gemeinsame Kinderbetreuung finanziert werden, ein Beispiel hierfür ist die Initiative „Rockzipfel" in Leipzig: http://www.rockzipfel-leipzig.de/

Die Wirtschaftsförderung im Landkreis Lörrach setzt dieses Modell jetzt exemplarisch ein, um eine vom demografischen Wandel stark betroffene Gemeinde zu beleben und die zeitlichen Spielräume für Beschäftigte zu fördern: Sie planen, shared offices einzurichten, welche den Arbeitnehmer/innen die Möglichkeit eines Home-Office bieten, allerdings nicht im privaten zu Hause, sondern in einem Haus in der Gemeinde. Hier wird auch technische Infrastruktur zur Verfügung gestellt und das Restaurant im Ort bietet Mittagstisch. Die Beschäftigten können sich lange Fahrwege sparen, zumindest an ausgewählten Wochentagen, und zugleich wird das Leben und der Austausch in der Gemeinde gestärkt und deren Attraktivität erhöht.

5. Handlungsempfehlungen zur Unterstützung von KMU

Was brauchen KMU? Angesichts der geschilderten Situation von KMU kann davon ausgegangen werden, dass der größte Teil der Unternehmen interessiert ist an Möglichkeiten, den Wünschen ihrer Beschäftigten nach Zeitsouveränität entsprechen können. Die Einführung und Etablierung flexibler Arbeitsmodelle erfordert neben dieser grundsätzlichen Aufgeschlossenheit aber auch einen breiten Mentalitätswandel im Unternehmen, um die Unternehmenskultur von einer traditionellen Anwesenheitsorientierung hin zu einer modernen Ergebnisorientierung zu verändern. Angesichts der begrenzten Ressourcen im Personalmanagement stellen diese notwendigen Entwicklungen eine erhebliche Herausforderung für KMU dar.

Staatliche Instrumente und Maßnahmen sollten daher darauf gerichtet sein, die Bemühungen von Unternehmen zu unterstützen und sie zu stärken. Neue gesetzliche Reglungen laufen dagegen Gefahr, durch ein detailliertes Regelwerk bürokratische Hürden aufzubauen, die gerade für KMU ein besonderes Problem darstellen. Es muss Know-How für die Ausführung erworben und die notwendigen Verwaltungstätigkeiten bewältigt werden. Der Fokus sollte deshalb darauf gerichtet sein, KMU nicht durch weiteren bürokratischen Aufwand zu belasten, sondern sie durch Unterstützungsangebote zu entlasten.

Entsprechende unterstützende Maßnahmen und Regelungen sollten auf den drei Ebenen von Bund, Ländern und Kommunen angesiedelt und sinnvoll miteinander verknüpft sein. Dabei muss sowohl der institutionell-rechtliche Rahmen als auch die Anreize und Fördermöglichkeiten in den Blick genommen werden.

5.1. Die Regionale Ebene: Infrastruktur und Unterstützung vor Ort

Neben einer guten Infrastruktur vor Ort brauchen KMU Informationen, Beratung und Programmangebote, um ohne großen Aufwand und möglichst kostenfrei Antworten auf rechtliche und organisatorische Fragen der Gestaltung flexibler Arbeitsmodelle zu erhalten, best practices kennen zu lernen und Personalentwicklung zu realisieren.

Die kommunalen/regionalen Akteure und Multiplikator/innen – die Wirtschaftsförderung, die Industrie- und Handelskammer, die Handwerkskammer etc. - sind für KMU die Ansprechpartner für die Förderung neuer innovativer Modelle der Arbeitsorganisation und damit der Zeitsouveränität in den Unternehmen der Region. Sie sollten Informations-, Austausch- und

Beratungsmöglichkeiten ebenso wie Angebote von Verbundlösungen zur Unterstützung der Einführung lebensverlaufsorientierter Arbeitszeitmodelle bieten. Möglichkeiten des Austauschs mit Unternehmen verschiedener Branchen und Größen sind für KMU von hoher Relevanz. Dazu gehören Fragen des Daten- und Arbeitsschutzes ebenso wie organisatorische Fragen des Managements vielfältiger Arbeitsmodelle u.a. durch entsprechende Software.

Durch Weiterbildungsangebote in Form von Verbundlösungen wie Cross-Mentoring-Programme und Seminare können KMU im Personalmanagement und der Personalentwicklung unterstützt werden. Cross-Mentoring- oder Cross-Weiterbildungsprogramme ermöglichen mehreren KMU die gemeinsame fachliche Qualifikation von (Nachwuchs-)Führungskräften in Verbindung mit der Stärkung von Netzwerken vor Ort. Dies ist deutlich attraktiver, als eine individuelle Seminarteilnahme für eine Person aus dem Unternehmen bei einem übergreifenden Anbieter zu buchen. Durch die Teilnahme an einem entsprechenden Cross-Programm können die Beschäftigten über den eigenen Tellerrand schauen und andere Unternehmen in der Region kennenlernen. Langfristig stärkt die auch die Motivation und die Bindung an das Unternehmen. Im Rahmen der Programme können Beschäftigte durch Trainings, Coaching oder Mentoringkontakte gezielt in der Wahl, Planung und Umsetzung flexibler Modelle unterstützt werden. Hierzu gehört, die eigenen Bedarfe zu erkennen und möglichst genau erfassen, um sie im nächsten Schritt mit Vorgesetzten und anderen Beteiligten im Umfeld besprechen und planen zu können. Die Vorgesetzten haben – wie die empirischen Studien über Erfolgsfaktoren zeigen - während der Einführung eines neuen Arbeitsmodelles eine hohe Verantwortung für die Umsetzung. Mangelnde Vorbereitung und Kommunikation behindern die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle; Information, aktive Gestaltung und individueller Kompetenzerwerb können hingegen positive Effekte für die Organisationsentwicklung haben. Cross-Programme bieten die Möglichkeit, alle wichtigen Akteure einzubinden und bei der Entwicklung und Etablierung flexibler Arbeitsmodelle zu begleiten.

Darüber hinaus ist die Infrastruktur der Kommunen/Regionen für die KMU von großer Bedeutung. Dazu gehört die flexible Kinderbetreuung ebenso wie der öffentliche Personennahverkehr und das Breitbandnetz.

Kinderbetreuung - und zwar nicht nur für die Kleinen, sondern auch für Schülerinnen und Schüler, auch in den Ferienzeiten, ist in den meisten Regionen nicht auf dem Niveau des Bedarfs der Beschäftigten. Großpflegestellen und Kindergärten, Ganztagsschulen und Horte müssen in einer breiten Angebotspalette und nach Möglichkeit beitragsfrei angeboten werden. Den hohen Bedarf gerade im außerstädtischen Bereich zeigt die Geschichte der Kindertagesstätte Kinderland im Landkreis Saarlouis. Diese Einrichtung wurde für Familien geschaffen, die einen Betreuungsbedarf außerhalb der üblichen Öffnungszeiten haben und ist von 5.00 bis 22.30 Uhr geöffnet. Die knapp 100 Betreuungsplätze waren sofort ausgebucht, auch die Erweiterung auf knapp 200 Plätze konnte nur vorübergehend Abhilfe schaffen - die neuen Plätze wurden stark nachgefragt und waren sehr schnell ausgebucht. Dieses bisher einmalige Angebot eines Landkreises wird ermöglicht durch eine Verbundlösung – nämlich die Kooperation von Landkreis, Kommunen und Unternehmen.

Eine ebenfalls wichtige Rahmenbedingung liegt im öffentlichen Personennahverkehr. Im ländlichen Raum ist es insbesondere für Auszubildende schwierig, flexible Arbeitszeiten z.B. im Rahmen eines Schichtplans in Anspruch zu nehmen, wenn nur wenige bzw. niedrigfrequente öffentliche Verkehrsmittel eingesetzt werden und sie ohne Führerschien bzw. ohne eigenen PKW nicht mobil sind.

Ein weiterer wichtiger Baustein der Infrastruktur ist der Ausbau des Breitbandnetzes. In vielen Regionen scheitert mobiles Arbeiten bisher an der nicht vorhandenen bzw. zu langsamen Internetanbindung im Homeoffice. Viele Kommunen treiben das voran, der Bund sollte dies so weit wie möglich unterstützen.

5.2. Anreize und Förderung

Die Gestaltung von Fördermitteln sollte sich auf zwei Schwerpunkte konzentrieren: Einerseits die Eröffnung von Fördermöglichkeiten für kommunale Akteure als wichtige strategische Multiplikatoren und andererseits die Verknüpfung der umfangreichen Förderprogramme rund um die Gestaltung moderner Arbeitswelten im Schwerpunkt Arbeit 4.0 mit dem Thema Chancengleichheit.

Die kommunalen Akteure sind aufgrund ihrer sehr begrenzten Mittel auf Förderung durch den Bund und die Länder angewiesen. Durch das Angebot von Fördermitteln erfolgt zugleich ein thematisches Agendasetting unter den kommunalen/regionalen Akteuren. Denn nicht nur in den Betrieben, auch bei Multiplikator/innen ist die Sensibilisierung für die Möglichkeiten moderner Arbeitsformen, flexibler Arbeitsmodelle und damit Zeitsouveränität für die Beschäftigten wichtig, auch unter den Akteuren ist häufig ein Mentalitätswandel notwendig. Zudem haben sie viele Themen zu bearbeiten und durch die Politik gesetzte Aufgaben zu erfüllen. Damit dieses Thema nicht unter anderen Anforderungen untergeht, ist die finanzielle Förderung ein wichtiger Verstärker.

Bund und Länder sollten entsprechend den kommunalen/regionalen Akteuren Möglichkeiten der Förderung von Projekten/Initiativen zur Stärkung der Arbeitszeitsouveränität von Beschäftigten eröffnen. Dazu gehören größere Projektausschreibungen, aber auch niedrigschwellige leicht zugängliche Fördermittel:

Große Ausschreibungen für Projekte mit längerer Laufzeit ermöglichen nachhaltige Entwicklungsprogramme wie beispielsweise oben skizzierte Verbundlösungen und sind deshalb von großer Bedeutung. Doch die Beantragung ist oft sehr zeit- und ressourcenintensiv und übersteigt ggf. die Kapazitäten der kommunalen/regionalen Akteure. Hinzu kommt, dass häufig nur Aussicht auf Erfolg hat, wer schon mehrfach solche Anträge entwickelt und umgesetzt hat, die Erfolgsaussichten also vage sind und selbst im Falle des Erfolgs eine verlässliche zeitliche Planung nur schwer möglich ist, da sich der Beginn einer Förderung sehr häufig verschiebt oder sogar ganz ausgesetzt wird. Jenseits großer Projektausschreibungen sollten deshalb auch Mittel für kleinere Aktivitäten zur Verfügung gestellt werden. Wichtig wäre insbesondere ein Fonds, aus welchem Honorare und Reisekosten für Referent/innen, Expert/innen, Berater/innen für o.g. Austausch- und Weiterbildungsangebote bezahlt werden und welche sowohl von regionalen Akteuren als auch von KMU abgerufen werden können. Lange Vorlaufzeiten aufwändiger Beantragung können so im Sinne der Praktikabilität vermieden und trotzdem starke Effekte erreicht werden.

Förderprogramme sollten idealerweise neben dem Anstoßen neuer Initiativen auch auf vorhandenen Strukturen aufsetzen. Damit kann vermieden werden, dass lediglich kurzfristig mit hohem Ressourcenaufwand ein Netzwerk entwickelt wird, welches keine nachhaltigen Effekte erzeugt – eine erhebliche Gefahr der Projektförderung. Bundesweit existiert insbesondere im Rahmen kommunaler Wirtschaftsförderung sowie der Kammern und Verbände aber auch regionaler Wirtschaftscluster unter Beteiligung der Sozialpartner bereits eine differenzierte Infrastruktur zur Unterstützung der KMU, diese Akteure sollten in Projektanträge eingebunden sein.

Aktuell gibt es im Rahmen der Diskussionen zur demografischen Entwicklung, dem drohenden Fachkräftemangel und der Entwicklung der Arbeitswelt 4.0 zahlreiche Initiativen insbesondere des Bundesarbeitsministeriums wie die Initiative Neue Qualität der Arbeit, das Programm UnternehmensWert Mensch oder die Innovationsbüros „Fachkräfte für die Region". Letztere sind bei der DIHK Service GmbH angesiedelt, ihr Ziel ist es, regionale Netzwerke und deren Projekte zur Fachkräftesicherung zu identifizieren, zu unterstützen und zu professionalisieren. In diesem Rahmen arbeiten die Innovationsbüros mit aktiven Akteuren wie Kammern, Arbeitsagenturen, Verbänden, Bildungsinstitutionen, Kommunen, Gewerkschaften und Unternehmen zusammen. Das Projekt ist befristet bis zum 31. Dezember 2018.

Diese Initiativen sind bisher nicht oder zu wenig mit der Gleichstellungsthematik verbunden. Die gleichstellungs-, arbeitsmarkt- und wirtschaftspolitischen Diskussionen laufen nebeneinander her und sind nicht miteinander verzahnt, nehmen häufig nicht einmal Bezug aufeinander. Jedoch liegt hier ein großes Potenzial für die Förderung der Chancengleichheit. Der Gleichstellungsbericht sollte deshalb empfehlen, dass personalpolitische Förderprogramme stets das Handlungsfeld „Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit" und in diesem Kontext auch die Förderung von Arbeitszeitsouveränität von Beschäftigten umfassen sollten, ähnlich wie dies die Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder zur Förderung von Wissenschaft und Forschung an deutschen Hochschulen seit ihrem Bestehen 2005 getan hat.

Dazu gehört ganz praktisch die Stärkung einer Zusammenarbeit von Wirtschaftsförderung und Gleichstellung auf der kommunalen Ebene, welche bisher noch nicht üblich ist. Öffentliche Ausschreibungen könnten eine Zusammenarbeit dieser Akteure explizit fördern. Die EAF Berlin hat diese innovative Zusammenarbeit im Rahmen des Bundesprogramms „Regionale Bündnisse für Chancengleichheit", welches von 2011 bis 2015 durch das BMFSFJ gefördert wurde, angeregt und die Ergebnisse des Projekts zeigen, dass in dieser Zusammenarbeit ein großer Mehrwert liegt – für die kommunalen Akteure und die Wirtschaftspolitik vor Ort ebenso wie für die Unternehmen. Auf diese Weise kann es gelingen, das Bewusstsein für Chancengleichheit als Wirtschaftsfaktor stärker in den Regionen zu verankern und im Sinne einer Querschnittsaufgabe zu verstehen. Zugleich wird die kommunale Gleichstellungsbeauftragte mit ihrer fachlichen Expertise stärker sichtbar und in ihrer Position gestärkt.

5.3. Der institutionelle Rahmen: Gesetzliche Regelungen auf Bundesebene

Eine Vielzahl von Gesetzen wirkt direkt auf die betrieblichen Abläufe und die Möglichkeiten der Arbeitszeitsouveränität in Unternehmen ein. Es wird kein Bedarf zur Einführung weiterer Gesetze gesehen, wohl aber zu Anpassung und Erweiterung vorhandener Regelungen zu Teilzeit- und Befristung, Weiterbildung, Arbeitszeit, Langzeitarbeitskonten sowie der Lohn- und Gehaltsabrechnung.

Da KMU die ganz überwiegende Mehrheit der Unternehmen in Deutschland stellen, sollten sich Gesetze grundsätzlich an ihrer betrieblichen Realität orientieren. KMU mit den oben beschriebenen Spezifika sind die Normalität in der deutschen Wirtschaftsstruktur, während große Unternehmen die Ausnahme bleiben. Besonders hohe Relevanz hat dies in Ostdeutschland.

Das Teilzeit- und Befristungsgesetz sollte entsprechend der aktuellen Gesetzesinitiative im Sinne einer Lebensverlaufsorientierung dahingehend ergänzt werden, dass Teilzeitmodelle mit ihrer Beantragung und Bewilligung auf einen bestimmten, individuell zu vereinbarenden Zeitrahmen zu begrenzen sind und danach die Rückkehr auf das ursprüngliche Arbeitszeitmodell erfolgt. Denn die Erfahrungen aus der Praxis zeigen: Das Interesse an temporärer Arbeitszeitreduzierung ist zwar vielfach bei den Beschäftigten vorhanden, jedoch wird von

der Möglichkeit oft kein Gebrauch gemacht aus Sorge, dann in die „Teilzeitfalle“ zu geraten, was in der Tat häufig der Fall ist. Durch die Befristung der Arbeitszeitreduzierung ist auch für das Unternehmen Planungssicherheit gegeben, um eine Vertretung zu organisieren.

Flexible Arbeitsmodelle dienen nicht nur der Gleichstellung und der Familienfreundlichkeit, sie eröffnen auch Spielräume für Weiterbildung und damit den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit ebenso wie Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung. Der DGB fordert hierfür einen „Rechtsanspruch auf Bildungsteilzeit mit entsprechender öffentlicher Förderung“ (Hoffmann 2015), während die DIHK betont, „Politik sollte Beratungs- und Informationsmöglichkeiten schaffen statt Rechtsansprüche“ (DIHK 2015). Grundsätzlich bietet das Teilzeit- und Befristungsgesetz bereits heute einen ausreichenden Rahmen für Teilzeit zum Zweck der Bildung, allerdings ist auch hier die Erweiterung des Gesetzes um das Rückkehrrecht auf den vorherigen Arbeitsumfang von hoher Bedeutung.

Besonders für Beschäftigte in KMU stellt sich aber die Frage der Finanzierung einer Weiterbildungsphase. Während es für große Unternehmen durchaus üblich ist, ihren Mitarbeiter/innen z.B. eine Qualifizierung zum MBA zu finanzieren, ist das für KMU kaum zu stemmen, selbst für weniger umfangreiche Weiterbildungen wie Führungstrainings stehen teilweise keine Mittel zur Verfügung. Die Möglichkeiten öffentlicher Förderung der Weiterbildungskosten durch beispielsweise die Agentur für Arbeit sollten deshalb erweitert werden und sich neben Arbeitslosen auch auf Menschen in Beschäftigung richten, und zwar ohne bzw. mit einer sehr weit gefassten Altersbegrenzung. Zugleich müssen KMU über diese Möglichkeiten der Weiterbildungsfinanzierung umfassend informiert werden, zum Beispiel durch ein Zusammenwirken der Wirtschaftsförderung und der Agentur für Arbeit.

Langzeitarbeitskonten sind ein geeignetes Instrument, um die Arbeitszeitsouveränität von Beschäftigten zu fördern. Sie unterstützen die lebensverlaufsorientierte Arbeitszeitgestaltung entlang der individuellen Anforderungen – in Familienphasen ebenso wie für Weiterbildung und Altersteilzeit. Die bisherigen Regelungen zu Langzeitarbeitskonten bedeuten jedoch gerade für KMU einen hohen Aufwand, weshalb dieses Instrument bisher ganz überwiegend von Großunternehmen genutzt wird. Unternehmen müssen für Arbeitszeitkonten langfristige Rücklagen bilden, ein externer Treuhänder muss mit der Absicherung der Guthaben beauftragt werden, zugleich bieten Finanzdienstleister die Steigerung der Wertguthaben an. Die stärkere Nutzung des Instruments Langzeitarbeitskonten durch KMU erfordert eine Regelung, die KMU von dem hohen betriebsindividuellen Aufwand enthebt. Ein mögliches Modell zur Orientierung wäre ein Umlageverfahren nach dem Modell des Pensions-Sicherungs-Vereins für die betriebliche Altersvorsorge, wobei auch dieses eher von großen Unternehmen genutzt wird und für KMU noch nicht praktikabel ist. Die konkrete Ausarbeitung eines alternativen Modells kann im Rahmen dieser Expertise nicht geleistet werden, wird aber empfohlen.

Auch das Arbeitszeitgesetz ist für die Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitgestaltung von hoher Bedeutung. So wird derzeit von vielen Unternehmen und Verbänden eine Streichung der Begrenzung der Tagesarbeitszeit und der Festlegung auf die maximale Wochenarbeitszeit diskutiert bzw. gefordert. Tatsächlich setzt die derzeitige Festlegung auf durchschnittlich 8 im Ausnahmefall maximal 10 Stunden Tagesarbeitszeit einen engen Rahmen, der in vielen Fällen nicht der Praxis in den Unternehmen entspricht. Gerade unter dem Fokus flexibler Arbeitszeitgestaltung kann die tägliche Arbeitszeit diesen Rahmen sprengen, was im schlechtesten Fall dazu führt, dass Beschäftigte einen Teil ihrer Arbeitszeit nicht einbringen können. Jedoch kann eine generelle Empfehlung oder Ablehnung der Erweiterung der maximalen Tagesarbeitszeit hier nicht ausgesprochen werden. Das BMAS hat sich hierzu mit dem Pro-

zess „Arbeiten 4.0“ auf den Weg gemacht und ausführlich mit dem Für und Wider auseinandergesetzt. Das „Weißbuch“, welches die bisherigen Ergebnisse der Diskussion enthält, kommt zu dem Schluss, eine allgemeine Öffnung des Arbeitszeitgesetzes „mit den Zielen des Arbeitsschutzes und der Zeitsouveränität nicht vereinbar“ ist (BMAS 2017). Es eröffnet aber die Möglichkeit der Einführung eines Wahlarbeitszeitgesetzes, welches im Rahmen eines zweijährigen Probezeitraums Wahloptionen für Beschäftigte und Arbeitgeber eröffnen könnte, welche in sogenannten Experimentierräumen durch die Sozialpartner erprobt werden. Es bleibt abzuwarten, ob dieser Vorschlag zur Anwendung kommt und welche Erfahrungen generiert werden.

Zeitsouveränität von Beschäftigten ist unter Umständen mit häufig wechselnden Arbeitsmodellen von Beschäftigten verbunden. Für KMU stellt dies einen zusätzlichen Kostenfaktor dar, da die Abrechnung dieser Modelle mit höheren Kosten in der Lohnbuchhaltung verbunden ist. Während große Unternehmen die Abrechnung intern vornehmen oder mit einer Pauschale berechnen, verfügen KMU aufgrund ihrer geringeren Größe nicht über die Möglichkeiten einer solchen Ermäßigung, für sie erfolgt die Abrechnung im Pro-Kopf-Verfahren. Änderungen erzeugen daher immer zusätzliche Kosten. Die Lohnbuchhaltung ist mit den unterschiedlichen Modellen von Minijob, Gleitzone und der Aufteilung zwischen mehreren Arbeitgebern zudem sehr aufwändig. Unter Umständen ziehen kleine Schwankungen in der Arbeitszeit erhebliche Änderungen in der Abrechnung nach sich. Im Workshop zum Gleichstellungsbericht wurde hier als best practice ein Modell aus Litauen und Lettland vorgestellt, welches eine staatliche Servicestelle eingerichtet hat, über welche die Abrechnung kostenlos erfolgt. Leider konnten keine weiterführenden Informationen hierzu erschlossen werden, so dass im Rahmen dieser Expertise keine konkrete Empfehlung für die Lösung dieses Problems erfolgen kann.

6. Literatur

Andresen, Maike (2008): Innovation and creativity through knowledge diversity and knowledge inclusion. In: The Business Journal of Hispanic Research. Vol. 2 (2), S.70-75.

BMAS (2017): Weißbuch. Arbeiten 4.0. Berlin

BMAS (2015): Forschungsbericht 460. Mobiles und entgrenztes Arbeiten. Berlin.

BMFSFJ (2015): Memorandum Familie und Arbeitswelt Die NEUE Vereinbarkeit. Fortschrittsfelder, Herausforderungen, Leitsätze. Download unter: http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/memorandum-neue-vereinbarkeit,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf (Zugriff 22.02.2016)

Coffman, Julie/Hagey, Ross (2010): Flexible work models: How to bring sustainability to a 24/7 world, October 18, 2010, Bain study , online: http://www.bain.de/Images/BAIN_BRIEF_Flexible_work_models.pdf (letzter Abruf: 9.7.2015)

Costa, G., Åkerstedt, T., Nachreiner, F., Baltieri, F., Carvalhais, J., Folkard, S., Frings Dresen, M., Gadbois, C., Gartner, J., Grzech Sukalo, H., Härmä, M., Kandolin, I., Sartori, S. & Sil-vério, J. (2003): As time goes by – Flexible work times, health and well-being. Final report for SALTSA. Stockholm: National Institute for Working Life.

Dietz, M. et al. (2013): Personalsuche in Deutschland. Kleine und mittlere Betriebe im Wettbewerb um Fachkräfte. Download unter: http://doku.iab.de/kurzber/2013/kb1013.pdf

DIHK (2015): Positionspapier Familie. Wirtschaftspolitische Positionen 2015 der IHK-Organisation.

Domsch, Michel E./Kleiminger, Klemens (1995): Teilzeitarbeit für Führungskräfte. Ergebnisse einer Studie der F.G.H. Forschungsgruppe Hamburg, in: Personalführung, 28. Jg., S. 32-37.

DMB (2015): Arbeit. Grundsatzposition des Deutschen Mittelstandsbundes (DMB) zum politischen Themengebiet „Arbeit“, 25.02.2015.

EAF Berlin/HWR Berlin (Hg) (2016): Flexibles Arbeiten in Führung. Ein Leitfaden für die Praxis. Berlin.

Ellguth, Peter/Gerner, Hans-Dieter/Zapf, Ines (2013): Flexibilität für Betriebe und Beschäftigte: Vielfalt und Dynamik bei den Arbeitszeitkonten. In: IAB-Kurzbericht, 03/2013, Nürnberg, S. 1-6.

Freigang-Bauer, Ingra/Gusia, Gabriele (2011): Auswertung der Unternehmensbefragung „ArbeitsZeitGewinn in kleinen und mittleren Unternehmen“. RKW Kompetenzzentrum (Hg). Download unter: ttp://www.arbeitszeitgewinn.de/fileadmin/media/Projektwebsites/ArbeitszeitGewinn/Dokumente/Publikationen/Ergebnisse/2011_Bericht_Ergebnisse%20Befragung.pdf

Half, Robert (2015): Arbeitsmarktstudie, Sonderauswertung für das Projekt Flexship, 2015.

Hoff, Andreas/Weidinger, Michael (1999): Erfolgsfaktoren der Vertrauensarbeitszeit, in: Personal 8/1999, S. 380ff.

Hoffmann, Reiner (2015): Arbeit der Zukunft – Gute Arbeit in digitalen Zeiten: Anforderungen an eine moderne Arbeitspolitik. Rede auf dem DGB-Digitalisierungskongress, Berlin, 3. November 2015.

Holst, Elke/Busch-Heinzmann, Anne/Wieber, Anna (2015): Führungskräftemonitor 2015. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin.

Huesmann, Monika/Garten, Thea/Gärtner, Marc (2017): Flexibles Arbeiten in Führung. Wie beurteilen Führungskräfte selber Barrieren und Effekte von flexiblen Arbeitsmodellen. In: zfo, Zeitschrift Führung + Organisation, im Erscheinen begriffen.

Institut für Demoskopie Allensbach (2015): Monitor Familienleben 2015.

Janßen, Daniela/Nachreiner, Friedhelm (2004): Flexible Arbeitszeiten. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW Verlag für neue Wissenschaft.

Kossek, Ellen E./Barber, Alison E./Winters, Deborah (1999): Using flexible schedules in the managerial world: the power of peers. In: Human Resource Management. Vol. 38 (1), S. 33-46.

Lee, Mary Dean/MacDermid, Shelley M./Williams, Margaret L./Buck, Michelle L./Leiba-O'Sullivan, Sharon (2002): Contextual factors in the success of reduced-load work arrangements among managers and professionals. In: Human Resource Management. Vol. 41 (2), S. 209-223.

Lukoschat, Helga/Mahler Walther, Kathrin (2011): Schlüsselfaktor F&E. Personalstrategien für die Zukunft entwickeln: Potenziale von Frauen nutzen. Berlin.

Lukoschat, Helga/Walther, Kathrin (2006): Karrierek(n)ick Kinder. Mütter in Führungspositionen – ein Gewinn für Unternehmen. Gütersloh.

Mahler Walther, Kathrin/Bessing, Nina (2015): Fix the women or fix the workplace? Nachhaltiger Wandel erfordert die Verzahnung von individueller und struktureller Ebene. In: Welpe, Isabel M. et al.: Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte. Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik. Wiesbaden, S. 419-428.

Necati, Lale (2005 a): Gleitzeit, in: Preis, Ulrich (Hg. 2005): Innovative Arbeitsformen. Flexibilisierung von Arbeitszeit, Arbeitsentgelt, Arbeitsorganisation. Köln, S. 197-224.

Necati, Lale (2005 b): Vertrauensarbeitszeit, in: Preis, Ulrich (Hg. 2005): Innovative Arbeitsformen. Flexibilisierung von Arbeitszeit, Arbeitsentgelt, Arbeitsorganisation. Köln, S. 333-352.

Ochsner, Christian/Weber, Michael (2014): Die Kleinteiligkeit der ostdeutschen Wirtschaft – dynamisch betrachtet. ifo Dresden 5/2014.

Oechsler, Walter A./Paul, Christopher (2015): Personal und Arbeit. Berlin/München/Boston: Walter de Gruyter GmbH.

Ressler, Cali/Thompson, Jody (2010): Why Work Sucks And How To Fix It: The Results-Only Revolution. New York: Portfolio.

Schwarze, Barbara/Frey, Andreas/Tapken, Heiko/Hübner, Anca-Gabriela (2015): Frauen in Management. Studie in Kooperation des Kompetenzzentrums Frauen im Management, Hochschule Osnabrück mit Bisnode Deutschland GmbH. Download unter: https://www.bisnode.de/wp-content/uploads/2015/04/Bisnode_Studie_Frauen_im_Management_2015.pdf.

Söllner, René (2014): Die wirtschaftliche Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland. In: Statistisches Bundesamt (Hg): Wirtschaft und Statistik. Wiesbaden, S.40-52.

Statistisches Bundesamt (2012): Qualität der Arbeit – Geld verdienen und was sonst noch zählt. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2015): Qualität der Arbeit – Geld verdienen und was sonst noch zählt. Wiesbaden.

Vogl, Gerlinde/Nies, Gerd (2013): Mobile Arbeit. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen. Frankfurt am Main: Bund Verlag.

Walther, Kathrin/Lukoschat, Helga (2008): Kinder und Karrieren. Die neuen Paare. Gütersloh.

Wanger, Susanne (2015): Traditionelle Erwerbs- und Arbeitszeitmuster sind nach wie vor verbreitet. IAB-Kurzbericht 4/2015.

7. Expertise der Autorin

Die EAF Berlin. Diversity in Leadership. ist ein unabhängiges Beratungs- und Forschungsinstitut. Seit 1996 beraten wir Wirtschaft, Politik und Wissenschaft zu Chancengleichheit, Diversity Management und Work-Life-Balance und führen Studien zu diesen Themen durch. Mit unseren innovativen Programmen fördern wir Frauen mit

Führungspotenzial und unterstützen Frauen und Männer in ihrer Karriereplanung und bei der Vereinbarung von Beruf und Familie.

Die EAF Berlin hat bundesweit mit KMU in verschiedenen Programmen an der Entwicklung einer an Chancengleichheit und Vielfalt orientierten Unternehmenskultur gearbeitet und in Praxisprojekten konkrete Maßnahmen im Personalmanagement und der Arbeitsorganisation entwickelt. Dazu gehört auch der Aufbau des bundesweit größten Netzwerkes von knapp 100 Unternehmen, die sich für einen höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen einsetzen im Rahmen des Bundesprogramms „Mehr Frauen in Führungspositionen. Regionale Bündnisse für Chancengleichheit.“. Das Modellprojekt wurde in Zusammenarbeit mit 10 Kommunen in 9 Bundesländern durchgeführt und vom BMFSFJ von 2011 bis 2015 gefördert. Die EAF Berlin war Projektträgerin.

Kathrin Mahler Walther ist Geschäftsführerin der EAF Berlin. Die Diplom-Sozialwissenschaftlerin ist seit 1999 in der EAF tätig und hat eine Vielzahl von Praxisprojekten und Studien der EAF geleitet, u.a. das Bundesprogramm „Regionale Bündnisse“ und die Programme in Zusammenarbeit mit KMU.

Grundlage der vorliegenden Expertise sind die Erkenntnissen und Erfahrungen aus den Forschungs- und Beratungsprojekten der EAF Berlin, die Auswertung aktueller Studien sowie zehn Experteninterviews, welche die Autorin mit regionalen Wirtschaftsförderungen sowie KMU verschiedener Branchen geführt hat. **www.eaf-berlin.de**

Impressum

Kathrin Mahler Walther
EAF Berlin

Dieses Dokument wurde im Auftrag der Sachverständigenkommission für den Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung erstellt. Der Inhalt des Dokuments wird vollständig von den Autorinnen und Autoren verantwortet und spiegelt nicht notwendigerweise die Position der Sachverständigenkommission wider.

Herausgeberin
Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V.
Geschäftsstelle Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung
Dr. Regina Frey (Leitung)
Brachvogelstraße 1, 10961 Berlin
www.gleichstellungsbericht.de

Stand: 2017
Erscheinungsjahr: 2017

Zitierhinweis
Mahler Walther, Kathrin (2017): Wie können kleine und mittlere Unternehmen bei der Ermöglichung von Zeitsouveränität für ihre Beschäftigten unterstützt werden? Expertise im Rahmen des Zweiten Gleichstellungs-berichts der Bundesregierung, www.gleichstellungsbericht.de.

Umschlagsgestaltung
lilienfeld visuelles gestalten, Berlin | www.lilien-feld.de