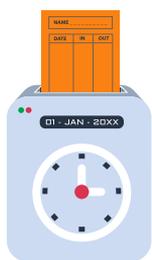


RODA MÜLLER-WIELAND
KATHARINA HOCHFELD

(ARBEITS)ZEIT ZU GESTALTEN!

POTENZIALE FLEXIBLER UND SELBST-
BESTIMMTER ARBEITSZEITMODELLE
IN KMU

EINE LITERATURSTUDIE



**FRIEDRICH
EBERT**

STIFTUNG
Forum Politik
und Gesellschaft

**FRIEDRICH
EBERT** 
STIFTUNG

Forum Politik
und Gesellschaft

INHALT

DAS WESENTLICHE AUF EINEN BLICK	5
EINLEITUNG.....	8
1 STATUS QUO VON ARBEITSZEITMODELLEN IN KMU	11
1.1 ÜBERBLICK ÜBER AKTUELL EXISTIERENDE ARBEITSZEITMODELLE UND DEREN NUTZEN	11
1.2 ANWENDUNGSHÄUFIGKEIT VON ARBEITSZEITMODELLEN	16
2 BESONDERE BEDARFE VON KMU UND IHR NUTZEN FÜR DIE BESCHÄFTIGTEN	21
2.1 ORGANISATIONALE EBENE	21
2.1.1 KMU sehen sich einem Fachkräftemangel gegenüber	21
2.1.2 Gute Gründe für mehr Arbeitszeitsouveränität: Wettbewerbsfähigkeit und Mitarbeitendenbindung	23
2.2 INDIVIDUELLE EBENE.....	26
2.2.1 Kluft zwischen Arbeitszeitwunsch und -realität: Vollzeitbeschäftigte möchten kürzer arbeiten	26
2.2.2 Mitbestimmung über Arbeitszeitdauer, -lage und -ort: Beschäftigte wollen ihre Arbeitszeitgestaltung beeinflussen können	29
2.2.3 Familienbewusstsein: Viele Beschäftigte wünschen sich eine Vereinbarkeit von Beruf und Privat-/Familienleben	32
3 HINDERNISSE BEI DER FLEXIBILISIERUNG: WARUM KMU IHRE POTENZIALE NICHT ENTFALTEN KÖNNEN	34
3.1 RAHMENBEDINGUNGEN AUF RECHTLICHER EBENE	34
3.1.1 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)	34
3.1.2 Mutterschutzgesetz (MuSchG)	35
3.1.3 Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG)	35
3.1.4 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG).....	36
3.1.5 Gesetz über die Pflegezeit (PflegeZG)	36
3.1.6 Weitere Konsequenzen rechtlicher Regelungen für KMU	36
3.2 RAHMENBEDINGUNGEN AUF ORGANISATIONALER EBENE	38
3.2.1 Mangelnder Kenntnisstand	38
3.2.2 Organisatorischer Aufwand.....	39
3.2.3 Kostenaufwand	39
3.2.4 Unternehmens- und führungskulturelle Hindernisse.....	40
3.3 RAHMENBEDINGUNGEN AUF INDIVIDUELLER EBENE DER BESCHÄFTIGTEN	42
3.4 POTENZIALE VON KMU BEI DER IMPLEMENTIERUNG FLEXIBLER ARBEITSZEITMODELLE	44
4 EXISTIERENDE LÖSUNGSANSÄTZE UND GOOD PRACTICES.....	46
4.1 RECHTLICHE EBENE	46
4.2 POLITISCHE EBENE	46
4.3 ORGANISATIONALE EBENE.....	48
5 FAZIT	50
6 LITERATURVERZEICHNIS.....	52

ANWENDUNG FLEXIBLER ARBEITSZEITMODELLE IN KMU:

- » Daten der gegenwärtigen Literatur in Bezug auf Angebot und Anwendung flexibler Arbeitszeitmodelle in KMU differenzieren selten nach Betriebsgröße, Branche, Region, Beschäftigungsform und Geschlecht.
- » Deutlich wird, dass Beschäftigte mittelständischer Betriebe über einen geringeren Gestaltungsspielraum ihrer Arbeitszeit verfügen als Beschäftigte großer Betriebe.
- » Auffällig ist, dass in KMU und KKK eher informelle Formate, wie z. B. Vertrauensarbeitszeit oder individuelle Vereinbarungen, angeboten werden als eine allgemeingültige Auswahl.
- » Die aktuellen Modelle scheinen nicht variabel an unterschiedliche Unternehmensstrukturen und -bedingungen anpassbar zu sein.
- » Gründe für das geringe Angebot und die seltene Anwendung flexibler Arbeitszeitmodelle speziell in KMU und KKK müssen noch tiefergehend erforscht werden.

BESONDERE BEDARFE VON KMU BEI DER ANWENDUNG FLEXIBLER ARBEITSZEITMODELLE:

- » Selten werden die Arbeitszeitwünsche, -bedürfnisse und -zufriedenheiten von Beschäftigten aus KMU und KKK differenziert betrachtet.
- » Da Geschlechtervielfalt die Wirtschaftlichkeit und Innovationsfähigkeit von Unternehmen steigern kann und gleichzeitig Frauen Vereinbarkeitsthemen und Flexibilisierungsinstrumenten eine hohe Bedeutung zuschreiben, können flexible und an den Bedürfnissen der Beschäftigten ausgerichtete Arbeitszeitmodelle zur Fachkräftesicherung beitragen.
- » Bisherige Ergebnisse aus der empirischen Forschung fallen jedoch divergent aus und zeigen kein klares Bild der besonderen Bedarfe von KMU bei der Anwendung flexibler Arbeitszeitmodelle.
- » Im Allgemeinen wünschen sich Beschäftigte reduzierte Arbeitszeitmodelle und regelmäßige Anpassungsmöglichkeiten der Arbeitszeit.

HINDERNISSE BEI DER ARBEITSZEITFLEXIBILISIERUNG IN KMU:

- » In der Literatur werden umfangreiche Herausforderungen für die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle in KMU genannt.
- » Diverse rechtliche Ausnahmeregelungen reduzieren die Wahrscheinlichkeit der Einführung und Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle in KMU.

- » Auf organisationaler Ebene hindern vor allem Unwissen über Gesetze, Arbeitszeitmodelle und Einführungsprozesse sowie der damit assoziierte organisatorische und finanzielle Aufwand die Einführung von Arbeitszeitmodellen. Hinzu kommt, dass in vielen KMU noch keine entsprechenden Unternehmenskulturen verankert sind, die eine neue Arbeits(zeit)kultur oder eine auf Vereinbarkeit von Beruf und Privat-/ Familienleben ausgerichtete Führungskultur ermöglichen.
- » Allerdings beschäftigt sich keine Studie im Detail mit den Hindernissen bei der Arbeitszeitflexibilisierung in KMU.

POTENZIALE VON KMU BEI DER IMPLEMENTIERUNG FLEXIBLER ARBEITSZEITMODELLE:

- » KMU-spezifische Charakteristika bringen viele Potenziale für eine gelungene Ausgestaltung flexibler Arbeitszeitformate mit sich, die in der Literatur zum Teil oberflächlich angerissen werden.
- » Flache Hierarchien ermöglichen schnellere Entscheidungsfindungen und Umsetzungsprozesse unter Einbindung der Beschäftigten.
- » KMU pflegen meist eine ergebnisorientierte Vertrauenskultur, die den Grundpfeiler für die erfolgreiche Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle darstellt. Dennoch wird selten in KMU flexibel gearbeitet.
- » Eine umfassende Datenerhebung, differenziert nach Betriebsgröße, Beschäftigtengruppe, Branche, Region sowie Unternehmenskultur und -typologie, ist für die Ableitung passgenauer Umsetzungsstrategien notwendig.

LÖSUNGSANSÄTZE:

- » Auf rechtlicher Ebene werden speziell für KMU Optionen geschaffen, die die Einführung und Verwaltung von Wertguthaben erleichtern.
- » An der Verbesserung der Qualität und des Zugangs von KMU- und KKKU-spezifischen Informationsangeboten wird bereits seitens verschiedener Initiativen gearbeitet.
- » Die aktive Mitgestaltung der Digitalisierung von Frauen wird gefordert, um einer geschlechterstereotypen Segregation auf dem Arbeitsmarkt vorzubeugen.
- » Mehrere Good Practice-Ansätze verschiedenster Unternehmensgrößen und Branchen beweisen, dass eine erfolgreiche Einführung von Flexibilisierungsinstrumenten möglich ist.
- » Derzeit sind neue Gesetze (Teilzeitrückkehrrecht, Familienarbeitszeit, Wahlarbeitszeitgesetz etc.) und Konzepte in der politischen Diskussion, die darauf überprüft werden sollten, inwiefern sie den Bedürfnissen und Realitäten von Beschäftigten in KMU entgegenkommen.

FAZIT:

- » Bisher gibt es nur wenige KMU-spezifische Daten zu Arbeitszeitbedürfnissen und -verhältnissen. Diese unterscheiden neben der Betriebsgröße und Branche weder zusätzlich nach den unterschiedlichen Unternehmenstypologien der KMU noch nach den Bedürfnissen der diversen Beschäftigtengruppen.
- » Da sich die sozioökonomischen, kulturellen und personellen Rahmenbedingungen von KMU stark unterscheiden, sind plurale Angebote für KMU bzw. variabel implementierbare Modelle notwendig.
- » Für die Entwicklung solcher Formate sind Forschungsprojekte erforderlich, die unter Einbeziehung von Akteuren und Akteurinnen aus KMU selbst – im Sinne eines co-kreativen Begriffsverständnisses von Bürgerwissenschaft – einen genaueren Blick auf die Bedarfe und Hindernisse für KMU werfen.
- » Ein erster Schritt kann eine Kartografie sein, die die Verortung und Differenzierung von Unternehmenscharakteristika und Beschäftigtengruppen mit unterschiedlichen Bedarfen erlaubt.
- » Durch dieses Vorgehen könnten KMU und KKK gleichzeitig an der Mit- und Ausgestaltung neuer staatlicher Arbeitszeitkonzepte beteiligt werden, um somit ihre Potenziale für flexible Arbeitszeiten optimal auszuschöpfen.

INFOBOX

DEFINITION VON KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN (KMU)

Die Literaturanalyse berücksichtigt die von der EU-Kommission empfohlene Definition von KMU. Demnach werden nur Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten dem Begriff KMU zugeordnet, die entweder eine Jahresbilanzsumme von maximal 43 Millionen Euro nicht überschreiten oder deren Jahresumsatz geringer als 50 Millionen Euro ist. Darüber hinaus wird zwischen Kleinunternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten und maximal zehn Millionen Jahresumsatz bzw. Jahresbilanz und Kleinstunternehmen, die unter zehn Personen beschäftigen und deren Jahresumsatz bzw. Jahresbilanz sich auf höchstens zwei Millionen beläuft, unterschieden (Deutscher Bundestag, 2016a). Die Gruppe von Klein- und Kleinstbetrieben wird durch KKK abgekürzt.

Darstellung der Kennzahlen zur Definition von kleinen und mittleren Betrieben
(in Anlehnung an die Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 2003; Deutscher Bundestag, 2016a)

Unternehmen	Max. Beschäftigtenzahl	Max. Jahresumsatz in €	Max. Jahresbilanz in €
KMU	249	50 Millionen	43 Millionen
Kleinunternehmen	49	10 Millionen	10 Millionen
Kleinstunternehmen	9	2 Millionen	2 Millionen

Mit der Familienarbeitszeit, der Verfügungszeitregelung und dem Wahlarbeitszeitgesetz stehen derzeit neue Konzepte in der Diskussion, mit denen lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle umgesetzt werden sollen. Der Begriff „Lebensphasen“ definiert sich dabei über eine Zeitspanne, in der die gleichzeitige Dringlichkeit beruflicher und privater Angelegenheiten Belastungssituationen hervorrufen kann, die wiederum Herausforderungen für den Betrieb darstellen können. Mehrere Lebensphasen können sich dabei auch überschneiden, wie z. B. Elternzeit mit paralleler Pflegeverantwortung für ältere Familienangehörige (Maschke, 2016).

Zur Gestaltung lebensphasenorientierter Arbeit bieten sich flexible Arbeitszeitmodelle an. Denn Untersuchungen weisen darauf hin, **dass sich flexible und innovative Arbeitszeitgestaltung sowohl positiv auf den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen auswirkt als auch einen positiven Effekt auf die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten hat, wenn sie dadurch ihre Arbeitszeit selbst mitgestalten können** (Wöhrmann et al., 2016; Possenriede und Plantenga, 2014; BMFSFJ, 2016a). Trotz vermeintlich flexibler Strukturen und daraus resultierender größerer Handlungsspielräume und individueller Möglichkeiten bei der Arbeitszeitgestaltung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) (BMFSFJ, 2016a; Mesaros, Vanselow und Weinkopf, 2009; Tegtmeier et al., 2013) engagieren sich aktuell große Unternehmen wesentlich stärker als diese in Themen der Arbeitszeitgestaltung, wie beispielsweise der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (BMAS, 2011; BMFSFJ, 2016b; Tegtmeier et al., 2013). Dabei gehören **99,3 % aller Unternehmen in Deutschland zu der Gruppe der KMU und ca. zwei Drittel aller Beschäftigten arbeiten in KMU** (Destatis, 2014). Dennoch sehen KMU aktuell im Fachkräftemangel die größte Gefahr für ihre Entwicklung (Ernst & Young GmbH, 2016).

Um die Beschäftigungssicherung vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbs hinsichtlich der Fachkräfte zu gewährleisten, bieten sich für KMU vor allem Formate zur flexiblen Arbeitszeitanpassung an (Tegtmeier et al., 2013). Beispielsweise liegt **ein Vorteil lebensphasenorientierter Arbeitszeitmodelle in der Stärkung der Vereinbarkeit von Beruf und Privat-/Familienleben, sodass auf alle Beschäftigtengruppen – z. B. Personen mit Familien- oder Pflegeverantwortung – zurückgegriffen werden kann** (BDA, 2015). Folglich können flexible Arbeitszeitmodelle allgemeine Chancengleichheit und **Geschlechtervielfalt auch in Führungspositionen fördern** (Bessing et al., 2016). Zudem wird **flexiblen Arbeitszeitsystemen und einer ausgewogenen Work-Life-Balance mittlerweile eine hohe Relevanz in Bezug auf die Arbeitgebendenattraktivität** und die langfristige Gesunderhaltung von Mitarbeitenden zugeschrieben (Randstad, 2016a). Vor allem jüngere (ca. 25 bis 44 Jahre) Beschäftigte und Frauen erwarten Flexibilisierungsmöglichkeiten bei ihrer Arbeitszeitgestaltung (Back, Fabich und Mense, 2015; BDA, 2015; INQA, 2015; Randstad 2016a). Flexible Arbeitszeitmodelle sind aktuell noch primär für Frauen attraktiv, da diese in Deutschland häufiger familiären Verpflichtungen nachgehen (Crößmann und Mischke, 2016; Nowossadeck, Engstler und Klaus, 2016). Darüber hinaus wächst auch der Anteil der Männer, die in Teilzeit arbeiten und Aufgaben in der Familie

übernehmen wollen. Folglich werden flexible Arbeitszeitmodelle zunehmend von allen Geschlechtern gewünscht und eingefordert (Juncke, Braukmann und Heimer, 2016).

Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der gleichzeitig geringen Anwendungshäufigkeit flexibler Arbeitszeitsysteme in KMU besteht das Ziel dieser Literaturstudie in der Identifikation von Bedarfen hinsichtlich lebensphasenorientierter und familienfreundlicher Arbeitszeitmodelle in KMU. Dafür werden auch die Hindernisse und Potenziale bei der Umsetzung flexibler Arbeitszeitformate herausgearbeitet. Bereits existierende Lösungsansätze für KMU werden identifiziert, um anschließend potenzielle Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Auffällig ist in der Gesamtschau die unvollständige Datenlage zu den jeweiligen Arbeitszeitbedürfnissen unterschiedlicher Erwerbstätigen Gruppen, sodass nur selten differenzierte Aussagen zu Unterschieden nach Geschlecht, Alter, Tätigkeit, Betriebsgröße, Branche oder Region möglich sind. Sofern disaggregierte Daten hinsichtlich dieser Kriterien existieren, werden sie innerhalb des Textes aufgegriffen.

INFOBOX

GESETZLICHE RAHMENBEDINGUNGEN VON (FLEXIBLER) ARBEITSZEIT

Das Arbeitszeitgesetz definiert Arbeitszeit als „die Zeit zwischen dem Beginn und dem Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen“ (BMAS, 2017a, S. 9)¹. Beschäftigte dürfen die festgelegte Arbeitszeit von acht Stunden pro Werktag nicht überschreiten (ArbZG; BMAS, 2017a). Im Rahmen einer modernen Arbeitszeitgestaltung erlaubt die Gesetzeslage eine Flexibilisierung der werktäglichen Arbeitszeit auf maximal zehn Stunden, sofern innerhalb von sechs Kalendermonaten nicht länger als durchschnittlich acht Stunden gearbeitet wird (ArbZG; BMAS, 2017a). Dabei gelten branchenspezifische Ausnahmen, z. B. in der Landwirtschaft oder im Rundfunk. Generell müssen nach Ende der täglichen Arbeitszeit elf Stunden ununterbrochener Ruhezeit gewährleistet werden (BMAS, 2017a).

Die gesetzlich erlaubte Ausweitung der Arbeitszeit gilt als rechtliche Flexibilisierungsmaßnahme, um die Anwendung von Arbeitszeitmodellen für eine optimierte Arbeitszeitgestaltung zu ermöglichen. Einerseits kann mithilfe von Arbeitszeitformaten die Arbeitszeit an den betrieblichen Bedarf angepasst werden, andererseits können Beschäftigte über Umfang, Verteilung und Lage der Arbeitszeit mitbestimmen (BAuA, 2013). Bei der Anwendung flexibler Arbeitszeitarrangements muss stets die Einhaltung von Pausen- und Ruhezeiten beachtet werden (ArbZG – § 4 und 5; Wolff von der Sahl, Achtenhagen und Kurz, 2013). Zudem müssen neben der selbstständigen und/oder betrieblichen Aufzeichnung werktäglicher Überstunden die Arbeitszeitdaten im Betrieb festgestellt und mitteilbar gemacht werden (ArbZG – § 16 Abs. 2; Wolff von der Sahl, Achtenhagen und Kurz, 2013).

¹ **Ausnahmen:** Im Bergbau unter Tage rechnen die Pausen zur Arbeitszeit; Arbeitsbereitschaft und Bereitschaftsdienst gelten in vollem Umfang als Arbeitszeit; bei Rufbereitschaft zählt nur die tatsächlich in Anspruch genommene Arbeitszeit

1 STATUS QUO VON ARBEITSZEITMODELLEN IN KMU

Um einen Überblick über die aktuell in Deutschland existierenden Arbeitszeitmodelle und deren spezielle Anwendung in KMU zu gewinnen, werden im folgenden Abschnitt relevante flexible Arbeitszeitmodelle und deren Steuerungsinstrumente vorgestellt. Anschließend wird anhand der Studienlage ermittelt, welche Modelle besondere Anwendung in KMU und auch allgemein in Unternehmen finden.

1.1 ÜBERBLICK ÜBER AKTUELL EXISTIERENDE ARBEITSZEITMODELLE UND DEREN NUTZEN

Flexible Arbeitszeitsysteme stellen Regelungen für die Steuerung der Verteilung betrieblicher Arbeitszeiten von Beschäftigten dar (Hoff, 2015). Diese können zur Steigerung der Kundenorientierung, Wirtschaftlichkeit und Beschäftigtenorientierung eines Unternehmens beitragen, indem sie eine Anpassung der betrieblichen Leistungen an die Wünsche der Kunden, eine bedarfsgerechte Verteilung der Arbeitszeit an konjunkturelle und marktbedingte Schwankungen sowie die Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse von Mitarbeitenden (z. B. die Vereinbarkeit von Beruf und Privat-/Familienleben) ermöglichen (Hoff, 2015). **Insbesondere eigenverantwortlich arbeitende Fachkräfte, familiär gebundene Mitarbeitende, nicht am Unternehmensstandort wohnende Angestellte, Fachkräfte mit Weiterbildungsambitionen sowie ältere Erwerbstätige profitieren von einer ausgeprägten Zeitsouveränität** (Wolff von der Sahl, Achtenhagen und Kurz, 2013).

Generell kann zwischen der eigenverantwortlich vorgenommenen Arbeitszeitgestaltung durch die Mitarbeitenden und der disponierten Arbeitszeitgestaltung bei beruflichen Tätigkeiten, die eine sofortige Erledigung erfordern, differenziert werden. Die flexiblen Arbeitszeitmodelle der jeweiligen Kategorien können mithilfe verschiedener Instrumente gesteuert werden, beispielsweise durch Arbeitszeitkonten (Hoff, 2015).

Die Tabellen 1 und 2 geben einen Überblick über aktuell existierende Modelle. Dabei werden die Freiheitsgrade der Bestimmung von Lage und Dauer angegeben, die Vor- und Nachteile der jeweiligen Modelle aufgezeigt sowie die dafür benötigten Steuerungsinstrumente benannt.

Für eine optimale Umsetzung der verschiedenen Arbeitszeitmodelle sind Regelungselemente unabdinglich. Die selbstständige oder durch den Arbeitgebenden vorgenommene Erfassung der tatsächlichen werktäglichen Arbeitszeit ist gesetzlich über alle Betriebsgrößen hinweg verpflichtend (ArbZG – § 16 Abs. 2; Wolff von der Sahl, Achtenhagen und Kurz, 2013). Mindestens eine Form von Zeiterfassung ist für jegliches Arbeitszeitsystem notwendig, oftmals auch ein zusätzliches Arbeitszeitkonto, um Beschäftigte und Arbeitgebende vor der Ausnutzung flexibler Arrangements zu bewahren (Hoff, 2015).

Kategorie	Modell	Lage und Verteilung der Arbeitszeit	Dauer der Arbeitszeit	Zusammenfassung
individuell bestimmte Arbeitszeit	Flexible Standardarbeitszeit *(a)	fix	fix	Individuell angepasste Festlegung der Standardarbeitszeit; Abweichungen können mit der Führungskraft abgesprochen werden
	Gleitzeit *(a, b)	fix/flexibel	fix	Selbstständige Bestimmung der Arbeitszeitdauer und -verteilung innerhalb festgelegter Grenzen; oftmals bestehen Kernzeiten mit Anwesenheitspflicht
	Flexibler Tagdienst *(a, b)	flexibel	fix	Arbeitszeitrahmen ohne Kernzeiten, aber mit bedarfsgerechten Servicezeiten, innerhalb derer sofortige Leistung erbracht werden muss; keine Vergütung von Mehrarbeit; vertraglicher Arbeitszeitumfang muss innerhalb einer Frist erreicht werden
	Vertrauensarbeitszeit *(a)	flexibel	fix/flexibel	Selbstständige Festlegung von Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit mit Rücksicht auf Servicezeiten und Arbeitszeitrahmen; Betriebskultur des Vertrauens und der Kooperation notwendig
	Arbeitszeitkorridor/Arbeitszeitrahmen *(a, b)	fix/flexibel	fix/flexibel	In einem Korridor mit bis zu 45 Stunden wöchentlich kann die Arbeitszeit ungleichmäßig verteilt werden; Mehrarbeit innerhalb dieses Rahmens wird nicht vergütet; im Durchschnitt muss der vertragliche Arbeitszeitumfang innerhalb einer festgelegten Frist (bis zu 1 Jahr) erreicht bzw. ausgeglichen werden; besonders für saisonale oder konjunkturelle Schwankungen geeignet; Absprache mit Betriebsrat nötig
	Teilzeitarbeit *(a, b)	fix/flexibel	fix/flexibel	Teilzeit kann täglich, wöchentlich, monatlich oder auch als Jahreskontingent vereinbart werden; Teilzeit reicht von unter 15 Stunden bis hin zu 35 Stunden pro Woche
	Jobsharing *(a, b)	fix/flexibel	fix/flexibel	Mehrere Mitarbeitende teilen sich eine Vollzeitstelle und sprechen die Arbeitsaufteilung individuell ab; auch möglich als Führungskräfte tandem
	Arbeitszeitfreiheit *(a)	flexibel	flexibel	Ausschließliche Ergebnisorientierung; Beibehaltung der Regelungen zu Servicezeiten und Arbeitszeitrahmen

*STEUERUNGSTRUMENT

- (a) Zeiterfassung: elektronisch (z. B. durch Stempeluhren) oder selbstständig (indirekt: Start, Ende, jede Unterbrechung d. Arbeitszeit / direkt: nur geleistete Arbeitszeit)
- (b) Arbeitszeitkonto: Dokumentation der wöchentlichen, monatlichen oder jährlichen Arbeitszeitdifferenzen (z. B. Gleitzeitkonten; Flexi-Konten; Langzeitkonto etc.)

Vorteile

- geringer Verwaltungs- und Abstimmungsaufwand
- Flexibilität bei betrieblichen oder persönlichen Gründen möglich
- Steuerung durch Führungskraft

- geringer Einführungs- und Abstimmungsaufwand
- Anwendung in vielen Unternehmensformen möglich
- ausgeprägte Zeitsouveränität für Mitarbeitende ermöglicht bessere Vereinbarkeit mit Privatleben

- ausgeprägte Zeitsouveränität für Mitarbeitende ermöglicht bessere Vereinbarkeit mit Privatleben
- bedarfsgerechte Einführung von Servicezeiten
- Anpassung an saisonale oder konjunkturelle Schwankungen

- geringer Einführungs- und Verwaltungsaufwand
- ausgeprägte Zeitsouveränität für Mitarbeitende ermöglicht bessere Vereinbarkeit mit Privatleben
- kein Anreiz zu unnötiger Mehrarbeit
- bedarfsgerechte Einführung von Servicezeiten
- Förderung unternehmerischen Denkens
- gesteigerte Arbeitszufriedenheit und Motivation durch Vertrauen

- geeignet für Rufbereitschaft
- nur einvernehmliche Regelung möglich
- Rechtssicherheit für Beschäftigte
- Berücksichtigung individueller Bedürfnisse
- geringere Personalkosten

- geringer Einführungs- und Verwaltungsaufwand
- ausgeprägte Zeitsouveränität für Mitarbeitende ermöglicht bessere Vereinbarkeit mit Privatleben
- größere Möglichkeiten, auf eine Vielfalt von Fachkräften zurückzugreifen
- Synchronisation mit ungleichmäßiger Nachfrage
- potenziell gesteigerte Produktivität durch kürzere Arbeitszeiten und höhere Motivation

- hohe Attraktivität für Führungskräfte mit Teilzeitwunsch
- problemloses flexibles Einspringen bei Abwesenheit

- ausgeprägte Zeitsouveränität für Mitarbeitende ermöglicht bessere Vereinbarkeit mit Privatleben sowie Durchmischung von Arbeits- und Privatzeit
- kein Anreiz zu unnötiger Mehrarbeit
- bedarfsgerechte Einführung von Servicezeiten
- hohe Anforderung an die Führungskraft

Nachteile

- geringes Maß an Flexibilität/kurzfristiges Anpassen der Arbeitszeit nicht möglich

- Verwaltungsaufwand von Zeiterfassung und Zeitkonten
- individuelle Regelungen für Teilzeit notwendig
- zusätzlicher Koordinationsaufwand, wenn eine direkte Übergabe erforderlich ist
- Ansparen von Zeit nur für Gleittage

- Verwaltungsaufwand von Zeiterfassung und Zeitkonten
- hoher Abstimmungsbedarf
- geringer Einfluss der Führungskraft auf Arbeitszeit
- Ansparen von Zeit nur für Gleittage

- hoher Abstimmungsbedarf
- Risiko unbezahlter Mehrarbeit und Überlastung aufgrund fehlender Kontrolle einzuhaltender Arbeitszeit
- Risiko der Nichteinhaltung von erforderlichen Erholungs- und Ruhezeiten
- hohe Anforderung an die Führungskraft

- kleine Unternehmen verfügen selten über einen Betriebsrat
- keine Geltung bei Wechselschicht- und Schichtarbeit
- als Überstunden gelten nur über die vereinbarte Obergrenze von bis zu 45 Stunden bzw. außerhalb der Rahmenzeit angeordneten Arbeitsstunden

- hoher Abstimmungs- und Koordinationsbedarf
- möglicherweise höhere Lohnnebenkosten als bei Vollzeitbeschäftigten
- Risiko fehlerhafter Übergaben

- hoher Abstimmungs-, Kommunikations- und Koordinationsbedarf
- teilweise erwartete Verfügbarkeit in der Freizeit
- Qualifikationen der Arbeitsplatzteilenden müssen sich ähneln oder ergänzen

- hoher Abstimmungsbedarf
- Konfliktpotenzial bei Ziel-/Leistungsvereinbarungen
- Risiko der Überlastung

QUELLE: Eigene Darstellung in Anlehnung an Blazek et al. (2011), Hoff (2015), Maschke (2016) und Wolff von der Sahl, Achtenhagen & Kurz (2013)

Kategorie	Modell	Lage und Verteilung der Arbeitszeit	Dauer der Arbeitszeit	Zusammenfassung
disponierte Arbeitszeit	Flexible Schichtarbeit *(a, b)	fix	fix/flexibel	Verkürzte bzw. verlängerte Schichten zur Steigerung der Freizeit; Miteinbezug von Teilzeitkräften möglich
	Monatsdienstplan *(a, b)	fix/flexibel	fix/flexibel	Langfristige bedarfsgerechte Festlegung von Diensten bei komplexen Schichtdiensten wie z. B. Krankenhäusern; Miteinbezug von Teilzeitkräften möglich
	Einsatzplanung *(a, b)	fix/flexibel	fix/flexibel	Es gibt keine festen Einsatzzeiten mehr, da nur eine kurzfristige Planung von 2 bis 3 Wochen im Voraus möglich ist; dabei können die Einsatzzeiten den Mitarbeitendenwünschen angepasst werden (entweder häufig in normal langen Einsatzzeiten oder selten in langen, eventuell auch geteilten Diensten arbeiten)

*STEUERUNGSMITTEL

- (a) Zeiterfassung: elektronisch (z. B. durch Stempeluhren) oder selbstständig (indirekt: Start, Ende, jede Unterbrechung d. Arbeitszeit / direkt: nur geleistete Arbeitszeit)
- (b) Arbeitszeitkonto: Dokumentation der wöchentlichen, monatlichen oder jährlichen Arbeitszeitdifferenzen (z. B. Gleitzeitkonten; Flexi-Konten; Langzeitkonto etc.)

Die elektronische **Zeiterfassung**, z. B. durch Stempeluhren, bereitet Schwierigkeiten bei Gleitzeit oder flexiblem Tagdienst, da zum einen die für private Angelegenheiten genutzte Zeit am Arbeitsplatz, zum anderen Wegezeiten auf größeren Betriebsgeländen zu höheren Arbeitszeitangaben führen. In solchen Fällen kann die vertrauensbasierte indirekte oder direkte selbstständige Zeiterfassung ein Mittel sein, um die tatsächliche Arbeitszeit abzüglich ihrer Unterbrechungen zu dokumentieren. Bei der indirekten Zeiterfassung werden Start und Ende der Arbeitszeit sowie jede Unterbrechung notiert, während bei der direkten nur die letztendlich geleistete Arbeitszeit vermerkt wird. Beide Versionen eignen sich auch für mobil arbeitende Beschäftigte (Hoff, 2015). In Anlehnung an Hoff (2015) wird in dieser Studie mobiles Arbeiten als die Aufgabenerledigung außerhalb des betrieblichen Arbeitsplatzes verstanden.

Die Differenzfassung stellt ein geeignetes und effizientes Mittel für Arbeitszeitformate dar, bei denen ein Arbeitszeitkonto notwendig ist, da ausschließlich der Unterschied zur Soll-Arbeitszeit erfasst wird. Die Übersicht der Abweichungen hat den Vorteil, dass die Führungskraft bei disponierten Arbeitszeitsystemen schneller über die Freigabe verfügen kann und Mitarbeitende verbindlicher mit ihren festgelegten Arbeitszeiten umgehen (Hoff, 2015).

Arbeitszeitkonten dienen der Dokumentation, Kontrolle und dem Ausgleich von wöchentlichen, monatlichen oder jährlichen Arbeitszeiten, indem Differenzen zur Vertragsarbeitszeit registriert werden (Hoff, 2015; Maschke, 2016).

Vorteile

Nachteile

- Reaktion auf saisonale Produktion oder Kapazitätsschwankungen
- größere Möglichkeiten, auf eine Vielfalt von Fachkräften zurückzugreifen
- bessere Freizeiten und Sozialzeiten können die Zufriedenheit der Arbeitnehmenden steigern

- hoher Abstimmungs- und Koordinationsbedarf
- Interessenskonflikte bzgl. der Schichtlängen innerhalb der Belegschaft

- Reaktion auf saisonale Produktion oder Kapazitätsschwankungen
- Differenz zwischen Vertragsarbeitszeit und dienstplanmäßiger Arbeitszeit kann dem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben werden
- bessere Freizeiten und Sozialzeiten können die Zufriedenheit steigern

- hoher Abstimmungs- und Koordinationsbedarf
- Notwendigkeit einer Kontrollinstanz (meistens Betriebsrat)

- Reaktion auf saisonale Produktion oder Kapazitätsschwankungen
- Differenz zwischen Vertragsarbeitszeit und dienstplanmäßiger Arbeitszeit kann dem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben werden
- bessere Freizeiten und Sozialzeiten können die Zufriedenheit steigern

- hoher Abstimmungs- und Koordinationsbedarf
- Notwendigkeit einer Kontrollinstanz (meistens Betriebsrat)

QUELLE: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hoff (2015) und Maschke (2016)

Gleitzeitkonten unterstützen Mitarbeitende dabei, kleinere Schwankungen geleisteter Arbeitszeit während eines Monats auszugleichen. Individuelle Arbeitszeitkonten ermöglichen die Regelung der Jahresarbeitszeit mit Verteilräumen, um tägliche und wöchentliche Schwankungen durchschnittlich ausgleichen zu können (Maschke, 2016). Flexi-Konten erlauben das Ansparen von Stunden für konjunkturbedingte oder saisonale Engpässe und steigern dadurch die Fachkräftesicherung und den Verzicht auf Kurzarbeit (Maschke, 2016; Blazek et al., 2011). Bei einem Urlaubsstundenkonto wird der tarifvertragliche Urlaubsanspruch an die Verteilung der Arbeitszeit angepasst (Hoff, 2015). Langzeitkonten erfassen Arbeitszeit, die über mehrere Jahre hinweg angespart wird und für bezahlte oder unbezahlte Freistellungen genutzt werden kann (z. B. Sabbatical, vorgezogener Ruhestand etc.) (Maschke, 2016).

Der Aufbau von **Wertguthaben** erfolgt durch das Ansparen von Entgelt- oder Zeitanteilen, die im Fall jeglicher Freistellungsart ausgezahlt werden können (Hoff, 2015; BMAS, 2015a; Blazek et al., 2011). Beschäftigte können entweder Entgeltteile steuer- und sozialabgabefrei direkt in Wertguthaben verwandeln, statt sie sich auszahlen zu lassen. Alternativ können Überstunden, Urlaub oder andere Zeitanteile dem Wertguthaben zugeführt werden (BMAS, 2015a). Komplexe sich verändernde rechtliche Rahmenbedingungen, unter anderem das Flexi-II-Gesetz, haben bisher die Nutzung dieses Ansparungsmodells eingeschränkt (BMAS, 2011; Hoff, 2015).

1.2 ANWENDUNGSHÄUFIGKEIT VON ARBEITSZEITMODELLEN

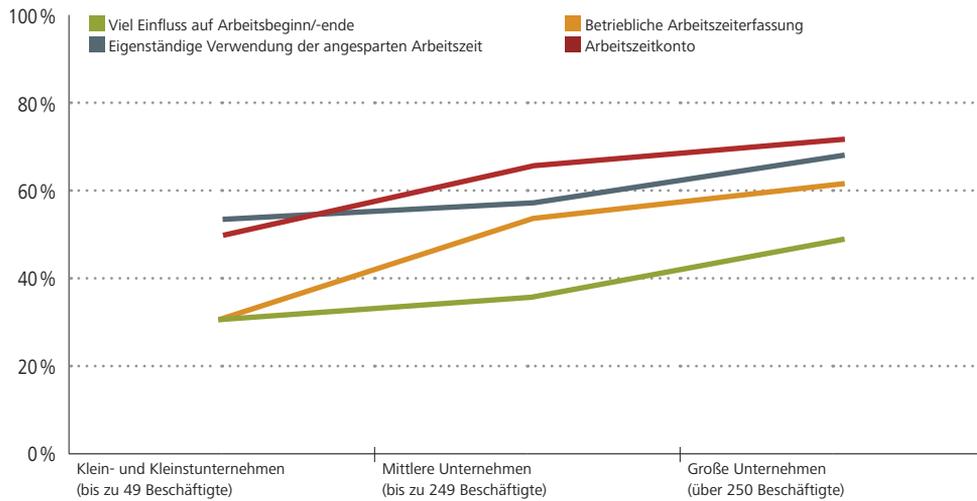
Die Häufigkeitsangaben von verwendeten flexiblen Arbeitszeitmodellen und deren Steuerungsinstrumenten variieren in der Gesamtschau verschiedener Studien. So ist für 61 % bzw. 90 % der Erwerbstätigen ein **Arbeitszeitkonto** angelegt (Randstad, 2016b²; Wöhrmann et al., 2016³), vor allem im verarbeitenden Gewerbe (Randstad, 2016b) und in großen Unternehmen (Zapf, 2016). Im Gegensatz zu vorherigen Jahren fanden sich 2012 kaum allgemeingültige Geschlechterunterschiede beim Zugang zu Arbeitszeitkonten. Männern und Frauen mit einer Tätigkeit im Handel, Verkehr und Gastgewerbe wurden nur selten Arbeitszeitkonten zur Verfügung gestellt, während Männer im produzierenden Gewerbe und Frauen im Bereich Öffentlicher Dienst, Erziehung und Gesundheit häufig Zugang zu Arbeitszeitkonten hatten (Zapf, 2016). Gleitzeit-Angebote gibt es hingegen seltener in Schicht- und Produktionsbetrieben als in den Bereichen Forschung und Entwicklung, IT oder Einkauf (IG Metall, 2017). Die Abbildung 1 zeigt, dass Arbeitszeitkonten, insbesondere Langezeitkonten bzw. Wertguthaben, deutlich häufiger Anwendung in größeren (72 %) und mittleren (66 %) Betrieben finden als in Klein- und Kleinstbetrieben (50 %; 2 %) (Wöhrmann et al., 2016; vgl. auch BMAS 2011⁴). Ausgleichszeiträume angesparter Arbeitszeit von mindestens einem Jahr genießen am häufigsten Beschäftigte aus dem Industrie- und Handwerkssektor. So sind bei Betrieben mit mehr als 250 Angestellten oftmals längere Ausgleichszeiträume vorzufinden als bei kleineren Betrieben. In großen Unternehmen wird zudem die Arbeitszeit häufiger betrieblich erfasst als in mittleren und Klein- und Kleinstunternehmen. Beschäftigte aus den industriellen und öffentlichen Bereichen können meistens eigenständig über die Verwendung der angesparten Zeitguthaben verfügen, während diese in kleineren Betrieben, im Handwerk und im Dienstleistungssektor überwiegend betrieblich festgelegt werden. Im Einklang damit zeigt der Arbeitszeitreport 2016, dass sich größere Handlungsspielräume bei der Arbeitszeitgestaltung eher in der Industrie und größeren Betrieben niederschlagen als in kleineren und Handwerksbetrieben. Für die Dokumentation der Arbeitszeit sind wiederum Beschäftigte kleinerer Betriebe (44 %) häufiger selbst verantwortlich als Mitarbeitende mittlerer (27 %) und größerer (21 %) Betriebe (Wöhrmann et al., 2016).

Ähnliche Zahlen wie die des Arbeitszeitreports 2016 fand Zapf (2016) bei der Analyse der IAB-Beschäftigtenbefragung und des Sozio-ökonomischen Panels der Jahre 2006, 2009 und 2012. Demnach verfügten rund 80 % der Betriebe mit 250 oder mehr Mitarbeitenden über Arbeitszeitkonten, während es nur bei etwa 45 % der Kleinbetriebe (bis zu 49 Mitarbeitende) und lediglich 19 % der Kleinstbetriebe (bis zu 9 Mitarbeitende) Arbeitszeitkonten gab. Zapf (2016) begründet dieses Gefälle durch den hohen Einführungsaufwand, der bei KMU möglicherweise nicht in Relation zum Nutzen steht. Jedoch findet sie eine höhere Nutzungsintensität der Arbeitszeitkonten – sprich, der prozentuale Anteil an Beschäftigten eines Betriebs, die über ein Arbeitszeitkonto verfügen – bei kleineren Betrieben als bei

2 Die Befragung umfasste eine Fallzahl von 1.000 Personalleitenden.

3 Die Befragung umfasste eine Fallzahl von 20.000 Erwerbstätigen; 40 % der Stichprobe stammen aus kleinen Unternehmen mit bis zu 49 Beschäftigten.

4 Es wurden 4.699 Telefoninterviews mit Personalverantwortlichen oder Geschäftsführung durchgeführt; ca. 33 % der Betriebe mit weniger als 10 Beschäftigten, 90 % der Großbetriebe mit 500 und mehr Beschäftigten, 2 % aller Kleinstbetriebe und 13% aller Betriebe mit über 500 Mitarbeitenden verfügen über geregelte Wertguthaben.



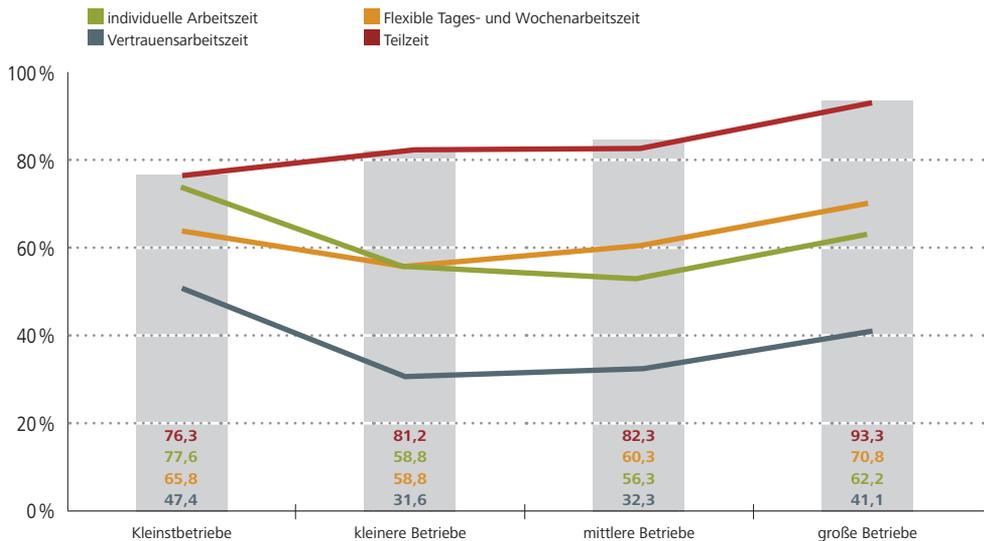
QUELLE: Eigene Darstellung, Daten entnommen aus Wöhrmann et al. (2016), N = 20.000 Erwerbstätige; 40 % der Stichprobe stammen aus kleinen Unternehmen mit bis zu 49 Beschäftigten
 HINWEISE IN DER ORIGINALQUELLE:
 Arbeitszeitkonto und Betriebliche Zeiterfassung S. 61
 Eigenständige Verwendung Zeitguthaben S. 174
 Viel Einfluss auf Arbeitsbeginn/-ende S. 170

größeren: Anteilig an der Betriebsgröße machten mehr Erwerbstätige kleinerer Betriebe, die über Arbeitszeitkonten verfügen, auch Gebrauch von diesen (ca. 90 % Mitarbeitende in Kleinstbetrieben in 2012) als jene größerer Betriebe (ca. 84 % Mitarbeitende in 2012). Die höheren Kosten im Verhältnis zur Beschäftigtenzahl und die daher notwendige Sinnhaftigkeit der Einführung von Arbeitszeitkonten für KMU sieht Zapf (2016) als Erklärung für diesen Unterschied in der Nutzungsintensität. Zudem können Beschäftigte von Großunternehmen häufig auf eine Vielfalt differenzierter Instrumente zur Arbeitszeitflexibilisierung zurückgreifen, während in kleineren Unternehmen oftmals lediglich ein Instrument zur Verfügung gestellt wird. Während **im Gastgewerbe sowie in der Produktionsgüterindustrie und Grundstoffverarbeitung die niedrigste Nutzungsintensität in 2012 zu verzeichnen war, lag die Nutzung von Arbeitszeitkonten im Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen sowie in der Kredit- und Versicherungsbranche am höchsten** (Zapf, 2016). In Anlehnung daran verortet das Wissenschaftszentrum Berlin (Bernhardt, Hipp und Allmendinger, 2016) eine **besonders hohe betriebliche Familien- und Gleichstellungsorientierung im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialwesen sowie in der öffentlichen Verwaltung, während in den Sektoren Handel, Gastgewerbe und Verkehrswesen oftmals der Beruf vor dem Privatleben steht**. Allerdings zeigt die Studie keine signifikanten Unterschiede zwischen verschiedenen Branchen und Betriebsgrößen hinsichtlich Flexibilitätsspielräumen, sondern vermerkt die **Bedeutung des betrieblichen Gestaltungswillens** (Bernhardt, Hipp und Allmendinger, 2016).

Zapf (2016) verzeichnet einen Zusammenhang zwischen Beschäftigungsverhältnis und dem Angebot von Arbeitszeitkonten. Sie vermutet, dass ein hoher Anteil an befristeten, geringfügig oder Teilzeitbeschäftigten im Betrieb die Wahrscheinlichkeit von Arbeitszeitkonten

ABBILDUNG 2

ANTEIL DER BESCHÄFTIGTEN, DIE ANGEBEN, DASS ES IN IHREM BETRIEB ARBEITSZEITBEZOGENE MASSNAHMEN GIBT



QUELLE: Eigene Darstellung, Daten entnommen aus Gerlach, Juncke, Laß (2011) S. 16; N = 984 Telefoninterviews mit abhängig Beschäftigten aus Nordrhein-Westfalen

senkt, da möglicherweise das Humankapital zu niedrig erscheint oder eine gewisse Substitutionsmöglichkeit besteht. Insbesondere geringfügig oder teilzeitbeschäftigten Frauen und befristet beschäftigten Männern stehen unterdurchschnittlich häufig Arbeitszeitkonten zur Verfügung. **Die Gruppe der geringfügig beschäftigten Frauen erfährt die stärkste Benachteiligung beim Zugang zu Arbeitszeitkonten. Für Facharbeiterinnen und Facharbeiter sowie qualifizierte Beschäftigte ist hingegen die Wahrscheinlichkeit Zugang zu Arbeitszeitkonten zu erhalten höher – vermutlich aufgrund des Versuchs, diese langfristig an das Unternehmen zu binden.** Die Autorin schlussfolgert aus den Ergebnissen, dass **die Humankapitalausstattung von Beschäftigten einen entscheidenden Erklärungsansatz für die unterschiedlichen Wahrscheinlichkeiten, Arbeitszeitkonten nutzen zu dürfen, liefert.** Zusätzlich stelle die **Existenz eines Betriebs- oder Personalrates eine entscheidende Determinante** dar (Zapf, 2016).

Während die Nutzung von Steuerungselementen relativ umfangreich durch Studien erfasst wurde, gibt es bisher nur wenige Daten über die Anwendungshäufigkeit der spezifischen **Arbeitszeitmodelle** in KMU. Die Stichprobe einer Studie von Watrinet und Mündlein (2015)⁵ umfasste zu etwa 80 % KMU und zeigte, dass in Unternehmen vor allem Teilzeitoptionen angeboten werden (81 %), dicht gefolgt von flexiblen Tages- und Wochenarbeitszeiten (74 %) sowie der individuellen bedarfsorientierten Regelung (69 %). Spezifischere Ergebnisse dazu ergab eine Studie aus Nordrhein-Westfalen, die zeigt, dass Kleinbetriebe und große Betriebe häufiger Vertrauensarbeitszeit, individuelle Vereinbarung von Arbeitszeiten sowie flexible Tages- und Wochenarbeitszeit anbieten als kleine und mittlere Betriebe

⁵ Die Befragung umfasste eine Fallzahl von 740 Unternehmen (Online-Befragung) und qualitative Interviews mit sechs Unternehmen.

(Gerlach, Juncke und Laß, 2011). Dieser U-förmige Verlauf gilt überwiegend auch für das Angebot familienbewusster Maßnahmen (Gerlach, Juncke und Laß, 2011). Zwar ist zu beobachten, dass mit steigendem Alter der zeitliche Gestaltungsspielraum zunimmt, doch werden die Ergebnisse kaum nach Geschlecht oder weiteren Kriterien differenziert (AGV Banken, 2016).

Generell ist in den letzten Jahren ein Anstieg von **Teilzeitbeschäftigung** in Deutschland zu verzeichnen (Crößmann und Mischke, 2013; Grieß, 2015; Mai und Marder-Puch, 2013; Statista, 2012). Laut dem Arbeitszeitreport 2016 (Wöhrmann et al. 2016) arbeiten fast ein Viertel der abhängig Beschäftigten in Teilzeit, 42 % der Frauen und 7 % der Männer. Generell wächst das Angebot von Teilzeitarbeit auf Mitarbeitenden- sowie Führungsebene mit zunehmender Betriebsgröße (Gerlach, Juncke und Laß, 2011; Kohaut und Möller, 2016). Studien verzeichnen die **geringsten Anteile an Teilzeitarbeit in Handwerk, Industrie (Wöhrmann et al., 2016), Fahrzeugbau und Metallerzeugung/-erzeugnissen (IG Metall, 2017⁶) im Vergleich zu dem Öffentlichen Dienst, Dienstleistungssektor (Wöhrmann et al., 2016), der IT und Elektrotechnik (IG Metall, 2017). Teilzeitoptionen für Führungskräfte sind hingegen in Branchen mit hohem Frauenanteil stark vertreten, z. B. im Gesundheits- oder Erziehungssektor (Kohaut und Möller, 2016). Studienergebnisse zeigen einen einheitlichen geschlechtsbezogenen Trend bei der Teilzeitführung: National sowie international liegt der Anteil weiblicher Führungskräfte deutlich höher als der Anteil von Männern in Teilzeitführung (Bessing et al., 2016; Hipp und Stuth, 2013; Hofmann et al., 2015; Kohaut und Möller, 2016).**

Häufigkeitsangaben von sogenannter Teleheimarbeit⁷ oder **Homeoffice**, der Arbeit von zu Hause, variieren über Studien hinweg deutlich. **Untersuchungen zeigen, dass bis zu 49 % der KKV und etwa 30 bis 50 % der Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitenden Homeoffice anbieten** (BMAS, 2015b; Watrinet und Mündlein, 2015). Dieses Angebot wird allerdings insgesamt verhältnismäßig wenig genutzt (Watrinet und Mündlein, 2015), obwohl Beschäftigte mehrheitlich mobiles Arbeiten als sinnvoll erachten (IG Metall, 2017). **Zudem wird Führungskräften deutlich häufiger (55 %) als sonstigen Mitarbeitenden (20 %) Homeoffice gewährt.** Dieser Unterschied wird vor allem in Betrieben mit weniger als 500 Beschäftigten und im Dienstleistungssektor deutlich (BMAS, 2015b). **Die Existenz eines Betriebsrats erhöht die Wahrscheinlichkeit eines regelmäßigen Homeoffice-Angebots** und könnte somit eine mögliche Erklärung für den größenspezifischen Unterschied bieten (BMAS, 2015b). Die Ergebnisse einer Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (Brenke, 2014) zeigen nur geringe Unterschiede bezüglich Alter, Geschlecht, Beschäftigungsform und familiärer Situation bei der Nutzung von Homeoffice. Bezüglich mobiler Arbeit findet die IG Metall Beschäftigtenbefragung (2017) **branchenspezifische Ergebnisse: Vor allem in der IT-Branche (73,7 %) und Elektrotechnik (28,7 %) kommt die mobile Arbeit zur Anwendung. Im Handwerk (8,1 %)**

6 Die Befragung umfasste eine Fallzahl von 681.241 Beschäftigten (61,5 % aus dem Bereich Produktion, 38,5 % aus anderen Bereichen).

7 *Teleheimarbeit* bzw. *Homeoffice*: die Telearbeit von zu Hause aus. *Telearbeit*: die Arbeit einer Person außerhalb des Bürogebäudes bzw. -geländes. *Alternierende Telearbeit*: freie wechselnde Wahl des Arbeitsorts. *Mobile Telearbeit* oder *mobile Arbeit*: z. B. wechselnde Arbeitsstätte – z. B. Vertriebsleute, die zum Kunden müssen (www.arbeitsratgeber.com; www.haufe.de). *Heimarbeit*: ursprünglich die Ausübung einfacher, meist gewerblicher Tätigkeiten von zu Hause aus, wie z. B. Etui-Herstellung (haufe.de)

und in der Metallerzeugung (8,1 %) wird hingegen am wenigsten mobil gearbeitet (IG Metall, 2017). Generelle Aussagen zu Geschlechterunterschieden innerhalb der Branchen und Betriebsgrößen erweisen sich mangels vorhandener Daten als schwierig. Auch fallen die wenigen bestehenden Erkenntnisse zu Geschlechterunterschieden bei der mobilen Arbeit widersprüchlich oder zumindest vielfältig aus. So erhalten zum einen Männer öfter die Möglichkeit, mobil zu arbeiten (IG Metall, 2017), zum anderen arbeiten Männer auch tatsächlich öfter im Homeoffice als Frauen (BMAS, 2015b). **Bei den Frauen arbeiten wiederum jene mit Kindern unter 14 Jahren häufiger räumlich und zeitlich flexibel und wünschen sich diese Arbeitsform eher** (BMAS, 2015b). Auf der anderen Seite nehmen weibliche Führungskräfte häufiger Homeoffice in Anspruch als Männer in Führungspositionen (vgl. Kapitel 1.2; Bessing et al., 2016). Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass Frauen in Führungspositionen meistens kinderlos sind (Holst und Friedrich, 2016). Demgemäß besteht womöglich ein Unterschied nach den Hierarchieebenen bei der Nutzung mobiler Arbeitsformen von Frauen.

Im Allgemeinen existieren jedoch kaum Daten, die die Anwendungshäufigkeit von Arbeitszeitmodellen nach Betriebsgröße, Branche, Region, Beschäftigungsform, Alter und Geschlecht differenziert untersuchen und die Aspekte miteinander verknüpfen. Daher bleibt zu untersuchen, aus welchen Gründen KMU seltener flexible Arbeitszeitmodelle nutzen und wie sich die Nutzung hinsichtlich Geschlecht, Beschäftigung und Branche unterscheidet sowie welche Formate von unterschiedlichen Gruppen präferiert werden. Grundlegend dafür werden in den folgenden Abschnitten zunächst die Bedarfe der KMU dargestellt und anschließend die Hindernisse und Ressourcen bei der Verwendung von Instrumenten zur Gestaltungsflexibilisierung in KMU ermittelt.

2 BESONDERE BEDARFE VON KMU UND IHR NUTZEN FÜR DIE BESCHÄFTIGTEN

Wie das vorherige Kapitel aufzeigt, bieten KMU seltener flexible Arbeitszeitsysteme an als Großunternehmen. Dennoch bestehen auf organisationaler und individueller Ebene mannigfaltige Bedarfe in KMU, die dafür sprechen, dass insbesondere KMU Flexibilisierungsinstrumente zur Arbeitszeitgestaltung in Betracht ziehen sollten.

2.1 ORGANISATIONALE EBENE

Auf organisationaler Ebene sehen sich KMU einerseits mit einem drohenden Fachkräftemangel konfrontiert, der eine Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen der Beschäftigten erfordert. Andererseits stehen sie angesichts des steigenden globalen Wettbewerbs unter Druck.

2.1.1 KMU SEHEN SICH EINEM FACHKRÄFTEMANGEL GEGENÜBER

Obwohl ein Anstieg an Erwerbstätigen im Mittelstand zu verzeichnen ist (KfW Bankengruppe, 2016), **schätzen viele mittelständische Unternehmen die Gewinnung von Fachkräften als herausfordernd ein** (Ernst & Young, 2016; Weitzel et al., 2015). Laut Ernst & Young (2016) **sind vor allem der Bau- und Energiebereich sowie ostdeutsche Betriebe betroffen. Am größten ist dabei der Fachkräftemangel in der Produktion und im Bereich Marketing, Vertrieb und Kundendienst.** Infolgedessen werden von KMU, unabhängig ihrer Branche oder Größe, Umsatzeinbußen erwartet und registriert: 45,9 Milliarden Euro Umsatzeinbußen bereitet der bestehende Fachkräftemangel dem Mittelstand. Den höchsten Anteil verzeichnen KMU in Schleswig-Holstein.

In der Literatur werden hauptsächlich **drei Faktoren für den hohen Fachkräftemangel** in KMU genannt, die im Folgenden näher dargestellt werden: **der demografische Wandel, die geringe Arbeitgebendenattraktivität im Mittelstand und die zunehmende Akademisierung.**

Infolge des **demografischen Wandels** mit einer sinkenden Anzahl junger Arbeitskräfte und einem gleichzeitigen Anstieg an Erwerbstätigen höheren Alters sowie Pensionierten (Mesaros, Vanselow und Weinkopf, 2009; vbw, 2011) wird ein Mangel von 3,9 Millionen Fachkräften für das Jahr 2040 prognostiziert (vbw, 2015). Als besonders wirksame Maßnahme zum Umgang mit dem Fachkräftemangel werden vom Mittelstand flexible Arbeitszeitmodelle eingeschätzt (Weitzel et al., 2015). Flexible Arbeitszeitsysteme müssen an die verschiedenen, potenziell dem Arbeitsmarkt nur eingeschränkt zur Verfügung stehenden Erwerbstätigengruppen (z. B. Ältere oder Personen mit familiärer oder Pflegeverantwortung) angepasst und ihnen angeboten werden, um qualifizierte Fachkräfte zu rekrutieren und an den Betrieb zu binden (BDA, 2015; BMFSFJ, 2016b; Tegtmeier et al., 2013; Goudswaard et al., 2009).

Flexible Arbeitszeitmodelle unterstützen nicht nur beim Umgang mit dem sich verändernden Fachkräftepotenzial, sondern können auch das Arbeitgebendenimage von KMU steigern. Denn neben dem demografischen Wandel begründen ebenfalls Aspekte einer **geringeren Arbeitgebendenattraktivität** in mittelständischen Unternehmen den Fachkräftemangel: Niedrige Löhne, kleiner Bekanntheitsgrad sowie die sinkende Attraktivität bisheriger Ausbildungsberufe in Verbindung mit der zunehmenden Akademisierung erschweren die Rekrutierung qualifizierter Fachkräfte in KMU (Bechmann et al., 2014; Bußmann und Seyda, 2014; Mesaros, Vanselow und Weinkopf, 2009; Kay und Richter, 2010). **Da eine ausgeglichene Work-Life-Balance zu den bedeutendsten Karrierezielen von jungen Berufsanfängenden und Studierenden, vor allem weiblichen, gehört, können flexible Arbeitszeitmodelle die Arbeitgebendenattraktivität steigern** (Lake, 2015). Darüber hinaus stellen familienfreundliche Angebote nicht nur für Beschäftigte mit Fürsorge- oder Pflegeverantwortung ein ausschlaggebendes Arbeitgebendenkriterium dar (Gerlach et al., 2013a; Tegtmeier et al., 2013), sondern verbessern auch das Arbeitgebendenimage und die Positionierung beim Fachkräfte-Wettbewerb. So gehen laut einer qualitativen Umfrage unter Unternehmen **familienfreundliche Angebote mit einer gesteigerten Qualität und Quantität an Bewerberinnen und Bewerbern einher** (BMFSFJ, 2016c). Folglich sind lebensphasenorientierte Modelle für die Fachkräftesicherung unabdingbar.

Ebenso oder sogar **noch wirksamer als flexible Arbeitszeitmodelle schätzen Befragte aus dem Mittelstand das Angebot von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten** ein, um dem Fachkräftemangel angemessen begegnen zu können (Leifels, 2016; Weitzel et al., 2015). Studierende und junge Berufsanfängende schreiben zunehmend Weiterentwicklungsmöglichkeiten und professionellen Trainings eine höhere Bedeutung bei der Arbeitgebendenattraktivität zu (Lake, 2015). **Fehlende finanzielle und personelle Ressourcen von mittelständischen Unternehmen können jedoch ein adäquates Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten für Beschäftigte verhindern.** Darüber hinaus verfügen KMU oftmals nicht über eine nachhaltige Personalentwicklung, da das Problembewusstsein nicht hinsichtlich der Relevanz langfristiger Maßnahmen geschärft ist und somit kein kurzfristiger Handlungsbedarf gesehen wird (Mesaros, Vanselow und Weinkopf, 2009, basierend auf Kay, Kranzusch und Suprinovič, 2008).

Sowohl die mangelnde Qualifikation der Beschäftigten – unter anderem infolge fehlender Weiterbildungsoptionen – als auch **flache Hierarchien und die Nichteignung einiger Tätigkeitsbereiche für eine Beförderung zur Führungskraft schränken Aufstiegschancen für Bewerberinnen und Bewerber sowie Beschäftigte ein** (BDA, 2015; Bußmann und Seyda, 2014; Immerschitt und Stumpf, 2014). Dabei sind Aufstiegschancen sowie Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit und -organisation Indikatoren guter Arbeitsqualität (BDA, 2015). Ein fehlendes Angebot dieser Möglichkeiten verschlechtert dementsprechend die Arbeitgebendenattraktivität von KMU gegenüber größeren Unternehmen. Jedoch liegen hierzu kontroverse Befunde vor. Der DGB-Index Gute Arbeit 2015 zeigt, dass **nur ein sehr kleiner Anteil von Beschäftigten aus dem Handwerk positive Arbeitsbedingungen vorfindet** (Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2016a). Häufiger berichten Erwerbstätige im Handwerk von **geringem Einkommen, wachsendem Leistungsdruck, langen Arbeitszeiten und gesundheitlichen Belastungen** (Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2016a). Auf der anderen Seite sind im Handwerk laut einer Studie zur Arbeitgebenden-

attraktivität **Aufgabenvielfalt, Entfaltungspotenzial und selbstbestimmte Arbeitsorganisation ausgeprägter als im Industriesektor** (Wolf, 2012⁸). Dennoch ist den Studienergebnissen zufolge ein Wechsel junger Fachkräfte vom Handwerk zum Industriesektor wahrscheinlicher, was durch den Wunsch nach Unterstützung statt Selbstständigkeit von Berufsanfängerinnen und -anfängern erklärt wird (Wolf, 2012).

Die sinkende Anzahl an geeigneten Auszubildenden und Ausbildungssuchenden in KMU und der Zuwachs an Fachkräften in der Industrie können ebenfalls der **zunehmenden Akademisierung** von Ausbildungsberufen geschuldet sein (Bechmann et al., 2014; Kay und Richter, 2010, KfW Bankengruppe, 2016). **Bisher haben kleine und mittlere Unternehmen eigene Ausbildungssysteme genutzt, um Fachkräfte zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden** (Bechmann et al., 2014). Aufgrund des demografischen Wandels sehen sich KMU aktuell vermehrt einer sinkenden Anzahl an Schulabgehenden und einem gleichzeitigem Anstieg an Personen mit höheren Bildungsabschlüssen gegenüber (Bechmann et al., 2014). Notgedrungen sind KMU darauf angewiesen, entweder unpassende und unterqualifizierte Arbeitskräfte einzustellen (Bechmann et al., 2014) oder Stellen gar nicht zu besetzen, da kein angemessenes Personal gefunden werden kann (Ernst & Young, 2016; Weitzel et al., 2015). Vor allem Kleinstbetriebe und Betriebe aus dem Baugewerbe oder mit unternehmensnahen Dienstleistungen sind mit dieser Situation konfrontiert und gezwungen, Kompromisse einzugehen (Bechmann et al., 2014). So werden ein hoher Einarbeitungsaufwand und eine geringere fachliche Qualifikation der Beschäftigten in Kauf genommen, während keine betriebliche Kompromissbereitschaft bei der Bezahlung oder den Arbeitszeitvorstellungen herrscht (Bechmann et al., 2014).

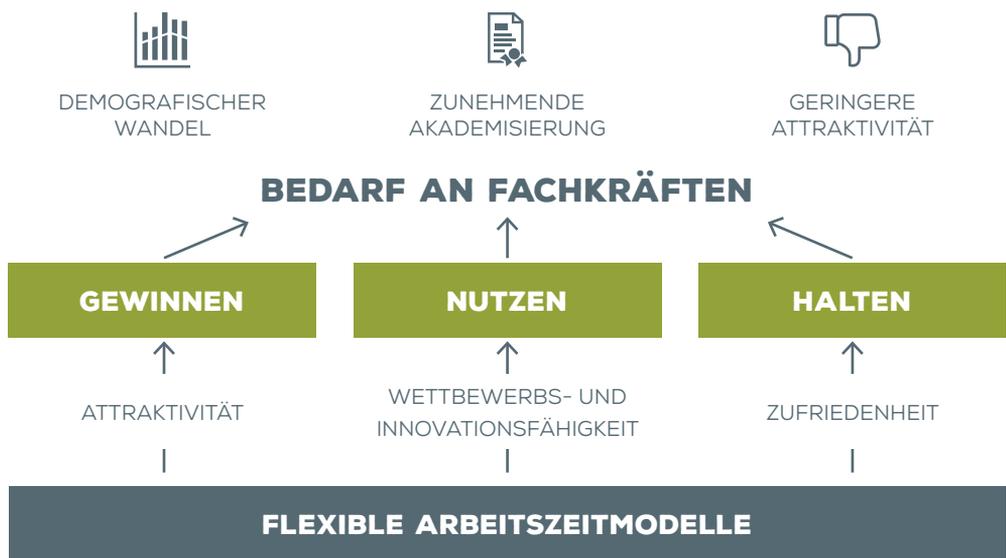
2.1.2 GUTE GRÜNDE FÜR MEHR ARBEITSZEIT-SOUVERÄNITÄT IWWETTBEWERBSFÄHIGKEIT UND MITARBEITENDENBINDUNG

Mit Blick auf den aktuellen und prognostizierten Fachkräftemangel müssen KMU ihren Fokus auf die Nutzung von Mitteln, die zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Mitarbeitendenbindung beitragen, legen (Wolff von der Sahl, Achtenhagen und Kurz, 2012). Als ein **Schlüsselement gilt die innovative und flexible Arbeitszeitgestaltung**, da sie sowohl **positive Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit und Unternehmensbindung von Beschäftigten als auch auf den Unternehmenserfolg und die Wettbewerbsfähigkeit zeigt** (Wöhrmann et al., 2016; BMFSFJ, 2016c; Possenriede und Plantenga, 2014; vgl. Abbildung 3). Dabei sind **vier Erfolgsfaktoren** unabhängig von Arbeitsplatz, Arbeitszeitkultur und Anforderungsprofil entscheidend für eine hohe Arbeitszufriedenheit: **die Möglichkeit, die Arbeitszeit kurzfristig an Bedürfnisse anzupassen (85,6 %), planbare Arbeitszeiten (83,5 %), eine hohe Übereinstimmung der gewünschten mit der tatsächlichen Arbeitszeit (64 %) und die Möglichkeit, die Arbeitszeit phasenweise reduzieren zu können (58 %)** (IG Metall, 2017). Tabelle 3 zeigt die Zufriedenheit mit den genannten Erfolgsfaktoren aufgeschlüsselt nach Tätigkeitsbereich und Arbeitsform.

⁸ Die Befragung umfasste eine Fallzahl von 100 jungen Ausgebildeten aus den Gewerken Bäckerei, Feinwerkmechanik, Friseur, Installation und Heizungsbau, Kraftfahrzeugmechatronik, Maurer-/Betonbau, Metallbau und Zahntechnik; 2009 und 2010 in Bayern.

ABBILDUNG 3**GROSSE BEDARFE FÜR FLEXIBLE ARBEITSZEITMODELLE IN KMU**

FLEXIBLE ARBEITSZEITMODELLE KÖNNEN DIE UNTERNEHMENSATTRAKTIVITÄT UND WETTBEWERBSFÄHIGKEIT STEIGERN.



Eigene Darstellung basierend auf den QUELLEN:

BMFSFJ (2016), Eilers et al. (2014), Jochmann-Döll (2016), Jung (2010), Schröder (2009), Wolff von der Sahl et al. (2013)

Arbeitszufriedenheit ist wiederum ein entscheidender Faktor für die Wirtschaftlichkeit (Happiness Research Institute, KRIFA und TNS Gallup, 2015⁹) und wird oftmals mit Commitment gleichgesetzt (Felfe und Six, 2006). Überdies hängt **Mitarbeitendenbindung mit weniger Fehlzeiten, größerer Loyalität und einer aktiveren Weiterempfehlung zusammen und beeinflusst somit den Unternehmenserfolg positiv**. Die hohe Bedeutung von Mitarbeitendenbindung und Arbeitszufriedenheit spiegelt sich ebenfalls in den jährlichen volkswirtschaftlichen Kosten von bis zu 105,1 Milliarden Euro infolge innerer Kündigung der Beschäftigten wider (Gallup GmbH, 2016). **Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Privat-/ Familienleben sowie flexible Arbeitszeitmodelle bieten hingegen Kosteneinsparungspotenzial – einerseits angesichts geringerer Fehlzeiten- und Krankheitsquoten, andererseits aufgrund einer kürzeren Überbrückungsdauer von Mitarbeitenden in Elternzeit** (BMFSFJ, 2016b; Gerlach et al., 2013b). Der schnellere Wiedereinstieg nach einer Elternzeit sichert zudem personelle und qualifikatorische Ressourcen (Jochmann-Döll, 2016). Eine Studie der Roland Berger GmbH (BMFSFJ, 2016c) findet darüber hinaus ein erhöhtes Renditepotenzial beim Einsatz von Vereinbarkeitsmodellen.

Neben der Steigerung von Mitarbeitendenbindung und der daraus resultierenden Reduktion von Fluktuation ermöglichen flexible Arbeitszeitarrangements eine schnelle Reaktion auf konjunkturelle oder saisonale Schwankungen bzw. akute Anforderungen, die wiederum die individuelle Arbeitsproduktion steigern sowie die allgemeine Wettbewerbsfähigkeit verbessern (Hoff, 2009; Wolff von der Sahl, Achtenhagen und Kurz, 2013).

9 Die Befragung umfasste eine Fallzahl von 2.569 Beschäftigten in Dänemark.

Doch nicht nur Vereinbarkeitsangebote per se erhöhen die Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit, sondern auch Geschlechtervielfalt. So entwickeln sich Unternehmen mit mehr als 30 % Frauen im Top-Management finanziell besser als Unternehmen mit einer geringeren Quote (Desvaux, Devillard-Hoellinger und Baumgarten 2007). Ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis fördert zudem die Innovationsfähigkeit von Teams in Unternehmen (Dezsö und Ross, 2012; Gratton et al., 2007; Østergaard, Timmermans und Kristinsson, 2011).

Diesen Studienergebnissen zufolge besteht eine **ausgeprägte ökonomische Notwendigkeit, Frauen als Fachkräfte zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden**. In Anbetracht dessen, dass vor allem Frauen einer ausgeglichenen Work-Life-Balance und Flexibilisierungsmöglichkeiten eine hohe Bedeutung zuschreiben (vgl. Einleitung und 2.2.2) scheinen flexible Arbeitszeitmodelle ein angebrachtes Mittel zur Fachkräftesicherung und Steigerung der Wirtschaftlichkeit zu sein.

TABELLE 3

DARSTELLUNG DER ZUFRIEDENHEIT MIT DER EIGENEN ARBEITSZEIT ANHAND DER VIER ERFOLGSFAKTOREN FÜR ARBEITZUFRIEDENHEIT UNTERTEILT NACH BEREICH UND ARBEITSFORM

Bereich	Übereinstimmung gewünschter und tatsächlicher Arbeitszeit	Planbare Arbeitszeit	Kurzfristig für ein paar Std. gehen können	Arbeitszeit vorübergehend absenken
	„Tatsächliche und gewünschte Arbeitszeit werden als übereinstimmend gewertet, wenn die tatsächliche und gewünschte Arbeitszeit identisch oder nur etwas kürzer oder etwas länger sind.“	„Haben Sie planbare Arbeitszeiten? (ja/nein)“	„Können Sie den Arbeitsort kurze Zeit verlassen (z. B. für private Erledigungen)?“	„Können Sie vorübergehend die Arbeitszeit absenken, um z. B. mehr Zeit für Kinder, Pflege oder Weiterbildung zu haben?“
Produktion	64,4 %	79,8 %	75,2 %	49,2 %
Schicht	63,8 %	78,5 %	68,8 %	44,8 %
Einkauf	62 %	87,7 %	94,2 %	62 %
Forschung & Entwicklung	61,9 %	89,7 %	96,6 %	71,1 %
IT	59,1 %	87,2 %	95,7 %	68,2 %
Außendienst	50 %	66,1 %	90 %	59,1 %

LESEHILFE: 79,8 % der Beschäftigten in der Produktion können ihre Arbeitszeit planen.

Arbeitsform	Übereinstimmung gewünschter und tatsächlicher Arbeitszeit	Planbare Arbeitszeit	Kurzfristig für ein paar Std. gehen können	Arbeitszeit vorübergehend absenken
	„Tatsächliche und gewünschte Arbeitszeit werden als übereinstimmend gewertet, wenn die tatsächliche und gewünschte Arbeitszeit identisch oder nur etwas kürzer oder etwas länger sind.“	„Haben Sie planbare Arbeitszeiten? (ja/nein)“	„Können Sie den Arbeitsort kurze Zeit verlassen (z. B. für private Erledigungen)?“	„Können Sie vorübergehend die Arbeitszeit absenken, um z. B. mehr Zeit für Kinder, Pflege oder Weiterbildung zu haben?“
Teilzeit	93,1 %	90,6 %	88,8 %	69,8 %
Mobiles Arbeiten	62,3 %	85,5 %	96,9 %	76,3 %
Führungsaufgabe	57,3 %	79,7 %	84,9 %	57,8 %

LESEHILFE: 93,1 % der Teilzeit-Beschäftigten arbeiten tatsächlich entsprechend ihrer gewünschten Arbeitszeit.

QUELLE: Eigene Darstellung in Anlehnung an IG Metall (2017), S. 44 - 45.

2.2 INDIVIDUELLE EBENE

In 2.1 wurde die Bedeutung des Fachkräftemangels und der Notwendigkeit der Mitarbeitengewinnung und -bindung für KMU betont. Darüber hinaus verstärkt der Wertewandel in der Gesellschaft, verknüpft mit einer Pluralisierung von Lebensentwürfen, die Relevanz flexibler Modelle für das Individuum (Schröder, 2008; Jung, 2010). Daher beschäftigen sich die folgenden Abschnitte mit den individuellen Bedarfen der Fachkräfte in Bezug auf ihre Wünsche der Arbeitszeitgestaltung.

2.2.1 KLUFT ZWISCHEN ARBEITSZEITWUNSCH UND -REALITÄT: VOLLZEITBESCHÄFTIGTE MÖCHTEN KÜRZER ARBEITEN

Obwohl eine flexible Arbeitszeitgestaltung positive Auswirkungen auf Arbeitszufriedenheit, Mitarbeitendenbindung und Unternehmenserfolg zeigt, gibt die Literatur ein gemischtes Bild der Arbeitszeitwünsche von Beschäftigten und Arbeitssuchenden in Deutschland wieder. Laut der Randstad Award Studie 2016 bewerten beinahe die Hälfte der 7.102 befragten Beschäftigten im Alter zwischen 18 und 65 Jahren flexible Arbeitszeitarrangements als wichtiges Kriterium bei der Wahl von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern. Dabei findet sich diese Einstellung etwas häufiger bei Frauen. Insgesamt sprechen sich etwa zwei Drittel der Befragten zwar für eine flexiblere Arbeitsgestaltung aus, jedoch reichen die Vorstellungen von täglicher variabler Stundenbasis (42 %) über täglich derselben festgelegten Stundenbasis (34 %) hin zu längeren Arbeitstagen und dadurch kürzeren Wochen (16 %) oder wöchentlich variablen Arbeitstagen (ca. 8 %). Frauen (17 %) bevorzugen etwas häufiger als Männer (14 %) längere Arbeitstage und kürzere Wochen, während Männer (35 %) sich eher als Frauen (32 %) festgelegte Standardwochenstunden wünschen. Das Geschlechterverhältnis beim Wunsch nach täglich variablen Stunden ist ausgewogen (42 % Männer vs. 41 % Frauen) (Randstad, 2016a).

Studienergebnisse weisen darauf hin, dass weder die tägliche noch die pauschale Arbeitszeit ausschlaggebend für die Arbeitszufriedenheit ist. Vielmehr ist die **Diskrepanz zwischen der gewünschten und realen Arbeitszeit** (Clark, 1998) entscheidend. Eine aktuelle Befragung der IG Metall (2017) zeigt, dass zwar die vertraglich festgelegte und die Wunscharbeitszeit nahezu deckungsgleich sind, sich jedoch eine große Lücke zwischen der vertraglichen und tatsächlichen Arbeitszeit auftut. Demnach arbeiten 57 % der Befragten über ihre vertraglich festgelegte Arbeitszeit hinaus und zwei von drei Befragten wünschen sich eine Verkürzung ihrer tatsächlichen Arbeitszeit (IG Metall, 2017). Der Grund dafür liegt häufig in den zu bewältigenden Aufgaben, die bei den meisten Beschäftigten nicht in Relation zur vereinbarten Arbeitszeit stehen (Die Techniker Krankenkasse, 2013; 2016). Mehrheitlich werden Überstunden angegeben, während nur ein marginaler Beschäftigtenanteil berichtet, nie Mehrarbeit zu leisten (Körper Stiftung, 2016; IG Metall, 2017; Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2014). Dabei zeigen **bereits mehr als zwei Überstunden pro Woche negative Auswirkungen auf die Zufriedenheit, unabhängig von dem Geschlecht und der Beschäftigungsform** (Wöhrmann et al., 2016). Laut einer aktuellen forsa-Umfrage arbeiten Frauen mit 33,9 Stunden im Wochendurchschnitt kürzer als Männer mit 41,2 Stunden (Körper Stiftung, 2016). Insgesamt lässt sich zudem feststellen, dass die von Beschäftigten gewünschte Arbeitszeit mit 31,3 Stunden pro Woche (Körper

Stiftung, 2016) wesentlich unter der tatsächlichen Arbeitszeit von durchschnittlich 37,6 Stunden pro Woche liegt (Körber Stiftung, 2016; IG Metall, 2013¹⁰). Die IG Metall (2017) zeigt darüber hinaus auf, dass sich Beschäftigte unabhängig von Tarifgebundenheit einheitlich eine 35-Stunden-Woche wünschen und zwei von drei Befragten ihre Arbeitszeit verkürzen möchten.

Dieser Wunsch nach Arbeitszeitverkürzung gilt dabei auch längst nicht mehr nur für Frauen. Eine Studie vom Wissenschaftszentrum Berlin (WZB) betrachtet die Arbeitszeitwünsche differenziert nach Beschäftigtengruppen und zeigt, dass vollzeitarbeitende Väter kleiner Kinder unter der Bedingung eines Rückkehrrechts auf Vollzeit gerne etwas weniger als 34 Stunden pro Woche arbeiten würden, während der Wunsch aller Mütter bei 25 Wochenstunden liegt, vorausgesetzt, es existiert eine zufriedenstellende und bezahlbare Kinderbetreuung (Bernhardt, Hipp und Allmendinger, 2016). Ebenso findet sich dieser Wunsch bei männlichen und weiblichen Führungskräften (Holst, Busch-Heizmann und Wieber, 2015). Demnach streben Beschäftigte im Allgemeinen moderate oder reduzierte Vollzeitmodelle an (IG Metall, 2013). Laut dem ersten Gleichstellungsbericht geht Teilzeitarbeit jedoch normalerweise mit Einkommenseinbußen einher und ist somit nicht für jede Einkommensgruppe als Vereinbarkeitsinstrument geeignet (BMFSFJ, 2013).

Nicht nur bei der Arbeitszeit klaffen Wunsch und Realität auseinander, sondern auch bei der **Aufgabenteilung innerhalb von Familien**. So reduziert vorrangig die Frau ihre Arbeitszeit, um sich um die Familie zu kümmern (59 %), während bei nur 15 % der Familien beide Elternteile in Vollzeit arbeiten und sogar nur in 1 % der Fälle der Mann den Haushalt führt. Im Gegensatz dazu wünschen sich lediglich 4 % der Familien ein klassisches Modell (Körber Stiftung, 2016; s. auch BMFSFJ, 2013, S. 119). Während sich Paare, die bereits in egalitären Erwerbsmodellen arbeiten, diese Aufteilungsform auch in Zukunft wünschen, können sich Paare in traditioneller Aufgabenverteilung seltener egalitäre Erwerbsarbeitszeiten vorstellen (Bernhardt, Hipp und Allmendinger, 2016). Der erste Gleichstellungsbericht weist darauf hin, dass ein erfülltes Familienleben durch eine wöchentliche Arbeitszeit von mehr als 40 Stunden eingeschränkt wird (BMFSFJ, 2013). Flexible Arbeitszeitmodelle mit stärkerer Ergebnisorientierung anstelle einer Anwesenheitskultur könnten eine Annäherung von gewünschter und realer Arbeitszeit fördern. So verdeutlichen vom WZB durchgeführte Paarinterviews das Bedürfnis danach, Arbeitszeitverhandlungen regelmäßig verändern und den sich wechselnden Rahmenbedingungen anpassen zu können (Bernhardt, Hipp und Allmendinger, 2016).

Wie bereits einleitend dargestellt wurde, sind flexible Arbeitszeitmodelle als eines der wichtigsten Instrumente zur Vereinbarkeit von Beruf und Privat-/Familienleben besonders für Frauen attraktiv, da diese in Deutschland häufiger Fürsorgeverantwortung übernehmen als Männer (Nowossadeck, Engstler und Klaus, 2016; Wetzstein, Rommel und Lange, 2015). In Anbetracht der sich verändernden Rollenbilder trifft dies allerdings in zunehmendem Maße auch auf Männer zu. Flexible Arbeitszeitmodelle – vor allem Teilzeit – werden jedoch aktuell weiterhin stärker von weiblichen als von männlichen Mitarbeitenden und Führungskräften genutzt (Bessing et al., 2016; IG Metall, 2017). Laut einer IG-Metall-Befragung (2017)

¹⁰ Die Befragung umfasste eine Fallzahl von 514.134 Beschäftigten, davon waren 1/3 Nicht-Mitglieder der IG Metall.



WEIBLICH

- KEINE FÜHRUNGSVERANTWORTUNG
- ARBEITET IN KLEINST- ODER KLEINBETRIEB
- GESUNDHEITS- UND SOZIALWESEN, HANDEL, INSTANDHALTUNG UND REPARATUR VON KRAFTFAHRZEUGEN
- 30 – 49 JAHRE ALT
- IN EINER PARTNERSCHAFT
- MINDESTENS EIN MINDERJÄHRIGES SCHULFÄHIGES KIND IM HAUSHALT



MÄNNLICH:

- KEINE FÜHRUNGSVERANTWORTUNG
- ARBEITET IN KLEINST- ODER KLEINBETRIEB
- DIENSTLEISTUNGSSEKTOR
- UNTER 30 JAHRE ODER ZWISCHEN 30 UND 49 JAHRE ALT
- OHNE PARTNER ODER PARTNERIN
- KEINE KINDER IM MINDERJÄHRIGEN ODER SCHULFÄHIGEN ALTER IM HAUSHALT

**VERLÄNGERUNGSWUNSCH BEI BEIDEN
GESCHLECHTERN VERMUTLICH
FINANZIELL BEDINGT**

Personas angelehnt an Daten aus Wöhrmann et al. (2016) S. 90–92

sind Teilzeitbeschäftigte sehr zufrieden mit ihrer Arbeitszeit. Nur etwa ein Drittel der Befragten möchte von Teil- zu Vollzeit wechseln (IG Metall, 2017). Allerdings wird Teilzeitarbeit mit geringeren Karrierechancen für Frauen in Zusammenhang gebracht (Holst und Friedrich, 2016). Diese Erkenntnis könnte die überwiegend von teilzeitbeschäftigten Frauen (84 %) im Arbeitszeitreport 2016 geäußerten Verlängerungswünsche der Wochenarbeitszeit begründen. Wie Abbildung 4 zeigt, verfügt diese Beschäftigtengruppe oftmals über keine Führungsfunktion (85 %), arbeitet mehrheitlich in KKU (62 %) und überwiegend in den Bereichen Gesundheit und Sozialwesen (20 %), Handel sowie Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen (20 %). Darüber hinaus sind die meisten teilzeitbeschäftigten Frauen mit Arbeitszeitverlängerungswunsch zwischen 30 und 49 Jahre alt (54 %), leben in einer Partnerschaft (66 %) und mit mindestens einem minderjährigen schulfähigen Kind im Haushalt (50 %). Männer mit dem Wunsch, ihre Teilzeitbeschäftigung aufzustocken, arbeiten hauptsächlich im Dienstleistungssektor. Sie sind jungen (unter 30 Jahre; 30 %) oder mittleren Alters (30 bis 49 Jahre; 44 %) und leben häufig nicht in Partnerschaften (51 %) oder mit minderjährigen Kindern im Haushalt (71 %) (Wöhrmann et al., 2016).

Allgemein empfinden viele Erwerbstätige hinsichtlich verschiedener Aspekte eine große **Diskrepanz zwischen ihrer aktuellen Arbeitssituation und ihrem persönlichen Idealbild** (BMAS, 2016; BMAS, 2017b). Zu den Auswirkungen dieser bestehenden Kluft bringt die Literatur widersprüchliche Ergebnisse vor. Einerseits werden im Allgemeinen eine hohe Zufriedenheit mit der aktuellen Arbeit (Körper Stiftung, 2016¹¹; IG Metall, 2017) und eine positive Arbeitseinstellung (Gallup GmbH, 2016¹²) gefunden, wobei die Arbeitszufriedenheit

11 Die Befragung umfasste eine Fallzahl von 1.701 zufällig ausgewählten Personen zwischen 18 und 65 Jahren.

12 Die Befragung umfasste eine Fallzahl von 1.429 Arbeitnehmenden ab 18 Jahren.

bei Betrieben mit Tarifbindung und/oder Betriebsräten höher ausfällt (IG Metall, 2017). Auf der anderen Seite fand eine Studie der ManpowerGroup Deutschland (2015)¹³ heraus, dass **jeder zweite Erwerbstätige in Deutschland unzufrieden mit dem eigenen Job ist und viele unter anderem aufgrund mangelnder Flexibilität und Familienkompatibilität den Job wechseln** würden. Oftmals differenzieren die verfügbaren Studien nicht nach Betriebsgröße. Daher können teilweise nur Vermutungen über die Situation im Mittelstand angestellt werden, indem bestimmte Branchen- und Personengruppen betrachtet werden. So werden z. B. neben dem Ungleichgewicht hinsichtlich der realen und gewünschten Arbeitszeit häufig kurzfristige betriebliche Arbeitszeitänderungen sowie eine wachsende Arbeitsverdichtung, die gehäuft bei Schichtarbeit auftreten, als belastend wahrgenommen (IG Metall, 2013). Zudem bewerten Beschäftigte, die von hohen betrieblichen Flexibilitätsanforderungen betroffen sind, ihre Gesundheit und Zufriedenheit mit ihrer Work-Life-Balance schlechter als andere Beschäftigte (Wöhrmann et al., 2016). Trotz geringer Differenz zwischen gewünschter und tatsächlicher Arbeitszeit sind beispielsweise Beschäftigte in der Produktion unterdurchschnittlich zufrieden mit ihrer Arbeitszeit im Vergleich zu den Bereichen IT, Einkauf und Forschung und Entwicklung (IG Metall, 2017). Dementsprechend liegt es nahe, dass sich insbesondere Erwerbstätige aus der Produktion und produktionsnahen Bereichen eine geregelte Arbeitszeit mit einer festgelegten Start- und Endzeit und stärkerer Selbstbestimmung wünschen (IG Metall, 2013; 2017). Bei Schichtarbeiten ist dieser Wunsch besonders ausgeprägt (94 %). Ähnlich groß ist der Anteil unter den Beschäftigten ohne Berufsausbildung (90 %), während formal hoch Qualifizierte nur zu 47 % für festgelegte Arbeitszeiten stimmen. Somit lässt sich **ein leichter Zusammenhang zwischen planbaren Arbeitszeiten und formalem Bildungsgrad sowie Betriebsgröße vermuten**. Beispielsweise haben Schichtarbeiterinnen und Schichtarbeiter (21,5 %) und Beschäftigte im Bereich Produktion (20,2 %) weniger planbare Arbeitszeiten als Erwerbstätige aus den Bereichen IT (12,8 %), Einkauf (12,3 %) oder Forschung und Entwicklung (10,3 %) (IG Metall, 2017). Betriebe mit bis zu 199 Beschäftigten bieten ebenfalls weniger planbare Arbeitszeiten als größere Betriebe (IG Metall, 2013).

Unabhängig von der Planbarkeit der Arbeitszeiten sind die Gestaltungsmöglichkeit und Mitbestimmung bei der Arbeitszeitdauer und -verteilung sowie dem Ort der Ausübung entscheidende Kriterien für die Zufriedenheit. Eine grundsätzliche Arbeitszeitverkürzung könnte außerdem zur Schließung der Kluft und zur Reduktion der Geschlechtersegregation beitragen, da Beschäftigte nicht mehr gezwungen wären, aus Vereinbarkeitsgründen in Teilzeit zu arbeiten (Stöger et al., 2015).

2.2.2 MITBESTIMMUNG ÜBER ARBEITSZEITDAUER, -LAGE UND -ORT: BESCHÄFTIGTE WOLLEN IHRE ARBEITSZEITGESTALTUNG BEEINFLUSSEN KÖNNEN

Generell gehen mit ansteigender Arbeitszeitlänge eine geringere Zufriedenheit mit der eigenen Work-Life-Balance und ein Anstieg gesundheitlicher Beschwerden einher (Wöhrmann et al., 2016). Nichtsdestotrotz nehmen individuelle Präferenzen sowie soziodemografische und wirtschaftsstrukturelle Faktoren Einfluss auf die Wahrnehmung der arbeitsbedingten Anforderungen (Wöhrmann et al., 2016). Mehrere Studien zeigen, dass die Mitbestimmung bei der Arbeitszeitgestaltung hohe Arbeitsanforderungen kompensieren

¹³ Die Befragung umfasste eine Fallzahl von 1.015 Arbeitnehmenden.

kann (z. B. Wöhrmann et al., 2016; Bakker, Demerouti und Euwema, 2005). Keine der hier verwendeten Studien bezieht sich explizit nur auf KMU, jedoch besteht die Stichprobe des Arbeitszeitreports 2016 (Wöhrmann et al., 2016) zu 40 % aus kleinen Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitenden. Weitere Studien (z. B. BMAS, 2015b) umfassen ebenfalls zwar einen gewissen Anteil an KMU, jedoch **besteht eine Forschungslücke bezüglich Arbeitszeitgestaltung und Zufriedenheit speziell in KMU**.

Im Allgemeinen beschreibt die Literatur **einen Zusammenhang zwischen selbstbestimmter Arbeitszeitgestaltung bei der Aufgabenerledigung und Zufriedenheit** (Hanglberger, 2010; Possenriede und Plantenga, 2014¹⁴). Folglich sollten Mitarbeitende den Spielraum erhalten, ihre Aufgaben zu erledigen, wenn sie die besten Voraussetzungen dafür empfinden (Merck KGaA, 2016).

Unabhängig vom Ausbildungsniveau und Tätigkeitsbereich wünschen sich Erwerbstätige mehrheitlich die Möglichkeit, ihre tägliche Arbeitszeit kurzfristig an private Bedürfnisse anpassen und ihre Arbeitszeit vorübergehend absenken zu können (IG Metall, 2017). Der DGB-Index Gute Arbeit 2016 (Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2016b)¹⁵ und der Arbeitszeitreport 2016 (Wöhrmann et al., 2016) zeigen jedoch, dass nur 17 % der Befragten sehr großen und bis zu 38 % großen Einfluss auf die Gestaltung der eigenen Arbeitszeit haben. Die Mehrheit der DGB-Index-Befragten gibt an, in geringem Maß (25 %) oder gar keine (29 %) Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich ihrer Arbeitszeit zu haben (Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2016b). Die Zufriedenheit mit den zeitlichen Gestaltungsmöglichkeiten belegte beim Monitor zur gewünschten und erlebten Arbeitsqualität 2015 den vorletzten Platz auf der Zufriedenheitsskala (INQA, 2015). In Anbetracht der Erkenntnis, dass eine Gestaltungsflexibilität der eigenen Arbeit und die Verfügbarkeit über angespartes Zeitguthaben positiv mit dem Gesundheitszustand und der Work-Life-Balance der Erwerbstätigen zusammenhängen (Wöhrmann et al., 2016), erscheint die angemessene Anwendung flexibler Arbeitszeitformate unvermeidlich. Befragungsergebnisse der IG Metall 2017 heben zudem die Dringlichkeit neuer Arbeitszeitmodelle und -regelungen für Beschäftigte in Schichtbetrieben hervor, bei denen selbstbestimmte und verlässliche Arbeitszeiten einen ebenso hohen Stellenwert einnehmen wie bei anderen Beschäftigtengruppen. So **wünschen sich Schichtarbeiterinnen und Schichtarbeiter verkürzte Arbeitszeiten mit Lohnausgleich für ältere Beschäftigte (48,8 %), Gleitzeit (38,5 %), frei wählbare Freischichten (37 %) und die Möglichkeit des selbstbestimmten Auf- und Abbaus von Zeitguthaben (33,8 %)**. Die Studie zeigt auch, dass Erwerbstätige mit Gleitzeit-Möglichkeiten zufriedener sind als Personen, die nicht in Gleitzeit arbeiten (IG Metall, 2017).

Während Planbarkeit, Vorhersehbarkeit sowie der persönliche Einfluss auf die Arbeitszeitgestaltung eine positive Wirkung auf Gesundheit, Work-Life-Balance (Wöhrmann et al., 2016) und Arbeitszufriedenheit zeigen (Possenriede und Plantenga, 2014), fällt der positive Effekt der **örtlichen Lage der Arbeit** auf die Arbeitszufriedenheit etwas geringer aus (Possenriede und Plantenga, 2014).

14 Die Befragung umfasste eine Fallzahl von 7.771 Beschäftigten (ausgeschlossen: Selbstständige, Arbeitslose, Vollzeitstudierende).

15 Die Befragung umfasste eine Fallzahl von 9.737 Beschäftigten. Davon gaben 17 % an, ein sehr hohes Maß und 29 % ein hohes Maß an Einfluss auf ihre Arbeitszeit zu haben.

Dennoch wird die **Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten, die im Homeoffice während der Arbeitszeit tätig sind, positiv bewertet** (Brenke, 2016). Selbst Beschäftigte, die über ihre Arbeitszeit hinweg im Homeoffice arbeiten, geben eine überdurchschnittliche Arbeitszufriedenheit an (IG Metall, 2017), obwohl sie ein Konfliktpotenzial zwischen dem Berufs- und Privatleben wahrnehmen (BMAS, 2015b¹⁶; Brenke, 2016). **Gründe für die Entscheidung, mobil zu arbeiten, liegen in der Wahrnehmung, Fahrtzeit sparen zu können, Beruf und Familien- und Privatleben besser vereinbaren oder zu Hause besser arbeiten zu können** (BMAS, 2015b¹⁷). Insbesondere Beschäftigte mit Pflegeverantwortung oder betreuungsbedürftigen Kindern bewerten die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, als wichtig (IG Metall, 2013). Während sich nur 9 bis 11 % der Beschäftigten, die in Bereichen der Produktion arbeiten, Homeoffice wünschen, ist dieser Wunsch vergleichsweise insbesondere in den Bereichen interner Dienstleistungen (25 %), Einkauf, Vertrieb und Marketing (23 %) ausgeprägt (IG Metall, 2013). Erwerbstätige, denen die Möglichkeit wichtig ist, die tägliche Arbeitszeit an kurzfristige private Anliegen anpassen zu können, befürworten Homeoffice (94 % stimme voll zu; 88 % stimme eher zu; IG Metall, 2013). Der Wunsch, von zu Hause aus arbeiten zu können, weicht kaum von der tatsächlichen Anwendung mobiler Arbeit ab: Nur 8,3 % der Beschäftigten aus den Bereichen Schicht und Produktion arbeiten mobil im Vergleich zu 37 % der Beschäftigten aus überwiegend indirekten Bereichen, wie z. B. Außendienst (IG Metall, 2017).

Mobil Arbeitende zeigen eine signifikant höhere Zufriedenheit mit ihrem Job (Stettes, 2016)¹⁸ sowie mit familienfreundlichen Angeboten der Arbeitgebenden (Hammermann und Stettes, 2016), als nicht mobil arbeitende Beschäftigte. Sofern die mobil und nicht mobil arbeitenden Beschäftigten keinen Gestaltungsspielraum erleben, gibt es keinen Unterschied hinsichtlich ihrer Arbeitszufriedenheit.

Die verstärkte Nutzung digitaler Medien, die den mobil arbeitenden Beschäftigten mehr Zeitsouveränität und somit einen größeren Spielraum zur Gestaltung der örtlichen Lage und Dauer der eigenen Arbeitszeit verschafft, könnte diese Ergebnisse erklären. Untersuchungen weisen darauf hin, dass insbesondere Beschäftigte mit großem Handlungsspielraum, Hochqualifizierte und Führungskräfte auf digitale Medien zurückgreifen (Hammermann und Stettes, 2016). In Übereinstimmung damit **arbeiten hauptsächlich gut und hochqualifizierte Erwerbstätige und Mitarbeitende mit flexiblen Arbeitszeitbestimmungen von zu Hause aus** (vgl. Kapitel 1.2; Brenke, 2016; IG Metall, 2017). Führungskräfte genießen zwar großen Handlungsspielraum, sehen sich jedoch besonders häufig mit der Erwartungshaltung der ständigen Erreichbarkeit auch im Privatleben konfrontiert. Auch Beschäftigte ohne Führungsverantwortung berichten, häufig (12 %) oder zumindest manchmal (23 %) außerhalb der eigenen Arbeitszeit für berufliche Angelegenheiten kontaktiert zu werden (Wöhrmann et al., 2016).

16 Die Befragung umfasste eine Fallzahl von 840 (7.508 unbereinigt) Personalverantwortlichen aus 1.219 Betrieben mit mindestens 50 sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten.

17 Die Analyse umfasste eine Fallzahl von 771 Betrieben.

18 Die Befragung umfasste eine Fallzahl von 2.500 Beschäftigten ab einer Betriebsgröße von einer mitarbeitenden Person.

Einerseits gibt es Befunde, die eine geringe Belastung der Beschäftigten durch das regelmäßige Lesen von E-Mails außerhalb der Arbeitszeit präsentieren (DAK Forschung, 2013¹⁹). So zeigte die umfassende Befragung der INQA (2015) zur **gewünschten und erlebten Arbeitsqualität nur geringfügig wahrgenommene Entgrenzungstendenzen im Zuge der Digitalisierung, wobei Führungskräfte (29 %) diese stärker wahrnehmen als Beschäftigte ohne Führungsverantwortung (13 %)**. Geschlechterunterschiede wurden hier nicht näher untersucht.

Andererseits wird in der Literatur ein Zusammenhang zwischen niedrigeren Werten für Zufriedenheit und Gesundheitszustand sowohl mit erwarteter Erreichbarkeit, subjektiv wahrgenommener Zumutbarkeit als auch mit der tatsächlichen dienstlichen Kontaktaufnahme berichtet. Da **KMU und Erwerbstätige in einfacheren, meist dienstleistungsbezogenen Aufgabenfeldern stärker von ständiger Erreichbarkeit betroffen sind, als dies bei größeren Unternehmen der Fall ist, sind diese auch eher den negativen gesundheitlichen Folgen ausgesetzt** (Wöhrmann et al., 2016). Die negativen Folgen ständiger Erreichbarkeit bestehen oftmals aus eingeschränkter Erholung (Badura et al., 2012), subjektiv empfundenem Stress (Mercer Deutschland GmbH, 2013), verbunden mit weiteren psychischen und körperlichen Beschwerden, die wiederum die Arbeitsleistung negativ beeinflussen können (DFK, 2013; Lohmann-Haislah und Schütte, 2012; Badura et al., 2012, 2016).

Ein geringes Maß an Familienfreundlichkeit, z. B. durch die fehlende Möglichkeit von Homeoffice oder mobiler Arbeit, kann ebenfalls negative Auswirkungen auf die Befindlichkeiten der Beschäftigten haben (Gerlach et al., 2013b). **Vielen Erwerbstätigen, deren Arbeitsbedingungen die Aufgabenerledigung von zu Hause aus erlauben, wird von ihrer Führungskraft bzw. ihrem arbeitgebenden Unternehmen kein entsprechendes Angebot gemacht** (Brenke, 2016). Beschäftigte, deren Wunsch nach Homeoffice nicht nachgegangen wird, bewerten ihre Arbeitszufriedenheit und ihre Betriebsbindung negativer (BMAS, 2015b).

2.2.3 FAMILIENBEWUSSTSEIN: VIELE BESCHÄFTIGTE WÜNSCHEN SICH EINE VEREINBARKEIT VON BERUF UND PRIVAT-/FAMILIENLEBEN

In der Gesamtschau fällt auf, dass die vorhandene Literatur keine ausreichende Grundlage zur Unterscheidung zwischen Beschäftigten kleiner oder großer Betriebe in Bezug auf ihre individuellen und geschlechtsbezogenen Bedürfnisse bietet.

Im Allgemeinen hängen ausgeprägte Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten hinsichtlich Dauer und Lage der Arbeitszeit nicht nur mit der allgemeinen Arbeitszufriedenheit und Gesundheit zusammen, sondern gehen auch mit einer höheren Zufriedenheit mit familienfreundlichen Angeboten der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers einher (Hammermann und Stettes, 2016; Happiness Research Institute, KRIFA und TNS Gallup, 2015).

¹⁹ Die Befragung umfasste eine Fallzahl von 2,4 Millionen DAK-Mitgliedern aus 2012.

Wie bereits in Kapitel 2.1.2 erwähnt, weist im Umkehrschluss die Empirie nach, dass Familienfreundlichkeit im Hinblick auf Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben kann (Flüch und Stettes, 2013; Gerlach et al., 2013b). Eine Erklärung dafür könnten **Studienergebnisse bieten, die eine um 27 % höhere Krankheitsquote und eine knapp doppelt so hohe Fehlzeitenquote als der Unternehmensdurchschnitt von Betrieben mit geringem Maß an Familienbewusstsein aufzeigen** (Gerlach et al., 2013b). Insbesondere für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Fürsorge- oder Pflegeverantwortung spielt die Vereinbarkeit von Beruf und Privat-/Familienleben eine entscheidende Rolle (IG Metall, 2013; INQA, 2015). Dabei sind sowohl Männer als auch Frauen mit ihrer Vereinbarkeitssituation nicht zufrieden, obwohl sie diesem Thema eine große Relevanz zuschreiben (INQA, 2015).

Das Bedürfnis vieler Beschäftigter nach einer Balance zwischen Arbeit und Leben bzw. einer lebensphasenorientierten Flexibilisierung der Arbeit (BMAS, 2016; BMAS, 2017b) könnte Studienergebnisse (Bitkom e.V., 2015²⁰; Hessenmöller et al., 2014²¹) erklären, die aufdecken, dass Beschäftigte während der Arbeitszeit mobile Endgeräte und das Internet für private Angelegenheiten nutzen. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass Beschäftigte auch während der Arbeitszeit für private Angelegenheiten erreichbar sind sowie dafür im Internet surfen und mobile Endgeräte benutzen können (Bitkom e.V., 2015; Hessenmöller et al., 2014).

In Bezug auf KMU gibt es kaum konkrete Erkenntnisse. Interessanterweise bewerten Teilzeitbeschäftigte die persönliche Vereinbarkeitssituation und Arbeitszufriedenheit besser als Vollzeitbeschäftigte. **Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten in KMU ist geringer als in größeren Betrieben. Trotzdem wird das Familienbewusstsein bei Kleinstbetrieben besser bewertet als bei anderen Betriebsgrößen** (Gerlach, Juncke und Laß, 2011).

Kapitel 2 hat die Notwendigkeit und Potenziale flexibler Arbeitszeitmodelle dargestellt, aber auch auf negative Auswirkungen und Schwierigkeiten bei der Nutzung hingewiesen. Um eine zufriedenstellende Arbeitszeitgestaltung für alle Beschäftigten zu ermöglichen, erscheinen daher betriebsindividuelle Regelungen im Hinblick auf mobiles Arbeiten, Flexibilisierungsmaßnahmen oder die Erledigung privater Angelegenheiten während der Arbeitszeit bzw. umgekehrt als erfolgsentscheidend (Lenuck et al., 2016).

20 Die Befragung umfasste eine Fallzahl von 575 Berufstätigen und 441 Personen ab 14 Jahren.

21 Die Befragung umfasste eine Fallzahl von 1.972 Beschäftigten.

3

HINDERNISSE BEI DER FLEXIBILISIERUNG: WARUM KMU IHRE POTENZIALE NICHT ENTFALTEN KÖNNEN

Die vorherigen Kapitel haben gezeigt, dass flexible Arbeitszeitmodelle als Erfolgsfaktoren auf mehreren Ebenen wirken: Sie stärken die Vereinbarkeit, die Arbeitsmotivation, Zufriedenheit und Geschlechtervielfalt in Unternehmen (Winker und Carstensen, 2004; Lukoschat und Walther, 2006; Walther und Lukoschat, 2008; Bessing et al., 2016). Trotz des zweifellos großen Bedarfs, die Wettbewerbsfähigkeit von KMU zu stärken, werden in diesem Kapitel auch Nachteile und Risiken aufgezeigt, die bei der Einführung flexibler Modelle berücksichtigt und individuell gehandhabt werden müssen.

KMU bieten zwar aufgrund ihrer flexibleren, flacheren und dynamischeren Unternehmensstrukturen besonderes Potenzial für die betriebsindividuelle Anwendung flexibler Arbeitszeitmodelle. Darüber hinaus existieren bereits eine Vielzahl an Leitfäden für die Einführung und Verwendung von Arbeitszeitmodellen in KMU. **Nichtsdestotrotz finden sie nur selten ihre Anwendung im mittelständischen Betrieb,** was sich in geringeren Anwendungshäufigkeiten von Flexibilisierungsinstrumenten bei KMU im Vergleich zu Großunternehmen ausdrückt.

Im Folgenden werden daher die KMU-spezifischen Barrieren auf unterschiedlichen Ebenen diskutiert sowie Potenziale aufgedeckt. Diese reichen von rechtlichen Ausnahmeregelungen über organisationale Umsetzungsschwierigkeiten hin zu Barrieren auf der individuellen Ebene (vgl. Abbildung 7, S. 44). Die bestehende Literatur bezieht sich dabei am häufigsten auf den mangelnden Kenntnisstand und den hoch eingeschätzten personellen und finanziellen Aufwand. Im Anschluss werden die Potenziale kleiner und mittlerer Unternehmen herausgestellt, die zwar die Einführung von Arbeitszeitmodellen begünstigen können, aber häufig unbeachtet bleiben.

3.1 RAHMENBEDINGUNGEN AUF RECHTLICHER EBENE

Grundsätzlich gelten teilweise rechtliche Ausnahmeregelungen vom Arbeitszeitgesetz für kleine und mittlere Betriebe (s. Tabelle 4). Das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) reguliert die werktägliche Arbeitszeit aller Unternehmen, um Beschäftigte zu schützen, und ist in mehrere Gesetze gegliedert: das Betriebsverfassungsgesetz, Jugendarbeitsschutzgesetz, Mutterschutzgesetz, Elternzeitgesetz, das Teilzeit- und Befristungsgesetz sowie das Gesetz über die Pflegezeit (Deutscher Bundestag, 2016a und b). Die Ausnahmeregelungen dieser Gesetze können die Wahrscheinlichkeit der Einführung und Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle in KMU reduzieren und werden im Einzelnen kurz dargestellt.

3.1.1 BETRIEBSVERFASSUNGSGESETZ (BETRVG)

Ein Betriebsrat entspricht einer Interessensvertretung der beschäftigten Personen und ermöglicht ihnen somit indirekt die Mitbestimmung und Mitgestaltung bei unternehmensrelevanten

Themen wie Arbeitszeit, Gehalt, Sicherheit und vielem mehr. Gesetzlich besteht nur für Betriebe mit mehr als 2.000 Mitarbeitenden sowie für Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien, Gesellschaften mit beschränkter Haftung und Genossenschaften eine Mitbestimmungspflicht für Mitarbeitende (vgl. § 1 Abs. 1 MitbestG). Kleinbetriebe sind in der Gründung eines Betriebsrats eingeschränkt, da die Errichtung erst ab fünf Beschäftigten, die ständig wahlberechtigt und von denen drei wählbar sind, möglich ist (§§ 14a, 17a BetrVG).

3.1.2 MUTTERSCHUTZGESETZ (MUSCHG)

Das Kündigungsverbot § 9 umfasst die Unkündbarkeit einer werdenden Mutter vom Beginn der Schwangerschaft bis zu vier Monaten nach der Entbindung. Kleinbetriebe können von dieser Regelung ausgenommen werden, sobald aufgrund eines Mangels an qualifizierten Ersatzkräften der Betrieb nicht weitergeführt werden kann (BMFSFJ, 2017). Die Kündigung ist jedoch erst nach Genehmigung der zuständigen Aufsichtsbehörde für Arbeitsschutz rechtswirksam (§ 9 Abs. 3 MuSchG).

3.1.3 BUNDESELTERNGELD- UND ELTERNZEITGESETZ (BEEG)

Eltern haben unabhängig von der Unternehmensgröße (Selbstständigkeit eingeschlossen) Anspruch auf Elternzeit. Um aus Arbeitgebendenperspektive rechtzeitig Ersatzkräfte gewinnen zu können und eine langfristige Personalplanung zu sichern, muss der Antrag auf Elternzeit spätestens sieben bzw. dreizehn Wochen²² vor deren Start beim Arbeitgebenden eingereicht werden und sich auf die folgenden zwei Jahre beziehen (BMFSFJ, 2016d). Jedoch werden Betriebe mit bis zu 15 Beschäftigten von der Verringerung und Neuverteilung der Arbeitszeit sowie Teilzeit in Elternzeit (vgl. § 15 Abs. 7 BEEG; § 8 Abs. 7 TzBfG) ausgenommen:

Personen, die seit mindestens sechs Monaten in einem ununterbrochenen Arbeitsverhältnis mit einem Betrieb mit mehr als 15 Beschäftigten (exklusive Auszubildende) angestellt sind, dürfen gemäß § 15 BEEG

- 1.** zweimal einen Antrag auf Verringerung und Neuverteilung der Arbeitszeit stellen. Dabei dürfen 15 Wochenstunden nicht unterschritten und 30 Stunden pro Woche nicht überschritten werden.
- 2.** die vor Beginn der Elternzeit vereinbarte Teilzeitarbeit vor, während und nach der Elternzeit in Anspruch nehmen. Beschäftigte haben kein Anrecht auf Teilzeit mit weniger als 15 Stunden pro Woche, können dies aber im Einvernehmen mit dem Arbeitgebenden vereinbaren.

Dieser Rechtsanspruch entfällt jedoch, wenn dringende betriebliche Gründe entgegenstehen (BMFSFJ, 2016d).

Für KMU gibt es keine Ausnahmeregelungen bezüglich des Elterngeldes. Das Elterngeld von Selbstständigen wird hingegen anders berechnet, nämlich nach der Differenz zwischen

²² Der Antrag auf Elternzeit muss sieben Wochen bei einer Elternzeit vor dem 3. Lebensjahr des Kindes und 13 Wochen bei einer Elternzeit zwischen dem 3. und 8. Lebensjahr des Kindes vor Beginn der Elternzeit beim Arbeitgebenden eingerichtet werden.

dem monatlichen Durchschnittseinkommen vor der Geburt und dem monatlichen Durchschnittseinkommen während des Elterngeldbezugs.

3.1.4 TEILZEIT- UND BEFRISTUNGSGESETZ (TZBFG)

Einen grundsätzlichen Anspruch auf Teilzeitarbeit haben Angestellte, deren Arbeitsverhältnis mehr als sechs Monate bestanden hat und deren Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber in der Regel mehr als 15 Mitarbeitende (exklusive Auszubildende) beschäftigt. Diese Unternehmen können zudem eine Verringerung und Neuverteilung der Arbeitszeit in Anspruch nehmen. Teilzeitbeschäftigte dürfen gegenüber Vollzeitbeschäftigten nicht benachteiligt oder diskriminiert werden (vgl. § 4 Abs. 1, 5 TzBfG). Außerdem sollen auch Beschäftigte mit Leitungsfunktionen die Möglichkeit erhalten, in Teilzeit zu arbeiten. Je nach Eignung muss jeder Arbeitsplatz auch zur Teilzeitarbeit ausgeschrieben werden (§ 8 Abs. 1, Abs. 2, Abs. 4, Abs. 7 TzBfG).

Betrieben mit bis zu 50 Beschäftigten wird der Erhalt von Fördergeldern der Bundesagentur für Arbeit für die Umsetzung von Altersteilzeit erleichtert, indem eine Wiederbesetzung auch durch die versicherungspflichtige Beschäftigung eines Auszubildenden statt einer qualifizierten erwerbsfähigen Person möglich ist (vgl. § 3 Abs. 1 AtG-DA). Diese Ausnahmeregelungen könnten möglicherweise den kleinen Anteil Teilzeitbeschäftigter in KMU erklären (vgl. 2.2.3)

3.1.5 GESETZ ÜBER DIE PFLEGEZEIT (PFLEGEZG)

Unabhängig von der Unternehmensgröße (exklusive Selbstständige) haben Beschäftigte Anspruch auf Pflegeunterstützungsgeld (vgl. § 2 PflegeZG, § 44a SGB XI). Anspruch auf Pflegezeit (Freistellung von bis zu 6 Monaten) haben lediglich Betriebe, die mehr als 15 Personen (inklusive Auszubildende) beschäftigen. Anspruch auf bis zu 24 Monate Familienpflegezeit haben lediglich Beschäftigte eines Betriebs mit mehr als 25 Beschäftigten (vgl. §§ 2 und 3 FPfZG).

3.1.6 WEITERE KONSEQUENZEN RECHTLICHER REGELUNGEN

Vor allem größeren Unternehmen wird die Einführung von Wertguthaben durch das FlexiII-Gesetz erleichtert. Der hohe Organisationsaufwand und der Wegfall des bisherigen Steuervorteils stellen besonders für kleinere Unternehmen ein Hindernis dar (BMAS, 2011). Denn das Wertguthaben ist in finanzieller Hinsicht unattraktiv für Erwerbstätige, die ebenfalls eine Funktion in einer Körperschaft innehaben, da die nachgelagerte Besteuerung nicht mehr gilt (BMAS, 2011). Dieses Gesetz trägt somit zur Vergrößerung der bereits bestehenden unterschiedlichen Arbeitsbedingungen zwischen kleinen und großen Betrieben bei (BMAS, 2011). Geringe staatliche Kontrollen begünstigen außerdem Verstöße der KMU gegen das Arbeitszeitgesetz und fördern folglich nicht den arbeitsrechtlichen Wissenserwerb und den damit verbundenen angemessenen Arbeitsschutz in KMU (Back, Fabich und Mense, 2015).

Der große Spielraum bei der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung im Rahmen des Arbeitsschutzgesetzes führt beispielsweise dazu, dass speziell kleinere Unternehmen meistens aufgrund von Kapazitätsgründen diese nicht durchführen. Die Instrumente zur Gefähr-

dungsbeurteilung könnten auf Risikopotenziale und mögliche Verstöße hinweisen, gehen allerdings selten auf die Arbeitszeitgestaltung ein. Daher bedarf es gesetzlicher Regelungen zur regelmäßigen Überprüfung der arbeitszeitrechtlichen Situation in Unternehmen (Back, Fabich und Mense, 2015).

Die Vereinigung der bayrischen Wirtschaft e.V. merkt an, dass die gesetzlich bestimmte tägliche Höchstdauer von Arbeitszeiten, insbesondere im Gaststätten- oder Hotelgewerbe, in ländlichen Räumen von KMU nicht immer eingehalten werden kann, ohne einen Wettbewerbsnachteil zu erleiden (z. B. Schichtwechsel bei einer Hochzeitsveranstaltung) (vbw, 2016). Die Möglichkeit der Bundesländer, das Arbeitszeitgesetz unterschiedlich auszulegen, stellt ebenfalls ein Hindernis dar, da dieses die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beeinflusst (Back, Fabich und Mense, 2015).

TABELLE 4

ÜBERSICHT VON RECHTLICHEN UNTERSCHIEDEN NACH BETRIEBSGRÖSSE.

Gesetz	< 10 MA	< 15 MA	> 15 MA	> 25 MA
Mutterschutzgesetz (MuSchG)	Kündigungsverbot von Beginn der Schwangerschaft bis zu vier Monaten nach der Entbindung (§ 9)	Kündigungsverbot von Beginn der Schwangerschaft bis zu vier Monaten nach der Entbindung (§ 9)	Kündigungsverbot von Beginn der Schwangerschaft bis zu vier Monaten nach der Entbindung (§ 9)	Kündigungsverbot von Beginn der Schwangerschaft bis zu vier Monaten nach der Entbindung (§ 9)
	Ausnahme möglich, wenn aufgrund fehlender qualifizierter Ersatzkräfte der Betrieb nicht weitergeführt werden kann			
	Kein allgemeiner Kündigungsschutz, wenn Arbeitsverhältnis nach 31.12.2003			
Elternzeit (BEEG)	≤ 3 Jahre Elternzeit	≤ 3 Jahre Elternzeit	≤ 3 Jahre Elternzeit	≤ 3 Jahre Elternzeit
			Teilzeit mit Elternzeit kombinierbar	Teilzeit mit Elternzeit kombinierbar
Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)	Keinen Anspruch auf Verringerung und Neuverteilung der Arbeitszeit	Keinen Anspruch auf Verringerung und Neuverteilung der Arbeitszeit	Anspruch auf Verringerung und Neuverteilung der Arbeitszeit	Anspruch auf Verringerung und Neuverteilung der Arbeitszeit
			(§ 8 Abs. 1 und Abs. 7 TzBfG)	(§ 8 Abs. 1 und Abs. 7 TzBfG)
Gesetz über die Pflegezeit (PflegeZG)	Pflegeunterstützungsgeld (§ 2 PflegeZG, § 44a SGB XI)	Pflegeunterstützungsgeld (§ 2 PflegeZG, § 44a SGB XI)	Pflegeunterstützungsgeld (§ 2 PflegeZG, § 44a SGB XI)	Pflegeunterstützungsgeld (§ 2 PflegeZG, § 44a SGB XI)
			Pflegezeit - bis zu 6 Monate Freistellung für die Pflege (§ 3 Abs. 1 Satz 2 PflegeZG)	Pflegezeit - bis zu 6 Monate Freistellung für die Pflege (§ 3 Abs. 1 Satz 2 PflegeZG)
				Bis zu 24 Monate Familienpflegezeit (§§ 2 und 3 FPfZG)

QUELLE: Eigene Darstellung.

3.2 RAHMENBEDINGUNGEN AUF ORGANISATIONALER EBENE

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Verwendung flexibler Arbeitszeitmodelle bilden die fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen von Führungskräften bei der Gestaltung der Arbeit (Back, Fabich und Mense, 2015; Sczesny et al., 2014; Wolff von der Sahl, Achtenhagen und Kurz, 2013) sowie eine Unternehmenskultur des Vertrauens und der Kooperation (Wolff von der Sahl, Achtenhagen und Kurz, 2013). **Allgemein werden Aufstiegschancen, Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitszeit und selbstständige Arbeitsorganisation mit hoher Arbeitsqualität assoziiert** (BDA, 2015). Diese Voraussetzungen zu schaffen, stellt für KMU eine große Herausforderung dar, obgleich sie meistens über einen hohen Handlungsspielraum bei der individuellen Arbeitszeitgestaltung verfügen (Wolff von der Sahl, Achtenhagen und Kurz, 2012, 2013).

Im Folgenden werden die hauptsächlichen Hindernisse, die sich auf die organisationale Ebene beziehen, dargestellt – mangelnder Kenntnisstand, organisatorischer und finanzieller Aufwand sowie unternehmens- und führungskulturelle Faktoren – und deren Gründe bei der Einführung und Verwaltung von Modellen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit erörtert.

3.2.1 MANGELNDER KENNTNISSTAND

Eine in der aktuellen Literatur vielfach genannte Barriere für die Verwendung flexibler Arbeitszeitformate in kleinen und mittleren Unternehmen liegt in der bestehenden Unwissenheit. Nicht nur der fehlende Kenntnisstand über Arbeitszeitgesetze spielt eine Rolle, sondern auch mangelndes Fachwissen hinsichtlich der Einsetzbarkeit unterschiedlicher Arbeitszeitarrangements (Back, Fabich und Mense, 2015; Sczesny et al., 2014; BMAS, 2011; Tegtmeier et al., 2013). Es ist kein Zusammenhang zwischen fehlendem arbeitsrechtlichen Wissen innerhalb mittelständischer Unternehmen und Betriebsbranche und -größe erkennbar, allerdings ist ein regionaler Unterschied zu verzeichnen: Ostdeutsche Betriebe schneiden im Wissenstest am besten ab (Sczesny et al., 2014). Qualitative Ergebnisse zeigen zudem, dass ein hohes Maß an Beteiligung in Verbänden von Vertreterinnen und Vertretern aus KMU mit mehr Wissen über gewinnbringend gestaltete Arbeitszeit einhergeht (Back, Fabich und Mense, 2015).

Nach Angaben von Stellvertretenden aus KMU hindert die **wahrgenommene geringe zeitliche und personelle Kapazität den Aufbau angemessenen Wissens, da andere kurzfristige Ziele als dringlicher eingestuft werden** (Sczesny et al., 2014). Der erhebliche Zeitaufwand schlägt sich in der aufwändigen dezentralisierten Informationsbeschaffung nieder (Back, Fabich und Mense, 2015), die sich meistens lediglich auf komplexes, nicht auf KKK und KMU zugeschnittenes Informationsmaterial und Beratungsangebote bezieht (Back, Fabich und Mense, 2015; Sczesny et al., 2014). Insbesondere Erwerbstätige aus KKK nehmen die mangelhafte Aufbereitung und Bereitstellung von Informationen als hinderlich für den Wissenserwerb wahr. Über die Hälfte von 1.000 befragten KKK greifen bei der Informationsbeschaffung auf Berufsgenossenschaften zurück (Sczesny et al., 2014). Allerdings schneiden deren Materialien in einer Qualitätsbewertung deutlich schlechter ab als die Produkte der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Sczesny et al., 2014).

Jüngere Geschäftsführende beschaffen sich die meisten Informationen über Broschüren und Internetangebote, während Ältere eher Checklisten von Berufsgenossenschaften mit Broschüren kombinieren (Sczesny et al., 2014). Dieses **Nutzendenverhalten steht im Widerspruch zu dem verhältnismäßig geringen Gebrauch von Angeboten, die am besten bewertet werden: Konzepte mit hohem Praxisbezug, die das Lernen am praktischen Beispiel und einen Austausch mit anderen Betrieben ermöglichen** (Sczesny et al., 2014).

3.2.2 ORGANISATORISCHER AUFWAND

Als weiteres Hindernis wird in der Literatur **die hohe Einschätzung des zeitlichen, administrativen und organisatorischen Aufwands für die Einführung und Verwaltung von Arbeitszeitmodellen** definiert (Back, Fabich und Mense, 2015; BMAS, 2011; Hoff, 2009; Zapf, 2016). Oftmals liegen Bedenken bei Verantwortlichen kleiner und mittlerer Unternehmen vor, dass der Aufwand nicht im Verhältnis zum Nutzen stehen könnte (Back, Fabich und Mense, 2015; Zapf, 2016). Denn häufig verbinden Personen aus mittelständischen und kleinen Unternehmen die Flexibilisierung der Arbeitszeit mit einer hohen Komplexität, z. B. in Bezug auf Insolvenzversicherungen, für die sie externe Beratung benötigen (Back, Fabich und Mense, 2015; BMAS, 2011; vbw, 2016). Die **Inanspruchnahme von Beratungsangeboten gilt wiederum als Kostenfaktor**. Bestehende Literatur präsentiert unterschiedliche Informationen über den Bedarf und Gebrauch von Beratungsleistungen: Obwohl eine geringe Nachfrage an Beratungen von KMU beschrieben wird (Matthäi, 2013), greifen dennoch immerhin rund 90 % von 928 befragten Kleinst- und Kleinunternehmen auf externe Informations- und Beratungsangebote zurück (Sczesny et al., 2014).

Eine weitere Schwierigkeit bei der Umsetzung eigenverantwortlich gesteuerter flexibler Arbeitszeitmodelle im Vergleich zu disponierten Arbeitszeitsystemen besteht darin, die Arbeitszeitkapazität ohne einen Verlust an Produktivität zu decken. Dafür ist eine gute Personaladministration erforderlich (Hoff, 2015). Wie bereits erwähnt, kann der benötigte organisatorische Aufwand zu einem weiteren Hindernis führen: zusätzlichen Kosten.

3.2.3 KOSTENAUFWAND

Die negative Einschätzung der Kosten, die durch die Implementierung flexibler Arbeitszeitmodelle entstehen, stellt eine weitere Barriere für KMU dar (Back, Fabich und Mense, 2015; Zapf, 2016, basierend auf Ludewig, 2001). Vertreterinnen und Vertreter von KMU sehen sich mit einer kostenintensiven Personaladministration (vbw, 2016), beispielsweise durch potenziell höhere Lohnnebenkosten oder Folgekosten von Freistellungen (Hoff, 2009), konfrontiert. Außerdem werden Kosten zur Verwaltung (Dokumentation und Pflege) von Arbeitszeitkonten hoch eingeschätzt, die bei steigender Betriebsgröße sinken (Ludewig, 2001). Mögliche Personalengpässe und -kosten lassen zudem die Einstellung einer betrieblichen Verantwortungsperson oder Fachkraft für arbeitszeitrechtliche Themen nicht zu (Back, Fabich und Mense, 2015; Sczesny et al., 2014). Als Konsequenz erweist sich die Wahrnehmung von Verbesserungs-, Gefährdungs- und Risikopotenzialen in mittelständischen Unternehmen als weniger geschärft (Sczesny et al., 2014).

3.2.4 UNTERNEHMENS- UND FÜHRUNGSKULTURELLE HINDERNISSE

Unternehmenskulturelle Hürden für eine verstärkte Inanspruchnahme flexibler Arbeitszeitmodelle werden von den bereits in vorigen Kapiteln dargelegten traditionellen Rollenvorstellungen, Paararrangements und Versorgungsmodellen sowie dem erst kürzlich erkennbaren Fokus auf den Ausbau von Kinderbetreuungsangeboten geprägt (BMFSFJ, 2013; Hochfeld, 2014). Über Unternehmensgröße und -branche hinweg besteht ein Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur, Mitarbeitendenengagement und Unternehmenserfolg (Hauser, Schubert und Aicher, 2008). **Die Unternehmens- und Führungskultur in KMU unterscheidet sich oftmals stark von Großbetrieben und nimmt einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg der Einführung von Flexibilisierungsinstrumenten.** Beispielsweise wird eher in Unternehmen mit 500 bis 999 Beschäftigten eine familienfreundliche Unternehmenskultur gelebt, die die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglicht (Watrinet und Mündlein, 2015).

Wie in Abbildung 5 dargestellt, unterteilt Edgar Schein (1995) Unternehmenskultur in drei Ebenen: die sichtbaren Unternehmensstrukturen und -prozesse (Artefakte), die bekundeten und meist schriftlich festgehaltenen gemeinsamen wahren oder unwahren Werte und Normen sowie die Grundannahmen und Einstellungen, die unbewusst die Unternehmenskultur beeinflussen. Die Grundprämissen – bestehend aus Meinungen, Einstellungen und Überzeugungen der Belegschaft – bestimmen weitestgehend die Kultur, auch wenn sie sich eher in den Artefakten und bekundeten Werten ausdrücken (Schein, 1995). Führungskräfte können die Belegschaft auf der Ebene der Grundannahmen beeinflussen, da sie die Einstellungen und Werte vorleben (Friedrich, 2010; Flüter-Hoffmann, 2006).

Vor allem in KMU ist die Vorbildfunktion der Führungskräfte von besonderer Relevanz. Denn **im Unterschied zu größeren Unternehmen befinden sich kleinere Unternehmen eher auf der kulturellen Ebene der unbewussten Grundannahmen, da sie die Werte selbstverständlich im Alltag leben und Führungskräfte automatisch als Vorbilder wahrgenommen werden, sofern ihnen Glaub- und Vertrauenswürdigkeit zugeschrieben wird** (Roppel, 2014). Ausformulierten Wertekodizes wird daher meist weniger Bedeutung zugeschrieben. Auch auf der Ebene der Artefakte unterscheiden sich KMU von Großunternehmen. Die **Strukturen mittelständischer Unternehmen sind schlanker, die Hierarchieebenen flacher, die Beziehung zwischen dem Personal und der leitenden Person ist enger, der persönliche Bezug innerhalb der Belegschaft größer und die Entscheidungsprozesse sind kürzer und meist schneller als in Großunternehmen** (Reinemann, 2011; Roppel, 2014; Stremming, 2009). Führungskräfte spielen folglich eine maßgebende Rolle bei der Implementierung von Arbeitszeitformaten. Der selbstverständliche Umgang der Führungsebene mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Gleichbehandlung aller Beschäftigten und die Rücksichtnahme auf die Arbeitnehmendeninteressen begünstigen die Umsetzung personalpolitischer Maßnahmen (Flüch und Stettes, 2013). Eine Befragung hierzu deckte einen bisherigen Mangel an flexibel arbeitenden Rollenvorbildern auf den Führungsebenen auf (Bessing et al., 2016). Darüber hinaus können digitale Medien und Technologien eine familienfreundliche Unternehmenskultur fördern, wenn beispielsweise die Geschäftsführung auf digitale Kommunikationskanäle zurückgreift, um die Bedarfe an familienfreundlichen Maßnahmen zu ermitteln und



QUELLE: Einführung in den Kulturbegriff (Detlef Friedrich, 2010, S. 6)

Mitarbeitende über entsprechende Angebot zu informieren (Hammermann und Stettes, 2016). **Führungskräfte digitalisierter Unternehmen ermutigen ihre Mitarbeitenden, die Angebote wahrzunehmen, deutlich stärker als Führungskräfte weniger digitalisierter Unternehmen** (Hammermann und Stettes, 2016). Da das Verhalten von Führungskräften insbesondere in KMU die Unternehmenskultur prägt, sollte eine mit den Werten stringente Handlungsweise vorgelebt werden. **Eine allgemeingeltende Voraussetzung für eigenverantwortliche Arbeitszeitgestaltung und -steuerung bietet ein vertrauensvolles Miteinander und gegenseitiges Verständnis zwischen der Führungsebene und den Beschäftigten**, ohne zwischen Klein- und Großbetrieben zu unterscheiden (BDA, 2015). Bisher wird jedoch ein allgemeiner Mangel an flexibel arbeitenden Rollenvorbildern auf Führungsebene wahrgenommen (Bessing et al., 2016).

Im Gegensatz zu den Ergebnissen von Watrinet und Mündlein (2015), laut derer die Unternehmenskultur in großen Betrieben familienfreundlicher ist, bewerteten Mitarbeitende in einer anderen Studie die Unternehmenskultur in KMU besser als in großen Betrieben (Hauser, Schubert und Aicher, 2008). **Kulturelle Unterschiede sind jedoch nicht unbedingt von der Unternehmensgröße, sondern auch von der Branche und Abteilung abzuleiten** (Roppel, 2014). **Dennoch bergen die KMU-spezifischen Strukturen auch kulturelle Herausforderungen**. So können flache Hierarchien mit wenigen Hierarchiestufen in kleinen Betrieben dazu führen, dass die Geschäftsführung Aufgaben und Entscheidungsverantwortung nicht abgeben möchte (Reinemann, 2011; Roppel, 2014). Beispielsweise bekommen im Handwerk Angestellte selten Aufgaben über die Auftragsausführung hinaus anvertraut, da oftmals der Inhaber oder die Inhaberin die wesentlichen Aufgabenfelder, wie z. B. Akquise oder Beratung, ausführt und über die alleinige Entscheidungsbefugnis verfügt (Stremming, 2009). Die fehlende Delegation führt einerseits zu erschwertem Management und möglicherweise zu Unzufriedenheit, beugt jedoch andererseits einer zunehmenden Bürokratisierung der internen Prozesse vor (Stremming, 2009, basierend auf Lahner, 2004 und Huber, 2003). Veraltete Denkweisen und Skepsis gegenüber Veränderungen seitens der

Geschäftsführung sowie mangelnde zeitliche und finanzielle Kapazitäten von Fachpersonal in KMU erschweren allerdings oftmals die Ausnutzung des flexiblen Gestaltungspotenzials (Stremming, 2009, basierend auf Knutzen, 2002). Hier kommen auch die bereits erwähnte Unwissenheit und Aufklärung über Flexibilisierungsmöglichkeiten zum Tragen.

Ein weiteres kulturelles Hindernis in Bezug auf die Arbeitszeitgestaltung in kleineren Betrieben liegt in der geringeren individuellen Differenzierung bei der Auswahl der Modelle, was oftmals eine einheitliche Regelung zur Folge hat (Zapf, 2016). Es müssten Kompromisse bei der Wahl des Arbeitszeitsystems getroffen werden, die möglicherweise bestimmte Beschäftigte benachteiligen oder nur geringe Vorteile für diese Gruppe mit sich bringen. Wahrgenommene Ungerechtigkeiten könnten negative Auswirkungen auf die Arbeitszeit- und Unternehmenskultur nach sich ziehen.

3.3 RAHMENBEDINGUNGEN AUF INDIVIDUELLER EBENE DER BESCHÄFTIGTEN

Mehrere Interessenskonflikte zwischen Beschäftigten und Arbeitgebenden bezüglich der Verwendung von Arbeitszeitmodellen können ebenfalls die Einführung solcher Maßnahmen hemmen. Die individuellen Wünsche und Bedürfnisse sind eng mit der organisationalen und unternehmens- sowie führungskulturellen Ebene vernetzt. Dieser Abschnitt bezieht sich daher ausschließlich auf die Perspektive der Beschäftigten und stellt Verbindungen zu den anderen Ebenen her.

Anknüpfend an den vorherigen Abschnitt ergeben sich unabhängig von Unternehmensgröße und -branche **aus subjektiver Arbeitnehmendenperspektive mehrere kulturelle Hindernisse bei der Einführung von Flexibilisierungsinstrumenten** (BMAS, 2015b). So nehmen Beschäftigte im Unternehmen eine durch Vorgesetzte verankerte Anwesenheitskultur zur Kenntnis, schätzen die Ausübung bestimmter Tätigkeitsfelder von zu Hause als unmöglich ein oder nehmen eine fehlende Zustimmung der Führungskraft zu mobiler Arbeit wahr (BMAS, 2015b). Außerdem befürchten viele Angestellte eine Verschlechterung der Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden durch mobiles Arbeiten (BMAS, 2015b). Die Angst vor Karrierebrüchen oder fehlende finanzielle Spielräume hemmen darüber hinaus die Nutzung flexibler Arbeitsformen oder einer Arbeitszeitverkürzung zur Umsetzung egalitärer Erwerbsmodelle (Bernhardt, Hipp und Allmendinger, 2016). Geschlechterunterschiede bei der Begründung, die eigene Arbeitszeit nicht zu verändern, werden in Abbildung 6 zusammengefasst.

Die Einführung von Arbeitszeitsystemen, die auf Vertrauen und Kooperationsbereitschaft basieren, erfordert demnach auf der einen Seite eine entsprechende Unternehmenskultur und auf der anderen Seite eine Form von Kontrolle, um eine mögliche Überforderung der Beschäftigten zu vermeiden und die Zufriedenheit zu steigern (Schulze und Schuhmacher, 2015).

Darüber hinaus sind Arbeitszeitarrangements wie Homeoffice oder Telearbeit mitbestimmungspflichtig und werden in größeren Unternehmen von Betriebsräten geregelt (Schulze und Schuhmacher, 2015). Neben der Tatsache, dass KMU generell seltener über Betriebsräte verfügen (Schlömer-Laufen und Kay, 2012), stehen Kleinstbetriebe sogar rechtlichen Ausnahmeregelungen gegenüber, die eine Errichtung eines Betriebsrats ausschließen (vgl. Kapitel 3.1). Viele

Mütter	Väter
Gründe gegen gewünschte Verringerung der Arbeitszeit	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Finanzielle Gründe (52 %) 2. Renten- und Sozialversicherungsansprüche (39 %) 3. Keine passende Stelle mit weniger Stunden in Aussicht (30 %) 4. Berufliches Fortkommen nicht gefährden (21 %) 5. Vorgesetzte/-r dagegen (19 %) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Finanzielle Gründe (56 %) 2. Keine passende Stelle mit weniger Stunden in Aussicht (46 %) 3. Renten- und Sozialversicherungsansprüche (39 %) 4. Teilzeit im Betrieb für Männer unüblich (36 %) 5. Vorgesetzte/-r dagegen (34 %)
Gründe gegen gewünschte Erhöhung der Arbeitszeit	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Weniger zeitliche Flexibilität (65 %) 2. Arbeitszeiten des Partners (58 %) 3. Kinder würden darunter leiden (50 %) 4. Keine passende Stelle mit mehr Stunden in Aussicht (37 %) 5. Fehlende Betreuungsmöglichkeiten (36 %) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keine passende Stelle mit mehr Stunden in Aussicht (59 %)* 2. Es lohnt sich finanziell nicht (47 %)* 3. Kein berufliches Vorankommen auf aktueller Stelle möglich (33 %)* 4. Kinder würden darunter leiden (15 %)* 5. Weniger zeitliche Flexibilität (14 %)*
Gründe für Nichterwerbstätigkeit	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lieber primär Sorge für Kinder und Haushalt (31 %) 2. Wegen der Arbeitszeiten des Partners (24 %) 3. Qualifikation inzwischen veraltet (23 %)* 4. Nach der Geburt beruflich nicht mehr vorrangig (23 %)* 5. Arbeitszeiten im Beruf zu unflexibel (17 %)* 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es lohnt sich finanziell nicht (35 %)* 2. Lieber primär Sorge für Kinder und Haushalt (26 %)* 3. Arbeitszeiten im Beruf zu unflexibel (24 %)* 4. Arbeitszeiten der Partnerin (24 %)* 5. –

QUELLE: Bernhardt, Hipp und Allmendinger (2016) S. 16
 Telefonische Paarbefragung, gewichtete Daten; abhängig Beschäftigte, die eine Verringerung bzw. Erhöhung ihrer Arbeitszeit wünschen, bzw. Nichterwerbstätige, die gerne erwerbstätig wären; Mehrfachnennungen möglich;
 * Fallzahlen < 20

mittelständische Unternehmen erfüllen zwar die erforderlichen Kriterien für eine Betriebsratsgründung, setzen diese aber nicht um. Möglicherweise wird den Bedürfnissen der Beschäftigten durch eine fehlende organisierte Interessensvertretung weniger Beachtung geschenkt. Eine qualitative Studie mit Erwerbstätigen ergab, dass sowohl Bequemlichkeiten als auch die Zufriedenheit mit der selbstständigen Interessensvertretung der Beschäftigten das Ausbleiben der Gründung eines Betriebsrates in KMU nach sich ziehen. Manche Mitarbeitende nennen ebenfalls Angst vor negativen Auswirkungen auf die eigene berufliche Zukunft (Schlömer-Laufen und Kay, 2012).

Ein weiterer Interessenkonflikt spiegelt sich in Differenzen bei der Vorstellung der Ausgestaltung von Arbeitszeitmodellen wider (Hildebrandt, 2007). So können an individuelle Bedürfnisse der Beschäftigten angepasste Arbeitszeitkonten ein schnelles Handeln des Unternehmens behindern (Zapf, 2016). Über allem stehen der Widerspruch zwischen dem in Kapitel 2.2 beschriebenen Wunsch nach einer Verkürzung der Arbeitszeit von Erwerbstätigen, dem bestehenden und prognostizierten Fachkräftemangel sowie der erschwerten zeitlichen Personalplanung in KMU (vbw, 2016).

Grundsätzlich muss das betriebliche Angebot kurz- und langfristiger Zeitsouveränität bestehen, an alle Beschäftigtengruppen – nicht nur an Eltern und Frauen – gerichtet sein und schlussendlich keine Nachteile für die beruflichen Entwicklungsperspektiven mit sich bringen (Bernhardt, Hipp und Allmendinger, 2016).



QUELLE: Eigene Darstellung

3.4 POTENZIALE VON KMU BEI DER IMPLEMENTIERUNG FLEXIBLER ARBEITSZEITMODELLE

Die bessere Bewertung der Unternehmenskultur in KMU als in Großunternehmen wird auf die strukturell bedingten Vorteile kleiner Unternehmen zurückgeführt (Hauser, Schubert und Aicher, 2008). Diese bestehen vor allem in einer **direkteren, persönlicheren und verlässlicheren Zusammenarbeit zwischen der Führungs- und Mitarbeitenebene in KMU** als in größeren Betrieben (Hauser, Schubert und Aicher, 2008). Informelle, unbürokratische und kurze Entscheidungswege ermöglichen KMU flexiblere Prozesse und betriebliche Reaktionen sowie den Einbezug von Mitarbeitenden (Immerschitt und Stumpf, 2014; Gerlach, Juncke und Laß, 2011). Die Mitbestimmungsmöglichkeit für Mitarbeitende stärkt wiederum deren Zufriedenheit, Leistung, eigenverantwortliches Handeln und Unternehmensbindung (Immerschitt und Stumpf, 2014). Die flachen Hierarchien und geringe Beschäftigtenzahl resultieren meistens in **stärker selbstorganisierten Arbeitsabläufen von abwechslungsreicheren und ganzheitlicheren Aufgaben als in Großunternehmen, die zur Beschäftigtenzufriedenheit beitragen** (Immerschitt und Stumpf, 2014).

Die Nähe zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften in KMU kann eine optimale bedarfsgerechte Abstimmung von Arbeitszeiten und -bedingungen eher fördern als in Großunternehmen (Immerschitt und Stumpf, 2014). Neben der direkten Kommunikation und der ausgeprägten Eigenverantwortung könnte ebenfalls die oftmals bestehende **Nähe des Wohnorts zum Arbeitsplatz** (Immerschitt und Stumpf, 2014) der Einführung flexibler Arbeitszeiten zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zugutekommen. **Obwohl KMU organisationale und strukturelle Vorteile für eine**

Arbeitszeitflexibilisierung aufzeigen, werden diese bisher noch zu selten genutzt. Dabei schätzen mittelständische Unternehmen neben Umschulungs- und Ausbildungsmaßnahmen im eigenen Unternehmen flexible Arbeitszeitmodelle als sehr geeignete Maßnahmen gegen Probleme bei der Besetzung von Stellen ein (Weitzel et al., 2015). **Ein politischer Ansatzpunkt könnte daher sein, KMU dabei zu unterstützen, ihre Potenziale bei der Erarbeitung und Implementierung von Arbeitszeitmodellen optimal zu nutzen. Solche Veränderungsprozesse müssen dabei zum Ziel haben, eine Unternehmenskultur zu etablieren, in der flexibles Arbeiten zur Normalität gehört und für alle Beschäftigten ermöglicht wird. Ein Wandel von einer Präsenz- zu einer Ergebniskultur bildet den Grundpfeiler für die erfolgreiche Einführung von Flexibilisierungsinstrumenten** (Prümper et al., 2016). Eine wichtige Funktion wird den Führungskräften zugeschrieben, die die Unternehmenskultur mit ihren persönlichen Überzeugungen, Einstellungen und Verhaltensweisen prägen und somit entscheidenden Einfluss auf die Nutzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen wie flexiblen Arbeitszeitmodellen ausüben (BMFSFJ, 2016b).

Obwohl KMU bereits eher eine Vertrauenskultur mit stärkerer Ergebnisorientierung pflegen als Großunternehmen, stellt sich die Frage, warum flexible Arbeitszeitmodelle seltener Anwendung in KMU finden. Einen wichtigen Ansatzpunkt könnten hier Schritte zur Schließung der bestehenden Forschungslücken bieten. Unter anderem könnte so eine umfassende Datenerhebung, die eine Art Kartografie der Arbeitszeitbedürfnisse verschiedener Beschäftigtengruppen vornimmt, eine differenzierte Analyse etwa nach Branche, Region, Betriebsgröße und Unternehmenskultur ermöglichen. Demgemäß könnten anhand unternehmensspezifischer Fallanalysen Vereinbarkeitspotenziale erkannt und konkrete und individuell bzw. an bestimmte KMU-Gruppen angepasste Umsetzungsstrategien abgeleitet werden. Erste Hinweise auf unterschiedliche Kulturen, die flexible Arbeitszeitmodelle fördern oder hemmen, gibt eine Studie des WZB (Bernhardt, Hipp und Allmendinger, 2016). Darüber hinaus existieren bereits diverse positive Praxisbeispiele, von denen eine KMU-spezifische Auswahl im folgenden Kapitel präsentiert wird.

Die Einführung von Arbeitszeitmodellen und adäquaten Steuerungsinstrumenten bedarf zeitlicher und organisatorischer Bemühungen und eines intensiven Austauschs zwischen Arbeitgebenden und Beschäftigten bzw. Betriebs- oder Personalräten (Zapf, 2016). Aufgrund der in Kapitel 3 genannten Hindernisse und Potenziale **können KMU nicht immer die Ressourcen für eine eigenständige Einführung und Verwaltung flexibler Arbeitszeitregelungen aufbringen.** Der Wunsch nach Unterstützung bei der Analyse und Optimierung der betriebsspezifischen arbeitszeitlichen Regelungen besteht bei KMU vor allem, wenn komplexe Änderungen notwendig sind (Tegtmeier et al., 2013).

Die Literatur bietet bereits erste Lösungsansätze auf rechtlicher, politischer und organisationaler Ebene, die im Folgenden zusammengefasst werden, um anschließend Implikationen ableiten zu können.

4.1 RECHTLICHE EBENE

Die Einführung von Wertguthaben bzw. der damit verbundenen Langzeitkonten unter den komplexen und stark regulierten Bedingungen des Flexi-II-Gesetzes stellt KMU vor große organisatorische Herausforderungen. Zusätzlich erschwert die erforderliche Insolvenzversicherung die Umsetzung von Wertguthaben in KMU. Um dem entgegenzuwirken, sind **Ausfallbürgschaften als Insolvenzversicherung** ausdrücklich für KMU gesetzlich zugelassen (vgl. § 7e Abs. 2 Satz 2 SGB IV; Bundesregierung, 2012).

Das BMAS empfiehlt KMU eine Verpfändung der angelegten Wertguthaben oder eine Treuhandlösung (für mehr Informationen siehe „Wertguthaben in kleinen und mittleren Unternehmen“). Beispielsweise kann durch die **Übertragung der Verwaltung** auf die Deutsche Rentenversicherung Bund (DRV) die Handhabung von Wertguthaben für KMU vereinfacht werden (Bundesregierung 2012, BMAS 2015a).

Back, Fabich und Mense (2015) halten eine **stärkere Berücksichtigung von altersgerechter Arbeitszeitorganisation, betrieblicher Familienfreundlichkeit und Gesundheit** in der Ausgestaltung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes für sinnvoll. Als eine Möglichkeit wird die – wie im Vorhergehenden bereits erwähnt – Ausweitung der Gefährdungsbeurteilung vorgeschlagen, die stärker auf die Arbeitszeitgestaltung eingehen sollte. Fachexpertinnen und -experten vom Arbeits- und Gesundheitsschutz sollten für diese Thematik sensibilisiert werden. Sofern Aspekte der Arbeitszeitgestaltung in der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt werden, könnten stärkere staatliche Kontrollen der Umsetzung rechtswidrige Verstöße und informelle Regelungen verhindern (Back, Fabich und Mense, 2015).

4.2 POLITISCHE EBENE

Der hinderlichen Unwissenheit über Arbeitszeitgesetze und die Anwendung von Arbeitszeitmodellen (vgl. Kapitel 3.2) muss mit umfangreichen Informationskanälen und entsprechend angepassten Inhalten begegnet werden.

Die Recherche wird von KMU-Verantwortlichen oftmals als mühsam empfunden, daher muss **Wissen auf einer Internetplattform gebündelt und bedarfsorientiert zugänglich gemacht werden, auf der neutrale, fundierte und allparteiliche Informationen über gute Arbeitszeitgestaltung zur Verfügung gestellt werden** (Back, Fabich und Mense, 2015). Beispiele dafür bieten etwa das IW Köln, die RWK Hessen, die Bundesagentur für Arbeit (BA) oder die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Die INQA stellt KMU eine digitale Arbeitszeitbox mit Praxishilfen für die Arbeitszeitgestaltung kostenlos zur Verfügung. Aktuelle Ansätze und Studienergebnisse sowie Schulungen zu flexiblen Arbeitszeiten und Schichtarbeit werden auf dieser Website gebündelt angeboten. **Trotz der bereits bestehenden Angebote sollte im nächsten Schritt der Präferenz vom Lernen an Praxisbeispielen Berücksichtigung geschenkt werden** (vgl. Kapitel 3.2). Beratungs-

materialien und -angebote sollten für KKK und KMU spezifische Praxisbeispiele verwenden, die auf das eigene Unternehmen transferiert werden können (Back, Fabich und Mense, 2015). Über schriftliches Informationsmaterial hinaus bieten sich Veranstaltungen an, wie z. B. die Arbeitszeit-Werkstatt vom RWK Kompetenzzentrum²³, bei denen **sich mittelständische Vertreterinnen und Vertreter über Gestaltungsmodelle austauschen und diese gemeinsam weiterentwickeln können** (Back, Fabich und Mense, 2015). Da die Vermischung von Berufs- und Privat-/Familienleben zunimmt und KMU über keine gesetzlichen oder tariflichen Regelungselemente verfügen, können diese Formate auch genutzt werden, um Unternehmensvertretende von KMU über Gestaltungsoptionen, Vor- und Nachteile sowie erfolgreiche Praxisbeispiele ständiger Erreichbarkeit aufzuklären (Back, Fabich und Mense, 2015).

Die sich fortlaufend verändernden Arbeitsbedingungen im Zuge der zunehmenden Digitalisierung und internationalen Vernetzung erfordern außerdem eine kontinuierliche Analyse von politischer Seite, um kleine und mittlere Unternehmen bei dem Umgang mit neuen Anforderungen der Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung zu unterstützen und gegebenenfalls auf Klein- und Kleinstunternehmen zugeschnittene Angebote zu entwickeln (Back, Fabich und Mense, 2015). Beispielsweise könnten die Betriebsratsgründung für Kleinunternehmen vereinfacht oder alternative Interessensvertretungen von der Politik angeregt werden, da die Forschung gezeigt hat, dass bereits gesammelte Erfahrungen mit Betriebsräten seitens der Fachkräfte die Entstehung von Betriebsräten in KMU fördern (Schlömer-Laufen und Kay, 2012). Die Existenz von Betriebsräten erhöht wiederum die Wahrscheinlichkeit flexibler Arbeitszeitarrangements (BMAS, 2015b). **Digitalisierung als Megatrend erfordert darüber hinaus eine nähere Beschäftigung mit den Auswirkungen auf Geschlechterstereotype und eine damit verbundene zunehmende geschlechterbezogene Segregation auf dem Arbeitsmarkt.** Daher wird die aktive Mitgestaltung von Frauen bei der berufsbezogenen Digitalisierung gefordert (Borchardt, 2016).

Um KMU bei der Gewinnung von Fachkräften zu unterstützen, sollten **Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Jobcenter in ländlichen und wirtschaftsstrukturell schwächeren Regionen für alle Arbeitskräfte verbessert werden** (Kay und Richter, 2010). Die BA fördert die Weiterbildung von Arbeitssuchenden mit vielfältigen Programmen und mit Fokus auf KMU (BA, 2015). Qualifizierungsmöglichkeiten müssen aber vor allem auch für Geflüchtete gefördert werden, deren oftmals mangelnde Deutschkenntnisse als Einstellungshindernis gesehen werden (Ernst & Young, 2016). **Viele der KMU erwarten eine leichte Reduzierung des Fachkräftemangels durch die Integration von Geflüchteten und stehen einer arbeitsvertraglichen Einstellung von Geflüchteten positiv gegenüber.** Dafür ist jedoch eine Klärung der Gesetzeslage während laufender Asylverfahren eine notwendige Voraussetzung. Ein Großteil der mittelständischen Unternehmen begrüßt ein Einwanderungsgesetz zur erleichterten Steuerung der zugewanderten Fachkräfte (Ernst & Young, 2016).

²³ Die Arbeitszeit-Werkstatt vom RWK Kompetenzzentrum wurde von 2011 bis 2014 für Unternehmen und Expertinnen und Experten aus der Arbeitszeitberatung zum Austausch über spezifische Arbeitszeithemen zur Verfügung gestellt.

4.3 ORGANISATIONALE EBENE

Im Internet finden sich eine Sammlung betrieblicher Gestaltungsbeispiele hinsichtlich zeit- und ortsflexiblen Arbeitens in Betrieben verschiedener Größe sowie zahlreiche Interviews und Artikel über die Anwendung von Arbeitszeitmodellen in der Praxis in KMU. In diesem Abschnitt wird nur eine kurze Auswahl markanter Beispiele guter Praxis gegeben.

Die Firma Häring & Ludwig mit Sitz in Gröbenzell ist ein Extrembeispiel flexibler Arbeitszeitsysteme in Kleinstunternehmen – sie besteht nur aus zwei Beschäftigten. Die Personalberatung mit Fokus auf flexiblen Arbeitszeitmodellen wendet für die eigene Unternehmensführung das **Jobsharing-Modell** an. Das gleiche Verständnis von Werten und Arbeitsstil der Beteiligten nennen die Geschäftsführerinnen als Grundvoraussetzung für das Funktionieren dieses Modells (Eckardt et al., 2016).

Mit fünf Vollzeitkräften und fünf bis zehn weiteren freien Mitarbeitenden bietet die Unternehmensberatung BerlinerStrategen GmbH ihren Beschäftigten **eigenverantwortliches Arbeiten unabhängig von Ort und Zeit** an. Die Beschäftigten wurden bei der Konzipierung mit einbezogen und bei der Entscheidungsfindung demokratisch berücksichtigt. Feste Präsenzzeiten kombiniert mit einem gewissen Grad an Vertrauensarbeitszeit werden festgelegt und führen zu gesteigerter Autonomie, Abwechslung und Motivation (BMAS, 2015c).

Diese Kleinunternehmen entstammen eher dem Bereich der wissensintensiven Dienstleistung, der zum Großteil durch einen hohen Anteil an Akademikern geprägt ist (Ernst et al., 2016). Aber auch Unternehmen aus dem gewerblichen Sektor oder der IT-Branche konnten erfolgreich flexible Arbeitszeitmodelle implementieren:

Der Handwerksbetrieb Malermeister Markus Massmann beschäftigt 30 Erwerbstätige in Lüdinghausen, deren Motivation und eigenverantwortliche Planung der Arbeit durch die Verwendung einer **Smartphone App** gesteigert werden. Der **digitale Informationsweg** bzw. mobil verfügbare Betriebsserver erlaubt es den Büroangestellten, auch von zu Hause aus ihren Tätigkeiten nachzugehen. Die Handwerkerinnen und Handwerker können einerseits ihren administrativen Anteil ebenfalls zu Hause erledigen und andererseits mobil auf alle auftragsrelevanten Daten zugreifen. Dies erlaubt ihnen eine autonomere Arbeitsgestaltung und eine genaue Leistungsabrechnung. Die Umsetzung fand unter Einbezug der Beschäftigten über zwei Jahre statt und es wurden kaum Weiterbildungen der Belegschaft erforderlich. Investitionskosten für die neu benötigte technologische Ausstattung fielen an, führten langfristig aber zu effizienterem Controlling und sinkenden Reibungskosten (BMAS, 2015c).

Verschiedene Arbeitszeitmodelle von 30 % bis 100 % Arbeitszeit mit **Wochen- und Monatszeitkonten** werden von der SIC! Software GmbH in Heilbronn angeboten. Die Softwareentwicklungsfirma beschäftigt 32 Personen, deren Expertise durch **familienfreundliche Maßnahmen** im Unternehmen gehalten wird. So gelten schulentprechende Urlaubsregelungen, Kita- und Kindergartenplätze werden bezuschusst, Homeoffice und Teilzeitarbeit ermöglicht. Nach der Einführung der verschiedenen Modelle stieg die Frauenquote auf 30 % und

förderte die Entwicklung neuer Kompetenzfelder (Innovationsagentur Medien- und Kreativwirtschaft, o. J.).

Die im verarbeitenden Gewerbe tätige Westfalex GmbH aus Gütersloh beschäftigt 250 Mitarbeitende in der Fertigung und für Bürotätigkeiten. Zeit- und ortsflexibles Arbeiten, unterstützt durch innovative Software- und Hardwarelösungen, ermöglicht die **individuelle Auswahl eines Arbeitszeitmodells**. Die rund 80 Angebote wurden mit dem Betriebsrat entwickelt und dienen der individuelleren Arbeitszeitgestaltung, unter anderem durch die Möglichkeit, bei der Schichtplanung mitzuwirken. Das Unternehmen registriert als Ergebnis eine höhere Identifikation der Beschäftigten mit dem Betrieb sowie eine gute Positionierung auf dem Arbeitsmarkt. Die Investitionskosten in die technische Ausstattung und Schulung von Mitarbeitenden wurden eher als gering eingeschätzt (BMAS, 2015c).

Diese Praxisbeispiele zeigen zwar, dass Arbeitszeitmodelle unabhängig von Unternehmensgröße und Branche erfolgreich umgesetzt werden können, allerdings bieten sie nur einen schlaglichtartigen Einblick in die vielen unterschiedlichen Formen von KMU in Deutschland. Ein politischer Fokus auf die Gestaltungsmöglichkeiten und Maßnahmen für den Mittelstand bleibt weiterhin unerlässlich.

Die Ergebnisse der Literaturanalyse zeigen, dass KMU und insbesondere KKV einen großen Bedarf an flexiblen, lebensphasenorientierten Arbeitszeitmodellen haben, aber ebenso spezifischen Hindernissen und Herausforderungen gegenüberstehen. Die Hindernisse bestehen im Fehlen von an den Bedarfen von KMU ausgerichteten Modellen und ebenso in Schwierigkeiten bei der passgenauen Implementierung bereits vorhandener Modelle in KMU.

Die aktuell diskutierten Ansätze, die KMU unterstützen sollen, ihre Arbeitszeitmodelle flexibler, lebensphasenorientierter und geschlechtergerechter zu gestalten, adressieren teilweise bereits die in der Literatur herausgearbeiteten Hindernisse. Gleichzeitig wird bei der Betrachtung der Literatur und des Diskurses deutlich, dass es zum Teil divergente Anforderungen gibt – sowohl auf Arbeitgebenden- als auch auf Arbeitnehmendenseite. Daraus resultiert die **Notwendigkeit für plurale Angebote für KMU bzw. Modelle, die flexibel implementierbar sind**. Um neue differenzierte Ansätze zu entwickeln bzw. vorhandene für KMU besser umsetzbar zu machen, werden umfassend disaggregierte Daten benötigt, mithilfe derer folgende Forschungsfragen differenziert nach Geschlecht, Alter, Tätigkeit, Betriebsgröße, Branche, Region, Unternehmenskultur und -typologie beantwortet werden können:

- » Welche Arbeitszeitbedürfnisse und -wünsche haben die verschiedenen Erwerbstätigen-
gruppen in KMU?
- » Wie werden aktuell flexible Arbeitszeitmodelle von verschiedenen Erwerbstätigen-
gruppen genutzt? Und welche Auswirkungen zeigen die Modelle auf die Zufriedenheit der Er-
werbstätigen-
gruppen speziell in KMU?
- » Wie können Arbeitszeitmodelle die spezifischen Unternehmenskulturen von KMU berück-
sichtigen bzw. welche unternehmenskulturellen Veränderungsprozesse wären nötig?
- » Welches sind die spezifischen Herausforderungen von KMU und KKV?
- » Welche gesetzlichen Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden, um die Umsetzung
bedarfsorientierter Arbeitszeitmodelle in KMU zu begünstigen?
- » Welche betriebspezifischen und -übergreifenden alternativen Konzepte könnten unter
Berücksichtigung der aktuellen Gesetzesgrundlage genutzt werden?
- » Wie könnten über solche neuen bedarfsorientierten Modelle auch weitere gesellschaftliche
Ziele, wie z. B. Geschlechtergerechtigkeit, angesteuert werden?
- » Wie können arbeitszeitbezogene Konzepte in KMU die Vereinbarkeit von Beruf und
Privat-/Familienleben der Beschäftigten verbessern?

Um die Potenziale der mittelständischen Unternehmensstrukturen und -bedingungen bestmöglich nutzen zu können und einen genaueren Blick auf die Bedarfe und Hindernisse zu erhalten, könnten hier Forschungsprojekte unter Einbeziehung von Akteuren und Akteurinnen aus KMU selbst – im Sinne eines co-kreativen Begriffsverständnisses von Bürgerwissenschaft – einen Mehrwert bieten. Als erfolgversprechendes methodisches Vorgehen bietet sich eine breit angelegte quantitative Befragung, kombiniert mit qualitativen leitfadengestützten Interviews, an. Durch dieses Vorgehen könnten KMU und KKV gleichzeitig an der Mit- und Ausgestaltung neuer staatlicher Arbeitszeitkonzepte beteiligt werden, um dadurch ihre arbeitszeitlichen Flexibilisierungspotenziale bestmöglich auszuschöpfen.

- Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes (AGV Banken) (Hg.) (2016):** Mobil-flexible Arbeit. Berlin. Online verfügbar unter http://www.agvbanken.de/AGVBanken/Presse/Pressemitteilungen/_Pressemitteilungen/Mobil-flexible-Arbeit-2016_AGV-Banken.pdf, zuletzt geprüft am 21.02.2017.
- Back, Simone; Fabich, Thomas; Mense, Wiebke (2015):** Gute Arbeitszeitgestaltung. Aktuelle wirtschaftliche Megatrends und ihre Bedeutung für die Arbeitszeitsysteme in hessischen, kleinen und mittleren Unternehmen. Hg. v. RKW Hessen GmbH. Eschborn.
- Badura, Bernhardt; Ducki, Antje; Schröder, Helmut; Klose, Joachim; Meyer, Markus (Hg.) (2012):** Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Badura, Bernhardt; Ducki, Antje; Schröder, Helmut (Hg.) (2016):** Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit — Herausforderungen und Chancen. Berlin: Springer Verlag.
- Bakker, Arnold B.; Demerouti, Evangelia; Euwema, Martin C. (2005):** Job resources buffer the impact of job demands on burnout. In: *Journal of Occupational Health Psychology* 10 (2), S. 170 – 180. DOI: 10.1037/1076-8998.10.2.170.
- Bechmann, Sebastian; Dahms, Vera; Tschersich, Nikolai; Frei, Marek; Leber, Ute; Schwengler, Barbara (2014):** Betriebliche Qualifikationsanforderungen und Probleme bei der Besetzung von Fachkräftestellen. Auswertungen aus dem IAB-Betriebspanel 2013. Hg. v. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Nürnberg (IAB-Forschungsbericht, 14/2014). Online verfügbar unter <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2014/fb1414.pdf>, zuletzt geprüft am 20.01.2017.
- Bernhardt, Janine; Hipp, Lena; Allmendinger, Jutta (2016):** Betriebliche Gelingensbedingungen einer partnerschaftlichen Aufteilung von Erwerbs- und Familienarbeit von Erwerbs- und Familienarbeit. Kurzbericht zum Projekt. Durchgeführt vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, gefördert durch das Bundesministerium. Hg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). Online verfügbar unter <https://www.bmfsfj.de/blob/111772/7d469846de04a813ea5ba506c63a71f4/partnerschaftliche-vereinbarkeit-die-rolle-der-betriebe-data.pdf>, zuletzt geprüft am 10.04.2017.
- Berufsverband Die Führungskräfte (DFK) (Hg.) (2013):** DFK-Erreichbarkeitsstudie. Online verfügbar unter http://www.familienfreund.de/wp-content/uploads/2014/01/a1160_dfk-erreichbarkeitsstudie_ergebnisse.pdf, zuletzt aktualisiert am 02.03.2017.
- Bessing, Nina; Gärtner, Marc; Huesmann, Monika; Köhnen, Manfred; Schiederig, Katharina; Schlez, Jana; Spee, Maja (2016):** Flexibles Arbeiten in Führung. Ein Leitfaden für die Praxis. EAF Berlin. Diversity in Leadership. Online verfügbar unter http://www.eaf-berlin.de/fileadmin/eaf/Projekte/Dokumente/P_Flexship_Leitfaden_Flexibles_Arbeiten_in_Fuehrung.pdf, zuletzt geprüft am 02.03.2017.
- Bitkom e.V. (Hg.) (2015):** Smartphones unterstützen flexibles Arbeiten. o. O. Online verfügbar unter <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Smartphones-unterstuetzen-flexibles-Arbeiten.html>, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Blazek, Zuzana; Flüter-Hoffmann, Christiane; Kössler, Sibylle; Ottmann, Julia (2011):** PersonalKompass. Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung. Online verfügbar unter <http://www.iwkoeln.de/de/studien/gutachten/beitrag/63319>, zuletzt geprüft am 02.10.2013.
- Borchardt, Alexandra (2016):** Frauen profitieren von der Digitalisierung – wenn sie sie mitgestalten. Essay. In: *Süddeutsche Zeitung*, 17.06.2016. Online verfügbar unter <http://www.sueddeutsche.de/digital/samstages-say-die-last-der-freien-liebe-1.3038555>, zuletzt geprüft am 07.04.2017.
- Brenke, Karl (2014):** Heimarbeit: Immer weniger Menschen in Deutschland gehen ihrem Beruf von zu Hause aus nach. Hg. v. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin). (DIW-Wochenbericht 81). Online verfügbar unter <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/92922/1/778728935.pdf>, zuletzt geprüft am 15.02.2017.
- Brenke, Karl (2016):** Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. Hg. v. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin). (DIW-Wochenbericht 5). Online verfügbar unter https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.526036.de/16-5.pdf, zuletzt geprüft am 15.02.2017.
- Bundesagentur für Arbeit (BA) (Hg.) (2015):** Weißbuch „Arbeiten 4.0“ – Antworten der BA auf die Herausforderungen der Digitalisierung. Zulieferung BA zum Weißbuch Arbeiten 4.0. Online verfügbar unter <https://www.arbeitenviennull.de/fileadmin/Futurale/Statements/PDFs/BA.pdf>, zuletzt geprüft am 12.04.2017.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hg.) (2013):** Im Takt? Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Unter Mitarbeit von Beate Beermann und Frank Brenscheidt. Dortmund. Online verfügbar unter http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A49.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 20.01.2017.

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hg.) (2011):** Evaluation des Gesetzes zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen („Flexi II“-Gesetz) (Forschungsbericht, 418). Online verfügbar unter http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/fb418-flexi-ii-gesetz-studie.pdf?jsessionid=195919495F6D51D676CC50E8932A7B8B?__blob=publicationFile&v=2, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hg.) (2015a):** Wertguthaben in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Bonn. Online verfügbar unter https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a861-2-wertguthaben-leitfaden.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 20.01.2017.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hg.) (2015b):** Mobiles und entgrenztes Arbeiten (Forschungsbericht, 460). Online verfügbar unter http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/f460-mobiles-und-entgrenztes-arbeiten.pdf?__blob=publicationFile&v=1, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hg.) (2015c):** Gute Praxis: Zeit- und ortsflexibles Arbeiten in Betrieben. Sammlung betrieblicher Gestaltungsbeispiele. Online verfügbar unter http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a874.pdf?__blob=publicationFile&v=2, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hg.) (2016):** Wertewelten Arbeiten 4.0. Online verfügbar unter http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/wertewelten-arbeiten-vier-null.pdf?__blob=publicationFile&v=2, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hg.) (2017a):** Das Arbeitszeitgesetz. Bonn. Online verfügbar unter https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a120-arbeitszeitgesetz.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 13.05.2017.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hg.) (2017b):** Weißbuch Arbeiten 4.0. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). Online verfügbar unter http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf?__blob=publicationFile&v=8, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hg.) (2012):** Personalmarketingstudie 2012: Familienbewusstsein ist konjunkturresistent. Online verfügbar unter https://www.erfolgswelt.de/fileadmin/ef/data/mediathek/Personalmarketingstudie_BF_final.pdf, zuletzt geprüft am 24.05.2017.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hg.) (2013):** Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Erster Gleichstellungsbericht. Online verfügbar unter <https://www.bmfsfj.de/blob/93682/516981ae0ea6450bf4cef0e8685eecd/erster-gleichstellungsbericht-neue-wege-gleiche-chancen-data.pdf>, zuletzt geprüft am 24.11.2016.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hg.) (2016a):** Familienbewusste Arbeitszeiten. Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.bmfsfj.de/blob/93754/a8a5b1857507181ec5409751ac589c75/familienbewusste-arbeitszeiten-leitfaden-data.pdf>, zuletzt geprüft am 20.01.2017.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hg.) (2016b):** Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016. Berlin. Online verfügbar unter https://www.erfolgswelt.de/fileadmin/ef/Wissenplattformfuer_die_Praxis/Unternehmensmonitor.pdf, zuletzt geprüft am 20.01.2017.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hg.) (2016c):** Renditepotenziale der NEUEN Vereinbarkeit. Studie der Roland Berger GmbH. Online verfügbar unter https://www.erfolgswelt.de/fileadmin/ef/Wissenplattformfuer_die_Praxis/Studie_BWL.pdf, zuletzt geprüft am 02.03.2017.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hg.) (2016d):** Elterngeld, ElterngeldPlus und Elternzeit. Das Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.bmfsfj.de/blob/93614/384df498f46806a16d1845e0d4a07e76/elterngeld-elterngeldplus-und-elternzeit-data.pdf>, zuletzt geprüft am 22.05.2017.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hg.) (2017):** Leitfaden zum Mutterschutz. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.bmfsfj.de/blob/94398/ec3b82f0bee1686cf13b4e01b76ca90a/mutterschutzgesetz-data.pdf>, zuletzt geprüft am 15.08.2017.
- Bundesregierung (Hg.) (2012):** Bericht der Bundesregierung nach § 7g Viertes Buch Sozialgesetzbuch (SGB IV) über die Auswirkungen des Gesetzes zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen und zur Änderung anderer Gesetze vom 21. Dezember 2008 (sog. „Flexi II“-Gesetz (BGBl. I. S. 2940)). Online verfügbar unter http://www.arbeitszeitberatung.de/fileadmin/pdf-arbeitszeitrecht/gesetze/Bericht_der_Bundesregierung_zu_Flexi_II_2012_03_14.pdf, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (Hg.) (2015):** Fakten statt Zerrbilder. Arbeitsqualität in Deutschland. Unter Mitarbeit von Alexander Böhne und Birgit Verworn. Berlin. Online verfügbar unter [http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/7247C24279772582C1257EB90034B3E9/\\$file/Fakten_statt_Zerrbilder.pdf](http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/7247C24279772582C1257EB90034B3E9/$file/Fakten_statt_Zerrbilder.pdf), zuletzt geprüft am 20.01.2017.
- Bußmann, Sebastian; Seyda, Susanne (2014):** Fachkräfteengpässe in Unternehmen. Die Altersstruktur in

Engpassberufen. Hg. v. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. Köln. Online verfügbar unter http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Studien/Fachkraefteengpaesse_in_Unternehmen_2015_Die_Alterstruktur_in_Engpassberufen.pdf, zuletzt geprüft am 23.05.2017.

- Clark, Andrew E. (1998):** Measures of Job Satisfaction: What makes a good Job? Evidence from OECD Countries. In: *Labour Market and Social Policy* (34).
- Crößmann, Anja; Mischke, Johanna (2016):** Arbeitsmarkt auf einen Blick. Deutschland und Europa. Hg. v. Statistisches Bundesamt. Wiesbaden. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/BroeschuereArbeitsmarktBlick0010022169004.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 17.02.2017.
- Destatis (Hg.) (2014):** Rund 61 % der tätigen Personen arbeiten in kleinen und mittleren Unternehmen. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/Aktuell_.html;jsessionid=086F53E2D31BECA5558A55D9F278E705.cae2, zuletzt geprüft am 10.04.2017.
- Desvaux, Georges; Devillard-Hoellinger, Sandrine; Baumgarten, Pascal (2007):** Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver. Hg. v. McKinsey & Company. o. O. Online verfügbar unter http://www.europeanpwn.net/files/mckinsey_2007_gender_matters.pdf, zuletzt geprüft am 29.08.2013.
- Deutscher Bundestag (2016a):** Vereinfachungen und Ausnahmeregelungen im deutschen Arbeits- und Sozialrecht für kleine und mittlere Unternehmen. (Sachstand WD 6 - 3000 - 090/16). Online verfügbar unter <https://www.bundestag.de/blob/437626/ddf6722ab6bbd1583df2b6c5d60075e6/wd-6-090-16-pdf-data.pdf>, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Deutscher Bundestag (2016b):** Kurzinformation. Gesetze zur Regelung der Arbeitszeit. Welche Gesetze enthalten Regelungen zur Arbeitszeit? (WD 6 - 3000 - 093/16). Online verfügbar unter <https://www.bundestag.de/blob/437632/b75a3822247469b7c3c005403926e7d5/wd-6-093-16-pdf-data.pdf>, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Dezsö, Cristian L.; Ross, David Gaddis (2012):** Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation 33 (9), S. 1072 – 1089. DOI: 10.1002/smj.1955.
- Die Kommission Der Europäischen Gemeinschaften (2003):** Empfehlung der Kommission Vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, vom L 124/36. Online verfügbar unter http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=uriserv:OJ.L_.2003.124.01.0036.01.DEU, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Die Techniker Krankenkasse (TK) (Hg.) (2013):** Bleib locker, Deutschland! TK-Studie zur Stresslage der Nation. Online verfügbar unter <http://www.christliche-lebensberatung.de/TKStressumfrage.pdf>, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Die Techniker Krankenkasse (TK) (Hg.) (2016):** Entspann dich, Deutschland. TK-Stressstudie 2016. Online verfügbar unter <https://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/921466/Datei/177568/TK-Stressstudie%202016%20Pdf%20barrierefrei.pdf>, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Eckardt, Ann-Kathrin; Wilke, Felicitas; Werner, Kathrin; Hampel, Lea (2016):** Arbeit, Leben und alles dazwischen. Einzelne Lebensbereiche zu vereinbaren, ist vor allem für Frauen eine Herausforderung. Von den Lösungen profitieren jedoch alle, wie diese vier Firmen beweisen. In: *Süddeutsche Zeitung* 2016, 01.01.2016. Online verfügbar unter <http://www.sueddeutsche.de/karriere/neue-unternehmensmodelle-arbeit-leben-und-alles-dazwischen-1.2795006>, zuletzt geprüft am 02.02.2017.
- Ernst, Gerhard; Skarpelis-Sperk, Sigrid; Klein, Matthias; Beckmann, Martin; Fischer, Michael (2016):** Wissensintensive Dienstleistungen. Möglichkeiten für Wohlstand und Gute Arbeit. Hg. v. Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn. Online verfügbar unter <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/12342.pdf>, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hg.) (2016):** Mittelstandsbarometer Januar 2016. Befragungsergebnisse. Online verfügbar unter [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Mittelstandsbarometer-Januar-2016/\\$FILE/EY-Mittelstandsbarometer-Januar-2016.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Mittelstandsbarometer-Januar-2016/$FILE/EY-Mittelstandsbarometer-Januar-2016.pdf), zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Felfe, Jörg; Six, Bernd (2006):** Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment, S. 37 – 60. Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/profile/Joerg_Felfe/publication/309726302_Die_Relation_von_Arbeitszufriedenhit_und_Commitment/links/581f411508aea429b298d852/Die-Relation-von-Arbeitszufriedenhit-und-Commitment.pdf, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Flüch, Sabine; Stettes, Oliver (2013):** Familienfreundlichkeit in der deutschen Wirtschaft. Ergebnisse des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2013. In: *IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung* 40 (3). DOI: 10.2373/1864-810X.13-03-02.
- Flüter-Hoffmann, Christiane (2006):** Lebenszyklusorientierte Personalpolitik – „Work-Life-Balance“-Modelle und „Demographietools“ für die betriebliche Praxis. Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln im Auftrag der DekaBank. [Lifecycle-oriented human resource policies - „work-life-balance“ models and demography tools for corporate practice. A study by the Institute of German Economy Cologne commissioned by

- DekaBank]. Hg. v. Institut der deutschen Wirtschaft (IW). Köln, zuletzt geprüft am 11.06.2014.
- Friedrich, Detlef (2010):** Einführung in den Kulturbegriff. In: Peter Bechtel, Detlef Friedrich und Andrea Kerres (Hg.): *Mitarbeitermotivation ist lernbar*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 3 – 16.
- Gallup GmbH, Markgrafestraße (2016):** Engagement Index Deutschland 2015. Online verfügbar unter <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>, zuletzt geprüft am 02.02.2017.
- Gerlach, Irene; Juncke, David; Laß, Inga (2011):** Familienbewusstes NRW – Was tun Unternehmen? Repräsentative Befragung von Beschäftigten 2011. Hg. v. Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf. Online verfügbar unter http://www.ffp.de/tl_files/dokumente/2011/familienbewusstes-nrw.pdf, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Gerlach, Irene; Schneider, Helmut; Schneider, Ann Kristin; Quednau, Anja (2013a):** Kurzfassung. Ergebnisse der repräsentativen Unternehmensbefragung 2012 zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik. Münster, Berlin. Online verfügbar unter http://www.berufundfamilie-index.de/Kurzfassung_Unternehmensbefragung_2013.pdf, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Gerlach, Irene; Schneider, Helmut; Schneider, Ann Kristin; Quednau, Anja (2013b):** Status quo der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in deutschen Unternehmen sowie betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik. Ergebnisse einer repräsentativen Studie. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik. Münster, Berlin. Online verfügbar unter http://www.ffp.de/tl_files/dokumente/2013/ub2012_bericht.pdf, zuletzt geprüft am 01.03.2017.
- Goudswaard, Anneke; Oeij, Peter; Brugman, Tony; Jong, Tanja de (2009):** Good Practice Guide to Internal Flexibility Policies in Companies. Hg. v. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Netherlands Institute for Applied Scientific Research (TNO). Dublin. Online verfügbar unter https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef0919en.pdf, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Gratton, Lynda; Kelan, Elisabeth; Voigt, Andreas; Walker, Lamia; Wolfram, Hans-Joachim (2007):** Innovative Potential: Men and Women in Teams. Executive Summary. Hg. v. The Lehman Brothers Centre for Women in Business. London Business School. London. Online verfügbar unter http://web.lerelaisinternet.com/114909462/CMS/modules/dl/2138661879/Innovative_Potential_NOV_20071.pdf, zuletzt aktualisiert am 2007, zuletzt geprüft am 19.09.2014.
- Grieß, Andreas (2015):** Teilzeit gewinnt an Bedeutung. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/infografik/3562/arbeitsvolumen-im-jeweils-ersten-quartal-in-millionen-stunden/>, zuletzt geprüft am 02.02.2017.
- Hammermann, Andrea; Stettes, Oliver (2016):** Familienfreundliche Arbeitswelt im Zeichen der Digitalisierung. Befunde auf Basis des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2016. In: *IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung* 43 (4).
- Hanglberger, Dominik (2010):** Arbeitszufriedenheit und flexible Arbeitszeiten. Empirische Analyse mit Daten des Sozio-oekonomischen Panels. Hg. v. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin). (SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research, 304). Online verfügbar unter https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.357208.de/diw_sp0304.pdf, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Happiness Research Institute, KRIFA, & TNS Gallup (Hg.) (2015):** Job Satisfaction Index 2015. What drives job satisfaction? Happiness Research Institute. Online verfügbar unter https://issuu.com/godarbejdslyst/docs/job_satisfaction_index_2015/6, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Hauser, Frank; Schubert, Andreas; Aicher, Mona (2008):** Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05. Unter Mitarbeit von Lorenz Fischer, Katharina Wegera, Inge Böth und Claudia Erne. Hg. v. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). Bonn. Online verfügbar unter http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/forschungsbericht-f371.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Hessenmöller, Anna-Maria; Pangert, Barbara; Pieper, Claudia; Schiml, Nina; Schröer, Sarah; Schüpbach, Heinz (2014):** Die Arbeitssituation in Unternehmen. Eine repräsentative Befragung der Erwerbsbevölkerung in Deutschland. iga.Barometer 4. Welle 2013. Hg. v. AOK-Bundesverband, BKK Dachverband, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) und Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek) (iga.Report, 27). Online verfügbar unter http://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_27_Barometer_Flexibilitaetsanforderungen_Erwerbslosigkeitserfahrungen.pdf, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Hipp, Lena; Stuth, Stefan (2013):** Management und Teilzeitarbeit – Wunsch und Wirklichkeit. Hg. v. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). (WZBrief Arbeit 15). Online verfügbar unter https://bibliothek.wzb.eu/wzbrieft-arbeit/WZBriefArbeit152013_hipp_stuth.pdf, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Hochfeld, Katharina (2014):** Lebensmodelle als indirektes Selektionskriterium für Führungspositionen – Wie Doppelkarrierepartnerschaften besonders für Frauen zum Karrierehindernis werden. In: Katharina Hochfeld, Simone Kaiser und Martina Schraudner (Hg.): *Unternehmenskulturen verändern - Vielfalt erreichen*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag, S. 72 – 101.

- Hoff, Andreas (2009):** Das Langzeitkonto seit „Flexi II“. In: *Personalführung* (6), S. 54 – 59.
- Hoff, Andreas (2015):** Gestaltung betrieblicher Arbeitszeitsysteme. Ein Überblick für die Praxis. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (essentials). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-09064-7>, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Hofmann, Josephine; Bonnet, Petra; Schmidt, Carsten; Wienken, Valerie (2015):** Die flexible Führungskraft. Strategien in einer grenzenlosen Arbeitswelt. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Holst, Elke; Busch-Heizmann, Anne; Wieber, Anna (2015):** Führungskräfte-Monitor 2015. Update 2001 – 2013. Hg. v. DIW Berlin. Berlin (DIW Berlin: Politikberatung kompakt, 100). Online verfügbar unter https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.510264.de/diwkompakt_2015-100.pdf, zuletzt geprüft am 28.02.2017.
- Holst, Elke; Friedrich, Martin (2016):** Hohe Führungspositionen: In der Finanzbranche haben Frauen im Vergleich zu Männern besonders geringe Chancen. Hg. v. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin). (DIW Wochenbericht, 37). Online verfügbar unter https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.542235.de/16-37-1.pdf, zuletzt geprüft am 20.02.2017.
- IG Metall (Hg.) (2013):** Beschäftigtenbefragung. Analyse der Ergebnisse. Frankfurt a. M. Online verfügbar unter https://www.igmetall.de/docs_Beschaeftigtenbefragung_Analyse_der_Ergebnisse_110c93ad47b3becfae2b44d6e0839716d34950b2.pdf, zuletzt geprüft am 20.01.2017.
- IG Metall (2017):** Die Befragung 2017. Arbeitszeit – Sicher, gerecht und selbstbestimmt. Ergebnisse, Zahlen und Fakten zur Arbeitszeit. Online verfügbar unter https://www.igmetall.de/docs_20170529_2017_05_29_befragung_ansicht_komp_489719b89f16daca573614475c6ecfb706a78c9f.pdf, zuletzt geprüft am 07.08.2017.
- Immerschitt, Wolfgang; Stumpf, Marcus (2014):** Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber. Wiesbaden: Springer Gabler. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-01204-5>, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hg.) (2015):** Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität. Die Arbeitssituation in deutschen Unternehmen aus Sicht der Beschäftigten. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Online verfügbar unter http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/monitor-gewuenschte-und-erlebte-arbeitsqualitaet.pdf;jsessionid=F5866DAC866D2490323466ECF729F2F2?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Innovationagentur Medien- und Kreativwirtschaft (Hg.) (o. J.):** Familienfreundliche Unternehmen. Online verfügbar unter <https://kmu4family.mfg.de/de/best-practices>, zuletzt geprüft am 01.02.2017.
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hg.) (2014):** DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2014. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen. Mit dem Themenschwerpunkt: Arbeitszeitgestaltung – Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten, die Verlässlichkeit von Verträgen. Online verfügbar unter <file:///C:/Users/muellerw/Downloads/DGB-Index-Gute-Arbeit-Der-Report-2014-Mit-dem-Themenschwerpunkt-Arbeitszeitgestaltung.pdf>, zuletzt geprüft am 11.04.2017.
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hg.) (2016a):** Gute Arbeit ist das beste Werkzeug! Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen im Handwerk bewerten. Ergebnisse einer Repräsentativumfrage des Institut DGB-Index Gute Arbeit. Berlin. Online verfügbar unter <http://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++3de674b6-ffe2-11e5-856c-52540023ef1a>, zuletzt geprüft am 20.01.2017.
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hg.) (2016b):** DGB-Index Gute Arbeit Der Report 2016. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen. Die Digitalisierung der Arbeitswelt – Eine Zwischenbilanz aus der Sicht der Beschäftigten. Berlin. Online verfügbar unter <http://index-gute-arbeit.dgb.de/veroeffentlichungen/jahresreports/++co++8915554e-a0fd-11e6-8e36-525400e5a74a>, zuletzt geprüft am 20.01.2017.
- Jochmann-Döll, Andrea (2016):** Führen in Teilzeit. Möglichkeiten und Grenzen im Polizeidienst. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung (Study, 317). Online verfügbar unter https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_317.pdf, zuletzt geprüft am 20.01.2017.
- Jung, Hans (2010):** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München: Oldenbourg.
- Juncke, Dr. David; Braukmann, Jan; Heimer, Andreas (2016):** Väterreport 2016. Hg. V. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). Berlin. Online verfügbar unter <https://www.bmfsfj.de/bl/ob/112720/2d7af062c2bc70c8166f5bca1b2a331e/vaeterreport-2016-data.pdf>, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Kay, Rosemarie; Kranzusch, Peter; Suprinovič, Olga (2008):** Absatz- und Personalpolitik mittelständischer Unternehmen im Zeichen des demografischen Wandels. – Herausforderungen und Reaktionen. Hg. v. Institut für Mittelstandsforschung (IfM Bonn)-(IfM-Materialien 183). Online verfügbar unter http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/IfM-Materialien-183_2008.pdf, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Kay, Rosemarie; Richter, Michael (2010):** Fachkräftemangel im Mittelstand: Was getan werden muss. Experimente im Auftrag des Arbeitskreises Mittelstand der Friedrich-Ebert-Stiftung. Hg. v. Abteilung Wirtschafts- und

Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn (WISO Diskurs). Online verfügbar unter <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/07079.pdf>, zuletzt geprüft am 23.05.2017.

- KfW Bankengruppe (Hg.):** KfW-Mittelstandspanel 2016. Mittelstand nutzt sein finanzielles Polster - Investitionsaufschwung bleibt trotzdem aus. Frankfurt a. M. (KfW Reseach). Online verfügbar unter <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-Mittelstandspanel/KfW-Mittelstandspanel-2016.pdf>, zuletzt geprüft am 20.01.2017.
- Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2016):** Im Osten sind Frauen öfter an der Spitze. Führungspositionen in der Privatwirtschaft. Hg. v. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit. (IAB Kurzbericht 2/2016). Online verfügbar unter <http://doku.iab.de/kurzber/2016/kb0216.pdf>, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Körber Stiftung (Hg.) (2016):** Arbeit, Rente, unversorgt? Was uns übermorgen erwartet. Ergebnisse einer repräsentativen forsa-Umfrage zur neuen Lebensarbeitszeit. Hamburg. Online verfügbar unter https://www.koerberstiftung.de/fileadmin/user_upload/koerber-stiftung/redaktion/fokusthema_neue-lebensarbeitszeit/pdf/2016/Broschuere_Koerber-Stiftung_forsa-Umfrage_Arbeit_Rente_unversorgt.pdf, zuletzt geprüft am 20.01.2017.
- Knutzen, Sönke (2002):** Steigerung der Innovationskompetenz des Handwerks. Eine Studie am Beispiel des Installationshandwerks in Hamburg. Bielefeld: Bertelsmann.
- Lake, Stefan (2015):** Karriereziele und Erwartungen an den Arbeitgeber von Studierenden und jungen Berufstätigen: Umfrageergebnisse 2008 bis 2013. In: Michaela Hartmann (Hg.): *Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt. HR-Aufgaben optimal vernetzt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Lahner, Jörg (2004):** Innovationsprozesse im Handwerk. Merkmale und Determinanten handwerklicher Innovationsprozesse. Duderstadt: Mecke.
- Leifels, Arne (2016):** Mittelstand steht bei der Fachkräftesicherung in den Startlöchern. Hg. v. KfW Research. (Fokus Volkswirtschaft 119). Online verfügbar unter <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-Nr.-119-Februar-2016-Fachkr%C3%A4ftesicherung.pdf>, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Lenuck, Vadim; Locker, Katrin; Martens, Philipp; Schwetje, Dennis; Soltmann, Stefan; Sonntag, Axel Stefan; Tuleweit, Sören (2016):** Arbeiten 4.0. Arbeitspolitik in Zeiten der Digitalisierung. Hg. v. Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE). Online verfügbar unter <https://www.igbce.de/vanity/renderDownloadLink/135634/122662>, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Lohmann-Haislah, Andrea; Schütte, Martin (Hg.) (2013):** Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Online verfügbar unter http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?__blob=publicationFile&v=5, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Ludewig, Oliver (2001):** Betriebliche Bestimmungsgründe von Arbeitszeitkonten. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 34(3), S. 302–313. Online verfügbar unter http://doku.iab.de/mittab/2001/2001_3_MittAB_Ludewig.pdf, zuletzt geprüft am 11.05.2017.
- Lukoschat, Helga; Walther, Kathrin (2006):** Karriere(n)ick Kinder. Mütter in Führungspositionen – ein Gewinn für Unternehmen. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. Online verfügbar unter http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?id=2783641&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm/http://www.gbv.de/dms/bsz/toc/bsz251915239inh.pdf, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Mai, Christoph-Martin; Marder-Puch, Katharina:** Selbstständigkeit in Deutschland. Hg. v. Statistisches Bundesamt (Destatis), Wiesbaden 2013. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Wirtschaftsstatistik/Arbeitsmarkt/SelbststaendigkeitDeutschland_72013.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- ManpowerGroup Deutschland (Hg.) (2015):** Bevölkerungsbefragung Jobzufriedenheit 2015. Online verfügbar unter https://www.manpowergroup.de/fileadmin/user_upload/MPG_Quick_Survey_Jobzufriedenheit_2015.pdf, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Maschke, Manuela (2016):** Flexible Arbeitszeitgestaltung. Hg. v. Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn (WISO Diskurs, 4). Online verfügbar unter <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/12491.pdf>, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Matthäi, Ingrid (2013):** Arbeitszeitberatung für kleine und mittlere Unternehmen. Handlungshilfe zum Aufbau regionaler Beratungsstrukturen und -angebote. Hg. v. Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (iso). Online verfügbar unter http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/arbeitszeitberatung-fuer-kmu.pdf;jsessionid=563BDCB65ACD04366A48D93DA7D30D53?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Mercer Deutschland GmbH (2013):** Stressfaktor Smartphone. Ergebnisbericht einer Studie von Mercer und der Technischen Universität München. Online verfügbar unter <https://www.mercer.de/content/dam/mercer/attachments/europe/Germany/Brosch%C3%BCren%20HQ%20Forum/Stressfaktor-Smartphone-Ergebnisbericht-einer-Studie-von-Mercer-und-der-TU-M%C3%BCnchen.pdf>, zuletzt geprüft am 01.03.2017.

- Merck KGaA, Group Communications (Hg.) (2016):** Seien Sie neugierig. Neugier-Studie 2016. Online verfügbar unter https://curiosity.merck.de/docs/Curiosity_Full-Report_German.pdf, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Mesaros, Leila; Vanselow, Achim; Weinkopf, Claudia (2009):** Fachkräftemangel in KMU. Ausmaß, Ursachen und Gegenstrategien. Arbeitskreis Mittelstand. Hg. v. Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. (WISO Diskurs). Online verfügbar unter <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/06797.pdf>, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Nowossadeck, Sonja; Engstler, Heribert; Klaus, Daniela (2016):** Pflege und Unterstützung durch Angehörige. Hg. v. Deutsches Zentrum für Altersfragen. Berlin (Report Altersdaten 01/2016). Online verfügbar unter https://www.dza.de/fileadmin/dza/pdf/Report_Altersdaten_Heft_1_2016.pdf, zuletzt geprüft am 24.11.2016.
- Østergaard, Christian R.; Timmermans, Bram; Kristinsson, Kari (2011):** Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. In: *Research Policy* 40 (3), S. 500 – 509.
- Possenriede, Daniel; Plantenga, Janneke (2014):** Temporal and locational flexibility of work, working-time fit, and job satisfaction. Hg. v. Utrecht School of Economics, Tjalling C. Koopmans Research Institute (Discussion Paper Series, 14-08).
- Prümper, Jochen; Lorenz, Christian; Hornung, Stefanie; Becker, Matthias (2016):** „Mobiles Arbeiten“ – Kompetenzen und Arbeitssysteme entwickeln. Deutsche Gesellschaft für Personalmanagement (DGFP). Frankfurt a. M. Online verfügbar unter <http://www.dgfp.de/assets/news/2016/Ergebnisbericht-Studie-Mobiles-Arbeiten.pdf>, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Randstad (2016a):** Employer branding: perception is reality. Randstad Award results 2016. Online verfügbar unter <http://www.randstad-award.de/news/2016/04/01/randstad-award-sonderergebnisse-2016-zum-thema-arbeitsplatzflexibilitaet.html>, zuletzt geprüft am 02.03.2017.
- Randstad (2016b):** ifo Personalleiterbefragung. Flexibilität im Personaleinsatz. Randstad ifo-flexindex. Ergebnisse 1. Quartal 2016. Hg. v. Randstad und ifo. Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung. Online verfügbar unter https://www.randstad.de/polopoly_fs/1.6261421/download/downloadFile/Berichtsband%20flexindex_Q1%202016.pdf, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Reinemann, Holger (2011):** Mittelstandsmanagement. Einführung in Theorie und Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Roppel, Katrin (2014):** Unternehmenskultur macht den Unterschied – KMU und Konzerne im Vergleich. In: *Die Wirtschaftsmediation* (2), S. 36 – 39.
- Schein, Edgar H. (1995):** Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt a. M., New York: Campus Verlag.
- Schlömer-Laufen, Nadine; Kay, Rosemarie (2012):** Betriebsratsgründungen in kleinen und mittleren Unternehmen – Die Rolle der Belegschaften. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung. Berlin (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung). Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/publication/268979917_Betriebsratsgründungen_in_kleinen_und_mittleren_Unternehmen_-_Die_Rolle_der_Belegschaften, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Schröder, Jörg (2008):** Der flexible Mensch und sein Leib. Inaugural-Dissertation. Philipps-Universität Marburg/Lahn. Fachbereichs Erziehungswissenschaften.
- Schulze, Marc-Oliver; Schuhmacher, Sebastian (2015):** Familienfreundliche Arbeitszeiten. In: *Arbeitsrecht im Betrieb* 4, S. 22 – 24, zuletzt geprüft am 19.05.2017.
- Sczesny, Cordula; Kiendorf, Sophie; Droß, Patrick; Jasper, Gerda (2014):** Kenntnisstand von Unternehmen und Beschäftigten auf dem Gebiet des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in KMU. Unter Mitarbeit von Cordula Sczesny, Sophie Kiendorf, Patrick Droß und Gerda Jasper. Hg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Dortmund. Online verfügbar unter http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/F1913-2.pdf?__blob=publicationFile&v=4, zuletzt geprüft am 20.01.2017.
- Statista (2012):** Anteile der deutschen Unternehmen, die diese Arbeitszeitmodelle für Familien anbieten. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/227164/umfrage/arbeitszeitmodelle-deutscher-unternehmen/>, zuletzt geprüft am 02.02.2017.
- Stettes, Oliver (2016):** Gute Arbeit. Höhere Arbeitszufriedenheit durch mobiles Arbeiten. Hg. v. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (IW-Kurzberichte, 76). Online verfügbar unter <http://www.iwkoeln.de/studien/iw-kurzberichte/beitrag/oliver-stettes-gute-arbeit-hoehere-arbeitszufriedenheit-durch-mobiles-arbeiten-313711>, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Stöger, Ursula; Böhle, Fritz; Huchler, Norbert; Jungtäubl, Marc; Kahlenberg, Vera; Weirich, Margit (2015):** Arbeitszeitverkürzung als Voraussetzung für ein neues gesellschaftliches Produktionsmodell. Expertise. Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF München). München und Augsburg. Online verfügbar unter http://www.isf-muenchen.de/pdf/Arbeitszeitverkuerzung_als_Voraussetzung.pdf, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Stremming, Saskia (2009):** Innovationsförderliche Unternehmenskultur in KMU. Der Ausschnitt der Informati-

onskultur am Beispiel des Handwerks. Dissertationsschrift. Universität Hamburg, Hamburg. Fachbereich Psychologie.

- Tegtmeier, Patricia; Hellert, Ulrike; Back, Simone; Freigang-Bauer, Ingra; Gusia, Gabriele; Schieder (2013):** Kompaktes Arbeitszeitwissen für die Praxis. Hg. v. RKW Hessen GmbH. Eschborn. Online verfügbar unter http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/kompaktes-arbeitszeitwissen-fuer-die-praxis.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 20.01.2017.
- Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (vbw) (Hg.) (2011):** Arbeitslandschaft 2030. München. Online verfügbar unter https://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/110930_Neuaufgabe_Arbeitslandschaft_2030.pdf, zuletzt geprüft am 02.03.2017.
- Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (vbw) (Hg.) (2015):** Arbeitslandschaft 2040. München. Online verfügbar unter <https://www.vbw-bayern.de/Redaktion/Frei-zugaengliche-Medien/Abteilungen-GS/Sozialpolitik/2015/Downloads/20150521-Studie-AL-2040-final.pdf>, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (vbw) (Hg.) (2016):** Arbeitszeit. Handlungsfähigkeit der Unternehmen stärken. München. Online verfügbar unter https://www.vbw-bayern.de/Redaktion/Frei-zugaengliche-Medien/Abteilungen-GS/Recht/2016/Downloads/Positionspapiere_3/vbw-Position-Arbeitszeit-%E2%80%93-Handlungsf%C3%A4higkeit-der-Unternehmen-st%C3%A4rken-September-2016.pdf, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Walther, Kathrin; Lukoschat, Helga (2008):** Kinder und Karrieren: die neuen Paare. Eine Studie der EAF im Auftrag der Bertelsmann-Stiftung. Gütersloh: Verl. Bertelsmann-Stiftung. Online verfügbar unter <http://paper.de/11481-kinder-und-karrieren-die-neuen-paare-9783867930895>, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Watrinet, Christine; Mündlein, Silke (2015):** Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erfolgreich gestalten. Umfrageergebnisse und Praxistipps für kleine und mittlere Unternehmen. Hg. v. Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart (IHK Region Stuttgart). Online verfügbar unter <https://www.stuttgart.ihk24.de/blob/sihk24/presse/Publikationen/Standortpolitik/2586466/73e5dd0b5cca6a413b56243464fdf960/Vereinbarkeitsumfrage-data.pdf>, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Weitzel, Tim; Eckhardt, Andreas; Laumer, Dr. Scen, Maier, Dr. Christian; Stetten, Alexander von; Weinert, Christoph; Wirth, Jakob (2015):** Recruiting Trends im Mittelstand 2015. Eine empirische Untersuchung mit 1.000 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand. Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Online verfügbar unter <http://d-nb.info/1068808764/34>, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Wetzstein, Matthias; Rommel, Alexander; Lange, Cornelia (2015):** Pflegende Angehörige – Deutschlands größter Pflegedienst. In: *GBE kompakt* 6 (3), S. 1 – 11. Online verfügbar unter <http://edoc.rki.de/series/gbe-kompakt/6-3/PDF/3.pdf>, zuletzt geprüft am 24.11.2016.
- Winker, Gabriele; Carstensen, Tanja (2004):** Flexible Arbeit – bewegliche Geschlechterarrangements. In: Heike Kahlert (Hg.): *Arbeit und Vernetzung im Informationszeitalter. Wie neue Technologien die Geschlechterverhältnisse verändern*. Frankfurt/Main u. a.: Campus-Verl. (Reihe „Politik der Geschlechterverhältnisse“, 26), S. 167 – 186.
- Wöhrmann, Anne Marit; Gerstenberg, Susanne; Hünefeld, Lena; Pundt, Franziska; Reeske-Behrens, Anna; Brenscheidt, Frank; Beermann, Beate (2016):** Arbeitszeitreport Deutschland 2016. Hg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund. Online verfügbar unter https://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/F2398.pdf?__blob=publicationFile&v=19, zuletzt geprüft am 20.01.2017.
- Wolf, Maximilian (2012):** Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung im Handwerk. Hg. v. Ludwig-Fröhler-Institut. Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut (DHI). Online verfügbar unter http://www.lfi-muenchen.de/lfi/moe/cms/main/ASSETS/bwl_pdfs/LFI_bwl_Arbeitszufriedenheit%20und%20Mitarbeiterbindung%20im%20Handwerk.pdf, zuletzt geprüft am 23.05.2017.
- Wolff von der Sahl, Julia; Achtenhagen, Claudia; Kurz, Susanne (2013):** Fachkräfte sichern. Flexible Arbeitszeitmodelle. Hg. v. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi). Berlin. Online verfügbar unter <http://www.hannover.ihk.de/fileadmin/data/Dokumente/Themen/Umwelt/fachkraefte-sichern-flexible-arbeitszeitmodelle.pdf>.
- Zapf, Ines (2016):** Bestimmungsgründe von Arbeitszeitkonten bei Betrieben und Beschäftigten. In: *Sozialpolitik. ch* 2, S. 1–35. Online verfügbar unter https://www.sozialpolitik.ch/fileadmin/user_upload/2_2016_Zapf_final.pdf, zuletzt geprüft am 20.01.2017.

DIE AUTORINNEN:

Roda Müller-Wieland, M.Sc. Psychologie, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Kompetenzteam Diversity and Change am Center for Responsible Research and Innovation des Fraunhofer IAO. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Arbeit und Führung der Zukunft, Veränderungs- und Innovationsprozesse.

Katharina Hochfeld leitet seit 2014 das Kompetenzteam Diversity and Change am Center for Responsible Research and Innovation des Fraunhofer IAO. Die Sozial- und Politikwissenschaftlerin forscht zu diversitygerechten Arbeits- und Unternehmenskulturen und begleitet Unternehmen bei organisationskulturellen Veränderungsprozessen.

IMPRESSUM

1. Auflage 2017

ISBN 978-3-95861-977-7

Herausgeberin:

Friedrich-Ebert-Stiftung • Forum Politik und Gesellschaft
Hiroshimastraße 17 • 10785 Berlin

AUTORINNEN: Roda Müller-Wieland und Katharina Hochfeld

REDAKTION: Jonathan Menge und Stefanie Elies • Friedrich-Ebert-Stiftung

REDAKTIONELLE BETREUUNG: Doreen Mitzlaff und Stephanie Tröder • Friedrich-Ebert-Stiftung

GESTALTUNG: Dominik Ziller • DZGN

ILLUSTRATIONEN: istock.com

DRUCK: Druckerei Brandt GmbH, Bonn

Gedruckt auf RecyStar Polar, 100 Prozent Recyclingpapier,
ausgezeichnet mit dem blauen Umweltengel.

Eine gewerbliche Nutzung der von der FES herausgegebenen Medien
ist ohne schriftliche Zustimmung seitens der FES nicht gestattet.

© 2017 • Friedrich-Ebert-Stiftung
Forum Politik und Gesellschaft

www.fes.de

