Deine Freiheit, meine Verfügbarkeit?

Über Teilzeit, Zeitsouveränität und die unsichtbare Arbeit der Verfügbaren.

Ein Perspektivwechsel von Herbert Schepkowski



KI-Hinweis: *Die Grafik wurde mit Unterstützung künstlicher Intelligenz nach inhaltlichen Vorgaben von Herbert Schepkowski erstellt und redaktionell gestaltet.*

Kaum ein Begriff prägt die moderne Arbeitswelt so positiv wie die „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“. Teilzeit, Vier-Tage-Woche, Gleitzeit, mobiles Arbeiten, feste freie Tage oder reduzierte Wochenstunden gelten zu Recht als Fortschritte. Sie eröffnen Menschen Möglichkeiten, ihr Berufsleben besser mit Betreuung, Pflege, Partnerschaft und persönlichen Bedürfnissen zu verbinden.

Aber vielleicht stellen wir die Debatte zu häufig nur aus einer Richtung.

Wir fragen: Wie muss Arbeit gestaltet sein, damit sie zum Leben der Beschäftigten passt? Seltener fragen wir: Wer hält eine Organisation funktionsfähig, wenn immer mehr individuelle Arbeitszeitwünsche nebeneinander bestehen?

> **Flexible Arbeit wird erst dann wirklich fair, wenn die Freiheit des einen nicht dauerhaft von der Mehrverfügbarkeit des anderen abhängt.**

Vereinbarkeit – aber für wen?

Stellen wir uns ein Team vor: Eine Mitarbeiterin arbeitet wegen ihrer Kinder nur bis 14 Uhr. Ein Kollege hat freitags grundsätzlich frei. Eine weitere Person arbeitet zu 60 Prozent. Ein anderer beginnt später, weil er morgens Angehörige versorgt. All das kann sinnvoll, notwendig und gut organisiert sein.

Die Organisation muss dennoch erreichbar bleiben. Termine finden auch am Nachmittag statt. Kundenanfragen enden nicht um 14 Uhr. Projekte kennen Abgabefristen. Störungen halten sich nicht an Teilzeitpläne. Und am Freitag muss jemand da sein.

Dieser „Jemand“ ist häufig derjenige, der verfügbar ist. Oft ist es der Vollzeitbeschäftigte.

Das ist zunächst weder ungerecht noch ungewöhnlich. Problematisch wird es dort, wo aus gelegentlicher Vertretung eine dauerhafte Rollenverteilung entsteht: Die einen erhalten zeitliche Spielräume, die anderen werden zur selbstverständlichen Auffanglinie.

> **Schlecht organisierte Vereinbarkeit kann dazu führen, dass die zeitliche Freiheit des einen mit der geringeren zeitlichen Freiheit eines anderen erkauft wird.**

Auch der Vollzeitbeschäftigte hat ein Leben

In der öffentlichen Debatte wird Zeit häufig dann besonders schützenswert, wenn sie mit Familie begründet wird. Das ist verständlich – aber ist es vollständig?

Der 55-jährige Vollzeitbeschäftigte möchte vielleicht seine Mutter besuchen. Eine kinderlose Kollegin möchte Zeit mit ihrem Partner verbringen. Jemand pflegt einen Angehörigen, ohne darüber im Büro zu sprechen. Ein anderer möchte trainieren, musizieren oder sich ehrenamtlich engagieren. Und wieder jemand möchte schlicht nach acht Stunden Arbeit nach Hause gehen.

Auch das ist Vereinbarkeit.

Vielleicht liegt deshalb bereits im Begriff „familienfreundliche Arbeitszeit“ eine unbeabsichtigte Hierarchie. Er kann den Eindruck erwecken, bestimmte private Gründe für Zeit seien gesellschaftlich höher zu bewerten als andere. Doch auch der kinderlose Beschäftigte hat Beziehungen, Verpflichtungen, Interessen und das Recht auf unverfügbare Zeit.

> **Vielleicht sollten wir weniger über Familienfreundlichkeit und mehr über Zeitsouveränität sprechen.**

Arbeitswissenschaftlich ist dabei entscheidend, ob Beschäftigte tatsächlich Einfluss auf Lage und Gestaltung ihrer Arbeitszeit haben. Planbarkeit und eigener Gestaltungsspielraum können die Vereinbarkeit verbessern; Flexibilität, die überwiegend aus kurzfristigen betrieblichen Anforderungen entsteht, kann dagegen zusätzliche Belastungen erzeugen.

(Quelle: BAuA, Themenfeld Arbeitszeit)

Nicht jedes flexible Modell ist dasselbe

Dabei muss man sauber unterscheiden. Teilzeit reduziert den Umfang der vereinbarten Arbeitszeit. Gleitzeit verändert ihre Lage. Mobiles Arbeiten verändert zunächst den Arbeitsort. Ein fester freier Tag schafft andere organisatorische Anforderungen als eine täglich verkürzte Arbeitszeit. Und eine Vier-Tage-Woche ist wiederum etwas anderes als eine individuelle Teilzeitvereinbarung.

Diese Modelle dürfen nicht einfach in einen Topf geworfen werden. Gemeinsam ist ihnen jedoch eines: Ihre Folgen enden nicht beim einzelnen Beschäftigten. Sie wirken in die Aufgabenverteilung, Vertretung, Erreichbarkeit und Zusammenarbeit eines Teams hinein.

Deshalb darf die Diskussion nicht bei der Frage aufhören, welches Modell für den Einzelnen attraktiv ist. Sie muss auch fragen, wie das Modell organisatorisch getragen wird.

Die BAuA-Arbeitszeitbefragung zeigt zugleich, dass Arbeitszeitgestaltung sehr unterschiedlich erlebt wird und dass Länge, Lage, Planbarkeit und Einflussmöglichkeiten jeweils eigenständige Faktoren sind. „Flexibel“ ist deshalb nicht automatisch gleichbedeutend mit „selbstbestimmt“.

(Quelle: BAuA-Arbeitszeitbefragung 2023)

Die entscheidende Frage: Wird mit der Arbeitszeit auch die Arbeitsmenge reduziert?

Hier liegt einer der wichtigsten Punkte der gesamten Debatte.

Wer seine Arbeitszeit reduziert, muss nicht automatisch weniger leisten. Viele Teilzeitbeschäftigte erleben sogar das Gegenteil: Sie versuchen, nahezu dieselbe Arbeit in weniger Stunden zu erledigen. Die Folge kann Arbeitsverdichtung sein.

Doch auch für das Team kann ein Problem entstehen. Eine Organisation, die Arbeitszeit reduziert, ohne Aufgaben, Zuständigkeiten und Verfügbarkeit neu zu ordnen, verlagert das Problem lediglich.

> **Die Arbeit verschwindet nicht. Sie landet entweder bei der Teilzeitkraft in verdichteter Form – oder bei anderen.**

Damit verschiebt sich die Frage von der individuellen Arbeitszeitgestaltung zur Qualität der Arbeitsorganisation. Wurde der Aufgabenbestand tatsächlich angepasst? Sind Zuständigkeiten neu verteilt? Ist die Vertretung geregelt? Sind Randzeiten abgesichert? Gibt es ausreichend Personal, oder beruht das Modell stillschweigend darauf, dass andere einspringen?

Forschung zu Arbeitszeitwünschen und Arbeitszeitzufriedenheit unterstreicht, dass nicht allein die Zahl der Wochenstunden zählt. Auch die Übereinstimmung zwischen gewünschter und tatsächlicher Arbeitszeit sowie die Möglichkeit, Arbeitszeit verlässlich zu gestalten, beeinflussen die Zufriedenheit.

(Quelle: IAB, Working-Time Satisfaction)

Die unsichtbare „Verfügbarkeitsarbeit“

In vielen Teams entsteht darüber hinaus eine Leistung, die in keiner Stellenbeschreibung auftaucht und in keiner Arbeitszeitstatistik sichtbar wird. Man könnte sie „Verfügbarkeitsarbeit“ nennen.

Gemeint ist damit nicht bloß Anwesenheit. Gemeint ist die Bereitschaft und faktische Erwartung, kurzfristige Aufgaben zu übernehmen, Vertretungen aufzufangen, spontane Termine wahrzunehmen, Rückfragen zu beantworten und dort einzuspringen, wo andere gerade nicht verfügbar sind.

Sie zeigt sich in Sätzen wie:

- „Frag ihn, der ist heute da."
- „Sie arbeitet freitags."
- „Du bist doch sowieso im Haus."
- „Kannst du das noch übernehmen?"

Keiner dieser Sätze ist für sich genommen problematisch. In ihrer Summe können sie jedoch eine Struktur sichtbar machen: Wer regelmäßig verfügbar ist, wird zunehmend als organisatorische Reserve behandelt.

> **So kann der Vollzeitbeschäftigte unmerklich zur personellen Sicherheitsreserve eines flexiblen Systems werden.**

Das Entscheidende ist das Wort „unmerklich". Selten beschließt eine Organisation ausdrücklich, dass Vollzeitkräfte künftig die Lücken anderer Arbeitszeitmodelle schließen sollen. Die Rolle entsteht schleichend – aus Gewohnheit, Pragmatismus und der einfachen Tatsache, dass jemand gerade da ist.

Wenn aus Solidarität Zuständigkeit wird

Teams funktionieren nur durch gegenseitige Unterstützung. Kolleginnen und Kollegen vertreten sich, springen füreinander ein und helfen in schwierigen Situationen. Das ist richtig.

Aber Solidarität verändert ihren Charakter, wenn sie dauerhaft nur in eine Richtung fließt.

Aus „Kannst du das heute übernehmen?" wird irgendwann „Du bist doch sowieso da." Aus freiwilligem Entgegenkommen wird Erwartung. Aus Erwartung wird Normalität. Und aus Normalität entsteht eine unsichtbare Zusatzrolle.

Das Problem ist deshalb nicht die Kollegin mit der 60-Prozent-Stelle, der Vater mit dem freien Freitag oder die Mitarbeiterin, die um 14 Uhr ihr Kind abholt.

Die Verantwortung liegt bei der Organisation.

> **Ein gutes Arbeitszeitmodell darf nicht darauf beruhen, dass die Flexibilität einiger durch die dauerhafte Mehrverfügbarkeit anderer finanziert wird.**

Auch Vollzeit braucht Schutz

Eine faire Organisation muss deshalb nicht nur Teilzeit ermöglichen, sondern auch Vollzeit schützen.

Das bedeutet nicht, Vollzeit gegenüber Teilzeit zu privilegieren. Es bedeutet, Vollzeit nicht mit grenzenloser Verfügbarkeit zu verwechseln.

Acht Stunden vertragliche Arbeitszeit dürfen nicht bedeuten: acht Stunden eigene Aufgaben plus die organisatorischen Lücken des Systems. Wer Vollzeit arbeitet, ist nicht automatisch derjenige, der jeden späten Termin wahrnimmt, jeden Freitag absichert und jede Vertretung übernimmt.

Vielleicht müsste deshalb auch die Leistung der Verfügbaren sichtbarer werden. Nicht um daraus neue Ansprüche für jede Vertretung abzuleiten, sondern um überhaupt wahrzunehmen, wie stark funktionierende Flexibilität von gut verteilter Verfügbarkeit abhängt.

Von Familienfreundlichkeit zu Zeitsouveränität

Untersuchungen zu Zeitautonomie und Work-Life-Balance betonen, dass Flexibilität vor allem dann positiv wirkt, wenn Beschäftigte echte Einflussmöglichkeiten besitzen. Je stärker Arbeitszeit dagegen kurzfristig durch betriebliche Anforderungen bestimmt wird, desto geringer kann der gewonnene Spielraum ausfallen.

(Quelle: WSI, Zeitautonomie und Work-Life-Balance)

Genau deshalb greift die bekannte Formel von der „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ zu kurz.

Die modernere Frage lautet:

> **Wie verteilen wir Zeit, Belastung und Verfügbarkeit so, dass unterschiedliche Lebensmodelle miteinander vereinbar sind?**

Dann müsste eine Organisation nicht nur erfassen, wer wie viele Stunden arbeitet. Sie müsste auch hinschauen, wer Randzeiten abdeckt, kurzfristige Aufgaben übernimmt, Vertretungen trägt, Termine verschiebt und immer wieder verfügbar ist.

Und sie müsste anerkennen, dass Zeitsouveränität nicht nur denjenigen zusteht, die einen gesellschaftlich leicht erklärbaren Grund dafür vorweisen können.

Zeit mit Kindern ist wertvoll. Zeit für Pflege ist wertvoll. Zeit für Partnerschaft ist wertvoll. Zeit für Freunde, Sport, Ehrenamt oder Erholung ist ebenfalls wertvoll.

Und manchmal ist freie Zeit einfach freie Zeit. Auch das muss genügen.

Vielleicht stellen wir die falsche Frage

Die klassische Debatte fragt häufig: Wer darf weniger oder anders arbeiten?

Vielleicht sollten wir stattdessen fragen: Wer trägt die Folgen davon – und wie organisieren wir sie fair?

Flexible Arbeit ist ein gesellschaftlicher Fortschritt. Sie ermöglicht Erwerbstätigkeit, wo starre Modelle Menschen aus dem Beruf drängen würden. Sie schafft Freiräume, kann Gesundheit schützen und macht Organisationen attraktiver.

Aber sie bleibt nur dann ein Fortschritt, wenn Flexibilität nicht einseitig verteilt wird.

Denn Vereinbarkeit endet nicht an dem Schreibtisch, an dem jemand um 14 Uhr aufsteht.

Auch der Mensch am Schreibtisch daneben hat ein Leben.

> **Nicht die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für einige – sondern die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben für alle.**