

Policy Paper: Geschlechtergerechte Arbeitszeitregime in Unternehmen

15.04.2025



Inhalt

A.	Einleitung.....	1
B.	Herausforderungen	2
I.	Arbeitsverdichtung	2
II.	Interessenkollisionen.....	3
III.	Unzureichende gesetzliche Ansprüche	3
C.	Lösungen	3
I.	„Arbeitszeit-Check“	4
II.	Analyse	4
III.	Entwicklung einer Gleichstellungsstrategie.....	5
1.	Berücksichtigung von Lage und Umfang der Arbeitszeit	6
2.	Rückkehrmanagement.....	6
3.	Berücksichtigung des Arbeitsortes	7
4.	Ausgleich entstehender Lücken und Bedarfe, Lösung von Interessenkonflikten	7
IV.	Evaluation	8
D.	Begleitende Unterstützung.....	8

A. Einleitung

Viele Menschen wünschen sich selbstbestimmte Arbeitszeiten, die zu ihren Lebensphasen passen.¹ Es geht um die Berücksichtigung privater Lebensumstände, auf deren Basis die Arbeitszeit angepasst werden kann, und damit um mehr Arbeitszeitsouveränität.² Unterschiedliche Lebensphasen erfordern unterschiedliche Arbeitszeiten. Besonders in Phasen intensiver Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen, in Phasen der Weiterbildung oder auch von Krankheit und Rehabilitation steht weniger Zeit für Erwerbsarbeit zur Verfügung. Die Vereinbarkeit von Beruf und Sorgearbeit ist jedoch keine individuelle Aufgabe des Zeitmanagements, sondern eine gesellschaftliche Aufgabe und Verantwortung, die auch Unternehmen mittragen müssen.³ Arbeitszeitregime müssen diese Rahmenbedingungen berücksichtigen, um eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu ermöglichen.

Frauen sind aufgrund tradierter Rollenbilder besonders auf eine solche Vereinbarkeit angewiesen. Sie arbeiten zu knapp 50 % in Teilzeit⁴ (meist mit kürzeren Arbeitszeiten, als sie es sich wünschen⁵) und können Vollzeitstellen oder Führungspositionen oft nicht wahrnehmen. Das ist insbesondere darin begründet, dass sie im Durchschnitt täglich 44,3 % mehr unbezahlte Sorgearbeit leisten als Männer.⁶ Männer können damit strukturell mehr Zeit für Erwerbsarbeit aufwenden als Frauen. Dies begünstigt wiederum die kontinuierliche berufliche Entwicklung von Männern, während Frauenkarrieren häufig stagnieren. Verkürzte und/oder unterbrochene Erwerbsarbeitszeiten haben zudem negative Auswirkungen auf die Entgeltentwicklung⁷, den Zugang zu Beschäftigungsbereichen und Aufstiegsmöglichkeiten, auf Weiterbildungen und schließlich auf die soziale Absicherung im Rentenalter. Im Jahr 2023 betrug die Altersversorgung von Frauen im Schnitt nur etwa 60 % der von Männern.⁸ Nach Berechnungen des Deutschen Gewerkschaftsbundes von September 2024 verdienen 53 % aller Frauen und 30 % aller sozialversichert beschäftigten Frauen nicht genug für ihre langfristige Existenzsicherung.⁹ Die ungleiche Verteilung von Arbeitszeit zwischen den Geschlechtern führt damit zu gravierenden Gerechtigkeitsproblemen, auch innerhalb von Unternehmen.

¹ Gutachten der Sachverständigenkommission zum Ersten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, BT-Drs. 17/6240, S. 13 ff; laut einer Befragung von mehr als 1.000 Erwerbstätigen ab 50 Jahren wünschen sich Beschäftigte vor allem eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung, die insbesondere an die individuellen Bedürfnisse angepasst ist, vgl. Techniker Krankenkasse, Pressemitteilung vom 2.7.2024, abrufbar unter <https://www.tk.de/presse/themen/praevention/gesundheitsstudien/tk-gesundheitsreport-2024-2175260?tkcm=aaus> (19.3.2025).

² Klenner/Lott, Wie kann flexibles Arbeiten für die Verbesserung der Work-Life Balance genutzt werden?, in Ahlers u.a., Genderaspekte der Digitalisierung der Arbeitswelt, Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 311, 2018, S. 9 ff, abrufbar unter https://www.boeckler.de/pdf/HBS-006818/p_arbp_311.pdf (19.3.2025).

³ Lott, Weniger Arbeit, mehr Freizeit?, WSI Report Nr. 47, 2019, abrufbar unter https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_47_2019.pdf (19.3.2025).

⁴ 2023 waren es genau 49,9 % mit steigender Tendenz nach oben, vgl. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Gleichstellungsindikatoren/tab-Teilzeitquote-nach-geschlecht-f25.html> (19.3.2025).

⁵ Vgl. Backhaus/Vieten, Länge der Arbeitszeit, in: BAuA (Hrsg.), Arbeitszeitreport Deutschland: Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021, S. 28, 41, abrufbar unter <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2507.html> (19.3.2025); ferner wünscht sich jede vierte erwerbstätige Mutter mehr Zeit für den Job, vgl. Statistisches Bundesamt, Wo bleibt die Zeit?, Ergebnisse zur Zeitverwendung in Deutschland 2022, abrufbar unter https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/Zeitverwendung/Ergebnisse/_inhalt.html (19.3.2025).

⁶ Vgl. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/02/PD24_073_63991.html (19.3.2025).

⁷ Vgl. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.), Glossar, Part-time Wage Gap, abrufbar unter https://www.diw.de/de/diw_01.c.701691.de/part-time_wage_gap.html (19.3.2025); ab dem Alter von 30 Jahren steigen die durchschnittlichen Brutto-Stunden-Löhne von Frauen – anders als die von Männern – kaum mehr an, vgl. Schäper u.a., Gender Pay Gap und Gender Care Gap steigen bis zur Mitte des Lebens stark an, in: DIW Wochenbericht 9/2023, S. 99, 100 f, abrufbar unter https://www.diw.de/de/diw_01.c.867356.de/publikationen/wochenberichte/2023_09_1/gender_pay_gap_und_gender_care_gap_steigen_bis_zur_mitte_des_lebens_stark_an.html (19.3.2025).

⁸ Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung Nr. N016 vom 24.4.2024, abrufbar unter https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/04/PD24_N016_12_63.html (19.3.2025).

⁹ Pimminger, Wie unabhängig sind Frauen in Deutschland?, DGB-Bundesvorstand, Abteilung Frauen, Gleichstellungs- und Familienpolitik (Hrsg.), S. 17, abrufbar unter <https://frauen.dgb.de/++co++a60606b4-e55d-11ef-a91d-2f2e3b85e9e9> (19.3.2025).

Um dem zu begegnen, sind Arbeitszeitregime in den Unternehmen ein Schlüsselthema für die Zukunft der Arbeit – und zwar für alle Geschlechter. Erforderlich ist ein Abrücken von einer „Normalarbeitszeit“, die traditionelle Rollenbilder verfestigt und große Teile der Erwerbsfähigen auf dem Arbeitsmarkt benachteiligt, wenn nicht sogar (zeitweise) vom Arbeitsmarkt ausschließt.¹⁰ Insbesondere Frauen sind daher auf eine Arbeitszeitregulierung angewiesen, die ihnen mehr Arbeitszeitsouveränität bietet. Eine geschlechtergerechte Arbeitszeitpolitik muss Bestandteil jeder nachhaltigen Personalpolitik sein und ist für alle Beschäftigten wichtig.

Auch für die Unternehmen ist ein geschlechtergerechtes Arbeitszeitregime ein Gewinn. Denn so können sie dem Fachkräftemangel begegnen.¹¹ Durch flexible Arbeitszeitenregime, welche private Vorbedingungen berücksichtigen, stehen Unternehmen im Arbeitnehmer*innen-Wettbewerb positiv hervor. Zudem stärken sie die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen und fördern deren Motivation.¹² Insgesamt können familienbewusste Unternehmen betriebswirtschaftliche Ergebnisse deutlich besser erreichen als solche, die die Vorbedingungen ihrer Beschäftigten außer Acht lassen.¹³

Dieses Policy Paper richtet sich primär an Unternehmen, Betriebsräte, Gewerkschaften, Verbände und Unternehmensberatungen. Es soll ihnen Handlungshinweise für die Gestaltung geschlechtergerechter Arbeitszeitregime an die Hand geben. Aber auch für gesetzgebende Akteur*innen kann und soll es Impulse für die Schaffung geschlechtergerechter Arbeitszeitregelungen bieten.

B. Herausforderungen

Selbstbestimmte Arbeitszeiten erfordern durchaus organisatorischen Aufwand und können an betriebliche Grenzen stoßen. Dabei sind die Bedingungen der Unternehmen hinsichtlich ihrer gestalterischen Möglichkeiten ganz unterschiedlich. In bestimmten Tätigkeitsbereichen, wie etwa der Fließbandproduktion, kann bereits die befristete Reduzierung der Arbeitszeit Einzelner um wenige Stunden zu organisatorischen Problemen führen, die in anderen Bereichen, etwa im Dienstleistungsbereich, eher seltener auftreten. Große Unternehmen haben oft mehr Spielraum bei der Gestaltung von Arbeitszeit, doch auch kleine und mittlere Betriebe (KMU) können flexible Arbeitszeiten ermöglichen. KMU haben aufgrund ihrer flachen Hierarchien und eines weniger formalisierten Personalmanagements im Gegenteil sogar besonders gute Voraussetzungen für die Ermöglichung bedarfsgerechter Arbeitszeitmodelle, weil sie flexibler auf Zeitwünsche eingehen und diese abstimmen können.¹⁴

I. Arbeitsverdichtung

Die von einzelnen Beschäftigten in Anspruch genommenen Arbeitszeitverkürzungen führen sehr oft zu Arbeitsverdichtung durch Nichtanpassung des Arbeitsvolumens an die geringere Arbeitszeit, zur Verlagerung unbesetzten Arbeitsvolumens auf andere Beschäftigte und zu prekärer Beschäftigung von Vertretungspersonal. Das geltende Recht nimmt diese Probleme bisher kaum in den Blick.

¹⁰ Siehe dazu auch *Sachverständigenkommission für den Vierten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung* Gleichstellung in der sozial-ökologischen Transformation. Gutachten für den Vierten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung 2025, abrufbar unter https://www.gleichstellungsbericht.de/static/a130d14a22d405b7290f62c9c3b07053/GutachtenVierterGleichstellungsbericht_WEB_202503_03.pdf (19.3.2025).

¹¹ *Deutsche Industrie- und Handelskammer*, Schlechte Stimmung der Unternehmen verfestigt sich 2024, S. 13, abrufbar unter <https://www.dihk.de/resource/blob/112788/1ba6e27f3a5657f34ba344e1d0eafe52/konjunktur-dihk-konjunkturumfrage-jahresbeginn-2024-data.pdf> (19.3.2025).

¹² Siehe dazu *BMFSJ*, Renditepotenziale der NEUEN Vereinbarkeit, S. 22 f, abrufbar unter <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/108996/c0196b21e5eeff2f62c6679e86969ba2/renditepotenziale-der-neuen-vereinbarkeit-langfassung-data.pdf> (19.3.2025); ferner *Schneider u.a.*, in: Gerlach/Schneider (Hrsg.) Betriebliche Familienpolitik 2012, S. 209., 215 ff.

¹³ *Schneider u.a.*, in: Gerlach/Schneider (Hrsg.) Betriebliche Familienpolitik 2012, S. 209, 236.

¹⁴ Vgl. Gutachten für den Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, Erwerbs- und Sorgearbeit gemeinsam gestalten, in: Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, BT-Drs. 18/12840, S. 59, 121.

II. Interessenkollisionen

Bestimmte Arbeitszeitwünsche, sei es eine (zeitweise) vollständige oder teilweise Arbeitszeitreduzierung, sei es eine bestimmte Lage oder Verteilung der Arbeitszeit, können in einem Beschäftigungsbereich oft nicht von allen Beschäftigten gleichzeitig verwirklicht werden. Das führt zu Interessenkollisionen und damit zu Konflikten zwischen Beschäftigten. Soll die Arbeitszeitsouveränität einzelner Beschäftigter nicht auf Kosten anderer Beschäftigter durchgesetzt werden - auch wenn im Einzelfall eine gewisse Solidarität verlangt werden kann und muss –, ist ein klar geregeltes, transparentes Verfahren zur Lösung solcher Interessenkollisionen notwendig, mit dem alle Beschäftigten mitgenommen werden können.

III. Unzureichende gesetzliche Ansprüche

Auf gesetzlicher Ebene existiert ein unübersichtlicher Flickenteppich an unterschiedlich ausgestalteten individuellen Ansprüchen auf Freistellung oder Arbeitszeitverkürzung mit unterschiedlicher Zielrichtung und kaum überschaubaren Voraussetzungen, formalen Anforderungen und inhaltlichen Begrenzungen. Individuelle Ansprüche auf eine flexible Gestaltung der Lage der Arbeitszeit ohne deren gleichzeitige Verkürzung oder auf eine flexible Gestaltung des Arbeitsorts zur Vermeidung langer Wege fehlen ganz. Die EU-Vereinbarkeitsrichtlinie setzt hier an, fordert aber als Mindestlösung der Mitgliedstaaten lediglich ein Antragsrecht der Arbeitnehmer*innen und verstärkte Begründungspflichten der Arbeitgeber*innen ein.¹⁵ Die im nationalen Recht bestehenden Ansprüche greifen zudem erst ab einer bestimmten Unternehmensgröße und müssen von den betroffenen Beschäftigten regelmäßig individuell durchgesetzt werden. Das führt dazu, dass viele Beschäftigte von den Ansprüchen von vornherein ausgeschlossen sind. Bei den übrigen laufen die Ansprüche häufig leer, entweder weil sie das Dickicht der Anspruchsvoraussetzungen und formalen Anforderungen nicht durchschauen, oder aber, weil sie einen Konflikt mit der Arbeitgeberseite vermeiden wollen, um ihren Arbeitsplatz nicht zu gefährden. Diejenigen, die ihre Ansprüche gleichwohl erfolgreich durchsetzen, finden sich nicht selten in der Rolle der „Störer*innen“ wieder – mit entsprechend negativen Auswirkungen auf ihre berufliche Entwicklung.

C. Lösungen

Die hier vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen, u.a. für Unternehmen, Betriebsräte, Verbände und Gewerkschaften, müssen über die gesetzlichen Regelungen hinausgehen, wenn eine (geschlechter-)gerechte Arbeitszeitkultur im Unternehmen gestaltet werden soll. Individuelle Ansprüche auf selbstbestimmte Arbeitszeiten sind notwendig,¹⁶ reichen jedoch nicht aus. Einzelne Beschäftigte sollten für ihre Rechte nicht in den Konflikt mit der Arbeitgeberseite oder ihren Kolleg*innen treten müssen. Das hindert sie an der Geltendmachung. Eine wirksame Änderung der Arbeitszeitkultur erfordert deshalb kollektiv erarbeitete, kollektiv wirkende und kollektiv abgesicherte Optionen für alle Beschäftigten. Diese müssen vorhersehbar, planbar, verlässlich und rechtssicher sein. Wie viele und welche Optionen in einem Unternehmen geschaffen werden sollten, bestimmt sich nach den unterschiedlichen Bedürfnissen der Beschäftigten im jeweiligen Betrieb, den betrieblichen Möglichkeiten einer Flexibilisierung im jeweiligen Beschäftigungszweig und der Größe des Unternehmens. Daher sollten alle Betriebe sämtlicher Branchen und Größen differenzierte Lösungen

¹⁵ Vgl. Art. 9 Abs. 1 und 2 iVm. Art. 3 Abs. 1 Buchst. f der Vereinbarkeitsrichtlinie (EU) 2019/1158 sowie deren Erwägungsgründe 34 ff.

¹⁶ So die Vorschläge des Optionszeitenmodells: *Jurczyk/Mückenberger (Hrsg.), Abschlussbericht: „Selbstbestimmte Optionszeiten im Erwerbsverlauf“*, Forschungsprojekt im Rahmen des „Fördernetzwerks Interdisziplinäre Sozialpolitikforschung“ (FIS), 2020, abrufbar unter https://www.fis-netzwerk.de/fileadmin/fis-netzwerk/Optionszeiten_Abschlussbericht_DJIBroschuere_Endg.pdf (19.3.2025).

erarbeiten, die das Unternehmen nicht überfordern, aber den Wunsch der Beschäftigten nach Arbeitszeitsouveränität bestmöglich berücksichtigen.

Zur Entwicklung eines geschlechtergerechten Arbeitszeitkonzeptes mit den verschiedenen Optionen sind fünf Schritte erforderlich: 1. ein sogenannter Arbeitszeit-Check, 2. dessen Analyse, 3. die Entwicklung eines eigenen passgenauen Konzepts, 4. dessen Umsetzung und 5. dessen Evaluation und regelmäßige Anpassung an veränderte Bedürfnisse und Verhältnisse.

I. „Arbeitszeit-Check“

Der erste Schritt zu einer geschlechtergerechten Arbeitszeitkultur ist die Bestandsaufnahme der bestehenden Arbeitszeitregime im Unternehmen und – sofern unterschiedlich – in den einzelnen Betrieben und/oder Betriebsteilen (sog. Arbeitszeit-Check). Außerdem sollten die aktuellen und zukünftigen Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten erfasst werden, um zu prüfen, ob die bestehenden Regelungen den Bedürfnissen der Beschäftigten und der Geschlechtergerechtigkeit entsprechen. Ferner muss der „Arbeitszeit-Check“ die reale Verteilung der Arbeitszeit auf die Geschlechter bezogen auf Dauer, Lage, Rhythmus und Arbeitsort ermitteln. Damit bildet er eine wertvolle Grundlage, um eventuell vorhandene diskriminierende Strukturen aufzudecken und diesen durch ein geschlechtergerechtes Arbeitszeitkonzept entgegenzuwirken.

Sofern für die Bestandsaufnahme digitale Tools genutzt werden, ist es unabdingbar, dass nicht nur die Datenerfassungen und Datenauswertungen, sondern auch die Datenauswertungskriterien und Problemstellungen für die algorithmische Datenaufbereitung geschlechterkompetent und frei von geschlechterstereotypen Vorentscheidungen sind. Auch die datenschutzrechtliche Ausgestaltung muss die besondere Vulnerabilität diskriminierungsgefährdeter Beschäftigter berücksichtigen. Für die Bestandsaufnahme sind daher ausschließlich zertifizierte Verfahren geeignet, die frei von Diskriminierung sind und sicherstellen können, dass alle gleichstellungsrechtlichen Vorgaben eingehalten werden. Hier bedarf es der weiteren Entwicklung von digitalen Tools anhand politischer Vorgaben und Kontrollen.

Mögliche Fragen, die Beschäftigten im Rahmen einer anonymisierten Befragung gestellt werden können, sind etwa die Frage nach dem Umfang der Arbeitszeit, der Lage und dem Ort der Arbeit und danach, ob sich die Befragten in einem prekären Beschäftigungsverhältnis befinden (Befristung, Leiharbeit, Werkvertrag, Minijob etc.). Zusätzlich sollte nach dem Geschlecht und der Familiensituation (zu pflegende Angehörige, Kinder welchen Alters usw.) gefragt werden.¹⁷ Darüber hinaus sollten – soweit möglich – auch Fragen, die im Rahmen der späteren Auswertung Rückschlüsse auf intersektionale Bezüge, also eine Mehrfachbenachteiligung wegen verschiedener Merkmale, ermöglichen, einbezogen werden.

II. Analyse

Die durch den „Arbeitszeit-Check“ gewonnenen Daten müssen nach ihrer Erhebung analysiert werden. Hier ist der Betriebsrat zu beteiligen. Dabei sind vor allem folgende Gesichtspunkte relevant:

- Welche Arbeitsaufgaben erfordern strikte Zeitvorgaben über Dauer und/oder Lage der Arbeitszeit?
- Wie viel Flexibilität ist hinsichtlich der zeitlichen Erbringung der Arbeit möglich?

¹⁷ Siehe zu möglichen Fragen zur Erfassung der Arbeitszeitbedürfnisse etwa *IG Metall*, ARBEITSZEIT – SICHER, GERECHT UND SELBSTBESTIMMT 2017, S. 9 ff, abrufbar unter https://www.igmetall.de/download/docs_20170529_2017_05_29_befragung_ansicht_komp_489719b89f16daca573614475c6ecfb706a78c9f.pdf (19.3.2025).

- Nutzt der Betrieb seine Flexibilitätsspielräume vollständig?
- Wird die Arbeitszeitgestaltung bei der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt und ist sie Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements?
- Welche gesetzlichen und/oder tarifvertraglichen Vorgaben begrenzen die Handlungsspielräume des Unternehmens und die Berücksichtigung der Zeitinteressen der Beschäftigten?
- Wie viele Beschäftigte und welche Beschäftigten(gruppen) haben selbstbestimmte Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich des Umfangs, der Lage und der Flexibilität ihrer Arbeitszeit sowie ihres Arbeitsortes?
- Welche arbeitszeit- und arbeitsortbezogenen Bedarfe der Beschäftigten beruhen auf ihrer Lebenssituation, insbesondere im Hinblick auf Sorge- und Pflegeaufgaben?

Diese Fragen können in den Betrieben je nach Tätigkeitsbereich unterschiedlich zu beantworten sein.

III. Entwicklung einer Gleichstellungsstrategie

Auf der Basis der Erkenntnisse des „Arbeitszeit-Checks“ kann dann für das Unternehmen ein geschlechtergerechtes Arbeitszeitkonzept entwickelt werden, das ein selbstmitbestimmtes, lebenslauforientiertes Arbeiten hinsichtlich Dauer, Lage, Rhythmus und Ort ermöglicht. Es sollten umsetzbare Optionen für die unterschiedlichen Arbeitszeitbedürfnisse zur Verfügung gestellt werden. Alles, was im Unternehmen machbar ist, sollte angeboten werden; was nicht möglich ist, bleibt unberücksichtigt.¹⁸ Verfügen KMU nicht oder nur begrenzt über die finanziellen, technischen oder personellen Ressourcen, um ein Arbeitszeitkonzept zu entwickeln, müssen sie dennoch die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben fördern und Regelungen anbieten, mit denen sowohl den Interessen der Beschäftigten als auch den betrieblichen Notwendigkeiten bestmöglich Rechnung getragen wird. Kammern, Innungen sowie regionale Untergliederungen von Wirtschaftsverbänden können hierbei gegebenenfalls unterstützend tätig werden.¹⁹

Arbeitszeitregime unterliegen der Mitbestimmung. In Unternehmen mit Betriebsrat sollte das Arbeitszeitkonzept in einer Betriebsvereinbarung geregelt werden. In tarifgebundenen Unternehmen muss das Arbeitszeitkonzept mit dem Tarifvertrag übereinstimmen, andernfalls ist die Zustimmung der Tarifvertragsparteien einzuholen. In nicht mitbestimmten Betrieben ist die erforderliche Verbindlichkeit durch entsprechende Zusage an die Beschäftigten²⁰ herzustellen. Die Beteiligung der Akteure ist notwendig, um insgesamt sicherzustellen, dass Wahlarbeitszeiten nicht nur zu den erwünschten individuellen Lösungen führen, sondern auch zur Erarbeitung kollektiver Arbeitszeitkonzepte, die auch betriebliche Interessen berücksichtigen.

Aus Gründen der Sicherheit und Planbarkeit für die Betriebe und die Beschäftigten, sollten bei der Umsetzung von Arbeitszeitkonzepten angemessene Fristen für die Geltendmachung gesetzt werden. Auch sollte die Möglichkeit eingeräumt werden, die Inanspruchnahme der vorgesehenen Optionen zeitlich zu befristen. Die Dauer der Befristung sollte dabei sowohl auf die Bedürfnisse der Beschäftigten als auch auf die betrieblichen Möglichkeiten abgestimmt werden. Rechtzeitig vor dem Auslaufen der Befristung sollten die Arbeitsvertragsparteien klären, ob die gewählte Option verlängert, durch eine

¹⁸ Zum Modell einer innerhalb eines bestimmten Arbeitszeitkorridors wählbaren verminderten Vollzeit zur Gestaltung von lebensphasenorientierten Wahlarbeitszeiten und dessen Umsetzung innerhalb verschiedener betrieblicher Arbeitssysteme Hoff, Von der Vollarbeitszeit zur Wahlarbeitszeit in Diefenbacher, Held, Rodenhäuser (Hrsg.), Ende des Wachstums – Arbeit ohne Ende?, 2017, S. 103 ff.

¹⁹ Zur Rolle der Industrie- und Handelskammern und Handwerkskammern: Konzeption des djb „Wege zur Diskriminierungsfreiheit in Unternehmen: Konzeption für eine Gleichstellungsgesetz in der Privatwirtschaft und Handlungshinweise für Unternehmen“ S. 21 f, abrufbar unter <https://www.djb.de/themen/wege-zur-diskriminierungsfreiheit-in-unternehmen> (25.3.2025).

²⁰ Sog. Gesamtzusage: Bei einer Gesamtzusage handelt es sich um ein Angebot des oder der Arbeitgebenden an alle Beschäftigten oder eine Gruppe von Beschäftigten in allgemeiner Form zB durch Aushang, Merkblatt, Rundschreiben oder Einstellung ins Intranet. Durch eine Gesamtzusage kommt eine rechtlich verbindliche Vereinbarung zustande.

andere (befristete) Option ersetzt oder schlicht auslaufen soll. Dabei erhalten die Beschäftigten durch die Befristung die Sicherheit, dass mit dem Auslaufen der getroffenen Vereinbarung wieder ihre ursprünglichen Vertragsbedingungen gelten. Gleichzeitig ermöglicht die Befristung für Betriebe Planungssicherheit bei der Frage, wie und für welche Dauer Lücken und Bedarfe, die durch die Geltendmachung von Ansprüchen auf Grundlage des Arbeitszeitkonzepts entstehen, ausgeglichen werden müssen. Darüber hinaus sollte aber auch die Möglichkeit einer vorzeitigen Beendigung der Vereinbarungen bestehen, wenn eine Änderung der tatsächlichen Lebensumstände dies erfordert.²¹

1. Berücksichtigung von Lage und Umfang der Arbeitszeit

Ein geschlechtergerechtes Arbeitszeitkonzept im Unternehmen führt für Beschäftigte stets zu einem individuellen Recht auf Änderung der vertraglichen Arbeitszeit (entsprechend den Optionen des Arbeitszeitkonzepts). Dabei geht es bei der Dauer der Arbeitszeit nicht nur um (möglicherweise lediglich zeitweise) Reduzierungen der ursprünglich vertraglich vereinbarten Arbeitszeit, sondern auch um gewünschte Erhöhungen der Arbeitszeit, sofern ein freies Arbeitszeitvolumen vorhanden ist. Dies muss auch für Beschäftigte gelten, die von Beginn an teilzeitbeschäftigt waren. Ebenso muss – entsprechend der normativen Schutzrichtung der EU-Vereinbarkeitsrichtlinie auch losgelöst von einer Reduzierung²² der Arbeitszeit – die Lage der Arbeitszeit an die individuellen Möglichkeiten und Bedürfnisse angepasst werden können.²³ Dafür kommen passgerechte Anfangs- und Endzeiten, eine flexible Einteilung der Arbeitszeit oder auch Gleitzeit und Kernarbeitszeiten in Betracht. In jedem Fall sind die betrieblichen Maßnahmen so auszugestalten, dass sie die geschlechterparitätische Wahrnehmung von Sorgearbeiten ermöglichen, fördern und unterstützen.

Eine Flexibilisierungsmöglichkeit ist mit der sogenannten Mandatspause gesetzlich auch für Führungspositionen vorgesehen und bedarf ebenfalls der Verankerung in der Unternehmenskultur. Danach können Mitglieder der Vertretungsorgane von Kapitalgesellschaften wegen Mutterschutz, Elternzeit, Pflege von Familienangehörigen oder Krankheit unter bestimmten Voraussetzungen ihr Amt für eine gewisse Zeit ohne Haftungsrisiken zeitweise nicht ausüben, ohne es endgültig zu verlieren.²⁴ Das eröffnet ihnen die Möglichkeit, ihre Führungstätigkeiten an individuelle Lebenssituationen anzupassen.

Daneben sollten Potentiale des Jobsharings ausgeschöpft werden. Dies bietet sich auch bei Führungspositionen an, weil das Jobsharing es ermöglicht, einheitliche Führungsaufgaben auf mehrere Personen aufzuteilen (sog. Top-Sharing).²⁵

2. Rückkehrmanagement

Nach längeren sorgearbeitsbedingten Auszeiten sollte ein diskriminierungssensibles Rückkehrmanagement eingeführt werden, um die Wiedereingliederung der Beschäftigten zu erleichtern und die Planbarkeit für den Betrieb zu erhöhen.²⁶ Dazu sollten rechtzeitig vor der Wiederaufnahme der Tätigkeit Gespräche stattfinden, in denen die Beschäftigten über etwaige

²¹ So ist auch in Art. 9 Abs. 3 Satz 2 der Vereinbarkeitsrichtlinie (EU) 2019/1158 unter bestimmten Umständen ein Antragsrecht auf vorzeitige Rückkehr zum ursprünglichen Arbeitsmuster vorgesehen.

²² Art. 9 Abs. 1 iVm. Art. 3 Abs. 1 Buchst. f der Vereinbarkeitsrichtlinie (EU) 2019/1158. In dem dort vorgesehenen isolierten Antragsrecht auf Neuverteilung der Arbeitszeit liegt das vom deutschen Gesetzgeber bedauerlicherweise nicht ausgeschöpfte Potential des Art. 9 Abs. 1 der EU-Vereinbarkeitsrichtlinie.

²³ Zu den Umsetzungsbedarfen etwa *Treichel*, Zur Notwendigkeit einer Umsetzung der Vereinbarkeitsrichtlinie 2019/1158 vom 20. Juni 2019 in das geltende Arbeits- und Sozialrecht 2021.

²⁴ § 84 Abs. 3 AktG, § 38 Abs. 3 GmbHG und § 40 Abs. 6 SEAG.

²⁵ Vgl. dazu *Harriet Taylor Mill-Institut für Ökonomie und Geschlechterforschung der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (Hrsg.)*, Führen in Teilzeit in den obersten Bundesbehörden 2024, abrufbar unter <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/241356/9a2a5f5a9bed25e7f9d5f6bf07895ace/handlungsleitfaden-data.pdf> (19.3.2025).

²⁶ Vgl. Gutachten für den Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, Erwerbs- und Sorgearbeit gemeinsam gestalten, in: Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, BT-Drs. 18/12840, S. 59 (176 f).

betriebliche Umstrukturierungen und personelle Veränderungen informiert und ihre Arbeitszeitwünsche, Tätigkeitsvorstellungen sowie Karriereplanungen abgefragt werden. Gegebenenfalls sollte ein Wiedereingliederungsplan erstellt werden. Gleichzeitig sollte sichergestellt werden, dass Beschäftigte – soweit erwünscht – im Rahmen eines Abwesenheitsmanagements auch während einer Auszeit über aktuelle betriebliche Ereignisse und Entwicklungen sowie berufliche Veranstaltungen auf dem Laufenden gehalten werden.

3. Berücksichtigung des Arbeitsortes

Der Arbeitsort sollte ebenfalls berücksichtigt werden. Wenn möglich, sollte es ein Recht auf Homeoffice und mobiles Arbeiten²⁷ geben. Denn durch den Wegfall der Wegezeit zum und vom Arbeitsplatz entstehen Zeitersparnisse. Auch können Beschäftigte ihre Arbeitszeit flexibler gestalten und sie an die Bedürfnisse ihres individuellen Alltags anpassen.

Zu beachten ist jedoch, dass Homeoffice und mobiles Arbeiten nicht grundsätzlich als geschlechtergerechtes Arbeiten zu begreifen sind, da Erwerbs- und Sorgearbeiten auch im Homeoffice nicht parallel geleistet werden können.²⁸ Zudem bestehen Herausforderungen hinsichtlich einer adäquaten Arbeitsausstattung, einer realistischen Arbeitszeiterfassung und der mangelnden unmittelbaren Kommunikation.²⁹ Diese Probleme können unter anderem durch Co-Working-Spaces gemindert werden. Diese bieten einen Austausch mit Kolleg*innen, die Trennung von Arbeit und Privatleben sowie eine eher arbeitsschutzkonforme Arbeitsumgebung. Co-Working-Spaces können auch Kinderbetreuung integrieren und dadurch die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie fördern.

4. Ausgleich entstehender Lücken und Bedarfe, Lösung von Interessenkonflikten

Unverzichtbarer Bestandteil des Arbeitszeitkonzepts sollten Regelungen zu der Frage sein, wie Lücken und Bedarfe, die durch die Inanspruchnahme von Arbeitszeitoptionen entstehen, ausgeglichen werden. Das kann eine anspruchsvolle organisatorische Herausforderung sein, die Faktoren wie Kurzfristigkeit der Geltendmachung, Dauer und Umfang der Arbeitszeitreduktion oder des Ausfalls, Qualifikation der Beschäftigten, Tätigkeitsbereich, wirtschaftliche Lage des Unternehmens und vorhandene Personalressourcen berücksichtigen muss.³⁰ Dennoch sind solche Regelungen notwendig, um einer Arbeitsverdichtung, übermäßiger Belastung anderer Beschäftigter oder prekärer Vertretungsverhältnisse vorzubeugen.

Bei Interessenkollisionen zwischen einzelnen Beschäftigten sind Priorisierungen und Auswahlentscheidungen notwendig. Dafür bedarf es geeigneter Regelungen. Um innerhalb der Belegschaft die nötige Akzeptanz herzustellen, müssen passende Instrumente für die innerbetriebliche Information und Kommunikation sowie entsprechende Verfahren entwickelt und etabliert werden, um entstehende Konflikte lösen zu können. Dabei sollte auch auf eine geschlechtergerechte Verteilung der Inanspruchnahme der Arbeitszeitoptionen geachtet werden. Insbesondere sollte vermieden werden,

²⁷ Gemeint ist hier das Arbeiten an beliebigen Orten innerhalb Deutschlands. Sollte darüber hinaus auch die Möglichkeit des mobilen Arbeitens im Ausland in Betracht gezogen werden, sind zwingend die hierzu geltenden Regelungen des anwendbaren Arbeits- und Sozialversicherungsrechts zu prüfen und zu beachten und ggf notwendige Bescheinigungen zu beantragen.

²⁸ Vgl. Gutachten für den Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, Erwerbs- und Sorgearbeit gemeinsam gestalten, in: Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, BT-Drs. 18/12840, S 59 (119).

²⁹ Näher dazu *Backhaus/Tisch/Beermann*, Telearbeit, Homeoffice und mobiles Arbeiten: Chancen, Herausforderungen und Gestaltungsaspekte aus Sicht des Arbeitsschutzes, baua: Fokus Mai 2021, abrufbar unter <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/Telearbeit-Homeoffice.html> (19.3.2025); *Krummenacher*, Vor- und Nachteile von Homeoffice während der Covid-19-Pandemie für Arbeitnehmende und Auswirkungen auf deren psychische Gesundheit 2021, Fachhochschule Nordwestschweiz, abrufbar unter <https://doi.org/10.26041/fhnw-3980> (19.3.2025).

³⁰ *Kümmerling u.a.*, Keine Zeit mehr für Erwerbsarbeit?, IAQ-Report 2023-10, S. 9, abrufbar unter <https://doi.org/10.17185/duerpublico/81355> (19.3.2025).

dass die Verantwortung für die Wahrnehmung von Sorgearbeiten weiterhin bei den weiblichen Beschäftigten liegt, während die männlichen Beschäftigten die Arbeitszeitalternativen vornehmlich für ihre Weiterbildung oder Selbstverwirklichung nutzen.³¹

IV. Evaluation

Das Konzept und seine Umsetzung sollten alle drei Jahre auf ihre Interessen- und Geschlechtergerechtigkeit hin überprüft und bei Bedarf angepasst werden. Änderungswünsche der Beschäftigten müssen zeitnah berücksichtigt werden, etwa durch die Schaffung neuer oder die Erweiterung bestehender Alternativen.

Zum Weiterlesen und zur Vertiefung wird auf die vom djb 2021 vorgelegte und 2024/2025 überarbeitete und ergänzte Konzeption „Wege zur Diskriminierungsfreiheit im Unternehmen. Konzeption für ein Gleichstellungsgesetz in der Privatwirtschaft und Handlungshinweise für Unternehmen“ sowie auf die vom djb bereits 2015 entwickelte Konzeption für ein Wahlarbeitszeitgesetz verwiesen.³²

D. Begleitende Unterstützung

Um den betrieblichen Akteur*innen die Entwicklung und Umsetzung eines geschlechtergerechten Arbeitszeitkonzepts zu erleichtern, sind Beispiele aus der Praxis hilfreich, an denen sie sich orientieren oder bei denen sie sich auch nur einzelne Ideen anschauen können. Anzustreben wäre ein unternehmensübergreifender Lern- und Optimierungsprozess, um die drängenden und offenen Arbeitszeitfragen (auch infolge steigender Erfahrungswerte) nachhaltig zu lösen. Dazu sind begleitende Forschungsprojekte nötig, die die Beispiele aus der Praxis dahingehend untersuchen, wie die jeweiligen Betriebe an das Thema herangegangen sind, auf welche Schwierigkeiten sie gestoßen sind, wie sie diese gelöst haben und wie sich Arbeitszeitkonzepte in der Praxis bewährt haben.

³¹ Zu den Geschlechterunterschieden in der betrieblichen Weiterbildung *Lott/Polloczek/Peters*, UND ES GIBT IHN DOCH! Der Gender Training Gap bei betrieblichen Weiterbildungen, WSI Report Nr.101 März 2025, abrufbar https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync_id=10310 (19.03.2025).

³² Beides abrufbar unter <https://www.djb.de/themen/wege-zur-diskriminierungsfreiheit-in-unternehmen> (25.3.2025).

Impressum

Herausgeber: Deutsche Juristinnenbund e.V. (djb)

Präsidium: Ursula Matthiessen-Kreuder, Rechtsanwältin, Bad Homburg (Präsidentin), Lucy Chebout, Rechtsanwältin, Berlin und Verena Haisch, Rechtsanwältin, Hamburg (Vizepräsidentinnen), Petra Lorenz, Regierungsdirektorin i.R. (Schatzmeisterin), Anke Gimbal, Rechtsassessorin, Berlin (Geschäftsführerin)

Verantwortlich: Prof. Dr. Isabell Hensel (Vorsitzende Kommission Arbeits-, Gleichstellungs- und Wirtschaftsrecht)

Bundesgeschäftsstelle
Kronenstr. 73
10117 Berlin

Telefon: +49 30 4432700

[https://www.djb.de/
geschaeftsstelle@djb.de](https://www.djb.de/geschaeftsstelle@djb.de)

AG Dortmund, Vereinsreg.-Nr.: 1444

Berlin, 2025