

# Arbeitszeiten im Spannungsfeld von Verfügbarkeit, Tempo und Leistungsdruck

VSW-Fachkonferenz „Familienfreundliche Arbeitszeiten zwischen Verfügbarkeit  
und Work-Life-Balance“

München, 26. Mai 2011

Tobias Kämpf, Andreas Boes, Anja Bultemeier

# Arbeitszeit & Verfügbarkeit: Themen mit großer Brisanz...

- Aus unterschiedlichen Perspektiven sind wir in den letzten Jahren auf Themen wie Arbeitszeit und Verfügbarkeit gestoßen
- **Psychische Belastungen in der IT-Industrie:** Hohe Arbeitszeiten und permanenter Leistungsdruck als zentrale Momente einer neuen Belastungskonstellation (Stichwort: „Burn-Out“)
  - Zentrales Ergebnis: Bis zu 50% der Beschäftigten arbeiten an der Grenze ihrer Belastbarkeit – Gesundheit am seidenen Faden
  - Empirischer Hintergrund: mehr als 130 Tiefeninterviews und Expertengespräche im Rahmen des Projekts „Diwa-IT“ zwischen 2008 und 2009
- **Karrierechancen von Frauen in modernen Unternehmen:** Steigende Verfügbarkeitserwartungen benachteiligen Frauen massiv
  - Zentrales (Zwischen-)Ergebnis: Trotz gesellschaftlicher Veränderungen und Öffnung von Unternehmen, bleiben Frauen in Führungspositionen deutlich unterrepräsentiert
  - Empirischer Hintergrund: mehr als 200 Tiefeninterviews und Expertengespräche im Rahmen des Projekts „Frauen in Karriere“ zwischen 2009 und 2011

# Agenda

- **Umbruch in den Unternehmen:  
Arbeit im „System permanenter Bewährung“**
- **Vereinbarkeit von Arbeit und Familie:  
Arbeitszeit und Verfügbarkeit als „Karierekiller“ für Frauen**
- **Handlungsfelder & Stellschrauben**

# Umbruch in den Unternehmen – Arbeitswelt im Wandel

- **Neue Phase der Globalisierung:** Kopfarbeit gerät in den Sog der Globalisierung
  - Arbeit in globalen Kontexten wird zum Arbeitsalltag
  - Neue Unsicherheiten und Angst vor Verlagerung („Offshoring“)
- **Neue Qualität der Informatisierung** von Unternehmen: Systemische Integration über den „Informationsraum“
  - Steuerung über Zahlen auf Basis komplexer IT-Systeme
  - IT-gestützte Prozessorientierung: Steigende Komplexität und Tempo
  - Wandel der Kommunikation: Blackberry-Kultur und „management-by-email“
- **„Markt“ als neuer Kontext:** Die Widersprüche neuer Managementkonzepte treten nun deutlicher hervor
  - Mitarbeiter haben oft das Gefühl, für Ziele verantwortlich zu sein, die sie nicht erreichen können: *„Man möchte, aber man kann nicht“*
  - Ohne notwendige Ressourcen wird Arbeit häufig zu einer „mission impossible“
- **Wandel der Unternehmenskultur** und neuer Umgang mit den Beschäftigten: „Du bist nur ein normaler Arbeitnehmer“
  - „Alles wird kälter“, „Zahlen statt Menschen“, „man ist nur noch eine Nummer“
  - Anerkennung und Wertschätzung geht verloren: Erfahrung von Entwertung

# Hintergrund: „System permanenter Bewährung“

- Neuer Modus der Leistungssteuerung: Von der „verantwortlichen Autonomie“ (Friedmann) ...
  - ... zu einem neuen „System permanenter Bewährung“ (Boes, Bultemeier)
    - Informatorische Durchdringung: Abteilungen, Teams und Arbeitsplätze werden auf Basis von Kennzahlen vergleichbar
    - Neue Unsicherheiten: Zugehörigkeit zum Unternehmen wird optional gestellt
    - Veränderte Aufstiegs- und Karrieremuster: Von der Seniorität zu Performance und Zielerreichung
  - Leistung „ohne Grenzen“ im „System permanenter Bewährung“
    - Die Beschäftigten sehen sich für Ziele verantwortlich, deren Erreichen immer schwieriger wird
    - Die Zugehörigkeit zum Unternehmen wird an die Zielerreichung gebunden
    - Die eigene Leistungsfähigkeit muss immer wieder auf Neue bewiesen werden, um die Zugehörigkeit zum Unternehmen zu rechtfertigen
- ➔ Arbeit wird zur permanenten Bewährungsprobe: Für die Beschäftigten wird es immer schwieriger „Grenzen zu ziehen“

# Arbeit im „System permanenter Bewährung“

- Arbeit als permanente Bewährungsprobe: Leistungsdruck und steigende Arbeitszeiten
  - Beschäftigte fühlen sich getrieben und unter Zwang
  - Arbeit wird zum „Hamsterrad“
- „System permanenter Bewährung“ → Zunahme von Belastungen
  - Beschäftigte schalten ihr eigenes „Frühwarnsystem“ aus: *„ich blende das aus, sonst könnte ich gar nicht mehr arbeiten“*
  - „Kohärenzsinn“ geht verloren: Zukunftsgewissheit, Selbstwirksamkeit & intrinsische Motivation erodieren
- Auch die Anforderungen an Führungskräfte verändern sich: Karrieren werden „ausschließlich“
  - Verlangt wird absolute zeitliche Verfügbarkeit, räumliche Verfügbarkeit & motivationale Verfügbarkeit
  - Leistungskulturen werden zu Verfügbarkeitskulturen

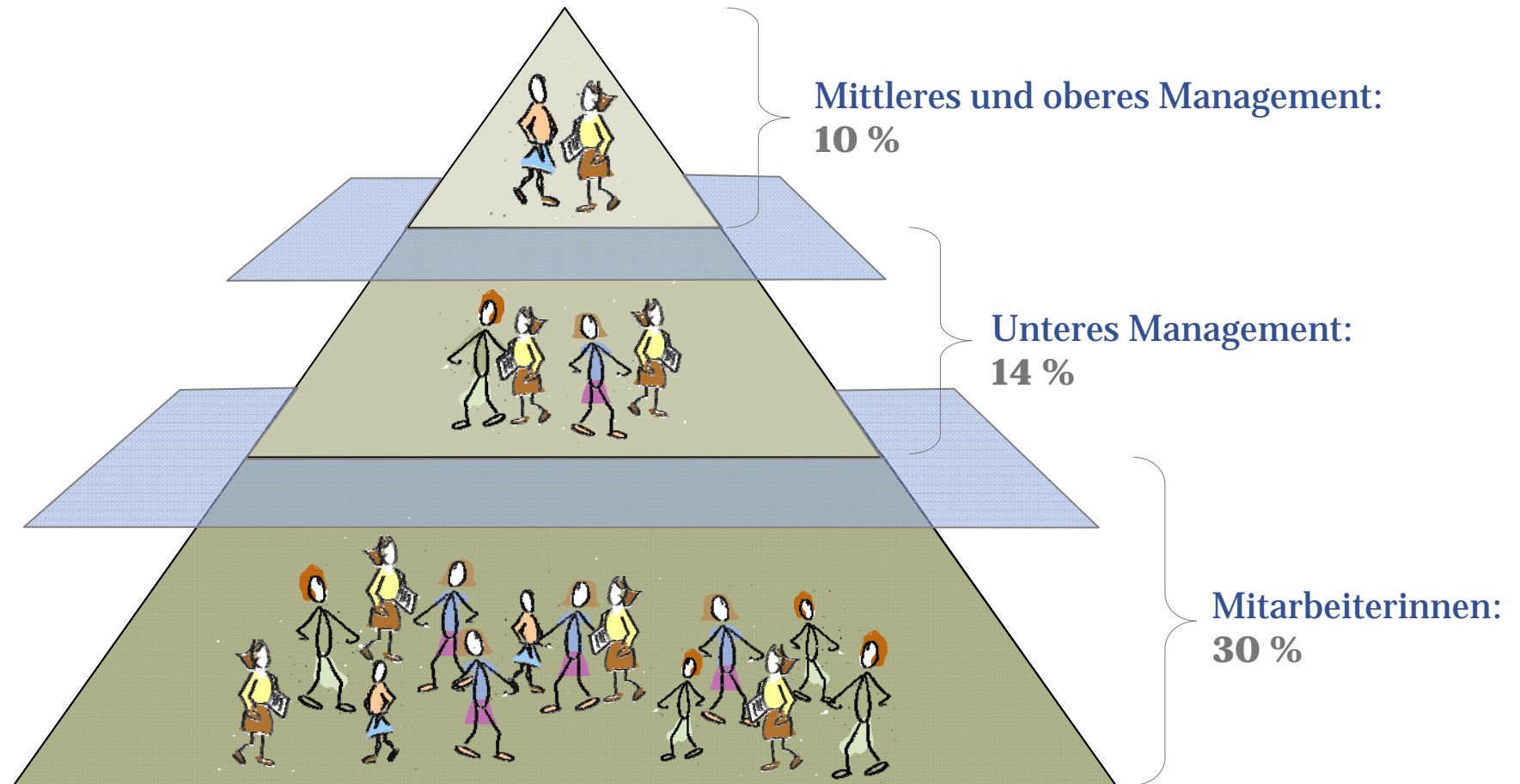
# Agenda

- **Umbruch in den Unternehmen:  
Arbeit im „System permanenter Bewährung“**
- **Vereinbarkeit von Arbeit und Familie:  
Arbeitszeit und Verfügbarkeit als „Karierekiller“ für Frauen**
- **Handlungsfelder & Stellschrauben**

# Frauen im Management – Beispiel High-Tech-Unternehmen

## FRAUEN IN KARRIERE

Chancen und Risiken für Frauen  
in modernen Unternehmen

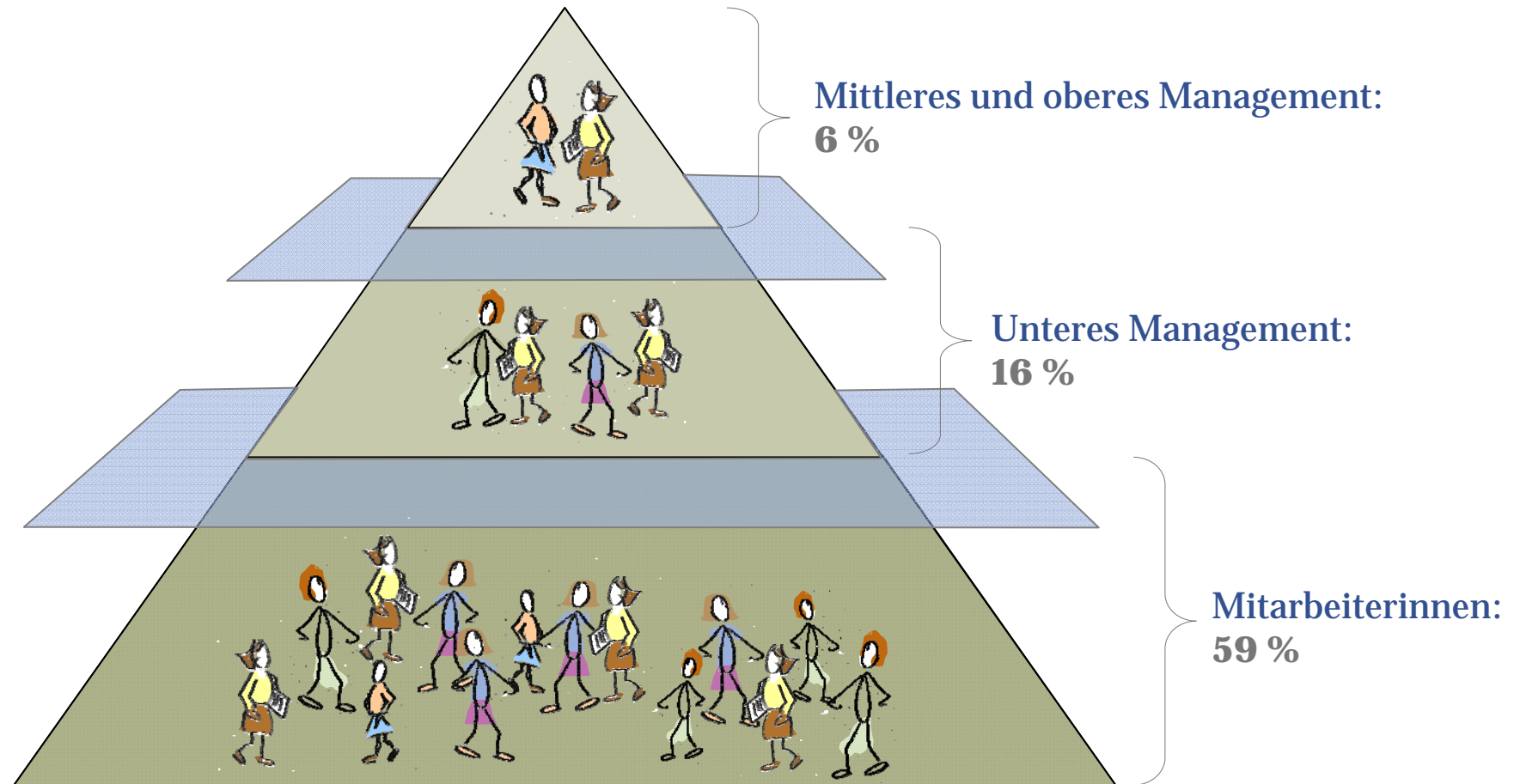




# Frauen im Management – Beispiel Bank

## FRAUEN IN KARRIERE

Chancen und Risiken für Frauen  
in modernen Unternehmen



# Zeitliche Verfügbarkeit – Hohe Anforderungen an Führungskräfte

- **Wer Karriere machen will, muss lange arbeiten ...**
  - Hohe absolute Arbeitszeiten sind in allen Fallunternehmen die Regel
  - Unteres Management: mehr als 45h Wochenarbeitszeit
  - Mittleres und oberes Management: Wochenarbeitszeiten von mehr als 50 h bestimmen den Arbeitsalltag
- **... und flexibel**
  - Blackberry & Co erlauben permanente Erreichbarkeit – 24by7
  - Ab Abteilungsleiter aufwärts wird diese auch von den Führungskräften erwartet – auch am Wochenende oder in den Ferien
  - Karriere bedeutet in der Praxis die Aufgabe der eigenen Zeitsouveränität
- **Im „System permanenter Bewährung“ wird das Ziehen von Grenzen gerade für Führungskräfte schwierig**
  - Regenerationsphasen werden zunehmend weniger
  - Arbeit an der Grenze der Belastbarkeit als Normalzustand
  - Ausgeglichene Work-Life-Balance erscheint vielen unmöglich: „... *Man muss einen hohen Preis bezahlen...*“

# Karriere in Teilzeit ?

- **Trotz Bemühungen der Unternehmen sind die Möglichkeiten für eine „Teilzeit-Karriere“ weiterhin eingeschränkt**
  - Vollzeit bleibt für Führungskräfte der Normalfall
  - Lediglich auf der untersten Führungsebene sind Teilzeit-Führungskräfte hin und wieder zu finden – in vielen Unternehmen gilt aber selbst das als unmöglich
  - Fast nur weibliche Führungskräfte arbeiten Teilzeit
- **Teilzeit in der Praxis**
  - Teilzeit für Führungskräfte heißt 80%
  - Die „verlorene“ Zeit wird an den anderen Arbeitstagen kompensiert
  - Positive Erfahrung: Schrittweiser Gewinn von Zeitsouveränität
  - Hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern, Skepsis im oberen Management
- **Selbstwahrnehmung der weiblichen Führungskräfte → Teilzeit als „Karierekiller“**
  - Permanente Präsenz wichtig, um sich für weiteren Aufstieg in Position zu bringen
  - Wachsende zeitliche Anforderungen nicht mit Teilzeit in Einklang zu bringen

# Frauen mit Aufstiegsambitionen im Dilemma

- Karriere als Führungskraft → Vereinbarkeit von Arbeit und Familie wird zur täglichen Herausforderung
  - Mit jedem „Schritt nach oben“ wachsen die zeitlichen Anforderungen und Belastungen
  - Geschlechterarrangements weisen Frauen immer noch die Hauptverantwortung für Familie und Kinder zu
  - „Nullsummenspiel“: Fokus auf Karriere oder Familie
- Frauen im Dilemma
  - Mit jedem weiteren Karriereschritt drohen die mühsam erarbeiteten Arrangements zur Vereinbarkeit von Arbeit und Familie zu erodieren
  - Bewusster Verzicht auf den nächsten Karriereschritt ist oftmals die Folge – „... diesen Preis will ich nicht zahlen...“
  - Drohende Folge: „Wer sich im Sinne von Gesundheit und persönlichen Zielen nachhaltig verhalten will, muss auf Karriere verzichten“ ?
- Eindimensionale Auswahl der Führungskräfte – Wer macht Karriere?
  - Diejenigen, die besonders kompetent sind, ...
  - ... oder diejenigen, die bereit sind, den höheren Preis zu bezahlen?

# Agenda

- **Umbruch in den Unternehmen:  
Arbeit im „System permanenter Bewährung“**
- **Vereinbarkeit von Arbeit und Familie:  
Arbeitszeit und Verfügbarkeit als „Karierekiller“ für Frauen**
- **Handlungsfelder & Stellschrauben**

# Stellschrauben

- **Arbeitszeit & Nachhaltigkeit**
  - Arbeitsbereiche müssen so gestaltet werden, dass sich Karriere und Nachhaltigkeit nicht ausschließen
- **Lebensphasensensible Rollen- und Karrierekonzepte**
  - Karrieren und Rollen so gestalten, dass die Familienphase nicht zum „Karrierekiller“ wird
  - „Karriererepausen“ und einen späteren Beginn von Karrieren ermöglichen
- **Teilzeitkarrieren**
  - Innovative Modelle entwickeln und die Akzeptanz von Führung in Teilzeit stärken
- **Kinderbetreuung**
  - Eigeninitiative der Unternehmen ist gefordert, um flexible Betreuungsangebote zu schaffen
  - Zentrale Stellschraube, damit die Vereinbarkeit von Karriere und Familie möglich wird

# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

## Weitere Informationen:

PD Dr. Andreas Boes, Dr. Tobias Kämpf, Dr. Kira Marrs

ISF München  
Jakob-Klar-Str. 9  
80796 München

+49 (0) 89 272921-0

[tobias.kaempf@isf-muenchen.de](mailto:tobias.kaempf@isf-muenchen.de)

Prof. Dr. Rainer Trinczek, Dipl.-Pol. Anja Bultemeier

FAU Erlangen-Nürnberg / Institut für Soziologie  
Kochstrasse 4

91054 Erlangen

+49 (0) 9131 85-22084

[anja.bultemeier@soziol.phil.uni-erlangen.de](mailto:anja.bultemeier@soziol.phil.uni-erlangen.de)