

# REPORT

Nr. 10, Forschungsförderung Report

## LEBEN UND ARBEITEN IN FLEXIBILITÄT

Befunde und Konzepte für die Arbeitszeitgestaltung von morgen

Eike Windscheid-Profeta

### 1 NEUE ALTE ARBEITSZEITDEBATTEN

Es werden wieder vermehrt Forderungen gestellt, die Arbeitszeit zu erhöhen. Die Erhöhung des Renteneintrittsalters oder die Verlängerung von täglichen Arbeitszeiten soll die Produktivität erhöhen und fehlende Arbeitskräfte kompensieren. Dabei bleibt häufig unberücksichtigt, dass Beschäftigte gar nicht länger arbeiten möchten – und in vielen Fällen befürchten, aufgrund hoher Arbeitsbelastungen auch nicht bis zur Rente arbeiten zu können (DGB 2021, S. 101).

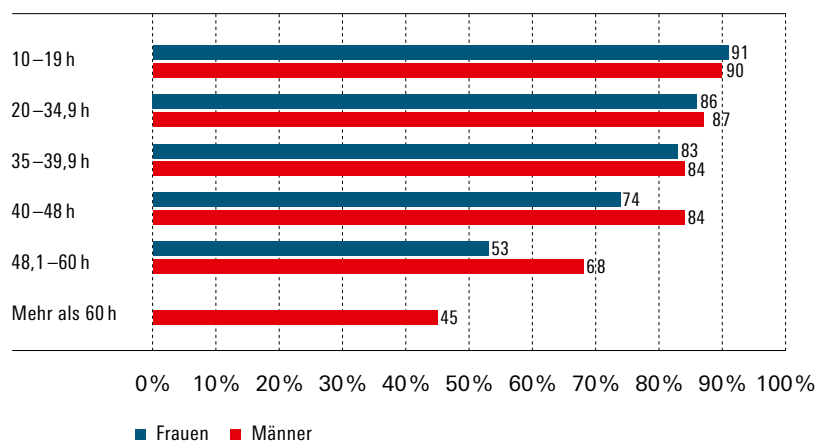
Grund dafür ist zum einen, dass verlängerte Arbeitszeiten unattraktiv wirken und dem individuellen Bedürfnis nach Zeitautonomie entgegenstehen: Je länger die wöchentliche Arbeitszeit, desto geringer die Zufriedenheit mit der eigenen Work-Life-Balance (Abbildung 1). Insbesondere Beschäftigte mit Sorgeverpflichtungen, z.B. in der Kindererziehung oder der Pflege Angehöriger, benötigen flexible Arbeitszeitarrangements.

Zum anderen halten viele Beschäftigte die Belastungen in ihren Tätigkeiten nur dann aus, wenn sie ihre Arbeitszeit reduzieren – etwa in Form von Teilzeit – oder früher aus ihrem Job aussteigen. Auch hier wirken lange Arbeitszeiten kontraproduktiv: Sie führen häufig zu einer Verschärfung der Belastungen und provozieren auf lange Sicht mehr und längerfristige krankheitsbedingte Ausfälle.

Was verlangt die Arbeitszeitgestaltung von morgen? Flexible Arbeitszeitarrangements sind der Schlüssel für attraktive Arbeitsbedingungen – und damit für die Fachkräftesicherung.

Abbildung 1

Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance nach tatsächlichen Wochenarbeitsstunden und Geschlecht



Anmerkung: keine Angaben zu Frauen > 60 h, da Fallzahl zu gering.  
Quelle: BAuA 2022, S. 34

# **INHALT**

<b>1 Neue alte Arbeitszeitdebatten</b>	<b>1</b>
<b>2 Arbeitszeitinteressen: Geld oder Leben?</b>	<b>3</b>
<b>3 Betriebliche Organisation von Arbeitszeitflexibilität: Gleiche Rechte für alle?</b>	<b>5</b>
<b>4 Arbeitszeitgestaltung von morgen? Die Vier-Tage-Woche</b>	<b>6</b>
Subjektive Vorteile aus Sicht der Beschäftigten	7
Betriebliche Effekte	7
Ökologischer Fußabdruck	8
<b>5 Eltern – Zwischen Familie und Beruf?</b>	<b>9</b>
15 Jahre Elterngeld –	9
Auf dem Weg zur geschlechtergerechten Elternschaft?	
Wie Eltern arbeiten wollen	11
<b>6 Autonomie und Gesundheit: Im Zeitalter ständiger Erreichbarkeit?</b>	<b>13</b>
<b>7 Wem die Zeit gehört</b>	<b>16</b>
<b>Literatur</b>	<b>18</b>
<b>Autor</b>	<b>19</b>

## **Begriffsklärung: Flexible Arbeitszeitgestaltung**

Die Arbeitszeit ist flexibler geworden. Neue Treiber, wie etwa die Digitalisierung oder der pandemiebedingte Wechsel ins Homeoffice, haben unterschiedlichen Formen und Instrumenten einer vereinbarkeits- und altersgerechten Arbeitszeitgestaltung den Weg bereitet. Dabei geht es nicht um eine Veränderung des gesetzlichen Arbeitszeitrahmens oder eine fremdbestimmte Festlegung von »Zeitkorridoren« – wie etwa von Zeiten zur täglichen Kinderbetreuung, die später am Tag nachgearbeitet werden müssen. Im Mittelpunkt stehen vielmehr Autonomie, Arbeitszeitsouveränität und die lebensphasenbezogenen Bedürfnisse der Beschäftigten selbst.

Flexible Arbeitszeitmodelle beinhalten vielfältige Angebote: Sie können auf tariflich oder betriebsrechtlich verankerten Wahloptionen beruhen, Maßnahmen der dauerhaften und flächendeckenden Arbeitszeitverkürzung betreffen – wie z. B. verkürzte Wochenarbeitszeiten oder eine Vier-Tage-Woche – oder die Absicherung von Sorgezeiten und die damit verknüpften Rückkehrrechte sicherstellen.

## 2 ARBEITSZEITINTERESSEN: GELD ODER LEBEN?

Der Trend ist klar: Der Wunsch nach kürzeren Arbeitszeiten ist weit verbreitet (Abbildung 2). Nur zehn Prozent der Beschäftigten in Deutschland wollen länger arbeiten, 53 Prozent aber möchten ihre Arbeitszeit reduzieren (BAuA 2022, S.41). Um die unterschiedlichen Bedürfnisse zu bedienen und auch die Möglichkeit zu bieten, sich nicht nur einmalig festlegen zu müssen, sondern immer wieder entscheiden zu können, bestehen in vielen Branchen tarifliche Regelungen mit Wahloptionen. Auf diese Weise erhalten Beschäftigte Spielräume für die Gestaltung ihrer Arbeitszeit – und können damit selbstbestimmt berufliche Bedingungen dem privaten Lebensverlauf anpassen.

Ob bei der Deutschen Bahn, der Deutschen Post oder in der chemischen Industrie: Vielerorts können Tarifbeschäftigte zudem Gebrauch machen vom Wahlmodell »Zeit vs. Geld«. In vielen Betrieben wurde die Regelung, zwischen Arbeitszeitverkürzung bzw. zusätzlichen Urlaubstagen auf der einen sowie Sonderzahlungen bzw. einer Entgelt-erhöhung auf der anderen Seite wählen zu können (Abbildung 3 und Abbildung 4). Darüber hinaus besteht häufig die Möglichkeit, eine Kombination aus Zeit und Geld zu wählen.

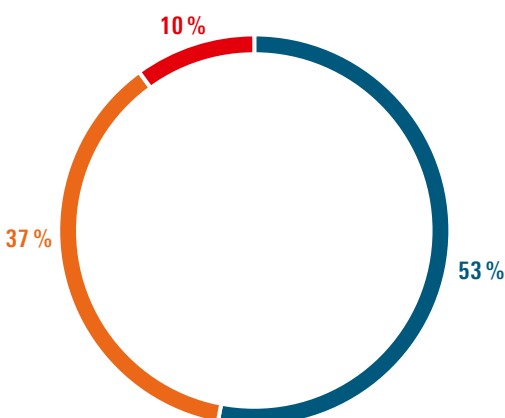
Auch wenn erste Auswertungen zeigen, dass sich viele Beschäftigte für mehr Freizeit entscheiden, wenn sie die Wahl haben – wie etwa bei der Deutschen Bahn, wo 2017 im Rahmen tarifvertraglicher Wahlmodelle eine Mehrheit von 56 Prozent mehr freie Tage wählte (Schulten 2019, S. 14) –, ist bislang unklar, welche Aspekte für die jeweilige Wahl entscheidend sind.

Wer entscheidet sich wann und aus welchen Gründen für mehr Zeit anstelle von mehr Geld? Welche Konsequenzen ergeben sich hieraus für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatem, aber auch für Karrierechancen und Arbeitszufriedenheit? Und welche Rolle spielen z. B. individuelle und betriebliche Rahmenbedingungen?

Prinzipiell gilt: Wahloptionen werden von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst. Erstens bestehen Wahloptionen (noch) nicht überall und flächendeckend. In bestimmten Branchen, vor allem in der Metall- und Elektroindustrie oder im verarbeitenden Gewerbe, sind die Regelungen häufiger vorzufinden. Branchenspezifische, aber auch gesamtwirtschaftliche Entwicklungen können Wahloptionen wieder beschränken. So wurde etwa stellenweise infolge der Corona-Pandemie das Wahlmodell geändert.

Abbildung 2

### Gewünschte tatsächliche Wochenarbeitszeit in Deutschland



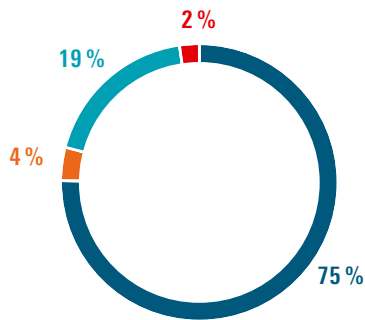
Durchschnittlich gewünschte Arbeitszeit: 34,4 Stunden / Woche

■ Arbeitszeit reduzieren ■ Arbeitszeit beibehalten ■ Arbeitszeit verlängern

Quellen: BAuA 2022, S. 41

Abbildung 3

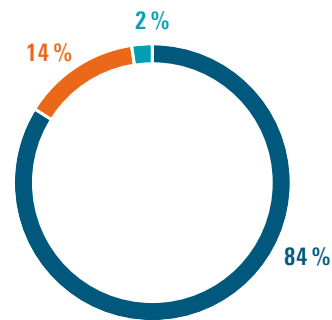
## Wählbare Zeioptionen



- nur Urlaubstage (durchschnittlich 7,7 Tage)
- nur Arbeitszeitverkürzung (durchschnittlich 8,9 Stunden / Woche)
- Kombination möglich
- beide Angebote, jedoch keine Kombination möglich

Abbildung 4

## Wählbare Geldoptionen



- nur Sonderzahlung (durchschnittlich 26 Prozent des monatlichen Entgelts)
- nur Entgelterhöhung (um durchschnittlich 6 Prozent des monatlichen Entgelts)
- Kombination möglich

Anmerkung: 134 Betriebe mit >100 Beschäftigten, die über Wahloptionen gemäß Tarifvertrag bzw. Betriebsvereinbarung verfügen  
 Quelle: eigene Darstellung auf Grundlage von Primärerhebung im HBS-Projekt »Die Wahl zwischen Zeit und Geld«, webgestützte und telefonische Befragung

Zweitens spielen betriebliche Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle. So kann es etwa zu Konflikten zwischen Kolleg:innen kommen, falls infolge der Wahloption »Zeit« Teile der Arbeit durch verbliebenes Personal kompensiert werden müssen. Betriebliche Strategien der Organisation von Arbeitszeitflexibilität haben somit einen Einfluss auf die Realisierung von Wahloptionen (siehe Kapitel 3).

Drittens sind individuelle Wahlmotivationen zu berücksichtigen. Auch wenn dazu bislang noch keine Befunde vorliegen: Zu erwarten ist, dass die finanzielle Situation, persönliche Zeitbedarfe – etwa im Hinblick auf Kinderbetreuung oder Hobbys – und die innerfamiliäre Rollen- und Aufgabenverteilung eine wichtige Rolle bei der Entscheidung zwischen Zeit und Geld spielen.

### Forschung aus dem Verbund »Leben und Arbeiten in Flexibilität«

#### Die Wahl zwischen Zeit und Geld

Mehrere Gewerkschaften haben in vergangenen Tarifverhandlungen Regelungen durchgesetzt, die den Arbeitnehmer:innen mehr Mitbestimmung in der Gestaltung ihrer Arbeitszeit einräumen, indem sie jährlich zwischen einer Entgelterhöhung oder mehr freier Zeit wählen können. Diese Wahloption bietet neue Möglichkeiten, eine bessere Work-Life-Balance zu erzielen.

Anja Abendroth und Dana Müller untersuchen, wo welche Wahlmöglichkeiten bestehen. Schon jetzt ist klar: Der Planungsaufwand und mögliche Konflikte zwischen Kolleg:innen, die z. B. Aufgaben zusätzlich zu ihren bisherigen Aufgaben übernehmen müssen, können Herausforderungen für die Umsetzung darstellen. Die Forscherinnen untersuchen auch, warum einige Beschäftigte mehr Geld, andere aber mehr Zeit wählen, sowie Bedingungen und Konsequenzen dieser Entscheidung, z. B. für die Work-Life-Balance.



[www.boeckler.de/de/suchergebnis-forschungsfoerderungprojekte-detailseite-2732.htm?projekt=2021-979-3](http://www.boeckler.de/de/suchergebnis-forschungsfoerderungprojekte-detailseite-2732.htm?projekt=2021-979-3)

### 3 BETRIEBLICHE ORGANISATION VON ARBEITSZEIT-FLEXIBILITÄT: GLEICHE RECHTE FÜR ALLE?

Flexible Arbeitszeitgestaltung bietet Handlungsspielräume und mehr Autonomie für die Beschäftigten. Zugleich muss die Umsetzung im Betrieb organisiert werden: Mit flexibler Arbeitsgestaltung geht regelmäßig die Frage einher, wie wegen verkürzter Arbeitszeiten, Sabbaticals oder Elternzeit fehlende Mitarbeiter:innen ersetzt und Arbeitsprozesse aufrechterhalten werden können. Mit anderen Worten: Wie werden die »Kosten« der Flexibilisierung im Betrieb und am Arbeitsplatz vor Ort verteilt, und wer hat dabei welche Lasten zu tragen?

Wenn Führungskräfte die Kompensation ad hoc bewerkstelligen, z. B. über die internen Vertretungsregelungen im jeweiligen Arbeitsbereich, und die verbliebenen Kolleg:innen auf diese Weise zu Mehrarbeit für die Dauer der Abwesenheit herangezogen werden, kann dies zu Konflikten auf kollegialer Ebene führen. Dies wirkt auf die Inanspruchnahme von Zeitoptionen zurück – die für die Beschäftigten unattraktiv wird, wenn ihnen von Kolleg:innen die Verantwortung für zu leistende Mehrarbeit zugeschrieben wird.

Hilfreich für eine systematische Erfassung der »Betriebsdemografie« – darunter fällt auch der (möglicherweise vorgezogene) Renteneintritt – und daran angepasste Kompensationsstrategien ist eine synergetische Zusammenarbeit von betrieblichen Fachstellen und Interessenvertretungen, wie Personalbereich, Familienservice oder Gleichstellungsbeauftragten.

Prinzipiell stehen gesetzliche Zeitrechte – und dort, wo sie bestehen, auch tarifliche Zeitrechte wie Arbeitszeitverkürzungstage – allen Beschäftigten offen (Abbildung 5). Der Fachkräftemangel hat jedoch dazu geführt, dass Arbeitgeber bei Zeitoptionen teilweise über gesetzliche oder tarifliche Regelungen hinausgehen und sie arbeitnehmerorientierter gestalten.

#### Forschung aus dem Verbund

##### »Leben und Arbeiten in Flexibilität«

#### Mehr Rechte für die einen, mehr Druck für die anderen?

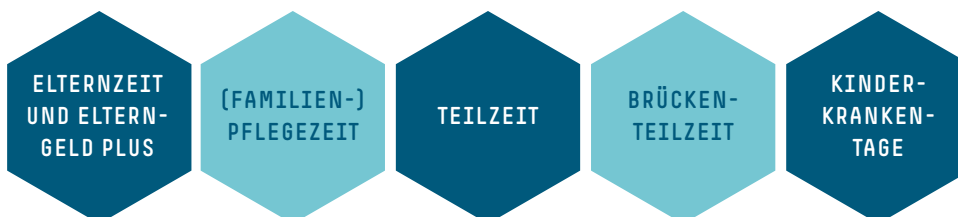
Wie gut sind Betriebe auf die temporären Freistellungen und Arbeitszeitreduzierungen ihrer Mitarbeitenden vorbereitet? Wie systematisch erfassen sie bestehende Zeitoptionen wie Brücken- oder Pflgeteilzeit? Wie kompensieren sie den Arbeitszeitausfall, z. B. durch Personalausgleich, Mehrarbeit oder Leistungsverdichtung? Angelika Kümmerling und Ute Klammer analysieren auf der Basis von Unternehmensfallstudien betriebliche Kompensationsstrategien und ihren Einfluss auf die Inanspruchnahme von Zeitrechten. Dabei zeigt sich: Wahloptionen werden zunehmend zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität eingesetzt – die betrieblichen Kompensationsstrategien fallen jedoch dahinter zurück und werden häufig nicht systematisch, sondern ad hoc und auf der Basis von Arbeitsverdichtung und Mehrarbeit organisiert.

[www.boeckler.de/de/suchergebnis-forschungsfoerderungprojekte-detailseite-2732.htm?projekt=2021-176-3](http://www.boeckler.de/de/suchergebnis-forschungsfoerderungprojekte-detailseite-2732.htm?projekt=2021-176-3)



Abbildung 5

#### Ausgewählte gesetzliche Zeitrechte



Quelle: eigene Darstellung

## 4 ARBEITSZEITGESTALTUNG VON MORGEN? DIE VIER-TAGE-WOCHE

Noch weiter als Arbeitszeitflexibilisierung geht Arbeitszeitverkürzung. Die Vier-Tage-Woche ist ein prominentes Beispiel, das in Pilotstudien bereits evaluiert wurde. Gezeigt wurde unter anderem, dass

- sich die Mehrheit der Beschäftigten in Deutschland eine Arbeitszeitreduktion auf vier Arbeitstage in der Woche bei vollem Lohnausgleich wünscht und große **Vorteile für sich** darin sieht, z. B. eine verbesserte Vereinbarkeit von Arbeit und Beruf (Lott/Windscheid 2023);
- unter den Bedingungen einer Vier-Tage-Woche die **betriebliche Produktivität** mindestens stabil ist, wenn nicht gar steigt, und das Gewinnen und Halten von Fachkräften verbessert wird (Schor et al. 2023);
- der **ökologische Fußabdruck** durch verkürzte Arbeitszeiten substantiell verbessert wird, z. B. durch eine Verringerung von arbeitsbezogenem Pendeln (Nässén/Larsson 2015).

Aktuelle internationale Befunde (siehe Kasten), weisen auf die großen Vorteile einer generellen Arbeitszeitverkürzung hin, wenngleich es nicht den einen Weg zur Organisation der Vier-Tage-Woche gibt. Im Einzelfall müssen branchen- und betriebsbezogene Aspekte – wie z. B. spezifische Anforderungen einzelner Tätigkeiten – berücksichtigt werden. Die betrieblichen Interessenvertretungen können bei der Organisation der Vier-Tage-Woche eine Schlüsselrolle einnehmen und entsprechende Vereinbarungen auf den Weg bringen und mitgestalten.

### Internationale Forschung

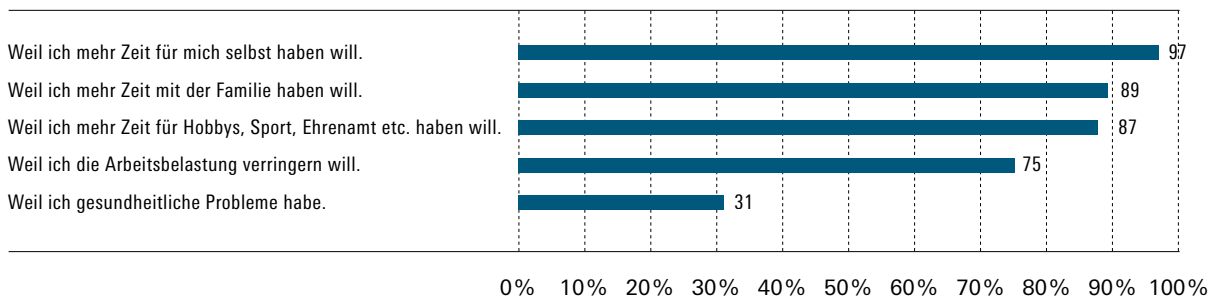
#### Four Day Week Global Study

Die Non-Profit-Community »4 Day Week Global« hat in verschiedenen Ländern weltweit Betriebe bei der Einführung einer Vier-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich begleitet. Ein internationales Team von Wissenschaftler:innen hat diese Pilotprojekte und Modellversuche evaluiert. Die Befunde zeigen, dass sowohl Betriebe selbst von der Arbeitszeitreduktion profitieren – z. B. über mehr Bewerbungen und über Produktivitätsgewinne – als auch Beschäftigte, z. B. durch eine verbesserte Work-Life-Balance und Gesundheit.

Schor, Juliet/Fan, Wen/Kelly, Orla/Gu, Guolin/Bezdenezhnykh, Tatiana/Bridson-Hubbard, Niamh (2022):  
The Four-Day Week: Assessing Global Trials of Reduced Work Time with No Reduction in Pay. Four Day Week Global. Auckland, NZ, [www.4dayweek.com/research](http://www.4dayweek.com/research)



## Gründe für den Wunsch nach einer Vier-Tage-Woche



Anmerkung: abhängig Beschäftigte in Vollzeit mit vertraglich geregelten Arbeitszeiten

Quelle: Lott/Windscheid 2023, S. 5 auf Basis der HBS-Erwerbstätigenbefragung 2022, 9. Welle November 2022

### Subjektive Vorteile aus Sicht der Beschäftigten

Beschäftigte sehen in der Vier-Tage-Woche vor allem die Gelegenheit für mehr Regeneration, mehr freie Zeit für sich selbst und eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Abbildung 6). Dafür ist aus ihrer Sicht eine »echte« Arbeitszeitreduktion nötig, die neben vollem Lohnausgleich eine angepasste Arbeitsorganisation, mehr Personal und verbindliche Vertretungsregeln beinhaltet, damit es nicht zu Arbeitsverdichtung kommt (Lott/Windscheid 2023).

### Betriebliche Effekte

Kürzere Arbeitszeiten sind verknüpft mit stabiler, häufig sogar mit erhöhter Produktivität (Abbildung 7). Dies ist in der Regel Folge einer effizienteren Nutzung der Arbeitszeit, z.B. durch Vermeidung von »Zeitfressern« wie unnötigen Meetings. Die Vier-Tage-Woche kann daher auch zu einer erwünschten Form von Reorganisation in Betrieben führen.

Zudem sind kürzere Arbeitszeiten verknüpft mit höherer Motivation bei den Beschäftigten, verminderten Kündigungsabsichten, verbesserter Gesundheit und tragen als »Attraktivitätsmarker« dazu bei, Fachkräfte im Betrieb zu halten bzw. zu gewinnen. Befunde zur Evaluation der Vier-Tage-Woche weisen etwa eine um 57 Prozent erringerte Fluktuationsrate sowie um 65 Prozent verminderte Fehlzeiten aus (Schor et al. 2023).

### Forschung aus dem WSI

#### Die Vier-Tage-Woche: Vorteile für Beschäftigte und betriebliche Voraussetzungen für verkürzte Arbeitszeiten

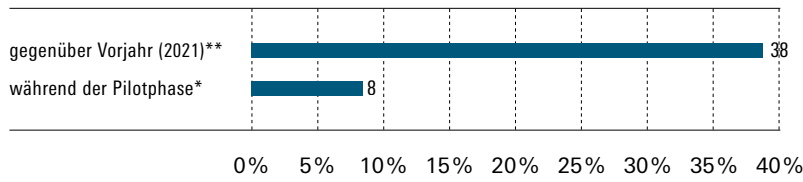
Yvonne Lott und Eike Windscheid haben festgestellt, dass die Vier-Tage-Woche von Beschäftigten breit favorisiert wird. Damit es nicht zu Arbeitsverdichtung kommt, braucht es jedoch eine »reale« Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich.

Lott, Yvonne/Windscheid, Eike (2023): 4-Tage-Woche – Vorteile für Beschäftigte und betriebliche Voraussetzungen für verkürzte Arbeitszeiten. Policy Brief WSI Nr. 79, [www.wsi.de/de/faust-detail.htm?produkt=HBS-008610](http://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?produkt=HBS-008610)



Abbildung 7

**Veränderung des Unternehmensertrags in teilnehmenden Betrieben der Four-Day Week Global Study**



Anmerkung: Basis: alle vollständigen Datensätze von insgesamt 33 teilnehmenden Betrieben der 4-Day-Week-Global-Study (\* n = 16 bzw. \*\* n = 20); Quelle: Schor et al. 2022, S. 15

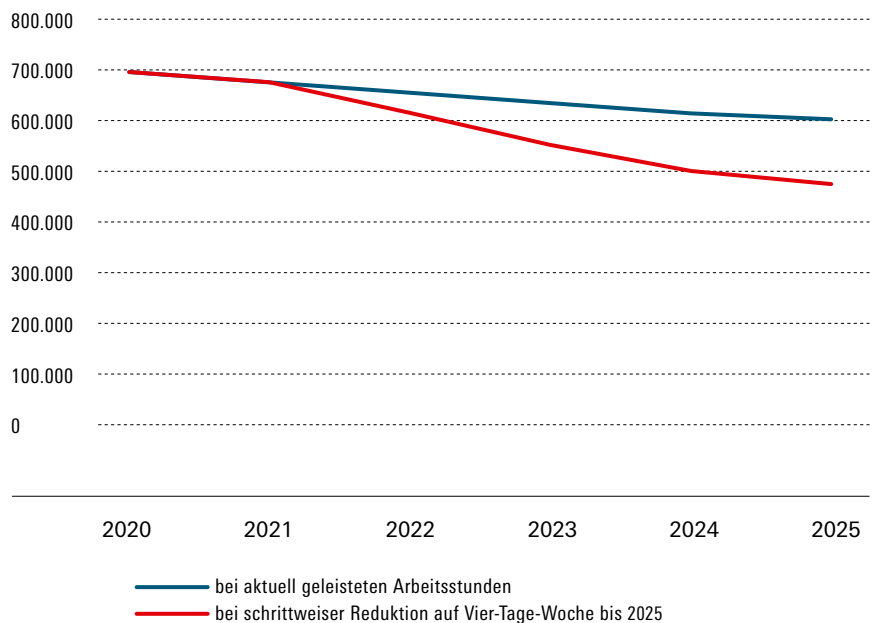
**Ökologischer Fußabdruck**

Eine Arbeitszeitverkürzung hat zudem Auswirkungen auf den ökologischen Fußabdruck. Studien belegen, dass eine Reduktion der Arbeitszeit zu Verminderung arbeitsbedingter Emissionen um etwa 0,8 Prozent je eingesparter Arbeitsstunde führt (Knight/Rosa/Schor 2012; Nässén/Larsson 2015). Eine Berechnung für das Vereinigte Königreich zeigte, dass bei einer Umstellung auf eine Vier-Tage-Woche insgesamt etwa 127 Mio. Tonnen CO<sub>2</sub> pro Jahr eingespart werden könnten (Mompelat/Minio-Paluello 2021; [Abbildung 8](#)). Ein wesentlicher Faktor dabei sind z. B. verringerte Pendelfahrten.

Darüber hinaus können »Rebound-Effekte« vermieden werden. Diese treten auf, wenn knappe Freizeiträume effizient und damit energieintensiv genutzt werden müssen und z. B. der Pkw bei Hol- und Bringfahrten für Kinder genutzt wird. Entfallen diese Effizienzerfordernisse durch ein Mehr an Zeit, gewinnen Beschäftigte größere Autonomie in der Zeitnutzung und -planung, was sich ökologisch positiv auswirken kann (Buhl/Acosta 2015).

Abbildung 8

**Projektion des ökologischen Fußabdrucks verkürzter Arbeitszeiten in Großbritannien**



Anmerkung: CO<sub>2</sub>-Emissionen in Tonnen  
Quelle: Mompelat / Minio-Paluello 2021, S. 18



## 5 ELTERN – ZWISCHEN FAMILIE UND BERUF?

In Debatten um die Flexibilisierung der Arbeitszeit stehen häufig Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Mittelpunkt. Sozialpolitische Instrumente wie das Elterngeld und flexibilisierte Arbeitszeiten sollen den Bedürfnissen von Eltern Rechnung tragen und die Gleichstellung der Geschlechter för-

dern. Doch wie gut sind diese Maßnahmen wirklich geeignet, damit Eltern nicht zwischen den Anforderungen des Jobs und familiärer Sorgearbeit aufgerieben werden und ihre Entscheidung für Nachwuchs nicht zu Benachteiligung im Erwerbsleben führt?

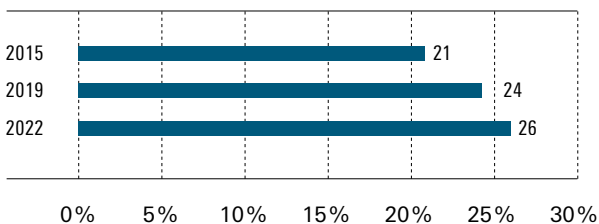
### 15 Jahre Elterngeld – Auf dem Weg zur geschlechtergerechten Elternschaft?

Das im Jahr 2007 eingeführte Elterngeld schafft einen »finanziellen Schonraum« für Familien im ersten Jahr nach einer Geburt und erleichtert so potenziell die Entscheidung, überhaupt Kinder zu bekommen. Das Elterngeld sollte zusätzlich zum Mutterschaftsgeld Verdienstaufschläge infolge der Geburt ausgleichen; ein weiteres Ziel der Leistung war, Müttern die Erwerbstätigkeit und Vätern die Teilhabe an der Kinderbetreuung zu erleichtern.

Wrohlich und Zucco (2023) konnten zeigen, dass das Elterngeld im Zeitverlauf positive Effekte zeigt, wie z. B. in Bezug auf das Lohnniveau von Müttern nach dem Wiedereinstieg oder die Inanspruchnahme der Leistung durch Väter (Abbildung 9). Allerdings: Auch wenn der Anteil der männlichen Bezieher von Elterngeld gewachsen ist, besteht nach wie vor ein deutliches Ungleichgewicht zwischen den Geschlechtern. Das gilt auch für die Dauer: Mütter nehmen Elternzeit nicht nur häufiger in Anspruch als Väter, sondern im Durchschnitt auch länger.

Abbildung 9

#### Anteil der männlichen Bezieher von Elterngeld



Quelle: Destatis 2023

Das Elterngeld trägt insgesamt dazu bei, dass Elternschaft sozial gut abgesichert ist und erwerbsbefreite Zeiten für Familien gefördert werden. Als staatliche »Vereinbarkeitsleistung« erfreut es sich daher großer Akzeptanz unter den Beschäftigten. Zudem konnte erreicht werden, dass sich Väter stärker in der Kinderbetreuung engagieren und Mütter entlasten, was wiederum deren Produktivität und Karrierechancen zugutekommt. Dennoch ist Sorgearbeit in der Partnerschaft noch immer stark ungleich verteilt.

Es bedarf daher einer Weiterentwicklung des Elterngeldes. Ansätze auf politischer Ebene können etwa die Ausweitung von Partnermonaten oder eine Erhöhung der Lohnersatzleistung bei gleich verteilter Inanspruchnahme der Elternzeit bei beiden Elternteilen sein. Auf diese Weise können Anreize dafür geschaffen werden, dass auch Väter länger in Elternzeit bleiben. Daneben bedarf es der Abschaffung solcher Instrumente, die der Gleichstellung der Geschlechter entgegenstehen. Das Ehegattensplitting beispielsweise verfestigt Geschlechterungleichheit am Arbeitsmarkt.

Auf betrieblicher Ebene gilt es, die Inanspruchnahme von Elternzeit nicht durch verminderte Aufstiegschancen oder Reintegrationsprobleme für zurückkehrende Eltern zu verhindern. Nicht selten sehen sich Eltern – insbesondere Mütter – bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz mit Benachteiligung und Schlechterstellung konfrontiert. Onboarding-Programme am Arbeitsplatz, Reintegrationsteams unter Beteiligung betrieblicher Interessenvertretungen und Führungskräfte, die personelle Ausfälle durch die Elternzeit nicht gegen die verbliebenen KollegInnen ausspielen, können dabei helfen, familienfreundliche Betriebskulturen zu etablieren.

## Forschung aus dem Verbund »Leben und Arbeiten in Flexibilität«

### Gleichstellungspolitische Implikationen des Elterngeldes

[www.boeckler.de/de/suchergebnis-forschungsfoerderung-projekte-detailseite-2732.htm?projekt=2017-327-3](http://www.boeckler.de/de/suchergebnis-forschungsfoerderung-projekte-detailseite-2732.htm?projekt=2017-327-3)

Katharina Wrohlich, Julia Schmieder, Aaron Kallis und Aline Zucco haben das Instrument des Elterngelds 15 Jahre nach der Einführung unter die Lupe genommen. Ergebnis: Das Elterngeld hat die Erwerbsbeteiligung von Müttern erhöht und den Verdienst von Müttern positiv beeinflusst. Das Elterngeld beinhaltet damit das Potenzial, Geschlechterungleichheiten am Arbeitsmarkt zu reduzieren. Dieses Potenzial kann jedoch noch ausgebaut werden, etwa durch eine Erhöhung der Zahl der Partnermonate.

Wrohlich, Katharina/Zucco, Aline (2023): 15 Jahre Elterngeld – Auswirkungen und Reformoptionen, Working Paper Nr. 281: [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-008588](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008588)



## Wie Eltern arbeiten wollen

Wenn es um die tägliche Sorgearbeitsverpflichtungen von Eltern geht, bringen Arbeitgeberverbände häufig eine Flexibilisierung der Arbeitszeitgesetzgebung ins Spiel, etwa durch die Ausweitung täglicher Arbeitszeitkorridore. Dies soll Eltern ermöglichen, tagsüber flexibel auf Betreuungsbedarfe reagieren zu können – und die Arbeit dann später am Tag oder abends nachzuholen. Allerdings werden so nicht nur die hoch belastenden Auswirkungen ausgeweiteter Arbeitszeiten für Beschäftigte an sich außer Acht gelassen, sondern auch die negativen Folgen für Partner:innen und die gesamte Familie von Arbeit in der Freizeit bzw. am Abend. Zudem kollidiert der Vorschlag mit den Arbeitszeitwünschen von Erwerbstätigen insgesamt und von Eltern im Besonderen.

So zeigen bereits zahlreiche arbeitswissenschaftliche Untersuchungen die folgenreiche Wirkung später täglicher Arbeitszeiten auf: Diese sind regelmäßig verknüpft mit einer Beeinträchtigung von Erholung und Schlafqualität und korrelieren hoch mit emotionaler Erschöpfung. Abendstunden bilden zudem sozial wertvolle Zeit, sodass der Rhythmus des sozialen Lebens durch lange Arbeitszeiten oder ständige Erreichbarkeit beeinträchtigt werden kann. Dies wirkt sich nicht selten auf das Wohlbefinden von Kindern und Partner:innen aus, die unter diesen Bedingungen weniger zufrieden mit dem familiären Zusammenleben sind – was

wiederum zurückwirkt auf das Arbeitsengagement der Beschäftigten (Tonković Grabovac/Salkičević/Löw Stanić 2016).

Werden Beschäftigte und Eltern nach ihren eigenen Wünschen befragt, so bevorzugt der größte Teil einen Feierabend zwischen 14 und 17 Uhr. Das gilt sowohl für Eltern als auch für kinderlose Beschäftigte. Die häufig gehörte Behauptung, unter den Beschäftigten gäbe es ein breites Interesse an der Ausweitung täglicher Arbeitszeiten und an Arbeit in den Abendstunden, trifft nicht zu (Abbildung 10). Es ist also typischerweise keine freiwillige Entscheidung, wenn Beschäftigte noch am Abend arbeiten – sondern deutet eher auf eine Verschärfung von Vereinbarkeitsproblemen hin.

### Auswirkungen »fragmentierter« Arbeitszeitaltaltung

Eine Flexibilisierung von Arbeitszeit in Form einer ausgeweiteten »Fragmentierung« von Arbeitszeiten – also der Verteilung einzelner Arbeitszeitfenster über den Arbeitstag – ist aus folgenden Gründen problematisch:

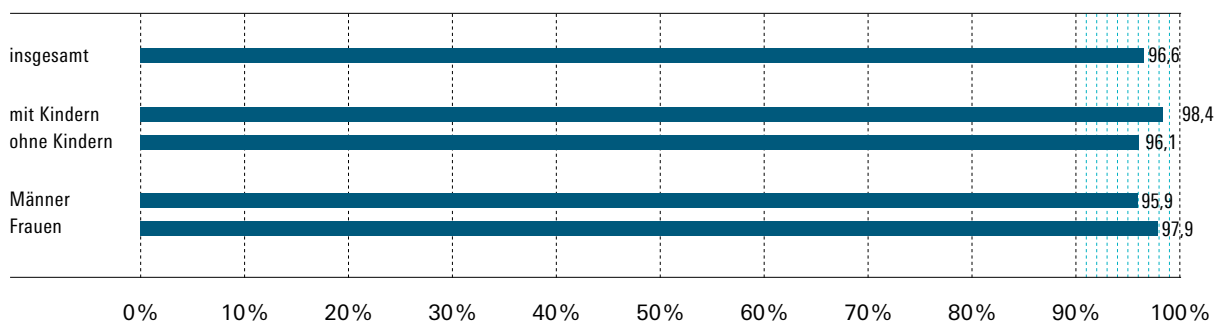
**1** Fragmentierung führt zu einer Verminderung von Ruhezeiten (z. B. durch Wegezeiten spät am Abend) und zu einer Unterbrechung von Regenerationsphasen (z. B. durch die wiederholte Beschäftigung mit beruflichen Themen).

**2** Fragmentierung fordert von den Beschäftigten eine eigenverantwortliche Regulation der Arbeitszeiterfordernisse, was Risiken von Selbstgefährdung fördern kann, bei gleichzeitiger Aufweichung arbeitszeitgesetzlicher Standards, etwa im Bereich der täglichen Höchstarbeitszeit.

**3** Fragmentierung bedeutet Arbeitsunterbrechung, die als wesentlicher Stressor in Arbeitstätigkeiten gilt und sich negativ auf Gesundheit, Wohlbefinden und Arbeitsmotivation der Beschäftigten auswirken kann.

## Kein Interesse an Arbeit am Abend

Feierabend vor 18 Uhr wünschen sich ...



Quelle: Lott 2023, S. 8 ff. auf Grundlage der HBS-Erwerbstätigenbefragung 2022, 9. Welle November 2022

Insgesamt zeigt sich: Es bedarf keiner Ausweitung täglicher Arbeitszeitkorridore, um Eltern die Möglichkeit zu geben, der ansonsten hinter Erwerbserfordernissen zurückstehenden Sorgearbeit tagsüber nachkommen und später am Tag nacharbeiten zu können. Für eine gute Work-Life-Balance ist vielmehr tatsächlich freie Zeit nötig, über die selbstbestimmt verfügt werden kann. Dafür kommen z. B. Wahlarbeitszeitmodelle oder eine Vier-Tage-Woche infrage, auf die etwa betriebliche Interessenvertretungen vor Ort hinwirken können.

### Forschung aus dem WSI

#### Wann Eltern Feierabend machen wollen

Yvonne Lott zeigt, dass Arbeit zu sozial wertvollen Zeiten (am Abend bzw. in der Freizeit) die Beschäftigten, ihre Partner:innen und ihre Familienmitglieder beeinträchtigen kann. Beschäftigte, die am Abend bzw. in ihrer Freizeit arbeiten, etwa indem sie arbeitsbezogene E-Mails beantworten, haben eine schlechtere Work-Life-Balance, eine schlechtere Gesundheit und ein geringeres Wohlbefinden. Auch mindert Arbeit zu sozial wertvollen Zeiten die Qualität der Interaktionen mit den Kindern und deren Wohlbefinden. Weder Beschäftigte insgesamt noch Eltern im Besonderen wollen nach 18 Uhr arbeiten.

Lott, Yvonne (2023): Wann Eltern Feierabend machen wollen. Policy Brief WSI Nr. 74, [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-008535](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008535)



## 6 AUTONOMIE UND GESUNDHEIT: IM ZEITALTER STÄNDIGER ERREICHBARKEIT?

Die Gestaltung der Arbeitszeit – das hat das Urteil des Bundesverfassungsgerichts zur flächendeckenden Erfassung von Arbeitszeiten betont – fällt unter die Prämissen und Maßgaben des Arbeitsschutzes. Mit anderen Worten: Wenn die Arbeitszeit gut gestaltet wird, trägt dies zum Schutz der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten bei.

Wenn sich betriebliche, organisatorische und technische Möglichkeiten ändern, muss deshalb die Gestaltung der Arbeitszeit mitgedacht werden. Sie ist untrennbarer Teil des jeweiligen Arbeitssystems und muss in dessen Wirkungszusammenhang, etwa im Zusammenspiel von Arbeitsaufgaben, -prozessen und -belastungen, betrachtet werden.

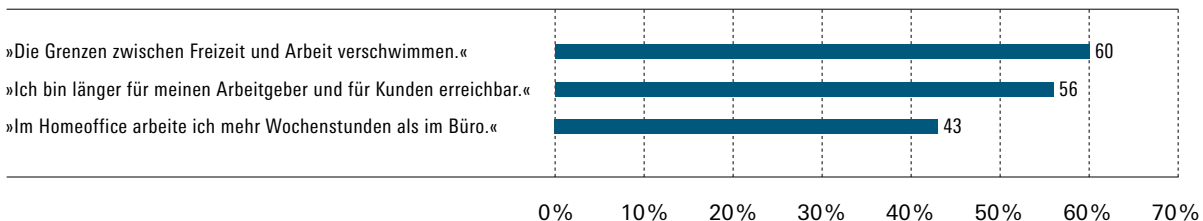
Gerade vor dem Hintergrund neuer technischer Mittel zur Kommunikation im Büro, wie beispielsweise Microsoft Teams, oder der in vielen Branchen verbreiteten Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice geraten die räumliche und zeitliche Trennung von Arbeit und Privatleben unter Druck. Den Vorteilen flexiblen Arbeitens von unterwegs oder zu Hause stehen dabei die Herausforderungen einer ständigen Erreichbarkeit gegenüber.

Dabei drohen nicht nur hohe Belastungen, etwa wenn Beschäftigte auch nach Feierabend noch arbeitsbezogene Kontakte wahrnehmen und z. B. für Kund:innen erreichbar sind. Auch die Wahrscheinlichkeit von exzessivem bis hin zu suchthaftem Arbeiten steigt, etwa wenn die Arbeit im Homeoffice unreguliert ist und Maßnahmen zur Arbeitszeiterfassung oder Betriebsvereinbarungen zur Gestaltung von Heim- und Telearbeitsplätzen fehlen (Ebner/van Berk/Rohrbach-Schmidt 2023).

Häufig entstehen Risiken für die Erholung und Gesundheit der Beschäftigten in Gestalt von Mehrarbeit und Überstunden, die durch einen Wegfall bestehender betrieblicher Strukturen des Büroarbeitsplatzes und sozialer Kontrollinstanzen (Kolleg:innen und Führungskräfte) zu erklären sind. Die hohe Eigenverantwortung für die eigene Grenzgestaltung ist also eine Herausforderung.

Abbildung 11

### Erreichbarkeit und Entgrenzung im Homeoffice



Anmerkung: Anteil der Zustimmung zur jeweiligen Aussage.

Quelle: Ahlers / Mierich / Zucco 2021, S. 17 auf Grundlage der HBS-Erwerbstätigenbefragung 2021, 4. Welle Januar / Februar 2021

Es bedarf also neuer und angepasster Formen der Prävention. Wie müssen räumlich und zeitlich entgrenzte Arbeitsarrangements gestaltet werden, um sicherzustellen, dass Beschäftigte gut von der Arbeit abschalten und sich erholen können? Und was brauchen Beschäftigte, um die individuelle Grenzziehung gut bewerkstelligen zu können und sich selbst gegen Überlastung in der »Always on«-Kultur zu schützen?

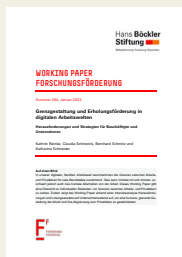
Eine wichtige Maßnahme ist die Erfassung der Arbeitszeiten. Gerade unter entgrenzten Arbeitsbedingungen, wie z. B. mobiler Arbeit oder Tätigkeiten im Homeoffice, kann die Dokumentation der Arbeitszeiten dabei helfen, besser abzuschalten sowie Beruf und Privatleben konsequent zu trennen (Abbildung 12).

### Forschung aus dem Verbund »Leben und Arbeiten in Flexibilität«

#### Erholungsqualität im Zeitalter ständiger Erreichbarkeit

Kathrin Reinke und ihre Kolleg:innen haben untersucht, welche Verhaltensstrategien dazu beitragen können, den Umgang mit mobilen Technologien gesünder zu gestalten, die Entgrenzung der Arbeit zu reduzieren und damit insbesondere das Abschalten von der Arbeit und die Erholung von Beschäftigten zu fördern. Das Ergebnis: Beschäftigte benötigen Unterstützung beim Aufbau von Widerstandsfähigkeit und beim aktiven Ziehen von Grenzen. Zudem bedarf es betrieblicher Regulation beim Einsatz digitaler Technologien und des Homeoffice, angefangen z. B. mit Pausenzeiten in virtuellen Meetings.

Reinke, Kathrin/Schmeink, Claudia/Schmitz, Bernhard/Schneider, Katharina (2023): Grenzgestaltung und Erholungsförderung in digitalen Arbeitswelten. Herausforderungen und Strategien für Beschäftigte und Unternehmen. Working Paper Nr. 264, [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-08509](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-08509)



### Forschung aus dem Verbund »Leben und Arbeiten in Flexibilität«

#### Gruppenautonome Steuerung von Arbeitszeit

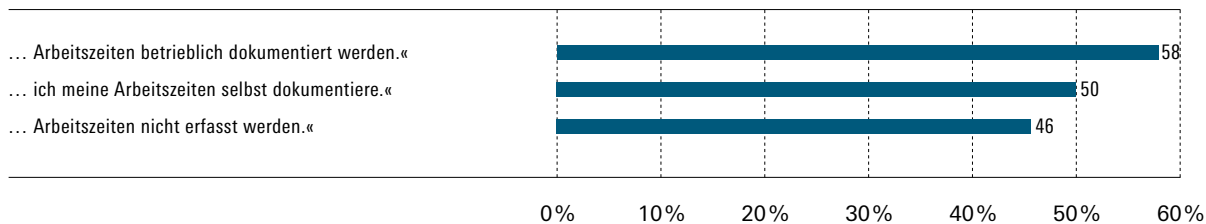
Modelle flexibilisierter Arbeitszeitgestaltung gewinnen an Verbreitung. Dabei werden bislang jedoch Vorgehensweisen gemeinschaftlicher Arbeitszeitplanung, wie z. B. die eigenständige Festlegung von Dienstzeiten durch das Arbeitsteam selbst, vernachlässigt. Die Potenziale, Gelingensbedingungen und Hemmnisse in der praktischen Umsetzung haben Christian Piele und Kolleg:innen anhand eines Fallbeispiels untersucht. Es zeigt sich: Eine teaminterne, unter Beteiligung der Beschäftigten erarbeitete Regelung führt dazu, dass die Beschäftigten das Gefühl größerer Arbeitszeitouveränität haben. Für eine gelingende Selbststeuerung bedarf es jedoch eines Rahmens, z. B. einer gleichmäßigen Verteilung der Arbeitslasten.

[www.boeckler.de/de/suchergebnis-forschungsfoerderungsprojekte-detailseite-2732.htm?projekt=2020-961-3](http://www.boeckler.de/de/suchergebnis-forschungsfoerderungsprojekte-detailseite-2732.htm?projekt=2020-961-3)



## Arbeitszeiterfassung unterstützt Regeneration

»In meiner Freizeit denke ich eher nicht an Arbeit, falls ...«



Anmerkung: nur Beschäftigte, die vorwiegend im Homeoffice tätig sind

Quelle: Lott/Ahlers 2021, S. 1 auf Grundlage der HBS-Erwerbstätigenbefragung 2021, 5. Welle Juni 2021

Eine weitere Möglichkeit ist die partizipative Arbeitszeitgestaltung im Team. Gegenseitige Absprachen, eine mitbestimmte Dienstplanung, einvernehmlich abgestimmte Erwartungshorizonte der Erreichbarkeit – das alles können die Beschäftigten im Rahmen gruppenautonomer Arbeitszeitgestaltung, angepasst an die Anforderungen und Bedingungen vor Ort, selbstständig regulieren.

Dafür sind allerdings Rahmenbedingungen guter Arbeit nötig: transparente Kommunikation, Gelegenheiten zum vertrauensvollen Austausch über die Verteilung von Arbeitslasten, ein demokratisch orientierter Führungsstil. Das sind Rahmenbedingungen dafür, dass selbstgesteuerte Arbeitszeiten den Beschäftigten nicht zum Nachteil gereichen (Piele/Piele 2023).

Individuelle Strategien des Grenzmanagements können durch unternehmensweite Maßnahmen ergänzt und die Beschäftigten so unterstützt werden (im Folgenden Reinke et al. 2023). Zu solchen Maßnahmen gehören:

- Beschäftigte empowern, z. B. durch verbindliche Regeln zur Erreichbarkeit;
- Rolle der Führungskräfte stärken, z. B. im Hinblick auf gesundheitsorientierte Führung;
- betriebliches Gesundheitsbewusstsein fördern, z. B. regelmäßige Reflexion von Belastungskonstellationen im Team.

Gehen individuelle und betriebliche Strategien der Grenzgestaltung Hand in Hand, können Vereinbarkeitsprobleme entgrenzter Arbeit reduziert und die negativen Wirkungen ständiger Erreichbarkeit gemildert werden. Betriebliche Interessenvertretungen können darauf hinwirken, dass über Fragen der Grenzgestaltung im Rahmen des Arbeitsschutzauftrags gesprochen wird und die Probleme entgrenzter Arbeit – in Bezug sowohl auf die Arbeitszeit als auch den Arbeitsort – in Gefährdungsbeurteilungen angemessen berücksichtigt werden.

## 7 WEM DIE ZEIT GEHÖRT

Wenn es darum geht, die Arbeitswelt von morgen zu gestalten, gilt zuallererst: Die Zeit gehört den Menschen. Das heißt, es werden Arbeitszeitmodelle benötigt, die alterns- und familiengerechtes Arbeiten erleichtern. Dazu bedarf es der Gestaltung und der Mitbestimmung – auf betrieblicher, gewerkschaftlicher, zivilgesellschaftlicher und sozialpolitischer Ebene.

Leben und Arbeiten in Flexibilität – das heißt nicht, den gesetzlichen Rahmen für die Arbeitszeitgestaltung auszuweiten oder die Wochen- bzw. Lebensarbeitszeit zu verlängern. Stattdessen geht es um flexible Arbeitszeitmodelle, die den lebensphasenspezifischen Interessen und Vereinbarkeitsbedürfnissen der Beschäftigten entgegenkommen. Solche Modelle schaffen nicht nur Anreize für eine Erhöhung der Beschäftigungsquote. Sie leisten auch einen Beitrag zu einer gesünderen Arbeitsgestaltung, die Krankheit vorbeugt und den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit sicherstellt.

Fünf Bausteine dafür werden im Folgenden beschrieben.

### **Eine neue Arbeitszeitnorm**

Eine weitere Verbreitung von Wahlarbeitszeiten könnte zu einem neuen Verständnis »normaler« Arbeitszeit beitragen. Ein Beispiel hierfür wäre, die Vier-Tage-Woche betrieblich oder branchenweit zum Standard zu machen, gegen den sich die Beschäftigten bewusst entscheiden müssten (Opt-out-Modell). Eine Vier-Tage-Woche wäre dann die Normalität, aber Beschäftigte können auch eine Fünf-Tage-Woche wählen. Somit wird eine Norm geschaffen, nach der kürzere Arbeitszeiten die »neue Vollzeit« sind.

### **Gerechte Verteilung von Sorgearbeit**

Um Geschlechtergerechtigkeit sicherzustellen, bedarf es einer Stärkung bestehender sozialpolitischer Instrumente. Ein Ansatz für eine gleichberechtigte Verteilung von Sorgearbeit könnte z. B. in der Weiterentwicklung des Elterngeldes liegen. So könnte mit der Ausweitung der Partnermonate ein größerer Anreiz auch für Väter geschaffen werden, Elternzeit in Anspruch zu nehmen.

Zugleich muss der Gesetzgeber Institutionen abschaffen, die dem strukturell entgegenstehen, z. B. das gesetzlich verankerte Ehegattensplitting, das ungleiche Verdienste in Partnerschaften steuerlich subventioniert und dem – in der Regel männlichen – Hauptverdiener größere Anreize bietet, schneller wieder in die Erwerbsarbeit zurückzukehren.

### **Nachhaltige Gesunderhaltung**

Arbeitszeitgestaltung ist Arbeitsschutz. Gesunderhaltung und die nachhaltige Sicherung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit liegen im Interesse der Beschäftigten selbst, aber auch der Arbeitgeber. Ein Schlüssel dafür ist die gesunde Arbeitszeitgestaltung, die die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zu Dauer, Lage und Verteilung von Arbeitszeiten berücksichtigt. Betriebliche Interessenvertretungen können daran mitwirken, die Einhaltung von Arbeitsschutzstandards vor Ort zu überwachen und in Gestaltungsspielräumen, wie etwa zuletzt im Rahmen der EU-weit verbindlichen Arbeitszeiterfassung, mitzuwirken. Eine wirkungsvolle Durchsetzung obliegt dann staatlichen Akteuren, insbesondere der Arbeitsschutzaufsicht.



## Systematische Steuerung im Betrieb

Damit Beschäftigte bestehende Angebote und Wahlmöglichkeiten, wie z. B. Sabbatical, Pflegezeit oder Brückenteilzeit, überhaupt in Anspruch nehmen können, ohne dass ihnen am Arbeitsplatz hieraus Nachteile erwachsen – z. B. Konflikte mit Kolleg:innen, die Mehrarbeit während der Abwesenheitszeiten übernehmen müssen –, bedarf es einer gut abgestimmten Organisation vor Ort.

Anstelle von Ad-hoc-Verfahren, bei denen häufig einzelne Vorgesetzte über die Gewährung von Zeitrechten entscheiden oder Kompensationsregelungen organisieren, bedarf es einer systematischen Steuerung im Betrieb. Interessenvertretungen können daran mitarbeiten, dass Zeitrechte im Betrieb transparent gemacht, Abstimmungsprozesse beteiligungsorientiert gestaltet und mögliche Unterstützungsprozesse zur Organisation, wie z. B. betriebliches Wissensmanagement, fruchtbar gemacht werden.

## Autonomie und Selbstbestimmung

Flexible Arbeitszeitmodelle berücksichtigen individuelle Zeitbedarfe und lebensphasenspezifische Anforderungen an Zeit und Flexibilität. Haustarifverträge und branchenweite Regelungen, die Wahlmodelle beinhalten, können hierzu einen wichtigen Beitrag leisten. Sie weiterzuverbreiten stellt ein wichtiges Handlungsfeld für die Sozialpartner dar.

Auf betrieblicher Ebene und unter Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretungen lassen sich darüber hinaus Gelegenheiten für eine selbstbestimmte Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung ergreifen. Die Palette reicht vom Empowerment für Beschäftigte im Umgang mit entgrenzten Arbeitsbedingungen, wie z. B. Abgrenzungs- und Selbstsorgestrategien im Homeoffice, über – dort, wo möglich – gruppenautonome Arbeitszeitgestaltung, bei der Teams vor Ort selbstständig Anwesenheits- und Erreichbarkeitszeiten koordinieren, bis hin zu einer partizipativen Dienst- und Einsatzplanung, wie z. B. in sozial- und gesundheitsnahen Dienstleistungsberufen.



**Die Gestaltung der Arbeitszeit wird so zum Gemeinschaftsprojekt – gesellschaftlich, betrieblich und individuell. Das Ziel: vereinbarkeits- und alter(n)sgerechte Arbeitszeitmodelle. Sie helfen nicht nur, Fachkräfte zu gewinnen und wirtschaftliche Produktivität zu steigern. Sie sind auch die Garanten von Gesunderhaltung, Beschäftigungsfähigkeit und Geschlechtergerechtigkeit in Deutschlands Arbeitswelt.**

## LITERATUR

**Ahlers, Elke / Mierich, Sandra / Zucco, Aline (2021):** Homeoffice. Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können. WSI-Report Nr. 65. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007997](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007997)

**BAuA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2022):** Arbeitszeitreport Deutschland: Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

**Buhl, Johannes / Acosta, José (2016):** Work less, do less? Working time reductions and rebound effects. In: Sustainability Science 11 (2), S. 261–276.

**Destatis (2023):** Zeitreihe: Entwicklung des Väteranteils nach Ländern. [www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Soziales/Elterngeld/Tabellen/zeitreihe-vaeteranteil.html](http://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Soziales/Elterngeld/Tabellen/zeitreihe-vaeteranteil.html).

**DGB (2021):** DGB-Index Gute Arbeit Jahresbericht 2021. Berlin: DGB. <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++a30a3efa-4932-11ec-9b8f-001a4a160123>.

**Ebner, Christian / van Berk, Beatrice / Rohrbach-Schmidt, Daniela (2023, im Erscheinen):** Homeoffice und suchthafes Arbeiten in Deutschland: Sind Homeofficeintensität und betriebliche Regulierung von Bedeutung? In: Soziale Welt.

**Knight, Kyle / Rosa, Eugene / Schor, Juliet (2012):** Reducing Growth to Achieve Environmental Sustainability: The Role of Work Hours. Working Paper No. 304. Amherst: University of Massachusetts. <https://peri.umass.edu/publication/item/503-reducing-growth-to-achieve-environmental-sustainability-the-role-of-work-hours-thomas-weisskopf-festschrift-conference-paper>.

**Lott, Yvonne (2023):** Wann Eltern Feierabend machen wollen. WSI-Policy-Brief Nr. 74. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-008535](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008535).

**Lott, Yvonne / Ahlers, Elke (2021):** Flexibilisierung der Arbeitszeit: Warum das bestehende Arbeitszeitgesetz und eine gesetzliche Arbeitszeiterfassung wichtig sind. WSI-Report Nr. 68. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/fpdf/HBS-008176/p\\_wsi\\_report\\_68\\_2021.pdf](http://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008176/p_wsi_report_68_2021.pdf).

**Lott, Yvonne / Windscheid, Eike (2023):** 4-Tage-Woche – Vorteile für Beschäftigte und betriebliche Voraussetzungen für Arbeitszeitverkürzung. WSI-Policy-Brief Nr. 79. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.wsi.de/de/faust-detail.htm?produkt=HBS-008610](http://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?produkt=HBS-008610).

**Mompelat, Laurie / Minio-Paluello, Mika (2021):** Stop the Clock. The Environmental Benefits of a Shorter Working Week. London: 4 Day Week Campaign. [https://6a142ff6-85bd-4a7b-bb3b-476b07b8f08d.usfiles.com/ugd/6a142f\\_5061c06b240e4776bf31dfac2543746b.pdf](https://6a142ff6-85bd-4a7b-bb3b-476b07b8f08d.usfiles.com/ugd/6a142f_5061c06b240e4776bf31dfac2543746b.pdf).

**Nässén, Jonas / Larsson, Jörgen (2015):** Would shorter working time reduce greenhouse gas emissions? An analysis of time use and consumption in Swedish households. In: Environment and Planning C: Politics and Space, 33 (4), S. 726–745.

**Piele, Christoph / Piele, Alexander (2023, im Erscheinen):** Gruppenautonome Gestaltung von Arbeitszeiten. Working Paper Forschungsförderung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

**Reinke, Kathrin / Schmeink, Claudia / Schmitz, Bernhard / Schneider, Katharina (2023):** Grenzgestaltung und Erholungsförderung in digitalen Arbeitswelten. Herausforderungen und Strategien für Beschäftigte und Unternehmen. Working Paper Forschungsförderung Nr. 264. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-008509](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008509).

**Schor, Juliet / Fan, Wen / Kelly, Orla / Gu, Guolin / Bezdenezhnykh, Tatiana / Bridson-Hubbard, Niamh (2022):** The Four Day Week: Assessing Global Trials of Reduced Work Time with No Reduction in Pay. Auckland, NZ: Four Day Week Global. <https://static1.squarespace.com/static/60b956cbe7bf6f2efd86b04e/t/6387be703530a824fc3adf58/1669840498593/The+Four+Day+Week+Assessing+Global+Trials+of+Reduced+Work+Time+with+No+Reduction+in+Pay+%E2%80%93+F+%E2%80%93+30112022.pdf>.

**Schor, Juliet / Fan, Wen / Kelly, Orla / Gu, Guolin (2023):** The Results are in – The UK’s Four Day Week Pilot. Cranbourne: Autonomy. <https://autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf>.

**Schulten, Thorsten (2019):** Tarifpolitischer Jahresbericht 2018. Kräftige Lohnzuwächse und mehr Selbstbestimmung bei der Arbeitszeit. [www.boeckler.de/pdf/p\\_ta\\_jb\\_2018.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_ta_jb_2018.pdf).

**Tonković Grabovac, Maša / Salkičević, Sijetlana / Löw Stanić, Ajana (2016):** Work Engagement of Dual-Working Couples: Dissimilarity and Its Relation to Both Partners’ Well-Being. In: Current Psychology 35 (4), S. 595–605.

**Wrohlich, Katharina / Zucco, Aline (2023):** 15 Jahre Elterngeld. Auswirkungen und Reformoptionen. Working Paper Forschungsförderung Nr. 281. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-008588](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008588).

## AUTOR

**Dr. Eike Windscheid-Profeta** leitet das Referat »Wohlfahrtsstaat und Institutionen der Sozialen Marktwirtschaft« in der Abteilung Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung. Er ist Arbeitswissenschaftler und forscht zu betrieblichen Arbeitszeitmodellen.

Wem gehört die Zeit? Wenn es um die Arbeitszeitgestaltung von morgen geht, werden Arbeitszeitmodelle, die lebensphasenspezifischen Zeitbedürfnissen der Beschäftigten gerecht werden, immer wichtiger. Unterschiedliche gesetzliche, tarifvertragliche und betriebliche Arbeitszeitregelungen bieten

Chancen für Autonomie und Arbeitszeitsouveränität. Dieser Report zeigt Herausforderungen und Gelingensbedingungen für eine gewinnbringende Umsetzung in der Praxis und analysiert Instrumente und Konzepte für die Arbeitszeitgestaltung der Zukunft.

## IMPRESSUM

### Herausgeber

© Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18  
40474 Düsseldorf  
www.boeckler.de

### Satz

Manja Hellpap, Berlin

Düsseldorf,  
September 2023

ISSN 2511-6177



»Leben und Arbeiten in Flexibilität« von Eike Windscheid-Profeta ist lizenziert unter **Creative Commons Attribution 4.0 (BY)**. Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell. (Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.