

# HBS KOMMENTAR

---

Nr. 002 · August 2022 · Hans-Böckler-Stiftung

## ARBEITSZEITVERLÄNGERUNG? VIER KLÜGERE STRATEGIEN

Eike Windscheid und Yvonne Lott

---

**Berichte über die anstehende Verrentung der sogenannten „Baby-Boomer-Generation“ und Personalmangel in verschiedenen Branchen – z. B. in der Pflege, im Handwerk oder in der Gastronomie – haben zuletzt Debatten um die Arbeitszeit neu entfacht. Gefordert wird eine Ausweitung von Lebens- und Wochenarbeitszeiten, um Personallücken zu füllen und Produktivität aufrechtzuerhalten.**

**Der Blick auf die wissenschaftliche Evidenz zeigt jedoch: Diese Strategie ist unterkomplex und greift viel zu kurz. Sie ist nicht nachhaltig und birgt die große Gefahr, den flächendeckenden Mangel an Fachkräften zu verschärfen. Für Personalgewinnung und die Stabilisierung sozialer Kassen gibt es aussichtsreichere Strategien.**

**Vier von ihnen stellen wir in diesem Kommentar vor.**

### **Effekte von Arbeitszeitverlängerung**

Gegen eine generelle Arbeitszeitverlängerung spricht eine Reihe an Befunden:

Lange Arbeitszeiten sind hoch belastend und führen langfristig zu einem Anstieg an krankheitsbedingten Ausfällen, was zu Mehrarbeit und Arbeitsverdichtung für verbliebenes Personal führt (Arlinghaus 2021). Verlängerte Arbeitszeiten erhöhen zudem die Fehleranfälligkeit. Auch Unfallrisiken und Erschöpfung nehmen zu; eine Reduzierung der tatsächlichen Wochenarbeitszeit um eine Stunde (oberhalb von 40 Stunden) hingegen lässt das Unfallrisiko um acht Prozent sinken (Lee/Lee 2016).

Über die Erwerbsbiografie hinweg kumulieren Arbeitsbelastungen zudem, wobei sich Mehrfachbelastungen, z. B. hohe physische Belastungen gepaart mit überlangen Arbeitszeiten, besonders negativ auf Gesundheit und Wohlbefinden auswirken – verschärft mit im Alter abnehmender Widerstandsfähigkeit.

Eine generelle Arbeitszeitverlängerung geht auch am individuellen Bedarf nach mehr Zeitautonomie vorbei. Wo Beschäftigte die Wahl zwischen „Zeit und Geld“ ha-

ben, entscheiden sich nicht wenige für mehr Freizeit – so etwa bei der Deutschen Bahn, bei der sich 2017 im Rahmen tarifvertraglicher Wahlmodelle eine Mehrheit von 56 Prozent für mehr freie Tage aussprach (Schulten 2019).

Verlängerte Arbeitszeiten erschweren auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Sie stellen eine Hürde für die Verwirklichung von Kinderwünschen und zur Wahrnehmung von Sorgearbeit dar. Etwa 80 Prozent der vollzeitbeschäftigten Eltern wünschen sich kürzere Arbeitszeiten, damit eine gleichberechtigte Erwerbsteilhabe gelingen kann (Bünning/Eppers 2018).

Gefragt sind flexible Arbeitszeitmodelle, die einerseits Eltern einen frühen Wiedereinstieg in kurzer Teilzeit ermöglichen und andererseits vollzeitnahe Teilzeitmodelle beinhalten, in denen eine berufliche Weiterentwicklung möglich ist – und weder Stigmatisierung noch berufliche Nachteile zu befürchten sind (Lott/Klenner 2018).

Eine Ausweitung von Arbeitszeiten steht außerdem Möglichkeiten zur Fort- und Weiterbildung entgegen (Bosch 2021). Um Beschäftigte für die Anforderungen der Arbeitswelt von morgen fit zu machen, ist es zentral, berufliche und betriebliche Qualifizierung auszubauen. Dies kollidiert jedoch mit langen Arbeitszeiten und vermindert die Motivation von Beschäftigten, sich (selbstständig) weiterzubilden.

Die Befunde zeigen die fatale Wirkung einer generellen Verlängerung von Arbeitszeiten nicht nur für Beschäftigte und Betriebe, sondern auch für Sozialversicherungen auf: Überlange Arbeitszeiten erschweren Zugänge zu sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung und provozieren einen höheren Drop-out, z. B. aus Gründen des Verschleißes oder aus Vereinbarkeitsproblemen. Das vermindert Sozialkassenbeiträge.

### **Aussichtsreichere Strategien gegen Personalengpässe**

Die empirische Evidenz spricht daher ganz im Gegenteil für flexible Arbeitszeitmodelle, um Beschäftigungsfähigkeit, Bildung und Geschlechtergerechtigkeit als Garan-

ten für eine hohe, adäquate und nachhaltige Erwerbsbeteiligung in allen Gruppen sicherzustellen.

Darüber hinaus ist bereits die Ausgangssituation der Debatte komplexer als diejenigen suggerieren, die eine generelle Arbeitszeitausweitung fordern: Der Mangel an Fachkräften unterscheidet sich nach Branchen und ist etwa besonders gravierend in öffentlichen Dienstleistungen, Gesundheitswesen und Bau (Ahlers/Villalobos 2022). Das erfordert keine pauschalen, sondern passgenaue Lösungen.

Zum anderen führen „die schlechten Konditionen der offenen Stellen, also unattraktive Gehälter oder ungünstige Arbeitszeit“ häufig dazu, dass Bewerbungen aus- und Stellen unbesetzt bleiben (Ahlers/Villalobos 2022, S. 10). Das bedeutet aber auch: Es bestehen bereits jetzt Gestaltungsmöglichkeiten, die genutzt werden können, um Personal zu gewinnen.

Diese Aspekte zusammengenommen lassen folgende Strategien aussichtsreicher erscheinen, um aktuellen und künftigen Personalengpässen entgegenwirken zu können:

#### **Erstens: Aktivierung von Fachkräftepotenzialen**

Ein wesentlicher Ansatzpunkt ist die Erschließung von Fachkräftepotenzialen, sowohl berufsspezifisch als auch im Sinne einer Erhöhung der Erwerbsquote insgesamt. Dafür ist eine Anhebung des Renteneintrittsalters der falsche Weg, denn damit droht vulnerablen Gruppen und Nicht-Erwerbstätigen lediglich eine Verlängerung der Zeit bis zur Verrentung. Vielmehr bedarf es einer adäquaten (Wieder-)Eingliederung in den Arbeitsmarkt (Geyer et al. 2019).

Oftmals stehen nämlich bereits qualifizierte und motivierte Beschäftigte bereit, für die eine Wiederaufnahme einer Tätigkeit in ihrem Stammbetrieb infrage kommt. Auch viele Teilzeitbeschäftigte, insbesondere Frauen, würden gern Stunden aufstocken (Seifert et al. 2016).

Alein in der Alten- und Krankenpflege stünden auf diese Weise rund 300.000 zu-

sätzliche Fachkräfte zur Verfügung. Um dieses Potenzial aktivieren zu können, sind jedoch substanzielle Verbesserungen der Arbeitsbedingungen nötig – z. B. verbindliche Personalschlüssel und ein verbesserter Arbeits- und Gesundheitsschutz (Aufenberg et al. 2022).

Bei Auszubildenden besteht darüber hinaus ein Missverhältnis: Der Zahl unbesetzter Stellen steht eine bestimmte Zahl an Bewerber\*innen gegenüber, die sich bisher vergeblich um einen Ausbildungsplatz bemühen (Kreuder 2022). Hier gilt es, ein „Matching“ herzustellen, etwa über verbesserte Berufsinformationssysteme. Auch Mobile Arbeit kann zu einer Verringerung von (räumlichen) Mismatches beitragen (Lott et al. 2021).

Überdies stellt Qualifizierung einen wichtigen Schlüssel zur Aktivierung von Fachkräftepotenzialen und zur Erhöhung der Erwerbsquote insgesamt dar. Viele Menschen können durch Qualifizierung und Weiterbildungen als Fachkräfte gewonnen werden, etwa erwerbslose Personen und Jobsuchende, Schulabbrecher\*innen und Personen ohne schulischen bzw. berufsqualifizierenden Abschluss.

### **Zweitens: Vereinbarkeits- und altersgerechte Arbeitsarrangements**

Aufgrund des demographischen Wandels, des Zuwachses an Zweiverdienerhaushalten und des gestiegenen Anspruchs von Vätern, mehr Zeit für die Familie zu haben (Hobson 2014), sehen sich Frauen und Männer zunehmend mit der Herausforderung konfrontiert, Beruf und familiäre Verpflichtungen (vor allem Kinderbetreuung und Pflege) zu vereinbaren.

Wahlarbeitszeiten, die individuelle Mitbestimmung bei Lage und Dauer von Arbeitszeiten ermöglichen (DJB 2015), können Optionen bieten, um ein alters- und familiengerechtes Arbeiten zu erleichtern.

So nehmen über 80 Prozent der Beschäftigten, die Einfluss nehmen können auf Lage und Dauer ihrer Arbeitszeit, eine verbesserte Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben wahr (BAuA 2016).

Solche Arbeitszeitmodelle kämen dabei nicht nur den Bedürfnissen der Beschäftigten entgegen, sondern können zudem Erwerbsarbeit insbesondere für Frauen und ältere Arbeitnehmer\*innen attraktiver machen.

Das führt nicht nur zu einer Erhöhung der Erwerbsquote insgesamt, sondern auch zu mehr gesellschaftlicher Teilhabe in diesen Gruppen.

### **Drittens: Gesunderhaltung und Prävention**

Ein Schlüssel zur Vermeidung von Personalengpässen ist die Gesunderhaltung von Beschäftigten. Wesentlich dafür ist die flächendeckende Umsetzung von Gefährdungsbeurteilungen, die arbeitsbezogene Belastungen identifizieren können und sie bearbeitbar machen. Arbeitsplätze sind zudem altersgerecht zu gestalten, um ein „Älterwerden im Betrieb“ zu gewährleisten (Schneider 2018).

Analysen von Netzwerken und Allianzen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit zeigen zudem, dass eine breite Kooperation zwischen Betrieben, Sozialversicherungsträgern, staatlicher Arbeitsschutzaufsicht und Betriebs- und Arbeitsmediziner\*innen helfen kann, die nachhaltige Gesunderhaltung von Beschäftigten zu fördern und so das Erwerbspotenzial auch in Zukunft zu nutzen. (Voss/Wellmann/Windscheid 2022).

### **Viertens: Stabilisierung von Sozialkassen**

Als sozial gerechte Alternative zur generellen Ausweitung von Arbeitszeiten kommt für die Stärkung der Sozialversicherung ein Modell in Betracht, wie es in Österreich üblich ist: eine Versicherung, in die alle Erwerbstätigen einzahlen – sowohl Angestellte als auch Beamt\*innen und Selbstständige. Dies führt nicht nur zu einer besseren Finanzierung der Kassen und einer Entschärfung von sozialen Ungleichheiten, sondern auch zu insgesamt höheren Rentenzahlungen (Blank/Türk 2022).

Gegen leere Rentenkassen hilft überdies die Erhöhung der Erwerbsquote, z. B. bei Frauen und Müttern. Hierfür braucht es keine Verlängerung von Arbeitszeiten, sondern familiengerechtere Arbeitszeitmodelle. Würde die Erwerbstätigkeit von Frauen erhöht und Unterbeschäftigung verhindert, könnten viele Finanzierungsprobleme der Rentenversicherung gelöst werden (Türk et al. 2018; Beckmannshagen/Schröder 2022).

## Fazit

Mit Blick auf akute Personalengpässe muss es statt einer Arbeitszeitverlängerung zuallererst um die weitere Aktivierung des bereits jetzt am Arbeitsmarkt vorhandenen Erwerbstätigenpotenzials gehen.

Maßnahmen der Arbeitszeitverkürzung bzw. flexible Arbeitszeitmodelle können dabei attraktive Brücken in Erwerbstätigkeit bauen. Außerdem helfen sie, Beschäftigte langfristig gesund zu erhalten und Qualifizierung sicherzustellen.

## Literatur

**Ahlers, E. / Villalobos, V. Q. (2022):** Fachkräftemangel. Befunde der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021/22. Report der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 76, [www.wsi.de/fpdf/HBS-008345/p\\_wsi\\_report\\_76\\_2022.pdf](http://www.wsi.de/fpdf/HBS-008345/p_wsi_report_76_2022.pdf).

**Arlinghaus, A. (2021):** Lange Arbeitszeiten gefährden physische und psychische Gesundheit. Argumente für eine Arbeitszeitverkürzung aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. In: WISO, Jg. 44, Nr. 4, S. 44–57, [www.zeitschriftwiso.at/fileadmin/user\\_upload/Arlinghaus.pdf](http://www.zeitschriftwiso.at/fileadmin/user_upload/Arlinghaus.pdf).

**Auffenberg, J. / Becka, D. / Schleicher, S. / Braun, E. (2022):** Ich pflege wieder, wenn ... Potenzialanalyse zur Berufsrückkehr und Arbeitszeitaufstockung von Pflegefachkräften. Bremen, [www.arbeitnehmerkammer.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads/Politik/Rente\\_Gesundheit\\_Pflege/Bundesweite\\_Studie\\_Ich\\_pflege\\_wieder\\_wenn\\_Langfassung.pdf](http://www.arbeitnehmerkammer.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Politik/Rente_Gesundheit_Pflege/Bundesweite_Studie_Ich_pflege_wieder_wenn_Langfassung.pdf).

**BAuA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2016):** Arbeitszeitreport Deutschland 2016. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, [www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2398.htmlDr](http://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2398.htmlDr).

**Beckmannshagen, M. / Schröder, C. (2022):** Entwicklung der Arbeitszeiten treibt die Ungleichheit der Erwerbseinkommen. DIW-Wochenbericht Nr. 33-34/2022, [www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.849835.de/22-33-1.pdf](http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.849835.de/22-33-1.pdf)

**Blank, F. / Türk, E. (2022):** Altersrenten und sozialer Ausgleich in Deutschland und Österreich – ein Vergleich anhand von Modellrenten. In: Sozialer Fortschritt, Jg. 71, Heft 2, S. 139–163.

**Bosch, G. (2021):** Weiterbildung in der Corona-Krise. In: WSI-Mitteilungen 6/2021, S. 479–483.

**Bünning, M. / Eppers, N. (2018):** Wie wollen Eltern arbeiten? Ein geschlechtergerechter Arbeitsmarkt braucht neue Modelle. In: WZB-Mitteilungen Nr. 161, S. 24–28, [https://bibliothek.wzb.eu/fulltext/journal-vt/wzb-mitteilungen/wm2018\\_161.pdf](https://bibliothek.wzb.eu/fulltext/journal-vt/wzb-mitteilungen/wm2018_161.pdf).

**DJB – Deutscher Juristinnenbund e.V. (2015):** Konzeption eines Wahlarbeitszeitgesetzes, [www.djb.de/netzwerke-und-projekte/konzeption-eines-wahlarbeitszeitgesetzes](http://www.djb.de/netzwerke-und-projekte/konzeption-eines-wahlarbeitszeitgesetzes).

**Geyer, J. / Haan, P. / Hammerschmid, A. / Welteke, C. (2019):** Erhöhung des Renteneintrittsalters für Frauen: Mehr Beschäftigte, aber höheres sozialpolitisches Risiko. DIW-Wochenbericht Nr. 14/2019, [www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.618169.de/19-14-1.pdf](http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.618169.de/19-14-1.pdf).

**Hobson, B. (2014):** Introduction: Capabilities and agency for worklife balance – A multidimensional framework. In: Hodson, B. (Hrsg.): Worklife balance: The agency and capabilities gap. Oxford: Oxford University Press. S. 1–31.

**Kreuder, A.-K. (2022):** Berufsbildungsbericht 2022, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berlin, [www.bmbf.de/SharedDocs/Downloads/de/2022/berufsbildungsbericht-2022.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](http://www.bmbf.de/SharedDocs/Downloads/de/2022/berufsbildungsbericht-2022.pdf?__blob=publicationFile&v=1).

**Lee, J. / Lee, Y.-K. (2016):** Can working hour reduction save workers? In: Labour Economics, Jg. 40, Heft 3, S. 25–36.

**Lott, Y. / Klenner, C. (2018):** Are the ideal worker and ideal parent norms about to change? The acceptance of part-time and parental leave at German workplaces. In: Community, Work & Family, Jg. 21, Heft 5, S. 564–580.

**Lott, Y. / Ahlers, E. / Wenckebach, J. / Zucco, A. (2021):** Ein Recht auf mobile Arbeit – warum wir es brauchen, was es regeln muss. WSI-Policy Brief Nr. 55, [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_pb\\_55\\_2021.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_pb_55_2021.pdf).

**Schneider, R. (2018):** Innovative Arbeitszeitpolitik im Dienstleistungssektor. Working Paper der Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 91, [www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_WP\\_091\\_2018.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_091_2018.pdf).

**Schulten, T. (2019):** Tarifpolitischer Jahresbericht 2018 – Kräftige Lohnzuwächse und mehr Selbstbestimmung bei der Arbeitszeit, Informationen zur Tarifpolitik des WSI-Tarifarchivs, [www.boeckler.de/pdf/p\\_ta\\_jb\\_2018.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_ta_jb_2018.pdf).

**Seifert, H. / Holst, E. / Matiaske, W. / Tobsch, V. (2016):** Arbeitszeitwünsche und ihre kurzfristige Realisierung. In: WSI-Mitteilungen, 4/2016, S. 300–308.

**Türk, E. / Blank, F. / Logeay, C. / Wöss, J. / Zwiener, R. (2018):** Den demografischen Wandel bewältigen. Die Schlüsselrolle des Arbeitsmarktes. IMK Report Nr. 137, [www.boeckler.de/pdf/p\\_imk\\_report\\_137\\_2018.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_imk_report_137_2018.pdf).

**Voss, D. / Wellmann, H. / Windscheid, E. (2022, i. E.):** Wie Arbeit mit eingeschränkter Gesundheit gelingen kann. Vernetzung und Kooperation als Schlüssel für mehr Teilhabe an Erwerbsarbeit. Report der Hans-Böckler-Stiftung.

## Autorenkontakt

**Dr. Eike Windscheid**

[eike-windscheid@boeckler.de](mailto:eike-windscheid@boeckler.de)

**Dr. Yvonne Lott**

[yvonne-lott@boeckler.de](mailto:yvonne-lott@boeckler.de)

## Impressum

Hans **Böckler**  
Stiftung 

© 2022 by Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18  
40474 Düsseldorf  
Telefon +49 211 7778-0  
[presse@boeckler.de](mailto:presse@boeckler.de)

**Pressekontakt:** Rainer Jung  
Telefon +49 211 7778-150

Der HBS-Kommentar ist als unregelmäßig erscheinende Online-Publikation erhältlich über [www.boeckler.de/de/kommentare-35769.htm](http://www.boeckler.de/de/kommentare-35769.htm)

Folgen Sie uns auf Twitter:  
[http://twitter.com/boeckler\\_de](http://twitter.com/boeckler_de)  
HBS auf Facebook: [www.facebook.com/hans.boeckler.stiftung](http://www.facebook.com/hans.boeckler.stiftung)

ISSN: 2749-9510



Dieses Werk ist lizenziert unter Creative Commons Attribution 4.0 (BY).  
(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)