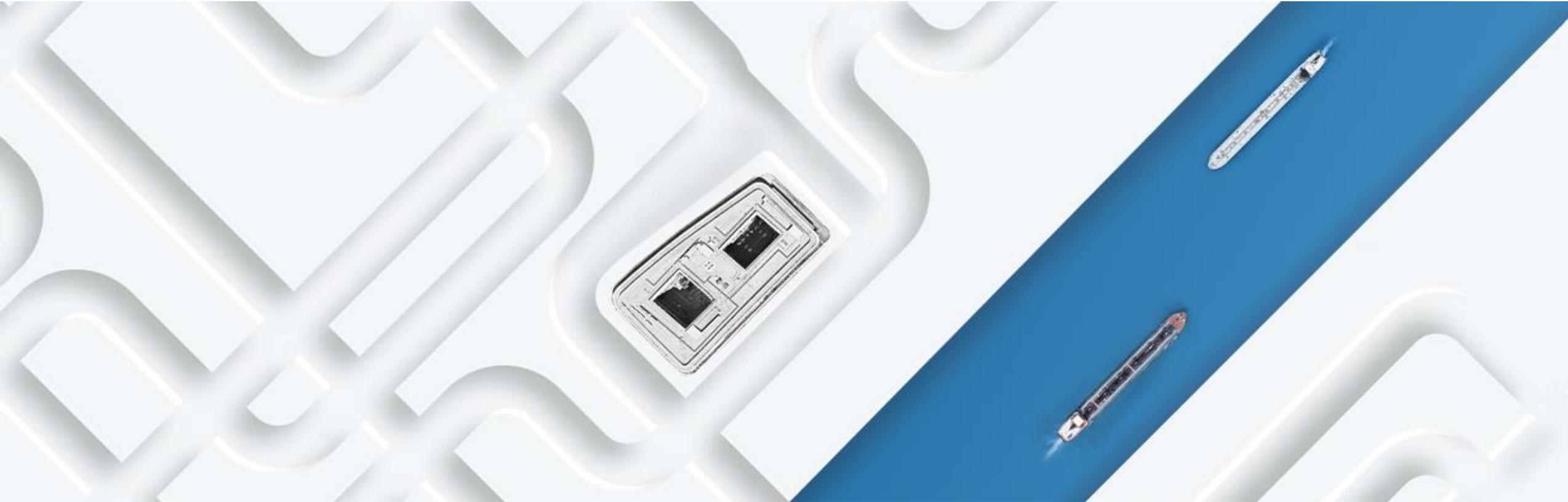


# Wie? Wo? Wie lange?

Neue Modelle für Arbeitszeiten und Arbeitsorte



# Agenda



- 1. Arbeitszeitgestaltung unter Druck**  
Wie treiben die „4 Ds“ den Wandel der Arbeitswelt voran?
- 2. Arbeitszeiten und Arbeitszeitwünschen**  
Sind wir auf dem Weg zur 4-Tage Woche?
- 3. Arbeitszeitmodelle**  
Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf?
- 4. Homeoffice**  
Kommt jetzt die Kehrtwende nach der Pandemie?

Bildquelle: pixabay

# Agenda



- 1. Arbeitszeitgestaltung unter Druck**  
Wie treiben die „4 Ds“ den Wandel der Arbeitswelt voran?
- 2. Arbeitszeiten und Arbeitszeitwünschen**  
Sind wir auf dem Weg zur 4-Tage Woche?
- 3. Arbeitszeitmodelle**  
Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf?
- 4. Homeoffice**  
Kommt jetzt die Kehrtwende nach der Pandemie?

Bildquelle: pixabay

# Wandel der Arbeitswelt

## Treiber des Wandels der Arbeitswelt



### Demografischer Wandel

- Fachkräftesicherung
- Erwerbsfähigkeit
- Diversität
- Lebensphasenorientierung



### Digitaler Wandel

- Beschäftigungseffekte
- Kompetenzbedarfe
- Flexibles Arbeiten
- HR Analytics



### Deglobalisierung

- Überprüfung von Standortentscheidungen aufgrund geopolitischer Konflikte/gestörte Lieferketten
- Ressourcenknappheit



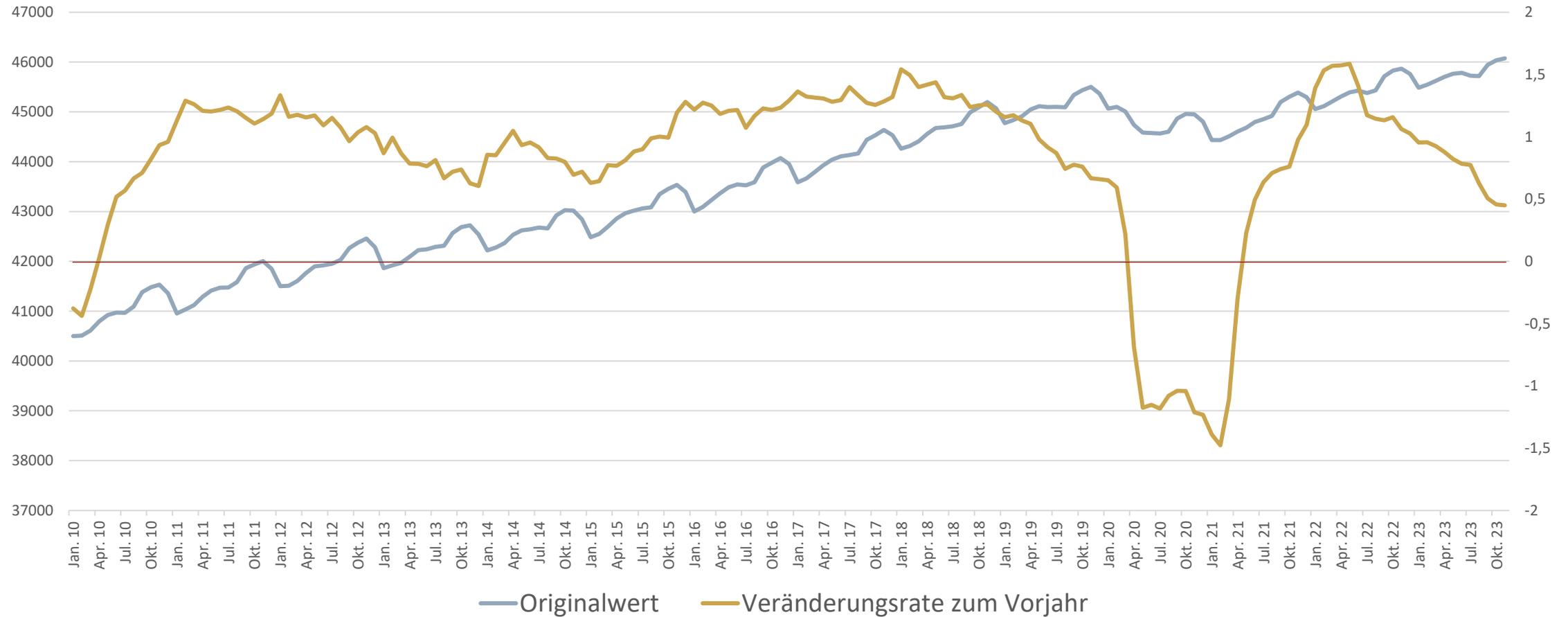
### Dekarbonisierung

- Beschäftigungseffekte
- Qualifizierung
- Nachhaltigkeit

Bildquelle: pixabay

# Entwicklung der Erwerbstätigkeit

Erwerbstätige mit Wohnort in Deutschland, in 1.000 (links) und Prozent (rechts)

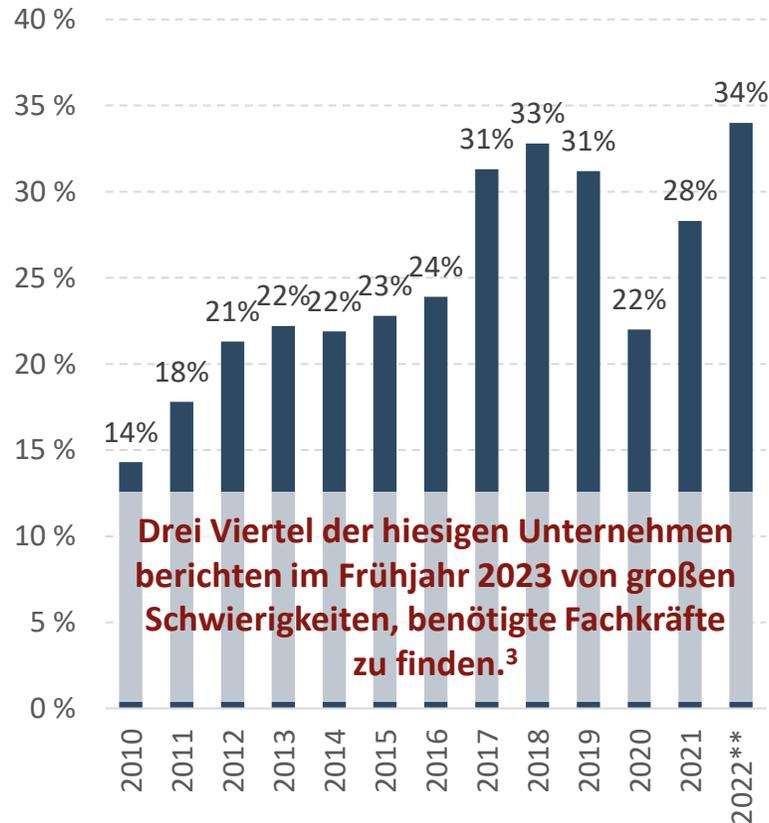


Quelle: [Erwerbstätige Inländer - Statistisches Bundesamt \(destatis.de\)](https://www.destatis.de/DE/Home/Home.html)

# Die Suche nach Arbeitskräften dauert immer länger!

## Bewerbermangel und abgeschlossene Vakanzzeit im Zeitablauf

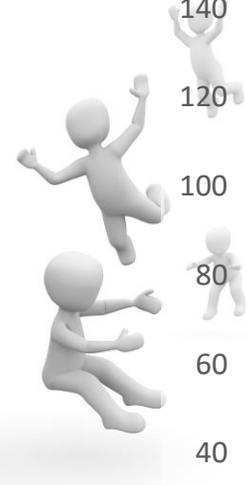
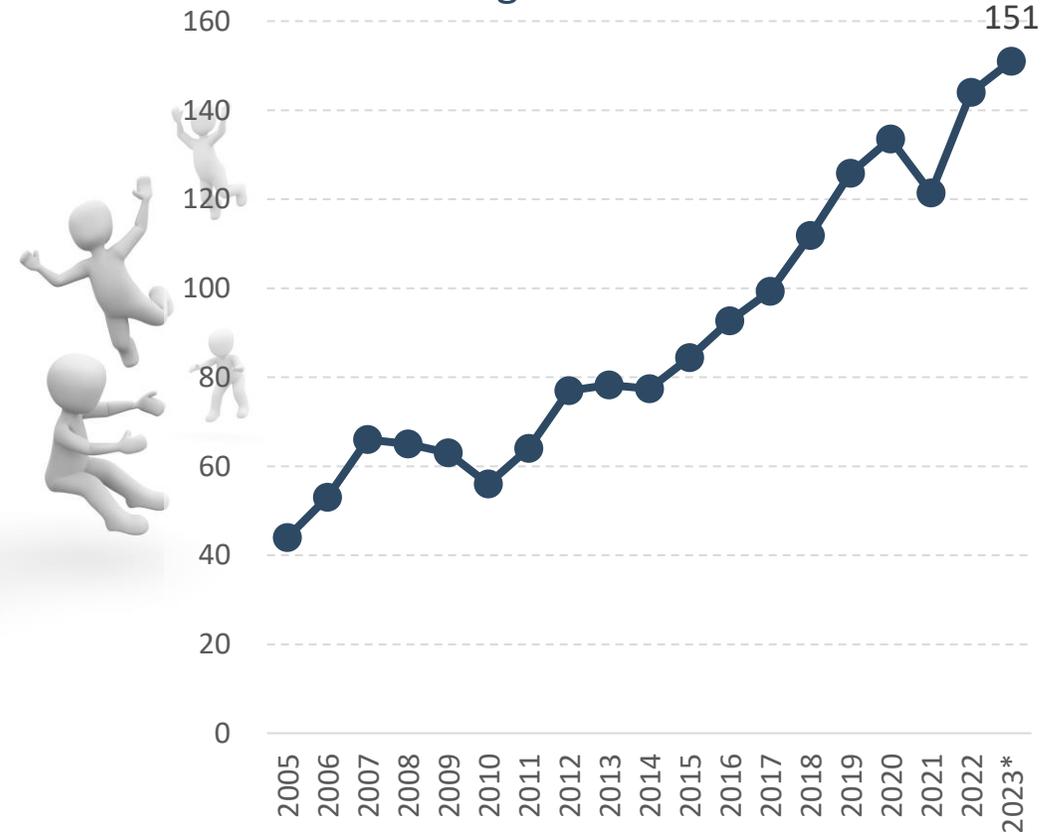
### Stellenbesetzungsschwierigkeit aufgrund zu weniger Bewerber – Anteil an Neueinstellungen<sup>1</sup>



**Drei Viertel der hiesigen Unternehmen berichten im Frühjahr 2023 von großen Schwierigkeiten, benötigte Fachkräfte zu finden.<sup>3</sup>**



### Durchschnittliche abgeschlossene Vakanzzeit in Tagen<sup>2</sup>



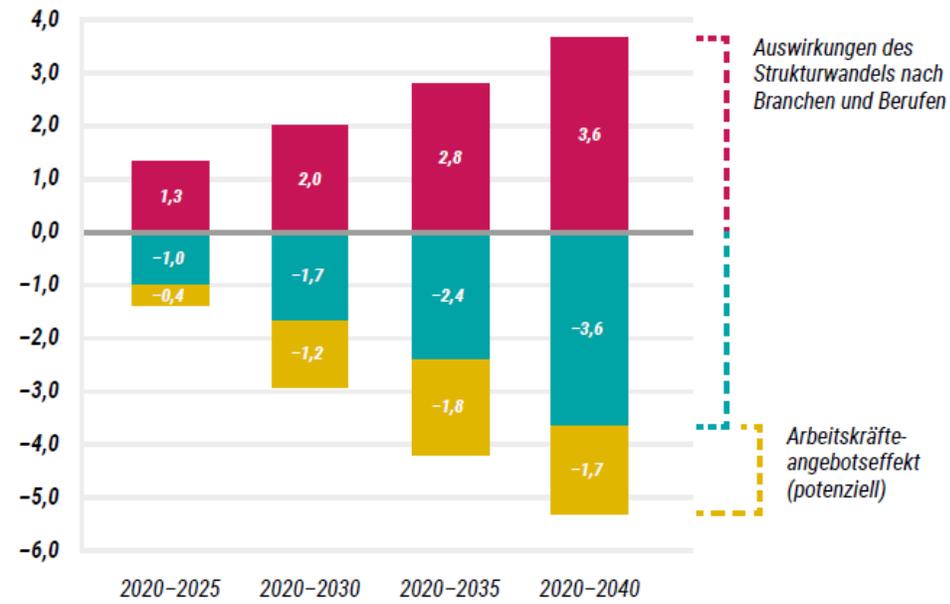
\*bisheriger Jahresdurchschnitt \*\*vorläufige Werte

Quellen: 1 IAB-Stellenerhebung. 2 Bundesagentur für Arbeit. 3 IW-Personalpanel 2023

Bildquelle: pixabay.com

# Prognostizierte Effekt durch Demografie und Strukturwandel

## Qualifikations- und Berufsprojektionen (QuBe) des BIBB, des IAB und GWS



■ **Entstehende Arbeitsplätze durch den Strukturwandel**

■ **Wegfallende Arbeitsplätze durch den Strukturwandel**

■ **Arbeitskräfteangebotseffekt (potenziell)**

Die Zahl der neu entstehenden und wegfallenden Arbeitsplätze berechnet sich über einen Strukturvergleich der Arbeitswelt im Jahr 2040 mit der im Jahr 2020. Dabei werden in jedem der 63 Wirtschaftszweigen 144 Berufsgruppen unterschieden. Unberücksichtigt bleibt, dass sich die Arbeitsaufgaben auch innerhalb einer Berufsgruppe in einer Branche ändern können.

Quelle: QuBe-Projekt, 6. Welle, BMAS-Prognose, Schneemann et al., 2021a, S. 37

Quelle: [Das QuBe-Datenportal - Qualifikation und Beruf in der Zukunft](#) | [Arbeitswelt-Portal](#); Abbildung rechts, Arbeitswelt-Bericht, S. 21

# Agenda



1. **Arbeitszeitgestaltung unter Druck**  
Wie treiben die „4 Ds“ den Wandel der Arbeitswelt voran?
2. **Arbeitszeiten und Arbeitszeitwünschen**  
Sind wir auf dem Weg zur 4-Tage Woche?
3. **Arbeitszeitmodelle**  
Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf?
4. **Homeoffice**  
Kommt jetzt die Kehrtwende nach der Pandemie?

Bildquelle: pixabay

# Erwerbstätigkeit und Teilzeitquoten

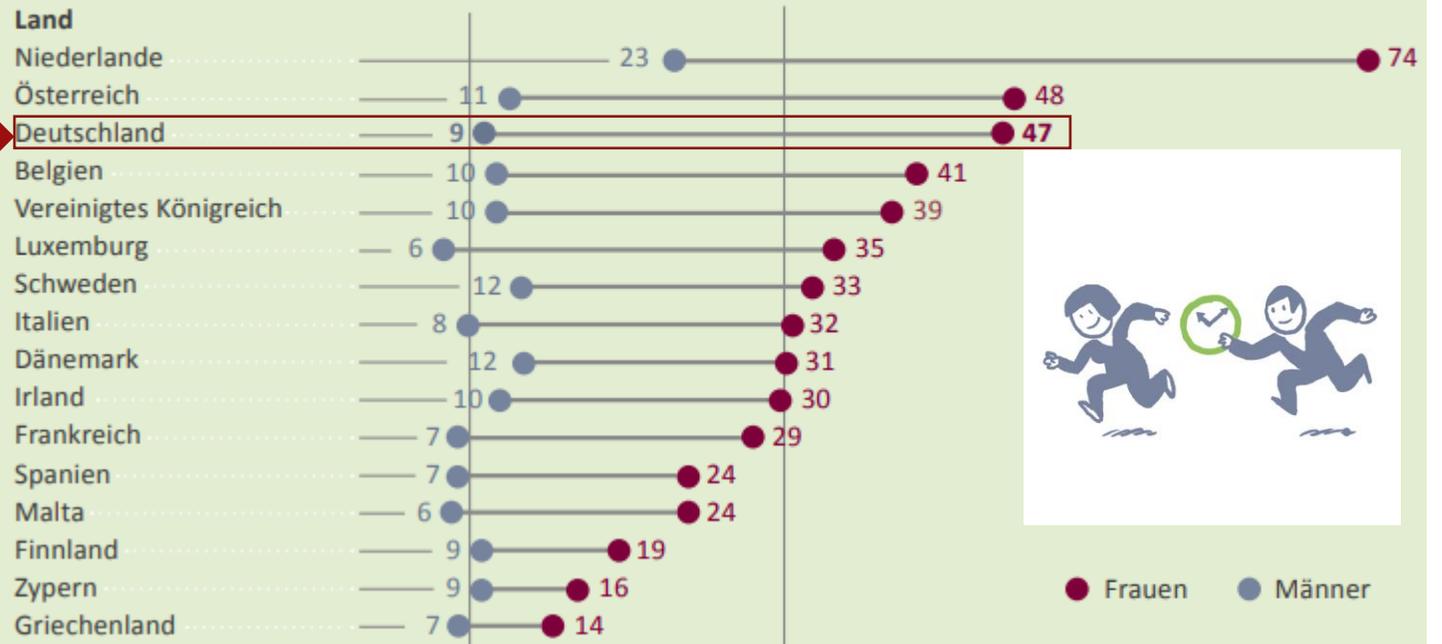
Nicht nur die Köpfe zählen

Erwerbstätigenquote  
(Altersgruppe 15 bis unter 65  
Jahren)

	2008	2022
Frauen	64,2%	73,1%
Männer	75,7%	80,6%

## Teilzeitquoten in der EU, 2017

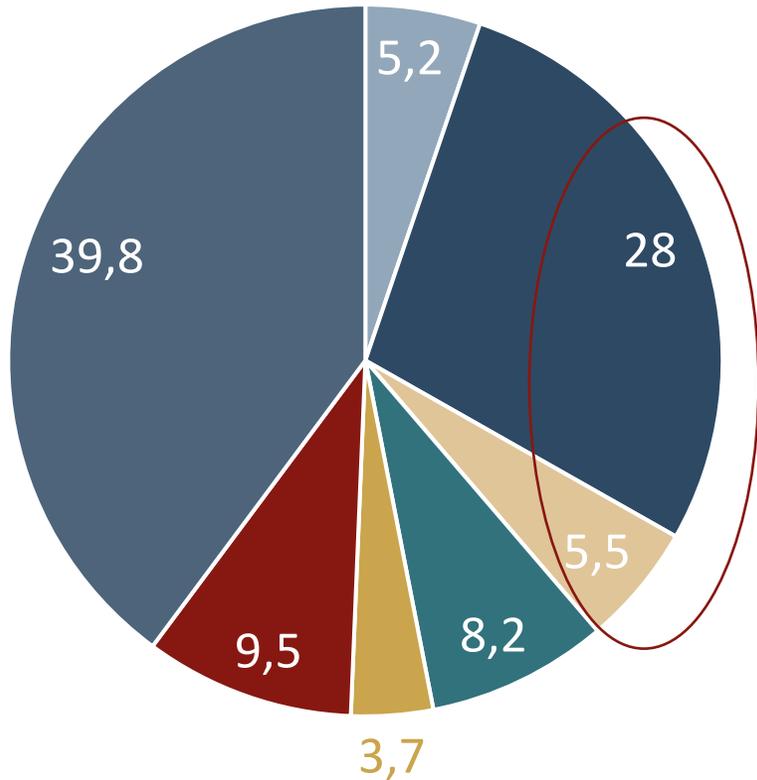
20- bis 64-jährige Erwerbstätige, in Prozent



Quelle: Destatis, Mikrozensus, Erwerbsbeteiligung (<https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/erwerbstaetige-erwerbstaetigenquote.html?view=main>, Erwerbstätigenquote= Anteil der Erwerbstätigen an der Bevölkerung (ab 15 Jahren); Destatis, 2018, 53, Erfolg mit flexiblen Arbeitszeitmodellen- Leitfaden für Personalverantwortliche und Geschäftsleitungen, S. 12 (Auszug der Darstellung) [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Gutachten/PDF/2019/Zeitreich\\_Leitfaden\\_2019.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2019/Zeitreich_Leitfaden_2019.pdf)

# Gründe für Teilzeittätigkeit

In Prozent, 2022



■ Keine Vollzeitanstellung gefunden

■ Betreuung von Erwachsenen mit Behinderungen oder Kindern

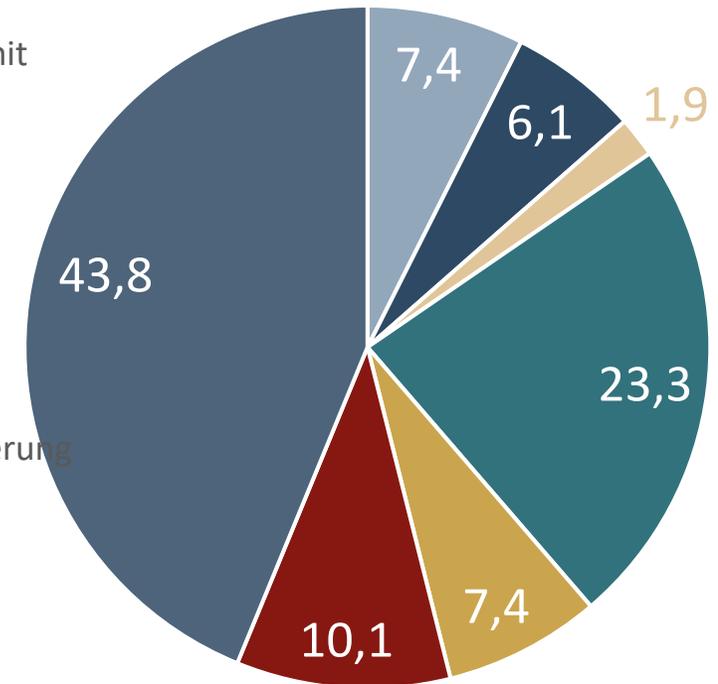
■ Sonstige familiäre Gründe

■ Aus- oder Weiterbildung

■ Eigene Krankheit oder Behinderung

■ Sonstige persönliche Gründe

■ Wunsch nach Teilzeittätigkeit oder andere Gründe



Quelle: [Unfreiwillig Teilzeitbeschäftigte](#) - Statistisches Bundesamt (destatis.de)

# Wochenarbeitszeit von Vollzeitwerbstätigen

Deutschland liegt (nur) im Durchschnitt

## Durchschnittliche normalerweise geleistete Wochenarbeitszeit von Vollzeitwerbstätigen 2022 in Stunden, EU-Länderauswahl



Quelle: Eurostat

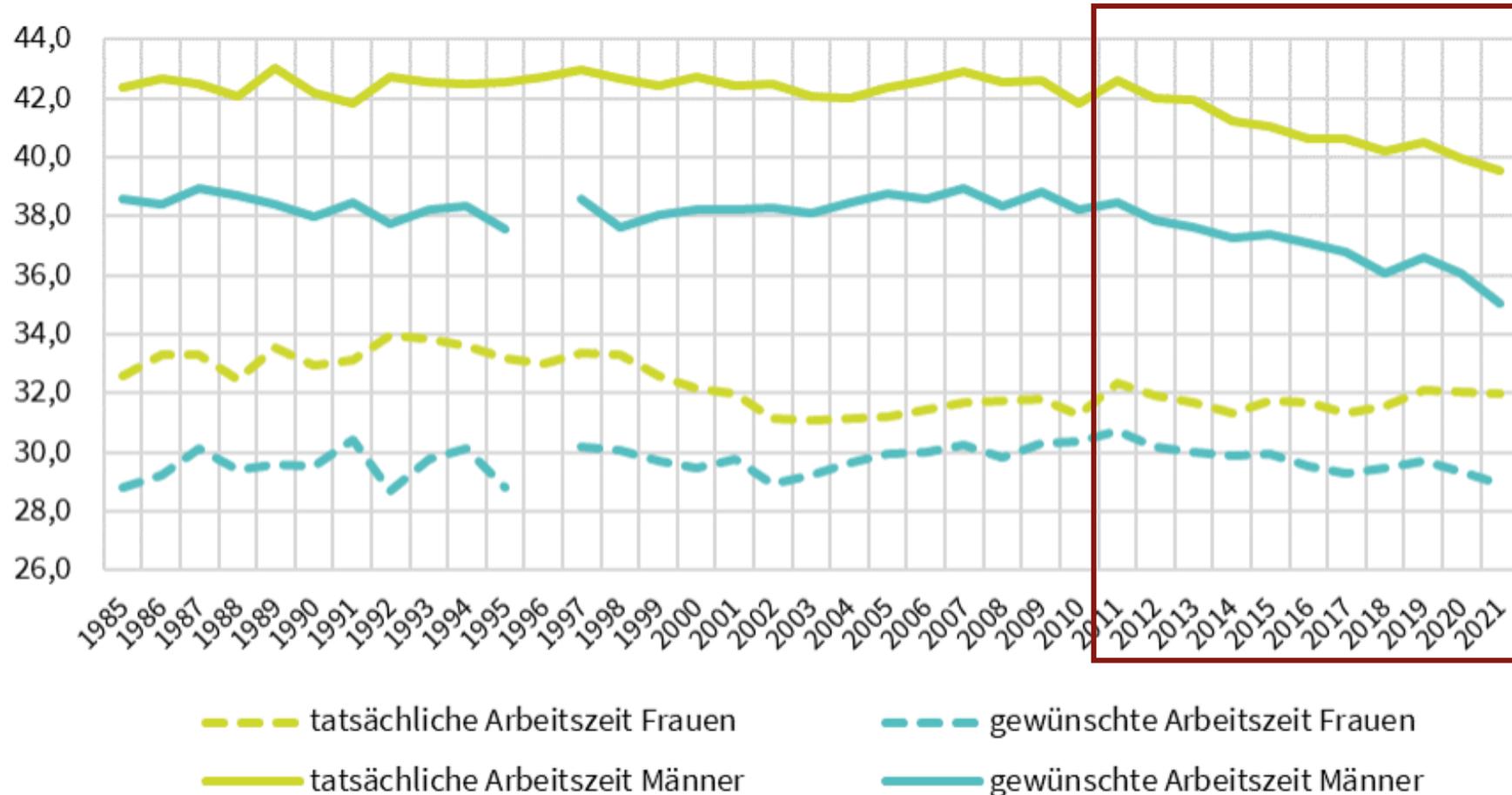
© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2023

**EUROPA**  
**IN ZAHLEN**

Quelle: Wöchentliche Arbeitszeit im EU-Vergleich 2022 - Statistisches Bundesamt (destatis.de)

# Entwicklung der Arbeitszeiten – und Arbeitszeitwünsche

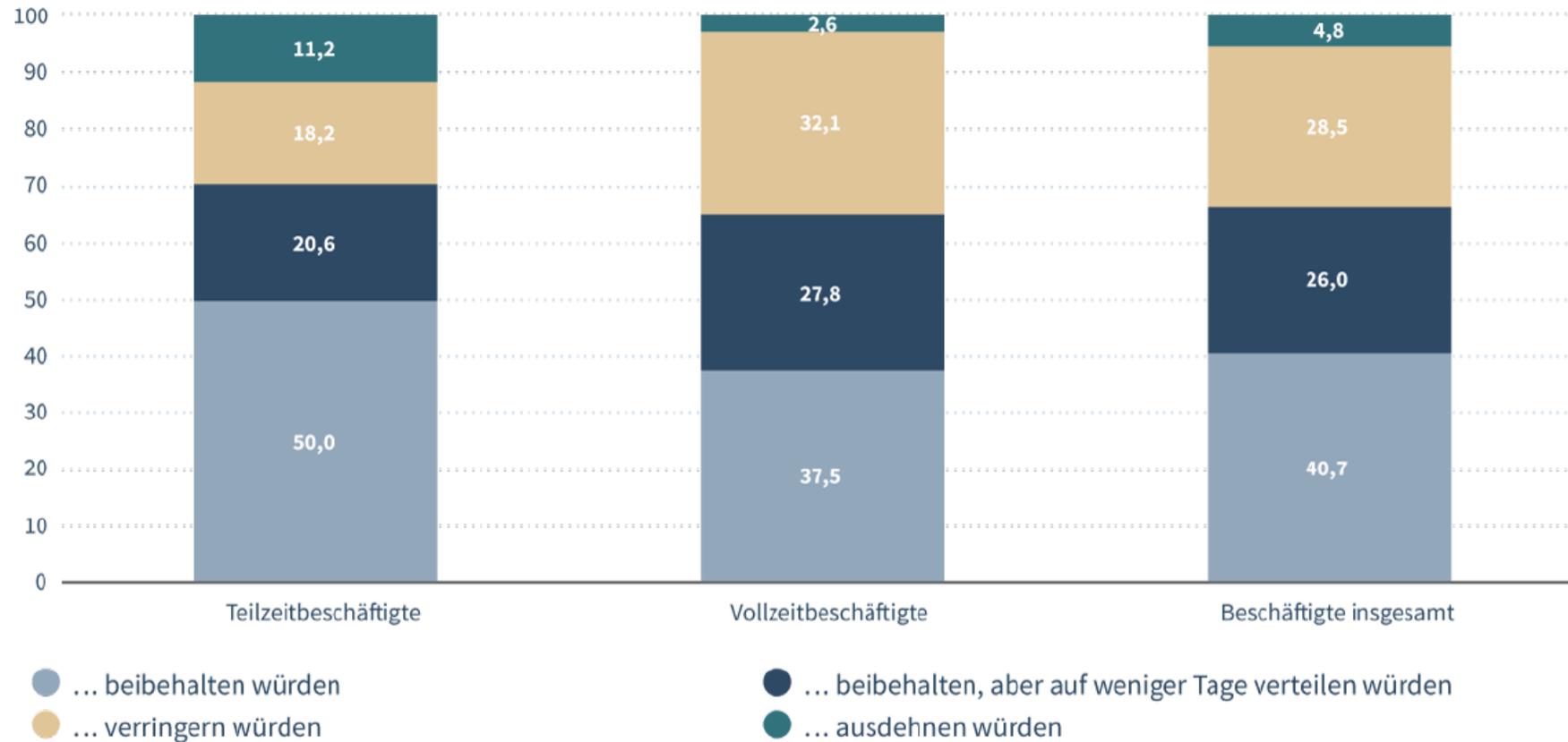
Tätssächliche und gewünschte Wochenarbeitszeiten der Beschäftigten



Quelle: Wanger/Weber, Arbeitszeit: Trends, Wunsch und Wirklichkeit, IAB-Forschungsbericht Nr. 16, Datenquelle: Soep 1985-2021

# Arbeitszeitwünsche

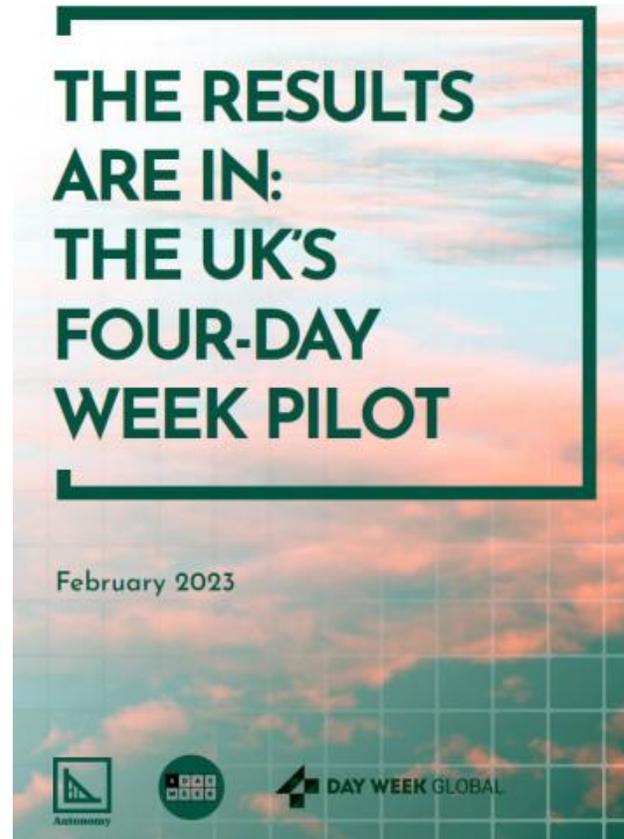
Anteil der Beschäftigten in Voll- und Teilzeit, die ihre vertragliche Arbeitszeit bei entsprechender Lohnanpassung gerne ..., in %



Frage nach den Arbeitszeitwünschen: Wenn Sie ihre vertragliche Wochenarbeitszeit bei entsprechender Anpassung ihrer Entlohnung verändern könnten. Würden Sie gerne ihre Wochenarbeitszeit ...; 4.970 Beschäftigte im Alter zwischen 18 und 65 Jahren; Teilzeit inkl. Geringfügige Beschäftigte. Datenquelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2023  
Quelle: Hammermann/Schäfer, 2023, Arbeitszeitwünsche: Kürzere Arbeitswoche auch in Vollzeit, IW-Kurzbericht Nr. 52

# Experiment: 4-Tage-Woche

Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich



## Pilotprojekt in Deutschland

- 50 Unternehmen
- Ab 1 Februar 2024 für 6 Monate
- Mit Wissenschaftlicher Begleitung durch die Universität Münster

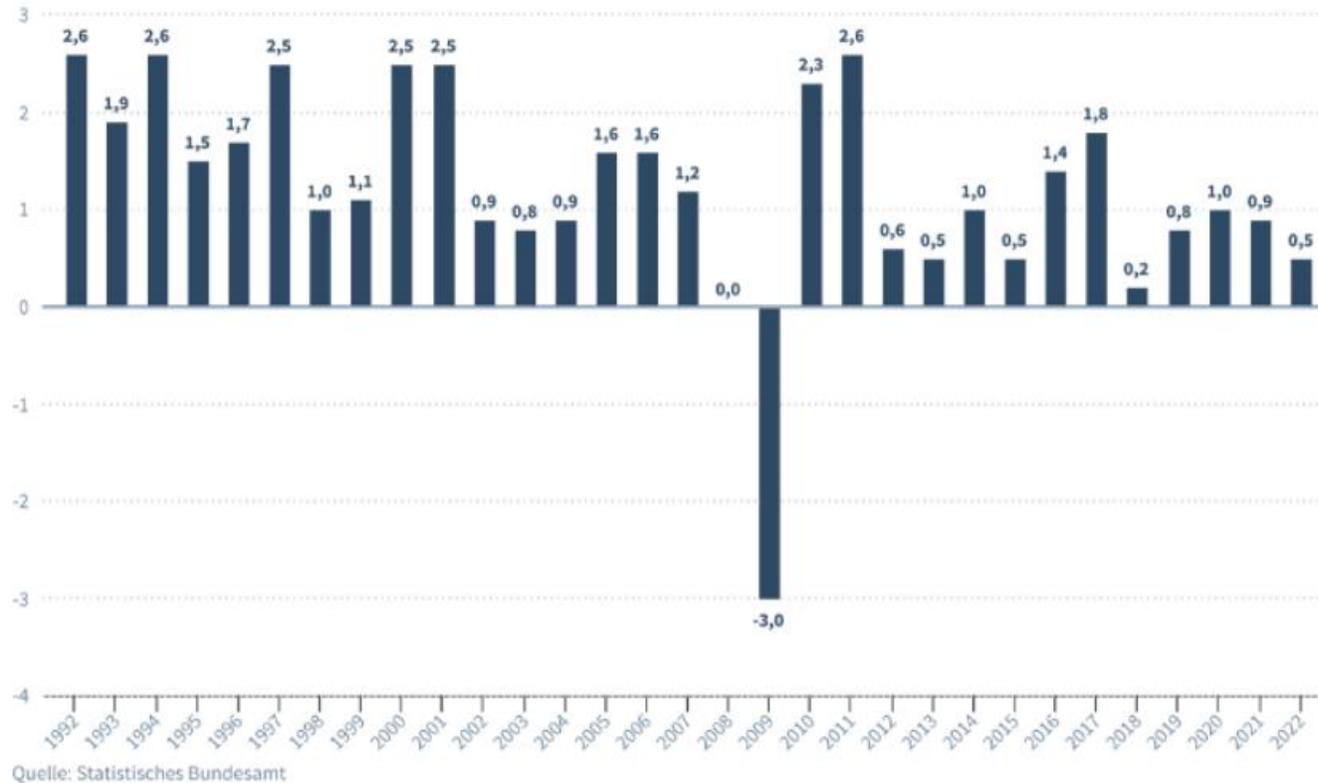
## Produktiver und gesünder Arbeiten?

- Keine repräsentative Auswahl von Unternehmen
- Keine objektive Messung der Produktivität
- Keine Messung von Langzeiteffekte

Quelle (rechts): Pilotprojekt ab 2024: 50 Firmen testen Vier-Tage-Woche - ZDFheute

# Bruttoinlandsprodukt je Erwerbstätigenstunde

Preisbereinigt, Veränderung zum Vorjahr in Prozent



Eine Arbeitszeitverkürzung von 40 auf 32 Stunden bei gleicher Produktivität würde eine Produktivitätssteigerung von 25 Prozent bedeuten.

Das entspräche dem gesamten Produktivitätswachstum seit 1998.

Quelle: Schäfer, 2023, Viertagewoche: Kein Modell für Alle, Datenquelle: Statistisches Bundesamt

# Agenda



- 1. Arbeitszeitgestaltung unter Druck**  
Wie treiben die „4 Ds“ den Wandel der Arbeitswelt voran?
- 2. Arbeitszeiten und Arbeitszeitwünschen**  
Sind wir auf dem Weg zur 4-Tage Woche?
- 3. Arbeitszeitmodelle**  
Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf?
- 4. Homeoffice**  
Kommt jetzt die Kehrtwende nach der Pandemie?

Bildquelle: pixabay

# Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023

Studie gefördert durch das BMFSFJ

- Seit rund 20 Jahren wird die Entwicklung betrieblicher Familienfreundlichkeit (betriebliches Engagement und eine familienfreundliche Unternehmenskultur) in Deutschland nachgezeichnet
- Berücksichtigung der Perspektive von Personalverantwortlichen und Beschäftigten (Unternehmens- und Beschäftigtenbefragung im Frühjahr 2023)

Frei verfügbar unter:

<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/unternehmensmonitor-familienfreundlichkeit-2023-229852>

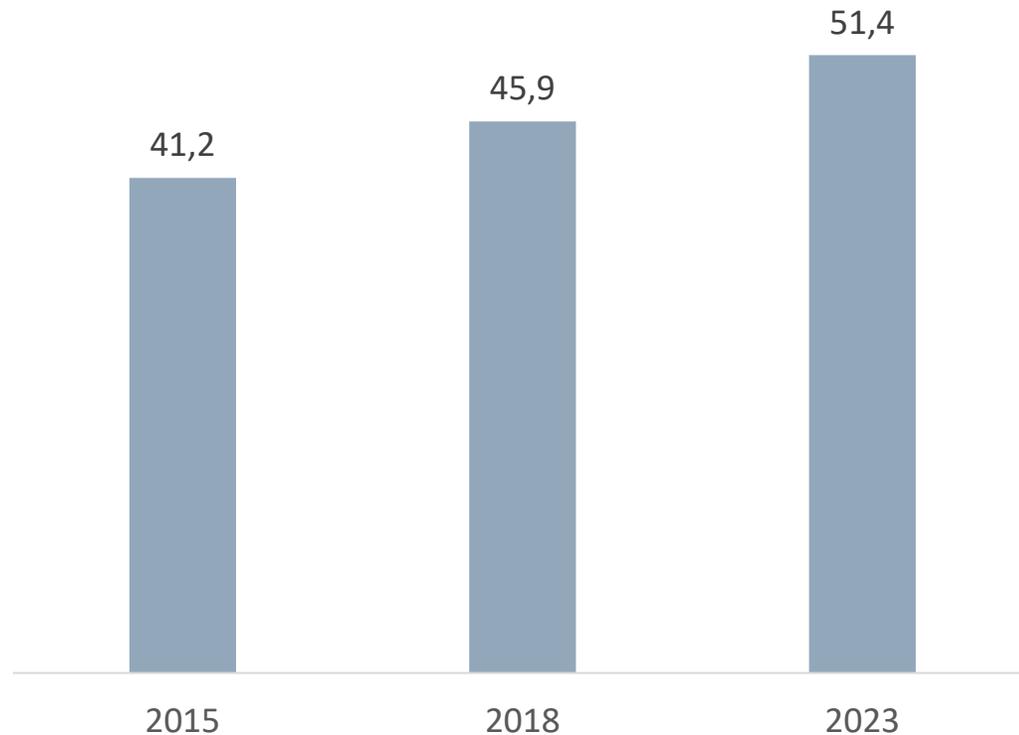


# Unternehmen werden immer familienfreundlicher

Beschäftigte sind mit ihren Arbeitszeitarrangements überwiegend zufrieden

Eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur im Zeitablauf

Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf



82 Prozent der Beschäftigten empfinden die Vereinbarkeit ihrer Arbeitszeiten mit familiären und sozialen Verpflichtungen außerhalb ihres Berufs im Allgemeinen als sehr gut oder gut.



Quellen: IW-Personalpanel 2015, 2018, 2023 (links); IW-Beschäftigtenbefragung 2023; Bildquelle: pixabay

# Gute Vereinbarkeit erhöht die Mitarbeiterbindung

Anteil der Beschäftigten, die in den nächsten 3 bis 5 Jahren den Arbeitgeber wechseln wollen, in %

Wie stark war ihr Unternehmen von einer zu hohen Fluktuation im Jahr 2022 betroffen gewesen?, Angabe sehr/eher stark betroffen – Anteil der Unternehmen in %

Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur

19,3

Unternehmen ohne eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur

30,4

0 20 40 60 80 100

Anteil der Beschäftigten, die in den nächsten 3 bis 5 Jahren den Arbeitgeber wechseln wollen, in %

57,1

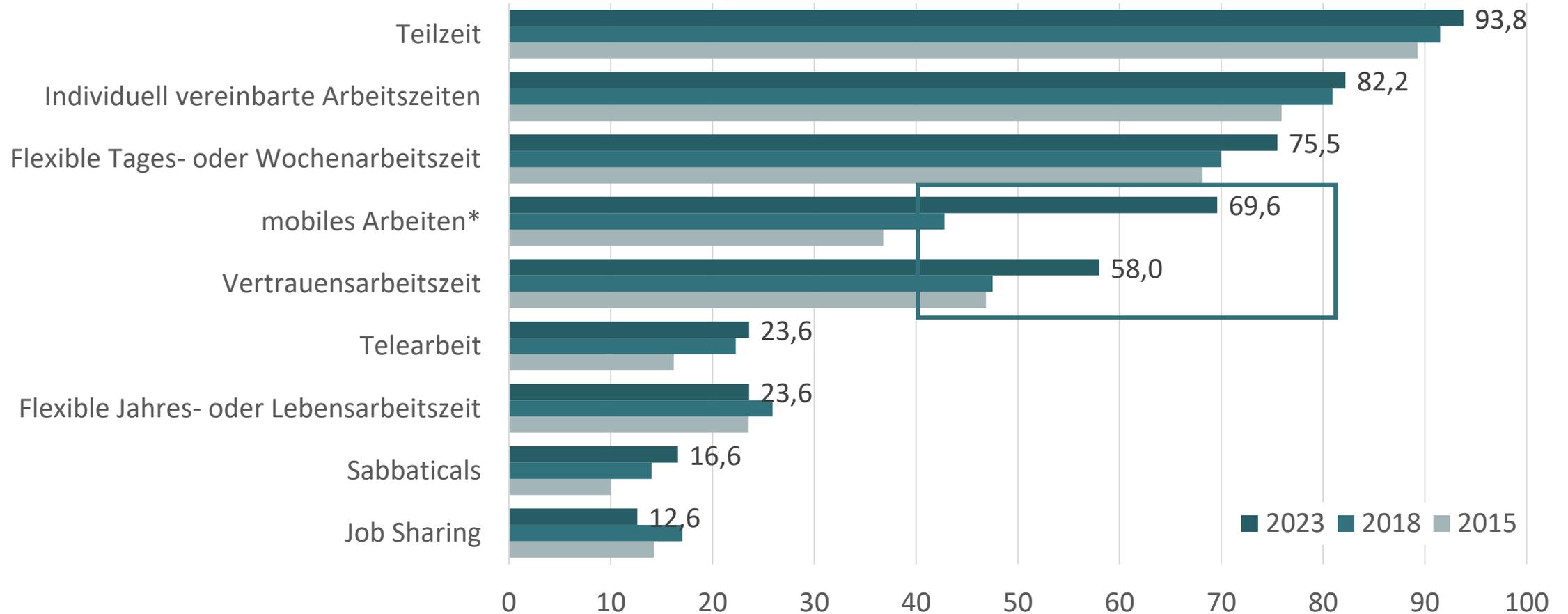
26,2

Beschäftigte, die mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ... nicht zufrieden sind ... zufrieden sind

Fragestellung zur Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit: Wie gut lassen sich Ihre Arbeitszeiten im Allgemeinen mit ihren familiären und sozialen Verpflichtungen außerhalb des Berufs vereinbaren?  
Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2023 (rechts); Quelle: IW-Personalpanel 2023 (links), Bildquelle: Fotolia

# Maßnahmen im Zeitvergleich

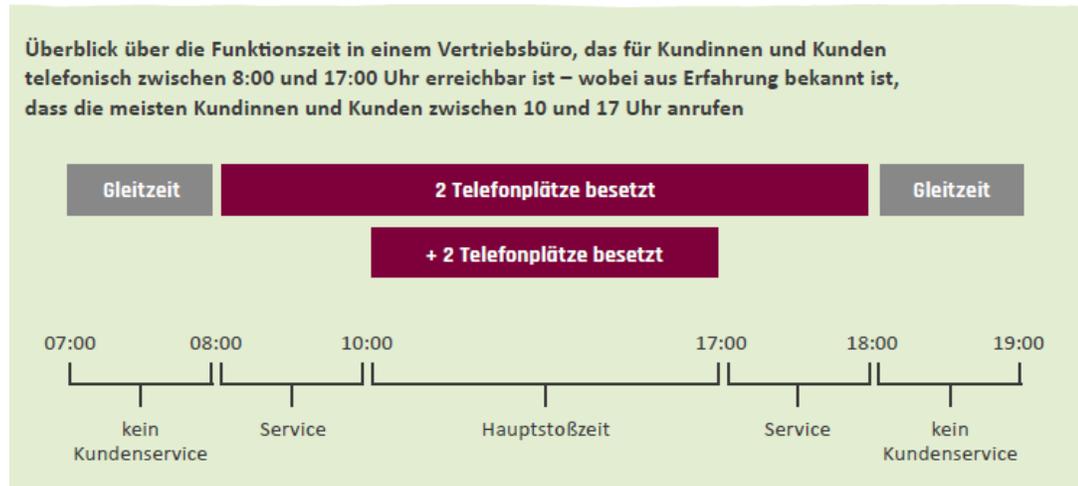
## Flexible Arbeitszeiten/-organisation



Quelle: IW Personalpanel; \* Bis 2018 Ortsunabhängiges Arbeiten durch mobiles Internet, 2023 Vertrauensarbeitszeit ohne Mouseover „keine Zeiterfassung“

# Funktionszeiten

## Variation der Gleitzeit ohne Kernzeit



### Praxisbeispiel:

1996 wurde bei **Henkel AG und Co. KGaA** die Gleitzeit durch die sog. flexible Funktionszeit abgelöst, die auf die Arbeitszeitflexibilität stärker an die Produktionserfordernisse koppelte und gleichzeitig den Beschäftigten damit mehr Handlungsspielräume ermöglichte. (vgl. ZEITREICH-Leitfaden S. 43)

- Modell eignet sich, sofern es für die Arbeitsaufgabe nicht erforderlich ist, dass alle Beschäftigten gleichzeitig anwesend sind.
- Ansatz von Arbeitsaufgabe her gedacht: Statt verbindliche Anwesenheitspflicht zählt garantierte Funktionsfähigkeit des Arbeitsbereiches.
- Kernelement: gut definierte Anforderungen an Funktionsfähigkeit des Arbeitsbereichs.

### Voraussetzung: gut funktionierende Teams

- Mehr Verantwortung für die Teams
- Einigung über Lage der Arbeitszeit im Team
- Vorgesetzte (moderierende Funktion) greifen nur in strittigen Fällen ein.

Quelle: ZEITREICH-Leitfaden, S.41, Link: [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Gutachten/PDF/2019/Zeitreich\\_Leitfaden\\_2019.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2019/Zeitreich_Leitfaden_2019.pdf)

# Jahresarbeitszeiten mit Ampelkonto

## Flexible Arbeitszeitverteilung über Konten

**Was bedeutet Ampelkonto?**



**Rote Phase:** meist ab +/- 80 Stunden: Beschäftigte und Vorgesetzte/Personalabteilung und Betriebsrat analysieren gemeinsam den hohen Zeitkonten-Saldo und vereinbaren individuelle Lösungen, die zurück in die Gelbphase führen.

**Gelbe Phase:** meist ab +/- 40 Stunden: Beschäftigte vereinbaren in ihren Teams und/oder mit dem Vorgesetzten Maßnahmen, die zurück in die Grünphase führen.

**Grüne Phase:** meist bis +/- 40 Stunden: Beschäftigte verwalten ihr Zeitkonto eigenverantwortlich, unter Beachtung betrieblicher Belange.

- Gleitzeitkonto mit 12-monatiger Ausgleichszeit: Regelungen zum „Ansparen und Entsparen“ festlegen
- Ampelkonto: Stundenkontingent für Rot-, Gelb- und Grün-Phasen definieren, Maßnahmen zur Rückkehr von rot zu gelb festlegen, Verantwortliche benennen
- Erweiterung über **Lebensarbeitszeitkonten** um Stundenkappung zu vermeiden
- Verwaltung der Konten und Insolvenzschutzmodelle prüfen

Praxisbeispiel:

2018 hat die **Zahnen Technik GmbH** als Mittelständler im Bereich Wasser- und Abwasseranlagen Lebensarbeitszeitkonten eingeführt, um seine Arbeitgeberattraktivität weiter zu stärken.

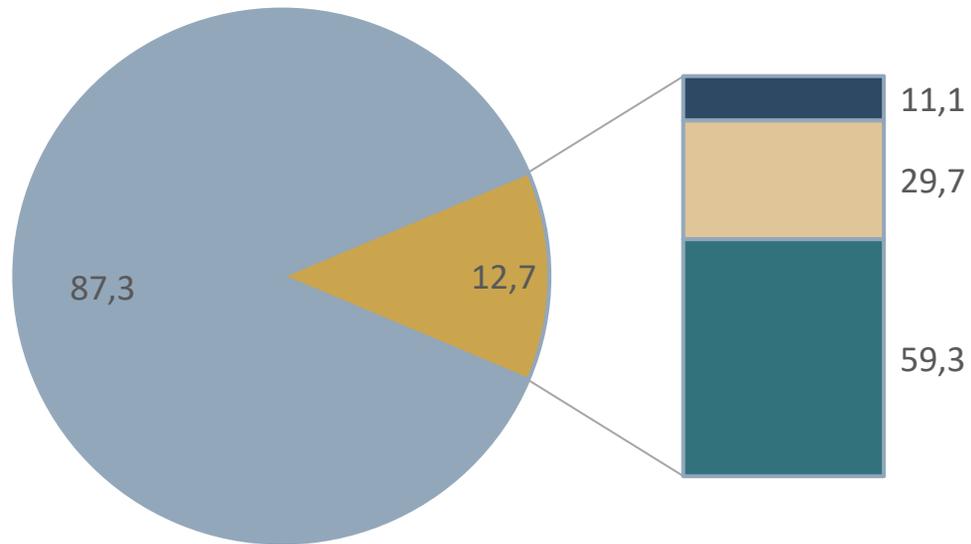
(vgl. ZEITREICH-Leitfaden S. 49)



Quelle: Quelle: ZEITREICH-Leitfaden, S. 38, Link: [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Gutachten/PDF/2019/Zeitreich\\_Leitfaden\\_2019.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2019/Zeitreich_Leitfaden_2019.pdf)

# Führung in Teilzeit

Anteil der Führungskräfte nach Arbeitszeitvolumen, in Prozent



- Führung in Vollzeit
- mit max. 20 Wochenstunden
- mehr als 20 und weniger als 28 Wochenstunden
- mindestens 28 Wochenstunden

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2023, Bildquelle: Ciker-Free-Vector-Images auf pixabay

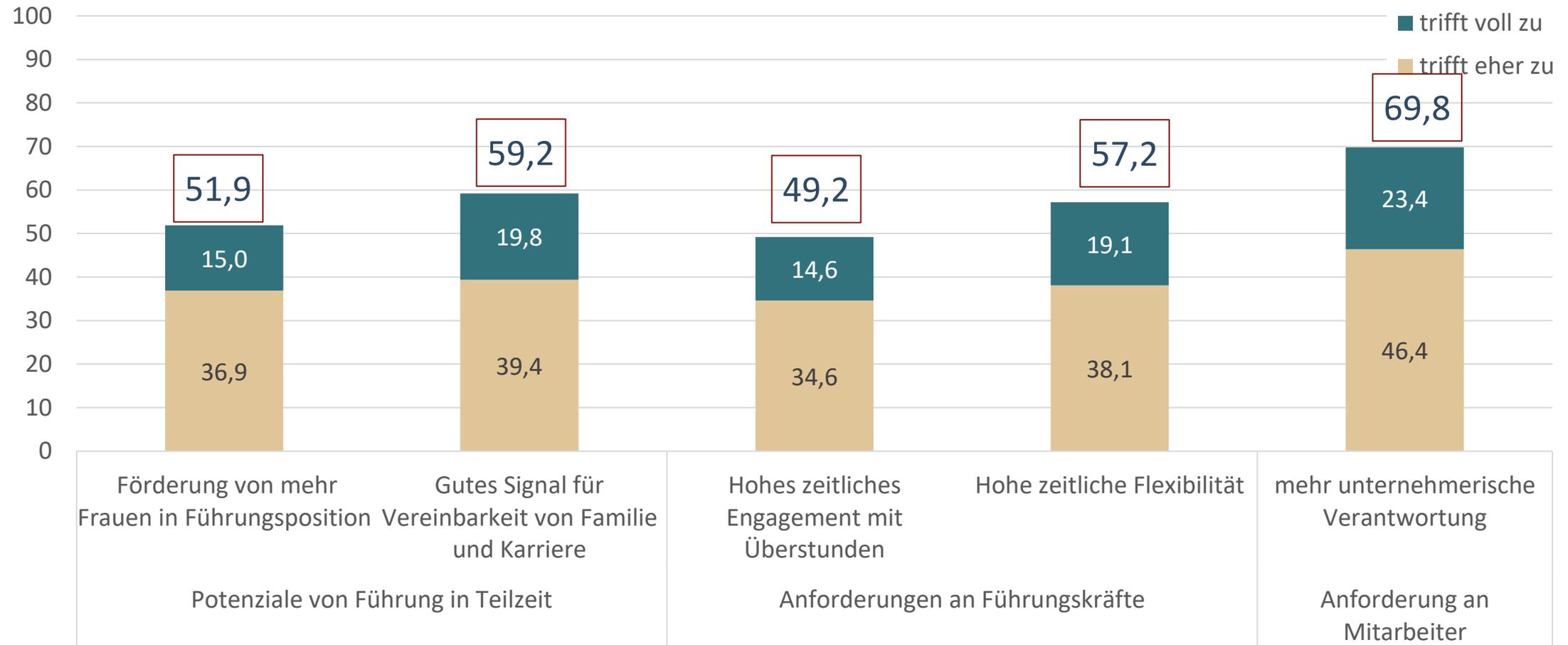
## Job-Sharing

- Form der Teilzeitarbeit, in der mehrere Personen eine Stelle besetzen
- Lage der Arbeitszeiten inkl. Abstimmungszeiten
- Arbeitsteilung / Regelung von Vertretungspflichten (TzBfG §13)



# Potenziale und Herausforderungen für Führung in Teilzeit

Anteil der Personalverantwortlichen, die den Aussagen eher/voll zustimmen, in Prozent



Von links nach rechts: Führung in Teilzeit kann in unserem Unternehmen bei der Förderung von Frauen in Führungspositionen helfen. Führung in Teilzeit ist ein gutes Signal in die Belegschaft hinein, dass Karriere und Familie in unserem Unternehmen gut vereinbar sind. Führungsaufgaben in unserem Unternehmen setzen ein hohes zeitliches Engagement mit der Bereitschaft zu regelmäßigen Überstunden voraus. Unsere Führungskräfte müssen zeitlich und räumlich flexibel sein und in dringenden Fällen auch im Privatleben erreichbar sein. Führung in Teilzeit kann nur funktionieren, wenn auch die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung unternehmerische Verantwortung übernehmen. Quelle: IW-Personalpanel 2023, Welle 32

# Agenda



- 1. Arbeitszeitgestaltung unter Druck**  
Wie treiben die „4 Ds“ den Wandel der Arbeitswelt voran?
- 2. Arbeitszeiten und Arbeitszeitwünschen**  
Sind wir auf dem Weg zur 4-Tage Woche?
- 3. Arbeitszeitmodelle**  
Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf?
- 4. Homeoffice**  
Kommt jetzt die Kehrtwende nach der Pandemie?

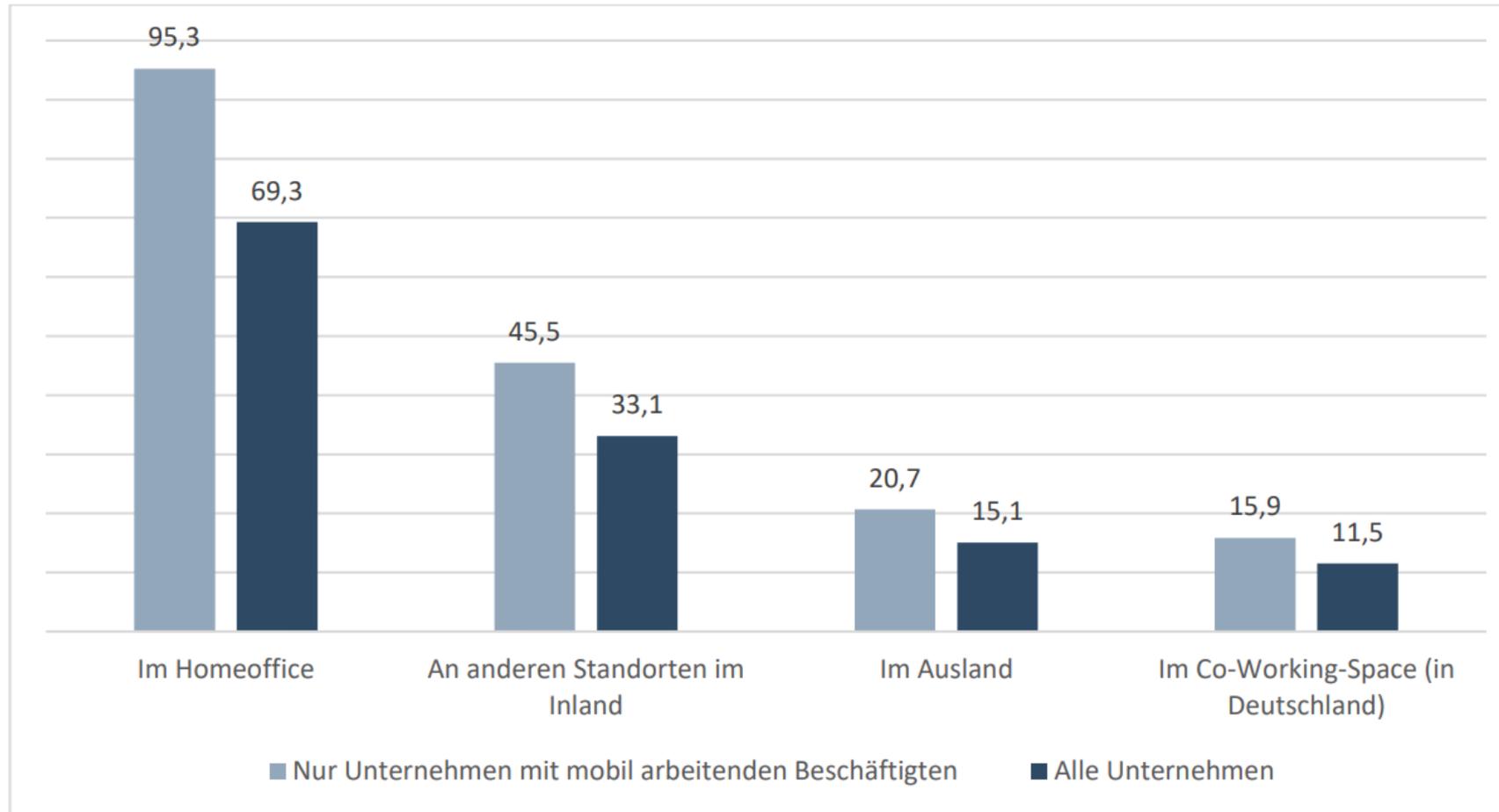
Bildquelle: pixabay

# Mobiles Arbeiten und Telearbeit

Mobiles Arbeiten	Telearbeit
<ul style="list-style-type: none"><li>• Die Arbeitsform des Mobilens Arbeitens (auch als mobile Telearbeit oder Mobile Office bezeichnet) ist bisher nicht legal definiert.</li><li>• Diese Arbeitsform zeichnet sich dadurch aus, dass sie weder an das Büro, noch an den häuslichen Arbeitsplatz gebunden ist.</li><li>• Für Mobiles Arbeiten gilt die Arbeitsstättenverordnung nicht. Hier haben die Beschäftigten eine erhöhte Verantwortung nach § 15 Abs. 1 ArbSchG, selbst auf die Einhaltung der Arbeits- und Gesundheitsvorschriften zu achten.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seit der Novellierung der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) im November 2016 wurde der Begriff der Telearbeit <u>erstmalig legal definiert</u>.</li><li>• Telearbeitsplätze im Sinne des § 2 Abs. 7 ArbStättV sind in die bestehende Arbeitsorganisation des Betriebes eingebunden.</li><li>• Für Telearbeit gilt also die Arbeitsstättenverordnung (z. B. Arbeitgeber muss hier die Gefährdungsbeurteilung durchführen).</li></ul>

# Homeofficeangebote am weitesten verbreitet

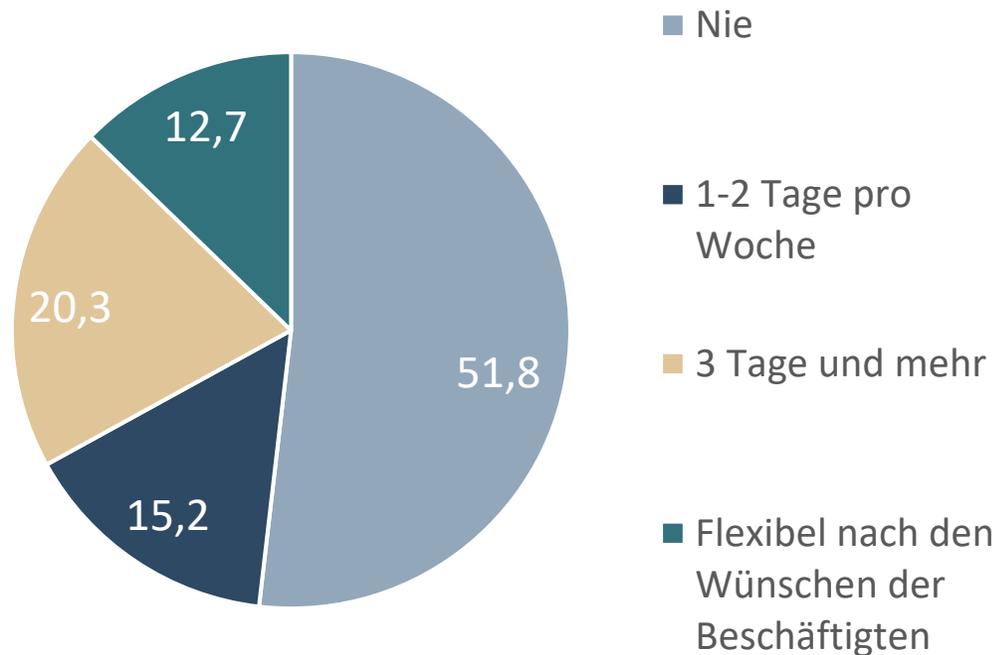
An welchen Orten können Ihre Beschäftigten mobil arbeiten? Angaben in Prozent, 2023



Quelle: [Büroarbeit im Wandel: Analyse der Arbeitsbedingungen von Bürobeschäftigten](#) - Institut der deutschen Wirtschaft (IW) ([iwkoeln.de](http://iwkoeln.de)); Datenquelle: IW-Personalpanel 2023, Welle 32

# Mobiles Arbeiten und Präsenzpfllichten

Anteil der Beschäftigten nach der Häufigkeit, in der sie in der Regel pro Woche mobil<sup>1)</sup> arbeiten im Jahr 2023, in Prozent



Bürobeschäftigte arbeiten häufiger mobil, doch auch hier hat die Mehrheit (54%) in der Regel **Anwesenheitspflicht im Unternehmen** oder an einem anderen auftragsbedingten Ort aufgrund ihrer Arbeitsaufgaben.

<sup>1)</sup> Mobiles Arbeiten meint beispielsweise das Arbeiten von unterwegs oder von zuhause aus.

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2023

# Zielsetzung aus Beschäftigten- und Arbeitgebersicht

## Arbeitgeber

- Arbeitgeberattraktivität erhöhen und Rekrutierungsradius vergrößern
- Kosten für Fluktuation und Rekrutierung verringern durch höhere Mitarbeiterbindung
- Arbeitsproduktivität steigern (z.B. Reisezeiten effektiver nutzen können; Ruhe im Homeoffice)
- Bessere Kundennähe wegen der erhöhten Mobilität der Beschäftigten
- Effizientere Raumnutzung im Betrieb (Desk-Sharing)
- Werbung mit CO2-Einsparung der Betriebe als umweltbewusste Organisationen

## Beschäftigte

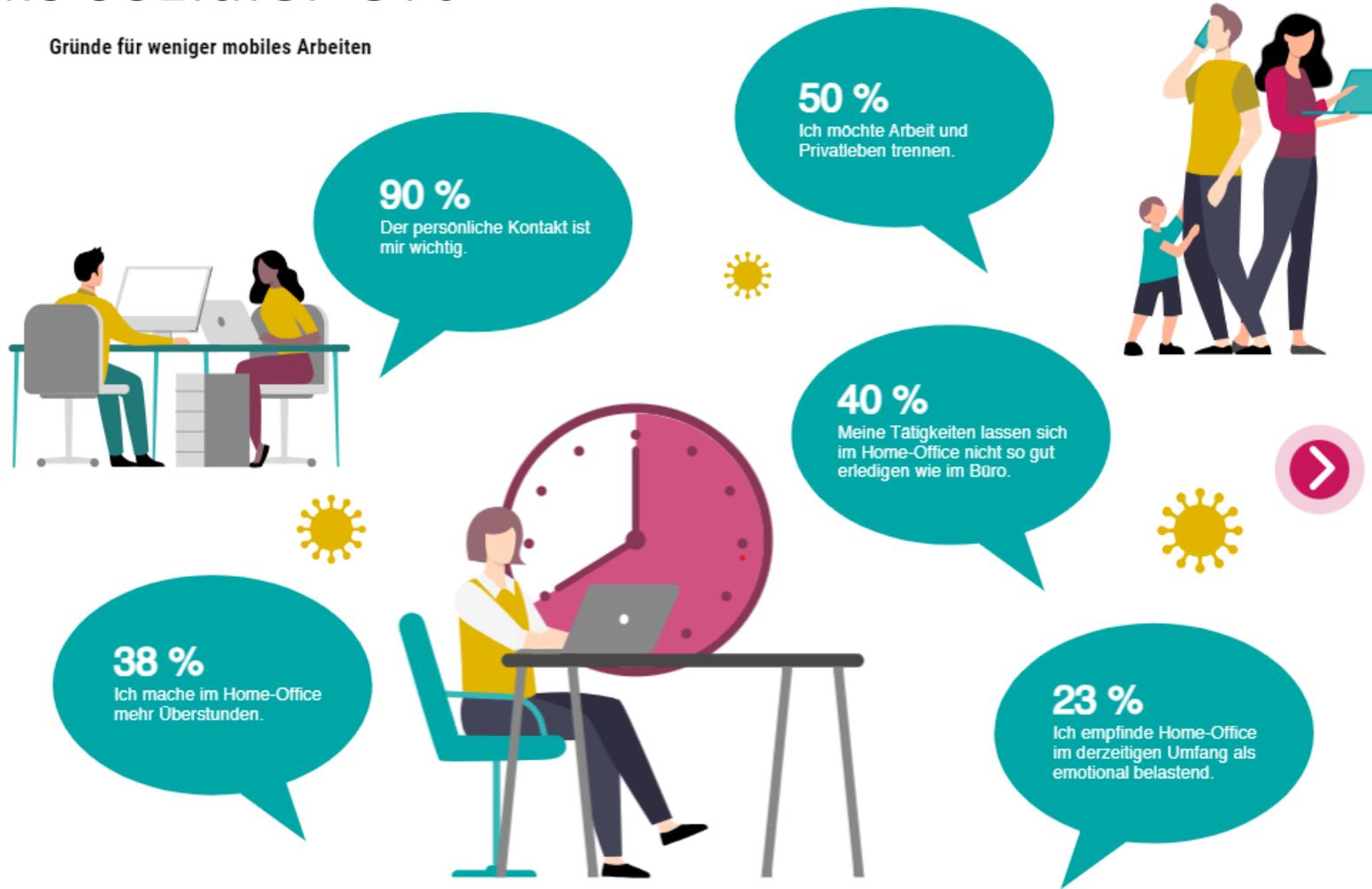
- Vereinbarkeit von Familie, Pflege, Ehrenamt und Beruf erhöhen
- Geringere Fahrtzeit, geringere Fahrtkosten, weniger Stress durch Stau
- Größere Arbeitszeitsouveränität - je nach Verpflichtung der Erreichbarkeit
- Störungsfreies Arbeiten / Produktiveres Arbeiten
- Höhere Arbeitszufriedenheit



Bildquelle: pixabay

# Betrieb als sozialer Ort

## Gründe für weniger mobiles Arbeiten



Quelle: Bonin et al., 2021, Arbeitssituation und Belastungsempfinden im Kontext der Corona-Pandemie im Mai 2021, IZA Research Report No. 117

Bildquelle: [Data Story: Betrieb als sozialer Ort](#) | Arbeitswelt-Portal

# Sorgen um Fairness und Spannungen in der Belegschaft

... durch ungleiche Verteilung von Arbeitsort- und Arbeitszeitflexibilität

Nur rund **16 Prozent** der Personalverantwortlichen hat verstärkte Spannungen in der Belegschaft festgestellt, da familienfreundliche Maßnahmen nicht von allen im gleichen Maße in Anspruch genommen werden können.

**36 Prozent** der Beschäftigten empfinden es als ungerecht, dass manche Beschäftigte verstärkt im Homeoffice arbeiten können, während andere immer vor Ort oder unterwegs sein müssen.

Quelle: IW-Personalpanel 2023, Welle 32 und IW-Beschäftigtenbefragung

GUTEN TAG, FRAU SCHÖLLER. HIER IST IHRE MÜLLABFUHR.  
WIR MACHEN HOMEOFFICE UND LEEREN DIESE WOCHE  
NUR DEN PAPIERKORB AUF IHREM PC.



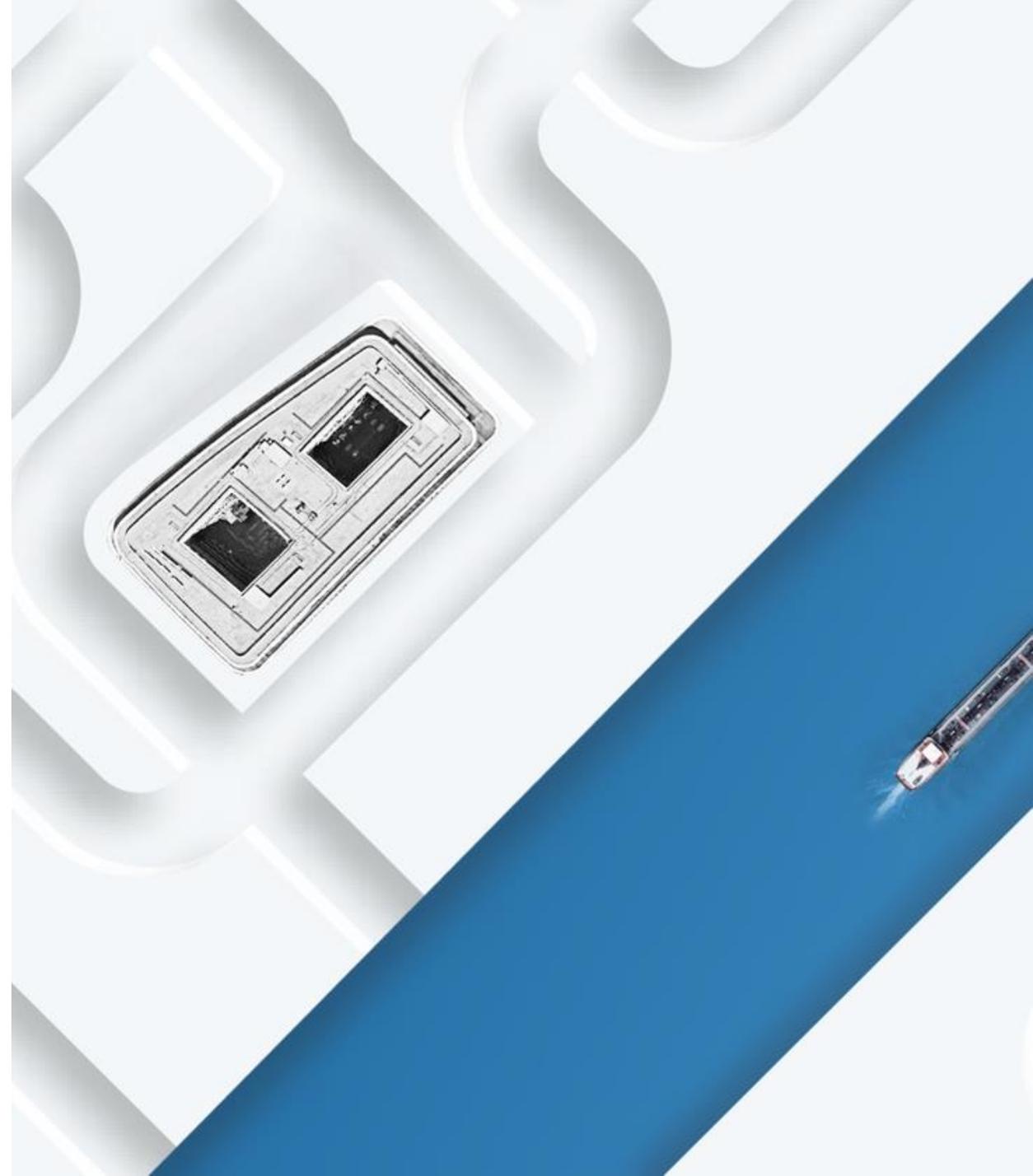
# Dr. Andrea Hammermann

Senior Economist im Cluster Arbeitswelt und  
Tarifpolitik

0221 4981-314

[Hammermann@iwkoeln.de](mailto:Hammermann@iwkoeln.de)

[www.iwkoeln.de](http://www.iwkoeln.de)



# Arbeitswelt-Portal

initiiert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Mehr Informationen, Expertenwissen und Fakten rund um Arbeitszeit und Arbeitsort im Wandel finden Sie auf dem Arbeitswelt-Portal

[Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort braucht Rahmen | Arbeitswelt-Portal](#)

[Arbeitszeiten im Vergleich | Arbeitswelt-Portal](#)

[Büro oder Homeoffice? So entwickelt sich das Arbeiten nach Corona | Arbeitswelt-Portal](#)

[www.arbeitswelt-portal.de](http://www.arbeitswelt-portal.de)



# IW-Leitfaden

Leitfaden für Personalverantwortliche, INQA-Projekt ZEITREICH; 2019



Kostenlose Print-Exemplare über INQA zu bestellen:

<https://www.inqa.de/DE/Angebote/Publicationen/erfolg-mit-flexiblen-arbeitszeitmodellen.html>

Download beim IW oder INQA:

[https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Gutachten/PDF/2019/Zeitreich\\_Leitfaden\\_2019.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2019/Zeitreich_Leitfaden_2019.pdf)

oder

<https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/erfolg-mit-flexiblen-arbeitszeitmodellen?blob=publicationFile>