

SEPTEMBER 2025

zentrum
für neue
sozialpolitik



ZEIT:



12 Perspektiven
auf eine vernachlässigte
Ressource





Zeit

Ein unterschätzter Faktor für Freiheit, Wohlstand und Zukunftsfähigkeit

Zeit ist die vielleicht knappste Ressource des 21. Jahrhunderts und zugleich die am wenigsten beachtete im politischen Diskurs. Wir behandeln sie oft, als wäre sie reine Privatsache: Wer gut plant, schafft mehr, wer es nicht tut, muss eben Abstriche machen. Eine echte Zeitpolitik, die systematisch Freiräume schafft, bleibt die Ausnahme.

Doch Zeit ist weit mehr. Sie ist eine gesellschaftliche Währung und ein entscheidender Standortfaktor. Ihre Verteilung entscheidet darüber, wie selbstbestimmt Menschen leben, welche Chancen sie ergreifen können, wie innovativ unsere Wirtschaft ist und wie resilient unsere Gesellschaft in die Zukunft geht. Wer über soziale Gerechtigkeit, Wohlstand, Wettbewerbsfähigkeit und Teilhabe spricht, kann am Thema Zeit nicht vorbeigehen.

Sie bestimmt, ob Eltern nach Feierabend noch Zeit für ihre Kinder haben, ob Pflegekräfte ihre Arbeit mit Sorgfalt ausführen können, ob Gründer:innen eine Idee zur Marktreife bringen. Zeit ist der unsichtbare Rahmen, in dem soziale Rechte wirken und wirtschaftliche Potenziale entstehen. Weil Zeit nicht vermehrbar ist, wiegt ihr Verlust schwerer als der Verlust von Geld. Kapital kann man unter Umständen wieder aufbauen, doch verlorene Zeit ist unwiederbringlich.

Wer wenig Geld hat, verliert oft auch mehr Zeit. Prekäre Jobs etwa bedeuten nicht nur geringe Einkommen, sondern bringen häufig auch Schicht- und Nachtarbeit, unbezahlte Überstunden und fehlende Planbarkeit mit sich. Wer hingegen über finanzielle Ressourcen verfügt, kann sich Zeit erkaufen, zum Beispiel über einen Babysitter, eine Haushaltshilfe oder das Auto, das den Arbeitsweg verkürzt. Die gute Nachricht ist: Zeitverteilung ist gestaltbar. Sie wird geprägt vom Sozialstaat, vom Arbeitsmarkt, von Unternehmensführung, von gesellschaftlichen Erwartungen und Rollenbildern. All diese Faktoren entscheiden, ob und wie Menschen ihre Zeit frei gestalten können und wie sehr Wirtschaft und Gesellschaft von ihrer Kreativität, Produktivität und Innovationskraft profitieren. Eine zukunftsorientierte Zeitpolitik kann Zeitarmut abbauen, Zeitautonomie stärken und so soziale wie ökonomische Fortschritte gleichzeitig fördern.



Die hier versammelten Beiträge zeigen dies aus unterschiedlichen Perspektiven. Denn Zeit ist kein isoliertes Fachthema, das sich in einem einzigen Politik- oder Forschungsfeld verorten lässt. Sie prägt unseren Alltag und unsere Zukunft an so vielen Schnittstellen, dass nur ein mehrdimensionaler Blickwinkel ihrer Bedeutung gerecht wird. Wir haben Stimmen aus der Sozialpolitik eingeladen, die Zeitkosten als verdeckte Barriere zu sozialen Rechten sichtbar machen. Aus der Gesellschaftspolitik kommen Impulse, die Zeitgerechtigkeit als blinden Fleck im Gerechtigkeitsdiskurs begreifen und Reformen skizzieren, die Menschen spürbar entlasten würden. Unternehmens- und Führungsperspektiven hinterfragen Präsenzkulturen und Dauerverfügbarkeit und zeigen, wie moderne Arbeitsorganisation Wohlstand und Lebensqualität zugleich fördern kann. Fachleute aus der Arbeitswelt betrachten Zeit als ökonomischen wie auch ökologischen Faktor. Und aus der feministischen Analyse von Sorgearbeit kommen wichtige Hinweise auf strukturelle Zeitkonflikte, die gesellschaftlich bislang kaum anerkannt sind.

Diese Vielfalt an Perspektiven ist nicht nur bereichernd, sondern sie ist auch notwendig, um Zeitpolitik als verbindendes Thema zwischen sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Zielen zu verstehen. Sie zeigt, wie fruchtbar es ist, wenn Expert:innen aus unterschiedlichen Disziplinen gemeinsam denken und diskutieren. Es wäre wünschenswert, politische Debatten häufiger so zu führen: multiperspektivisch, konstruktiv und mit Blick auf das große Ganze.

Denn Zeit ist mehr als nur eine Ressource von vielen. Sie kann Horizonte öffnen, in denen Menschen selbstbestimmt handeln, Ideen wachsen und Gesellschaft sich erneuern kann. Wo Zeit fehlt, verengen sich Gestaltungsräume. Wo Zeit gewonnen wird, entfalten sich neue.

Vanessa von Hilchen & Maike Wittmann

6



Prof. Dr. Harald Welzer

Wer keine Zeit hat,
ist nicht frei.

8



Dr. Franziska Dorn & Dr. Robert Schütte

Zeit ist Geld –
und andersherum.

10



Mareice Kaiser

Zeit ist eine Frage
der Gerechtigkeit.

12



Dennis Radtke & Dr. Hans Rusinek

Gute Arbeit
braucht Zeit.

14



Aljoscha Jacobi

Zeitsouveränität
ist ungleich verteilt.

18



Dr. Katharina Bohnenberger

Zukunftsfähige Sozialpolitik
braucht Zeitpolitik.

20



Fränzi Kühne

Fehlende Zeit verbaut
die Karriereleiter.

22



Louisa Plasberg & Ronja Hoffacker

Unsichtbare Arbeit
führt zu Zeitkonflikten.

24



Hannah Valentin

Zeitmangel ist ein
Gesundheitsrisiko.

26

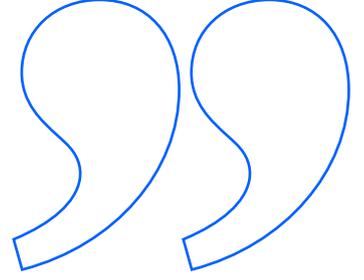


Moritz Rüppel

Zeit als X-Faktor für
unser Leistungsversprechen.

Wer keine
Zeit hat,
ist *nicht frei*.

Prof. Dr. Harald Welzer
Sozialpsychologe und Publizist



Prof. Dr. Harald Welzer

Harald Welzer ist Sozialpsychologe, Publizist und Direktor der gemeinnützigen Stiftung FUTURZWEI. In seinen Büchern – aktuell „Das Haus der Gefühle“ (2025) – befasst er sich mit gesellschaftlichen und politischen Phänomenen sowie Transformationsprozessen.

Die Verfügung über Zeit ist ein Herrschaftsmittel: Menschen, die keine Zeit haben, kommen nicht auf eigene Gedanken und daher nicht auf die Idee, dass man Verhältnisse verändern kann, die zum Beispiel ungerecht oder ausbeuterisch oder überhaupt überlebensfeindlich sind.

Daher sollte man sofort misstrauisch werden, wenn behauptet wird, dass digitale Technologien jede Menge Zeit sparen. Erfahrungsgemäß war das noch nie der Fall, und auch der mit dem Nobelpreis ausgezeichnete Ökonom Daron Acemoglu hat nirgendwo eine Erhöhung der Produktivität durch Einsatz etwa von KI feststellen können. Digitale Medien fressen Zeit, weil Kommunikation gegenüber dem analogen Zeitalter in extremer Weise redundant geworden ist – je mehr man kommuniziert, desto mehr Kommunikation entsteht. Und die zu bedienen kostet – Zeit.

Hier ist es entleerte Redundanzkommunikation, die unfrei macht. Das ist allerdings ein sehr luxuriöser Zeitmangel im Vergleich zu jenem, den Menschen erleiden, die etwa als Alleinerziehende schlecht bezahlt arbeiten und wegen der erforderlichen Flexibilität womöglich sogar zwei Jobs machen müssen.

Beide Arten von Zeitmangel, der luxuriöse und der ökonomisch erzwungene, machen unfrei, weil sie den Menschen die leere Zeit nehmen, die man zum Denken, zum Ausprobieren, zum gemeinsamen Spaziergehen oder zum Nichtstun braucht. Ohne leere Zeit gibt es keinen Raum für Neues, es gibt aber auch keinen Raum für Kritik oder gar für Widerstand.

Die Aneignung von Arbeitskraft war und ist immer auch die Enteignung von Zeit. Genau deshalb stand am Beginn der Arbeiterbewegung in der Frühzeit der Industrialisierung der Kampf um die Arbeitszeit. Die Arbeiterinnen und Arbeiter zogen nachts vor die Häuser der Fabrikanten und machten mit Töpfen, Trommeln und Tröten einen Höllenlärm, um denen, die ihnen tags die Zeit raubten, nachts die Schlafenszeit zu nehmen. Der Kampf um soziale Gerechtigkeit war von Anfang an ein Kampf um die Zeit – eigene Zeit gegen enteignete Zeit.

Eigene Zeit ist die Voraussetzung der Freiheit.



Dr. Franziska Dorn
Ökonomin

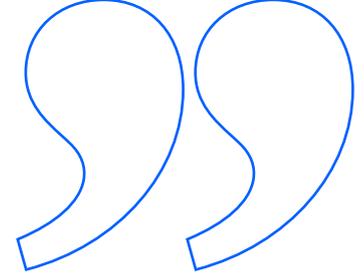
Franziska Dorn ist als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Sozioökonomie der Universität Duisburg-Essen tätig. Sie ist Expertin für Zeit- und Einkommensarmut und forscht zudem zu den Zusammenhängen zwischen Ungleichheit und ökologischer Nachhaltigkeit.

Zeit ist Geld – und anders- herum.



Dr. Robert Schütte
Referent im
Bundesumweltministerium

Robert Schütte ist Referent im Bundesumweltministerium und war davor in der SPD-Bundestagsfraktion und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales als Redenschreiber tätig. Außerdem ist er Policy Fellow beim Progressiven Zentrum und macht seit einigen Jahren aktiv auf das Thema Zeitarbeit und -wohlstand aufmerksam.



Zeit für unbezahlte Arbeit schränkt ein und trägt zum Lebensstandard bei. Wer unbezahlte Arbeit übernimmt, schränkt seine Freiheiten, Teilhabe und Chancen auf Erwerb ein. Gleichzeitig trägt diese Arbeit wesentlich zum Konsum und damit Wohlstand von Familie und Gesellschaft bei.

Nehmen wir zwei Haushalte mit gleichem Einkommen, je zwei Erwachsenen und zwei Kindern. Im einen Haushalt arbeiten beide Erwachsenen Vollzeit, im anderen nur eine Person. Basierend auf klassischen Einkommensarmutsmäßen werden diese Haushalte gleich bewertet. Ist das adäquat?

Der Unterschied liegt in den Zeitressourcen. Der Haushalt mit zwei Vollzeit-Erwerbstätigen muss für viele unbezahlte Verpflichtungen – Kinderbetreuung, Kochen, Pflege – Marktsubstitute kaufen, wie Kita-Plätze, fertiges Essen, Dienstleistungen. Am Ende bleibt weniger verfügbares Einkommen. Der andere Haushalt kann mehr unbezahlte Arbeit selbst leisten und damit Ausgaben sparen. Kurz gesagt: Zeit kann Geld sparen, und Geld kann Zeit kaufen.

Wenn wir den Lebensstandard messen wollen, müssen wir Zeit und Geld zusammendenken. Entscheidend ist, Bündel

aus Zeit und Einkommen zu definieren – sowohl als Schwellenwerte für Armut als auch als Orientierung für angestrebte Lebensstandards. Dazu eignen sich statistische Modelle wie die bivariate relative Armutslinie, die auf der gemeinsamen Verteilung von Zeit und Einkommen basiert. Dieses Modell bietet eine Analyse abseits von Indizes und Mittelwerten und eröffnet so ein differenzierteres Bild. Ein anderer Ansatz passt die Armutsgrenze an die fehlenden Stunden unbezahlter Arbeit an, indem diese auf Grundlage der Kosten für Marktsubstitute monetarisiert und auf die Einkommensarmutsgrenze aufgerechnet werden. Beide Verfahren gehen unterschiedlich vor und führen daher zur Identifikation verschiedener Bevölkerungsgruppen als zeit- und einkommensarm, berücksichtigen jedoch jeweils den Wert unbezahlter Arbeit.

Diese Debatte zeigt, dass wir mehr empirische Analysen benötigen, um Zeit- und Einkommensarmut zu definieren und sichtbar zu machen. Nur wenn deutlich wird, wohin wir gesellschaftlich wollen, lassen sich politische Maßnahmen entwickeln, die höhere Lebensstandards ermöglichen, Gleichberechtigung fördern und gesellschaftliche Transformation vorantreiben.

Dr. Franziska Dorn

In politischen Debatten über Gerechtigkeit geht es hierzulande quasi immer ums Geld: um Steuern, Sozialleistungen, Subventionen und Schulden. Kaum beachtet bleibt dagegen die Ressource Zeit. Das überrascht, wenn man bedenkt, wie ungerecht Zeit in unserer Gesellschaft verteilt ist – und wird. Was wäre, wenn Politik nicht nur Einkommen, sondern auch Zeit gerechter verteilen würde?

Tatsache ist zum Beispiel, dass Frauen neben der Erwerbsarbeit über eine Stunde mehr unbezahlte Sorgearbeit leisten als Männer – jeden Tag. Das summiert sich. Auf dem Land kosten Arztbesuche, Schulwege oder Einkäufe mehr Zeit, weil Bus und Bahn nur selten fahren. Wehe dem, der kein Auto besitzt. Und Menschen mit wenig Geld fehlt der Zugang zu vielem, was Zeit spart: Haushaltshilfen, Steuerberater, Homeoffice und gute Verkehrsanbindung. Wer Geld hat, kauft sich Hilfe; wer kein Geld hat, kämpft öfter mit Warteschlangen, Staus und schlechterer Gesundheitsversorgung. Zeitungerechtigkeit ist ein echtes Problem.

Zugleich arbeiten die Deutschen so viel wie nie. Die Zahl der Überstunden liegt auf Rekordniveau, während Erkrankun-

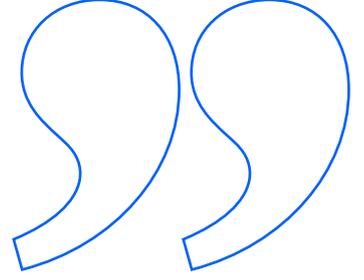
gen an Depression, Burnout und Angststörungen epidemische Ausmaße annehmen. Wer – wie zuletzt Bundeskanzler Merz – behauptet, die Deutschen seien zu faul, ignoriert die Realität. Der Wunsch nach mehr Zeit ist längst gesellschaftlicher Fakt, auch wenn er bislang kaum politischen Widerhall findet.

Was also wäre, wenn der Staat Eltern eine Stunde weniger Wochenarbeitszeit pro Kind finanzieren würde, anstatt das Kindergeld um 10 Euro zu erhöhen? Das wäre eine enorme zeitliche Entlastung. Was wäre, wenn Behördengänge so effizient organisiert wären, dass sie nicht unnötig Zeit kosten und der Bürger als Kunde, nicht Bittsteller behandelt wird? Davon hätten alle etwas, arm und reich. Und weshalb werden Fahrten zur Arbeit, wie bei Selbstständigen, nicht (anteilig) als Arbeitszeit anerkannt? Pendeln ist schließlich kein Privatvergnügen. Sicher, zuerst würden die Arbeitgeberverbände protestieren. Und im Anschluss alles daransetzen, dass in Busse, Bahnen und neue Fahrradwege massiv investiert wird. Manchmal ist Zeit eben doch Geld.

Dr. Robert Schütte

Zeit ist eine
Frage der
Gerechtig-
keit.

Mareice Kaiser
Journalistin & freie Autorin



Mareice Kaiser

Mareice Kaiser ist Journalistin (u. a. taz, Die Zeit) und freie Autorin. In ihrem 2021 erschienen Bestseller „Das Unwohlsein der modernen Mutter“ kritisiert sie die Unerreichbarkeit des Mutterideals sowie dessen Unvereinbarkeit mit einer gleichzeitigen Erwerbsarbeit. In weiteren Werken beschäftigt sie sich mit Inklusion, Arbeit, Teilhabe und Gerechtigkeit.

Seit vier Wochen soll ich diesen Text abgeben. Schreiben ist mein Beruf und ich mache ihn gern, meistens. Diesen Text möchte ich schreiben, weil ich ihn wichtig finde. Aber: Ich hatte keine Zeit. Immer war irgendwas – andere Jobs, mein Kind, die Sommerferien, eine Krankheit und dann: Urlaub. Ein Wort, das in meinem Leben noch nicht so lange existiert. Genau wie Zeit. Das Wort existiert zwar in meinem Leben, aber die Zeit für mich, zum Beispiel im Urlaub, die ist bei mir noch immer die absolute Ausnahme. Viele Menschen können von dieser Zeit, Zeit für sich, nur träumen.

Sara aus Düsseldorf, die aus Brasilien nach Deutschland kam und als alleinerziehende Mutter von zwei Kindern als Haushaltshilfe arbeitet. Zeit für sich hat sie nie. Die Häuser von reichen Menschen, die sie an sieben Tagen die Woche putzt, gehen vor. Ihr Geld verdient sie nicht nur für sich und ihre Kinder, sondern auch, um ihre Herkunftsfamilie in Brasilien zu unterstützen.

Momo aus Leipzig, die als Busfahrerin tätig ist und deren Arbeitstag oft morgens um 2:48 Uhr startet. Wenn ihre Kinder abends mit ihr Zeit verbringen wollen, muss sie schlafen. Sie arbeitet dann im verkürzten sogenannten „Muttdienst“ – die Stunden muss sie mit Frühschichten wieder aufholen.

Simone aus München, die sich rund um die Uhr um ihren kranken und behinderten Sohn kümmert. Rund um die Uhr bedeutet: 24 Stunden, jeden Tag, ohne Pause. Sie kümmert sich um ihn und niemand kümmert sich um sie. Sie würde gern Erwerbsarbeiten, aber wann soll sie das machen, neben 24-Stunden-Pflege?

Sie alle hätten diesen Text schreiben sollen, denn sie bleiben im Diskurs um Zeit und Gerechtigkeit unsichtbar. Sie haben keine Zeit für solche Texte. Und sie haben keine Zeit für sich selbst.



Dennis Radtke
EU-Abgeordneter (CDU)

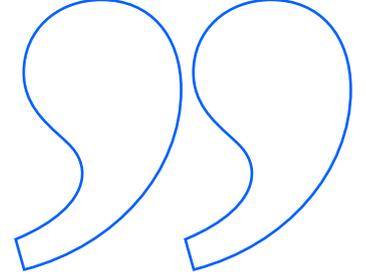
Dennis Radtke ist seit 2017 Abgeordneter der CDU im Europäischen Parlament und EVP-Koordinator im Ausschuss für Beschäftigung und Soziales. Zudem ist Radtke langjähriges Mitglied der CDA und setzt sich seit 2024 als ihr Bundesvorsitzender für eine stärkere Gewichtung sozialpolitischer Themen innerhalb der CDU ein.

Gute Arbeit braucht Zeit.



Dr. Hans Rusinek
Arbeitsforscher & Autor

Hans Rusinek forscht und lehrt an der Universität St. Gallen zu Wandel und Zukunft der Arbeitswelt. Dies verbindet er mit seiner praktischen Beratungs-Arbeit, besonders in den Bereichen Purpose, Productivity und Social Impact. 2023 erschien sein Bestseller "Work-Survive-Balance".



In der politischen Debatte sprechen wir viel über Löhne, über Renten und über Preise. Aber viel zu selten reden wir über das, was für Millionen Menschen im Alltag genauso knapp ist: Zeit. Wer keine Zeit hat, hat oft auch keine Stimme. Wer seine Zeit nicht selbst einteilen kann, bleibt zurück – bei der Bildung, in der Familie, im Ehrenamt. Zeit ist eine zentrale Gerechtigkeitsfrage und damit ein zutiefst politisches Thema.

Gerade deshalb ist es so wichtig, dass die Gestaltung von Zeit nicht zur Privatsache verkommt, sondern zu einer gemeinsamen Aufgabe wird – getragen von Sozialpartnerschaft. Denn wenn es um Arbeitszeiten, Weiterbildung oder Vereinbarkeit geht, wissen Arbeitgeber und Gewerkschaften am besten, was in den Betrieben gebraucht wird. Sie sind es, die tragfähige Lösungen aushandeln, die Verlässlichkeit schaffen und individuelle Flexibilität ermöglichen.

Als Christlich-Soziale sind wir überzeugt: Gute Arbeitszeitmodelle entstehen nicht im Elfenbeinturm der Gesetzgebung, sondern am Verhandlungstisch. Wir brauchen starke Tarifbindung, mehr Betriebsräte und Rahmenbedingungen, die Mitbestimmung fördern. Denn nur so gelingt eine faire Verteilung von Zeit – zwischen Beschäftigten und Unternehmen, zwischen Berufsleben und Privatleben, zwischen heute und morgen.

Sozialpartnerschaft ist kein Auslaufmodell, sondern der Schlüssel für moderne Zeitpolitik. Eine Zeitpolitik, die Spielräume schafft für Qualifizierung, Fürsorge, Engagement und Erholung. Wer Gerechtigkeit will, muss über Zeit reden. Und wer gerechte Zeit will, braucht starke Partner am Tisch.

Dennis Radtke

Ein Appell für eine zeit-gemäße Arbeitswelt. Aufstehen, Kaffee, Termine, Termine, Termine, Hinlegen – und wieder von vorne. Haben Sie sich heute schon gefragt, wo die Zeit geblieben ist? Unser Sein ist ein Sein in gemeinsamer Zeit – mehr als in gemeinsamen Räumen. Das lernten viele durch Remote Work. Was uns gemeinsam wirksam macht, ist, dass wir Zeit in der Arbeit teilen. Ein Drittel unserer Lebenszeit.

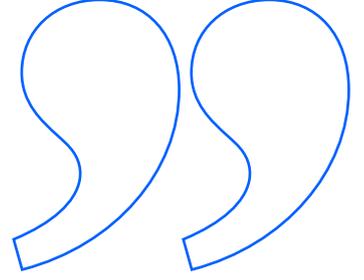
Schockierend ist daher der Zustand dieser Zeiträume. Besonders in der „Wissensarbeit“, die so sehr auf ihre kognitiven Leistungen hält, dass sie anderen Arbeitsformen Wissen abzusprechen scheint, zeigt sich klar, wie Gehetztheit, Entgrenzung und Dauerunterbrechung nicht nur uns schadet, sondern auch der Qualität unserer Arbeit. Alle vier Minuten wird ein Büromitarbeiter unterbrochen. Neun Minuten braucht es aber, um wieder fokussiert zu sein. Die Rechnung geht nicht auf. Banken vergeben im Stress mehr Kredite, die platzen. Gerichte vergeben ohne Pausen mehr Haft- und weniger Bewährungsstrafen. Je später der Arzttermin, desto höher die Wahrscheinlichkeit, unnötige Antibiotika verschrieben zu bekommen.

Verantwortung ist zeitintensiv. Krisen bewältigen ist zeitintensiv. Menschlichkeit ist zeitintensiv. Wo bleibt Zeit, sich gute Entscheidungen zu erarbeiten? Um aus dem Hamsterrad herauszutreten? Letztlich sind es Zeitkrisen, die die Erschöpfung unserer Arbeitswelt auch mit der unseres Planeten verbinden. Für uns als biologische Wesen ist das Zeiterleben rhythmisch – wie Jahreszeiten, Tag und Nacht, der weibliche Zyklus. Auf Anspannung muss Entspannung folgen. Alles, was lebt, braucht Zeitdiversität. Unser Arbeiten dominiert aber das maschinelle Zeitverständnis. Die Zeit eines Sekundenzeigers. Mit jeder Sekunde kommt eine dazu – tick-tick. Damit bauen wir den Planeten ab – tick-tick. Damit muss jedes Wachstum ins Unendliche gehen – tick-tick. Damit überarbeiten wir auch uns über jede Belastungsgrenze – tick-tick. Ein Wirtschaften, das mit der Natur um uns und in uns verantwortungsvoll umgeht, mit dem wir uns aus gegenwärtigen Krisen herausarbeiten können, muss einen klugen Umgang damit finden, was uns alle verbindet. Es ist Zeit.

Dr. Hans Rusinek

Zeit-
souveränität
ist *ungleich*
verteilt.

Aljoscha Jacobi
Soziologe



Aljoscha Jacobi

Aljoscha Jacobi ist Soziologe und promoviert an der Humboldt-Universität zu Berlin zu Fragen der Zeitpolitik. Zuletzt hat er mit Maik Hamjediers und Tabea Naujoks zum Zusammenhang von beruflichen Geschlechterstereotypen und Zeitsouveränität publiziert.

Die Frage der Arbeitszeit ist ein Kernkonflikt moderner Gesellschaften. Sie prägt den Alltag und die Lebenschancen von Beschäftigten. Im Zentrum steht dabei die Frage nach Zeitsouveränität, noch direkter: Autonomie. Die Auseinandersetzungen um den 8-Stunden-Tag brachten auch ein normatives Versprechen von einem guten Leben.

Heute ist dieses Versprechen noch größer geworden, damit geht aber auch eine (neue) Ungleichheit einher. Am oberen Ende der Autonomieskala steht das Idealbild des „digital nomad“, der flexibel und ortsunabhängig arbeiten kann. Am unteren Ende finden sich dagegen Beschäftigte in Schichtarbeit oder persönlichen Dienstleistungen, deren Alltag rigider durch betriebliche Vorgaben strukturiert ist. Empirische Studien zeigen: Dort, wo Gewerkschaften nach wie vor stark sind, konnten in den letzten Jahren Zuwächse an Zeitsouveränität erreicht werden, etwa durch tarifvertraglich gesicherte Arbeitszeitkonten. Auch der Fachkräftemangel hat zur Stärkung der Autonomie in betroffenen Bereichen beigetragen: Unternehmen nutzen attraktivere, flexiblere Modelle, um Fachkräfte zu halten.

Gleichzeitig zeigt sich ein Widerspruch: Gerade dort, wo politisch besonders oft Vereinbarkeitsprobleme gesehen werden – in den klassischen „Frauenberufen“ – ist Zeitsouveränität am wenigsten durch formale Regelungen abgesichert. Diese Ungleichheit lässt sich nicht allein durch die spezifischen Tätigkeiten oder die geringere gewerkschaftliche Verhandlungsmacht erklären. Vielmehr deutet sie auf andere Mechanismen hin, zum Beispiel darauf, dass in männerdominierten Berufen Forderungen nach Flexibilität eher als legitime Ansprüche behandelt werden, während sie in frauendominierten Bereichen häufig als Ausnahme oder Belastung gelten.

60%

der Krankenpfleger:innen müssen oft oder sehr oft Abstriche in ihrer Arbeit machen, um das Arbeitspensum schaffen zu können.

DGB-Index Gute Arbeit 2023: 5

Zeit in Zahlen

Zeit ist eine oftmals unsichtbare Ressource. Zahlen und Statistiken können dabei helfen, sie greifbar zu machen: So zeigen Daten zu Arbeitszeiten, Mitgestaltungsmöglichkeiten, Care-Arbeit und Teilhabemöglichkeiten beispielhaft, wie Zeit in unserer Gesellschaft verteilt ist und in welchen Bereichen sie unseren Alltag ganz konkret prägt.

75%

der Mütter reduzieren nach der Elternzeit ihre Arbeitszeit

The Stepstone Group 2023



Aber: 65%

der Mütter, die nach der Elternzeit ihre Arbeitszeit reduziert haben, würden gerne in Vollzeit (35-40 Stunden) oder in einer vollzeitnahen Stelle (30-35 Stunden) arbeiten – vorausgesetzt, die Kinderbetreuung ist gesichert.

Care-Arbeit ist auch Arbeit.

59 Stunden pro Woche arbeiten Eltern im Durchschnitt, wenn neben der Lohnarbeit auch unbezahlte Arbeit berücksichtigt wird.

Statistisches Bundesamt 2025

„Mir fehlt die Zeit für Engagement.“

59% der Deutschen sagen, dass sie sich aus zeitlichen Gründen nicht sozial engagieren können.

Liz Mohn Center 2022: 2

638 Millionen

unbezahlte Überstunden wurden 2024 in Deutschland gemacht

DGB-Index Gute Arbeit 2025: 4

Zeitsouveränität ist im Berufsleben ungleich verteilt.

Wer hat kaum/gar nicht Einfluss auf die eigene Arbeitszeitgestaltung?

66%

Menschen mit Helfer- und Anlerntätigkeit

28%

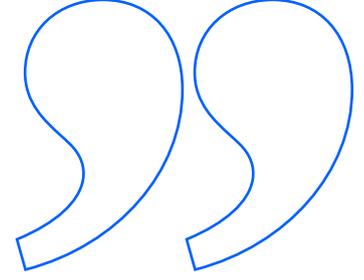
Menschen mit hochkomplexer Tätigkeit

DGB-Index Gute Arbeit 2024: 34

Zukunfts-
fähige
Sozialpolitik
braucht
Zeitpolitik.

Dr. Katharina Bohnenberger

Politikwissenschaftlerin
und ZSP Policy Fellow



Dr. Katharina Bohnenberger

Katharina Bohnenberger ist Policy Fellow am ZSP und als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Sozialökologie der BOKU Universität Wien tätig. Zudem ist sie Vorstandsmitglied des internationalen Forschungsnetzwerks EcoWelfare und ehemalige Koordinatorin des Forschungsfeldes Sozialpolitik und ökologische Nachhaltigkeit am DIFIS.

In der Wissenschaft wird zunehmend anerkannt, dass jeder Mensch ein Recht auf einen fairen Anteil an frei verfügbarer Zeit hat und Zeit als gleichgewichtete Ressource neben monetärer Verteilung berücksichtigt werden soll. Der Sozialstaat selbst gestaltet Zeitarbeit bzw. Zeitwohlstand und die Zeitungleichheit seiner Bürger:innen mit. Während Zeitarbeit durch einige Aktivitäten des Sozialstaats, wie beispielsweise Kinderbetreuung oder Arbeitszeitgesetze, gelindert wird, wird bisher jedoch kaum berücksichtigt, inwiefern Sozialpolitik Zeitarbeit und Zeitungleichheit auch verstärkt.

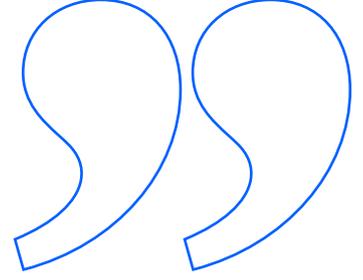
Zeitverluste können beispielsweise durch die Organisation und Beantragung von sozialstaatlichen Leistungen (z. B. Kita-Plätze, Formulare), aber auch explizite und implizite Vorschriften, Regelungen oder Verhaltensempfehlungen entstehen, welche die frei verfügbare Zeit einschränken (z. B. Vollzeitnorm als Voraussetzung gegen Altersarmut). Je nach sozialpolitischem Programm und Zielgruppe unterscheidet sich der zeitliche Aufwand für Sozialleistungen allerdings stark (z. B. Arbeitslosengeld vs. Bürgergeld). Aber auch je nach Eigenschaften einer Person, z. B. einer Behinderung oder dem Familienstatus, sind die Zugänge zu gleichen Leistungen nicht mit dem gleichen zeitlichen Aufwand zu bewältigen.

Der Sozialstaat verschärft Zeitarbeit, wenn Personen ihrer Zeitautonomie beraubt werden oder Einschränkungen erfahren, wenn sie sich nicht den Zeitregimen von sozialstaatlichen Institutionen beugen (können). Der zeitliche Aufwand kann damit ein Erklärungsfaktor für die Nichtinanspruchnahme von Sozialleistungen sein. Zeitkosten als Zugangsbarrieren sind auch verteilungspolitisch problematisch, da wir kaum etwas darüber wissen, wer durch den Zeitaufwand auf welche Weise von der Inanspruchnahme der Leistungen abgehalten wird. Zudem kann man Menschen zeitlich – im Vergleich zu finanziell – kaum, und vor allem nicht nachträglich, für Zeitverluste kompensieren.

Insgesamt stellt sich also die Frage, inwiefern soziale Rechte als gesichert gelten, wenn zu ihrer Inanspruchnahme (möglicherweise unleistbare) Zeitkosten aufgewendet werden müssen. Der letzte Armuts- und Reichtumsbericht adressiert Zeitarbeit, Zeitreichtum, und Zeitungleichheit nicht systematisch – für die Lösung aktueller sozialpolitischer Herausforderungen und die Garantie eines gerechten Sozialstaats gilt es, diese Lücke der Zeitpolitik zu schließen.

Fehlende
Zeit verbaut
die *Karriere-*
leiter.

Fränzi Kühne
Unternehmerin & Aufsichtsrätin



Fränzi Kühne

Fränzi Kühne ist erfolgreiche Unternehmerin und Aufsichtsrätin. Sie ist Mitgründerin der Digitalagentur TLGG, die als erste in Deutschland digitale Marketingstrategien entwickelte. 2017 wurde sie als jüngste Aufsichtsrätin in ein börsennotiertes Unternehmen gewählt und seit 2024 ist sie Chief Digital Officer der edding AG. Zudem sitzt Kühne im Stiftungsrat der AllBright Stiftung und engagiert sich für mehr Frauen in Führungspositionen.

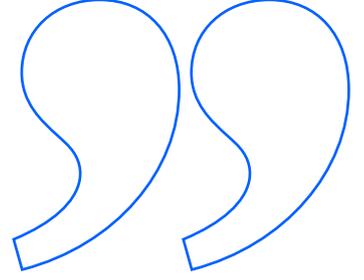
Zeit ist in unserer Leistungsgesellschaft nicht nur eine Frage der Effizienz, sondern eine Währung der Sichtbarkeit. Ich sehe es häufig: Präsenz wird fälschlicherweise mit Führung gleichgesetzt. Wer nicht sichtbar ist, bleibt am Rand stehen – vor allem Frauen, die oft mit Doppelbelastung, weniger Netzwerken und unregelmäßiger Präsenz konfrontiert sind. In diesem Kontext ist Zeit nicht nur knapp, sondern auch strategisch gebunden. Die Vorstellung, man müsse ständig erreichbar sein, um voranzukommen, behindert jene, die außerhalb des Büros kämpfen – zum Beispiel in Pflege- oder Familienarbeit.

Doch der Mythos, Erfolg sei nur eine Frage der „richtigen“ Stunden, ist eine Illusion. Es geht nicht um die Quantität der Zeit, sondern um Priorisierung und nachhaltiges Leadership. Hier kommen Führungskräfte ins Spiel: Sie tragen die Verantwortung, Potenziale zu erkennen, althergebrachte Arbeitsmodelle zu hinterfragen und neue Wege zu gehen. Sie müssen verstehen, dass echte Führung nicht an Anwesenheit oder sichtbare Stunden gebunden ist, sondern an Vertrauen, strategisches Denken und Empathie.

Wir brauchen eine neue Haltung – eine, die Zeit als Ressource begreift, die Menschen Raum gibt, sich zu entwickeln, ohne in das Korsett der ständigen Verfügbarkeit zu fallen. Dafür müssen wir lernen, umzudenken. Führungskräfte müssen den Mut haben, traditionelle Erfolgsmuster aufzubrechen und Arbeitswelten zu schaffen, in denen Vielfalt und individuelle Potenziale gedeihen. Nur wenn wir das begreifen, kann die Karriereleiter wieder auf echte Leistung, nachhaltige Führung und wertschätzendes Miteinander bauen – und nicht auf Banalitäten wie Präsenz und Zeitmessung.

*Unsichtbare
Arbeit*
schafft
Zeitkonflikte.

Louisa Plasberg &
Ronja Hoffacker
Gründerinnen der Plattform equaly



Ronja Hoffacker & Louisa Plasberg

Gemeinsam haben Ronja Hoffacker und Louisa Plasberg 2023 das Startup equality gegründet – mit der Mission, den Gender Care Gap zu schließen. Die Plattform unterstützt Paare bei einer gerechteren Aufteilung der Sorgearbeit mithilfe einer App, außerdem bietet equality Beratungen für Unternehmen an, die Mitarbeitende bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen.

Im unternehmerischen Umfeld hat sich der „5AM Club“ etabliert – vornehmlich Männer, die auf frühes Aufstehen, Sport und Fokussarbeit setzen. Kinder? Kommen darin nicht vor. Nicht, weil sie keine hätten, sondern weil Sorgearbeit in diesem Effizienzmodell schlicht keinen Platz hat.

Denn Care-Arbeit ist weiterhin unsichtbar. Sie passiert privat und wird selten als „Arbeit“ anerkannt. Dass das Brot Dosenpacken, Trösten, Zähneputzen, Anziehen und zur Kita bringen auch früh beginnt, zählt nicht. Und die Pflege der erkrankten Oma am Abend und am Wochenende ebenso wenig. Wer das leistet, hat oftmals mehr als eine 60-Stunden-Woche, nur eben nicht auf dem Arbeitszeitkonto.

Dass Frauen diese unbezahlte Arbeit überproportional leisten, ist nicht neu. Neu ist die Gleichzeitigkeit: Sie sollen finanziell unabhängig, beruflich erfolgreich und engagierte Mütter sein. Politisch heißt das: „Potenziale heben.“ Und gingen da nicht noch ein paar Stunden Erwerbstätigkeit mehr?

Nach engagierten Vätern wird seltener gerufen. Denn das Familienleben läuft – irgendwie. Nebenbei. Unsere Eltern haben's doch auch geschafft.

Für viele Frauen heißt die Lösung: Teilzeit. So arbeiten laut Statistischem Bundesamt fast 70% der Mütter, aber nur 7% der Väter in Teilzeitmodellen. Doch sie verdichten den Konflikt: gleiche Verantwortung in weniger Stunden, weniger Karriere, weniger Absicherung – und die volle Sorgearbeit obendrauf. Das Meeting findet vom Spielplatz statt, die Nachtschicht ersetzt den Feierabend, wenn der Tag mit Sorgearbeit voll ist.

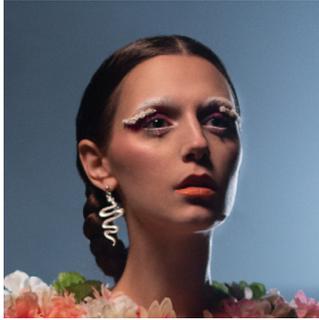
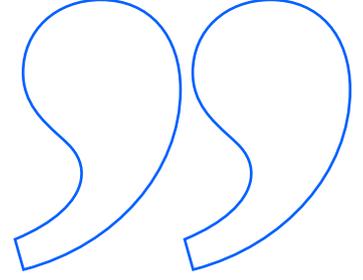
Das ist effizient, aber erschöpfend.

Die Gleichzeitigkeit all dieser Ansprüche ist kein individuelles Problem. Sie ist strukturell – und lösbar.

Indem in Beziehungen Sorgearbeit partnerschaftlich aufgeteilt wird. Indem Arbeitgeber an Lebensphasen angepasste Arbeitsmodelle schaffen. Indem die Politik das Modell „zwei Mal vollzeitnahe Teilzeit“ fördert, anstatt Überstunden zu feiern und steuerfrei zu stellen. Indem wir Sorgearbeit gesellschaftlich die Wertschätzung entgegenbringen, die sie verdient. Damit frei verfügbare Zeit kein Privileg der Wenigen ist, sondern auch Menschen, die Sorgearbeit leisten, sie erleben.

Zeitmangel
ist ein
Gesund-
heitsrisiko.

Hannah Valentin
Künstlerin & Unternehmerin



Hannah Valentin

Hanna Valentin ist Musikerin, Malerin, Unternehmerin und Mutter. In ihrer Malerei verarbeitet sie auch ihre chronische Krankheit Multiple Sklerose und leistet öffentliche Aufklärungsarbeit.

Als ich beschloss, meine beiden Kinder nicht schon mit einem Jahr in die Betreuung zu geben, fühlte sich das zunächst nach einer freien Entscheidung an. Mein Beruf als Produzentin, Sängerin und Unternehmerin ließ es zu – oder besser gesagt: Mein Partner und ich schafften es irgendwie, es möglich zu machen.

Doch schnell wurde klar, dass diese Freiheit ihren Preis hat. Statt klarer Arbeitszeiten und planbarer Abläufe lebte ich zwischen Zoom-Calls und Spielsachen, zwischen Musikproduktion in der Mittagspause und Geschäftsentscheidungen mit Kind auf dem Schoß. Ein Alltag, der Nähe schenkt – aber auch erschöpft.

Für mich wiegt diese Erschöpfung besonders schwer. Seit fast zwanzig Jahren lebe ich mit der Diagnose Multiple Sklerose. Für mich bedeutet Zeit nicht nur Entlastung, sondern medizinische Notwendigkeit: Pausen und Schlaf sind essenziell. Wenn sie fehlen, schwächt das meinen Körper und verschärft die Krankheit. Doch das ist kein individuelles Schicksal. Auch für Menschen ohne Vorerkrankung gilt: Wer dauerhaft zwischen Erwerbs- und Sorgearbeit zerrieben wird, lebt in einem Zustand chronischen Stresses – mit Folgen für Psyche und Körper.

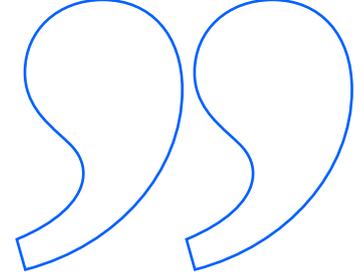
Genau hier wird Zeit zu einer sozialen Frage. Wir sprechen oft über Vereinbarkeit, über Flexibilität, über Modelle von Voll- und Teilzeit. Doch selten wird betont: Zeit ist auch eine Gesundheitsressource. Wenn sie fehlt, entstehen nicht nur individuelle Krisen, sondern gesellschaftliche Folgekosten – von steigenden Krankheitsraten bis hin zu sinkender Produktivität und geschwächtem sozialen Zusammenhalt.

Die Frage ist also: Wie gesund kann ein Leben sein, das keine Zeit lässt? Wahre Selbstfürsorge beginnt nicht beim Achtsamkeitstraining, sondern bei Strukturen, die echte Pausen ermöglichen – in Unternehmen, in Familienpolitik, in unserer Alltagskultur. Gesundheit braucht Zeiträume: für Regeneration, Nähe, Schlaf.

Bis dahin bleibt Zeit für viele von uns ein hart erkämpfter Zwischenraum – wertvoll, fragil und viel zu knapp.

Zeit als
X-Faktor
unseres
Leistungs-
versprechens.

Moritz Rüppel
Fachbereichsleiter beim ZSP



Moritz Rüppel

Moritz Rüppel ist Fachbereichsleiter beim Zentrum für neue Sozialpolitik und beschäftigt sich mit Fragen der politische-strategischen Ausrichtung und Themensetzung. Sein Fokus liegt auf dem Transfer von Forschungsergebnissen in den parlamentarischen und vorpolitischen Raum. Zuvor war er beim ZSP als Policy Fellow und als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Deutschen Bundestag tätig.

Ein Gedankenexperiment: Hätten wir die Möglichkeit, die Tage eines jeden Menschen um eine Stunde zu verlängern, wie würde sich das auf unsere soziale Mobilität auswirken?

Schauen wir uns eine Gruppe mit großem Frustrationspotenzial an: Bei den niedrigen bis mittleren Einkommen haben viele Menschen das Gefühl, auf der Stelle zu treten – traditionelle Status-Ziele geraten hier immer öfter außer Reichweite und Sorgen um (Alters-)armut nehmen zu, während vermögende Haushalte ihre finanziellen Polster trotz multipler Krisen vergrößern. Für viele Menschen greift so ein Grundpfeiler unserer sozialen Marktwirtschaft nicht mehr: Das Aufstiegsversprechen, dass sich Anstrengung im wahrsten Sinne auszahlt. Und das, obwohl diese Gruppe häufig besonders hohen (zeitlichen) Aufwand betreibt. Warum also scheint eine Stunde Zeit von so ungleichem (finanziellen) Gegenwert zu sein?

Während in der Öffentlichkeit Zeitknappheit insbesondere bei finanziell erfolgreichen – und damit als fleißig wahrgenommenen – Personen vermutet wird, ist sie tatsächlich folgenreicher bei sozio-ökonomisch schlechter gestellten Menschen. Selbst wenn Zeit bei „erfolgreicheren“ Personen absolut knapper ist, ist die freie Zeit dort durch die erkaufte Abwesenheit von Verpflichtungen häufig tatsächlich frei verfügbar. Wer demgegenüber aber nur gerade so über die Runden kommt, nutzt „freie“ Zeit, um extra Schichten im Job zu machen oder in aufwändigen Verfahren ergänzende Sozialleistungen zu beantragen. Am Ende mag damit finanziell zumindest kurzfristig etwas mehr rausspringen – im Vergleich zu Menschen, die diese Zeit für nachhaltigere Entfaltung nutzen können, vergrößert sich jedoch der Abstand. Gleichzeitig verbleibt dieser Gruppe gegenüber arbeitslosen Leistungsbeziehenden oft nur dann ein Plus, wenn sie sich neben der Vollzeitarbeit durch den zeitintensiven Beantragungsdschungel ergänzender Sozialhilfen kämpft. So wird Zeit gerade in Anbetracht unseres krankenden Aufstiegsversprechens in beide Richtungen zum entscheidenden Treiber.

Wir müssen daher die Opportunitätskosten eines solchen Zeitverlusts stärker beleuchten. Denn dass Menschen ungleich viel Zeit übrigbleibt, ist nur auf den ersten Blick binär. Tatsächlich fehlt sie überall dort, wo Kreativität entstehen kann, eigene Projekte konzipiert und Talente gefördert werden, wo Entscheidungsqualität durch Informationen und Bedenken zunimmt. Diese bisher unterschätzte Währung sorgt an den wirklich entscheidenden Stellen für eklatante Wettbewerbsnachteile.

Zurück am anfänglichen Gedankenexperiment lässt sich daher annehmen, dass die sozio-ökonomische Schere weiter auseinanderdriften würde. Moderne Zeitpolitik darf daher nicht bei der absoluten Verteilung von Zeit haltmachen. Arbeitsmarktpolitische Debatten, wie um die 4-Tage-Woche, greifen (noch) zu kurz. Um die Potenziale zusätzlicher Zeit für mehr Menschen zugänglich zu machen, braucht es Angebote, die echte freie Zeit ermöglichen.

Bildnachweise

Prof. Dr. Harald Welzer

Foto: Magdalena Türtscher/Magma

Dr. Robert Schütte

Foto: Das Progressive Zentrum

Mareice Kaiser

Foto: Jana Rodenbusch

Dennis Radtke

Foto: Paul Schneider

Dr. Hans Rusinek

Foto: Anja Zurbrügg

Fränzi Kühne

Foto: edding AG

Louisa Plasberg & Ronja Hoffacker

Foto: Linda Meiers

Hannah Valentin

Foto: Evelina Vazgyte

Moritz Rüppel

Foto: Nicholas Czichi-Welzer

Quellennachweise

DGB-Index Gute Arbeit. 2024. „Jahresbericht 2024. Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2024“, S. 34. Berlin: Institut DGB-Index Gute Arbeit.

DGB-Index Gute Arbeit Kompakt. 2023. „Arbeitsbedingungen in der Pflege revisited Was hat sich in den vergangenen Jahren getan?“, S. 5. Berlin: Institut DGB-Index Gute Arbeit.

DGB-Index Gute Arbeit Kompakt. 2025. „Überstunden: Weniger ist mehr“, S. 4. Berlin: Institut DGB-Index Gute Arbeit.

Liz Mohn Center. 2022. „Gesellschaftliches Engagement in Deutschland - Einstellung der deutschen Bevölkerung zu sozialem Engagement“, S. 2. Gütersloh: Liz Mohn Center gGmbH; IPSOS.

Statistisches Bundesamt. 2022. „66% der erwerbstätigen Mütter arbeiten Teilzeit, aber nur 7% der Väter“. Überprüft: 09.09.2025. www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/03/PD22_N012_12.html

Statistisches Bundesamt. 2025. „Zeitverwendungserhebung (ZVE) 2022“. Überprüft: 09.09.2025. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/Zeitverwendung/Tabellen/arbeit-muetter-vaeter-zve.html>

The Stepstone Group. 2023. „Stepstone-Studie: Elternzeit vor allem für Frauen Wendepunkt in der Karriere“. Überprüft: 09.09.2025. <https://www.thestepstonegroup.com/deutsch/newsroom/pressemitteilungen/stepstone-studie-elternzeit-vor-allem-fuer-frauen-wendepunkt-in-der-karriere/>



GESCHÄFTSFÜHRUNG

Jan E. Fischer
Mansour Aalam

PROJEKTLEITUNG

Vanessa von Hilchen
Maïke Wittmann

PROJEKTASSISTENZ

Nele Hübner

REDAKTION

Vanessa von Hilchen
Nicholas Czichi-Welzer

GESTALTUNG & LAYOUT

Antonia Haase

AUTOR : INNEN

Prof. Dr. Harald Welzer
Dr. Franziska Dorn
Dr. Robert Schütte
Mareïce Kaiser
Dennis Radtke
Dr. Hans Rusinek
Aljoscha Jacobi
Dr. Katharina Bohnenberger
Fränzi Kühne
Louisa Plasberg & Ronja Hoffacker
Hannah Valentin
Moritz Rüppel

KONTAKT

info@zsp.org
www.zentrum-neue-sozialpolitik.org

© Zentrum für neue Sozialpolitik 2025. All rights reserved.



Diese Publikation ist als PDF auf der Projektwebsite unter einer Creative-Commons-Lizenz verfügbar. Gemäß der Lizenz ist das Kopieren und Verbreiten der Publikation nur in ihrer Gesamtheit erlaubt und nur sofern Zentrum für neue Sozialpolitik als Urheber genannt und die Publikation für nicht-kommerzielle Zwecke verwendet wird. Grafiken und Abbildungen dürfen nicht getrennt von der Veröffentlichung verwendet werden.



Zentrum für neue Sozialpolitik gGmbH
Ohmstraße 13
D-80802 München
Tel. +49(0)89/44 333 555-00
info@zentrum-neue-sozialpolitik.org
www.zentrum-neue-sozialpolitik.org

V. i. S. d. P.: Mansour Aalam
c/o Zentrum für neue Sozialpolitik
Ohmstraße 13
D-80802 München

Veröffentlicht im September 2025