

# **Teilzeitarbeit im Dienstleistungsbereich**

**– Strategien und Handlungsfelder in den  
Branchen Einzelhandel, Gesundheitswesen  
sowie im Hotel- und Gaststättengewerbe –**

Diese Veröffentlichung ist die Zusammenfassung des Abschlussberichts zum Projekt „Teilzeitarbeit im Dienstleistungsbereich – Strategien und Handlungsfelder in den Branchen Einzelhandel, Gesundheitswesen sowie im Hotel- und Gaststättengewerbe“ - Projekt F 1933 - im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Autoren: Dr. Cordula Sczesny  
Sascha Wingen  
Soziale Innovation GmbH  
Deutsche Str. 10, 44339 Dortmund

Dr. Thomas Langhoff  
Daniela Marino  
Prospektiv GmbH

Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Friedrich-Henkel-Weg 1-25, 44149 Dortmund  
Telefon: 0231 9071-0  
Telefax: 0231 9071-2454  
E-Mail: [poststelle@buaa.bund.de](mailto:poststelle@buaa.bund.de)  
Internet: [www.buaa.de](http://www.buaa.de)

Berlin:  
Nöldnerstr. 40-42, 10317 Berlin  
Telefon: 030 51548-0  
Telefax: 030 51548-4170

Dresden:  
Proschhübelstr. 8, 01099 Dresden  
Telefon: 0351 5639-50  
Telefax: 0351 5639-5210

Alle Rechte einschließlich der fotomechanischen Wiedergabe und des auszugsweisen Nachdrucks vorbehalten.

# 1. Einleitung

Immer mehr Betriebe setzen auf eine flexible Arbeitszeitgestaltung. Dabei gewinnt auch die Teilzeitarbeit zunehmend an Bedeutung. Mit dem Teilzeit- und Befristungsgesetz hat der Gesetzgeber die Rahmenbedingungen zur Förderung der Teilzeitarbeit formuliert. Zunehmend mehr Betriebe und Beschäftigte nutzen die positiven Gestaltungsmöglichkeiten einer vorübergehenden oder dauerhaften Reduzierung der Arbeitszeit.

Nach wie vor ist Teilzeitarbeit die meist bevorzugte Form der Erwerbstätigkeit in Phasen eingeschränkter zeitlicher Verfügbarkeit. Insbesondere Frauen mit Betreuungspflichten setzen auf eine Beschäftigung mit reduzierter Stundenzahl, um einen kompletten Ausstieg aus dem Erwerbsleben zu vermeiden. Zunehmend tragen in der betrieblichen Praxis jedoch auch andere Gründe zu einer vermehrten Diskussion und Umsetzung von Teilzeitarbeit bei. Dabei geht es neben den Möglichkeiten zur Ausschöpfung von Wirtschaftlichkeits- und Flexibilitätpotenzialen auch um eine Reduzierung der Arbeitszeit zur Beschäftigungssicherung.

Vor diesem Hintergrund wurden im Rahmen des Projekts eine Vielzahl von Teilzeitmodellen in drei Dienstleistungsbranchen untersucht. Diese Branchen zeichnen sich durch besondere Flexibilitätsanforderungen sowie einen besonders hohen Anteil von (weiblichen) Teilzeitbeschäftigten aus. Dabei handelt es sich um den Einzelhandel, das Gesundheitswesen sowie das Hotel- und Gaststättengewerbe.

Die Ergebnisse wurden in einer Broschüre zusammengefasst. Sie enthält einen Überblick über die quantitativen Strukturmerkmale der Teilzeitarbeit in Deutschland, beschreibt die Besonderheiten der Dienstleistungsarbeit sowie die Rahmenbedingungen zur Förderung der Teilzeitarbeit in den ausgewählten Branchen. Darüber hinaus werden zu drei zentralen Handlungsfeldern – Work-Life-Balance, Wirtschaftlichkeit und Flexibilität sowie Standort- bzw. Beschäftigungssicherung – geeignet erscheinende Gestaltungsansätze sowie Positivbeispiele aus den untersuchten Betrieben vorgestellt. Nicht zuletzt wird ein Blick auf die arbeitszeitlichen Herausforderungen des demografischen Wandels geworfen.

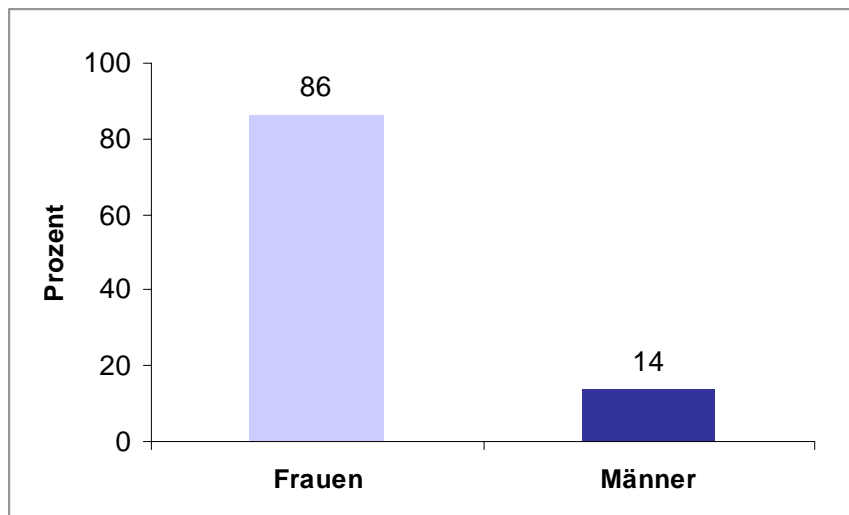
Neben der Broschüre wurde eine Sammlung von häufig gestellten Fragen (FAQ`s) und Antworten zusammengestellt.

Im Folgenden werden die zentralen Projektergebnisse zusammengefasst.

## 2. Teilzeitarbeit: Status quo, Ziele und Besonderheiten im Dienstleistungsbereich

Die Arbeit in einer Teilzeitbeschäftigung gewinnt in Deutschland zunehmend an Bedeutung. Nach einer Untersuchung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit arbeiteten im Jahr 2004 im Durchschnitt 29 % der abhängig Beschäftigten in Teilzeit (Wanger u. Bach, 2005). Anfang der 90er Jahre lag die Teilzeitquote noch bei 15 %. Immer mehr Beschäftigte in Deutschland arbeiten also in Teilzeit.

Gleichwohl haben sich die strukturellen Merkmale der Teilzeitbeschäftigung in den letzten Jahren hier kaum verändert: Teilzeitarbeit ist nach wie vor eine Domäne weiblicher Arbeitskräfte. 2004 sind laut Mikrozensus rund 86 % aller Teilzeitbeschäftigten weiblich.



**Abbildung 1: Teilzeitarbeit in Deutschland nach Geschlecht**

Quelle: Mikrozensus 2004

Oder anders ausgedrückt: Rund 50 % aller erwerbstätigen Frauen sind teilzeitbeschäftigt.

Noch ein weiteres Strukturmerkmal der Teilzeitarbeit hat sich in den letzten Jahren kaum verändert: Teilzeitarbeit findet in Deutschland nach wie vor überwiegend im Dienstleistungsbereich statt. So liegt die Teilzeitquote im Bereich Handel und Gaststättengewerbe bei rund 33 %; im Bereich öffentlicher und privater Dienstleistungen bei 34 %. In anderen Branchen, wie z.B. dem Baugewerbe liegt der Anteil an Teilzeitbeschäftigten bei 7,4 % (Mikrozensus 2002). Auf den ersten Blick scheint der Dienstleistungsbereich prädestiniert für eine Teilzeitarbeit zu sein.

Die hohen Teilzeitquoten werden auf den hohen Anteil von weiblichen Beschäftigten mit geringer Qualifikation und im Status des Dazuverdienens zurückgeführt.

Nicht nur der Wunsch zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ausschlaggebend, um sich für eine Teilzeitbeschäftigung zu interessieren. Die drei am häufigsten genannten Gründe waren 2003 in einer Befragung des ISO-Instituts (Bauer et al., 2004):

- Belastungen, die durch die Erwerbsarbeit entstehen, zu reduzieren,
- weil zum gegenwärtigen Zeitpunkt mehr Zeit wichtiger ist als Geld sowie
- mehr Zeit für außerberufliche Verpflichtungen (Kinderbetreuung, Versorgung Pflegebedürftiger) zu benötigen.

Der Wunsch nach Teilzeitarbeit hat Anknüpfungspunkte sowohl im beruflichen als auch im außerberuflichen Kontext. Gleiches gilt für den Wunsch, die Arbeitszeit ggf. auch wieder zu erhöhen. Oben an stehen zur Zeit wirtschaftliche Überlegungen zur Sicherung des Familieneinkommens sowie zur finanziellen Absicherung des Rentenalters. Teilzeitarbeit ist eine praktikable und zunehmend akzeptierte Form der Beschäftigung in bestimmten Lebensphasen und betrieblichen Zusammenhängen. Berufs- und Beschäftigungsperspektiven gilt es zu erhalten.

### **3. Rechtliche Rahmenbedingungen**

Es gibt verschiedene Gesetze zur Förderung von Teilzeitarbeit, die für unterschiedliche gesellschaftliche Zielsetzungen und verschiedene Beschäftigtengruppen relevant sind. Generell ist ein Anspruch auf Teilzeitarbeit von Arbeitnehmern/Arbeitnehmerinnen zur Förderung der Beschäftigung im Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) geregelt. Zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Rahmen der Elternzeit ergibt sich ein Anspruch auf Teilzeitarbeit von Eltern gemäß § 15, Absatz 1-7, Bundeserziehungsgeldgesetz (BerzGG).

Das

Altersteilzeitgesetz (AtG) fördert die Teilzeitarbeit von älteren Beschäftigten ab dem 55. Lebensjahr, um ihnen die Möglichkeit eines gleitenden Übergangs vom Erwerbsleben in die Altersrente zu ermöglichen. Allerdings ist das Altersteilzeitgesetz bis 2009 befristet, d.h. dass dies der letztmögliche Zeitpunkt des Beginns der Altersteilzeit ist. Darüber hinaus können Beschäftigte ab dem 62. Lebensjahr Teilrente gemäß § 42, SGB VI beziehen und parallel in Teilzeit arbeiten.

Als ein weiterer rechtlicher Rahmen sind Betriebsvereinbarungen zu nennen, in denen die Betriebsparteien gemeinsam die Regelungen und Gestaltungsmodalitäten der betrieblichen Arbeitszeit für Teilzeitbeschäftigte festlegen.

## 4. Handlungsfelder zur Förderung von Teilzeitarbeit

### 4.1 Teilzeit und Standort- bzw. Beschäftigungssicherung

In letzter Zeit gewinnt die Arbeitszeitreduzierung mit dem Ziel der Beschäftigungs- und Standortsicherung immer mehr an Bedeutung. Die konkrete Ausgestaltung einer kollektiven Arbeitszeitverkürzung unter diesem Vorzeichen kann in der betrieblichen Praxis sehr unterschiedlich aussehen. In der Praxis ist daher zu prüfen, ob die Arbeitszeit nur anders verteilt werden muss oder das Beschäftigungsvolumen über eine kollektive Arbeitszeitreduzierung verringert werden muss.

Betriebe mit stark saisonal schwankender Auftragslage bzw. Kundennachfrage sehen sich regelmäßig in den Arbeitshochphasen vor das Problem gestellt, dass die Arbeitsmenge mit dem vorhandenen Personal kaum oder nicht mehr zu bewältigen ist. In Auftragstiefphasen ist dagegen deutlich zu viel Personal „an Bord“. Ein wirtschaftliches Instrument, das ein kontinuierliches Beschäftigungsverhältnis ermöglicht, ist der Einsatz von Arbeitszeitkonten.

Aus Sicht der Betriebe und der Beschäftigten können Jahresarbeitszeitkonten mit Vor- und Nachteilen verbunden sein. Dabei werden sowohl wirtschaftliche Aspekte als auch Belastungsfaktoren und Freizeitinteressen tangiert.

	☺	☹
<b>Betriebe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexible Reaktion auf kurz- und mittelfristige Kundenschwankungen</li> <li>▪ Ersparnis häufig durch Reduzierung/Wegfall der Überstundenzuschläge</li> <li>▪ Sicherung qualifizierten, eingearbeiteten Personals</li> <li>▪ Vermeidung von Kurzarbeit/Entlassungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Möglicherweise Vorfinanzierung des Entgelts</li> <li>▪ Möglicherweise Entgeltvorschuss bei vorzeitigem Ausscheiden der Beschäftigten</li> <li>▪ Insolvenzschutz reduziert Liquidität</li> </ul>
<b>Beschäftigte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fortlaufendes Beschäftigungsverhältnis</li> <li>▪ Gleichbleibendes Einkommen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeitsberge und -täler kollidieren möglicherweise mit Freizeitwünschen</li> <li>▪ Möglicherweise sehr ungleiche Arbeitsbelastungen</li> </ul>

**Abbildung 2: Vor- und Nachteile von Jahresarbeitszeitkonten aus der Sicht von Betrieben und Beschäftigten**

Veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen stellen jedoch immer wieder Betriebe vor das Problem, dass das aktuelle Beschäftigungsvolumen nicht gehalten werden kann. Eine Alternative zu Kurzarbeit und betriebsbedingten Entlassungen kann eine Reduzierung der vertraglichen Arbeitszeit sein. Auf diese Weise können oftmals Unterauslastungen bewältigt und Kündigungen vermieden werden.

In den ausgewählten Dienstleistungsbranchen sind Umsetzungsvarianten zu finden, die dem hohen Anteil von Teilzeitbeschäftigten Rechnung tragen. Dabei wird von der üblichen gleichen Arbeitszeitverkürzung abgewichen. Teilzeitbeschäftigte mit sehr geringen Stundenvolumina reduzieren ihre Arbeitszeit nicht; im Gegenzug müssen andere mehr Arbeitszeit reduzieren. Berücksichtigt wird bei solchen Lösungen immer auch die private / finanzielle Situation der Beschäftigten.

Vor dem Hintergrund der hohen Teilzeitquoten verfügen die Betriebe des Handels, des Gesundheitswesens sowie des Hotel- und Gaststättengewerbes über ein hohes Erfahrungswissen im Umgang mit Teilzeitbeschäftigten. Individuelle Arbeitszeitänderungen gehören zum Alltag in den Betrieben. Eine Kultur der Vollzeitwerbstätigkeit, wie sie in vielen Betrieben mit überwiegend männlichen Beschäftigten zu finden ist, prägt diese Betriebe nicht.

So kommen einige Betriebe ganz bewusst den Wünschen von Beschäftigten nach einer Teilzeitbeschäftigung entgegen. Sie möchten damit gezielt jungen Nachwuchskräften eine Beschäftigung im Betrieb ermöglichen. Andere Betriebe nutzen die frei werdenden Stellenkontingente, um Vorgaben der Personalkostenreduzierung umzusetzen. Voraussetzung dieser Strategie ist sicherlich eine entsprechende wirtschaftliche Situation, die den Abbau von Personalüberhängen in einer eher mittelfristigen Perspektive ermöglicht.

Kollektive Formen der Arbeitszeitverkürzung haben zur Folge, dass ein Teil der Beschäftigten sozusagen unfreiwillig zu Teilzeitbeschäftigten wird. Oftmals schmerzliche finanzielle Einbußen werden getauscht gegen den Fortbestand aller Beschäftigungsverhältnisse. Dies stellt hohe Anforderungen an das Gemeinschaftsgefühl in der Belegschaft. Positiven Einfluss auf Seiten der Beschäftigten hat es, wenn die reduzierte Arbeitszeit in Abstimmung mit den Beschäftigten so geregelt wird, dass ein wirkliches Mehr an Freizeit und Erholungsphase spürbar wird. Dazu gehören z.B. zusätzliche freie Tage. Häufig müssen die Beschäftigten auch erst lernen, mit den neuen Zeitarrangements umzugehen. Mehr Zeit für die Familie und Hobbys zu haben oder auch Weiterbildungsangebote zu nutzen, wird dann durchaus positiv bewertet.

Gleichwohl bleibt bei vielen Beschäftigten der Wunsch bzw. die Notwendigkeit, möglichst bald die Arbeitszeit wieder zu erhöhen. Für sie ist die Teilzeitbeschäftigung nur für eine befristete Phase akzeptabel. Eine Suche nach Beschäftigungsalternativen ist damit nicht aus-

geschlossen. Deshalb ist es wichtig, die aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen und damit verbundene Beschäftigungsperspektiven transparent zu machen.

## 4.2 Teilzeit und Work-Life-Balance

Aus Beschäftigtensicht ist eine optimale Balance von Arbeits- und Privatleben der Hauptgrund für die Ausübung von Teilzeitarbeit. Traditionell wird darunter eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf überwiegend für Frauen verstanden, die nach wie vor hauptsächlich die Hausarbeit leisten und die Kinderbetreuung sowie die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger übernehmen. Auch im Dienstleistungssektor – in den teilzeitintensiven Branchen Einzelhandel, Gastronomie- und Hotelgewerbe sowie Gesundheitswesen – arbeiten die überwiegend weiblichen Teilzeitkräfte hauptsächlich deshalb in Teilzeit, um familiäre Anforderungen bewältigen zu können. Darüber hinaus gibt es nach unseren Untersuchungen in diesen Branchen eine Reihe weiterer Einflusskriterien, die sowohl aus betrieblicher Sicht wie auch aus der Sicht der Beschäftigten die Akzeptanz von Teilzeitarbeit zur Verbesserung der Work-Life-Balance fördern.

Work-Life-Balance		
	Betriebe	Beschäftigte
Hoher Einfluss	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Angenommene Teilbarkeit von Aufgaben (Art und Menge)</li> <li>▪ Bindung der Beschäftigten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gleiche berufliche Entwicklungsmöglichkeiten</li> <li>▪ Kinderbetreuungsangebote (mehr, räumlich nah, flexibel, bezahlbar)</li> <li>▪ Vorausschauender Planungshorizont bei Arbeitseinsatz</li> <li>▪ Möglichkeit zur Stundenerhöhung</li> <li>▪ Berücksichtigung individueller Arbeitszeitwünsche</li> </ul>
Niedriger Einfluss	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ erwarteter positiver Imageeffekt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wunsch und Akzeptanz beruflicher Weiterbildung/ Neuorientierung</li> <li>▪ faire Arbeitsbedingungen und Belastungen für Voll- und Teilzeitkräfte</li> <li>▪ Überstundenzuschläge auch für Teilzeitmitarbeiter/innen</li> <li>▪ Betriebliche Altersvorsorge für Voll- und Teilzeitmitarbeiter/innen</li> <li>▪ Einkommensniveau</li> <li>▪ Beibehaltung einer gleichwertigen Arbeitsaufgabe bei Wechsel von Vollzeit in Teilzeit</li> <li>▪ Gleicher Zugang zu Weiterbildung</li> </ul>

Abbildung 3: Einflussfaktoren auf die Akzeptanz von Teilzeitarbeit im Handlungsfeld „Work-Life-Balance“ nach Einflussgrad und Akteurssicht

Individuell unterschiedliche Einflussfaktoren können zu spezifischen Teilzeitwünschen hinsichtlich der Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit führen. Besonders in Dienstleistungsbranchen mit hohen Teilzeitquoten gibt es derzeit eine Vielzahl an unterschiedlichen Teilzeitmodellen und individuellen Varianten. Dabei überwiegt ein zeitlich unbefristeter Wechsel von Vollzeit in Teilzeit, wobei die Rückkehr in Vollzeit nur bei entsprechend freien Kapazitäten möglich ist, aber nicht von vorne herein eingeplant wird. Aus betrieblicher Sicht beinhaltet die Berücksichtigung individuell unterschiedlicher Teilzeitwünsche sowohl Vor- als auch Nachteile.

	☺	☹
<b>Betriebe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sinkende Fehlzeiten</li> <li>▪ Geringere Fluktuation und niedrigere Wiederbeschaffungskosten (Rekrutierung, Einarbeitung)</li> <li>▪ Geringere Überbrückungs- und Wiedereingliederungskosten bei Berufsrückkehrer/innen (Rekrutierung befristeter Vertretung, Minderleistung, Einarbeitung, Anpassqualifizierung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Höherer Aufwand bei Personaleinsatzplanung</li> <li>▪ Höherer Koordinations- und Abstimmungsbedarf bei verschiedenen Anwesenheitszeiten und Übergaben</li> <li>▪ Konfliktpotenzial bei Unvereinbarkeit von betrieblichen Arbeitszeitanforderungen und Beschäftigtenwünschen</li> </ul>
<b>Beschäftigte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben</li> <li>▪ Höhere Motivation und Zufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Subjektiv wahrgenommene Ungleichbehandlung, wenn nicht alle Wünsche berücksichtigt werden können</li> </ul>

**Abbildung 4: Vor- und Nachteile der Berücksichtigung individueller Teilzeitwünsche aus der Sicht von Betrieben und Beschäftigten**

Der Zugang zu Teilzeitarbeit ist in der Dienstleistungsbranche noch nicht für alle Beschäftigten gleichermaßen gegeben. Teilzeit ist z.B. bei Führungskräften noch eher die Ausnahme. Unternehmen argumentieren häufig, dass Führungsverantwortung nicht teilbar sei. Wenn allerdings die tägliche Rahmenarbeits- bzw. Betriebsöffnungszeit deutlich über acht Stunden hinaus geht oder Schichtarbeit im Betrieb vorliegt, kann eine Führungskraft aus rechtlichen und aus Belastungsgründen nicht mehr „vollständig“ anwesend sein. Führungsaufgaben müssen dann, neben verschiedenen organisatorischen Varianten, entweder auf mehrere Köpfe verteilt werden oder es sind einzelne Aufgaben zu delegieren. Dies gilt überwiegend für Krankenhäuser und Hotels sowie Systemgastronomiebetriebe und Einzelhandelsfilialen mit langen Öffnungszeiten von bis zu 72 Wochenstunden. Zum anderen sind Führungspositionen traditionell häufig von Männern mit einem geringen Interesse an Teilzeitarbeit besetzt, da sie Alleinverdiener sind oder weil ihre Partnerinnen bereits in Teilzeit mit vergleichsweise

geringem Einkommen arbeiten. Neben ökonomischen Gründen führen hier Statusaspekte sowie Befürchtungen hinsichtlich eines Karriereknicks durch Teilzeitarbeit zu einer ablehnenden Haltung der genannten Beschäftigtengruppen.

### 4.3 Teilzeit und Wirtschaftlichkeit sowie Flexibilität

Aus betrieblicher Sicht ist Teilzeitarbeit häufig ein Instrument zur Optimierung eines bedarfsgerechten und damit wirtschaftlichen Personaleinsatz, der sich in den beschriebenen Branchen vor allem aus zeitlich variierenden Kundenfrequenzen und Auslastungen ergibt. Darüber hinaus konnten in unseren Untersuchungen in den genannten Branchen eine Reihe weiterer Einflusskriterien identifiziert werden, die sowohl aus betrieblicher Sicht wie auch aus der Sicht der Beschäftigten die Akzeptanz von Teilzeitarbeit zur Verbesserung Wirtschaftlichkeit und der Flexibilität fördern.

Wirtschaftlichkeit und Flexibilität		
	Betrieb	Beschäftigte
Hoher Einfluss	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kundenfrequenzen und Auslastungsschwankungen</li> <li>▪ Berücksichtigung individueller Arbeitszeitwünsche</li> <li>▪ Flexibilitätsbereitschaft (aller Mitarbeiter/innen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Möglichkeit der Stundenerhöhung</li> <li>▪ Einkommensniveau</li> </ul>
Niedriger Einfluss	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ erwarteter positiver Imageeffekt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ betriebliche Altersvorsorge für Voll- und Teilzeitmitarbeiter/innen</li> <li>▪ Überstundenzuschläge auch für Teilzeitmitarbeiter/innen</li> </ul>

**Abbildung 5: Einflussfaktoren auf die Akzeptanz von Teilzeitarbeit im Handlungsfeld „Wirtschaftlichkeit und Flexibilität“ nach Einflussgrad und Akteurssicht**

Die Kundenfrequenzen und Auslastungen schwanken in diesen Dienstleistungsbranchen über verschiedene Zeiträume besonders stark (z.B. tageszeitliche Schwankungen und stundenweise Auslastungsspitzen in Einzelhandel und Gastronomie, Saisongeschäft im Hotelgewerbe). Zur Erhöhung der Personaleinsatzflexibilität können Dienstpläne mit Teilzeitkräften in Verbindung mit Arbeitszeitkonten besser auf die jeweils anfallenden Arbeitsaufkommen angepasst werden. Zudem sehen viele Betriebe einen Vorteil darin, leichter auf kurzfristige, unvorhersehbare Bedarfserhöhungen, krankheitsbedingte Fehlzeiten oder Fluktuation mit zeitweiser Stundenerhöhung einzelner Teilzeitkräfte reagieren zu können. Die gesetzlich vorgeschriebenen täglichen und wöchentlichen Grenzen der Arbeitszeitdauer werden bei Vollzeitkräften in der Regel eher erreicht. Allerdings ist eine Voraussetzung für diese Form

der flexiblen Anpassung der Arbeitszeitdauer, dass entsprechende vertragliche und/oder tarifliche Vereinbarungen dies zulassen und nicht feste Arbeitszeiten der Teilzeitkräfte Grundlage der Arbeitsverhältnisse sind.

Ein weiterer erwünschter Effekt von Teilzeitarbeit aus Unternehmenssicht ist die Erzielung wirtschaftlicher Vorteile in Form von Produktivitätssteigerungen und Kostensenkungen. Nach einer Studie des IAB zur Umsetzung des Teilzeit- und Befristungsgesetzes aus dem Jahr 2003 haben rd. 60 % der befragten Betriebe produktivitätswirksame Maßnahmen im Zusammenhang mit der Einführung bzw. Ausweitung von Teilzeitarbeit realisiert (Wanger, 2004). Dabei wurden überwiegend Aufgaben von Beschäftigten, die ihre Arbeitszeit reduziert haben, auf andere Mitarbeiter/innen verteilt, was zu einer Arbeitsverdichtung der Betroffenen führte. Eine weitere häufig genutzte Reaktion bestand darin, Aufgaben wegzulassen oder die gleichen Aufgaben in kürzerer Zeit durch die Teilzeitkräfte erledigen zu lassen. Demgegenüber wurden nur in Einzelfällen betriebliche Leistungen ausgelagert.

Zudem kann Teilzeit insbesondere bei hoch routinisierten oder belastenden Tätigkeiten (z.B. Call-Center-Agent) zur Vermeidung von Ermüdungseffekten und nachlassender Aufmerksamkeit führen, die bei einer täglich länger andauernden Ausübung üblicherweise verstärkt auftreten und Produktivitätseinbußen zur Folge haben können. Weiter können unproduktive Anwesenheitszeiten sowie bei den Beschäftigten unbeliebte Teildienste, die z.B. durch längere Pausen während der Mittagszeit in Arztpraxen oder nachmittags in Restaurants bedingt sind, durch einen bedarfsgesteuerten Einsatz von Teilzeitkräften vermieden werden. So können z.B. in einem Restaurant Teilzeitkräfte in kürzere Schichten entweder um die Mittagszeit oder abends eingeteilt werden, während Vollzeitkräfte längere Schichten mit durchgehender Anwesenheit und versetzten Arbeitszeiten übernehmen, um die Öffnungszeiten insgesamt abzudecken. Schließlich sind geleistete Überstunden von Teilzeitkräften in der Regel günstiger als die von Vollzeitbeschäftigten, da tariflich vereinbarte Mehrarbeitszuschläge zumeist erst ab Überschreiten der Regelarbeitszeit von Vollzeitkräften anfallen.

Weitere wirtschaftlich positive Auswirkungen werden durch eine höhere Motivation von Teilzeit- im Vergleich zu Vollzeitbeschäftigten erwartet, die zu höherer Leistung, geringeren Fehlzeiten und abnehmender Fluktuation führen soll. Allerdings ist eine entscheidende Einflussgröße auf die Motivation von Teilzeitkräften, in wie weit die persönlichen Arbeitszeit- und Flexibilitätswünsche bei der Arbeitszeitplanung und -gestaltung berücksichtigt werden. Zum anderen kann sich ein breites flexibles Teilzeitangebot positiv auf das Image und die Attraktivität der Unternehmen am Arbeitsmarkt auswirken, was zur Senkung der Personalbeschaffungskosten beitragen kann.

Teilzeitarbeit wirkt in der Regel nicht ausschließlich kostensenkend, sondern führt auch zum Anstieg anderer, personenbezogener Kosten wie z.B. für Einarbeitung, Qualifizierung und

Personalbetreuung, Beiträge zur Unfallversicherung, vermögenswirksame Leistungen. Allerdings sind die realen Kostensteigerungen stark von der speziellen Tätigkeit und den jeweiligen Qualifikationsanforderungen abhängig. So sind insbesondere Dienstleistungstätigkeiten mit geringen Anforderungen, wie z.B. bei Servicepersonal im Gastronomiebereich oder bei Kassenpersonal im Einzelhandel, häufig durch kurze Anlernzeiten on-the-job gekennzeichnet, so dass die hiermit verbundenen Kosten weniger stark ins Gewicht fallen, als bei höher qualifizierten Tätigkeiten wie z.B. bei ausgebildetem Pflegepersonal im Krankenhaus. Ob die durch Teilzeitarbeit resultierenden Kosteneinsparungen oder die Kostensteigerungen letztlich überwiegen, hängt jeweils von der spezifischen betrieblichen Situation und den einzelnen Beschäftigten ab.

## **5. Ausblick: Teilzeit im demografischen Wandel**

Neue Anforderungen an die betriebliche Arbeitszeitgestaltung kommen auf die Betriebe durch die Folgen des demografischen Wandels zu. Auf zwei zentrale Veränderungen müssen sich die Betriebe einstellen: 1. Das Potenzial an Erwerbspersonen wird in den nächsten Jahren deutlich sinken. Und 2. Das Durchschnittsalter der Erwerbsbevölkerung und damit auch der Belegschaften wird sich deutlich erhöhen. Die Förderung von Teilzeitarbeit kann ein Lösungsweg im Rahmen eines attraktiven betrieblichen Arbeitszeitmanagements sein, um Mitarbeiter/innen zu binden und Neue zu gewinnen.

Innerhalb des Arbeitszeitmanagements bieten sich hinsichtlich Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit eine Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten an. Das Angebot attraktiver Teilzeitleösungen kann ein Instrument sein, Mitarbeiter/innen im Unternehmen zu halten bzw. neu für ein Unternehmen zu gewinnen, auch wenn sie in bestimmten Lebensphasen nur eingeschränkt verfügbar sind. Entsprechende Gestaltungsansätze nehmen die Arbeitszeit eher langfristig, über die gesamte Lebensarbeitszeit in den Blick.

Eine Teilzeitbeschäftigung kann für Beschäftigte auch in den letzten Jahren der Erwerbstätigkeit attraktiv sein. Allerdings müssen die finanziellen Voraussetzungen stimmen. Eine Arbeitszeitreduzierung kann zu einer Reduzierung der Arbeitsbelastungen beitragen und so möglicherweise den Verbleib in dem angestammten Arbeitsbereich ermöglichen. Auch für Betriebe können derartige Teilzeitmodelle interessant sein: Das Erfahrungswissen der Beschäftigten bleibt länger im Betrieb.