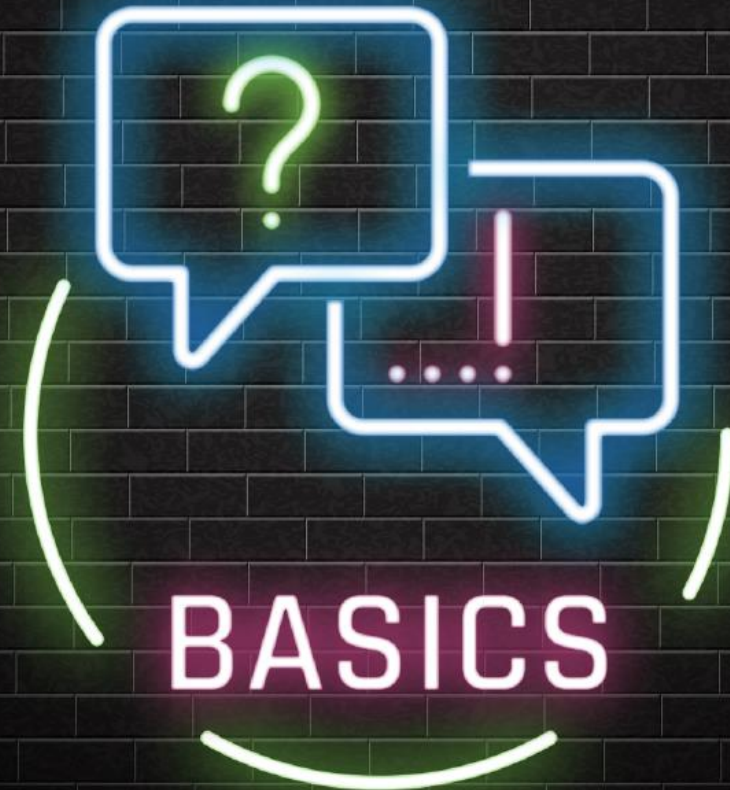


WISSEN  
KOMPAKT

FLEXIBLE  
ARBEITSZEIT

Teilzeitarbeit



Für Personalverantwortliche  
und Geschäftsleitungen

# MERKMALE UND VERBREITUNG



- Bei Teilzeitarbeit beträgt die regelmäßige Wochenarbeitszeit weniger Stunden als die Regelarbeitszeit vergleichbarer Vollzeitkräfte.
- Zahlreiche Teilzeitmodelle sind möglich, z. B.:
  - 50%-Stelle mit halben Tagen, halben Monaten oder halben Jahren in Verbindung mit einem Arbeitszeitkonto.
  - Vollzeitnahe Teilzeitstelle mit 80 % als 4-Tage-Woche à 8 Stunden täglich oder 5-Tage-Woche mit entsprechend kürzeren Tagen
- Die gesetzliche Grundlage bildet das Teilzeit- und Befristungsgesetz aus dem Jahr 2001.
- Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten stieg zwischen 2005 und 2017 von 18,2 auf 27,8 %. Dies entspricht einem Anstieg von 4,2 Millionen Personen. Nahezu 80 % der Teilzeitbeschäftigten sind weiblich und besitzen einen beruflichen oder akademischen Abschluss ([Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2018](#)).

# MERKMALE UND VERBREITUNG



## Teilzeitanteile in verschiedenen Branchen, Vergleich 2015 und 2017, in Prozent

	2015	2017
Öffentlicher Dienst	28	27
Industrie	9	8
Handwerk	14	14
Dienstleistungen	33	31

## Durchschnittliche vereinbarte Wochenarbeitszeiten in verschiedenen Branchen nach Geschlechtern, Vergleich 2015 und 2017, in Stunden

	2015		2017	
	Frauen	Männer	Frauen	Männer
Öffentlicher Dienst	31,2	37,8	31,7	37,7
Industrie	33,9	38,1	34,9	38,1
Handwerk	30,6	39,1	30,9	39,3
Dienstleistungen	30,1	38,0	30,0	38,3

Quelle: [BAuA 2018](#)

# VORTEILE



## Aus Betriebsicht

- Betriebe können ihren Personaleinsatz flexibel an die Nachfrage anpassen.
- Betriebe können ihre Betriebsöffnungszeiten erweitern.
- Betriebe können auch insbesondere Frauen beschäftigen, die nur in Teilzeit arbeiten können oder wollen.
- Betriebe können Mütter und Väter, die nach der Elternzeit meist erst in Teilzeit zurückkehren, wieder früh in die Abläufe integrieren.
- Betriebe können mit den Teilzeitbeschäftigten oft eine hohe Produktivität erreichen, da sie in der kürzeren Zeitspanne weniger ermüden.

## Aus Beschäftigtensicht

- Beschäftigte können mit einer Teilzeitstelle besser Beruf und Familie oder Ehrenamt oder andere außerberufliche Aktivitäten vereinbaren.
- Beschäftigte verlieren mit einer Teilzeitstelle nach der Elternzeit nicht so schnell den Anschluss an die Veränderungen im Betrieb.
- Beschäftigte können mit einem Teilzeit-Modell allmählich in die Rente hinübergleiten.
- Beschäftigte können als „Silver-Worker“ in Teilzeit wieder für ihr altes Unternehmen tätig werden, sobald sie in Rente sind.

# NACHTEILE



## Aus Betriebsicht

- Betriebe haben höhere Personalkosten (z. B. Personalnebenkosten, Weiterbildungskosten) und einen höheren Verwaltungsaufwand.
- Die Bereitschaft und Möglichkeit mancher Teilzeitkräfte, auch „Randzeiten“ abzudecken, ist gering, sodass Vollzeitkräfte diese eher ungeliebten Zeiten übernehmen. Dies führt gelegentlich zu Konflikten.
- Betriebe sehen es oft als eine organisatorische Herausforderung an, die Funktionalität und Prozesse sicherzustellen, wenn der Teilzeitanteil in der Belegschaft stark steigt.
- Aufgrund der neuen gesetzlichen Vorschrift zur Brückenteilzeit müssen die Betriebe befristeten Ersatz organisieren.

## Aus Beschäftigtensicht

- Beschäftigte müssen mit einem geringeren Lohn/Gehalt zurechtkommen.
- Weibliche Beschäftigte sind oft nur die „Dazuverdienerinnen“ im gemeinsamen Haushalt.
- Längere Teilzeitphasen wirken sich negativ auf die Rentenansprüche aus.
- Im Fall von vorübergehender Arbeitslosigkeit bemisst sich das Arbeitslosengeld an dem Teilzeitlohn und ist entsprechend geringer als bei einer Vollzeitstelle.
- Manche Teilzeitkräfte empfinden Teilzeit als Karrierehemmnis, weil sie weniger „Leistungssignale senden“ können als Vollzeitkräfte.

## PRAXISBEISPIELE



SAP

Finanzamt Trier

Schon bevor das Gesetz zur Brückenteilzeit 2019 in Kraft trat, hatte das Unternehmen SAP im April 2017 das Modell der befristeten Teilzeit eingeführt. SAP reagierte damit auf die Wünsche seiner Beschäftigten, die sehr unterschiedliche Lebensentwürfe, familiäre Situationen und individuelle Verpflichtungen haben.

Zwischen einem und 36 Monaten können die Beschäftigten auch befristet in Teilzeit arbeiten. Dies ist auch mehrfach möglich. Mit Ablauf der Teilzeitvereinbarung kehren die Beschäftigten automatisch in ihren vorherigen Beschäftigungsgrad zurück. Bislang war dieses Modell nur in Ausnahmefällen möglich. So gelingt lebensphasengerechtes Arbeiten und individuelle Flexibilität.

„Die Rückmeldung der Kollegen ist ausnahmslos positiv. Mit diesem Modell geben wir schon heute die Antwort auf die sich immer stärker individualisierenden Anforderungen in Bezug auf die Arbeitszeiten unserer Mitarbeiter.“ sagt Angela Todisco, Personalleiterin SAP SE in Deutschland.

Quelle: [SAP 2017](#)

Das Finanzamt Trier hat im ZEITREICH-Projekt eine wegweisende Orientierungshilfe für den Umgang mit Teilzeit erarbeitet.

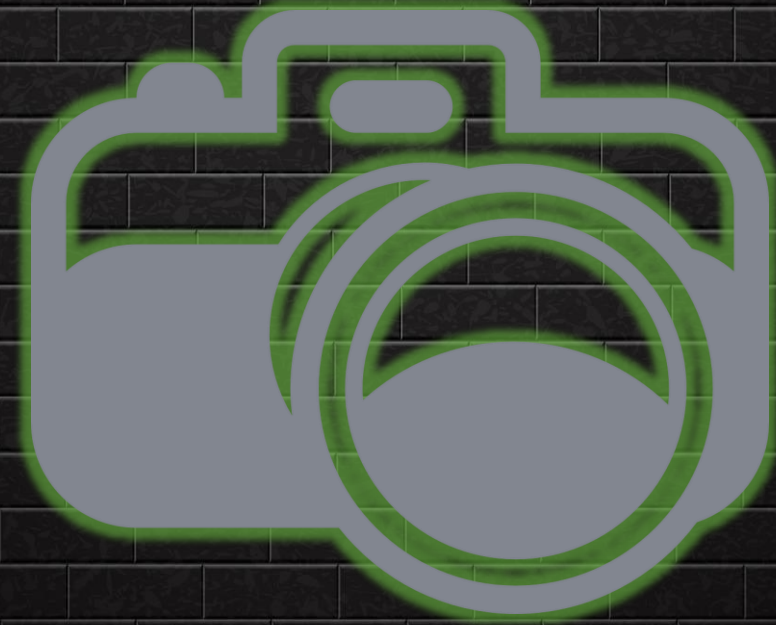
Zielsetzung: „Die Orientierungshilfe soll Wege aufzeigen, wie trotz sinkender Personalzahlen, veränderter Arbeitsformen und unvermindert hoher Anforderung an Qualität und Service zum einen unser Auftrag als Steuerverwaltung weiterhin erfüllt werden und zum anderen die Vielfalt an Teilzeitmöglichkeiten und damit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie weitgehend erhalten bleiben kann.“

[Weiterlesen...](#)

Die Orientierungshilfe ist [hier](#) frei verfügbar.

# IM FOKUS

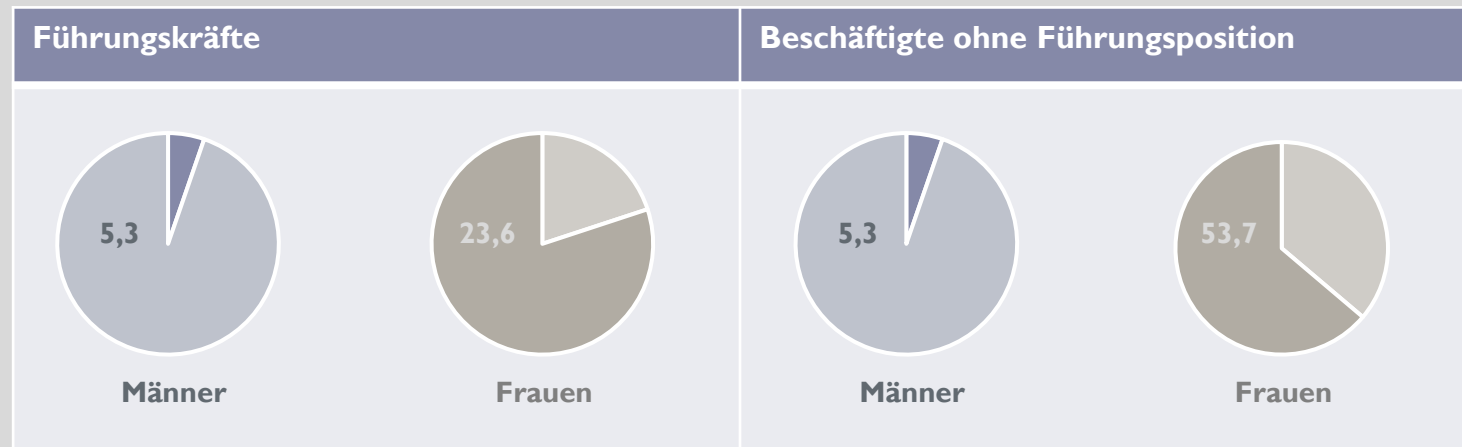
Teilzeit für  
Führungskräfte



# MERKMALE UND VERBREITUNG



- Ob Teilzeit für Führungskräfte („Führen in Teilzeit“) funktioniert, muss jeder Betrieb für sich beurteilen. Der Abwägungsprozess sollte berücksichtigen, in welchem Umfang der Aufstieg in eine Führungsposition zugleich auch ein Instrument des Leistungsmanagements sein kann.
- Derzeit arbeiten eher weibliche Führungskräfte in Teilzeit. Von allen weiblichen Führungskräften arbeiten 24 % in Teilzeit, von den männlichen Führungskräften hingegen nur 5 %.



Führungskräfte: seit mindestens einem Jahr, Beschäftigte ohne Führungsfunktion in den Jahren 2014 und 2015;  
Ursprungsdaten: Sozio-ökonomisches Panel, Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft



# VORTEILE



## Aus Betriebsicht

- Betriebe können Frauen, die für Führungspositionen geeignet sind oder sich schon bewährt haben, entsprechend einsetzen, obwohl sie nur in Teilzeit arbeiten können oder wollen.
- Betriebe verlieren ihre ehemaligen weiblichen Führungskräfte nach der Elternzeit nicht, wenn sie ihnen das Angebot einer Teilzeitposition unterbreiten.
- Betriebe können die Wünsche der Personen, die aus ihrer Elternzeit zurückkehren, und der „Rentengleiter\*innen“ kombinieren, indem sie ein Tandem aus beiden bilden: Elternzeitrückkehrende stocken die Teilzeit immer mehr auf, und die „Rentengleiter\*innen“ (Floater\*innen) reduzieren immer weiter.

## Aus Beschäftigtensicht

- Beschäftigte können mit einer Teilzeitstelle besser Beruf und Familie oder Ehrenamt oder andere außerberufliche Aktivitäten vereinbaren.
- Weibliche Führungskräfte wissen, dass sie nach der Elternzeit auch in Teilzeit wieder anfangen können und nicht gleich auf Vollzeit gehen müssen. Dies ist ein Anreiz für viele, möglichst schnell zurückzukehren.

# NACHTEILE



## Aus Betriebsicht

- Betriebe haben höhere Personalkosten und einen höheren Verwaltungsaufwand.
- Teilzeit für Führungskräfte ist in vielen Betrieben noch nicht gängige Praxis, weil Führungspositionen meist mehr (zeitliches) Engagement bedeuten als weniger.

## Aus Beschäftigtensicht

- Beschäftigte müssen mit einem geringeren Lohn/Gehalt zurechtkommen.
- Längere Teilzeitphasen wirken sich negativ auf die Rentenansprüche aus.
- Führungskräfte müssen besonderen zeitlichen Flexibilitätsanforderungen gerecht werden. Daher ist bei ihnen eine ausgeprägte Zeitmanagement-Kompetenz gefordert.

## PRAXISBEISPIEL



Daimler AG

In ihrem Artikel „Praxisbeispiel Daimler AG: Teilzeitführung als Bestandteil eines umfassenden Diversity-Management-Ansatzes“ stellt Angela Lechner verschiedene Teilzeit(führungs)modelle von Daimler vor, darunter das Job-Sharing. Daimler fördert eine ergebnisorientierte Arbeitskultur, in der Beruf und Privatleben möglichst optimal und flexibel vereinbart werden können. Seit 2015 unterhält Daimler eine Teilzeit-Community für Führungskräfte.

Quelle: [Lechner 2017](#), S. 175-184

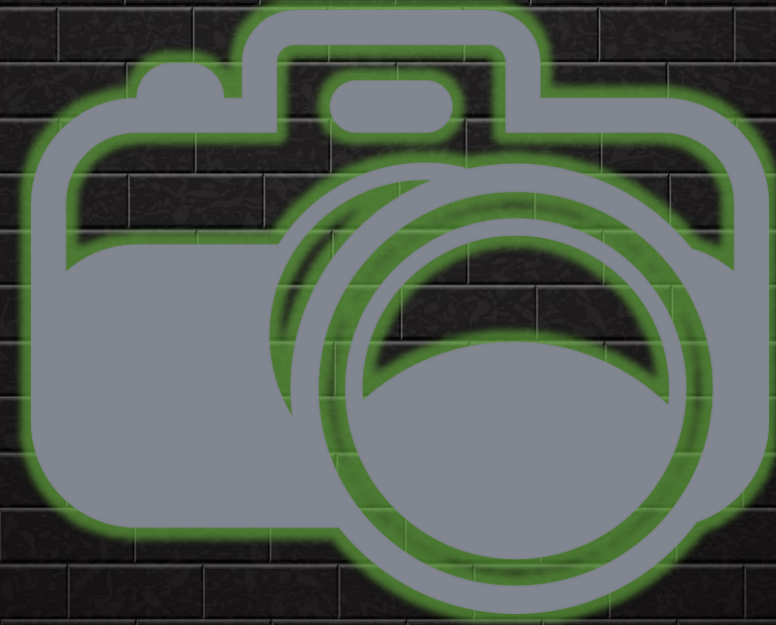
### Tipp

Im Rahmen eines BMBF-Projekts ist der Leitfaden „Flexibles Arbeiten in Führung“ entstanden. Das Projekt „Flexship: Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte“ haben die Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin e. V. und die Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin gemeinsam durchgeführt.

Beteiligte Organisationen waren die Deutsche Bahn, die Deutsche Post DHL Group, die Deutsche Telekom, die Leibniz-Gemeinschaft, die Max-Planck-Gesellschaft sowie der Führungskräfteverband United Leaders Association (ULA). Der Leitfaden ist [hier](#) frei verfügbar.

IM FOKUS

Job-Sharing



# MERKMALE UND VERBREITUNG



- Dieses Modell ist eine Form von Teilzeitarbeit. Hierbei teilen sich mehrere Arbeitnehmer\*innen die Arbeitszeit an einem Arbeitsplatz, wobei die Arbeitszeit beliebig unter den Job-Sharer\*innen aufgeteilt werden und auch über 100% einer Vollzeitstelle liegen kann.
- Als gesetzliche Grundlage gilt § 13, Abs. I des Teilzeit- und Befristungsgesetzes.
- Es besteht die Pflicht zur Vertretung bei betrieblichen Gründen und Zumutbarkeit, wenn die Beschäftigten der Vertretung im Einzelfall zugestimmt haben.
- Beschäftigte haben keinen Rechtsanspruch auf Job-Sharing und es Bedarf einer Klärung der Rahmenbedingungen. U. a. Vereinbarung hinsichtlich der Arbeitsverträge mit der Aufteilung der Arbeitszeit, ebenso wie Lage und Dauer der Arbeitszeit.
- Im Jahr 2018 haben 17 Prozent der Betriebe mit 5 und mehr Beschäftigten Job-Sharing angeboten.

# VORTEILE



## Aus Betriebsicht

- Betriebe gewinnen mit diesem Modell an Arbeitgeber- Attraktivität, weil Job-Sharing bei vielen Beschäftigten inzwischen als attraktives Arbeitszeitmodell gilt.
- Betriebe können auch Führungspositionen als Teil- zeitvariante anbieten, wenn sich zwei Führungskräfte eine Position teilen.
- Betriebe können ihre Führungskräfte mit diesem Modell entwickeln, indem sie erfahrene Führungskräfte, die allmählich weniger arbeiten wollen, mit jungen Führungskräften, die aus der Elternzeit zurückkehren und langsam die Stundenzahl erhöhen wollen, zusammenbringen.

## Aus Beschäftigtensicht

- Beschäftigte, die sich gut verstehen und ähnlich qualifiziert sind, profitieren vom Vier-Augen-Prinzip und dem gemeinsamen Austausch.
- Beschäftigte können von den Kompetenzen ihres Job-Sharing-Partners / ihrer Job-Sharing-Partnerin profitieren.
- Beschäftigte sehen vielfach Synergie- Effekte des Modells und sind überzeugt, gemeinsam mehr erreichen zu können, als jeweils allein.
- Beschäftigte haben eine höhere Flexibilität gemäß ihren Absprachen untereinander.

# NACHTEILE



## Aus Betriebsicht

- Für KMU ist der organisatorische und finanzielle Mehraufwand beim Job-Sharing oft abschreckend, denn die Personalabteilung hat Mehraufwand wegen der zusätzlichen „Köpfe“. Gleichzeitig steigen die Personalnebenkosten an.
- Betriebe müssen vielfach Rücksicht nehmen, wenn plötzlich eine\*r der Job-Sharing-Partner\*innen wegen einer Krankheit länger ausfällt. Obwohl manche Job-Sharer\*innen dem gesetzlichen Vertretungsanspruch zugestimmt haben, wollen und können sie die Vertretung in der Praxis meist nicht übernehmen.

## Aus Beschäftigtensicht

- Beschäftigte im Job-Sharing sind laut Teilzeit- und Befristungsgesetz bei Krankheit der Job-Sharing-Partner\*innen zur Vertretung verpflichtet, wenn sie der Vertretung im Einzelfall zugestimmt haben. Dies kann schwierig werden, weil sie nicht in Vollzeit arbeiten können / wollen.
- Beschäftigte können als Job-Sharer\*innen scheitern, wenn die „Chemie nicht stimmt“.

# PRAXISBEISPIEL



Daimler AG

Bei Daimler gibt es zahlreiche Job-Sharing-Paare, auch im Führungsbereich:

Zwei Personen waren längere Zeit gemeinsam für das Produktcontrolling und einen Teil der Produktion verantwortlich. Sie leiteten ein Team von 60 Personen in der Daimler Zentrale in Stuttgart. Beide arbeiteten 30 Stunden pro Woche.

Quelle: [Wirtschaftsförderung Region Stuttgart 2014](#), S. 4

Ein anderes Job-Sharing-Paar von Daimler wird in einem Artikel der Wochenzeitung ZEIT vorgestellt. Die beiden Mütter hatten in der Daimler-Zentrale Verantwortung für das Marketing: für die strategische Planung und globale Marketing-Aktivitäten. Sie praktizierten dieses Modell von 2005 bis 2010.

Quelle: [Viering 2009](#)



# HINWEISE UND QUELLEN



Weitere  
Informationen  
zum Thema

BAuA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Praxis (2019): Flexible Arbeitszeitmodelle. Überblick und Umsetzung (Job-Sharing ab S. 28), in:

[https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A49.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=12](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A49.pdf?__blob=publicationFile&v=12)

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2018): BAuA-Arbeitszeitbefragung: Arbeitszeitwünsche von Beschäftigten in Deutschland, in:

[https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2398-4.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=9](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2398-4.pdf?__blob=publicationFile&v=9)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2019): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019, siehe Seite 23), in: <https://www.bmfsfj.de/unternehmensmonitor>

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2018): Zentrale Befunde zu aktuellen Arbeitsmarktthemen, in: [http://doku.iab.de/grauepap/2018/Zentrale\\_Befunde\\_zu\\_aktuellen\\_Arbeitsmarktthemen.pdf](http://doku.iab.de/grauepap/2018/Zentrale_Befunde_zu_aktuellen_Arbeitsmarktthemen.pdf)

Koch, Sandra (2017). Vollzeitnahe Teilzeit in der Praxis, in: [https://www.bpm.de/sites/default/files/hrm\\_6\\_16\\_vznt.pdf](https://www.bpm.de/sites/default/files/hrm_6_16_vznt.pdf)

Lechner, Angela (2017): Praxisbeispiel Daimler AG: Teilzeitführung als Bestandteil eines umfassenden Diversity-Management-Ansatzes, in: Karlhaus, A. / Kaehler, B. (Hrsg.), Teilzeitführung – Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen, S. 175-184, in:

<https://www.springer.com/de/book/9783658070540>

SAP (2017): SAP festigt mit neuer Teilzeitregelung Ruf als attraktiver Arbeitgeber, in:

<https://news.sap.com/germany/2017/04/sap-neue-teilzeitregelung-attraktiver-arbeitgeber/>

Stippler, Sibylle; Schopen, Anna; Pierenkemper, Sarah; Werner, Dirk (2015): Flexible Arbeitszeitmodelle, Handlungsempfehlung. Institut der deutschen Wirtschaft e.V. (Hrsg.), in: <https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-binden/flexible-arbeitszeiten>

# HINWEISE UND QUELLEN



Weitere  
Informationen  
zum Thema

Viering, Jonas (2009): Führungskräfte: Geteilte Chefinnen. DIE ZEIT, 07.05.2009, Nr. 20, in:  
<https://www.zeit.de/2009/20/Teilzeitfuehrung/komplettansicht>

Wirtschaftsförderung Region Stuttgart (2014): Chancen für Karriere und Familie durch vollzeitnahe Teilzeit. Talente extra – Schwerpunkt: Vollzeitnahe Teilzeit, Sonderausgabe 2014, in:  
[https://wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-wm/intern/Dateien\\_Downloads/Arbeit/Frauen/Talente\\_extra\\_Vollzeitnahe\\_Teilzeit.pdf](https://wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-wm/intern/Dateien_Downloads/Arbeit/Frauen/Talente_extra_Vollzeitnahe_Teilzeit.pdf)

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) veröffentlicht regelmäßig die Broschüre „Alles, was Recht ist“ zu den rechtlichen Rahmenbedingungen von Teilzeit. Die Broschüre ist frei verfügbar:  
<https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/a263-teilzeit-alles-was-recht-ist.html>

Das BMAS stellt auch Beispiele vor, wie Teilzeitmodelle in der Praxis aussehen können:  
<https://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsrecht/Teilzeit/Teilzeitmodelle/inhalt.html>

## Tipp

Der Bundesverband der Personalmanager hat gemeinsam mit dem Bundesfamilienministerium im Oktober 2016 insgesamt 1.500 Personalverantwortliche zu ihren Erfahrungen mit vollzeitnahen Teilzeitmodellen befragt. Es stellte sich unter anderem heraus, dass vollzeitnahe Teilzeit auch für Führungskräfte interessant ist.

Die Ergebnisse sind in [diesem](#) Artikel aufbereitet.

# HINWEISE UND QUELLEN



Weitere  
Informationen  
zum Thema

In unserer ZEITREICH-Toolbox finden Sie noch weitere Produkte zu flexiblen Arbeitszeiten:



[Trainingsunterlagen](#)



[Schritt-für-Schritt-Vorgehen](#)



[Informationen zur Mitbestimmung](#)



[Empfehlungen für Führungskräfte](#)



[Empfehlungen für Teams](#)



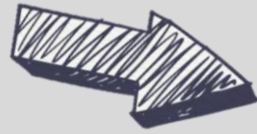
[Empfehlungen für Sozialpartner](#)

Darüber hinaus zahlreiche Beispiele guter Praxis und Wissen kompakt zu weiteren Arbeitszeitmodellen.

# IMPRESSUM



Förderer und Partner



[Lesen Sie mehr ab Seite 45 \(Job Sharing\) bzw. 60 \(Teilzeit\) bzw. 64 \(Führung in Teilzeit\)...](#)



**Autorenteam:**

Christiane Flüter-Hoffmann, Andrea Hammermann,  
Oliver Stettes, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



©Institut für Beschäftigung und Employability IBE

1. Auflage 2021

2. Bildnachweis: istockphoto.com