

Teilzeitarbeit – ein attraktives Arbeitszeitmodell

Teilzeit für Vorgesetzte

Altersteilzeit – der gleitende Übergang in den Ruhestand

Teilzeitbeschäftigung aus Unternehmenssicht

Links, Literatur, Termine

Teilzeitarbeit – ein attraktives Arbeitszeitmodell

In Nordrhein-Westfalen liegt die Teilzeitquote bei 27,3 %. Am häufigsten ist Teilzeitarbeit im privaten Dienstleistungsbereich (37,5 %) und im öffentlichen Dienst (27,4 %) verbreitet. Im produzierenden Gewerbe ist sie mit 11,9 % deutlich geringer. (Daten des Landesamtes für Datenverarbeitung und Statistik NRW, Statistische Analysen und Studien NRW, 2005)

Klassischerweise denken viele bei Teilzeit an die so genannte Halbtagsarbeit. Der Begriff Teilzeit umfasst jedoch alle Beschäftigungsverhältnisse, die unterhalb der Regelarbeitszeit der Vollzeitkräfte liegen. Das Spektrum reicht von zeitlich sehr geringen bis zu vollzeitnahen Beschäftigungsverhältnissen (über 30 Stunden). Den grundsätzlichen Anspruch auf Teilzeitarbeit hat der Gesetzgeber im Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBFG) verankert.

Bei der Ausgestaltung von Teilzeitarbeit ist eine Vielzahl an Modellen möglich, da die Höhe der Arbeitszeitverkürzung sowie die

Lage der Arbeitszeit beliebig gestaltet werden können. Neben dem klassischen Modell der Reduzierung der täglichen Arbeitszeit sind z.B. folgende Varianten möglich:

- Verteilung der wöchentlichen Arbeitszeit auf 2-5 Tage
- phasenweiser Wechsel zwischen Voll- und Teilzeit bei saisonalen Schwankungen
- Phase mit Vollzeitarbeit, auf die ein Sabbatical (Freistellungsphase) erfolgt

Welche Vorteile stecken in Teilzeit für die Unternehmen und die Beschäftigten? Aus betrieblicher Sicht bietet Teilzeit die Chance, tägliche, wöchentliche oder saisonale Schwankungen aufzufangen sowie Service- oder Öffnungszeiten auszudehnen. Der gesellschaftliche Wertewandel sowie die Pluralisierung der Lebensformen führen dazu, dass für die Beschäftigten flexible Arbeitszeitmodelle, wie z.B. die Teilzeit, an Bedeutung gewinnen. Obwohl eine reduzierte Arbeitszeit auch ein reduziertes Einkommen bedeutet, ist Teilzeit für die Beschäftigten aus folgenden Gründen inte-

ressant: Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen, Reduzierung von Belastungen, Weiterbildung, Ausübung eines Hobbys bzw. Ehrenamtes, gleitender Übergang in den Ruhestand.

Unternehmen, die attraktive Arbeitszeitmodelle wie Teilzeit anbieten, profitieren nicht nur vom hohen Engagement und der Arbeitszufriedenheit ihrer Beschäftigten, sondern besitzen gegenüber ihren Konkurrenten Vorteile im Wettbewerb und bei der Bindung von qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Damit Teilzeit gelingen kann, sind aufgrund der eingeschränkten Präsenz klare Absprachen sowie eine gute Arbeitsorganisation wichtig. Darüber hinaus sind die Unterstützung bzw. das Einverständnis durch die Führungskraft sowie die Akzeptanz des Modells durch das Arbeitsumfeld zentrale Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung von Teilzeitarbeit.

Annika Neufang, Zeitbüro NRW

Teilzeit für Vorgesetzte

Editorial



Liebe Leserin, lieber Leser!

Wer von Ihnen schon mal in Teilzeit gearbeitet hat, kennt wahrscheinlich die Bemerkung: „Sie haben es aber gut“, die von Kolleginnen und Kollegen gerne erwidert wird, wenn Sie sich so gegen 15 Uhr aus dem Betrieb verabschieden. Ja, vielleicht ist es wirklich gut, weniger Zeit für die Arbeit und dafür mehr Zeit für die Kinder, die Weiterbildung, die pflegebedürftigen Eltern oder das eigene Hobby zu haben.

Viele denken jetzt: „Weniger arbeiten würde ich ja auch gerne, aber dann habe ich keinerlei Aufstiegschancen mehr oder bekomme die mir zugeteilten Aufgaben nicht erledigt.“ Für andere bringt eine Teilzeitstelle zu große finanzielle Einbußen mit sich oder die Arbeitgeber können sich einfach nicht vorstellen, mit Teilzeit-Beschäftigten im Unternehmen zu arbeiten.

Es gibt viele Gründe pro und contra Teilzeitarbeit. In dieser Tempora berichten wir über Gründe und Hintergründe der Arbeitszeitgestaltung in Teilzeitform und stellen interessante Erkenntnisse aus zwei Studien vor. Ferner beleuchten wir das Modell Altersteilzeit.

Teilzeitarbeit kann hochflexibel gestaltet werden. Dazu sollten die betrieblichen Belange und die Interessen der Beschäftigten genau ausgelotet werden. Gemeinsame Spielregeln tragen dazu bei, dass das Teilzeitmodell sowohl für den Betrieb als auch für die Beschäftigten von Vorteil ist.

Bei allen Diskussionen um Teilzeit ist eines unstrittig: Teilzeitbeschäftigte arbeiten sehr effektiv und somit betriebswirtschaftlich hoch produktiv. Sie sind meist ehrgeizig, motiviert und engagiert – und dies sind wiederum sehr wichtige Voraussetzungen, um überhaupt bei Vorgesetzten erfolgreich für Teilzeit zu werben.

Ihre Dr. Ulrike Hellert

Bislang wird Teilzeitarbeit oft mit wenig qualifizierten Aufgaben verbunden. An höher qualifizierte Tätigkeiten gar auf Führungspositionen wird im Zusammenhang mit Teilzeit zumeist nicht gedacht, wohl auch, weil Teilzeitarbeit im Führungsbereich nach wie vor eine Seltenheit darstellt. Dabei ist es besonders wichtig, dass Führungskräfte aus Diskussionen zur Arbeitszeitflexibilisierung nicht ausgenommen werden, da sie eine Vorbildfunktion innehaben. Für die bislang noch geringe Akzeptanz und Umsetzung von Teilzeitarbeit in Führungspositionen liegen die Gründe zum einen darin, dass vielfach pauschal argumentiert wird, dass Führung in Teilzeit nicht machbar sei. Es werden Bedenken darüber angeführt, das bestehende Arbeitssystem zu verändern. So wird beispielsweise befürchtet, dass Abläufe gestört werden und so die Funktionsfähigkeit der Organisationseinheit gefährdet wird. Zum anderen äußern die Befragten subjektive Gründe, wie zum Beispiel eigene traditionelle Denkmuster oder Vorstellungen darüber, was unter Führung zu verstehen ist und wie eine Führungskraft „zu sein hat“.

Von welchen Erfahrungen berichten nun Führungskräfte, die tatsächlich bereits in Teilzeit arbeiten? Da dem öffentlichen Dienst eine Vorreiterrolle bei der Einführung flexibler Arbeitszeiten auch im Führungsbereich zukommt, wurden im Rahmen einer Studie Anfang 2002 49 Stadt- und Landkreisverwaltungen von Baden-Württemberg kontaktiert. Die Reaktionen auf die Anfrage waren sehr unterschiedlich und reichten von „selbstverständlich gibt es bei uns Führungskräfte in Teilzeit“ bis zu „Führungskräfte in Teilzeit? Ja gibt es denn so etwas bzw. geht denn so etwas?“. Es zeigte sich, dass ein Drittel der angefragten Verwaltungen Führungskräfte in Teilzeit hatte und zwar insgesamt 115 Personen. Von diesen wurden 17 Personen (15 Frauen und zwei Männer) mit einem Teilzeitpensum zwischen 50 % und 87,5 % vertieft befragt.

Die Initiative zur Teilzeitarbeit ging von fast allen Führungskräften selbst aus, wobei bei den Gründen die Kinderbetreuung dominiert. Die Umsetzung der Teilzeitarbeit erfolgte zumeist nicht systematisch oder begleitet, so dass die Führungskräfte hier auf sich gestellt waren. Passend dazu werden als wichtigste förderliche Faktoren die Unterstützung durch Vorgesetzte sowie das eigene Engagement



Dipl.-Psych. Anja Mücke

angesehen. Dazu gehört auch, dass für das Gelingen des Teilzeitarrangements die zeitliche Flexibilität sowohl hinsichtlich Lage als auch Höhe der Arbeitszeit angesehen wird. Die Führungskräfte arbeiten zum Teil deutlich länger als vereinbart und weichen zum Teil täglich von ihrer vereinbarten zeitlichen Ausgestaltung ab. Dies verlangt insbesondere von Führungskräften mit kleineren Kindern oftmals einen Spagat zwischen Familie und Beruf.

Als Stolpersteine bei der Umsetzung von Teilzeitarbeit nannten die Befragten die Unternehmenskultur innerhalb der Behörde, die Art der Tätigkeit, hier insbesondere den Aufgabenumfang, sowie die Vereinbarkeit von privaten und beruflichen Interessen. Jedoch konnten die Teilzeitarbeitenden diese Hürden überwinden. So veränderten sie ihren Arbeitsstil und ihre bisherige Arbeitsplanung. Um beispielsweise auch dann ansprechbar zu sein, wenn sie nicht am Arbeitsplatz waren, sorgten sie für eindeutige Regelungen zur Erreichbarkeit.

Insgesamt ziehen die befragten Teilzeitführungs-kräfte ein eher positives Resümee und sehen in ihrer Teilzeitarbeit eine Möglichkeit, Arbeit und Familie bzw. andere Lebensinteressen zu vereinbaren. Jedoch wurden die Führungskräfte bei der Umsetzung relativ allein gelassen. Der Weg zum Teilzeitarrangement war zum Teil sehr steinig und erforderte großes persönliches Engagement. Hier ist es notwendig, Ressourcen zur Verfügung zu stellen, die es ermöglichen, vorab Stellenanalysen durchzuführen, Stellenprozente zu erhalten oder aufzustocken, um damit für die Führungskraft eine bessere Planbarkeit der Teilzeittätigkeit zu erwirken.

*Dipl.-Psych. Anja Mücke,
Institut Personalmanagement und Organisation,
Fachhochschule Nordwestschweiz*

Altersteilzeit – der gleitende Übergang in den Ruhestand

Interview mit Norbert Timmermann, Agentur für Arbeit Dortmund, zuständiger Mitarbeiter für die Förderung von Altersteilzeit.

Welche Aufgabe hat die Agentur für Arbeit bei der Altersteilzeit?

Timmermann: Bei uns stellen Arbeitgeber Anträge auf Erstattung von Altersteilzeitleistungen. Wir beraten Arbeitgeber und Beschäftigte auch, was die Umsetzung der Altersteilzeit angeht und weisen auf Pflichten und Möglichkeiten hin. Die Arbeitgeber müssen beispielsweise eine Insolvenzversicherung der Arbeitszeitkonten nachweisen. Zudem sollte vorausschauend geplant werden, was die Wiederbesetzung und die organisatorischen Möglichkeiten

im Betrieb bei der Reduzierung der Arbeitszeit des Altersteilzeitlers angeht. Auswirkungen auf Krankenkasse und Rentenversicherungen werden abgeklärt.

In welchen Betrieben wird am häufigsten Altersteilzeit praktiziert?

Timmermann: Überwiegend sind es die größeren Unternehmen, die Altersteilzeit umsetzen. Sie haben meist bereits früher Erfahrungen mit Sozialplänen gemacht. Die Altersteilzeit ist bei beschäftigungspolitischer Betrachtung ein wirksames Instrument, da mit der Wiederbesetzungsklausel der Erhalt des Arbeitsplatzes garantiert wird. Kleinen Betrieben, die über keine eigene Personalabteilung verfügen, die die Abwicklung der Altersteilzeit über-

nimmt, erscheint das Prozedere gelegentlich zu kompliziert. Dabei ist die Bearbeitung wirklich übersichtlich.

Ist das Altersteilzeitangebot aus Ihrer Sicht ein Erfolg?

Timmermann: Die eigentliche Idee, einen gleitenden Übergang in die Rente zu schaffen, ist nur in den wenigsten Fällen umgesetzt worden. Aus meiner Erfahrung heraus kann ich sagen, dass Beschäftigte häufig das Ziel haben: zu einem festgelegten Zeitpunkt die Berufstätigkeit beenden und mit der Lebensplanung danach beginnen. Das Altersteilzeitmodell ist zwar kostenintensiv, allerdings hat es auch für Entlastung auf dem Arbeitsmarkt gesorgt – und das ist sicherlich eine sehr positive Wirkung.

Wer ist berechtigt, den Antrag auf Altersteilzeit zu stellen? Angestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können frühestens mit dem vollendeten 55. Lebensjahr in Altersteilzeit gehen: – ihre Arbeitszeit wird halbiert – sie erhalten aber vom Arbeitgeber ein um mindestens 20 % aufgestocktes Teilzeitgehalt und werden in der Rentenversicherung auf 90 % des bisherigen Arbeitsentgeltes abgesichert. Leistungen der Agentur für Arbeit sind auf 6 Jahre beschränkt, der Arbeitgeber kann die Altersteilzeit bis zu 10 Jahre anbieten. Die Bezuschussung des Teilzeitgehaltes durch die Agentur für Arbeit endet 2009. Das heißt, wer bis 2009 einen Antrag auf Altersteilzeit gestellt hat, wird die Zusatzleistung der Agentur für Arbeit noch erhalten.

Bedingung für die Förderung der Agentur für Arbeit: Die Arbeitgeber müssen den Arbeitsplatz des Altersteilzeitlers wiederbesetzen durch: Azubis, Ausgebildete, Arbeitslose.

An wen kann ich mich wenden? Die zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Agentur für Arbeit beraten Sie. Lassen Sie sich von Ihrem Rentenversicherer Ihren ermittelten Renteneintritt sowie die Rentenhöhe errechnen und beraten Sie sich dann mit Ihrem Arbeitgeber und/oder der Agentur für Arbeit darüber, welches Modell Sie wählen möchten und welche grundsätzlichen Auswirkungen dies unter Umständen auf Ihre Rentenzahlung hat. Bei Fragen zur Verteilung von Arbeitszeiten ist Ihnen auch das Zeitbüro NRW behilflich.

Arbeitszeitgestaltung während der Altersteilzeit

Altersteilzeit kann in zwei verschiedenen Modellen umgesetzt werden:

1) Blockzeit

Beispiel: Herr Meier, 61 Jahre, stellt den Antrag auf Altersteilzeit mit der Blockzeitvariante. Er müsste noch 4 Jahre bis zur ungeminderten Rente arbeiten. Durch die Altersteilzeit im Block arbeitet er jedoch 2 Jahre Vollzeit und geht nach 2 Jahren in die passive Phase der Altersteilzeit über. Während der aktiven und passiven Phase erhält er ein gleichbleibendes monatliches Gehalt (einschließlich der 20 %-Aufstockung)

2) Flexible Variante

Beispiel: Herr Meier stellt den Antrag auf Altersteilzeit in der flexiblen Variante. Hier sind nun viele Umsetzungsmodelle möglich. Er kann 4 Jahre lang seine Arbeitszeit auf die 50 %-ige Arbeitszeit reduzieren – also eine klassische Halbtagsstelle ausüben. Er kann auch 1 Jahr voll arbeiten, 2 Jahre halbtags und das letzte Jahr in der passiven Phase verbringen.

Unternehmensbefragung in Solingen

Teilzeitbeschäftigung aus Unternehmenssicht

Entgegen dem Trend der zunehmenden Teilzeitarbeit war der Verbreitungsgrad von Teilzeitarbeit in der Stadt Solingen 2006 eher gering. 60 % der Unternehmen beschäftigen nicht oder nur im geringen Maße in Teilzeit. Dies war Anlass für die Bergische Volkshochschule, im Rahmen eines von der ARGE in Solingen beauftragten Projekts eine Befragung bei Solinger Unternehmen durchzuführen. Diese sollte darüber Aufschluss erbringen, warum Unternehmen eher Voll- oder Teilzeitkräfte beschäftigen.

Ein Ergebnis: Unternehmen beschäftigen wenig oder nicht in Teilzeit, weil sie glauben, dass der Aufwand für die Einsatzsteuerung von Teilzeitbeschäftigten höher und der Nutzen geringer ist als der von Vollzeitbeschäftigten. „Teilzeit – für unsere Betriebsabläufe passt das nicht, da haben wir eigentlich nur Frau X in der Buchhaltung!“ „Teilzeitkräfte haben wir nicht, das sind doch meistens Frauen und die fehlen oft, weil irgendwas mit den Kindern ist.“ So oder ähnlich waren die häufigsten Reaktionen

der befragten Unternehmensvertreterinnen und -vertreter. Diejenigen, die sich jedoch für einen hohen Anteil an Teilzeitbeschäftigten (>25 %) entschieden haben, schätzen den Aufwand für die Einsatzsteuerung als geringer und den Nutzungsgrad der Beschäftigten in Teilzeit sogar höher ein als bei Vollzeit. Dass Teilzeitbeschäftigte mehr Fehlzeiten verzeichnen und sich weniger einbringen als Vollzeitkräfte, bezeichnete



Dr. Christiane Erbel

der Geschäftsführer eines Großhandelsunternehmens mit 65 % Teilzeitquote schlichtweg als „Unsinn“. Die technische Leiterin eines Solinger Maschinenbauers begründet die höhere Arbeitsleistung ihrer Teilzeitbeschäftigten damit, dass diese während ihrer 4- bis 6-stündigen täglichen Arbeitszeit weniger Leistungseinbrüche durch Ermüdung haben als Vollzeitbeschäftigte.

„Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter daran zu messen, welche Ziele sie erreicht haben, statt nach abgessener Zeit“ ist für den Personalleiter eines metallverarbeitenden Unternehmens der Schlüssel zum Erfolg. Dies führe zu einer Leistungsoptimierung, die sich für das Unternehmen unmittelbar rechne. Dass die Organisation von Arbeitsabläufen bei Teilzeittätigen aufwendiger sei als bei Vollzeitarbeitenden will die Leiterin eines Solinger Altenheims nicht gelten lassen. Eventuell sei es einmalig aufwendiger, wenn von Vollzeit auf flexible Beschäftigungsformen umgestellt werde, denn Teilzeit bedeute, dass Arbeitsinhalte und -einsätze konkreter geplant und abgestimmt werden müssen als bei Vollzeit. Dann aber liegen die Vorteile für sie auf der Hand: „Ich kann den Kapazitätsbedarf mit Teilzeit wesentlich besser feinsteuern als mit Vollzeit. Außerdem übernehmen die Beschäftigten mehr Eigenverantwortung, um ihre Arbeit und Einsatztage

miteinander abzustimmen. Für mich ist dies wesentlich weniger Aufwand und klappt außerdem einwandfrei!“

Offensichtlich können Unternehmen mit hoher Teilzeitquote einen „Schatz“ für sich heben. Sie verfügen über das Know-how, innerhalb von flexiblen Beschäftigungsmodellen Arbeitsabläufe und Mitarbeiterführung so zu gestalten, dass ein hoher Nutzen aus der Personalressource gezogen werden kann. Unternehmen, die diesen „Schatz“ ebenfalls heben wollen, ist nach den Ergebnissen der Befragung zu empfehlen, Teilzeitarbeit nicht als Randerscheinung im Unternehmen und als schlechtere Alternative zu Vollzeitmodellen zu betrachten, sondern ihre Organisation insgesamt professionell auf flexible Beschäftigungsmodelle einzustellen.

Dr. Christiane Erbel,
Bergische Volkshochschule

Links, Literatur, Termine

Links

<http://fhso.ch/pdf/publikationen/dp05-04.pdf>
Downloadmöglichkeit der gesamten Studie von Dipl.-Psych. Anja Mücke, Institut Personalmanagement und Organisation, Fachhochschule Nordwestschweiz. Kurzfassung in dieser Tempora-Ausgabe.

www.bmas.bund.de/BMAS/Navigation/Arbeitsrecht/teilzeit-und-arbeitszeitmodelle.html

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales bietet eine breite Übersicht über das Thema Teilzeit und Altersteilzeit. Mit den Teilzeit- bzw. Altersteilzeitrechnern können sich Interessenten einen groben Überblick über die finanziellen Auswirkungen verschaffen.

www.mittelstand-und-familie.de

Das Portal unterstützt Arbeitgeber, Beschäftigte und Multiplikatoren mit übersichtlichen Informationen und praktischen Lösungen, kostenfreier Beratung durch Experten sowie Hintergrundwissen.

http://www.arbeitszeiten.nrw.de/b4-4f_Instrumente_der_Arbeitszeitgestaltung.htm

Ein Überblick über die Thematik sowie eine kurze Einführung in Modelle.

http://www.igmetall.de/cps/rde/xbc/SID-0A342C90-B41BCE17/internet/docs_ig_metall_xcms_8932_2.pdf
IG Metall-Faltblatt zum Thema: Das Teilzeitgesetz – Eine Chance auch für Männer, 2006.

Literatur

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Teilzeit – alles was Recht ist, Rechtliche Rahmenbedingungen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber, aktualisierte Neuauflage, Stand: August 2006

Marc Schietinger: Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben: Wer trägt das Risiko der Arbeitszeitflexibilisierung? In: WSI-Mitteilungen 58, S. 339-345, 2005

IAB-Kurzbericht 7/2006: Teilzeitarbeit fördert Flexibilität und Produktivität, als Download unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2006/kb0706.pdf>

Tempora veröffentlicht ausschließlich Literaturhinweise für Schriften von Bund, Land, öffentlichen Institutionen sowie Interessenverbänden.

Termine

Know-how-Transfers des Zeitbüro NRW, 1. Halbjahr 2007

Zielgruppe: Beraterinnen und Berater, Vertreterinnen und Vertreter von Unternehmen sowie Betriebsräten und Personalräten

Einführung von flexiblen Arbeitszeiten – Grundlagen, 19. April 2007, 13-17 Uhr, IHK zu Dortmund, Anmeldeschluss: 10. April 2007, Kosten: 48 Euro

Reduzierte Arbeitszeit – Variationen der Teilzeit, 14. Juni 2007, 13-17 Uhr, IHK zu Dortmund, Anmeldeschluss: 4. Juni 2007, Kosten: 48 Euro

Weitere Informationen und Online-Anmeldung unter http://www.arbeitszeiten.nrw.de/b1-1f_Termine.htm

Impressum

Herausgeber:
Zeitbüro NRW
Redaktion:
Gundula Grzesik
(verantw. Redakteurin)
Marc-A. Danlowski
Dr. Ulrike Hellert
Annika Neufang
An dieser Ausgabe haben mitgewirkt:
Dipl.-Psych. Anja Mücke,
Institut Personalmanagement und Organisation,
Fachhochschule Nordwestschweiz;
Dr. Christiane Erbel,
Bergische Volkshochschule
Fotonachweis:
Dipl.-Psych. Anja Mücke,
Dr. Christiane Erbel,
Zeitbüro NRW,
Dr. Ulrike Hellert
Redaktionsanschrift und Bezugsadresse:
Zeitbüro NRW
Im Wasserturm
Heiliger Weg 60
44135 Dortmund
Telefon 0231/589763-0
Online-Abo unter:
tempora@zeitbuero.nrw.de
Gestaltung:
Hilbig | Strübbe Partner