

Wolfgang Mazal (Hrsg.)
Sabine Buchebner-Ferstl ■ Sonja Dörfler
Marita Haas ■ Diana Niksova

Teilzeit

Eine Studie zu betrieblichen Effekten von Teilzeitbeschäftigung

Forschungsbericht Nr. 6 | 2011

Österreichisches Institut für Familienforschung
Universität Wien

1010 Wien | Grillparzerstraße 7/9
T: +43(0)1 4277 48901 | team@oif.ac.at

www.oif.ac.at

Forschungsbericht

Wolfgang Mazal (Hrsg.)

Autorinnen: Sabine Buchebner-Ferstl ▪ Sonja Dörfler ▪ Marita Haas ▪ Diana Niksova

Teilzeit

Eine Studie zu betrieblichen Effekten von Teilzeitbeschäftigung

Nr. 6 | 2011

April 2011

(Studien-Endbericht vom 30. Juni 2008)

Gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft, Familie und Jugend.
Die Verantwortlichkeit für den Inhalt liegt ausschließlich bei den AutorInnen.



Inhaltsverzeichnis

1 Hintergrund	5
1.1 Zielsetzungen	5
1.2 Methodische Vorbemerkung	5
1.3 Zeitlicher Ablauf im tabellarischen Überblick	6
1.4 Gliederung des Berichts	7
2 Modelle der Teilzeitbeschäftigung	8
2.1 Grundformen der Teilzeitbeschäftigung	8
2.1.1 Verkürzte Tagesarbeitszeit	8
2.1.2 Blockteilzeitbeschäftigung	8
2.1.2.1 Wöchentliche Arbeitszeitverkürzung	9
2.1.2.2 Monatliche Arbeitszeitverkürzung	9
2.1.2.3 Jährliche Arbeitszeitverkürzung	9
2.2 Modellbeschreibung	9
2.2.1 Methodische Überlegungen	9
2.2.2 Innerbetrieblicher Fokus der Teilzeitbeschäftigung	10
2.2.2.1 Betriebsbezogene Modelle	10
2.2.2.2 Teambezogene Modelle	11
2.2.2.3 Auf das Individuum bezogene Modelle	12
2.2.3 Sondermodelle für spezifische Lebensphasen	13
2.2.3.1 Elternteilzeit	13
2.2.3.2 Familienhospizkarenz	13
2.2.3.3 Altersteilzeit	13
2.3 Einbindung der Teilzeitbeschäftigung in andere Modelle	14
2.3.1 Gleitzeit	14
2.3.2 Telearbeit	15
2.3.3 Vertrauensarbeitszeit	15
3 Juristische Aspekte der Teilzeitbeschäftigung	17
3.1 Europarechtliche Rahmenbedingungen	17
3.1.1 Teilzeitarbeitsrichtlinie 97/81/EG	17
3.1.2 Diskriminierungsverbot	19
3.2 Österr. Rechtslage unter Berücksichtigung der Neuerungen AZG-Novelle 2007	21
3.2.1 Definition der Teilzeitbeschäftigung	21
3.2.2 Vereinbarung von Ausmaß und Lage der Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten	22
3.2.3 Mehrarbeitszuschlag	22
3.2.3.1 Zuschlagspflichtige Mehrarbeit	23
3.2.3.2 Zuschlagsfreie Mehrarbeit	23
3.2.3.3 Höhe und Berechnung des Mehrarbeitszuschlags	24
3.2.3.4 Kumulation von Zuschlägen	24
3.2.3.5 Zweck des Mehrarbeitszuschlags	25

3.3 Sondermodelle der Teilzeitbeschäftigung	25
3.3.1 Elternteilzeit	25
3.3.2 Altersteilzeit	26
3.3.3 Familienhospizkarenz	27
3.3.4 Solidaritätsprämienmodell	28
4 Sichtweise der ArbeitnehmerInnen zur Teilzeitbeschäftigung	30
4.1 Nutzung von Teilzeitbeschäftigung	30
4.1.1 Teilzeitquoten	30
4.1.2 Ausmaß der Teilzeitbeschäftigung nach Stunden	37
4.1.3 Motive für die Nutzung von Teilzeitbeschäftigung	38
4.1.4 Nutzung unterschiedlicher Teilzeitmodelle	39
4.2 Literaturanalyse zu den Effekten von Teilzeitbeschäftigung	41
4.2.1 Vor- und Nachteile unterschiedlicher Teilzeitmodelle	43
4.2.1.1 Vor- und Nachteile der Grundformen von Teilzeitbeschäftigung	44
4.2.1.2 Vor- und Nachteile der spezifischen Modelle von Teilzeitbeschäftigung	44
4.2.1.3 Vor- und Nachteile der Kombination von Teilzeitbeschäftigung	47
5 Sichtweise der ArbeitgeberInnen zur Teilzeitbeschäftigung	49
5.1 Einleitung	49
5.2 Literaturanalyse zu den Effekten von Teilzeitbeschäftigung	50
5.2.1 Vor- und Nachteile unterschiedlicher Teilzeitmodelle	55
5.2.1.1 Vor- und Nachteile der Grundformen von Teilzeitbeschäftigung	56
5.2.1.2 Vor- und Nachteile der spezifischen Modelle von Teilzeitbeschäftigung	57
5.2.1.3 Vor- und Nachteile von Kombinationsmöglichkeiten mit Teilzeit	61
5.2.2 Betriebswirtschaftliche Analysen von Teilzeitbeschäftigung	65
5.2.2.1 Bisherige Studien	69
5.2.2.2 Interpretation der Studien	75
5.3 Betriebswirtschaftliches Bezugssystem	81
5.3.1 Theoretisches Konzept	82
5.3.2 Koordinationseffizienz	82
5.3.3 Motivationseffizienz	83
5.4 Empirische Überprüfung	85
5.4.1 Methodisches Vorgehen	85
5.4.1.1 Sample-Auswahl	86
5.4.1.2 Erhebungsinstrument	89
5.4.1.3 Analyseverfahren	90
5.4.2 Ergebnisse	90
5.4.2.1 Nutzung der Teilzeitbeschäftigung	91
5.4.2.2 Modelle der Teilzeitbeschäftigung	92
5.4.2.3 Teilzeit für Führungskräfte	94
5.4.2.4 Positive und negative Effekte der Teilzeitbeschäftigung	95
5.4.2.5 AZG-Novelle	98
5.4.2.6 Fazit	100

6 Internationale Aspekte der Teilzeitbeschäftigung.....	102
6.1 Niederlande	102
6.1.1 Das Gesetz über die Anpassung von Arbeitszeiten	103
6.1.2 Das Gesetz über Arbeit und Fürsorge	104
6.2 Schweden.....	104
7 Gesamtauswertung	108
7.1 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse	108
7.2 Schlussfolgerungen und Kriterienkatalog	113
8 Appendix	116
8.1 Literaturverzeichnis	116
8.2 Sonstige Quellen	130
8.3 Tabellen- und Abbildungsverzeichnis.....	131
8.4 Leitfaden für die Unternehmensbefragung	132

1 Hintergrund

Die Ausgestaltung und arbeitsrechtliche Sicherung von Teilzeitbeschäftigung stellt sowohl aus der Sicht betroffener ArbeitnehmerInnen im Sinne der Vereinbarkeit von Familie und Erwerb wie auch aus Sicht der ArbeitgeberInnen als zentrales Arbeitszeit-Flexibilisierungsmodell einen elementaren Bereich im Arbeitsverhältnis dar. Vor dem Hintergrund einer stetig ansteigenden Teilzeitbeschäftigungsquote von Frauen am österreichischen Arbeitsmarkt gewinnt diese Thematik eine immer stärkere Bedeutung. Unternehmen reagieren auf diese Entwicklung neben der Bereitstellung der bekannten Formen der Teilzeitbeschäftigung u.a. mit komplexen neuartigen Arbeitszeitmodellen wie beispielsweise Jahresarbeitszeitmodellen. Bevor nun neue Dynamisierungstrends bei der Arbeitszeitgestaltung gesetzt werden, sollten die Effekte und Erfolge des bestehenden Systems der Teilzeitbeschäftigung aus Sicht der ArbeitgeberInnen beleuchtet werden.

1.1 Zielsetzungen

Das Österreichische Institut für Familienforschung (ÖIF) an der Universität Wien untersuchte in der vorliegenden Studie, welche vom Bundesministerium für Gesundheit, Familie und Jugend (BMGFJ) gefördert wurde, die betrieblichen Vor- und Nachteile, die durch die Anstellung von teilzeitbeschäftigten MitarbeiterInnen entstehen, wobei speziell die Wirkungen der arbeitsrechtlichen Änderungen im Arbeitszeitrecht per Jänner 2008 analysiert wurden. Die rechtlichen Bestimmungen über die Teilzeitbeschäftigung haben seit Anfang dieses Jahres eine grundlegende Neuerung erfahren. So wurde mit 1.1.2008 im § 19d Abs. 3a bis 3f AZG für die Überschreitung der vereinbarten Arbeitszeit ein Mehrarbeitszuschlag von 25% eingeführt. Die Effekte dieser Neuregelung auf die Unternehmen soll im Rahmen der empirischen Überprüfung analysiert werden.

Grundsätzlich gliedert sich die Untersuchung in drei Hauptthemenstränge:

- 1) Arbeitsrechtliche Betrachtung (Arbeitszeitrechtsnovelle, EU-Arbeitszeitrichtlinien, ...)
- 2) Sichtweise der ArbeitnehmerInnen (Familienwissenschaftliche Faktoren)
- 3) Sichtweise von ArbeitgeberInnen (Betriebswirtschaftliche Aspekte)

Den Schwerpunkt der Studie bildet dabei die Sichtweise der ArbeitgeberInnen.

1.2 Methodische Vorbemerkung

Diese Studie ist interdisziplinär angelegt und umfasst Analysen aus betriebswirtschaftlicher, familienwissenschaftlicher und arbeitsrechtlicher Sicht, da die Effekte von Teilzeitbeschäftigung von einem Zusammenspiel mehrerer Akteure – den ArbeitgeberInnen und den Beschäftigten, die auch Teil ihres privaten Lebensumfelds sind – abhängt und dabei von einem rechtlichen Rahmenwerk umgeben sind, das ermöglichen, aber auch verhindern kann.

Wie schon weiter oben erwähnt, bilden die betriebswirtschaftlichen Aspekte den Schwerpunkt der Studie. Im Zusammenhang mit den Fragen der Produktivität bzw. Effizienz eines Unternehmens spielen sowohl Fragen der Koordinations- als auch der Motivationseffizienz eine wesentliche Rolle. Der Bereich der Koordinationseffizienz beinhaltet vorwiegend die Segmentierung und Strukturierung der Arbeit eines Unternehmens, wobei Teilzeitarbeit beispielsweise Effekte wie die veränderte Steuerung und Planung von Arbeitszeiten sowie gesteigerte Anforderungen an Information und Kommunikation bzw. an die Arbeitsteilung nach sich zieht. Die Motivationseffizienz hingegen zielt auf Fragen der MitarbeiterInnenbindung und -zufriedenheit ab.

Neben einer theoretischen Auseinandersetzung im Rahmen einer Literatur- bzw. Gesetzesanalyse mit einem arbeitsrechtlichen, familienwissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Fokus wurde innerhalb der betriebswirtschaftlichen Aufarbeitung die Sichtweise unmittelbar betroffener ArbeitgeberInnen im Rahmen von qualitativen Fallstudien erhoben, um dadurch den Brückenschlag von der Theorie zur Praxis zu schaffen und zudem neue Erkenntnisse zu den Wirkungen der arbeitsrechtlichen Änderungen im Arbeitszeitrecht per Jänner 2008 zu gewinnen. Eine umfassende Darstellung des methodischen Vorgehens dieser empirischen Untersuchung findet sich in Abschnitt 5.4.1.

Im Zuge der Studie wurden die unterschiedlichen Bereiche analysiert, die auf Teilzeitbeschäftigung einwirken, sodass ein konsistentes Bezugssystem entstehen konnte, das sowohl fördernde als auch hindernde Faktoren der Teilzeitbeschäftigung aufzeigt.

1.3 Zeitlicher Ablauf im tabellarischen Überblick

Eine Übersicht über den gesamten zeitlichen Ablauf der Studie ist in der folgenden Tabelle 1-1 dargestellt.

Die Durchführung der geförderten Studie hat im Dezember 2007 begonnen und endete am 30. Juni 2008 mit Abgabe des Endberichts. Der Durchlaufzeitraum der Studie betrug demnach 7 Monate.

Tabelle 1-1: Zeittafel „Betriebliche Effekte der Teilzeitbeschäftigung“

Arbeitsschritte	Dez. 08	Jän. 08	Feb. 08	März 08	Apr. 08	Mai 08	Jun. 08
Literaturanalyse Beschreibung Modelle							
Literaturanalyse ArbeitgeberInnenseite							
Konzeption Leitfäden qualitative Interviews							
Durchführung qualitative Interviews							
Statusberichtslegung							
Literaturanalyse ArbeitnehmerInnenseite							
Auswertung qualitative Interviews							
Arbeitsrechtliche Analyse							
Internationale Betrachtung							
Endberichtslegung							
Meilensteine							

1.4 Gliederung des Berichts

Im anschließenden Kapitel 2 werden die unterschiedlichen existierenden Teilzeitmodelle rein deskriptiv beschrieben. Im Zuge der Erstellung dieses Berichtsteils wurde eine Systematik für die Zuordnung der Modelle entwickelt, die sich im gesamten Bericht wieder findet.

Juristische Aspekte der Teilzeitbeschäftigung werden in Kapitel 3 behandelt. Dabei werden auch die juristischen Details der unterschiedlichen Modelle dargelegt und analysiert. Neben der österreichischen Rechtslage werden auch europarechtliche Rahmenbedingungen analysiert.

In Kapitel 4 wird die Sichtweise der ArbeitnehmerInnen dargelegt. In einem ersten Abschnitt des Kapitels wird die tatsächliche Nutzung von Teilzeitbeschäftigung in Österreich aus ArbeitnehmerInnenperspektive auf Basis von Daten aus der Arbeitskräfteerhebung der Statistik Austria analysiert. Im zweiten Abschnitt werden anhand rezenter Literatur die Effekte von Teilzeitbeschäftigung auf ArbeitnehmerInnen – mit Fokus auf die Thematik der Vereinbarkeit von Familie und Erwerb – dargestellt.

Die Sichtweise der ArbeitgeberInnen zur Teilzeitbeschäftigung ist Gegenstand von Kapitel 5. In dessen Rahmen erfolgt neben der Analyse rezenter Literatur eine empirische Überprüfung der Frage nach den Effekten von Teilzeitbeschäftigung aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Für diese Untersuchung wurden qualitative Leitfadeninterviews durchgeführt und ausgewertet. Das dahinter stehende theoretische Konzept, das konkrete methodische Vorgehen sowie die Ergebnisse sind in Berichtsform in diesem Kapitel dokumentiert. Die eigens für die Erhebung konzipierten Leitfäden finden sich im Appendix dieses Endberichts.

Internationale Beispiele bezüglich Teilzeitbeschäftigung finden sich in Kapitel 6. Zuerst wird auf die Situation in den Niederlanden eingegangen. Hier findet sich die europaweit höchste Verbreitung von Teilzeitbeschäftigung. Zudem wurde Schweden ausgewählt, da hier eine besonders lange Tradition der rechtlichen Rahmenbedingungen für die Nutzung von Teilzeitbeschäftigung als Mittel zur Vereinbarkeit von Familie und Erwerb besteht.

Abschließend erfolgt in Kapitel 7 eine Gesamtauswertung der Studie, indem die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst, Schlussfolgerung gezogen und ein Kriterienkatalog zum effektvollen Einsatz von Teilzeitbeschäftigung für Betriebe in tabellarischer Form dargestellt werden.

2 Modelle der Teilzeitbeschäftigung

Laut gesetzlicher Definition liegt Teilzeitbeschäftigung vor, wenn die vereinbarte wöchentliche Normalarbeitszeit unter der gesetzlichen Normalarbeitszeit oder unter der durch Kollektivvertrag oder Betriebsvereinbarung festgelegten kürzeren Normalarbeitszeit liegt (§ 19d Abs. 1 AZG)¹. In der Praxis haben sich verschiedene Modelle zur Umsetzung von Teilzeitbeschäftigung herausgebildet, die sowohl die Bedürfnisse von Unternehmen als auch die konkrete Lebenssituation von ArbeitnehmerInnen berücksichtigen. In diesem Kapitel werden die einzelnen Modelle näher erläutert. Zunächst werden die Grundformen der Teilzeitbeschäftigung vorgestellt, die sich entweder durch eine verkürzte Tagesarbeitszeit oder durch Blockarbeitszeiten auszeichnen. Die Grundformen kommen in Form von verschiedenen Modellen vor; dabei sind betriebsbezogene, teambezogene und auf das Individuum bezogene Modelle zu unterscheiden. Zusätzlich lassen sich Sondermodelle für spezifische Lebensphasen klassifizieren – dazu gehören die Elternteilzeit², die Familienhospizkarenz² und die Altersteilzeit. Das letzte Kapitel ist so genannten „Rahmenwerken“ gewidmet. Dabei handelt es sich nicht um Teilzeitmodelle an sich, sondern um sonstige Arbeitsmodelle, die sich mit der Teilzeit sehr gut verbinden lassen.

2.1 Grundformen der Teilzeitbeschäftigung

Grundformen der Teilzeitbeschäftigung zeichnen sich durch eine verkürzte Tagesarbeitszeit oder durch so genannte Blockarbeitszeiten aus, die wöchentlich, monatlich oder jährlich verteilt werden können. Diese Einteilung basiert auf dem Ausmaß der Arbeitszeit.

2.1.1 Verkürzte Tagesarbeitszeit

Bei der verkürzten Tagesarbeitszeit wird die normale Tagesarbeitszeit von acht Stunden um ein bestimmtes Ausmaß reduziert. Das Ausmaß der Reduktion kann ganz beliebig variieren, woraus sich verschiedene Modelle ergeben. Es sei erwähnt, dass bei den unterschiedlichen Formen neben dem Ausmaß auch die Lage der Arbeitszeit variieren kann. Wird die Arbeitszeit genau auf die Hälfte der regulären Vollzeitarbeit gesenkt und gleichmäßig auf fünf Werktagen von Montag bis Freitag verteilt, spricht man von der klassischen Erscheinungsform der Teilzeitbeschäftigung, der so genannten Halbtagsbeschäftigung (Schmal 1997).

2.1.2 Blockteilzeitbeschäftigung

Blockteilzeitbeschäftigung kann in der konkreten Ausgestaltung sehr unterschiedliche Formen hinsichtlich des Umfangs und der Verteilung der Arbeitszeit annehmen (Schmal 1997). Die Teilzeittätigkeit kann sich beispielsweise auf zwei bis drei Wochentage konzentrieren und die restlichen Arbeitstage derselben Woche sind dann für die Teilzeitkräfte arbeitsfrei. Teilzeitkräfte können aber auch eine Woche lang die normale Arbeitszeit einer Vollzeitkraft

¹ Auf die juristischen Aspekte wird in Kapitel 3 genauer eingegangen.

² Statt der Begriffe „Teilzeitbeschäftigung für Eltern“ und „Sterbebegleitung“ sowie „Begleitung von schwerstkranken Kindern“ werden in den folgenden Kapiteln die allgemein üblichen Termini „Elternteilzeit“ und „Familienhospizkarenz“ verwendet.

erbringen, um in der darauf folgenden Woche völlig beschäftigungsfrei zu sein. Schließlich ist auch der monatsweise Wechsel zwischen Vollzeitarbeit und Freizeit möglich. So können die Teilzeitkräfte pro Jahr mehrere Monate mit der vollen Arbeitszeit beschäftigt sein, um dann die restlichen Monate des Jahres frei zu haben (Ackermann/Hofmann 1990).

2.1.2.1 Wöchentliche Arbeitszeitverkürzung

Bei der wöchentlichen Arbeitszeitverkürzung arbeiten die ArbeitnehmerInnen beispielsweise zwei oder drei Tage Vollzeit und haben die restlichen Tage der Woche frei. Die Reduzierung der Zahl der Arbeitstage ist vor allem bei Teilzeitmodellen für SpezialistInnen oder Führungskräfte von großer Bedeutung und kann die betriebliche Organisation sowie die Gestaltung der Kinderbetreuung erleichtern (Gärtner et al. 2001).

2.1.2.2 Monatliche Arbeitszeitverkürzung

Bei der monatlichen Arbeitszeitverkürzung arbeiten die Teilzeitkräfte einige Wochen im Monat Vollzeit und haben die restlichen Wochen frei. Sie können beispielsweise abwechselnd eine Woche lang Vollzeit arbeiten und die darauf folgende Woche frei haben (Ackermann/Hofmann 1990).

2.1.2.3 Jährliche Arbeitszeitverkürzung

Bei der jährlichen Arbeitszeitverkürzung kommt es zu einer ungleichmäßigen Verteilung der Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten über das gesamte Jahr. Teilzeitbeschäftigte arbeiten in bestimmten Monaten Vollzeit und während der übrigen Monate gar nicht. In diesen Monaten sind sie von der Arbeit vollständig freigestellt. Während des gesamten Jahres wird ihnen eine Vergütung ausbezahlt. Sie sind während des gesamten Jahres betriebszugehörig (Hamm 1999).

2.2 Modellbeschreibung

Die Grundformen der Teilzeitbeschäftigung kommen in Form von verschiedenen Modellen vor. Auf die einzelnen Modelle wird in diesem Kapitel genauer eingegangen.

2.2.1 Methodische Überlegungen

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, um die unterschiedlichen Modelle der Teilzeitbeschäftigung zu strukturieren. In der Literatur finden sich vorwiegend Gesamtdarstellungen im Sinne einer losen Aneinanderreihung der Modelle, die in der Praxis vorkommen (Schmal 1997; Blum/Zaugg 1999). Durch die Auseinandersetzung mit den Ausgestaltungsmöglichkeiten von Teilzeit zeigt sich aber, dass sehr wohl Unterschiede bestehen, insbesondere im Hinblick auf die Frage, wer im Betrieb von der Teilzeitbeschäftigung betroffen ist. Selbstverständlich hat die Teilzeitbeschäftigung Auswirkungen auf den gesamten Betrieb, aber diese Einteilung orientiert sich daran, ob der ganze Betrieb als solcher oder nur ein Team des Betriebs oder nur ein einzelnes Individuum als ArbeitnehmerIn des Betriebs in die Teilzeitbeschäftigung eingebunden sind. Aus diesem Grund scheint eine Einteilung in betriebsbezogene, teambezogene und auf das Individuum bezogene Modelle besonders sinnvoll. Die Gliederung wird demnach aufgrund des innerbetrieblichen Fokus der Teilzeitbeschäftigung vorgenommen.

Gleichzeitig bestehen Sondermodelle der Teilzeitbeschäftigung wie Elternteilzeit, Familienhospizkarenz und Altersteilzeit, die sich insbesondere an den Lebensphasen bzw. -umständen der ArbeitnehmerInnen orientieren. Es sei erwähnt, dass diese Modelle grundsätzlich auch zu den „auf das Individuum bezogenen“ Modellen zählen könnten, da bei der Elternteilzeit, Familienhospizkarenz und Altersteilzeit jeweils nur ein einzelnes Individuum von der Teilzeitbeschäftigung betroffen ist. Dennoch wurde hier dieser Gruppe ein eigenes Unterkapitel gewidmet, da diese sondergesetzlich geregelten Modelle eine bestimmte Lebensphase der ArbeitnehmerInnen betreffen und diese Phasen auf Grund dieser Einteilung besonders hervorgehoben werden sollen. Deshalb lässt sich auch erklären, weshalb das Solidaritätsprämienmodell, das ebenso ein sondergesetzlich geregeltes Modell darstellt, nicht in das gleiche Kapitel eingeteilt wurde. Beim Solidaritätsprämienmodell steht nämlich nicht eine bestimmte Lebensphase des/der ArbeitnehmerIn im Vordergrund, sondern es handelt sich vielmehr um ein Modell, welches die Aufteilung von Arbeit im Sinne der Arbeitsmarktpolitik beabsichtigt und somit daran anknüpft, wie viele ArbeitnehmerInnen des Betriebs bzw. Ersatzarbeitskräfte von der Teilzeitbeschäftigung betroffen sind.

2.2.2 Innerbetrieblicher Fokus der Teilzeitbeschäftigung

In diesem Kapitel wird eine Gliederung der Teilzeitmodelle aufgrund des innerbetrieblichen Fokus vorgenommen. Diese Einteilung orientiert sich daran, wer im Betrieb in die Teilzeitbeschäftigung eingebunden ist, nämlich der ganze Betrieb oder nur ein Team des Betriebs oder nur ein einzelnes Individuum als ArbeitnehmerIn des Betriebs. Die Einteilung erfolgt demnach in betriebsbezogene, teambezogene und auf das Individuum bezogene Modelle.

2.2.2.1 Betriebsbezogene Modelle

Bei den betriebsbezogenen Modellen handelt es sich um Modelle, in denen der ganze Betrieb als solcher von der Teilzeitbeschäftigung betroffen ist und nicht nur einzelne ArbeitnehmerInnen des Betriebs. Dies kommt in zwei Erscheinungsformen vor – bei der kapazitätsorientierten variablen Arbeitszeit einerseits und bei Schichtbetrieben andererseits.

Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ)

Das Modell der kapazitätsorientierten variablen Arbeitszeit (KAPOVAZ) orientiert sich am Arbeitsanfall. Dabei wird die Arbeitsleistung der ArbeitnehmerInnen entsprechend den realen betrieblichen Anforderungen festgesetzt, um Leerzeiten zu vermeiden. Es wird eine individuell bestimmte Soll-Arbeitszeit für einen längeren Zeitraum, beispielsweise eine Woche, einen Monat oder ein Jahr festgelegt, mit der Möglichkeit des flexiblen Einsatzes in Anpassung an betriebliche und/oder persönliche Erfordernisse. Weit verbreitet ist die kapazitätsorientierte Jahresteilzeitbeschäftigung. Dabei wird zwischen den Vertragspartnern eine Soll-Jahresarbeitszeit vereinbart. Das Arbeitspensum wird in einem durchschnittlichen wöchentlichen Teilzeitbeschäftigungsverhältnis gerechnet; von diesem kann in einer festgelegten Bandbreite abgewichen werden. Die Beschäftigten sind hinsichtlich Vergütung und Heranziehung zur Arbeit vollständig von den Bedürfnissen der ArbeitgeberInnen abhängig. Die Arbeitszeit richtet sich nur nach der schwankenden Auftragslage des Unternehmens (Hamm 1999). Bei diesem Modell werden nur die Stunden der tatsächlichen Arbeitsleistung abgegolten, nicht hingegen die Zeit, während der sich die ArbeitnehmerInnen bei einer kurzen Vorankündigungszeit in Bereitschaft halten (Thöny 2008).

Schichtbetriebe

Schichtarbeit liegt vor, wenn an einem Arbeitsplatz verschiedene ArbeitnehmerInnen ihre Tagesarbeit in zeitlicher Aufeinanderfolge absolvieren. Dabei fällt die Arbeitszeit des/der einen ArbeitnehmerIn mit der Ruhezeit der anderen zusammen (Brodil et al. 2006).

Eine Möglichkeit, um Maschinen, Geschäftsräume und Arbeitsplatzausstattungen optimal auszulasten und um dadurch eine hohe Kapitalproduktivität zu erreichen, sind verlängerte Betriebszeiten. Dazu werden ursprüngliche Schichtmodelle durch Schichten von kürzerer Dauer ersetzt oder ergänzt. So kann z. B. eine halbe Schicht vor oder nach einer Tages-Vollzeitschicht eingefügt werden, um mehrere Schichten hintereinander laufen zu lassen und die Betriebszeiten sowie vorhandene Personalkapazitäten besser zu nutzen (Blum/Zaugg 1999).

2.2.2.2 Teambezogene Modelle

Bei teambezogenen Modellen sind jeweils zwei oder mehrere ArbeitnehmerInnen des Betriebs als Team in die Teilzeitbeschäftigung eingebunden. Zu diesen Modellen gehören das Jobsharing, zeitautonome Teams und das Solidaritätsprämienmodell.

Jobsharing

Unter Jobsharing versteht man, dass sich zwei Beschäftigte einen oder mehrere Arbeitsplätze teilen, wobei sie die Dauer und die Lage ihrer individuellen Arbeitszeit selbst festlegen können. Es besteht nicht nur die Möglichkeit der zeitlichen Aufteilung, sondern auch jene der inhaltlichen Aufteilung der Arbeit. Die Beschäftigten können die Arbeit nach ihren persönlichen Neigungen, Fähigkeiten, Erfahrungen und Kenntnissen aufteilen (Blum/Zaugg 1999).

Man unterscheidet zwischen zwei Formen des Jobsharing: Während beim Job-Pairing die Beschäftigten ein Team bilden und gemeinsam die Aufgaben planen und erfüllen und auch gemeinsam die Verantwortung für die Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben übernehmen, teilen sich beim Job-Splitting die Partner die Aufgabe auf und jeder Partner trägt die Verantwortung alleine. Die echte Form des Jobsharing ist das Jobpairing. Hier bestehen neben der gemeinsamen Verantwortung auch gegenseitige Vertretungs- und Kündigungspflichten. In der Praxis werden diese Rahmenbedingungen aber nur selten angewandt (Blum/Zaugg 1999).

Zeitautonome Teams

Dieses Modell stellt eine Erweiterung des Jobsharing-Prinzips dar. In der zeitautonomen Arbeitsgruppe regeln die Mitglieder der Arbeitsgruppe Dauer und Lage ihrer Arbeitszeit in eigener Kompetenz. Dabei haben sie bestimmte betriebliche Vorgaben wie z. B. minimale Präsenz- oder Ansprechzeiten, Lieferfristen, Durchlaufzeiten etc. zu berücksichtigen. Ansonsten aber können sie die Verteilung der Arbeit unter den Beteiligten und den zeitlichen Ablauf der Tätigkeiten selbst organisieren. Der Kompetenzumfang kann dabei von der einfachen Regelung individueller Anwesenheiten bis hin zur Bestimmung der täglichen Arbeitszeiten, der wöchentlichen Einsatzplanung, der Urlaubsregelung und der Arbeitszeitverteilung im Jahresverlauf variieren. Es können neben dem Arbeitszeitbereich auch Tätigkeitsprofile und entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen in der Gruppe festgelegt werden (Marr 2001).

Solidaritätsprämienmodell

Das Solidaritätsprämienmodell hat den Zweck, eine Umverteilung der anfallenden Arbeit zu ermöglichen, indem arbeitslose Personen eingesetzt und somit neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Bei diesem Modell, das in § 13 Arbeitsvertragsrechts – Anpassungsgesetz (AVRAG) geregelt ist, wird die Arbeitszeit von ArbeitnehmerInnen in einem Betrieb unter gleichzeitiger Einstellung von Ersatzarbeitskräften durch die ArbeitgeberInnen herabgesetzt. Es hat daher einen Doppeleffekt, da es sowohl die Eingliederung von Arbeitswilligen in den Arbeitsmarkt als auch eine Arbeitszeitreduzierung für Personen z.B. mit Betreuungspflichten ermöglicht (Gärtner et al. 2001). Auf die einzelnen rechtlichen Regelungen zum Solidaritätsprämienmodell wird in Kapitel 3.3.4 näher eingegangen.

2.2.2.3 Auf das Individuum bezogene Modelle

Auf das Individuum bezogene Modelle sind jene Teilzeitmodelle, wo nur ein einzelnes Individuum als ArbeitnehmerIn des Betriebs von der Teilzeitbeschäftigung betroffen ist. Zu diesen Modellen gehören die Sabbaticals und die Kadermodelle. Auch Elternteilzeit, Familienhospizkarenz und Altersteilzeit sind Modelle, in denen nur eine einzige Person im Betrieb in die Teilzeitbeschäftigung eingebunden ist. Allerdings wird diesen drei speziell juristischen Modellen anschließend ein eigenes Kapitel gewidmet, da sie jeweils eine bestimmte Lebensphase der ArbeitnehmerInnen betreffen (siehe Kapitel 2.2.3).

Sabbaticals

Die Kernidee dieses Modells besteht darin, dass die Beschäftigten im Abstand von mehreren Jahren einen langen Zeitraum, ab ca. drei Monaten, bezahlt freigestellt bekommen. Es handelt sich um Langzeiturlaube unter Aufrechterhaltung des bisherigen Arbeitsverhältnisses. Die ArbeitnehmerInnen können diese Zeit beispielsweise für Weiterbildung, Reisen oder sonstige persönliche Interessen verwenden (Gärtner et al. 2001).

Dieses Modell wurde als neue Variante der Flexibilisierung der Lebensdienstzeit mit der Dienstrechts-Novelle 2007 für alle Bundesbediensteten in das Dienstrecht eingeführt (§ 78e BDG iVm § 12g GehG, §§ 20a, b VBG). Beamte und Vertragsbedienstete dürfen sich innerhalb einer Rahmenzeit von zwei bis fünf Jahren gegen anteilige Bezugskürzung zwischen sechs und zwölf Monate vom Dienst freistellen lassen, wenn sie seit mindestens fünf Jahren im Bundesdienst tätig sind und keine wichtigen dienstlichen Gründe entgegenstehen. Der Rahmenzeitraum ist daher als eine Art „Durchrechnungszeitraum“ dafür relevant, wie hoch die Bezüge während der Laufzeit des Rahmenzeitraums ausfallen. Nimmt der Bedienstete beispielsweise innerhalb eines fünfjährigen Rahmenzeitraums ein zwölfmonatiges Sabbatical in Anspruch, so wird der Monatsbezug auf vier Fünftel (80 %) für den gesamten Zeitrahmen herabgesetzt (Willi 2007).

Kadermodelle

Der Name dieses Modells leitet sich aus der schweizerischen Bezeichnung für Führungskräfte – Kader – ab. Die Kernidee besteht darin, dass hochbezahlte Führungskräfte ihre Arbeitszeit und damit auch ihr Einkommen reduzieren. Dadurch kann eine persönliche Assistentenkraft eingestellt werden, die mit der Führungskraft sehr eng zusammenarbeitet (Gärtner et al. 2001).

2.2.3 Sondermodelle für spezifische Lebensphasen

In diesem Kapitel wird auf drei Sondermodelle für spezifische Zielgruppen, nämlich die Elternteilzeit, die Familienhospizkarenz und die Altersteilzeit, näher eingegangen. Diesen speziell juristisch ausgeprägten Modellen wird an dieser Stelle ein eigenes Kapitel gewidmet, da sie sich jeweils auf eine bestimmte Lebensphase der ArbeitnehmerInnen beziehen.

2.2.3.1 Elternteilzeit

Das Gesetz bietet Eltern unabhängig von der Karenz die Möglichkeit der Teilzeitbeschäftigung. Gemäß § 15h Mutterschutzgesetz (MSchG), § 8 Väter-Karenzgesetz (VKG) und anderen vergleichbaren Rechtsvorschriften haben Eltern einen Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung bis zum 7. Geburtstag oder bis zu einem späteren Schuleintritt ihres Kindes, wenn sie seit mindestens drei Jahren in einem Betrieb mit mehr als 20 ArbeitnehmerInnen beschäftigt sind. Die Teilzeitbeschäftigung kann von jedem Elternteil für jedes Kind nur einmal in Anspruch genommen werden und muss mindestens drei Monate dauern. Es besteht auch die Möglichkeit, dass beide Elternteile gleichzeitig die Teilzeitbeschäftigung ausüben. Besteht kein Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung, können Eltern gemäß § 15i MSchG und § 8a VKG mit den ArbeitgeberInnen eine Teilzeitbeschäftigung längstens bis zum 4. Geburtstag des Kindes vereinbaren. Auf die einzelnen gesetzlichen Voraussetzungen für die Inanspruchnahme der Elternteilzeit sowie auf den Kündigungs- und Entlassungsschutz von teilzeitbeschäftigten Eltern wird in Kapitel 3.3.1 genauer eingegangen.

2.2.3.2 Familienhospizkarenz

Die §§ 14a und 14b AVRAG sowie ähnliche Bestimmungen in anderen Dienstrechtsgesetzen bieten ArbeitnehmerInnen die Möglichkeit, zur Begleitung von schwer kranken oder sterbenden Angehörigen oder zur Begleitung von im gemeinsamen Haushalt lebenden schwerst erkrankten Kindern des/der ArbeitnehmerIn die Lage der Arbeitszeit herabzusetzen oder zu ändern bzw. sich gegen Entfall des Entgeltes freistellen zu lassen. Wenn die Arbeitszeit herabgesetzt wird, handelt es sich um eine Form der Teilzeitbeschäftigung. Die Familienhospizkarenz ist eine befristete Maßnahme, sodass der/die ArbeitnehmerIn nach Fristablauf zur ursprünglichen Normalarbeitszeit zurückkehrt (Thöny 2008). Bezüglich der weiteren rechtlichen Voraussetzungen für dieses Modell sei auf das Kapitel 3.3.3 verwiesen.

2.2.3.3 Altersteilzeit

Mit der Altersteilzeit soll ein gleitender Übergang von der Vollbeschäftigung in die Pension ermöglicht und Einkommenseinbußen sollen reduziert werden (Gärtner et al. 2001). Die Altersteilzeit dient daher dazu, älteren ArbeitnehmerInnen eine Reduktion ihrer Arbeitszeit zu ermöglichen, ohne dabei auf Pensionsbezüge, Arbeitslosenansprüche und Ansprüche aus der Krankenversicherung zu verzichten. Das Mindestalter für die Inanspruchnahme der

Altersteilzeit beträgt im Jahr 2008 für Frauen 52,5 Jahre und für Männer 57,5 Jahre. Personen, die das Mindestalter erreicht haben, können mit den ArbeitgeberInnen eine Teilzeitbeschäftigung vereinbaren. In der Praxis werden einerseits Bandbreitenmodelle, bei denen im Durchrechnungszeitraum die vereinbarte verringerte Arbeitszeit nicht überschritten wird, angewandt, andererseits auch Blockzeitmodelle, bei denen die ArbeitnehmerInnen während eines Teiles der Laufzeit noch vollzeitbeschäftigt sind und sich im Anschluss daran in einer Freizeitphase befinden, während der sie keine Arbeitsleistung mehr erbringen müssen (Thöny 2008). Die rechtlichen Regelungen zur Altersteilzeit werden in Kapitel 3.3.2 behandelt.

2.3 Einbindung der Teilzeitbeschäftigung in andere Modelle

In diesem Kapitel werden keine eigenständigen Modelle der Teilzeitbeschäftigung dargestellt, sondern „Rahmenwerke“, die eine Kombinationsmöglichkeit mit der Teilzeitbeschäftigung ermöglichen. Dazu gehören die Gleitzeit, die Telearbeit und die Vertrauensarbeitszeit³.

2.3.1 Gleitzeit

Gleitzeit ist ein Instrument, um die Arbeitszeit variabel zu gestalten. Die ArbeitnehmerInnen können innerhalb eines vereinbarten zeitlichen Rahmens (Gleitzeitrahmen) den Beginn und das Ende ihrer täglichen Normalarbeitszeit selbst bestimmen. Die tägliche Arbeitszeit wird in Kernzeitblöcke und Gleitzeitblöcke aufgeteilt, wobei die ArbeitnehmerInnen nur während der Kernzeit unbedingt anwesend sein müssen. Dadurch wird ihnen Zeitsouveränität übertragen (Brodil et al. 2006).

Die tägliche Normalarbeitszeit darf maximal neun Stunden betragen. Im Kollektivvertrag ist eine Verlängerung auf zehn Stunden möglich. Die wöchentliche Normalarbeitszeit darf die 40 Stunden Grenze im Durchschnitt nur dann überschreiten, wenn Übertragungsmöglichkeiten von Zeitguthaben in die nächste Gleitzeitperiode vorgesehen sind. Wenn der Wochendurchschnitt von 40 Stunden überschritten wurde und keine Übertragung vorgenommen wurde, handelt es sich um zuschlagspflichtige Überstunden (Brodil et al. 2006).

Die Gleitzeitarbeit muss in einer Betriebsvereinbarung geregelt werden. In dieser sind die Dauer der Gleitzeitperiode, der Gleitzeitrahmen, das Höchstmaß allfälliger Übertragungsmöglichkeiten von Zeitguthaben und Zeitschulden in die nächste Gleitzeitperiode und die Dauer und Lage der fiktiven Normalarbeitszeit zu regeln. Wenn kein Betriebsrat errichtet ist, ist gemäß § 4b Arbeitszeitgesetz (AZG) eine schriftliche Gleitzeitvereinbarung zwischen ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn ausreichend (Brodil et al. 2006).

³ Es wird hier zum Teil auch auf juristische Aspekte dieser drei „Kombinationsmodelle“ näher eingegangen, da in Kapitel 3 „Juristische Aspekte der Teilzeitbeschäftigung“ nur spezielle juristische Sondermodelle der Teilzeitbeschäftigung behandelt werden, nämlich die Elternteilzeit, die Altersteilzeit, die Familienhospizkarenz und das Solidaritätsprämienmodell. Da die Gleitzeit, die Telearbeit und die Vertrauensarbeitszeit keine juristischen Sondermodelle der Teilzeitbeschäftigung sind, sondern vielmehr Modelle, die mit der Teilzeit kombiniert werden können, passen sie methodisch nicht ins Kapitel 3.3. Aus diesem Grund erfolgt bereits auch die juristische Behandlung dieser „Kombinationsmodelle“ an dieser Stelle und nicht erst in Kapitel 3.

Das Modell der Gleitzeit lässt sich auch sehr gut mit der Teilzeitbeschäftigung vereinbaren. Damit kann die Lage der Arbeitszeit an betriebliche und persönliche Anforderungen angepasst werden. Das Modell eignet sich aber nicht für Tätigkeiten, die an bestimmte Zeiten der Anwesenheit gebunden sind (Dörfler 2004).

2.3.2 Telearbeit

„Telearbeit ist das Arbeiten gegen Entgelt an einer selbstgewählten, nicht vom Empfänger des Arbeitsergebnisses gestellten oder durch die Arbeitsaufgabe bedingten Arbeitsstätte unter Verwendung von Arbeitsmitteln der Informations- und Kommunikationstechnik sowohl bei der Arbeit als auch bei der Übermittlung von Arbeitsergebnissen.“ (Kirrmann 1995).

Telearbeit stellt eine Möglichkeit zur dezentralen Arbeitsausführung dar. Eine Flexibilisierung des Arbeitsortes ermöglicht die Variation von Lage und Dauer der Arbeitszeit besonders gut. Die notwendigen Arbeitsmittel für die außerbetriebliche Arbeitsstätte werden vom Unternehmen kostenlos zur Verfügung gestellt. Genauer wird üblicherweise in der Vereinbarung mit dem/der MitarbeiterIn geregelt. Wenn die außerbetriebliche Arbeitsstätte aufgegeben wird, sind die vom Unternehmen zur Verfügung gestellten Arbeitsmittel zurückzugeben. Die Beendigungsbedingungen werden in der Individualvereinbarung geregelt (Kirrmann 1995).

2.3.3 Vertrauensarbeitszeit

Der Begriff „Vertrauensarbeitszeit“ wird seit 1997 in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung immer häufiger verwendet. Bisher gibt es noch keine einheitliche Definition für diesen Begriff, doch wird unter Vertrauensarbeitszeit ein Arbeitszeitmodell verstanden, bei dem die ArbeitgeberInnen auf die Kontrolle von Arbeits- und Anwesenheitszeiten der ArbeitnehmerInnen verzichten und darauf vertrauen, dass die ArbeitnehmerInnen ihre vertraglichen Verpflichtungen ohne Überprüfung erfüllen (Adamski 2000; Risak 2005).

Unter Vertrauensarbeitszeit versteht man daher flexible Arbeitszeitgestaltung ohne Zeiterfassung und Zeitkontenführung. Die Gestaltung der Arbeitszeit basiert auf dem Prinzip der Leistungssteuerung. Es kommt auf die Leistung der ArbeitnehmerInnen an und nicht darauf, wie lange sie im Unternehmen sind. Es soll daher nicht die Arbeitszeit, sondern nur das Arbeitsergebnis entlohnt werden (Adamski 2000). Zusammenfassend kann Vertrauensarbeitszeit durch folgende Merkmale beschrieben werden, die unterschiedlich ausgestaltet und kombiniert werden können: Verzicht auf die Arbeitszeiterfassung durch die ArbeitgeberInnen, Wegfall personenbezogener Anwesenheitsvorgaben, Zielvereinbarung und Ergebnisorientierung und erweiterte Handlungs- und Entscheidungsspielräume der ArbeitnehmerInnen (Risak 2005).

Die Vertrauensarbeitszeit stellt eine neue flexible Form der Arbeitserbringung dar, die bisher rechtlich nicht geregelt ist. Aus diesem Grund werden die Sonderbestimmungen für gesetzlich geregelte Formen der Arbeitszeitflexibilisierung nicht angewandt. Im § 9 Abs. 1 des AZG sind absolute Arbeitszeit-Höchstgrenzen von 10 Stunden täglich und 50 Stunden wöchentlich geregelt. Werden diese überschritten, sind die ArbeitgeberInnen gemäß § 28 Abs. 1 Z 1 AZG verwaltungsstrafrechtlich haftbar. Diese Grenzen sind auch bei der Vertrauensarbeitszeit einzuhalten. Dies gilt auch für die im AZG und ARG geregelten Ruhezeiten. Überstun-

den sind gemäß § 10 Abs. 1 AZG mit einem Zuschlag von 50% abzugelten oder es ist ein Zeitausgleich im Verhältnis 1:1,5 zu gewähren. Dies gilt auch für Überstunden, die im Rahmen der Vertrauensarbeitszeit geleistet werden. Überstunden sind nicht nur abzugelten, wenn sie die ArbeitgeberInnen angeordnet haben, sondern es reicht bereits aus, dass sie über die Normalarbeitszeit hinausgehende Mehrleistungen der ArbeitnehmerInnen dulden und entgegen nehmen. Bei der Vertrauensarbeitszeit akzeptieren ArbeitgeberInnen, dass die ArbeitnehmerInnen Überstunden leisten und diese dann selbständig ausgleichen. Dafür fallen Überstundenzuschläge an. Eine Möglichkeit, um der Nachforderung von noch nicht abgegoltenen Überstundenzuschlägen entgegen zu wirken, ist die Vereinbarung einer All-In-Klausel im Arbeitsvertrag, eventuell verbunden mit einer Verfallsklausel. Ansonsten stellt das Risiko der Entgeltnachzahlung für die ArbeitgeberInnen einen großen Nachteil dar (Risak 2005).

3 Juristische Aspekte der Teilzeitbeschäftigung

Die rechtlichen Bestimmungen über die Teilzeitbeschäftigung im AZG haben durch die AZG-Novelle, die am 1.1.2008 in Kraft getreten ist, eine grundlegende Neuerung erfahren. Bevor auf die einzelnen Bestimmungen und deren Veränderungen seit 1.1.2008 genauer eingegangen wird, soll in diesem Kapitel zunächst ein Überblick über die europarechtlichen Rahmenbedingungen gegeben werden.

3.1 Europarechtliche Rahmenbedingungen

In diesem Kapitel wird zunächst die Teilzeitarbeitsrichtlinie 97/81/EG behandelt. Danach wird auf das europarechtliche Diskriminierungsverbot näher eingegangen.

3.1.1 Teilzeitarbeitsrichtlinie 97/81/EG

Am 15. Dezember 1997 wurde die Richtlinie 97/81 erlassen, mit der das zwischen den europäischen Sozialpartnern, der Union der Industrie- und Arbeitgeberverbände Europas (UNICE), dem Europäischen Zentralverband der öffentlichen Wirtschaft (CEEP) und dem europäischen Gewerkschaftsbund (EGB) abgeschlossene europäische Rahmenabkommen über Teilzeit umgesetzt wurde. Das Ziel des Abkommens ist die Beseitigung der Diskriminierung von Teilzeitbeschäftigten und die Förderung der Entwicklung der Teilzeitbeschäftigungsmöglichkeiten auf einer für ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen akzeptablen Grundlage (5. und 11. Erwägungsgrund der Teilzeitarbeitsrichtlinie 97/81).

Der Anwendungsbereich der Richtlinie richtet sich gemäß § 2 an *„Teilzeitbeschäftigte, die nach den Rechtsvorschriften, Tarifverträgen oder Gepflogenheiten in dem jeweiligen Mitgliedsstaat einen Arbeitsvertrag haben oder in einem Arbeitsverhältnis stehen“*. Die Definition von Teilzeitbeschäftigten findet sich in § 3. Demnach bestimmt sich der/die Teilzeitbeschäftigte durch Vergleich mit einer/m „vergleichbaren Vollzeitbeschäftigten“: *„Teilzeitbeschäftigter ist ein Arbeitnehmer, dessen normale, auf Wochenbasis oder als Durchschnitt eines bis zu einem Jahr reichenden Beschäftigungszeitraumes berechnete Arbeitszeit unter der eines vergleichbaren Vollzeitbeschäftigten liegt“*. „Vergleichbare Vollzeitbeschäftigte“ sind dabei Vollzeitbeschäftigte in demselben Betrieb mit derselben Art von Arbeitsvertrag, die in der gleichen oder einer ähnlichen Beschäftigung tätig sind. Zur Vergleichbarkeit sind etwa die Betriebszugehörigkeitsdauer, die Qualifikationen und Fertigkeiten sowie andere Erwägungen heranzuziehen (EU-Kommission 2003). In der österreichischen Definition von Teilzeitbeschäftigung wird im § 19d AZG kein Vergleich mit der Arbeitszeit eines „vergleichbaren Vollzeitbeschäftigten“ angestellt. Nach dem österreichischen Recht liegt Teilzeitbeschäftigung vor, wenn *„die vereinbarte Wochenarbeitszeit die gesetzliche Normalarbeitszeit oder eine durch Normen der kollektiven Rechtsgestaltung festgelegte kürzere Normalarbeitszeit im Durchschnitt unterschreitet.“* Der Vergleich erstreckt sich insofern auf die normale gesetzliche Arbeitszeit und auf den Kollektivvertrag, nicht aber auf „vergleichbare Vollzeitbeschäftigte“ (EU-Kommission 2003).

Ein wichtiger Grundsatz ist in § 4 der Rahmenvereinbarung verankert, in dem die Nichtdiskriminierung von Teilzeitbeschäftigten geregelt ist. Demnach dürfen Teilzeitbeschäftigte in ihren Beschäftigungsbedingungen gegenüber vergleichbaren Vollzeitbeschäftigten nur dann schlechter behandelt werden, wenn eine sachliche Rechtfertigung vorliegt. Für Entgeltbestandteile gilt der Grundsatz pro rata temporis, wonach das Entgelt einer/s Teilzeitbeschäftigten im Verhältnis pro Zeiteinheit demjenigen Entgelt einer/s vergleichbaren Vollzeitbeschäftigten entsprechen muss (Schiek 2007). Im österreichischen Recht ist im § 19d Abs. 6 AZG ein besonderes Diskriminierungsverbot von Teilzeitbeschäftigten geregelt. Demnach dürfen *„teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmer wegen der Teilzeitbeschäftigung gegenüber vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmern nicht benachteiligt werden, es sei denn, sachliche Gründe rechtfertigen eine unterschiedliche Behandlung“*. Im Streitfall muss der/die ArbeitgeberIn nachweisen, dass die Diskriminierung nicht aufgrund der Teilzeitbeschäftigung erfolgte. Darüber hinaus findet in Österreich der Pro-rata-temporis- Grundsatz Anwendung (EU-Kommission 2003).

§ 5 der Rahmenvereinbarung verpflichtet die Mitgliedstaaten und die Sozialpartner zur Überprüfung der Vorschriften in Gesetzen, Verordnungen und Kollektivverträgen im Hinblick darauf, ob sie die Teilzeitarbeit beschränken. Wird das bejaht, sind die jeweiligen Vorschriften zu beseitigen. Darüber hinaus sollte gemäß § 5 Abs. 2 der Rahmenvereinbarung die Weigerung eines Wechsels von einem Vollzeitarbeitsverhältnis in ein Teilzeitbeschäftigungsverhältnis und umgekehrt keinen Kündigungsgrund darstellen. Im österreichischen Recht bedürfen Kündigungen grundsätzlich keiner Begründung. Eine Begründung kann aber bei einer Kündigungsanfechtung nach § 105 Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG) von Bedeutung sein. § 105 ArbVG gilt für Voll- und Teilzeitbeschäftigte gleichermaßen (EU-Kommission 2003). Da im ArbVG dieser Anfechtungstatbestand nicht ausdrücklich geregelt ist, muss geprüft werden, ob unter Umständen die Anfechtung einer Kündigung wegen der offenbar nicht unberechtigten Geltendmachung von Ansprüchen möglich ist (Thöny 2008). Zu überlegen wäre auch, ob eine solche Kündigung gemäß § 879 ABGB unwirksam ist.

Gemäß § 5 Abs 3 der Rahmenvereinbarung sollen die ArbeitgeberInnen Anträge von Teilzeitbeschäftigten auf Wechsel in Vollzeitbeschäftigung und umgekehrt berücksichtigen und Teilzeitbeschäftigte über freiwerdende Vollzeitstellen informieren, ihnen Zugang zur Fortbildung und zu Führungspositionen ermöglichen. Denn das Ziel der Rahmenvereinbarung liegt in der Förderung von freiwilliger Teilzeitbeschäftigung (Schiek 2007). Gemäß § 19d Abs. 2 AZG sind im österreichischen Recht Ausmaß und Lage der Arbeitszeit und ihre Änderung zu vereinbaren, wenn sie nicht durch Normen der kollektiven Rechtsgestaltung geregelt sind. Den ArbeitnehmerInnen steht insofern kein Anspruch zu, den sie gegenüber den ArbeitgeberInnen geltend machen könnten, da die Teilzeitbeschäftigung vereinbart werden muss. Eine rechtzeitige Information von ArbeitgeberInnen an ArbeitnehmerInnen über Teilzeit- und Vollzeitarbeitsplätze, die im Betrieb zur Verfügung stehen, um einen Wechsel von Teilzeit- in Vollzeitbeschäftigung und umgekehrt zu erleichtern, ist im österreichischen Recht nicht vorgesehen. Ebenso sind ArbeitgeberInnen nach dem österreichischen Recht nicht verpflichtet, Maßnahmen zu ergreifen, um den Zugang zur Teilzeitbeschäftigung auf allen Ebenen des Unternehmens auch qualifizierten und leitenden Angestellten zu erleichtern, oder Maßnahmen zu ergreifen, um den Zugang von Teilzeitbeschäftigten zur beruflichen Bildung zu erleichtern (EU-Kommission 2003).

Zusammenfassend ist zu sagen, dass im österreichischen Recht aufgrund der Richtlinie 97/81 kein Anpassungsbedarf gegeben war, da die Teilzeitbeschäftigung bereits im § 19d AZG und im § 14 AVRAG geregelt war (EU-Kommission 2003).

3.1.2 Diskriminierungsverbot

Ein grundlegendes Ziel der Gemeinschaft ist die Förderung und Sicherung der Gleichstellung von Frauen und Männern. Das bereits im Jahre 1957 im Vertrag zur Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft festgeschriebene Gleichheitsprinzip findet in zahlreichen Bestimmungen des primären und sekundären Gemeinschaftsrechts Ausdruck. Im Zusammenhang mit der Teilzeitbeschäftigung spielt insbesondere das Diskriminierungsverbot aufgrund des Geschlechts eine bedeutende Rolle (Thöny 2008).

Gemäß Art. 141 EGV gebührt Frauen, die die gleiche oder gleichwertige Arbeit wie Männer durchführen, das gleiche Entgelt. Das wird näher in der Richtlinie 75/117 über die Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten über die Anwendung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Männer und Frauen ausgeführt. Von diesem Diskriminierungsverbot sind auch die sonstigen Arbeitsbedingungen erfasst (Richtlinie 76/207 zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen). Für Betriebspensionen gilt die Richtlinie 86/378 in der Fassung 96/97 zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen bei den betrieblichen Systemen der sozialen Sicherheit. Die Richtlinien 76/207, 75/117 und 86/378 sind nun in der Richtlinie 2006/54 zusammengefasst. Diese neue Richtlinie ist von den Mitgliedstaaten bis 15.08.2008 umzusetzen.

Eine Entgeltdiskriminierung gemäß Art. 141 EGV liegt dann vor, wenn Frauen und Männer wegen ihres Geschlechts unterschiedlich bezahlt werden. Dabei sind Methoden notwendig, um die Vergleichbarkeit festzustellen. Eine potentielle Klägerin hat die Wahl zwischen der Benennung einer Vergleichsperson anhand eines individuellen Maßstabes und der Gesamtbetrachtung der Ergebnisse eines Vergütungssystems oder auch eines einzelnen Kriteriums für Vergütungs differenzierungen für Männer und Frauen durch einen statistischen Vergleich – dann spricht man vom kollektiven Maßstab (Schiek 2007).

Art. 141 Abs. 1 EGV verbietet sowohl unmittelbare als auch mittelbare Diskriminierungen in Bezug auf das Entgelt. Bei der unmittelbaren Entgeltdiskriminierung ergibt sich die kausale Beziehung zwischen Geschlecht und Entgeltdifferenz daraus, dass die unterschiedliche Bezahlung ausdrücklich am Geschlecht anknüpft. Dies ist beispielsweise bei der Benachteiligung einer Arbeitnehmerin im Zusammenhang mit einer Schwangerschaft oder der Karenz der Fall; auf eine männliche Vergleichsperson kommt es insoweit nicht an (Langenfeld 2008). Hingegen wirkt sich bei der mittelbaren Diskriminierung ein an sich neutrales Kriterium für eine Entgeltdifferenzierung tatsächlich überwiegend zu Ungunsten von Frauen oder Männern aus. Das Verbot der mittelbaren Diskriminierung kommt bei der Teilzeitbeschäftigung sehr häufig vor. Der EuGH hat in seiner Rechtsprechung zur Benachteiligung von Teilzeitbeschäftigten gegenüber Vollzeitbeschäftigten aufgrund des hohen Frauenanteils unter den Teilzeitbeschäftigten erkannt, dass es sich um mittelbare Diskriminierung handelt, wenn Teilzeitbeschäftigte überwiegend weiblich sind.

Die mittelbare Diskriminierung ergibt sich daher aus dem Umstand, dass ein erheblich höherer Prozentsatz der weiblichen ArbeitnehmerInnen teilzeitbeschäftigt ist als männliche Arbeitnehmer. Demnach haben Regelungen, die Teilzeitbeschäftigte benachteiligen, eine mittelbar diskriminierende Wirkung (Schiek 2007). Die erste Entscheidung zum Thema Teilzeitbeschäftigung ist die Rechtssache *Jenkins/Kingsgate*, wo eine teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmerin einen geringeren Stundenlohn erhielt als ein Vollzeitbeschäftigter, der die gleiche Arbeit verrichtete. Der betroffene Arbeitgeber entlohnte die Vollzeitbeschäftigten unabhängig von ihrem Geschlecht gleich, aber für Teilzeitbeschäftigte lag der Stundenlohnsatz 10% unter dem Stundenlohn eines Vollzeitbeschäftigten. Der EuGH entschied, dass *„ein unterschiedliches Entgelt für Vollzeitarbeitnehmer und Teilzeitarbeitnehmer dann eine verbotene Diskriminierung darstelle, wenn es in Wirklichkeit nur ein indirektes Mittel dafür ist, das Lohnniveau der Teilzeitarbeitnehmer aus dem Grund zu senken, weil diese Arbeitnehmergruppe ausschließlich oder überwiegend aus weiblichen Personen besteht.“* (EuGH 31.03.1981 Rs 96/80, Jenkins, Slg 1981, 911).

Aus der Rechtsprechung des EuGH ergeben sich für das Vorliegen einer mittelbaren Diskriminierung folgende Kriterien:

- Die Maßnahme knüpft formal nicht an das Geschlecht, sondern an geschlechtsunspezifische Merkmale an.
- Durch die Regelung werden erheblich mehr Angehörige eines Geschlechts tatsächlich nachteilig betroffen.
- Die nachteiligen Auswirkungen für ein Geschlecht können nicht mit anderen Gründen als denen des Geschlechts bzw. der Geschlechterrollen erklärt werden.
- Die streitige Maßnahme ist nicht durch objektive Faktoren gerechtfertigt, die nichts mit einer Diskriminierung aufgrund des Geschlechts zu tun haben.

In den Fällen der mittelbaren Diskriminierung ist eine Abwägung notwendig, um das Interesse an der Gleichbehandlung und den Zweck der Maßnahme, die faktisch ein Geschlecht stärker betrifft, im Hinblick auf die Erreichung eines bestimmten Zieles einander gegenüber zu stellen (Langenfeld 2008).

Das österreichische Bundes-Gleichbehandlungsgesetz (GIBG) hat alle europarechtlichen Gleichbehandlungsgebote mit Ausnahme des Diskriminierungsschutzes für Behinderte umgesetzt. Die zentralen Bestimmungen bestehen in dem zwingenden Verbot, Personen auf Grund des Geschlechts, der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung unmittelbar oder mittelbar zu diskriminieren. Unter Diskriminierung versteht das GIBG jede benachteiligende Differenzierung, die ohne sachliche Rechtfertigung vorgenommen wird. Auch das österreichische GIBG unterscheidet im § 5 zwischen der unmittelbaren und der mittelbaren Diskriminierung. Eine unmittelbare Diskriminierung liegt vor, wenn *„eine Person auf Grund ihres Geschlechtes in einer vergleichbaren Situation eine weniger günstige Behandlung erfährt, als eine andere Person erfährt, erfahren hat oder erfahren würde.“* Eine mittelbare Diskriminierung liegt gemäß § 5 Abs. 2 vor, wenn *„dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren Personen, die einem Geschlecht angehören, in besonderer Weise gegenüber Personen des anderen Geschlechtes benachteiligen können, es sei denn, die betreffenden Vorschriften, Kriterien oder Verfah-*

ren sind durch ein rechtmäßiges Ziel sachlich gerechtfertigt und die Mittel sind zur Erreichung dieses Zieles angemessen und erforderlich.“ Für die Teilzeitbeschäftigung spielt insbesondere die Regelung des Verbotes geschlechtsbezogener Diskriminierung im GIBG eine Rolle. Im § 2 des GIBG wird als Ziel „*die Gleichstellung von Frauen und Männern*“ formuliert. § 3 GIBG regelt das Gleichbehandlungsgebot im Zusammenhang mit einem Arbeitsverhältnis. Demnach darf auf Grund des Geschlechtes im Zusammenhang mit einem Arbeitsverhältnis niemand unmittelbar oder mittelbar diskriminiert werden, insbesondere nicht bei der Begründung des Arbeitsverhältnisses, bei der Festsetzung des Entgelts, bei der Gewährung freiwilliger Sozialleistungen, die kein Entgelt darstellen, bei Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung und Umschulung, beim beruflichen Aufstieg, insbesondere bei Beförderungen, bei den sonstigen Arbeitsbedingungen und bei der Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

3.2 Österreichische Rechtslage unter Berücksichtigung der Neuerungen durch die AZG-Novelle 2007

In diesem Kapitel werden die österreichischen Regelungen zur Teilzeitbeschäftigung behandelt. Dabei wird insbesondere auf die AZG-Novelle seit 1.1.2008 näher eingegangen, deren Kernstück der Mehrarbeitszuschlag für die von Teilzeitbeschäftigten geleisteten Mehrarbeitsstunden ist. Die neuen Regelungen werfen viele Auslegungsprobleme auf, die hier näher erörtert werden.

3.2.1 Definition der Teilzeitbeschäftigung

Wie oben erwähnt, liegt gemäß § 19d AZG Teilzeitbeschäftigung vor, *„wenn die vereinbarte Wochenarbeitszeit die gesetzliche Normalarbeitszeit oder eine durch Normen der kollektiven Rechtsgestaltung festgelegte kürzere Normalarbeitszeit im Durchschnitt unterschreitet“*. Das bedeutet, dass die Normalarbeitszeit nach dem AZG oder die im Kollektivvertrag oder einer Betriebsvereinbarung vorgesehenen Arbeitszeiten unterschritten werden.

Durch die AZG-Novelle 2007 wurde im § 19d Abs. 1 AZG ein zweiter Satz eingefügt. Demnach ist einer Norm der kollektiven Rechtsgestaltung auch gleichzuhalten, wenn eine durch Betriebsvereinbarung festgesetzte kürzere Normalarbeitszeit mit anderen ArbeitnehmerInnen, für die kein Betriebsrat errichtet ist, einzelvertraglich vereinbart wird. Insofern kam es zu einer Erweiterung der Definition der Teilzeitbeschäftigung (Risak 2007; Standeker et al. 2007). Wenn daher in einem Betrieb eine Betriebsvereinbarung über die Verkürzung der Normalarbeitszeit getroffen wurde, von der nicht alle ArbeitnehmerInnen im Betrieb erfasst sind, kann für diese eine entsprechende Verkürzung der Normalarbeitszeit einzelvertraglich vereinbart werden (Thöny 2008).

Strittig ist, ob auch die Kurzarbeit unter die Definition der Teilzeitbeschäftigung fällt. Kurzarbeit ist die vorübergehende Reduzierung der Arbeitszeit für alle vollzeitbeschäftigten ArbeitnehmerInnen, meist aus betrieblichen Gründen. Die Arbeitszeit wird nur vorübergehend gekürzt, bis es dem Unternehmen wirtschaftlich wieder besser geht (Gärtner et al. 2001). Nach Risak fällt die Kurzarbeit dann nicht unter den Begriff der Teilzeitbeschäftigung, wenn sie durch eine Betriebsvereinbarung nach § 97 Abs. 1 Z 13 ArbVG vereinbart wird, da es sich in diesem Fall um eine durch Normen der kollektiven Rechtsgestaltung festgelegte kürzere

Normalarbeitszeit gemäß § 19d Abs. 1 Satz 1 AZG handelt. Wird die Kurzarbeit aber einzelvertraglich vereinbart, dann fällt nach Risak aufgrund des neu eingeführten zweiten Satzes des § 19d Abs. 1 AZG die Kurzarbeit sehr wohl unter die neue Definition der Teilzeitbeschäftigung. Dies begründet er damit, dass § 19d Abs. 1 Satz 2 AZG die vertraglich vereinbarte Kurzarbeit explizit nicht ausschließt. Durch den zweiten Satz soll sichergestellt werden, dass eine betriebliche Arbeitszeitverkürzung mit Lohnausgleich im Zuge von Schichtmodellen keine Teilzeitbeschäftigung ist. Im Umkehrschluss ergibt sich daraus, dass bei vertraglich vereinbarter Kurzarbeit sehr wohl Teilzeit vorliegt (Risak 2007).

3.2.2 Vereinbarung von Ausmaß und Lage der Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten

Wenn die Vertragsparteien die Teilzeitbeschäftigung vereinbaren, müssen sie das genaue Ausmaß und die Lage der Arbeitszeit entsprechend den Bestimmungen des Gesetzes vereinbaren, sofern dies nicht im Kollektivvertrag oder in der Betriebsvereinbarung gemäß § 97 Abs. 1 Z 2 ArbVG geregelt ist. Gemäß § 19d Abs. 2 letzter Satz AZG kann auch eine ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit auf einzelne Tage und Wochen im Vorhinein vereinbart werden. Dies hat Auswirkungen auf die Mehrarbeit, auf die im folgenden Kapitel genauer eingegangen wird.

Kommt es zu einer einvernehmlichen Änderung des Arbeitszeitausmaßes, muss diese seit 1.1.2008 schriftlich erfolgen; vor der AZG-Novelle 2007 konnte die Vereinbarung formfrei sein (Standeker et al. 2007). Das Schriftformgebot betrifft ausdrücklich nur die Änderung des Arbeitszeitausmaßes, nicht aber die erstmalige Vereinbarung vom Arbeitszeitausmaß; diese kann daher weiterhin formfrei erfolgen. Dennoch sei erwähnt, dass im Dienstzettel oder im schriftlichen Dienstvertrag gemäß § 2 Abs. 1 Z 11 AZG die vereinbarte tägliche oder wöchentliche Arbeitszeit angegeben werden muss. Wenn das Schriftformgebot bei der Änderung des Arbeitszeitausmaßes missachtet wird, so gilt nach Risak weiterhin die ursprüngliche Arbeitszeitvereinbarung und für Arbeitsleistungen, die darüber hinaus gehen, fällt ein Mehrarbeitszuschlag an (siehe dazu Kapitel 3.2.3), (Risak 2007).

Die Lage der Arbeitszeit kann gemäß § 19c Abs. 2 und 3 AZG der/die ArbeitgeberIn auch einseitig ändern, wenn es aus objektiven, in der Art der Arbeitsleistung gelegenen Gründen sachlich gerechtfertigt ist. Weitere Voraussetzungen für die einseitige Änderung der Lage der Arbeitszeit sind, dass die Änderung den ArbeitnehmerInnen mindestens zwei Wochen zuvor mitgeteilt wird, dass keine berücksichtigungswürdigen Interessen der ArbeitnehmerInnen und auch keine Vereinbarung entgegenstehen (Thöny 2008).

3.2.3 Mehrarbeitszuschlag

Der Mehrarbeitszuschlag wurde durch die AZG-Novelle in den Absätzen 3a – 3f des § 19d AZG neu eingeführt. Vor der Novelle war ein zwingender Zuschlag zum Entgelt nur dann vorgesehen, wenn der/die ArbeitnehmerIn Überstunden geleistet hat, also über die tägliche oder wöchentliche Normalarbeitszeit hinaus Arbeitsleistungen erbrachte. Der Zweck des Überstundenzuschlags ist es, die Mehrbelastung für die/den ArbeitnehmerIn abzugelten. Nach Risak kann man den Überstundenzuschlag als „Belastungszuschlag“ bezeichnen, der auch bei Teilzeitbeschäftigten anfallen kann, wenn die gesetzliche tägliche Normalarbeitszeit von acht Stunden überschritten wird. Darüber hinaus wird mit dem Überstundenzuschlag das

Ziel verfolgt, die Überstundenarbeit für die/den ArbeitgeberIn teurer zu machen und sie in der Folge nur dann einzusetzen, wenn schwierig planbarer zeitlicher Mehrbedarf besteht. Wenn die ArbeitgeberInnen auf Überstunden verzichten, könnten neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Allerdings ist es auch für ArbeitnehmerInnen durchaus finanziell attraktiv, Überstunden zu leisten, sodass dieses Ziel nicht erreicht werden konnte (Risak 2007).

Nun wurde durch die AZG-Novelle 2007 für die Überschreitung der mit einer/m Teilzeitbeschäftigten vereinbarten Arbeitszeit der Mehrarbeitszuschlag eingeführt, der auch ähnliche arbeitsmarktpolitische Ziele wie der Überstundenzuschlag verfolgt (Risak 2007). Bevor auf diese genauer eingegangen wird, wird zunächst der Begriff der (zuschlagspflichtigen) Mehrarbeit erläutert.

3.2.3.1 Zuschlagspflichtige Mehrarbeit

Mehrarbeit liegt vor, wenn teilzeitbeschäftigte ArbeitnehmerInnen Arbeitsleistungen über das vereinbarte Arbeitszeitausmaß hinaus erbringen. Wenn eine ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit auf einzelne Tage und Wochen im Vorhinein vereinbart wurde, liegt keine Mehrarbeit vor, wenn die tatsächlich geleistete Arbeit den ursprünglich vereinbarten Rahmen nicht überschreitet; bei Überschreiten des vereinbarten Rahmens liegt Mehrarbeit vor. Wenn eine unregelmäßige Verteilung der Arbeitszeit hingegen nicht im Vorhinein vereinbart ist, ist sie zuschlagspflichtig (Standeker et al. 2007).

Eine Verpflichtung der ArbeitnehmerInnen zur Mehrarbeit besteht gemäß § 19d Abs. 3 AZG dann, wenn es gesetzlich oder durch Normen kollektiver Rechtsgestaltung oder im Arbeitsvertrag angeordnet ist, ein erhöhter Arbeitsbedarf vorliegt oder die Mehrarbeit zur Vornahme von Vor- und Abschlussarbeiten erforderlich ist und keine berücksichtigungswürdigen Interessen der ArbeitnehmerInnen entgegenstehen. Im zuletzt genannten Fall haben sie trotz der Verpflichtung zur Leistung von Mehrarbeit ein begründetes Ablehnungsrecht. Nicht zur Mehrarbeit verpflichten können sich jene ArbeitnehmerInnen, die nach dem MSchG, dem VKG oder vergleichbaren Rechtsvorschriften Teilzeit arbeiten (Risak 2007).

3.2.3.2 Zuschlagsfreie Mehrarbeit

§ 19d Abs. 3b AZG regelt zwei Fälle, in denen der Mehrarbeitszuschlag nicht anfallen soll:

1) Bei Ausgleich der Mehrarbeitsstunden in Freizeit im Verhältnis 1:1 innerhalb des Kalendervierteljahrs oder eines anderen festgelegten Zeitraums von drei Monaten; im Kollektivvertrag kann auch ein längerer oder ein kürzerer Durchrechnungszeitraum vorgesehen werden. Hier stellt sich jedoch die Frage, ob für jede tägliche Mehrarbeit ein gesonderter dreimonatiger Zeitraum zum Ausgleich herangezogen wird. Diese Frage wird von Schrank bejaht. Allerdings soll nicht eine Unzahl von dreimonatigen Zeiträumen bestehen, indem für jede an einem bestimmten Tag geleistete Mehrarbeit ein neuer dreimonatiger Ausgleichszeitraum festgelegt wird. Dies würde zu einer rechtlich unhaltbaren Ausgangslage führen, denn es kann nicht angenommen werden, dass der Gesetzgeber Modelle zulassen wollte, die zu einer nicht mehr überschaubaren Situation führen. Jedenfalls besteht aber die Möglichkeit, bei der erstmaligen Leistung den dreimonatigen Zeitraum ab diesem Zeitpunkt festzulegen. Wenn nichts vereinbart wird, gilt das Kalendervierteljahr (Rauch 2008).

2) Der zweite Fall, wo kein Mehrarbeitszuschlag anfallen soll, betrifft die Gleitzeit. Dabei fällt solange kein Mehrarbeitszuschlag an, als im Durchschnitt die vereinbarte Arbeitszeit innerhalb der Gleitzeitperiode nicht überschritten wurde. Auch für Mehrarbeitsstunden, die nicht innerhalb der Gleitzeitperiode abgebaut wurden, die aber in die nächste Gleitzeitperiode übertragen werden können, gibt es keinen Mehrarbeitszuschlag (Risak 2007).

Zuschlagsfrei sind darüber hinaus auch jene Mehrarbeitsstunden, die der Differenz der kollektivvertraglichen und gesetzlichen Normalarbeitszeit für Vollzeitbeschäftigte entsprechen, in diesem Fall spricht man von sogenannten Differenzstunden. Diese Regelung kommt dann zur Anwendung, wenn ein Kollektivvertrag die Arbeitszeit verkürzt und für Vollzeitbeschäftigte keinen Zuschlag für die Differenzstunden vorsieht; dann gebührt auch den Teilzeitbeschäftigten kein Zuschlag für die Differenzstunden. Auch bei der Gleitzeit hat die Differenz zwischen der kollektivvertraglichen und der gesetzlichen Normalarbeitszeit zuschlagsfrei zu bleiben (Risak 2007).

3.2.3.3 Höhe und Berechnung des Mehrarbeitszuschlags

Die Höhe des Zuschlags beträgt 25%. Gemäß § 19d Abs. 3f AZG kann aber in Kollektivverträgen auch ein niedrigerer Zuschlag vorgesehen werden. Bezüglich der Berechnung des Mehrarbeitszuschlags verweist § 19d Abs. 3a AZG auf die Berechnung des Überstundenzuschlags gemäß § 10 Abs. 3 AZG. Demnach wird der Zuschlag, wenn im Kollektivvertrag nichts anderes vereinbart ist, aufgrund des auf die einzelne Arbeitsstunde entfallenden Normallohns berechnet. In den Normallohn sind nach der Rechtsprechung grundsätzlich auch alle Zuschläge und Zulagen mit Entgeltcharakter einzurechnen, die bei der Leistung der betreffenden Arbeit in der Normalarbeitszeit regelmäßig anfallen. Aufwandsentschädigungen, Sonderzahlungen und nicht an die Arbeitsleistung anknüpfende außerordentliche Entgeltbestandteile zählen aber nicht dazu. Bei Akkord-, Stück- und Gedinglöhnen wird der Zuschlag nach dem Durchschnitt der letzten 13 Wochen bemessen. Durch Kollektivvertrag kann auch eine andere Berechnungsart vereinbart werden (Rauch 2008).

3.2.3.4 Kumulation von Zuschlägen

§ 19d Abs. 3d AZG regelt die Kumulation von mehreren Zuschlägen. Grundsätzlich soll eine Kumulation von Zuschlägen für dieselbe Mehrleistung ausgeschlossen werden. Wenn daher einer/m ArbeitnehmerIn mehrere Zuschläge zustehen, soll er/sie nur den höchsten Zuschlag erhalten. Dies betrifft beispielsweise das Verhältnis zwischen Mehrarbeitszuschlag und Überstundenzuschlag, wenn durch die Mehrarbeit auch die gesetzlichen Grenzen der Normalarbeitszeit überschritten werden. Darüber hinaus ist auch das Verhältnis zwischen gesetzlichem und einem allfälligen kollektivvertraglichen Zuschlag erfasst, wenn beispielsweise ein Kollektivvertrag für Mehrleistungen in der Nacht unabhängig davon, ob dies eine Mehrleistungs- oder eine Überstunde ist, einen Zuschlag von 100% vorsieht. In diesen Fällen gebührt der jeweils höchste Zuschlag (Standeker et al. 2007). Nicht erfasst von dieser Regelung sind aber sonstige Zuschläge, die aufgrund der Lage der Arbeitszeit zu leisten sind, wie beispielsweise die Öffnungszeitenzuschläge im Handel. Diese Zuschläge sind daher mit dem Mehrarbeitszuschlag zu kumulieren. Der jeweilige Kollektivvertrag, der die Zuschläge aufgrund der Lage der Arbeitszeit regelt, kann aber auch ein Kumulationsverbot vorsehen, so dass den betroffenen ArbeitnehmerInnen auch in diesem Fall nur der höchste Zuschlag zusteht (Risak 2007; Rauch 2008).

3.2.3.5 Zweck des Mehrarbeitszuschlags

Nach den Materialien liegt der Zweck des Mehrarbeitszuschlags darin, die mangelnde Kostengerechtigkeit zwischen Voll- und Teilzeitbeschäftigung auszugleichen und die Zerlegung von Vollzeitarbeitsplätzen zu verhindern. Darüber hinaus soll der Mehrarbeitszuschlag auf individueller Ebene als „Flexibilitätszuschlag“ der Abgeltung der Flexibilität von Teilzeitbeschäftigten dienen. Aus diesem Grund fällt er bei der einvernehmlichen Ausweitung des Arbeitszeitausmaßes nicht an. Dennoch wird das Ziel der Abgeltung der Flexibilität von ArbeitnehmerInnen nicht vollständig eingehalten. Denn der Mehrarbeitszuschlag fällt nicht an, wenn die Mehrarbeit innerhalb von drei Monaten durch Zeitausgleich ausgeglichen wird oder bei den oben erwähnten Differenzstunden, obwohl in beiden Fällen die ArbeitnehmerInnen aufgrund von betrieblichen Interessen flexibel ihre Arbeitszeit ausweiten (Risak 2007). Darüber hinaus ist zu beachten, dass der sogenannte „Flexibilitätszuschlag“ gleichzeitig aber auch die Flexibilität einschränkt, da die ArbeitgeberInnen nun gezielt Mehrarbeitsstunden verhindern werden. Die Auswirkungen des Mehrarbeitszuschlags in der Praxis bleiben abzuwarten, es ist jedoch mit Verteuerung und weniger Flexibilität der Teilzeitbeschäftigung zu rechnen.

3.3 Sondermodelle der Teilzeitbeschäftigung

Im österreichischen Recht gibt es besondere Regelungen für die Elternteilzeit, die Altersteilzeit, die Familienhospizkarenz und das Solidaritätsprämienmodell. Auf diese juristischen Sondermodelle der Teilzeitbeschäftigung wird hier genauer eingegangen.

3.3.1 Elternteilzeit

Unabhängig von der Inanspruchnahme von Karenz besteht für Eltern die Möglichkeit der Teilzeitbeschäftigung. Das Gesetz unterscheidet dabei zwischen dem Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung (§ 15h MSchG, § 8 VKG) und der vereinbarten Teilzeitbeschäftigung (§ 15i MSchG, § 8a VKG).

Gemäß § 15h MSchG, § 8 VKG und anderen vergleichbaren Bestimmungen haben Eltern einen Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung bis zum 7. Geburtstag oder bis zu einem späteren Schuleintritt ihres Kindes, wenn sie seit mindestens drei Jahren in einem Betrieb mit mehr als 20 ArbeitnehmerInnen beschäftigt sind. In Betrieben mit bis zu 20 ArbeitnehmerInnen kann dieser Anspruch in einer Betriebsvereinbarung festgelegt werden. Weitere Voraussetzungen für die Inanspruchnahme der Teilzeitbeschäftigung sind, dass die ArbeitnehmerInnen mit dem Kind im gemeinsamen Haushalt leben oder eine Obsorge nach den bürgerlich rechtlichen Vorschriften gegeben ist. Darüber hinaus darf der Vater/die Mutter nicht gleichzeitig in Karenz sein. Die Teilzeitbeschäftigung kann von jedem Elternteil für jedes Kind nur einmal in Anspruch genommen werden und muss mindestens drei Monate dauern. Es besteht auch die Möglichkeit, dass beide Elternteile gleichzeitig die Teilzeitbeschäftigung ausüben.

Die ArbeitnehmerInnen haben den Beginn, die Dauer, das Ausmaß und die Lage der Teilzeitbeschäftigung mit den ArbeitgeberInnen zu vereinbaren. Wenn es zu keiner Einigung kommt, kann der/die ArbeitnehmerIn die Teilzeitbeschäftigung zu den von ihm/ihr bekannt

gegebenen Bedingungen antreten. Die ArbeitgeberInnen können binnen zwei weiterer Wochen beim Arbeits- und Sozialgericht klagen. Dann kommt es auf eine Interessenabwägung zwischen den betrieblichen Erfordernissen und den Interessen des/der ArbeitnehmerIn an (Brodil et al. 2006).

Besteht kein Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung, können Eltern mit den ArbeitgeberInnen eine Teilzeitbeschäftigung längstens bis zum 4. Geburtstag des Kindes vereinbaren. Wenn es zu keiner Einigung kommt, kann der/die ArbeitnehmerIn den/die ArbeitgeberIn auf Einwilligung in die Teilzeitbeschäftigung klagen (Brodil et al. 2006).

Der Kündigungs- und Entlassungsschutz beginnt gemäß § 15n MSchG und § 8f VKG grundsätzlich mit der Bekanntgabe, frühestens aber vier Monate vor dem beabsichtigten Antritt der Teilzeitbeschäftigung. Er dauert bis vier Wochen nach dem Ende der Teilzeitbeschäftigung, längstens bis vier Wochen nach dem Ablauf des vierten Lebensjahres des Kindes. Wenn die Teilzeitbeschäftigung länger als bis zum Ablauf des vierten Lebensjahres des Kindes dauert oder beginnt sie erst nach dem Ablauf des vierten Lebensjahres des Kindes, gibt es keinen besonderen Kündigungs- und Entlassungsschutz, sondern einen Motivkündigungsschutz gemäß § 105 ArbVG. Danach kann eine Kündigung, die nur wegen der Inanspruchnahme der Teilzeitbeschäftigung ausgesprochen wurde, bei Gericht angefochten werden (Ercher/Stech 2005).

In der AZG-Novelle 2007 wurde eine Änderung in der Hinsicht vorgenommen, dass für Teilzeitbeschäftigte nach dem MSchG, dem VKG oder vergleichbaren Rechtsvorschriften nur mehr die Absätze 2 und 3 des § 19d AZG nicht anwendbar sind; vor der Novelle waren es die Absätze 2 bis 4. Somit können sich weiterhin ArbeitnehmerInnen, die Elternteilzeit in Anspruch nehmen, nicht zur Leistung von Mehrarbeit verpflichten. Wenn sie diese aber dennoch leisten, so steht ihnen gleich wie allen anderen ArbeitnehmerInnen der Mehrarbeitszuschlag zu, denn Abs. 4, wonach regelmäßige Mehrarbeitsleistungen bei der Berechnung der nach dem Ausmaß der Arbeitszeit zu bemessenden Ansprüche zu berücksichtigen sind, ist nicht mehr ausgeschlossen (Standeker et al. 2007).

3.3.2 Altersteilzeit

Die Altersteilzeit dient dazu, älteren ArbeitnehmerInnen eine Reduktion ihrer Arbeitszeit zu ermöglichen, ohne dabei auf Pensionsbezüge, Arbeitslosenansprüche und Ansprüche aus der Krankenversicherung zu verzichten. Das Mindestalter für die Inanspruchnahme der Altersteilzeit beträgt im Jahr 2008 für Frauen 52,5 Jahre und für Männer 57,5 Jahre. Bis 2012 wird das Mindestalter jährlich angehoben und wird ab 2013 bei Frauen 55 und bei Männern 60 Jahre betragen (Arbeiterkammer Wien 2008). Personen, die das Mindestalter erreicht haben, können mit den ArbeitgeberInnen Teilzeitbeschäftigung vereinbaren. Die Arbeitszeitreduzierung muss gemäß § 27 Abs. 2 Z 2 Arbeitslosenversicherungsgesetz (AIVG) mindestens 40% und darf maximal 60% der vorherigen individuellen Normalarbeitszeit betragen; diese wiederum darf um maximal 20% die gesetzliche bzw. die kollektivvertragliche Normalarbeitszeit unterschreiten (Pfeil 2006). Gemäß § 27 Abs. 5 AIVG sind aber bei der Altersteilzeit auch unterschiedliche wöchentliche Normalarbeitszeiten oder eine unterschiedliche Verteilung der Normalarbeitszeit möglich, sofern das Entgelt für die Altersteilzeit fortlaufend gezahlt wird und zusätzlich zumindest während der Freizeitphase eine zuvor arbeitslose Per-

son über der Geringfügigkeitsgrenze versicherungspflichtig beschäftigt oder ein Lehrling ausgebildet und im Zusammenhang mit dieser Maßnahme von den ArbeitgeberInnen kein Arbeitsverhältnis aufgelöst wird (Brodil 2005).

In der Praxis werden einerseits Bandbreitenmodelle, bei denen im Durchrechnungszeitraum die vereinbarte verringerte Arbeitszeit nicht überschritten wird, angewandt, andererseits auch Blockzeitmodelle, bei denen die ArbeitnehmerInnen während eines Teiles der Laufzeit noch vollzeitbeschäftigt sind und sich im Anschluss daran in einer Freizeitphase befinden, während der sie keine Arbeitsleistung mehr erbringen müssen (Thöny 2008).

Die betroffenen ArbeitnehmerInnen müssen gemäß § 27 Abs. 2 AIVG von den ArbeitgeberInnen einen Lohnausgleich von mindestens der Hälfte des Unterschiedsbetrags zwischen dem herabgesetzten und dem durchschnittlichen Entgelt vor der Herabsetzung erhalten. Für den Lohnausgleich haben die ArbeitgeberInnen Anspruch auf das Altersteilzeitgeld. Dieses gebührt längstens fünf Jahre für Personen, die nach spätestens fünf Jahren das Regelpensionsalter vollenden (Frauen 60 Jahre, Männer 65 Jahre), sofern sie mindestens 780 Wochen innerhalb der letzten 25 Jahre vor Antragstellung arbeitslosenversicherungspflichtig beschäftigt waren (Pfeil 2006).

Die Sozialversicherungsbeiträge sind gemäß § 44 Abs. 1 Z 10 Allgemeines Sozialversicherungsgesetz (ASVG) auf Basis des Entgelts vor der Altersteilzeitvereinbarung zu bemessen, damit die ArbeitnehmerInnen keine Nachteile für spätere Ansprüche in der Pensionsversicherung erleiden (Pfeil 2006). Darüber hinaus müssen die ArbeitgeberInnen, damit sie Anspruch auf Altersteilzeitgeld haben, die Zahlung der Abfertigung alt auf Basis der früheren Arbeitszeit gewährleisten. Die Abfertigung neu ist auf Grundlage jenes Monatsentgelts zu berechnen, das sich ohne Verminderung der Arbeitszeit ergeben hätte. Dabei sind auch vor der Herabsetzung der Arbeitszeit regelmäßig geleistete Überstunden zu berücksichtigen (Schindler 2006).

Die Höhe des Altersteilzeitgeldes richtet sich danach, ob zusätzlich eine bisher arbeitslose Person über der Geringfügigkeitsgrenze versicherungspflichtig beschäftigt oder ein Lehrling ausgebildet wird; nur dann beträgt das Altersteilzeitgeld gemäß § 27 Abs. 4 AIVG 100% des zusätzlichen Aufwands. Wenn die ArbeitgeberInnen keine Ersatzarbeitskraft einstellen, verringert sich die Geldleistung auf 50% des zu tätigenen Aufwands (Brodil 2005).

Insgesamt sollen mit der Altersteilzeit ein gleitender Übergang von der Vollbeschäftigung in die Pension ermöglicht und Einkommenseinbußen reduziert werden (Gärtner et al. 2001).

3.3.3 Familienhospizkarenz

Nach § 14a AVRAG und ähnlichen Bestimmungen in anderen Dienstrechtsgesetzen haben ArbeitnehmerInnen einen bedingten Anspruch auf Herabsetzung oder Änderung der Lage der Arbeitszeit oder auf Freistellung gegen Entfall des Entgeltes zur Begleitung von schwer kranken oder sterbenden Angehörigen. Angehörige sind in diesem Sinne Verwandte in gerader Linie, der Ehepartner, Lebensgefährte, Geschwister, Schwiegereltern, Schwiegerkinder und Pflegeeltern und -kinder, wobei nicht verlangt wird, dass sie mit dem/der ArbeitnehmerIn im gleichen Haushalt leben. Da die Arbeitszeit herabgesetzt wird, kann es sich um eine Re-

duktion einer Vollzeitbeschäftigung auf eine Teilzeitbeschäftigung handeln oder um eine stundenmäßige Reduzierung einer bereits bestehenden Teilzeitbeschäftigung. Auch die Lagerung der Arbeitszeit kann verändert werden. Es handelt sich dabei um eine befristete Maßnahme, sodass der/die ArbeitnehmerIn nach Fristablauf zur ursprünglichen Normalarbeitszeit zurückkehrt. Wenn die Voraussetzungen schon zuvor wegfallen, ist auch eine vorzeitige Beendigung möglich. Die ArbeitgeberInnen können nur dann die Rückkehr zur ursprünglichen Arbeitszeit vorzeitig verlangen, wenn nicht gerechtfertigte Interessen der ArbeitnehmerInnen entgegenstehen (Thöny 2008).

Gemäß § 14b AVRAG gilt § 14a AVRAG auch bei der Begleitung von im gemeinsamen Haushalt lebenden schwerst erkrankten Kindern des/der ArbeitnehmerIn. Normale Kinderkrankheiten und Krankheiten, die nicht den Schweregrad der schweren Beeinträchtigung der Gesundheit haben, zählen nicht dazu. Der Zeitraum ist hier mit fünf Monaten beschränkt, wobei eine Verlängerung auf neun Monate möglich ist (Thöny 2008).

3.3.4 Solidaritätsprämienmodell

Bei diesem Modell wird gemäß § 13 AVRAG die Arbeitszeit von ArbeitnehmerInnen in einem Betrieb unter gleichzeitiger Einstellung von Ersatzarbeitskräften durch die ArbeitgeberInnen herabgesetzt. Das Arbeitszeitausmaß der ArbeitnehmerInnen, deren Arbeitszeit reduziert wird, und jener, die ersatzweise eingestellt werden, muss insgesamt jenem vor der Veränderung entsprechen. Das Solidaritätsprämienmodell hat den Zweck, eine Umverteilung der anfallenden Arbeit zu ermöglichen, bei der bisher Arbeitslose begünstigt werden, indem freie Arbeitsplätze geschaffen werden. Das Modell hat einen Doppeleffekt, da es sowohl die Eingliederung von Arbeitswilligen in den Arbeitsmarkt als auch eine Arbeitszeitreduzierung für Personen z. B. mit Betreuungspflichten ermöglicht. (Gärtner et al. 2001). Die Herabsetzung der Arbeitszeit ist nicht nur bei Vollzeitbeschäftigten, sondern auch bei bereits bisher teilzeitbeschäftigten ArbeitnehmerInnen möglich. Wird die Arbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten reduziert, sind sie arbeitsrechtlich als Teilzeitbeschäftigte anzusehen (Pfeil 2006).

Die ArbeitnehmerInnen, deren Arbeitszeit reduziert wird, erhalten gemäß § 37a Arbeitsmarktservicegesetz (AMSG) einen Ausgleich für den damit verbundenen Entgeltverlust (Solidaritätsprämie); dieser hat zumindest die Hälfte des durch die Arbeitszeitreduzierung entfallenden Entgelts zu betragen.

Den ArbeitgeberInnen gebührt nach § 37a AMSG eine Förderung, wenn er den betroffenen ArbeitnehmerInnen den Lohnausgleich im Ausmaß der Hälfte des entfallenden Entgelts gewährt. Weitere Voraussetzung für diese Förderung ist, dass die ArbeitgeberInnen als Ersatzarbeitskraft eine Person einstellen, die vor der Einstellung Arbeitslosengeld oder Notstandbeihilfe bezogen hat und diese über der Geringfügigkeitsgrenze und im Ausmaß des durch die Reduktion geschaffenen Volumens beschäftigt wird. Darüber hinaus müssen die ArbeitgeberInnen die Sozialversicherungsbeiträge entsprechend der Beitragsgrundlage vor der Herabsetzung der Normalarbeitszeit entrichten, sodass er den Differenzbetrag zwischen der alten und der neuen Bemessungsgrundlage zu tragen hat. Schließlich müssen die ArbeitgeberInnen der Berechnung der Abfertigung alt und neu die frühere Arbeitszeit vor der Herabsetzung der Normalarbeitszeit zugrunde legen.

Dieser Anspruch der ArbeitnehmerInnen besteht nach § 13 Abs. 2 S 1 AVRAG für die Abfertigung alt allerdings nur, wenn die Herabsetzung der Arbeitszeit weniger als zwei Jahre vor der Beendigung erfolgt ist. Die Beihilfe wird den ArbeitgeberInnen für maximal zwei Jahre gewährt. Eine Verlängerung auf drei Jahre ist nach den derzeitigen Richtlinien nur möglich, wenn die Ersatzarbeitskraft langzeitarbeitslos oder älter als 45 Jahre oder behindert ist (Pfeil 2006). Der Zweck der Beihilfe an die ArbeitgeberInnen ist die Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt oder die Aufrechterhaltung einer Beschäftigung.

Das Solidaritätsprämienmodell kann gemäß § 13 AVRAG in einem Kollektivvertrag, oder falls ein Kollektivvertrag keine Regelung trifft oder nicht zur Anwendung kommt, in einer Betriebsvereinbarung geregelt werden. Diese Vereinbarung auf kollektiver Ebene ersetzt aber nicht die Einzelvereinbarung zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen; diese hat sich innerhalb des vorgegebenen Rahmens zu bewegen (Pfeil 2006).

4 Sichtweise der ArbeitnehmerInnen zur Teilzeitbeschäftigung

Dieses Kapitel befasst sich mit den Aspekten von Teilzeitbeschäftigung aus Sicht von ArbeitnehmerInnen. Dabei wird einerseits auf die Nutzung von Teilzeitarbeit und andererseits auf die Effekte von Teilzeitbeschäftigung aus ArbeitnehmerInnensicht eingegangen.

4.1 Nutzung von Teilzeitbeschäftigung

Im Rahmen der von der Statistik Austria vierteljährlich durchgeführten Arbeitskräfteerhebung wird Teilzeitbeschäftigung in zwei unterschiedlichen Varianten erhoben. Einerseits wird gemäß des Labour-Force-Konzepts eine wöchentliche Normalarbeitszeit von weniger als 36 Stunden⁴ als Referenzwert herangezogen, andererseits werden die Befragten ersucht, eine Selbsteinschätzung hinsichtlich Voll- oder Teilzeiterwerbstätigkeit vorzunehmen. Aus letzterem resultieren etwas niedrigere Teilzeitquoten – für 2007 ergibt sich gemäß der ersten Definition (wöchentliche Arbeitszeit unter 36 Stunden) eine Teilzeitquote von 23,5%, während die direkte Frage nach Voll- oder Teilzeiterwerbstätigkeit einen Anteil von 22,6% ausweist. Im Text wird in der Folge auf die entsprechende Berechnungsform hingewiesen.

Wie im Abschnitt „Teilzeitquoten“ im Anschluss näher ausgeführt, ist das vergangene Jahrzehnt durch einen kontinuierlichen Anstieg an Teilzeiterwerbstätigkeit geprägt. Obgleich auch ein immer größerer Prozentsatz an Männern diese Erwerbsform für sich in Anspruch nimmt, stellen nach wie vor die Frauen das Gros der in Teilzeit beschäftigten Personen in Österreich. So wiesen 2007 im Jahresdurchschnitt 42,5% der Frauen eine Arbeitszeit bis maximal 35 Stunden auf, bei den Männern betrug dieser Prozentsatz 7,9% (Statistik Austria 2007c).

Im Folgenden wird zunächst auf die Teilzeitquoten und deren Entwicklung in den letzten zehn Jahren eingegangen. Anschließend daran werden das Stundenausmaß sowie die Motive für eine Teilzeiterwerbstätigkeit einer Analyse unterzogen und im abschließenden Teil steht die Nutzung unterschiedlicher Modellvarianten von Teilzeitbeschäftigung im Fokus.

4.1.1 Teilzeitquoten

Im Jahr 2007 belief sich laut Mikrozensus die Zahl der Vollzeitbeschäftigten (ab 36 Wochenstunden) auf 3.053.900, jene der Teilzeitbeschäftigten (unter 36 Wochenstunden) auf 946.699 Personen. Somit befanden sich 23,5% der erwerbstätigen Bevölkerung in einem als Teilzeiterwerbstätigkeit definierten Arbeitsverhältnis.

Betrachtet man den Zeitraum der letzten zehn Jahre (1997 bis 2007), so ist ein kontinuierlicher Anstieg der Teilzeitquoten feststellbar. Insgesamt stieg der Prozentsatz der Teilzeitbeschäftigten innerhalb dieses Zeitraums um 65% (von 14,7% auf 22,6%)⁵.

⁴ Diese sozialwissenschaftliche Definition von Teilzeitarbeit weicht von der juristischen Definition, die in Kapitel 3 angeführt ist, ab.

⁵ Quote ab 2004 anhand der direkten Frage nach Voll- bzw. Teilzeiterwerbstätigkeit; bis 2003 nach Normalarbeitszeit unter 36 Stunden ermittelt.

Bei den Frauen betrug dieser Anstieg 44% (von 28,7% auf 41,2%), bei den Männern nahm der Anteil der Teilzeitbeschäftigten sogar um 76% zu (jedoch von einem im Vergleich zu den Frauen sehr niedrigen Wert von 4,1% ausgehend) (vgl. Tabelle 4-1).

In Abbildung 4-1 ist die Entwicklung des letzten Jahrzehnts im Überblick dargestellt. Während die Zahl der Frauen, die einer Teilzeitbeschäftigung nachgehen, nahezu linear ansteigt, ist bei den teilzeiterwerbstätigen Männern nach einer von nur geringfügigen Schwankungen gekennzeichneten Periode (1997 bis 2004) ein sprunghafter Anstieg zwischen 2004 und 2005 feststellbar (von 4,8% auf 6,1%).

Tabelle 4-1: Vergleich der Teilzeitquoten 1997 und 2007 nach Geschlecht

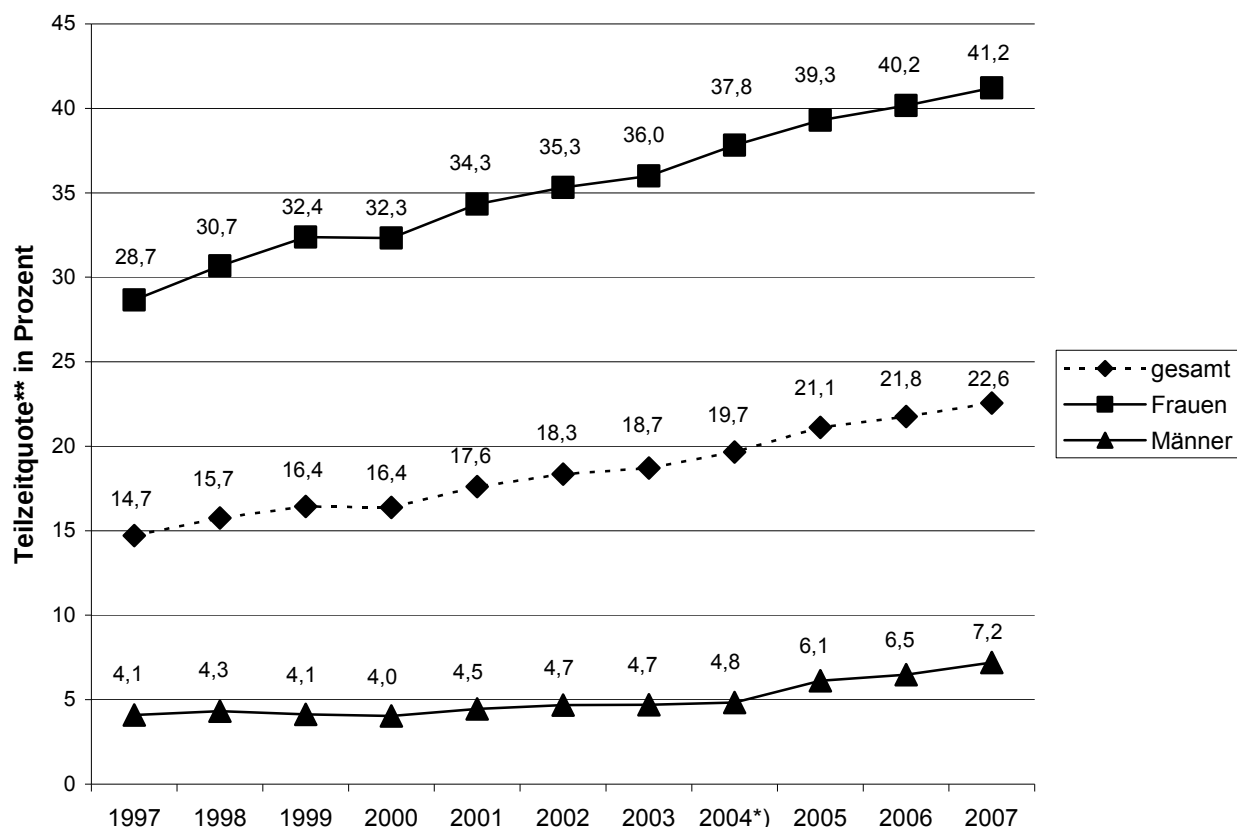
	Teilzeitquoten*		
	1997	2007	Veränderung in Prozent
Gesamt	14,7%	22,6%	+ 65%
Frauen	28,7%	41,2%	+ 44%
Männer	4,1%	7,2%	+ 76%

Quelle: STATISTIK AUSTRIA (2007c); bis 2003 Mikrozensus (Durchschnitt der Monate März, Juni, September und Dezember); ab 2004 Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung (Durchschnitt aller Wochen eines Jahres bzw. Quartals). Erstellt am: 07.04.2008.

*) Teilzeitquote: Anteil der Teilzeiterwerbstätigen an allen Erwerbstätigen. Teilzeit: bis 2003 mit einer wöchentlichen Normalarbeitszeit bis 35 Stunden, ab 2004 nach direkter Frage zum Vorliegen von Teilzeitbeschäftigung.

Erwerbstätige nach dem Labour-Force-Konzept, ohne Erwerbstätige in Anstalten und ohne Präsenz-, Zivildienst. Personen in Elternkarenz sind eingeschlossen.

Abbildung 4-1: Entwicklung der Teilzeitquoten 1997 bis 2007 gesamt und nach Geschlecht



Quelle: STATISTIK AUSTRIA (2007c), bis 2003 Mikrozensus (Durchschnitt der Monate März, Juni, September und Dezember); ab 2004 Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung (Durchschnitt aller Wochen eines Jahres bzw. Quartals). Erstellt am: 07.04.2008.

*) Teilzeitquote: Anteil der Teilzeiterwerbstätigen an allen Erwerbstätigen. Teilzeit: bis 2003 mit einer wöchentlichen Normalarbeitszeit bis 35 Stunden, ab 2004 nach direkter Frage zum Vorliegen von Teilzeitbeschäftigung.

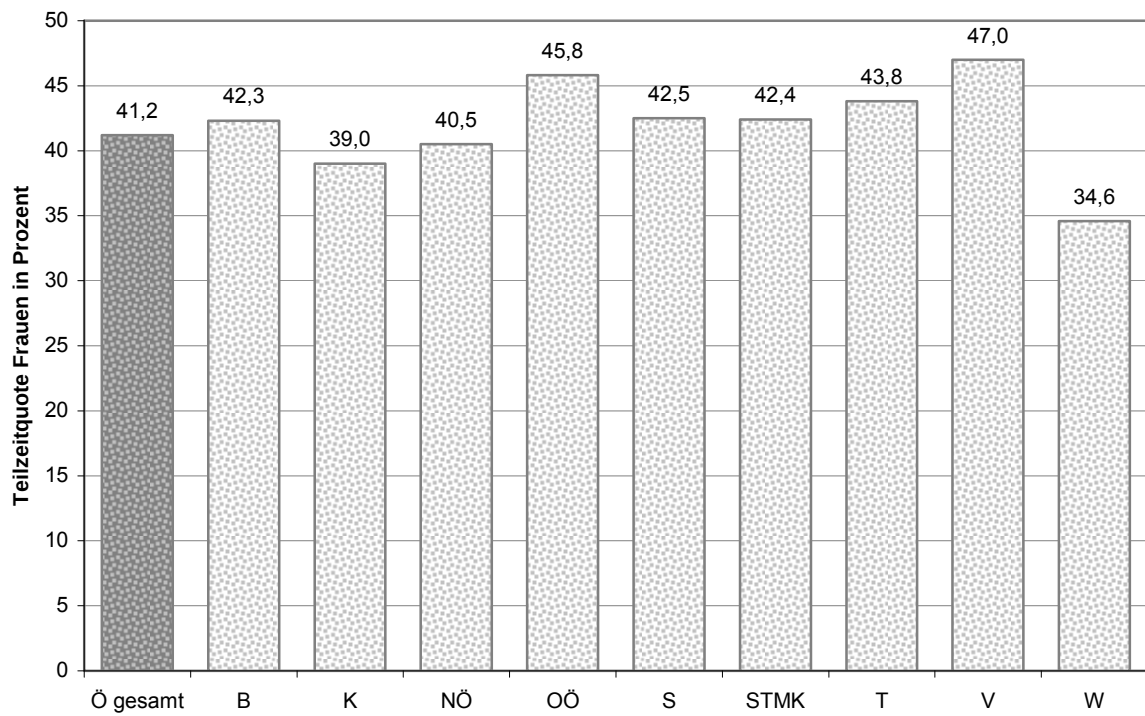
Erwerbstätige nach dem Labour-Force-Konzept, ohne Erwerbstätige in Anstalten und ohne Präsenz-, Zivildienstler. Personen in Elternkarenz sind eingeschlossen.

Im Jahr 2007 gingen in Österreich 41,2% der erwerbstätigen Frauen einer Teilzeitbeschäftigung nach; der entsprechende Prozentsatz bei den Männern lag bei 7,2%.⁶ Betrachtet man lediglich die unselbständig Erwerbstätigen, so bejahten im Jahr 2007 41,9% der Frauen und 5,9% der Männer das Vorliegen einer Teilzeitbeschäftigung.

Während in Vorarlberg 2007 nahezu jede zweite erwerbstätige Frau teilzeitbeschäftigt war (47%), traf dies in Wien nur auf etwa jede dritte Frau zu (34,6%). (vgl. Abbildung 4-2). Der Anteil der teilzeitbeschäftigten Männer lag 2007 in Wien mit 11% am höchsten, wohingegen das Burgenland mit 5,3% das Schlusslicht bildete. (vgl. Abbildung 4-3).

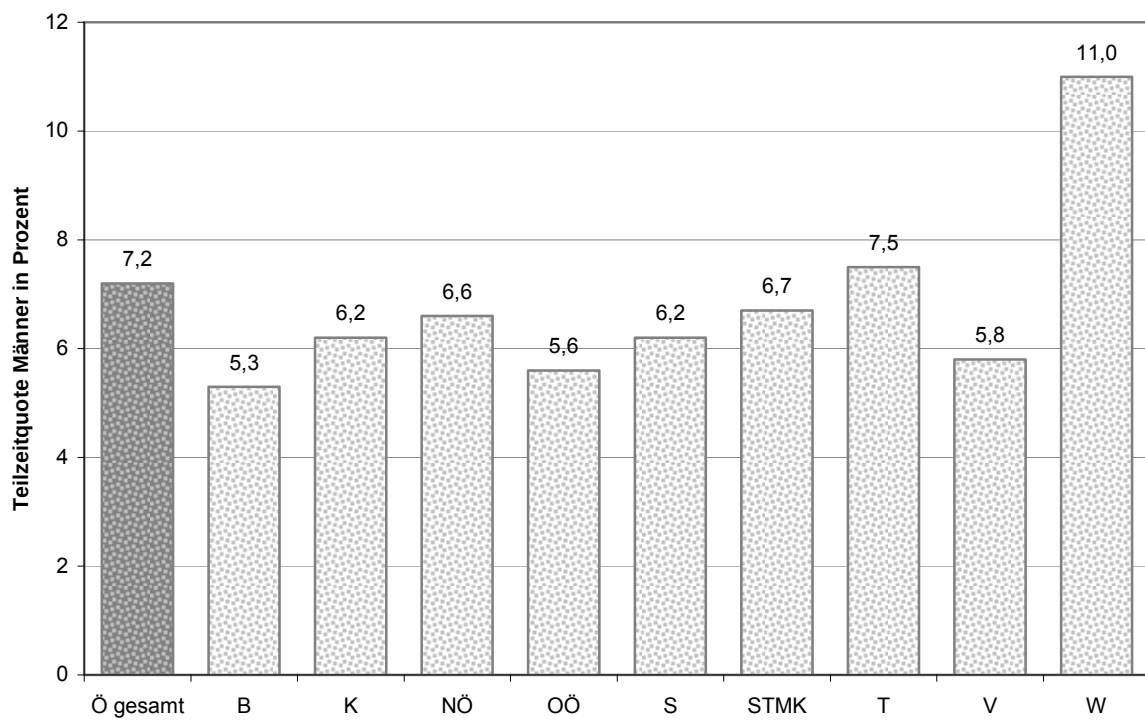
⁶ Quoten aufgrund direkter Frage nach Voll- bzw. Teilzeiterwerbstätigkeit ermittelt.

Abbildung 4-2: Teilzeitquoten der Frauen im Jahresdurchschnitt 2007 im Bundesländervergleich



Quelle: Statistik Austria (2007c)

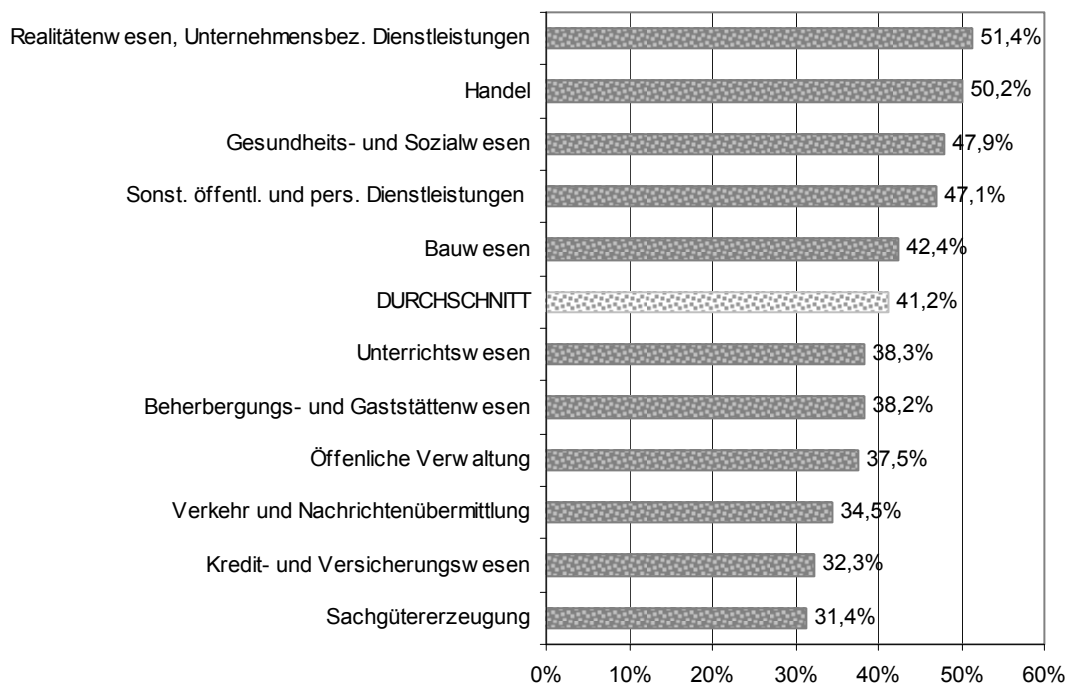
Abbildung 4-3: Teilzeitquoten der Männer im Jahresdurchschnitt 2007 im Bundesländervgl.



Quelle: Statistik Austria (2007c)

Eine Analyse nach ÖNACE-Abschnitten⁷ (Statistik Austria 2007c) offenbart einen besonders hohen Anteil an teilzeitbeschäftigten Frauen im Bereich „Realitätenwesen, Unternehmensbezogene Dienstleistungen“ (Teilzeitquote: 51,4%) sowie im Handel (50,2%). Auch die Erwerbsbereiche „Gesundheits- und Sozialwesen“ (47,9%) sowie „sonstige öffentliche und persönliche Dienstleistungen“ (47,1%) weisen überdurchschnittliche Teilzeitquoten auf (vgl. Abbildung 4-4).

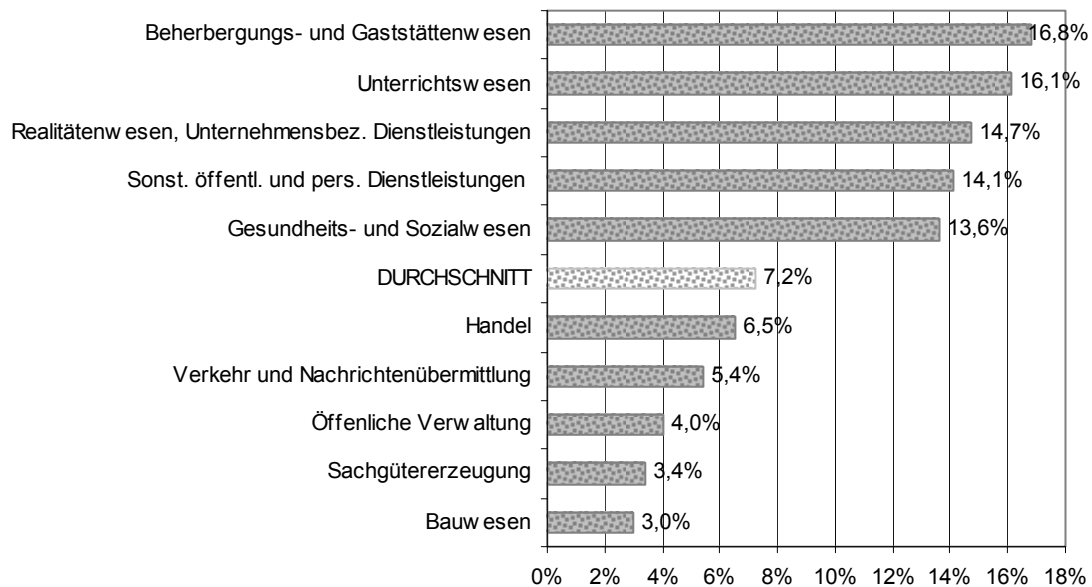
Abbildung 4-4: Teilzeitquoten von Frauen im Jahresdurchschnitt 2007 nach ÖNACE-Abschnitten



Quelle: Statistik Austria (2007c)

Männer hingegen sind überdurchschnittlich häufig im Beherbergungs- und Gaststättenwesen (16,8%) sowie im Unterrichtswesen (16,1%) teilzeitbeschäftigt. Ebenso sind die Bereiche „Realitätenwesen, Unternehmensbezogene Dienstleistungen“ (14,7%) sowie „sonstige öffentliche und persönliche Dienstleistungen“ (14,1%) und „Gesundheits- und Sozialwesen“ (13,6%) überrepräsentiert (vgl. Abbildung 4-5).

⁷ Nationale Wirtschaftstätigkeitenklassifikation in Anlehnung an die europäische NACE („Nomenclature européenne des activités économiques“)

Abbildung 4-5: Teilzeitquoten von Männern im Jahresdurchschnitt 2007 nach ÖNACE-Abschnitten

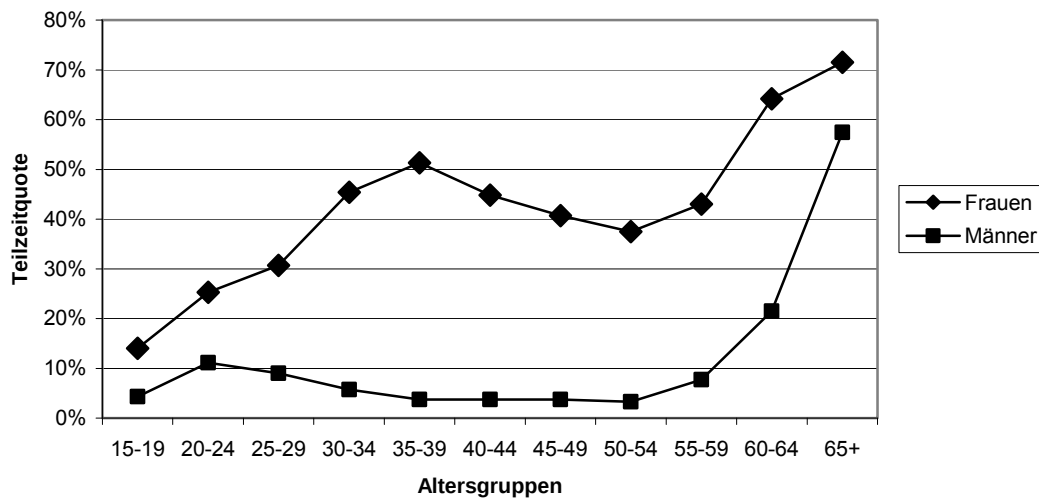
Quelle: Statistik Austria (2007c)

Teilzeit wird von Männern und Frauen in den unterschiedlichen Lebensphasen unterschiedlich stark in Anspruch genommen, was nicht zuletzt mit den Motiven für die Wahl einer Teilzeitbeschäftigung zusammenhängen dürfte, die bei Männern und Frauen häufig differieren (vgl. Abschnitt 4.1.3).

Männer im Altersbereich von 20 bis 29 Jahren nehmen Teilzeitbeschäftigung überdurchschnittlich oft in Anspruch (Teilzeitquote um 10%), was möglicherweise als Strategie interpretiert werden kann, Erwerb und Ausbildung zu vereinbaren. Bei Frauen hingegen spiegelt sich die Phase der Elternschaft, in der (kleine) Kinder zu betreuen sind, in den Teilzeitquoten deutlich wider – bis zur Altersgruppe der 35- bis 39-Jährigen steigen diese kontinuierlich an, danach sinkt der Anteil an Teilzeitbeschäftigten wieder ab.

Bei beiden Geschlechtern ist ein sehr starker Anstieg an Teilzeitbeschäftigten gegen Ende des Erwerbslebens, ab einem Alter von etwa 60 Jahren, feststellbar – hier dürfte die Möglichkeit der Altersteilzeit eine Rolle spielen.

Abbildung 4-6: Teilzeitquoten von Frauen und Männern im Jahresdurchschnitt 2006 nach Altersgruppen

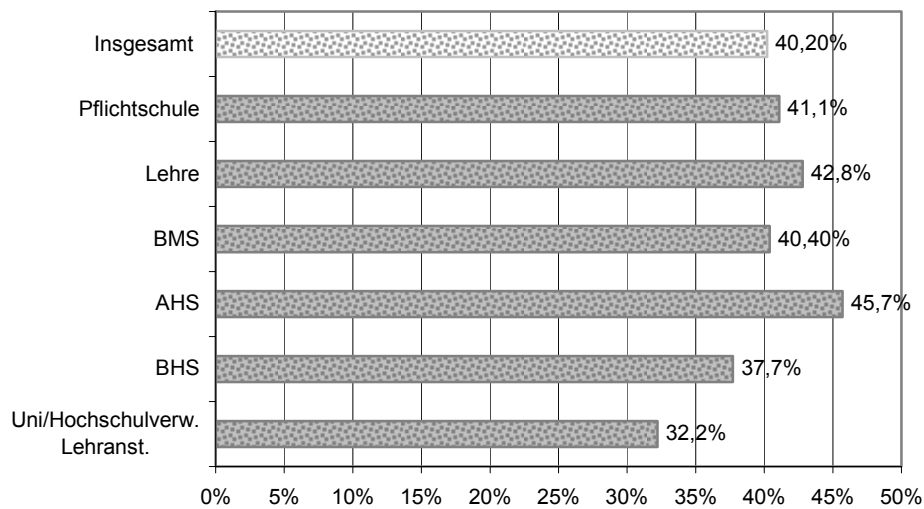


Quelle: Statistik Austria (2007d)

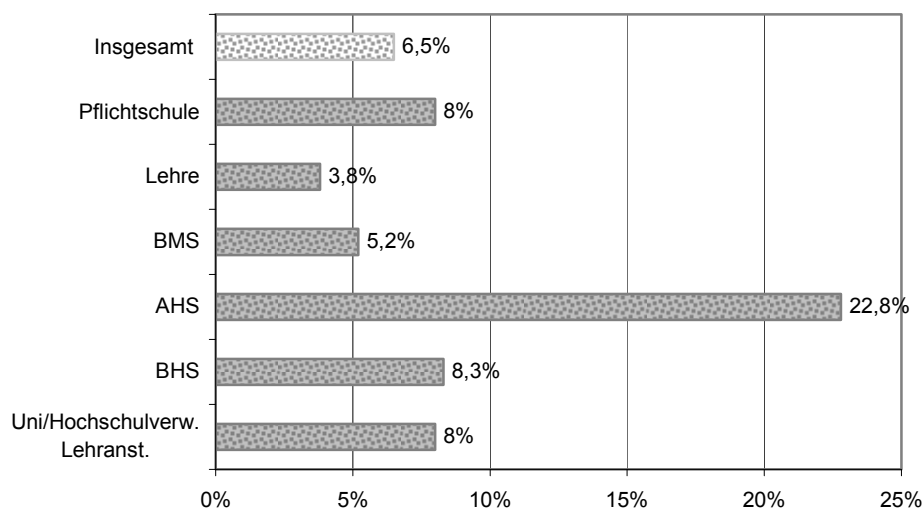
Die folgenden beiden Abbildungen (Abbildung 4-7 und Abbildung 4-8) geben Aufschluss über Teilzeitquoten von Männern und Frauen im Jahr 2006 nach der höchsten abgeschlossenen Ausbildung.

Der größte Anteil an Teilzeitbeschäftigten ist unter den AHS-AbsolventInnen zu finden, besonders deutlich macht sich dies bei den Männern bemerkbar, wo die Teilzeitquote mit 22,8% mehr als dreimal so hoch liegt wie im Durchschnitt (6,5%). Möglicherweise ist dieser hohe Anteil (auch) durch Personen bedingt, die gerade ein Studium absolvieren und somit Erwerbstätigkeit und Ausbildung vereinbaren müssen.

Während Frauen mit Universitätsabschluss deutlich seltener teilzeiterwerbstätig sind als Frauen mit geringerem Bildungsgrad, liegt die Teilzeitquote männlicher Uni-Absolventen mit 8% gegenüber 6,5% über dem Durchschnitt. Auch männliche Pflichtschulabsolventen weisen eine überdurchschnittlich hohe Teilzeitquote auf – möglicherweise stehen sehr niedrig qualifizierten Personen weniger Vollzeitjobs zur Verfügung. Am seltensten sind Männer mit Lehrabschluss teilzeiterwerbstätig (3,8%), gleichzeitig stellen Männer mit Lehrabschluss rund die Hälfte der männlichen Erwerbspopulation.

Abbildung 4-7: Teilzeitquoten von Frauen im Jahresdurchschnitt 2006 nach Bildung

Quelle: Statistik Austria (2007d)

Abbildung 4-8: Teilzeitquoten von Männern im Jahresdurchschnitt 2006 nach Bildung

Quelle: Statistik Austria (2007d)

4.1.2 Ausmaß der Teilzeitbeschäftigung nach Stunden

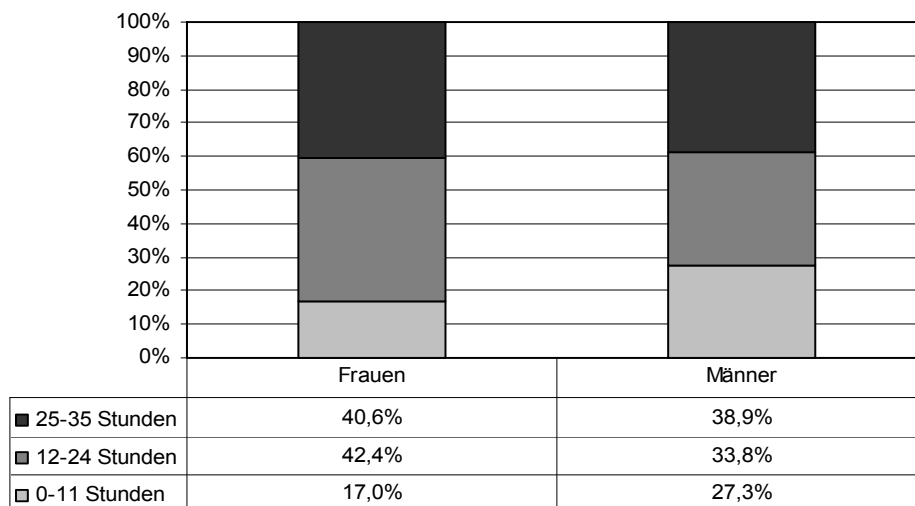
Teilzeitbeschäftigung, definiert als „wöchentliche Arbeitszeit unter 36 Stunden“, offeriert eine breite Palette von Arbeitszeitarangeements, von wenigen Stunden pro Woche bis zu einer, nahezu einer Vollzeitwerbstätigkeit entsprechenden, Arbeitszeit von 35 Wochenstunden. Aus diesem Grund erscheint es sinnvoll, das gewählte Ausmaß der Teilzeitbeschäftigung einer näheren Analyse zu unterziehen.

Die durchschnittliche wöchentliche Normalarbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten lag 2007 bei 20,9 Stunden (Frauen: 21,2 Stunden; Männer: 19,8 Stunden), wobei jedoch eine Tendenz zur Reduktion feststellbar ist. 2004 lagen die entsprechenden Werte bei 21,7 Stunden bzw. 21,8 Stunden für Frauen und 21,1 Stunden für Männer.

Der wöchentlichen Normalarbeitszeit kann die durchschnittlich tatsächlich geleistete wöchentliche Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten gegenübergestellt werden. 2007 betrug diese, bezogen auf die Haupttätigkeit, insgesamt 18,6 Stunden (Frauen: 18,9 Stunden; Männer: 17,7 Stunden). (Statistik Austria 2007c)

Bei Männern und Frauen ist etwa gleich häufig, nämlich zu rund 40% die Variante „25-35 Stunden“ anzutreffen. Bei Arbeitszeiten unter 25 Stunden ist bei Frauen deutlich häufiger die Variante „12 bis 24 Stunden“ gegeben – mit 42,2% stellt dies das häufigste weibliche Teilzeitmodell dar. Lediglich 17% der teilzeitbeschäftigten Frauen stehen weniger als 12 Stunden pro Woche im Erwerb. Bei den Männern ist hingegen eine größere Ausgewogenheit zwischen den unterschiedlichen Varianten feststellbar (vgl. Abbildung 4-9).

Abbildung 4-9: Wöchentliches Arbeitsausmaß teilzeitbeschäftigter Frauen und Männer im Vergleich (Normalarbeitszeit) (Jahresdurchschnitt 2007)

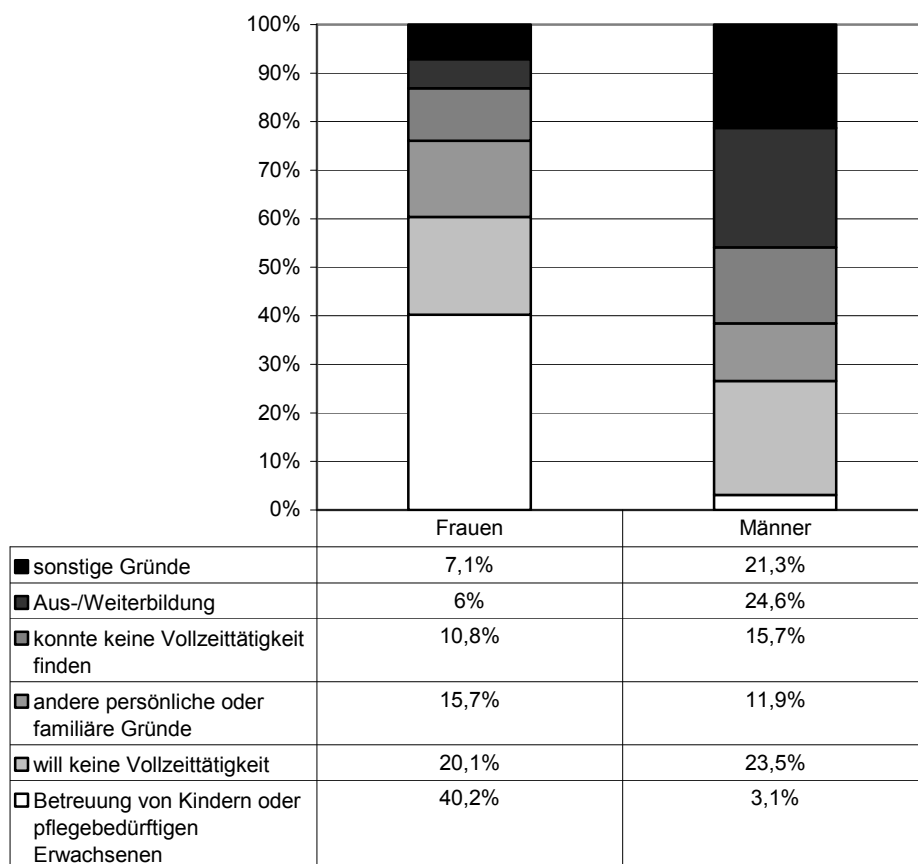


Quelle: Statistik Austria (2007c)

4.1.3 Motive für die Nutzung von Teilzeitbeschäftigung

Analysiert man die Motive für die Nutzung von Teilzeitbeschäftigung, so werden große Unterschiede zwischen den Geschlechtern deutlich. Stellten 2006 für die Frauen Betreuungspflichten mit 40,6% mit Abstand den wichtigsten Grund für eine Teilzeitbeschäftigung dar, so kam diesem Motiv bei den Männern mit 3,1% lediglich eine untergeordnete Bedeutung zu. Umgekehrt gaben nur 6% der Frauen „Aus- bzw. Weiterbildung“ als Begründung für die Teilzeiterwerbstätigkeit an, während dies für die Männer mit 24,6% das wichtigste Motiv bildete (vgl. Abbildung 4-10).

**Abbildung 4-10: Motive für die Nutzung von Teilzeitbeschäftigung nach Geschlecht
(Jahresdurchschnitt 2006)**

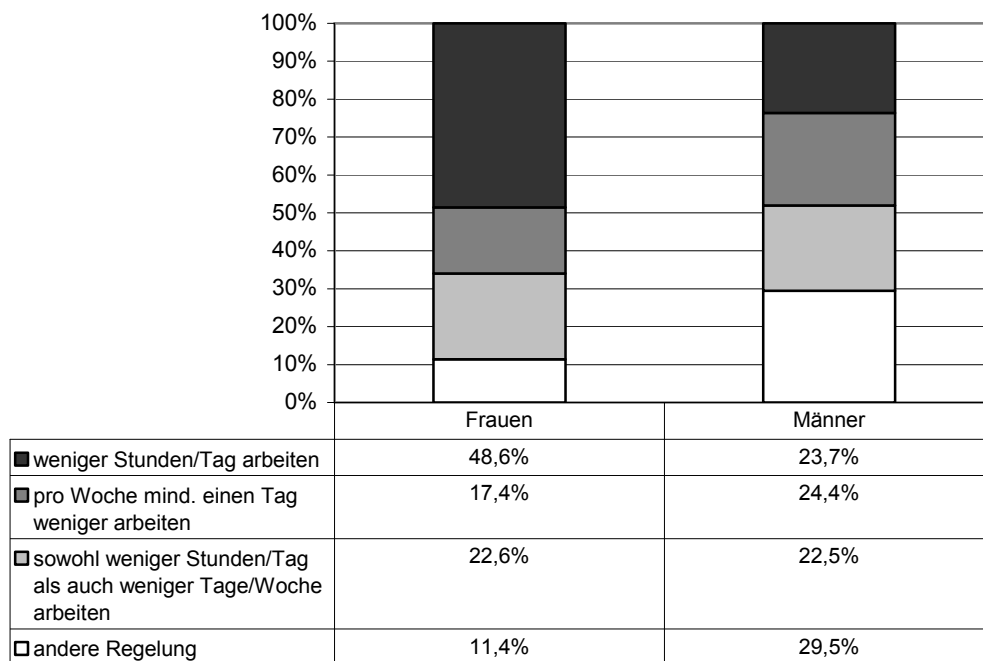


Quelle: Statistik Austria (2007d)

4.1.4 Nutzung unterschiedlicher Teilzeitmodelle

Leider liegen nur sehr spärliche Daten zur Nutzung spezieller Modelle der Teilzeitbeschäftigung, wie sie in Abschnitt 2 beschrieben werden, vor. Die Arbeitskräfteerhebung der Statistik Austria (Mikrozensus) gibt lediglich Auskunft über die Nutzung von Teilzeitmodellen nach der Lage der Arbeitszeit. Dabei finden jedoch nur die unter „Grundformen der Teilzeitbeschäftigung“ (Abschnitt 2.1) angeführten Varianten „verkürzte Tagesarbeitszeit“ bzw. Blockarbeitszeit in Form wöchentlicher Arbeitszeitverkürzung Berücksichtigung (Abbildung 4-11).

Es ist ersichtlich, dass das Modell „weniger Stunden pro Tag erwerbstätig“ bei den weiblichen Teilzeitbeschäftigten dominiert, während sich Männer mehr auf die vier angegebenen Alternativen verteilen. Auffällig ist, dass mit 29,5% bei den Männern die Variante „andere Regelung“ an erster Stelle steht, während sie bei den Frauen eine eher untergeordnete Bedeutung einnimmt. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass die häufig unterschiedlichen Motive, die hinter der weiblichen versus männlichen Teilzeiterwerbstätigkeit stehen, für die Männer mit einer größeren Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung verbunden sind, die auch ungewöhnlichere Arbeitszeitvarianten zulässt.

Abbildung 4-11: Nutzung von Teilzeitmodellen nach Lage der Arbeitszeit - Frauen und Männer im Vergleich

Quelle: Statistik Austria (2005)

Was die in Abschnitt 2.2.3 angeführten Sondermodelle für spezifische Zielgruppen bzw. Lebensphasen betrifft, liegen lediglich für die Modelle „Altersteilzeit“ sowie „Familienhospizkarenz“ Daten vor⁸.

Die Zahl der Personen in Altersteilzeit stieg von rund 500 Personen im Jahr 2000 auf 39.900 im Jahr 2004 und ist seitdem rückläufig, was nicht zuletzt auf gesetzliche Änderungen zurückzuführen ist, die dieses Modell sowohl für ArbeitnehmerInnen als auch für Unternehmen weniger attraktiv macht. Für Personen, die bis 31.3.2003 in Altersteilzeit gegangen sind, galt die Regelung vor dem Pensionsstichtag 2004, wonach Männer spätestens mit 61,5 Jahren und Frauen spätestens mit 56,5 Jahren in den Ruhestand treten müssen.

BezieherInnen, die Altersteilzeit nach diesem Stichtag in Anspruch genommen haben, müssen bereits mit dem schrittweise erhöhten Pensionsantrittsalter rechnen. Was die Unternehmenseite betrifft, so bedingen verschärfte Zugangsregelungen, dass beim so genannten „Blockmodell“⁹ zwingend eine Ersatzkraft eingestellt werden muss.

Wird dieses Modell nicht gewählt und nimmt die betroffene Person die Altersteilzeit z.B. vier Jahre hindurch mit 50% in Anspruch, muss zwar keine Ersatzkraft eingestellt werden, aller-

⁸ Bezüglich der Elternteilzeit findet derzeit am Österreichischen Institut für Familienforschung eine Evaluierung statt.

⁹ wenn bei Inanspruchnahme von Altersteilzeit von beispielsweise vier Jahren die ersten beiden Jahre voll und die letzten beiden gar nicht gearbeitet werden (vgl. dazu Kapitel 3.3.2)

dings erhält das Unternehmen in diesem Fall nur die Hälfte des AMS-Zuschusses¹⁰. Im Februar 2008 betrug die Zahl der Personen, die Altersteilzeit in Anspruch nahmen, 24.755 Personen (Quelle: Hauptverband der Österreichischen Sozialversicherungsträger; Arbeitsmarktservice).

BezieherInnen der Familienhospizkarenz stellen naturgemäß eine sehr spezifische Gruppe dar, was sich auch an der, im Vergleich zur Gesamtheit der teilzeitbeschäftigten Personen, verschwindend geringen Anzahl an betroffenen Personen widerspiegelt. Es ist jedoch ein Anstieg der BezieherInnen feststellbar. Nahmen im Jahr 2004 insgesamt 123 Personen diese Regelung in Anspruch, so waren es im Jahr 2005 172 und im Jahr 2006 bereits 320 Personen¹¹.

4.2 Literaturanalyse zu den Effekten von Teilzeitbeschäftigung

Wie in Kapitel 4.1 deutlich aufgezeigt wurde, entwickelt sich Teilzeitbeschäftigung für österreichische Frauen zunehmend zu einer Arbeitsform, die es ermöglicht Betreuungspflichten mit Erwerbsarbeit zu vereinbaren. Dabei verkürzt knapp die Hälfte der Teilzeit arbeitenden Frauen ausschließlich die täglichen Arbeitsstunden. Bei erwerbstätigen Müttern kleinerer Kinder dominiert Teilzeitbeschäftigung deutlich: So sind 27% der Frauen mit Kindern unter sechs Jahren weniger als in einem Vollzeitausmaß erwerbstätig, 20% in Vollzeit und 54% gar nicht erwerbstätig. Bei den Frauen mit schulpflichtigen Kindern nähert sich Vollzeit- und Teilzeitausmaß einander an: 38% arbeiten in Teilzeit und 36% in Vollzeit; nur noch rund ein Viertel ist in dieser Gruppe nicht erwerbstätig (Neuwirth/Wernhart 2007). Teilzeitbeschäftigung ist folglich auch als Instrument für den Wiedereinstieg einzuschätzen: So waren im Jahr 2001 laut einer Studie der Arbeiterkammer Wien 45% der österreichischen AlleinerzieherInnen mit einem unter 3-jährigen Kind Teilzeit beschäftigt (Amesberger et al. 2001).

Bei der vorliegenden Betrachtung sollen vor allem die Effekte von Teilzeitbeschäftigung auf die Vereinbarkeit von Familie und Erwerb im Zentrum stehen. Der Terminus „Vereinbarkeit von Familie und Erwerb“ soll hier die Ausgestaltung des Verhältnisses von Familienleben und Erwerbsarbeit bezeichnen, die ermöglichen soll, dass beide Lebensbereiche zufrieden stellend realisiert werden können (Auer 2000). Generell sind bei der Analyse von Teilzeitbeschäftigung als Instrument zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Erwerb neben dem Ausmaß der Arbeitszeit auch die Lage und deren Verteilung von Relevanz (Spitzley 2007). Die Länge der Arbeitszeit determiniert – gemeinsam mit den Anfahrtswegen – wie viel Zeit für außerbetriebliche Aufgaben, wie z.B.: Kinderbetreuung grundsätzlich zur Verfügung steht. Die Lage der Arbeitszeit ist insbesondere für die Balance zwischen Familie und Erwerb von großer Wichtigkeit, da die Familienzeiten nicht nur quantitativ bestimmt sind, sondern auch qualitative Aspekte aufweisen, wie z.B. das Frühstück und das abendliche Zubettgehen. Die Verteilung der Arbeitszeit, unter der Spitzley (2007) Variabilität des Ausmaßes und der Lage

¹⁰ Quelle: Wirtschaftsblatt vom 5.3.2008;

www.wirtschaftsblatt.at/home/service/karriere/316598/index.do; aufgerufen am 21.5.2008

¹¹ Quelle: Statistik Austria;

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/soziales/sozialleistungen_auf_bundesebene/familienleistung/en/020119.html; aufgerufen am 21.5.2008

versteht, hat Einfluss auf die Koordinierbarkeit der Familienzeiten. Werden diese (Ausmaß und Lage) zu häufig und kurzfristig variiert, leidet die Verlässlichkeit der familiären Zeiteinteilung.

Grundsätzlich wird Teilzeitbeschäftigung von Frauen in Österreich als die vorherrschende Arbeitszeitform für den Wiedereinstieg nach der Babypause genutzt. So zeigt auch die Evaluierung des Kinderbetreuungsgeldes, dass drei Viertel der Mütter nach der Berufsunterbrechung weniger als 25 Wochenstunden erwerbstätig sind. Gründe für dieses Erwerbsausmaß sind neben dem Wunsch, das Kind vermehrt selbst betreuen zu können, auch fehlende Verfügbarkeit von Kinderbetreuung am Nachmittag und zu hohe Kosten einer Ganztagsbetreuung (Kapella/Rille-Pfeiffer 2007 und Klepp/Rille-Pfeiffer/Kapella 2007). Auch Studien aus Deutschland bestätigen, dass sich MitarbeiterInnen mit Kindern häufig kürzere Arbeitszeiten wünschen. So sind nach einer Untersuchung von Spitzley (2007) nur rund ein Fünftel der Mütter und Väter in Deutschland mit ihrer aktuellen Arbeitszeit zufrieden. Mehr als drei Viertel der Männer will die Arbeitszeit verkürzen oder zumindest regelmäßige Mehrarbeit abbauen. Weiters zeigte sich, dass die Eltern zwar überwiegend Teilzeit arbeiten wollen, dabei allerdings eine große Teilzeitstelle mit etwa 28 bis 30 Wochenstunden bevorzugten. Zu einem ähnlichen Schluss bezüglich der Bedürfnisse von Eltern in Deutschland kommt das Gutachten zu familienorientierten Arbeitszeitmustern von Rürup und Gruescu (2005): Vollzeit erwerbstätige Männer wollen vor allem ihre Überstunden reduzieren, während Vollzeit erwerbstätige Frauen in Richtung Teilzeit reduzieren wollen. Es zeigt sich auch hier der Trend zum höheren Teilzeitausmaß, denn teilzeitbeschäftigte Frauen wollen zumeist ihre Arbeitszeit etwas erhöhen. Die ideale Arbeitszeit wird von Müttern hier mit 28,3 Stunden angegeben. Nicht erwerbstätige Mütter mit Kindern unter 12 Jahren in Westdeutschland würden zudem zu 70% gerne erwerbstätig sein. Ähnliches trifft auch auf Eltern mit Kindern unter 3 Jahren zu. Bei diesen Paaren arbeiten 77% in der Kombination Vollzeit/nicht erwerbstätig, aber nur 14% davon sind mit damit zufrieden.

Teilzeitbeschäftigung ist – trotz des großen Vorteils die Kinderbetreuung mit Erwerbsarbeit besser verknüpfen zu können – auch mit unterschiedlichen Nachteilen für die Beschäftigten verbunden, wie Bergmann et al. (2005) in ihrer qualitativen Untersuchung anhand 20 österreichischer Betriebe feststellten. Da wären neben dem kaum zu verhindernden Nachteil des geringeren Lohnes auch andere zu nennen, wie – selten offene und häufiger versteckte – Diskriminierungen, die die Autorinnen vor allem daraus ableiten, dass aus Unternehmenssicht Teilzeitbeschäftigungskräfte als „nicht in vollem Umfang verfügbar“ gelten. Dies wirkt sich in einem schlechteren Image der Beschäftigten aus, was wiederum den Zugang zu Führungsaufgaben verbaut und auch die Einbindung in Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen beschränkt. Bergman et al. (2001) führten in ihrer Studie zudem an, dass dieses schlechtere Image und die damit verbundenen Karrierebeeinträchtigungen nicht nur während der Teilzeitphase, sondern auch noch längere Zeit darüber hinaus wirken, da die Personalführung häufig befürchte, dass weitere Teilzeitphasen oder auch Berufsunterbrechungen folgen. Es setzt eine symbolische Brandmarkung dahingehend ein, dass Teilzeitkräfte sich nicht voll für das Unternehmen eingesetzt haben und daher auch in Zukunft nicht für Führungsaufgaben in Frage kommen. Dies führe dazu, dass Frauen, die ja weit häufiger Teilzeit arbeiten, zusätzlich zu den Karrierebehinderungen, die in einer von Männern dominierten Erwerbsarbeitswelt für Frauen bestehen, mit einem weiteren Karrierehemmnis konfrontiert seien.

Ostendorp und Nentwich (2005) zeigen in diesem Zusammenhang auf, dass die Vorstellungen über die Vollzeit arbeitenden männlichen „ideal workers“ die Bemühungen, Teilzeitbeschäftigung in Führungspositionen einzuführen, untergräbt. Teilzeitbeschäftigung sei nicht zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf geeignet, da sie Karriere verhindere. Dieses Dilemma ist aus ihrer Sicht solange aufrecht, solange der Familienvater weiterhin mit einem „Einhalf-Personen-Job“ als „ideal worker“ auftritt, während die teilzeitbeschäftigte Mutter die Verantwortung für Haushalt und Familie trägt. Was bei dieser Analyse unbeachtet bleibt, ist der Aspekt der Dauer der Ausübung von Teilzeitbeschäftigung, da diese auch als reines Übergangsmodell in bestimmten Lebensphasen genutzt werden kann. Dieser Aspekt sollte nicht außer Acht gelassen werden – auch wenn Bergman et al. (2005) von der Wirkung der Karrierenachteile über die Teilzeitphase hinaus berichten.

Auch wenn – wie oben angeführt – Mütter vor allem deshalb teilzeitbeschäftigt sind, weil sie so mehr Zeit für die Kinderbetreuung haben, zeigen sich auch aus arbeitspsychologischer Sicht durchaus auch negative Effekte auf die Teilzeitbeschäftigten: Jimenez (2005) hielt in seiner Studie fest, dass eine geringere Arbeitszeit nicht gleichbedeutend ist mit einem geringeren Belastungserleben oder Burnout-Risiko. Er begründet dies damit, dass gerade Teilzeitbeschäftigte als „stille Reserve“ im Unternehmen gesehen werden, die bei Engpässen herangezogen werden. Zudem würden Personen mit Teilzeitbeschäftigung eher für geringere Tätigkeiten eingesetzt als Vollzeitbeschäftigte. Geringere Herausforderungen und Tätigkeitsspielräume wirken aus arbeitspsychologischer Sicht wiederum auf die Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen. Daher sei besonders wichtig, Teilzeitbeschäftigte in Weiterbildung einzubeziehen und entsprechend ihrer Fähigkeiten einzusetzen.

Dörfler (2004) fasst die Chancen auf ein zufriedenstellendes Familienleben durch Teilzeitbeschäftigung auf Basis einer Literaturanalyse wie folgt zusammen: Ein höheres Ausmaß an Familienzeit, höhere Qualität der Familienzeit und je nach Teilzeitmodell bessere oder schlechtere Koordinationsmöglichkeiten von Familie und Erwerb. Die Chancen auf ein zufriedenstellendes Erwerbsleben sind eher begrenzt. So treten Einschränkungen bei Einkommen, Aufstiegsmöglichkeiten und Aus- und Weiterbildung auf. Arbeitsbedingter Stress kann je nach Ausgestaltung der Teilzeitbeschäftigung geringer oder stärker ausgeprägt sein. Negativ wirkt sich Teilzeitbeschäftigung im Vergleich zur Vollzeitarbeit auf die Chancen auf Soziale Sicherheit aus, da die Ansprüche bei Pensionierung, Arbeitslosigkeit und Krankheit geringer ausfallen. In der Untersuchung des BMAS (2002) wird hingegen als positiv hervorgehoben, dass überhaupt ein kontinuierlicher Sozialversicherungsschutz besteht, da Teilzeitbeschäftigung vor allem für Mütter oftmals die Alternative zur gänzlichen Erwerbslosigkeit darstellt.

4.2.1 Vor- und Nachteile unterschiedlicher Teilzeitmodelle

In diesem Abschnitt werden die Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen mit Betreuungspflichten hinsichtlich der unterschiedlichen Formen der Teilzeitbeschäftigung analysiert. Hierbei wird die Unterscheidung der Modelle auf verschiedenen Ebenen, wie sie in Abschnitt 2.2.1 eingehend erläutert wurde, übernommen. So werden gleich anschließend die Effekte der beiden übergeordneten Grundformen von Teilzeitbeschäftigung auf die Situation der ArbeitnehmerInnen erläutert und danach wird auf die konkreten Modelle fokussiert. Abschließend werden

die Kombinationsmöglichkeiten Teilzeitbeschäftigung mit anderen Arbeitsmodellen wie Gleitzeitarbeit und Telearbeit aus ArbeitnehmerInnensicht analysiert.

4.2.1.1 Vor- und Nachteile der Grundformen von Teilzeitbeschäftigung

Die Hauptunterscheidung von Teilzeitbeschäftigung in die klassische Form der Teilzeit mit verkürzter Tagesarbeitszeit und geblockte Teilzeitbeschäftigung, bei der ganze Tage pro Woche, Monat oder Jahr frei sind, führt zu den Grundformen der Teilzeitbeschäftigung. Bei diesen lassen sich aus Sicht der ArbeitnehmerInnen unterschiedliche Vor- und Nachteile identifizieren:

- Verkürzte Tagesarbeitszeit: Bei dieser Grundform ergibt sich für ArbeitnehmerInnen der Vorteil, täglich über mehr Freizeit zu verfügen und vor allem festgelegte regelmäßige Arbeitszeiten zu haben, was für die Planbarkeit der Betreuungsaufgaben und die Koordinationsmöglichkeiten mit den Öffnungszeiten von Kinderbetreuungseinrichtungen und Schulen von großem Vorteil ist (vgl. BMAS 2002). In sechs von acht¹² österreichischen Bundesländern – Burgenland, Niederösterreich, Oberösterreich, Salzburg, Tirol und Vorarlberg – schließen die Kindergärten zum überwiegenden Teil vor 15 Uhr 30 und auch Ganztagschulen bilden in Österreich eher die Ausnahme (Dörfler/Kaindl 2007). Diese Rahmenbedingungen sprechen für das Modell Teilzeitbeschäftigung mit verkürzter Tagesarbeitszeit für Beschäftigte mit Kinderbetreuungsaufgaben.
- Blockteilzeitbeschäftigung: Der Vorteil dieser Grundform von Teilzeitbeschäftigung ist, dass sich ganze freie Tage für die Beschäftigten ergeben, in denen sie sich der Familie widmen können und dass die Verteilung der Arbeitszeit variabel sein kann (BMAS 2002). Dies ist allerdings nur dann von Vorteil, wenn die Flexibilität sich nicht hauptsächlich am Bedarf der Unternehmen orientiert. Pfahl (2008) berücksichtigte in ihrer Untersuchung auch die Perspektive der Kinder auf die Erwerbssituation der Eltern. Demnach wünschen sich Kinder vor allem eine planbare Dauer und Lage der Arbeitszeit und etwas kürzere Tagesarbeitszeiten. Die Kinderperspektive sowie die in Österreich vorhandenen Öffnungszeiten von Betreuungseinrichtungen und Schulen sprechen damit eher gegen Blockteilzeitbeschäftigung als Vereinbarkeitsmodell.

4.2.1.2 Vor- und Nachteile der spezifischen Modelle von Teilzeitbeschäftigung

In diesem Abschnitt werden die Aspekte der konkreten Modelle, die sich aufgrund der Dauer, der Höhe des Beschäftigungsgrades und auch der Regelmäßigkeit unterscheiden, aus ArbeitnehmerInnensicht dargelegt.

- KAPOVAZ: Da dieses Modell vorwiegend am Arbeitsanfall im Unternehmen orientiert ist und sich an Schwankungen in der Auftragslage orientiert, können sich für Beschäftigte unerwünschte, unregelmäßige Arbeitszeiten ergeben. Wie die Untersuchung von Paul und Kien (2007) sowie Pfahl (2008) zeigten, wünschen sich Familien mit Kindern vor allem planbare fixe Arbeitszeiten, um die Familienzeiten, die einerseits der

¹² Die Daten zu den Öffnungszeiten sind für die Steiermark in der Tagesheimstatistik der Statistik Austria nicht vorhanden.

Versorgung und andererseits dem gemeinsamen Miteinander dienen, regelmäßig und verlässlich leben zu können.

- **Schichtbetrieb:** Schichtdienst ist in der Regel mit Kinderbetreuungsaufgaben schwer zu vereinbaren, da Kinderbetreuungsangebote während der Abend- und Nachtstunden kaum vorhanden sind und auch von den Eltern nicht als kindgerecht empfunden werden (Pfahl 2008). Zudem wünschen sich Eltern wie Kinder möglichst regelmäßige Erwerbszeiten für eine gute Vereinbarkeit von Familie und Erwerb. Eine Untersuchung zur Teilzeitbeschäftigung in Oberösterreich zeigt, dass keine der arbeitssuchenden Frauen mit Teilzeitwunsch einen Schichtdienst wünscht und auch nur 6% geben an, dass dies für sie überhaupt möglich wäre (Paul/Kien 2007). Fixe Arbeitszeiten wollten hingegen 51% der Frauen.
- **Jobsharing und zeitautonome Teams:** Hier ergibt sich für mehrere ArbeitnehmerInnen der Vorteil, die Arbeitszeiten nach Absprache den persönlichen Bedürfnissen und Anforderungen anpassen zu können (Dörfler 2003). Für das Gelingen dieser Modelle ist es Voraussetzung, dass sich die Kinder-, Alten- bzw. Krankenbetreuungszeiten der betreffenden Beschäftigten nicht überlappen, sondern eher ergänzen. Dies gilt insbesondere für die Zusammensetzung der zeitautonomen Teams.
- **Solidaritätsprämienmodell:** Grundsätzlich kommt dieses Modell zwei Gruppen von Beschäftigten entgegen. Einerseits bietet es arbeitssuchenden Personen die Möglichkeit, wieder in den Arbeitsmarkt eingegliedert zu werden, andererseits ermöglicht es Personen mit Betreuungspflichten, ihre Arbeitszeit zu reduzieren. Allerdings findet das Modell aufgrund der Komplexität des Verfahrens in der Praxis kaum Anwendung (Dörfler 2004).
- **Sabbaticals:** Diese Form der Langzeitfreistellungen von mehreren Monaten oder Jahren eignen sich besonders bei intensiven Familienphasen. Nach Spitzley (2007) ist die Nutzung von Sabbaticals empirisch wenig erforscht, dies bestätigte sich auch im Rahmen der vorliegenden Literaturrecherche. In der Dissertation von Barbara Siemers (2004) zu Sabbaticals in Deutschland zeigte sich jedenfalls, dass dieses Arbeitszeitmodell überwiegend von MitarbeiterInnen zur Überwindung eines strukturellen Zeitkonflikts genutzt wird, wie beispielsweise bei schwerer Erkrankung, bei Weiterqualifizierung oder als Überbrückung für die Kinderbetreuung nach Ablauf des Elternurlaubs, wenn sich die anderen angebotenen Arbeitszeitmodelle nicht mit der Kinderbetreuung vereinbaren lassen. Individuelle Motive und die reale Nutzung von Sabbaticals bildeten das Herzstück von Siemers (2004) Forschungsarbeit. Es zeigte sich hinsichtlich der Nutzung weiters, dass der Sabbaticalwunsch im Unternehmen häufig gegen Widerstände von Vorgesetzten und KollegInnen durchgesetzt werden muss und zudem zu erheblichen finanziellen Einbußen führt. Auch werden Sabbaticals oft nicht einfach "frei gewählt", sondern stellen einen Ausweg in einer ansonsten nicht lösbaren Notsituation dar.
- **Kadermodell:** Führungspositionen werden von Personalverantwortlichen mehrheitlich mit entgrenzter Arbeitszeit, d.h. einem über Vollzeitarbeit hinausgehenden Arbeits-

zeitausmaß, in Verbindung gebracht (Koch 2007). Mit der Teilung von Führungsaufgaben wird Bedeutungs- und Machtverlust assoziiert. Daher kann dieses Modell Unternehmen eventuell dazu animieren, Teilzeitbeschäftigung für eine Führungskraft zu ermöglichen, da immerhin die Schulung einer Nachwuchskraft (teil)finanziert wird. Für Führungskräfte mit Kinderbetreuungsaufgaben oder aber für deren Übergang in den Ruhestand ist dies jedenfalls eine Möglichkeit, den Kontakt zum Job nicht ganz zu verlieren und zumindest nicht vollständig auf ihr Einkommen verzichten zu müssen (Dörfler 2004).

- **Elternteilzeit:** Bislang wurden kaum empirische Untersuchungen zur Maßnahme Elternteilzeit in Österreich veröffentlicht. Eine der wenigen publizierten Studien von Dörfler und Wernhart (2007) befasst sich mit der Sichtweise der ArbeitnehmerInnen. Der Hauptnutzen für Beschäftigte ist, dass sie Familie und Erwerb besser abstimmen können, sich stärker der Kinderbetreuung widmen und früher wieder in den Erwerb einsteigen können, als es ohne Elternteilzeit möglich gewesen wäre. Zudem bewirkt Elternteilzeit eine höhere Jobstabilität, d.h. der Verbleib bei alten ArbeitgeberInnen wird durch die Maßnahme gestärkt. Dennoch ergeben sich durch die reduzierte Arbeitszeit Nachteile, wie sie bei Teilzeitbeschäftigung häufiger auftreten: So sind das Einkommen und die Karrierechancen geringer als noch vor der Geburt des Kindes. Insgesamt scheint die 2004 eingeführte Maßnahme den Wiedereinstieg nach der Geburt eines Kindes deutlich zu erleichtern.
- **Familienhospizkarenz:** Dieses Modell dient der Sterbebegleitung und der Begleitung schwersterkrankter Kinder. Vorteile für ArbeitnehmerInnen sind, dass sie in dieser schwierigen familiären Situation mehr Zeit für die Angehörigen haben, da sie von ihrer Erwerbsarbeit freigestellt sind und gleichzeitig im Rahmen der Kranken-, Pensions- und Arbeitslosenversicherung sozialrechtlich abgesichert sind. Zudem werden in diesem Zeitraum Beiträge für die „Abfertigung neu“ geleistet und es besteht ein Kündigungs- und Entlassungsschutz nach dem Ende der Familienhospizkarenz (Kollros 2002). Nachteilig ist in diesem Zusammenhang aus Sicht der ArbeitnehmerInnen der Entfall des gesamten Einkommens.
- **Altersteilzeit:** Vorteil ist hier, ähnlich wie bei der Familienhospizkarenz, dass sozialversicherungsrechtliche Ansprüche voll erhalten bleiben und gleichzeitig die Erwerbsarbeit reduziert werden kann. Im Gegensatz zur Familienhospizkarenz werden hier allerdings auch die Einkommenseinbußen gering gehalten. Allerdings ist die Zahl der Altersteilzeit-BezieherInnen weiter rückläufig: Im Dezember 2003 hatte es mit 42.371 Personen einen Höchststand gegeben, seither gab es eine kontinuierliche Abnahme. Im November 2006 nahmen nach jüngsten Daten des Arbeitsmarktservice (AMS) nur mehr 29.284 Personen die Altersteilzeit in Anspruch. Dieser Rückgang ist laut AMS auf mehrere Faktoren zurückzuführen: So sind jene, die bis 31. März 2003 in Altersteilzeit gegangen sind, beim Pensionsantritt begünstigt gewesen, da für diese Personen die Regelung vor dem Pensionsstichtag 2004 galt. Männer mussten spätestens mit 61,5 Jahre in den Ruhestand treten und Frauen spätestens mit 56,5 Jahren. Danach müssen die BezieherInnen schon mit dem schrittweise erhöhten Pensionsantrittsalter rechnen. Ein weiterer Grund ist die verschärfte Zugangsregelung für

Unternehmen: So muss beim Blockmodell – bei einer Altersteilzeit von beispielsweise vier Jahren werden die ersten zwei Jahre voll gearbeitet und dann überhaupt nicht mehr – zwingend eine Ersatzkraft angestellt werden. Wenn man ohne das Blockmodell arbeitet, also die Altersteilzeit beispielsweise vier Jahre hindurch mit 50 Prozent in Anspruch nimmt, muss das Unternehmen zwar keine Ersatzkraft einstellen, allerdings erhält es dann nur die Hälfte des AMS-Zuschusses, was wiederum das Modell nicht lukrativ genug gemacht haben dürfte¹³.

4.2.1.3 Vor- und Nachteile der Kombinationsmöglichkeiten von Teilzeitbeschäftigung

Teilzeitbeschäftigung wird zunehmend mit Arbeitszeitkonten kombiniert. Diese können sich grundsätzlich aus Sicht der ArbeitnehmerInnen dazu eignen, Familie und Erwerb besser aufeinander abzustimmen. Voraussetzung dafür ist nach Spitzley (2007) allerdings, dass familiäre Verpflichtungen bei der Anlage der Zeitkonten berücksichtigt werden. Eine weitere entscheidende Frage ist zudem, wer darüber entscheidet, ob Pluskonten für familiäre Belange genutzt werden können und ob auch Minuskonten bei spezifischen familiären Problemlagen angelegt werden können.

Gleitzeitkonten sind besonders flexible Formen von Arbeitszeitkonten und ermöglichen, dass MitarbeiterInnen unter Einhaltung einer betrieblich definierten Kernarbeitszeit den Beginn und das Ende der Arbeitszeit variieren können. Mit dieser Flexibilität kann die Arbeitszeit mit anderen Taktgebern wie öffentlichen Verkehrsmitteln, Kinderbetreuungsöffnungszeiten, Schule oder Hort berücksichtigt werden und auch auf unvorhergesehene Vorkommnisse reagiert werden (Spitzley 2007).

Weitere Kombinationsmöglichkeiten für Teilzeitbeschäftigung gibt es mit Gleitzeitarbeit, Telearbeit und Vertrauensarbeitszeit:

- Gleitzeit: Auch wenn Eltern und Kinder sich grundsätzlich feste und vorausplanbare Arbeitszeiten wünschen, wie weiter oben mehrfach erwähnt, so gibt es dennoch das Bedürfnis von Eltern und Kindern nach einer „familien- und kindbezogenen Flexibilität, um im Bedarfsfall auf Wechselfälle des Lebens reagieren zu können“ (Klenner 2007: 168).“ Auch die empirische Studie von Pfahl (2008) zeigt die Wünsche von Eltern und Kindern auf, spontan auf familiäre Ereignisse reagieren zu können. Diesen Anforderungen können Gleitzeitarangements zumindest teilweise entgegen kommen, ohne die Beschäftigten dabei völlig unregelmäßigen Arbeitszeiten auszuliefern. Bei Gleitzeit können ArbeitnehmerInnen innerhalb eines vereinbarten zeitlichen Rahmens sowohl Beginn als auch Ende der täglichen Arbeitszeit selbst bestimmen. Dadurch eröffnet sich die Möglichkeit, Familienarbeit besser mit institutionell vorgegebenen Zeitrastern, wie es Schule, Verkehrsmittel oder öffentliche Ämter vorgeben, abzustimmen (Dörfler 2003).
- Telearbeit: Grundsätzlich kommt Tele(heim)arbeit aufgrund des Wegfallens von täglichen Wegstrecken zum Arbeitsplatz Beschäftigten mit Betreuungsaufgaben zugute. In einer der wenigen empirischen Studien, die in Österreich zum Thema Telearbeit

¹³ Quelle: <http://www.karriere.at/karriere-center-arbeitsmarkt/news/1928/>

durchgeführt wurden, untersuchten Kinn/Kinn/Schattovits (1997) die Erwartungen von TelearbeiterInnen mit Betreuungspflichten. Es zeigte sich, dass die Unzufriedenheit mit starren Arbeitszeiten und der Wunsch nach zeitlicher Flexibilität eine Entscheidung für Telearbeit bei Erwerbstätigen mit Kindern besonders stark begünstigen. Im Vergleich mit den Arbeitsbedingungen vor dem Beginn der Telearbeit entsprach das real gewonnene Ausmaß an Flexibilität zwar immer noch nicht dem Ausmaß des Bedürfnisses, allerdings konnte durch die Telearbeitsregelung eine Verringerung der Diskrepanz herbeigeführt werden. Zu einem ähnlichen Ergebnis bezüglich des Gewinns an Zeitsouveränität durch Telearbeit kam auch Bergmann (1999). Damit allerdings Telearbeit tatsächlich zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf beiträgt, ist ein hohes Maß an Arbeitsdisziplin und Abgrenzungsfähigkeit der betreffenden Person Voraussetzung: Der eigene Arbeitsrhythmus muss gefunden werden, damit nicht erst recht die vielzitierte Dreifachbelastung und Selbstausbeutung durch Telearbeit auftritt (Dörfler 2003). Neben der Selbstausbeutung ist das Abwälzen der Kosten für die Infrastruktur des Arbeitsplatzes durch die ArbeitgeberInnen ein Risiko, dem TelearbeiterInnen ausgesetzt sind. Daher ist eine sorgfältige Klärung dieser Bereiche im Vorfeld wichtig. Ein weiterer möglicher Nachteil ist die Isolation vom Gesamtunternehmen, die bei einem hohen Anteil an Telearbeit an der Gesamtarbeitszeit droht. Dies kann schlechtere Karrierechancen und einen Mangel an Mitspracherecht bei betriebsinternen Entscheidungen zur Folge haben. Kinn/Kinn/Schattovits (1997) fassen folgende Faktoren als Voraussetzungen für eine zufriedenstellende Ausgestaltung von Telearbeit zusammen:

- ✓ die Freiwilligkeit der Telearbeitsregelung
 - ✓ das Einverständnis der Familienmitglieder
 - ✓ geeignete Wohnbedingungen
 - ✓ ausreichende Ausrüstung und Wartung der technischen Geräte
 - ✓ der Support innerhalb der Familie
- Vertrauensarbeitszeit: Unter dem Blickwinkel der besseren Vereinbarkeit von Familie und Erwerb erscheint dieses Arbeitszeitmodell auf den ersten Blick als geradezu ideal. Es besteht allerdings die Problematik eines Kippens des angenommenen positiven Effekts ins Gegenteil. So besteht die Gefahr, dass unter besonders hohem Leistungsdruck MitarbeiterInnen ihre Arbeitszeit ausschließlich den Bedürfnissen des Unternehmens anpassen und damit ihre familiäre Verpflichtungen zu sehr in den Hintergrund stellen (Spitzley 2007). Eine Untersuchung von Munz (2005) zeigte gerade diesen Effekt auf: Zwar waren die Beschäftigten zufrieden mit dem Vertrauen, das ihnen entgegen gebracht wurde und dem daraus resultierenden Gefühl der Autonomie, andererseits litten diese Beschäftigten aufgrund überhöhter Leistungsanforderungen deutlich stärker an Vereinbarkeitsdefiziten als ihre KollegInnen mit festen Arbeitszeiten.

5 Sichtweise der ArbeitgeberInnen zur Teilzeitbeschäftigung

Eine Entscheidung für oder gegen Teilzeitbeschäftigung erfolgt im unternehmerischen Kontext vorwiegend auf Basis von Effizienz- und Produktivitätskriterien. Für ein Unternehmen ist es relevant, in welcher Hinsicht durch eine bestimmte Maßnahme positive ökonomische Effekte – wie beispielsweise höhere Produktivität oder höhere Qualität – zu erzielen sind.

5.1 Einleitung

Die derzeit am meisten verbreitete Form der Teilzeitbeschäftigung ist die Arbeit als Halbtagskraft, welche vorwiegend von Frauen genutzt wird, die die Schul- oder Kindergartenzeiten dazu nutzen, um beruflich tätig zu sein (L&R 2005; Statistik Austria 2007a). Teilzeitbeschäftigungsplätze gestalten sich daher in vielen Fällen als Plätze, an denen vorwiegend vormittags gearbeitet wird, in den meisten Fällen ohne Führungsaufgaben (Koch 2007). Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass Teilzeitbeschäftigung ursprünglich eingeführt wurde, um weibliche Arbeitskräfte zu mobilisieren (Kilz/Reh 1997). Ziel war es, möglichst einfache Beschäftigungen für ungelernte Arbeitskräfte zu entwickeln, um in den sechziger Jahren Frauen auf den Arbeitsmarkt zu holen und ihnen gleichzeitig die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen (Eckart 1983; Grill 2001).

Die mangelnde Nutzung von anderen Teilzeitformen ist unter anderem aber auch darauf zurückzuführen, dass das so genannte „Normalarbeitsverhältnis“ noch immer als Ideal wahrgenommen wird und Arbeitsabläufe in Unternehmen vorwiegend auf Vollzeitarbeitsplätze abgestimmt sind. Darüber hinaus basieren Vollzeitarbeitsplätze auf klaren und transparenten rechtlichen Regelungen und gewerkschaftsrechtlichen Bestimmungen.

Durch die Pluralisierung der Lebensformen und die Diversität von Familienstrukturen haben sich veränderte Arbeitszeitpräferenzen entwickelt. Gleichzeitig verändert sich auch das Arbeitsumfeld – im Gegensatz zu einer stark industriell getriebenen Volkswirtschaft entwickelt sich Österreich zunehmend zu einer wissensbasierten Volkswirtschaft, die andere Arbeitsbedingungen erfordert als die Industrie. Im Hinblick auf die Arbeitszeitgestaltung besteht hier ein größerer Gestaltungsspielraum.

Aus betrieblicher Sicht gilt es, den konkreten Nutzen von Teilzeitbeschäftigung zu analysieren bzw. über Vor- und Nachteile im Detail Bescheid zu wissen. In diesem Zusammenhang soll ein Bezugssystem entwickelt werden, das es Firmen möglich macht, anhand eines Kriterienkatalogs herauszufinden, inwieweit sich Teilzeitbeschäftigung in ihrem Unternehmenskontext positiv oder negativ auswirkt.

Während es für die ArbeitnehmerInnen oft um das Hauptargument der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Kurz-Scherf 2004; Stolz-Willig 2004) geht, nehmen die Motive der ArbeitgeberInnen unterschiedlichste Formen an. Einerseits wird in Betrieben Teilzeitbeschäftigung häufig als Reaktion auf MitarbeiterInnenwünsche eingeführt (European Foundation 2006a; IAB 2006; L&R 2005) und stellt damit quasi eine „Antwort“ auf die Bedürfnisse der Mitarbeite-

rlinnen dar, wodurch das Unternehmen seine Attraktivität bzw. sein Image am Arbeitsmarkt steigern kann. Andererseits erscheint Teilzeitbeschäftigung auch aus Gründen der Arbeitszeitflexibilisierung und der damit verbundenen innerbetrieblichen Gestaltungsmöglichkeiten sinnvoll. Darüber hinaus ergibt sich dadurch beispielsweise die Möglichkeit, das Potenzial von Frauen im Alter der Familiengründung und Kindererziehung betrieblich nutzen zu können.

Dem gegenüber stehen ein möglicherweise erhöhter Koordinations- und Kommunikationsaufwand innerhalb des Unternehmens, erhöhte Schulungskosten für zusätzliche Personen bzw. infrastrukturelle Themenbereiche wie zusätzliche Arbeitsplätze. Wie man aus der bisherigen Argumentation erkennen kann, lassen sich die Problemfelder relativ einfach quantifizieren, während die positiven Aspekte der Teilzeitbeschäftigung wie die gestiegene Zufriedenheit der MitarbeiterInnen eher qualitative Ausmaße annehmen. Für Unternehmen ist es im Sinne einer Kosten/Nutzen-Relation nicht ganz einfach, hier eine entsprechende Entscheidung zu treffen.

Im vorliegenden Kapitel folgt eine umfassende Auseinandersetzung mit der aktuellen betriebswirtschaftlichen Literatur zur den positiven und negativen Effekten von Teilzeitbeschäftigung, die sowohl eine Analyse der gängigen Vor- und Nachteile als auch eine Bewertung der in Kapitel 2 erläuterten Teilzeitmodelle erhält. Bisher getätigte Studien und Analysen werden aufgearbeitet und die wesentlichsten Tendenzen herausgearbeitet. Darüber hinaus erfolgt die Zusammenführung der positiven und negativen Aspekte innerhalb eines betriebswirtschaftlichen Rahmenwerks, das sich am Kriterium der betriebswirtschaftlichen Effizienz orientiert. Anhand von drei qualitativen Fallstudien wird dieses Rahmenwerk in weiterer Folge überprüft und mit Unternehmen, die qualifizierte Teilzeitmodelle im Einsatz haben, diskutiert.

5.2 Literaturanalyse zu den Effekten von Teilzeitbeschäftigung

Auf der einen Seite verändern sich Lebensformen und -entwürfe der ArbeitnehmerInnen auf der anderen Seite gestalten sich betriebliche Interessen vielfältig und wandelbar. Durch die zunehmende Flexibilisierung von ArbeitgeberInnen im Sinne länger werdender Betriebszeiten, internationaler Markt- und KundInnenanforderungen sowie der steigenden Individualisierung der ArbeitnehmerInnen (Blum/Zaugg 1999; Eberling et al. 2004; Sesselmeier 2007) verändert sich auch die Arbeitszeit innerhalb der Unternehmen. Laut der sogenannten Segmentationstheorie (Szydlik 2008) werden drei Segmente des Arbeitsmarkts unterstellt: i) ein unstrukturierter „Jedermannsmarkt“ mit einfachen Arbeiten, ii) ein fachlicher Markt mit qualifizierten, allgemeinen Tätigkeiten und iii) ein betriebsinterner Arbeitsmarkt mit qualifizierten, betriebspezifischen Aufgaben. Es ist davon auszugehen, dass die Veränderungen in der Arbeitswelt zu einem Bedeutungsverlust des ersten Segments führen (WIFO 2006), während im fachlichen Segment durch die höhere Flexibilität zwischen Kernfirma und Zulieferbetrieben neue Beschäftigungsformen erwartet werden. Hierbei spielt insbesondere das Phänomen der Teilzeitbeschäftigung als gängigstes Modell der Arbeitszeitflexibilisierung eine Rolle. Teilzeitbeschäftigung ist aus Unternehmenssicht sehr stark mit Flexibilisierung verknüpft. Es geht hierbei immer um die ökonomischen Gesichtspunkte von Teilzeit. Als weiterer ausschlaggebender Faktor für die Nutzung von Teilzeitbeschäftigung in Betrieben wird der Trend

des Personalmanagements im Hinblick auf die Verbesserung der Work-Life Balance der ArbeitnehmerInnen gesehen (IHS 2005), die ebenfalls eine Arbeitszeitflexibilisierung zum Ziel hat.

Im vorliegenden Kapitel wird eine umfassende Literaturanalyse durchgeführt, die die Sicht der ArbeitgeberInnen widerspiegeln soll. Hierbei geht es einerseits um bekannte Vor- und Nachteile der Teilzeitbeschäftigung, andererseits auch um die betriebswirtschaftliche Messbarkeit von positiven und negativen Konsequenzen der Teilzeitbeschäftigung und deren Ausgestaltung.

In zahlreichen Literaturquellen zum Thema Teilzeit werden Vor- und Nachteile von Teilzeitbeschäftigung aus Sicht der ArbeitgeberInnen erläutert.

Das BMAS (2002) führt vor allem höhere Effizienz, Kostenersparnis, bessere Auslastungsmöglichkeiten im Sinne des flexibleren Einsatzes der MitarbeiterInnen und eine spürbar höhere Motivation bzw. Kreativität als Vorteile von Teilzeitmodellen an. Nachteilig wirken sich der höhere Verwaltungs- und Koordinationsaufwand sowie der Ausbau von betrieblicher Infrastruktur sowie etwaige höhere Sozialabgaben aus.

Fauth-Herkner (2001) beschreibt die Anpassung der Arbeitszeit an Arbeitsschwankungen, die optimale Auslastung der Personalkosten (und damit verbundenen Kapazitäten), die Erhöhung der MitarbeiterInnenleistung, die Reduktion von Fehlzeiten und Fluktuation, die schnelle Reaktion auf veränderte Gegebenheiten des Unternehmens sowie die Bindung bzw. Gewinnung von qualifizierten MitarbeiterInnen für das Unternehmen als die wesentlichsten Chancen der flexiblen Arbeitszeit.

Gmür (1991, in Schuh et al. 2001) erläutert neben den Vorteilen der höheren Arbeitszufriedenheit, des besseren Arbeitsklimas und der damit verbundenen Attraktivität am Arbeitsmarkt vor allem einen Rückgang der Absenz- bzw. Verspätungsrate, bessere Arbeitsqualität, bessere Anpassung an Kapazitätsbelastungen sowie geringere Kosten bei Überstunden. Nachteilig wirken sich insbesondere die Kosten der Implementierung, der zusätzlichen Verwaltung für das Personalmanagement und die Führungskräfte, Weiterbildungsaufwände aber auch die Schaffung von Konfliktpotenzialen um die Gestaltung flexibler Arbeitszeitmaßnahmen aus (Stengel/Rosenstiel 2001). Marr (2001) bestätigt ebenfalls, dass Teilzeitstellen zur Verbesserung von Auslastungsschwankungen eingesetzt werden.

Die European Foundation (2006a) stellt niedrige Fluktuation und Bindung bestehender MitarbeiterInnen, höhere Attraktivität am Arbeitsmarkt und breitere Streuung der potenziellen Kandidaten ebenso in den Vordergrund wie eine generell erhöhte Flexibilität, besseres Unternehmensimage und weniger Stress der MitarbeiterInnen, die Familie und Beruf unter einen Hut bringen müssen. Nachteilig wirken sich nach Meinung der Experten Kosten durch die Errichtung zusätzlicher Arbeitsplätze, administrative Kosten inklusive zusätzlicher (Ein-) Schulung und Information sowie Supervisionskosten und der Umgang mit Abwesenheitszeiten aus.

Blum (2002) stellt die folgenden Chancen den weiter unten angeführten Risiken gegenüber: Als Chancen werden vor allem die hohe Wettbewerbsintensität und die veränderten Anforderungen der KundInnen erläutert, die eine starke (zeitliche) Anpassungsfähigkeit erfordern. Dies trifft generell auf Unternehmen mit schwankenden Auslastungen bzw. solche, die dynamischen Umwelten unterworfen sind, zu. Gleichzeitig wird die Mobilisierung qualifizierter aber auch älterer Arbeitskräfte als eine Chance gesehen, zusätzliches Know-how in Unternehmen einfließen zu lassen. Weiters werden erhöhte Aufmerksamkeit, geringere Fehlerquoten, damit verbundene erhöhte Motivation und Loyalität zum Unternehmen angeführt, was zu sinkender Fluktuation und positiver Produktivität führt. Risiken werden vor allem in den veränderten Kostenstrukturen gesehen, die nicht nur Löhne, sondern vor allem auch den Bereich der Koordination und Personaleinsatzplanung sowie die mit einem Arbeitsplatz verbundene Infrastruktur betreffen. Strukturen und Aufgaben müssen eventuell ebenso angepasst werden wie die Arbeitsprozesse selbst. Die geringere Präsenz einer ArbeitnehmerIn kann sich negativ auf die Kontrollfunktion des Vorgesetzten auswirken (Blum 2002). Weiters nennt er die Vorteile der Positionierung als attraktive/r Arbeitgeber/In, Erhöhung der Motivation, des Commitments und der Produktivität bei den ArbeitnehmerInnen als wesentliche Vorteile, genau wie die Senkung von Fluktuation, Fehlerquoten und Fehlzeiten. Darüber hinaus können die außerberuflich erworbenen Kompetenzen betrieblich genutzt werden und das Wissen bleibt im Unternehmen erhalten.

Beiten (2005) sieht Vorteile von familienfreundlichen Maßnahmen bei der Suche nach qualifizierten MitarbeiterInnen, der Verbesserung von Zufriedenheit, Motivation, Kreativität und Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen sowie deren zunehmende Bindung an das Unternehmen. Darüber hinaus nennt sie die Abnahme von Fluktuation und Krankenstandstagen sowie die positiven Effekte beispielsweise durch Kompetenzen, die in der Familie erworben wurden. Hamm (1999) sieht neben der besseren Ausnutzung der Betriebsanlagen und der Qualitäts- und Produktivitätssteigerung durch flexible Arbeitszeiten die Möglichkeit, Mehrarbeitszuschläge und Fehlzeiten abzubauen.¹⁴ Als nachteilig bezeichnet er die Erhöhung der Personalkosten und des Verwaltungsaufwandes, da beispielsweise die Verrechnung für die Teilzeitbeschäftigungskräfte für die Lohnverrechnung zu einem doppelten Aufwand führt.

Berger (2004) behauptet, dass MitarbeiterInnen durch die Tatsache, Beruf und Karriere in Einklang bringen können, zufriedener und damit leistungsfähiger sind, zudem werden außerbetriebliche Kompetenzen aufgebaut, die für das Unternehmen von Nutzen sind. Für den Betrieb selbst geht es vor allem um die Schaffung und Aufrechterhaltung eines Wettbewerbsvorteils, der hoch qualifizierte MitarbeiterInnen anspricht. Teilzeitbeschäftigung wird hierbei als eine von zahlreichen Maßnahmen gesehen, die diese Bestrebungen unterstützen. Diese Tendenz wird auch von Eichhorst et al. (2007) genannt, wobei generell von einer familienbewussten Personalpolitik die Sprache ist, die die stärkere Erwerbsbeteiligung der Frau und somit die Ausnutzung der hoch qualifizierten Mütter am Arbeitsmarkt als Vorteil dient. In der Studie von Prognos (2003) werden ebenfalls die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, der Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten, die Reduktion von Stressbelastung, da-

¹⁴ Anmerkung der Autorin: Dies entspricht nicht mehr der aktuellen Gesetzeslage, da mit der Novelle zum Arbeitszeitgesetz seit 01.01.2008 für Teilzeitbeschäftigte Mehrarbeitszuschläge von 25% eingeführt wurden (vgl. dazu Kapitel 3.2.3).

mit verbundenen Fehlzeiten und Fluktuation sowie die Marketingeffekte durch das verbesserte Unternehmensimage in den Vordergrund gerückt.

Eichhorst et al. (2007) sehen durch die stärkere Bindung und größere Zufriedenheit der Beschäftigten einen erhöhten Produktionsgewinn bei den Unternehmen und somit eine „Win-win“ – Situation für ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen. Mit Vorsicht betrachtet wird die vermeintliche Zufriedenheit bzw. Motivation der MitarbeiterInnen beispielsweise von Dietz und Walwei (2007), die aufzeigen, dass zwar eine große Anzahl der Frauen in Betrieben Teilzeit arbeiten, die konkrete Lage und der Umfang der Teilzeitbeschäftigung jedoch nur zum Teil den Wünschen der Arbeitnehmerinnen entspricht.

Rürup und Gruescu (2005) nennen die Verringerung der Fluktuation und den damit verbundenen niedrigeren Aufwand bei der Wiederbesetzung, das Image des Unternehmens, die Reduktion von Fehlzeiten und Krankenstand, die Erhöhung der Rückkehrquote nach der Babypause, die Verbesserung der Arbeitsmoral und Loyalität sowie die Verbesserung der Produktivität der Beschäftigten als wesentliche Gründe für die Einführung von flexiblen Arbeitszeiten. Dagegen sprechen vor allem die mit der Einführung von neuen Zeitsystemen verbundenen Kosten.

Blum und Zaugg (1999) nennen ebenfalls die potenziellen Produktivitätssteigerungen und Kosteneinsparungen durch die erhöhte Leistungsbereitschaft und -fähigkeit sowie die Anpassung der Teilzeitbeschäftigungskräfte an Auftragsschwankungen als wesentliche Vorteile von Teilzeitbeschäftigung. Gleichzeitig führen sie Image-Effekte auf dem Arbeitsmarkt an. Auf der anderen Seite sehen sie vor allem in der Zeit der Einführung von neuen Arbeitszeitmodellen Koordinations- und Investitionskosten, die die Entwicklung und Planung der Modelle, die organisatorischen Veränderungen sowie die entsprechenden Personalbeschaffungs- und Entwicklungskosten betreffen. Direkte Anwendungskosten werden ebenfalls aus Personalentwicklungs- und Personalcontrollingsicht angeführt. L&R (2004) nennen die höhere Arbeitsproduktivität und die Motivation der MitarbeiterInnen bei kürzeren Arbeitszeiten ebenso als Vorteile der Teilzeitbeschäftigung wie die Vermeidung von kostenintensiven Überstundenzuschlägen. Als Kostenbestandteile werden vor allem Umgestaltungskosten von Arbeitsplätzen und –abläufen sowie die Erhöhung der Personalverrechnungskosten durch zusätzliche Arbeitskräfte genannt.

Grill (2001) erläutert in diesem Zusammenhang die wesentlichsten Kostenelemente, die sich nachteilig auf die Einführung von Teilzeitbeschäftigung auswirken. Insbesondere beschreibt er Kosten im Zusammenhang mit administrativen Belangen, wie die veränderte Aufbau- und Ablauforganisation, die generellen Administrationskosten bei steigender MitarbeiterInnenanzahl, die Kosten für die anfallenden Räume und Betriebsmittel sowie Kosten in Relation zur Zeit, wie der mit der Einschulung bzw. dem Training der MitarbeiterInnen verbundene Zeitaufwand. Ein erhöhter Koordinationsaufwand innerhalb der Abteilungen kann das MitarbeiterInnenklima negativ beeinflussen. Weiters ergeben sich rechtliche und finanzielle Kosten. Mit der Änderung des § 19d AZG ist seit 01.01.2008 ein 25%iger Zuschlag für jene Stunden zu bezahlen, die die vereinbarte Wochenarbeitszeit überschreiten (vgl., Gruber/Winkelmayer 2007).

Auf der anderen Seite klassifiziert Grill (2001) Kosten-einsparungspotenziale aufgrund der Kürze und Einfachheit der damit verbundenen Tätigkeiten im Bereich der Anlernkosten, durch die Abnahme von Arbeitsunfällen sowie im Falle der Freisetzung von MitarbeiterInnen (Grill 2001).

Kostenvorteile sieht auch Seifert (2004); einerseits durch die Nutzung verlängerter Betriebszeiten, die zwar höhere Investitionen in die Personalressourcen erfordern, gleichzeitig aber Kosteneinsparungen durch minimierte Fixkosten von Maschinen und Energie beinhalten, andererseits durch temporäre Arbeitszeitverkürzungen, die eine Anpassung an konjunkturelle oder saisonale Nachfrageschwankungen zulassen, wodurch eingespielte Arbeitsteams erhalten bleiben. Weiters können variable Arbeitszeiten rasch und kostengünstig an aktuelle Auftragslagen angepasst werden. Insgesamt sieht er einen Kostenvorteil durch die zunehmende Homogenisierung der Arbeitszeit: Abweichungen verlieren ihren Ausnahmecharakter und damit auch einen Teil des Potenzials, finanziell höher bewertet werden zu müssen.

Gärtner et al. (2001) beschreiben, dass die Kosten mit der Anzahl der Arbeitsplätze und der damit verbundenen Ausstattung steigen, aber auch mit der Aus- und Weiterbildung und dem Besprechungs- und Koordinierungsaufwand mit einer größeren Anzahl von Personen. Seifert (2001) erwähnt zusätzlich die Kosten für die Einführung von Zeitkonten und ähnlichen Modellen bei komplexen Zeitmanagementsystemen.

Weiters können sogenannte Fluktuationskosten anfallen, wenn die Beschäftigten nur in geringem Ausmaß verfügbar sind und durch die Abwesenheit bestimmte KundInnen- und Unternehmensabläufe leiden (Braun 2004).

Insgesamt lässt sich erkennen, dass Unternehmen die Vorteile der Teilzeitbeschäftigung vor allem im Bereich der Flexibilisierung und Motivation der MitarbeiterInnen sehen. Besonders häufig werden Begründungen wie die Anpassung von Personalkapazitäten an Markt- und KundInnenanforderungen genannt (Fauth-Herkner 2001; Gutmann 1999; Spitzley 2007). Auch die Positionierung als erfolgreiche/r ArbeitgeberIn spielt eine gewisse Rolle (Ostendorp/Nentwich 2005).

Die wesentlichen Kostenbestandteile bestehen aus Betreuungskosten, Anlauf- und Rüstkosten, Aufwänden für Administration und Führung, Infrastrukturkosten, Personalnebenkosten, gesetzlichen Verpflichtungen beim Überschreiten von Schwellenwerten, sowie Mehraufwand für Schulung und Fortbildung. Tabelle 5-1 gibt eine abschließende Überblickssicht wieder.

Tabelle 5-1: Vor- und Nachteile von Teilzeitbeschäftigung aus ArbeitgeberInnensicht

Vorteile	Nachteile
Allgemeine Vorteile - Höhere Effizienz - Höhere Produktivität	Administrative Aufwände - Verwaltungsaufwand - Höherer Verrechnungsaufwand
Direkte betriebliche Vorteile - Kapazitätsanpassungen	Zusätzliche Ausgaben - für Infrastruktur und Arbeitsplatz

Vorteile	Nachteile
Qualitätsverbesserungen - Reduktion der Fehlerquote - Reduktion der Stressbelastung	Zeiterfassungssysteme - Kosten der Implementierung
Kosteneinsparungen - Reduktion der Fehlzeiten - Reduktion von Verspätungen - Geringere Kosten bei Überstunden	Koordinationsaufwand - Schulungsaufwand - Informationsaufwand - Erhöhter Kontroll- und Organisationsaufwand für Führungskräfte - Anpassung der Arbeitsabläufe
Rekrutierungskosten - Reduktion der Fluktuation - Einfachere Gewinnung qualifizierter MitarbeiterInnen - Besseres Image am Arbeitsmarkt	Motivationsaspekte - Konfliktpotenzial durch besondere Bedingungen für bestimmte Zielgruppe
Motivationsaspekte - Höhere Bindung der MitarbeiterInnen - Arbeitszufriedenheit	

5.2.1 Vor- und Nachteile unterschiedlicher Teilzeitmodelle

Blum und Zaugg (1999) klassifizieren sowohl außerbetriebliche Rahmenbedingungen als auch innerbetriebliche Faktoren, die die Gestaltung der Arbeitszeit in einem Unternehmen beeinflussen (siehe Tabelle 5-2).

Tabelle 5-2: Rahmenbedingungen für den Einsatz spezifischer Arbeitszeitsysteme

Außerbetriebliche Rahmenbedingungen	Innerbetriebliche Rahmenbedingungen
Ökonomisch - Beschäftigungssituation - Wettbewerbsbedingungen - Nachfrage bzw. Angebotsschwankungen - Kunden	- Branche - Unternehmensgröße - Unternehmenskultur - Betriebszeit - Belegschaftsstruktur - Qualifikationsniveau - Führungskonzept - Organisationsstruktur - Bereitschaft zu Veränderungen - Bedürfnisstrukturen der Beschäftigten - Technologieausstattung
Rechtlich-politisch - Arbeitsgesetz - Arbeitsvertrag	
Sozio-kulturell - Demografische Entwicklung - Gesellschaftliches Wertesystem	
Technologisch - Kommunikations- und Informationstechnologien - Fertigungstechnologien	

Quelle: Blum/Zaugg, 1999, S. 45

All diese Rahmenbedingungen beeinflussen die Einstellung und Umsetzung des Unternehmens im Hinblick auf ihre Zeitsysteme. Teilzeitbeschäftigung wird auf unterschiedliche Art und Weise eingeführt und begleitet, was vor allem mit der Zielsetzung des Unternehmens zu tun hat. Wenn es beispielsweise eher darum geht, Kapazitätsspitzen auszugleichen, werden andere Modelle zum Tragen kommen als in dem Fall, in dem eine oder mehrere besonders wertvolle MitarbeiterInnen im Unternehmen gehalten werden sollen (Spitzley 2007). In Kapitel 2 wurden die gängigen Modelle der Teilzeitbeschäftigung vorgestellt, wobei auf tägliche, wochen-, monats- oder jahresbasierte Verkürzungen eingegangen wird. Im Hinblick auf die in der Literatur diskutierten Vor- und Nachteile der Teilzeitbeschäftigung werden nun die spezifischen Aspekte der einzelnen Modelle herausgearbeitet. Für ein Unternehmen ist es hoch relevant, inwiefern das Teilzeitmodell auch tatsächlich zum Arbeitsanfall bzw. zu den im Betrieb verfügbaren (Personal-) Ressourcen passt (Grill 2001). Die betrieblichen Produktivitätseffekte lassen sich demnach nur aus den Einzelfällen ablesen (L&R 2004).

5.2.1.1 Vor- und Nachteile der Grundformen von Teilzeitbeschäftigung

Grundsätzlich unterscheidet man Teilzeit aufgrund der Länge der Arbeitszeit (z.B. tägliche, wöchentliche oder jährliche Gesamtarbeitszeit) sowie aufgrund der Lage der Arbeitszeit, also die Tageszeit, zu der die Arbeit stattfindet. Darüber hinaus wird das Prozedere bestimmt, wie die jeweilige Arbeitszeit, erfasst, dokumentiert bzw. auch verwaltet wird (Spitzley 2007). Die Grundformen der Teilzeitbeschäftigung beschreiben verkürzte Tages-, Wochen-, Monats- oder Jahresarbeitszeiten. Je nach Betrieb lassen sich spezifische Vor- und Nachteile der Modelle erkennen:

- Verkürzte Tagesarbeitszeit: Ein wesentlicher Vorteil liegt in der Bewältigung von geringem Arbeitsanfall und in der damit verbundenen besseren Ausnutzung der Betriebsanlagen. Teure Überstundenzuschläge können dadurch vermieden werden; darüber hinaus ist der Verwaltungsaufwand für dieses Modell überschaubar (BMAS 2002). Die Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen lässt den/die ArbeitgeberIn als attraktive/n ArbeitgeberIn am Arbeitsmarkt erscheinen. Ein wichtiger positiver Aspekt ist die erhöhte Motivation von ArbeitnehmerInnen durch die Möglichkeit, berufliche und familiäre Verpflichtungen unter einen Hut zu bringen.

Gleichzeitig ist die verkürzte Tagesarbeitszeit mit den klassischen Nachteilen der Teilzeitbeschäftigung verbunden. Probleme entstehen vor allem dadurch, dass der/die ArbeitnehmerIn halbtags anwesend ist und sich nicht vollständig in die Unternehmenskultur einbinden kann, was zu einer geringen Akzeptanz bei KollegInnen und Führungskräften führen kann. Darüber hinaus kann es zu Informationsverlusten und Kommunikations- sowie Koordinationsschwierigkeiten kommen, wenn auf KundInnenwünsche beispielsweise nur vormittags eingegangen wird. Es bestehen Unsicherheiten bei der Abdeckung von Schichten (Prognos 2005).

- Blockteilzeitbeschäftigung: Die Unternehmen wenden Blockteilzeitbeschäftigung zur Bewältigung von geringem Arbeitsanfall und von Arbeitsspitzen an, wobei insbesondere Produktivitätsgründe und die Auslastung vorhandener Kapazitäten eine Rolle spielen (Schmal 1997). Es sind tägliche, wöchentliche oder jährliche Verkürzungen möglich.

Die Vorteile dieses Modells liegen in der besseren Anpassung des Arbeitseinsatzes an Schwankungen des Auftragsvolumens oder der KundInnenfrequenz, wie es beispielsweise im Handel zu Jahresende der Fall ist (Hamm 1999; BMAS 2002). Darüber hinaus kann auf veränderte KundInnenwünsche schneller reagiert werden. Es kommt auch zur Ausdehnung der Betriebsnutzungszeiten und zur besseren Nutzung von kapitalintensiven Anlagen oder teuren Arbeitsplätzen (Fauth-Herkner 2001). Die Reduzierung der Zahl der Arbeitstage ist vor allem bei Teilzeitmodellen für SpezialistInnen oder Führungskräfte interessant und kann die betriebliche Organisation sowie die Gestaltung der Kinderbetreuung erleichtern. Zudem kann bei gezielter Planung auf schwankendes Arbeitsaufkommen reagiert werden (BMAS 2002).

Ein Nachteil für die Unternehmen liegt darin, dass Beschäftigte zwischendurch über einen längeren Zeitraum nicht erreichbar sind, sodass Kommunikations- und Koordinations-schwierigkeiten auftreten können. Diese Problematik verschärft sich mit zunehmender Abwesenheitszeit, da der Informationsverlust bei langer Abwesenheit insbesondere dann zu Schwierigkeiten führen kann, wenn Terminbindungen, notwendige KundInnenkontakte oder Führungs- und Dispositionsaufgaben die beständige und ganz-tätige Anwesenheit der MitarbeiterInnen während eines Teils der Betriebszeit verlangen. Aus diesem Grund ist dieses Modell nicht in allen Unternehmen anwendbar (Ackermann/Hofmann 1990). Sollte das Gehalt keinen regelmäßigen Auszahlungs-terminen folgen, kann es bei Verkürzungen der Jahresarbeitszeit zu sozialversicherungs-rechtlichen Problemen kommen (Schmal 1997). Innerbetrieblich ist ein komplexer Organisationsaufwand zu erwarten (Dörfler 2004).

5.2.1.2 Vor- und Nachteile der spezifischen Modelle von Teilzeitbeschäftigung

Grundsätzlich lassen sich die speziellen Formen der Teilzeitbeschäftigung aufgrund der Dauer bzw. der Höhe des Beschäftigungsgrads, der Periodizität, der Regelmäßigkeit oder auch aufgrund des Ansatzpunktes am Individuum oder mehreren Personen unterscheiden. Eine umfassende Überblickssicht zu diesem Thema liefert Baillod (2002a). Wie in Kapitel 2.2.2 beschrieben, erfolgt die Unterscheidung hier aufgrund des Ansatzpunktes an Personen, Teams bzw. dem gesamten Betrieb sowie an der spezifischen Lebensphase der MitarbeiterInnen (siehe Tabelle 5-3).

Tabelle 5-3: Modelle der Teilzeitbeschäftigung

Betriebsbezogene Modelle	Teambezogene Modelle	Auf das Individuum bezogene Modelle	Sondermodelle für spezifische Lebensphasen
Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ)	Jobsharing	Sabbatical	Elternteilzeit
Schichtbetrieb	Zeitautonome Teams	Kadermodell	Familienhospizkarenz
	Solidaritätsprämienmodell		Altersteilzeit

- **KAPOVAZ:** Ein Vorteil dieses Modells für die Unternehmen liegt darin, dass der/die Arbeitgeber/In eine große Entscheidungsmacht im Hinblick auf den gewünschten Personaleinsatz hat. Weitere positive Aspekte sind die Anpassung des Personalbedarfs an das Auftragsvolumen zur optimalen Kapazitätsnutzung, die Entkoppelung von Betriebs- und Arbeitszeit, bessere Nutzung von Betriebsmitteln mit hoher Kapitalbindung, sowie die Aufrechterhaltung langer und kundInnenorientierter Ansprechzeiten (Hamm 1999; Schmal 1997). Vorteile ergeben sich dadurch vor allem in Dienstleistungsbereichen wie Callcenter wo Auftragsspitzen flexibel abgedeckt werden müssen (Hamm 1999). Da die bestehende Arbeitsorganisation weitgehend unverändert bleibt, sind auch die Entwicklungs- und Einführungskosten relativ gering. Darüber hinaus können Überstunden vermieden werden. Schließlich führt die variable Arbeitszeit auch zu einer überdurchschnittlich hohen Beschäftigungswirksamkeit (Blum/Zaugg 1999).

Probleme können insbesondere dann entstehen, wenn die Vorgesetzten die Arbeitseinsätze nicht rechtzeitig planen und kommunizieren. Daher ist eine frühzeitige Personaleinsatzplanung unbedingt erforderlich. Weitere Nachteile sind die zeitweise starke Verdichtung der Arbeit und Erhöhung der Arbeitsintensität. Die Folgen sind Stress, Ermüdung, erhöhte Fehlerhäufigkeit und höhere Absenzen der MitarbeiterInnen (Blum/Zaugg 1999). Insgesamt setzt das System eine sehr starke Anpassungswilligkeit der ArbeitnehmerInnen voraus (Hamm 1999).

- **Schichtbetrieb:** Eine Möglichkeit, um Maschinen, Geschäftsräume und Arbeitsplatzausstattungen optimal auszulasten und um dadurch eine hohe Kapitalproduktivität zu erreichen, sind verlängerte Betriebszeiten. Dazu werden ursprüngliche Schichtmodelle durch Schichten von kürzerer Dauer ersetzt oder ergänzt. So kann z.B. eine halbe Schicht vor oder nach einer Tages-Vollzeitschicht eingefügt werden, um mehrere Schichten hintereinander laufen zu lassen und die Betriebszeiten besser zu nutzen (Blum/Zaugg 1999). Dingler (1997) unterstellt eine höhere Produktivität durch geringere Ermüdungserscheinungen.

Nachteilig könnte sich auch hier die Motivation der MitarbeiterInnen durch die erhöhte Flexibilität und die damit verbundenen Schwierigkeiten der Koordination des Familienlebens auswirken, was wiederum einen Effekt auf die Leistungsbereitschaft und –fähigkeit hat.

- **Jobsharing:** Ein Vorteil des Jobsharing liegt in der zumindest ganztägigen Besetzung der Arbeitsplätze (Baillod 2002b; ifb 2004), was auch Kostenvorteile im Hinblick auf die Infrastruktur in sich birgt. Lange Servicezeiten wie z.B. im Handel- oder Dienstleistungsbereich können durch ein Jobsharing-Modell abgedeckt werden (BMAS 2002; Hamm 1999). Voraussetzung ist die grundsätzliche Teilbarkeit des Jobs, wobei es sowohl um die wirtschaftliche Teilbarkeit als auch um die damit verbundene Akzeptanz durch KollegInnen und KundInnen geht (Grill 2001). Aufgrund der Abstimmungsmöglichkeiten zwischen den Partnern können Vertretungsprobleme leichter gelöst werden und Fehlzeitenrisiken können auf den anderen Partner übertragen werden. Schließlich kommt es zur Entschärfung der Überstundenproblematik, da der Arbeitsplatz nach der regulär vereinbarten Arbeitszeit von der zweiten Person übernommen wird. Durch die Teilung des Ar-

beitsplatzes kommen für gewöhnlich keine gesetzlichen Pausenregelungen zum Tragen. Dies bedeutet auch, dass das Unternehmen eine durchgehende Besetzung des Arbeitsplatzes aufweisen kann. Darüber hinaus kommt es zur Koppelung unterschiedlicher Fähigkeiten an einem Arbeitsplatz, wodurch die ökonomische Effizienz aufgrund von team-spezifischen Synergieeffekten gesteigert werden kann (Schuh et al. 2001). Von manchen Autoren wird das System als geeignetes Führungskräfte-Teilzeitsystem verstanden (Schuh et al. 2001), bzw. dient als Möglichkeit zur Erhaltung der MitarbeiterInnen-Kompetenzen bei Teilzeitwunsch (ifb 2004). Geht man von einer Verringerung der Arbeitsproduktivität im Tages-Zeitablauf aus, führt Jobsharing zu einem effizienteren Einsatz der Personalressourcen (Dörfler 2004; Schuh et al. 2001).

Allerdings ist dieses teamorientierte Modell mit folgenden Nachteilen verbunden: Da die Jobsharing-Partner gemeinsam als Team für die zieladäquate Aufgabenerfüllung verantwortlich sind, kann beispielsweise bei Krankheit eines Jobsharing-Partners auf den anderen eine ungeplante Zusatzbelastung zukommen. Ein weiteres Problem stellt sich dann, wenn die Teamarbeit zwischen den Partnern nicht funktioniert und als negativ empfunden wird (Schuh et al. 2001). In der Praxis erscheint es oft schwierig, zu einer Person das geeignete „Gegenstück“ zu finden, da der Großteil der Personen vormittags arbeiten möchte (L&R 2005).

- Zeitautonome Teams: Durch die Gelegenheit, Zeiten innerhalb einer bestimmten Arbeitsgruppe selbst zu koordinieren, entsteht die Möglichkeit, qualifizierte Vertretungen durch KollegInnen aus dem Team zu gewinnen. Darüber hinaus steigt die Motivation der MitarbeiterInnen durch die selbstständigen Vereinbarungen zum Thema Urlaub und Arbeitszeit (Kutscher et al. 1996).

Für den/die ArbeitgeberIn erhöht sich hier der Koordinationsaufwand bzw. der Anspruch an die Führungskraft des Teams, die sicherstellen muss, dass die entsprechenden Zeiten abgedeckt werden (BMAS 2002). Eventuell kann dadurch auch eine Überforderung der Führungskraft bzw. der Teammitglieder entstehen, da die Führungskraft mit veränderten Anforderungen des Teammanagements konfrontiert ist (Fauth-Herkner 2001).

- Solidaritätsprämienmodell: Durch die Möglichkeit, zusätzliche Arbeitswillige in das Unternehmen einzugliedern, können positive Effekte auf das Unternehmensimage entstehen. Darüber hinaus hat das Modell einen Doppeleffekt, da es sowohl die Eingliederung von Arbeitswilligen in den Arbeitsmarkt als auch eine Arbeitszeitreduzierung für Personen mit Betreuungspflichten ermöglicht (Gärtner et al. 2001). Ein Kostenvorteil entsteht dadurch, dass die ArbeitgeberInnen aufgrund der Beschäftigung zusätzlicher Personen eine Förderung erhalten.

Gleichzeitig ist durch den individuellen, komplexen Organisationsaufwand (siehe Kapitel 3.3.4) ein erhöhter Kostenaufwand zu erwarten (Dörfler 2004). Darüber hinaus entstehen für die ArbeitgeberInnen Kosten durch die Tatsache, dass die Sozialversicherungsbeiträge und die Abfertigung auf Basis der ursprünglichen Arbeitszeit der ArbeitnehmerInnen berechnet werden.

- **Sabbaticals:** Die Vorteile für die Unternehmen liegen vor allem in der Motivation der ArbeitnehmerInnen, die einem bestimmten Wunsch (Kinderbetreuung, Fortbildung etc.) nachgehen und sich dafür Auszeit nehmen wollen (Beiten 2005). Förderung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft stehen hier im Vordergrund. Durch die längere Abwesenheit der ArbeitnehmerInnen werden einerseits Burn-outs und Überlastungen vermieden, andererseits können sich die ArbeitnehmerInnen in dieser Zeit weiterbilden, was zur Erhöhung ihrer Qualifikationen führt.

Der administrative Aufwand und die Umsetzung dieses Modells sind im Vergleich zu anderen Teilzeitmodellen relativ einfach (Blum/Zaugg 1999), häufen sich jedoch, wenn mehrere MitarbeiterInnen Langzeit-Sabbaticals in Anspruch nehmen (Beiten 2005). Kosten entstehen gegebenenfalls durch die Neueinstellung von MitarbeiterInnen in der Abwesenheitszeit (Beiten 2005), aber auch durch die Organisation der Gewährleistung des Anspruchs auf einen gleichwertigen Arbeitsplatz nach der Rückkehr (Prognos 2005).

Ein weiterer Nachteil besteht darin, dass sich die Planung auf einen relativ langen Bezugszeitraum bezieht. Daher können kurzfristige Änderungen im Personalbedarf nur schwer berücksichtigt werden. Darüber hinaus ist die Anwendung nur auf eine begrenzte Anzahl von Beschäftigten beschränkt und kann nicht allen MitarbeiterInnen ermöglicht werden (Blum/Zaugg 1999). Weiters können aufgrund der langen Abwesenheit Kommunikations- und Koordinationsschwierigkeiten auftreten. Wie bei der jährlichen Arbeitszeitverkürzung kommt es dadurch zu erheblichen Informationsverlusten der einzelnen ArbeitnehmerInnen.

- **Kadermodell:** Das grundsätzliche Konzept orientiert sich an Personen, die (hoch-) qualifizierte Tätigkeiten ausführen (Baillod 2002b). Der wesentliche Vorteil für Unternehmen ergibt sich somit durch die MitarbeiterInnenbindung in Führungs- bzw. ExpertInnenpositionen, was sich auf das zukünftige Potenzial dieser Personen positiv auswirkt. Bei entsprechender Unternehmensstrategie erfüllen Personen, die in einem Kadermodell Teilzeitbeschäftigung durchführen, eine potenzielle Vorbildfunktion (Baillod 2002b). Durch die Unterstützung der Führungskraft durch eine zweite Person wird durch das Kadermodell ein fließender Übergang in die Pension oder die Ausbildung von qualifizierten Nachwuchskräften ermöglicht (Gärtner et al. 2001), bei dem das Know-how weitgehend im Unternehmen verbleibt.

Nachteilig wirken sich auch hier der organisatorische Aufwand im Hinblick auf die individuellen Vereinbarungen, die Rekrutierungskosten für die Assistenzstelle und die Koordinationsprobleme in der Übergangszeit aus.

- **Elternteilzeit:** Das Modell der Elternteilzeit folgt im Wesentlichen gesetzlichen Bestimmungen, wobei aufgrund der individuellen Vereinbarung Vor- und Nachteile in dem Ausmaß entstehen, wie sie dem finalen Modell zuordenbar sind. Lage, Dauer und Ausmaß der Teilzeitbeschäftigung sind zwischen ArbeitnehmerIn und ArbeitgeberIn zu vereinbaren (Dörfler 2004). Im Falle einer Nicht-Einigung kann der/die ArbeitnehmerIn die Elternteilzeit antreten, wogegen der/die ArbeitgeberIn beim Arbeits- und Sozialgericht klagen kann. Dieses entscheidet im Zuge einer Interessenabwägung die Ausgestaltung der El-

ternteilzeit, wodurch es zu einer suboptimalen Entscheidung für den/die ArbeitgeberIn kommen kann. Darüber hinaus entsteht durch die individuellen Vereinbarungen ein organisatorischer Aufwand. Für das Unternehmen ist es schwierig, auf die Teilzeitwünsche der Mütter, die oftmals an Kindergartenzeiten gekoppelt sind, zu reagieren. Hierbei führt auch eine mangelnde Akzeptanz der KollegInnen zu negativen Effekten. Weitere Kosten sind durch den Einsatz etwaiger Ersatzarbeitskräfte zu erwarten.

- Familienhospizkarenz: Wie im Falle der Elternteilzeit besteht ein Rechtsanspruch der ArbeitnehmerInnen auf Herabsetzung der Arbeitszeit. Auch in diesem Modell sind Lage, Dauer und Ausmaß der (befristeten) Teilzeitbeschäftigung zwischen ArbeitnehmerIn und ArbeitgeberIn individuell zu vereinbaren.

Kosten entstehen durch den Koordinationsaufwand, den die individuelle Vereinbarung bei Reduktion und Wiederaufstockung verursacht sowie durch Rekrutierungskosten im Falle einer Ersatzarbeitskraft.

- Altersteilzeit: Insgesamt sollen mit der Altersteilzeit ein gleitender Übergang von der Vollbeschäftigung in die Pension ermöglicht und Einkommenseinbußen für die ArbeitnehmerInnen reduziert werden (Gärtner et al. 2001). Vorteile dieses Modells liegen für die Unternehmen in der Erhaltung von Arbeitsstellen bei Beschäftigungsproblemen und damit auch in der Erhaltung von Erfahrung und Wissen. Ein abruptes Ausscheiden aus dem Unternehmen kann vermieden werden, zeitgleich können nachrückende Arbeitskräfte eingearbeitet werden (Blum/Zaugg 1999).

Problematisch ist hingegen der Organisationsaufwand aufgrund der komplexen Berechnungsmodelle. Für das Unternehmen entstehen höhere Kosten, da die Sozialversicherungsbeiträge und die Abfertigung aufgrund der Basis vor Antritt der Altersteilzeit berechnet werden. Ein weiteres Problem besteht darin, dass sich die Planung auf einen relativ langen Bezugszeitraum bezieht, sodass die Berücksichtigung von kurzfristigen Marktänderungen erschwert wird. Aus diesen Gründen wird das Modell der Altersteilzeit nur für eine begrenzte Anzahl von Beschäftigten empfohlen (Blum/Zaugg 1999).

5.2.1.3 Vor- und Nachteile von Kombinationsmöglichkeiten mit Teilzeit

Die Einführung von Teilzeit geht oft mit Arbeitszeitkonten oder Gleitzeitkonten einher (Spitzley 2007). Hierbei wird Beginn und Ende der Arbeit mit dem Ziel eingetragen, zeitliche Schwankungen über einen längeren Planungshorizont hinweg auszugleichen. Die Zeitkonten sind eine wesentliche Einrichtung, um Flexibilisierungsmaßnahmen bzw. kapazitätsorientierte Arbeitszeiten auch entsprechend zu verwalten und jenen Argumenten vorzubeugen, die vor allem von direkten Vorgesetzten gegen Teilzeitbeschäftigung vorgebracht werden, wie z.B. der Mangel an Kontrolle, der erhöhte Planungs- und Koordinationsaufwand bzw. die Tatsache, dass MitarbeiterInnen nur zu „bequemen“ Zeiten arbeiten wollen (Adamski, 2000).

Arbeitszeitkonten und geblockte Freizeit werden laut einer Untersuchung von Eberling et al. (2004) in Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Lage, der Personalpolitik und Arbeitszeitkultur im Betrieb reguliert. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit folgt also immer strategischen

Überlegungen. Strategische Verankerung des Themas wird als eine Notwendigkeit betrachtet, da bei Einführung Änderungen auftreten, die die gesamte Organisation betreffen. Anforderungen an die interne (Re-)Organisation steigen mit der Komplexität der Modelle. So ist beispielsweise mit steigender Flexibilität eine erhöhte Personaleinsatzplanung notwendig, die entweder im Vorhinein oder innerhalb der Abteilungen festzulegen ist. Hierdurch erhöht sich der Anspruch an die Selbstorganisation der Teams bzw. der Führungskräfte (Kutscher et al., 1996). Gleichzeitig wirken sich die Planungen auf die Verrechnungsmodelle aus. Entsprechende Zeitaufzeichnungssysteme sowie Ressourcen für die Verrechenbarkeit sind sicher zu stellen. Im Bereich der Arbeitszeitkonten könnte sich nachteilig eine zunehmende Überforderung der MitarbeiterInnen einstellen (Beiten 2005), für ArbeitgeberInnen ist jedoch ein derartiges System nicht nur als Kontrollsystem, sondern auch zur besseren Nachvollziehbarkeit der internen Abläufe sinnvoll (Adamski, 2000).

Weitere Kombinationsmöglichkeiten mit Teilzeitmodellen entstehen durch die Einführung von Gleitzeit, Telearbeit und Vertrauensarbeitszeit. Im Folgenden werden die Vor- und Nachteile dieser Kombinationsmöglichkeiten erläutert.

- **Gleitzeit:** Für das Unternehmen ergeben sich als Vorteile der Gleitzeit die bessere Anpassung an betriebliche Erfordernisse aber auch die Ausdehnung von Öffnungs- und Ansprechzeiten (Beiten 2005; Prognos, 2005). Damit kann ohne Aufstockung des Personalstandes bei gleich bleibenden Personalkosten eine höhere KundInnen- und Dienstleistungsorientierung erzielt werden. Auch der zeitliche Aufwand für die Einführung von Gleitzeitregelungen ist in der Regel gering. Hinsichtlich der Kosten gilt, dass in Unternehmen mit einem Arbeitszeiterfassungssystem keine zusätzlichen Kosten zu erwarten sind.

Nachteilig könnte sich eine fehlende Kernzeitregelung auswirken, aufgrund dessen MitarbeiterInnen nur zu individuell attraktiven Zeiten arbeiten würden (Beiten 2005). Ein weiterer Nachteil ist die Tatsache, dass dieses Modell in bestimmten Betrieben mit getakteten Produktionsabläufen, Service- oder Öffnungszeiten nicht möglich ist (Prognos 2005). Für den/die ArbeitgeberIn ergibt sich die Notwendigkeit, etwaige Gleitzeitvereinbarungen für Teilzeitbeschäftigte anzupassen. Dies betrifft beispielsweise die Anpassung der Sollarbeitszeit oder die Verkürzung des Gleitzeitrahmens gegenüber Vollzeitbeschäftigten, sowie Regelungen, die die Abwicklung des Zeitguthabens betreffen (Risak/Jöst 2007). Diese Veränderungen können zu einem erhöhten organisatorischen Aufwand für die ArbeitgeberInnen führen.

- **Telearbeit:** Außerbetriebliche Arbeitsstätten zu Hause ermöglichen eine individuelle Flexibilisierung der Arbeitszeit, wodurch eine gesteigerte Produktivität der ArbeitnehmerInnen unterstellt wird (Kirmann 1995).

Auf der Kostenseite sind jedenfalls Kosten für die Einrichtung des Telearbeitsplatzes sowie etwaige Datensicherheitskosten zu berücksichtigen (Beiten 2005; Prognos 2005). Weiters ergeben sich möglicherweise Kosten aufgrund von Individualvereinbarungen.

- Vertrauensarbeitszeit: Insgesamt hat sich in vielen Praxisbeispielen gezeigt, dass viele ArbeitnehmerInnen nach der Abschaffung von Stechuhren noch länger arbeiten als sonst. Dadurch, dass nicht die Anwesenheit, sondern das Erreichen von zuvor definierten Ergebnissen zählt, wird die Erreichung der KundInnenzufriedenheit als jenes Ziel genannt, das sich letztendlich positiv auf Motivation und Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen auswirkt (Spitzley 2007). Hoff (2002) spricht in diesem Zusammenhang von einer Zeitgewinnung auf ArbeitnehmerInnen- und ArbeitgeberInnenseite. Ein möglicher positiver Effekt ist die erhöhte Motivation der ArbeitnehmerInnen durch die erhöhte Selbstständigkeit.

Vertrauensarbeit wird grundsätzlich kontrovers gesehen, da sich durch die Überforderung auch Demotivation bei den MitarbeiterInnen einstellen kann (Adamski 2000; Haipeter 2002). Eine Arbeitsverdichtung bzw. –verlängerung hat möglicherweise eine niedrigere Produktivität zur Folge. Ein weiterer Nachteil ergibt sich durch die Überstundenregelungen, die von den MitarbeiterInnen selbstständig im rechtlich vereinbarten Ausmaß zu kompensieren sind (siehe Kapitel 2.3.3)

Die obigen Ausführungen zeigen, dass eine Vielzahl von Varianten im Bereich Teilzeit möglich ist, die jeweils spezifische Vor- und Nachteile aufweisen. In der österreichischen Praxis zeigt sich vor allem in jenen Betrieben, die Teilzeitbeschäftigung im Einsatz haben, ein relativ vielfältiges Anwendungsfeld bezüglich der Varianten, gleichzeitig werden im Bereich der Führungskräfte bzw. im Bereich Jobsharing relativ wenig Aktionen gesetzt.

Tabelle 5-4 zeigt einen Überblick über einige wesentliche Teilzeit-Varianten und deren spezifische Ausgestaltung in der österreichischen Praxis.

Tabelle 5-4: Angewandte Modelle der Teilzeitbeschäftigung

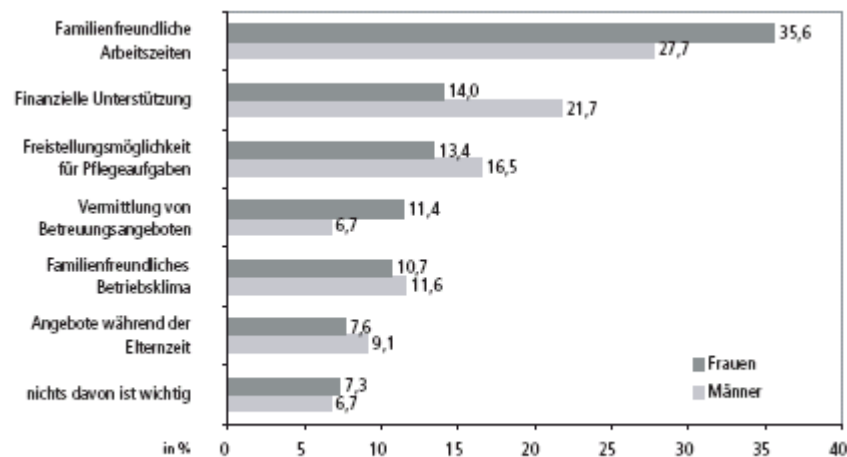
	AMS Wien	Erste Bank	Novartis	Rotes Kreuz	Wiener Städtische	Siemens
Branche	Dienstleistung	Kreditinstitut	Pharmazeutik	Gesundheit	Versicherung	Elektroindustrie
Teilzeitmodell	▪ 20-30stündige Teilzeit auf Wunsch der ArbeitnehmerInnen ▪ Teilzeitvereinbarungen für bestimmten Zeithorizont	▪ Jahresarbeitszeitmodell in Absprache mit der direkten Führungskraft ▪ Tägliche Teilzeit	▪ 4-Tage-Woche in Teilzeit ▪ Altersteilzeit ▪ Sabbaticals mit einjähriger Laufzeit	▪ Teilzeit in unterschiedlichen Stundenmodellen ▪ Altersteilzeit (im Auslaufen)	▪ Geblockte Teilzeit ▪ Tägliche Teilzeit	▪ Teilzeit, individuell vereinbar ▪ Sabbaticals (4-5 Jahre ansparen) ▪ Altersteilzeit
Nutzung von..	Frauen	Frauen	Frauen im administrativen Bereich sowie im Produktmanagement	Ärzte, Schwestern (oft Frauen), administrativer Bereich	überwiegend Frauen	Grundsätzlich in allen Bereichen möglich
Kombination mit..	Gleitzeit	▪ Vertrauensarbeitszeit, im Team geregelt ▪ Telearbeit mit zwei Anwesenheitstagen	Gleitzeit	tw. Telearbeitsplätze	Gleitzeit	Gleitzeit, Telearbeit
Führungskräfte	Derzeit eine Führungskraft in Teilzeit	Bis zu „gehobenen Beratungsfunktionen möglich	Derzeit eine Führungskraft in Teilzeit	Theoretisch möglich, praktisch nicht	Nicht möglich	nach individueller Prüfung, nicht für Top-Führungskräfte
Quelle	L&R, 2005	L&R, 2005	L&R, 2005	L&R, 2005	L&R, 2005	L&R, 2005

5.2.2 Betriebswirtschaftliche Analysen von Teilzeitbeschäftigung

Während sich gängige Vor- und Nachteile der Teilzeitbeschäftigung relativ einfach gegenüberstellen lassen, ist die Messbarkeit der tatsächlichen Effekte weit schwieriger und stellt Unternehmen vor die Herausforderung, ob und in welchem Ausmaß überhaupt Teilzeitbeschäftigung eingeführt werden soll.

Derzeit liegen wenige Untersuchungen über die konkreten betriebswirtschaftlichen Effekte von Teilzeitbeschäftigung vor. Nichtsdestotrotz kann hier auf Studien verwiesen werden, die den Bereich der Familienfreundlichkeit und die damit zusammenhängenden betriebswirtschaftlichen Effekte analysieren. Hier besteht insofern ein Zusammenhang, als dass ArbeitnehmerInnen im Hinblick auf ihre Erwartungen an ein familienfreundliches Unternehmen die flexible Arbeitszeitgestaltung besonders hervorheben (Spitzley 2007). So zeigt beispielsweise eine Untersuchung von Klenner (2004), dass vor allem der Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten eine große Rolle für ArbeitnehmerInnen spielt (siehe Abbildung 5-1).

Abbildung 5-1: Wünsche an familienfreundliche Betriebe



n = 1976 (Rest keine Angabe)

Quelle: Klenner 2004, S. 7

Teilzeit wird als eine Form der Handlungsfelder familienfreundlicher Unternehmen klassifiziert, das sowohl die Arbeitsdauer als auch die Arbeitsflexibilität anspricht. Die wichtigsten familienfreundlichen Maßnahmen sind in der Regel familienfreundliche Arbeitszeiten wie Teilzeitbeschäftigung, Möglichkeit von Kurzfreistellungen und die Vermeidung von familienfeindlichen Arbeitszeitlagen (Klenner/Pfahl 2008). Für die Betriebe bedeutet dies, dass nicht nur die betriebliche, bezahlte Arbeit, sondern auch die familiäre, unbezahlte (Fürsorge-)Arbeit als gesellschaftliche Notwendigkeit zu betrachten ist und somit die Normalarbeitszeit nicht mehr untrennbar mit einer 40-h-Woche einhergeht (Klenner/Pfahl 2008). Tabelle 5-5 gibt Aufschluss über weitere Handlungsfelder in diesem Zusammenhang.

Tabelle 5-5: Handlungsfelder zur Verbesserung der Familienfreundlichkeit

Flexible Arbeitszeitgestaltung	Beurlaubungsregelungen
Teilzeit	über die gesetzlichen Regelungen hinaus
Jobsharing	bezahlt oder unbezahlt
Telearbeit	Mutterschutz, Erziehungsurlaub, Urlaub aus familiären Gründen, Karriereunterbrechungen (Sabbaticals)
Arbeitszeitkonten	
Flexitime	
Kinderbetreuung	Andere unterstützende Maßnahmen
betriebseigene Einrichtungen, vertraglich an das Unternehmen gebundene (günstige oder kostenlose) Betreuung	Sensibilisierung des Managements für die Problematik
finanzielle Unterstützung (Gutscheine)	Beratung und Betreuung in allen Lebensphasen
Unterstützung bei der Suche und Empfehlungen von Einrichtungen	Training bei Rückkehr aus Beurlaubung
	Kontakthalten während der Beurlaubung
	zusätzliche finanzielle Unterstützung

Quelle: Eichhorst et al. 2007, S.97

Die European Foundation (2006a) sieht vier wesentliche Kriterien, warum flexible Arbeitszeiten in Unternehmen eingeführt werden. Erstens geht es um das Anpassen an sozio-ökonomische, demografische bzw. kulturelle Veränderungen, zweitens um die Steigerung der Effizienz durch interne Flexibilität. Drittens reagieren Unternehmen immer dann, wenn ein institutionelles Rahmenwerk bzw. Incentives, die von nationaler oder internationaler Stelle herausgegeben werden, bestehen, das heißt, wenn das politisch/gesellschaftliche Umfeld entsprechende Schritte setzt. Viertens könnte auch der Druck von sozialen Organisationen, dem Betriebsrat oder MitarbeiterInnengruppen stark genug sein, um ArbeitgeberInnen zur Einführung flexibler Systeme zu bewegen.

Dex und Scheibl (2001) argumentieren, dass entweder externe Gründe wie rechtliche oder gewerkschaftsrechtliche Rahmenbedingungen zum Einsatz von flexibler Arbeit führen oder aber interne Effizienzüberlegungen. Diese wiederum unterteilen sich in i) das Ziel, das die Organisation mit der Einführung der Maßnahme(n) verfolgt, ii) die Bedingungen des Arbeitsmarktes, iii) die Arbeitsbedingungen, iv) die ArbeitnehmerInnen und deren Bedürfnisse und Präferenzen sowie die v) Kostensituation.

Eberling et al. (2004) sehen generell zwei Zielsetzungen der Arbeitszeitflexibilisierung, die beide als Elemente der Strategie des Unternehmens betrachtet werden: Einerseits geht es um die wachsende Eigenverantwortung des Individuums bzw. der Gruppe, was eine Entlastung des Managements nach sich zieht, andererseits sollen sich die Arbeitszeiten der MitarbeiterInnen besser an die Schwankungen des tatsächlichen Arbeitsanfalls anpassen.

Das ifb (2004) sieht die wichtigsten Hintergründe in den Veränderungen der gesamtwirtschaftlichen Situation und der damit verbundenen Wettbewerbserweiterung sowie der Relevanz innovativer Unternehmensleistungen, aber auch in den demografischen Veränderungen und in den Veränderungen der Familienstrukturen. Innovations- und kommunikationsbedingte Änderungen der Wirtschaft, die Ressourcenverknappung, die Globalisierung, der demografische Wandel und die damit verbundenen unterschiedlichen Lebens- und Familienkon-

zepte sieht Beiten (2005) als wesentliche Einflussfaktoren auf die Veränderungen der Arbeitszeiten.

Gleichzeitig entwickeln sich im Bereich der Personalentwicklung bestimmte Trends. Die aktuelle Diskussion zum Thema Work-Life Balance kann als Impuls für die betriebliche Auseinandersetzung mit der Thematik gesehen werden (Eberling et al. 2004). Unternehmen bemerken die Wichtigkeit der Thematik Familienfreundlichkeit, da Familien nicht nur für Kinder, sondern auch für soziale Sicherheit und entsprechenden wirtschaftlichen Beiträgen zum Wohlstand einer Gesellschaft sorgen (Hundt 2004). Beiten (2005) führt den Gedanken noch weiter aus und sieht in der Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine Chance, auf den drohenden Fachkräftemangel im deutschsprachigen Raum zu reagieren. Familienfreundlichen Unternehmen wird erhöhtes Wachstum und Beschäftigung zugesprochen, die durch erhöhte Identifikation, Motivation, Kreativität und Leistungsvermögen erreicht wird (Mohn/Schmidt 2004).

Grundsätzlich scheint es schwierig, zwischen Impulsen und Auswirkungen familienfreundlicher Maßnahmen bzw. auch Teilzeitbeschäftigung konkret zu unterscheiden, weil sich Input- und Outputfaktoren nicht immer voneinander abgrenzen lassen (Juncke 2005; Thom et al. 2000). Als herkömmliche Inputfaktoren im Hinblick auf Arbeitszeiten kann eine flexible Gestaltung der Arbeit bzw. eine flexible Abwesenheitsregelung gesehen werden, wodurch die Outputgrößen der Fluktuation bzw. der Motivation beeinflusst werden. Zwischen Motivation und Fluktuation besteht jedoch wieder ein Input-Output – Zusammenhang; darüber hinaus beeinflussen zahlreiche Kontextvariablen wie die Unternehmensgröße, die demografische Verteilung der MitarbeiterInnen oder überhaupt die internen Unternehmensprozesse diese Relation (Schneider 2007), sodass die Wirkungszusammenhänge nicht eindeutig quantifiziert werden können.

Ökonomisch betrachtet, folgt die Entscheidung für eine bestimmte Maßnahme jedoch eindeutig anhand des Wirtschaftlichkeitsprinzips, wobei die wertsteigernde Überführung eines bestimmten Inputs in einen bestimmten Output handlungsanleitend wirkt (Schneider/Wieners 2006). Eine diesbezügliche Analyse hat somit eine detaillierte Kenntnis über Input- und Outputgrößen sowie mögliche Aus- und Rückwirkungen der einzelnen Maßnahmen zu beinhalten. Schneider und Wieners (2006) diskutieren ausführlich die Problematiken im Bereich Familienfreundlichkeit: Weder sind Input- und Outputgrößen klar identifizierbar, noch sind die Wirkungszusammenhänge hinlänglich bekannt, wodurch der kausale Zusammenhang zwischen der Einführung von einer bestimmten Maßnahme und deren Auswirkungen auf Produktivität schwer nachvollziehbar erscheint.

Um die betriebswirtschaftlichen Effekte von Teilzeitbeschäftigung untersuchen zu können, scheint relevant, woran die Effizienz von Teilzeitbeschäftigung überhaupt gemessen wird. Die Kosten für die Einführung von familienorientierten Maßnahmen sind laut Althammer (2007) immer dann sinnvoll, wenn sie durch die Effektivitätseffekte zumindest kompensiert werden, wenn also zum Beispiel hochqualifiziertere MitarbeiterInnen gewonnen werden können, und damit die Fluktuation wesentlich gesenkt werden kann. Marr (2001) sieht die Bewertungskriterien der ökonomischen Effizienz in der Gegenüberstellung des gewonnenen Flexibilitätspotenzials mit den Auswirkungen auf Kosten und Produktivität. Im Hinblick auf die Flexibilität klassifiziert er das Kriterium der Reichweite, die sich auf die Möglichkeit der An-

passung der Arbeit auf den schwankenden Arbeitszeitbedarf stützt und das Kriterium der Steuerbarkeit, welches die Dynamik des MitarbeiterInneneinsatzes im Hinblick auf die rechtlichen Rahmenbedingungen beschreibt. Das Spannungsfeld der Kosten- und Produktivitätswirkungen beschreibt die – vom Autor grundsätzlich geringfügig erachteten – Verwaltungs- und Administrativkosten einerseits und Koordinationskosten andererseits.

Thom et al. (2000) sehen drei Dimensionen, um Effektivität und Effizienz von Arbeitszeitsystemen zu messen. Sie beschreiben i) eine ökonomische Dimension, die das Kosten/Nutzen-Verhältnis eines Arbeitszeitsystems, die Produktivität, die Beschäftigungswirksamkeit sowie die Realisierbarkeit beinhaltet, ii) eine individual-soziale Dimension, die an der Akzeptanz, der Leistungsbereitschaft sowie der Autonomie der MitarbeiterInnen ansetzt, und iii) eine flexibilitätsorientierte Dimension, die anhand der Anpassungsfähigkeit an Marktschwankungen und interne Prozessänderungen sowie individuelle Bedürfnisse operationalisiert wird. Dingler (1997) sieht grundsätzlich drei Kategorien betrieblicher Auswirkungen von flexiblen Teilzeitmodellen: i) soll durch MitarbeiterInnen orientierte Arbeitszeitregelung die individuelle Leistung der MitarbeiterInnen gesteigert werden, ii) sollen sachanlagenorientierte Arbeitszeiten von allem zur Verbesserung der Betriebsmittelnutzung beitragen und iii) orientieren sich arbeitsanfallorientierte Arbeitszeitregelungen an der Nachfrage bzw. an Schwankungen des Angebots (Grill, 2001).

Gärtner et al. (2001) argumentieren, dass Teilzeitmodelle für Unternehmen aufgrund vier unterschiedlicher Faktoren bewertet werden: i) Einschätzung der quantitativen Ertrags- bzw. Aufwandswirkungen, ii) Einschätzungen der qualitativen Wirkungen auf Organisation (Erreichbarkeit und Reaktionsfähigkeit der Person, Informationsstand, Effizienz etc.) und Leistungserbringung (z.B. Effizienz, KundInnenbeziehungen), iii) Flexibilität sowie iv) Personalgewinnung und Attraktivität des Unternehmens.

Um die Effekte von Teilzeitmodellen zu messen, müssen die wichtigsten betrieblichen Kennzahlen bekannt sein und auch dementsprechend analysiert werden. Insbesondere gilt dies für die Produktivität, Durchlaufzeiten, MitarbeiterInnenzufriedenheit, Fluktuation und Fehlzeiten (Blum 2002). Hierzu liegen einzelne Studien vor, die sich zum Teil auch widersprechen. Während beispielsweise einige Studien (Bonato/Lusinyan 2004; Drago/Wooden 1992) zum Ergebnis kommen, dass flexible Arbeitszeitmodelle, u.a. auch Teilzeitbeschäftigung mit niedrigeren Krankenstandsquoten assoziiert werden, weist in Österreich die Häufigkeit der Krankenstände zwischen Voll- und Teilzeitstellen keinen signifikanten Unterschied auf (Biffl 1999). Während in einer Modellrechnung von Gärtner et al. (2001) erläutert wird, dass sich Teilzeitbeschäftigung häufig erst ab einer Anzahl von 25 Wochenstunden rentiert¹⁵, kommt Hamm (1999) genau zum gegenteiligen Schluss, wobei er auf die Verbesserung der Produktivität durch geringere Ermüdungserscheinungen bei kürzerer Arbeitszeit abstellt. Von Widersprüchlichkeiten in der Empirie spricht auch Spitzley (2007), der auf Janssen und Nachreiner (2004), Hildebrandt (2005) oder Schneider und Wieners (2006) verweist.

¹⁵ Vgl. auch Modellrechnung auf <http://www.ximes.net:8080/teilzeit/hauptformular.jsp>. Zugriffsdatum: 07.04.2008

5.2.2.1 Bisherige Studien

Blum und Zaugg führten im Auftrag des Schweizer Bundesamtes für Wirtschaft und Arbeit im Jahr 1997 eine quantitative Befragung durch, die unter anderem auch die Realisierbarkeit von ausgewählten Teilzeitmodellen behandelte (Blum/Zaugg 1998). Von den 1.694 Unternehmen, die hauptsächlich in den Sektoren Dienstleistung und Industrie angesiedelt waren, wurde von 75% der Befragten angegeben, Teilzeitbeschäftigung werde vor allem zur optimalen Ausnutzung der Betriebs- bzw. Öffnungszeiten genutzt, wobei dieses Argument häufiger von größeren als von kleineren Unternehmen genannt wurde (Blum/Zaugg 1999). Modelle, die in diesem Zeitraum häufig angewandt wurden, waren sowohl Jahresarbeitszeitkonten als auch kürzere flexible Teilzeitmodelle. Weniger bzw. nur von großen Dienstleistungsbetrieben genutzt, wurden Sabbaticals oder zeitautonome Arbeitsgruppen (Blum/Zaugg 1999). Insgesamt bestätigten größere Betriebe die Realisierbarkeit und Beschäftigungswirksamkeit von Arbeitszeitmodellen eher als kleinere Betriebe, ebenso schätzen Dienstleistungsbetriebe und die öffentliche Verwaltung Teilzeitbeschäftigung mehr als Industriebetriebe. Über 50% der befragten Unternehmen erachteten Teilzeitbeschäftigung für Führungskräfte als nicht sinnvoll.

Das Institut für Organisation und Personal der Universität Bern führte im Jahr 1996 eine Studie zur Arbeitszeitgestaltung durch (Blum 1999). An der schriftlichen Befragung beteiligten sich 905 zufällig ausgewählte Unternehmen, wobei die Personalverantwortlichen nach den Rahmenbedingungen gefragt wurden, die die Einführung von Arbeitszeitmodellen im Unternehmen beeinflussten. Die meistgenannten positiven Faktoren waren hier die Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen sowie die Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen, aber auch die Ausdehnung und Anpassung der betrieblichen Arbeitszeiten. Auf der negativen Seite fanden sich vornehmlich Antworten zum Koordinationsaufwand und zur Gestaltung der Personalführung (Blum/Zaugg 1999; Blum 1999). Ein Fünftel dieser Unternehmen konstatierte, dass sie bereits Jobsharing-Modelle im Einsatz bzw. geplant hatten.

Konrad und Mangel (2000) stellten in einer Untersuchung von 658 US-Firmen fest, dass die Effekte der Work-Life Balance Maßnahmen abhängig von den Individuen sind, auf die sie angewandt werden. Firmen, die vorwiegend Frauen und Personen mit akademischer Ausbildung beschäftigten, wiesen durch die Einrichtung von familienfreundlichen Maßnahmen eine höhere Produktivität auf, während Firmen, die eher niedrig qualifizierte Personen auf Basis einer Niedriglohnstrategie einsetzten, keinen Zusammenhang zwischen Produktivität und Work-Life Balance Programmen aufwiesen.

Gärtner et al. (2001) entwickeln eine quantitative betriebswirtschaftliche Bewertung von Teilzeitbeschäftigung, die aufzeigt, dass in vielen Fällen ein Beschäftigungsumfang von 20 Wochenstunden ungünstig ist, während bei einem Ausmaß von 25-30 Wochenstunden die Zusatzkosten durch Vollzeitarbeit die damit verbundenen Einsparungen übertreffen. Dies hat insbesondere mit den für ein Unternehmen relevanten Kostentreibern zu tun. Grundsätzlich wurden als wesentliche Kostentreiber die Errichtung von Arbeitsplätzen, die mit einer Arbeit verbundenen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie der mit einer Position verbundene Koordinations- und Besprechungsaufwand identifiziert. Sinkende Kosten pro Arbeitsstunde bei steigendem Beschäftigungsausmaß werden beispielsweise durch geringere anteilige Kosten für Weiterbildung oder höhere Leerkapazitäten unterstellt, Einsparungspotenzial besteht insbesondere durch die günstigere Finanzierung von Zusatzstunden bei Teilzeitbeschäftigung. Bei Berufen mit niedrigerer Spezifität wie beispielsweise die Regalbetreuung in

einem Supermarkt fallen wenig arbeitsplatzbezogene Kosten und wenig Einschulungsaufwände an, wodurch Teilzeitbeschäftigung häufig günstiger ist, als Vollzeitarbeit. Umgekehrt verhält es sich beispielsweise bei MitarbeiterInnen in der Unternehmensberatung, die hohe Aus- und Weiterbildungskosten sowie auch einen hohen Koordinationsaufwand verursachen.

In einer deutschen Studie (Prognos 2003) wird eine Modellrechnung entwickelt, die das Ziel hat, die positiven Effekte und vermiedenen Personalkosten einer familienfreundlichen Personalpolitik den Aufwendungen für die Realisierung familienorientierter Maßnahmen gegenüberzustellen. Die Studie fokussiert somit auf Beratungs- und Wiedereinstiegsprogramme, Telearbeit, vom Betrieb unterstützte Kinderbetreuung sowie Maßnahmen zur Arbeitszeitflexibilisierung inklusive Teilzeitbeschäftigung. Das Modell basiert auf den Finanzdaten von zehn Betrieben¹⁶, die in einem fiktiven Unternehmen mit 1.500 MitarbeiterInnen, einer repräsentativen Frauen- und Teilzeitquote sowie einer entsprechenden Einkommensverteilung aggregiert wurden. Ziel war es, die Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen den betrieblichen Kosten der Wiederbeschaffung von Ersatzkräften sowie der Überbrückungs- und Wiedereingliederungskosten für die Phasen während und nach der Elternzeit gegenüberzustellen. Jeder Kostenblock wurde in einzelne Kostenbestandteile zerlegt¹⁷ und aufgrund der Durchschnittswerte, die die beteiligten Unternehmen dafür ansetzten, in die Berechnung aufgenommen. Bei der Gegenüberstellung der Kosten und potenziellen Einsparungsmöglichkeiten ergab sich für die fiktive Firma bei Einführung der familienfreundlichen Maßnahmen ein Kostenvorteil von 75.000€, in einem optimalen Szenario, in dem die fiktive „Familien GmbH“ als familienfreundliches Unternehmen mit maximalen Einsparungen dargestellt wurde, sogar ein Wert von 235.000€ (Prognos 2003). Die Ergebnisse der Studie haben insofern hohe Relevanz, als dass so genannte indirekte Faktoren wie Motivation und Identifikation mit dem Betrieb nicht berücksichtigt wurden (Mohn/Schmidt 2004) und dennoch ein konkreter positiver Effekt nachgewiesen werden konnte.

In einer Befragung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln wurden sowohl Existenz als auch Motive für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen abgefragt (Flüter-Hoffmann/Solbrig 2003). Die 878 Fragebögen ergaben ein repräsentatives Sample (Mohn/Schmidt 2004) und zeigten auf, dass sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch die Gewinnung bzw. Bindung qualifizierter MitarbeiterInnen die größte Rolle bei der Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen darstellte, gefolgt von Kosteneinsparungen durch geringere Fluktuation, niedrigeren Krankenstand und die höhere Produktivität der Beschäftigten. Ähnliche Ergebnisse lieferte eine Befragung von 759 Unternehmen, durchgeführt vom Institut für Mittelstandsforschung in Bonn (Backes-Gellner et al. 2003). Hierbei wurde die flexible Arbeitszeitgestaltung als jenes Kriterium angeführt, das am stärksten im Vordergrund

¹⁶ B. Braun Melsungen AG (Medizintechnik), Condat Informationssysteme AG (Softwareentwicklung), Fraport AG (Betreiber der Gesellschaft Flughafen Frankfurt), GeneralCologne Re (Rückversicherungsgesellschaft), Gerhard Rösch GmbH (Bekleidung und technische Textilien), Ratiopharm GmbH (Pharmaprodukte); SICK AG (Sensorsysteme); Sparkasse Saarbrücken (Regionaler Finanzdienstleister), VAUDE Sport GmbH & Co KG (Outdoor-Sportartikel), Wintershall AG (Erdöl- und Erdgasgewinnung).

¹⁷ Beispielsweise wurde der Posten der Wiederbeschaffungskosten in a) Kosten der unbesetzten Stelle durch Produktivitätsausfälle, b) Anwerbungskosten wie Inserate, Personalberater etc., c) Auswahlkosten im Sinne der Recruiting-Instrumente, d) Einstellungskosten wie die Errichtung des Arbeitsplatzes, e) Aus- und Fortbildungskosten, f) Einarbeitungskosten, die z.B. auch die höheren Informations- und Kontrollkosten für Vorgesetzte beinhalten und g) die damit in Verbindung stehende geringere Produktivität und höhere Fehlerquote während der Einarbeitungszeit unterteilt.

steht. Gleichzeitig nimmt die Verbreitung von flexiblen Arbeitszeitregelungen, Telearbeit, und Unterstützungen bei der Kinderbetreuung mit der Unternehmensgröße zu. Der Einsatz von flexiblen Arbeitszeiten ist für Unternehmen im Bereich Einzelhandel und im Dienstleistungssektor signifikant höher als beispielsweise im Baugewerbe. Als Hemmnisse für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen wurde insbesondere der fehlende betriebliche Bedarf für Maßnahmen wie Arbeitszeitflexibilisierung genannt (Flüter-Hoffmann/Solbrig 2003).

Das ifb (2004) analysiert 23 Fallstudien aus Bayern, die bereits familienfreundliche Maßnahmen im Einsatz haben, und stellt ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen – Seite gegenüber. Es zeigt sich, dass der Großteil der Unternehmen auf Initiative bzw. auf Wünsche der MitarbeiterInnen familienfreundliche Maßnahmen eingeführt hat, dass daraufhin die Unternehmensleitung aktiv in einen Abstimmungsprozess mit den MitarbeiterInnen ging, um weitere Maßnahmen festzulegen bzw. zu adaptieren. Die befragten Unternehmen sehen einen deutlichen Zusammenhang zwischen den eingeführten Maßnahmen und einer Effizienzsteigerung des Betriebs, auch wenn diese Effekte zum Teil „indirekten“ Charakter haben. Während in Großunternehmen personelle Zuständigkeiten sowie Schulungen für das Thema Work-Life Balance vorhanden sind, wird in kleineren Unternehmen eher informell und in persönlichen Gesprächen auf die Wünsche der MitarbeiterInnen eingegangen (ifb 2004).

In einer Umfrage von L&R (2004) wurden 150 Unternehmen zu den spezifischen Vor- und Nachteilen der Teilzeitbeschäftigung aus betrieblicher Sicht befragt. Als Vorteile wurden vor allem die bessere Arbeitsauslastung sowie die ideale Besetzung von Arbeitsplätzen mit geringem Zeitaufwand genannt, ebenso spielten Kostenersparnisse bei Überstunden sowie hohe Flexibilität eine Rolle. Als stärkstes Motiv für die Einführung von Teilzeitbeschäftigung wurde von 88,7% der Befragten der Erhalt von Arbeitsplätzen in Zeiten familiärer Betreuungspflichten genannt. Als wesentliche Nachteile wurden die eingeschränkte Verfügbarkeit der Personen, vor allem im Umgang mit KundInnen sowie der höhere Organisations- und Verwaltungsaufwand inklusive spezieller Informationsbedürfnisse genannt. Gleichzeitig ist in 45% der Unternehmen Teilzeitbeschäftigung nur in bestimmten Tätigkeitsbereichen möglich. 56,7% der befragten Unternehmen gaben an, dass Teilzeit in leitender Position nicht möglich sei.

Einen Zusammenhang zwischen der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen und dem Unternehmenswert stellen Arthur und Cook (2004) fest, indem sie 109 an der Börse gelistete Unternehmen mit 1044 Firmen, die im Zeitraum zwischen 1971 und 1996 keine familienfreundlichen Maßnahmen gesetzt haben, gegenüberstellen. Es zeigt sich, dass der Aktienwert für jene Firmen, die familienfreundliche Maßnahmen anbieten, insbesondere am Tag der Ankündigung signifikant höhere Werte aufweisen als die Vergleichsgruppe.

Schneider et al. (2005) zeigten in einer Studie für das Arbeitsministerium in Rheinland-Pfalz, an der 528 ArbeitgeberInnenvertreter teilgenommen haben, dass 89% der Befragten davon ausgehen, dass familienorientierte Maßnahmen die Arbeitszufriedenheit steigern, 70% sehen ein Sinken der Fehlzeiten und zwei Drittel der Befragten sind sich einig, dass Produktivität und Image des Unternehmens steigen und die Rekrutierung von Fachkräften erleichtert wird. Bei der Frage nach den Kosten hielten sich diejenigen, die eine Kosteneinsparung sehen mit denjenigen, die eine erhöhte Kostenbelastung sehen, die Waage. Eine positive betriebswirtschaftliche Bilanz konnte aus der vorliegenden Studie nicht abgeleitet werden, wo-

bei – ähnlich wie in anderen Betrieben – keine detaillierten Berechnungen, sondern einfache Erfahrungsberichte und subjektive Wahrnehmungen vorherrschen (Schneider 2007).

In einer Studie von L&R (2005) werden 20 österreichische Betriebe analysiert, indem mit mehreren InterviewpartnerInnen des Unternehmens Gespräche geführt wurden. All jene Betriebe, die grundsätzlich flexible Arbeitszeiten aufwiesen, bieten auch Teilzeitbeschäftigung an. Im Bereich der administrativen Tätigkeiten sind diese als Folge von Kinderbetreuungswünschen zu sehen, in anderen Branchen wie beispielsweise Pflegeeinrichtungen entspricht Teilzeit eher einem der Vollzeitarbeit gleichwertig gesetzten Arbeitszeitmodell, das aufgrund der Betriebs- bzw. Öffnungszeiten entsteht. Im zweiten Fall sind es für das Unternehmen also pragmatische Hintergründe, die Teilzeitbeschäftigungsplätze erfordern und daher auch nicht immer zur Motivation der MitarbeiterInnen führen (L&R 2005). Gleichzeitig wird Schicht- und Teilzeitbeschäftigung im untersuchten Sample nicht kombiniert, es besteht jedoch teilweise die Möglichkeit, weniger Schichten zu übernehmen. Jene Betriebe, die grundsätzlich keine flexiblen Arbeitszeiten anbieten, haben laut dieser Studie auch weniger Maßnahmen zur Steigerung der MitarbeiterInnenmotivation bzw. im Zusammenhang mit Weiterbildungsmöglichkeiten. Als „good practice“ Beispiel wird das Sozialmedizinische Zentrum Ost (SMZ Ost¹⁸) angeführt, das einerseits unterschiedliche Varianten zur Möglichkeit der Arbeitszeitverkürzung anbietet und andererseits die Entscheidungen bezüglich der Arbeitszeiten auf Teamebene trifft. Insgesamt finden sich in dem Bericht pro befragtes Unternehmen spezifische Arbeitszeitmodelle, wobei sowohl tägliche Teilzeit als auch variable Teilzeit möglich ist, meist in eine relativ breite Rahmenarbeitszeit eingebunden. Individuelle Absprachen und Ausnahmen im Team sind in vielen Bereichen möglich, Teilzeitbeschäftigung orientiert sich größtenteils an den damit verbundenen Wünschen der MitarbeiterInnen.

Rump und Eilers (2006) befragten 13 Unternehmen mittels leitfadengestützter Interviews und kamen mittels Inhaltsanalyse zum Ergebnis, dass folgende betriebswirtschaftliche Faktoren bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ausschlaggebend sind: Einerseits geht es um i) die Qualifikation der MitarbeiterInnen, d.h. dass ArbeitgeberInnen bei hoher Qualifikation und erfolgskritischem Wissen der MitarbeiterInnen eher bereit sind, unterstützende Maßnahmen anzubieten. Weiters werden ii) Kosten/Nutzen-Relationen abgewogen, die sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Bestandteile haben können und iii) wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie dann propagiert, wenn im betrieblichen Kontext auch die Bereitschaft zur Flexibilität seitens der KollegInnen, Führungskräfte und des unmittelbaren Arbeitsumfeldes besteht.

Eine Untersuchung des Deutschen Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB 2006) zeigt auf, dass die Einschätzung der Betriebe im Hinblick auf Teilzeitbeschäftigung durchwegs positiv ist, wobei sowohl Gründe der Flexibilität und Kapazitätsplanung als auch die Erfüllung der MitarbeiterInnenwünsche eine Rolle spielen. Die durch die Teilzeitbeschäftigung gewonnen Vorteile überwiegen die wahrgenommenen Nachteile. Branche und Größe des Betriebes haben jedoch einen massiven Einfluss auf diese Ergebnisse: Während Kleinbetriebe eher Kostenvorteile aufgrund des eingesparten Personals sehen, überwiegen in Großbetrieben die Kostennachteile durch die Reorganisation der Arbeits- und Kommunikationsabläufe. Im Dienstleistungsbereich wird Teilzeit typischerweise als gleichberechtigtes Arbeitszeitmodell geführt, während im produzierenden Gewerbe eher wenig Teilzeitbeschäftigung

¹⁸ <http://www.wienkav.at/kav/snz/>. Zugriffsdatum: 04.04.2008

tigungsplätze vorkommen. Hohe Teilzeitquoten finden sich in Berufen mit hohen Frauenanteilen (wie z.B. öffentliche Verwaltung, Banken, Versicherungen), während die traditionellen Männerbranchen wie Baugewerbe über niedrige Teilzeitquoten verfügen. An der Untersuchung nahmen rund 11.700 Betriebe in Ost- und Westdeutschland teil (IAB 2006).

Eine Studie von Bloom et al. (2006) kommt zum Ergebnis, dass die Implementierung von Work-Life Balance keine signifikant positiven oder signifikant negativen Effekte auf die Produktivität eines Unternehmens hat. Auch wenn es sozial wünschenswert ist, familienfreundliche Maßnahmen zu implementieren, verursacht die Einführung Kosten, die zu einer niedrigen Profitabilität führen können. Gleichzeitig stellen die Autoren fest, dass es einen Zusammenhang zwischen hoch entwickelten Management- bzw. Personalentwicklungspraktiken und Work-Life Balance gibt und dass global agierende Unternehmen eher derartige Maßnahmen anbieten als nationale Betriebe. Die Untersuchung wurde aufgrund von 732 halbstandardisierten Telefonbefragungen der verarbeitenden Industrie in den USA, Frankreich, Deutschland und Großbritannien durchgeführt.

Die European Foundation (2006b) führte im Zeitraum 2004/2005 eine europaweite Befragung von rund 21.000 Managern zum Thema flexible Arbeitszeiten durch. Von 68% aller Befragten wurde als ein wesentlicher Grund für die Einführung flexibler Arbeitszeiten die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf für die ArbeitnehmerInnen genannt, 47% führten die bessere Planung des Arbeitsaufwands im Unternehmen an. Von größeren Unternehmen wurden häufiger sowohl positive als auch negative Effekte flexibler Arbeitszeiten angeführt, wobei insbesondere die höhere MitarbeiterInnenzufriedenheit und die bessere Anpassung an Kapazitätsschwankungen genannt werden (European Foundation 2006b). 22% der Befragten erwähnten darüber hinaus die Reduzierung von Überstunden und den damit verbundenen Kosten. Insgesamt wurden flexible Arbeitszeiten vor allem von jenen Unternehmen eingeführt, die Auftrags- oder Produktionsschwankungen unterliegen. Im Hinblick auf Teilzeitbeschäftigung wurde von 79% der Manager kein spezifischer Motivationsunterschied zwischen Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigungskräften bemerkt, 10% betrachten TeilzeitmitarbeiterInnen als stärker motiviert, 9% als weniger stark motiviert, wobei Österreich in die Gruppe derjenigen fällt, für die Teilzeitbeschäftigung mit höherer wahrgenommener Motivation der MitarbeiterInnen einhergeht (European Foundation, 2006b).

2005 bzw. 2006 wurden über die „berufundfamilie“ GmbH 75 Befragungen durchgeführt, die in familienfreundliche Unternehmen und sehr familienfreundliche Unternehmen¹⁹ unterteilt und anschließend auf den betrieblichen Erfolg hin untersucht wurden (Dilger et al. 2006; Dilger/König 2007a; Dilger/König 2007b). Für die Quantifizierung der betrieblichen Kennzahlen wurde eine Selbsteinschätzung der Unternehmen vorgenommen. Die Ergebnisse zeigen auf, dass in sehr engagierten familienfreundlichen Unternehmen MitarbeiterInnen seltener krank sind, weniger häufig fehlen und nach der Elternzeit schneller wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren, wo sie dann auch schneller wieder in die Arbeitsabläufe integriert werden. Als zentrales Ziel der familienbewussten Personalpolitik wird die Erhöhung der MitarbeiterInnenzufriedenheit hervorgehoben, als positive Effekte werden die höhere Wertschöpfung sowie die Attraktivitätssteigerung am Arbeitsmarkt genannt. Beim Hinterfragen der Gründe für die

¹⁹ Anmerkung der Autorin: Da sämtliche befragte Betriebe Teilnehmer des Audits „berufundfamilie“ sind, wiesen sie grundsätzlich Merkmale familienbewusster Personalpolitik auf.

Einführung wurde von 68% der befragten Unternehmen die gesamtgesellschaftliche Relevanz der Thematik ausgewählt (Dilger/König 2007a). Die Ergebnisse zeigen ein schwaches Signifikanzniveau (Dilger et al. 2006). Fünf wesentliche Einflussfaktoren auf die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen wurden identifiziert (Dilger/König 2007a; Dilger/König 2007b). Erstens gilt, je besser die wirtschaftliche Lage des Unternehmens, desto mehr familienfreundliche Maßnahmen werden eingeführt. Zweitens zeigt sich, dass je länger die erste Maßnahme zurückliegt, desto mehr Maßnahmen wurden eingeführt; familienfreundliche Unternehmen entwickeln somit im Zeitablauf eine entsprechende Unternehmenskultur. InhaberInnen geführte Unternehmen führen weniger Maßnahmen durch als Betriebe, die von einem/r GeschäftsführerIn geleitet werden. Darüber hinaus zeigt sich, dass umso mehr familienbewusste Maßnahmen implementiert wurden, desto wichtiger werden die Ziele der Krankenstandreduzierung und der MitarbeiterInnenzufriedenheit vom Unternehmen betrachtet. Dies bedeutet, dass konkrete Produktivitätsüberlegungen hinter der Implementierung familienfreundlicher Personalpolitik stehen (Dilger/König 2007a; Dilger/König 2007b).

Gerlach und Schneider (2008) führten im Zuge einer Paneluntersuchung die obige Befragung fort und verglichen die betriebswirtschaftlichen Effekte familienfreundlicher Unternehmen im Jahr 2005/2006 sowie 2007/2008 auf Basis der Mittelwertvergleiche. Es zeigt sich, dass Unternehmen im Zeitablauf ein höheres Familienbewusstsein entwickeln, das sich jedoch sehr langsam erhöht. Ähnliche Werte liefern die Fragen zur Imageverbesserung und der Personalgewinnung. Ein schwaches Signifikanzniveau stellen die Autoren für den Zusammenhang zwischen familienfreundlichen Maßnahmen und sich verringernden Fehlzeiten im Betrieb sowie einer zunehmenden Verkürzung der Elternteilzeit fest (Gerlach/Schneider 2008).

Botsch et al. (2007) analysierten 10 betriebliche Fallstudien in Deutschland, die ein unterschiedliches Spektrum an familienfreundlichen Maßnahmen aufwiesen und kamen zum folgenden Schluss: Es gibt einerseits Unternehmen, die im Einzelfall unterstützende Maßnahmen für besondere LeistungsträgerInnen und deren individuelle Vereinbarkeitsproblematiken anbieten, andererseits Unternehmen, die für bestimmte Zielgruppen wie Mütter Maßnahmen anbieten und dabei hauptsächlich die Image-Aufwertung des Betriebes sehen. Zu guter Letzt gibt es Unternehmen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als strukturelles gesellschaftliches Problem betrachten und das Thema aus diesem Grund strategisch im Unternehmen positionieren. Sieben von zehn Unternehmen hatten Teilzeitbeschäftigungskräfte beschäftigt, welche somit einen wesentlichen Faktor der Familienfreundlichkeit darstellt. Gleichzeitig bleibt Teilzeit laut dieser Studie eine „Ausnahme“, die sowohl von KollegInnen als auch von Führungskräften kritisch gesehen wird.

Eine der wenigen aktuellen österreichischen Erhebungen zum Thema Teilzeit in Unternehmen führte das SORA-Institut im Zuge einer Betriebsbefragung in Oberösterreich durch (SORA 2007). Auf Basis der einfachen Zufallsauswahl wurden 1.005 Personalverantwortliche mittels standardisierter telefonischer Interviews zum Einsatz von Teilzeitbeschäftigung befragt, um herauszufinden, inwieweit Wünsche der ArbeitnehmerInnen von den betrieblichen Vorstellungen abweichen. 75% der befragten Unternehmen bestätigen, dass sie Teilzeitbeschäftigung durchführen, in den Branchen der Sachgütererzeugung, im Handel, im Kredit- und Versicherungswesen sowie im Gesundheitswesen lag der Anteil sogar zwischen 82 und 85%. Überwiegend wird Teilzeitbeschäftigung von Frauen im Alter zwischen 30 und

45 Jahren und mittlerer Schulbildung genutzt, insbesondere im Bereich Büro und Verwaltung. Aus betrieblicher Sicht wurde das optimale Teilzeit-Beschäftigungsausmaß mit rund 23 Stunden klassifiziert, wobei die Hälfte aller befragten Unternehmen auch angibt, dass die Teilzeitbelegschaft vorwiegend zwischen 21 und 25 Stunden in der Woche beschäftigt ist (SORA 2007). Im oberösterreichischen Sample arbeiten rund 60% der Teilzeitbeschäftigten auf Basis von fixen Arbeitszeiten, 38% vorwiegend vormittags. Im Hinblick auf die betrieblichen Kosten/Nutzen-Relation zeigt sich, dass es vorwiegend darum geht, jene MitarbeiterInnen im Betrieb zu halten, die ansonsten aufgrund bestehender Betreuungspflichten wegfallen würden. In der Gastronomie wurde als besonderer Vorteil die Abdeckung von Auftragspitzen hervorgehoben (72% Zustimmung), der flexible Einsatz von Arbeitskräften im Gesundheitswesen wurde von 51% der Betriebe positiv bestätigt. Das Argument der vergleichsweise hohen Kosten wurde nur von 37% bejaht, ein gleich großer Anteil sieht diese Kostenbelastung nicht. Gegen Teilzeit spricht oft der KundInnenwunsch nach ständiger Verfügbarkeit, die Arbeitsprozesse, die sich weder zeitlich noch inhaltlich zerlegen lassen und auch die notwendige Teamarbeit, die durch eine teilweise Abwesenheit der Betriebe nicht mehr möglich wäre (SORA 2007). Interessanterweise wurden Hindernisgründe öfter von Betrieben genannt, die derzeit wenige bis keine Teilzeitstellen anbieten.

Neben den oben genannten Studien und Befragungen liegen vor allem Einzelfallstudien vor (vgl. Bihl et al. 2001; Mürdter et al. 2004; Raehlmann 2004; Rauscher/Schuller 2001; Universität Karlsruhe 2007), die ein bestimmtes Unternehmen und dessen spezifische Ausgestaltung der flexiblen Arbeitszeit beschreiben, ebenso wird in mancher Literatur auf einzelne (meist Deutschland betreffende) Beispiele verwiesen (Adamski 2000; Blum/Zaugg 1999; ifb 2004). Hierbei wird deutlich, dass es in der Praxis eine Vielzahl von Kombinationen und Variationen gibt, die sich nicht auf die in Kapitel 2 erarbeiteten Vorschläge beschränken.

Zusätzliche empirische Belege für Teilzeitbeschäftigung in Österreich finden sich durch diverse Auditierungen wie beispielsweise das Audit „berufundfamilie“,²⁰ das Unternehmen berät und jene mit besonders familienfreundlichen Arbeitsbedingungen auszeichnet, oder die Zertifizierung der familienfreundlichsten Betriebe innerhalb eines Bundeslandes (Land Vorarlberg, 2007)²¹. Die Maßnahmen für diese Unternehmen beinhalten jedoch gezielt eine sehr breite Palette und werden an dieser Stelle nicht gesondert aufgeführt.

5.2.2.2 Interpretation der Studien

Aufgrund der umfassenden Literaturanalyse zeigt sich, dass einerseits sehr wenige Studien verfügbar sind, die die betriebswirtschaftlichen Effekte von Teilzeitbeschäftigung analysieren, andererseits auch nur eine Hand voll Analysen zu den österreichischen Spezifika vorliegen. Aus diesem Grund wurden auch internationale Studien, insbesondere aus dem deutschsprachigen Raum, in die Analyse inkludiert. Festzuhalten ist, dass auch die vorliegenden Studien Problematiken aufweisen, da sie größtenteils entweder auf qualitative Effekte von Einzelfallstudien oder aber auf eine retrospektive Betrachtungsweise abstellen, die meist mit einer Befragung des Managements einhergeht (Eichhorst et al. 2007). Einerseits ist anzunehmen,

²⁰ <http://www.familienallianz.at/fuer-Unternehmen.47.0.html>. Zugriffsdatum: 07.04.2008.

²¹ vgl. auch <http://www.taten-statt-worte.at/default.aspx>, http://www.familie-salzburg.at/wettbewerb_ergebnisse06.htm. Zugriffsdatum: 07.04.2008.

dass Unternehmen in (quantitativen) Befragungen oft die unternehmenspolitisch korrekte Sichtweise wiedergeben und dementsprechend nicht geklärt wird, ob diese Aspekte innerhalb der Unternehmen auch tatsächlich so gelebt werden (vgl. auch Evans 2000), andererseits basieren die Daten weitestgehend auf subjektiven, im Nachhinein getroffenen, Einschätzungen des Managements und nicht auf tatsächlichen Veränderungen, die im Zeitablauf beobachtet wurden. Die Messung von betriebswirtschaftlichen Effekten scheint insbesondere schwierig, da der Kausalzusammenhang zwischen Input- und Output-Faktoren nicht geklärt ist. Gleichzeitig werden von den betrachteten Betrieben die bereits oben diskutierten Vorteile und Gründe für die Einführung von Teilzeitbeschäftigung argumentiert. Im Großteil der Firmen besteht derzeit kein System, um die Effekte der Teilzeitbeschäftigung tatsächlich zu messen (Botsch et al. 2007)²², Kostenabschätzungen werden hingegen sehr wohl praktiziert (Dex/Scheibl 2001). Dies bestätigt auch die deutsche Prognos-Studie (Prognos, 2003), die aufzeigt, dass es nur unter erheblichem Aufwand möglich ist, Kennzahlen - beispielsweise zum Thema Elternzeit - zu erheben.

Eindeutig positive oder negative Effekte von Teilzeitbeschäftigung bzw. von flexiblen Arbeitszeiten konnten bis dato empirisch nicht nachgewiesen werden konnten (Eichhorst et al. 2007; Juncke 2005; Perry-Smith/Blum 2000). Althammer (2007) argumentiert, dass sich im Falle einer positiven Kosten/Nutzen-Bilanz die Verbreiterung von familienfreundlichen Maßnahmen bereits eingestellt hätte. Diese Argumentation basiert auf gängigen ökonomischen Theorien, dass Unternehmen dann familienfreundliche Maßnahmen einführen, wenn sie dadurch ihre Gewinne erhöhen oder ihre Kosten minimieren können (Budd/Mumford 2005). Eine repräsentative europaweite Untersuchung der European Foundation (2006a) konnte beispielsweise auch keinen signifikanten Zusammenhang zwischen betrieblichen Kinderbetreuungseinrichtungen und dem Erwerbsverhalten der Mütter darstellen, genauso bei Gray (2002). Gray (2002) kommt zum Ergebnis, dass jene Unternehmen, die eine Vielzahl von familienfreundlichen Maßnahmen einsetzen, eine höhere Produktivität aufweisen, Teilzeitbeschäftigung alleine zeigte nach Einschätzung der befragten UnternehmerInnen jedoch einen negativen Langzeiteffekt: Personen, die auf Basis eines Teilzeitvertrages arbeiten, häufen im Laufe der Zeit weniger Wissen und Know-how als ihre KollegInnen an, sodass keine positiven Finanzkennzahlen wahrgenommen werden. Dilger et al. (2006) zeigen ebenfalls auf, dass Unternehmen, die umfassende Pakete zur Förderung der Familien eingesetzt haben im Vergleich zu jenen, die nur einige Maßnahmen eingesetzt haben, eine größere Wertschöpfung verzeichnen können.

Nichtsdestotrotz lassen sich bestimmte Tendenzen aus den behandelten Studien ableiten:

- Teilzeitbeschäftigung wird generell als eine Möglichkeit klassifiziert, als Unternehmen flexible Arbeitszeitsysteme einzusetzen. Es zeigt sich, dass Teilzeit die häufigste Form der Arbeitszeitflexibilisierung darstellt. Die Gründe für die Einführung von flexiblen Arbeitszeitsystemen sind sowohl betriebsintern als auch betriebsextern motiviert, insbesondere spielen die effiziente (Re-)Organisation der Arbeit und der damit verbundenen Verantwortungszunahme der einzelnen MitarbeiterInnen eine Rolle, darüber hinaus das

²² Kostenabschätzungen erscheinen insofern schwierig, als dass sich beispielsweise eine höhere Produktivität nur bei sehr routinierten Arbeitsabläufen wie etwa in Produktionsbetrieben messen lässt.

Reagieren auf die Wünsche der MitarbeiterInnen.²³ Die Motive lassen sich demnach in zwei große Felder einteilen: Einerseits gibt es jene Unternehmen, die auf die (Kinderbetreuungs-)Wünsche der ArbeitnehmerInnen reagieren, andererseits entsteht Teilzeitbeschäftigung durch die betrieblichen Arbeitszeiten, die eine bestimmte Flexibilität erfordern.

- **Branchenaspekte:** In bestimmten Branchen wie beispielsweise in den Dienstleistungssektoren des Handels, in Pflegebetrieben oder in der Gastronomie wird Teilzeitbeschäftigung eher eingesetzt als in anderen Branchen. Betriebe, die in diesen Branchen tätig und daher auch an spezifische Öffnungs- oder Betriebszeiten gebunden sind, betrachten Teilzeitbeschäftigung als paralleles Modell zur Vollzeitarbeit. In Produktionsbetrieben wird Teilzeitbeschäftigung hingegen weniger oft eingesetzt, da ein spezifischer Schichtbetrieb besteht, der eingehalten wird und daher vor allem nicht auf individuelle MitarbeiterInnenwünsche eingegangen werden kann (L&R 2005). Interessanterweise finden sich im zweiten Sektor eher männerdominierte Berufe, während sich in den Dienstleistungsbetrieben eher Frauen wieder finden.
- **Betriebsgröße:** Größere Unternehmen führen eher flexible Arbeitszeitmodelle ein als kleinere (Dex/Scheibl, 2001; Evans 2000). Dies hängt damit zusammen, dass größere Unternehmen bei der Implementierung von flexiblen Arbeitsmodellen eher strategisch vorgehen und dies auch an die Thematik der Familienfreundlichkeit knüpfen (Maxwell et al. 2006), während sich kleinere Unternehmen oft aus Kostengründen für Teilzeitbeschäftigung entscheiden (müssen) (L&R 2004). Backes-Gellner et al. (2003) zeigen auf, dass größere Unternehmen häufiger Maßnahmen anbieten, die einen höheren Organisations- und Investitionsaufwand aufweisen, während in kleineren Unternehmen eher mit flexibler Arbeitsorganisation und informellen Regelungen auf die Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen reagiert wird. Mit der Größe des Unternehmens nimmt hingegen auch die positive Bewertung von Teilzeit aufgrund der erforderlichen Reorganisation der Arbeitsabläufe wieder ab (IAB 2006).
- **Qualifikation der MitarbeiterInnen:** Je kritischer das spezifische Wissen der ArbeitnehmerInnen, desto eher besteht die Bereitschaft der Unternehmen, auf die Wünsche der Personen einzugehen und dementsprechend flexible Arbeitszeiten zu ermöglichen. Dies erklärt sich folgendermaßen: In niedrig qualifizierten Arbeitsmärkten sind die Kosten für die Qualifizierung und Rekrutierung so gering, dass die Bereitschaft des Unternehmens, auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen einzugehen bei leicht substituierbaren Beschäftigungen eher niedrig ist. Bei standardisierten Fachqualifikationen, die außerhalb des Unternehmens gewonnen wurden, und knapper Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt erhöht sich die Verhandlungsmacht der qualifizierten Personen. Noch spezifischer ist die Situation für Hochqualifizierte, die einen Teil ihres Know-hows allein durch betriebsinterne Erfahrung gesammelt haben und dementsprechend wertvoll für das Unternehmen sind, da eventuell das gleich qualifizierte Fachpersonal am Arbeitsmarkt gar nicht zur Verfügung

²³ Anmerkung der Autorin: Grundsätzlich könnte man aus den Studien ebenfalls die zunehmende Wichtigkeit familienfreundlicher Maßnahmen und der damit verbundenen Positionierung als attraktive/r ArbeitgeberIn am Arbeitsmarkt ablesen, allerdings ist diese Argumentation aufgrund der Vorauswahl der Studien möglicherweise beeinflusst.

steht (Kay 2004; L&R 2004). Grundsätzlich gilt, je höher die Schulbildung von erwerbstätigen Frauen ist, desto häufiger sind sie an Teilzeitbeschäftigung (als Alternative zum Ausscheiden aus dem Erwerbsleben) interessiert (Schulze Buschoff, 1999). Es entsteht dadurch eine ambivalente Situation, da für die ArbeitgeberInnen gleichzeitig ein starker Wunsch besteht, Hochqualifizierte so umfassend wie möglich einzusetzen.

- Strategische Verankerung des Themas: Die Ausgestaltung und Wahrnehmung von flexiblen Arbeitszeitsystemen scheint vor allem dann zu funktionieren, wenn sie in der Zielsetzung des Unternehmens verankert ist, verbindliche Vereinbarungen im Betrieb existieren (Botsch et al. 2007) und ein dementsprechendes Engagement des Top Managements vorhanden ist (Botsch et al. 2007; Evans 2000). Hierbei werden auch die Partizipationsmöglichkeiten der MitarbeiterInnen und des Betriebsrates hervorgehoben (L&R 2005); Goedicke und Brose (2008) verweisen in diesem Zusammenhang auf die Korrelation zwischen betrieblicher Mitbestimmung, ausgeprägter Kommunikationskultur und dem Vorhandensein von flexiblen Arbeitszeiten (vgl. auch Böhm et al. 2002; Botsch et al. 2007; Jurczyk 2005; L&R 2005; Munz 2006). Blum (2002) schlägt sowohl auf ArbeitgeberInnenseite als auch auf ArbeitnehmerInnenseite Grundbedingungen vor, die erfüllt sein sollten, um Teilzeitbeschäftigung erfolgreich einführen zu können. Während auf ArbeitnehmerInnenseite vor allem hohe Qualifikationsniveaus zur Nutzung der Zeitautonomie sowie die generelle Bereitschaft zu Veränderungen als wichtig hervorgehoben werden, wird auf betrieblicher Seite insbesondere die bestehende Strategie und Unternehmenskultur angeführt (L&R 2005), die das Wirkungspotenzial von Teilzeitbeschäftigungsformen erst möglich macht. Sicherzustellen sind laut Blum (2002) eine coachingorientierte Führung, klare Stellenbeschreibungen zur Orientierung der Beschäftigten sowie idealerweise der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien, um die Kommunikationsstrukturen zu klären. Voraussetzungen für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen in Unternehmen sind eine entsprechende Gesprächskultur zwischen Führung, Betriebsrat und MitarbeiterInnen, sowie eine selbstbestimmte Arbeitskultur (Mohn/Schmidt 2004). Eine weitere, oft angesprochene Anforderung an flexible Arbeitszeiten ist die Rolle der Führungskraft (Fauth-Herkner 2001), die mit veränderten Anforderungen des Teammanagements konfrontiert ist. Einerseits geht es um die Genehmigung größerer Zeitguthaben (Eberling et al. 2004), andererseits um die Koordination innerhalb der Teams bzw. Abteilungen.
- Teilzeitbeschäftigung in Führungspositionen: Eine spezielle Situation scheint sich für Führungskräfte zu ergeben. In einem Großteil der Studien wird argumentiert, dass Führungsverantwortung schwer teil- oder delegierbar ist (Blum/Zaugg 1998; BMAS 2002; Cisek 2001; L&R 2005). Die Teilung oder Reduzierung eines Führungsverhältnisses wird als unmöglich betrachtet, da die Zeit, die eine Führungskraft für das Unternehmen zur Verfügung steht bzw. stehen soll, über die Vollzeitanforderungen hinausgeht. Teilzeit für Führungskräfte wird überwiegend als „nicht möglich“ eingestuft (Botsch et al. 2007; Koch 2007; L&R 2005 weitere). Friedel-Howe (2001) zeigt beispielsweise auf, dass sich Teilzeitbeschäftigung bei zunehmenden Routineaufgaben und Unabhängigkeit der Agenden von der sozialen Interaktion im Betrieb positiv auswirken würde, was jedoch in der Regel bei Führungskräften nicht der Fall ist. Müller (2001) kommt hingegen zum Schluss, dass es sich bei der mangelnden Akzeptanz von Teilzeitbeschäftigung für Führungspositionen vordergründig um ein gesellschaftliches und weniger ein organisatorisches oder sachlich

begründetes Problem handelt. Baillod (2002b) spricht von einem Nachteil bei dispositiven und kommunikativen Tätigkeiten, die zu einer schweren Teilbarkeit von Führungspositionen führt, spricht aber gleichzeitig das Führungsverständnis bzw. die Gestaltungsmöglichkeiten der Rahmenbedingungen innerhalb des Unternehmens an. Er schlägt vor, das präsenzorientierte Führungsmodell in ein ergebnisorientiertes umzuwandeln. Entsprechende Begleitmaßnahmen wie die Führung auf Basis von Zielvereinbarungen sehen auch Blum und Zaugg (1998).

- **Wirtschaftliche Lage des Unternehmens:** Zwischen den Arbeitszeiten und den Arbeitsaufgaben und –belastungen bestehen Abhängigkeitsverhältnisse, die durch die unternehmerische Wettbewerbsstrategie sowie eingesetzte Technologien und Systeme bestimmt werden (Goedicke/Brose 2008). Bei Kostensenkungsstrategien geht es um die Erzielung von Skalenerträgen, bei Neugestaltungsstrategien um Anpassungspotenziale und bei Innovationsstrategien um die Schaffung neuer Märkte (Goedicke/Brose 2008). Tendenziell ist im letzteren Fall am ehesten von flexiblen Zeiten auszugehen, während in Unternehmen, die einem hohen Kostendruck ausgesetzt sind, eine Konzentration auf arbeitskräfteerhaltende Maßnahmen eher weniger zu erwarten ist (Knauth et al. 2000; Knauth 2007; Munz 2006). Einige Studien verweisen darauf, dass eventuell nicht nur ein Einfluss von familienfreundlichen Maßnahmen auf die Produktivität besteht, sondern dass möglicherweise auch ein Umkehrschluss greift: Jene Unternehmen, die produktiver sind, setzen eher familienfreundliche Maßnahmen ein, als solche, die es sich nicht leisten können (Eichhorst et al. 2007); in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten werden familienfreundliche Maßnahmen aus Kostengründen oft eingespart (Botsch et al., 2007).
- **Element der Motivation:** Während herkömmlich eine erhöhte Motivation der MitarbeiterInnen und dadurch auch eine erhöhte Leistungsbereitschaft und -fähigkeit unterstellt wird (Backes-Gellner et al. 2003; Blum 1999; Schneider et al. 2005; L&R 2005), hängt die Motivation der MitarbeiterInnen nicht nur vom Arbeitszeitmodell ab, sondern von der Tatsache, ob durch das Arbeitszeitmodell bestimmte Wünsche erfüllt werden konnten. In einer Studie des Berufsverbandes für PsychologInnen wurde sogar eine erhöhte Burn-out-Gefahr bei Teilzeitbeschäftigten konstatiert, die oft als „stille Reserve“ betrachtet werden und für Engpässe eingesetzt werden (Jiménez, 2005). Aktivitäten und das Familienbudget müssen neu kalkuliert werden (European Foundation, 2006a). MitarbeiterInnen in Teilzeit bescheinigten in einer standardisierten Befragung eine höhere emotionale Erschöpfung sowie eine reduzierte Leistungsfähigkeit als jene, die in einem Vollzeitarbeitsverhältnis stehen. Dies könnte sich demnach auch negativ auf die Produktivität der MitarbeiterInnen auswirken. Verschiedene Studien zeigen darüber hinaus auf, dass sich die Wünsche der ArbeitnehmerInnen im Hinblick auf die Gestaltung der Teilzeit nicht immer mit den Wünschen der ArbeitgeberInnen decken. So zeigt L&R (2004) in einer Umfrage auf, dass vor allem Vormittagsbeschäftigung erwünscht ist, flexibel über die Woche verteilte Arbeitszeiten werden weniger geschätzt. Die familienfreundliche Arbeitszeit würde sich eher auf Vormittage konzentrieren, während die betrieblichen Anforderungen sich nach KundInnen- oder Projektlaufzeiten richten, die hiervon abweichen können. L&R (2004) definieren den Begriff der „qualifizierten Teilzeitbeschäftigung“, die durch das Vorhandensein der nachfolgenden Kriterien in der Lage ist, positiv auf die Motivation der MitarbeiterInnen zu wirken: i) Arbeitsplatzsicherheit durch einen unbefristeten Arbeitsvertrag, ii) Selbstbestimmtheit bezogen auf Länge, Lage und Verteilung der Arbeitsstunden,

iii) Möglichkeiten zur beruflichen Aus- und Weiterbildung, iv) Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen, v) Einkommenssicherheit durch existenzsicherndes Einkommen, vi) eine Beschäftigung, die dem Qualifikationsniveau entspricht, sowie vii) die Einbindung in den betrieblichen Informationsfluss.

- Element der Kosten: Grundsätzlich wird als ein häufiger genannter negativer Effekt der Einführung von Teilzeitmaßnahmen die damit verbundenen Kosten genannt. Hierbei ist zwischen Implementierungskosten - also Einmalkosteneffekten - und Kosten, die langfristig anfallen, zu unterscheiden. Ein weiteres Kostenelement ist mit der Änderung des § 19d AZG verbunden, nachdem seit 01.01.2008 ein 25%iger Zuschlag für jene Stunden zu bezahlen ist, die die vereinbarte Wochenarbeitszeit bei Teilzeitbeschäftigungskräften überschreiten (Gruber/Winkelmayer 2007). Durch die völlig neue Implementierung von Teilzeitmodellen können Kosten im Zusammenhang mit der veränderten Aufbau- und Ablauforganisation, generellen Administrationskosten im Bereich der Abrechnung und Betreuung durch Führungskräfte sowie bei Kosten für die Einschulung der MitarbeiterInnen anfallen. Dieser Aufwand scheint jedoch nur für jene Unternehmen problematisch, die zum Zeitpunkt der Veränderung keine Teilzeitbeschäftigungskräfte im Betrieb beschäftigen. In der Studie von Prognos (2003) wurde von den beteiligten Unternehmen für die Einführung eines individuellen Teilzeitmodells der Aufwand auf 2 Personentage bzw. auf einen Personalaufwand in der Höhe von rund 200€ geschätzt.

Die weitere Kostensituation gestaltet sich folgendermaßen: Im Hinblick auf den Stundenlohn ist für Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigte grundsätzlich derselbe Lohn vorzusehen (Gärtner et al., 2001), freiwillige Sozialleistungen sind zumindest im Verhältnis der regelmäßig geleisteten Arbeitszeit zu gewähren. Mehrkosten können vor allem durch die zusätzliche Bereitstellung von Büro und Infrastruktur oder durch zusätzliche Weiterbildungskosten, die eine längere Amortisationsdauer aufweisen als bei Vollzeitkräften (BMAS, 2002) entstehen. Während sich die Sozialabgaben für ArbeitnehmerInnen am Entgelt orientieren und somit keine direkten Kostenauswirkungen durch zusätzliche Arbeitskräfte entstehen, sind aufgrund bestehender Arbeits- und Sozialgesetze Schwellenwerte zu beachten, wodurch auf den/die ArbeitgeberIn zusätzliche Kosten zukommen können. Insbesondere sind dies Bestimmungen zur Errichtung eines Betriebsrates,²⁴ Bestimmungen aus dem Behinderteneinstellungsgesetz²⁵ sowie allgemeine Bestimmungen aus dem Arbeitsverfassungsgesetz und dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz zu beachten, die beispielsweise die Errichtung von Pausen- und Sanitätsräumen betrifft.²⁶ Marr

²⁴ Ab fünf ArbeitnehmerInnen kann ein Betriebsrat errichtet werden, hierfür muss der/die ArbeitgeberIn beispielsweise Räumlichkeiten zur Verfügung stellen (vgl. § 72 und § 84 ArbVG). Ab fünf Jugendlichen kann ein Jugendlichenvertrauensrat errichtet werden. Je mehr ArbeitnehmerInnen, desto mehr Betriebsratsmitglieder sind zu wählen; diese verfügen dann über entsprechende Schutzbestimmungen, die ebenfalls zu Mehrkosten führen können. In Betrieben mit mehr als 150 ArbeitnehmerInnen ist ein Betriebsratsmitglied (bei mehr als 700 ArbeitnehmerInnen zwei Mitglieder, bei mehr als 3000 ArbeitnehmerInnen drei Mitglieder) von der Arbeitsleistung unter Fortzahlung des Entgelts zur Gänze freizustellen (vgl. § 117 ArbVG).

²⁵ Nach dem Behinderteneinstellungsgesetz sind alle ArbeitgeberInnen verpflichtet, ab einer Beschäftigtenanzahl von 20 ArbeitnehmerInnen mindestens eine/n begünstigte/n Behinderte/n einzustellen. Wenn diese Voraussetzungen vorliegen, und der/die ArbeitgeberIn dennoch kein/e Behinderte/n einstellt, so muss eine Behindertenausgleichstaxe bezahlt werden.

²⁶ Ab fünf ArbeitnehmerInnen ist der allgemeine Kündigungs- und Entlassungsschutz anwendbar (§§ 105 f ArbVG). Ab 12 ArbeitnehmerInnen ist der/die ArbeitgeberIn zur Errichtung von Pausen- und Sanitätsräumen

(2001) setzt die Kosteneffekte in Zusammenhang mit der Individualisierung der flexiblen Arbeitszeiten: Je eher das Konzept nicht nur eine, sondern mehrere Personen im Unternehmen trifft und je besser Räume und Anlagen von mehr als einem MitarbeiterInnen genutzt werden kann, desto eher lassen sich Kosteneffekte reduzieren.

Neben den oben genannten Effekten konstatieren internationale Studien die Wichtigkeit externer Rahmenbedingungen (European Foundation 2006a). Wenn der Staat wenig Engagement im Bereich flexibler Arbeitszeitsysteme zeigt und wenig Anreize setzt, sind auch die Unternehmen zurückhaltend. Österreichische Unternehmen scheinen Vollzeitstellen als „Normalarbeitszeitstellen“ zu klassifizieren (L&R 2004). Die Normalarbeitszeit wurde im Zuge der Industrialisierung geprägt und führte zu einer Teilung der Erwerbsarbeitszeit und der Nichterwerbsarbeitszeit, wobei sich die Arbeitszeit an produktionsökonomischen Kalkülen orientierte und die Freizeit sich quasi anhand der übrig gebliebenen Zeit maß (Eberling et al. 2004). Obwohl sich die heutige Wirtschaft nicht mehr rein an der Industrie orientiert, sondern an Prozessen, die unterschiedliche Dauer, Lage und auch Zeiten erfordern und sich dementsprechend Trends wie Arbeitszeitverlängerung und atypische Arbeitszeiten wie Abend-, Nacht-, oder Wochenendarbeit bemerkbar werden, erfolgt die Orientierung nach wie vor an der Vollzeitarbeit (Seifert 2004). Gleichzeitig wird bei einer Normalarbeitsstelle Stabilität und Kontinuität impliziert (Schulze Buschoff 1999), während Teilzeit-MitarbeiterInnen unterstellt wird, sie hätten durch die reduzierte Arbeitszeit auch ein reduziertes berufliches Interesse. Ständig verfügbare MitarbeiterInnen werden als die „besseren“ MitarbeiterInnen wahrgenommen (Gärtner et al. 2001).

Grundsätzlich lassen sich aus vorhandenen Studien sowohl positive als auch negative Effekte ableiten, offensichtlich spielen aber auch die Kontextfaktoren und der spezifische Einsatz eines Teilzeitmodells eine wesentliche Rolle. Dies bedeutet, dass Vor- und Nachteile der Teilzeitbeschäftigung oder spezifischer Teilzeitmodelle nicht für jedes Unternehmen im gleichen Ausmaß zutreffen, sondern im Hinblick auf die speziellen Anforderungen des Unternehmens zu betrachten sind.

5.3 Betriebswirtschaftliches Bezugssystem

Ziel des betriebswirtschaftlichen Studienteils ist es, nicht nur die aktuelle Literatur zum Thema Teilzeit aufzuarbeiten, sondern auch ein Bezugssystem zu erstellen, das sowohl fördernde als auch hindernde Faktoren der Teilzeitbeschäftigung aufzeigt. Die Zusammenhänge zwischen Produktivität und Teilzeitbeschäftigung sind bisher relativ wenig erforscht und es liegen (noch) keine etablierten Modelle zur Messung dieses Zusammenhangs vor. Die reine Gegenüberstellung positiver und negativer Effekte abstrahiert von Einflussfaktoren und gegenseitigen Abhängigkeiten und ist somit nur beschränkt geeignet, Analysen im aktuellen betriebswirtschaftlichen Kontext vorzunehmen. Während in der vorliegenden Literatur hauptsächlich eine qualitative Betrachtungsweise der Vor- und Nachteile (Adamski 2000; Hamm,

verpflichtet (§ 28 ASchG, § 27/1 ASchG), wenn mehr als fünf ArbeitnehmerInnen desselben Geschlechts in einem Betrieb arbeiten, so sind auch getrennte Toiletten zu errichten (§ 27/2 ASchG).

1999) sowie retrospektive quantitative Befragungen erläutert werden,²⁷ soll hier auf ein gängiges betriebswirtschaftliches Modell zur Bewertung von Kosten und Nutzen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen Bezug genommen werden.

Die Analyse der betriebswirtschaftlichen Effekte orientiert sich am Konzept der Effizienz (Frese 1992), das die beiden Felder der Koordination im Sinne einer effizienten Abstimmung und Strukturierung des Unternehmens und der Motivation im Sinne einer entsprechenden Anreizkompatibilität für die MitarbeiterInnen beschreibt und somit eine neue Gliederung der positiven und negativen Effekte von Teilzeitbeschäftigung ermöglicht.

5.3.1 Theoretisches Konzept

Der Begriff der Produktivität beschreibt die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens, wobei das erwirtschaftete Ergebnis dem geleisteten Einsatz gegenüber gestellt wird (Krüger 2000). Der Begriff der Effizienz wird grundsätzlich für dieselbe Relation – also das Verhältnis zwischen einem erzielten Ergebnis und den eingesetzten Mitteln – verwendet, wobei hier zusätzlich die Wirksamkeit bestimmter Maßnahmen beleuchtet wird. Aus einem organisationstheoretischen Kontext geht es immer um die möglichst produktive und reibungslose Arbeitsteilung (Picot et al. 1998).

Hierbei sind zwei Problemfelder zu lösen, einerseits das sogenannte Koordinationsproblem, welches beschreibt, wie viel Information die einzelnen Akteure innerhalb einer Unternehmung haben bzw. welche Rolle ihnen zugeschrieben wird. Dem gegenüber steht das Motivationsproblem, also die Frage ob MitarbeiterInnen sich auch faktisch an die erhaltenen Regeln und Rollen halten (Picot et al. 1998; Milgrom/Roberts 1992). Für ein Unternehmen ist es unumgänglich, möglichst beide Probleme zu lösen, wobei sich diese konfliktär verhalten können (Frese 1992; Picot et al. 1998). Bei einer stärkeren Orientierung an den Kriterien der Koordination und einer entsprechend strikten Arbeits- und Informationsaufteilung kann dies beispielsweise zur Demotivation der MitarbeiterInnen führen. In weiterer Folge werden die beiden Effizienzkriterien näher erläutert und im Hinblick auf ihre grundsätzliche Auswirkung in Zusammenhang mit Teilzeitbeschäftigung diskutiert.

5.3.2 Koordinationseffizienz

Um effiziente Arbeit innerhalb eines Unternehmens sicher zu stellen, wird die Koordination der Teilaufgaben in ein entscheidungslogisches Modell übergeführt (Frese 1992). Dies bedeutet, dass die Gesamtplanung einer Organisation in ihre Einzelschritte- und Einzelentscheidungen zerlegt wird. Hierbei sind einerseits die Informationen der Akteure, andererseits auch ihr grundsätzliches Know-how als zentral anzusehen. Je besser MitarbeiterInnen darüber Bescheid wissen, wie sie mit ihren Teilaufgaben zum Unternehmenserfolg beitragen können, und je besser sie von ihren Ressourcen und Fähigkeiten dazu in der Lage sind, desto eher können sie ihre diesbezüglichen Aufgaben erfüllen (Picot et al. 1998).

²⁷ Anmerkung der Autorin: Ausnahmen bilden hier einerseits das Szenario-Modell, das in der Studie von Prognos (2003) aufgestellt wurde und das versucht, Kosteneinsparungen durch familienfreundliche Maßnahmen den damit verbundenen Aufwänden gegenüberzustellen sowie die Simulation von Gärtner et al. (2001), die je nach spezifischer Kostensituation im Unternehmen die Kostenvor- und nachteile für den Einsatz von Teilzeitbeschäftigten errechnet.

Eine erhöhte Koordinationseffizienz führt zu einem Abbau der sogenannten Autonomiekosten, also jenen Kosten die entstehen, wenn die Entscheidungsqualität nicht stimmt. Für gute Entscheidungsqualität werden vom Unternehmen erhöhte Informationsverarbeitungsaktivitäten – und somit erhöhter Ressourceneinsatz – gefordert, die selbst wiederum Kosten verursachen. Es gilt also, die Kosten des Risikos gegen die Kosten zusätzlicher Ressourcen abzuwägen (Frese 1992).

Die Koordinationseffizienz setzt sich aus den Bereichen der Prozesseffizienz (wie gut sind die internen Ressourcen und Prozesse aufeinander abgestimmt?), der Ressourcen- bzw. Potenzialeffizienz (wie gut werden die vorhandenen Potenziale genutzt?) und aus der Delegationseffizienz (wie gut ist die hierarchische Aufspaltung durchdacht?) zusammen (Frese 1992). Im Hinblick auf Teilzeitbeschäftigung geht es also sowohl um eine optimale Abstimmung der Arbeitsabläufe, die beispielsweise die Kapazitäts- oder Schichtplanung eines Unternehmens betrifft, als auch um den optimalen Einsatz der richtigen Arbeitskräfte. Dies könnte zum Beispiel in einem Dienstleistungsunternehmen ausschlaggebend sein, wo sich der/die Kunde/In einen bestimmten Ansprechpartner zu einem Thema wünscht. Um das Potenzial der Arbeitskräfte optimal auszunutzen gilt im Sinne der Koordinationseffizienz, je mehr Entscheidungen an eine/n MitarbeiterIn übertragen werden, desto eher kann das Unternehmen das kreative Potenzial dieser Person nutzen.

Das Prinzip der Koordinationseffizienz setzt grundsätzlich rationale Annahmen in die Akteure einer Organisation. Gleichzeitig stellt sich jedoch die Frage, wie das Verhalten der MitarbeiterInnen tatsächlich positiv beeinflusst werden kann, um das Unternehmen effizient zu führen. Mit diesem Aspekt setzt sich die Motivationseffizienz (siehe nachfolgende Ausführungen) auseinander.

5.3.3 Motivationseffizienz

MitarbeiterInnen verfügen über individuelle Ziele und Nutzensvorstellungen, die ihr Verhalten und ihre täglichen Entscheidungen im Unternehmenskontext prägen (Picot et al. 1998; Scholz 2000). Je nach persönlicher Motivationslage kann zum Beispiel eine erhöhte Spezialisierung eines/r MitarbeiterIn einen positiven oder negativen Anreiz darstellen und dementsprechend zu erhöhter oder verringerter Arbeitsleistung führen.

Im Hinblick auf die unter dem Punkt Koordinationseffizienz angeführten Überlegungen entstehen an jeder Schnittstelle Motivationskosten (Frese 1992). Erhöhte Abstimmung mit MitarbeiterInnen kann einerseits zu verstärkt wahrgenommener Kontrolle führen und daher negative Folgen haben, gleichzeitig könnte sich verringerte Abstimmung aufgrund von subjektiv empfundener Überforderung ebenso negativ auf die Motivation auswirken.

Zusätzlich ist zu beachten, dass sich Entscheidungen innerhalb einer Organisation nicht nur auf die/den einzelne/n MitarbeiterIn auswirken, sondern das gesamte Unternehmen bzw. das gesamte Team betrifft (Scholz 2000). Aufgrund der individuellen Ausgestaltung von Motivlagen nach der jeweiligen Lebenssituation kann sich somit ein Aspekt auf eine Gruppe von MitarbeiterInnen positiv, auf eine andere jedoch negativ auswirken. Im Hinblick auf Teilzeit-

beschäftigung bedeutet dies, dass sowohl die individuellen Wünsche der ArbeitnehmerInnen als auch deren Auswirkungen auf das unmittelbar betroffene Team zu berücksichtigen sind.

Im Zusammenhang mit den in Kapitel 5.2.2.2 herausgearbeiteten Tendenzen der Teilzeitarbeit zeigt sich sehr deutlich, dass Vor- und Nachteile immer in Relation mit der spezifischen Situation des Unternehmens zu sehen sind. Tabelle 5-6 gibt einen Überblick über die wesentlichen fördernden und hindernden Faktoren der Teilzeitbeschäftigung im Zusammenhang mit der Motivations- und Koordinationseffizienz des Unternehmens.

Tabelle 5-6: Positive und negative Effekte in Relation zur Organisationseffizienz

	Koordinationseffizienz		Motivationseffizienz	
Ziel	Verringerung der Autonomiekosten		Erhöhung der Anreizkompatibilität	
Bereiche	- Segmentierung der Arbeit - Strukturierung des Unternehmens		- Mitarbeiterbindung - Mitarbeiterzufriedenheit	
Faktoren	Fördernd	Hindernd	Fördernd	Hindernd
Flexibilisierung der Arbeit	Arbeitsabläufe erfordern Flexibilität	Arbeitsabläufe erfordern strikte Zeitabläufe	Reagieren auf MitarbeiterInnenwünsche möglich	Keine Berücksichtigung der Wünsche
Branche	Dienstleistungsbetriebe	Produktionsbetriebe	-	-
Betriebsgröße	Teilzeit als Einsparungsmöglichkeit	Größere Reorganisationsaufwände	Individuelle Regelungen	-
Qualifikation der MitarbeiterInnen	Spezifisches Know-how	Substituierbare Kompetenzen	Starker Wunsch nach Teilzeit	-
Strategische Verankerung	Verbindlichkeit, Kommunikation	Mangelnde Führungskompetenz	Mitsprache der Belegschaft	Keine Partizipationsmöglichkeiten
Teilzeit Führungspositionen	Ergebnisorientierte Führung	Präsenzorientierte Führung	Begleitmaßnahmen (Zielvereinbarung)	Mangelnde Akzeptanz
Wirtschaftliche Lage des Betriebs	Expandierende Geschäftstätigkeit	Kostensenkungsstrategie	-	-
Wesentliche Motivationselemente	-	-	Modell ermöglicht Work-Life Balance	Burn-out bei Überforderung
Wesentliche Kostenelemente	Einsparungen Überstunden	Implementierungskosten	-	-

Grundsätzlich verbindet man den Bereich der Koordinationseffizienz mit der organisatorischen Strukturierung der Arbeit innerhalb des Unternehmens. Hierbei zeigt sich, dass jene Betriebe, deren Arbeitsabläufe grundsätzlich Flexibilität erwarten lassen – insbesondere Betriebe im Bereich der Dienstleistungen – eher positive Effekte aus Teilzeitbeschäftigung generieren können als beispielsweise Produktionsbetriebe, deren Prozesse strikte Zeitabläufe erfordern. Im Hinblick auf die Betriebsgröße ist ausschlaggebend, ob ein großer Reorganisationsaufwand notwendig ist, dies spiegelt sich auch in den wesentlichen Kostenelementen wider: Immer dann, wenn Unternehmen hohe Reorganisationsaufwände zu tätigen haben, sind sie erst über einen längeren Zeitraum hinweg in der Lage, positive Effekte aus Teilzeit zu generieren. Aus diesem Grund ist die Einführung von Teilzeitbeschäftigung im Zusammenhang mit einer Kostensenkungsstrategie des Unternehmens eher unwahrscheinlich.

Innerbetrieblich spielt sowohl die Qualifikation der MitarbeiterInnen als auch die strategische Verankerung der Thematik eine Rolle: Während bei substituierbaren Kompetenzen Teilzeitbeschäftigung zwar eingesetzt, aber nicht aktiv verfolgt wird, erfordert die Bindung des spezifischen Humankapitals bei Fachkräften oder Hochqualifizierten eine erhöhte Reaktion auf MitarbeiterInnenwünsche. Teilzeitbeschäftigung erhöht die Effizienz innerhalb eines Unternehmens, wenn verbindliche Vereinbarungen bestehen und die Führungskräfte ihre diesbezüglichen Agenden wahrnehmen. Für Führungskräfte selbst erhöht Teilzeitbeschäftigung immer dann die Effizienz der Organisation, wenn das Leitbild der ergebnisorientierten Führung im Einsatz ist und nicht (ausschließlich) auf die dauernde Präsenz eines Vorgesetzten Wert gelegt wird.

Im Hinblick auf die Effizienzsteigerung eines Unternehmens durch die erhöhte MitarbeiterInnenmotivation zeigt sich vor allem ein positiver Einfluss, wenn individuell auf die MitarbeiterInnenwünsche reagiert werden kann. Dies setzt voraus, dass die Wünsche der MitarbeiterInnen bekannt sind bzw. eine hohe Partizipations- und Kommunikationskultur innerhalb des Unternehmens besteht, sodass eine Berücksichtigung überhaupt möglich ist. Eine Erhöhung der Motivation wird immer dann unterstellt, wenn das Teilzeitmodell tatsächlich dazu in der Lage ist, die Work-Life Balance für den/die ArbeitnehmerIn positiv zu gestalten, während hingegen eine etwaige Überforderung bei reduziertem Stundenumfang zu genau dem gegenteiligen Effekt führen kann. Nicht zu unterschätzen ist in diesem Zusammenhang das Vorhandensein von entsprechenden Begleitmaßnahmen wie beispielsweise Zielvereinbarungen und laufenden Gesprächen, sowie – insbesondere bei Teilzeitbeschäftigung von Führungskräften – die Akzeptanz durch MitarbeiterInnen und KollegInnen.

Insgesamt zeigt sich eine durchwegs komplexe Situation, die aufzeigt, dass Teilzeitbeschäftigung für Unternehmen sehr stark von der innerbetrieblichen Organisation abhängig ist. Das hier diskutierte Rahmenwerk der Effizienzkonstrukte dient nun als Ausgangspunkt, um österreichische Betriebe zum Thema Teilzeit zu befragen (siehe Kapitel 5.4).

5.4 Empirische Überprüfung

Das folgende Kapitel beinhaltet die empirische Überprüfung des betriebswirtschaftlichen Rahmenmodells.

5.4.1 Methodisches Vorgehen

Basierend auf den Ergebnissen der zuvor durchgeführten Literaturanalyse werden drei Unternehmen ausgewählt, die unterschiedliche Teilzeitbeschäftigungsmodelle einsetzen, um das entwickelte Rahmenwerk der betrieblichen Effizienz mit der Praxis abzugleichen. In Form von Fallstudien werden die zuvor identifizierten Faktoren in Form von qualitativen Interviews überprüft und zur Diskussion gestellt. Es handelt sich hierbei um eine Untersuchung, die auf einer zuvor erfolgten Modellbildung basiert, die aufgrund von theoretischen Wissensbeständen und empirisch belegten Zusammenhängen entstanden ist (Flick et al. 1995). Folgende konkrete Fragestellungen sollen in diesem Zusammenhang erarbeitet werden:

- Welche Modelle der Teilzeitbeschäftigung werden in den befragten Unternehmen umgesetzt?
- Warum wird Teilzeitbeschäftigung genau in dieser Form eingesetzt und welche positiven sowie negativen betriebswirtschaftlichen Effekte ergeben sich daraus?

Die einzelfallbezogene Weiterentwicklung des zuvor aufgestellten Rahmenwerks der Koordinations- und Motivationseffizienz wird deswegen gewählt, da es um die Gesamtbetrachtung eines komplexen Phänomens geht (Mayring 2002). Die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge von Teilzeitbeschäftigung sind für Unternehmen schwer einzuschätzen, da sie nicht im Zuge der gängigen Input-Output Relationen quantifiziert werden können (Schneider 2007). Eine genaue Definition der Input- und Outputgrößen sowie der Wirkungszusammenhänge erscheint schon dadurch schwierig, dass die Grenze zwischen den beruflichen und privaten Lebensbereichen der betroffenen Individuen verschwimmt. Situationsbedingte Kontextvariablen wie die spezifische familiäre Situation einer MitarbeiterIn sind somit in der Lage, die Wirkungsbeziehungen zu verstärken oder abzuschwächen. Positive Effekte wie die erhöhte Motivation sowie die geringere Fluktuation innerhalb eines Unternehmens weisen zudem ein interdependentes Verhältnis zueinander auf (Juncke 2005).

Es stellt sich somit weniger die Frage, was genau innerhalb der Unternehmen umgesetzt wird, sondern wie und warum bestimmte Modelle der Teilzeitbeschäftigung gewählt werden (Marshall 1996; Yin 2005). Im Gegensatz zu einer quantitativen Befragung ist der qualitative Ansatz in der Lage, Beziehungen zwischen den Faktoren aus Unternehmenssicht aufzudecken und sämtliche relevante Aspekte aus Sicht der ArbeitgeberInnen einfließen zu lassen, sodass das zuvor definierte Rahmenwerk ergänzt und weiterentwickelt werden kann. Im vorliegenden Forschungsdesign handelt es sich um eine fallorientierte, deskriptive Herangehensweise.²⁸

5.4.1.1 Sample-Auswahl

Beim qualitativen Forschungsansatz geht es im Vergleich zur quantitativen Analyse nicht um die Repräsentativität der Fälle, sondern um eine tiefer gehende Analyse des Phänomens und der Erkenntnisgewinnung durch das maximale Verstehen von Details (Marshall 1996). In diesem Zusammenhang wird von einer „inhaltlichen“ Repräsentativität gesprochen, die durch die Zusammensetzung einer entsprechenden Stichprobe erfolgt (Lamnek 2005). Im vorliegenden Fall erfolgt eine bewusste, kriterienbezogene Auswahl der Unternehmen, die den gesamten Untersuchungsgegenstand mit einbezieht und auf dem theoretischen Vorwissen aufbaut; man spricht in diesem Zusammenhang von einer theoretisch begründeten Auswahl der Stichprobe (vgl. Bradley 1992; Reinders 2005). Das Sample sollte eine möglichst heterogene Struktur aufweisen, um eine (im Rahmen der Untersuchung mögliche) größere Anzahl an Modellen und den damit verbundenen Vor- und Nachteilen in die Analyse mit ein zu beziehen. Die gezielte Auswahl möglichst heterogener, in den relevanten Kriterien maximal kontrastierter Fälle führt zur Varianzmaximierung (Patton 2002; Witt 2001), die es erlaubt,

²⁸ Die Ergebnisse könnten zu einem späteren Zeitpunkt in einer weiterführenden Untersuchung im Sinne einer quantitativen Überprüfung weiterentwickelt werden (Mayring, 2001). Bei der solchen Kombination qualitativer und quantitativer Analysen sind verschiedene Modelle denkbar, die zu einem maximalen Erkenntnisgewinn führen (vgl. Mayring, 1999; Mayring et al., 2000; Steckler et al., 1992).

auch über die einzelnen Fälle hinweg etwaige Gemeinsamkeiten zu erkennen. Obwohl die Generalisierbarkeit der Ergebnisse kein vorrangiges Ziel der qualitativen Forschung ist (Mayring 2007), kann dadurch das Ableiten von Aussagen, die für eine größere Zielgruppe relevant ist, ermöglicht werden.

Das Sampling orientiert sich somit an den Kriterien i) der aktuellen Nutzung der Teilzeitbeschäftigung in Österreich, um typische Fälle von Teilzeitbeschäftigung zu prüfen, ii) der aktuellen und zukünftigen Veränderung von Branchen und Berufen, um die Situation wachstumsorientierter, expansiver Unternehmen mit ein zu beziehen und iii) der maximalen Varianz des Materials, um das Phänomen in unterschiedlichen Erscheinungsformen und Kontexten zu betrachten. Darüber hinaus erfolgt eine grundsätzliche Orientierung an jenen Unternehmen, die bereits umfangreiche Teilzeitmodelle im Einsatz haben, um von den maximalen Erfahrungswerten profitieren zu können.

Die Basis für die Stichprobenauswahl bieten somit die quantitativen Aspekte der Teilzeitbeschäftigung und der Berufsentwicklung in Österreich. Die derzeitige Teilzeitquote wird zu einem Großteil von Frauen getragen (Dörfler 2004). Im 3. Quartal 2007 arbeiten 41,8% der weiblichen Erwerbstätigen in einer Teilzeitbeschäftigung (Statistik Austria 2007b). Die meisten Teilzeitbeschäftigten finden sich im Handel (26%), gefolgt vom Bereich Gesundheit (15%) und der Industrie (14%) (L&R 2004). Im Hinblick auf die konkreten Berufe sind 22,4% der Teilzeitbeschäftigten in Dienstleistungsberufen bzw. als VerkäuferInnen tätig, 20,5% als Bürokräfte oder andere Angestellte (L&R 2004). Auch hier zeigt sich ein starkes Übergewicht der teilzeit-arbeitenden Frauen: Im Handel bzw. in den unternehmensnahen Dienstleistungen führt jede zweite Arbeitnehmerin einen Teilzeitjob durch (Statistik Austria 2007b). Gleichzeitig wird Teilzeitbeschäftigung nicht mehr ausschließlich von Personen mit primären Ausbildungsniveaus²⁹ durchgeführt, sondern zunehmend auch von Personen mit Matura bzw. darüber hinausgehenden Qualifikationen (Statistik Austria 2007b).

Es werden insgesamt drei Unternehmen für den empirischen Teil der Studie ausgewählt. Die Konzentration auf die wenigen Fälle folgt dem Prinzip der Einzelfallbezogenheit, das eine höhere Inhaltsvalidität und einen detaillierten Informationsgehalt bietet (Mayring 2002; Yin 2005).

Für die Befragung standen i) ein Unternehmen aus dem Handel, ii) ein Krankenhaus sowie iii) ein Unternehmen im Bereich der Wirtschaftsprüfung und Beratung zur Verfügung. Die Auswahl der drei Fallstudien begründet sich wie folgt:

In Österreich verfügt der Handel über die höchste Teilzeitbeschäftigung (L&R 2004), darüber hinaus findet sich in diesem Bereich ein hoher Frauenanteil (Statistik Austria 2007). Der Grund für die Anwendung von Teilzeitmodellen wird vor allem in der Abdeckung der Öffnungszeiten innerhalb des gesetzlichen Rahmens unterstellt.

Das befragte Krankenhaus repräsentiert ein Unternehmen aus dem Bereich Gesundheit und Pflege. Die Beschäftigungsprognosen für die kommenden Jahre weisen vor allem im Bereich der naturwissenschaftlich/technischen Berufe und in den Pflege- bzw. Gesundheitsberufen

²⁹ Anmerkung der Autorin: Primäre Ausbildungsniveaus beinhalten Ausbildungen mit Pflichtschulabschluss.

hohe Beschäftigungszuwächse auf (WIFO 2006). In den Gesundheits- und Pflegeberufen ist darüber hinaus der Frauenanteil sehr hoch (WIFO 2006). Insbesondere in technischen Betrieben bzw. in Pflegeeinrichtungen basiert die Notwendigkeit der Teilzeitbeschäftigung oft auch auf den betrieblichen Gegebenheiten (24h-Betreuung, Schichtarbeit).

Die Wirtschaftsprüfungskanzlei wurde als Unternehmen aus dem Bereich Beratung bzw. Dienstleistung ausgewählt. Teilzeitbeschäftigung wird zunehmend auch in Berufen mit akademischen Qualifikationen eingesetzt (Statistik Austria 2007b), was unter anderem auch auf die zunehmende Höherqualifizierung von Frauen zurückzuführen ist: Während 1981 der Frauenanteil in tertiären Ausbildungssystemen nur rund 36% betrug, ist dieser im Jahr 2006 auf rund 50% angestiegen (Statistik Austria 2007a). Im Bereich der Unternehmensberatung beträgt die AkademikerInnenquote 75% oder mehr. Von den betroffenen Unternehmen werden individuell gestaltete Teilzeitmodelle zur Erhöhung der MitarbeiterInnenzufriedenheit, vor allem aber zur MitarbeiterInnenbindung von hoch qualifizierten Personen eingesetzt.

Tabelle 5-7 gibt einen grundsätzlichen Überblick über die Stichprobe und die wichtigsten Daten der befragten Unternehmen. Die drei Fallstudien erstrecken sich auf drei verschiedene Bundesländer und weisen aufgrund der Anzahl der Beschäftigten eine mittlere Unternehmensgröße auf. Die Teilzeitbeschäftigung reicht von 20% im Beratungsbereich über rund 50% im Pflegebereich bis zu 60% im Handel. Zu beachten ist, dass beim Unternehmen 02 ausschließlich der Bereich der Pflegekräfte in die Untersuchung mit einbezogen wurde und nicht das gesamte Krankenhaus.

Tabelle 5-7: Stichprobe der befragten Unternehmen

ID	Unternehmens- gegenstand	Im Interview behandelter Bereich	Anzahl Mitar- beiter-Innen	Bundes- land	Frauen- anteil	Anteil Teilzeit- beschäftigung
01	Einzelhandel (Möbel)	Gesamte Filiale	440	NÖ	62%	60%
02	Gesundheit (Krankenhaus)	Pflege	Gesamt: 485 Pflege: 240	OÖ	k. A.	49%
03	Beratung (Wirtschaftsprüfung)	Gesamte Geschäftsstelle	600	Wien	42%	20%

Tabelle 5-8 zeigt die wichtigsten Zahlen zur Teilzeitbeschäftigung in den Betrieben auf. Hierbei wird ersichtlich, dass in allen drei untersuchten Unternehmen eine deutlich höhere Frauenquote bei Teilzeitbeschäftigungen zu bemerken ist. Grundsätzlich haben alle drei Unternehmen Teilzeitbeschäftigung in sämtlichen Unternehmensbereichen im Einsatz, wobei unterschiedliche Modelle und unterschiedlicher Umfang der Teilzeitbeschäftigung zum Tragen kommen: Während im Handel sämtliche Teilzeit-Varianten vorkommen bzw. eine flexible Stundenanzahl pro MitarbeiterIn möglich ist, liefert das befragte Unternehmen aus dem Gesundheitsbereich auf Basis der vorherrschenden Betriebsvereinbarung vier sehr konkrete, arbeitszeitverkürzende Modelle. Das Beratungsunternehmen hat vor allem 20-Stunden Lösungen für MitarbeiterInnen während der Ausbildungs- und Studienzeit sowie für Eltern im Einsatz (Details siehe im nachfolgenden Kapitel).

Tabelle 5-8: Eckdaten zum Thema Teilzeit

ID	Ge- schlecht	Alter	Qualifikation	Teilzeit-Bereiche	Stunden- anzahl	Teilzeit-Modelle
01	m: 38% f: 62%	im Durchschnitt 37 bzw. 38 Jahre (ähnlich Vollzeit- kräften)	unterschiedliche Abschlüsse, gleich verteilt	Sämtliche Bereiche (Verkauf, Kunden- service, Logistik Restaurant, Kassa, Verwaltung)	50%: geringfügi- ge Beschäfti- gung	▪ Veränderung des Aus- maßes und der Lage in allen Varianten ▪ Blockteilzeit ▪ Elternteilzeit ▪ Jobsharing / Sabbaticals in Einzelfäl- len
02	m: 2% f: 98%	vorwiegend nach erfolgter Fami- lienplanung	Diplomierte Kranken- schwestern, Pflegehelfer & Hebammen	Sämtliche Bereiche (Stationsdienst, OP-Sterilisation, Geburtshilfe, Am- bulanz)	Großteil 20, 25 oder 30 Stunden	▪ Verkürzung der Ar- beitszeit ▪ Elternteilzeit ▪ Altersteilzeit ▪ Sabbatical als Einzelfall
03	m: 25% f: 75%	vorwiegend unter 30jährige	vorwiegend akademische Abschlüsse	Sämtliche Bereiche (Verwaltung, Audit, Tax, Advisory)	vorwiegend im 20-Stunden Ausmaß	▪ Verkürzung der Ar- beitszeit ▪ Elternteilzeit ▪ Altersteilzeit ▪ Blockmodelle in Einzel- fällen

5.4.1.2 Erhebungsinstrument

In Bezug auf die konkrete Vorgehensweise wird der Einsatz eines Leitfadeninterview als die zielführendste Methode identifiziert (Hopf 1978; Flick et al. 2005). Hierbei wird ein offener Fragebogen ohne Antwortvorgaben konzipiert, der als Gerüst dient, um die Themenbereiche abzudecken. Die Fragetechnik folgt somit einem vorbereiteten aber flexibel einsetzbaren Fragenkatalog (Hopf 1978), wobei die Befragten ihre Ansichten und Erfahrungen frei artikulieren können. Die offene Fragestellung wird gewählt, um möglichst unvoreingenommene, reichhaltige Antworten zu bekommen (Bortz/Döring 1995). Die gesamte empirische Untersuchung folgt somit einem explorativen Zugang, wobei durch die Offenheit die theoretische (Neu-)Strukturierung des betriebswirtschaftlichen Modells ermöglicht wird (Flick et al. 1995).

Der Leitfaden für das Interview gliedert sich in drei wesentliche Themenblöcke. Nach einer kurzen Unternehmensvorstellung und der Aufnahme der deskriptiven Daten zur Nutzung der Teilzeitbeschäftigung werden die konkreten Modelle der Teilzeitbeschäftigung abgefragt. Hier wird insbesondere auf die Tätigkeitsfelder und Positionen, in denen ein bestimmtes Modell eingesetzt wird, abgestellt, gleichzeitig werden die Hintergründe für den Einsatz des spezifischen Modells hinterfragt. Im zweiten Teil des Interviews geht es um die konkreten positiven und negativen Effekte, die aus ArbeitgeberInnensicht wahrgenommen werden. Auch hierbei werden die einzelnen Modelle als Anhaltspunkt herangezogen. Im dritten Teil des Interviews werden die Auswirkungen der Neuerungen durch die Novelle des Arbeitszeitgesetzes diskutiert. Abschließend hat der/die Interviewte die Möglichkeit, auf nicht besprochene Punkte einzugehen. Eine detaillierte Fassung des Leitfadens findet sich im Anhang.

Als InterviewpartnerInnen werden die jeweiligen Personalleiter identifiziert, da sie einerseits über einen Überblick der im Unternehmen vorhandenen Teilzeitmodelle sowie deren Nutzung verfügen und andererseits sowohl ArbeitgeberInnen als auch ArbeitnehmerInneninteressen kennen. Im Krankenhaus wird diese Funktion inhaltlich von der Position des Pflegedirektors repräsentiert.

5.4.1.3 Analyseverfahren

Sämtliche Interviews wurden persönlich geführt und mittels Transkriptionsprotokollen dokumentiert. Die Interviewdauer betrug zwischen 65 Minuten (im Einzelhandel) und rund 100 Minuten (im Pflegebereich). In allen drei Fällen standen die InterviewpartnerInnen entweder in ihrem eigenen Büro oder in einem Besprechungsraum des Unternehmens zur Verfügung, wobei im Falle des Beratungsunternehmens gegen Ende des Gesprächs eine Expertin aus dem Bereich Lohnverrechnung beigezogen wurde, um genaue Daten zu spezifizieren.

In einem ersten Schritt wurden Kurzprotokolle der Unternehmen angelegt, die im Sinne einer Globalauswertung auf die wesentlichsten Aspekte der Fallstudien eingehen, sowie die zusätzlich getätigten Beobachtungen während der Gespräche dokumentieren³⁰. Diese Kurzprotokolle finden sich im Anhang. Die eigentliche Interpretation der transkribierten Gespräche erfolgte durch eine weitere Person, die bei den Interviews nicht anwesend war. Durch diese Vorgehensweise konnte eine kontextfreie Interpretation der Textbausteine gewährleistet werden. Die Analyse folgte einem mehrstufigen Prozess, der sich an die Analyse qualitativer Interviews von Froschauer und Lueger (1998) anlehnt: Zu Beginn wurde jedes Gespräch für sich alleine analysiert und auf fallspezifische Besonderheiten hin überprüft. Im Anschluss fand eine Diskussion zwischen der Person, die die Interviews geführt hatte und der Person, die die Interpretation durchführte, statt, wobei Hypothesen gebildet wurden, weshalb sich ein bestimmter Sachverhalt genau so darstellt, wie im Interview abgebildet. Darauf aufbauend wurde eine vergleichende Analyse durchgeführt, die Ähnlichkeiten und Unterschiede aus den einzelnen Befragungen herausfiltert. Weitere Unterlagen, die für die Interpretation verwendet wurden, waren Unternehmensbroschüren und öffentlich zugängliche Informationen auf der Website der befragten Unternehmen.

5.4.2 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Befragung dargestellt, wobei zwischen der grundsätzlichen Nutzung der Teilzeitbeschäftigung innerhalb der Unternehmen und der verwendeten Modelle unterschieden wird. Es folgt ein eigenes Kapitel zur Teilzeitbeschäftigung für Führungskräfte, eine Auseinandersetzung mit den positiven und negativen Effekten der Teilzeitbeschäftigung aus ArbeitgeberInnensicht sowie den Anmerkungen zur Änderung des § 19d AZG.

Methodische Einschränkungen durch die Form des Leitfadens-Interviews ergeben sich insbesondere dadurch, dass die befragten Personen einerseits ihrer subjektiven Wahrnehmung unterliegen, andererseits durch die Situation des Interviews ihr Unternehmen repräsentieren und dementsprechend Wert auf die positive Darstellung des eigenen Betriebes legen. Die Sicht der befragten Personen beinhaltet somit nicht die Wahrnehmung der ArbeitnehmerInnen der Betriebe.

³⁰ Anmerkung der Autorin: Beispielsweise wurden hier Anmerkungen zur Gesprächsdynamik sowie zu den sozialen, zeitlichen und lokalen Rahmenbedingungen getätigt, Unterbrechungen oder sonstige Auffälligkeiten dokumentiert.

5.4.2.1 Nutzung der Teilzeitbeschäftigung

In allen drei Betrieben ist Teilzeitbeschäftigung im Einsatz, wobei Handel und Pflege mit 60% bzw. 49% weit höhere Anteile aufweisen als das Beratungsunternehmen mit rund 20% Teilzeitbeschäftigung. Die Nutzung von Teilzeitbeschäftigungskräften wird in den drei Betrieben unterschiedlich begründet: Während im Handel und in der Pflege von unerlässlichen Arbeitskräften aufgrund der Dienst- bzw. Öffnungszeiten die Sprache ist, reagiert das Beratungsunternehmen eher auf die Wünsche und Vorstellungen aktueller bzw. zukünftiger MitarbeiterInnen (siehe Zitate).

"[...] kommt dazu, dass wir einfach das Maximum an Öffnungszeiten fast jetzt schon nützen und in Zukunft vermutlich noch mehr nützen werden. Das heißt, wir müssen einfach so flexibel wie möglich mit dem Thema Arbeitszeit umgehen. Und nachdem wir wissen, Vollzeitkräfte können die Öffnungszeiten nicht abdecken, weil niemand von uns darf auch so lang arbeiten, sind wir gezwungen, ein bissl weiter zu denken." (ID 01)

„[...] Gesundheitsbereich ist meiner Meinung nach nicht vorstellbar ohne Teilzeitkräfte. [...] Und die Arbeitsbelastung, die psychische Belastung ist sehr sehr hoch. [...] Und Sie brauchen nur in Pflegeheime hereinschauen, da ist wirklich überwiegend Teilzeitkräfte beschäftigt. Ich denke, das Personal, dass es gar nicht ginge ohne Teilzeitkräfte. Das ist meine feste Überzeugung. Es geht gar nicht.“ (ID 02)

„[...] und wenn ich das so sehe auf den Messen, bei unseren Veranstaltungen, Firmenpräsentationen, im Moment fragen alle (Studierenden) nach solchen Teilzeitmodellen.“ (ID 03)

„Das sind dann aber Mitarbeiter, die man kennt, wo man um deren Qualitäten weiß, dann natürlich ihren Bekanntheitsgrad beim Klienten, ihr Können auf dem Gebiet [...]“ (ID 03)

Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung sind im Handel und im Bereich Pflege laut den vorliegenden Fallstudien als gleichwertige Arbeitszeitmodelle zu sehen, die parallel zueinander eingesetzt werden. Grundsätzlich wird von allen drei Unternehmen die Möglichkeit zur Teilzeitbeschäftigung in sämtlichen Unternehmensbereichen genannt, im Beratungsunternehmen wird die Zielgruppe im Verlauf des Interviews jedoch auf StudentInnen, MitarbeiterInnen während der ersten beiden Jahre ihrer Karriere, sowie Mütter nach bzw. während der Karenzzeit eingegrenzt. Die interviewte Person aus dem Beratungsunternehmen nennt für die Einschränkung insbesondere Argumente im Hinblick auf die Karriereentwicklung der MitarbeiterInnen – ein stringentes, auf Leistungskriterien und Erfahrungsjahren aufgebautes System erlaube es Personen in Teilzeit nur eingeschränkt, sich im gleichen Rhythmus wie ihre KollegInnen weiterzuentwickeln. Im Sinne der Karriereverfolgung wird Teilzeitbeschäftigung daher für MitarbeiterInnen höherer Hierarchiestufen weniger angeboten und nachgefragt.

Teilzeitbeschäftigung erscheint auch aufgrund der vorliegenden Unternehmen als ein stark frauendominierter Bereich. Der Frauenanteil in der Teilzeitbeschäftigung macht im Handel 62%, im Pflegebereich 98%, und in der Beratung 75% aus. Sowohl im Pflegebereich als auch in der Beratung erklärt sich der hohe Prozentsatz durch die Teilzeitbeschäftigung von Müttern, während im Handel gleichzeitig StudentInnen oder PensionistInnen angeführt werden. Die (mitgebrachte) Qualifikation der TeilzeitmitarbeiterInnen weicht nicht wesentlich von jener der VollzeitmitarbeiterInnen ab.

Während im befragten Unternehmen zum Bereich Pflege vorwiegend 20-, 25- und 30-Stunden Modelle im Einsatz sind, und der Beratungsbereich ebenfalls mit dem klassischen

20-Stunden Modell arbeitet, wird im Handel ein rund 50%iger Anteil an geringfügig Beschäftigten an der Gesamtgruppe der Teilzeitbeschäftigten beschrieben.³¹

5.4.2.2 Modelle der Teilzeitbeschäftigung

Die eingesetzten Modelle innerhalb der Unternehmen unterscheiden sich wesentlich und sind an verschiedenste rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen gebunden. Im befragten Handelsunternehmen wird eine Vielzahl an Teilzeitbeschäftigungsmodellen genannt (siehe Zitat).

„[...] Bei uns gibt es alles an Teilzeit, was man sich nur vorstellen kann, [...], alles. Wir haben geringfügige Mitarbeiter, wir haben Abendkräfte, also die nur am Abend kommen, wir haben Leute, die nur in der Früh arbeiten kommen, und zwar schon sehr früh, das ist eben das, was aufgeräumt wird in die Verkaufsfächer, die fangen schon an um vier oder fünf in der Früh, [...], dann haben wir die, die am Abend noch nachräumen, also die auch Logistik, die erst um zehn anfangen können, also wenn das Haus leer ist, dann haben wir in den Teilzeitvarianten auch alles, also von wenigen Stunden bis zu fast Vollzeitarbeit ist alles abgebildet, wir haben auch Leute, die bestimmte Tage nur die Woche arbeiten, wir haben Leute, die eine Woche arbeiten, eine Woche nicht, und das also auch als Teilzeit machen, also es gibt wirklich jede Variante.“ (ID 01)

In den anderen Bereichen ist der Zugang differenzierter: Im befragten Pflegeunternehmen ist Teilzeitbeschäftigung und –ausmaß aufgrund einer Betriebsvereinbarung so geregelt, dass ein Stundenausmaß von 20, 30, 25 oder 35 Stunden möglich ist, etwaige Blockmodelle ergeben sich durch den konkreten Dienstplan und die entsprechenden Tages- und Nachtdienste. Im Beratungsunternehmen finden individuelle Vereinbarungen statt, die vorwiegend mit Telearbeit verbunden sind.

Alle drei Betriebe arbeiten somit mit dem gängigen Modell der Arbeitszeitverkürzung, bei dem das Stundenausmaß der MitarbeiterInnen geringer ist als bei Vollzeitarbeitskräften. Blockteilzeitmodelle finden sich vor allem im Handel.

Im Hinblick auf die in Kapitel 2.1.2 diskutierten Modelle kann in keinem der drei Unternehmen von kapazitätsorientierter variabler Arbeitszeit gesprochen werden, ebenso wenig kommt ein Schichtbetrieb mit integrierter Teilzeitbeschäftigung vor.

Teambezogene Modelle wurden grundsätzlich in den Interviews auf das Modell des Jobsharing beschränkt, wobei auch diese nur sehr sporadisch eingesetzt werden: Im befragten Handelsbetrieb ist derzeit kein/e TeilzeitmitarbeiterIn auf Jobsharing, es wird jedoch überlegt, dies bei einer Führungskraft, die auf 30-Stunden Basis arbeitet, einzusetzen, um die Belastung einer Person auf zwei Personen zu verteilen. Im interviewten Pflegebetrieb wird Jobsharing derzeit ebenfalls nicht eingesetzt bzw. erscheint durch die Dienstenteilung auch wenig sinnvoll; im Beratungsunternehmen wird ein Fall aus dem Verwaltungsbereich zitiert, der vor vier bis fünf Jahren stattgefunden hat.

³¹ Anmerkung der Autorin: Diese MitarbeiterInnen fallen laut rechtlicher Definition zwar in den Bereich der Teilzeitbeschäftigung, stellen jedoch für das Unternehmen aufgrund ihrer ausbleibenden Versicherungsleistungen einen weitaus geringeren Kostenfaktor dar. Erst bei Überschreitung der Geringfügigkeitsgrenze gemäß § 5 Abs. 2 ASVG (derzeit 349,01 Euro pro Monat) wird der/die ArbeitnehmerIn voll versichert (Kranken-, Pensions-, Unfall- und Arbeitslosenversicherung), während unter der Geringfügigkeitsgrenze ausschließlich eine Unfallversicherung erfolgt.

Ähnlich verhält sich die Situation betreffend die auf das Individuum bezogenen Modelle. Diskutiert wird ausschließlich das Modell des Sabbaticals, das ebenfalls in allen drei Unternehmen nur im Einzelfall verwendet wird. Im Handelsunternehmen befindet sich derzeit niemand auf Sabbatical, nichtsdestotrotz wurde das Modell bereits angewandt bzw. auch MitarbeiterInnen angeboten, die dem Unternehmen aufgrund einer geplanten Auszeit ansonsten verloren gegangen wären. Über eine/n MitarbeiterIn, der/die sich derzeit auf einem viermonatigen Sabbatical befindet, berichtet auch der Interviewpartner aus dem Bereich Pflege. Im Beratungsunternehmen wird diese Form der Teilzeit nicht angewandt.

Im Hinblick auf die Sondermodelle für spezifische Lebensphasen werden insbesondere die Elternteilzeit und die Altersteilzeit angesprochen. Elternteilzeit wird in jedem der befragten Unternehmen umgesetzt, wobei eine konsistente Wahrnehmung der Gesprächspartner im Hinblick auf die positiven und negativen Effekte besteht (siehe Kapitel 5.4.5.4). Die Ausgestaltung der Elternteilzeit nimmt im Handelsunternehmen verschiedenste Formen, unter anderem auch Abend- und Wochenenddienste an, währenddessen sich der/die PartnerIn oder weitere Familienmitglieder um die Kinder kümmern. Im Pflegebereich wird Elternteilzeit laut Interviewpartner genauso gelebt, wie die anderen Formen der Teilzeit und im Zuge der Wunschdienstpläne abgehandelt.³² Im Beratungsbetrieb konzentrieren sich die Elternteilzeitmodelle innerhalb des Verwaltungsbereichs vorwiegend auf den Vormittag, im Hinblick auf die BeraterInnen bzw. WirtschaftsprüferInnen wird ein Fall erläutert, in dem Elternteilzeit sehr flexibel angewandt wird: Die betroffene Person arbeitet insgesamt zehn Stunden pro Woche, die sie je nach Bedarf entweder von zu Hause aus oder direkt beim Klienten absolviert bzw. zu Besprechungen ins Unternehmen kommt. Sowohl das Unternehmen als auch die MitarbeiterIn bieten sich hier gegenseitig maximale Flexibilität.

Im Bereich der Altersteilzeit kommt es im befragten Handelsunternehmen derzeit zu keinerlei Anwendungsfällen, im Pflegeunternehmen befinden sich laut Auskunft des Interviewpartners derzeit sechs Personen auf geblockter Altersteilzeit und im Beratungsunternehmen handelt es sich derzeit um acht bis zehn Personen, die ebenfalls vorwiegend in der geblockten Form der Altersteilzeit arbeiten.

Zur konkreten Abwicklung der Teilzeitbeschäftigung wird in allen drei Unternehmen bestätigt, dass Teilzeitbeschäftigung vorwiegend innerhalb der Abteilung bzw. innerhalb des Teams geregelt wird. Im befragten Unternehmen im Bereich Pflege wird von einem Wunschdienstplan gesprochen, der auf Basis der MitarbeiterInnen-Präferenzen erstellt wird. Offen bleibt in allen drei Fällen wie die konkrete Ausgestaltung der Teilzeitbeschäftigung funktioniert bzw. ob und zu welchem Prozentsatz die Wünsche der ArbeitnehmerInnen in den befragten Unternehmen tatsächlich erfüllt werden (können). Die drei Unternehmen äußern sich dazu wie folgt:

„[...] Personal oder Buchhaltung [...] die machen sich das untereinander aus, wer da ist, aber im Verkauf geht das, funktioniert das nicht, weil da wären wir leer an manchen Tagen. [...] irgendwo muss man sich auch überlegen, ob man im Handel arbeiten will. Der Handel hat eben diese Öffnungszeiten und damit muss man sich halt, wir müssen am Samstag auch arbeiten, dann haben's halt unter der Woche frei.“ (ID 01)

³² Anmerkung der Autorin: Dieser Aspekt erscheint eher unwahrscheinlich, da Ausmaß und Lage der Elternteilzeit explizit zwischen ArbeitnehmerIn und ArbeitgeberIn geregelt werden muss und somit relativ schwierig im Zuge des normalen Dienstplans integriert werden kann.

„Wir schauen, dass Dienstorientierung und Freizeitorientierung, ah, dass das zusammenpasst. [...] es gibt einen Wunschkonzeptplan für alle. Und das wird dann abgestimmt nach Bedarf. Wunschkonzeptplan für die Vorplanung. [...] Wenn es dienstlich vereinbar ist, erfüllen wir den Wunschkonzeptplan. [...] Ah, das ist mit der freien Dienstzeitplanung, können sie sich das richten und das läuft von selbst, also Selbstorganisation, wo man sagt, da brauche ich frei oder da habe ich wen fürs Kind. Also sie organisieren sich sehr stark selbst [...] und auf der Station ist einfach zum Absprechen, wie der Bedarf ist und wie die Möglichkeiten sind.“ (ID 02)

„Wenn der jetzt Vorlesung hat, dann muss er ja auch dorthin gehen, dann spricht er das mit dem Prüfungsleiter ab und der wird schauen. Wenn es natürlich zu einem Zeitraum, wo die Prüfung wirklich in vollen Touren läuft, dann wird es nicht gehen. Dann wird's nicht gehen, da ist jeder unabhkömmlich. Da sind wir so unter Druck, das muss zum Abschluss gebracht werden. Da gibt es die Termine, wenn der jetzt kommt, ich will jetzt freihaben, dann ist er nicht richtig bei uns. Also es ist einfach die Absprache, die wichtige, und dann auch ein gegenseitiges aufeinander Eingehen. Und vernünftig dabei sein.“ (ID 03)

Durch die Aussagen wird deutlich, dass zwar überall die grundsätzliche Bereitschaft besteht, auf MitarbeiterInnenwünsche einzugehen, gleichzeitig jedoch die betrieblichen Rahmenbedingungen darüber entscheiden, wie die konkrete zeitliche Ausgestaltung tatsächlich erfolgt: Im befragten Handelsbetrieb spielen die Öffnungszeiten hier eine wesentliche Rolle, im interviewten Pflegeunternehmen die entsprechenden Dienstzeiten der Station. Im Bereich der Wirtschaftsprüfung zeigt sich, dass es in Zeiten, in denen viel Arbeit anfällt (wie etwa im Winter bzw. Frühling, wenn Jahresabschlussprüfungen in den Vordergrund rücken) es selbst für StudentInnen schwierig wird, ihre Termine an den Universitäten einzuhalten.

Neben den teambezogenen Regelungen wurden vom Handelsbetrieb und im Bereich Pflege Betriebsvereinbarungen genannt, die auch Maßnahmen zum Thema Teilzeit beinhalten.

5.4.2.3 Teilzeit für Führungskräfte

Alle InterviewpartnerInnen wurden detailliert zur Situation und Vereinbarkeit von Teilzeitbeschäftigung für Führungskräfte befragt. Hierbei ergibt sich die interessante Situation, dass sämtliche Gesprächspartner die grundsätzliche Möglichkeit von Teilzeitbeschäftigung für Führungskräfte betonen, gleichzeitig jedoch im Gesprächsverlauf aufgezeigt wird, dass dies in den betroffenen Unternehmen entweder gar nicht oder nur unter ganz bestimmten Umständen möglich ist: Im Handelsunternehmen wird von einer Mitarbeiterin gesprochen, die derzeit eine Führungsposition innehält und auf Teilzeitbasis arbeitet. Bei näherem Nachfragen zeigt sich, dass die Mitarbeiterin auf Basis einer relativ hohen Stundenanzahl arbeitet bzw. darüber hinaus während der Abwesenheitszeit erreichbar ist (siehe Zitate).

„[...] wir haben's bei einer Shop Ownerin derzeit. Also Shop Owner ist bei uns die Führungskraft in der mittleren Ebene und die hat eben zwei kleine Kinder und arbeitet Teilzeit und teilt sich dann die Aufgaben mit ihrer Assistentin. [...] im Moment macht sie das alleine und delegiert einfach gewisse Dinge oder löst sie es per Telefon. Das heißt, sie ist dann auch außerhalb ihrer Arbeitszeit wo sie anwesend ist, auch telefonisch erreichbar und damit werden Entscheidungen auch schnell getroffen.“ Interviewer: „Und was für ein Modell hat sie?“ „30 Stunden“. (ID 01)

Im Pflegebereich weist der Interviewpartner darauf hin, dass er persönlich eine 30-Stunden Woche bei Führungskräften befürworten würde, da die Belastung der MitarbeiterInnen dadurch geringer wäre. Gleichzeitig führt er folgende Argumente gegen Teilzeitbeschäftigung in der Führungsetage an:

„Wobei man dann aber wirklich schauen muss, dass die auch mit, was heißt Führung, da wird geschaut, dass die die ganze Woche da ist, die Stationsleitung. Weil es spielt sich über die Stationsleitung ab. Wo es dann heißt, ja, wo ist die Stationschefin?“ (ID 02)

„Und dann müssen wir eher die Tagesarbeitszeit verkürzen, weil sonst kommen die informellen Führer wieder und wer die Führung hat, wenn es heißt, ja, die ist eh nie da.“ (ID 02)

Momentan ist keine Führungskraft des befragten Unternehmensbereichs Pflege auf Teilzeitbasis beschäftigt, bei einer Person wurde dies nach der Rückkehr aus der Karenzzeit überlegt, auf Wunsch der MitarbeiterIn wurde sie jedoch wieder auf Vollzeit aufgestuft. Der folgende Gesprächsauszug zeigt in diesem Zusammenhang einen Widerspruch auf und lässt die Frage offen, ob tatsächlich Teilzeitbeschäftigung in Zusammenhang mit der Position der Stationsleitung möglich gewesen wäre.

„Sie war schon in Karenz. Und ist ein bisschen vorzeitig gekommen und arbeitet Vollzeit.“ Interviewer: „Aber wenn sie es gewollt hätte, hätte man bei ihr schon auch Teilzeit genehmigt?“ „Ja [...] Wir hätten sicher eine Lösung gefunden. Das wollte sie aber und hat auch gleich nach, also bevor das Baby gekommen ist, gesagt, sie möchte die Stationsleitung.“ (ID 02)

Im Beratungsunternehmen wird ebenfalls von einem Einzelfall berichtet, wo übergangsweise Teilzeitbeschäftigung eingesetzt wurde. Auch hier zeigt sich, dass dies eine Ausnahmesituation war:

„Ah, in der Partnerschaft, haben wir es bei einer Partnerin, die zwei Kinder jetzt bekommen hat und dann auf einem geringfügigeren Zeitmodell wieder zurückgekommen ist. Es kommt dann doch dahin, dass sie wieder auf das Zeitmaß kommt, was sie vorher gemacht hat. Aber sicherlich könnte man erst drauf eingehen, es ist nicht ganz leicht umzulegen, ja? Weil es wird in Partnerkreisen weniger vorkommen als in der Führungsebenen davor. Da haben wir dann, wenn Sie schauen auf der Karriereleiter, Senior Manager, Partner, ah, da kann man es machen, wird man es machen, ah, es ist aber schwierig für die Mitarbeiter, da wirklich dran zu bleiben. Also es ist seltener, sagen wir so. Aber es ist durchaus machbar.“ (ID 03)

Insgesamt führen alle drei InterviewpartnerInnen dieselben Argumente gegen Teilzeitbeschäftigung für Führungskräfte an: Einerseits scheint die Anwesenheit bzw. die Erreichbarkeit der Führungskräfte für Entscheidungen das wichtigste Kriterium zu sein, andererseits geht es auch um die Akzeptanz von Teilzeit-Führungskräften im Team. Insbesondere im Handelsunternehmen wird hervorgehoben, dass Führungskräfte eine Vorbildfunktion haben und man sie nicht besser stellen könne als die MitarbeiterInnen (siehe Zitat).

„Weil versetzen Sie sich in die Lage von Mitarbeitern, die auch am Abend Dienste machen müssen bis 21.00, und Ihre Führungskraft geht immer um 12.00. Ist ein bisschen blöd, na?“ (ID 01)

Trotz der grundsätzlich positiven Statements zum Thema Teilzeit für Führungskräfte wird hier deutlich, dass einerseits nur unter ganz bestimmten Umständen Teilzeit für Führungskräfte möglich ist, und dass es derzeit in keinem der befragten Unternehmen aktiv gelebt wird.

5.4.2.4 Positive und negative Effekte der Teilzeitbeschäftigung

Grundsätzlich heben alle drei InterviewpartnerInnen Teilzeitbeschäftigung positiv hervor und argumentieren, dass die Vorteile die Nachteile überwiegen. Während von allen befragten Personen explizit Vorteile aufgelistet wurden, ergaben sich die Nachteile oft implizit im Gespräch oder wurden durch erneutes Nachfragen sichtbar.

Der wesentlichste positive Effekt der Teilzeitbeschäftigung, der in allen drei Interviews genannt wird, betrifft das Eingehen auf die Wünsche und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen, um eine höhere Motivation der MitarbeiterInnen zu erreichen.

„[...] wir sind einfach bereit, auf Wünsche des Mitarbeiters in ihren verschiedenen Lebensphasen einzugehen. [...] Positiv ist einfach, dass man motivierte Mitarbeiter hat, weil sie so arbeiten können, wie es auch mit ihrer privaten Lebenssituation möglich ist.“ (ID 01)

„Also die Vorteile sehe ich einfach in der Freude an der Arbeit, also dass sie gern arbeiten und ich sehe es auch, die Motivation ist da auch bei der Teilzeilkraft. Und sie sind auch sehr belastbar.“ (ID 02)

In diesem Zusammenhang wird von allen drei Unternehmen bestätigt, dass es auch darum geht, MitarbeiterInnen ans Unternehmen zu binden um das Abwandern bereits vorhandenen Know-hows zu verhindern und etwaige Einarbeitungszeiten zu verkürzen.

Als weiterer Vorteil von Teilzeitbeschäftigung wird sowohl vom Handelsunternehmen als auch vom Pflegeunternehmen die erhöhte Flexibilität der Teilzeitkräfte, die erst eine effiziente Arbeitsgestaltung innerhalb der Branche möglich macht, hervorgehoben. Das Pflegeunternehmen spricht in diesem Zusammenhang von einem „Flexibilitätsbonus“, da zwei Teilzeitkräfte innerhalb eines bestimmten Zeitraums ein bisschen mehr arbeiten wollen als eine Vollzeitkraft, die jedenfalls auf 40 Stunden beschränkt ist.

Die Nachteile, die von den InterviewpartnerInnen angeführt werden, unterscheiden sich deutlich voneinander. Die meisten Nachteile werden von dem Beratungsunternehmen angeführt, wobei insbesondere die „Entfremdung“ der Teilzeitarbeitskräfte vom Betrieb hervorgehoben wird.

„Er hat die Arbeitszeit reduziert und arbeitet von zu Hause. Das ist ganz interessant, was dabei herausgekommen ist. Er entfremdet sich natürlich mehr und mehr dem Team hier. Er kommt zu Zeiten, und da leiden die Sekretärinnen sehr darunter, die sollen dann wirklich das sofort bearbeiten, zu Zeiten, wo die dann keine Zeit mehr hätten, er ist irgendwie aus dem sozialen Gefüge der Gruppe heraus gefallen – und das geht nicht gut. [...] er verliert den Anschluss und auch das Gefühl für die Gruppe. [...] Und das ist das, was so wichtig für uns ist. Dieser Wohlfühlcharakter, dieses Erlebnis in der Gruppe. Wir haben also 30 Geschäftsführer im Haus, und sie müssen wissen, das sind 30 Familien, wenn man so will, ja? Und da gehört man dann dazu oder man gehört nicht dazu.“ (ID 03)

Ein weiterer Nachteil in der Beratungsbranche wird durch die mangelnde Akzeptanz im Team für Sonderlösungen bzw. auch im verminderten Kontakt zu KundInnen gesehen, für die die MitarbeiterInnen jederzeit zur Verfügung stehen sollten (siehe Zitat).

„[...] bei den großen Mandanten können sie nicht mit drauf sein. Weil der Klient beansprucht, dass die da sind. Dann ruft er an, dann ist man nicht mehr auf dem Laufenden.“ (ID 03)

Der Interviewpartner im Pflegeunternehmen beschreibt als die spezifischen Nachteile der Teilzeitbeschäftigung einerseits die Tatsache, dass für die PatientInnen auf den Stationen eine Vielzahl von Bezugspersonen zur Verfügung steht, andererseits aber auch die Kosten für Aus- und Fortbildung, die für zwei Teilzeitbeschäftigungskräfte im Vergleich zu einer Vollzeitkraft im doppelten Ausmaß anfallen. Diese hohen Kosten betreffen insbesondere Spezialausbildungen, die rund 1400 Stunden pro Person in Anspruch nehmen.

Vom Handelsunternehmen wird die AZG-Novelle als das derzeit größte Hindernis für die Teilzeitbeschäftigung klassifiziert, da die gewünschte Flexibilität verloren ginge (siehe Kapitel 5.2.5.5).

Aufgrund des in der Literatur oft zitierten Teilzeitbeschäftigungs-Nachteils des erhöhten Informations- bzw. Kommunikationsaufwands innerhalb des Unternehmens, wird vom Han-

delsunternehmen bestätigt, dass es wichtig sei, auch jene MitarbeiterInnen, die nur wenige Stunden für das Unternehmen tätig sind, informationstechnisch einzubinden und entsprechende Übergabemodalitäten sicher zu stellen. Alles in allem wird dies aber als eine Frage der guten Planung beschrieben, wobei sich der Prozess für Vollzeit- und TeilzeitmitarbeiterInnen nicht wesentlich unterscheidet.

„Also wir nehmen auf das einfach Rücksicht. Also wenn wir, zum Beispiel wir haben heute so eine Information für unsere Mitarbeiter, wo wir wissen, ok, da dürfen wir zum Beispiel, wir müssen so spreizen, dass wir sowohl Anfang der Woche als auch Ende der Woche Informationen haben. Ah, und das wissen wir und darauf nehmen wir Rücksicht. Und dann haben wir eben einmal am Vormittag, einmal am Nachmittag, einmal am Abend oder am Samstag. Um so einen breiten Kreis wie nur möglich zu erreichen. Das zwingt uns als Führungskräfte halt, auf das einzugehen, aber es ist machbar.“ (ID 01)

Auch im Beratungsunternehmen spricht man nach erfolgter Nachfrage von einer notwendigen Veränderung der Kommunikation, jedoch ohne auf etwaige Kosten hinzuweisen.

„Natürlich ist die Kommunikation sicherlich etwas aufwendiger, oder sagen wir mal, sie muss anders gestaltet werden, organisiert werden.“ (ID 03)

Dies wird vom Pflegebereich etwas differenzierter gesehen. Hier wird beispielsweise auf eine erhöhte Dokumentationspflicht durch Teilzeitbeschäftigung hingewiesen (siehe Zitat).

„[...] Am Laufenden halten, das meine ich, so mit Schulungen, mit den Informationen. Informationen am Laufenden halten, Informationen, und je mehr Teilzeitkräfte man hat, desto mehr müssen Dienstübergaben dokumentiert werden, [...] man muss mehr dahinter sein. [...] Ich sage nicht, das ist problematischer, aber das sind zwei Personen, die ich vermitteln muss und ich muss ganz klar in der Aussage sein, sonst verstehen die, die andere versteht das und die andere das. Da kommt es auch schneller zu Missverständnissen. Also die Information muss klarer sein [...]“ (ID 02).

Im Hinblick auf die einzelnen Modelle ergeben sich bei manchen Teilzeitmodellen zusätzlich spezifische Vor- und Nachteile. Insbesondere im Bereich der Elternteilzeit wird die gesetzliche „Wünsch-Dir-Was Regelung“ (ID 01) kritisiert, die die ArbeitnehmerInnen, die Anspruch auf Elternteilzeit haben, in eine bessere Position befördert als ihre KollegInnen. Hier wird vor allem die Benachteiligung anderer MitarbeiterInnen im Team hervorgehoben, die aufgrund der gesetzlichen Verbesserung der Eltern ihrerseits eine Verschlechterung der Dienstzeiten auf sich nehmen müssen. Das Problem der vorwiegend gewünschten Vormittagsarbeit wird sowohl im befragten Handelsbetrieb als auch im Beratungsunternehmen angesprochen, wobei im zweiten Fall wieder der interne Verwaltungsbereich als Beispiel herangezogen wird (siehe Zitat).

„Und alle, die wieder kommen, wollen vormittags, weil die Kinder nachmittags nicht im Kindergarten sind. [...] Ich habe auf einmal drei solche Anforderungen gehabt. Wo soll ich plötzlich Stellen finden, wo die dann vormittags alle eingesetzt werden, nachmittags niemand da ist, auch nicht bereit ist. [...] Ich muss natürlich auch gewährleisten, dass nachmittags jemand im Sekretariat ist. [...] Also kommt natürlich irgendwo das Gegenüber, die andere Sekretärin, die ganztags da ist, immer zum Handkuss.“ (ID 03)

Das befragte Pflegeunternehmen befindet sich in einer ländlichen Region. Der Interviewpartner nennt dies als Grund dafür, keine spezifischen Probleme mit den zeitlichen Wünschen der Eltern zu haben, da diese gegebenenfalls auf private Betreuungspersonen zurückgreifen. Während im befragten Pflegeunternehmen aufgrund der ländlichen Region keine spezifischen Probleme mit den zeitlichen Wünschen derjenigen Personen, die Elternteilzeit konsumieren, bestehen, ist es für die anderen befragten Betriebe schwierig, die Anforderungen der MitarbeiterInnen zu erfüllen (siehe Zitat).

In Bezug auf die Altersteilzeit wird vom Pflegeunternehmen die Blockvariante insofern als nachteilig beschrieben, als dass das Ausklingen in den Ruhestand durch das abrupte Aufhören weder für den/die DienstgeberIn noch für den/die DienstnehmerIn von Vorteil sei, insbesondere ist aufgrund des Alters mit erhöhten Krankenstandstagen zu rechnen, die im nicht-geblockten Modell durch längere Ruhezeiten für die ArbeitnehmerInnen eher aufgefangen werden können.

Obwohl derzeit innerhalb der befragten Unternehmen kein bzw. wenig Jobsharing stattfindet, wird vom Handelsunternehmen bestätigt, dass ein Vorteil des Modells sein könnte, für MitarbeiterInnen NachfolgerInnen auszubilden bzw. auch Teilzeitbeschäftigung für Führungskräfte zu ermöglichen.

Dem Modell des Sabbaticals wird vom Handels- und Pflegeunternehmen ein zusätzlicher Vorteil im Hinblick auf die Erweiterung des (persönlichen) Erfahrungshorizonts der MitarbeiterInnen gesehen, wobei das „Freihalten“ der Stelle als Herausforderung betrachtet wird. Im Beratungsunternehmen wird diese Form der Teilzeit eher negativ gesehen (siehe Zitat).

„[...] Ah, es ist für uns, ah, es ist in Gespräch, aber es ist noch nicht umgesetzt worden. Es ist natürlich, ein Sabbatical ist für mich, oder sagen wir im akademischen Sinne, ist ein Sabbatical, denke ich, wirklich in Verbindung zu bringen mit Fachlichem. [...] Ich denke, es hängt jetzt, was man so alles hört, wer alles jetzt ein Sabbatical anbietet, entspricht nicht mehr diesem akademischen Sinn. Und damit findet eigentlich ein Missbrauch von einem Sabbatical statt.“ (ID 03)

Keines der befragten Unternehmen führt Messungen zum Effektivitätsgewinn bzw. –verlust durch, grundsätzlich wird jedoch vom Handel und Gesundheitsbereich ein Überwiegen der positiven Effekte konstatiert. Generell wird ein höheres Stundenausmaß aus ArbeitgeberInnensicht als Vorteil klassifiziert, da durch die erhöhte Anwesenheit eine stärkere Bindung zum Unternehmen unterstellt wird. Der Interviewpartner im Bereich Pflege hebt gleichzeitig hervor, dass durch die psychische Belastung der MitarbeiterInnen ohnehin eine 30-Stunden Woche ideal wäre, da gleichzeitig die für den Beruf erforderliche Routine gegeben sei, der Patientenbezug aufgrund etwaiger verkürzter Stunden dennoch nicht verloren gehe und sich die psychische Belastung der MitarbeiterInnen durch die Stundenverminderung einschränken ließe, die gleichzeitig mehr Zeit für ihre Familie hätten.

5.4.2.5 AZG-Novelle

In jenen Unternehmen, in denen Teilzeitbeschäftigung eine große Rolle spielt – also im Bereich Handel und Pflege – wird die Novelle des § 19d AZG aufgrund der verminderten Flexibilität durch den auf maximal drei Monate beschränkten Durchrechnungszeitraum für etwaige Zeitausgleichsstunden eher negativ gesehen. Sowohl die Interviewpartnerin des Einzelhandelsbetriebes als auch der Pflegedirektor des Krankenhauses zeigen auf, dass einerseits betriebliche Anforderungen unter mangelnder zeitlicher Flexibilität leiden, andererseits auch den ArbeitnehmerInnen-Wünschen nicht im gleichen Ausmaß entgegengekommen werden kann, wie bisher.

„Die [Mitarbeiter] wollen das nicht, die sagen auch, ich brauch keine Änderung, und was ist denn das für ein Schwachsinn und wie soll ich das jetzt machen und das sind so die Kommentare, ja? [...]. Aber also für die Mitarbeiter draußen im Store in allen Abteilungen bedeutet's

einfach zu einem guten Teil eine Verbesserung, weil sie natürlich den Zuschlag kriegen, auf der anderen Seite eine Verschlechterung, weil sie nicht wissen, was sie damit machen sollen. Und auch für uns heißt es, dass wir strikter sind im Vermeiden von den Zuschlägen, das heißt wir achten mehr darauf, dass die Stunden eingehalten werden und das ist für die Mitarbeiter auch nicht interessant. [...] nur ein Beispiel: Jetzt im März war viel los, sie können aber im März, haben wir versucht, das trotzdem zu minimieren, weil sie ja dann nicht mehr verbrauchen können. Und da waren einige sehr angefressen, nicht, weil sie gesagt haben, super, im April hätte ich ja gern Zeitausgleich gehabt, geht aber nicht, na?“ (ID 01)

„Die Flexibilität ist nicht mehr so gegeben. [...] Wo man dann sagt, wir werden stärker drauf schauen, dass wenn die Arbeitszeitverletzung passiert, ah, das heißt, da dürfen sie nicht mehr drüber. Und das ist aber oft der Wunsch, sehr häufig der Wunsch, dass man sagt, ich möchte mir das blocken und dann habe ich frei.“ (ID 02)³³

Alle drei Betriebe bestätigten, dass zukünftig eine genauere Ressourcenplanung notwendig ist, um die Mehrarbeitsstunden möglichst zu vermeiden. Im Pflegebetrieb wird sogar unterstellt, dass es durch den organisatorischen Mehraufwand zu einer Bevorzugung von VollzeitmitarbeiterInnen kommen könnte:

„[...] was ich glaub ist, dass sich verändern wird, das wie man damit umgeht. Dass man sich also nicht nur für ein paar Wochen, jetzt sind's zwischen zwei und sechs Wochen im Vorhinein, wo sie die Zeit, ah, also Dienstplan und dergleichen erstellen und dass das länger wird. Also dass diese Periode bis zu einem Jahr schon im Vorhinein gemacht wird, weil dann weiß ich einfach auch schon wann ich wen brauch und kann eventuell auch den Vertrag entsprechend anpassen [...].“ (ID 01)

„Auch der Mitarbeiterwunschplan ist nicht mehr so möglich, weil Vorgaben einfach greifen.“ Interviewer: „Aber kommt das oft vor, dass Mehrarbeitsstunden gemacht werden im Moment?“ „Schon, ja.“ Interviewer: „Und da wird man dann wirklich aufpassen, dass das nicht vor kommt.“ „Genau, ja. Die Vorgaben werden strikter werden. [...] Wenn es dann wieder zu Problemen führt, ist das für die Teilzeitkraft zum Nachteil. Weil dann heißt es wieder, da haben wir Probleme, das dürfen wir nicht tun, das dürfen wir nicht tun und dann forciert man wieder Vollzeitkräfte.“ (ID 02)

Die angeführten Argumente zeigen einen interessanten Aspekt auf, da es in den Betrieben bis dato offensichtlich üblich war, dass TeilzeitmitarbeiterInnen Mehrarbeitsstunden anhäufen, die dann vorwiegend auf Basis von Zeitausgleich kompensiert werden können. Kommt es jedoch zu einem zusätzlichen Kostenfaktor für die ArbeitgeberInnen, so ist diese Art der flexiblen Stundenerbringung nicht (mehr) erwünscht. Sowohl im Handelsunternehmen als auch im Beratungsunternehmen wurde daher eine Anpassung der Verträge auf ein höheres Stundenausmaß angesprochen.

„Wir haben diese Veränderung schon ab Mitte des vergangenen Jahres, ah, das war ja rechtzeitig angekündigt, verfolgt und mit Teilzeitmitarbeitern, die immer wieder viele Mehrstunden hatten, das kann man ja in den meisten Bereichen über einen längeren Zeitraum zurückverfolgen, wurden dann Anpassungen der Verträge bezüglich der Stundenanzahl gemacht. [...] da gibt es Zusätze zu den Dienstverträgen, dass entweder die Stundenanzahl erhöht wurde auf ein realistisches Maß und andererseits die Zuschläge für die Teilzeitbeschäftigung mit dem überkollektivvertraglichen Gehalt abgegolten sind.“ (ID 03)

Im befragten Pflegeunternehmen wurden bis dato keine großen Veränderungen wahrgenommen. Im Bereich Handel scheint die Situation spezieller zu sein. Hier werden zwei sehr konkrete Nachteile herausgearbeitet: Einerseits geht die Flexibilität durch den maximalen

³³ Anmerkung der Autorin: Inwieweit die Darstellung der ArbeitgeberInnen dem tatsächlichen Bild der ArbeitnehmerInnen entspricht, bleibt aufgrund der einseitigen Betrachtungsweise durch die ArbeitgeberInnen-Interviews natürlich offen.

Durchrechnungszeitraum des Kalendervierteljahres verloren, andererseits ergibt sich jedoch auch das spezifische Problem, dass durch die AZG-Novelle Teilzeitbeschäftigungskräfte sowohl den Mehrarbeitszuschlag als auch den kollektivvertraglich verankerten Öffnungszeitenzuschlag erhalten, während bei Vollzeitbeschäftigten entweder Überstundenzuschlag oder Öffnungszeitenzuschlag bezahlt wird, jedoch nicht beide Zuschläge zur Auszahlung kommen. Hierdurch kann es in bestimmten Fällen (wie bei der Abwicklung von Abenddiensten oder bei Teilzeitbeschäftigung mit einer relativ hohen Stundenanzahl) bezüglich der Zuschläge zu einer „Besserstellung“ der Teilzeitbeschäftigten im Vergleich zu Vollzeitbeschäftigten kommen.

Grundsätzlich besteht seitens der InterviewpartnerInnen eine eher negative Sichtweise zur Gesetzesnovellierung, die offensichtlich auf dem dadurch entstehenden Mehraufwand, aber auch auf den etwaigen Mehrkosten basiert.

5.4.2.6 Fazit

Durch die drei Fallstudien konnten folgende Aspekte herausgearbeitet werden: In Bezug auf die untersuchten Branchen gestaltet sich die Teilzeitbeschäftigung im Bereich der Beratung signifikant anders als in den beiden Bereichen Gesundheit und Handel. Während im Handel und in der Pflege von Teilzeitbeschäftigung als unerlässlichem Modell zur Erfüllung der Öffnungs- und Dienstzeiten und somit von einem der Vollzeit gleichwertigen Arbeitszeitmodell gesprochen wird, wird Teilzeitbeschäftigung in der Beratung mit mehr nachteiligen Effekten in Verbindung gebracht, da von den ArbeitnehmerInnen generell ein sehr hohes Pensum verlangt wird. Im Beratungsbereich wurde explizit erwähnt, dass die Karrieremodelle nicht auf Teilzeitbeschäftigung ausgerichtet sind, es erfolgt eher ein Eingehen auf MitarbeiterInnenwünsche, um diese nicht zu verlieren.

Insbesondere die Fallstudie aus dem Bereich Handel macht eine sehr hohe Flexibilität im Hinblick auf die Ausgestaltung der Lage und des Arbeitszeitausmaßes sowie der angewandten Modelle deutlich. Gleichzeitig zeigt sich, dass zwar alle drei Betriebe mit dem gängigen Modell der Arbeitszeitverkürzung arbeiten, dass aber die in Kapitel 2 diskutierten Modelle in der Praxis bei Weitem nicht ausgeschöpft werden. Die konkrete Arbeitszeitgestaltung lässt Fragen offen: Einerseits wird bestätigt, dass die MitarbeiterInnenwünsche zum Großteil erfüllt werden, andererseits ist es aus ArbeitgeberInnenseite natürlich relevant, die entsprechenden betrieblichen Rahmenbedingungen einzuhalten.

Im Hinblick auf die in der Literatur diskutierten positiven und negativen Effekte ergibt sich auf Basis der drei Fallstudien ein weit eingeschränkteres Bild: Nicht alle negativen bzw. positiven Effekte konnten nachgewiesen werden, sondern es ergaben sich für die Branchen spezifische Effekte. Dies bestätigt den Trend aus den Untersuchungen, dass die betriebswirtschaftliche Kosten/Nutzen Betrachtung von Teilzeitbeschäftigung tatsächlich von den Gegebenheiten der Unternehmen abhängt. Als positive Effekte wurde vor allem die erhöhte Motivation der MitarbeiterInnen angeführt, nachteilige Effekte wurden differenzierter betrachtet: Während im Handel vor allem rechtliche Vorgaben diskutiert wurden, wurden im Bereich der Pflege die optimale Betreuungssituation der PatientInnen sowie etwaige Kosteneffekte durch Aus- und Fortbildung angesprochen. Die optimale Betreuungssituation der KundInnen spielte auch im Beratungsunternehmen eine Rolle, darüber hinaus wurden hier vor allem soziale

Faktoren wie die mangelnde Akzeptanz des restlichen Teams bzw. die Möglichkeit der Entfremdung von TeilzeitmitarbeiterInnen angeführt.

Teilzeitbeschäftigung für Führungskräfte umzusetzen, liegt selbst in jenen Unternehmen, die einen 60%igen Anteil an Teilzeitbeschäftigungskräften aufweisen, in weiter Ferne. Durch die konkreten Beispiele wurde bestätigt, dass die Erreichbarkeit und Anwesenheit der Führungskräfte in allen drei Unternehmen eine hohe Relevanz aufweist, es wird angenommen, dass Vorbildfunktion, Kontrolle und der Auftritt gegenüber KundInnen und PatientInnen ohne Vollzeit-Anwesenheit der Führungskraft nicht möglich ist.

Im Hinblick auf die Novellierung des § 19d AZG wird deutlich, dass alle drei befragten Unternehmen eine Kosten vermeidende Strategie verfolgen und spezifische Regelungen im Einsatz haben, die die Auszahlung der Mehrstundenzuschläge vermeiden sollen. Insgesamt herrscht aufgrund des zusätzlichen Aufwandes bzw. der verminderten Flexibilität Unzufriedenheit auf ArbeitgeberInnenseite. Die Reaktion auf die gesetzlichen Vorgaben ist somit ähnlich wie jene auf das Elternteilzeitgesetz, wobei hier der spezifische Nachteil hinzukommt, dass die ArbeitgeberInnen bei homogenen Wünschen der Arbeitskräfte nur eingeschränkte Möglichkeiten sehen, diese Wünsche auch zu erfüllen.

Betrachtet man das in Tabelle 5-6 vorgestellte Raster zu den positiven und negativen Effekten der Organisationseffizienz in den behandelten Fallstudien, so ergibt sich folgendes Bild: In der Praxis spielt vor allem die Prozesseffizienz, also die Frage inwieweit die internen Ressourcen und Prozesse aufeinander abgestimmt sind, eine Rolle. Hierbei wurden in den Interviews die spezifischen Auslastungsproblematiken der Öffnungs- und Dienstzeiten und deren optimale ressourcentechnische Gestaltung angeführt, aber auch der optimale Einsatz der Arbeitskräfte im Hinblick auf die spezifischen Kompetenzen. So zeigt sich Teilzeitbeschäftigung für Führungskräfte im Hinblick auf die Koordinationseffizienz des Unternehmens als wenig zielführend, da mit den Führungskräften ein wesentliches Strukturierungselement innerhalb der Betriebe identifiziert wird. Im Hinblick auf die Motivationseffizienz wurde auch durch die Untersuchung deutlich, dass fördernde Faktoren vor allem die individuell vereinbarten Teilzeitmodelle, die eine tatsächliche Work-Life Balance ermöglichen betreffen, als hindernd wurden insbesondere mangelnde Akzeptanz der Teammitglieder sowie die Benachteiligung von KollegInnen wahrgenommen.

Im Gegensatz zu vorliegenden quantitativen Befragungen zu den positiven und negativen Effekten der Teilzeitbeschäftigung, stellt sich die Situation bei ungestützten Fragen im Zuge der Leitfadeninterviews weniger komplex und umfangreich dar, als angenommen. Der relevanteste Trade-Off besteht offensichtlich zwischen dem Bereich der unternehmensrelevanten Rahmenbedingungen und den Wünschen der MitarbeiterInnen. Basierend auf den drei Fallstudien lässt sich folgende Annahme formulieren: Gelingt es einem Unternehmen, innerhalb der eigenen Struktur auf die Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen einzugehen und gleichzeitig die optimale innerbetriebliche Koordination sicher zu stellen, so stehen dem effizienten Einsatz von Teilzeitbeschäftigung keine unüberwindbaren Hürden entgegen. Da diese Annahme auf Basis einer fallstudienbasierten, qualitativen Untersuchung gewonnen wurde, erscheinen weiterführende Untersuchungen sinnvoll.

6 Internationale Aspekte der Teilzeitbeschäftigung

Im Rahmen dieses Kapitels sollen zwei internationale Beispiele zur Teilzeitbeschäftigung vorgestellt werden. Neben den grundsätzlichen gesetzlichen Rahmenbedingungen zur Teilzeitbeschäftigung und Eckdaten zu deren Verbreitung, stehen vor allem Teilzeitregelungen zur Vereinbarkeit von Familie und Erwerb im Fokus.

Ausgewählt wurden einerseits die Niederlande, in denen die Teilzeitbeschäftigung die größte Verbreitung unter beiden Geschlechtern in Europa findet und andererseits Schweden, das sich durch eine lange Tradition von Teilzeitregelungen in Zusammenhang mit Elternschaft und Elternurlaubsgeld auszeichnet.

6.1 Niederlande

In den Niederlanden sind rund 40% der Arbeitskräfte teilzeitbeschäftigt. Seit vielen Jahren unterstützt die Regierung die Teilzeitbeschäftigung aktiv durch Subventionen und Informationen. Ein wesentliches Ziel besteht darin, Teilzeitbeschäftigung auch für Männer attraktiver zu gestalten (Jacobs 2004).

Die Regelungen über Teilzeitbeschäftigung stützen sich in den Niederlanden auf das Gesetz zum Verbot von Diskriminierung aufgrund der Arbeitszeit (Wet verbod van onderscheid naar arbeidsduur), auf das Gesetz zur Anpassung der Arbeitszeit (Wet aanpassing arbeidsduur), das am 1. Juli 2000 in Kraft getreten ist, und auf das Arbeitszeitgesetz, das im Jahre 1996 in Kraft getreten ist. Letzteres gewährt ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen mehr Flexibilität, um innerhalb bestimmter Grenzen zu einer Einigung hinsichtlich der Arbeitszeit zu kommen (EU Kommission).

In den Niederlanden wurde die Definition der Teilzeitbeschäftigung nicht im Sinne der EU-Richtlinie wie es bei Schweden der Fall ist (siehe Kapitel 6.2) übernommen. In den Leitgedanken zum Gesetz zum Verbot von Diskriminierung aufgrund der Arbeitszeit heißt es:

"Die geltende Regelung darf eine Entwicklung im Sinne einer stärkeren Differenzierung und Flexibilisierung nicht behindern. Aufgrund dieser Entwicklung wird sich die Unterscheidung zwischen Vollzeit und Teilzeit schließlich verwischen. In den meisten Fällen dient der "traditionelle" Vollzeitbeschäftigte vermutlich als Bezugspunkt für Arbeitnehmer mit einer anderen Arbeitszeitregelung; aufgrund dieser gewünschten stärkeren Differenzierung wird ein Beschäftigter, der davon ausgeht, aufgrund seiner Arbeitszeit schlechter behandelt zu werden, jedoch nicht mehr in allen Fällen über einen vergleichbaren Vollzeitbeschäftigten als Anhaltspunkt verfügen, sondern sicherlich über einen vergleichbaren Kollegen, dessen Arbeitszeit anders geregelt ist."

Die Definition des "vergleichbaren Vollzeitbeschäftigten" im Sinne der Richtlinie wurde in den niederländischen Rechtsvorschriften nicht übernommen (EU-Kommission 2003).

6.1.1 Das Gesetz über die Anpassung von Arbeitszeiten

In den letzten Jahren haben viele ArbeitgeberInnen in Kollektivverträgen eine Reduzierung der Arbeitszeit eingeführt, entweder durch Gewährung von zusätzlichem Urlaub oder durch Verkürzung der Arbeitstage (Van Gijzen 2007). Auf Grund von kollektivvertraglichen Regelungen haben die ArbeitnehmerInnen in den Niederlanden das Recht, ihre Arbeitszeit anzupassen, also entweder die Wochenarbeitszeit zu verlängern oder zu verkürzen. Da aber nicht in allen Kollektivverträgen das Recht auf Teilzeitbeschäftigung verankert ist, wurde im Jahre 2000 ein eigenes neues Gesetz – das Gesetz über die Anpassung von Arbeitszeiten (Wet Aanpassing Arbeidsduur) – erlassen, dessen generelles Ziel darin besteht, Voraussetzungen zu schaffen, um das Arbeits- und das Berufsleben besser vereinbaren zu können. In diesem Gesetz ist das Recht der ArbeitnehmerInnen auf Anpassung ihrer Arbeitszeit geregelt, soweit keine betrieblichen Gründe entgegenstehen. Sollten betriebliche Gründe mit den Wünschen der ArbeitnehmerInnen nicht vereinbar sein, ist der/die ArbeitgeberIn verpflichtet, den Wünschen der ArbeitnehmerInnen bezüglich der Arbeitszeit solange nachzukommen, bis er/sie selbst einen neuen Vorschlag macht, der auch mit den betrieblichen Interessen besser vereinbar ist (Jacobs 2004). Der/Die ArbeitgeberIn darf das Arbeitsverhältnis einer/s Beschäftigten weder gerichtlich noch außergerichtlich beenden, weil diese/r eine Anpassung der Arbeitszeit beantragt (EU-Kommission 2003).

Nach dem Gesetz über die Anpassung von Arbeitszeiten müssen für die Reduktion bzw. die Verlängerung der Arbeitszeiten folgende Voraussetzungen erfüllt sein: Der/Die ArbeitnehmerIn muss seit mindestens einem Jahr bei der/dem ArbeitgeberIn beschäftigt sein, der/die ArbeitgeberIn beschäftigt mindestens zehn ArbeitnehmerInnen und der Reduzierung der Arbeitszeit stehen keine betriebsbedingten Gründe entgegen. Beschäftigt ein/e ArbeitgeberIn weniger als zehn ArbeitnehmerInnen, muss er/sie eigene Regelungen bezüglich der Anpassung der Arbeitszeit treffen. Eine weitere Voraussetzung ist, dass die Anpassung der Arbeitszeit schriftlich erfolgt und der Antrag mindestens vier Monate vor der geplanten Arbeitszeitänderung eingereicht wird. Dabei müssen der Beginn der Reduzierung der Arbeitszeit, die Anzahl der reduzierten/erhöhten Stunden pro Woche und die beabsichtigte Verteilung auf die Woche angegeben werden. Der/Die ArbeitgeberIn muss sich mit der/dem ArbeitnehmerIn über die Anpassung der Arbeitszeit beraten und die Entscheidung mindestens einen Monat vor dem geplanten Beginn der Arbeitszeitanpassung schriftlich bekannt geben. Wenn der/die ArbeitgeberIn diese Frist nicht einhält, gilt es als Zustimmung. Jede/r ArbeitnehmerIn darf den Antrag auf Anpassung der Arbeitszeit nur einmal in zwei Jahren stellen. Nach dem Gesetz sind für die Anpassung keine Mindest- oder Höchstgrenzen vorgesehen, solche können aber in den Betriebsvereinbarungen oder in Kollektivverträgen geregelt werden. Jedenfalls dürfen die Höchstgrenzen nach dem Arbeitszeitgesetz nicht überschritten werden. (Jacobs 2004; Van Gijzen 2007).

Auch wenn in den Niederlanden unter den Männern die höchste Teilzeitquote Europas besteht, wird es als Problem angesehen, dass Männer noch immer nicht im selben Ausmaß bereit sind, Teilzeitbeschäftigungen auszuüben, wie Frauen. Im Jahre 2002 waren 73% der niederländischen Frauen und im Vergleich dazu 22% der Männer teilzeitbeschäftigt (Dörfler/Meichenitsch 2004). Nach Ansicht der Regierung liegen die Gründe für dieses Ungleichgewicht insbesondere in den Vorurteilen gegenüber der Teilzeitbeschäftigung. Männer ha-

ben noch immer Angst, dass ihre Karriere durch Teilzeitbeschäftigung gefährdet sein könnte und sie von ihren Kollegen und vom Management nicht akzeptiert würden (Jacobs 2004).

6.1.2 Das Gesetz über Arbeit und Fürsorge

Nach dem Gesetz über Arbeit und Fürsorge (Art. 6.1 – 6.9 Wet Arbeid en Zorg) hat jeder Elternteil bis zum 8. Geburtstag des Kindes Anspruch auf unbezahlten Elternurlaub für einen Zeitraum von maximal 13 Wochen oder auf Arbeitszeitreduzierung von 50% pro Woche innerhalb eines Zeitraums von sechs Monaten, wenn er/sie seit mindestens einem Jahr bei dem/der ArbeitgeberIn beschäftigt ist. Wenn keine betrieblichen Gründe entgegenstehen, ist es auch möglich, den Elternurlaub in anderer Form flexibel einzuteilen, beispielsweise statt drei Monate Vollzeiturlaub, zwölf Monate lang ein Viertel der normalen Arbeitszeit. Der/Die ArbeitnehmerIn hat den Antrag auf Elternurlaub spätestens zwei Monate vor dem geplanten Beginn des Elternurlaubs zu stellen (Van Gijzen 2007; Jacobs 2004).

Die hohe Teilzeitquote in den Niederlanden ist insbesondere auf erwerbstätige Mütter zurückzuführen. Die Beschäftigungsquote von Müttern ist zudem im internationalen Vergleich in den Niederlanden sehr hoch. Viele Mütter arbeiten kurz nach der Geburt ihres ersten Kindes unmittelbar weiter, meist auf Teilzeitbasis. Längere Karenzen, wie in anderen Ländern oft üblich, kommen in den Niederlanden nur selten vor. Die Teilzeitbeschäftigung von Müttern stimmt auch mit der niederländischen Einstellung zur Kinderbetreuung überein. Überwiegend wird die Ansicht vertreten, es sei das Beste für das Kind, wenn die Eltern selbst die Kinderbetreuung übernehmen. Die Teilzeitbeschäftigung bietet Müttern die Möglichkeit, das Berufsleben und die Kinderbetreuung besser miteinander zu vereinbaren (Portegijs/Keuzenkamp 2008).

6.2 Schweden

In Schweden wurde Teilzeitbeschäftigung eingeführt, um eine Gleichstellung zwischen den Geschlechtern und die Auflösung des „male-breadwinner“ – Modells zu erreichen und stattdessen eine Beschäftigungspolitik einzuführen, die auf Männer und Frauen gleichermaßen ausgerichtet ist (L&R 2004; Schulze Buschoff/Rückert-John 1999). Die Förderung der Erwerbstätigkeit von Frauen begann in den 1970er Jahren und ging mit der steigenden Nachfrage nach Arbeitskräften einher. Zwischen 1965 und 1980 hat sich die Zahl der Teilzeitbeschäftigten von einer halben Million auf eine Million verdoppelt. Seit Beginn der 1980er Jahre beträgt der Anteil von Teilzeitbeschäftigten in Schweden 23-25% (Bruun/Malmberg 2003; L&R 2004).

Schweden hat den Begriff der Teilzeitbeschäftigung aus § 3 der Teilzeit-Richtlinie 97/81/EG des Rates vom 15. Dezember 1997 übernommen. Als Teilzeitbeschäftigte gelten demnach ArbeitnehmerInnen, deren normale, auf Wochenbasis oder im Jahresdurchschnitt berechnete, Arbeitszeit unter der eines Beschäftigten liegt, der laut Gesetz oder anwendbarem Tarifvertrag als Vollzeitbeschäftigter gilt. Um festzustellen, ob ein/e ArbeitnehmerIn teilzeitbeschäftigt ist, ist nach dem Gesetz ein Vergleich mit einem Vollzeitbeschäftigten durchzuführen (Europäische Kommission 2003). Gemäß § 10 schwedisches Arbeitszeitgesetz (Working Hours Act) dürfen Teilzeitbeschäftigte maximal 200 Stunden pro Jahr an Überstunden leisten.

Im Jahr 1995 wurde das schwedische Elternzeitgesetz (Parental Leave Act) erlassen, welches Eltern die Möglichkeit gibt, sich während Zeiten der Kinderbetreuung von der Arbeit gänzlich freustellen zu lassen oder die Arbeitszeit zu reduzieren. Der Zweck dieses Gesetzes liegt in der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf und in der größeren Gleichheit von Frauen und Männern (Nordlöf/Farhat in Henssler/Braun 2007). Die Elternzeit ist in Schweden durch große Flexibilität gekennzeichnet. Es gibt verschiedene Modelle für Elternzeiten bis zum Schulalter der Kinder;³⁴ Eltern können entscheiden, ob sie die Elternzeit zur Gänze oder zum Teil in Anspruch nehmen (OECD 2001).

Sowohl Väter als auch Mütter haben Anspruch auf unbezahlte Freistellung bis zum 18. Lebensmonat des Kindes. Darüber hinaus gibt es einen Anspruch auf bezahlte Freistellung, wenn ein Elternteil für max. 480 Tage Erziehungsgeld bezieht. Das Erziehungsgeld beträgt für 360 Tage 80% des Einkommens und 60 SEK täglich für 90 Tage, wobei eine Obergrenze besteht (European Foundation 2006b; OECD 2001). Darüber hinaus sind im Elternzeitgesetz Freistellungsansprüche geregelt, wenn das Kind erkrankt.

Seit 1995 haben nach dem schwedischen School Act (Early Childhood Education and Care ECEC) 1- bis 12-jährige Kinder Anspruch auf einen Kinderbetreuungsplatz, wenn ihre Eltern berufstätig sind oder studieren (Dörfler 2007; Regeringskansliet 2000). Dieser Anspruch wurde 2001 auf Kinder von arbeitslosen Eltern erweitert (Taguchi/Munkammar 2003).

Wie sich aus der rechtlichen Lage ablesen lässt, wird Teilzeitbeschäftigung vorwiegend als Übergangsphänomen betrachtet, das hauptsächlich während der frühen Kinderbetreuungszeiten in Anspruch genommen wird. Eine Fülle von zusätzlichen arbeits- und sozialrechtlichen Maßnahmen flankieren daher den Teilzeitbereich. Zu diesen zählen nicht nur die oben genannten Gesetze sondern auch die Individualbesteuerung und der Vatermonat (L&R 2004). Die Schaffung von Kinderbetreuungsplätzen ist Aufgabe der Gemeinden, womit der Staat eine wesentliche Aufgabe der Familienbetreuung übernimmt (Schulze Buschoff/Rückert-John 1999). Schweden weist mit einer Quote von bereitgestellten Kinderbetreuungsplätzen für 0-3-jährige von 33% eine mehr als zehnmal so hohe Anzahl an Plätzen auf wie Österreich,³⁵ gleichzeitig stehen die Kindergärten bis zu 11,5 Stunden pro Tag zur Verfügung (Dörfler 2007). Schweden liegt derzeit mit einem Anteil von rund 3,8% des BIP, der für staatliche Familienpolitik investiert wird, gemeinsam mit Dänemark an der Spitze der europäischen Länder (Eichhorst et al. 2007). Mit der Kinderbetreuung orientiert sich Schweden am Leitbild berufstätiger Eltern. Schweden ist daher eines der wenigen Länder, in dem sich die Mutterschaft nicht negativ auf die Erwerbsquote auswirkt.³⁶

Im europäischen Vergleich (Europäische Kommission 2001; L&R 2004) weist Schweden im Jahr 2000 eine Teilzeitquote von insgesamt 22,6% auf, das ist die höchste Teilzeitquote

³⁴ Diese beinhalten i) die vollständige Freistellung sieben Wochen vor und nach der Geburt, wobei jeweils zwei Wochen vor und nach der Geburt obligatorisch sind (§ 4), ii) die Freistellung während der Stillzeit (§ 4), iii) die vollständige Freistellung mit oder ohne Erziehungsgeld bis zum 18. Lebensmonat des Kindes (§ 5), iv) die teilweise Freistellung während des Bezugs von Erziehungsgeld (§ 6), v) die teilweise Freistellung bzw. Reduktion der Arbeitszeit um 25% bis zum 8. Lebensjahr des Kindes (vgl. auch L&R 2004), vi) sowie die Freistellung bei zeitlich begrenzter In-Anspruch-Nahme von Erziehungsgeld (§ 8).

³⁵ Vgl. <http://ppm.at/spagat/inhalt/fakten.htm>. Zugriffsdatum: 23.04.2008

³⁶ Vgl. http://www.boeckler.de/320_89445.html. Zugriffsdatum: 23.04.2008

nach den Niederlanden und Großbritannien, die gleichzeitig mit einer sehr hohen Frauenbeschäftigungsquote von 71% (Eichhorst et al. 2007) sowie mit einer hohen insgesamt Beschäftigungsquote korreliert (Becker 2006).

Erklärtes Ziel Schwedens ist es dennoch – ähnlich wie in anderen skandinavischen Ländern – die Teilzeitquote zu verringern, da die Chancengleichheit von Frauen durch Teilzeitbeschäftigung als gefährdet eingeschätzt wird.³⁷ Im Jahr 2005 wurde eine Teilzeitquote von 20,8% gemessen (Becker, 2006; Eichhorst et al. 2007). Mehr als 80% der Teilzeitbeschäftigten in Schweden sind Frauen (Bruun/Malmberg 2003). Teilzeitbeschäftigung weist jedoch einen relativ kurzen Zeitraum auf und stellt daher eher eine Episode als ein langfristiges Beschäftigungsverhältnis dar (Schulze Buschoff/Rückert-John 1999). Schweden bevorzugt die Beschäftigung der Frau in Vollzeit- oder Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen im Gegensatz zu einer reinen Hausfrauenrolle; der Anteil an reinen Hausfrauen lag bereits im Jahr 1996 nur mehr bei 1% (Schulze Buschoff/Rückert-John 1999).

34,7% aller Teilzeitbeschäftigten in Schweden arbeiten zwischen 25 und 30 Wochenstunden, 25,7% zwischen 11 und 20 Wochenstunden (L&R 2004), der Durchschnitt arbeitete 2005 also 24,1 Wochenstunden und weist damit den höchsten Wert für alle europäischen Länder auf (Eichhorst et al. 2007). Der am häufigsten genutzte Sektor ist der Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens sowie der Dienstleistungsbereich (L&R 2004).

Die European Foundation (2006b) bestätigt, dass Schweden zu jenen Ländern gehört, in denen flexible Arbeitszeiten mit einer erhöhten Nutzung durch die ArbeitnehmerInnen einher geht. Grundsätzlich wird das System der Teilzeitbeschäftigung in drei Viertel aller skandinavischen Unternehmen, die mehr als zehn ArbeitnehmerInnen beschäftigen, praktiziert. Obwohl im europaweiten Vergleich hauptsächlich Mütter in Teilzeitbeschäftigung arbeiten, finden sich in Schweden häufiger Teilzeit-Väter als in anderen Ländern. Die European Foundation (2006a) spricht davon, dass 14% UnternehmerInnen ihre Väter mit gezielten Incentives zur Elternkarenz ermutigen konnten. Fast die Hälfte aller schwedischen SMEs bieten familienunterstützende Maßnahmen wie zusätzliche Urlaubstage, Reduktion der Arbeitszeit oder Telearbeit an. Schweden liefert im europäischen Vergleich die höchsten Werte für Flexibilität bei Arbeitszeitausgleich (Eichhorst et al. 2007).

Auf Basis eines Interviews mit Anna Mellegård von der Organisation Great Place to Work³⁸ stellte sich heraus, dass ArbeitgeberInnen großes Interesse daran haben, Teilzeitbeschäftigte auf einem fixen Stundenniveau zu belassen. Arbeiten Teilzeitkräfte über einen längeren Zeitraum hinweg mehr als das vereinbarte Stundenkontingent, so ist der/die ArbeitgeberIn dazu gezwungen, das Arbeitsverhältnis in einen Vollzeit-Arbeitsvertrag umzuwandeln. Diese Bestimmung ist auch im Working Hours Act geregelt, um zu verhindern, dass ArbeitgeberInnen, die Teilzeitbeschäftigte einstellen, nicht Arbeitsstunden festlegen, die regelmäßig zu kurz sind, sondern ihren Bedarf an Arbeitskräften rational einsetzen (Nordlöf/Farhat in Henssler/Braun 2007). Gleichzeitig zeigt sich, dass ca. 21% der Teilzeitbeschäftigten auf Grund der Arbeitsmarktsituation weniger arbeiten als sie möchten. Eine Maßnahme, um unfreiwillige Teilzeitbeschäftigung in Schweden zu verhindern, wurde 1996 im Employment

³⁷ Vgl. <http://www.stepstone.de/tips/content/stepstone/teilzeit/artikel.html>. Zugriffsdatum: 23.04.2008.

³⁸ <http://www.greatplacetowork.se/> Zugriffsdatum: 24.04.2008

Protection Act eingeführt. Gemäß § 25a hat ein Teilzeitbeschäftigter, der sein Arbeitszeitausmaß erhöhen möchte, ein Recht darauf. Statt eine neue Person einzustellen, muss der/die ArbeitgeberIn den Teilzeitbeschäftigten neue Aufgaben zuteilen. Voraussetzung für die Umwandlung von Teilzeit- in Vollzeitbeschäftigung ist, dass der/die ArbeitnehmerIn die notwendigen Qualifikationen hat und die Erwartungen des/der Arbeitgebers/In erfüllen kann (Bruun/Malmberg 2003).

Insgesamt erscheint am Länderprofil Schwedens interessant, dass Teilzeit als eine Form der Überbrückung von Kinderbetreuungszeiten gesehen wird, während der Staat großes Interesse zeigt, eine Vollbeschäftigung sowie die Gleichstellung von erwerbstätigen Vätern und Müttern zu erreichen. Im Gegensatz zu Österreich ist Teilzeitbeschäftigung zwar in den selben Branchen und Sektoren anzutreffen und betrifft ebenfalls vorwiegend Mütter, gleichzeitig ist die Teilzeitrategie rückläufig und geht aufgrund der umfassenden Infrastruktur zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit einer hohen insgesamten Beschäftigungsquote einher.

7 Gesamtauswertung

Die Gesamtauswertung setzt sich zusammen aus einer Zusammenschau der wesentlichsten Ergebnisse der einzelnen inhaltlichen Kapitel und einem Abschnitt mit kompakt formulierten Schlussfolgerungen, welche die AutorInnen aus der Gesamtstudie ziehen sowie einem Kriterienkatalog mit den relevantesten Rahmenbedingungen für positive Effekte der Teilzeitbeschäftigung aus Unternehmenssicht.

7.1 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, den Zusammenhang zwischen Teilzeitbeschäftigung und den daraus resultierenden Effekten für ArbeitgeberInnen zu analysieren. Die mit 1.1.2008 in Kraft getretene Novelle des Arbeitszeitgesetzes stellt Unternehmen neben den bisher bekannten Aspekten des höheren Koordinationsaufwandes von Teilzeitbeschäftigungskräften insbesondere im Bereich der Mehrstundenzuschläge vor neue Herausforderungen. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich vorwiegend auf die ArbeitgeberInnenseite und folgt hierbei einem explorativen Ansatz, in dem eine umfassende Literaturanalyse vorgenommen wird, die durch die Befragung dreier österreichischer Unternehmen in unterschiedlichen Branchen ergänzt wird. Analysiert werden aber gleichzeitig auch die ArbeitnehmerInnenseite sowie die aktuelle rechtliche Situation. Im Folgenden werden die wesentlichsten Ergebnisse der Studie zusammengefasst.

Laut gesetzlicher Definition besteht Teilzeitbeschäftigung immer dann, wenn die vereinbarte Normalarbeitszeit unter jenem Wert liegt, den das Arbeitszeitgesetz oder der anzuwendende Kollektivvertrag oder eine Betriebsvereinbarung vorsehen (§ 19d Abs 1 AZG). Die Grundformen der Teilzeitbeschäftigung zeichnen sich entweder durch eine verkürzte Tagesarbeitszeit oder durch Blockarbeitszeiten aus, die wöchentlich, monatlich oder jährlich verteilt werden. Dabei sind betriebsbezogene, teambezogene und auf das Individuum bezogene Modelle zu unterscheiden. Bei den betriebsbezogenen Modellen ist der ganze Betrieb als solcher von der Teilzeitbeschäftigung betroffen und nicht nur einzelne ArbeitnehmerInnen des Betriebs; dazu gehören die kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit einerseits und Schichtmodelle andererseits. Bei den teambezogenen Modellen sind jeweils zwei oder mehrere ArbeitnehmerInnen des Betriebs als Team in die Teilzeitbeschäftigung eingebunden. Zu diesen Modellen gehören das Job-Sharing, zeitautonome Teams und das Solidaritätsprämienmodell. Die auf das Individuum bezogenen Modelle betreffen jeweils nur eine/n einzelne/n ArbeitnehmerIn und kommen in Form von Sabbaticals und von Kadermodellen vor. Zusätzlich lassen sich Sondermodelle für spezifische Lebensphasen klassifizieren, wozu die Elternteilzeit, die Familienhospizkarenz und die Altersteilzeit gehören.

Die rechtlichen Bestimmungen über die Teilzeitbeschäftigung haben seit 1.1.2008 eine grundlegende Neuerung erfahren. Durch die AZG-Novelle wurde im § 19d Abs 3a bis 3f AZG für die Überschreitung der mit einer/m Teilzeitbeschäftigten vereinbarten Arbeitszeit ein Mehrarbeitszuschlag von 25% eingeführt. Dieser wird auch als „Flexibilitätszuschlag“ bezeichnet, da er der Abgeltung der Flexibilität von Teilzeitbeschäftigten dienen soll. Der Mehrarbeitszuschlag kann nur vermieden werden, wenn die Mehrarbeitsstunden innerhalb des

Kalendervierteljahres oder eines anderen festgelegten Zeitraums von drei Monaten durch Zeitausgleich ausgeglichen oder wenn bei gleitender Arbeitszeit die vereinbarte Arbeitszeit innerhalb der Gleitzeitperiode im Durchschnitt nicht überschritten werden. Die Neuregelung wirft eine Vielzahl an Auslegungsproblemen auf. Es bleibt abzuwarten, wie sich der Mehrarbeitszuschlag in der Praxis auswirken wird. Zu befürchten ist aber, dass die Teilzeitbeschäftigung teurer und weniger flexibel wird. Die Elternteilzeit, die Altersteilzeit, das Solidaritätsprämienmodell und die Familienhospizkarenz sind als juristische Sondermodelle zu bezeichnen. Umfassend rechtlich abgesichert ist auf europäischer Ebene das Diskriminierungsverbot von Teilzeitbeschäftigten. Österreich hat dieses im § 19d Abs 6 AZG und im GIBG umgesetzt.

In Österreich wird Teilzeit vor allem von Frauen genutzt. Im Jahr 2007 wiesen rund 43% der erwerbstätigen Frauen und rund 8% der Männer maximal 35 Erwerbsstunden pro Woche auf. Teilzeitbeschäftigung ist auf dem Vormarsch: In den letzten 10 Jahren stieg der Anteil der Teilzeitbeschäftigten in Österreich um 65%. In Vorarlberg arbeiten mit 47% die meisten Frauen in Teilzeit, in Wien mit rund 35% die wenigsten. Dafür führen mit 11% die Wiener Männer beim Teilzeitanteil, im Burgenland sind mit rund 5% die wenigsten Männer unter 36 Wochenstunden erwerbstätig. Die meisten Teilzeitbeschäftigten finden sich im Handel, Gesundheits- und Sozialwesen sowie im Dienstleistungsbereich. Frauen mit akademischer Ausbildung arbeiten mit rund 32% deutlich seltener in Teilzeit als der Durchschnitt der Frauen (rund 40%). Bei Männern sind AHS-Absolventen mit rund 23% weit häufiger teilzeitbeschäftigt als der Durchschnitt (rund 7%). Die durchschnittliche wöchentliche Normalarbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten lag 2007 bei rund 21 Stunden. Bei Frauen dominiert dabei das Modell der verkürzten Tagesarbeitszeit: Rund 49% arbeiten weniger Stunden pro Tag. Männer haben keine eindeutige Tendenz beim Teilzeitmodell: Sie sind bei den unterschiedlichen Grundformen der Teilzeitarbeit in etwa gleich häufig vertreten.

Dieser Unterschied zwischen den Geschlechtern lässt sich mit den unterschiedlichen Motiven für Teilzeitarbeit erklären: Während bei Frauen mit rund 40% der häufigste Grund für die reduzierte Arbeitszeit Betreuungsaufgaben sind, was eine Anpassung der Arbeitszeit an die Öffnungszeiten von Betreuungs- und Bildungsinstitutionen verlangt, spielt dieses Teilzeitmotiv bei Männern mit rund 3% eine völlig untergeordnete Rolle. Sie arbeiten aus vielfältigeren Gründen Teilzeit als Frauen, wobei das Motiv Aus- und Weiterbildung mit rund einem Viertel aller teilzeitbeschäftigten Männer dominiert. Grundsätzlich sind bei der Analyse von Teilzeitbeschäftigung als Instrument zur besseren Vereinbarkeit neben dem Ausmaß der Arbeitszeit auch die Lage und die Verteilung von Relevanz. Das Ausmaß beeinflusst auch das Ausmaß der Familienzeit, die Lage hat Einfluss auf die Qualität der Familienzeit und die Verteilung bestimmt ihre Koordinierbarkeit.

Teilzeitarbeit wird in Österreich sehr häufig als Wiedereinstiegsmodell nach der Babypause gewählt. Allerdings würden Frauen und Männer mit Kindern, die Vollzeit arbeiten, grundsätzlich gerne weniger Stunden erwerbstätig sein. Männer wollen dabei oftmals zumindest die Mehrarbeit abbauen, Frauen wollen Teilzeit arbeiten, wie deutsche Untersuchungen zeigen. Allerdings wird eine „große Teilzeitstelle“ bevorzugt, d.h. in etwa 28 bis 30 Wochenstunden. Teilzeitbeschäftigte Frauen wollen zumeist eine höhere Wochenstundenanzahl als sie tatsächlich arbeiten. Ein großer Vorteil von Teilzeitarbeit ist die Möglichkeit, erwerbstätig zu sein, und dennoch Zeit für die Kinderbetreuung zu haben. Nachteile ergeben sich vor allem

im Erwerbsleben. Dazu zählen insbesondere das kaum zu verhindernde geringere Einkommen sowie der erschwerte Zugang zu Führungsaufgaben und betrieblicher Aus- und Weiterbildung. Vor- und Nachteile von Teilzeitbeschäftigung hängen aber wesentlich vom jeweiligen Teilzeitmodell ab. Grundsätzlich ist Teilzeitbeschäftigung mit verkürzter Tagesarbeitszeit günstiger für die Vereinbarkeitsfrage, da durch die Regelmäßigkeit der Arbeitszeit die Koordinierbarkeit der Betreuungsaufgaben mit den Öffnungszeiten von Kinderbetreuungseinrichtungen und Schule besser gegeben ist, als bei Blockteilzeitbeschäftigung. Dementsprechend eignen sich KAPOVAZ und Schichtmodelle eher weniger für erwerbstätige Eltern, die ihre Kinder regelmäßig betreuen wollen. Job-Sharing, zeitautonome Teams und das Solidaritätsprämienmodell können dann in der Vereinbarkeitsfrage funktionieren, wenn die Zusammenstellung der Personen harmonisiert. Sabbaticals werden häufig zur Überbrückung von Krisensituationen genutzt.

Die Elternteilzeit führt für ArbeitnehmerInnen zu einer höheren Jobstabilität nach der Geburt eines Kindes und zu einem früheren Wiedereinstieg in den Erwerb, wobei die Abstimmung von Job und Familie besser gelingt und Zeit für regelmäßige Kinderbetreuung bleibt. Gleitzeitarbeit, die mit Teilzeitbeschäftigung kombiniert werden kann, kommt dem Wunsch von Familien entgegen, hin und wieder flexibel auf spontane familiäre Ereignisse reagieren zu können, ohne dabei gänzlich auf Strukturen der Arbeitszeit verzichten zu müssen. Für die Familienfreundlichkeit von Teleheimarbeit müssen folgende Voraussetzungen gegeben sein: Freiwilligkeit der Telearbeitsregelung, Einverständnis der Familienmitglieder, geeignete Wohnbedingungen, ausreichende Ausrüstung und Wartung der technischen Geräte sowie Support innerhalb der Familie.

In Bezug auf die Sicht der ArbeitgeberInnen werden in der Literatur generelle Vor- und Nachteile der Teilzeitbeschäftigung angeführt (Beiten 2005; Blum 2002; BMAS 2002; Gärtner et al. 2001; Grill 2001; L&R 2004 u.a.). Hierbei stehen vor allem die betriebliche Flexibilisierung und die Motivation der MitarbeiterInnen den Kostenbestandteilen wie zusätzlichen Betreuungskosten, sowie Anlauf- und Rüstkosten für TeilzeitmitarbeiterInnen gegenüber. Darüber hinaus ergeben sich für jedes Teilzeitmodell spezielle positive und negative Effekte.

Bisher liegen insbesondere für Österreich wenig spezifische Studien zu den betrieblichen Effekten von Teilzeitbeschäftigung vor: Gärtner et al. (2001) entwickelten im Zuge einer Simulation eine quantitative betriebswirtschaftliche Bewertung von Teilzeitbeschäftigung, in einer Umfrage von L&R (2004) wurden 150 Unternehmen zu den spezifischen Vor- und Nachteilen der Teilzeitbeschäftigung aus betrieblicher Sicht befragt, in einer weiteren Studie (L&R 2005) wurden 20 österreichische Betriebe zum Thema „geschlechtergerechte Arbeitszeiten“ analysiert, wobei Teilzeitbeschäftigung eine große Rolle spielte und im Jahr 2007 führte das SORA-Institut eine Betriebsbefragung in Oberösterreich durch (SORA 2007).

Empirische Analysen des deutschsprachigen Raums liefern jedoch weitere Anhaltspunkte, unter welchen Bedingungen es sich für Unternehmen rentiert, Teilzeitbeschäftigung einzusetzen. In einer umfassenden Literaturanalyse wurden 20 empirische Studien im Detail analysiert und gegenübergestellt. Die folgenden Tendenzen lassen sich aus dieser qualitativen Meta-Analyse ableiten.

Teilzeit stellt die häufigste Form der Arbeitszeitflexibilisierung dar. Einerseits gibt es jene Unternehmen, die auf die (Kinderbetreuungs-)Wünsche der ArbeitnehmerInnen reagieren, andererseits entsteht Teilzeitbeschäftigung durch die betrieblichen Arbeitszeiten, die zunehmend Flexibilität erfordern.

In bestimmten Branchen wie beispielsweise in den Dienstleistungssektoren des Handels, in Pflegebetrieben oder in der Gastronomie wird Teilzeitbeschäftigung eher eingesetzt als in anderen Branchen. Die Begründung liegt darin, dass Betriebe der ersten Gruppe an spezifische Öffnungs- oder Betriebszeiten gebunden sind, die sie Teilzeitbeschäftigung als paralleles Modell zur Vollzeitarbeit betrachten lassen.

Größere Unternehmen führen zwar eher flexible Arbeitszeitmodelle ein als kleinere, betrachten aber gleichzeitig die Einführung von flexiblen Arbeitszeiten aufgrund der erforderlichen Reorganisation der Arbeitsabläufe als kostenintensiver. Während große Unternehmen die Einführung von Teilzeit unter anderem mit den Wünschen der ArbeitnehmerInnen begründen, entscheiden sich kleine Betriebe aus Kostengründen für Teilzeitbeschäftigungskräfte.

Je kritischer das spezifische Wissen der ArbeitnehmerInnen, desto eher besteht die Bereitschaft der Unternehmen, auf die Wünsche der Personen einzugehen und dementsprechend flexible Arbeitszeiten zu ermöglichen.

Die Ausgestaltung und Wahrnehmung von flexiblen Arbeitszeitsystemen scheint vor allem dann zu funktionieren, wenn sie in der Zielsetzung des Unternehmens verankert sind, verbindliche Vereinbarungen im Betrieb existieren und ein dementsprechendes Engagement des Top Managements vorhanden ist.

Eine spezielle Situation scheint sich für Führungskräfte zu ergeben. In einem Großteil der Studien wird argumentiert, dass Führungsverantwortung schwer teil- oder delegierbar ist. Die Zeit, die eine Führungskraft für das Unternehmen zur Verfügung steht bzw. stehen soll, geht oft über die Vollzeitanforderungen hinaus.

Grundsätzlich argumentieren mehrere Autoren, dass ein Zusammenhang zwischen Teilzeitbeschäftigung und Produktivitätssteigerung besteht, gleichzeitig ist hier jedoch der Wirkungszusammenhang unklar. Einerseits ist eine positive Auswirkung der Teilzeitbeschäftigung auf die Produktivität denkbar, andererseits zeigt sich auch, dass jene Unternehmen, die produktiver sind, eher flexible und damit familienfreundliche Maßnahmen einsetzen, als solche, die es sich nicht leisten können. Im Zuge einer Kosteneinsparungsstrategie oder in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten wird auch an der zeitlichen Flexibilität für MitarbeiterInnen gespart.

Während herkömmlich durch Teilzeitbeschäftigung eine erhöhte Motivation der MitarbeiterInnen und dadurch auch eine erhöhte Leistungsbereitschaft und -fähigkeit unterstellt wird, hängt die Motivation der MitarbeiterInnen nicht nur vom Arbeitszeitmodell ab, sondern auch von der Tatsache, ob durch das Arbeitszeitmodell bestimmte Wünsche erfüllt werden können.

Im Zusammenhang mit den Kosten der Teilzeitbeschäftigung ist zwischen Implementierungskosten – also Einmalkosteneffekten – und Kosten, die langfristig anfallen, zu unterscheiden. Ein wesentlich höherer Kostenaufwand durch Umgestaltungsprozesse scheint vor allem für jene Unternehmen problematisch, die zum Zeitpunkt der Veränderung keine Teilzeitbeschäftigungskräfte im Betrieb beschäftigen.

Festzuhalten ist, dass die vorliegenden Studien entweder auf qualitative Effekte von Einzelfallstudien oder aber auf eine retrospektive Betrachtungsweise abstellen, die meist mit einer Befragung des Managements einhergeht (Eichhorst et al. 2007). Einerseits ist anzunehmen, dass Unternehmen in (quantitativen) Befragungen oft die unternehmens-politisch korrekte Sichtweise wiedergeben und dementsprechend nicht geklärt wird, ob diese Aspekte innerhalb der Unternehmen auch tatsächlich so gelebt werden (vgl. auch Evans 2000), andererseits basieren die Daten weitestgehend auf subjektiven, im Nachhinein getroffenen Einschätzungen des Managements und nicht auf tatsächlichen Veränderungen, die im Zeitablauf beobachtet wurden. Die Messung von betriebswirtschaftlichen Effekten scheint insbesondere schwierig, da der Kausalzusammenhang zwischen Input- und Output-Faktoren nicht geklärt ist. Im Großteil der Firmen besteht derzeit auch kein System um die Effekte der Teilzeitbeschäftigung tatsächlich zu messen (Botsch et al. 2007).

Eindeutig positive oder negative Effekte von Teilzeitbeschäftigung bzw. von flexiblen Arbeitszeiten konnten bis dato empirisch nicht nachgewiesen werden. (Eichhorst et al. 2007; Juncke 2005; Perry-Smith/Blum 2000). Grundsätzlich lassen sich aus vorhandenen Studien sowohl positive als auch negative Effekte ableiten, offensichtlich spielen aber auch die Kontextfaktoren und der spezifische Einsatz eines Teilzeitmodells eine wesentliche Rolle. Dies bedeutet, dass Vor- und Nachteile der Teilzeitbeschäftigung oder spezifischer Teilzeitmodelle nicht für jedes Unternehmen im gleichen Ausmaß zutreffen, sondern im Hinblick auf die speziellen Anforderungen des Unternehmens zu betrachten sind.

Aufbauend auf dieser Erkenntnis wurde eine Analyse dreier Fallstudien aus den Bereichen Handel, Pflege und Beratung durchgeführt, die auf Basis eines betriebswirtschaftlichen Bezugssystems folgende Hauptergebnisse lieferten:

Es bestehen wesentliche Unterschiede zwischen jenen Branchen, die Teilzeitbeschäftigung aufgrund äußerer Rahmenbedingungen wie Öffnungs- oder Betriebszeiten als gleichwertiges Arbeitszeitmodell zur Vollzeitarbeit betrachten und jenen Branchen, die vorwiegend aufgrund von Präferenzen der MitarbeiterInnen Teilzeitmodelle im Einsatz haben. Betriebliche Notwendigkeit von Teilzeitbeschäftigung führt zu einer tendenziell eher positiven Betrachtungsweise.

Im Hinblick auf die in der Literatur diskutierten positiven und negativen Effekte konnten im Zuge der Analyse nicht alle negativen bzw. positiven Effekte nachgewiesen werden. Dies bestätigt den Trend aus den zuvor analysierten Studien, dass die betriebswirtschaftliche Kosten/Nutzen Betrachtung von Teilzeitbeschäftigung von den Gegebenheiten der Unternehmen abhängt. Als positiver Effekt wurde vor allem die erhöhte Motivation der MitarbeiterInnen angeführt, nachteilige Effekte beinhalten rechtliche Vorgaben der Teilzeitbeschäftigung, die optimale Betreuungssituation von PatientInnen und KundInnen sowie Kosteneffekte durch zusätzliche Aus- und Fortbildung von Teilzeitbeschäftigungskräften, aber auch

Faktoren wie die mangelnde Akzeptanz innerhalb des Teams oder die Entfremdung von Teilzeit-MitarbeiterInnen. Teilzeitbeschäftigung für Führungskräfte wird derzeit von mehr negativen als positiven Eindrücken begleitet.

Die Novellierung des § 19d AZG führte bei allen drei untersuchten Unternehmen zu erhöhter Unzufriedenheit durch etwaige zusätzliche Kosten bzw. verminderte Flexibilität in der Abwicklung von Teilzeitbeschäftigung. Verträge wurden angepasst und innerbetriebliche Abläufe strukturiert, um die Auszahlung von Mehrarbeitsstundenzuschlägen zu vermeiden.

Entgegen der Literaturanalyse scheint die Situation aufgrund der Fallstudien weit weniger komplex als bisher angenommen. Diese Darstellung basiert jedoch auf drei Einzelfällen und sollte idealerweise in einer weiterführenden Untersuchung genauer analysiert und hinterfragt werden.

Abschließend sei angemerkt, dass sich durch die Erstellung des betriebswirtschaftlichen Rahmenwerks und die vorliegende Erstuntersuchung weiterführende, quantitative Analysen zur Thematik anbieten, um die gesamtösterreichische Situation repräsentativ zu erfassen.

7.2 Schlussfolgerungen und Kriterienkatalog

Teilzeitbeschäftigung aus juristischer Perspektive

Die rechtlichen Bestimmungen über die Teilzeitbeschäftigung haben seit 1.1.2008 eine grundlegende Neuerung erfahren. So wurde im § 19d Abs 3a bis 3f AZG für die Überschreitung der vereinbarten Arbeitszeit ein Mehrarbeitszuschlag von 25% eingeführt.

Die Neuregelung wirft viele Auslegungsprobleme auf.

Die Auswirkungen des Mehrarbeitszuschlags in der Praxis bleiben abzuwarten, es ist jedoch mit Verteuerung und weniger Flexibilität der Teilzeitbeschäftigung zu rechnen.

Es gibt vier juristische Sondermodelle der Teilzeitbeschäftigung – die Elternteilzeit, die Altersteilzeit, das Solidaritätsprämienmodell und die Familienhospizkarenz.

Das Diskriminierungsverbot von Teilzeitbeschäftigten ist rechtlich umfassend abgesichert.

Teilzeitbeschäftigung aus Sicht der ArbeitnehmerInnen

Teilzeitarbeit ist in Österreich vor allem „weiblich“ und entwickelte sich in den letzten Jahren zu einem weit verbreiteten Vereinbarkeitsmodell für Mütter. Auch Männer arbeiten zunehmend in Teilzeit, wenn auch kaum wegen Betreuungsaufgaben. Die weiteste Verbreitung findet Teilzeitarbeit im Handel, im Gesundheits- und Sozialbereich sowie im Dienstleistungsbereich.

Eltern mit Vollzeiterwerbstätigkeit würden gerne etwas weniger Stunden arbeiten, Frauen in Teilzeit wünschen sich mehr Stunden. Am beliebtesten sind „große Teilzeitstellen“ (28 bis 30 Wochenstunden). Der Grund dafür ist möglicherweise das Einkommen, das bei Teilzeitarbeit grundsätzlich geringer ist. Weitere Nachteile sind ein erschwerter Zugang zu Führungsaufgaben und zur Aus- und Weiterbildung, Hauptvorteil ist für ArbeitnehmerInnen die zusätzliche Zeit mit den Kindern.

Teilzeit mit verkürzter Tagesarbeitszeit ist günstiger für die Vereinbarkeitsfrage als Blockteilzeitbeschäftigung vor allem aufgrund der besseren Abstimmbarkeit mit den Öffnungszeiten von Institutionen. Daher eignen sich KRAPOVAZ und Schichtarbeit tendenziell wenig für Eltern, die ihre Kinder betreuen wollen.

Elternteilzeit wirkt sich günstig auf die Vereinbarkeit von Familie und Erwerb aus, da die Jobstabilität von Eltern erhöht wird, der Wiedereinstieg schneller erfolgen kann und gleichzeitig mehr und regelmäßige Zeit für Kinderbetreuung bleibt.

Gleitzeitarbeit kommt dem Bedürfnis von Familien entgegen, flexibel auf spontane Ereignisse reagieren zu können.

Teilzeitbeschäftigung aus betrieblicher Sicht

Grundsätzlich kann in (größere) Unternehmen, die mit Teilzeit auf die Kinderbetreuungswünsche der Beschäftigten reagieren und (kleinere) Unternehmen, die mit Teilzeit auf äußere Rahmenbedingungen, wie Öffnungszeiten reagieren, unterschieden werden. In Letzteren wird Teilzeit positiver betrachtet.

Größere Unternehmen führen zwar eher flexible Arbeitszeitmodelle ein als kleinere, betrachten deren Einführung allerdings als kostenintensiver. Kleinere Unternehmen erwarten sich durch Teilzeit eher Kostenersparnis.

Flexible Arbeitszeitsysteme funktionieren besser, wenn sie in der Zielsetzung des Unternehmens verankert sind, verbindliche Vereinbarungen im Betrieb existieren und ein dementprechendes Engagement des Top Managements vorhanden ist.

Aus betrieblicher Sicht scheinen Führungsaufgaben und Teilzeit nur schlecht vereinbar, da Führungsverantwortung als schwer teil- oder delegierbar gilt und die Führungskraft für das Unternehmen zeitlich umfangreich zur Verfügung stehen soll.

Grundsätzlich scheint ein Zusammenhang zwischen Teilzeitbeschäftigung und Produktivitätssteigerung zu bestehen, gleichzeitig ist hier jedoch der Wirkungszusammenhang unklar. Zwar ist eine positive Auswirkung der Teilzeitbeschäftigung auf die Produktivität denkbar, allerdings setzen produktivere Unternehmen eher flexible und damit familienfreundliche Maßnahmen ein, als solche, die es sich nicht leisten können.

Die höhere Motivation teilzeitbeschäftigter MitarbeiterInnen ist dann gegeben, wenn durch das Arbeitszeitmodell bestimmte Wünsche erfüllt werden.

Die Novellierung des § 19d AZG führte bei den drei untersuchten Unternehmen zu erhöhter Unzufriedenheit wegen zusätzlicher Kosten bzw. verminderte Flexibilität. Daher wurden Verträge angepasst und innerbetriebliche Abläufe strukturiert, um die Auszahlung von Mehrarbeitsstundenzuschlägen zu vermeiden.

Aus der vorliegenden Literaturanalyse und der Empirie lassen sich die folgenden relevantesten Rahmenbedingungen herausarbeiten, die dazu führen, dass ein Unternehmen eher von den positiven Effekten der Teilzeitbeschäftigung profitiert, als von den negativen Effekten belastet zu werden. Folgender Kriterienkatalog gibt Aufschluss über die begünstigenden Bedingungen von Teilzeitbeschäftigung (Tabelle 7-1).

Tabelle 7-1: Kriterienkatalog zum effektvollen Einsatz von Teilzeitbeschäftigung aus betrieblicher Sicht

Positive Aspekte von Teilzeitbeschäftigung stellen sich ein, wenn ...

... die betrieblichen Bedingungen der Branche Teilzeitbeschäftigung erforderlich machen und Teilzeitbeschäftigung somit als paralleles Modell zur Vollzeitarbeit eingesetzt wird.

... für die erforderlichen betrieblichen Aufgaben eine geringe Stundenanzahl ausreichend erscheint.

... die Teilzeitmodelle auf die betrieblichen Bedürfnisse abgestimmt sind.

... die gesetzlichen Rahmenbedingungen die entsprechende Flexibilität ermöglichen bzw. zumindest nicht einschränken.

... die Reorganisation der internen Abläufe und die damit verbundenen Implementierungskosten für das Teilzeitbeschäftigungsmodell bereits abgeschlossen sind.

... die Übergabe der Dienste bzw. die Kommunikations- und Informationsabläufe innerhalb des Unternehmens klar festgelegt und organisiert sind.

... verbindliche Vereinbarungen zur Teilzeitbeschäftigung bzw. zu flexiblen Arbeitszeiten im Betrieb existieren und diese auch vom Top Management forciert werden.

... die Abläufe der konkreten Ausgestaltung von Teilzeitbeschäftigung (Dienstpläne etc.) festgelegt sind bzw. das Prozedere in einer bestimmten Art und Weise vom Team gestaltet werden kann.

... im Unternehmen die Politik vertreten wird, auf ArbeitnehmerInnenwünsche einzugehen und in diesem Zusammenhang Systeme bestehen, um die ArbeitnehmerInnenwünsche gezielt erfassen zu können.

8 Appendix

Im Appendix finden sich das Literaturverzeichnis, das Verzeichnis sonstiger Quellen, das Tabellen- und Abbildungsverzeichnis und der Leitfaden zur Unternehmensbefragung.

8.1 Literaturverzeichnis

- Ackermann, Karl-Friedrich und Hofmann, Mathias (Hg.) (1990): Innovatives Arbeitszeit- und Betriebszeitmanagement, Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Adamski, Bernhard (2000): Praktisches Arbeitszeitmanagement. Ressourcenverwaltung und -steuerung durch Arbeitszeitkonten- und Personaleinsatzplanung. Frechen: Datakontext-Fachverlag.
- Althammer, Jörg (2007): Gesamtwirtschaftliche Effekte betrieblicher Familienpolitik. In: Dillger, Alexander; Gerlach, Irene; Schneider, Helmut (Hg.): Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 45-63.
- Amesberger, Helga; Dimitz, Erich; Finder, Ruth; Schiffbänker, Helene; Wetzels, Petra (2001): Alleinerzieherinnen in Wien, Wien: Studie der Arbeiterkammer Wien.
- Arbeiterkammer Wien (2008): Altersteilzeit – gleitend in die Pension, <http://wien.arbeiterkammer.at/www-397-IP-867.html>, Zugriffsdatum: 12.05.2008.
- Arthur, Michelle M.; Cook, Alison (2004): Taking Stock of Work-Family Initiatives: How announcements of „Family-Friendly“ Human Resource Decisions affect Shareholder Value. In: Industrial and Labor Relations Review, 57 (4). pp. 599-613.
- Auer, Manfred (2000): Vereinbarkeitskarrieren. Eine karrieretheoretische Analyse des Verhältnisses von Erwerbsarbeit und Elternschaft, München: Rainer Hampp.
- Backes-Gellner, Uschi; Kranzusch, P.; Schröder, S.; Kay, R. (2003): Familienfreundlichkeit im Mittelstand - Betriebliche Strategien zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. In: IfM Institut für Mittelstandsforschung Materialien Nr. 155. Bonn.
- Baillod, Jürg (2002a): Formen von Teilzeitbeschäftigung. In: Baillod, Jürg (Hg.): Chance Teilzeitbeschäftigung. Argumente und Materialien für Verantwortliche. Zürich: vdf Hochschulverlag. S. 9-33.
- Baillod, Jürg (2002b): Teilzeitbeschäftigung im Kader. In: Baillod, Jürg (Hg.): Chance Teilzeitbeschäftigung. Argumente und Materialien für Verantwortliche. Zürich: vdf Hochschulverlag. S. 105-132.
- Becker, Uwe (2006): Das skandinavische Modell. Vorbild für Europa? In: Bad Ischler Dialog der Österreichischen Sozialpartner. 6.-7. September 2006. (http://www.sozialpartner.at/sozialpartner/badischl_2006/becker_u_skandinavien_2006-09-07.pdf). Zugriffsdatum: 23.04.2008).

- Beiten, Maria (2005): Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen. In: Bröckermann, Reiner (Hg.): Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung, Band 6. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Berger, Roland (2004): Familienfreundliche Unternehmenskultur und Innovationsfähigkeit. In: Schmidt, Renate; Mohn, Liz (Hg.): Familie bringt Gewinn. Innovation durch Balance von Familie und Arbeitswelt. S. 77-85.
- Bergmann, Nadja (1999): Telearbeit und Arbeitszeit. Eine theoretische und empirische Untersuchung über den Zeitumgang der Telearbeiter/innen. Wien: L&R Endbericht.
- Bergmann, Nadja; Fink, Marcel; Graf, Nikolaus; Hermann, Christoph; Mairhuber, Ingrid; Sorger, Claudia; Willensberger, Barbara (2003): Qualifizierte Teilzeitbeschäftigung in Österreich. Bestandsaufnahme und Potenziale. Forschungsbericht. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Gesundheit und Frauen, in Kooperation mit der Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt sowie dem Institut für Staats- und Politikwissenschaft der Universität Wien. 192 Seiten.
- Biffl, Gudrun (1999): Der Krankenstand in Österreich und sein Effekt auf das Arbeitsvolumen. WIFO Working Paper 124.
- Bihl, Gerhard; Berghahn, Angela; Theunert, Manfred (2001): Zukunftsorientierte Arbeitszeitgestaltung am Beispiel BMW Werk Regensburg. In: Marr, Rainer (Hg.): Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme. Berlin: Erich Schmidt Verlag. S. 241-258.
- Bloom, Nick; Kretschmer, Toby; Van Reenen, John (2006): Work-Life Balance, Management Practices and Produktivity. In: Centre for Economic Performance CEP, Discussion Paper 16. The London School of Economics and Political Science. (<http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/special/wlbmanagementpractices.pdf>). Zugriffsdatum: 04.04.2008).
- Blum, Adrian (1999): Integriertes Arbeitszeitmanagement. Ausgewählte personalwirtschaftliche Massnahmen zur Entwicklung und Umsetzung flexibler Arbeitszeitsysteme. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Blum, Adrian (2002): Strategische Bedeutung von Teilzeitbeschäftigung. In: Baillod, Jürg (Hg.): Chance Teilzeitbeschäftigung. Argumente und Materialien für Verantwortliche. Zürich: vdf Hochschulverlag. S. 35-77.
- Blum, Adrian; Zaugg, Robert (1998): Beschäftigung durch innovative Arbeitszeitmodelle. Schlussbericht. Beiträge zur Arbeitsmarktpolitik Nr. 12 des Bundesamtes für Wirtschaft und Arbeit. 184 Seiten.
- Blum, Adrian; Zaugg, Robert (1999): Praxishandbuch Arbeitszeitmanagement. Beschäftigung durch innovative Arbeitszeitmodelle. Chur: Rüegger Verlag.
- Blum, Adrian; Zaugg, Robert J. (2000): Flexibilisierung der Arbeitszeit in der Schweizer Praxis. In: Schwarb, Thomas M.; Meyer-Ferreira, Peter (Hg.) Erfolgsfaktor Human Resource Management. Lose Blattsammlung, Teil 5, Kapitel 6.3.1, S. 1-9
- BMAS (2002): Teilzeit – Neue Perspektiven. Menschen – Motive – Modelle. Teilzeit ist mehr. www.familie.dgb.de/pdf/teilzeit.pdf, Zugriffsdatum: 25.03.2008.

- Böhm, Sabine; Herrmann, Christa; Triczek, Riner (2002): Löst Vertrauensarbeitszeit das Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf? In: WSI-Mitteilungen 55 (8). S. 435-441.
- Bonato, Leo; Lusinyan, Lusine (2004): Work Absence in Europe. IMF Working Paper 193.
- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (1995): Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler. 2., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Botsch, Elisabeth; Lindecke, Christiane; Wagner, Alexandra (2007): Familienfreundlicher Betrieb. Einführung, Akzeptanz und Nutzung von familienfreundlichen Maßnahmen. Eine empirische Untersuchung. Edition der Hans-Böckler-Stiftung 193. Düsseldorf: Eigenverlag.
- Bradley, Colin P. (1992): Turning anecdotes into data – the critical incident technique. In: Family Practice, 9 (1). pp. 98-103.
- Braun, Ludwig Georg (2004): Familienorientierte Personalpolitik aus Unternehmenssicht. In: Schmidt, Renate; Mohn, Liz (Hg.): Familie bringt Gewinn. Innovation durch Balance von Familie und Arbeitswelt. S. 70-76.
- Brodil, Wolfgang (2005): Die Pflichten des Dienstnehmers aus dem Dienstvertrag. In: Mazal, Wolfgang und Risak, Martin (Hg.): Das Arbeitsrecht - System und Praxiskommentar (lose Blattsammlung). Kapitel X, S. 1-42. Stand: Dezember 2005. Wien: LexisNexis ARD Orac.
- Brodil, Wolfgang; Risak, Martin; Wolf Christoph (2006): Arbeitsrecht in Grundzügen. Wien: LexisNexis Verlag.
- Bruun, Niklas und Malmberg, Jonas: The Evolution of Labour Law in Denmark, Finland and Sweden 1992-2003. (http://ec.europa.eu/employment_social/labour_law/docs/ell_da_fi_sv.pdf). Zugriffsdatum: 31.03.2008).
- Budd, John W.; Mumford, Karen (2005): Family-Friendly Work Practices in Britain: Availability and Perceived Accessibility. IZA Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit. Institute for the Study of Labour. Discussion Paper Series IZA DP No 1662.
- Büssing, André; Seifert, Hartmut (Hrsg.) (1995): Sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Cisek, Günter (2001): Vision einer natürlichen Lebensarbeitszeit. In: Marr, Rainer (Hg.): Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme. Berlin: Erich Schmidt Verlag. S. 33-49.
- Dex, Shirley; Scheibl, Fiona (2001): Flexible and Family-Friendly Working Arrangements in UK-Based SMEs: Business Cases. In: British Journal of Industrial Relations 39 (3). pp. 411-431.
- Dietz, Martin; Walwei, Ulrich (2007): Beschäftigungswirkungen des Wandels der Erwerbsformen. In: Keller, Berndt; Seifert, Hartmut (Hg.): Atypische Beschäftigung. Flexibilisierung und soziale Risiken. Herausgegeben von der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf: edition sigma. S. 165-184.
- Dilger, Alexander; Gerlach, Irene; Schneider, Helmut (2006): Ergebnisse der Befragung „Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Maßnahmen“. Thesenpapier FFP For-

- schungszentrum Familienbewusste Personalpolitik. 14 Seiten. (www.beruf-und-familie.de/.../6687af61267dc0bab1f62ae355c7343d/Thesenpapier_FFP_Ergebnisse_der_Befragung.pdf). Zugriffsdatum: 16.04.2008).
- Dilger, Alexander; König, Heiko (2007a): Familienbewusste Personalpolitik. Anregungen zur Einführung und Ausgestaltung. In: zfo, 04 (76). S. 194-201.
- Dilger, Alexander; König, Heiko (2007b): Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewußter Personalpolitik – Eine empirische Analyse familienfreundlicher Betriebe. In: BFuP, 59 (1). S. 77-89.
- Dingler, Markus (1997): Arbeitszeitmanagement. Gestaltung und Implementierung von Arbeitszeitmodellen. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. Gabler.
- Dörfler, Sonja (2003): Nutzung und Auswirkungen von Arbeitsarrangements zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Erwerb. Wien: Österreichisches Institut für Familienforschung, Working Paper Nr. 31.
- Dörfler, Sonja (2004): Die Wirksamkeit von Arbeitsbedingungen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Erwerb. Teil I: Arbeitszeit und Arbeitsort. Österreichisches Institut für Familienforschung, Working Paper Nr. 36 (www.oif.ac.at/aktuell/wp_36_wirksamkeit_arbeitsbedingungen.pdf). Zugriffsdatum: 11.03.2008).
- Dörfler, Sonja; Meichenitsch, Josef (2004): Das Recht auf Teilzeit für Eltern. Top oder Flop? Wien: Österreichisches Institut für Familienforschung, Working Paper Nr. 38.
- Dörfler, Sonja (2007): Kinderbetreuungskulturen in Europa. Ein Vergleich vorschulischer Kinderbetreuung in Österreich, Deutschland, Frankreich und Schweden. Österreichisches Institut für Familienforschung, Working Paper Nr. 57 (www.familienallianz.at/fileadmin/pdf/studien_literatur/wp_57_kinderbetreuungskulturen_europa.pdf). Zugriffsdatum: 11.03.2008).
- Dörfler, Sonja; Kaindl, Markus (2007): Situation der Kinderbetreuung Bundesländervergleich. Angebot, Nutzung und Rahmenbedingungen für Kinder unter sechs Jahren. Wien: Österreichisches Institut für Familienforschung, Working Paper Nr. 62.
- Dörfler, Sonja; Wernhart, Georg (2007): Elternteilzeit aus der Sicht betroffener ArbeitnehmerInnen. Studie im Auftrag der AK Wien. Wien: Arbeiterkammer Wien.
- Drago, Robert; Wooden, Mark (1992): The Determinants of Labour Absence: Economic Factors and Work Group Norms. In: Industrial and Labour Relations Review, 45. pp. 34-47.
- Eberling, Matthias; Hielscher, Volker; Hildebrandt, Eckart; Jürgens, Kerstin (2004): Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen. Berlin: edition sigma.
- Eckart, Christel (1983): Die Teilzeitbeschäftigung von Frauen. In: Talos, Emmerich; Vorbruba, Georg (Hg.): Perspektiven der Arbeitszeitpolitik. Österreichische Texte zur Gesellschaftskritik, Band 19. Wien: Verlag für Gesellschaftskritik. S. 83-101.
- Eichhorst, Werner; Kaiser, Lutz, C.; Thode, Eric; Tobsch, Verena (2007): Vereinbarkeit von Familie und Beruf im internationalen Vergleich. Zwischen Paradigma und Praxis. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

- ERIC – Educational Resources Information Center (1994): Child Care in Sweden. Fact Sheets on Sweden.
- Ercher, Gerda; Stech, Edda (2005): § 15n. Kündigungs- und Entlassungsschutz. In: Ercher, Gerda, Stech, Edda; Langer, Carmen: Mutterschutzgesetz und Väter-Karenzgesetz. MANZ Kommentar zum Arbeits- und Sozialrecht. Wien: Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung. S. 363-366.
- Europäische Kommission (2001): Gemeinsamer Beschäftigungsbericht. Brüssel (http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/report_2001/jer2001_de.pdf). Zugriffsdatum: 23.04.2008)
- Europäische Kommission: The Evolution of labour law in the Netherlands 1992-2002, http://ec.europa.eu/employment_social/labour_law/docs/ell_nl.pdf.
- EU-Kommission (2003): Bericht der Kommissionsdienststellen über die Umsetzung der Richtlinie 97/81/EG des Rates vom 17. Dezember 1997 zu der von UNICE, CEEP und EGB geschlossenen Rahmenvereinbarung über Teilzeitbeschäftigung. 21.01.2003 (http://ec.europa.eu/employment_social/labour_law/docs/06_parttime_implreport_de.pdf). Zugriffsdatum: 31.03.2008).
- European Foundation (2006a): Working time options over the life course: New work patterns and company strategies. Gothenburg: Centre for European Labour Market Studies. Composed by Anxo, Dominique; Boulin, Jean-Yves; Fagan, Colette; Cebrián, Inmaculada; Keuzenkamp; Ute Klammer; Klenner, Christina; Moreno, Gloria; and Toharía, Luís.
- European Foundation (2006b): Working time and work-life balance in European companies. Establishment Survey on Working Time 2004-2005.
- Evans, John M. (2000): Firms' contribution to the reconciliation between work and family life. Draft paper prepared for the Conference on Families, Labour Markets, and the Well-Being of Children. University of British Columbia, Vancouver, Canada, June 1st and 2nd 2000.
- Fauth-Herkner, Angela (2001): Entwicklung und Umsetzung eines optimalen Arbeitszeitmanagements. In: Marr, Rainer (Hg.): Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme. Berlin: Erich Schmidt Verlag. S. 69-82.
- Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Keupp, Heiner; Rosenstiel, Lutz von; Wolff, Stephan (1995) (Hg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Auflage. Weinheim: Beltz Psychologie-Verlags-Union.
- Flick, Uwe (1995): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek: Rowohlt.
- Flüter-Hoffmann, Christiane; Solbrig, Jörg (2003): Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? In: iw-trends, 4. S. 1-18. (www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/monitor-familienfreundlichkeit.property=pdf.pdf). Zugriffsdatum: 16.04.2008).
- Frese, Erich (1992): Grundlagen der Organisation. Wiesbaden: Gabler.
- Friedel-Howe, Heidrun (2001): Arbeitszeitflexibilisierung bei Führungstätigkeiten. In: Marr, Rainer (Hg.): Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme. Berlin: Erich Schmidt Verlag. S. 347-357.

- Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred (1998): Das qualitative Interview zur Analyse sozialer Systeme. 2. Aufl. WUV Studienbücher Sozialwissenschaften. Wien: WUV Universitätsverlag.
- Gärtner, Johannes; Klein, Christoph; Lutz, Doris (2001): Arbeitszeitmodelle. Handbuch zur Arbeitszeitgestaltung. Wien: Orac Verlag.
- Gerlach, Irene; Schneider, Helmut (2008): Erfolge familienbewusster Personalpolitik im Zeitablauf. Thesenpapier Nr. 2 FFP Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik. (http://www.ffp-muenster.de/Thesenpapier/Thesenpapier_FFP_Erfolge_familiebewusster_Personalpolitik_im_Zeitablauf.pdf Zugriffsdatum: 16.04.2008.)
- Gmür, Markus (1991): Arbeitszeitflexibilisierung in der Diskussion. In: Klimecki, G. (Hg.): Management Forschung und Praxis 3. Universität Konstanz.
- Goedicke, Anne; Brose, Hanns-Georg (2008): The Proof of the Pudding is in the Eating: Was heißt „Familienfreundlichkeit“ von Personalpolitik? In: Szydlik, Mark (Hg.): Flexibilisierung. Folgen für Arbeit und Familie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S.170-192.
- Gray, Helen (2002): Family-Friendly Working: What a Performance! An analysis of the Relationship between the Availability of Family-Freindly Policies and Establishment Performance. Centre for Economic Performance. London School of Econoics and Political Science. CEP Discussion Paper 529.
- Grill, Oliver (2001): Vor- und Nachteile von Teilzeitbeschäftigung. Arbeits-, sozial-, steuerliche Aspekte. Wien: Universität Wien, Diplomarbeit.
- Gruber, Bernhard; Winkelmayer, Peter (2007): Arbeitszeitpaket 2007. Attraktive Arbeitszeitmodelle für die Elektro- und Elektronikindustrie. Broschüre des facverbands der Elektro- und Elektronikindustrie. Wien: LexisNexis Verlag ARD Orac.
- Gutmann, Joachim (1999): Individualisierung der Arbeitszeit (Kienbaum und Partner GmbH). In: Gutmann, Joachim (Hg.) Arbeitszeitmodelle. Die neue Zeit der Arbeit: Erfahrungen mit Konzepten der Flexibilisierung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 37-54.
- Haipeter, Thomas (2002): Vertrauensarbeitszeit: Analyse eines Rationalisierungskonzepts. In: Sterkel, Gabriele; Skrabs, Sylvia (Red.): Tarifpolitischer Workshop Vertrauensarbeitszeit: Dokumentation. Berlin: ver.di, S. 36-54.
- Hamm, Ingo (1999): Flexible Arbeitszeiten in der Praxis, Frankfurt/Main: Bund-Verlag.
- Hildebrandt, E. (2005): Zeit ist Leben. Manifest der Deutschen Gesellschaft für Zeitpolitik. Deutsche Gesellschaft für Zeitpolitik. Berlin.
- Hoff, Andreas (2002): Vertrauensarbeitszeit: einfach flexibel Arbeiten. Wiesbaden: Gabler.
- Hopf, Christel (1978): Die Pseudo-Exploration – Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung. In: Zeitschrift für Soziologie, 17. S. 97-115.
- Hundt, Dieter (2004): Familienfreundlichkeit in einer dynamischen Wettbewerbswirtschaft. In: Schmidt, Renate; Mohn, Liz (Hg.): Familie bringt Gewinn. Innovation durch Balance von Familie und Arbeitswelt. S. 64-69.

- IAB (2006): Arbeitszeitpolitik. Teilzeitbeschäftigung fördert Flexibilität und Produktivität. In: IAB Kurzbericht. Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit, 7. S. 1-6.
- ifb Staatsinstitut für Familienforschung an der Universität Bamberg (2004): Work-Life-Balance – neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik. Weiterbildungsmodul für Führungskräfte zum Thema „Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit“. ifb-Materialien 2-2004.
- IHS (2005): Work-Life Balance zwischen Versprechen und Wirklichkeit. Nicht-nachhaltige Trends in Österreich. Teilstudie zu Work-Life Balance und soziale Nachhaltigkeit in Österreich. Modul 4. Verfasst von Leitner, Andrea; Littig, Beate; Wroblewski, Angela.
- Jacobs, Antoine (2004): Labour Law in the Netherlands. The Hague: Kluwer Law International.
- Janssen, Daniela; Nachreiner, Friedhelm (2004): Flexible Arbeitszeiten. In: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Forschung Fb 1025. Bremerhafen: s.p.
- Jiménez, Paul (2005): Spielball Familie: Vorteile für familienfreundliche Unternehmen oder für unternehmensfreundliche Familien? In: Cizek, Brigitte; Schipfer, Rudolf Karl (Hg.): Joint Venture Familie und Wirtschaft? Widersprüche – Ansprüche – Machbarkeit. Dokumentation des Symposiums „Familie in Wissenschaft und Praxis“ – Strobl 2004. ÖIF Materialien Heft 22. S. 33-44.
- Juncke, David (2005): Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik: Forschungsstand. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik, Arbeitspapier Nr. 1 (www.ffp-muenster.de/Arbeitspapier/Arbeitspapier_FFP_2005_1.pdf). Zugriffsdatum: 18.03.2008).
- Jurczyk, Karin (2005): Work-Life-Balance und geschlechtergerechte Arbeitsteilung – Alte Fragen neu gestellt. In: Seifert, H. (Hg.): Flexible Arbeitszeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt am Main, New York: Campus. S. 102-123.
- Kapella, Olaf; Rille-Pfeiffer, Christiane (2007): Quantitative Erhebung unter KBG-BezieherInnen (Herbst 2005). In: Rille-Pfeiffer, Christiane; Kapella, Olaf (2007): Kinderbetreuungsgeld. Evaluierung einer familienpolitischen Maßnahme. Innsbruck: Studienverlag. S. 119-180.
- Kay, Rosemarie (2004): Familienfreundlichkeit im Mittelstand. Verbreitung, Chancen, Hemmnisse. In: Cizek, Brigitte; Schipfer, Rudolf Karl (Hg.): Joint Venture Familie und Wirtschaft? Widersprüche – Ansprüche – Machbarkeit. Dokumentation des Symposiums „Familie in Wissenschaft und Praxis“ – Strobl 2004. ÖIF Materialien Heft 22. S. 15-24.
- Keller, Berndt; Seifert, Hartmut (Hrsg.) (2007): Atypische Beschäftigung. Flexibilisierung und soziale Risiken, Berlin: edition sigma.
- Kilz, Gerhard und Reh, Dirk A. (1997): Der Weg in die Teilzeitgesellschaft. Neue Herausforderungen für Staat und Wirtschaft. Berlin: Spitz.
- Kinn, Ingrid; Kinn, Michael; Schattovits, Helmut (1997): Sozial- und Familienverträglichkeit der Telearbeit. Ein Pilotprojekt zur Bestandaufnahme und Orientierung. In: Bundesminis-

- terium für Jugend, Umwelt und Familie (Hg.): Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wien: Bundesministerium für Jugend, Umwelt und Familie.
- Kirrmann, Michael (1995): Telearbeit bei IBM - Modell für neuartige Formen der Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit?. In: Wagner, Dieter (Hg.): Arbeitszeitmodelle. Flexibilisierung und Individualisierung. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie. S. 147-164.
- Klenner, Christina (2004): Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb. Erste Auswertung einer repräsentativen Befragung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit Kindern oder Pflegeaufgaben. In: DGB Positionen + Hintergründe 3. S. 2-38.
- Klenner, Christina (2007): Erwartungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern an einen familienfreundlichen Betrieb. In: Dilger, Alexander; Gerlach, Irene; Schneider, Helmut (Hg.) (2007): Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 159-186.
- Klenner, Christina; Pfahl, Svenja (2008): Jenseits von Zeitnot und Karriereverzicht – Wege aus dem Arbeitszeitdilemma. Arbeitszeiten von Müttern, Vätern und Pflegenden. In: WSI-Diskussionspapier 158.
- Klepp, Doris; Rille-Pfeiffer, Christiane; Kapella, Olaf (2007): Qualitative Erhebung unter KBG-Beziehern. In: Rille-Pfeiffer, Christiane; Kapella, Olaf (2007): Kinderbetreuungsgeld. Evaluierung einer familienpolitischen Maßnahme. Innsbruck: Studienverlag. S. 225-250.
- Knauth, Peter (2007): Kombination von Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit. In: Dilger, Alexander; Gerlach, Irene; Schneider, Helmut (Hg.): Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 141-158.
- Knauth, Peter; Hornberger, Sonia; Olbert-Bock, Sibylle; Weisheit, Jürgen (2000): Erfolgsfaktor familienbewusste Personalpolitik. Arbeitswissenschaft in der betrieblichen Praxis 16. Frankfurt am Main: Lang.
- Koch, Angelika (2007): Teilzeit in Führungspositionen für Beschäftigte mit Kindern. In: APuZ Aus Politik und Zeitgeschichte 7. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. S. 21-26.
- Kollros, Ernst (2002): Karenz & Kindergeld. Karenzurlaub. Teilzeitbeschäftigung. Bildungskarenz und Familienhospizkarenz. Wien: Manz & Wirtschaftsblattratgeber.
- Konrad, Alison M.; Mangel, Robert (2000): The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity. In: Strategic Management Journal 21. pp. 1225-1237.
- Krüger, Jens (1999): Produktivität und Wachstum im internationalen Vergleich. Theoretische Modelle und empirische Analysen. In: Borchert, Manfred; Dieckheuer, Gustav; Welfens, Paul J. (Hg.): Reihe Internationale Wirtschaft, Band 17. Lohmar/Köln: Josef Eul Verlag.
- Kurz-Scherf, Ingrid (2004): „Hauptsache Arbeit“? – blockierte Perspektiven im Wandel von Arbeit und Geschlecht. In: Baatz, Dagmar; Rudolph, Clarissa; Satilmis, Ayla (Hg.): Hauptsache Arbeit? Feministische Perspektiven auf den Wandel von Arbeit. Münster: s.p. S. 24-46.
- Kutscher, Jan; Weidinger, Michael; Hoff, Andreas (1996): Flexible Arbeitszeitgestaltung. Praxis-Handbuch zur Einführung innovativer Arbeitszeitmodelle. Wiesbaden: Gabler.

- Land Vorarlberg (2007): Wettbewerbsbericht 2007. Die familienfreundlichsten Betriebe Vorarlbergs. (<http://www.vorarlberg.at/pdf/wettbewerbsbericht2007.pdf>. Zugriffsdatum: 04.04.2008).
- Langenfeld, Christine (2008): Art 141 Gleiches Entgelt für Männer und Frauen, in: Grabitz, Eberhard und Hilf, Meinhard: Das Recht der Europäischen Union, Kommentar III. München: Verlag C.H. Beck.
- L&R Sozialforschung (2004): Qualifizierte Teilzeitbeschäftigung in Österreich. Bestandsaufnahme und Potenziale. Forschungsbericht. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Gesundheit und Frauen, in Kooperation mit der Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt sowie dem Institut für Staats- und Politikwissenschaft der Universität Wien. 192 Seiten.
- L&R Sozialforschung (2005): Geschlechtergerechte Arbeitszeiten. Endbericht. Studie im Auftrag der Frauenabteilung der Stadt Wien (MA 57), verfasst von Bergmann, Nadja; Prenner, Peter; Sorger, Claudia. 106 Seiten.
- Marr, Rainer (2001): Arbeitszeitmanagement: die Nutzung der Resource „Zeit“ – zur Legitimation einer bislang vernachlässigten Managementaufgabe. In: Marr, Rainer (Hg.): Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme. Berlin: Erich Schmidt Verlag. S. 13-32.
- Marshall, Martin N. (1996): Sampling for qualitative research. In: Family Practice, 13 (6). pp. 522-525.
- Maxwell, Gill; Rankine, Laura; Bell, Sheena; MacVicar, Anna (2006): The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses. In: Employee Relations, 29 (2). pp 138-161.
- Mayring, Philipp (1999). Zum Verhältnis qualitativer und quantitativer Analyse. In: Dietmar Bolscho; Michelsen, Gerd (Hg.): Methoden der Umweltbildungsforschung. Opladen: Leske & Budrich.
- Mayring, Philipp (2001): Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse. In: Forum Qualitative Sozialforschung, 2 (1). S. 1-13 (<http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-01/1-01mayring-d.pdf>, Zugriffsdatum: 11.03.2008).
- Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5. Aufl., Weinheim, Basel: Beltz Studium
- Mayring, Philipp (2007): Generalisierung in qualitativer Forschung. In: Forum Qualitative Sozialforschung, 8 (3), 26. S. 1-9 (<http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/3-07/07-3-26-d.pdf>, Zugriffsdatum: 12.03.2008).
- Mayring, Philipp; König, Joachim; Birk, Nils; Hurst, Alfred (2000): Opfer der Einheit – Eine Studie zur Lehrerarbeitslosigkeit in den neuen Bundesländern. Opladen: Leske & Budrich.
- Milgrom, Paul and Roberts, John. (1992): Economics, Organization, and Management. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mischau, Anina; Oechsle, Mechtild (Hrsg.) (2005): Arbeitszeit – Familienzeit – Lebenszeit: Verlieren wir die Balance?, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Mohn, Liz; Schmidt, Renate (2004): Einführung: Familie bringt Gewinn. In: Schmidt, Renate; Mohn, Liz (Hg.): Familie bringt Gewinn. Innovation durch Balance von Familie und Arbeitswelt. S. 478-484.
- Müller, Werner R. (2001): Die Akzeptanz von Teilzeitbeschäftigung in Führungspositionen. In: Marr, Rainer (Hg.): Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme. Berlin: Erich Schmidt Verlag. S. 373-388.
- Mürdter, Andreas; Hamann, Matthias; Baier, Dieter (2004): Arbeitszeitflexibilisierung als Lösungsansatz bei Beschäftigungsschwankungen. In: Gutmann, Joachim (Hg.) Arbeitszeitmodelle. Die neue Zeit der Arbeit: Erfahrungen mit Konzepten der Flexibilisierung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 107-126.
- Munz, Eva (2005): Selbststeuerung der Arbeitszeiten aus Beschäftigtenperspektive. Eine empirische Analyse von Einsatz und Wirkung selbstgesteuerter variabler Arbeitszeiten. Universität Bremen: Dissertation.
- Munz, Eva (2006): Mehr Balance durch selbst gesteuerte Arbeitszeiten? In: WSI-Mitteilungen 59 (9).
- Neuwirth, Norbert und Wernhart, Georg (2007): Die Entscheidung von Müttern zur Erwerbspartizipation. Institutionelle Rahmenbedingungen, Werthaltungen und Aufteilung der Hausarbeit, Wien: ÖIF-Working Paper 65/2007.
- Nordlöf, Fredrik; Farhat, Yasmine (2007): Arbeitsrecht in Schweden. In: Henssler, Martin; Braun, Axel (Hg.): Arbeitsrecht in Europa. Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt. S. 1225-1272.
- OECD (2001): Sweden. In: OECD: Starting Strong. Early Childhood Education and Care. S. 176-178.
- Ostendorp, Anja; Nentwich, Julia C. (2005): Im Wettbewerb um „Familienfreundlichkeit“: Konstruktionen familienfreundlicher Wirklichkeiten zwischen gleichstellerischen Idealen und pragmatischer Machbarkeit. In: Zeitschrift für Familienforschung 17 (3). S. 333-356.
- Patton, Michael Quinn (2002): Qualitative research and evaluation methods. Thousand Oaks: Sage.
- Paul, Verena; Kien, Christina (2007): Teilzeitbeschäftigung in Oberösterreich zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung der Teilzeitwünsche vom beim AMS Oberösterreich als arbeitssuchend gemeldeten Frauen und der Teilzeitpraxis in oberösterreichischen Betrieben. Wien: AMS Oberösterreich.
- Perry-Smith, Jill E.; Blum, Terry C. (2000): Work-Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance. In: Academy of Management Journal 43 (6). pp 1107-1117.
- Pfahl, Svenja (2008): Arbeits- und Familienzeiten aus Sicht von Eltern und Kindern. In: Szydlik, Mark (Hg.): Flexibilisierung. Folgen für Arbeit und Familie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 255-274.
- Pfeil, Walter J. (2006): §§ 11-14b AVRAG. In: Neumayer, Matthias und Reissner, Gert-Peter (Hg.): Zeller Kommentar zum Arbeitsrecht. Wien: Manz Verlag. S. 903-932.
- Picot, Arnold; Dietl, Helmut; Franck, Egon (1998): Organisation. Eine ökonomische Perspektive. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Portegijs, Wil; Keuzenkamp, Saskia (2008): Part Time Working in the Netherlands, <http://www.scp.nl/english/publications/summaries/9789037703467.html>
- Porognos (2003): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. 37 Seiten.
- Prognos (2005): Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte – Zusammenfassung der Ergebnisse. 49 Seiten.
- Raehlmann, Irene (2004): Zeit und Arbeit. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rauch, Thomas (2008): Diskussionspunkte zum neuen Mehrarbeitszuschlag. In: ASoK Nr. 3, März 2008. S. 92-96.
- Rauscher, Gerald; Schuller, Fritz (2001): Die HP-Zeitphilosophie: Zur Gestaltung der Lebensparameter Arbeit, Zeit und Geld bei Hewlett-Packard GmbH. In: Marr, Rainer (Hg.): Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme. Berlin: Erich Schmidt Verlag. S. 259-274.
- Regeringskansliet (Ministry of Education and Science Stockholm, Sweden) (2000): Early Childhood Education and Care Policy in Sweden, 27. November 2000.
- Reinders, Heinz (2005): Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen. Ein Leitfaden. München: Oldenbourg.
- Risak, Martin (2005): Vertrauensarbeitszeit – ein nach dem AZG gangbares Arbeitszeitmodell? In: ecolex 2005, 888.
- Risak, Martin (2007): Der Mehrarbeitszuschlag. Überlegungen zu den Neuerungen in § 19d AZG. In: ZAS 2007/42.
- Risak, Martin; Jöst, Andreas (2007): Kombinationen mit anderen Arbeitszeitmodellen. In: Risak, Martin E.; Jöst, Andreas; Patka, Ernst (Hg.): Praxishandbuch Gleitzeit. Gesetzliche Rahmenbedingungen, Gestaltung, Vereinbarungsmuster. Wien: factas. S. 113-122.
- Rump, Jutta; Eilers, Silke (2006): Beschäftigungswirkungen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie – auch unter Berücksichtigung der demographischen Entwicklung. Herausgegeben vom Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit Rheinland-Pfalz. 64 Seiten.
- Rürup, Bert; Gruescu, Sandra (2005): Familienorientierte Arbeitszeitmuster – Neue Wege zu Wachstum und Beschäftigung. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/familienorientierte-arbeitszeitmuster.property=pdf.pdf). Zugriffsdatum: 25. 03. 2008).
- Schick, Dagmar (2007): Europäisches Arbeitsrecht. Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Schindler, René (2006): Ansprüche bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses. In: Mazal, Wolfgang und Risak, Martin (Hg.): Das Arbeitsrecht - System und Praxiskommentar (lose Blattsammlung), Kapitel XX, S. 1-74. Stand: Juli 2006. Wien: LexisNexis ARD Orac.

- Schildknecht, Markus (1986): Wie man Flexible Arbeitszeiten plant und einführt, Zürich: Verlag Industrielle Organisation.
- Schmal, Andreas (1997): Teilzeitbeschäftigung. Motive, Präferenzen und Barrieren aus der Sicht von Arbeitnehmern. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Schneider, Helmut (2007): Einführung in konzeptionelle Grundlagen der Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik. In: Dilger, Alexander; Gerlach, Irene; Schneider, Helmut (Hg.): Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 235-243.
- Schneider, Helmut; Wieners, Helen (2006): Konzeptionelle Grundlagen der Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier 1. Münster (www.ffp-muenster.de/Arbeitspapier/Arbeitspapier_FFP_2006_1.pdf). Zugriffsdatum: 25.03.2008).
- Schneider, Helmut; Häuser, Julia; Ruppenthal, Silvia: Familienfreundliche Gestaltung der Erwerbsarbeit in Rheinland-Pfalz. Gegenwart und Zukunft. Studie im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit des Landes Rheinland-Pfalz. Mainz. (http://www.vivafamilia.de/Downloads/Familienfreundliche_Erwerbsarbeit.pdf). Zugriffsdatum: 01.04.2008).
- Scholz, Christian (2000): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 5., neubearbeitete und erweiterte Auflage. München: Franz Vahlen.
- Schrems, Berta (1994): Zeitorganisation in der Krankenpflege. Zeitliche Dimension von Frauenarbeit am Beispiel der Pflegeberufe. Frankfurt/Main: Mabuse-Verlag.
- Schuh, Sebastian; Schultes-Jaskolla Gabriele; Stitzel, Michael (2001): Alternative Arbeitszeitstrukturen. In: Marr, Rainer (Hg.): Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme. Berlin: Erich Schmidt Verlag. S. 117-140.
- Schulze Buschoff, Karin (1999): Arbeitszeiten – individuelle Bedürfnisse und Präferenzen. In: Gutmann, Joachim (Hg.) Arbeitszeitmodelle. Die neue Zeit der Arbeit: Erfahrungen mit Konzepten der Flexibilisierung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 4-34.
- Schulze Buschoff, Karin; Rückert-John, Jana (1999): Teilzeitbeschäftigung in Schweden, Großbritannien und Deutschland. Individuelle Dynamik und Haushaltskontext im Ländervergleich. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Veröffentlichungen der Abteilung Sozialstruktur und Sozialberichterstattung FS III 99-104. (<http://skylla.wzb.eu/pdf/1999/iii99-406.pdf>). Zugriffsdatum: 23.04.2008).
- Seifert, Hartmut (2001): Zeitkonten: Von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität. In: Marr, Rainer (Hg.): Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme. Berlin: Erich Schmidt Verlag. S. 155-170.
- Seifert, Hartmut (2004): Arbeitszeitpolitischer Modellwechsel: Von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität. . In: WSI-Diskussionspapier 127.
- Sesselmeier, Werner (2007): (De)Stabilisierung der Arbeitsmarktsegmentation? Überlegungen zur Theorie atypischer Beschäftigung. In: Keller, Berndt; Seifert, Hartmut (2007):

- Atypische Beschäftigung. Flexibilisierung und soziale Risiken. Herausgegeben von der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf: edition sigma. S. 67-80.
- Siemers, Barbara (2004): Sabbaticals – Option der Lebensgestaltung jenseits des Berufsalltags. Universität Bremen: Dissertation.
- SORA – Institute for Social Research und Analysis (2007): Teilzeitbeschäftigung in Oberösterreich zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung der Teilzeitwünsche von beim AMS Oberösterreich als arbeitssuchend gemeldeten Frauen und der Teilzeitpraxis in oberösterreichischen Betrieben. Studie im Auftrag des Arbeitsmarktservice Oberösterreich, verfasst von Kein, Christina; Paul, Verena (http://www.ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/Endbericht_AMSOOE_Teilzeit.pdf). Zugriffsdatum: 07.04.2008).
- Spitzley, Helmut (2007): Theorie und Empirie der Arbeitszeitflexibilisierung – Leitlinien zur Qualitätsverbesserung der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung. In: Dilger, Alexander; Gerlach, Irene; Schneider, Helmut (Hg.): Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 125-140.
- Standeker, Elke; Risak, Martin E.; Gether, Gudrun (2007): Arbeitszeit NEU. Arbeitsrechts-Novelle 2007, AZG und ARG – alle Neuerungen. Wien: Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung.
- Statistik Austria (2005) Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung, Modul der Arbeitskräfteerhebung 2.Quartal 2004.
- Statistik Austria (2007a): Frauen und Männer in Österreich. Statistische Analysen zu geschlechtsspezifischen Unterschieden. Studie im Auftrag des Bundeskanzleramts – Bundesministerium für Frauen, Medien und Öffentlichen Dienst.
- Statistik Austria (2007b): Arbeitsmarktstatistik 3. Quartal 2007. Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung (http://www.statistik.at/web_de/static/arbeitsmarktstatistik_-_3.quartal_2007_schnellbericht_029300.pdf, Zugriffsdatum: 18.03.2008).
- Statistik Austria (2007c): Arbeitsmarktstatistik. Jahresergebnisse 2007. Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung. Schnellbericht 5.8. (http://www.statistik.at/web_de/services/publikationen/3/index.html, Zugriffsdatum 27.05.2008)
- Statistik Austria (2007d): Arbeitskräfteerhebung 2006. Ergebnisse des Mikrozensus.
- Steckler, Allan; McLeroy, K. R.; Goodman, R.M.; Bird, S.T.; McCormick, L. (1992): Toward integrating qualitative and quantitative methods. An introduction. In: Health Education Quaterly, 19. pp. 1-8.
- Stengel, Martin; Rosenstiel, Lutz von (2001): Psychologische Aspekte der Arbeitszeitverkürzung. In: Marr, Rainer (Hg.): Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme. Berlin: Erich Schmidt Verlag. S. 275-299.
- Stolz-Willig, Brigitte (2004): Familie und Arbeit zwischen Modernisierung und (Re)Traditionalisierung. In: Baatz, Dagmar; Rudolph, Clarissa; Satilmis, Ayla (Hg.): Hauptsache Arbeit? Feministische Perspektiven auf den Wandel von Arbeit. Münster: o. V.. S. 70-84.

- Szydlík, Mark (2008): Flexibilisierung und die Folgen. In: Szydlík, Mark (Hg.): Flexibilisierung. Folgen für Arbeit und Familie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 7-22.
- Taguchi, Hillevi Lenz; Munkammar, Ingmarie (2003): Consolidating Governmental Early Childhood Education and Care Services under the Ministry of Education and Science: A Swedish Case Study. UNESCO Early Childhood and Family Policy Series n°6. April 2003.
- Talos, Emmerich; Votruba, Georg (Hrsg.) (1983): Perspektiven der Arbeitszeitpolitik, Wien: Verlag für Gesellschaftskritik.
- Thom, Norbert; Blum, Adrian; Zaugg, Robert J. (2000): Arbeitszeitmanagement. Zur Verbreitung und Beschäftigungswirksamkeit von Arbeitszeitsystemen aus personalwirtschaftlicher Sicht. Arbeitsbericht Nr. 38 des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern. 41 Seiten.
- Thom, Norbert; Blum, Adrian; Zaugg, Robert J. (2002): Arbeitszeitmanagement. Zur Verbreitung und Implementierung von flexiblen Arbeitszeitsystemen in schweizerischen Unternehmen und Institutionen. In: Die Betriebswirtschaft, 62 (5). S. 488-511.
- Thöny, Tamara (2008): Die Teilzeitbeschäftigung. Wien: LexisNexis Verlag ARD Orac.
- Universität Karlsruhe (2007): Lebensarbeitszeitmodelle. Erster Newsletter zum DFG-Forschungsprojekt KRONOS. (www-iip.wiwi.uni-karlsruhe.de/forschung/aw_html/documents/Nr.%201%20%2006%2012%2007.pdf, Zugriffsdatum: 25.03.2008).
- Van Gijzen, Hans (2007): Arbeitsrecht in den Niederlanden, In: Henssler, Martin; Braun, Axel (Hg.): Arbeitsrecht in Europa. Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt. S. 817-878.
- Wagner, Dieter (1995): Arbeitszeitmodelle. Flexibilisierung und Individualisierung: Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- WIFO (2006): Mittelfristige Beschäftigungsprognose für Österreich bis 2010. Berufliche und sektorale Veränderungen bis 2010. Erstellt von Huber, P.; P. Wien: Eigenverlag. 143 Seiten.
- Willi, Wolfgang: Dienstrechtsnovelle 2007, In: Öffentliche Sicherheit 11-12/07, S. 131-133.
- Witt, Harald (2001): Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung. In: Forum Qualitative Sozialforschung, 2 (1). S. 1-10 (<http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-01/1-01witt-d.pdf>, Zugriffsdatum: 11.03.2008).
- Yin, Robert K. (2005): Case study research: design and methods. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage.

8.2 Sonstige Quellen

Gesetze:

Allgemeines Sozialversicherungsgesetz BGBl. Nr. 189/1955 idF BGBl. I Nr. 58/2008.
ArbeitnehmerInnenschutzgesetz BGBl. Nr. 450/1994 idF BGBl. II Nr. 13/2007.
Arbeitslosenversicherungsgesetz BGBl. Nr. 382/1988 idF BGBl. Nr. 932/1994.
Arbeitsmarktservicegesetz BGBl. Nr. 313/1994 idF BGBl. I Nr. 104/2007.
Arbeitsruhegesetz BGBl. Nr. 144/1983 idF BGBl. I Nr. 61/2007.
Arbeitsverfassungsgesetz BGBl. Nr. 22/1974 idF BGBl. I Nr. 77/2007.
Arbeitsvertragsrechts – Anpassungsgesetz BGBl. Nr. 459/1993 idF BGBl. I Nr. 104/2007.
Arbeitszeitgesetz BGBl. Nr. 461/1969 idF BGBl. I Nr. 61/2007.
Beamten-Dienstrechtsgesetz BGBl. Nr. 333/1979 idF BGBl. I Nr. 2/2008.
Bundes-Gleichbehandlungsgesetz BGBl. Nr. 100/1993 idF BGBl. I Nr. 2/2008.
Gehaltsgesetz BGBl. Nr. 54/1956 idF BGBl. I Nr. 96/2007.
Mutterschutzgesetz BGBl. Nr. 221/1979 idF BGBl. I Nr. 53/2007.
Richtlinie 97/81/EG des Rates zu der von UNICE, CEEP und EGB geschlossenen Rahmenvereinbarung über Teilzeitarbeit vom 15. Dezember 1997 (ABl. Nr. L 14 v. 20.1.1998, S. 9; ber. ABl. Nr. L 128 v. 30.4.1998, S. 71).
Väter-Karenzgesetz BGBl. Nr. 651/1989 idF BGBl. I Nr. 53/2007.
Vertragsbedienstetengesetz BGBl. Nr. 86/1948 idF BGBl. I Nr. 96/2007.

Schwedische Gesetze:

Arbetsstidslagen 1982:673 – Arbeitszeitgesetz, 1982.
Föräldraledighetslag 1995:584 – Elternzeitgesetz, 1995.
Lag 1982:80 om anställningsskydd – Beschäftigtenschutzgesetz, 1982.
Skollagen 1985:1100 – Ausbildungsgesetz, 1985.

Niederländische Gesetze:

Arbeidstijdenwet – Gesetz über Arbeitszeiten.
Jurisprudentie Arbeidsrecht – Arbeitsrechtsgesetz.
Wet Aanpassing Arbeidsduur – Gesetz über die Anpassung von Arbeitszeiten.
Wet Arbeid en Zorg – Gesetz über Arbeit und Fürsorge.
Wet Minimum Loon en Minimum Vakantiebijslag – Gesetz über Mindestlohn und Mindesturlaubsgeld.
Wet verbod van onderscheid naar arbeidsduur – Gesetz zum Verbot von Diskriminierung aufgrund der Arbeitszeit.

Auskunft:

Telefongespräch mit Anna Mellegård, Great Place to Work® Institute Sverige AB (<http://www.greatplacetowork.se/>), 16.04.2008.

8.3 Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1-1: Zeittafel „Betriebliche Effekte der Teilzeitbeschäftigung“	6
Tabelle 4-1: Vergleich der Teilzeitquoten 1997 und 2007 nach Geschlecht	31
Tabelle 5-1: Vor- und Nachteile von Teilzeitbeschäftigung aus ArbeitgeberInnensicht	54
Tabelle 5-2: Rahmenbedingungen für den Einsatz spezifischer Arbeitszeitsysteme	55
Tabelle 5-3: Modelle der Teilzeitbeschäftigung	57
Tabelle 5-4: Angewandte Modelle der Teilzeitbeschäftigung	64
Tabelle 5-5: Handlungsfelder zur Verbesserung der Familienfreundlichkeit	66
Tabelle 5-6: Positive und negative Effekte in Relation zur Organisationseffizienz	84
Tabelle 5-7: Stichprobe der befragten Unternehmen	88
Tabelle 5-8: Eckdaten zum Thema Teilzeit	89
Tabelle 7-1: Kriterienkatalog zum effektvollen Einsatz von Teilzeitbeschäftigung	115

Abbildung 4-1: Entwicklung der Teilzeitquoten 1997 bis 2007 gesamt, nach Geschlecht	32
Abbildung 4-2: Teilzeitquoten der Frauen im Jahresdurchschnitt 2007	33
Abbildung 4-3: Teilzeitquoten der Männer im Jahresdurchschnitt 2007	33
Abbildung 4-4: Teilzeitquoten von Frauen im Jahresdurchschnitt 2007, ÖNACE	34
Abbildung 4-5: Teilzeitquoten von Männern im Jahresdurchschnitt 2007, ÖNACE	35
Abbildung 4-6: Teilzeitquoten von Frauen und Männern im Jahresdurchschnitt 2006	36
Abbildung 4-7: Teilzeitquoten von Frauen im Jahresdurchschnitt 2006 nach Bildung	37
Abbildung 4-8: Teilzeitquoten von Männern im Jahresdurchschnitt 2006 nach Bildung	37
Abbildung 4-9: Wöchentliches Arbeitsausmaß teilzeitbeschäftigter Frauen und Männer	38
Abbildung 4-10: Motive für die Nutzung von Teilzeitbeschäftigung, Geschlecht	39
Abbildung 4-11: Nutzung von Teilzeitmodellen nach Lage der Arbeitszeit	40
Abbildung 5-1: Wünsche an familienfreundliche Betriebe	65

8.4 Leitfaden für die Unternehmensbefragung

Einstiegsfrage

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben. Mit dem Interview möchten wir gerne herausfinden, wie Teilzeit in Unternehmen eingesetzt wird und welche Vor- und Nachteile aus ArbeitgeberInnensicht zu beobachten sind. (Weitere Erklärung sofern gewünscht.) Zuerst möchte ich Sie bitten, dass Sie mir kurz das Unternehmen und die wichtigsten Tätigkeitsbereiche vorstellen, damit ich verstehe, wie Ihr Betrieb funktioniert.

Frage 1: Modelle der Teilzeitbeschäftigung

Vielleicht können wir nun damit beginnen, dass Sie beschreiben, in welcher Form Teilzeit derzeit im Unternehmen vorkommt bzw. eingesetzt wird.

Hinweis: Die folgenden Punkte sind relevant und sollten auf jeden Fall besprochen werden:

- o Konkrete Modelle
- o Tätigkeitsfelder und Positionen, in denen Teilzeitbeschäftigung zum Einsatz kommt.
- o Motive und Begründungen zum Einsatz der Modelle
- o Wird Elternteilzeit eingesetzt? Wenn ja, in welcher Form?

Zur besseren Übersicht kann das nachfolgende Raster benutzt werden.

Modell	Tätigkeitsfelder	Positionen	Begründung
--------	------------------	------------	------------

Frage 2: Vor und Nachteile der Teilzeitbeschäftigung aus ArbeitgeberInnensicht

- a) Welche positiven Effekte erleben Sie aus ArbeitgeberInnensicht?
- b) Welche negativen Effekte?

Hinweis: Die positiven und negativen Effekte sollen in Zusammenhang mit den obigen Modellen und Tätigkeitsfeldern diskutiert werden. Folgende Punkte sind zu besprechen:

- o Subjektiv wahrgenommene Vorteile aus ArbeitgeberInnensicht (bezogen auf die konkreten Teilzeit-Modelle im Unternehmen)
- o Subjektiv wahrgenommene Nachteile aus ArbeitgeberInnensicht (bezogen auf die konkreten Teilzeit-Modelle im Unternehmen)
- o Wie sieht die Situation speziell für Elternteilzeit aus?
- o Existieren Messungen zum Effektivitätsgewinn/verlust durch Teilzeitbeschäftigung?

Frage 3: Gesetzesänderung seit 01.01.2008

Seit 01.01.2008 ist die neue Arbeitszeitnovelle in Kraft getreten, die durch die 25%igen Aufschläge auf Mehrarbeitsstunden einen zusätzlichen Kostenfaktor bei Teilzeitbeschäftigung darstellt. Haben Sie diesbezüglich Veränderungen bemerkt?

Hinweis: Bei dieser Frage soll sowohl der Informationsstand als auch der Umgang des Unternehmens mit der Gesetzesänderung eruiert werden. Dies kann folgende Punkte betreffen:

- o Interne Prozessänderungen (Organisatorisches, Buchhaltung, etc.)
- o Veränderungen der Teilzeitmodelle
- o Veränderungen in der Wahrnehmung der betriebswirtschaftlichen Effekte
- o Vor- und Nachteile des Gesetzes
- o Verbesserungsvorschläge zum Gesetz

Abschlussfrage:

Gibt es sonst noch etwas zum Thema Teilzeit, dass wir noch nicht besprochen haben, das Ihnen aber wichtig erscheint? (evtl.: Gibt es auch noch weitere Maßnahmen zur Steigerung der Familienfreundlichkeit, die Sie im Einsatz haben?)

Deskriptive Daten zum Unternehmen

Ich würde nun noch gerne kurz die wichtigsten Zahlen zum Einsatz von Teilzeitbeschäftigung aufnehmen.

Hinweis: Diese Daten können - soweit bekannt - vom Interviewer auch vor Durchführung des Gesprächs aufgeführt werden bzw. bei Bedarf am Anfang des Interviews abgefragt werden.-

Unternehmen:.....

Position der/des Befragten:.....

Unternehmensgegenstand/Branche:.....

MitarbeiterInnenanzahl:.....

Frauenanteil im Unternehmen:.....

Anzahl der Teilzeitbeschäftigten:.....

Verteilung der Teilzeitbeschäftigten:

- Geschlecht: männlich:..... weiblich:.....
- Alter: bis 30:..... 30-45:..... älter als 45:.....
- Qualifikation: Pflichtschule/Lehre:..... Matura o.ä.:..... Universität:.....
- Stundenanzahl: bis 20:..... 20-25:..... 30 und mehr:.....
- Teilzeit-Beschäftigungsbereiche im Unternehmen:.....

Noch einmal vielen herzlichen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben.

Kurzprotokolle Interviews

Unternehmen 01

Unternehmensgegenstand:	Einzelhandel / Möbel
MitarbeiterInnenanzahl:	440
Frauenanteil:	62%
Kennzahlen Teilzeit:	Anzahl der Teilzeitbeschäftigten: 60% Verteilung der Teilzeitbeschäftigten: ▪ Geschlecht: männlich: 38% weiblich: 62% ▪ Alter: Altersdurchschnitt: 37-38 Jahre (wie Vollzeit) ▪ Qualifikation: viele StudentInnen, sonst unterschiedliche Ausbildungen (gleichverteilt) ▪ Stundenanzahl: 50% geringfügig (10-20 Stunden) ▪ Teilzeit-Beschäftigungsbereiche im Unternehmen: Sämtliche Bereiche (Verkauf, Kundenservice, Logistik, Restaurant, Kassa, Verwaltung)
Teilzeitmodelle:	▪ Veränderung des Ausmaßes und der Lage in allen Varianten (7-30 bzw. 32 Stunden; Frühschichten, Abendschichten, Wochenenddienste etc.) ▪ Blockteilzeit ▪ Elternteilzeit ▪ Job-Sharing / Sabbaticals in Einzelfällen Derzeit befindet sich eine Führungskraft in 30h-Teilzeit. Grundsätzlich wird kein Teilzeitmodell ausgeschlossen.
Positive Effekte:	▪ Motivation der MitarbeiterInnen ▪ Flexibilität - Teilzeit im Handel unerlässlich
Negative Effekte:	▪ AZG-Novelle (siehe unten) ▪ Elternteilzeit, da sich die Wünsche der MitarbeiterInnen oft auf den Vormittag konzentrieren, kritisch betrachtet wird auch der besondere Kündigungsschutz Grundsätzlich überwiegen die positiven Effekte, mögliche negative Aspekte wie Koordination und Kommunikation sind nur Frage der Organisation.
Anmerkungen zur AZG-Novelle:	Grundsätzlich gut und notwendig, dass Mehrstunden auch entsprechend honoriert werden, aber: ▪ Flexibilität durch maximalen Zeitausgleich im Kalendervierteljahr geht verloren ▪ Teilzeitbeschäftigte erhalten Öffungszeitenzuschlag und Mehrarbeitszuschlag; Vollzeitbeschäftigte hingegen nur einen der beiden Zuschläge. Es kann dazu kommen, dass Teilzeitbeschäftigte besser gestellt sind als Vollzeitbeschäftigte

Unternehmen 02

Unternehmensgegenstand:	Gesundheit (Krankenhaus)
MitarbeiterInnenanzahl:	485, im Bereich Pflege 240
Frauenanteil:	k.A.
Kennzahlen Teilzeit:	Anzahl der Teilzeitbeschäftigten: 49% Verteilung der Teilzeitbeschäftigten: ▪ Geschlecht: männlich: 2% weiblich: 98% ▪ Alter: vorwiegend nach erfolgter Familienplanung ▪ Qualifikation: Diplomierte Krankenschwestern, Pflegehelfer und Hebammen ▪ Stundenanzahl: Großteil im Bereich 20, 25 oder 30 Stunden ▪ Teilzeit-Beschäftigungsbereiche im Unternehmen: Sämtliche Bereiche der Pflege (Stationsdienst, OP-Sterilisation, Geburtshilfe, Ambulanz)
Teilzeitmodelle:	▪ Vorwiegend Verkürzung der Arbeitszeit auf 20, 25, 30 und 35 Stunden (nur diese 4 Zeitmodelle sind lt. Betriebsvereinbarung möglich); entsprechende Blockmodelle ergeben sich durch die Verteilung der Arbeitszeit auf Tages- und Nachtdienste ▪ Elternteilzeit ▪ Altersteilzeit ▪ Derzeit 1 Person auf Sabbatical Derzeit ist keine der Führungskräfte auf Teilzeit. Regelungen zur Teilzeitbeschäftigung werden teambasiert und auf Basis von Wunschdienstplänen getroffen.
Positive Effekte:	▪ Teilzeitbeschäftigung ist im Pflegebereich unerlässlich, von der Belastung der Pflegekräfte her wäre ein 30-Stunden Modell ideal ▪ Motivation der ArbeitnehmerInnen durch Vereinbarkeit von Dienst und Freizeit/Familie
Negative Effekte:	▪ Betreuungssituation der Patienten, wenn es zu viele Ansprechpersonen gibt ▪ Verdoppelte Ein- und Fortbildungskosten
Anmerkungen zur AZG-Novelle:	▪ Flexibilitätshemmnis für ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen, da geblockte Dienste in Zukunft nicht mehr in der selben Form möglich sind wie heute ▪ Derzeit noch keine Auswirkungen ▪ Regelungen über Landeszentralbetriebsrat

Unternehmen 03

Unternehmensgegenstand:	Beratung (Wirtschaftsprüfung)
MitarbeiterInnenanzahl:	600
Frauenanteil:	42%
Kennzahlen Teilzeit:	Anzahl der Teilzeitbeschäftigten: 20% Verteilung der Teilzeitbeschäftigten: ▪ Geschlecht: männlich: 25% weiblich: 75% ▪ Alter: vorwiegend unter 30jährige ▪ Qualifikation: vorwiegend akademische Abschlüsse ▪ Stundenanzahl: vorwiegend im 20-Stunden Ausmaß ▪ Teilzeit-Beschäftigungsbereiche im Unternehmen: Sämtliche Bereiche (Verwaltung, Audit, Tax, Advisory)
Teilzeitmodelle:	Grundsätzlich ist Teilzeitbeschäftigung für StudentInnen sowie MitarbeiterInnen während der ersten zwei Jahre vorgesehen (während dieser Zeit werden auch Prüfungen z.B. im Steuerberatungsbereich absolviert), darüber hinaus für Mütter bzw. Eltern. ▪ Verkürzung der Arbeitszeit ▪ Elternteilzeit ▪ Altersteilzeit ▪ Blockmodelle in Einzelfällen Teilzeit wird im jeweiligen Team und in Absprache mit den Führungskräften ermöglicht. Kombinationen mit Telearbeit sind vorhanden.
Positive Effekte:	▪ Mitarbeiterbindung (v.a. nach Familienzuwachs) bzw. -gewinnung (bei StudentInnen) ▪ Möglichkeiten für Mütter schaffen
Negative Effekte:	▪ Akzeptanz der MitarbeiterInnen / KollegInnen ▪ Bei Elternteilzeit: Wunsch nach reiner Vormittagsarbeit ▪ Größerer Druck für die Mitarbeiter, schwierigere Karriereverläufe
Anmerkungen zur AZG-Novelle:	▪ Es wurde vor In-Kraft-Treten der Novelle mit den MitarbeiterInnen Zusätze zu den Dienstverträgen geschlossen, wobei entweder Stundenerhöhungen oder Abgeltung durch überkollektivvertragliches Gehalt vereinbart wurden. Der Bedarf wird in Zukunft genauer bemessen.