

Dr. Gerhard Kilz/Dr. Dirk A. Reh

# **Der Weg in die Teilzeitgesellschaft**

**Neue Herausforderungen für Staat und Wirtschaft**

**Iffft**

**BERLIN VERLAG  
Arno Spitz GmbH**

# Inhaltsübersicht

<b>Teil 1: Die gegenwärtige Teilzeitdiskussion in Deutschland</b>	15
A. Ausgangslage	15
B. Rudimentärer Paradigmenwechsel in bezug auf die Teilzeitarbeit	16
<b>Teil 2: Die Entwicklung und Verbreitung von Teilzeitsystemen in der betrieblichen Praxis</b>	25
A. Die arbeitszeittheoretischen Grundlagen	25
B. Gestaltungsansätze bei der Teilzeitarbeit	29
C. Teilzeitmodelle nach Branchen	44
D. Zusammenfassung und Bewertung	47
<b>Teil 3: Die Rahmenbedingungen für die Implementierung von Teilzeitsystemen</b>	51
A. Ausgangslage	51
B. Die arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen	51
C. Die subjektiven und normativen Rahmenbedingungen	62
D. Die gesellschaftliche und soziale Infrastruktur	64
E. Die ökonomischen Rahmenbedingungen	77
F. Die rechtlichen Rahmenbedingungen	92
G. Zwischenergebnis	95
<b>Teil 4: Die Organisation und Struktur einer stabilen Teilzeitgesellschaft</b>	99
A. Ausgangslage	99
B. Die Herausforderungen für die staatlichen Institutionen	100
C. Die Veränderungen auf der politischen Ebene	104
D. Die Veränderungen innerhalb der Arbeitsbeziehungen	106
E. Die Auswirkungen auf die Wirtschaftsbeziehungen (ökonomischer Sektor)	108
F. Schlußbetrachtung	121

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>13</b>
<b>Teil 1: Die gegenwärtige Teilzeitdiskussion in Deutschland</b>	<b>15</b>
<b>A. Ausgangslage</b>	<b>15</b>
<b>B. Rudimentärer Paradigmenwechsel in bezug auf die Teilzeitarbeit</b>	<b>16</b>
I. Der Wunsch nach einer Erhöhung der Zeitsouveränität bei den Arbeitnehmern	16
II. Die vermehrte Schaffung von Teilzeitarbeitsplätzen durch die Unternehmen	17
III. Die Förderung der Teilzeitarbeit als Beitrag zur Entschärfung der Arbeitsmarktproblematik	19
IV. Zwischenergebnis und Ausblick	22
<b>Teil 2: Die Entwicklung und Verbreitung von Teilzeitsystemen in der betrieblichen Praxis</b>	<b>25</b>
<b>A. Die arbeitszeittheoretischen Grundlagen</b>	<b>25</b>
I. Definition und Struktur der Arbeitszeit	25
II. Organisationsansätze bei der Arbeitszeitgestaltung	26
1. Die quantitative Veränderung des Arbeitszeitvolumens durch eine vertragliche Neuregelung	26
2. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit	27
a. Das starre Arbeitszeitsystem	27
b. Das flexible Arbeitszeitsystem	27
c. Das beschränkt flexible Arbeitszeitsystem	28
d. Das selbstbestimmte Arbeitszeitsystem	28
<b>B. Gestaltungsansätze bei der Teilzeitarbeit</b>	<b>29</b>
I. Die Gestaltung des Arbeitszeitvolumens bei der Teilzeitarbeit	29
1. Das starre Arbeitszeitvolumen	29
a. Das (Noch-) Vollzeitverhältnis mit reduziertem Arbeitszeitvolumen	29
b. Das Teilzeitarbeitsverhältnis mit konstantem Arbeitszeitvolumen	30
c. Das Teilzeitarbeitsverhältnis mit vertraglich veränderbarem Arbeitszeitvolumen	31
2. Das beschränkt flexible Arbeitszeitvolumen	31

a.	Das Teilzeitarbeitsverhältnis mit Rückkehroption zur Vollzeitarbeit	31
b.	Die flexible Altersgrenze und der gleitende Übergang in den Ruhestand	31
3.	Das flexible Arbeitszeitvolumen	32
a.	Das Vollzeitarbeitsverhältnis mit Reduzierungsoptionen zur Beschäftigungssicherung	32
b.	Das Vollzeitarbeitsverhältnis mit variablem Arbeitszeitvolumen	33
c.	Das Job Sharing	34
II.	Die Arbeitszeitlage	35
1.	Die starre Arbeitszeitlage	36
a.	Die standardisierte Teilzeitarbeit	36
b.	Die entstandardisierte Teilzeitarbeit	36
2.	Die beschränkt flexible Arbeitszeitlage	37
a.	Die traditionelle Schichtarbeit auf Teilzeitbasis	37
b.	Die Teilzeitarbeit in Verbindung mit der Überarbeit	38
3.	Die flexible Arbeitszeitlage	38
a.	Die Teilzeitarbeit in Verbindung mit der Freischicht	38
b.	Die Teilzeitarbeit in Verbindung mit der kapazitätsorientierten Arbeitszeit (KAPOVAZ)	39
c.	Die Teilzeitarbeit in Verbindung mit der „amorphen“ Arbeitszeit	39
d.	Die Teilzeitarbeit in Verbindung mit der einfachen Gleitzeit	41
e.	Die Teilzeitarbeit in Verbindung mit der qualifizierten Gleitzeit	41
f.	Die Teilzeitarbeit in Verbindung mit der selbstbestimmten Arbeitszeit bei Trennung von Betriebs- und Arbeitsstätte	42
C.	<b>Teilzeitmodelle nach Branchen</b>	44
I.	Innovative Teilzeitmodelle in der Praxis	44
II.	Trends	46
D.	<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	47
<b>Teil 3: Die Rahmenbedingungen für die Implementierung von</b>		
	<b>Teilzeitsystemen</b>	<b>51</b>
A.	<b>Ausgangslage</b>	<b>51</b>
B.	<b>Die arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen</b>	<b>51</b>
I.	Die Errichtung eines strategischen Arbeitszeitmanagements	51
II.	Die Teilzeittauglichkeit des Arbeitsplatzes	52
1.	Das Grundproblem der Teilbarkeit	52
2.	Der Produktionsbereich	54
3.	Der Servicebereich	56

4.	Der Kreativ- und Wissensbereich	57
5.	Der Verwaltungsbereich	58
6.	Der Führungsbereich	58
7.	Zusammenfassung und Bewertung	60
<b>C.</b>	<b>Die subjektiven und normativen Rahmenbedingungen</b>	<b>62</b>
I.	Problemkonstellation	62
II.	Lösungsansätze	62
<b>D.</b>	<b>Die gesellschaftliche und soziale Infrastruktur</b>	<b>64</b>
I.	Problemkonstellation	64
II.	Lösungsansätze	66
1.	Die Optimierung der Verwaltungsstrukturen	67
2.	Die Optimierung der Betreuungs- und Pflegestrukturen	67
3.	Die Optimierung des Weiterbildungsangebotes	70
4.	Die Optimierung der Freizeitangebote	71
III.	Zwischenergebnis	76
<b>E.</b>	<b>Die ökonomischen Rahmenbedingungen</b>	<b>77</b>
I.	Die Arbeitgeberposition	77
1.	Der Kostenaspekt	77
2.	Der Wettbewerbsaspekt	78
3.	Der Personalmarketingaspekt	78
4.	Die Kosten-Nutzen-Analyse	80
II.	Die Arbeitnehmerposition	81
1.	Der Aspekt der Zeitsouveränität	81
2.	Der monetäre Aspekt	83
III.	Konsequenzen	83
1.	Implementierungsanreize für das Unternehmen	83
a.	Intensivere Betriebsorientierung der Arbeitszeitgestaltung	84
b.	Staatliche monetäre Leistungen	84
2.	Implementierungsanreize für die Beschäftigten	85
a.	Erhöhung der Zeitsouveränität'	85
b.	Kompensation der Einkommenseinbußen	85
aa.	die Gewährung staatlicher Transferleistungen	86
bb.	Die Förderung von mehrwertsteigernden Aktivitäten	88
aaa.	Erwerbswirtschaftliche Aktivitäten	88
bbb.	Integration in Infrastrukturprojekte	89
<b>F.</b>	<b>Die rechtlichen Rahmenbedingungen</b>	<b>92</b>
I.	Die gesetzliche Ebene	92

II.	Die tarifliche Ebene	92
III.	Die betriebliche Ebene	93
IV.	Die Entwicklung neuer Gestaltungsansätze	93
<b>G.</b>	<b>Zwischenergebnis</b>	<b>95</b>
<b>Teil 4:</b>	<b>Die Organisation und Struktur einer stabilen Teilzeitgesellschaft</b>	<b>99</b>
<b>A.</b>	<b>Ausgangslage</b>	<b>99</b>
<b>B.</b>	<b>Die Herausforderungen für die staatlichen Institutionen</b>	100
I.	Das Dilemma steigender Aufgabenzuwächse bei gleichzeitigen Einnahmerückgängen	100
II.	Die Entwicklung innovativer Lösungsansätze	100
1.	Stärkere Bürgerbeteiligung als Grundlage eines strategischen Re-Privatisierungskonzeptes	100
2.	Implementierung marktwirtschaftlicher Steuerungsinstrumente im sog. dritten Sektor	101
3.	Unterstützungsangebote für eine produktive Eigenzeitnutzung	102
4.	Zusammenfassung	103
<b>C.</b>	<b>Die Veränderungen auf der politischen Ebene</b>	104
I.	Die Stärkung der Bürgerpartizipation	104
II.	Der „Teilzeit-Politiker als zukünftiger Prototyp	105
<b>D.</b>	<b>Die Veränderungen innerhalb der Arbeitsbeziehungen</b>	106
I.	Die Entstehung von effizienzhemmenden Frustrationstatbeständen als Grundproblem	106
II.	Die Förderung von Eigenzeitaktivitäten als Aufgabe des Personalmanagements	106
III.	Die Förderung von Eigenzeitaktivitäten als Aufgabe der Gewerkschaften	107
<b>E.</b>	<b>Die Auswirkungen auf die Wirtschaftsbeziehungen (ökonomischer Sektor)</b>	108
I.	Die Veränderung der Wettbewerbsbedingungen	108
II.	Die Entwicklung innovativer Produkt- und Dienstleistungsideen	110
1.	Die Verlagerung der Wertschöpfung in die Konsumentensphäre in Verbindung mit einer Ausdehnung der Serviceangebote	110
a.	Der Ausbau der bereits bestehenden klassischen „Heimwerker“-Felder	110
b.	Die Philosophie der Teilfertigung im Bausektor	111

c.	Die Handwerksbetriebe als „neue“ Serviceunternehmen	112
d.	Zwischenergebnis	113
2.	Die Entstehung neuer Produktphilosophien	113
a.	Das Angebot von langlebigen Produkten und ihre modulare Architektur	113
b.	Das Angebot an Entsorgungs- und Zweitverwertungsoptionen	114
3.	Die schwerpunktmäßige Ausdehnung des Dienstleistungssektors im Beratungsbereich	115
a.	Das Finanzconsulting	115
b.	Die unterstützende Begleitung und Beratung von erwerbswirtschaftlich ausgerichteten mehrwertsteigernden Aktivitäten	115
4.	Das Management von Infrastrukturprojekten	116
5.	Das Management von Qualifizierungsprojekten	116
a.	Die Notwendigkeit einer Reorganisation des Bildungssektors	116
b.	Die Schaffung eines Bildungsmarktes	117
c.	Der konsequente Einsatz von IuK-Techniken bei der Wissensvermittlung	118
6.	Das Angebot und das Management von nutzensteigernden Freizeitaktivitäten	118
7.	Zwischenergebnis	119
III.	Die Entwicklung und der Ausbau des sog. dritten Sektors	120
<b>F.</b>	<b>Schlußbetrachtung</b>	121
	<b>Literaturverzeichnis</b>	123
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	125