

Fachkräfte-
Studie 2024

Teilzeit ist ein Teil der Lösung



Jobs

Über die Projektpartner

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)

Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) ist ein Projekt des Instituts der deutschen Wirtschaft und wird gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz. Das KOFA unterstützt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) dabei, Fachkräfte zu finden, zu binden und zu qualifizieren.



meinstadt.de

Bei [meinstadt.de](https://www.meinstadt.de) finden Nutzende lokale Informationen und Angebote rund um Jobs, Immobilien, Auto und Lokales gebündelt für jeden Ort in Deutschland. Seit Gründung 1996 ist [meinstadt.de](https://www.meinstadt.de) in allen 11.000 Städten und Gemeinden Anlaufstelle für alle, die in ihrer Region etwas finden wollen. Das Unternehmen beschäftigt über 200 Mitarbeitende am Hauptsitz in Köln sowie deutschlandweit.



Vorwort



Über die Studie

Das Jobportal [meinestadt.de](https://www.meinestadt.de) und das KOFA (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung) am Institut der deutschen Wirtschaft haben erstmals eine gemeinsame Studie durchgeführt. Für die Online-Befragung hat das Marktforschungsinstitut Bilendi 3.052 Fachkräfte mit Berufsausbildung, darunter 770 Teilzeitkräfte und 2.282 Vollzeitkräfte, branchenübergreifend befragt. Die Befragung fand im Juni 2024 statt.

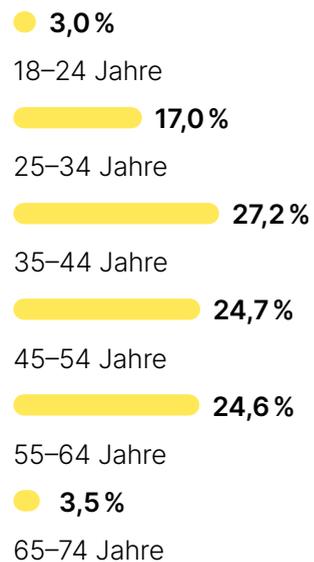
Teilzeitbeschäftigung steht immer wieder im Fokus der öffentlichen Debatte. Es wird heiß diskutiert, inwiefern Teilzeit den Fachkräftemangel verstärken, aber auch abschwächen kann. **30,9% aller Beschäftigten in Deutschland arbeiten in Teilzeit – mit steigender Tendenz.** Nicht alle von ihnen wollen nur mit reduzierter Stundenanzahl arbeiten. Gleichzeitig fehlen in Deutschland 531.929 qualifizierte Arbeitskräfte – vor allem Fachkräfte mit Berufsausbildung.¹ Die Studie bietet einen neuen Blick auf Teilzeit und beleuchtet dabei unterschiedliche Facetten. Zunächst wird gezeigt,

aus welchen Gründen Fachkräfte in Teilzeit arbeiten, um anschließend zu fragen, unter welchen Umständen sie sich eine Tätigkeit in Vollzeit vorstellen könnten. Schließlich wird eine völlig andere Perspektive auf das Thema eingenommen. Denn: **Eine Teilzeitkraft einzustellen ist besser, als eine Stelle unbesetzt zu lassen. Menschen, die bereit sind, „nur“ einen Teilzeitjob auszuüben, könnten daher wichtiges Potenzial für die Fachkräftesicherung sein.** Die Studie räumt mit Vorurteilen auf und gibt Tipps, wie Unternehmen die Chancen der Teilzeitbeschäftigung nutzen können.

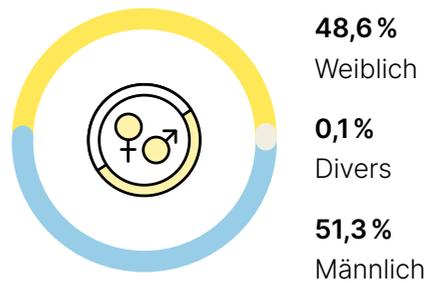
¹IW-Fachkräftedatenbank auf Basis von Sonderauswertungen der BA, 2024. Die Daten beziehen sich auf den Jahresdurchschnitt von Juli 2023 bis Juni 2024.

Demografische Daten der Studie

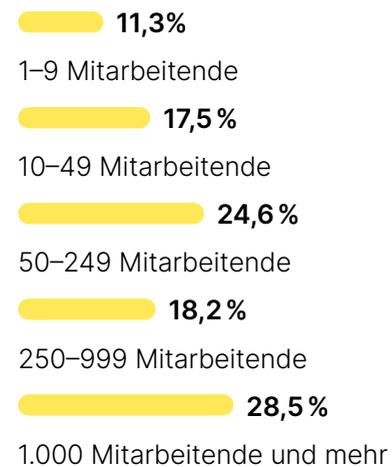
Alter



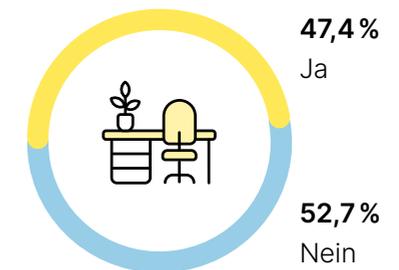
Geschlecht



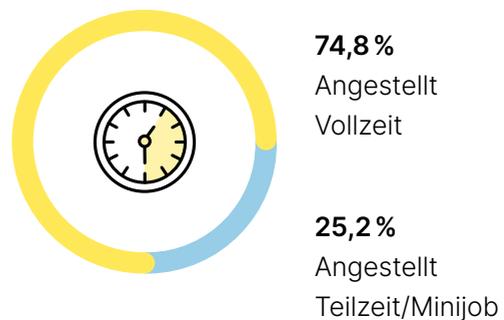
Unternehmensgröße



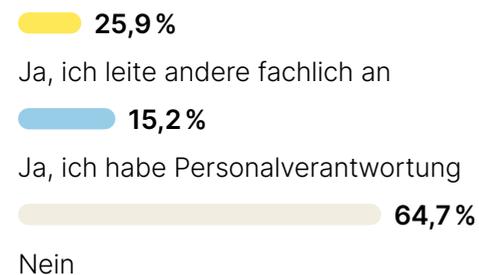
Überwiegende Bürotätigkeit



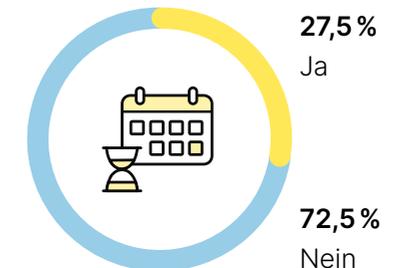
Vollzeit vs. Teilzeit



Führungsverantwortung



Schichtdienst



Von Teil- zu Vollzeit: Eine Frage der Bedingungen



Welche Teilzeitkräfte möchten perspektivisch in Vollzeit arbeiten?

n=770 Teilzeitbeschäftigte

Rest zu 100 % möchte auch in Zukunft nur in Teilzeit arbeiten



Unter 55 Jahre



55 bis 74 Jahre

Jede vierte Fachkraft in Teilzeit möchte langfristig in Vollzeit arbeiten. Dabei zeigen sich deutliche Altersunterschiede: Vor allem Teilzeitkräfte, die noch ein langes Berufsleben vor sich haben, streben perspektivisch eine Vollzeittätigkeit an und stellen somit ein großes Potenzial am Arbeitsmarkt dar.

Wie können Teilzeitkräfte motiviert oder befähigt werden, auf eine Vollzeittätigkeit aufzustoßen? Hierfür müssen die Gründe für die Teilzeittätigkeit in den Blick genommen werden.

Gründe für Teilzeit

n=769 Teilzeitbeschäftigte ● Frauen ● Männer



Take-away für Arbeitgeber

Arbeitgeber sollten die individuellen **Gründe für Teilzeit** im Blick haben. Einige dieser Gründe bestehen nur in gewissen Lebensphasen, andere dauerhaft. Geschlecht und Alter spielen dabei auch eine Rolle.

Wenn Unternehmen die Teilzeitgründe ihrer Mitarbeitenden kennen, können sie **passende Unterstützungsmaßnahmen** anbieten, damit der Wunsch vieler Teilzeitkräfte nach Vollzeit (perspektivisch) realisiert werden kann.

Um Teilzeitkräfte für Vollzeit zu gewinnen, müssen die Anreize an die Gründe für Teilzeit angepasst werden. Der Großteil der Teilzeitkräfte hat Betreuungspflichten wie Kindererziehung und Pflege von Angehörigen (vor allem Frauen) oder möchte zugunsten von mehr Zeit für andere Lebensbereiche weniger arbeiten (vor allem Männer). Die Unterschiede zwischen Männern und Frauen sind groß: Zum einen arbeiten Frauen bedeutend häufiger in Teilzeit als Männer: **81 % der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Teilzeitkräfte in Deutschland sind Frauen, nur 19 % sind Männer.² Zum anderen werden Betreuungspflichten stärker von Frauen übernommen. Arbeitgeber sollten Maßnahmen, die das Potenzial von Teilzeitkräften steigern, daher besonders auf Frauen ausrichten.** Unter welchen Bedingungen eine Vollzeittätigkeit vorstellbar ist, wird anhand der beiden Hauptgründe für Teilzeit – Kinderbetreuung sowie mehr Lebensqualität und Zeit für andere Interessen und Projekte – aufgezeigt.

²IW-Fachkräftedatenbank auf Basis von Sonderauswertungen der BA, 2024.

Vollzeitarbeit ist trotz Kindererziehung vorstellbar

n=246 Befragte, die wegen Kindererziehung in Teilzeit arbeiten | Mehrfachnennungen möglich

50,4%

Wenn mein/e Kind/er größer sind

41,9%

Wenn ich (mehr) Homeoffice machen könnte

30,5%

Wenn meine Arbeitszeiten flexibler wären

21,5%

Wenn mein Arbeitgeber bei der Kinderbetreuung stärker unterstützen würde, etwa in Form von betrieblicher Kinderbetreuung

19,1%

Wenn die Kinderbetreuung zuverlässiger wäre

18,3%

Wenn meine Arbeit weniger stressig und belastend wäre

17,1%

Wenn auf der Arbeit mehr Rücksicht auf meine familiären Verpflichtungen genommen werden würde

12,6%

Nichts davon, ich würde trotzdem in Teilzeit bleiben

10,6%

Wenn ich einen Karrieresprung machen könnte

Für eine Vollzeitstelle sind Fachkräfte mit Kindern auf eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf angewiesen. Durch Homeoffice und flexible Arbeitszeiten können Teilzeitkräfte leichter in Vollzeit wechseln. Auch wenn nicht alle Tätigkeiten ins Homeoffice verlagert werden können, sollte diese Möglichkeit dort, wo es machbar ist, angeboten werden. Zwar ist in vielen Fachberufen ortsunabhängiges Arbeiten nicht immer umsetzbar, dennoch ist der Anteil der Stellenangebote mit Homeoffice-Option für Fachkräfte von 1,7% im Jahr 2019 auf 8,1% im Jahr 2023 gestiegen.³ **Diese Entwicklung zeigt, dass es zunehmend wichtig wird, moderne Arbeitsmodelle zu integrieren, um attraktiv für Fachkräfte zu bleiben.** Um Flexibilisierungen umzusetzen, braucht es eine gute Vertrauenskultur im Unternehmen. Es lohnt sich, in Trainings zu investieren, in denen Führungskräfte gute und vertrauensvolle Führung lernen.⁴

Arbeitgeber sollten Gestaltungsspielräume bei Arbeitsbeginn und -ende nutzen, um Eltern eine Vollzeittätigkeit zu ermöglichen und das Arbeitspotenzial innerhalb der Belegschaft zu erhöhen. Da die Kinderbetreuung nur einen Abschnitt des Berufslebens betrifft und keine dauerhafte Teilzeit notwendig macht, lohnt es sich für Unternehmen umso mehr, attraktive Bedingungen für eine Vollzeittätigkeit zu schaffen und Teilzeitkräfte somit ans Unternehmen zu binden.

Arbeitgeber, die Homeoffice und flexible Arbeitszeiten auch für Fachkräfte anbieten, punkten auf dem Arbeitsmarkt. Wer in Stellenanzeigen und auf der Website authentisch Flexibilität bei Arbeitszeit und -ort betont, gewinnt mehr Bewerbende.

³Praxisbeispiel „Bertelsmann Stiftung: „Arbeitgeber locken Fachkräfte mit wachsendem Homeoffice-Angebot“, 2024; ⁴Praxisbeispiel Führungskräfteausbildung erfolgreich gestalten – KOFA.

Mit Homeoffice und flexiblen Arbeitszeiten überzeugen

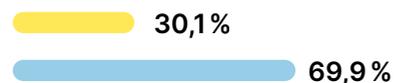
n=75 bzw. 103 Befragte, die aufgrund von Kindererziehung in Teilzeit arbeiten und sich vorstellen können, mit (mehr) Homeoffice bzw. flexiblen Arbeitszeiten in Vollzeit zu arbeiten

- Befragte, die bis zu 20 Stunden arbeiten
- Befragte, die 21 Stunden und mehr arbeiten, aber nicht Vollzeit



41,9%

Wenn ich (mehr) Homeoffice machen könnte



30,5%

Wenn meine Arbeitszeiten flexibler wären



Mit Homeoffice und flexibleren Arbeitszeiten können Unternehmen große Potenziale heben: Unter jenen, die mit (mehr) Homeoffice und flexiblen Arbeitszeiten auf Vollzeit aufstocken würden, arbeitet fast ein Drittel bisher nur bis zu 20 Stunden pro Woche. Diese Teilzeitkräfte für Vollzeit zu gewinnen, würde einen besonders spürbaren Effekt auf die Personallage im Unternehmen haben.

Neben der Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit spielt eine zuverlässige Kinderbetreuungsinfrastruktur eine wichtige Rolle für die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten. Dies ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Doch Arbeitgeber können unterstützen, zum Beispiel durch das Angebot einer betrieblichen Kinderbetreuung (auch im Verbund mit anderen Unternehmen) oder durch die Buchung von Belegplätzen.⁵

Von Teilzeit auf Vollzeit zu wechseln, ist ein großer Sprung. Es kann davon ausgegangen werden, dass die genannten Anreize noch stärker für Stundenaufstockungen wirken, die keine Vollzeittätigkeit bedeuten und daher mehr Zeit für die Kinderbetreuung lassen. **Angesichts des Fachkräftemangels in vielen Berufen stellen Homeoffice und flexible Arbeitszeiten daher wichtige Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen dar, um das vorhandene Arbeitspotenzial zu nutzen.**

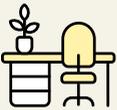
⁵Praxisbeispiel Arbeitsplatznahe Kinderbetreuung – KOFA.

Work-Life-Balance geht auch in Vollzeit gut

n=195 Befragte, die für mehr Lebensqualität und/oder Zeit für andere Interessen oder Projekte in Teilzeit arbeiten | Mehrfachnennungen möglich



20,0% der Fachkräfte in Teilzeit würden in Vollzeit wechseln, wenn ihre Arbeitszeiten flexibler wären.



20,0% stellen für das Aufstocken der Arbeitszeit die Bedingung, (mehr) Homeoffice machen zu können.



17,4% ziehen dies nur in Betracht, wenn die Arbeit weniger stressig und belastend wäre.



9,2% können sich eine Vollzeitstelle vorstellen, wenn sie mehr Gestaltungsmöglichkeiten in ihrem Beruf hätten.



Für **8,7%** der Fachkräfte in Teilzeit müsste eine bessere Arbeitsatmosphäre herrschen, um auf Vollzeit umzustellen.

Auch für Fachkräfte, die in Teilzeit arbeiten, um mehr Lebensqualität und Zeit für andere Interessen und Projekte zu haben, sind Homeoffice und flexible Arbeitszeiten die wichtigsten Bedingungen für eine Vollzeittätigkeit. Insbesondere Teilzeitkräfte, die noch ein langes Berufsleben vor sich haben, heben diese Faktoren hervor. Zudem spricht für jeden fünften Befragten das wahrgenommene Level an Stress und Belastung auf der Arbeit gegen eine Erhöhung der Arbeitszeit.

Da die Mehrheit an Fachkräften, die für mehr Lebensqualität und Freizeit in Teilzeit arbeitet, unter den genannten Voraussetzungen auf Vollzeit aufstocken würde, sollten Arbeitgeber stärker auf zeitliche und örtliche Flexibilität sowie auf eine ausgewogene Arbeitsbelastung setzen. So werden Arbeitgeber zudem für Fachkräfte mit längeren Arbeitswegen attraktiver.

Eine offene Dialogkultur hilft Unternehmen, um von den Mitarbeitenden zu erfahren, welche Bedürfnisse sie für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben haben. Daher ist es wichtig, dass Unternehmen und Mitarbeitende offen über Bedürfnisse und Möglichkeiten sprechen.⁶

⁶Praxisbeispiel Flexible Arbeitszeiten – KOFA.

Fokus Schichtdienst

Änderungen der Arbeitsbedingungen sind in vielen Fachkraft-Berufen eine Herausforderung. Doch sogar für Schichtarbeit finden Unternehmen kreative Lösungen wie Elternschichten, Miteinbindung in die Schichtplanung und teamorganisiertes Tauschen von Diensten.⁷

Die Mühe lohnt sich: Fachkräfte im Schichtdienst zeigen eine besonders hohe Bereitschaft, unter bestimmten Bedingungen auf Vollzeit aufzustoßen. Nur 6,6 % der Schichtdienstleistenden mit Kindern und 23,1% der Schichtdienstleistenden, die für mehr Lebensqualität in Teilzeit arbeiten, können sich unter keinen Bedingungen vorstellen, in Vollzeit zu arbeiten. Unter Teilzeitkräften, die nicht im Schichtdienst arbeiten, sind es dagegen fast doppelt so viele (14,6% bzw. 44,9%). Der hohen Bereitschaft von Schichtdienstleistenden sollten Unternehmen mit passender Unterstützung begegnen. So können der Vollzeitwunsch seitens der Fachkräfte und der Personalbedarf im Unternehmen sinnvoll zusammenfinden. **Indem über alle Arbeitsbereiche hinweg gleichberechtigte Chancen auf Flexibilisierungen geschaffen werden, lassen sich Spannungen innerhalb der Belegschaft vermeiden und die Attraktivität der Arbeitgeber erhöhen.**

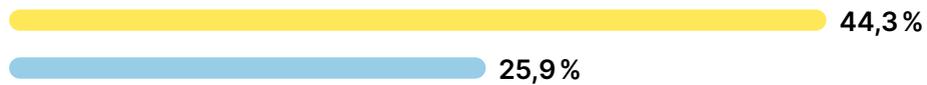


⁷Praxisbeispiel „Elternschichten: Flexibles Arbeiten in der Produktion“.

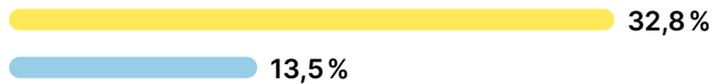
Vollzeit trotz Kinderbetreuung, wenn ...

n=246 Befragte, die wegen Kinderbetreuung in Teilzeit arbeiten
Mehrfachnennungen möglich

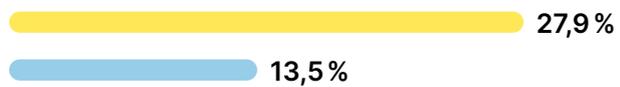
● Schichtdienst ● kein Schichtdienst



... meine Arbeitszeiten flexibler wären



... meine Arbeit weniger stressig und belastend wäre

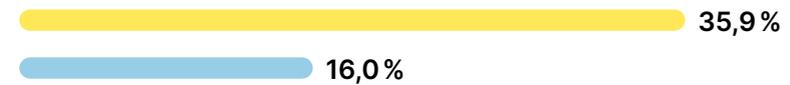


... auf der Arbeit mehr Rücksicht auf meine familiären
Verpflichtungen genommen werden würde

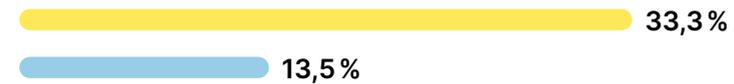
Vollzeit trotz Lebensqualität, wenn ...

n=195 Befragte, die wegen mehr Lebensqualität in Teilzeit arbeiten
Mehrfachnennungen möglich

● Schichtdienst ● kein Schichtdienst



... meine Arbeitszeiten flexibler wären



... meine Arbeit weniger stressig und belastend wäre





Take-away für Arbeitgeber

Flexible Rahmenbedingungen schaffen

Es lohnt sich für Unternehmen, Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Teilzeitkräfte auf Vollzeit aufstocken wollen und können. Hierbei ist es wichtig, die **unterschiedlichen Gründe für bestehende Teilzeittätigkeiten zu berücksichtigen**. Die meisten Teilzeitkräfte sind auf eine **familienorientierte Arbeitskultur** angewiesen, um ihre Stunden ausweiten zu können. **Flexibilisierung** und **Vertrauen** seitens des Unternehmens sind dabei entscheidend. Es lohnt sich, kreative Ansätze auszuprobieren und neue Wege zu gehen. Wenn über Tätigkeiten und Arbeitsbereiche hinweg Homeoffice-Möglichkeiten und flexiblere Arbeitszeiten (in Teilen) angeboten werden, lassen sich auch Spannungen innerhalb der Belegschaft reduzieren.

Gerade im **Schichtbetrieb** sollten Arbeitgeber den Mut haben, mit innovativen Ideen die Arbeitsbedingungen zu flexibilisieren. Da viele Schichtdienstleistende gerne mehr arbeiten würden, lohnt es sich für Arbeitgeber, diese **Arbeitsbereitschaft** passend zu unterstützen.

An Attraktivität gewinnen

Durch flexible Rahmenbedingungen können sich Unternehmen innovativ präsentieren und gewinnen so an **Attraktivität** innerhalb der Belegschaft und auf dem externen Arbeitsmarkt. Für gute Arbeitsbedingungen zeigen sich Teilzeitkräfte sogar bereit, auf mehr Freizeit zu verzichten.

So gelingt die Umsetzung

Über die verschiedenen Modelle für flexible Arbeitszeiten, wie diese eingeführt werden und inwiefern Arbeitgeber von dieser Flexibilisierung profitieren, informiert das KOFA in seiner **Handlungsempfehlung: Flexible Arbeitszeiten: Attraktivität von Unternehmen – KOFA**

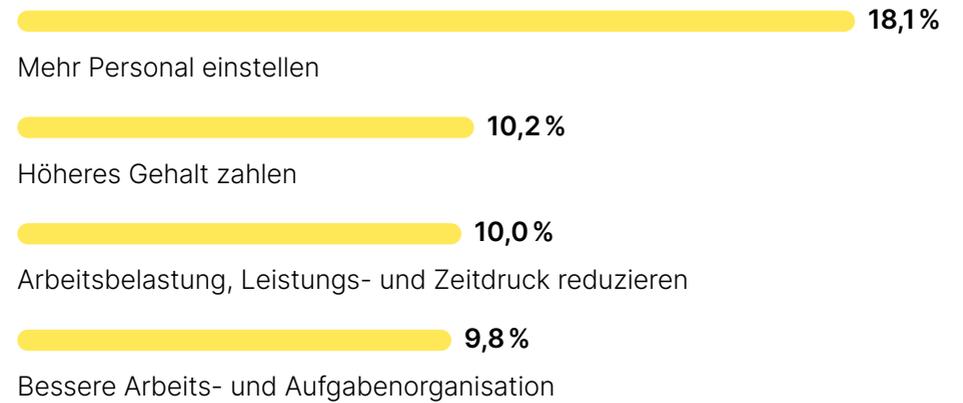
Schluss mit Vorurteilen: Ein neuer Blick auf Teilzeit



Teilzeitkräfte können Entlastung schaffen

Fast 30 % der Fachkräfte fühlen sich in ihrem Job erschöpft. Auf die Frage, was der Arbeitgeber dagegen tun kann, betonen die Befragten vor allem eine Maßnahme in ihren Freitextantworten: mehr Personal einstellen. Erst mit weitem Abstand folgen Aspekte wie höheres Gehalt, Verringerung der Arbeitsbelastung und des Zeitdrucks sowie bessere Arbeitsorganisation.

n=1.323 Befragte, die im Freitext Maßnahmen genannt haben



Durch Personalengpässe muss die Belegschaft oftmals Mehrarbeit und Überstunden leisten.⁸ **Da es durch den Fachkräftemangel immer schwieriger ist, Personal zu finden, ist es für Unternehmen ratsam, Teilzeitbeschäftigung anzubieten. Teilzeitoptionen machen Stellen attraktiver und öffnen sie für mehr Fachkräfte.** Derzeit passen Angebot und Nachfrage nicht zusammen: Auf dem Stellenmarkt für Fachkräfte werden mehr als doppelt so viele Vollzeit- wie Teilzeitstellen ausgeschrieben – Fachkräfte suchen jedoch häufiger nach Teilzeit- als nach Vollzeitbeschäftigung.⁹ Mit Teilzeitbeschäftigung können Arbeitgeber Stellen besetzen, die sonst unbesetzt blieben.

Auch wenn eine Teilzeitkraft weniger arbeitet als eine Vollzeitkraft, schafft sie spürbare Entlastungen. 47,9% der Teilzeitkräfte empfinden ihren Job als Energiegeber, bei den Vollzeitkräften sind es 39,7%. Wer Teilzeitkräfte als weniger leistungsbereit einschätzt, könnte also falsch liegen. Fakt ist: **Wer Stellen auch in Teilzeit ausschreibt, ist für zusätzliche Beschäftigtengruppen attraktiv. Um die Potenziale von Teilzeitkräften zu entfalten, muss mit Vorurteilen aufgeräumt werden.** Was denken Fachkräfte über Teilzeitbeschäftigung und welche Erfahrungen haben sie damit?



⁸KOFA Kompakt „Müde durch Mehrarbeit? Folgen von Personalengpässen für Beschäftigte und Handlungsbedarf für Unternehmen“;

⁹meinstadt.de, Suchverhalten und Veröffentlichung von Voll- und Teilzeitstellen im Jobportal, Juli 2024.

Teilzeit: (K)eine Frauensache?

n=1.540 (Meinungen zu Frauen in Teilzeit), n=3.052 bzw. 1.512 (Meinungen zu Männern in Teilzeit);
Anteile „stimme voll und ganz zu“ und „stimme eher zu“

56,8 %

finden, dass es **für Frauen unkomplizierter** ist, auf Teilzeit zu reduzieren, als für Männer.

72,7 %

sind der Ansicht, dass mehr **Männer** gerne in Teilzeit arbeiten würden, aber **Sorge um ihre berufliche Anerkennung** haben.

64,4 %

denken, dass **Frauen lieber in Teilzeit arbeiten** als Männer. Im **Handwerk** sind sogar fast sieben von zehn Befragten dieser Ansicht.

56,8 %

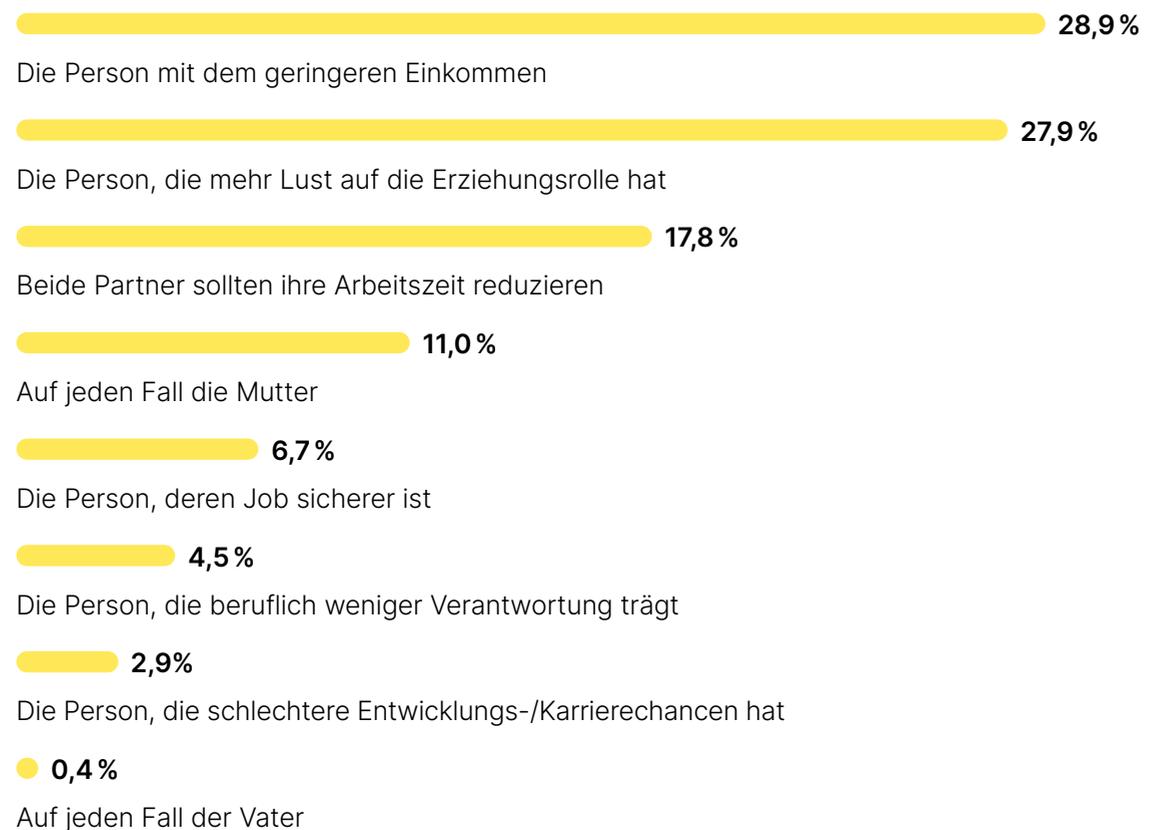
sind der Meinung, dass **Männer**, die in Teilzeit arbeiten, **beruflich nicht so akzeptiert** sind wie Frauen, die in Teilzeit arbeiten.

Die gesellschaftlichen Einstellungen zu Teilzeit sind geprägt von traditionellen Rollenbildern. So wird die Reduzierung der Arbeitszeit oft als einfacher für Frauen angesehen als für Männer. Zudem herrscht nach wie vor die Vorstellung vor, dass die Kinderbetreuung von der Person mit dem geringeren Einkommen übernommen werden sollte. Da Frauen tendenziell ein geringeres Einkommen haben, werden sie in der Regel stärker mit der Verantwortung für die Kinderbetreuung belastet. So schränkt der bestehende Gender Pay Gap Frauen in der Ausweitung ihrer Arbeitszeit ein. Auch Geschlechterverständnisse spielen eine zentrale Rolle. Zum einen wird angenommen, dass Frauen lieber in Teilzeit arbeiten als Männer – dies gilt besonders stark in männerdominierten Branchen wie dem Handwerk – und auch die Identifizierung mit der Erziehungsrolle in der Kinderbetreuung ist häufig von einer klassischen Rollenverteilung geprägt.

Zum anderen herrscht die Meinung vor, dass Männer in Teilzeit beruflich weniger akzeptiert sind als Frauen in Teilzeit. Vorurteile sind somit ein zentrales Hindernis für Männer, in Teilzeit zu arbeiten. **Der Ansatz, dass beide Partner ihre Arbeitszeit für die Kinderbetreuung reduzieren, wird vor allem rückblickend von älteren Fachkräften befürwortet. Neben dem Vorteil, dass beide Partner stärker im Familienleben involviert sein können, profitieren auch Unternehmen, denn schon eine geringe Arbeitszeitverkürzung von Vätern kann die Stundenkapazität von Müttern deutlich erhöhen.** Somit kann die Gesamtarbeitszeit von zwei Teilzeitkräften höher liegen, als wenn eine Person in Vollzeit und die andere Person mit einem geringen Stundenumfang in Teilzeit arbeiten würde.

Wer soll bei Familiengründung die Arbeitszeit reduzieren?

n=3.052 Befragte



Pioniere gesucht: Wer hat positive Teilzeitvorbilder im Umfeld?

n=3.052 Befragte

Nur **42,0%**
haben positive Teilzeitvorbilder im Umfeld

Dabei gibt es große **Branchenunterschiede:**



Im Gesundheits- und
Sozialwesen haben
sogar **53,4%** positive
Teilzeitvorbilder.



Im Handwerk und
Bauwesen haben
dagegen nur **32,3%**
positive Teilzeitvorbilder.

Der Großteil der Fachkräfte hat in ihrem Umfeld keine positiven Teilzeitvorbilder. Nur Frauen und junge Fachkräfte unter 35 Jahre haben solche positiven Vorbilder häufiger. Das liegt insbesondere daran, dass mehr Frauen in Teilzeit arbeiten als Männer.

Dass Vorbilder und die Sichtbarkeit von Teilzeitkräften zusammenhängen, zeigen auch die Unterschiede zwischen den Branchen: Insbesondere im Gesundheits- und Sozialwesen, in dem mehr Frauen und somit mehr Teilzeitkräfte arbeiten, ist der Anteil an positiven Teilzeitvorbildern bedeutend höher als im Handwerk und Bauwesen, wo vorwiegend Männer in Vollzeit beschäftigt sind. **Indem Pioniere sichtbar gemacht werden, kann Teilzeitbeschäftigung stärker ins Bewusstsein der Beschäftigten rücken und Arbeitgeber können Beschäftigungsperspektiven für neue Zielgruppen schaffen.**

Führen in Teilzeit: Eine Win-win-Situation

n=3.052 Befragte



58,1%

haben in ihrem Umfeld schon mal beobachtet,
dass Teilzeitkräfte geringere Chancen auf
eine Führungsposition hatten als Vollzeitkräfte.

Führungsposition und Teilzeitbeschäftigung werden oft als Gegensätze betrachtet. Die Mehrheit hat in ihrem Umfeld schon beobachtet, dass Teilzeitkräfte gegenüber Vollzeitkräften geringere Chancen auf eine Führungsposition hatten. Besonders häufig wird dies von Mitarbeitenden im Handel und (Lebensmittel-)Einzelhandel beobachtet (62,0%).

Dabei ist Führen in Teilzeit nicht nur möglich, sondern auch attraktiv. Gerade für Frauen ist Führen in Teilzeit eine wichtige Voraussetzung, um Karriere und Privates zu vereinbaren. Oftmals fehlen positive Vorbilder, damit Führen in Teilzeit als Option gesehen wird. Bisher sind Führungspositionen in Teilzeit vor allem in kleinen Unternehmen zu finden, während dieses Modell in Großunternehmen weniger vertreten ist.¹⁰ Es ist wichtig, positive Vorbilder sichtbar zu machen und Rahmenbedingungen zu schaffen, die Führen in Teilzeit erfolgreich machen. Hierzu gehören vor allem eine Vertrauenskultur, Ergebnis- statt Anwesenheitsorientierung und flache Hierarchien.

Besonders beliebt sind Tandem-Modelle. Arbeitnehmende und Arbeitgeber profitieren davon, wenn zwei Personen sich eine Stelle teilen. So können Aufgaben und Verantwortungen einer Führungsposition nach Zeitkapazitäten und Kompetenzen geteilt werden. Unternehmen gelingt es so, insbesondere weibliche Fachkräfte zu halten, ihnen Karrieremöglichkeiten zu bieten und vakante Führungspositionen zu besetzen.¹¹

¹⁰KOFA Kompakt „Wer führt in Teilzeit? Fachkräftepotenzial trotz privater Mehrbelastung erschließen“;

¹¹Praxisbeispiel „Führen im Tandem als Karrierechance“ in Checkheft Familienorientierte Personalpolitik für kleine und mittlere Unternehmen.

Langfristige Mitarbeiterbindung durch Teilzeit

Für Teilzeit gibt es viele Gründe, einige davon betreffen nur eine gewisse Lebensphase, andere bestehen dauerhaft. Fast ein Drittel der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Fachkräfte in Deutschland arbeitet in Teilzeit.¹² **Indem Unternehmen die Option auf Teilzeit bieten, können sie sowohl bei der Bewerbersuche ihre Zielgruppe erweitern als auch Beschäftigte im Unternehmen besser halten. Eltern und insbesondere Mütter profitieren von Teilzeitangeboten im Unternehmen.**

Auch mit Blick auf ältere Fachkräfte bietet Teilzeit große Chancen. Durch den demografischen Wandel ist es für viele Unternehmen schwierig, ausreichend viele Nachwuchskräfte zu gewinnen. Gleichzeitig verlassen viele ältere Beschäftigte vor dem Renteneintrittsalter den Arbeitsmarkt.¹³ Um ältere Mitarbeitende länger zu halten, spielt die Arbeitszeitgestaltung eine zentrale Rolle. 93,9% der Teilzeitkräfte über 55 Jahre wollen nicht mehr in Vollzeit arbeiten. Gleichzeitig messen ältere Fachkräfte ihrem Job einen besonders hohen Stellenwert zu.¹⁴ Teilzeitbeschäftigung hat das Potenzial, ältere Mitarbeitende länger im Job zu halten.

Teilzeit kann für die Fachkräftesicherung im Unternehmen somit eine wichtige Strategie darstellen.

Take-away für Arbeitgeber

Teilzeitbeschäftigung kann eine (vorübergehende) **Entlastung von Personalengpässen** schaffen. Es bietet zudem die Chance der **Mitarbeiterbindung** und breiterer **Mitarbeitergewinnung**.

Rollentypischen Vorurteilen gegenüber Teilzeit müssen **positive Vorbilder** entgegengesetzt werden. Diese Vorbilder sollten geschlechter- und branchenübergreifend sichtbar gemacht sowie in Führungspositionen vorgelebt werden. Davon **profitieren auch die Unternehmen**, da männer-typische Berufe für Frauen durch Teilzeit **attraktiver** werden können.

¹²IW-Fachkräftedatenbank auf Basis von Sonderauswertungen der BA, 2024; ¹³KOFA Kompakt „Ältere Beschäftigte am Arbeitsmarkt: wertvolle Erfahrung stärker als Potenzial nutzen“;

¹⁴Studie „Arbeitswelt von morgen“, meinstadt.de & Institut der deutschen Wirtschaft.

Fazit: Arbeitsbereitschaft mit Flexibilisierung begegnen



Welche Möglichkeiten Unternehmen haben, um die Fachkräftesituation im Unternehmen zu sichern, hängt von der Unternehmensgröße, der Branche, dem Standort und vielen weiteren Faktoren ab. Daher lässt sich ein Spektrum von Lösungsansätzen ableiten, das von „**Arbeitszeiten innerhalb der Belegschaft steigern**“ bis hin zu „**mehr Teilzeit anbieten**“ reicht. Was zunächst widersprüchlich klingt, zeigt die **Vielfalt und Individualität** der Unternehmen und der **Rahmenbedingungen**, unter denen sie arbeiten. Es bleibt eine Herausforderung, passende Maßnahmen für das eigene Unternehmen zu entwickeln und diese umzusetzen.

Im Klartext:

Arbeitsbedingungen spielen eine zentrale Rolle für die Arbeitszeitwünsche von Mitarbeitenden. Unternehmen sollten die Arbeitsbedingungen für ihre Fachkräfte so gestalten, dass diese ihre beruflichen und privaten Bedürfnisse in Einklang bringen können. Dabei lohnt es sich, mit **innovativen Ansätzen** neue Wege zu gehen. Wie Unternehmen Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden in Erfahrung bringen und entsprechende Rahmenbedingungen schaffen können, zeigen die Handlungsempfehlungen des KOFA:

Erhöhung der Arbeitszeit durch Flexibilität – KOFA

Ein wichtiger Baustein für die **Flexibilisierung** von Arbeitsbedingungen ist eine **Vertrauenskultur** im Unternehmen. Einen Überblick, wie eine vertrauensvolle Führungskultur gelingen kann, geben die KOFA-Handlungsempfehlungen:

Personalführung im Unternehmen gestalten – KOFA

Eine wichtige Rolle spielt zudem **Wertschätzung**. Ein wertschätzender Umgang im Team und durch Führungskräfte sind wichtige Faktoren für die Mitarbeiterzufriedenheit. Bleibt die Wertschätzung auf der Arbeit aus, wollen Mitarbeitende häufiger ihre Arbeitszeit reduzieren.¹⁵

¹⁵ Studie „Überstunden für das Sinnerleben?“ in Fehlzeiten-Report 2018.



Von Teilzeit profitieren

Teilzeit ist ein **Attraktionsfaktor** für Fachkräfte. Unternehmen können durch das proaktive Anbieten von Teilzeit einen Vorteil am angespannten Bewerbermarkt erzielen. Angesichts des Fachkräftemangels ist es für Unternehmen wirtschaftlich besser, eine Fachkraft in Teilzeit einzustellen, als eine Stelle unbesetzt zu lassen. Zudem kann Teilzeit zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führen, die wiederum für **Mitarbeiterbindung** sorgt, einem Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg in Zeiten des Fachkräftemangels. Da einige Teilzeitgründe nur für einen Teil des Erwerbslebens bestehen, können Teilzeitkräfte, die mit der Arbeit und den Rahmenbedingungen zufrieden sind, perspektivisch besser **für Vollzeit motiviert** werden.

Vorbilder sichtbar machen

Heutzutage streben junge Familien nicht mehr zwangsläufig das traditionelle Modell mit einem Hauptverdiener in Vollzeit und einem Zuverdiener in Teilzeit an. Vielmehr wünschen sich viele Beschäftigte eine **gleichberechtigttere Aufteilung der Erwerbsarbeit**. Aufgrund struktureller Rahmenbedingungen gelingt dies oft nicht.¹⁶ Dabei kann eine gleichberechtigtere Aufteilung das Erwerbsvolumen gesamtwirtschaftlich steigern, denn zwei Teilzeitbeschäftigte, die jeweils 60 oder 70 % arbeiten, leisten einen **höheren Arbeitsumfang** als eine Vollzeitbeschäftigung und eine Teilzeitbeschäftigung mit 20 Stunden.

Zudem müssen **Vorurteile gegenüber Teilzeit abgebaut** werden und **positive Vorbilder stärker sichtbar** gemacht werden. So erfahren Mitarbeitende und Unternehmen, was **Teilzeitbeschäftigung zum Erfolgsfaktor** für die Arbeit, das Unternehmen und das Privatleben macht.

¹⁶DIW Wochenbericht „Aufteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit bei Eltern. Wunsch und Wirklichkeit liegen teils weit auseinander“.

Kontakt



Sibylle Stippler

Telefon +49 221 4981-543

Weitere Studienautor:innen

Franziska Arndt, Philip Herzer und Fritz Orange

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.

Konrad-Adenauer-Ufer 21 | 50668 Köln

Mehr Informationen auf www.kofa.de

E-Mail fachkraefte@iwkoeln.de



Elena Späth

elena.spaeth@meinstadt.de

Weitere Studienautorin

Neža Zdošek

meinstadt.de GmbH

Waidmarkt 11 | 50676 Köln

Mehr Informationen auf unternehmen.meinstadt.de

E-Mail presse@meinstadt.de



Anna Stolz

anna.stolz@meinstadt.de