



# Anreize setzen: Wie Unternehmen Teilzeitkräfte für mehr Stunden gewinnen

Paula Risius, Franziska Arndt, Philip Herzer

## Das Wichtigste in Kürze

Bei der Bewältigung des Fachkräftemangels kann die Ausweitung der Arbeitszeit von Teilzeitkräften einen wichtigen Beitrag leisten, da knapp jede:r dritte Beschäftigte in Teilzeit arbeitet.

56,5 Prozent der Unternehmen wünschen sich, dass einige oder sogar alle ihrer Teilzeitbeschäftigten ihre Stunden erhöhen. Unternehmen, die stärker von Besetzungsproblemen betroffen sind, wünschen sich häufiger, dass Teilzeitbeschäftigte ihre Arbeitszeit ausweiten.

Um eine Stundenerhöhung zu erreichen, würden knapp drei Viertel der Unternehmen ihren Mitarbeitenden (noch) flexiblere Arbeitszeiten ermöglichen. Auch mehr Verantwortung und Karriereschritte würden viele Unternehmen anbieten. Eine Ausweitung des mobilen Arbeitens kommt für 44,5 Prozent infrage, während 37,2 Prozent sich vorstellen können, die Betreuung von Kindern und Angehörigen zu unterstützen.

In Mitarbeitendengesprächen können Unternehmen in Erfahrung bringen, welche Angebote ihren Beschäftigten ganz konkret helfen würden, die Arbeitszeit zu erhöhen. So können passgenaue Lösungen entwickelt werden.

## Ist Teilzeit eine Chance für die Fachkräftesicherung?

Teilzeitbeschäftigung ist in Deutschland weit verbreitet. Jedes Arbeitsverhältnis, das vom Stundenumfang nicht der betriebsüblichen Vollzeit entspricht, wird der Teilzeit zugerechnet. Mit 10,4 der 33,3 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten arbeitete im Jahr 2023 fast jede:r dritte Arbeitnehmer:in in Deutschland in Teilzeit. Im Durchschnitt umfasst ein Teilzeitvertrag 18,4 Stunden pro Woche (IAB, 2024). Während etwa die Hälfte der Frauen (49,1 Prozent) in Teilzeit arbeitet, sind es bei den Männern nur etwas mehr als zehn Prozent (11,5 Prozent). Auch zwischen den Anforderungsniveaus gibt es Unterschiede (Abbildung 1). So arbeiten drei von zehn Fachkräften mit abgeschlossener Berufsausbildung in Teilzeit. Bei Spezialist:innen mit Bachelor- oder Fortbildungsabschluss und bei Expert:innen mit Masterabschluss sind es jeweils nur etwa ein Viertel. Insgesamt zeichnet sich ein Trend hin zu mehr Teilzeit ab.

**Abbildung 1 | Anteil von Teilzeitbeschäftigung nach Anforderungsniveau**

Jahresdurchschnitt vom 01.01.2023 bis 31.12.2023 in Prozent. Ohne Helfertätigkeiten.



Quelle | IW-Fachkräftedatenbank auf Basis von Sonderauswertungen der Bundesagentur für Arbeit, 2024

Für die Fachkräftesicherung bietet Teilzeitarbeit Chancen: Ohne die Möglichkeit auf Teilzeit könnten viele Erwerbspersonen aufgrund weiterer Verpflichtungen, wie der Betreuung von Kindern oder der Pflege Angehöriger, vermutlich gar nicht arbeiten. Hinzu kommen Personen, die aus gesundheitlichen Gründen nicht in Vollzeit arbeiten können oder die parallel eine Fort- oder Weiterbildung machen. Teilzeit-Arbeitsverhältnisse können so die Teilhabe am Arbeitsleben für manche überhaupt erst ermöglichen. Gleichzeitig ist die Wirtschaft in Anbetracht der angespannten Fachkräftesituation darauf angewiesen, das Arbeitsvolumen zu erhöhen. Die Ausweitung der Arbeitszeit der bereits erwerbstätigen Personen ist dabei eine von verschiedenen Stellschrauben. Ein internationaler Vergleich verdeutlicht dies: Wären deutsche Frauen genauso oft erwerbstätig und gleichzeitig ebenso oft in Vollzeit wie schwedische Frauen, stünden dem Arbeitsmarkt 2,5 Millionen Vollzeitäquivalente mehr zur Verfügung als aktuell (BMWK, 2024).

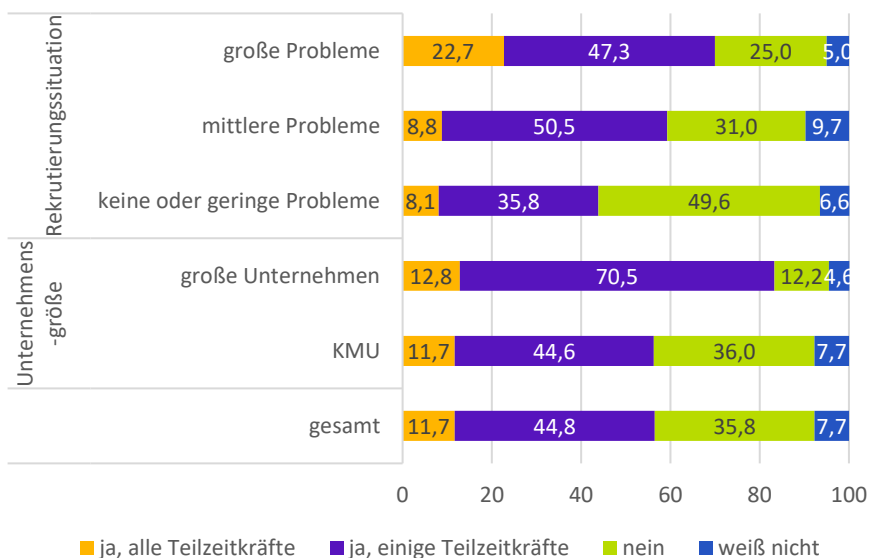
Die Bereitschaft zur Stundenaufstockung ist seitens der Beschäftigten durchaus gegeben: 2022 waren etwa 11 Prozent der Teilzeitkräfte (inkl. geringfügig Beschäftigte) zu einer Stundenerhöhung bereit (Hammermann/Schaefer, 2023). Dabei geht es nicht automatisch um eine Aufstockung auf eine Vollzeitstätigkeit, sondern es kann sich auch um eine Arbeitszeiterhöhung innerhalb einer Teilzeitbeschäftigung handeln.

Die Bereitschaft hängt allerdings von den Lebensumständen ab: Insbesondere Mütter, die in Teilzeit arbeiten, wünschen sich Flexibilität bei der Wahl des Arbeitszeitumfangs (Jansen et al., 2024). Es gibt die weit verbreitete Annahme, gerade jüngere Personen hätten den Wunsch nach einem geringeren Stundenumfang, um beispielsweise mehr Zeit für Hobbies zu haben. Forschungsberichte zeigen, dass es hierfür keine eindeutige Evidenz gibt (IAB, 2023; Schäfer/Hammermann, 2024). Die Forscher:innen betonen, dass die individuellen Lebensumstände bei der Festlegung der Arbeitszeit eine wichtige Rolle spielen, und weisen auf die zunehmende Bedeutung der betrieblichen Rahmenbedingungen, wie etwa flexibler Arbeitszeiten, hin. Gleichzeitig ist vor allem das Volumen an bezahlten Überstunden gesunken.

### Sehen Unternehmen eine Ausweitung der Arbeitszeit von Teilzeitkräften als Möglichkeit zur Fachkräftesicherung?

Befragungsdaten aus dem IW-Personalpanel zufolge haben etwa 56,5 Prozent der Unternehmen ein Interesse daran, dass zumindest ein Teil der bei ihnen beschäftigten Teilzeitkräfte ihre Arbeitsstunden erhöht. 11,7 Prozent der Unternehmen würden dabei gern alle, 44,8 Prozent einige Teilzeitbeschäftigte für eine Stundenerhöhung gewinnen. 35,8 Prozent der Unternehmen haben keine dahingehenden Ambitionen, die übrigen sind unentschlossen.

Abbildung 2 | Wunsch der Unternehmen nach Arbeitszeiterweiterung der dort tätigen Teilzeitkräfte, nach Unternehmensmerkmalen in Prozent



Quelle | IW-Personalpanel, Welle 36, 2024, n=810

#### Methodik in aller Kürze

Die Auswertungen basieren auf dem IW-Personalpanel, einer repräsentativen Unternehmensbefragung, die mehrmals jährlich vom Institut der deutschen Wirtschaft durchgeführt wird. In der Welle 36 wurden im Sommer 2024 815 Personalverantwortliche zu den Themen Rekrutierungsprobleme, Beschäftigung von Vorruheständlern, Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse und Wirksamkeit von Personalpolitik befragt. Die Daten wurden vom 11.06.2024 bis 31.08.2024 erhoben.

Wenn Sie an zukünftigen Befragungen des IW-Personalpanels teilnehmen möchten, können Sie sich hier registrieren: <http://www.iw-panel-anmeldung.de/>.

Für die Auswertung in Abb. 2 wurden die in fünf Qualifikationsgruppen (Auszubildende, Helfer:innen, Fachkräfte, Spezialist:innen, Expert:innen) erfragten Rekrutierungsprobleme gruppiert. Unternehmen mit großen oder mittleren Schwierigkeiten in drei bis fünf dieser Gruppen wurden der Kategorie „große Probleme“, in ein bis zwei Gruppen „mittlere Probleme“ zugewiesen. Unternehmen ohne bzw. mit geringen Schwierigkeiten finden sich in der dritten Gruppe.

Das könnte auch daran liegen, dass diese Unternehmen möglicherweise kaum Teilzeitkräfte beschäftigen, denn Teilzeitbeschäftigung tritt in einigen Berufsbereichen häufiger auf als in anderen. So arbeiten überdurchschnittlich viele Beschäftigte im Bereich Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung (51,8 Prozent) sowie in kaufmännischen Dienstleistungsberufen, im Warenhandel, Vertrieb und Tourismus (41,2 Prozent) in Teilzeit. Besonders wenig Teilzeitbeschäftigung gibt es hingegen in Berufen der Naturwissenschaft, Geografie und Informatik (14,5 Prozent), im Bereich Bau, Architektur, Vermessen und Gebäudetechnik (11,6 Prozent) sowie in der Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung (8,5 Prozent). Die unterschiedlichen Teilzeitanteile kommen auch dadurch zustande, dass beispielsweise in Erziehungsberufen viele Frauen arbeiten, in Produktionsberufen hingegen viele Männer, und Frauen grundsätzlich häufiger in Teilzeit tätig sind.

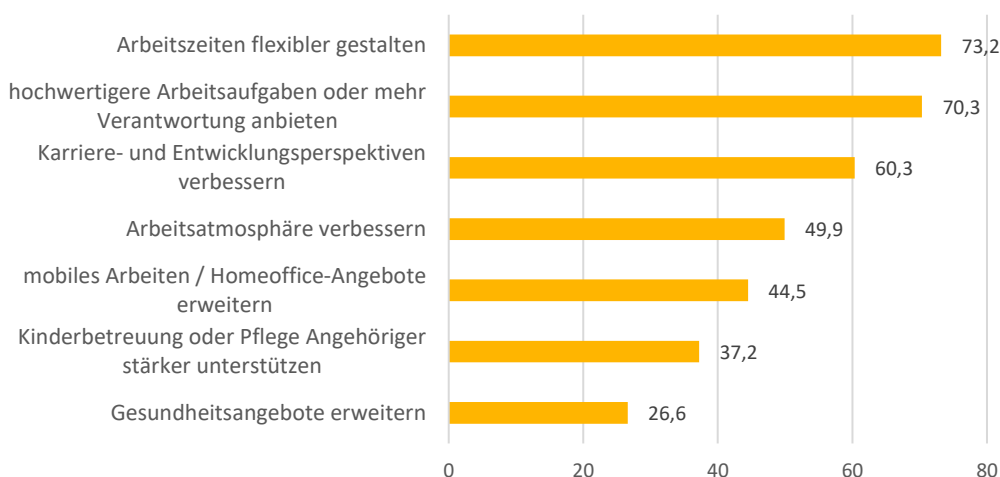
Der Wunsch, Teilzeitstunden der Mitarbeitenden zu erhöhen, hängt eng mit der Fachkräftesituation des jeweiligen Unternehmens zusammen (Abbildung 2): Die Zustimmung ist stärker, je mehr ein Unternehmen mit Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Fachkräften konfrontiert ist. Bei Unternehmen mit großen Rekrutierungsschwierigkeiten würden sich sieben von zehn Unternehmen wünschen, die Stunden der Teilzeitbeschäftigten zu erhöhen. Großunternehmen äußern den Wunsch nach einer Stundenerhöhung häufiger als kleine und mittlere Unternehmen. Nur 12,2 Prozent der Großunternehmen haben daran kein Interesse, wobei sich Großunternehmen häufiger Arbeitszeiterhöhungen für „einige Teilzeitkräfte“ wünschen. Nach Branchen sind keine signifikanten Unterschiede feststellbar.

### Welche Anreize setzen Unternehmen für eine Arbeitszeitausweitung?

Unternehmen sind zu mehreren und vielfältigen Maßnahmen bereit, um die Arbeitszeit ihrer Teilzeitkräfte zu erhöhen. Im Schnitt kommen für sie mehr als drei der genannten sieben Angebote infrage. Unternehmen mit stärkeren Rekrutierungsproblemen nannten dabei ähnlich viele Angebote wie Unternehmen, deren Herausforderungen geringer ausfielen.

#### Abbildung 3 | Angebote, die für Unternehmen zur Arbeitszeitausweitung infrage kommen

In Prozent der Unternehmen, für die eine Ausweitung der Arbeitszeit ihrer Teilzeitkräfte grundsätzlich interessant ist



Quelle | IW-Personalpanel, Welle 36, 2024, n=460

Fast drei von vier Befragten (73,2 Prozent) gaben an, dass die flexiblere Gestaltung von Arbeitszeiten zur Ausweitung der Teilzeitstunden für sie infrage käme (Abbildung 3). Kleine und mittlere Unternehmen nannten diese Maßnahme etwas häufiger als Großunternehmen. Eine Kooperations-Studie von KOFA und meinestadt.de zeigt, dass dieses Angebot auch für Beschäftigte sehr attraktiv ist: 30,5 Prozent der Teilzeitkräfte, die Kinder betreuen, können sich mit flexibleren Arbeitszeiten sogar eine Vollzeitstätigkeit vorstellen. Für Schichtarbeitende in Teilzeit ist dieser Faktor noch entscheidender für die Ausweitung ihrer Arbeitszeit: 44,3 Prozent der Schichtdienstleistenden, die aufgrund von Kinderbetreuung in Teilzeit arbeiten, würden in Vollzeit arbeiten, wenn ihre Arbeitszeiten flexibler wären ([Stippler et al., 2024](#)).

Eine Maßnahme, die sich ebenfalls viele Unternehmen vorstellen können, ist es, Teilzeitbeschäftigten hochwertigere Aufgaben bzw. mehr Verantwortung zu geben (70,3 Prozent) oder ihre Karriere- und Entwicklungsperspektiven zu verbessern (60,3 Prozent). Diese Maßnahme gaben Handels- und Logistikunternehmen sowie Unternehmen mit stärkeren Besetzungsschwierigkeiten häufiger als Option an als andere. Die Aussicht auf mehr Verantwortung und den nächsten Karriereschritt kann bei den Mitarbeitenden zu einer intrinsisch motivierten Ausweitung der Arbeitszeit führen – sofern es die Lebensumstände zulassen. Derartige Aufgaben sollten nicht grundsätzlich Mitarbeitenden mit einer höheren Stundenzahl vorbehalten sein. Allgemein gilt, dass Unternehmen sich stärker für das Führen in Teilzeit öffnen müssen, um die vorhandenen Fachkräftepotenziale gerade bei Frauen bestmöglich zu nutzen. 2020 arbeiteten nur 12,6 Prozent aller Führungskräfte in Teilzeit ([Koneberg et al., 2024](#)).

Oft sind es private Umstände, die den Beschäftigten eine Ausweitung der Arbeitszeiten erschweren. So wirken sich die Verfügbarkeit von Betreuungsmöglichkeiten für Kleinkinder ebenso wie die Möglichkeit mobilen Arbeitens positiv auf die Arbeitszeitwünsche bzw. die tatsächliche Arbeitszeit von Frauen aus ([Zimmer, 2023](#); [Pauliks et al., 2023](#)). Angebote, die diesen Wünschen entgegenkommen, können sich weniger als die Hälfte der Unternehmen vorstellen. Für 44,5 Prozent kommt eine Ausweitung der Möglichkeiten zum mobilen Arbeiten bzw. Homeoffice-Angebot infrage. Wirtschaftsnahe Dienstleistungsunternehmen und hoch digitalisierte Unternehmen gaben häufiger als andere Unternehmen an, sich eine Ausweitung mobilen Arbeitens vorstellen zu können. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Möglichkeit, diese Maßnahme anzubieten, auch von den betrieblichen Voraussetzungen. Gut ein Drittel der Unternehmen erwägt zudem, die Kinderbetreuung bzw. die Pflege Angehöriger stärker zu unterstützen (37,2 Prozent). Dies kann von der Unterstützung bei der Suche passender Angebote bis hin zur Schaffung eigener Angebote reichen. Immerhin noch gut ein Viertel der Unternehmen erwägt, das Gesundheitsangebot zu erweitern (26,6 Prozent). Gesundheitsangebote sind insbesondere in körperlich anstrengenden Berufen wichtig. Betriebliche Gesundheitsförderung, wie Präventionskurse etwa zur Stressbewältigung, wirkt positiv auf die Arbeitszufriedenheit ([Hollederer, 2021](#)). Wenn Arbeitsbedingungen so gestaltet sind, dass körperliche Belastungen durch Hilfsmittel und Ergonomie reduziert werden und eine frühzeitige Gesundheitsprävention etabliert wird, arbeiten Mitarbeitende möglicherweise nicht nur zufriedener, sondern können ihre Arbeit auch in höherem Stundenumfang ausüben. Gerade mit Blick auf das Halten älterer Beschäftigter und die Prävention längerer Krankheitsphasen kann ein gutes Gesundheitsangebot einen wichtigen Beitrag leisten und sollte in seinem Potenzial stärker genutzt werden.

## Wie können Unternehmen die Fachkräftepotenziale der Arbeitszeitausweitung noch besser nutzen?

In der Mehrheit der Unternehmen besteht der Wunsch, die Arbeitszeit von zumindest einigen oder sogar allen Teilzeitbeschäftigten auszuweiten. Die Gründe, aus denen für Teilzeitbeschäftigte eine Ausweitung ihrer Arbeitszeiten (nicht) infrage kommt, sind sehr individuell. Für Unternehmen, die für ihre Teilzeitkräfte Anreize schaffen möchten, mehr zu arbeiten, sind Mitarbeitendengespräche daher ein

empfehlenswerter Weg. So können sie in Erfahrung bringen, welche Angebote für die einzelnen Beschäftigten und ihre individuellen Bedürfnisse am attraktivsten sind.

Für die Ausweitung der Arbeitszeit spielen betriebliche Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle. Dabei sind insbesondere Angebote empfehlenswert, die die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erleichtern. Während knapp drei Viertel der Unternehmen die Flexibilisierung der Arbeitszeit bereits in den Blick nehmen, planen weniger Unternehmen (zusätzliche) Angebote im Bereich mobiles Arbeiten und bei der Unterstützung bei der Betreuung Angehöriger zu schaffen. Zu geeigneten Angeboten zählen unter anderem die Bereitstellung von Belegplätzen in Kitas, ggf. in Kooperation mit externen Partnern, die Beratung und Vermittlung von Betreuungsoptionen oder auch finanzielle Zuschüsse zur Kinderbetreuung. Für Unternehmen, die mit Fachkräftemangel zu kämpfen haben, lohnt es sich, ihre Gestaltungsspielräume auszuloten, um ihren Teilzeitkräften eine Stundenausweitung zu ermöglichen. Eine Übersicht an Unterstützungsangeboten für Mitarbeitende, die Betreuungs- oder Pflegepflichten haben, gibt es auf der Seite des **KOFA**. Wie flexible Arbeitszeiten auch in Schichtarbeit umgesetzt werden können, zeigt dieses **Praxisbeispiel** des KOFA.

Die Ergebnisse des IW-Personalpanels zeigen, dass viele Unternehmen ihre Mitarbeitenden mit Karriere- und Entwicklungsperspektiven zur Erhöhung ihrer Arbeitszeiten motivieren möchten. Es hilft jedoch bei der Fachkräftesicherung, wenn Unternehmen Karriere- und Entwicklungsperspektiven nicht an eine bestimmte Mindest-Arbeitszeit knüpfen. Stattdessen profitieren Unternehmen wie Mitarbeitende von der Möglichkeit, auch in Teilzeit eine Führungsposition auszufüllen. Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur und flexible Arbeitszeitmodelle sind wichtige Voraussetzungen, damit Teilzeitkräfte diese Verantwortung übernehmen und ggf. in der Folge ihre Arbeitszeit ausweiten. Zu den Vorteilen und zur Umsetzung von Führen in Teilzeit informiert das **KOFA auf seiner Website**.



Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) unterstützt kleine und mittlere Unternehmen im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) dabei, Fachkräfte zu finden, zu binden und zu qualifizieren. Ausführliche Analysen und weitere Fakten über die Fachkräftesituation erhalten Sie unter: **[kofa.de/studien](https://www.kofa.de/studien)**  
Bleiben Sie beim Thema Fachkräftemangel auf dem Laufenden und abonnieren Sie unseren Newsletter: **[kofa.de/newsletter](https://www.kofa.de/newsletter)**