

**Zeitschrift:** Horizonte : Schweizer Forschungsmagazin  
**Herausgeber:** Schweizerischer Nationalfonds zur Förderung der Wissenschaftlichen Forschung  
**Band:** - (2003)  
**Heft:** 57

**Artikel:** Dossier Arbeit : Teilzeitarbeit - für Firmen oft kein Geschäft  
**Autor:** Vonmont, Anita  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-551522>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 28.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



# Teilzeitarbeit – für Firmen oft kein Geschäft

VON ANITA VON MONT

Neue Formen der Berufsbiographien und der Arbeitsorganisation haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Doch im Arbeitsmarkt zahlen sich traditionelle Modelle oft eher aus.

**L**eute, die ihr Leben lang in einer bestimmten Branche auf ein klares Karriereziel hin arbeiten, stellen heute zwar immer noch die Mehrheit der arbeitenden Bevölkerung in der Schweiz. Doch sogenannt flexible Berufslaufbahnen, die von einer oder mehrfachen Berufswechseln, entsprechenden Weiterbildungen oder ähnlichen Brüchen gezeichnet sind, haben in den letzten Jahren zugenommen. Und sie dürften nach den Erkenntnissen der Sozialwissenschaft künftig noch weiter zunehmen.

## Einseitige Flexibilität

Auch der Arbeitsmarkt zeichnet sich durch steigende Flexibilität aus, wie die Verbreitung von Gleitzeit- oder Jahresarbeitszeitmodellen, mobiler Arbeit, In- und Outsourcingmassnahmen, Leistungslöhnen oder variablen Aufgabenbereichen vor Augen führt. Die Frage stellt sich: Gibt es eine Übereinstimmung zwischen flexiblen Lebensläufen und flexibilisierten Arbeitsbedingungen? Oder anders ausgedrückt: Können Menschen mit flexiblen Berufslaufbahnen besser mit Flexibilisierungsmassnahmen in Betrieben umgehen als solche mit kontinuierlichen Laufbahnen? Ein Projekt, das im Rahmen des Nationalen Forschungsprogramms «Bildung und Beschäftigung» untersucht, wie sich Arbeitsflexibilisierung und Reorganisationsprozesse auf die Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden auswirkt, kommt zu einer überraschenden Antwort: «Flexibilisierungsgewinner sind eher die Arbeitskräfte mit kontinuierlichen und nicht jene mit flexiblen Berufsverläufen», sagt Projektleiterin Gudela Grote vom Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich.

Die Forschungsgruppe befragte 60 Einzelpersonen sowie rund 60 Manager und 800 Mitarbeitende aus 14 Firmen mit flexibilisierten Arbeitsbedingungen zu ihrer Einstellung zu Flexibilisie-

rungsmassnahmen, zum «psychologischen Vertrag» zwischen Arbeitgeber und -nehmer und zur eigenen beruflichen Identität (ablesbar z.B. in der Vereinbarkeit unterschiedlicher Lebensbereiche oder in der Selbst- bzw. Fremdbestimmung wichtiger Karriereentscheide). Die Auswertung der Interviews und Fragebogen ist noch nicht ganz abgeschlossen. Doch dass Leute mit flexiblen Lebensläufen in flexiblen Arbeitsstrukturen Mühe bekunden, lässt sich schon jetzt sagen. «Diese Gruppe hat den psychologischen Vertrag vor allem in den Punkten Loyalität, Identifikationsmöglichkeiten und Eigenverantwortung überdurchschnittlich negativ benotet», so Projektmitarbeiterin Sabine Raeder. Deutlich kritischer als ihre gradlinig planenden Kolleginnen und Kollegen beurteilten die «Flexiblen» auch ihre firmeninternen Entwicklungsmöglichkeiten und ihre Mitbestimmung bei Firmenreorganisationen und bei Flexibilisierungsmassnahmen im eigenen Aufgabenbereich. Es sei anzunehmen, dass diese Personengruppe tatsächlich auch weniger gefördert und einbezogen werde, folgert die Psychologin.

## Mehr Leistung im Team

Traditionelle Werte sind nach wie vor attraktiv im modernen Arbeitsmarkt. Dies belegt auch eine zweite ETH-Studie, die als Teil des Schwerpunktprogramms «Zukunft Schweiz» kürzlich abgeschlossen wurde. Mit schriftlichen Befragungen und Strukturdaten hat die Konjunkturforschungsstelle (KOF) der ETHZ in 2600 Schweizer Firmen aus dem Dienstleistungs-, Bau- und Industriebereich ermittelt, wie neue Formen der Arbeitsorganisation für sich genommen oder zusammen mit der Einführung neuer Technologien (Internet, Intranet) und dem Humankapital (Aus- und Weiterbildung) die Firmenleistung beeinflussten, wobei die Firmenleistung bzw. -produktivität über Umsatz und Wertschöpfung definiert ist.



Die meisten der neuen Arbeitsorganisationsformen, von der Reduktion der Hierarchiestufen bis zur Jobrotation, zahlen sich leistungsmässig nicht aus, wie die im Schlussbericht veröffentlichten Ergebnisse zeigen. Den positivsten Effekt haben die Ökonomen der KOF im Fall der Gruppenarbeit festgestellt. «Speziell im Dienstleistungssektor und in Firmen mit vielen Hochqualifizierten steigert Teamarbeit die Produktivität», hält Projektleiter Spyros Arvanitis fest. Auch die Entlohnung nach der Gruppenleistung trieb die Produktivität in die Höhe, wiederum vor allem in Firmen mit vielen Hochqualifizierten.

### **Unattraktive Teilzeitarbeit**

Hingegen blieben die Organisationsvariablen «Arbeitsplatzrotation», «Reduktion der Hierarchiestufen» und «Verschiebung von Kompetenzen in Richtung Mitarbeitende» ohne Effekt auf die Leistung der Unternehmen. Im Industriesektor führten sie gar zu einem Leistungsrückgang. Mit einer Ausnahme: Wenn es darum geht, Probleme in der Produktion und im Vertrieb zu behandeln, lässt sich durch eine Kompetenzerweiterung der Mitarbeitenden die Firmenproduktivität steigern. Unerwartet negativ fielen die Ergebnisse für zeitlich flexibilisierte Arbeitsformen aus: Sowohl Teilzeitbeschäftigte- als auch Jahresarbeitszeitmodelle bewirkten einen Produktivitätsrückgang, dies unabhängig von der Branche oder Firmengröße. «Am ehesten lohnt sich der Einsatz von Teilzeit- und Jahresarbeitszeitmodellen in Firmen mit vielen Niedrigqualifizierten, während viele Hochqualifizierte, die Teilzeit oder übers Jahr zeitlich flexibel arbeiten, die Firmenleistung senken», so Arvanitis.

Ist demnach zu befürchten, dass der Arbeitsmarkt mit seinen eigenen Gesetzen die wachsende gesellschaftliche Unterstützung für neue Formen der Karriereplanung und Arbeitsorganisation bremst? Werden Arbeitgeber, welche die Resultate der KOF kennen, künftig zum Beispiel weniger Teilzeitstellen schaffen? «Für die Unternehmen ist eine hohe Produktivität natürlich zentral, denn nur so können sie auf den Absatzmärkten bestehen», sagt Heinz Hollenstein, Arvanitis' Ko-Projekteiter. Teilzeitarbeit dürfte in der Privatwirtschaft demnach vor allem im Bereich der wenig qualifizierten Arbeit wachsen, wo sie die Produktivität steigert. Doch eine solche Entwicklung widerspricht der allgemein steigenden Nachfrage nach gutqualifizierten Arbeitskräften, lautet ein Einwand der Studienautoren. Erst längerfristig ist aus demographischen Gründen wieder mit einer günstigeren Entwicklung zu rechnen: Der Rückgang an Personen im arbeitsfähigen Alter zwinge dann die Unternehmen, so Hollenstein, «das Potential von Leuten, die Teilzeit arbeiten wollen, vermehrt zu nutzen.»

«Es ist alles eine Frage der Zeit», meint auch Sabine Raeder mit Blick auf die Zukunftsperspektiven der von ihr untersuchten Personen mit flexiblen Berufsverläufen. «Heute fehlen in den Firmen zum Beispiel interne Unterstützungsmassnahmen für berufliche Quereinsteiger; sobald dafür einmal das Bewusstsein geweckt ist, werden sich solche Leute auch besser entfalten können.» ■