Gibt es einen Bedarf? – Gründe für den Wunsch nach Verkürzung der Arbeitszeit

2

2.1 Besteht ein Interesse an Führen in Teilzeit?

In Deutschland arbeiten nur 5 Prozent der Manager in Teilzeit. Nach Geschlechtern unterteilt sind es 14,6 Prozent der Frauen, aber nur 1,2 Prozent der Männer. (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung WZB 2013)

Wie der Bedarf und das Interesse an Teilzeitstellen im Führungsbereich aussehen, ob bereits Chancen für Führungskräfte bestehen, ihre Arbeitszeit variabel zu gestalten, und ob diese auch genutzt werden, ist ohne entsprechende Recherche auf Nachfrage meist gar nicht bekannt. Wenn in einem Unternehmen bisher keine Anfragen von Führungskräften auf Reduzierung ihrer Arbeitszeit vorliegen, kann nicht in jedem Fall automatisch davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeiter mit dem Status quo zufrieden sind. Diese Möglichkeit wird einfach nicht thematisiert, teils, weil die Interessierten Nachteile befürchten oder entsprechende Überlegungen im Keim erstickt würden, sobald sie auch nur im Ansatz erkennbar wären.

Zu diesem Thema gibt es verschiedene Untersuchungen. Die Unternehmensberatung Fauth-Herkner & Partner hat in einer Umfrage festgestellt, dass fast 20 % der Männer und Frauen in Führungspositionen sich eine Karriere in Teilzeit wünschen. (Smith und Tagesspiegel vom 2013) Bei einer Studie unter Beteiligung des Hamburger Professors Dr. Michel E. Domsch wurden Firmenchefs befragt, wie sie den Teilzeitbedarf in ihrer Firma einschätzen. Das Ergebnis war eindeutig: kein Bedarf. Im Anschluss daran wurden die Führungskräfte aus diesen Unternehmen selbst anonym um ihre Meinung gebeten und siehe

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

B. Abrell, *Führen in Teilzeit,* DOI 10.1007/978-3-658-06163-0_2

da: 30 bis 40 % der Befragten konnten sich dieses Arbeitsmodell in bestimmten Lebenssituationen und wenn sie dadurch keine beruflichen Nachteile befürchten müssten auch für sich selbst vorstellen. (Leitfaden des Ministeriums für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen Rheinland Pfalz 2011)

Bei der Pauschalbehauptung, dass es auf der Führungsebene eines Unternehmens keine Nachfrage nach Verkürzung der Arbeitszeit gäbe, sind also berechtigte Zweifel angebracht. Eine anonyme Mitarbeiterbefragung scheint unter den gegebenen Voraussetzungen aussagekräftigere Ergebnisse zu bringen als offene Befragungen. Wenn valide Ergebnisse vorliegen, ließe sich der tatsächliche Bedarf besser einschätzen und die Geschäftsleitung wüsste, was die Belegschaft *wirklich* denkt.

2.2 Was sind die Motive für diesen Wunsch?

2.2.1 Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Der mit Abstand am häufigsten geäußerte Grund für den Wunsch nach Teilzeit ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Viele der jungen Frauen, die heutzutage bestens qualifiziert sind und jahrelang in ihre Ausbildung investiert haben, wollen nun auch in ihrem Beruf arbeiten und Geld verdienen. Nicht wenige von ihnen sind überdurchschnittlich gut in ihrem Job, leistungswillig und könnten durchaus mehr Verantwortung übernehmen. Ein beruflicher Aufstieg käme für sie infrage – theoretisch.

Manche klettern die Karriereleiter zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn eine oder zwei Stufen nach oben und arbeiten ein paar Jahre in gehobener Position. Sie genießen Erfolgserlebnisse, Sozialkontakte und ein gutes Einkommen. Den damit einhergehenden Status und Lebensstandard wollen sie nur ungern wieder aufgeben. Nur wenige Frauen schließen den Gedanken an eigene Kinder von vornherein kategorisch aus. Für die meisten gehören Partnerschaft und Nachwuchs zu ihrem Leben dazu. Und kaum jemand will den eigenen Nachwuchs überwiegend fremdbetreut aufwachsen lassen, sondern möglichst viel gute gemeinsame Zeit mit ihm verbringen. Deshalb stellt sich früher oder später für jede Frau mit Kinderwunsch *und* beruflichen Ambitionen die große Frage, wie sich beides vereinbaren lässt.

Viele junge Frauen denken über dieses Thema schon nach, bevor sie die erste Bewerbung für eine vielversprechende Tätigkeit abgegeben haben. Und leider stellt sich ihnen noch viel zu häufig die Frage, ob sie unter den gegebe-

nen Rahmenbedingungen überhaupt den Aufwand betreiben und in eine verantwortliche Position investieren sollen oder ob das Energieverschwendung ist, weil sie, wenn das erste Kind kommt, das bis dato Erreichte ohnehin wieder aufgeben müssen.

Für andere, die schon in verantwortlicher Position arbeiten, wird das Thema aktuell, sobald ein Kinderwunsch auftaucht. Sie quälen sich mit Gedanken darüber, was überhaupt für ein Kind sprechen könnte, wenn dafür alles wegbricht, was sie sich im Beruf erarbeitet haben, ob ein Baby das wert ist, und wie ihr Leben aussehen wird, wenn das Kind erst da ist. Zu diesen Fragen gesellt sich die Angst, von Konkurrenten ausgebootet zu werden, die nur darauf warten, dass man schwanger wird, und die Ahnung, den Anschluss an die fortlaufenden Entwicklungen nicht mehr zu schaffen. Wer sich ein Leben ohne Kinder für sich nicht vorstellen mag, landet nicht selten in der größten Zwickmühle unseres modernen Lebens. Kind oder Karriere oder Kind und Karriere. Für viele Frauen ist das eine Entscheidung, mit der sie sich oft jahrelang immer wieder schwertun, bis es dann zu spät ist. Mit den bekannten Folgen für die Frauen, die Männer und unsere Gesellschaft. Dass Firmen wie Apple und Facebook ihren weiblichen Mitarbeitern seit Neuestem eine Kostenübernahme für das Einfrieren von Eizellen anbieten, damit diese ungestört Karriere machen und später Mutter werden können, verlagert das Problem nur an eine andere Stelle im Lebenslauf.

Einen Bedarf an einer qualifizierten Tätigkeit in Teilzeit haben aber nicht nur die Mütter kleiner Kinder. Auch ein nicht unerheblicher Teil der Frauen, deren Kinder schon älter sind und die immer noch in niedrigprozentiger Teilzeit arbeiten, würden ihre Arbeitszeit gerne aufstocken und trauten sich wieder anspruchsvollere Aufgaben zu, wenn die Möglichkeit für eine höhere Teilzeitquote bestünde. Vollzeit plus Überstunden ist für viele schlicht keine Option, vor allem wenn die finanzielle Situation der Familie es nicht notwendig macht.

Nicht nur für Frauen ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein wichtiges Anliegen. Auch bei vielen Männern hat sich die Einstellung zu ihrer Rolle in den letzten Jahren verändert. Vor allem die jüngeren sind zunehmend weniger bereit, ihren Lebensinhalt fast ausschließlich auf den Beruf zu reduzieren und nur der abwesende Ernährer-Papa zu sein. Diese Tendenz zeigt sich unter anderem daran, dass immer mehr Väter Elternzeit in Anspruch nehmen. Zudem wünschen sich laut einer Studie der Väter gGmbH aus dem Jahr 2012 über 90 % der Väter auch unter der Woche mehr Zeit mit der Familie. 51 Prozent der Befragten können sich vorstellen, dafür finanzielle Einbußen hinzunehmen und 56 % würden hierfür ihre Karriereambitionen wenigstens eine

Zeit lang zurückstellen. Es ist anzunehmen, dass Führungskräfte keine Ausnahme des allgemeinen Trends darstellen.

Ein weiterer Grund für besagte Tendenz ist, dass die heutigen Väter oft Partnerinnen haben, die ebenfalls hoch qualifiziert sind, im Beruf den Anschluss nicht verlieren und deshalb bald, nachdem der Nachwuchs da ist, meistens in Teilzeit, wieder einsteigen wollen. Dieser Wunsch ist leichter zu realisieren, wenn die Väter für eine gewisse Zeit ebenfalls kürzertreten und einen Teil der Kinderbetreuung und der Haushaltsaufgaben übernehmen. Nicht wenige Familien sind aus finanziellen Gründen sowieso auf eine schnelle Rückkehr der Mütter ins Berufsleben angewiesen.

Einen dringenden Bedarf, Beruf und Familie besser vereinbaren zu können, haben auch insbesondere die vielen alleinerziehenden Mütter und Väter. Da mehr als jede dritte Ehe (36 %) laut einer Untersuchung des Statistischen Bundeamtes (2014) im Schnitt nach 14 Jahren und acht Monaten wieder geschieden wird, ist diese Personengruppe mengenmäßig nicht zu unterschätzen. Die finanzielle Absicherung für Geschiedene und Verwitwete ist durch Gesetzesänderungen verschlechtert worden, daher sind sie zunehmend auf eine eigene Berufstätigkeit angewiesen. Ihre Anzahl wird deshalb in den nächsten Jahren eher noch zu- als abnehmen. Mit Sicherheit gibt es auch unter den Führungskräften viele Alleinerziehende beziehungsweise unter den Alleinerziehenden viele potenzielle Kandidaten für Führungspositionen. Für Mütter oder Väter, die ihre Kinder ohne Partner erziehen, ist es eine noch größere Herausforderung, allen Anforderungen gerecht zu werden, als für berufstätige Paare, weil sie alles alleine bewältigen müssen. Der Wunsch nach Teilzeit kann bei Müttern oder Vätern auch eintreten, wenn ein Kind für eine gewisse Zeit intensivere Betreuung benötigt, zum Beispiel in der Eingewöhnungszeit nach einem Schulwechsel, bei längerer Krankheit oder während der Pubertät.

- Während der Elternzeit gibt es sogar einen gesetzlichen Anspruch auf Teilzeit. Jeder Elternteil kann bis zu 30 Wochenstunden in Teilzeit arbeiten. In Betrieben mit mehr als 15 Beschäftigten haben Arbeitnehmer einen Rechtsanspruch auf Verringerung der Arbeitszeit auf einen Umfang zwischen 15 und 30 Wochenstunden, sofern das Beschäftigungsverhältnis seit mindestens sechs Monaten besteht und im Einzelfall keine dringenden betrieblichen Gründe dem Teilzeitwunsch entgegenstehen.
  Geregelt sind die Vorschriften im Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz – BEEG.

2.2.2 Versorgung von pflegebedürftigen Angehörigen

Ein Grund, weswegen Führungskräfte in der Zukunft häufiger einen Antrag auf Teilzeit stellen dürften, ist die Pflege von Angehörigen. Die Anzahl der Beschäftigten mit pflegebedürftigen Angehörigen nimmt kontinuierlich zu. Schon heute haben bereits 15 % der Berufstätigen ein pflegebedürftiges Familienmitglied, weitere 25 % rechnen damit, dass dieser Fall in den nächsten fünf bis zehn Jahren eintritt (Institut für Demoskopie Allensbach 2012).

Nach Angaben unterschiedlichster Statistiken wird die Anzahl der Pflegebedürftigen im Sinne des Pflegeversicherungsgesetztes von derzeit zirka 2,5 Mio. bis zum Jahr 2020 auf knapp drei Millionen Menschen anwachsen. Hinzu kommt eine unbekannte Anzahl von Pflegebedürftigen, für die bisher keine Pflegestufe beantragt oder anerkannt wurde. Experten gehen davon aus, dass es sich noch einmal in etwa um die gleiche Anzahl von Menschen handelt, die hauptsächlich von Angehörigen unterstützt werden. Davon sind laut Umfrage des bmfsfj aus dem Jahre 2011 nicht nur ältere Beschäftigte betroffen, sondern auch 38 % der unter 44-Jährigen.

Ein großes Problem für alle Betroffenen ist, dass sich das Thema Pflege im Vorfeld nicht wirklich planen lässt. Der Pflegebedarf stellt sich oft unerwartet und schlagartig ein, zum Beispiel durch Unfälle, Schlaganfälle oder andere akut auftretende schwere Erkrankungen. Diese Situation bringt das Leben der Angehörigen gewaltig durcheinander. Sie sind gefordert, die neue Situation einschätzen zu lernen, sich zu informieren und eine angemessene Versorgung zu organisieren. Auch wenn die Betreuung zunächst geregelt ist, lässt sich der Pflegealltag nicht exakt vorhersehen und bringt immer wieder Überraschungen mit sich. Der Zustand des Pflegebedürftigen kann sich verändern, es können plötzlich Krankenhausaufenthalte erforderlich werden, die bisherige Pflegestufe muss gegebenenfalls immer wieder an den neuen Zustand und Bedarf angepasst werden. Das erfordert Kraft und Zeit. Wenn die Angehörigen voll berufstätig sind, ist die Doppelbelastung besonders schwerwiegend.

Dennoch werden heute zwei Drittel der Pflegebedürftigen zuhause versorgt, überwiegend von ihren Angehörigen. Der Zeitaufwand für die Pflege ist von Fall zu Fall sehr unterschiedlich und reicht von wenigen Handreichungen bis zur Vollpflege. Um eine Zahl zu nennen: Jeder vierte pflegende Angehörige wendet dafür mehr als zwei Stunden Zeit am Tag auf (bmfsfj 2011). Die Pflegetätigkeit schränkt die Angehörigen zeitlich und räumlich stark ein. Wegen des hohen Zeitbedarfs und der Notwenigkeit, im Notfall kurzfristig tätig

werden zu müssen, lassen sich Pflege und Berufstätigkeit in Vollzeit oft nur schwer vereinbaren. Knapp die Hälfte der Pflegepersonen reduziert deshalb ihre Arbeitszeit oder kündigt ganz. Die übrigen treten kaum kürzer, weil sie davon neben finanziellen Einbußen auch Nachteile für ihre Karriere und ihre Stellung im Unternehmen befürchten (bmfsfj 2011). Um die Situation für die Betroffenen sowohl akut als auch perspektivisch zu verbessern, sind individuelle Lösungen gefordert.

- Der Gesetzgeber hat auf diese Situation reagiert und zuletzt mit dem Gesetz zur Familienpflegezeit (gültig ab Januar 2015) die Rahmenbedingungen verbessert, mit denen die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege ermöglicht werden soll.
  Wer sich dafür entscheidet, seinen Angehörigen selbst zu pflegen, kann sich in größeren Betrieben ab 25 Beschäftigten dafür bis zu sechs Monaten ganz oder teilweise von der Arbeit freistellen lassen. Mitarbeiter kleinerer Betriebe können die Leistung nur mit dem Einverständnis ihres Arbeitgebers in Anspruch nehmen. Für diese Zeit wird keine Lohnfortzahlung gewährt, der Betreffende kann aber ein zinsloses Darlehen des Bundes in Anspruch nehmen.
  Nach Ablauf der sechs Monate muss der Pflegende zumindest teilweise wieder an seinen Arbeitsplatz zurückkehren und zwar für mindestens 15 Wochenstunden, bei entsprechend gekürztem Gehalt. Auch für diese Zeit besteht der Anspruch auf ein zinsloses Darlehen. Die Familienpflegezeit beträgt insgesamt maximal 24 Monate. Während der gesamten Zeit genießt der Arbeitnehmer Kündigungsschutz.
  Auf der Internetseite www.wege-zur-pflege.de können weitere Informationen abgerufen werden.

2.2.3 Ausgewogene Balance zwischen Beruf und Privatleben

Es gibt sicher nicht wenige Führungskräfte, die ihr Leben gern entschleunigen und aus dem gefühlten Hamsterrad aussteigen möchten. Wer sich im Beruf bewiesen und eine gewisse Position erreicht hat, möchte seine Tätigkeit vielleicht gerne ausüben, allerdings nicht mehr in dem Maß, dass Freizeitphasen gerade lang genug sind, um die wichtigsten privaten Dinge in Eile zu erledigen und sich so weit zu erholen, dass man die nächste Arbeitswoche durchstehen kann. Diese Zielgruppe wünscht sich mehr Zeit für ihr Privatleben und ihre persönlichen Interessen, möchte ohne Zeitdruck ins Fitnessstudio gehen, im

Garten arbeiten, Radtouren machen, ausschlafen, lesen, Kontakte pflegen, reisen oder die handwerklichen Arbeiten am Haus erledigen, die sie schon lange vor sich herschieben. Sie streben eine höhere Lebensqualität an, die mit längeren Erholungszeiten einhergeht. Viele könnten sich diesen Luxus auch leisten, vor allem wenn das Haus abbezahlt ist und die Kinder aus dem Haus sind.

Für immer mehr Menschen ist ein Leben auf der Überholspur, so wie es von vielen Führungskräften heute immer noch gefordert wird, schlicht nicht akzeptabel. Nicht nur die Generation Y nimmt sich das Recht heraus, ihre Zeit nicht zum Großteil dem Beruf unterzuordnen, weil sie für ihre Vorstellung eines erfüllten Lebens auch andere Interessen pflegen möchte. Notfalls verzichtet diese Zielgruppe auf Karriere und höhere Einkommen, obwohl sie aufgrund ihrer Qualifikation jede Chance dazu hat. Wer hoch qualifiziert in verantwortungsvoller Position arbeiten möchte, ohne überhaupt erst in das Hamsterrad einzusteigen, kann mit einem attraktiven Angebot zu Führen in Teilzeit für eine Firma gewonnen werden. Viele Führungskräfte, die sich ursprünglich aus bestimmten Motiven für Teilzeit entschieden haben mögen, bleiben auch nach Wegfall dieser Gründe bei ihrer Teilzeitvereinbarung. Wer die Vorteile dieser Lebensform kennengelernt hat, möchte sie oft nicht mehr missen.

2.2.4 Erhaltung der Gesundheit

Viele leitende Angestellte klagen über einen zunehmenden Leistungsdruck. Es fällt ihnen beispielsweise schwer, in ihrer Freizeit nicht an die Arbeit zu denken. Die Folgen können zum Beispiel Nervosität, Schlafstörungen, Beeinträchtigungen der Konzentration, Abgeschlagenheit, Leistungsabfall, Anfälligkeit für Krankheiten, Sucht- oder Eheprobleme sein. Wenn diese Auswirkungen nicht nur vorübergehend sind, sondern zum Dauerzustand werden, sind die Betroffenen ernsthaft gesundheitlich gefährdet. Seit Jahren nehmen psychische Erkrankungen und Erschöpfungszustände nicht nur bei Führungskräften zu und machen inzwischen 16 % aller Krankschreibungen aus (DAK Gesundheit 2014). Nicht selten führt eine dauerhafte Überforderung zum Burn-out und damit zu einem Totalausfall der Führungskraft für eine längere Zeit.

Auch wenn es nicht so weit kommt, treten doch im Laufe der Zeit bei vielen Führungskräften Ermüdungserscheinungen auf. Ein gleichbleibend hohes oder über Jahre ansteigendes Arbeitspensum, fortlaufend technische Neuerungen, Umstrukturierungen, kräftezehrende Projekte und Geschäftsreisen im In- und Ausland fordern bei zunehmendem Alter ihren Tribut. Eine vorübergehende oder dauerhafte Reduzierung der Arbeitszeit, zum Beispiel im Rahmen einer Viertagewoche, kann die Stressbelastungen verringern, einer gesundheitlichen

Beeinträchtigung vorbeugen und zu anhaltender Arbeitszufriedenheit führen. Liegen bereits gesundheitliche Störungen vor, kann die Arbeitszeit an die tatsächliche Leistungsfähigkeit angepasst werden. Die stufenweise Anhebung der Lebensarbeitszeit lässt auch in diesem Bereich einen zunehmenden Bedarf erkennbar werden.

> *Die Deutsche Rentenversicherung meldet Rekordzahlen bei der Frühverrentung: Von knapp 700.000 Menschen, die 2011 in den Ruhestand gingen, quittierten fast 337.000 (48,1 Prozent) vorzeitig den Dienst. Ganze 41 Prozent der Frühverrentungen haben psychische Erkrankungen als Ursache. (Wirtschaftswoche 2013)*

2.2.5 Weitere Anlässe

Führen in Teilzeit ist auch eine hervorragende Möglichkeit für einen gleitenden **Übergang in den Ruhestand.** Im Idealfall kann parallel ein Nachfolger oder eine Nachfolgerin in die Aufgaben der Führungskraft eingearbeitet werden, eventuell ebenfalls in Teilzeit oder im Rahmen eines generationsübergreifenden Tandems und Jobsharing-Modells. Wie das in der Praxis funktionieren kann, wird in Teil II ausführlicher behandelt.

- Auch für ältere Arbeitnehmer gibt es gesetzliche Grundlagen für Teilzeit. Ermöglicht werden soll ein gleitender Übergang von der Erwerbstätigkeit in den Ruhestand. Das primäre Ziel ist es, dass Arbeitnehmer ab dem 55. Lebensjahr ihre Arbeitszeit um bis zu 50 Prozent reduzieren können. Damit Altersteilzeit in Anspruch genommen werden kann, müssen bestimmte Voraussetzungen vorliegen und vor allem eine entsprechende betriebliche oder tarifliche Vereinbarung abgeschlossen worden sein.
  Geregelt sind diese Vorschriften im Altersteilzeitgesetz (AltTZG).

Immer schnellere Veränderungsprozesse und Innovationszyklen machen **lebenslanges Lernen** heutzutage notwendig. Führungskräfte sind gefordert, sich kontinuierlich fortzubilden, um auf dem neuesten Entwicklungsstand zu bleiben und ihren Wert im Unternehmen und am Markt zu erhalten. So mancher studiert parallel zu seiner Berufstätigkeit oder absolviert abends und an den Wochenenden eine Weiterbildung. Viele dieser berufsbegleitenden Qualifikationen ziehen sich über einen längeren Zeitraum von mehreren Monaten bis zu zwei, drei Jahren hin. Das ist neben einer Vollzeittätigkeit enorm kräftezehrend und in manchen Fällen kaum praktikabel. Ein Arbeitgeber, der seinen

Mitarbeiter darin unterstützt, während der begrenzten Dauer einer Fortbildung in Teilzeit zu arbeiten, fördert so gleichzeitig dessen Leistungsfähigkeit.

Manche Menschen engagieren sich stark in einer zeitaufwendigen, **ehrenamtlichen Tätigkeit** in der Politik, im Sport oder im Sozialwesen. Auch für sie könnte es eine große Erleichterung darstellen, wenn sie dafür ihre Arbeitszeit etwas reduzieren könnten.

Ein weiterer Grund für einen Teilzeitantrag kann der Wunsch einer Führungskraft sein, ein **persönliches Projekt** zu verwirklichen, zum Beispiel ein altes Haus zu renovieren, ein Buch zu schreiben, zu reisen oder ein sportliches Ziel zu erreichen. Mir wurde von einer Führungskraft berichtet, die eine längere Zeit in Teilzeit gearbeitet hat, um sich auf eine Segelflugweltmeisterschaft vorzubereiten. Es gibt zudem Führungskräfte, die in ihrer Angestelltentätigkeit Teilzeit arbeiten, um sich parallel nebenberuflich selbständig machen zu können, gegebenenfalls auch als Übergangslösung zur Vollselbständigkeit.

Die Gründe sind so verschieden wie die Menschen selbst. Dass ein einziges Teilzeitmodell nicht allen Lebenssituationen gerecht werden wird, liegt auf der Hand. Umso wichtiger ist es für Arbeitnehmer und Arbeitgeber, den individuellen Bedarf und die jeweiligen Anforderungen im Unternehmen klar zu benennen und passende Konditionen miteinander auszuhandeln. Dazu finden Sie in Teil II dieses Buches viele Anregungen.

2.3 Die Bedürfnisse verändern sich im Laufe des Arbeitslebens

Die Rahmenbedingungen für Arbeitnehmer müssen so verändert werden, dass der Einzelne seine Arbeitszeit und seinen Arbeitsort flexibler an seine aktuelle Lebenssituation anpassen kann. Da der individuelle Zeitbedarf eines Menschen sich im Lauf seines Lebens immer wieder verändert, ist es wichtig, regelmäßig Bilanz zu ziehen und das persönliche Arbeitspensum an die privaten Anforderungen anzupassen.

Der Bedarf nach einer Teilzeitstelle ist individuell und besteht oft nur in bestimmten Lebensphasen. Die ersten Berufsjahre sind häufig geprägt von dem Wunsch, sich zu etablieren und wertige Erfahrung zu sammeln, die sich später auszahlen. In dieser Zeit besteht der Wunsch nach einer Teilzeitbeschäftigung eher selten. Wenn der Wunsch hinzukommt, eine Familie zu gründen, ändern sich die Bedürfnisse, Werte und Vorstellungen, attraktive Teilzeitmodelle sind hier besonders gefragt. Je älter die Kinder werden, desto mehr nähert sich die Idealvorstellung über die Arbeitszeit wieder der Vollzeit an. Um dann, wenn das Rentenalter näher rückt oder die Eltern pflegebedürftig werden, eventuell

wieder zu sinken. Es ist anzunehmen, dass jemand, der nebenberuflich studiert, andere Bedürfnisse an seine Arbeitszeit hat als jemand, der seine Eltern pflegt. Jemand, der sein Haus renovieren möchte, wird dafür nur eine begrenzte Zeit benötigen, während ein Mensch, der aus gesundheitlichen Gründen kürzertreten möchte, dieses Modell eher auf Dauer anlegt.

Arbeitgeber sind gut beraten, den Wünschen ihrer Angestellten mehr Rechnung zu tragen und ihnen flexibler zu begegnen. Sie können davon selbst nur profitieren.

2.4 Der Rechtsanspruch auf Teilzeit

In Deutschland regelt das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) einen grundsätzlichen Anspruch auf Teilzeitarbeit für Arbeitnehmer unter bestimmten Voraussetzungen. „Diese Regelung erleichtert einen vom Arbeitnehmer gewünschten Wechsel von Vollzeitarbeit zu Teilzeitarbeit und trägt dazu bei, eine ablehnende Haltung von Arbeitgebern gegenüber realisierbaren Teilzeitarbeitswünschen von Arbeitnehmern zu überwinden." Von dieser Regelung sind Führungskräfte nicht ausgeschlossen, im Gegenteil, sie werden sogar ausdrücklich erwähnt.

§ 6 TzBfG schreibt vor: „Der Arbeitgeber hat den Arbeitnehmern, auch in leitenden Positionen, Teilzeitarbeit nach Maßgabe dieses Gesetzes zu ermöglichen."

Die Vorschrift gilt selbstverständlich für Frauen und Männer gleichermaßen. Der Teilzeitanspruch besteht für Arbeitnehmer, deren Arbeitsverhältnis bereits länger als sechs Monate bestanden hat und deren Arbeitgeber in der Regel mehr als 15 Arbeitnehmer beschäftigt (§ 8 TzBfG). Der Wunsch nach Arbeitszeitverringerung muss spätestens drei Monate vorher angemeldet werden und sollte die gewünschte Verteilung der Arbeitszeit enthalten.

„Arbeitnehmer können bei Vorlage der genannten Voraussetzungen verlangen, dass ihre vertraglich vereinbarte Arbeitszeit verringert wird (§ 8 Abs. 1 TzBfG). Dies bedeutet jedoch nicht, dass Arbeitnehmer ihre Arbeitszeit einseitig verringern und deren Verteilung (z. B. auf die einzelnen Wochentage) bestimmen können." Das Gesetz legt fest, was auch in der Praxis die beste Variante ist, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer die gewünschte Verringerung der Arbeitszeit mit dem Ziel erörtern, zu einer einvernehmlichen Vereinbarung zu gelangen (§ 8 Abs. 3 TzBfG).

„Das Gesetz stärkt die Verhandlungsposition von Arbeitnehmern und ermutigt sie, ihren Teilzeitwunsch zu realisieren. Verstärkt wird diese Position durch das ausdrückliche gesetzliche Verbot, Beschäftigte zu benachteiligen

http://www.springer.com/978-3-658-06162-3

Führen in Teilzeit
Voraussetzungen, Herausforderungen und Praxisbeispiele
Abrell, B.
2015, XIII, 192 S. 8 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-06162-3