
Führung in Teilzeit? – Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Führungskräften in Deutschland und Europa

2

Stefan Stuth und Lena Hipp

Zusammenfassung

Teilzeitarbeit in Führungsetagen ist eine Ausnahme – auch wenn das Thema Arbeitszeitreduzierung in Zeiten veränderter Familienarrangements und großer beruflicher Belastung wichtiger geworden ist. Daran ändert auch der seit mehr als 10 Jahren bestehende Rechtsanspruch auf einen Teilzeitarbeitsplatz nichts. In Deutschland arbeiten nur 9 % der Führungskräfte in Teilzeit, also weniger als die 30 h pro Woche, die in international vergleichenden Studien als Teilzeitgrenze festgelegt werden. In Island hingegen sind es immerhin 22 % aller Führungskräfte. Wie lassen sich diese Unterschiede erklären? Wie kommt es, dass Personen in Führungspositionen ihren Aufgaben in manchen Ländern eher in Teilzeit nachgehen können, während dies in anderen Ländern nicht möglich erscheint? Diese Fragen sollen anhand deskriptiver Analysen der Europäischen Arbeitskräfteerhebung aus dem Jahr 2014 beantwortet werden, um so das empirische Fundament für die gesellschaftliche Diskussion um Teilzeitführungskräfte zu legen.

Der Autor und die Autorin trugen in gleichem Maße zu diesem Beitrag bei.

S. Stuth (✉) · L. Hipp
Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung
Berlin, Deutschland
E-Mail: stefan.stuth@wzb.eu

L. Hipp
E-Mail: lena.hipp@wzb.eu

2.1 Einleitung¹

Angesichts steigender Müttererwerbsquoten und längerer Lebensarbeitszeiten scheint Teilzeitarbeit auch in Führungspositionen en vogue zu kommen. Zumindest in der Theorie ist Teilzeitarbeit das Instrument, welches dazu beitragen kann, dass auch Führungskräfte Zeit für die Erziehung von Kindern oder die Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen haben (Cousins und Tang 2004). Die Praxis sieht jedoch anders aus. Bislang arbeiten in Deutschland, wie in vielen anderen Ländern auch, nur wenige Führungskräfte in Teilzeit.

Dass in Führungsetagen selten Teilzeit gearbeitet wird, hat verschiedene Gründe: Teilzeitarbeit auf Leitungsebene ist mit höherem Koordinierungsaufwand und zusätzlichen Kosten verbunden. Die Chefin kann nur an Meetings zwischen neun und 13 Uhr teilnehmen, der Vorgesetzte steht erst am nächsten Vormittag wieder zur Beantwortung einer wichtigen Frage zur Verfügung. Die Übergabe zwischen Bereichsleiterin A und Bereichsleiter B nimmt wertvolle Zeit in Anspruch – und bisweilen fallen auch wichtige Informationen unter den Tisch. Aus Unternehmenssicht ist Teilzeitarbeit auf Leitungsebene also mit höherem Koordinierungsaufwand verbunden und daher oftmals nicht möglich; aus Sicht der Beschäftigten sprechen Einkommenseinbußen und Nachteile beim beruflichen Fortkommen gegen Teilzeitarbeit (Nienhüser 2007). Außerdem geht eine Reduktion der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit zwar stets mit weniger Gehalt, aber nicht immer mit einer geringeren Arbeitslast einher.

Dennoch scheint ein Umdenken stattzufinden: Unternehmen haben zusehends ein Interesse daran, den Arbeitszeitwünschen ihrer Führungskräfte entgegenzukommen. Auch Führungskräfte gründen eine Familie, brauchen eine Auszeit oder müssen sich um ihre pflegebedürftigen Angehörigen kümmern. Ein Entgegenkommen bei flexiblen und reduzierten Arbeitszeiten von Unternehmensseite kann die Beschäftigten dauerhaft an ein Unternehmen binden. Jobsharing verhindert zudem, dass wertvolles Wissen bei einem zeitweisen Arbeitsausfall oder beim Weggang einer Führungskraft aus dem Unternehmen verloren geht. Angesichts von Fachkräfteengpässen werden Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeitmodelle darum in Zukunft immer wichtiger.

Arbeitszeitverkürzungen beim Führungspersonal können zudem zur Reduzierung der Geschlechtersegregation am Arbeitsmarkt beitragen. Wenn Führungsaufgaben auch in Teilzeit ausgeübt werden können, sind diese Positionen leichter für Frauen zugänglich und die Akzeptanz für teilzeitarbeitende Männer kann auf allen betrieblichen Ebenen erhöht werden. Das wiederum begünstigt eine gleichmäßigere Verteilung von Führungspositionen und Arbeitszeiten zwischen den Geschlechtern.

In diesem Beitrag wird darum der Frage nachgegangen, warum Führungskräfte in manchen Branchen und Ländern ihre Aufgaben in Teilzeit wahrnehmen können, während sich Teilzeitarbeit in Führungspositionen in bestimmten Berufen und Ländern gegensei-

¹ Anmerkung: Der vorliegende Beitrag lehnt sich an die Veröffentlichung des Autorenteam in der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie an (Hipp und Stuth 2013).

tig auszuschließen scheinen. Die vorliegenden Auswertungen für das Jahr 2014 basieren auf Daten der Europäischen Arbeitskräftestichprobe (European Labor Force Survey/EU-LFS), die mit länderspezifischen Informationen zu rechtlichen Regelungen und der Wirtschaftsentwicklung verknüpft wurden. Als Führungskräfte gelten abhängig Beschäftigte und Selbstständige mit personenbezogenen Kontroll- und Aufsichtsfunktionen im Alter von 15 bis 74 Jahren. Als teilzeitbeschäftigt werden diejenigen Führungskräfte eingestuft, deren gewöhnliche Wochenarbeitszeit 30 h oder weniger beträgt.² Mit Ausnahme von Personen in Gemeinschaftsunterkünften, wie beispielsweise Klöstern, Hospitälern, Kasernen und Gefängnissen, sind die EU-LFS-Daten repräsentativ für die gesamte Bevölkerung der teilnehmenden Staaten. Eine grundlegende Vergleichbarkeit der Daten über Ländergrenzen hinweg ist durch die Verwendung gemeinsamer Klassifikationen, die Festlegung eines gemeinsamen Erhebungszeitraums und standardisierte Befragungsmethoden durch die europäische Kommission sichergestellt.³

2.2 Gründe für Teilzeitarbeit

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer entscheiden sich häufig aus familiären Gründen für Teilzeitarbeit. Erst eine Arbeitsstelle mit einem wöchentlichen Stundenumfang von weniger als 30 h macht es vielen Eltern und Personen mit pflegebedürftigen Angehörigen möglich, ihren Betreuungsaufgaben nachzukommen. Teilzeitarbeit kann zudem dazu genutzt werden, berufliche Tätigkeiten mit Aus- und Weiterbildung oder auch der Ausübung eines Hobbys oder Ehrenamts zu verbinden. Oftmals wird ein Teilzeitarbeitsverhältnis aber auch mangels eines adäquaten Vollzeitarbeitsverhältnisses als „zweitbeste Lösung“ akzeptiert (u. a. Hoffmann und Walwei 1998; Oschmiansky und Schmid 2000). Entweder finden Arbeitnehmer oder Arbeitnehmerinnen aufgrund der wirtschaftlichen Situation keine Vollzeitbeschäftigung oder ein Mangel an Kinderbetreuungsangeboten führt dazu, dass nur eine Teilzeitbeschäftigung möglich ist.

Aus unternehmerischer Sicht können Teilzeitarbeitsplätze – insbesondere Jahresteilzeitarbeit oder Arbeit auf Abruf – dabei helfen, Auftragsschwankungen auszugleichen und qualifiziertes Personal nach Phasen der Berufsunterbrechung zurück in den Betrieb zu holen. Abhängig vom Grad der Verrechtlichung und der sozialen Absicherung kann das betriebliche Interesse an Teilzeitarbeitsverhältnissen auch durch Kosten- und Rationalisierungsvorteile geprägt sein: Niedrigere Lohnnebenkosten und weniger Ansprüche auf tarifliche oder betriebliche (Sonder-)Leistungen, Steuervergünstigungen sowie staatliche Direktzahlungen wirken sich positiv auf das Arbeitgeberinteresse an Teilzeitarbeit aus. Während bei niedrig qualifizierten Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen das Ar-

² Befragte, die angeben, dass ihre Arbeitszeiten sehr stark von Woche zu Woche schwanken, wurden aus der Analyse ausgeschlossen.

³ Das Analysesample umfasst insgesamt 413.524 Führungskräfte aus 30 Ländern. Die Fallzahlen pro Land bewegen sich zwischen mindestens 1005 (Lettland) und maximal 51.375 befragten Führungskräften (Deutschland).

beitgeberinteresse an Teilzeitarbeit vor allem darin besteht, intern über kostengünstiges und flexibel einsetzbares Personal zu verfügen, geht es bei höher- und hoch qualifiziertem Personal darum, Beschäftigte dauerhaft an das Unternehmen zu binden und Humanressourcen zu erhalten (Hipp et al. 2015 für einen Überblick).

Teilzeit ist empirisch vorrangig ein „weibliches“ Phänomen (Hennig et al. 2012; Allmendinger et al. 2013) und die Forschung fokussiert sich neben den positiven Effekten von Teilzeitarbeit bzgl. der Arbeitsmarktintegration von Frauen und speziell Müttern (Kelle et al. [im Druck](#)) häufig auf die langfristig negativen Konsequenzen von Teilzeitarbeit. Teilzeitarbeit ist mit einem geringeren Einkommen verbunden und kann – vor allem in der Akkumulation über einen langen Zeitraum – zu Altersarmut führen (Allmendinger et al. 2015). Teilzeitbeschäftigte haben außerdem geringere Aufstiegschancen in Unternehmen und nehmen seltener an Weiterbildungen teil als Vollzeitbeschäftigte (Hipp et al. 2015).

2.3 Teilzeitarbeit von Führungskräften

Aufgrund ihrer Tätigkeiten und einer damit verbundenen spezifischen Arbeitskultur weichen die Gründe, warum Führungskräfte Teilzeit bzw. nicht Teilzeit arbeiten, teilweise von denen der übrigen Erwerbstätigen ab. So dürften beispielsweise finanzielle Einbußen durch Teilzeitarbeit für Führungskräfte aufgrund ihrer höheren Einkommen ein weniger relevanter Hinderungsgrund für eine Arbeitszeitreduzierung sein (Lawrence und Corwin 2003). Wichtiger hingegen sind Fragen der Arbeitsorganisation sowie damit verbundene normative Erwartungshaltungen und Rollenmuster. Da der Arbeitsalltag von Führungspersonal im Allgemeinen durch einen hohen Grad an Planungsverantwortung, Steuerungsaufgaben und Kontrollfunktionen gekennzeichnet ist, lässt sich eine Arbeitszeitreduzierung oftmals nicht ohne Weiteres realisieren.

Daher ist es nicht weiter verwunderlich, dass die Teilzeitquote von Führungskräften deutlich unterhalb der Teilzeitquote aller Beschäftigten liegt. Während in Deutschland derzeit etwas mehr als 30 % aller Beschäftigten in Teilzeit arbeiten, gilt dies lediglich für rund 9 % aller Führungspersonen (eigene Berechnungen auf Basis der Europäischen Arbeitskräfteerhebung 2014). Damit nimmt Deutschland im europäischen Vergleich einen Platz im Mittelfeld ein, wie aus Abb. 2.1 abzulesen ist. Europäische Spitzenreiter bei den Teilzeitführungs Kräften sind Island und Malta mit 22 %, während Rumänien mit nur 1 % das Schlusslicht bildet.

Hierbei ist zu beachten, dass in Deutschland, wie auch andernorts, der überwiegende Anteil der Teilzeitführungs Kräfte Frauen sind. In Abb. 2.2 sind aus diesem Grund die Anteile männlicher und weiblicher Teilzeitführungs Kräfte für einige ausgewählte europäische Länder dargestellt. Im EU-Durchschnitt arbeitet eine von fünf Frauen mit Leitungsfunktion in Teilzeit; bei den Männern mit Führungsverantwortung geht jedoch lediglich einer von zwanzig einer Teilzeitbeschäftigung nach. Während der länderspezifische Anteil der männlichen Teilzeitführungs Kräfte nur geringfügig vom Gesamtdurchschnitt abweicht, gibt es deutlich größere Anteilsschwankungen bei den weiblichen Teilzeitführungs Kräf-

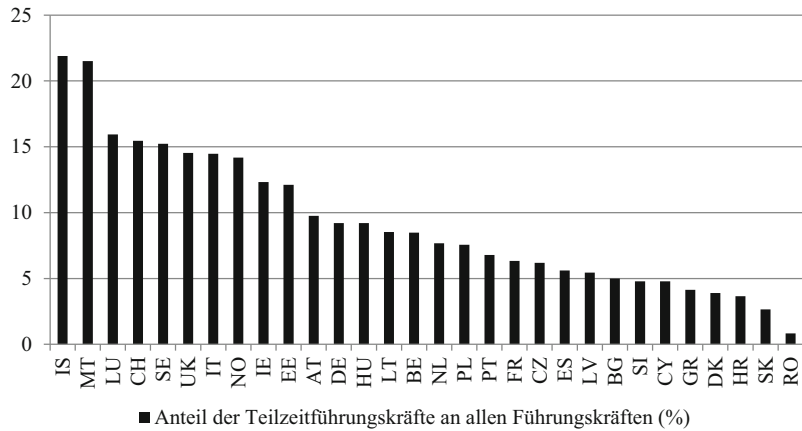


Abb. 2.1 Anteil der Teilzeitführungskräfte an allen Führungskräften in Europa. (Eigene Berechnungen und Darstellung; Europäische Arbeitskräfteerhebung 2014)

ten: In den Niederlanden ist der Anteil der weiblichen Teilzeitführungskräfte mit 36 % am höchsten. Verglichen damit sind die Anteile der weiblichen Teilzeitführungskräfte in Polen mit 7 und in Frankreich mit 9 % niedrig. Auch in Deutschland gibt es große Unterschiede: Während jede vierte Frau in Führungsposition in Teilzeit arbeitet, liegt der Anteil der Männer bei 4 %. Was also für Teilzeitarbeit im Allgemeinen gilt, scheint sich auch auf Ebene der Führungskräfte widerzuspiegeln.

Die Wahrscheinlichkeit, eine Führungsposition in Teilzeit auszuüben, steigt vor allem bei Frauen mit der Anzahl der Kinder ebenso wie allgemein mit fortschreitendem Alter.

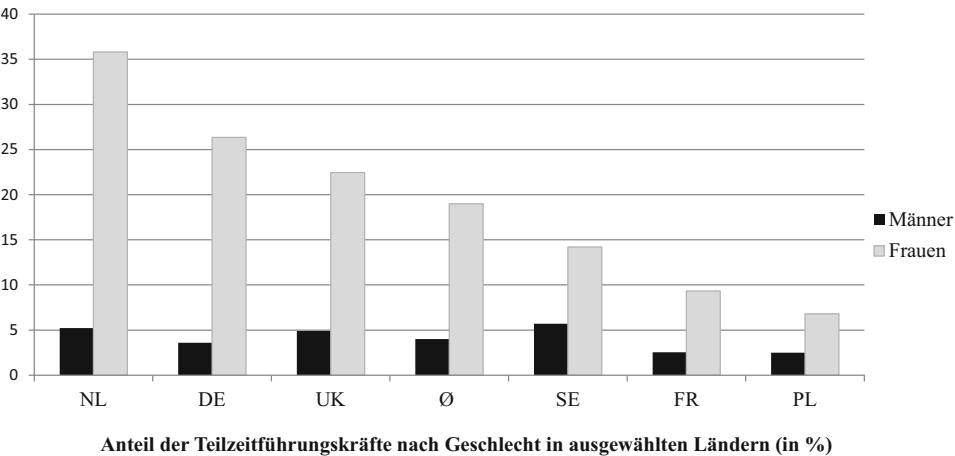


Abb. 2.2 Anteil der Teilzeitführungskräfte nach Geschlecht in ausgewählten Ländern (in %). (Eigene Berechnungen und Darstellung; Europäische Arbeitskräfteerhebung 2014)

Besonders selten kommt Teilzeitarbeit – sowohl bei Männern als auch bei Frauen – in den Führungsetagen von Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten und bei Selbstständigen vor (siehe Hipp und Stuth 2013).

Auch die branchenspezifischen Unterschiede sind beachtlich: Vor allem im Dienstleistungssektor sind überdurchschnittlich viele Führungskräfte in Teilzeit beschäftigt. Mit einem Anteil von knapp 30 % arbeiten besonders viele weibliche Teilzeitführungskräfte in Deutschland in der öffentlichen Verwaltung, im Unterrichtswesen und in der Gesundheitsbranche. Aber auch in der Landwirtschaft, im Handel und im Bereich „sonstige Dienstleistungen“ ist ein äquivalenter Prozentsatz an weiblichen Teilzeitführungskräften beschäftigt. Männliche Teilzeitführungskräfte arbeiten mit einem Anteil von 8 % hauptsächlich im Bereich „sonstige Dienstleistungen“, aber auch in der öffentlichen Verwaltung, im Unterrichtswesen und in der Gesundheitsbranche mit einem Anteil von 6 %.

Diese branchenspezifischen Unterschiede sind in Abb. 2.3 für einige ausgewählte Sektoren dargestellt.

Noch größer werden die Unterschiede, wenn verschiedene Berufsgruppen differenziert betrachtet werden (Cassirer 2003; Stuth 2015). In Abb. 2.4 sind die Anteile der teilzeitarbeitenden Führungskräfte nach ausgewählten Berufsgruppen dargestellt. Besonders hoch ist der Anteil der Teilzeitführungskräfte in Dienstleistungsberufen ohne große Ausbildungsanforderungen und mit niedriger Bezahlung, wie zum Beispiel bei Reinigungspersonal und Haushaltshilfen (fast 86 %). Aber auch in der Kinder- und Lernbetreuung sowie in Betreuungsberufen im Gesundheitswesen arbeiten jeweils knapp 70 respektive 60 % der Führungskräfte in Teilzeit. Diese sehr hohen Teilzeitquoten von Führungskräften in weiblich dominierten Berufen haben mehrere Ursachen. Zum einen ist der Anteil der Beschäftigten mit Führungsverantwortung in diesen Bereichen sehr hoch, obschon sich die konkreten Tätigkeiten zwischen denjenigen, die in Führungs- und Anleitungsfunktionen sind, nicht oder nur unwesentlich von anderen Beschäftigten in diesen Bereichen unterscheiden. Zum anderen besteht oftmals gar nicht die Möglichkeit, Vollzeit zu arbeiten, was sowohl auf arbeitsorganisatorische Anforderungen als auch auf die intensive psychi-

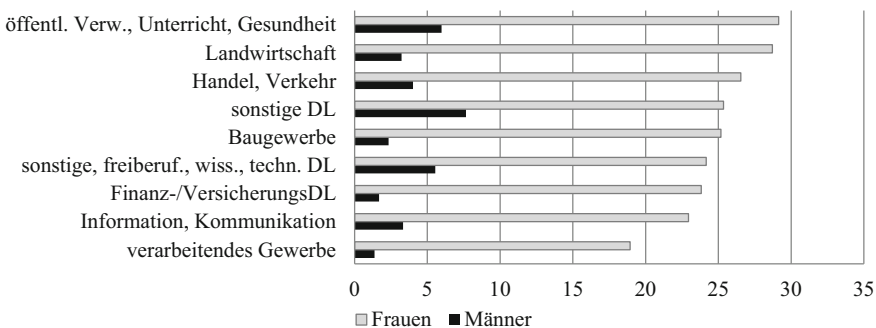


Abb. 2.3 Anteil der Teilzeitführungskräfte in Deutschland im Branchenvergleich (in %). (Eigene Berechnungen und Darstellung; Europäische Arbeitskräfteerhebung 2014)

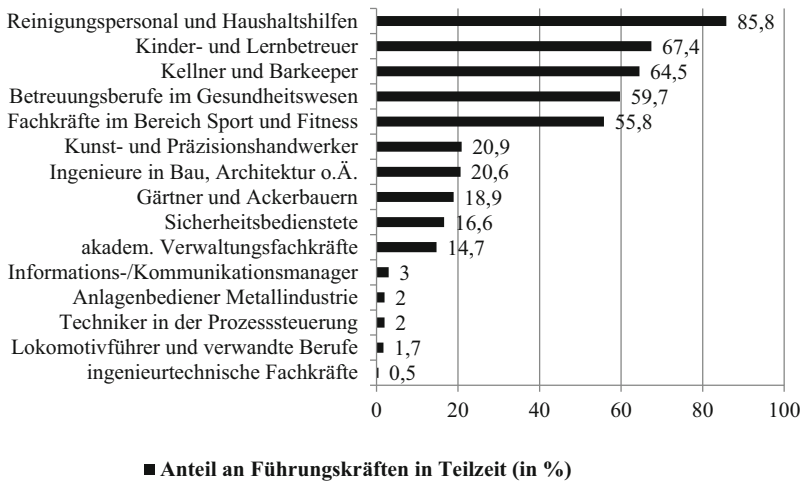


Abb. 2.4 Anteil der Teilzeitführungskräfte in Deutschland nach Berufsgruppen. (Eigene Berechnungen und Darstellung; Europäische Arbeitskräfteerhebung 2014)

sche und physische Belastung in den jeweiligen Berufen zurückzuführen ist (siehe bspw. Mayer-Ahuja 2003). Dem gegenüber stehen männlich dominierte Berufe, wie Anlagenbediener in der Metallerzeugung und Lokomotivführer, in denen lediglich ein Anteil von knapp 2 % der Führungskräfte teilzeitbeschäftigt ist. Den Durchschnitt bilden Berufsgruppen wie beispielsweise Architekten, Raum- und Stadtplaner, Präzisionshandwerker und Gärtner. In diesen Berufen arbeiten ungefähr 20 % der Führungskräfte in Teilzeit.

2.4 Erklärungen für Länderunterschiede

Wie kommen diese Unterschiede – insbesondere bei der Teilzeiterwerbstätigkeit weiblicher Führungskräfte – zustande? Für die länderspezifischen Unterschiede bei der Verbreitung von Teilzeitarbeit werden neben der allgemeinen Arbeitsmarktsituation vor allem auch wohlfahrtsstaatliche Regulierungen und kulturelle Orientierungen verantwortlich gemacht (siehe Hipp und Stuth 2013). Im Folgenden sollen drei besonders prominente und intuitiv einleuchtende Erklärungen eingehender betrachtet werden.

Da sich sowohl Unternehmen als auch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Wertvorstellungen und Erwartungen ihrer Umwelt zu eigen machen, sollte das Erwerbsverhalten der Führungskräfte dem der Bevölkerung eines Landes insgesamt ähneln. Wenn Teilzeitarbeit, wie beispielsweise in den Niederlanden, für einen Großteil der erwerbstätigen Bevölkerung die normale Beschäftigungsform ist (dort liegt die Teilzeitquote bei rund 40 %), dann sollte es auch für Führungskräfte eher möglich sein, weniger Stunden zu arbeiten. In Abb. 2.5 wird aus diesem Grund der Anteil an Teilzeitführungskräften dem Anteil der teilzeitbeschäftigten Erwerbsbevölkerung (ohne Führungskräfte) gegen-

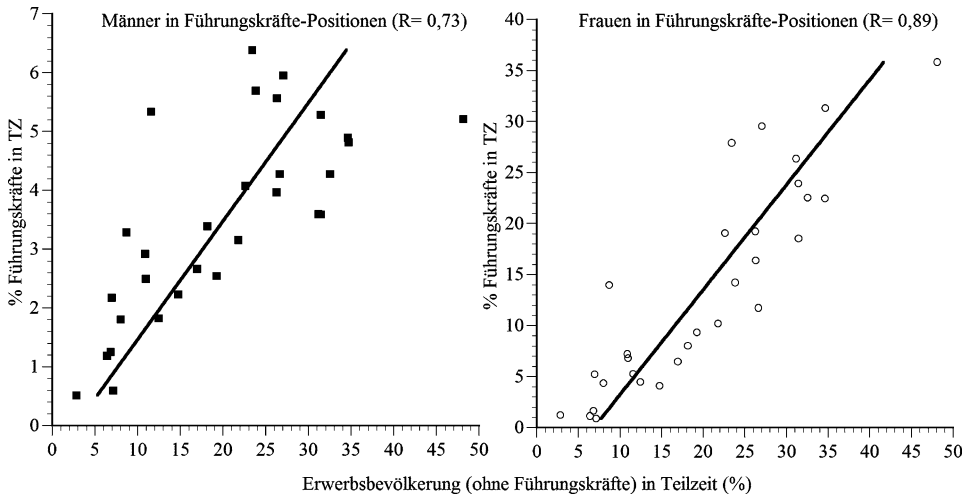


Abb. 2.5 Zusammenhang zwischen Teilzeitbeschäftigten insgesamt und Teilzeitführungskräften. (Eigene Berechnungen und Darstellung; Europäische Arbeitskräfteerhebung 2014)

übergestellt. Hier zeigt sich, dass Führungskräfte dann häufiger Teilzeit arbeiten, wenn Teilzeitarbeit in einem Land bei den übrigen Erwerbstätigen ebenfalls weit verbreitet ist.

Da die Entscheidung, Teilzeit anstelle von Vollzeit zu arbeiten, sowohl durch materielle als auch durch normative Überlegungen beeinflusst wird, soll in einem nächsten Schritt den Teilzeitquoten von Führungskräften eines Landes dessen wirtschaftliche Entwicklung gegenübergestellt werden. Dahinter steht folgende Überlegung: In wohlhabenden Gesellschaften ist Erwerbsarbeit nicht allein mit ökonomischem Überleben gleichzusetzen, sondern steht auch für Selbstverwirklichung. Sozialstaatliche Regelungen und Lohnsetzungssysteme machen darüber hinaus eine Vollzeiterwerbstätigkeit beider Partner in vielen Fällen nicht zwingend notwendig. Abb. 2.6 zeigt den Zusammenhang zwischen dem Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf und dem Anteil der Teilzeitführungskräfte. Mit steigendem BIP pro Kopf ist tendenziell auch der Anteil der Teilzeitführungskräfte höher.

Ob Führungskräfte ihre Arbeitszeit reduzieren, sollte darüber hinaus auch von der Existenz eines Rechtsanspruchs auf Arbeitszeitreduzierung abhängen. Viele Mitgliedstaaten der Europäischen Union haben infolge der EU-Teilzeitrichtlinie (Rat der Europäischen Union 1997), die den Gleichbehandlungsgrundsatz zwischen Voll- und Teilzeitbeschäftigten festschreibt, einen Rechtsanspruch auf Teilzeit eingeführt (Caamaño Rojo 2002; Buddelmeyer et al. 2004). Diese Rechtsansprüche sollten es Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern erleichtern, Teilzeit zu arbeiten. In Deutschland beispielsweise besteht seit 2001 das Recht auf einen Teilzeitarbeitsplatz für alle Beschäftigten, die für mindestens sechs Monate in einem Betrieb mit mehr als 15 Mitarbeitenden beschäftigt sind (vorausgesetzt, es stehen diesem Wunsch keine betrieblichen Bedenken entgegen, §§ 8 und 9 TzBfG). Auch in Großbritannien, wo kein prinzipieller Rechtsanspruch auf einen Teil-

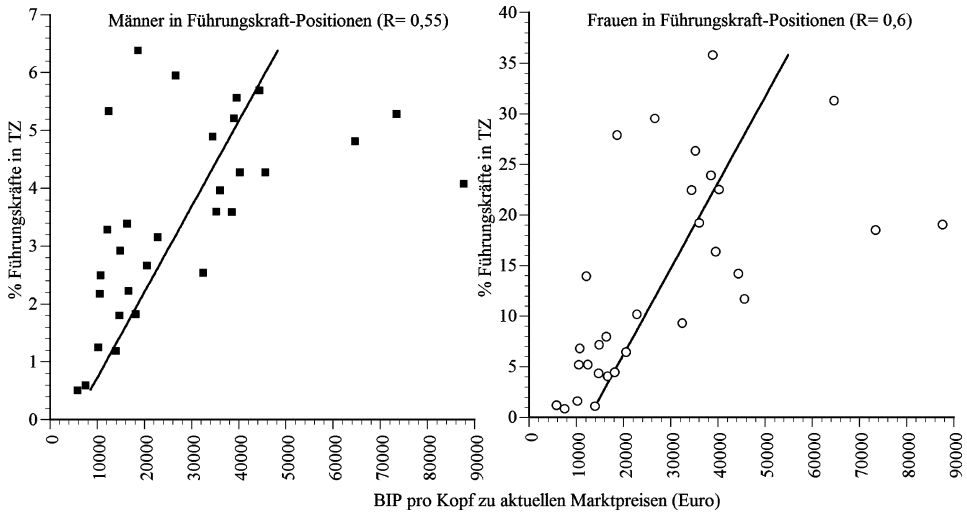


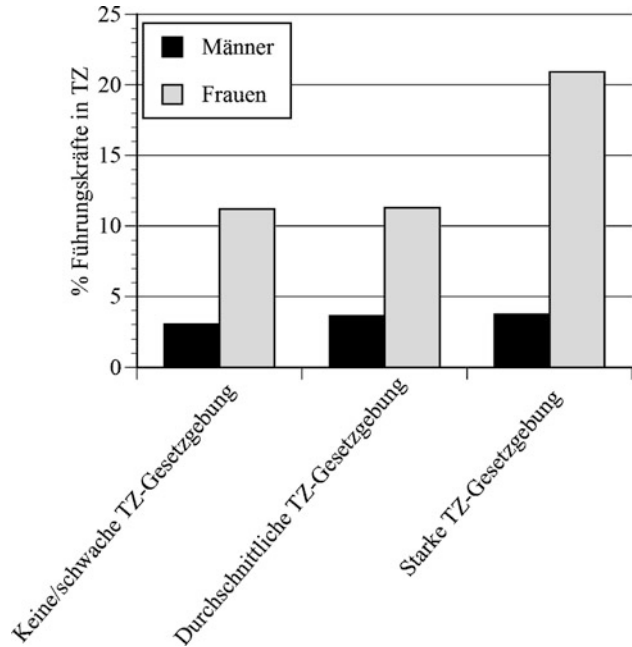
Abb. 2.6 Zusammenhang zwischen BIP pro Kopf und Anteil von Teilzeitführungskräften. (Eigene Berechnungen und Darstellung; Europäische Arbeitskräfteerhebung 2014 und Eurostat 2014)

zeitarbeitsplatz besteht, können Mütter infolge grundlegender Gerichtsentscheidungen zur Geschlechterdiskriminierung auf eigenen Wunsch ihre Arbeitszeit reduzieren (Hipp und Stuth 2013).

In Abb. 2.7⁴ werden aus diesem Grund die durchschnittlichen Teilzeitquoten unter Führungskräften für die Länder mit keinem oder lediglich einem schwach ausgeprägten Rechtsanspruch auf einen Teilzeitarbeitsplatz, mit einem mittelmäßig stark ausgeprägten Rechtsanspruch auf einen Teilzeitarbeitsplatz sowie mit einem stark ausgeprägten Rechtsanspruch auf einen Teilzeitarbeitsplatz dargestellt. Für die durchschnittlichen Teilzeitquoten männlicher Führungskräfte scheinen das Vorhandensein und die Stärke eines Rechtsanspruchs auf einen Teilzeitarbeitsplatz unerheblich zu sein. Das könnte daran liegen, dass rechtliche Regelungen oftmals von der Praxis des Arbeitsalltags entkoppelt sind. Studien zur Arbeit hoch qualifizierter Fachkräfte zeigen beispielsweise, dass deren Arbeitsumfeld nicht so sehr von rechtlichen Regelungen, sondern viel eher durch die täglichen Interaktionen mit den Kollegen und Kolleginnen geprägt ist (Perlow 1999; Lee et al. 2000). Frauen in Führungspositionen hingegen arbeiten dann eher in Teilzeit, wenn

⁴ Für die Erfassung eines Rechtsanspruchs auf individuelle Arbeitszeitreduzierung wird auf Arbeiten von Hegewisch und Gornick (2008) und die ILO Database zurückgegriffen. Es wird zwischen keinem/schwachem Rechtsanspruch, einem Rechtsanspruch mit mäßiger Verbindlichkeit für den Arbeitgeber sowie einem verbindlichen Rechtsanspruch unterschieden. Irland und die Tschechische Republik besitzen beispielsweise kein generelles Recht auf Teilzeitarbeit. In Österreich und Großbritannien besteht ein Rechtsanspruch mit mäßiger Verbindlichkeit und in den Niederlanden und in Deutschland besteht ein Rechtsanspruch mit hoher Verbindlichkeit. Für die Schweiz, Kroatien, Island und Norwegen liegen keine Informationen vor.

Abb. 2.7 Durchschnittliche Teilzeitquoten von Führungskräften bei schwach, mittel und stark ausgeprägtem Rechtsanspruch auf einen Teilzeitarbeitsplatz. (Eigene Berechnungen und Darstellung; Europäische Arbeitskräfteerhebung 2014 und ILO 2014)



ein ausgeprägter Rechtsanspruch auf einen Teilzeitarbeitsplatz vorliegt. Das ist beispielsweise in Belgien, Deutschland oder den Niederlanden der Fall.

2.5 Arbeitszeitwünsche von Führungskräften

Bleibt nunmehr die Frage nach der praktischen Bedeutsamkeit dieser deskriptiven Befunde. Wie groß ist der Anteil der Führungskräfte, die ihre Arbeitszeiten tatsächlich reduzieren wollen? Um dies zu klären, wird in Abb. 2.8⁵ der Anteil derjenigen Führungskräfte abgebildet, die ihre Arbeitszeit um mindestens fünf Wochenstunden reduzieren wollen. Hieraus wird zum einen deutlich, dass ein Teil der Führungskräfte in den meisten der einbezogenen Untersuchungsländer weniger arbeiten möchte. Zum anderen kann man sehen, dass es große Unterschiede in dem Wunsch nach einer geringeren Wochenarbeitszeit zwischen den Ländern gibt. In Luxemburg, der Schweiz und Österreich wünscht sich jede fünfte bis dritte Führungskraft kürzere Arbeitszeiten. In Deutschland, Norwegen, Irland, Litauen und Portugal möchten hingegen nicht einmal 5 % der Personen in Leitungsfunktionen ihre Arbeitszeit reduzieren. In Malta und Slowenien scheinen Führungskräfte mit ihren Arbeitszeiten zufrieden zu sein. Die Unterschiede zwischen den Geschlechtern fallen in den meisten Ländern erstaunlich gering aus. Eine bemerkenswerte Ausnahme sind die osteuropäischen Länder und Zypern, in denen männliche Führungskräfte sich sehr viel

⁵ BE, ES, HR, IS, UK können wegen zu vieler fehlender Angaben nicht ausgewertet werden.

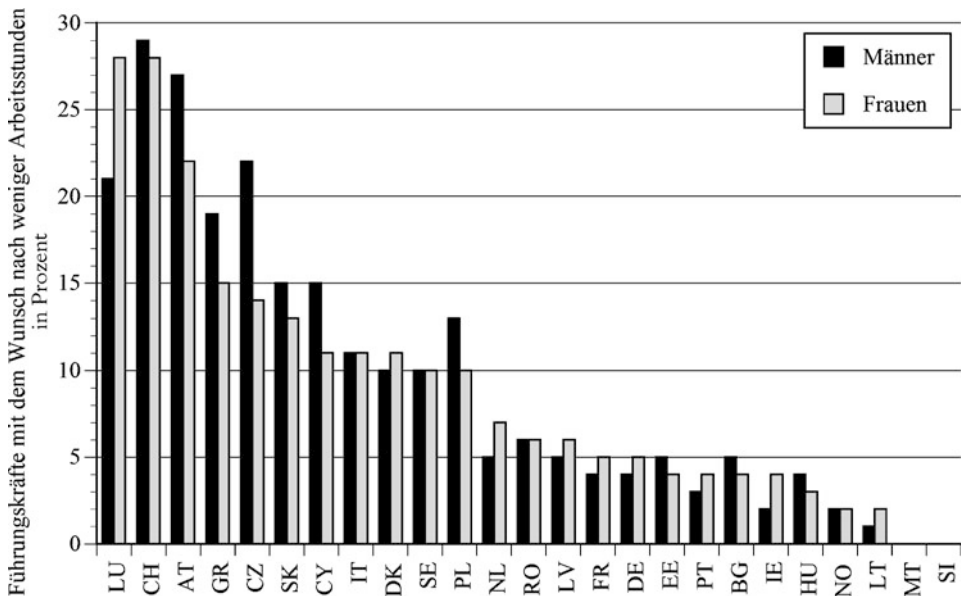


Abb. 2.8 Anteil der Führungskräfte, die ihre Arbeitszeit um mindestens 5 Wochenstunden reduzieren möchten, in Prozent. (Eigene Berechnungen und Darstellung; Europäische Arbeitskräfteerhebung 2014)

häufiger eine Reduktion der Arbeitszeit wünschen als weibliche. Trotz des vorhandenen Wunsches scheinen besonders Männer ihre Arbeitszeitpräferenzen in diesen Ländern seltener umzusetzen als Frauen.

2.6 Fazit und Ausblick

Das Ziel dieses Beitrages war es, die Verbreitung von Teilzeitführungskräften in Deutschland und Europa zu untersuchen. Damit wurde nicht nur ein sehr spezieller Personenkreis, sondern auch eine spezielle Form von Teilzeitarbeit – nämlich die, die in der Regel aus freien Stücken und nicht aufgrund mangelnder Alternativen ausgeübt wird – ausgewählt. Die mit Teilzeitarbeit verbundenen Einkommenseinbußen sind für Führungskräfte mit ihren durchschnittlich höheren Gehältern meist leichter zu verkraften als für Erwerbstätige ohne Leitungsfunktionen. Die Karriereleiter sind diese Personen in der Regel schon so weit nach oben geklettert, dass sie nicht um die Teilnahme an Weiterbildungen u. Ä. fürchten müssen. Allerdings können sie Teilzeitarbeit aufgrund arbeitsorganisatorischer Abläufe und des weitverbreiteten Bildes eines „Rund-um-die-Uhr-Chefs“ oftmals nicht oder nur schwer realisieren.

Die Ergebnisse der Analysen der Europäischen Arbeitskräfteerhebung aus dem Jahr 2014 zeigen, dass Teilzeitarbeit unter Führungskräften in erster Linie von Frauen

ausgeübt wird und trotz großer Unterschiede innerhalb Europas nicht weit verbreitet ist. In Deutschland gibt es gerade einmal 9 % teilzeitarbeitende Führungspersonen. In den osteuropäischen Ländern prägen Teilzeitführungskräfte noch seltener das Bild. Anders verhält es sich hingegen in Island, Malta, Luxemburg, der Schweiz und Schweden, wo zwischen 15 und 22 % der Führungskräfte weniger als 30 Wochenstunden arbeiten. Erklärt werden können diese Unterschiede zwischen den Ländern möglicherweise mit der generellen Verbreitung von Teilzeitarbeit im jeweiligen Land, dem Stand der wirtschaftlichen Entwicklung und – zumindest für weibliche Führungskräfte – auch mit dem Vorhandensein eines Rechtsanspruchs auf einen Teilzeitarbeitsplatz. Im Gegensatz zu der geringen Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Führungskräften steht jedoch der Wunsch vieler Führungskräfte nach einer Arbeitszeitreduzierung. Dieser ist beispielsweise in der Schweiz besonders stark ausgeprägt.

Wenn eine zeitweise Reduzierung der Arbeitszeiten in Führungspositionen als Instrument der Personalpolitik verstärkt zum Einsatz kommen soll, so sollte Teilzeitarbeit insgesamt an Attraktivität und Akzeptanz gewinnen. Das würde es auch Personen in Führungspositionen erleichtern – zumindest zeitweise – beruflich kürzerzutreten. Der in Deutschland diskutierte Rechtsanspruch auf die Rückkehr zu einem Vollzeitarbeitsplatz könnte daher ein Schritt in die richtige Richtung sein. Wenn Führungskräfte, speziell männliche, vermehrt ihre Arbeitszeiten reduzieren, kann Teilzeitarbeit auch in der Chefetage zu einer Möglichkeit werden, Lebensphasen den Umständen entsprechend angemessen zu gestalten und Familie und Karriere miteinander in Einklang zu bringen.

Literatur

- Allmendinger, Jutta, Lena Hipp, und Stefan Stuth. 2013. *Atypical Employment in Europe 1996–2011*. Berlin: WZB.
- Allmendinger, Jutta, Nadiya Kelle, und Ellen von den Driesch. 2015. Partnerschaftliche Lebensmodelle als Grundlage ökonomischer Unabhängigkeit der Frauen in Ost- und Westdeutschland. In *50 Jahre Deutsche Einheit. Weiter denken – zusammen wachsen*, Hrsg. J. Hartung, I. Mohr, und F. Richter. Bonn: Dietz.
- Buddelmeyer, Hielke, Gilles Mourre, und Melanie Ward. 2004. *Recent developments in part-time work in EU-15 countries: Trends and policy*. Bonn: IZA.
- Caamaño Rojo, Eduardo Andres. 2002. *Die Teilzeitarbeit im europäischen und deutschen Arbeitsrecht*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Cassirer, Naomi. 2003. Change in part-time work across occupations, 1970–1990. *Research in Social Stratification and Mobility* 20:145–184.
- Cousins, Christine R., und Ning Tang. 2004. Working time and work and family conflict in the Netherlands, Sweden and the UK. *Work, Employment & Society* 18(3):531–549.
- Europäische Arbeitskräfteerhebung. 2014. Eurostat. <http://ec.europa.eu/eurostat/de/web/microdata/european-union-labour-force-survey>. Zugegriffen: 19. Mai 2016
- Hegewisch, Ariane, und Janet C. Gornick. 2008. *Statutory routes to workplace flexibility in cross-national perspective*. Washington: DC Institute for Women's Policy Research.

- Hennig, Marina, Mareike Ebach, Stefan Stuth, und Anna Erika Hägglund. 2012. Frauen zwischen Beruf und Familie – ein europäischer Vergleich. Analysen zu den Einflussfaktoren auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. In *Zeit, Geld, Infrastruktur – zur Zukunft der Familienpolitik, Soziale Welt – Sonderband*, Hrsg. H. Bertram, M. Bujard, 259–291.
- Hipp, Lena, und Stefan Stuth. 2013. Management und Teilzeit? – Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Managerinnen und Managern in Europa. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 65(1):101–128.
- Hipp, Lena, Janine Bernhardt, und Jutta Allmendinger. 2015. Institutions and the prevalence of nonstandard employment. *Socio-Econ. Rev. Socio-Economic Review* 13(2):351–377.
- Hoffmann, Edeltraud, und Ulrich Walwei. 1998. Längerfristige Entwicklung von Erwerbsformen in Westdeutschland. *IAB-Kurzbericht* 2:98.
- Kelle, Nadiya, Julia Simonson und Laura Romeu Gordo. im Erscheinen. Is Part-time Employment after Childbirth a Stepping Stone into Full-time Work? A Cohort Study for East and West Germany. *Feminist Economics*.
- Lawrence, Thomas B., und Vivien Corwin. 2003. Being there: the acceptance and marginalization of part-time professional employees. *Journal of Organizational Behavior* 24(8):923–943.
- Lee, Mary Dean, Shelly M. MacDermid, und Michelle L. Buck. 2000. Organizational paradigms of reduced-load work: Accommodation, elaboration, and transformation. *The Academy of Management Journal* 43(6):1211–1226.
- Mayer-Ahuja, Nicole. 2003. *Wieder dienen lernen? Vom westdeutschen ‚Normalarbeitsverhältnis‘ zu prekärer Beschäftigung seit 1973*. Berlin: Edition Sigma.
- Nienhüser, Werner. 2007. Betriebliche Beschäftigungsstrategie und atypische Arbeitsverhältnisse. Eine Erklärungsskizze aus Sicht einer politischen Personalökonomik. In *Atypische Beschäftigung – Flexibilisierung und soziale Risiken*, Hrsg. B. Keller, H. Seifert. Berlin: Edition Sigma.
- Oschmiansky, Heidi, und Guenther Schmid. 2000. *Change in types of economic activity: A comparison of Berlin and the Federal Republic*.
- Perlow, Leslie A. 1999. The time famine: toward a sociology of work time. *Administrative Science Quarterly* 44(1):57–81.
- Rat der Europäischen Union. 1997. Richtlinie 97/81/EG des Rates vom 15. Dezember 1997 zu den von den Sozialpartnern beschlossene Rahmenvereinigung über Teilzeitarbeit. L 014. R. d. E. Union. 97/81/EG.
- Stuth, Stefan. 2015. Closing in on Clousure – Occupational Closure and Temporary Employment in Germany. Berlin, Unpublished Dissertation; Humboldt Universität zu Berlin.

Teilzeitführung

Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in
Organisationen

Karlshaus, A.; Kaehler, B. (Hrsg.)

2017, XXIV, 250 S. 37 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-07054-0