
WZBrief Arbeit

15 | Mai 2013

Management und Teilzeitarbeit – Wunsch und Wirklichkeit

Lena Hipp und Stefan Stuth

Manager und Managerinnen arbeiten in
Europa selten Teilzeit.

Auch auf Führungsebene ist Teilzeit
„Frauendomäne“.

Teilzeitarbeit im Management wird stark
von der Arbeitszeit- und Geschlechterkultur
in den Ländern beeinflusst.

Management und Teilzeitarbeit – Wunsch und Wirklichkeit

Lena Hipp und Stefan Stuth

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 fünf Prozent der Managerinnen und Manager Teilzeit. Das heißt: Sie arbeiten weniger als die 30 Stunden pro Woche, die in international vergleichenden Studien als Teilzeitgrenze festgelegt werden. In den Niederlanden dagegen sind es immerhin 12 Prozent.

Wie lassen sich diese Unterschiede erklären? Wie kommt es, dass Managerinnen und Manager in manchen Ländern ihren Aufgaben eher in Teilzeit nachgehen können, während sich Teilzeitarbeit und Management in anderen Ländern gegenseitig ausschließen? Diese Fragen waren Ausgangspunkt einer WZB-Studie¹ zur Teilzeitbeschäftigung im Management in 19 europäischen Ländern. Als Datengrundlage diente die Europäische Arbeitskräfteerhebung aus dem Jahr 2009.

Teilzeit in Führungspositionen: Herausforderungen und Chancen

Warum 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. Eine Arbeitszeitreduzierung auf Führungsebene scheint deshalb oft unmöglich zu sein.

Doch in der Wirtschaft scheint ein Umdenken stattzufinden: Unternehmen haben zusehends ein Interesse daran, den Arbeitszeitwünschen ihrer Führungskräfte entgegenzukommen und den *high potentials* die Angst vor etwaigen Karriereachteilen zu nehmen. 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 Managementaufgaben auch in Teilzeit ausgeübt werden können, sind diese Positionen leichter für Frauen zugänglich. Eine größere Verbreitung von „Teilzeit-Managern“ kann die Ak-

zeptanz für teilzeitarbeitende Männer auf allen betrieblichen Ebenen erhöhen und eine gleichmäßigere Verteilung von Führungspositionen und Arbeitszeiten für beide Geschlechter begünstigen.

Teilzeitarbeit in Führungspositionen: die Fakten

Bis dahin ist es jedoch noch ein weiter Weg. Teilzeitmanagerinnen und -manager sind in Europa überall die Ausnahme. Der Anteil an Führungspersonen mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von weniger als 30 Stunden ist im Vergleich zum Anteil von Teilzeitbeschäftigten insgesamt verschwindend gering. Selbst im „Teilzeitwunderland“ Niederlande arbeiten gerade einmal 12 Prozent der Managerinnen und Manager Teilzeit. In Deutschland und den meisten süd- und osteuropäischen Ländern sind es weniger als 5 Prozent.

Viele Führungskräfte wünschen sich jedoch, weniger zu arbeiten: In Griechenland, Luxemburg, Österreich und Tschechien möchten zwischen 25 und 35 Prozent der Managerinnen und Manager ihre Arbeitszeiten um mindestens fünf Wochenstunden reduzieren. In Deutschland dagegen ist das bei rund 5 Prozent der Fall.

Aufgrund ihrer Tätigkeiten und einer damit verbundenen spezifischen Arbeitskultur weichen die Gründe, warum Managerinnen und Manager Teilzeit bzw. nicht Teilzeit arbeiten, zum Teil von denen der übrigen Erwerbstätigen ab. Während es sich viele Beschäftigte finanziell einfach nicht leisten können, Teilzeit zu arbeiten, spielen materielle Überlegungen für das Führungspersonal nur eine untergeordnete Rolle. Teilzeitarbeit in Managementpositionen ist, anders als in anderen Arbeitsmarktsegmenten, ein Ausdruck von Autonomie und Selbstbestimmung. In den seltenen Fällen, in denen eine Arbeitszeitreduzierung stattfindet, geschieht sie aus freien Stücken. Da der Arbeitsalltag von Führungspersonal im Allgemeinen durch einen hohen Grad an Planungsverantwortung, Steuerungsaufgaben und Kontrollfunktionen gekennzeichnet ist, lässt sich eine Arbeitszeitreduzierung jedoch oftmals nicht realisieren. Doch: Was begünstigt dann Teilzeitarbeit von Managern und Managerinnen?

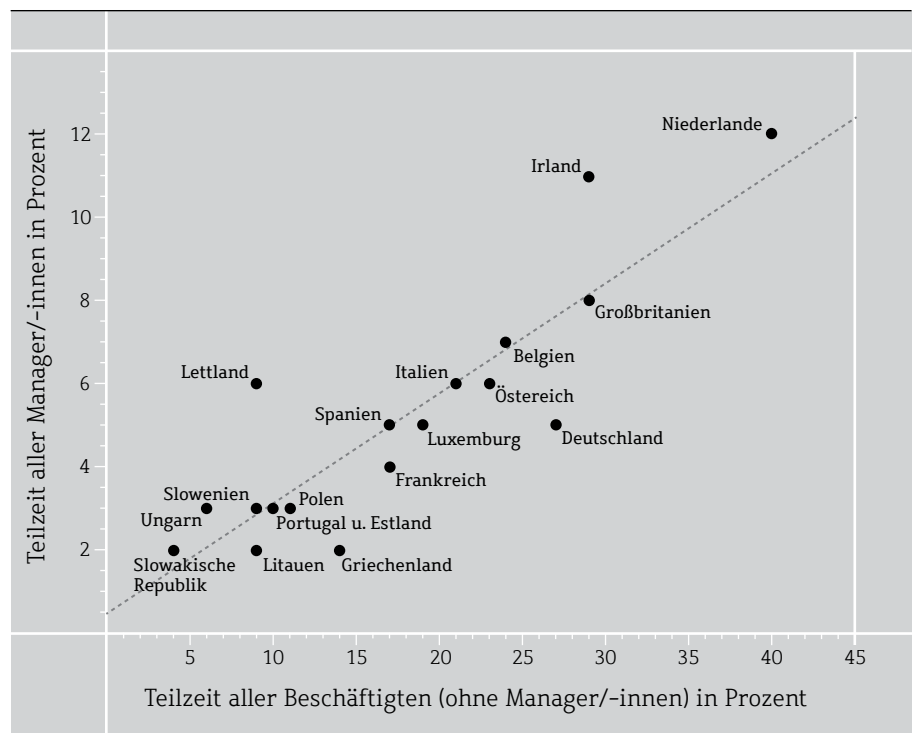
In den untersuchten Ländern arbeiten Frauen in Managementpositionen viel häufiger Teilzeit als Männer. In Deutschland arbeiten beispielsweise 14,6 Prozent der Managerinnen, aber nur 1,2 Prozent der Manager in Teilzeit. Die Wahrscheinlichkeit, eine Führungsposition in Teilzeit auszuüben, steigt zudem mit der Anzahl der Kinder an – und mit dem Alter. Besonders selten kommt Teilzeitarbeit auf den Führungsebenen großer Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten und bei Selbstständigen vor. Auch die branchenspezifischen Unterschiede sind beachtlich: Im Dienstleistungs- und Gesundheitssektor sowie der öffentlichen Verwaltung trifft man häufiger Teilzeitmanagerinnen und -manager an als in den Bereichen von Finanzdienstleistungen, Handel, Verkehr und Industrie. Während Teilzeitmanager in Deutschland am häufigsten in den Bereichen Bildung, Gesundheit und öffentliche Verwaltung vertreten sind (9,3 Prozent), sind teilzeitarbeitende Managerinnen und Manager im verarbeitenden Gewerbe mit 1,2 Prozent die absolute Ausnahme.

Wie lassen sich Länderunterschiede erklären

Neben arbeitsorganisatorischen und individuellen Merkmalen spielt der länderspezifische Kontext eine wichtige Rolle. Hierzu gehören neben formalen und rechtlichen Regelungen vor allem informelle Erwartungshaltungen und kulturelle Gepflogenheiten. Unsere Analysen zeigen, dass Managerinnen und Manager eher in den Ländern ihre Arbeitszeit reduzieren, in denen Teilzeiterwerbstätigkeit von Beschäf-

tigten ohnehin weitverbreitet ist: Mit steigendem Anteil von Teilzeitbeschäftigten steigt auch der Anteil teilzeitbeschäftigter Führungskräfte. So gibt es beispielsweise in den Niederlanden mit 40 Prozent nicht nur den höchsten Anteil von Teilzeitarbeitenden in Europa (Führungspersonal ist hier nicht mit eingerechnet), sondern mit 12 Prozent auch den größten Anteil von teilzeitbeschäftigten Managerinnen und Managern. Ähnlich sieht es in Irland aus: Einer Teilzeitquote von 30 Prozent bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung stehen elf Prozent von teilzeitarbeitenden Managerinnen und Managern gegenüber. Unabhängig von der Berufsposition scheint es in diesen Ländern also eine generelle Befürwortung des Teilzeitmodells zu geben. Dieser positive Zusammenhang wird auch in der Abbildung deutlich.

Nationale Teilzeitkultur und Teilzeitbeschäftigung von Manager/-innen 2009



Quelle: Hipp/Stuth 2013; eigene Darstellung

Auf der anderen Seite spielen normative Erwartungshaltungen eine wichtige Rolle. In Ländern, in denen traditionelle Geschlechternormen vorherrschen, ist es weniger wahrscheinlich, dass Führungskräfte ihre Arbeitszeiten reduzieren, als in Ländern, in denen die Öffentlichkeit gegenüber der Erwerbstätigkeit von Müttern und der Haus- und Familienarbeit von Vätern aufgeschlossen ist. Litauen und Griechenland – Länder, in denen sehr traditionelle Rollenbilder vorherrschen – haben zwar keineswegs die niedrigsten Teilzeitquoten in Europa, jedoch arbeiten dort nur zwei Prozent aller Managerinnen und Manager in Teilzeit. In Belgien hingegen sind die Rollenmuster egalitärer. Dort liegt der Anteil der teilzeitarbeitenden Führungskräfte dementsprechend bei sieben Prozent.

Die Wahrscheinlichkeit, dass Führungskräfte in Teilzeit arbeiten, ist zudem in den Ländern gering, in denen dem Führungspersonal überlange Wochenarbeitszeiten abverlangt werden. Auch hier gibt es große Unterschiede zwischen den Ländern: Während der Anteil der Führungskräfte, die regelmäßig sehr lange arbeiten, in Lett-

land unter zehn Prozent liegt, beträgt dieser Anteil in Frankreich fast 50 Prozent. Diese Differenzen erklären ebenfalls einen Teil der Unterschiede bei der Verbreitung von Teilzeit in Führungspositionen.

Der Rechtsanspruch auf einen Teilzeitarbeitsplatz, wie er z.B. in Deutschland existiert, besitzt keine Erklärungskraft für die Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Managerinnen und Managern. Das könnte mitunter damit zu tun haben, dass rechtliche Regelungen oft von der Praxis des Arbeitsalltags entkoppelt sind. Der rechtliche Rahmen regelt zwar den Anspruch auf Teilzeit, er muss jedoch auch von den Führungskräften genutzt und notfalls eingeklagt werden. Ansonsten sind rechtliche Regelungen in der Praxis nutzlos.

Was können Politik und Unternehmen tun

Wenn eine zeitweise Reduzierung der Arbeitszeiten auf den Führungsetagen von Politik und Wirtschaft als Instrument der Personalpolitik verstärkt zum Einsatz kommen soll, ergeben sich aus diesen Befunden eine Reihe von Handlungsempfehlungen. Erstens, wenn Teilzeitarbeit insgesamt an Attraktivität und Akzeptanz gewinnt, dann werden auch Menschen in Führungspositionen eher dazu bereit und in der Lage sein, beruflich kürzer zu treten – zumindest zeitweise. Der in Deutschland derzeit diskutierte Rechtsanspruch auf die Rückkehr zu einem Vollzeitarbeitsplatz, könnte daher ein Schritt in die richtige Richtung sein. Zweitens können Organisationen Teilzeitarbeit auf Führungsebene fördern, indem sie durch mehr Dezentralisierung und klare Organisationsabläufe die ständige Anwesenheit und Erreichbarkeit von Führungskräften überflüssig machen. Nicht die ständige Präsenz vor Ort, sondern die Qualität von Arbeitsergebnissen sollte das Kriterium für eine Beförderung sein – ein Kriterium, dessen sich Beschäftigte jedoch bewusst sein müssten.

Das explizite Angebot an Führungskräfte, zeitweise in Teilzeit zu arbeiten, kann zu einer Änderung der Unternehmenskultur beitragen. Gleiches trifft auf positive Vorbilder zu: Ein Chef, der mit reduzierter Stundenzahl arbeitet und sich seine Aufgaben erfolgreich mit seinem Kollegen oder seiner Kollegin teilt, vermittelt ein positives Bild von Teilzeitarbeit und lädt zur Nachahmung ein. Wenn diese Vorbilder Schule machen, kann Teilzeitarbeit zu einer Möglichkeit werden, Lebensphasen den Umständen entsprechend angemessen zu gestalten. Sie ist dann nicht länger die „zweitbeste“ Lösung, sondern bietet in bestimmten Lebensphasen die Möglichkeit, Zeit für die Familie und die Karriere miteinander in Einklang zu bringen.

Der WZBrief **Arbeit** erscheint mehrmals im Jahr in unregelmäßigen Abständen. Er bietet knappe Analysen von WZB-Forscherinnen und Forschern.

Der WZBrief **Arbeit** wird elektronisch versandt. Abonnieren unter: www.wzb.eu/de/presse/presseverteiler



WZB auf Twitter

https://twitter.com/WZB_news

Zur Gruppe der Managerinnen und Manager werden sowohl abhängig Beschäftigte als auch Selbstständige mit Leitungsfunktionen gezählt. Der angestellte Direktor einer großen Firma und die Leiterin einer Kindertagesstätte gehören damit ebenso zur Gruppe der Manager/-innen wie der selbstständige Florist, der gemeinsam mit einem Angestellten in einem Blumenladen arbeitet, oder die Chefin eines großen handwerklichen Familienunternehmens. Diese Definition basiert auf der ISCO-88-Klassifikation (Internationale Standardklassifikation der Berufe) und schließt all diejenigen ein, die angeben, als Direktoren und Hauptgeschäftsführer, Produktions- und Operationsleiter, sonstige Fachbereichsleiter (zum Beispiel in Forschung und Entwicklung oder Vertrieb und Öffentlichkeitsarbeit) und Leiter kleiner Unternehmen tätig zu sein. Selbstständige Manager/-innen ohne Angestellte schließen wir aus unseren Analysen aus. Sie erfüllen zwar formal die Voraussetzungen, gemäß ISCO-Klassifikation als Manager/-innen definiert zu werden, jedoch haben sie keine Führungsposition inne und sollten daher in ihren Arbeitszeitentscheidungen deutlich flexibler sein als die anderen Manager/-innen.

Literatur zum Weiterlesen

Hipp, Lena/Stuth, Stefan (2013): „Management und Teilzeit? – Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Managerinnen und Managern in Europa“. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 65, H. 1, S. 101-128, doi. 10.1007/s11577-013-0193-x.

Fußnote

¹ Dieser Beitrag ist im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierten Projektes „Institutionelle Bedingungen des Zusammenhangs von atypischer Beschäftigung und sozialer Ungleichheit in Europa“ am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) entstanden.

Zu den Autoren

Lena Hipp Ph.D. ist Leiterin der Nachwuchsgruppe Arbeit und Fürsorge. Stefan Stuth ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Projektgruppe der Präsidentin.

Impressum

Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung
Social Science Research Center
Berlin
Herausgeberin
Prof. Jutta Allmendinger Ph.D.

Redaktion
Dr. Paul Stoop
Kerstin Schneider

Produktion:
Ingeborg Weik Kornecki

Reichpietschufer 50
10785 Berlin

Telefon +49 (30) 25491-0
Telefax +49 (30) 25491-684

wzb@wzb.eu
www.wzb.eu