

# WZB

Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



Lena Hipp

Armin Sauermann

Stefan Stuth

## **Führung in Teilzeit?**

Eine empirische Analyse zur Verbreitung von  
Teilzeitarbeit unter Führungskräften in Deutsch-  
land und Europa

### **Discussion Paper**

SP I 2022-501

Forschungsschwerpunkt

### **Dynamiken sozialer Ungleichheiten**

Forschungsabteilung

### **Arbeit und Fürorge**

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH

Reichpietschufer 50

10785 Berlin

www.wzb.eu

Das Urheberrecht liegt bei/m (den) Autor/en / bei der/n Autorin/nen.

Discussion Papers des WZB dienen der Verbreitung von Forschungsergebnissen aus laufenden Arbeiten im Vorfeld einer späteren Publikation. Sie sollen den Ideenaustausch und die akademische Debatte befördern. Die Zugänglichmachung von Forschungsergebnissen in einem WZB Discussion Paper ist nicht gleichzusetzen mit deren endgültiger Veröffentlichung und steht der Publikation an anderem Ort und in anderer Form ausdrücklich nicht entgegen.

Discussion Papers, die vom WZB herausgegeben werden, geben die Ansichten des/der jeweiligen Autors/Autoren wieder und nicht die der gesamten Institution WZB.

Lena Hipp, Armin Sauermann, Stefan Stuth

**Führung in Teilzeit?**

Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Führungskräften in Deutschland und Europa

Affiliation der Autoren

**Lena Hipp**

Wissenschaftszentrum Berlin gGmbH  
Universität Potsdam

**Armin Sauermann**

Wissenschaftszentrum Berlin gGmbH

**Stefan Stuth**

Wissenschaftszentrum Berlin gGmbH  
Deutsches Zentrum für Altersfragen

# Führung in Teilzeit?

## Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Führungskräften in Deutschland und Europa

---

Lena Hipp<sup>1,2</sup> ([lena.hipp@wzb.eu](mailto:lana.hipp@wzb.eu))

Armin Sauermann<sup>1</sup> ([armin.sauermann@wzb.eu](mailto:armin.sauermann@wzb.eu))

Stefan Stuth<sup>1,3</sup> ([stefan.stuth@wzb.eu](mailto:stefan.stuth@wzb.eu))

<sup>1</sup> Wissenschaftszentrum Berlin gGmbH, <sup>2</sup> Universität Potsdam, <sup>3</sup> Deutsches Zentrum für Altersfragen

### Zusammenfassung

Teilzeitarbeit in Führungsetagen ist eine Ausnahme, obwohl das Thema Arbeitszeitreduzierung durch veränderte Familienarrangements und zunehmende berufliche Belastung wichtiger geworden ist. Daran hat weder der seit mehr als 20 Jahren bestehende Rechtsanspruch auf einen Teilzeitarbeitsplatz noch das im Jahr 2019 eingeführte Rückkehrrecht auf einen Vollzeitarbeitsplatz nach zeitlich begrenzten Arbeitszeitreduktionen etwas geändert. Dieser Beitrag nutzt Daten der Europäischen Arbeitskräfteerhebung, um Teilzeitarbeit von Führungskräften in Deutschland sowohl im zeitlichen als auch im internationalen Vergleich einzuordnen und damit ein empirisches Fundament für die gesellschaftliche Diskussion um Teilzeitführungskräfte zu legen. Die Auswertungen zeigen: In Deutschland arbeiteten im Jahr 2019 laut eigener Aussage rund 14 Prozent der Führungskräfte in Teilzeit. Im europäischen Vergleich gehört Deutschland damit zu den Ländern mit dem höchsten Anteil an teilzeitarbeitenden Führungskräften. Die Auswertungen zeigen auch, dass in Deutschland der Anteil der weiblichen Führungskräfte in Teilzeit mit rund 32 Prozent deutlich über dem der männlichen Führungskräfte liegt (rund 3 Prozent) und es große Unterschiede nach Altersgruppen gibt. Als Motiv für eine Arbeitszeitreduktion geben Führungskräfte, insbesondere Frauen, zumeist Pflege- und Betreuungsverpflichtungen

**Bei diesem Beitrag handelt es sich um die Preprint-Fassung des demnächst erscheinenden 4. Kapitels des Herausgeberbandes *Karlshaus, Anja & Kaehle, Boris (Hrsg): Teilzeitführung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen*, 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.**

## Einleitung

Angesichts steigender Müttererwerbsquoten und längerer Lebensarbeitszeiten werden Arbeitszeitreduktionen zusehends auch für Führungskräfte relevant. Teilzeitarbeit kann dazu beitragen, dass Führungskräfte Zeit für die Erziehung von Kindern oder die Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen haben und Führungskräfte höheren Alters weiter ihren Tätigkeiten nachgehen können (Cousins und Tang 2004; van Breeschoten und Evertsson 2019). 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 besonderem Koordinierungsaufwand und zusätzlichen Kosten verbunden. Beispiele sind eine Chefin, die nur zwischen neun und 13 Uhr an Meetings teilnehmen kann, oder ein Vorgesetzter, der erst am nächsten Vormittag wieder zur Beantwortung einer wichtigen Frage zur Verfügung steht. Die Übergabe zwischen Bereichsleiterin A und Bereichsleiter B nimmt wertvolle Zeit in Anspruch, bisweilen fallen wichtige Informationen sogar unter den Tisch. Aus Unternehmenssicht ist Teilzeitarbeit auf Leitungsebene somit mit mehr Komplexität verbunden. Aus Beschäftigten-sicht geht Teilzeitarbeit nicht nur mit Einkommenseinbußen einher, sondern schränkt auch die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten ein (Moser 2020; Nienhäuser 2007). Die Arbeitslast nimmt hingegen nicht unbedingt gleichermaßen ab.

Dennoch scheint ein Umdenken stattzufinden: Unternehmen haben zunehmend ein Interesse daran, den Arbeitszeitwünschen ihrer Führungskräfte entgegenzukommen. Auch Führungskräfte gründen Familien, brauchen eine Auszeit oder müssen sich um pflegebedürftige Angehörige kümmern. Das Angebot flexibler und reduzierter Arbeitszeiten kann Beschäftigte dauerhaft an ein Unternehmen binden und es älteren Erwerbstätigen ermöglichen, ihre Arbeit fortzusetzen, wenn sie das Ruhestandsalter erreicht haben (Mergenthaler und Micheel 2021). Teilzeit in Form von Jobsharing verhindert zudem, dass bei einem zeitweisen Arbeitsausfall oder beim Weggang einer Führungskraft aus dem Unternehmen wertvolles Wissen verloren geht. Angesichts von Fachkräfteengpässen

werden Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeitmodelle darum in Zukunft immer wichtiger werden.

Arbeitszeitverkürzungen beim Führungspersonal können zudem zur Reduzierung der vertikalen Geschlechtersegregation beitragen. Frauen übernehmen weiterhin den Löwenanteil an zeitintensiver unbezahlter Arbeit. Wenn Führungsaufgaben in Teilzeit ausgeübt werden können, sind diese Positionen daher Frauen leichter zugänglich. Aber nicht nur aus Vereinbarkeitsgesichtspunkten ist Teilzeitführung vorteilhaft. Teilzeitarbeit bei Vorgesetzten kann auch die Akzeptanz von teilzeitarbeitenden Männern auf allen betrieblichen Ebenen erhöhen. Dies wiederum begünstigt eine gleichmäßigere Verteilung von Führungspositionen und Arbeitszeiten zwischen den Geschlechtern.

In diesem Beitrag gehen wir darum der Frage nach, warum Führungskräfte in manchen Branchen und Ländern ihre Aufgaben in Teilzeit wahrnehmen können, während Teilzeitarbeit in Führungspositionen in anderen Berufen und Ländern ausgeschlossen scheint.

#### **Daten und Definitionen**

Die präsentierten Werte basieren auf den Daten der Europäischen Arbeitskräfteerhebung (European Union Labour Force Survey, kurz: EU LFS) aus den Jahren 2006 bis 2019 (Eurostat 2020). Der EU LFS ist eine jährliche Haushaltsbefragung in allen EU-Mitgliedsstaaten sowie den vier EU-Beitrittskandidatenländern und drei Ländern der Europäischen Freihandelszone (EFTA). Mit Ausnahme von Personen in Gemeinschaftsunterkünften, z.B. Klöstern, Hospitälern, Kasernen oder Gefängnissen, sind die EU LFS-Daten repräsentativ für die gesamte Bevölkerung in den untersuchten Ländern.

Zur Gruppe der Führungskräfte werden in diesem Beitrag alle abhängig Beschäftigten im Alter von 25 bis 54 Jahren gezählt, die personenbezogene Kontroll- und Aufsichtsfunktionen übernehmen. Anders als bei einer Definition nach Beruf (bspw. eine Analyse von Managern und Managerinnen) können so Führungskräfte aus einer großen Anzahl von Berufen und Tätigkeiten betrachtet werden. Ausgeschlossen von unseren Analysen sind Selbständige, die ihre Arbeitszeiten i.d.R. eigenverantwortlich bestimmen können, ebenso wie (außer bei Abb. 2.3) ältere Beschäftigte, um Verzerrungen durch die unterschiedlichen Ruhestandsregelungen in den untersuchten Ländern zu vermeiden.

Die Klassifizierung als Teilzeitbeschäftigte beruht auf der Selbsteinschätzung der Arbeitnehmenden.

Die Syntax zur Erstellung der Abbildungen ist verfügbar unter: <https://osf.io/f8kvu/>

## **Gründe für und Konsequenzen von Teilzeitarbeit**

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer entscheiden sich häufig aus familiären Gründen für Teilzeitarbeit. Kürzere Arbeitszeiten machen es Eltern und Personen mit pflegebedürftigen Angehörigen möglich, ihren Betreuungsaufgaben neben der Erwerbstätigkeit nachzukommen. Kürzere Arbeitszeiten können außerdem dazu genutzt werden, berufliche Tätigkeiten mit Aus- und Weiterbildung oder der Ausübung eines Hobbys oder Ehrenamts in Einklang zu bringen. Oftmals wird ein Teilzeitarbeitsverhältnis aber auch mangels einer adäquaten Vollzeitoption als „zweitbeste Lösung“ akzeptiert (Schumann und Simantke 2017; Lietzmann und Wenzig 2017). Entweder finden Arbeitnehmende aufgrund der wirtschaftlichen Situation keine Vollzeitbeschäftigung oder ein Mangel an Kinderbetreuungsangeboten führt dazu, dass nur eine Teilzeitbeschäftigung möglich ist (Stuth 2021).

Aus unternehmerischer Sicht können Teilzeitarbeitsplätze – insbesondere Jahresteilzeitarbeit oder Arbeit auf Abruf – Auftragsschwankungen ausgleichen und dabei helfen qualifiziertes Personal nach Phasen der Berufsunterbrechung den Wiedereinstieg zu erleichtern. Abhängig von der rechtlichen und sozialen Absicherung kann das betriebliche Interesse an Teilzeitarbeitsverhältnissen mehr oder weniger von Kosten- und Rationalisierungsvorteilen geprägt sein: Niedrigere Lohnnebenkosten, geringere Ansprüche auf tarifliche oder betriebliche (Sonder-)Leistungen, Steuervergünstigungen und staatliche Direktzahlungen wirken sich positiv auf das Arbeitgeberinteresse an Teilzeitarbeit aus. Während bei niedrig qualifizierten Arbeitnehmenden das Arbeitgeberinteresse an Teilzeitarbeit vor allem darin besteht, über kostengünstiges und flexibel einsetzbares Personal zu verfügen, geht es bei höher qualifiziertem Personal darum, Beschäftigte dauerhaft an das Unternehmen zu binden und so Humanressourcen zu erhalten (siehe Hipp, Bernhardt, und Allmendinger 2015 für einen Überblick).

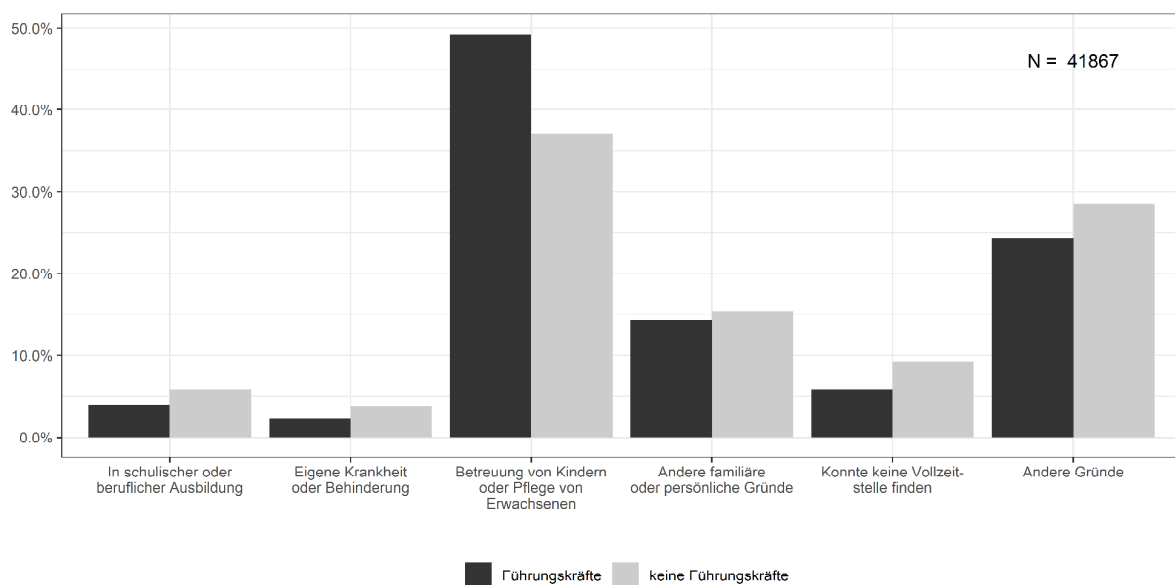
In der Praxis ist Teilzeit vorrangig ein „weibliches“ Phänomen (Hennig u. a. 2012; Allmendinger, Hipp und Stuth 2013). Es geht mit geringen Einkommen einher und resultiert somit langfristig in beträchtliche wirtschaftliche Einbußen für Arbeitnehmende (Allmendinger, Kelle, und Driesch 2013). Teilzeitbeschäftigte haben außerdem geringere

Aufstiegschancen in Unternehmen und nehmen seltener an Weiterbildungen teil als Vollzeitbeschäftigte (Hipp, Bernhardt, und Allmendinger 2015).

## Teilzeitarbeit von Führungskräften in Deutschland

Empirisch zeigen sich nur geringe Unterschiede in den Teilzeitmotiven zwischen Beschäftigten mit und ohne Führungsverantwortung (Abbildung 2.1). Lediglich das Motiv „Betreuung von Kindern oder Pflege von Erwachsenen“ geben Führungskräfte häufiger an als Nichtführungskräfte (Unterschied von 11 Prozentpunkten). Dieser Befund deckt sich mit den Ergebnissen anderer Untersuchungen, die zeigen, dass die Wahrscheinlichkeit, eine Führungsposition in Teilzeit auszuüben, bei Frauen mit der Anzahl der Kinder steigt (Hipp und Stuth 2013 in einer Analyse zu Teilzeitmanagern und Teilzeitmanagerinnen).

**Abbildung 2.1:** Gründe für Teilzeitarbeit von Beschäftigten mit und ohne Führungsaufgaben (Deutschland, 2019)



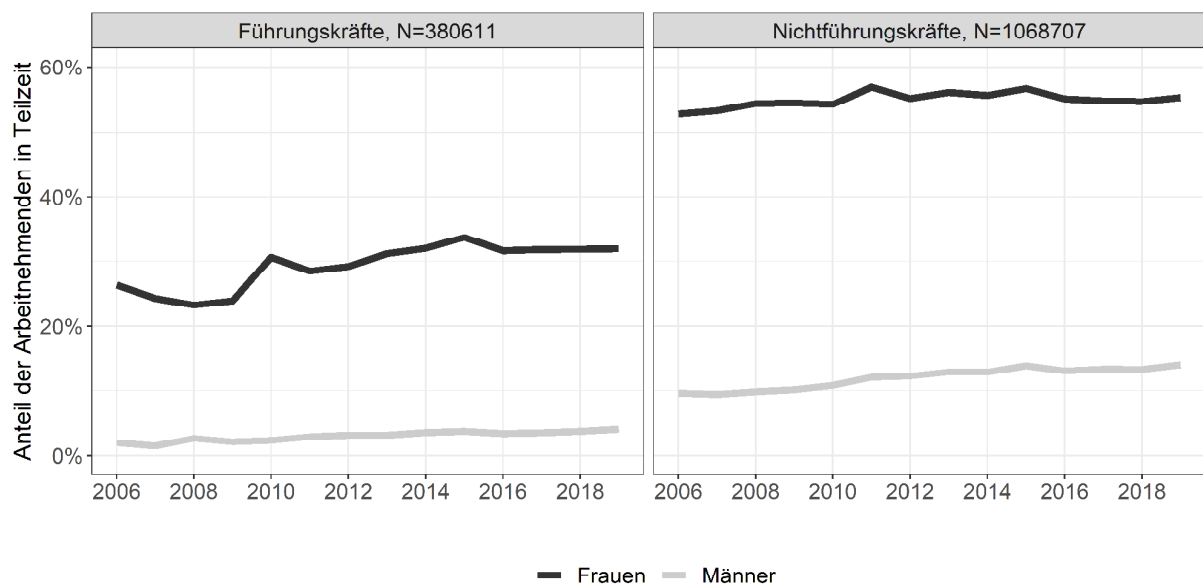
Europäische Arbeitskräfteerhebung, 2021; eigene Berechnung und Darstellung

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 verwunderlich, dass die Teilzeitquote von Führungskräften deutlich unterhalb der Teilzeitquote von Beschäftigten ohne Führungsaufgaben liegt. Abbil-

Abbildung 2.2 zeigt, dass zwischen 2006 und 2019 zwar zwischen 53 und 55 Prozent der weiblichen Nichtführungskräfte in Teilzeit arbeiteten, der Anteil der weiblichen Führungskräfte in Teilzeit jedoch stets mindestens 20 Prozentpunkte niedriger war. Bei den Männern fiel die Differenz zwischen Führungskräften und Nichtführungskräften mit rund 7 Prozentpunkten im selben Beobachtungszeitraum deutlich geringer aus. Männer sind aber grundsätzlich deutlich seltener in Teilzeit beschäftigt als Frauen.

Abbildung 2.2 zeigt zudem, dass sich der Anteil der Führungskräfte in Teilzeit zwischen 2006 und 2019 sowohl bei den Männern als auch bei den Frauen leicht erhöht hat. Bei den Männern verdoppelte sich der Anteil von 2 auf 4 Prozent. Bei den Frauen ist ein Zuwachs von 26 auf 32 Prozent zu verzeichnen.

**Abbildung 2.2:** Entwicklung der Teilzeitarbeit unter Führungskräften und Nichtführungskräften in Deutschland



Europäische Arbeitskräfteerhebung, 2021; eigene Berechnung und Darstellung

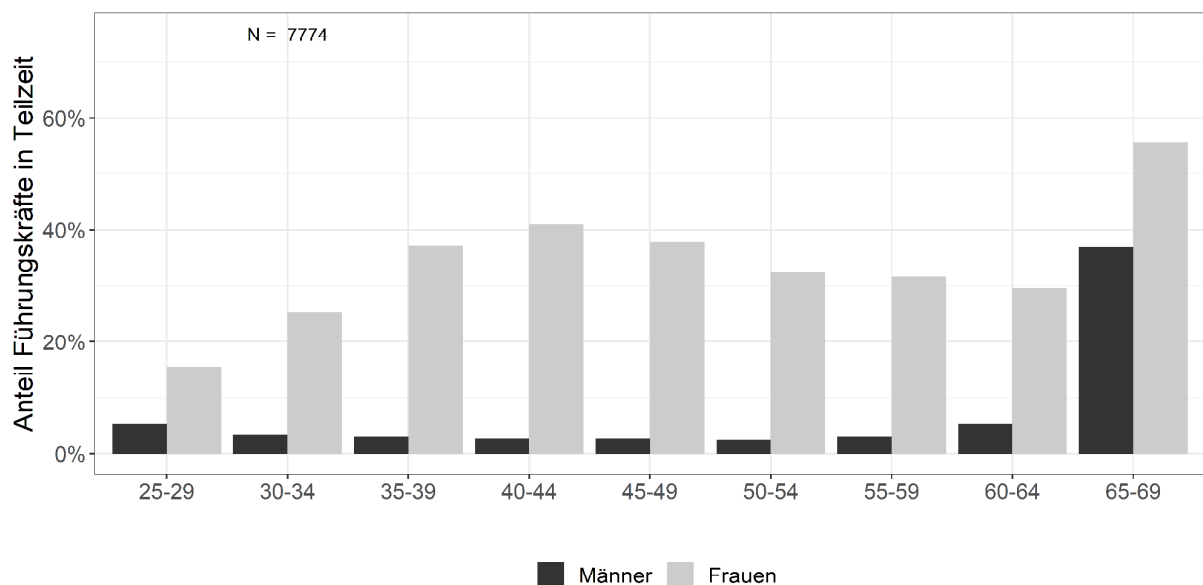
Zwischen dem Alter und der Teilzeitbeschäftigung von Führungskräften scheint es einen Zusammenhang zu geben – vor allem bei Frauen (siehe hierzu auch Hipp und Stuth 2013). Abbildung 2.3 zeigt, dass der Anteil der weiblichen Führungskräfte in Teilzeit zunächst mit dem Alter steigt und bei den 40 bis 44-jährigen Führungskräften mit 41 Prozent einen ersten Höhepunkt erreicht. In den darauffolgenden Altersgruppen nimmt der Anteil der weiblichen Führungskräfte in Teilzeit wieder leicht, aber kontinuierlich ab. In



der Altersgruppe der 65 bis 69-Jährigen liegt der Anteil der weiblichen Führungskräfte in Teilzeit jedoch besonders hoch und übertrifft die Anteilswerte der jüngeren Führungskräfte mit einem Wert von über 50 Prozent deutlich.

Bei den männlichen Führungskräften ist vor dem Rentenalter kein Alterseffekt zu beobachten. Die Familiengründungsphase, die sich bei weiblichen Führungskräften durch die erhöhte Teilzeitbeschäftigung bemerkbar zu machen scheint, geht nicht mit einer Arbeitszeitreduzierung bei männlichen Führungskräften einher. Ähnlich wie bei den Frauen kommt es in der letzten gezeigten Altersgruppe (65 bis 69 Jahre) zu einem sprunghaften Anstieg von Teilzeitarbeit. Allerdings liegt auch hier das Niveau deutlich unter dem der weiblichen Führungskräfte gleichen Alters.

**Abbildung 2.3:** Altersverteilung von Teilzeitführungs Kräften in Deutschland nach Geschlecht (2019)

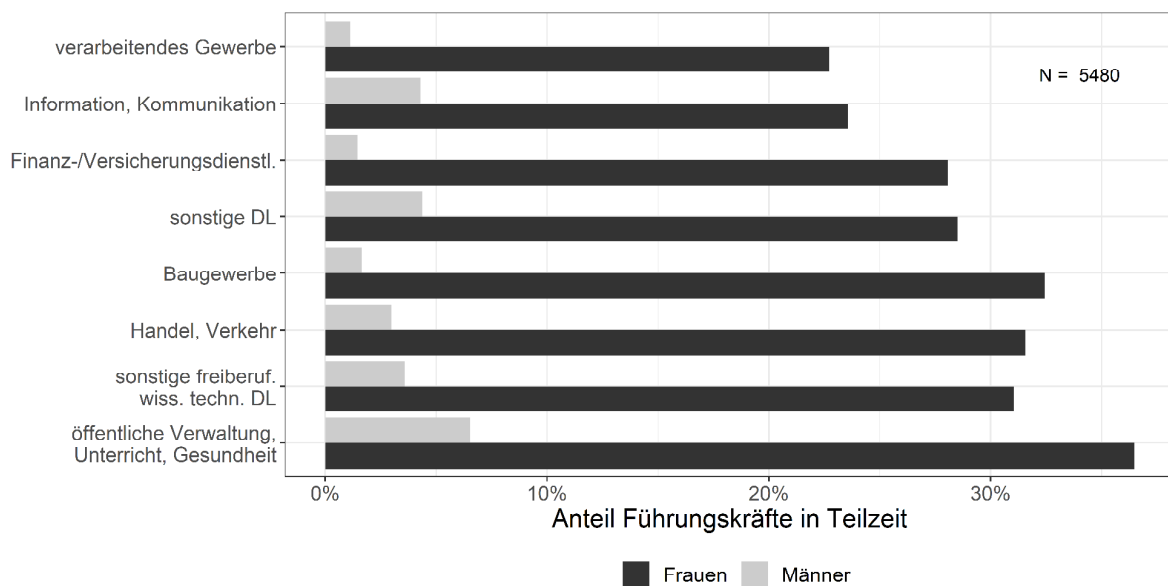


Europäische Arbeitskräfteerhebung, 2021; eigene Berechnung und Darstellung

Auch die branchenspezifischen Unterschiede bei der Teilzeitarbeit von Führungskräften in Deutschland sind beachtlich. Das zeigt Abbildung 2.4, die diese Unterschiede in einigen ausgewählten Branchen darstellt. Vor allem im Dienstleistungssektor sind überdurchschnittlich viele Führungskräfte in Teilzeit beschäftigt. Mit einem Anteil von 37 Prozent arbeiten in Deutschland im Bereich „Öffentliche Verwaltung, Unterrichtswesen und Gesundheit“ besonders viele weibliche Führungskräfte in Teilzeit. Auch im Handel

und den „sonstigen Dienstleistungen“ ist ein vergleichsweise hoher Prozentsatz an weiblichen Teilzeitführungskräften beschäftigt. Die Bereiche „Information und Kommunikation“ und „sonstige Dienstleistungen“ weisen einen Anteil männlicher Teilzeitführungs-kräfte von 5 Prozent auf. Der höchste Anteil männlicher Teilzeitführungs-kräfte ist im Bereich „Öffentliche Verwaltung, Unterrichtswesen und Gesundheit“ mit rund 7 Prozent zu beobachten.

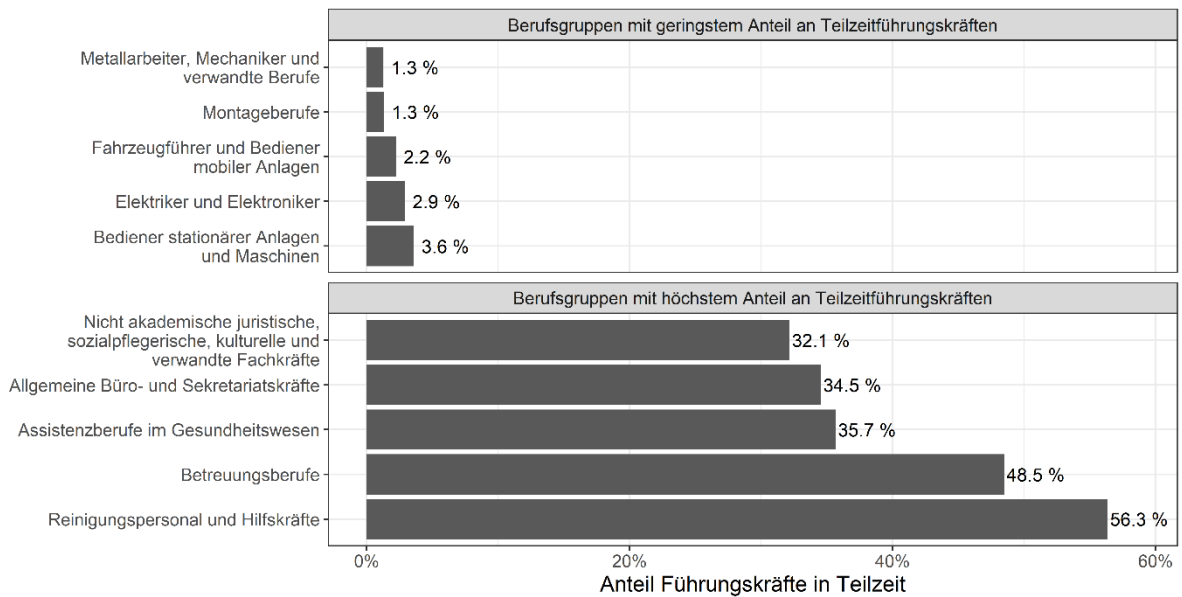
**Abbildung 2.4:** Anteil der Teilzeitführungs-kräfte in Deutschland (2019) im Branchen-vergleich (in %)



Europäische Arbeitskräfteerhebung, 2021; eigene Berechnung und Darstellung

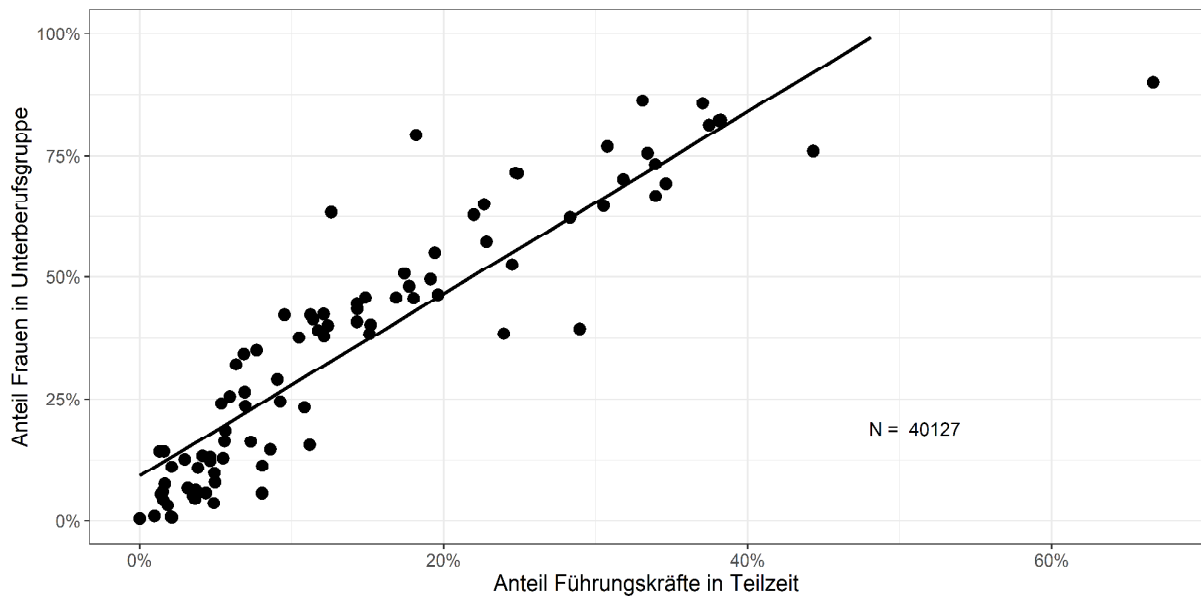
Teilzeitanteile von Führungs-kräften variieren nicht nur nach Branche, sondern auch nach Berufen. In Abbildung 2.5 sind die Anteile der teilzeitarbeitenden Führungs-kräfte jeweils für die fünf Berufe mit den höchsten und niedrigsten Anteilen dargestellt. Hier wird ersichtlich, dass Teilzeit bei Führungs-kräften vor allem in Berufsgruppen vor- kommt, in denen überwiegend Frauen arbeiten. Aus diesem Grund ist in Abbildung 2.6 auch die Korrelation zwischen den Teilzeitquoten von Führungs-kräften und dem Frauen- anteil in der jeweiligen Berufsgruppe dargestellt.

**Abbildung 2.5:** Berufsgruppen mit dem höchsten und geringsten Anteil von Teilzeitführungs Kräften in Deutschland (2019)



Europäische Arbeitskräfteerhebung, 2021; eigene Berechnung und Darstellung  
 Anmerkung: Den dargestellten Berufsgruppen liegt die zweistellige ISCO-08 Klassifizierung zugrunde. Es sind lediglich Berufsgruppen mit einer Fallzahl > 50 in die Berechnung der Teilzeitanteile eingegangen.

**Abbildung 2.6:** Zusammenhang zwischen dem Anteil an Teilzeitführungs Kräften und Frauenanteil in Berufsuntergruppen in Deutschland (2019)



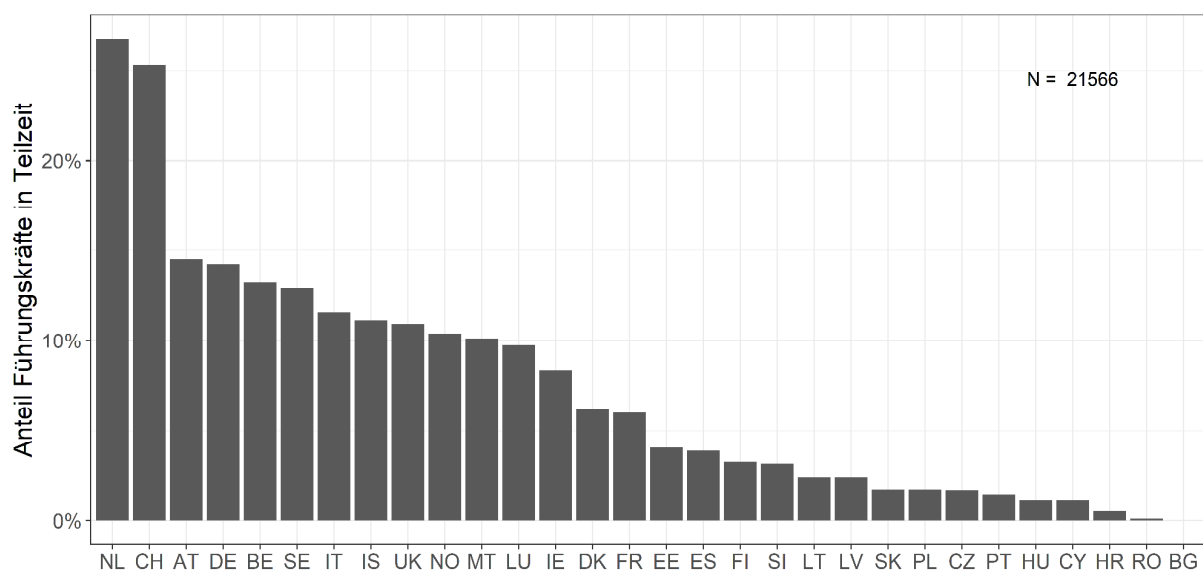
Europäische Arbeitskräfteerhebung, 2021; eigene Berechnung und Darstellung  
 Anmerkung: Den dargestellten Berufsgruppen liegt die zweistellige ISCO-08 Klassifizierung zugrunde. In die obige Darstellung wurden lediglich Berufsgruppen mit einer Fallzahl > 50 einbezogen.

# Teilzeitarbeit von Führungskräften im internationalen Vergleich

Im europäischen Vergleich nimmt Deutschland mit einem Anteil von 14 Prozent bei den Teilzeitführungskräften einen Platz im oberen Mittelfeld ein. In den Niederlanden und der Schweiz liegen die Anteile der Teilzeitführungskräfte mit 27 und 25 Prozent jedoch deutlich über dem Wert für Deutschland. Schlusslichter sind die osteuropäischen Staaten: in Rumänien und Bulgarien liegt der Anteil von Führungskräften in Teilzeit bei einem Prozent oder weniger.

Um zu verdeutlichen, dass die Variation in den Teilzeitanteilen bei Führungskräften vor allem durch Teilzeitarbeit von weiblichen Führungskräften zustande kommt, betrachten wir nun die Anteile an Teilzeitführungskräften nach Geschlecht. Im EU-Durchschnitt arbeitet eine von fünf Frauen mit Leitungsfunktion in Teilzeit; unter den männlichen Führungskräften sind es lediglich 3 von 100. Während der länderspezifische Anteil der männlichen Teilzeitführungskräfte nur geringfügig vom Gesamtdurchschnitt abweicht, gibt es größere Anteilsschwankungen bei den weiblichen Teilzeitführungskräften.

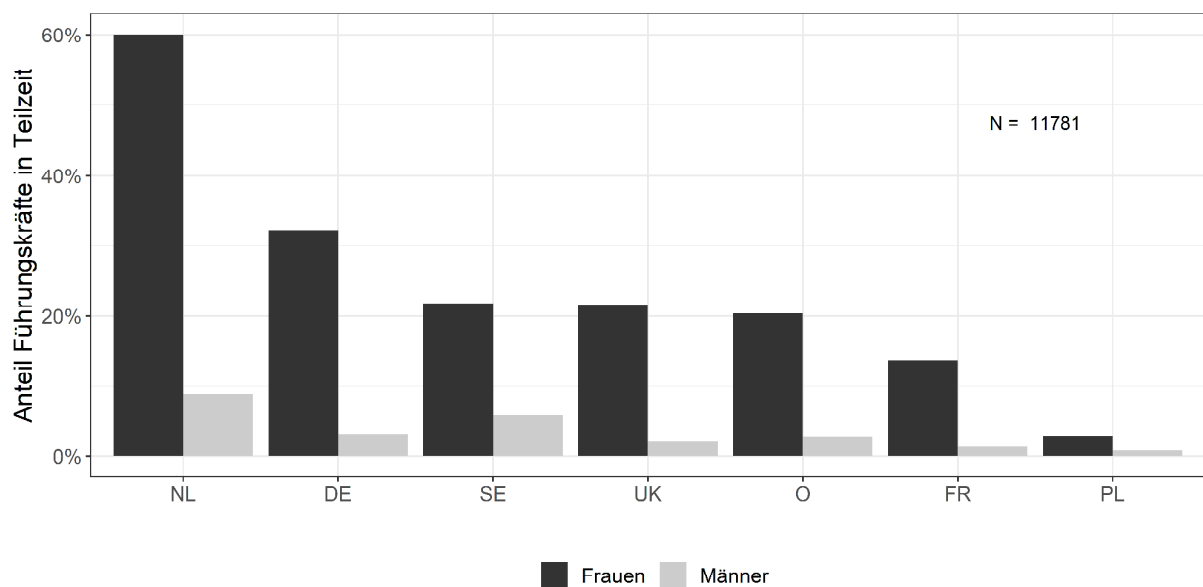
**Abbildung 2.7:** Anteil der Teilzeitführungskräfte an allen Führungskräften in Europa (2019)



Europäische Arbeitskräfteerhebung, 2021; eigene Berechnung und Darstellung

Dies wird in Abbildung 2.8 für einige ausgewählte Länder ersichtlich: Die Niederlande nehmen mit 60 Prozent weiblicher Teilzeitführungskräfte die Spitzenreiterposition ein. Verglichen damit sind die Anteile der weiblichen Teilzeitführungskräfte in Polen mit 3 Prozent und in Frankreich mit 14 Prozent niedrig. Auch in Deutschland sind die Geschlechterunterschiede groß. Während fast jede dritte Frau in Führungsposition in Teilzeit arbeitet, liegt der Anteil der Männer bei 3 Prozent. Was also für Teilzeitarbeit im Allgemeinen gilt, scheint sich auch auf Ebene der Führungskräfte widerzuspiegeln.

**Abbildung 2.8:** Anteil der Teilzeitführungskräfte nach Geschlecht in ausgewählten Ländern (2019)

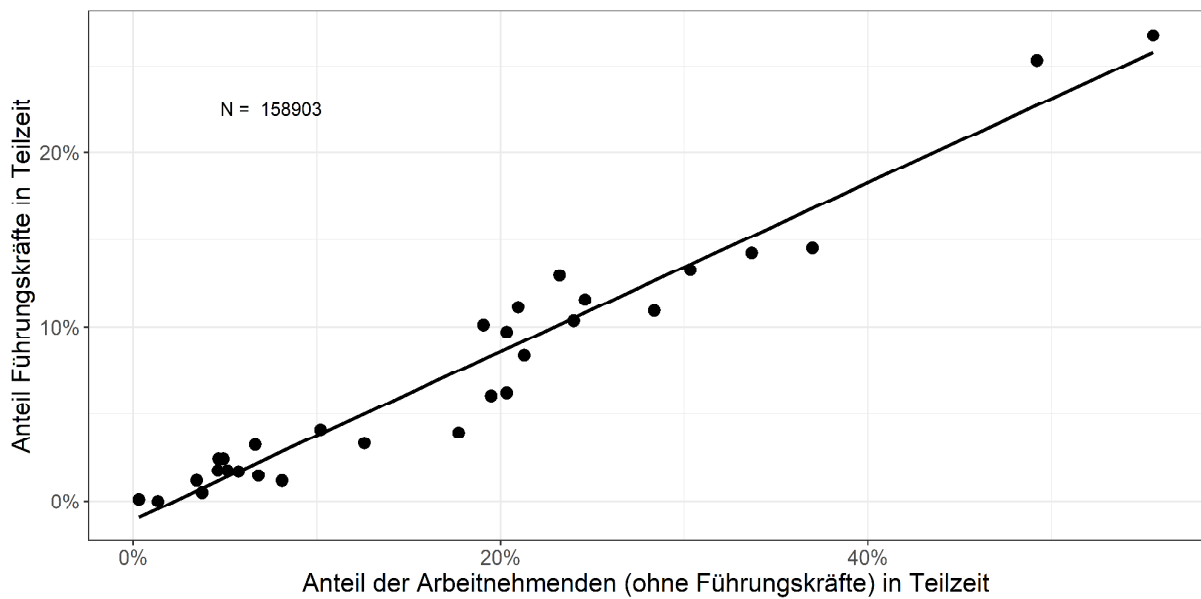


Europäische Arbeitskräfteerhebung, 2021; eigene Berechnung und Darstellung

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 wohlfahrtsstaatliche Regulierungen und kulturelle Orientierungen verantwortlich gemacht (siehe Hipp und Stuth 2013; Stuth und Hipp 2017). Da sich sowohl Unternehmen als auch Arbeitnehmende die Wertvorstellungen und Erwartungen ihrer Umwelt zu eigen machen, sollte das Erwerbsverhalten der Führungskräfte dem der Gesamtbevölkerung eines Landes ähneln. Wenn Teilzeitarbeit, wie beispielsweise in den Niederlanden, für einen Großteil der erwerbstätigen Bevölkerung die „normale“ Beschäftigungsform ist – mehr als die Hälfte aller Beschäftigten ohne Führungsverantwortung in den Niederlanden

arbeitet in Teilzeit – dann sollte es auch für Führungskräfte leichter sein, weniger Stunden zu arbeiten. In Abbildung 2.9 sind aus diesem Grund die Anteile der Teilzeitführungs-kräften den Anteilen der Teilzeitbeschäftigten ohne Führungsaufgaben gegenübergestellt. Hier zeigt sich, dass Führungskräfte dann häufiger in Teilzeit arbeiten, wenn Teilzeitarbeit in einem Land bei den übrigen Erwerbstätigen ebenfalls weit verbreitet ist.

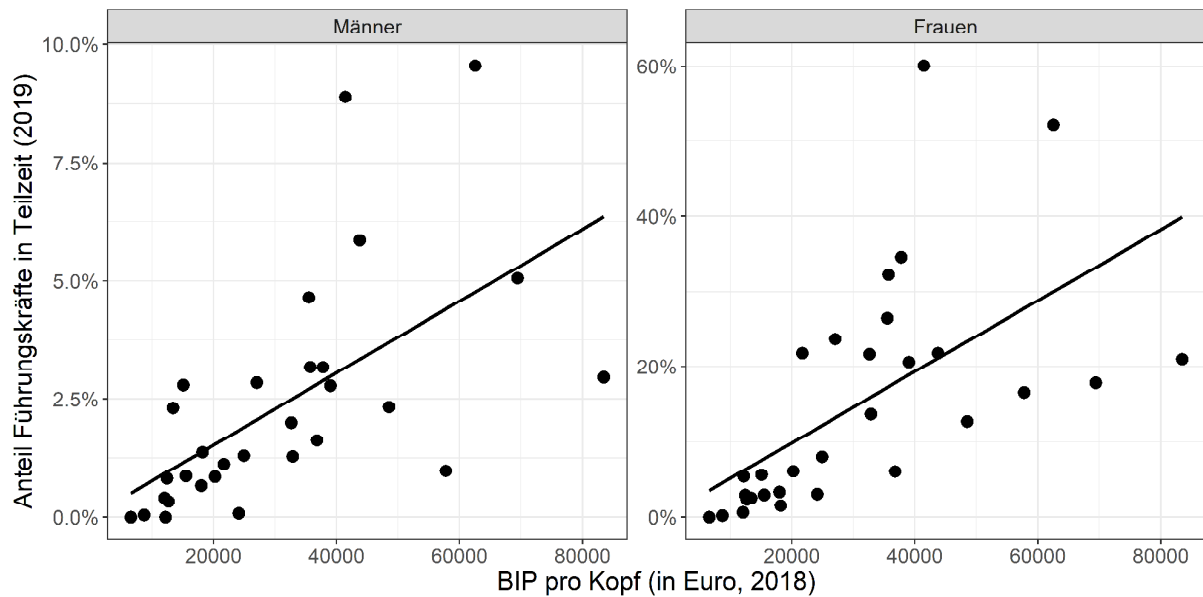
**Abbildung 2.9:** Zusammenhang zwischen den Anteilen der Teilzeitbeschäftigten mit und ohne Führungsaufgaben (2019)



Europäische Arbeitskräfteerhebung, 2021; eigene Berechnung und Darstellung

Da die Entscheidung für oder gegen eine Teilzeitbeschäftigung sowohl materiellen als auch normativen Überlegungen geschuldet sein kann, werden in Abbildung 2.10 die Teilzeitquoten von Führungskräften eines Landes dessen wirtschaftlicher Entwicklung gegenübergestellt. Dem liegt folgende Überlegung zugrunde: In wohlhabenden Gesellschaften ist Erwerbsarbeit oftmals nicht allein Broterwerb, sondern dient auch der Selbstverwirklichung. Sozialstaatliche Regelungen und Lohnsetzungssysteme machen darüber hinaus eine Vollzeitenerwerbstätigkeit aller Haushaltsmitglieder im erwerbsfähigen Alter nicht zwingend notwendig. Der vermutete Zusammenhang zeigt sich in der Empirie: Ein höheres Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf im Vorjahr geht mit einem höheren Anteil an Teilzeitführungs-kräften einher.

**Abbildung 2.10:** Zusammenhang zwischen Vorjahres-BIP pro Kopf und Anteil von Teilzeitführungskräften



Europäische Arbeitskräfteerhebung, 2021; eigene Berechnung und Darstellung

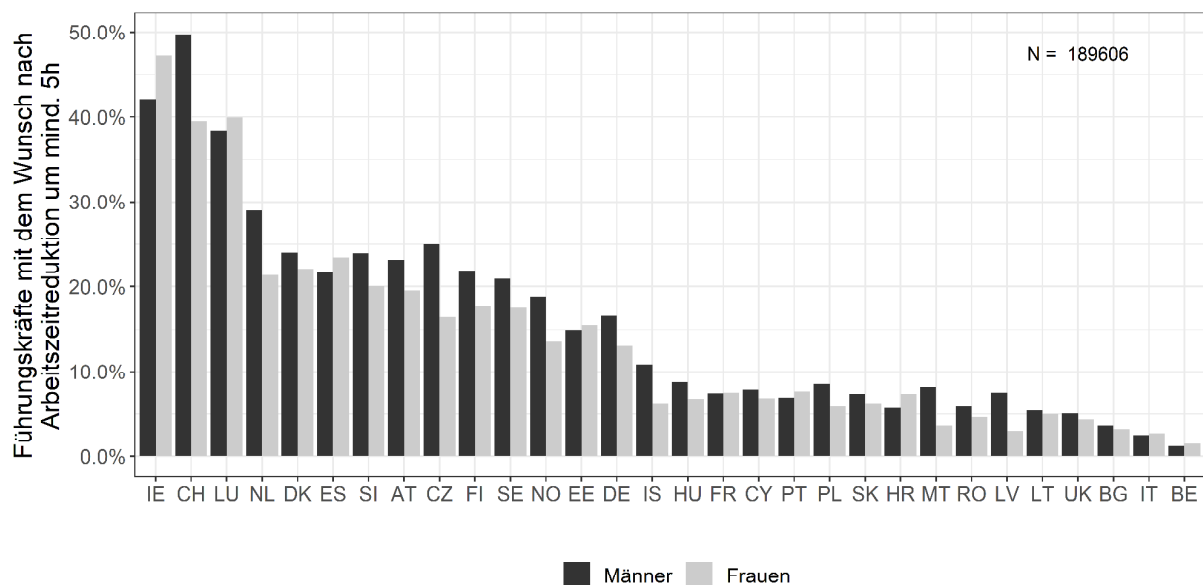
Ob Führungskräfte ihre Arbeitszeit reduzieren, sollte darüber hinaus auch von der Existenz eines Rechtsanspruchs auf Arbeitszeitreduzierung abhängen. Viele Mitgliedstaaten der Europäischen Union haben infolge der EU-Teilzeitrichtlinie (Rat der Europäischen Union 1997), die den Gleichbehandlungsgrundsatz zwischen Voll- und Teilzeitbeschäftigten festschreibt, einen Rechtsanspruch auf Teilzeit eingeführt (Caamaño Rojo 2002; Budelmeyer, Mourre, und Ward 2004). 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 Arbeitnehmenden beschäftigt sind (vorausgesetzt, es stehen diesem Wunsch keine betrieblichen Bedenken entgegen). Auch in Großbritannien, wo kein allgemeiner Rechtsanspruch auf einen Teilzeitarbeitsplatz besteht, können Mütter infolge grundlegender Gerichtsentscheidungen zur Geschlechterdiskriminierung auf eigenen Wunsch ihre Arbeitszeit reduzieren (Hipp und Stuth 2013).

Seit 2019 besteht in Deutschland darüber hinaus das Recht auf eine zeitlich befristete Teilzeit, auch Brückenteilzeit genannt. Dieses Gesetz soll garantieren, dass Arbeitnehmende in Betrieben mit mehr als 45 Beschäftigten nach einer im Vorfeld festgelegten Zeit zwischen einem Jahr und fünf Jahren wieder in eine Vollzeitbeschäftigung zurückkehren können.

## Arbeitszeitwünsche von Führungskräften

Es 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, werden in Abbildung 2.11 die Anteile derjenigen Führungskräfte dargestellt, die sich wünschen, ihre Arbeitszeit um mindestens fünf Wochenstunden zu reduzieren. Für diese Analysen wurden Beschäftigte, deren Wochenarbeitszeiten stark variieren, ausgeschlossen.

**Abbildung 2.11:** Anteil der Führungskräfte, die ihre Arbeitszeit um mindestens 5 Wochenstunden reduzieren möchten, in Prozent (2019)



Europäische Arbeitskräfteerhebung, 2021; eigene Berechnung und Darstellung

Hieraus wird zum einen deutlich, dass in den meisten der einbezogenen Untersuchungsländer ein Teil der Führungskräfte weniger arbeiten möchte. Zum anderen kann man sehen, dass es große Unterschiede in dem Wunsch nach einer geringeren Wochenarbeitszeit zwischen den Ländern gibt. In Irland, Luxemburg und der Schweiz wünscht sich fast jede zweite Führungskraft kürzere Arbeitszeiten. Deutschland liegt mit Werten von 17 Prozent bei männlichen und 13 Prozent bei weiblichen Führungskräften, die ihre Arbeitszeiten gerne reduzieren möchten, im europäischen Mittelfeld. In Italien und Belgien 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 Länder, die das europäische Ranking anführen (Irland, Schweiz und Niederlande).

## **Fazit und Ausblick**

Das Ziel dieses Beitrages war es, die Verbreitung von Teilzeitführungskräften in Deutschland und Europa zu untersuchen. 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 zeigen, dass Teilzeitarbeit unter Führungskräften in erster Linie von Frauen ausgeübt wird und trotz einer großen Variation innerhalb Europas in den meisten Ländern noch immer keine Normalität darstellt. In Deutschland arbeiten rund 14 Prozent der Beschäftigten mit Führungsaufgaben in Teilzeit. In den osteuropäischen Ländern prägen Teilzeitführungskräfte noch seltener das Bild. Anders verhält es sich hingegen in den Niederlanden und der Schweiz, wo zwischen 25 und 27 Prozent der Führungskräfte in Teilzeit arbeitet. Erklärt werden können diese Unterschiede zwischen den Ländern mit der länderspezifischen Verbreitung von Teilzeitarbeit, dem Stand der wirtschaftlichen Entwicklung und der Größe des Dienstleistungssektors. Im Gegensatz zur geringen Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Führungskräften steht jedoch der Wunsch vieler Führungskräfte nach einer Arbeitszeitreduzierung. Dieser ist insbesondere in Irland und der Schweiz besonders stark ausgeprägt.

Wenn eine zeitweise Reduzierung der Arbeitszeiten in Führungspositionen als Instrument der Personalpolitik verstärkt zum Einsatz kommt, sollte Teilzeitarbeit insgesamt an Attraktivität und Akzeptanz gewinnen. Das würde es Personen in Führungspositionen erleichtern, zumindest zeitweise beruflich kürzerzutreten. Es wäre darüber

hinaus eine wichtige Grundlage für ältere Führungskräfte, um auch nach dem Übergang in die Rente in Teilzeit weiterzuarbeiten. Wenn Führungskräfte, speziell männliche, vermehrt ihre Arbeitszeiten reduzieren, kann Teilzeitarbeit auch in der Chefetage möglich werden. So lassen sich Lebensphasen angemessen gestalten und Familie, Karriere und ein aktiver Ruhestand miteinander in Einklang bringen.

## Literatur

- Allmendinger, Jutta, Lena Hipp, und Stefan Stuth. 2013. „Atypical Employment in Europe 1996 – 2011“. *WZB. Discussion Paper*, WZB. Discussion Paper, , Nr. P 2013-003. <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2013/p13-003.pdf>.
- Allmendinger, Jutta, Nadiya Kelle, und Ellen von den Driesch. 2013. „Partnerschaftliche Lebensmodelle als Grundlage ökonomischer Unabhängigkeit der Frauen in Ost- und Westdeutschland“. In *50 Jahre Deutsche Einheit. Weiter denken – zusammen wachsen*, 1. Aufl. Bonn: Dietz.
- Breeschoten, Leonie van, und Marie Evertsson. 2019. „When Does Part-Time Work Relate to Less Work-Life Conflict for Parents? Moderating Influences of Workplace Support and Gender in the Netherlands, Sweden and the United Kingdom“. *Community, Work & Family* 22 (5): 606–28. <https://doi.org/10.1080/13668803.2019.1581138>.
- Buddelmeyer, Hielke, Gilles Mourre, und Melanie Ward. 2004. „Recent developments in part-time work in EU-15 countries: Trends and policy“. *IZA Discussion Papers*, Nr. No. 1415.
- Caamaño Rojo, Eduardo Andres. 2002. *Die Teilzeitarbeit im europäischen und deutschen Arbeitsrecht*. Europäische Hochschulschriften Reihe 2, Rechtswissenschaft = Droit = Law 3486. Frankfurt am Main Berlin Bern Wien: Lang.
- Cousins, Christine, und Ning Tang. 2004. „Working Time and Work and Family Conflict in the Netherlands, Sweden and the Uk“. *Work, Employment & Society* 18: 531–49. <https://doi.org/10.1177/0950017004045549>.
- Eurostat. 2020. „EU – Labour Force Survey Microdata 1983–2019, Release 2020, Version 1“. Eurostat. <https://doi.org/10.2907/LFS1983-2020V.1>.
- Hennig, Marina, Mareike Ebach, Stefan Stuth, und Anna Hägglund. 2012. „Frauen zwischen Beruf und Familie – ein europäischer Vergleich. Analysen zu den Einflussfaktoren auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf“. In *Soziale Welt*, 259–91.
- Hipp, Lena, Janine Bernhardt, und Jutta Allmendinger. 2015. „Institutions and the Prevalence of Nonstandard Employment“. *Socio-Economic Review* 13 (2): 351–77. <https://doi.org/10.1093/ser/mwv002>.
- 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): 101–28. <https://doi.org/10.1007/s11577-013-0193-x>.

- Kelle, Nadiya, Julia Simonson, und Laura Gordo. 2017. „Is Part-Time Employment after Childbirth a Stepping-Stone into Full-Time Work? A Cohort Study for East and West Germany“. *Feminist Economics* 23: 1–24.  
<https://doi.org/10.1080/13545701.2016.1257143>.
- Lawrence, Thomas, und Vivien Corwin. 2003. „Being There: The Acceptance and Marginalization of Part-Time Professional Employees“. *Journal of Organizational Behavior* 24: 923–43. <https://doi.org/10.1002/job.229>.
- Lietzmann, Torsten, und Claudia Wenzig. 2017. „Unfreiwillige Teilzeit“. *Böckler Impuls* 08 (2017): 5.
- Mergenthaler, Andreas, und Frank Micheel. 2021. „Verwirklichung von Erwerbsabsichten“. Datenreport 2021. Berlin: Statistisches Bundesamt (Destatis), Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BIB), Bundeszentrale für politische Bildung (bpb).  
<https://www.bpb.de/nachschlagen/datenreport-2021/soziale-sicherung-und-uebergaenge-in-den-ruhestand/330202/verwirklichung-von-erwerbsabsichten>.
- Moser, Julia. 2020. „Teilzeit – ein Karrierekiller?“ *SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research No. 1090*. <http://hdl.handle.net/10419/222651>.
- Nienhäuser, Werner. 2007. „Betriebliche Beschäftigungsstrategien und atypische Arbeitsverhältnisse. Eine Erklärungsskizze aus Sicht einer politischen Personalökonomik“. In *Atypische Beschäftigung – Flexibilisierung und soziale Risiken*, herausgegeben von Berndt K. Keller und Hartmut Seifert, 1. Aufl., 46–67. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.  
<https://doi.org/10.5771/9783845268682-46>.
- 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. R. Union. 97/81/EG“.
- Schumann, Harald, und Elisa Simantke. 2017. „Europas neue Reservearmee“. *Der Tagesspiegel*, 9. Dezember 2017.  
<https://www.tagesspiegel.de/gesellschaft/arbeitsmarkt-europas-neue-reservearmee/20301470.html>.
- Stuth, Stefan. 2021. „5.4 Prekäre Beschäftigung und mögliche Ursachen“. Datenreport 2021. Berlin: Statistisches Bundesamt (Destatis), Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BIB), Bundeszentrale für politische Bildung (bpb).  
[https://www.destatis.de/DE/Service/Statistik-Campus/Datenreport/Downloads/datenreport-2021-kap-5.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Service/Statistik-Campus/Datenreport/Downloads/datenreport-2021-kap-5.pdf?__blob=publicationFile).