



Führen in Teilzeit – ein Zukunftsmodell für Frauen und Männer!

Die Kategorie GESCHLECHT ist immer noch eine zentrale Dimension der Entstehung und Herstellung von sozialer Ungleichheit¹. Dies wird besonders deutlich im Bereich von Führungspositionen: Obwohl Frauen in den letzten Jahrzehnten im Bereich von Bildung und Qualifikation zu den Männern aufgeschlossen und sie teilweise überholt haben, spiegelt sich dies noch nicht im beruflichen Alltag und im Bereich der Führungspositionen wider. Vorliegende Stellungnahme beschreibt das aktuelle Geschlechterverhältnis in Führungspositionen in Voll- und Teilzeitarbeitsverhältnissen sowie die Hintergründe und Ursachen der mangelnden weiblichen Partizipation an Führungspositionen. Im Schlussteil werden Forderungen für einen höheren Frauenanteil an Führungspositionen aufgestellt. Der Fokus liegt dabei vor allem auf der Möglichkeit, Führung auch in Teilzeitregelung wahrzunehmen und erfolgreich auszufüllen.

1. Definition von Führung in Teilzeit

Teilzeitbeschäftigt ist eine Arbeitnehmerin, deren regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer ist als die einer vergleichbaren Vollzeitbeschäftigten². Unter Führung versteht man allgemein die zielgerichtete Einflussnahme auf Mitarbeiter zur gemeinschaftlichen Erreichung der Unternehmensziele. Führungspositionen in Unternehmen und Organisationen beinhalten die Felder „Führungsfunktion“ (Fachlichkeit, Planung und Steuerung), „Führungsdimension“ (Problemlösung, Entscheidungen und Personalverantwortung) und die „Führungsperson“ (Eignung, persönlicher Führungsstil und ihre Persönlichkeit)³.

2. Fakten: Der Frauenanteil in deutschen Führungsetagen ist gering

Ogleich drei Viertel der Frauen in Deutschland heute erwerbstätig sind, hat sich an dem extremen Ungleichgewicht zwischen Frauen und Männern in den Führungsetagen in den letzten zehn Jahren nur wenig verändert. Der öffentliche Dienst bietet Frauen grundsätzlich zwar formal bessere Chancen in eine Führungsposition aufzusteigen, aber auch hier besetzen weibliche Führungskräfte in der Regel nur die mittlere Hierarchie-Ebene. Teilzeitführung ist darüber hinaus „weiblich“ und dies trifft für alle Beschäftigungsbereiche (Privatwirtschaft, öffentlicher Dienst und Selbständige) zu. Im Einzelnen:

a) Privatwirtschaft

Im Jahr 2008 betrug der Frauenanteil unter allen Beschäftigten deutschlandweit 44 Prozent, von den Beschäftigten auf der zweiten Führungsebene waren 35 Prozent und von den Beschäftigten auf der ersten Führungsebene sogar nur 25 Prozent

¹ Angelika Koch, Teilzeitregelung in Führungspositionen für Beschäftigte mit Kindern, in Aus Politik und Zeitgeschichte 7/2007

² Vgl. § 2 Teilzeit und Befristungsgesetz

³ Vgl. Lutz von Rosenstil, Grundlagen der Führung, in Rosenstiel, E. Regnet/ M. Domsch (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern, Stuttgart, 1995.

Frauen⁴. In den Spitzengremien der deutschen Wirtschaft waren zu Beginn des Jahres 2010 gerade einmal 2,5 Prozent aller Vorstandsmitglieder und nur etwa 10 Prozent der Aufsichtsräte der 200 größten Unternehmen Frauen⁵. In Bezug auf die Arbeitszeitmuster lässt sich bei Führungskräften eine starke Dominanz von Vollzeitverhältnissen feststellen: So arbeiteten beispielsweise im Jahr 2007 nur 25 Prozent der weiblichen Führungskräfte und nur zwei Prozent der männlichen Führungskräfte in Teilzeit⁶.

b) Öffentlicher Dienst

Im öffentlichen Dienst lag der Frauenanteil unter den Beschäftigten deutschlandweit im Jahr 2007 bei 56 Prozent⁷ und Frauen sind dabei in 30 Prozent der Führungspositionen vertreten. Die Teilzeitquote von weiblichen Führungskräften beträgt hier 20 Prozent⁸, was im Vergleich zum Jahr 2000, wo die Quote bei 17 Prozent lag, eine Steigerung um drei Prozentpunkte beinhaltet. Der Anteil männlicher Führungskräfte in Teilzeit lag im Jahr 2007 bei drei Prozent.

c) Selbständige

Der Frauenanteil unter den Selbständigen lag 2007 in Deutschland bei 39 Prozent, wobei in den Führungspositionen 23 Prozent Frauen vertreten waren⁹. Im Jahr 2007 betrug die Teilzeitquote bei den weiblichen Führungskräften 20 Prozent, was im Vergleich zum Jahr 2000 einer Steigerung um sieben Prozent bedeutet und sogar dem Anteil von weiblichen Führungskräften in Teilzeit im öffentlichen Dienst entspricht. Von Männern in Führungspositionen arbeiteten im Jahr 2007 vier Prozent in Teilzeit.

3. Hintergründe und Ursachen

Was sind die Barrieren und Ursachen, die dazu führen, dass heute immer noch wenige Frauen – trotz guter Ausbildung und den rechtlichen Rahmenbedingungen – in Führungspositionen zu finden sind? Studien belegen immer wieder, dass sich für Frauen die doppelte Lebensorientierung „Familie und Beruf“ im beruflichen Alltag als gewichtiger Hinderungsgrund darstellt. Teilzeitbeschäftigung in Führungspositionen ist bisher stark unterrepräsentiert.

a) Gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen

In Deutschland existiert seit Jahrzehnten ein Modell familienorientierter Sozialpolitik, das Brüche im Erwerbsverlauf von Frauen fördert und die Betreuungsaufgaben primär bei der Mutter sieht. Die Erwerbstätigkeit von Frauen mit und ohne Kinder wird nach dem Muster des Zuverdienstes in einer Versorgerehe verstanden, was sich durch das geltende Steuersystem mit dem Ehegattensplitting manifestiert hat¹⁰. Seit 2001 existieren mit dem Teilzeit- und Befristungsgesetz und dem Bundeserziehungsgeldgesetz (seit 2007: Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz) die rechtlichen Rahmenbedingungen, um Beschäftigten mit Kindern die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Betreuung zu ermöglichen¹¹.

⁴ So Dr. Corinna Kleinert vom IAB im Vortrag beim BayLFR am 27.10.2009 zu Führungspositionen in Teilzeit – Trends, Grenzen und Möglichkeiten unter Bezugnahme auf den IAB-Betriebspanel 2004 und 2008,

⁵ Vgl. Elke Holst und Anita Wiemer, Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft Ursachen und Handlungsansätze, Berlin, Mai 2010, DIW Berlin, Mai 2010; S. 3

⁶ Vgl. so Dr. Corinna Kleinert a.a.O. unter Bezugnahme auf den Mikrozensus 2007, 2004, 2000

⁷ So Dr. Corinna Kleinert, a.a.O. unter Bezugnahme auf den IAB-Betriebspanel 2004 und 2008,

⁸ Vgl. ebenda

⁹ Vgl. ebenda

¹⁰ Vgl. ebenda

¹¹ Vgl. Angelika Koch, a.a.O.

b) Familiärer Kontext

Daten zu Familienformen und Beschäftigung belegen, dass 27 Prozent der beschäftigten weiblichen Führungskräfte in der Privatwirtschaft mit Kindern und Partner zusammen leben. Im Vergleich dazu leben 51 Prozent der männlichen Führungskräfte mit Partnerin und Kindern. 84 Prozent der Frauen in Führungspositionen haben Partner, die in der Mehrzahl Vollzeit berufstätig sind (32 Prozent sind selbst Führungskraft, weitere 52 Prozent sind voll erwerbstätig)¹². Führungsfrauen mit Kindern sind auf ein differenziertes System von öffentlich und privat organisierter Erziehung, Bildung und Betreuung angewiesen. Karrierefrauen sind in der Regel mit einem Karrieremann verheiratet¹³.

c) Personalverantwortliche und Firmenphilosophie

Gerade im Zuge des demografischen Wandels und dem damit verbundenen Fachkräfte- und Nachwuchsmangel ist in Betrieben und Unternehmensberatungsfirmen ein Umdenken zu mehr Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen beobachtbar. Teilzeitbeschäftigungen bieten die Möglichkeit, qualifizierte weibliche Fachkräfte zu halten. 30 bis 40 Prozent der deutschen Großkonzerne entwickeln laut Expertenschätzung derzeit Konzepte für Teilzeitführung¹⁴. Der Großteil der deutschen Unternehmen arbeitet jedoch nicht an Konzepten zur Teilzeit im Management, zudem wird Job-Sharing für Führungskräfte auch nicht als Modell einer familienfreundlichen Personalpolitik betrachtet¹⁵. Die Mehrheit der Personalverantwortlichen steht dem Wunsch nach Arbeitszeitreduzierung von Beschäftigten in leitenden Positionen daher ablehnend gegenüber. Analysen von Stellenausschreibungen zeigen, dass es so gut wie kein Angebot von Leitungsfunktionen mit reduzierter Arbeitszeit gibt¹⁶. Unterstützt wird diese Haltung durch Firmenchefs, die bei Befragungen zu der Einschätzung gelangen, dass es keinen Bedarf an Teilzeit bei Führungskräften gibt. Die deutsche Hertie-Stiftung spricht von Blockaden in den Unternehmen und in den Köpfen von Führungskräften. Nicht selten wird Teilzeitführung als mangelnder Einsatz für den Betrieb gedeutet¹⁷.

d) Ständige Anwesenheit als entscheidendes Kriterium für Führungsposition

Für Personalverantwortliche wird die „entgrenzte“ Arbeitszeit immer die entscheidende Voraussetzung für das Erreichen einer Führungsposition sein. Damit einher geht die Deutung, die Bereitschaft zu einer uneingeschränkten Verfügbarkeit als Leistungsorientierung zu verstehen. Permanente Ansprechbarkeit gilt als notwendig, sie gehört zur Vorbildfunktion und garantiert Kontrollmöglichkeit. Viele Frauen, obwohl mindestens genauso qualifiziert, erhalten damit erst gar nicht die Möglichkeit ihre Fähigkeiten im Rahmen von Führungsverantwortung unter Beweis zu stellen¹⁸.

e) Selbst- und Fremdbild im Bezug auf Führung in Teilzeit

Da Männer in Vollzeit das Bild betrieblicher Führungskultur prägen, entscheiden sich bei Befragungen immer noch die Mehrheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland für einen Mann als Chef (35 Prozent). Für eine Frau als Chef sind nur 14 Prozent der Befragten und 52 Prozent sind in der Frage indifferent¹⁹. Vor dem Hintergrund dieser gesellschaftlichen Gegebenheiten setzt die Ausübung einer Führungsposition in Teilzeit neben den entsprechenden betrieblichen Rahmen-

¹² Vgl. so Dr. Corinna Kleinert. a.a.O. unter Bezugnahme auf den Mikrozensus 2007

¹³ Vgl. Elke Holst vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung in „Geteilte Chefinnen“, DIE ZEIT vom 7.5.2009

¹⁴ Vgl. ebenda

¹⁵ Vgl. Ansichtssache: Führung, Umfrage der Helga Stödter Stiftung, Fachkongress WomenPower 2007, S. 27

¹⁶ Vgl. Angelika Koch, a.a.O.

¹⁷ Vgl. „Geteilte Chefinnen“, a.a.O.

¹⁸ Vgl. ebenda

¹⁹ Vgl. FAZ JOB.NET, Dann doch lieber einen Mann (20.7.2007)

bedingungen vor allem eine große innere Souveränität des oder der Teilzeitführenden und starkes Selbstvertrauen im Hinblick auf die eigenen Fähigkeiten voraus. Vor diesem Hintergrund kommt der aktiven Unterstützung von Frauen im Hinblick auf die Übernahme von Teilzeitführung etwa durch Mentoring- und Coachingangebote im Unternehmen ein großer Stellenwert zu.

4. Forderungen des Bayerischen Landesfrauenrat

Um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen, ist es notwendig, mehr Möglichkeiten von Teilzeitführung (sowohl für Frauen als auch für Männer) zu schaffen. Frauen in Führungspositionen müssen in der deutschen Unternehmenskultur zur Normalität werden.

Vor diesem Hintergrund fordert der Bayerische Landesfrauenrat

- von den politischen Entscheidungsträgern:

1. durch öffentlichen Druck und durch entsprechende gesetzliche Regelungen darauf hinzuwirken, den Frauenanteil in Führungspositionen deutlich zu erhöhen.
2. die rechtlichen Rahmenbedingungen zu verbessern, etwa durch flankierende Maßnahmen in der Steuergesetzgebung.
3. den Rechtsanspruch auf Kinderbetreuung für unter Dreijährige zügig umzusetzen und eine qualitativ gute Betreuung sicherzustellen.
4. auf einen flächendeckenden Ausbau von Ganztagschulen hinzuwirken.

- von den Unternehmen:

1. Führungspositionen in Teilzeit als selbstverständlichen Bestandteil von Leitbildern und Unternehmensphilosophie zu verankern.
2. Konzepte für die Ausübung von Führungspositionen in Teilzeit zu entwickeln und umzusetzen.
3. Lebensphasen orientierte Arbeitszeiten für Führungskräfte zu ermöglichen.
4. Zeitsouveränität für Führungskräfte in Teilzeit (Flexibilisierung der Arbeitsumgebung und der Arbeitsform) zu schaffen.
5. Teilzeitstellen für Führungskräfte gezielt auszuschreiben.
6. Personalentwicklung für Teilzeit(führungs)kräfte zu planen.
7. erfolgreiche Best-Practice von Teilzeitführung im jeweiligen Unternehmen fortzuführen und zu institutionalisieren.
8. eine institutionalisierte Unterstützung für Teilzeit-Führungskräfte und -teams in Form von Schulungen, Coaching und technischen Lösungen anzubieten.
9. Unterstützung bei der Organisation von Kinderbetreuung durch betrieblich geförderte Einrichtungen mit flexiblen Öffnungszeiten oder einer Back-Up-Kinderbetreuung anzubieten.
10. neuen Formen von Führung gegenüber offen zu sein.

München, den 6. August 2010



Hildegund Rüger
Präsidentin

Hausanschrift:
Winzerstraße 9
80797 München
Telefon (089) 1261-1520, - 1412
Telefax (089) 1261-1633

Briefanschrift:
Postfach 40 02 29
80702 München
E-Mail:
BayLFR@stmas.bayern.de

Internet:
www.lfr.bayern.de