



Jörg Schmidt

Sind Führungspositionen mit einer reduzierten Arbeitszeit vereinbar?

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nimmt nicht nur in der Diskussion um die gleichberechtigte Teilhabe am Erwerbsleben eine zentrale Rolle ein. Viele Argumente dürften auch für die Debatte um mehr Frauen in Führungspositionen gelten. Allerdings zeigt eine Datenauswertung, dass für Führungspositionen eine Vollzeitätigkeit überwiegend der Standard ist und daher offenbar höhere Anforderungen an die Arbeitszeit gestellt werden. Daher bedarf es einer eigenständigen Diskussion um die Vereinbarkeit von Familie und Karriere.

In der Diskussion um eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen ist die Frage nach der Vereinbarkeit von Karriere und Familie von besonderer Bedeutung. Im Zentrum steht die Frage, inwiefern die Wahrnehmung einer Führungsfunktion in einem zeitlichen Konflikt mit familiären Aufgaben steht. Zwar bieten Unternehmen in der Praxis bereits zahlreiche familienfreundliche Angebote an, die die Vereinbarkeit mit beruflichen Anforderungen erleichtern können, wie etwa Teilzeitarbeit, individuell vereinbarte Arbeitszeiten, flexible Tages- oder Wochenarbeitszeit, usw. (BMFSFJ, 2016). Allerdings besteht noch immer eine Kontroverse, ob und inwieweit

Organisationsmodelle mit reduzierten Arbeitszeiten mit der Wahrnehmung von Leitungspositionen in Einklang zu bringen sind. Empirische Befunde deuten darauf hin, dass insbesondere Frauen in der Phase der Familienbildung häufig einem zeitlichen Zielkonflikt ausgesetzt sind (Hammermann et al., 2015).

Vor diesem Hintergrund soll die folgende Auswertung auf Basis des Sozio-oekonomischen Panels aufzeigen (Wagner et al., 2007; SOEP, 2017), welche Arbeitszeiten typischerweise mit einem Aufstieg in Führungspositionen verbunden sind. Die Datengrundlage bilden abhängig Beschäftigte ohne Auszubildende ab 18 Jahren in der Privatwirtschaft, die in den Jahren 2014 und 2015 beobachtet werden konnten (vgl. methodische Hinweise).

Zunächst ist mit Blick auf die Tabelle festzustellen, dass sich die tatsächlichen Arbeitszeiten von Frauen und Männern ohne Führungsfunktion deutlich unterscheiden: So arbeiten Männer im Jahr 2015 im Durchschnitt mit 41,3 Stunden pro Woche gut zehn Stunden mehr als Frauen, wenn sie auch im Jahr zuvor keine Führungsposition ausübten. Nach Aufnahme einer Führungsposition und auch bei bereits bestehender Führungstätigkeit fallen allerdings die

Durchschnittliche Arbeitszeiten und Zeitverwendung von Führungskräften und Beschäftigten ohne Führungsfunktion

Jahr 2015

	Männer			Frauen		
	Ohne Führungsfunktion	Führungskräfte		Ohne Führungsfunktion	Führungskräfte	
	Kein Aufstieg ¹⁾	Im Jahr nach dem Aufstieg ²⁾	Aufstieg liegt mindestens ein Jahr zurück ³⁾	Kein Aufstieg ¹⁾	Im Jahr nach dem Aufstieg ²⁾	Aufstieg liegt mindestens ein Jahr zurück ³⁾
Tatsächliche Arbeitszeit pro Woche (in Stunden pro Woche)	41,3	43,1	44,6	31,1	40,5	40,3
Vereinbarte Arbeitszeit pro Woche (in Stunden pro Woche)	38,3	38,4	39,1	29,2	35,9	36,0
Überstunden (durchschnittliche tatsächliche – durchschnittliche vereinbarte Arbeitszeit)	3,0	4,7	5,5	1,9	4,6	4,3
Teilzeitbeschäftigung oder geringfügige Beschäftigung (Anteil in Prozent)	5,3	8,3	5,3	53,7	25,0	23,6
Zeitverwendung (in Stunden pro Werktag)						
Kinderbetreuung und Versorgung/ Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen	0,6	0,7	0,7	1,5	1,3	1,2
Hausarbeit, Besorgungen, Reparaturen, Gartenarbeit, etc.	2,0	1,7	1,4	3,1	2,3	2,2

Führungsposition? ¹⁾ 2014 = Nein und 2015 = Nein
²⁾ 2014 = Nein und 2015 = Ja
³⁾ 2014 = Ja und 2015 = Ja

Quellen: SOEP v.32.1; Institut der deutschen Wirtschaft Köln



Arbeitszeiten generell relativ hoch aus. Die Arbeitszeiten von weiblichen und männlichen Führungskräften unterscheiden sich dann nur geringfügig. So beträgt die tatsächliche Arbeitszeit im Jahr nach dem Aufstieg (2015) bei Männern durchschnittlich 43,1 Stunden pro Woche und 40,5 Stunden für Frauen. Zudem haben sich diese Werte gegenüber dem Jahr vor der Beförderung (2014) bei beiden Geschlechtern kaum verändert. Die vergleichsweise hohen Arbeitszeiten im Vorfeld einer Beförderung sind wenig überraschend, da längere Arbeitszeiten und Überstunden als ein Signal für Leistungsbereitschaft sowie als Nachweis verstanden werden könnten, dass ein(e) Kandidat(in) bereit und in der Lage ist, auch nach einer Beförderung die höheren zeitlichen Anforderungen zu erfüllen.

In diesem Kontext zeigen die Daten von Beschäftigten, die bereits mindestens ein Jahr in einer Führungsposition tätig sind, dass die Arbeitszeit bei fortgesetzter Führungstätigkeit im Durchschnitt eher zunimmt und Überstunden offenbar üblich sind. Insbesondere dürfte dies bei einer umso längeren Führungstätigkeit und vor allem bei einem weiteren Aufstieg in höhere Managementpositionen von Be-

deutung sein. So fallen die tatsächlichen sowie die vereinbarten Arbeitszeiten von männlichen Führungskräften im Durchschnitt um etwa drei bis gut vier Stunden höher aus als die von weiblichen Führungskräften. Dies hängt zum Teil mit der höheren Anzahl von Überstunden bei Männern zusammen und ist zum Teil auch Ausdruck des höheren Teilzeitanteils bei Frauen. Wie die Tabelle zeigt, sind nur etwa 8 Prozent der beförderten Männer nach ihrer Beförderung (2015) in einer Teilzeitbeschäftigung tätig, während dieser Anteil bei den beförderten Frauen 25,0 Prozent beträgt. Allerdings fällt bei Frauen der Teilzeitanteil unter den Führungskräften deutlich geringer aus als unter den abhängig Beschäftigten ohne Führungsfunktion, der hier bei 53,7 Prozent (2015) liegt. Insofern gelangen Frauen ebenfalls überwiegend aus einer Vollzeitbeschäftigung in eine Führungsposition. Allerdings erfolgt dieser Schritt noch deutlich häufiger als bei Männern aus einer Teilzeitbeschäftigung.

Daher liegt die Vermutung nahe, dass auch in Führungspositionen noch eine ungleiche Verteilung von Betreuungsaufgaben und hauswirtschaftlichen Tätigkeiten zu diesem Befund beiträgt. Darauf deutet

auch eine Auswertung zur Zeitverwendung hin: Zunächst zeigt sich allerdings, dass mit Übernahme einer Führungsposition offenbar beide Geschlechter ihr Zeitbudget im Durchschnitt besonders für hauswirtschaftliche Tätigkeiten einschränken. Zudem geben aber Männer ohne und mit Führungsverantwortung jeweils einen deutlich geringeren Zeitaufwand für beide Bereiche an als Frauen. Zwar reduzieren weibliche Führungskräfte im Durchschnitt ihr Engagement in beiden Bereichen noch geringfügig, wenn sie mindestens ein Jahr als Führungskraft tätig sind, aber sie wenden auch dann noch gut eine Stunde pro Werktag mehr für Betreuungsaufgaben und hauswirtschaftliche Tätigkeiten auf als vergleichbare Männer. In diesem Kontext fällt der Unterschied noch größer aus, wenn weibliche Führungskräfte betrachtet werden, die mit Kindern bis 16 Jahre im Haushalt leben. Diese geben im Durchschnitt einen knapp doppelt so hohen Zeitaufwand pro Werktag (5,8 Stunden) für beide Bereiche an als männliche Führungskräfte (3,2 Stunden).

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass der Einstieg in eine Führungsposition zwar grundsätzlich auch in Teilzeit möglich ist, allerdings gehen mit der Übernahme einer Leitungsfunktion im Wesentlichen eher längere Arbeitszeiten und Überstunden einher. Zudem deuten Daten zur Zeitverwendung darauf hin, dass sich teilweise auch in Führungspositionen noch traditionelle Muster der Aufgabenteilung abzeichnen. Um eine höhere Vertretung von Frauen in Führungspositionen zu erreichen, bieten sich daher neben quantitativen insbesondere qualitative Maßnahmen bei der Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen an, um zum Beispiel eine Betreuung auch an Randzeiten bei Bedarf noch zu ermöglichen. Zudem bieten sich ergänzende Maßnahmen auf betrieblicher Ebene an, wie etwa Telearbeit und flexible Arbeitszeiten. Allerdings scheinen Modelle mit reduzierten Arbeitszeiten nur bedingt hilfreich – mit Ausnahme von Jobsharing-Modellen, die jedoch größere Anforderungen an die jeweiligen Führungskräfte stellen, wie etwa einen engen Austausch und eine ähnliche Auffassung über Ziele, Strategien und Personalführung.

Literatur

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2016, Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016, Berlin

Hammermann, Andrea / Schmidt, Jörg / Stettes, Oliver, 2015, Beschäftigte zwischen Karriereambitionen und Familienorientierung - Eine empirische Analyse auf Basis der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012, IW-Trends, 42. Jahrgang, Nr. 1, S. 37–55

Holst, Elke / Busch-Heizmann, Anne / Wieber, Anna, 2015, Führungskräfte - Monitor 2015 – Update 2001–2013, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin

SOEP – Sozio-oekonomisches Panel, 2017, Daten der Jahre 1984–2015, Version 32.1, Berlin

Wagner, Gert G. / Frick, Joachim R. / Schupp, Jürgen, 2007, The German Socio-Economic Panel Study (SOEP) – Scope, Evolution and Enhancements, in: Schmollers Jahrbuch, 127. Jg., Nr. 1, S. 139–169

Methodische Hinweise

Die Stichprobe umfasst abhängig Beschäftigte ohne Auszubildende ab 18 Jahren in der Privatwirtschaft, die in den Jahren 2014 und 2015 beobachtet werden können: Nicht berücksichtigt sind Selbstständige, Personen in Schulausbildung/Studium/Promotion etc. sowie Beschäftigte im öffentlichen Dienst (einschließlich öffentliche Verwaltung, Sozialversicherung, Verteidigung); Teilzeit schließt hier auch geringfügig Beschäftigte ein; Führungspositionen werden in Anlehnung an Holst et al. (2015, 16) definiert, allerdings zusätzlich zu angestellten Führungskräften auch Führungskräfte unter den Arbeitern berücksichtigt (d. h. Vorarbeiter/Kolonnenführer und Meister/Polier).