

Teilzeitmodelle in Führungspositionen – Ein Experiment unter deutschen Führungskräften

Barbara Beham, Andreas Baierl* & Janin Eckner

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

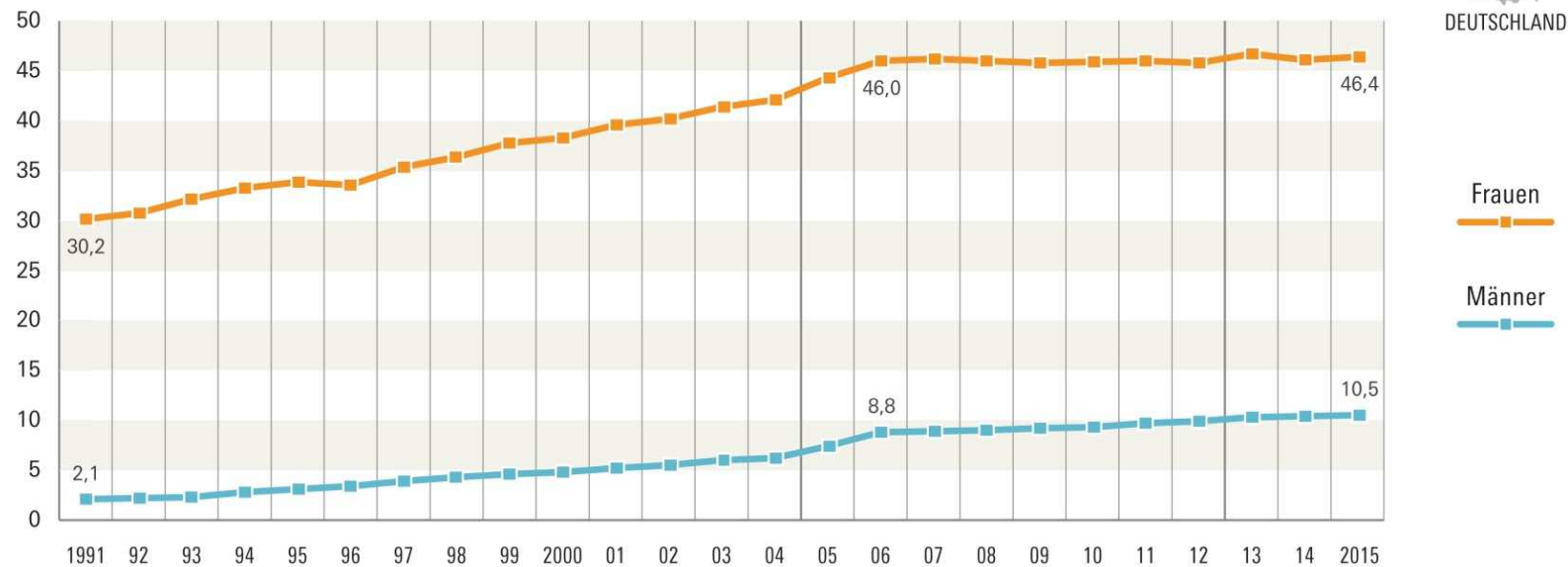
*Österreichisches Institut für Familienforschung, Universität Wien

Berlin, November 2018

Ausgangslage

Entwicklung der Teilzeitarbeit in Deutschland in % nach Geschlecht

Teilzeitquoten* der abhängig beschäftigten Frauen und Männer in **Deutschland** (1991–2015),
in Prozent



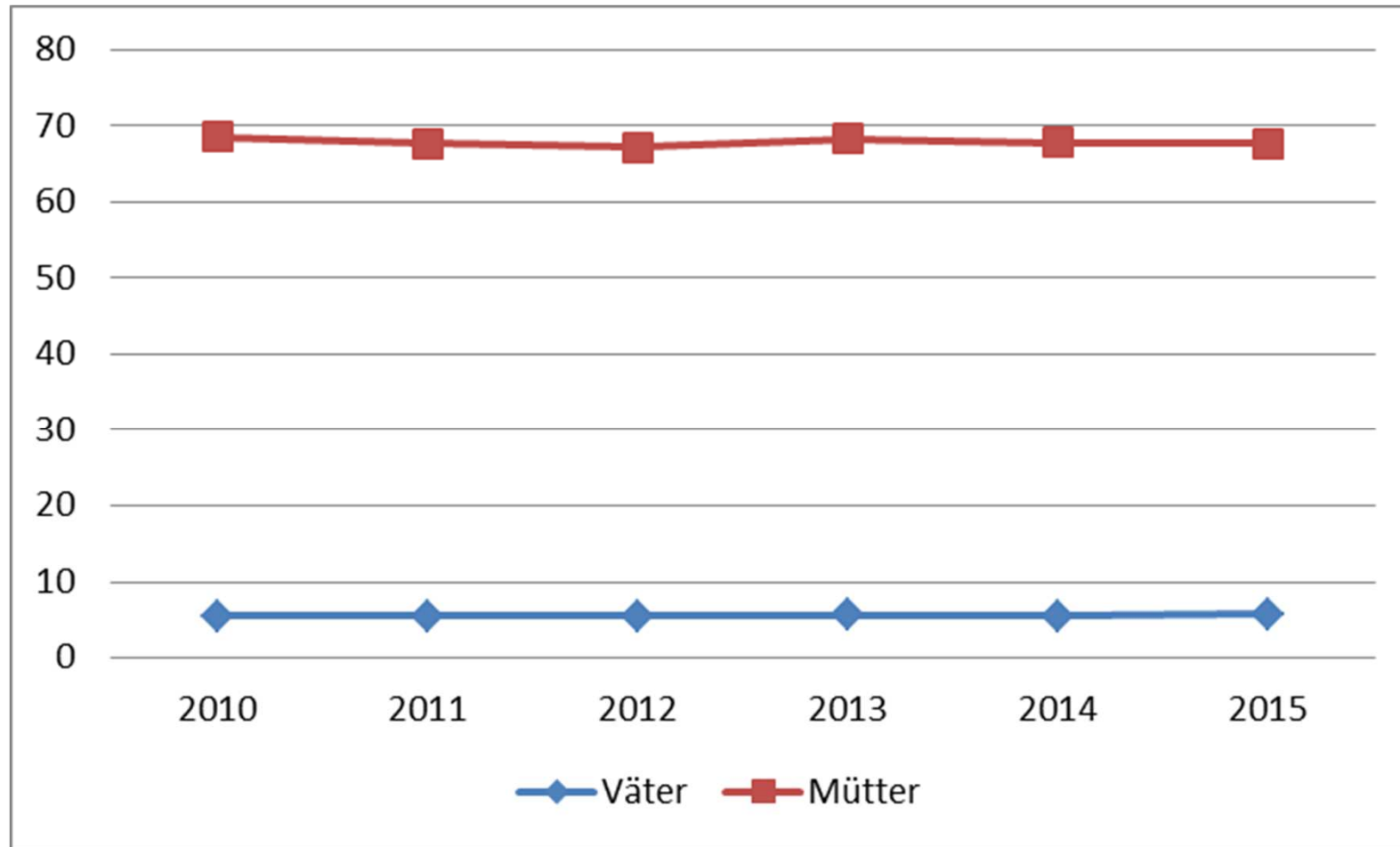
* Bei der Zeitreihe werden als Teilzeitbeschäftigte alle abhängig Beschäftigten über 15 Jahren erfasst, die eine normalerweise geleistete Arbeitszeit von höchstens 31 Stunden pro Woche angeben.

Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus

Bearbeitung: WSI GenderDatenPortal 2017 

Teilzeitarbeit – Mütter vs. Väter in %

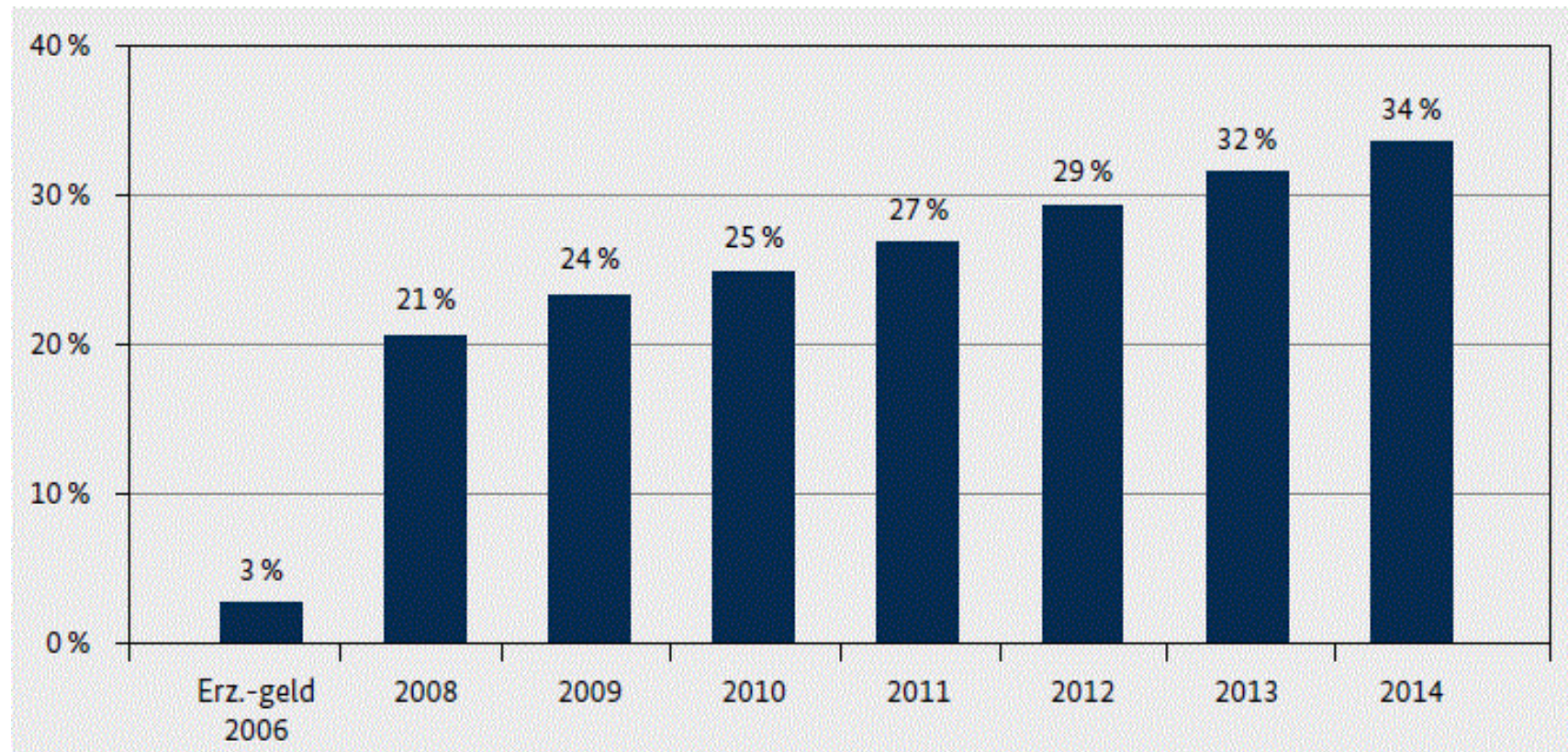
Markante Geschlechterunterschiede



Quelle: Destatis (2017)

Anteil an Vätern in Elternzeit

Steigende Tendenz



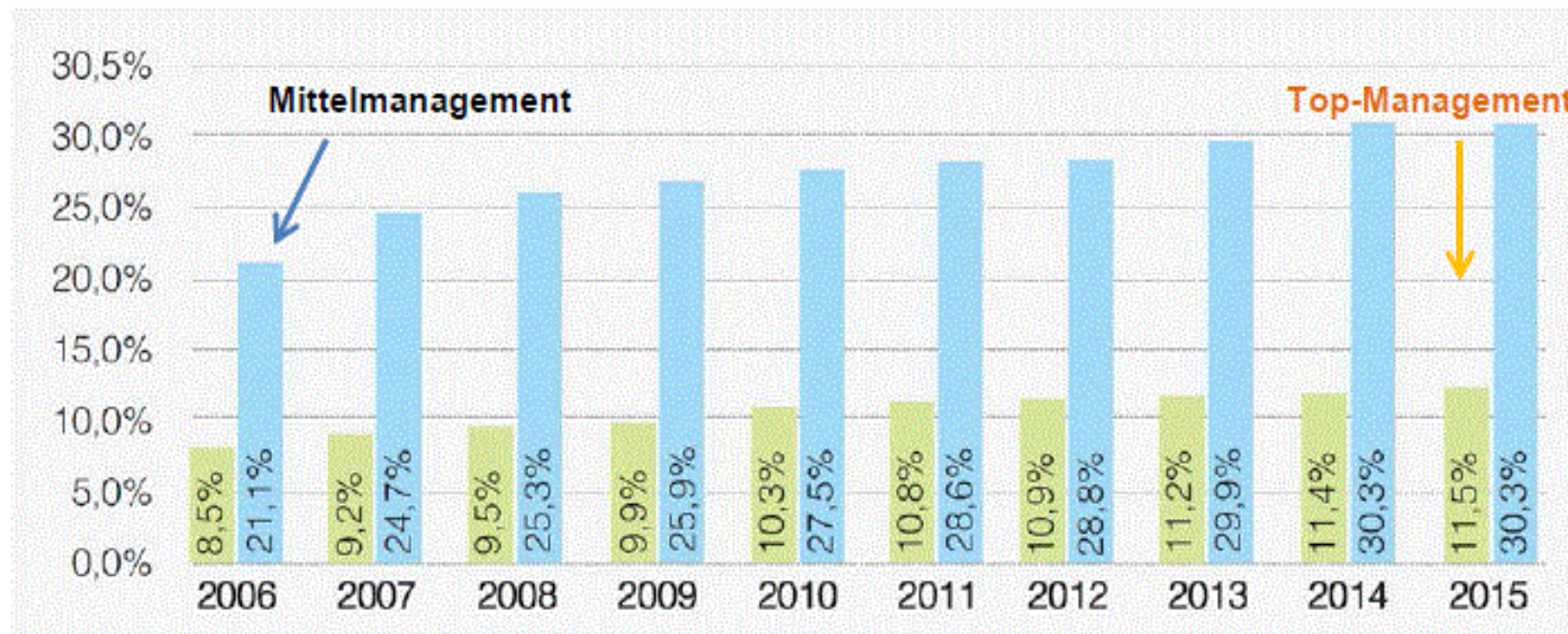
Quellen: Destatis (2016)

Durchschnittliche Elternzeit nach Geschlecht: Frauen: 11,6 Mon.; Männer: 3,1 Mon.

Wunscharbeitsstunden/Woche: Mütter = 23h; Väter = 36h (IAB, 2017)

Frauen im Mittleren und Top-Management in %

Wenig Veränderung an der Spitze

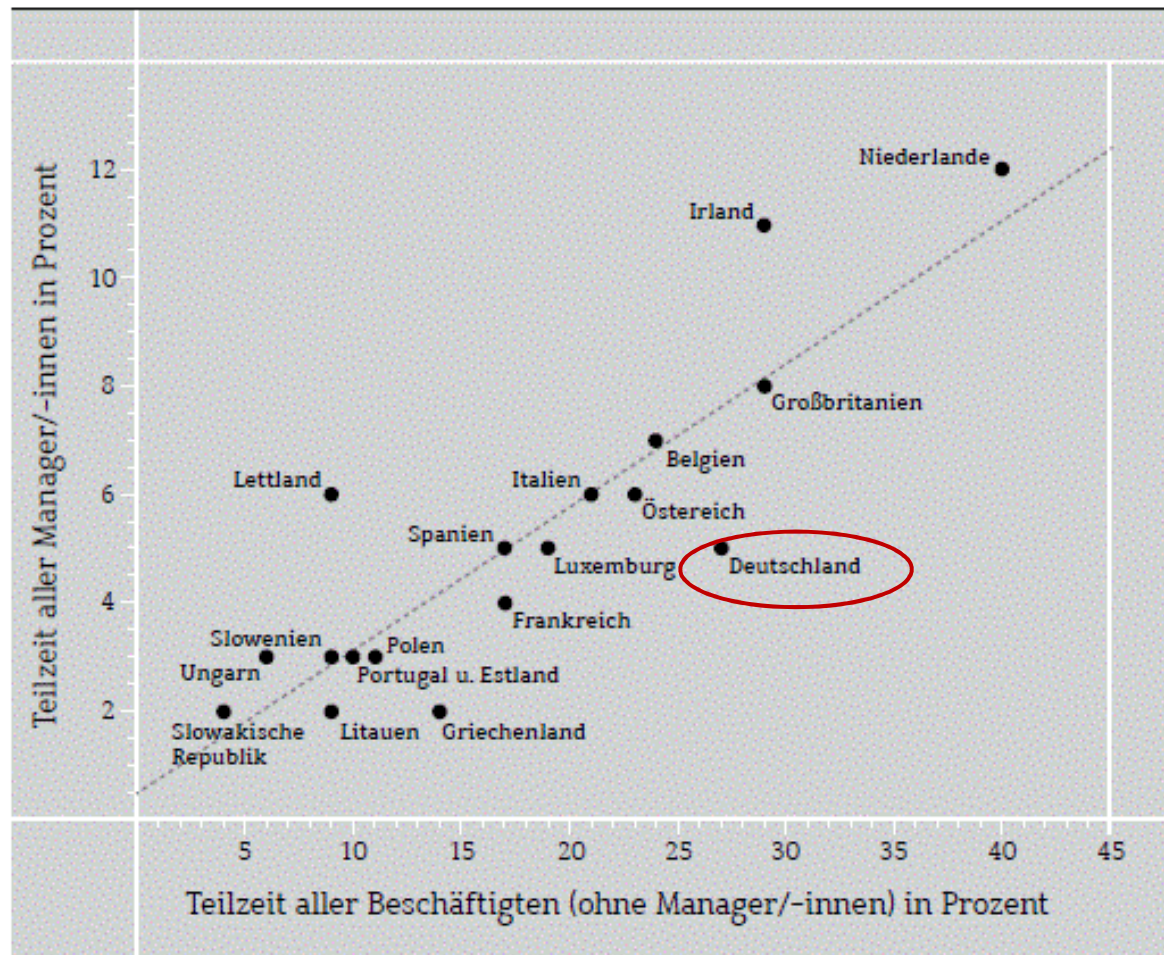


Quelle: Schwarze et al. (2015)

Teilzeitanteil bei Führungskräfte < 5%

14,6% Managerinnen & 1,2% Manager (Hipp & Stuth, 2013)

Nationale Teilzeitkultur & Teilzeitarbeit



Quelle: Hipp & Stuth (2013)

Teilzeitanteil bei Führungskräfte in den Niederlanden = 12%

Zusammenfassung der Ausgangslage

- Teilzeitarbeit ist in Deutschland eine der beliebtesten Arbeitsformen unter Müttern, um Beruf und Familie zu vereinbaren.
- Trotz steigender Beteiligung von Vätern an der Kindererziehung bestehen weiterhin erhebliche geschlechtsspezifische Unterschiede in der Ausübung von Teilzeitarbeit und der Dauer der Elternzeit.
- Die Wunscharbeitszeiten von Müttern in Deutschland weichen erheblich von den zeitlichen Anforderungen eines Normalarbeitsverhältnisses und insbesondere von jenen einer Führungsposition ab.
- Teilzeitarbeit in Führungspositionen ist nach wie vor ein Randphänomen mit erheblichen Länderunterschieden innerhalb Europas.

Empirische Studienergebnisse zu Teilzeitarbeit in Führungspositionen

- **Negative Auswirkungen auf den Karriereverlauf**
Crompton & Lyonette (2011); Durbin & Tomlinson (2010 ; 2014); Grant (2009)
- **Differenzierte Zuschreibungen von Gründen für flexible Arbeitsformen beeinflussen den Karriereverlauf unterschiedlich**
Persönliche Gründe vs. Leistungssteigerung im Job (Leslie et al. 2012)
- **Stigmatisierung von Vätern in Teilzeit**
Coltrane et al. (2013); Vandello et al. (2013); Vinkenburg et al. (2012)

Zielsetzung der Studie & Methodik

Zielsetzung

Welche Merkmale eines Teilzeitarrangements in Kombination mit der Familien- und Betreuungssituation der Kinder begünstigen oder verhindern eine zeitnahe Beförderung in die nächste Hierarchiestufe.

Methodik

- Vignettenstudie unter deutschen Führungskräften
 - Online Fragebogen mit Teilzeitszenarien und persönliche Merkmale der Führungskräfte
- Experimentelles Design
 - erlaubt kausale Rückschlüsse
 - hohe interne Validität
 - externe Validität durch realistische Szenarien (Pilotstudie) & Proband*nnen aus der Wirtschaft
- Hierarchische lineare Modelle als statistisches Schätzverfahren

Ausgangssituation aller Szenarien

Ein Teamleiter/eine Teamleiterinnen, die jeweils ein Team von drei Teammitgliedern geleitet hat, kehrt aus einer mehrmonatigen Elternzeit in das Unternehmen zurück. Alle Teamleiter/innen haben zuvor drei Jahre in Vollzeit im Bereich Rechnungswesen/Controlling gearbeitet. Im Unternehmen waren sie vor der Elternzeit gut vernetzt. Die Leistungsbeurteilungen der letzten drei Jahre waren sehr zufriedenstellend und spiegeln die hohe Qualität ihrer Arbeit sowie ihre Verlässlichkeit wieder.

Das Geschlecht der Teamleiter*nnen wurde als sogenannter „between-subject factor“ modelliert. D.h. teilnehmende Führungskräfte haben entweder einen Teamleiter oder eine Teamleiterin beurteilt.

Gute Arbeitsleistung, Qualität, Verlässlichkeit und Vernetzung im Unternehmen die zweifelsohne eine Rolle bei Beförderungsentscheidungen spielen, werden konstant gehalten.

Beispielvignette – Szenario 1

*„Herr Thomas Weber leitet ein Team von drei Mitarbeiter*innen. Er kehrt nach der Geburt seines **zweiten Kindes** aus einer 6-monatigen Elternzeit* ins Unternehmen zurück. Seine Arbeitszeit möchte er längerfristig auf **30h pro Woche** reduzieren. Er würde täglich um **8.30 Uhr beginnen und um 14.30 Uhr das Büro verlassen**. In dringenden Fällen wäre er außerhalb seiner Arbeitszeit für seine Mitarbeiter*innen telefonisch erreichbar**. Der andere **Elternteil arbeitet in Teilzeit**. Für die Betreuung der Kinder steht eine **flexible Kinderbetreuung** zur Verfügung, die es ermöglicht, wichtige Termine oder Dienstreisen auch im Krankheitsfall der Kinder oder anderen Ausnahmesituationen wahrzunehmen.“*

Manipulierten Variablen:

- **Geschlecht:** männlich/weiblich
- **Anzahl der Kinder:** eines/zwei
- **Arbeitszeit:** 20h vs. 30h
- **Flexible Arbeitszeiten:** fix vs. flexibel
- **Arbeitsstatus Partner*n:** Vollzeit vs. Teilzeit
- **Flexible Kinderbetreuung:** KITA-Arrangement mit fixen Abholzeiten vs. flexible Betreuung über KITA-Öffnungszeiten hinaus

* Die Dauer der Elternzeit wurde als Ergebnis der Pilotstudie bei 6-Monaten fixiert, da eine Ausschöpfung der maximalen Elternzeit (12 Monate) durch Führungskräfte und vor allem Männern als wenig wahrscheinlich eingeschätzt wurde.

** Eine telefonische Erreichbarkeit in dringenden Fällen wurde von den Teilnehmer*innen der Pilotstudie als Minimumstandard definiert.

Beurteilung der 32 Szenarien

Jede Führungskraft beurteilt 4 Szenarien:

- ✓ Persönliche Empfehlung der Person zur Beförderung im Unternehmen in nächster Zeit*
- ✓ Job hat oberste Priorität**
- ✓ Person erscheint ambitioniert**
- ✓ Person erscheint motiviert**
- ✓ Person möchte im Job vorankommen**
- ✓ Familiäres Umfeld wird durch die berufliche Tätigkeit belastet**

* *Bewertungsskala: 1 = sehr unwahrscheinlich bis 6 = sehr wahrscheinlich.*

** *Bewertungsskala: 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 6 = stimme voll zu.*

Stichprobe

832 Szenarien wurden von 208 Führungskräften beurteilt. Davon:

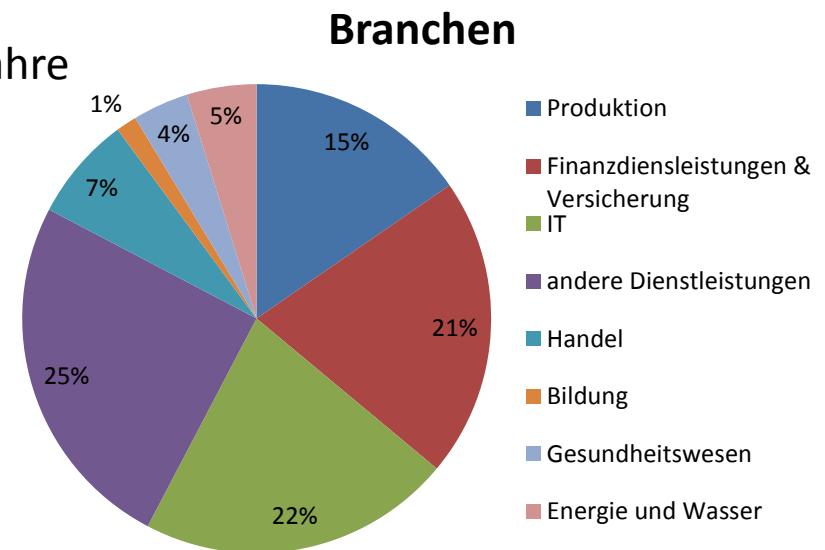
- 29,3 % Frauen
- 60,1 % Eltern
- 54,3 % aus Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeiter*innen*
- 44,7 % im oberen Management

Durchschnittsalter: 47,3 Jahre

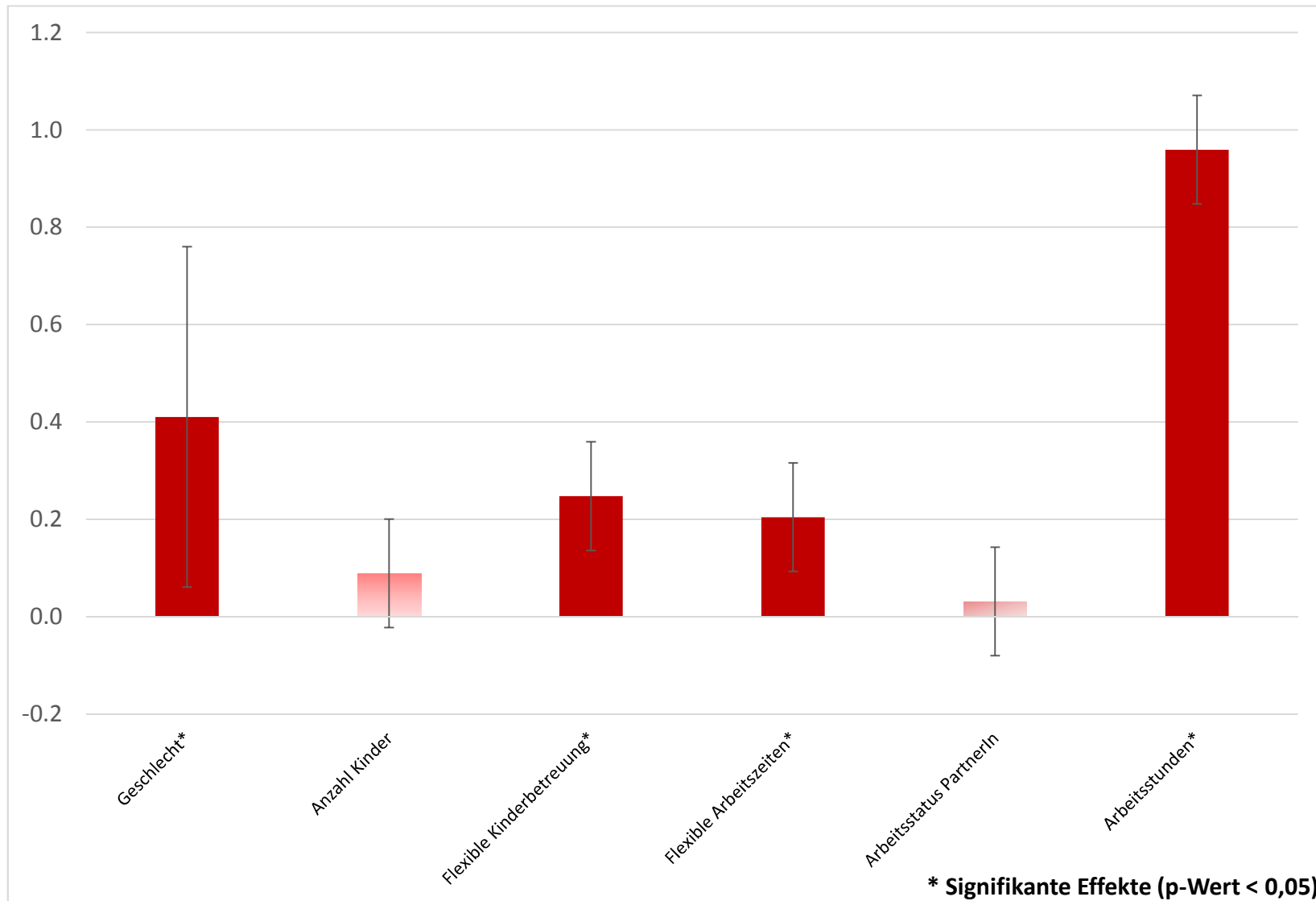
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit: 13,5 Jahre

22,6% haben persönliche Erfahrung mit
Teilzeitarbeit (aktuelle oder frühere Tätigkeit).

* Stichprobe beinhaltet nur Unternehmen > 100 Mitarbeiter/innen



Statistische Ergebnisse - Einflussfaktoren



Zusammenfassung

Teilzeitführungskräfte mit

- ✓ **höheren Arbeitsstunden** (30h vs. 20h)
- ✓ **flexibler Kinderbetreuung** (über den üblichen Umfang einer Kitabetreuung hinausgehend)
- ✓ **flexiblen Arbeitszeiten** (variabler Arbeitsbeginn und – ende)

werden **öfter** zur Beförderung vorgeschlagen.

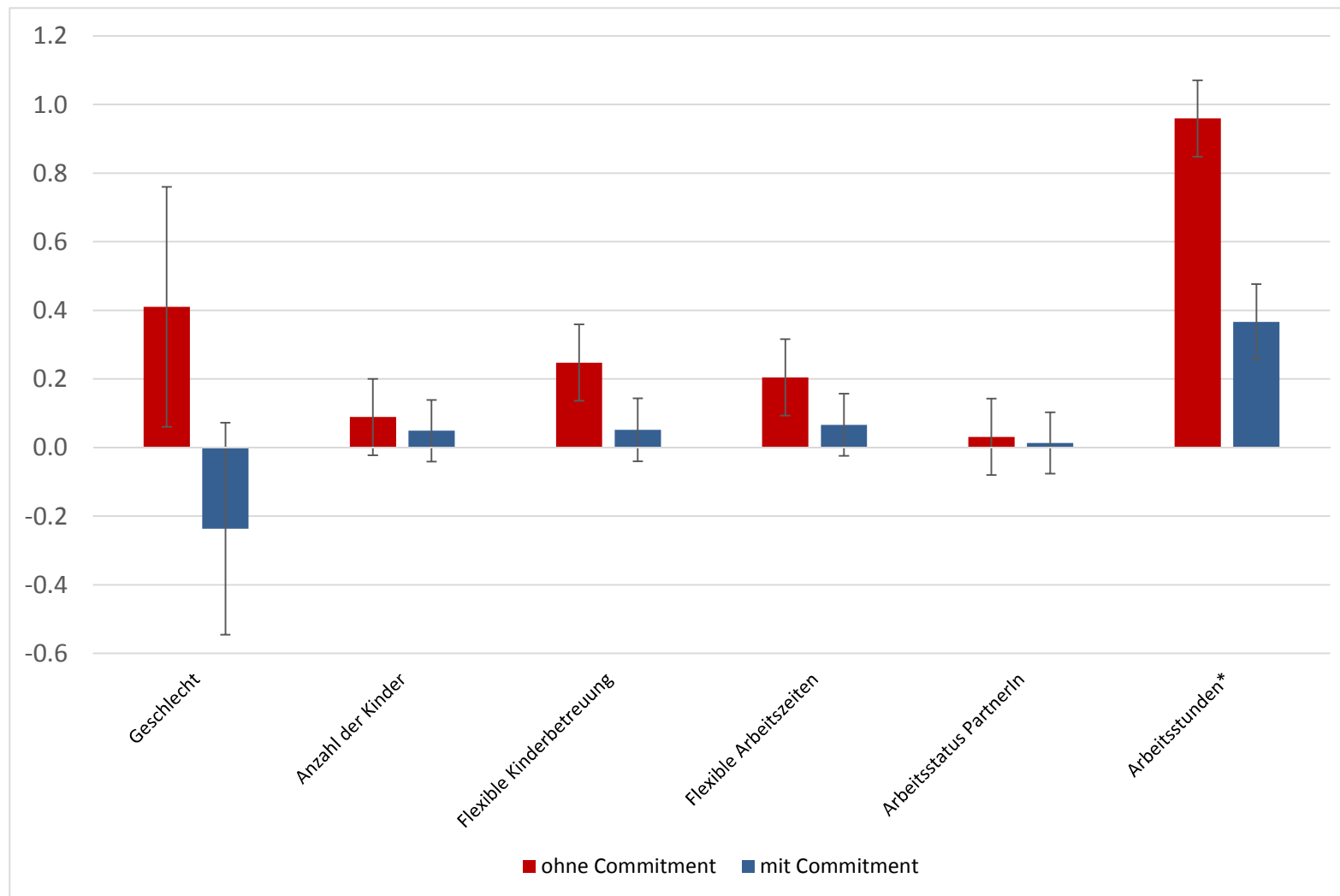
- ✓ **Männliche Teilzeitführungskräfte** werden **weniger oft** zur Beförderung vorgeschlagen.

Keinen signifikanten Einfluss auf die zukünftige Beförderung haben

- ✓ **die Anzahl der Kinder** (ein oder zwei Kinder)
- ✓ **das Ausmaß der Erwerbstätigkeit des anderen Elternteils** (Teilzeit oder Vollzeit).

So gut wie keinen Einfluss auf die Beförderungsentscheidungen haben respondent*nnenspezifische Merkmale (ausg. Elternschaft) oder die Unternehmenskultur.

Erklärungsmechanismus => Commitment & Ambition



Commitment & Ambition - Interaktionseffekte

Commitment & Ambition einer Führungskraft mit zwei Kindern (im Gegensatz zu einem Kind) werden dann höher eingeschätzt wenn eine

- ✓ **hohe zeitliche Flexibilität und**
- ✓ **eine flexible Kinderbetreuung**
vorliegen.
- ✓ Männlichen Teilzeitführungskräfte werden immer als weniger ambitioniert wahrgenommen als weibliche Führungskräfte.
- ✓ Der negative Gender-Effekt ist allerdings noch stärker, wenn eine geringe zeitliche Flexibilität vorliegt.
- ✓ Keinen signifikanten Effekt für eine familienfreundliche Unternehmenskultur. Aber: der positive Effekt von Commitment/Ambition auf die Beförderungentscheidung wird durch eine familienfreundliche Unternehmenskultur verstärkt.

Fazit

- **Nur vollzeitnahe Teilzeitarrangements sind karrieretauglich**
- **Standardarbeitszeiten und – Kinderbetreuung reichen leider nicht aus**
- **Benachteiligung von Vätern in Teilzeitführungspositionen**
- **Steigende Kinderanzahl erfordert flexiblere Arbeitszeiten & flexiblere Kinderbetreuung**
- **Keinen oder einen nur geringe Rolle spielen der Erwerbstatus des anderen Elternteils und Merkmale der Entscheidungsträger*nnen**

Handlungsempfehlungen

➤ **Frühzeitiger Dialog mit der zukünftigen Teilzeitführungskraft**

Klare, ehrliche und frühzeitige Kommunikation der Anforderungen an die zukünftige Teilzeitführungsposition (Stundenumfang, Ausmaß an geforderter Flexibilität, zukünftige Karrieremöglichkeiten in Teilzeit)

➤ **Rollenmodelle & Abkehr von der Präsenzkultur**

- Mehr Rollenmodelle (Männer wie Frauen) in Führungspositionen
- Etablierung einer Unternehmenskultur, die familiäre Verpflichtungen der Mitarbeiter*innen akzeptiert und unterstützt
- Ergebnisorientierung statt Präsenzkultur => örtliche Flexibilität

➤ **Zusätzliche Betreuungsleistungen durch die Unternehmen**

Beratung über und finanzielle Unterstützung von flexiblen Betreuungsangeboten im eigenen Wohnraum (z.B. Babysitter-Service, Au-Pair, Leihgroßeltern)

➤ **Sensibilisierung für Geschlechterstereotype & -bias**

Trainings & Workshops zur Sensibilisierung von Führungskräften

Limitationen der Studie

➤ Externe Validität der Studie

Die Szenarien bilden den Entscheidungsprozess nur unvollständig ab. Kommunikationsprozesse zwischen Vorgesetztem/r und Teilzeitführungskraft aber auch zwischen diesen Parteien und der Personalabteilung, die der Rückkehr- bzw. Beförderungsentscheidung vorhergehen, finden keine Berücksichtigung.

➤ Zusätzliche Einflussfaktoren

Die Anzahl an Entscheidungskriterien, die im Rahmen von Vignetten manipuliert werden können, ist limitiert.

➤ Perspektive des Vorgesetzten

Diese Studie richtete sich explizit an Personen, die selbst Personalverantwortung haben. Um die Akzeptanz von Führungspositionen in Teilzeit weiter zu fördern, wäre eine Studie aus Sicht der Mitarbeitern/innen sinnvoll, die einer Teilzeitführungskraft unterstellt sind.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Coltrane, S., Miller, E. C., DeHaan, T., & Steward, L. (2013). Fathers and the flexibility stigma. *Journal of Social Issues*, 69(2), 279-302. doi:10.1111/josi.12015

Crompton, R., & Lyonette, C. (2011). Women's career success and work-life adaptations in the accountancy and medical professions in Britain. *Gender, Work and Organization*, 18(2), 231-254. doi:10.1111/j.1468-0432.2009.00511.x

Destatis - Statistisches Bundesamt (2015): Statistik zum Elterngeld. Beendete Leistungsbezüge für im Jahr 2013 geborene Kinder.

Destatis - Statistisches Bundesamt (2016): Mikrozensus. Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland, Fachserie 1 Reihe 4.1.1.

Destatis - Statistisches Bundesamt (2016): Statistik zum Elterngeld. Beendete Leistungsbezüge für im Jahr 2014 geborene Kinder.

Destatis - Statistisches Bundesamt (2017): Teilzeitquote der 15-u.65-jährigen Erwerbstätigen mit Kindern unter 18 Jahren.

Durbin, S., & Tomlinson, J. (2010). Female part-time managers: Networks and career mobility. *Work, Employment, and Society*, 24(4), 621-640. doi:10.1177/0950017010380631

Durbin, S., & Tomlinson, J. (2014). Female part-time managers: Careers, mentors and role models. *Gender, Work and Organization*, 21(4), 308-320. doi:10.1111/gwao.12038

Literatur- und Quellenverzeichnis (Fortsg.)

Grant, L. (2009). Job design and working hours: key sources of gender inequality. In Yeandle, S. (ed.) *Policy for a change: Local labour market analysis and gender equality*. Bristol: The Policy Press.

Hipp, L., & Stuth, S. (2013). Management und Teilzeitarbeit - Wunsch und Wirklichkeit. *WZBrief Arbeit, Mai/2013*, 1-6.

Leslie, L. M., Park, T., & Mehng, S. A. (2012). Flexible work practices: A source of career premiums or penalties? *Academy of Management Journal*, 55(6), 1407-1428. doi:10.5465/amj.2010.0651

Lietzmann, T., & Wenzig, C. (2017). Arbeitszeitwünsche und Erwerbstätigkeit von Müttern - Welche Vorstellungen über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bestehen. *IAB-Kurzbericht, 10/2017*, 1-8.

Schwarze, B., Frey, A., Tapken, H. & Hübner, A.-G. (2015). *Frauen im Management 2015 (FiM)*. Osnabrück: Kompetenzzentrum Frauen im Management, Hochschule Osnabrück.

Steiner, P. M., Atzmüller, C., & Su, D. (2014). *Designing valid and reliable vignette experiments for survey research: A case study on the fair gender income gap*. Working Paper.

Vandello, J. A., Hettinger, V. E., Bosson, J. K., & Siddiqi, J. (2013). When equal isn't really equal: The masculine dilemma of seeking work flexibility. *Journal of Social Issues*, 69(2), 303-321. doi:10.1111/josi.12016

Vinkenburg, C. J., van Engen, M. L., Coffeng, J., & Dijkers, J. S. E. (2012). Bias in employment decisions about mothers and fathers: The (dis)advantages of sharing care responsibilities. *Journal of Social Issues*, 68(4), 725-741. doi:10.1111/j.1540-4560.2012.01773.x