

## 2 Infoblätter zum Handlungsbereich Arbeitsbedingungen

### Frage 2.3 Führen in Teilzeit

Arbeiten Führungskräfte ausschließlich in Vollzeit?

#### Worum geht's?

Für viele Unternehmen ist es aufgrund der Lage auf dem Arbeitsmarkt schwierig, Führungspositionen zu besetzen. Die Schwierigkeiten könnten z. B. verringert werden, wenn Führen in Teilzeit ermöglicht würde. Denn viele qualifizierte Frauen wären bereit und in der Lage, Führungsaufgaben zu übernehmen, allerdings nicht unter den vorgegebenen zeitlichen Rahmenbedingungen. Die hohen Erwartungen an die zeitliche Verfügbarkeit einer Führungskraft können und wollen viele Frauen – und auch immer mehr Männer – mit familiären Verpflichtungen nicht erfüllen. Und so lange Frauen den größeren Anteil an Haus-, Erziehungs- und Pflegearbeit leisten (müssen), ist es für sie oft nicht möglich, Führungspositionen als Vollzeitjob zu übernehmen. Führen in Teilzeit kann einen Beitrag dazu leisten, weibliche Führungskräfte auf dem Arbeitsmarkt oder im eigenen Unternehmen zu finden.

Mehr Frauen als Führungskräfte einzusetzen, wäre nicht nur aus ökonomischen und personalpolitischen Gründen vorteilhaft, sondern würde auch die Chancengerechtigkeit im Erwerbsleben fördern. In zahlreichen Unternehmen wird jedoch davon ausgegangen, dass Führungspositionen nur in Vollzeit erledigt werden können, da die verantwortungsvollen Aufgaben in einer Hand liegen sollten und eine Führungskraft dem Unternehmen voll zur Verfügung stehen sollte. Doch viele Unternehmen haben diese Praxis bereits kritisch hinterfragt.

Sie sehen es als durchaus möglich und sogar als vorteilhaft an, Führungstätigkeiten auch in Teilzeit anzubieten:

- Es kann effektiv sein, die bisherige Tätigkeit einer Führungskraft sowie die Organisationsstruktur und -kultur in den Führungsetagen kritisch zu reflektieren. Eine Führungstätigkeit kann auch in vollzeitnaher Teilzeit ausgeübt werden, wenn eine Konzentration auf die Kernaufgaben erfolgt, Aufgaben und Verantwortungsbereiche delegiert oder bestimmte Tätigkeiten anderweitig vergeben werden.
- Eine Reduzierung der Arbeitszeit dient außerdem dem Erhalt der Gesundheit der Führungskräfte. Sie kann ihre Motivation, Kreativität und Leistungsfähigkeit erhöhen.
- Arbeitgeber, die Führungspositionen auch in Teilzeit ermöglichen, reagieren damit auch auf veränderte Vorstellungen hinsichtlich der Balance von Arbeit und Freizeit bei potenziellen Führungskräften jeden Geschlechts. Sie positionieren sich als moderner und attraktiver Arbeitgeber und haben dadurch größere Chancen, qualifiziertes Personal zu gewinnen oder zu halten.

Die Erfahrungen anderer Unternehmen zeigen, dass meist die „vollzeitnahe Teilzeit“ vereinbart wird, d. h. dass die Führungskraft ihre Arbeitszeit um bis zu zehn Stunden reduziert. Teilzeitarbeit kann mit mobilem Arbeiten / Homeoffice

verbunden sein. Führungskräfte nutzen diese Zeiten für konzeptionelle oder Verwaltungsarbeiten und reduzieren dadurch ihre Arbeitszeit in geringerem Umfang als ohne mobiles Arbeiten. Generell gilt: Führungspositionen pauschal und ohne nähere Überprüfung als „nicht teilzeitfähig“ anzusehen, ist weder zeitgemäß noch personalpolitisch empfehlenswert. Dennoch gibt es Grenzen: Weniger als die Hälfte der Vollzeit zu arbeiten, dürfte als Führungskraft nur schwer realisierbar sein. Denkbar ist Teilzeitführung auch in Form von Topsharing, bei dem sich zwei Führungskräfte eine Leitungsposition teilen. Dabei muss sich das Führungsteam in ihren Fähigkeiten gut ergänzen, ein gleiches Führungsverständnis haben und klare Zuständigkeiten vereinbaren und kommunizieren.

### Wie ist die Rechtslage?

In Betrieben mit regelmäßig mehr als 15 Beschäftigten ist der Arbeitgeber verpflichtet, auch für leitende Positionen Teilzeitarbeit zu ermöglichen (§ 6 TzBfG). Eine leitende Position als solche genügt nicht als Grund für die Ablehnung eines Antrags auf Arbeitszeitreduzierung. Eine gewünschte Arbeitszeitreduzierung kann nach § 8 Abs. 4 Satz 2 TzBfG nur dann abgelehnt werden, wenn sie die Organisation, den Arbeitsablauf oder die Sicherheit im Betrieb beeinträchtigt oder eine unverhältnismäßige Kostenbelastung verursacht.



#### Was können Sie tun?

- Prüfen Sie, ob Führungspositionen auch in Teilzeit möglich sind.
- Vereinbaren Sie mit Führungskräften, die dies wünschen, Teilzeitarbeit und weisen Sie auch in Ausschreibungen auf diese Möglichkeit hin.
- Überlegen Sie gemeinsam mit den Führungskräften, welche Arbeitspakete oder Aufgaben auf andere Beschäftigte (Stellvertretung, Teammitglieder) übertragen werden können. Natürlich sollte dabei darauf geachtet werden, dass die anderen Beschäftigten dadurch nicht überlastet werden. Aber vielleicht möchte jemand anderes die eigene Teilzeit wieder aufstocken. Oder Sie können zusätzlich eine Teilzeitkraft einstellen. Die Kosten dafür können durch die Reduzierung der Arbeitszeit der Führungskraft gedeckt werden. Für die Teammitglieder kann die zusätzliche Verantwortungsübernahme motivierend wirken und die eigene Sichtbarkeit stärken.



### Was können Sie tun?

- Die reduzierte Arbeitszeit einer Führungskraft kann unterschiedlich gestaltet sein:
  - Sie ist an jedem Arbeitstag anwesend, aber mit reduzierter Stundenzahl.
  - Sie arbeitet nur an bestimmten Wochentagen, aber dann einen vollen Tag.
  - Die Arbeitsstunden an den Anwesenheitstagen variieren.
  - Sie hat Kernarbeitszeiten, zu denen sie immer anwesend ist; der Rest der Arbeitszeit wird wöchentlich nach Bedarf geplant.
- Wirken Sie auf eine teilzeitfreundliche Unternehmenskultur hin und informieren Sie Ihre Beschäftigten aktiv darüber.
- Bieten Sie Topsharing an. Davon profitieren nicht nur Ihre Beschäftigten, sondern auch Ihr Unternehmen, denn es fließen die Sichtweisen zweier Führungskräfte in Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse ein.
- Besprechen Sie mit der Führungskraft, ob die Teilzeitvereinbarung befristet werden soll und legen Sie fest, wann sie erneut miteinander über die Teilzeitarbeit reden.

### Weiterführendes

Das Projekt „Führen in Teilzeit in den obersten Bundesbehörden“ will die Bedingungen für Führung in Teilzeit in den obersten Bundesbehörden verbessern, denn Teilzeitarbeit darf kein Karrierehindernis sein. Das Projekt wird vom BMFSFJ gefördert: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/projekt-entwickelt-handlungsempfehlungen-fuer-fuehrungsmodelle-in-teilzeit-223900>.

BMFSFJ und BMJV (2020): Vierte Jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. [https://www.bmfsfj.de/quote/daten/Vierte\\_Jaehrliche\\_Information.pdf](https://www.bmfsfj.de/quote/daten/Vierte_Jaehrliche_Information.pdf)

Das interaktive Datenmodul des BMFSFJ zur Quote veranschaulicht, wie sich der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der Unternehmen mit einer festen Geschlechterquote von 30 Prozent sowie die selbst gesetzten Zielgrößen aller vom Gesetz betroffenen Unternehmen entwickelt haben. Für den Bereich des öffentlichen Dienstes wird gezeigt, wie sich der Frauenanteil in den obersten Bundesbehörden und in den Gremien des Bundes entwickelt. <https://www.bmfsfj.de/quote/>

Freie Hansestadt Bremen, Der Senator für Finanzen (Hg.) (2022): Geteilte Führung. Leitfaden für ein innovatives Führungsformat in der freien Hansestadt Bremen: <https://www.transparenz.bremen.de/metainformationen/geteilte-fuehrung-leitfaden-fuer-ein-innovatives-fuehrungsformat-179147>