

Teilzeitarbeit bremst Karriere

Seit acht Jahren gibt es in Deutschland einen Rechtsanspruch auf Teilzeitarbeit. Er sollte es Beschäftigten erleichtern, qualifizierte Arbeit und Familie unter einen Hut zu bringen. Doch Teilzeit-Führungskräfte sind nach wie vor die große Ausnahme.

Weniger als ein Viertel aller Führungspositionen in der Privatwirtschaft war 2004 mit Frauen besetzt. Und von den wenigen Chefinnen arbeiteten nur 14 Prozent in Teilzeit. Bei den männlichen Führungskräften sind es sogar nur 2 Prozent, wie der Mikrozensus des Statistischen Bundesamts zeigt. Angelika Koch, Professorin an der Universität Duisburg-Essen, hat untersucht, warum Führungsposition und familienfreundliche Arbeitszeiten so selten zusammenkommen.* Ihre Interviews mit 20 Personalverantwortlichen aus fünf Großunternehmen machen deutlich, wie fest die Vorstellung vom rund um die Uhr arbeitenden Chef in den Köpfen verankert ist.

Arbeitszeitverkürzung blockiert Aufstiegsmöglichkeiten. Beschäftigte mit Kindern haben seit 2001 einen Rechtsanspruch auf reduzierte Arbeitszeit während und nach der Elternzeit. Es sei denn, Arbeitgeber können betriebliche Gründe nachweisen, die dies unmöglich machen. Das ist im reformierten Erziehungsgeld- und im Teilzeit- und Befristungsgesetz festgelegt. Die überwiegende Zahl der Personalverantwortlichen steht dem Anspruch auf Teilzeitarbeit jedoch ablehnend gegenüber, so Koch – unabhängig davon, ob

wegen unterschiedlicher Führungsstile zu Reibungsverlusten. Kreative Lösungen, zum Beispiel zeitliche und inhaltliche Teilung von Arbeitsplätzen, Stellvertreterregelungen oder flexible Erreichbarkeit von Vorgesetzten, werden praktisch kaum in Betracht gezogen.

Die Befragten begründen die Ablehnung der Teilzeitrechte „mit einem betrieblichen Effizienz kalkül“, so Koch. Tatsächlich orientieren sie sich am eigenen Arbeits- und Lebensmodell – Rundum-Verfügbarkeit für den Beruf. Die Wissenschaftlerin beschreibt zwei typische Fälle:

Typ 1 – Erwerbs- und Fürsorgearbeit schließen sich grundsätzlich aus. So sehen es viele, vor allem männliche, Personalverantwortliche. Sie begreifen Arbeit als Lebensform. Die ständige betriebliche Verfügbarkeit sei Teil einer „männlichen Identitätskonstruktion“, so Koch. Die Wissenschaftlerin schildert die Ansichten eines Managers mit Personalverantwortung Mitte 50, der während seiner gesamten Laufbahn in Vollzeit arbeitete. Seine beiden Töchter wurden von seiner Frau betreut, die ihre akademische Laufbahn dafür aufgab. Er verweist auf eine scheinbar natürliche Geschlechterdifferenz und meint, Frauen, die sich für die Familie entschieden haben, hätten sich damit automatisch gegen die Karriere entschieden. Frauen, die ihre Teilzeitrechte in Anspruch nehmen, werden von ihm kaltgestellt: nicht ihrer Qualifikation entsprechend eingesetzt und ausgegrenzt.

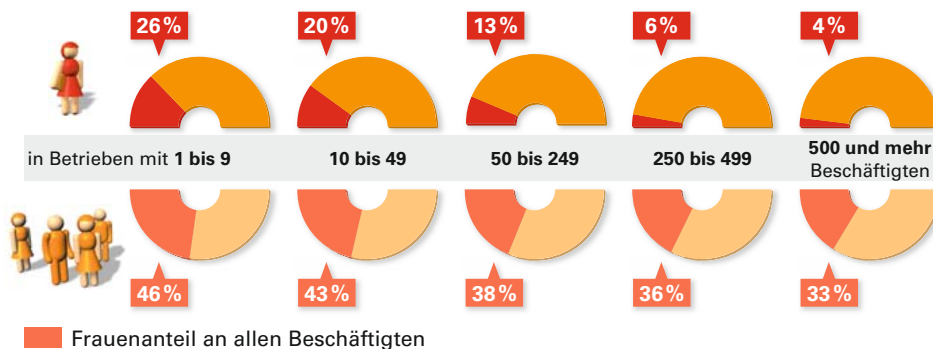
Das eigene Arbeits- und Lebensmodell gilt als alternativlos, so die Analyse. Teilzeit in hochqualifizierten Positionen anzuerkennen, stelle die eigene Berufsbiografie und die familiären Kosten dafür infrage.

Typ 2 – das Wochenende muss für die Familie reichen

– erkennt Fürsorgearbeit zwar als unterstützenswert an, hält sie jedoch für unvereinbar mit der beruflichen Praxis einer Führungskraft. Als Beispiel führt Koch eine 40-jährige promovierte Naturwissenschaftlerin im mittleren Management an. Sie praktiziert seit Jahren ein Arbeitszeitmodell, bei dem sie während der Woche dem Unternehmen unbegrenzt zur Verfügung steht. Fürsorgearbeit leistet sie am Wochenende und in der Nacht. Als Personalverantwortliche sieht sie Teilzeitarbeit als „Schutzraum“ für Beschäftigte, denen sie eine geringere Leistungsfähigkeit unterstellt. Mitarbeiterinnen, die in Teilzeit arbeiten, weist sie Arbeitsbereiche mit geringeren Anforderungen zu. Für Führungskräfte schließt sie dieses Arbeitszeitmodell aus. [Seite 5 ▶](#)

In Großbetrieben führen selten Frauen

Der Frauenanteil an betrieblichen Spitzenpositionen betrug 2004 ...



Quelle: IAB-Betriebspanel 2004 | © Hans-Böckler-Stiftung 2009

der Antrag in oder nach der Elternzeit gestellt wird. Berufliche Aufstiege aus Teilzeitjobs schlossen fast alle befragten Personalverantwortlichen aus. Leitungspositionen werden fast nie als Teilzeitstelle ausgeschrieben.

„Eine weit über die Vollzeit hinausgehende Arbeitszeit ist für Führungskräfte selbstverständlich.“ Dieser Meinung sind zumindest die meisten interviewten Personalverantwortlichen. Führungskräfte müssten uneingeschränkt verfügbar und für die Mitarbeiter ansprechbar sein, argumentieren die Befragten. In den Augen einiger ist Teilzeitarbeit gleichbedeutend mit einer „laxen Arbeitsmoral“, Vorgesetzte sollten jedoch eine Vorbildfunktion erfüllen. Geteilte Leitungspositionen lehnen die Personalverantwortlichen ab. Begründung: Solche Konstruktionen führten

Kurzarbeit als Beschäftigungsbrücke

Kurzarbeit ist der richtige Puffer in Zeiten der Krise – nicht nur um Entlassungen zu verhindern, sondern auch um versäumte Qualifizierung nachzuholen.

Kurzarbeit ist in Zeiten wegbrechender Nachfrage ein probates Mittel gegen Entlassungen. Bisherige Erfahrungen mit diesem Instrument untermauern diese Einschätzung, erklärt Hartmut Seifert.* Der Arbeitsmarktexperte und ehemalige Leiter des WSI hat den massiven Einsatz von Kurzarbeit in Ostdeutschland nach der Wende untersucht. Anfang der 1990er-Jahre fing Kurzarbeit im Osten gut zwei Millionen Arbeitnehmer oder jeden vierten Beschäftigten auf. Die Bilanz fiel gemischt aus: Viele konnten Zeit gewinnen, um neue berufliche Qualifikationen zu erwerben und sich einen neuen Job zu suchen. Oft aber zögerte Kurzarbeit den Arbeitsplatzverlust nur hinaus. Heute kann das Instrument mehr leisten, analysiert der Forscher. Derzeit sind die Unternehmen wettbewerbsstark und produktiv – voreilige Entlassungen in der Konjunkturkrise würden ihrer Substanz schaden. Zudem ist Kurzarbeit nicht der einzige Puffer. Auch Arbeitszeitkonten und betriebliche Arbeitszeitverkürzungen stützen die Beschäftigung.

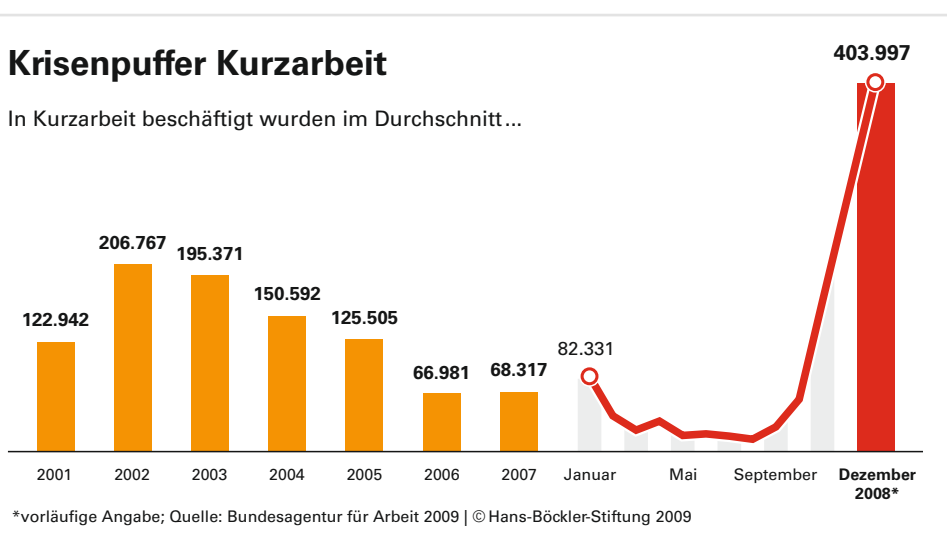
Wenn die Krise lange dauert: Arbeitszeitverkürzung plus Kombilohn. Selbst wenn die konjunkturelle Erholung auf sich warten lässt, können kürzere Arbeitszeiten sinnvoll sein. Seifert stützt sich auf Erfahrungen bei Volkswagen. VW-Beschäftigte verringerten ab 1994 für einige Jahre die Arbeitszeit um 20 Prozent, das Einkommen um 15 Prozent. Die finanziellen Abstriche wurden als weniger gravierend angesehen als der drohende Arbeitsplatzverlust. Auch das Unternehmen profitierte: Eingespielte Arbeitsteams blieben zusammen, kurze Arbeitszeiten sorgten für hohe Produktivität. Durch Massenentlassungen verursachte Kosten und innerbetriebliche Turbulenzen wurden vermieden. Allerdings gab es bei VW Besonderheiten, so Seifert. Vor allem ein vergleichsweise hohes Lohnniveau, das den Verzicht auf Ein-

kommen akzeptabler machte als in schlechter bezahlten Branchen. Würden andauernde Arbeitszeitreduzierungen über einen längeren Zeitraum in größeren Teilen der deutschen Wirtschaft eingeführt, dann sollte der Staat helfen. Beispielsweise könnte ein öffentlich geförderter Kombilohn für untere Einkommen zu höherer Akzeptanz und mehr Sozialverträglichkeit führen. Niedriglöhner wären auch bei kürzerer Arbeitszeit nicht auf Arbeitslosengeld II angewiesen.

Zweite Chance für die Weiterbildung. Kurzarbeit bietet zudem die Chance, lange vernachlässigte Qualifizierungen

Krisenpuffer Kurzarbeit

In Kurzarbeit beschäftigt wurden im Durchschnitt...



nachzuholen. „Bedarf dürfte reichlich bestehen, denn in den letzten Jahren galt berufliche Weiterbildung als Sorgenkind“, so Seifert. Zwischen 1997 und 2003 waren die Aktivitäten spürbar erlahmt, danach pendelten sie sich auf niedrigem Niveau ein. Allerdings könnte es zum Problem werden, dass seit den Hartz-Gesetzen öffentlich geförderte Weiterbildung drastisch beschnitten wurde. Viele Träger haben ihr Angebot und Personal reduziert. Seifert rät zu unkonventionellen Lösungen: Großbetriebe mit eigenen Weiterbildungseinrichtungen und freien Kapazitäten, aber auch alle übrigen nicht ausgelasteten Einrichtungen könnten Kurse für Beschäftigte in kleineren und mittleren Unternehmen anbieten. Arbeitsagenturen, Kammern und andere Einrichtungen sollten gezielte Information und Beratung für Betriebe anbieten. ◀

* Hartmut Seifert ist Arbeitsmarktexperte und leitete bis Januar 2009 das WSI
Download unter www.boecklerimpuls.de

▶ Auch im Fall dieser Managerin ist die eigene Erwerbsbiografie ausschlaggebend für ihr Handeln als Personalverantwortliche: Ihr Wunsch, nach der Geburt des zweiten Kindes in Teilzeit zu arbeiten, wurde abgelehnt.

Koch plädiert für weitere gesetzliche Regelungen, um gesellschaftliche Veränderungen nicht ausschließlich „den individuellen Lernprozessen Einzelner“ zu überlassen. Hierzu gehöre eine effektivere Gestaltung der Teilzeitrechte: Unternehmen dürfe es nicht so leicht gemacht werden, Teilzeit-

wünsche abzulehnen. Gefördert werden sollte außerdem eine stärkere Inanspruchnahme von Erziehungszeiten durch Väter. Zudem stehe eine arbeitsrechtliche Gleichstellungsgesetzgebung in der Privatwirtschaft noch aus. ◀

* Quelle: Angelika Koch: Elternzeit – Teilzeit – (Aus)zeit? Teilzeitrechte in Führungspositionen, in WSI-Mitteilungen 11+12/2008; dies.: Allzeitverfügbar? Rechtsansprüche auf Teilzeit in der betrieblichen Praxis bei Hochqualifizierten mit Kindern, Verlag Westfälisches Dampfboot, Münster 2008
Download unter www.boecklerimpuls.de