

WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Nummer 407, Mai 2026

Karrierechancen und Qualifizierungsbedarfe von Frauen in Teilzeit

Die Entwicklung von Qualifizierungsangeboten für weibliche Führungskräfte und (hoch)qualifizierte Frauen in Teilzeit bei der Steag Iqony Group

Claudia Niewerth und Simone Rom

Auf einen Blick

Das Forschungsprojekt untersucht die Karrierechancen und Qualifizierungsbedarfe von Frauen in Teilzeit. Vor allem um Kinder zu betreuen, gehen mehr Frauen als Männer einer Teilzeitbeschäftigung nach. Für Frauen bedeutet das eine Beeinträchtigung ihrer Wertschätzung, ihres Wohlbefindens und ihrer Karrieremöglichkeiten im Unternehmen.

Mit speziellem Coaching von Frauen in Teilzeit, Schulungen für Führungskräfte zum Umgang mit Teilzeitbeschäftigten, Schnupperpraktika und Jobsharing können Unternehmen teilzeitfreundlicher werden und ihre Mitarbeiterinnen besser fördern. Teilzeitbeschäftigung hindert Frauen zudem daran, an betrieblichen Fort- und Weiterbildungen teilzunehmen. Qualifizierungen sollten daher flexibler gestaltet und vermehrt halbtags und digital angeboten werden.

© 2026 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Karrierechancen und Qualifizierungsbedarfe von Frauen in Teilzeit“
von Claudia Niewerth und Simone Rom ist lizenziert unter

Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.
(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (z. B. mit Quellenangabe gekennzeichnete Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge) erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

ISSN 2509-2359

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	7
1. Projektvorstellung	11
1.1. Gesellschaftlicher Kontext.....	11
1.2. Fallstudie: Die Steag Iqony Group	12
1.3. Projektinhalt und Zielsetzung	15
2. Theoretische Einordnung	17
2.1. Beschäftigung von Frauen in Teilzeit in Deutschland	17
2.2. Betriebliche Weiterbildung in der Geschlechterperspektive.....	26
2.3. Gleichstellungsorientierte Gestaltung von Qualifizierungen.....	31
2.4. Die Rolle der Mitbestimmung	33
3. Darstellung des Forschungsvorhabens.....	37
4. Erkenntnisse aus der Datenanalyse.....	39
4.1. Rahmenbedingungen für Qualifizierungen	39
4.2. Karrierechancen	64
4.3. Teilzeitbeschäftigung als betriebliche Kulturdimension	76
4.4. Mit Design Thinking nach konkreten Lösungen suchen	85
5. Finale Schlussfolgerung des Projekts	89
6. Zwölf-Schritte-Leitfaden	94
Literatur.....	99
Autorinnen.....	104

Abbildungen

Abbildung 1: Anzahl der Wochenstunden der Teilzeitbeschäftigten der Steag Iqony Group	13
Abbildung 2: Teilzeit- und Vollzeitformen abhängig beschäftigter Männer und Frauen in Deutschland	18
Abbildung 3: Gründe für Teilzeiterwerbstätigkeit von Frauen in Deutschland (2020)	19
Abbildung 4: Gründe für Teilzeiterwerbstätigkeit von Männern in Deutschland (2020)	20
Abbildung 5: Altersverteilung von Frauen in Teilzeit	21
Abbildung 6: Teilzeit als vorübergehende Phase im Berufsleben	22
Abbildung 7: Gründe für eine Erhöhung des Stundenumfangs	23
Abbildung 8: Einstellung zu beruflichem Aufstieg und Führungsposition von aktuell teilzeiterwerbstätigen Frauen	25
Abbildung 9: Idealtypische Lebens- und Erwerbsverläufe von Männern und Frauen	29
Abbildung 10: Strukturebenen der Selektionsmechanismen beruflicher Weiterbildung	30
Abbildung 11: Das Gender-ABC für Planende von Fortbildungen (Makrodidaktik)	31
Abbildung 12: Einschätzung der Betriebsräte zur Fort- und Weiterbildung in den Betrieben	35
Abbildung 13: Umfrageergebnisse: Gründe für die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen	40
Abbildung 14: Umfrageergebnisse: Gründe gegen die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen	41
Abbildung 15: Benachteiligung bezüglich der Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen	43
Abbildung 16: Umfrageergebnisse: Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen nach Teilzeit-Klassen	44
Abbildung 17: Umfrageergebnisse: Gründe für die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen nach Teilzeit-Klassen	45

Abbildung 18: Umfrageergebnisse: Gründe gegen die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen nach Teilzeit-Klassen	46
Abbildung 19: Umfrageergebnisse: Benachteiligung von Teilzeit-Klassen bezüglich der Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen gegenüber Vollzeit-Kolleg*innen.....	47
Abbildung 20: Umfrageergebnisse: Ideale Rahmenbedingungen; Aspekt Zeitpunkt nach Teilzeit-Klassen	48
Abbildung 21: Umfrageergebnisse: Ideale Rahmenbedingungen; Aspekt Dauer nach Teilzeit-Klassen	49
Abbildung 22: Umfrageergebnisse: Ideale Rahmenbedingungen; Aspekt Ort nach Teilzeit-Klassen	50
Abbildung 23: Umfrageergebnisse: Ideale Rahmenbedingungen; Aspekt Übernachtung nach Teilzeit-Klassen.....	51
Abbildung 24: Umfrageergebnisse: Ideale Rahmenbedingungen; Aspekt Zeitraum nach Teilzeit-Klassen	52
Abbildung 25: Umfrageergebnisse: Ideale Rahmenbedingungen; Aspekt Selbstlernphase nach Teilzeit-Klassen.....	53
Abbildung 26: Umfrageergebnisse: Ideale Rahmenbedingungen; Aspekt Digitales Lernen nach Teilzeit-Klassen	54
Abbildung 27: Umfrageergebnisse: Ideale Rahmenbedingungen; Aspekt Flexibilität nach Teilzeit-Klassen	55
Abbildung 28: Umfrageergebnisse: Vereinbarkeit von Karriere und Teilzeit.....	64
Abbildung 29: Umfrageergebnisse: Vereinbarkeit von Führungsverantwortung und Teilzeit	65
Abbildung 30: Umfrageergebnisse: Benachteiligung bezüglich der Karrierechancen	66
Abbildung 31: Umfrageergebnisse: Strategische Planung von Fort- und Weiterbildungen	66
Abbildung 32: Zusammenhang zwischen Arbeitszeitmodellen und Karrierechancen aus Sicht der interviewten Frauen in Teilzeit des Unternehmens Steag Iqony Group.....	70

Tabellen

Tabelle 1: Modell 1 für Frauen in Teilzeit mit 20 Wochenstunden – Blockseminar	57
Tabelle 2: Modell 2 für Frauen in Teilzeit mit 20 Wochenstunden – Wochenweises Seminar	58
Tabelle 3: Modell 1 für Frauen in Teilzeit mit 32 Wochenstunden – Kompakt-Modell.....	60
Tabelle 4: Modell 2 für Frauen in Teilzeit mit 32 Wochenstunden – Langzeit-Modell	62
Tabelle 5: Der Zwölf-Schritte-Leitfaden zur fairen Arbeitswelt	95

Zusammenfassung

„Teilzeit ist weiblich!“ (Leibbrand 2019) Die Forschung zeigt auf, dass in Deutschland deutlich mehr Frauen als Männer in Teilzeit arbeiten. Der Hauptgrund hierfür ist die Sorgearbeit (insbesondere die Kinderbetreuung und die Pflege von Angehörigen), die Frauen weiterhin in größerem Umfang als Männer übernehmen.

Studien zeigen ebenfalls auf, dass teilzeitbeschäftigte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Unternehmen und Schulungsanbieter*innen noch keine wichtige Zielgruppe darstellen, für die passende Fort- und Weiterbildungsformate gestaltet werden. In der Regel sind sie an Vollzeitbeschäftigten orientiert. Die zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen von Qualifizierungen sind folglich ein Grund, weshalb weniger Frauen in Teilzeit an Schulungen teilnehmen.

Schlussendlich beeinflussen die familiären Verpflichtungen, der Erwerbsumfang und die Stellung im Unternehmen den Zugang zum Weiterbildungsmarkt von Frauen und Männern. Somit ist die Teilnahme an Weiterbildungen nicht hauptsächlich durch das Geschlecht bestimmt, sondern das Geschlecht spielt erst im Zusammenhang mit anderen Faktoren eine Rolle. Aus diesem Grund ist es für Frauen im Vergleich zu Männern schwer, ihre Berufsfähigkeit zu erhalten oder auszubauen. Dieser Zustand spiegelt sich auch bei der Anzahl an Frauen in Führungspositionen wider, die weiterhin geringer als bei Männern ist.

Insbesondere vor dem Hintergrund der sozial-ökologischen und digitalen Transformation und des Fachkräftemangels rückt eine strategische Personalplanung stärker in den Vordergrund. Das ist besonders wichtig für Unternehmen der Energiebranche. Zukunftsorientierte Unternehmen verfolgen eine stetige und langfristige Qualifizierungsstrategie, wodurch die Personalentwicklung frühzeitig analysiert und der Qualifizierungsbedarf laufend geprüft werden.

Die Steag Iqony Group, ein Energieunternehmen aus Essen in Nordrhein-Westfalen, ist ein Unternehmen mit einem hohen Anteil an teilzeitbeschäftigten Mitarbeiterinnen. Für das Unternehmen arbeiteten 2024 knapp 3.000 Beschäftigte, von ihnen sind 17 Prozent weiblich. Während im Unternehmen zwei Prozent der Männer in Teilzeit arbeiten, sind es bei den Frauen 33 Prozent. Bisher bot das Unternehmen hauptsächlich ein- und mehrtägige und externe Qualifizierungen an, die Frauen in Teilzeit unter anderem aufgrund der langen Dauer selten besuchen.

Aufgrund dieses Unterschieds in der Teilnahme an Qualifizierungen haben sich der Betriebsrat und die Personalabteilung der Steag Iqony Group als Ziel gesteckt, Bildung für Teilzeitkräfte zugänglicher zu gestalten.

ten. Das Unternehmen ist deswegen an neuen Formaten und Modellen für diese Beschäftigtengruppe besonders interessiert.

Dieser Bericht präsentiert die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Transformationsprojekts „Karrierechancen und Qualifizierungsbedarfe von Frauen in Teilzeit: Q-FiT – Die Entwicklung von Qualifizierungsangeboten für weibliche Führungskräfte und (hoch)qualifizierte Frauen in Teilzeit bei der Steag Iqony Group“. Das Projekt hatte eine Laufzeit von einem Jahr (Januar bis Dezember 2025) und wurde von der Förderlinie Transformation der Hans-Böckler-Stiftung gefördert.

Ziel war es, die notwendigen zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen der Frauen in Teilzeit zu identifizieren. Die Ergebnisse wurden anschließend in einen Handlungsleitfaden zur Entwicklung von passenden Qualifizierungsmodellen für Frauen in Teilzeit im Unternehmen überführt. Somit erhalten auch andere Unternehmen, Betriebsräte und Gewerkschaften ein Werkzeug an die Hand, dieses Projekt selbst durchzuführen. Mittelfristig soll dieses Projekt für mehr Gleichberechtigung, inklusivere Arbeitsbedingungen und eine Verbesserung der beruflichen Teilhabe von Frauen in Teilzeit bei der Steag Iqony Group sorgen.

Durch diese Ziele ergaben sich die begleitenden Fragestellungen für dieses Projekt:

- Wie sehen konkret die Teilnahmezahlen von Frauen und Männern für die derzeitigen Qualifizierungen der Steag Iqony Group aus?
- Wie beurteilen die Frauen in Teilzeit die aktuellen zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen der Fort- und Weiterbildungen?
- Welche wünschen sie sich?
- Wie können diese Wünsche umgesetzt werden?
- Wie bewerten sie als Teilzeitkräfte ihre Karrierechancen im Unternehmen?
- Ist aktuell die Verfolgung einer Karriere mit einer Teilzeitbeschäftigung vereinbar?

Die Datenerhebung für dieses Projekt beinhaltete das Führen mehrerer Interviews (Personalwesen, Talent Management, Betriebsrat, Führungskräfte), eine Umfrage unter den Frauen in Teilzeit und eine Zukunftswerkstatt mit der Zielgruppe. Bei der Forschungsmethode der Zukunftswerkstatt handelt es sich um eine Denk- oder Kreativitätstechnik, die unter anderem dafür genutzt wird, Lösungen für konkrete Probleme „von der Zielgruppe für die Zielgruppe“ zu entwickeln.

Das Projekt brachte vielseitige Ergebnisse. Die Gründe für die Nichtteilnahme an Fort- und Weiterbildungen sowie die idealen zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen von Qualifizierungen wurden identifiziert und daraufhin passende Qualifizierungsformate entwickelt.

Die Gründe für eine Nichtteilnahme an Qualifizierungen sind facettenreich. Die zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen sind nicht der einzige Grund, warum Frauen in Teilzeit weniger an Fort- und Weiterbildungen teilnehmen. Themen wie das eigene Mindset, die Unterstützung seitens der Führungskraft, die Kommunikation und Informationsweitergabe über das Qualifizierungsangebot, die Vertretungsregelung und der Überstundenabbau sind weitere Hindernisse für Frauen in Teilzeit – so die Befunde aus der Analyse bei der Steag Iqony Group.

Mehrheitlich ist die Teilnahme von Frauen in Teilzeit an mehrtägigen, ganztägigen und externen Fort- und Weiterbildungen nur mit einem großen beruflichen und privaten Organisationsaufwand verbunden. Insbesondere die private Organisation der Kinderbetreuung ist oft ein zu großes Hindernis, weswegen Frauen in Teilzeit in vielen Fällen solche Qualifizierungen nicht in Anspruch nehmen können. Nichtsdestotrotz bevorzugen einige von ihnen ein solches Format (ganz- und mehrtägig, extern), damit sie wahrnehmbarer sind, alle Einheiten mitmachen können und sich besser austauschen und vernetzen können.

Zudem ist der Wunsch nach Flexibilität groß. So sollte eine Qualifizierung mehrmals im Jahr an unterschiedlichen Tagen und in unterschiedlichen Formaten angeboten werden. Aufzeichnungen der Präsenzveranstaltungen sollen für die Nachbereitung (auch bei kurzfristiger Absage der Teilnahme) dienen.

Die Karrierechancen von Frauen in Teilzeit bei der Steag Iqony Group wurden ebenfalls analysiert. Die Mehrheit der Frauen in Teilzeit sehen eine Teilzeitbeschäftigung mit der Verfolgung einer Karriere oder Führungsverantwortung nicht vereinbar. Gleichzeitig nehmen sie ihre Mutterschaft und Teilzeit als „Karierekiller“ wahr. Eine frühzeitige Förderung durch die Führungskraft und ein Unterstützungsnetzwerk für die Kinderbetreuung sind notwendig, um eine Karriere zu verfolgen. Zudem gibt es im Unternehmen bisher kaum Modelle, um Führung in Teilzeit zu fördern. Jobsharing und Tandem-Modelle wären hierfür eine Lösung.

Außerdem wurde mit der Zielgruppe intensiv die Beurteilung ihrer Teilzeitbeschäftigung diskutiert. Aufgrund eines mangelnden Verständnisses und fehlender Unterstützung, Wertschätzung und Rücksichtnahme auf ihre Arbeitszeit und ihre Leistung fühlen sich viele Frauen in Teilzeit in ihrem Arbeitsalltag nicht wohl. Insbesondere der Zeitdruck führt dazu, dass sie sich getrieben fühlen, an sich und ihrer Arbeit zweifeln und diese als minderwertig ansehen. Das hat negative Auswirkungen auf ihr Mindset.

Zusätzlich kämpfen sie mit der inneren Zerrissenheit, volle Leistung als Mutter und als Mitarbeiterin zu erbringen. Hierbei spielen auch die gesellschaftlichen Rollenbilder eine entscheidende Rolle. Die Beurteilung einer

Teilzeitbeschäftigung erhält somit eine kulturelle und individuelle Dimension.

Um dieser negativen Wahrnehmung als Teilzeitkraft entgegenzuwirken, sehen Frauen in Teilzeit es als besonders hilfreich an, durch spezielle Coaching-Angebote und Teilzeit-Netzwerke für Austauschmöglichkeiten zu sorgen. Auch die Führungskräfte sollten geschult werden, damit sie besser mit den Bedürfnissen der Teilzeitkräfte und den notwendigen Anpassungen durch die Teilzeit umgehen können. Eine Teilzeitbeschäftigung sollte somit von verschiedenen kulturellen Perspektiven – privat, gesellschaftlich und betrieblich – betrachtet werden.

Dieses Forschungsprojekt hat deutlich aufgezeigt, wie vielschichtig, facettenreich und komplex eine Teilzeitbeschäftigung ist und welche Faktoren dabei eine Rolle spielen. Auch die Ausgestaltung von Qualifizierungsangeboten ist insbesondere bei der Steag Iqony Group aufgrund der Vielzahl an verschiedenen Teilzeitmodellen schwierig. Einheitliche Modelle zu finden, die für alle Teilzeit-Klassen und -Formen passend sind, ist eine Herausforderung.

1. Projektvorstellung

„Als ich jünger war, war das so für mich, dass ich gedacht hatte, Frauen und Männer sind gleichberechtigt. Und wenn sie etwas leisten, dann werden sie auch eine Position bekommen. Und ich sehe heute, es ist nicht immer so.“ (Interviewpartnerin, Personalwesen/Qualifizierung, S. 13)

Im ersten Kapitel wird das Projekt vorgestellt. Hierfür liegt der Fokus zuerst auf dem gesellschaftlichen Kontext, bevor das Fallunternehmen, das Energieunternehmen Steag Iqony Group aus Essen in Nordrhein-Westfalen, portraitiert wird. Aufbauend auf der Problemstellung im Unternehmen werden der Inhalt und die Zielsetzung des Projekts dargestellt.

1.1 Gesellschaftlicher Kontext

In Deutschland stehen Industrieunternehmen und ihre Beschäftigten mehreren Herausforderungen gegenüber: Die Dekarbonisierung und die Digitalisierung von Produktionstechnologien müssen schnell vorangetrieben werden, damit Unternehmen zukünftig nachhaltig und stabil wirtschaften können. Diese doppelte Transformation kann negative und positive Auswirkungen zur Folge haben (Arbeit und Umwelt o. J.).

Einige Beschäftigte sind mit dem Verlust ihres Arbeitsplatzes konfrontiert, da ihre jetzigen Tätigkeiten und Kompetenzen in der aktuellen Form in Zukunft nicht mehr benötigt werden (Arbeit und Umwelt 2023). An anderen Stellen entstehen neue Arbeitsplätze mit neuen Anforderungen, für die das Erlernen neuer Kompetenzen wichtig ist (Bosch 2022, Erol/Ahlers 2023, S. 2).

Dennoch liegt neben der Änderung von Produktions- und Arbeitsmodellen die große Chance der Transformation in der Modernisierung und Gestaltung von Guter Arbeit. Für eine faire Transformation spielt hierfür unter anderem die Sicherstellung von beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten eine wichtige Rolle. Um die Mitarbeitenden für die sozial-ökologische und digitale Transformation vorzubereiten, stellt sich die Frage, wie betriebsinterne sowie -externe Aus- und Weiterbildungen angepasst und gestaltet werden können (Arbeit und Umwelt o. J.).

Gleichzeitig gibt es in Deutschland einen Fachkräftemangel, der zudem die Anforderungen an die Qualifizierung der Beschäftigten verändert. Folglich ist es für die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und der Erschließung des Fachkräftepotenzials wichtig, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit zu einem lebensbegleitenden Lernprozess erhalten. Unternehmen sind hierfür angesprochen, nachhaltige Qualifizierungsstrategien und -programme zu gestalten (Arbeit und Umwelt 2023).

Vor diesem Hintergrund ist der Zugang zu und die Teilnahme der Beschäftigten an betrieblichen Weiterbildungen essentiell. Das gilt für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unabhängig ihres Erwerbsumfangs. Im dritten Quartal 2025 arbeiteten 29 Prozent aller erwerbstätigen Menschen in Deutschland in Teilzeit (Urmersbach 2026). Die Teilzeitarbeit ist abhängig von den Dimensionen Geschlecht, Alter, Lebensphase, Qualifikation, Branchenzugehörigkeit und Betriebsgröße und kann dadurch unterschiedlich verlaufen (Kümmerling/Schmieja 2021).

Statistiken zeigen deutlich auf, dass Teilzeit mehrheitlich weiblich besetzt ist (Wippermann 2018, S. 4). Es gibt keinen eindeutigen wissenschaftlichen Beleg dafür, dass Frauen weniger an betrieblichen Weiterbildungen teilnehmen (Wotschack 2019, S. 1). Dennoch gibt es Aspekte, die Frauen (insbesondere in Teilzeit) an der Teilnahme an Qualifizierungen benachteiligen (Käpplinger/Kubsch 2017, Seegers 2024). Aus diesem Grund stellen Frauen in Teilzeit in Bezug zum Thema Qualifizierung eine besondere Zielgruppe für die Forschung und für die Personalabteilungen der Unternehmen in Deutschland dar.

1.2 Fallstudie: Die Steag Iqony Group

Das Unternehmen: Die Steag Iqony Group

Die Steag Iqony Group sorgt dafür, dass Strom und Wärme zuverlässig bei den Menschen und in der Industrie ankommen – und das auch in Zukunft klimafreundlich und nachhaltig. Mit Sitz in Essen vereint das Unternehmen zwei starke Säulen der Energiewende:

- Steag Power gewährleistet mit ihren Kraftwerken und der Entwicklung moderner Energy Hubs die sichere Energieversorgung.
- Iqony entwickelt und betreibt innovative Anlagen, die grüne Energie erzeugen – für Haushalte, Unternehmen und Kommunen.

Insgesamt arbeiten rund 5.500 Mitarbeitende der Gruppe weltweit daran, die Energieversorgung Schritt für Schritt klimaneutral zu gestalten. Seit über 85 Jahren steht die Steag Iqony Group für Kompetenz, Verantwortung und Energie.

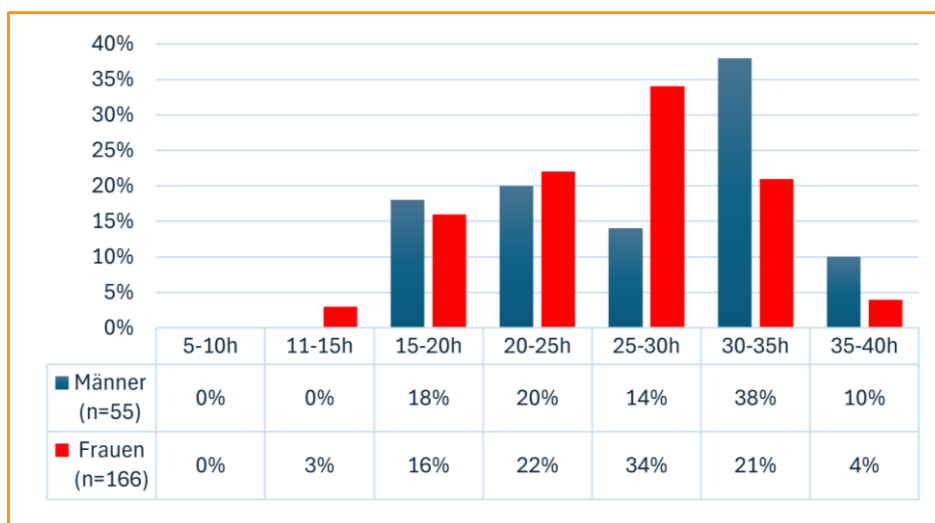
Beschäftigungszahlen

Im Folgenden werden die Beschäftigtenzahlen der Steag Iqony Group genauer betrachtet, insbesondere die Anzahl der Beschäftigten in Voll- und Teilzeit. Ein weiterer Fokus liegt auf der Anzahl der Wochenstunden der Mitarbeitenden. Diese Betrachtung ist wichtig, um einen Eindruck der Verteilung der Teilzeit zwischen den Geschlechtern und der Unterschiede im

Erwerbsumfang der Teilzeitkräfte zu bekommen, was insbesondere für die spätere Diskussion um zeitliche und örtliche Rahmenbedingungen für die Gestaltung der Qualifizierungsformate berücksichtigt werden muss.

Bei der Steag Iqony Group arbeiteten 2024 insgesamt 2.900 Menschen in Deutschland. Davon waren 2.400 Männer (83 Prozent) und 500 Frauen (17 Prozent). Von den Männern arbeiteten 55 in Teilzeit (2 Prozent) und von den Frauen waren 166 in Teilzeit beschäftigt (33 Prozent).

Abbildung 1: Anzahl der Wochenstunden der Teilzeitbeschäftigten der Steag Iqony Group



Anmerkung: n = 221

Quelle: eigene Darstellung nach unveröffentlichten Daten der Steag Iqony Group 2024

Eine detaillierte Analyse der vertraglich festgelegten Wochenarbeitszeit von Männern und Frauen in Teilzeitbeschäftigung verdeutlicht geschlechtsspezifische Unterschiede in der Arbeitszeitgestaltung. Der größte Anteil der teilzeitbeschäftigten Männer arbeitet zwischen 30 und 35 Stunden pro Woche (38 Prozent), wohingegen der überwiegende Teil der teilzeitbeschäftigten Frauen 25 bis 30 Wochenstunden leistet (34 Prozent).

Bei den Männern folgt hinsichtlich der Häufigkeit die Gruppe mit 20 bis 25 Wochenstunden, gefolgt von Beschäftigten mit 10 bis 15 Wochenstunden. Unter den Frauen stellt die Gruppe mit 20 bis 25 Wochenstunden den zweithäufigsten Anteil, gefolgt von jener mit 30 bis 35 Wochenstunden.

den. Etwa zehn Prozent der Männer sind mit einer vertraglichen Arbeitszeit von 35 bis 40 Stunden nahezu vollzeitbeschäftigt, während dieser Anteil bei Frauen lediglich vier Prozent beträgt.

Rund ein Fünftel beider Geschlechter arbeitet weniger als 20 Stunden pro Woche. Auffällig ist, dass drei Prozent der Frauen einer Tätigkeit mit unter 15 Wochenstunden nachgehen, während in diesem Stundenumfang keine Männer vertreten sind (vgl. Abbildung 1).

Bei der Steag Iqony Group werden Führungskräfte in den obersten Hierarchieebenen als leitende Angestellte geführt. Insgesamt waren 2024 62 Führungskräfte beschäftigt. Die Anzahl der männlichen Führungskräfte beläuft sich auf 56 (90 Prozent) und die der Frauen auf sechs (zehn Prozent). Angaben zur Voll- oder Teilzeitbeschäftigung dieser Führungskräfte liegen nicht vor.

Zahlen zur Teilnahme am Qualifizierungsangebot

Zu Beginn des Projekts wurden die Zahlen zur Teilnahme an den Fort- und Weiterbildungen von Frauen und Männern bei der Steag Iqony Group im Jahr 2024 analysiert. Ziel war es, mögliche Unterschiede beim Besuch von Schulungen von Frauen und Männern zu identifizieren.

Im Jahr 2024 plante die Steag Iqony Group 295 Angebote für die Qualifizierung von 1.353 Beschäftigten. Die große Mehrheit an Fort- und Weiterbildungen war ganztätig oder mehrtätig und extern organisiert, nur 49 wurden online und 62 intern angeboten. Bei dieser Erhebung der Daten wird seitens des Unternehmens nicht unterschieden, ob die Beschäftigten in Vollzeit oder in Teilzeit arbeiten. Während 25 Prozent (650 von 2.350 Personen) der Männer an Qualifizierungen teilnahmen, waren es bei den Frauen nur drei Prozent (16 von 500 Personen).

Von den sechs weiblichen Führungskräften nahm eine Frau an einer Schulung teil, während es 31 Männer waren. Alle Qualifizierungen für Führungskräfte wurden extern und ein- oder mehrtätig angeboten.

Die Problemstellung im Unternehmen

Die Personalabteilung und der Betriebsrat der Steag Iqony Group bemerkten diese dargestellten Unterschiede bezüglich der Teilnahme an Qualifizierungen der männlichen und weiblichen Beschäftigten. Auf Nachfrage bei Frauen in Teilzeit erhielten sie die Rückmeldung, dass sie aufgrund der zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen durch ihre Verpflichtungen für die Care-Arbeit (insbesondere Kinderbetreuung) oft nicht an Fort- und Weiterbildungen teilnehmen können.

Somit beabsichtigt das Unternehmen, Qualifizierungen für Frauen in Teilzeit zugänglicher zu gestalten, um ihre Teilnahme an Qualifizierungen zu erleichtern und ihre Karrierechancen zu erhöhen. Die Steag Iqony

Group ist folglich an neuen Ansätzen und Formaten für diese Beschäftigtengruppe interessiert.

Aus diesen Gründen ist das Thema der Qualifizierung für den Betriebsrat und die Personalabteilung wichtig und zukunftsweisend. Sie möchten sich dieser Aufgabe sozialpartnerschaftlich annehmen.

Die IG BCE unterstützt das Projektvorhaben. Vor dem Hintergrund der sozial-ökologischen und digitalen Transformation der Unternehmen – besonders im Energiesektor – sind für die IG BCE Qualifizierungen und Umschulungen ein wichtiges Mittel, um Arbeitnehmende vor einem möglichen Arbeitsplatzverlust zu schützen. Frauen und insbesondere Frauen in Teilzeit sind aus diesem Grund auch seitens der Gewerkschaft eine wichtige Zielgruppe.

1.3 Projektinhalt und Zielsetzung

Die Projektidee setzte bei der skizzierten Problemlage im gesellschaftlichen Kontext sowie im konkreten Fall der Steag Iqony Group an: Die Steag Iqony Group beabsichtigte mit diesem Projekt, die notwendigen zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen von Qualifizierungen der Frauen in Teilzeit zu identifizieren. Ziel war es, die Ergebnisse in einen Handlungsleitfaden zur Entwicklung von passenden Qualifizierungsformaten für Frauen in Teilzeit zu überführen. Die Zielgruppe für das Projektvorhaben waren qualifizierte (mindestens dreijährige Berufsausbildung) und hochqualifizierte (mindestens Bachelor-Abschluss) Frauen sowie weibliche Führungskräfte in Teilzeit.

Der Fokus dieses Projekts lag ausschließlich auf Frauen in Teilzeit. Teilzeitbeschäftigte Männer und vollzeitbeschäftigte Frauen wurden als Vergleichsgruppen aufgrund des Projektumfangs nicht herangezogen.

Mithilfe dieses Projekts zielte das Unternehmen auf die Entwicklung von passenden Qualifizierungsformaten für diese spezielle Gruppe ab. Außerdem sollten die aktuellen Karrierechancen von teilzeitbeschäftigten Frauen bei der Steag Iqony Group analysiert werden. Die Forschungsergebnisse und die daraus entwickelten Maßnahmen sollen für mehr Gleichberechtigung und inklusivere Arbeitsbedingungen sowie zur Verbesserung der beruflichen Teilhabe von Frauen in Teilzeit führen.

Der Betriebsrat übernimmt eine wichtige Rolle im Rahmen betrieblicher Qualifizierungen und war daher ein zentraler Partner in diesem Projektvorhaben.

Durch diese Ziele ergaben sich die begleitenden Fragestellungen für dieses Projekt:

- Wie sehen die derzeitigen Qualifizierungsformate der Steag Iqony Group aus?
- Wie beurteilen die Frauen in Teilzeit diese Formate, die Strukturen im Unternehmen und die Beschäftigungsmöglichkeiten nach der Qualifizierung?
- Welche Qualifizierungsformate und Strukturen wünschen sie sich? Wie können diese Wünsche umgesetzt werden?

2. Theoretische Einordnung

Im zweiten Kapitel werden Theorien und Erkenntnisse aus der Forschung für einen theoretischen Hintergrund präsentiert. Es geht dabei zuerst um die Beschäftigung von Frauen in Teilzeit in Deutschland. Anschließend wird die betriebliche Weiterbildung in der Geschlechterperspektive dargestellt. Im dritten Unterkapitel wird erklärt, wie Weiterbildung gleichstellungsorientiert angeboten werden kann. Zum Abschluss liegt der Blick auf der Rolle der Mitbestimmung und der Betriebsräte für die Mitgestaltung beim Thema der betrieblichen Weiterbildung.

2.1 Beschäftigung von Frauen in Teilzeit in Deutschland

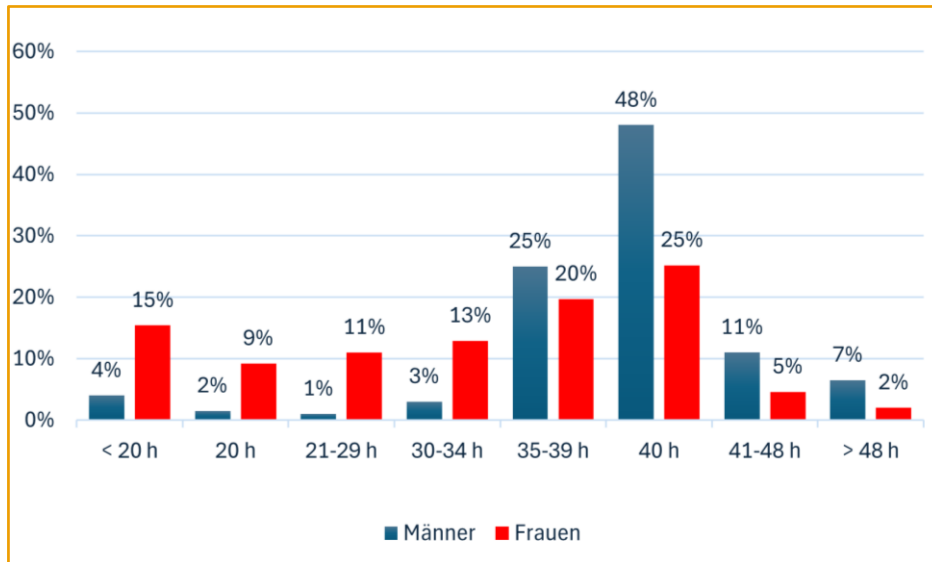
„Teilzeit ist überwiegend weiblich“ (Wippermann 2018, S. 4). In diesem ersten Unterkapitel werden Zahlen und Gründe genannt, die diese Aussage erklären. Des Weiteren werden der Wunsch nach einer Stundenerhöhung sowie die Problematik von teilzeitbeschäftigten Frauen in Führungspositionen erläutert.

2.1.1 Teilzeitquoten und der Erwerbsumfang von Frauen und Männern

Hinsichtlich des Anteils der Teilzeitbeschäftigung an der Gesamtbeschäftigung in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union lag Deutschland im dritten Quartal 2025 hinter den Niederlanden, der Schweiz und Österreich mit 29 Prozent als Durchschnitt für beide Geschlechter auf dem vierten Platz. Fast jede zweite Frau (49 Prozent) arbeitet in Deutschland in Teilzeit, bei den Männern hingegen ist es jeder Achte (zwölf Prozent) (Urmersbach 2026).

Die Aufteilung der Teilzeit- und Vollzeitformen zwischen männlichen und weiblichen Beschäftigten zeigt insbesondere, dass Frauen überproportional häufig in den verschiedenen Teilzeitformen arbeiten, während hingegen Männer häufiger und hauptsächlich in den verschiedenen Vollzeitformen präsent sind. Während 25 Prozent der Männer 35–39 Stunden und 48 Prozent von ihnen 40 Stunden pro Woche arbeiten, sind es nur respektive 20 Prozent und 25 Prozent der Frauen. Hinsichtlich der Teilzeitformen der Frauen arbeiten die meisten (15 Prozent) weniger als 20 Stunden pro Woche (Kümmerling/Schmieja 2021; vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Teilzeit- und Vollzeitformen abhängig beschäftigter Männer und Frauen in Deutschland



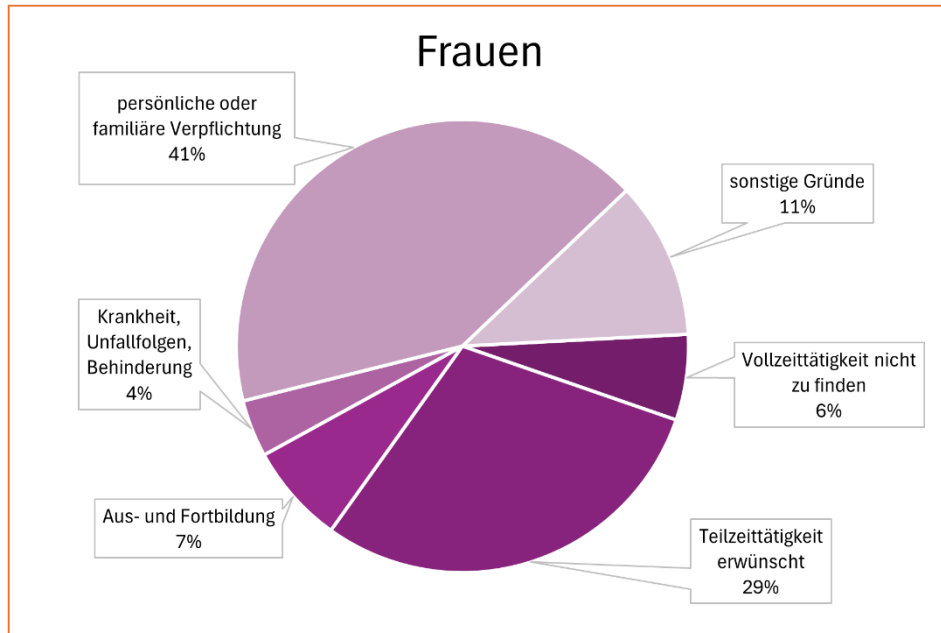
Quelle: eigene Darstellung nach Kümmerling/Schmieja 2021

2.1.2 Gründe für die Teilzeitbeschäftigung und Altersstruktur der Frauen

Für die Teilzeiterwerbstätigkeit gibt es verschiedene Gründe, die sich in ihrer Ausprägung bei Frauen und Männern unterscheiden. Im Jahr 2020 arbeiteten mehr als 40 Prozent der weiblichen Beschäftigten aufgrund persönlicher und familiärer Verpflichtungen (Betreuung von Kindern, Menschen mit Behinderung, Pflegebedürftige) in Teilzeit. Bei den männlichen Beschäftigten belief sich der Anteil bei diesem Grund nur auf elf Prozent.

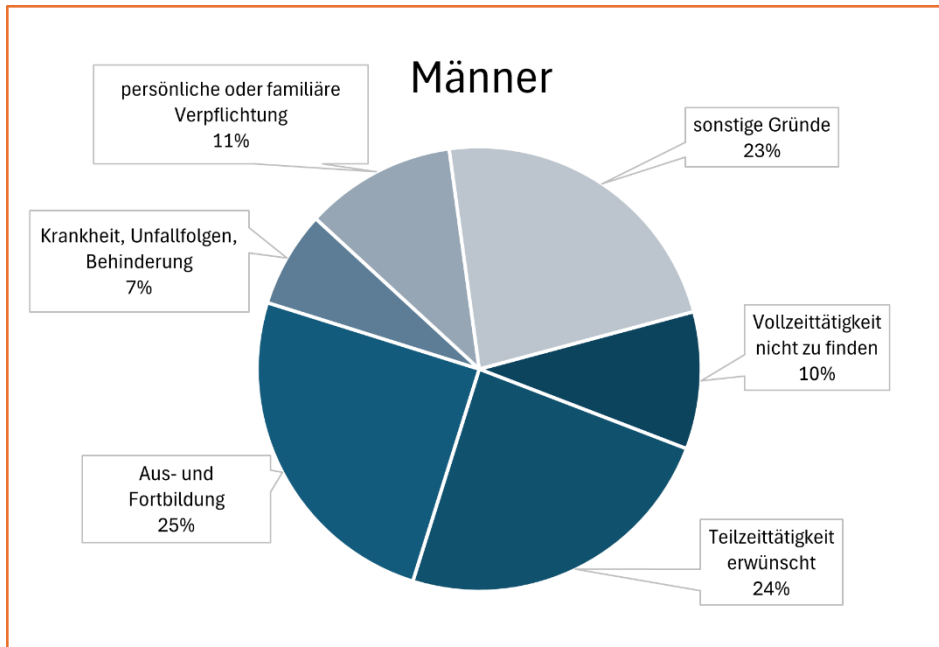
Während der Hauptgrund bei den Männern mit 25 Prozent die Teilnahme an Aus- und Weiterbildungen war, traf dieser Grund nur bei sieben Prozent der Frauen zu. Das zweitmeist genannte Motiv für beide Geschlechter war der explizite Wunsch nach einer Teilzeittätigkeit (29 Prozent der Frauen, 24 Prozent der Männer) (Demografieportal o. J.; vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Gründe für Teilzeiterwerbstätigkeit von Frauen in Deutschland (2020)



Quelle: eigene Darstellung nach Demografieportal o. J. nach Daten des Statistischen Bundesamts; Berechnungen: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung

Abbildung 4: Gründe für Teilzeiterwerbstätigkeit von Männern in Deutschland (2020)



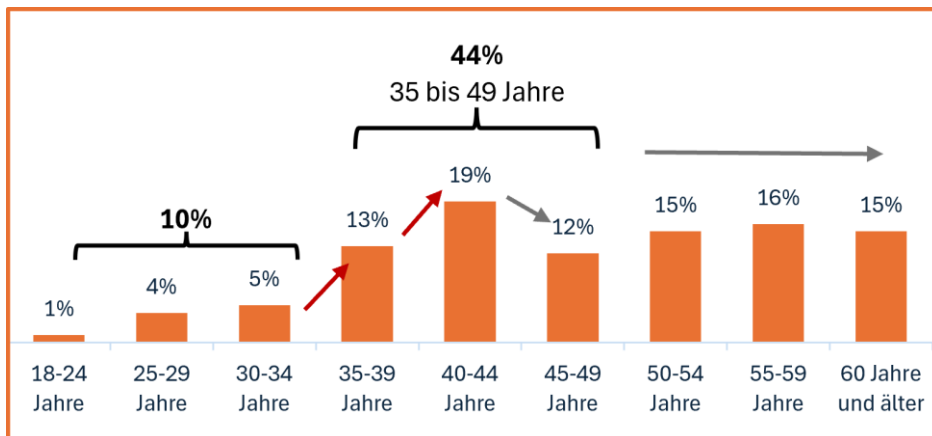
Quelle: eigene Darstellung nach Demografieportal o. J. nach Daten des Statistischen Bundesamts; Berechnungen: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung

Weitere Studien wie die von Wippermann (2018) sehen auch die persönlichen und familiären Verpflichtungen (insbesondere durch die Kindererziehung) als Hauptmotiv für die Teilzeitbeschäftigung (88 Prozent, Mehrfachnennung). Der zweitmeist genannte Grund ist die gemeinsame Entscheidung mit dem (Ehe-)Partner für eine Stundenreduzierung der Frau (60 Prozent). Der dritthäufigste Grund ist eine Reduzierung der Arbeitsstunden durch die wirtschaftliche Lage des Arbeitgebers, z. B. Umstrukturierungen oder Abbau von Vollzeitstellen (Wippermann 2018, S. 16f.).

Diese Motive können auch auf die unterschiedlichen Lebensphasen der Frauen aufgeteilt werden. Frauen befinden sich in unterschiedlichen Lebensphasen öfter oder seltener in einer Teilzeitbeschäftigung – abhängig der verschiedenen Gründe. Die höchste Ausprägung ist bei Frauen im Alter von 35 bis 49 Jahren, wenn sie durch die Phasen der Familiengründung, des Familienwachstums und der Schulzeit der Kinder gehen. Hier liegt ihr Anteil bei 44 Prozent. Auch wenn im Alter von 35 bis 49 Jahren wieder mehr Frauen zur Vollzeit zurückkehren, steigt der Teilzeitanteil kurz drauf wieder an und bleibt konstant bei 15 Prozent.

Diese Entwicklung lässt sich insbesondere mit der Pflege von Angehörigen, der Doppelbelastung durch Arbeit und Haushalt, einer beruflichen und privaten Neuorientierung, der erhöhten Lebensqualität durch den geringeren Arbeitsumfang und die Zeit für private Interessen sowie dem Fokus auf die körperliche und mentale Gesundheit erklären (Wippermann 2018, S. 13; vgl. Abbildung 5).

Abbildung 5: Altersverteilung von Frauen in Teilzeit



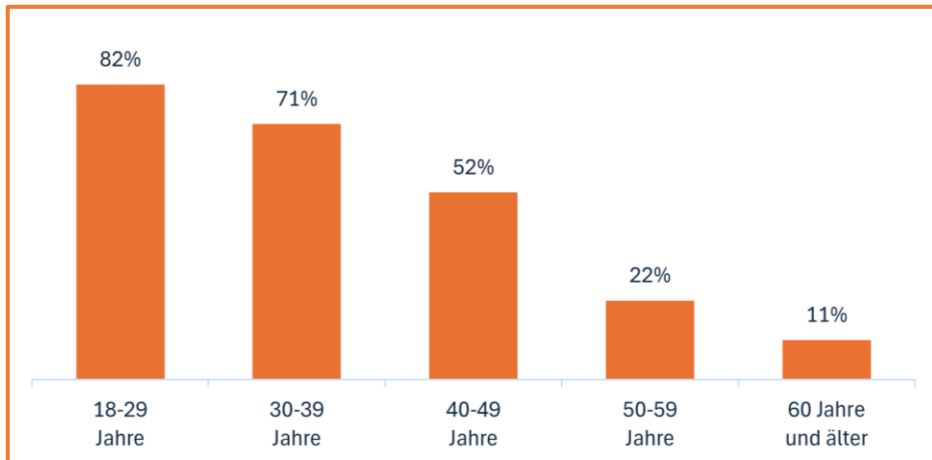
Anmerkung: $n = 2000$ nach Zufallsstichprobe

Quelle: eigene Darstellung nach Wippermann 2018, S. 14

2.1.3 Der Wunsch nach einem erhöhten Erwerbsumfang

Der Wunsch nach einer Teilzeitbeschäftigung ändert sich mit dem Alter. 82 Prozent der unter 30-jährigen Frauen geben an, dass ihre derzeitige Teilzeitbeschäftigung nur vorübergehend sein soll. Bei Frauen von 30 bis 39 Jahren sinkt die Zahl bereits auf 71 Prozent. Mit zunehmendem Alter nimmt dieser Wert weiter ab. In der zweiten Hälfte des Berufslebens ändert sich die Einstellung jedoch, denn nur noch knapp über die Hälfte (52 Prozent) der Frauen zwischen 40 und 49 Jahren sehen die Teilzeit als vorübergehendes Modell ihrer Erwerbstätigkeit. Je näher Frauen dem Renteneintritt kommen, desto eher ist die Teilzeit das permanente Arbeitszeitmodell (Wippermann 2018, S. 68f.; vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6: Teilzeit als vorübergehende Phase im Berufsleben



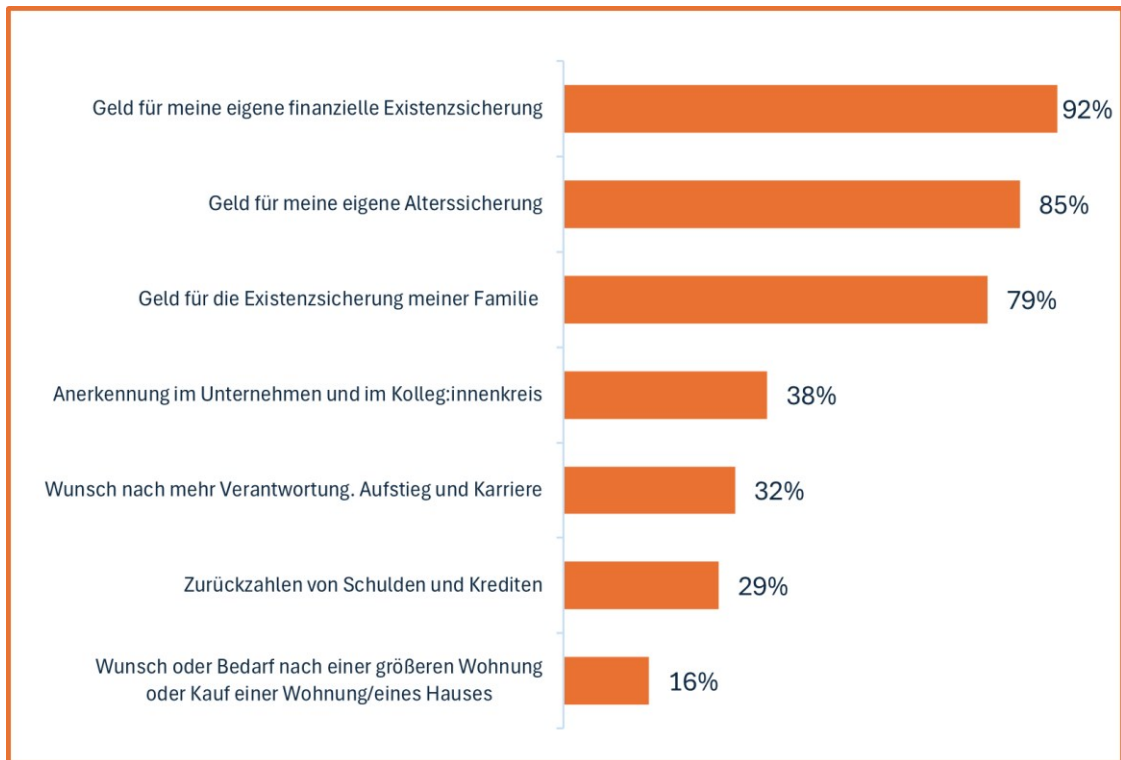
Anmerkung: Zustimmung zur Aussage: „Für mich soll Teilzeit nur eine vorübergehende Phase in meinem Berufsleben sein.“

Quelle: eigene Darstellung nach Wippermann 2018, S. 69

Dennoch wünscht sich ein Fünftel der Frauen einen erhöhten Erwerbsumfang (Wippermann 2018, S. 21). Die Gründe hierfür sind insbesondere materielle und finanzielle Motive, wie die eigene finanzielle Existenzsicherung (92 Prozent, Mehrfachnennung), die eigene Alterssicherung (85 Prozent) und die Existenzsicherung der Familie (79 Prozent). Andere Gründe beziehen sich auf den Wunsch nach einer erhöhten Anerkennung im Unternehmen und unter den Kolleginnen und Kollegen (38 Prozent) und der Möglichkeit zum Aufstieg und zur Karriere (32 Prozent) (Wippermann 2018, S. 32; vgl. Abbildung 7).

Hier zeigt sich das Dilemma von Frauen in Teilzeit: Sie müssen zwischen einer finanziellen Absicherung und genügend Zeit für die Familie bzw. einer „guten Balance von Leben und Arbeiten“ abwägen (Wippermann 2018, S. 64).

Abbildung 7: Gründe für eine Erhöhung des Stundenumfangs



Anmerkung: Mehrfachnennung möglich

Quelle: eigene Darstellung nach Wippermann 2018, S. 32

Jedoch sehen sie sich oft mit dem Problem konfrontiert, dass eine Stundenerhöhung aufseiten des Unternehmens nicht möglich ist (Wippermann 2018, S. 21f.). Das trifft insbesondere auf Frauen im Alter von 45 bis 59 Jahren zu, die in ihrer „postfamiliären“ Phase gerne mehr Stunden pro Woche arbeiten möchten (Wippermann 2018, S. 28).

Sie sind in der sogenannten „Teilzeitfalle“. Die Teilzeitfalle steht für die Situation, wenn sich Teilzeitkräfte am Rande des Arbeitsmarkts befinden und aufgrund der mangelnden Möglichkeit zur Stundenaufstockung für eine Vollzeitbeschäftigung die Teilzeitbeschäftigung nicht verlassen können. Besonders Frauen sind mit dem Risiko der Teilzeitfalle konfrontiert, da sie im Vergleich zu ihren Partnern oft über lange Zeit für die Kinderbetreuung zuständig sind (Kümmerling/Schmieja 2021).

Eine länger anhaltende Teilzeitbeschäftigung birgt finanzielle Unsicherheiten, da ein geringerer Verdienst ein niedriges Rentenniveau zur Folge hat. Somit ist für Teilzeitbeschäftigte das Risiko der Altersarmut hö-

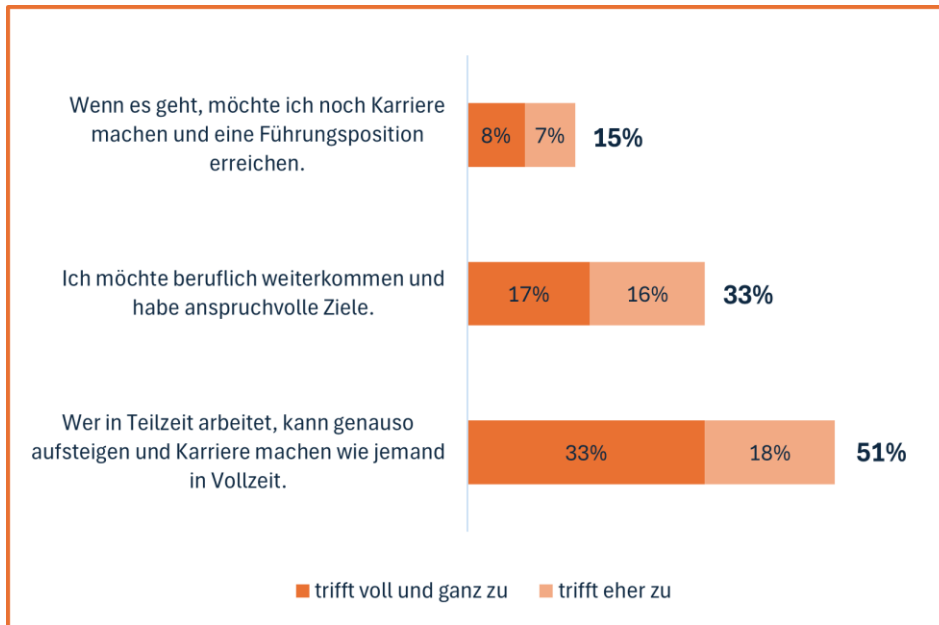
her. Das gilt insbesondere für Teilzeitbeschäftigte mit einem geringen Stundenumfang (Kümmerling/Schmieja 2021).

2.1.4 Führungskräfte und Teilzeitbeschäftigung

Nur 13 Prozent der Führungskräfte arbeiten in Teilzeit, von ihnen sind 73 Prozent weiblich. Ein Motiv dahinter ist oft der zeitliche Konflikt zwischen dem Einsatz für die Karriereförderung und für die Versorgung bzw. Betreuung der Familie. Meistens wird von (werdenden) Führungskräften ein hohes Maß an zeitlichem Aufwand und Flexibilität erwartet, was insbesondere Frauen aufgrund ihrer familiären Verpflichtungen oftmals nicht aufbringen können (Hammermann 2023).

Laut der Studie von Wippermann (2018) schildert ein Drittel der Befragten ihren Wunsch nach einem beruflichen Weiterkommen und ihre anspruchsvollen Ziele. 15 Prozent möchten explizit Karriere machen und eine Führungsposition übernehmen (Wippermann 2018, S. 81; vgl. Abbildung 8).

Abbildung 8: Einstellung zu beruflichem Aufstieg und Führungsposition von aktuell teilzeiterwerbstätigen Frauen



Anmerkung: $n = 2000$ nach Zufallsstichprobe

Quelle: eigene Darstellung nach Wippermann 2018, S. 82

Frauen in Führungspositionen bemängeln das Fehlen von Akzeptanz für ihre Teilzeitbeschäftigung. Gründe hierfür sind, dass die Arbeitsroutinen, die Kommunikationswege, die Entscheidungsprozesse und die vorhandene Zeit z. B. für Meetings nicht an die Teilzeit der Frauen angepasst sind (Wippermann 2018, S. 89).

Somit stellen Frauen in Teilzeit eine Zielgruppe dar, die es bei der Rekrutierung von neuen Führungskräften nicht zu vernachlässigen gilt. Eine systematische Förderung ist sinnvoll, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Wenn Frauen in Teilzeit eine solche Berücksichtigung und Förderung nicht erfahren, ist die Hinderung am Aufstieg und der Karriere ein weiterer Teil ihrer „Teilzeitfalle“. Bisher finden sich Frauen in Teilzeit mit Führungsposition auch eher auf unteren Führungsebenen wieder (Wippermann 2018, S. 83).

2.2 Betriebliche Weiterbildung in der Geschlechterperspektive

Mehrere Studien (so zum Beispiel bei Dämmrich / de Vilhena / Reichart 2014, Kuper/Unger/Hartmann 2013, Schiener/Wolter/Rudolphi 2013, alle nach Erol/Ahlers 2023, S. 2) haben festgestellt, dass der Zugang zu betrieblicher Weiterbildung nicht für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleich ist. Entscheidend für den Arbeitgeber ist die Rentabilität der Investition in die einzelnen Personen. Seine Entscheidung hängt hierfür u. a. von der Herkunft, des Geschlechts, des Alters und des Bildungsniveaus ab. Somit entstehen ungleiche Weiterbildungs- und Beschäftigungschancen.

In diesem Kapitel liegt der Fokus auf dem Geschlecht als Selektionsmerkmal für den Zugang zur Weiterbildung. Die Teilhabe von Frauen an der betrieblichen Weiterbildung wird konkret betrachtet und wichtige Merkmale für eine gleichstellungsorientierte Weiterbildung vorgestellt.

2.2.1 Beschäftigungsfähigkeit als Teil der gezielten Personalentwicklung

Beschäftigungsfähigkeit bzw. Employability kann definiert werden als „ein Repertoire an Fähigkeiten und Bereitschaften, über das Personen verfügen (sollen), um in Bezug auf Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitsmarkt bestehen zu können“ (Kraus 2006, S. 61, zitiert nach Käßplinger/Kubsch 2017, S. 4).

Während bei dieser Definition der Fokus auf dem Individuum liegt, sieht die Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände (BDA) vier zentrale Ebenen für die Beschäftigungsfähigkeit: die Ebene des Individuums, die Ebene des Unternehmens, die Ebene des Weiterbildungsdienstleisters und die Ebene der Politik (BDA 2007, S. 6–8). Hierdurch wird die Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit auch zur Verantwortung des Unternehmens.

Laut des BDA sind die Aufgaben des Unternehmens folgende: Die Betriebliche Weiterbildung soll an den Unternehmenszielen ausgerichtet und in die Gesamtstrategie des Unternehmens und seine Personalentwicklung eingebunden sein. Sie ist zudem als lebenslanger Prozess zur Qualifikationserhaltung des Personals in allen Altersgruppen zu verstehen. Sie gilt auch als Marketing- und Motivationsfaktor zur Gewinnung von qualifizierten Fachkräften (BDA 2007, S. 6).

Das Ziel sieht folgendermaßen aus: „Zukunftsorientierte Unternehmen verfolgen eine stetige, langfristige orientierte Qualifizierungsstrategie.

Dementsprechend gestalten sie ihre Personalentwicklung und analysieren frühzeitig und laufend den Bedarf und verbinden die Zeile des Unternehmens mit den individuellen Berufszeilen und -fähigkeiten der Mitarbeiter“ (BDA 2007, S. 14 f.).

Da Qualifizierungsangebote meistens für das „Ideal des männlichen Vollzeitarbeitenden“ (Seegers 2024, S. 23) geplant sind, werden Beschäftigtengruppen, die nicht in Vollzeit arbeiten, strukturell benachteiligt. Personen in Teilzeit- oder befristeten Beschäftigungsverhältnissen gehören bis heute noch nicht zu einer wichtigen Zielgruppe, für die passende Weiterbildungsformate organisiert werden (Seegers 2024, S. 23).

2.2.2 Teilhabe von Frauen an betrieblichen Weiterbildungen

Es kann nicht klar bestimmt werden, ob es geschlechtsspezifische Unterschiede im Weiterbildungsverhalten gibt, da die Forschung zu unterschiedlichen Ergebnissen kommt (Wotschack 2019, S. 1). Das liegt vor allem daran, dass die verschiedenen Studien unterschiedliche Formen betrieblicher Weiterbildung betrachten und die Teilnahmequoten von Männern und Frauen nicht für verschiedene Maßnahmen und Formate analysiert werden (Seegers 2024, S. 100). Folglich kann man nicht von einem generellen Unterschied im Weiterbildungsverhalten von Frauen und Männern (gender training gap) sprechen (Seegers 2024; Wotschack 2019).

Daher ist die Unterscheidung der Teilnahme von Frauen und Männern an unterschiedlichen Formen der Weiterbildung ein erster wichtiger Aspekt. Betriebliche Weiterbildung wird definiert als „Aktivitäten, die ganz oder überwiegend während der bezahlten Arbeitszeit oder einer bezahlten Freistellung für Bildungszwecke erfolgten (Merkmal eins) und Aktivitäten, deren direkte Kosten (z. B. Gebühren, Lernmaterial) ganz oder anteilig durch den Arbeitgeber übernommen wurden (Merkmal 2)“ (Bilger/Kuper 2013, S. 38).

Individuelle berufliche Weiterbildungen sind „Weiterbildungsaktivitäten, die ‚hauptsächlich aus beruflichen Gründen‘ erfolgen“ (Bilger/Kuper 2013, S. 38) und nicht vom Arbeitgeber (anteilig) finanziert werden (Käpplinger/Kubsch 2017, S. 8). Nicht berufsbezogene Weiterbildungen erfolgen aus privaten Gründen (Bilger/Kuper 2013, S. 38).

Die Auswertungen der europäischen Bevölkerungsbefragung Adult Education Survey von 2007 bis 2014 zeigen, dass Frauen (34 Prozent) weniger an betrieblichen Weiterbildungen teilnehmen als Männer (40 Prozent). Bei der individuell berufsbezogenen Weiterbildung sind die Zahlen

ausgeglichener bzw. bei den Frauen leicht erhöht im Vergleich zu den Männern (neun zu zehn Prozent). Frauen nehmen hingegen häufiger an nichtberufsbezogenen Weiterbildungen teil (15 Prozent zu zehn Prozent) (BMBF 2015, S. 36, nach Käßplinger/Kubsch 2017, S. 8), die sich mit kulturellen Themen oder der Gesundheit beschäftigen (Käßplinger/Kubsch 2017, S. 3)

Es zeigt sich auch, dass Männer mehr Zeit für Weiterbildungen in Anspruch nehmen als Frauen. Im Vergleich zwischen Männern und Frauen liegt der Unterschied bei 17 Stunden (Männer: 78 Stunden, Frauen: 61 Stunden). Die verfügbare Zeit könnte eine Erklärung dafür sein, dass Frauen weniger an zertifikats- oder abschlussorientierten Qualifizierungen teilnehmen, für die in der Regel mehr Zeit aufgebracht werden muss (Käßplinger/Kubsch 2017, S. 11).

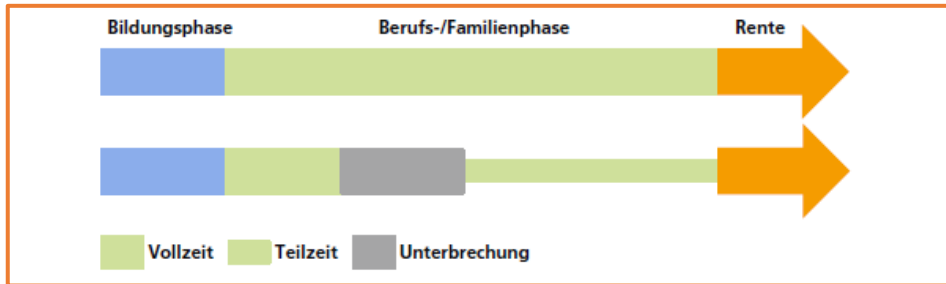
In eine ähnliche Richtung gehen die Erkenntnisse der Studie von Klement, Schaeper und Witzel (2004, nach Käßplinger/Kubsch 2017, S. 10f.). Sie fanden heraus, dass Männer eher an Aufstiegsweiterbildungen teilnehmen als Frauen (25 Prozent zu 17 Prozent). Frauen hingegen besuchen häufiger Anpassungsweiterbildungen. Daraus lässt sich die Überlegung schließen, dass man Frauen die Teilnahme an anderen Weiterbildungen ermöglichen sollte, die vor allem karrierefördernd sind, um so bestehende Ungleichheiten abzubauen. Karriereförderndes Training, Coaching und Mentoring wären für dieses Ziel eine mögliche Lösung (Käßplinger/Kubsch 2017, S. 11f.).

Zudem lässt sich feststellen, dass viele Frauen nicht kontinuierlich (betriebliche) Weiterbildungen besuchen, was insbesondere im mittleren Alter der Fall ist, wenn wichtige Karrieresprünge anstehen (Friebel 2007, nach Käßplinger/Kubsch 2017, S. 12). Aufgrund von familiären Verpflichtungen unterscheiden sich weibliche Erwerbsverlaufsmuster in der Regel von den männlichen „Standard-Lebensläufen“ (vgl. Abbildung 9):

„Die Erwerbsbiografien von Frauen sind immer noch stärker von Diskontinuitäten geprägt als diejenigen von Männern, obgleich es hier inzwischen zu einer Annäherung gekommen ist. Erwerbsunterbrechungen und Teilzeitphasen hinterlassen ‚Narben‘ in weiblichen Erwerbsverläufen, die sich in verminderten Einkommens- und Karrierechancen niederschlagen und im restlichen Erwerbsverlauf negativ nachwirken.

Da Arbeitgeber meist in Verbindung mit Fürsorgeaufgaben stehende ‚Ausstiege‘ von Frauen entsprechend traditioneller Rollenmodelle erwarten, investieren sie weniger in die Weiterbildung und Entwicklung weiblicher Beschäftigter. Solche Rollen- und Geschlechterstereotype behindern auch die berufliche Entwicklung der Frauen, die nie Kinder bekommen oder mit Kindern ihre Erwerbstätigkeit nicht unterbrechen.“ (Klammer/Motz 2011, S. 23, zitiert nach Seegers 2024, S. 76).

Abbildung 9: Idealtypische Lebens- und Erwerbsverläufe von Männern und Frauen



Quelle: Jurczyk/Mückenberger 2020, S. 18, nach Seegers 2024, S. 77

Es ist erwiesen, dass je mehr Zeit Frauen für die Kindersorgearbeit benötigen, desto seltener nehmen sie an beruflicher Weiterbildung teil (motherhood training penalty). Somit beeinflussen Kinder bzw. die Kindersorgearbeit das Weiterbildungsverhalten von Frauen und Männern (Seegers 2024, S. 195 f.).

Während Frauen während der Familienphase weniger oder gar nicht an betrieblichen Qualifizierungen teilnehmen, erhöht sich die Teilnahme von Männern. Frauen holen diesen Unterschied nach der Familienphase nicht wieder auf (Friebel 2007, nach Käßplinger/Kubsch 2017, S. 12).

2.2.3 Schlussfolgerungen

Wie entstehen nun Unterschiede im Weiterbildungsverhalten von Frauen und Männern? Eine Hauptursache ist die Kindersorgearbeit während der Elternschaft, die mehrheitlich und über längere Zeit Frauen statt Männer übernehmen (gender care gap).

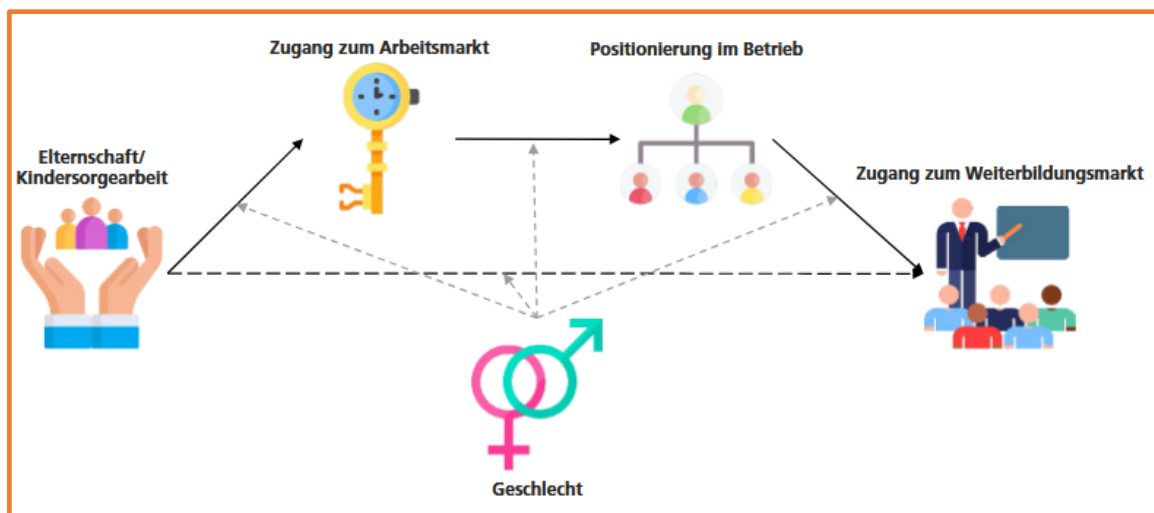
Aufgrund dieser familiären Verpflichtungen reduzieren Frauen ihren Erwerbsumfang, weshalb ihr Zugang zum Arbeitsmarkt eingeschränkt wird. Je mehr Zeit für die Familie genutzt wird, desto weniger Zeit steht Frauen für die Erwerbstätigkeit zur Verfügung (gender time gap). Somit stehen Frauen oft vor der Wahl zwischen mehr Zeit für die familiären Verpflichtungen oder mehr Zeit für die Erwerbstätigkeit.

Der Erwerbsumfang beeinflusst wiederum die Positionierung von Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt bzw. im Unternehmen. Männer haben eher einen höheren Erwerbsumfang als Frauen und können als Konsequenz öfter Führungsverantwortung übernehmen. Personen mit einer höheren Stellung im Unternehmen und/oder sozialem Kapital haben

bessere Chancen, häufiger und länger an beruflicher (betrieblicher) Weiterbildung teilzunehmen.

In diesem Zusammenhang steht auch der aktuelle Forschungsstand, der besagt, dass Frauen seltener Führungspositionen besetzen (vertikales geschlechtsspezifisches Segregationsmuster). Somit beeinflussen die familiären Verpflichtungen, der Erwerbsumfang und die Stellung im Unternehmen den Zugang zum Weiterbildungsmarkt von Frauen und Männern und stellen eine Wirkungskette für die geschlechtsspezifischen Selektionsmechanismen beruflicher Weiterbildung dar (Seegers 2024, S. 201 f.; vgl. Abbildung 10).

Abbildung 10: Strukturebenen der Selektionsmechanismen beruflicher Weiterbildung



Quelle: Seegers 2024, S. 27

Somit lässt sich feststellen, dass „Unterschiede in der Weiterbildungsbe teiligung demnach entgegen häufiger Schlussfolgerungen also *nicht* (Her vorhebung im Original) auf einen eigenständigen Effekt der Kategorie Ge schlecht zurückzuführen sind, sondern viele Faktoren erst zusammenge nommen negativen Einfluss auf die Teilnahme an Weiterbildungen haben (Widany 2014, S. 20, zitiert nach Käßplinger/Kubsch 2017, S. 7).

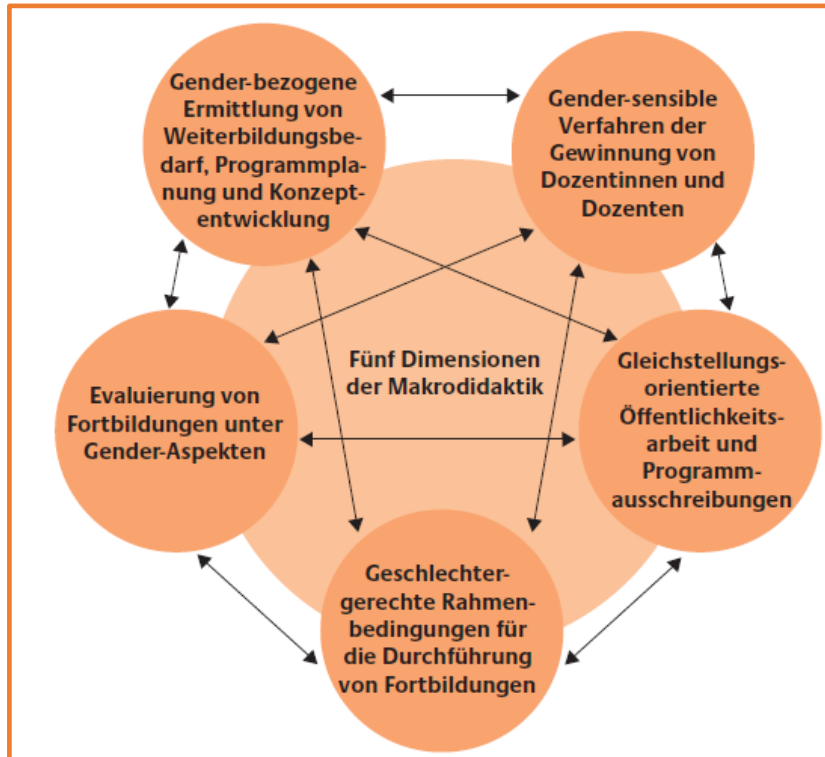
Aus diesem Grund muss das Geschlecht in Zusammenhang mit ande ren Aspekten wie Beruf, betriebliche Stellung oder Familie gebracht wer den, um die Ungleichheiten bei der Teilnahme an Qualifizierungen von Frauen und Männern erklären zu können (Käßplinger/Kubsch 2017, S. 7 f.).

2.3 Gleichstellungsorientierte Gestaltung von Qualifizierungen

Der Begriff der gleichstellungsorientierten Didaktik bezieht sich auf die Gleichstellung von Frauen und Männern und soll „weder Frauen noch Männer in der Entfaltung der Lernbedürfnisse beeinträchtigen] und [...] in all ihren Dimensionen Gender-Aspekte berücksichtig[en]“ (Kaschuba/Derichs-Kunstmann 2009, S. 12).

Kaschuba und Derichs-Kunstmann (2009) entwickelten einen Leitfaden und Arbeitshilfen zur Integration von Gender-Aspekten in Fortbildungen der Erwachsenenbildung. Der Leitfaden hat zwei Teile – Makrodidaktik für die Planung von Qualifizierungen und Mikrodidaktik für das Handeln der Dozierenden. In diesem Kapitel liegt der Fokus auf ausgewählten Aspekten der Makrodidaktik, für die das Gender-ABC entwickelt wurde, das die verschiedenen Dimensionen der gleichstellungsorientierten Didaktik zeigt (vgl. Abbildung 11).

Abbildung 11: Das Gender-ABC für Planende von Fortbildungen (Makrodidaktik)



Quelle: Kaschuba/Derichs-Kunstmann 2009, S. 16

Bei der Interessen- und Bedarfsanalyse ist es wichtig, Frauen und Männer in den verschiedenen Betriebsebenen und Lebenslagen sowie in den verschiedenen Erwerbsumfängen (Teil- und Vollzeit) zu berücksichtigen.

Für diese Analyse können folgende Fragen helfen:

- Wie viele Frauen bzw. Männer sind in die Planung von Qualifizierungen involviert?
- Wie viele Frauen bzw. Männer leiten die Qualifizierungen?
- Wie viele Frauen bzw. Männer gehen zu welchen Angeboten bzgl. Format und Thema?
- Wie viele von ihnen besuchen Führungskräftebildungen?
- Wie viel wird in Weiterbildungen investiert, die eher von Frauen bzw. Männern besucht werden?

Falls es Unterschiede bei der Beantwortung dieser Fragen gibt, sollten die Gründe und somit der Handlungsbedarf für mehr Gleichstellung ermittelt werden (Kaschuba/Derichs-Kunstmann 2009, S. 18).

Generell sollte bei der Konzeptentwicklung für Qualifizierungsmaßnahmen die unterschiedlichen Ausgangsbedingungen und Bedarfe berücksichtigt werden (z. B. Alter, Laufbahngruppe, Migrationshintergrund, Teilzeitbeschäftigung). Die Gender-Perspektive sollte zudem als Querschnittsperspektive umgesetzt werden und sich in der Zielsetzung und in den Inhalten wiederfinden (Kaschuba/Derichs-Kunstmann 2009, S. 19).

Eine weitere Dimension bezieht sich auf die geschlechtergerechten Rahmenbedingungen für die Durchführung von Fortbildungen, die die Lebens- und Arbeitsbedingungen der teilnehmenden Frauen und Männer beinhaltet. Zu den Rahmenbedingungen gehören z. B. die Zeitstruktur und die räumliche Erreichbarkeit. Insbesondere für Teilzeitkräfte spielt das gesamte Format der Qualifizierung eine wichtige Rolle. Für diese Zielgruppe sind besonders modular aufgebaute und kürzere Angebote interessant (Kaschuba/Derichs-Kunstmann 2009, S. 28).

Diese Rahmenbedingungen sind bedeutsam für den Lernerfolg und den „Wohlfühlfaktor“ bzw. das „Lernklima“, was speziell für Frauen wichtig ist (wird beim Feedback öfters von Frauen als von Männern angesprochen). Die Organisation einer Kinderbetreuung ist hierfür ein Aspekt (Kaschuba/Derichs-Kunstmann 2009, S. 28).

Folglich wäre ein Lösungsansatz, ein Portfolio an Qualifizierungsangeboten zu entwickeln, die kinderfreundlich und zeitlich flexibel gestaltet sind und aus verschiedenen Modulen bestehen. Eine sich wiederholende Sequenz der gleichen Module würde die Flexibilität erhöhen und Frauen die Teilnahme erleichtern, falls sie kurzfristig ihren familiären Verpflichtungen nachgehen müssen. Mithilfe von E-Learning-Einheiten könnten

Frauen flexibel und selbstbestimmt durch die einzelnen Module gehen (Käpplinger/Kubsch 2017, S. 30).

2.4 Die Rolle der Mitbestimmung

Abgerundet wird dieser Theorieteil von einer Betrachtung der Rolle der Mitbestimmung beim Thema betriebliche Qualifizierung:

- Welche Mitbestimmungsrechte bezüglich Qualifizierung haben Betriebsräte?
- Welche Aspekte sind wichtig für eine erfolgreiche Mitbestimmung im Bereich der betrieblichen Weiterbildung?

Um diese Fragen geht es in diesem Kapitel.

2.4.1 Mitbestimmungsrechte beim Thema Qualifizierung

Hinsichtlich des Themas der Qualifizierung sind mehrere Mitbestimmungsrechte im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) festgeschrieben (§92 bis §98 BetrVG). Unter anderem wird bezüglich der betrieblichen Personalplanung die Weiterbildungsförderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als gemeinsame Aufgabe der Betriebsparteien gesehen.

Nach §92 BetrVG muss der Arbeitgeber den Betriebsrat frühzeitig über den gegenwärtigen und zukünftigen Personalbedarf und die daraus folgenden Qualifizierungsmaßnahmen informieren und mit ihm über erforderliche Maßnahmen beraten. Der Betriebsrat darf daraufhin Vorschläge u. a. zu notwendigen Qualifizierungen vorbringen (§92a BetrVG). Sobald die Tätigkeiten von Beschäftigten geändert oder ihre Kenntnisse entwertet werden sollen, können Betriebsräte bei der Teilnahme an Weiterbildungen mitbestimmen (§97 Abs. 2 BetrVG).

Laut §96 BetrVG können Betriebsräte ihr Initiativrecht nutzen und eine Ermittlung des Berufsbildungsbedarfs durch den Arbeitgeber verlangen. Der gleiche Paragraph ermöglicht es Betriebsräten auch, sich zum Thema der Berufsbildung beraten zu lassen. Nach der Entscheidung für eine Qualifizierung hat der Betriebsrat das Recht, bei der Auswahl der Einrichtung und des Angebots mitzuentcheiden (§97 BetrVG).

Mithilfe des §98 des Betriebsverfassungsgesetzes haben Betriebsräte zudem die Möglichkeit, den Inhalt, den Umfang und die Zielgruppe von Qualifizierungsmaßnahmen mitzubestimmen, wodurch sie sich insbeson-

dere für die Teilnahme an Weiterbildungen von benachteiligten Beschäftigtengruppen wie Ungelernte, Ältere oder Frauen einsetzen können.

Gemäß § 96 BetrVG sollen alle Beschäftigten die gleichen Chancen für die Teilnahme an einer beruflichen Weiterbildung haben. Explizit sind damit ältere Beschäftigte, Teilzeitbeschäftigte und Beschäftigte mit Familienpflichten angesprochen. Somit räumt das Betriebsverfassungsgesetz Betriebsräten wichtige Informations- und Mitbestimmungsrechte bezüglich der Beschäftigungssicherung und -förderung ein (Erol/Ahlers 2023, S. 6).

2.4.2 Erfolgsfaktoren für die Mitbestimmung beim Thema Qualifizierung

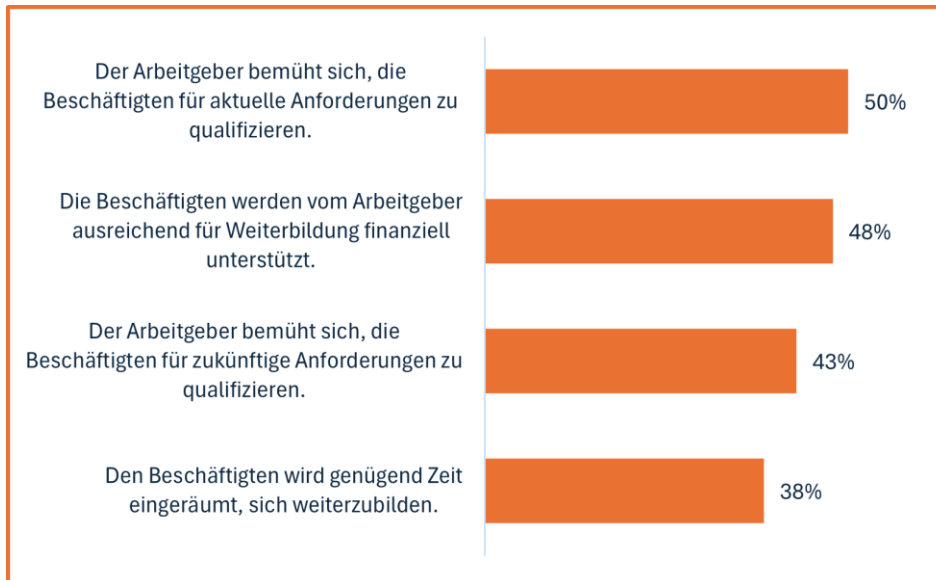
Mehrere Studien zeigen eine positive Korrelation zwischen der Mitbestimmung und den Weiterbildungsangeboten (Erol/Ahlers 2023, S. 6). Dieser positive Effekt bezieht sich insbesondere auf das Angebot, die Intensität und die Finanzierung. Laut Bellmann und Ellguth (2006, nach Erol/Ahlers 2023, S. 6) nehmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von mitbestimmten Unternehmen häufiger an Qualifizierungsangeboten teil als die in Betrieben ohne Betriebsrat.

Eine weitere positive Korrelation bezieht sich auf die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs der Belegschaft. Insbesondere tarifvertragliche Regelungen und die gewerkschaftliche Unterstützung helfen beim Zugang zu Weiterbildungen von geringqualifizierten und älteren Beschäftigten (Wiß 2017, nach Erol/Ahlers 2023, S. 6).

Jedoch leiden diese Effekte, wenn die Betriebsräte keinen ausreichenden strategischen Einfluss auf die Qualifizierungsplanungen des Arbeitgebers nehmen (Berger 2012, Janssen/Leber 2020, alle nach Erol/Ahlers 2023, S. 7). Laut der Studie von Klemisch und Kollegen (2014, S. 15, nach Erol/Ahlers 2023, S. 7) ist es nur für 27 Prozent der befragten Betriebsräte möglich, die Weiterbildungsstrategie des Unternehmens mitzugestalten. Laut des Transformationsatlases der IG Metall von 2019 (IG Metall Vorstand 2019, S. 18) werden nur in 45 Prozent der Betriebe der Qualifizierungsbedarf systematisch ermittelt.

In der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021 gaben knapp die Hälfte der Betriebsräte (48 Prozent) an, dass sie in den letzten zwei Jahren Vorschläge zur Teilnahme von bestimmten Beschäftigtengruppen oder von einzelnen Beschäftigten an Qualifizierungsmaßnahmen machten. 40 Prozent reichten Ideen für die Ausgestaltung oder die Inhalte von Weiterbildungsmaßnahmen und 38 Prozent für die Einführung neuer Qualifizierungsangebote ein (Erol/Ahlers 2023, S. 12; vgl. Abbildung 12).

Abbildung 12: Einschätzung der Betriebsräte zur Fort- und Weiterbildung in den Betrieben



Anmerkungen: Angaben gewichtet. Je nach Frage variiert das N zwischen 2.744 und 2.760 Betriebsräten.

Quelle: eigene Darstellung nach Erol/Ahlers 2023, S. 14

In der gleichen Studie wurden Betriebsräte auch befragt, wie zufrieden sie mit den Weiterbildungsangeboten in ihren Unternehmen sind. Laut der Hälfte der Betriebsräte bemüht sich der Arbeitgeber, die Beschäftigten für die aktuellen Anforderungen zu qualifizieren. Diese Prozentzahl sinkt auf 43 Prozent, wenn es um die Qualifizierung für zukünftige Anforderungen geht. Diese Reduktion ist auf eine mangelnde langfristige Planung des Weiterbildungsbedarfs und der Qualifizierungsstrategie zurückzuführen (Erol/Ahlers 2023, S. 14).

Kritisch betrachten die Betriebsräte die betrieblichen Rahmenbedingungen für die Teilnahme an Qualifizierungen. So zeigt die Studie, dass weniger als die Hälfte aller Unternehmen die Qualifizierung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer finanziell unterstützt. Zudem sorgen nur 38 Prozent der Arbeitgeber dafür, dass die Beschäftigten genügend Zeit für die Teilnahme an einer Qualifizierung haben (Erol/Ahlers 2023, S. 15).

Diese Befunde der WSI-Studie deuten darauf hin, dass die Betriebsräte größtenteils unzufrieden mit den organisatorischen Rahmenbedingungen und den Bemühungen der Arbeitgeber bezüglich der Mitarbeiterqualifizierung sind. Somit sind die Arbeitgeber als auch die Betriebsräte

mit ihren Mitbestimmungsrechten angesprochen, für bessere Qualifizierungschancen für die Beschäftigten zu sorgen (Erol/Ahlers 2023, S. 15).

Insbesondere während Transformationsprozessen können Betriebsräte die Rolle von Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren annehmen, um sich verstärkt für die Qualifizierung der Beschäftigten in ihren Unternehmen zu engagieren (Erol/Ahlers 2023, S. 18).

3. Darstellung des Forschungsvorhabens

Die Datenerhebung für dieses Projekt beinhaltete die Durchführung mehrerer Forschungsmethoden, deren Ergebnisse analysiert und als finale Forschungsergebnisse zusammengeführt wurden.

Um das betriebliche Themenfeld zu erschließen, wurden sieben Interviews durchgeführt. Zwei Gesprächspartnerinnen kamen aus den Abteilungen Personalwesen und Talent Management. Weiterhin wurden eine Betriebsrätin, eine Mitarbeiterin in Teilzeit sowie drei weibliche Führungskräfte in Teilzeit interviewt. Diese Gespräche dienten dem Ziel, einen ersten Eindruck der Situation zu erhalten, insbesondere bezüglich der Teilnahme an Qualifizierungen von Frauen in Teilzeit und der Arbeitsatmosphäre für diese Zielgruppe bei der Steag Iqony Group.

In einem nächsten Schritt wurde eine quantitative Online-Umfrage konzipiert, die Fragen zu den Gründen für eine Teilzeitbeschäftigung, den Gründen für oder gegen eine Teilnahme an Qualifizierungen, den idealen zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen von Qualifizierungen und der Vereinbarkeit von Karriere und Teilzeit beinhaltete. 70 von 170 Frauen in Teilzeit nahmen an der Umfrage teil, was einer Rücklaufquote von 43 Prozent entspricht.

Basierend auf den Ergebnissen der Interviews und der Umfrage wurde eine Zukunftswerkstatt mit 15 teilzeitbeschäftigten Frauen durchgeführt. Bei dieser Forschungsmethode handelt es sich um eine Denk- oder Kreativitätstechnik, die unter anderem dafür genutzt wird, Lösungen für konkrete Probleme „von der Zielgruppe für die Zielgruppe“ zu entwickeln. In sozialer Hinsicht sollen durch diese Methode das Selbstwertgefühl, die Eigeninitiative und das Engagement der Teilnehmenden gestärkt werden.

Eine Zukunftswerkstatt teilt sich in drei Phasen auf. In der ersten Phase findet eine kritische Bestandsaufnahme statt. Die Gruppe sprach über ihre aktuelle Situation im Unternehmen und arbeitete auf, was ihnen hinsichtlich ihrer Teilzeitbeschäftigung negativ auffällt. Man ging insbesondere den Fragen nach, wie sich die Frauen in Teilzeit bei der Steag Iqony Group fühlen und welche Gründe sie an der Teilnahme an Qualifizierungen hindern.

In der zweiten Phase stellte sich die Gruppe ihre ideale Welt als Teilzeitkraft vor. Sie ging der Frage nach, wie die Steag Iqony Group ihre Teilzeitfreundlichkeit erhöhen kann. Die gesammelten Ideen wurden anschließend in der dritten Phase im Detail diskutiert, um konkrete Lösungen zu skizzieren. In dieser Phase ging es insbesondere darum, dass die

Frauen in Teilzeit selbst die Rahmenbedingungen für auf Teilzeitkräfte abgestimmte Qualifizierungen definierten.

Um diese Vielzahl an erarbeiteten Ideen in die betriebliche Praxis zu überführen, wurden sie in einem Design-Thinking-Workshop mit Vertreterinnen verschiedener Abteilungen der Steag Iqony Group diskutiert und weiterentwickelt. Zum Teilnehmer*innen-Kreis gehörten zwölf Frauen aus den Bereichen Betriebsrat, Personalwesen, Qualifizierung, Recht, Controlling und Environmental, Social and Corporate Governance. Anwesend waren zudem Führungskräfte des mittleren Managements, die zwei Projektmitarbeiterinnen seitens des Unternehmens, zwei Teilnehmerinnen der Zukunftswerkstatt und eine Vertreterin der IG BCE.

Design Thinking ist eine Methode, um auf kreative Weise innovative Ideen zu entwickeln. Das Endprodukt dieses Prozesses ist ein Prototyp, der anschließend getestet wird. Das finale Ergebnis dieses Workshops wurde der Head of Talent Management, der Arbeitsdirektorin der Steag Power, der Personalleitung, dem GBR-Vorsitzenden und dem Betriebsrat vorgestellt, um dessen Umsetzung in die Wege zu leiten.

Zum Abschluss wurde das methodische Vorgehen in einen Leitfaden überführt, der Betriebsräte, Personalabteilungen und Gewerkschaften anleiten kann, ein solches Projekt zur Förderung von Teilzeitkräften selbst in ihren Unternehmen umzusetzen.

4. Erkenntnisse aus der Datenanalyse

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse des Forschungsprojekts vorgestellt. Es unterteilt sich in vier Abschnitte. Zuerst wird das Thema der passenden Rahmenbedingungen von Qualifizierungen behandelt, bevor die Karrierechancen von teilzeitbeschäftigten Frauen bei der Steag Iqony Group besprochen werden. Zusätzlich werden die Erkenntnisse zur Beurteilung der Teilzeitbeschäftigung vorgestellt – ein Thema, das während der Zukunftswerkstatt stark diskutiert wurde. Die Präsentation des Ergebnisses des Design-Thinking-Workshops und der entwickelten Maßnahmen zur betrieblichen Umsetzung rundet dieses Kapitel über die Datenanalyse ab.

4.1 Rahmenbedingungen für Qualifizierungen

„Also ich glaube, es ist wirklich eine Frage der Priorisierung des sozialen Rückhalts zu Hause natürlich. Kriegt man das alles irgendwie organisiert oder nicht? Und dann ist es halt häufig einfach der Hinderungsfaktor, wenn die Qualifizierung schon von Anfang an ganztätig geplant ist. Dann fühlt man sich ein Stück weit ausgeschlossen. Ich glaube, ich bin schon eine der Personen, die dann sagt, ja, ich möchte aber schon daran teilnehmen, aber ich kann das nur zu meinen Rahmenbedingungen.“ (Interviewpartnerin, Personalabteilung/strategische Personalplanung, S. 2)

4.1.1 Gründe für die (Nicht-)Teilnahme an Qualifizierungen

Bei der Frage nach einem generellen Unterschied bei der Teilnahme an Qualifizierungen durch das Geschlecht merkte die Interviewpartnerin aus der strategischen Personalplanung Folgendes an:

„Ich persönlich sehe jetzt keinen Unterschied bezüglich des Geschlechts. Ich glaube, ein häufiger Faktor spielt die Teilzeit, den man als Frau dann doch häufig hat und dann kann man es wieder auf das Geschlecht zurückführen. Ich arbeite 32 Stunden in der Woche, also sehr vollzeitnah, und nichtsdestotrotz ist man dadurch ein Stück weit benachteiligt, weil man den Nachmittag nicht hat. Viele Weiterbildungsangebote finden auch am Nachmittag statt, dann muss man wieder etwas umorganisieren. Dann ist die Frage der eigenen Prioritäten. Darauf würde ich das eher zurückführen. Es gibt eine Benachteiligung von Frauen an der Stelle, wenn dieser Zusammenhang mit dem Teilzeitfaktor besteht. Dieses Problem der Frauen wird vom Unternehmen noch nicht gesehen.“ (Interviewpartnerin, Personalabteilung / strategische Personalplanung, S. 2)

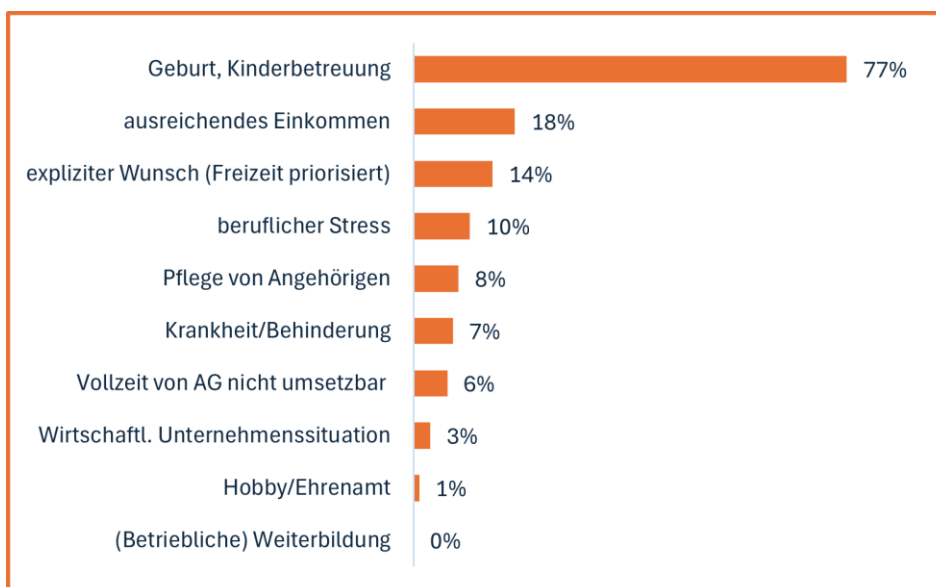
Gemäß der Interviewpartnerin sei das Geschlecht an sich kein ausschlaggebender Faktor. Es wirkt sich erst durch die Teilzeit entscheidend auf den Besuch von Schulungen aus, da Frauen häufiger in Teilzeit. Doch welche Aspekte der Teilzeit hindern Frauen daran, an Qualifizierungen teilzunehmen? Welche anderen Faktoren spielen noch eine Rolle?

Gründe für die Teilnahme an Qualifizierungen

In der Umfrage wurde die Frage gestellt, aus welchen Gründen sich die Frauen in Teilzeit für die Teilnahme an einer Qualifizierung entscheiden. Der meistgenannte Grund ist die Vereinbarkeit der zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen der angebotenen Qualifizierungen mit der Teilzeit. Zudem ist die Unterstützung der Führungskraft ausschlaggebend. Dennoch sagen nur 22 Prozent der Teilnehmerinnen, dass der Vorschlag zur Teilnahme an einer Qualifizierung von der Führungskraft kam.

Daraus ist zu schließen, dass sich die Frauen in Teilzeit mehrheitlich um die Recherche von Qualifizierungsangeboten selbst kümmern. Am wenigsten genannt sind die ausreichenden zeitlichen Kapazitäten und ausreichenden Informationen über die Angebote (vgl. Abbildung 13).

Abbildung 13: Umfrageergebnisse: Gründe für die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen



Anmerkungen: Mehrfachantwort möglich; n = 17;

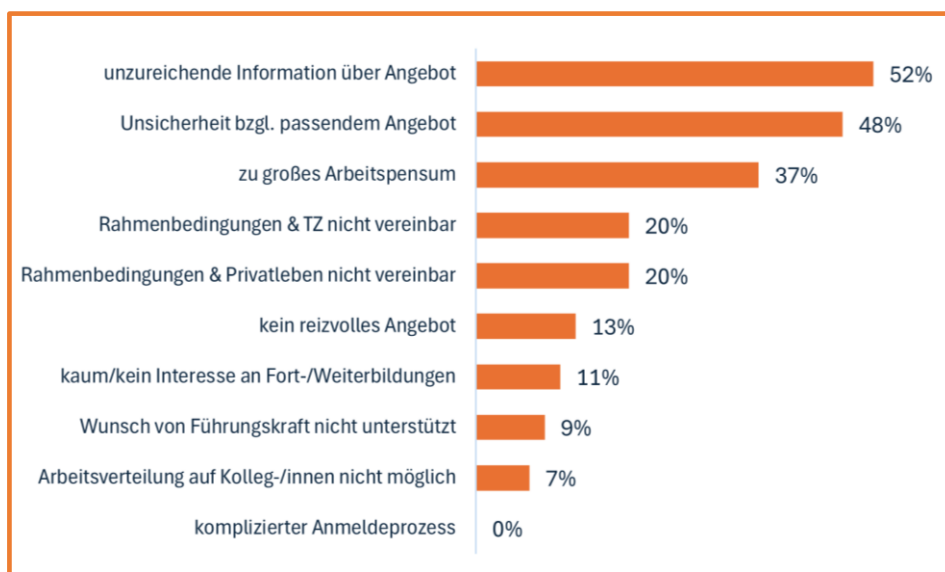
Frage: „Welche Faktoren haben dazu geführt, dass Sie als Teilzeitkraft an der Fort- oder Weiterbildung teilgenommen haben?“

Quelle: Helex Institut 2025

Gründe für die Nichtteilnahme an Qualifizierungen

Bei der Frage nach den Gründen gegen eine Teilnahme wurden die unzureichenden Informationen über das Qualifizierungsangebot und Unsicherheit bei der Auswahl von passenden Schulungen am meisten genannt. Beispielsweise sind die Informationen dazu im Intranet schlecht zu finden, wodurch die Suche mehr Zeit in Anspruch nimmt (vgl. Abbildung 14).

Abbildung 14: Umfrageergebnisse: Gründe gegen die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen



Anmerkungen: Mehrfachantworten möglich; n = 45

Quelle: Helex Institut 2025

Auch das zu große Arbeitspensum der Teilzeitkräfte spielt hier eine Rolle. Viele Teilzeitkräfte gaben in den Interviews, der Umfrage und in der Zukunftswerkstatt an, dass sie mit ihrer vertraglich vereinbarten Arbeitszeit kaum ihre Aufgaben erledigen können. Dieser Zeitdruck schreckt viele Frauen in Teilzeit vor einer Teilnahme ab, da sie befürchten, die liegengebliebene Arbeit nicht aufholen zu können.

„Teilzeitkräfte haben ihr Arbeitspackages, die sie in ihrer Arbeitszeit erledigen sollen. Oft ist es so, das ist ein Teilzeitaspekt, dass die Frauen sich gar nicht erlauben wollen, eine Weiterbildung zu machen, weil sie sonst ihre Arbeit in der Zeit nicht mehr hinbekommen. Sie sagen oft, ich habe nur die vier Stunden Zeit und wenn ich jetzt zwei Mal vier Stunden ein halbtägiges Seminar mache oder einmal acht Stunden und muss meine

Aufgaben irgendwie nachholen, ist es für viele gefühlt tatsächlich einfach schwieriger, als wenn jemand sagt, ich bin den Tag nicht da und habe aber noch vier andere.“ (Interviewpartnerin, Personalabteilung/Qualifizierung, S. 4)

Wenn Frauen in Teilzeit an einer Qualifizierung teilnehmen, bauen sie oft Überstunden auf. Hier scheint es bei manchen Führungskräften keine aktiven Bemühungen zu geben, ihnen schnell und unkompliziert einen Überstundenabbau zu ermöglichen.

Die zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen scheinen nicht der Hauptgrund für eine Nichtteilnahme zu sein, nur für 20 Prozent der Umfrageteilnehmerinnen sind sie hinderlich. Ein Grund für deren unterschiedliche Betrachtung ist die Vielzahl an Teilzeitmodellen bei der Steag Iqony Group. Die Beschäftigten genießen eine große Freiheit bei der Verteilung ihrer Stunden an den einzelnen Arbeitstagen. Frauen in Teilzeit, die ganze Tage arbeiten, können somit an ganztägigen Schulungen an ihrem regulären Arbeitstag besser teilnehmen als Frauen, die nur halbe Tage arbeiten oder am Schulungstag ihren freien Tag haben.

In Bezug zum Veranstaltungsort sprachen die Frauen in Teilzeit in den Interviews, der Umfrage und der Zukunftswerkstatt darüber, dass es für sie problematisch ist, externe und ganztägige Seminare zu besuchen. Eine Teilnahme ist nur mit einem hohen organisatorischen Aufwand zu ermöglichen. Um über die Teilnahme an einer Qualifizierung zu entscheiden, gleichen sie den organisatorischen Aufwand dafür mit dem Nutzen der Qualifizierung für ihren beruflichen Alltag ab.

Es gibt einen Kippunkt, ab dem der Organisationsaufwand nicht mehr im Verhältnis zum Nutzen der Qualifizierung steht, und sie somit die Teilnahme ablehnen. Es geht hierbei vor allem um die Organisation der Kinderbetreuung zu Hause.

„Wir haben Organisation zu Hause aufgeschrieben. Ist der besondere Aufwand für diese Qualifizierung, irgendwo hinzufahren, teilzunehmen, den ganzen Tag weg zu sein, ist es das Wert im Verhältnis zu, was muss ich dafür alles regeln, den ganzen Tag über verpassen. Ich habe eh so wenig Zeit.“ (Teilnehmerin der Zukunftswerkstatt, P1, S. 22)

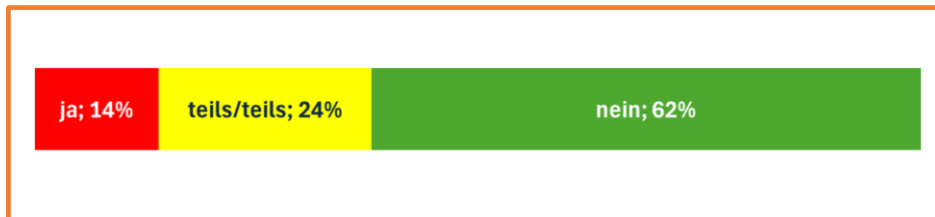
Aus diesem Grund ist es wichtig, dass Qualifizierungen lange im Voraus (zwei bis drei Monate) angekündigt werden, damit die Frauen in Teilzeit ausreichend Zeit für die Organisation der Kinderbetreuung erhalten.

Empfundene Benachteiligung gegenüber Vollzeitkräften

Passend zu den Angaben zu den Gründen für und gegen die Teilnahme an Qualifizierungen gaben die Umfrageteilnehmerinnen an, dass sich 62 Prozent von ihnen gegenüber ihren Kolleginnen und Kollegen in Vollzeit bezüglich der Teilnahme an Qualifizierungen nicht benachteiligt füh-

len. 14 Prozent spüren eine Benachteiligung, 24 Prozent nur teilweise (vgl. Abbildung 15).

Abbildung 15: Benachteiligung bezüglich der Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen



Anmerkungen: $n = 69$, Frage: „Fühlen Sie sich gegenüber Ihren Kolleg*innen in Vollzeit bezüglich der Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen benachteiligt?“

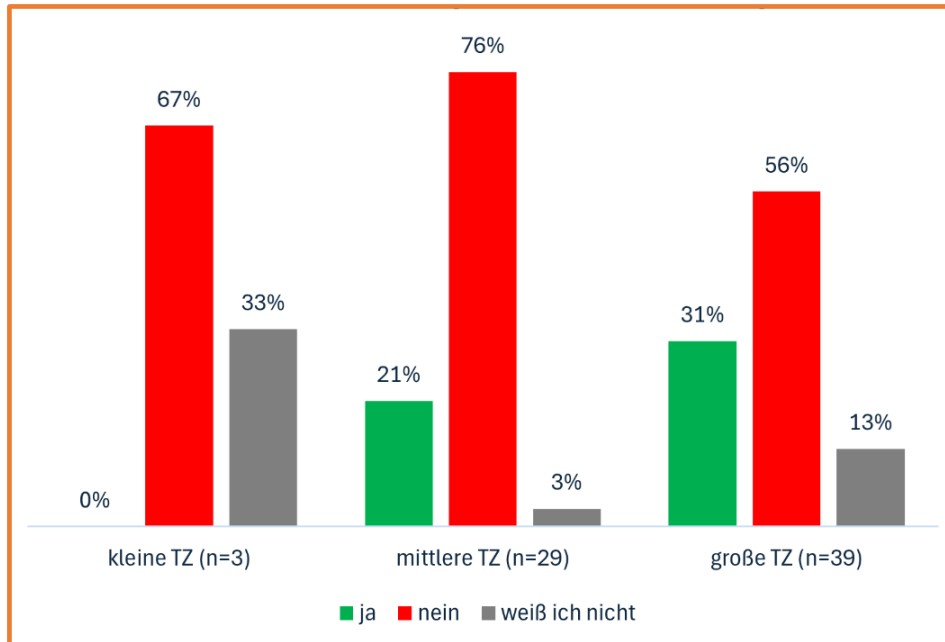
Quelle: Helex Institut 2025

Aus den Textantworten konnte herausgearbeitet werden, dass der Hauptgrund (Angabe von neun Personen) für die Benachteiligung der Mangel an teilzeitangepassten Angeboten ist. Hier spielen die zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen wieder eine Rolle. Zudem geben die Umfrageteilnehmerinnen an, dass sie bei manchen Qualifizierungsangeboten von ihren Führungskräften nicht berücksichtigt wurden.

Gesonderte Sicht auf die unterschiedlichen Teilzeit-Klassen

Eine Betrachtung der Teilnahme und der Gründe für und gegen eine Teilnahme an einer Qualifizierung pro Teilzeit-Klasse ergibt weitere interessante Erkenntnisse. Die Einteilung in die Klassen ist folgendermaßen: Frauen der kleinen Teilzeit arbeiten weniger als 18 Stunden pro Woche, die der mittleren Teilzeit zwischen 19 und 29 Stunden und die der großen Teilzeit 30 oder mehr Stunden. Aufgrund der geringen Teilnahme von nur drei Frauen der kleinen Teilzeit sind deren Angaben nicht aussagekräftig bzw. repräsentativ. Sie werden dennoch in den folgenden Abbildungen (Abb. 16, Abb. 19 bis Abb. 27) häufig dargestellt.

Abbildung 16: Umfrageergebnisse: Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen nach Teilzeit-Klassen

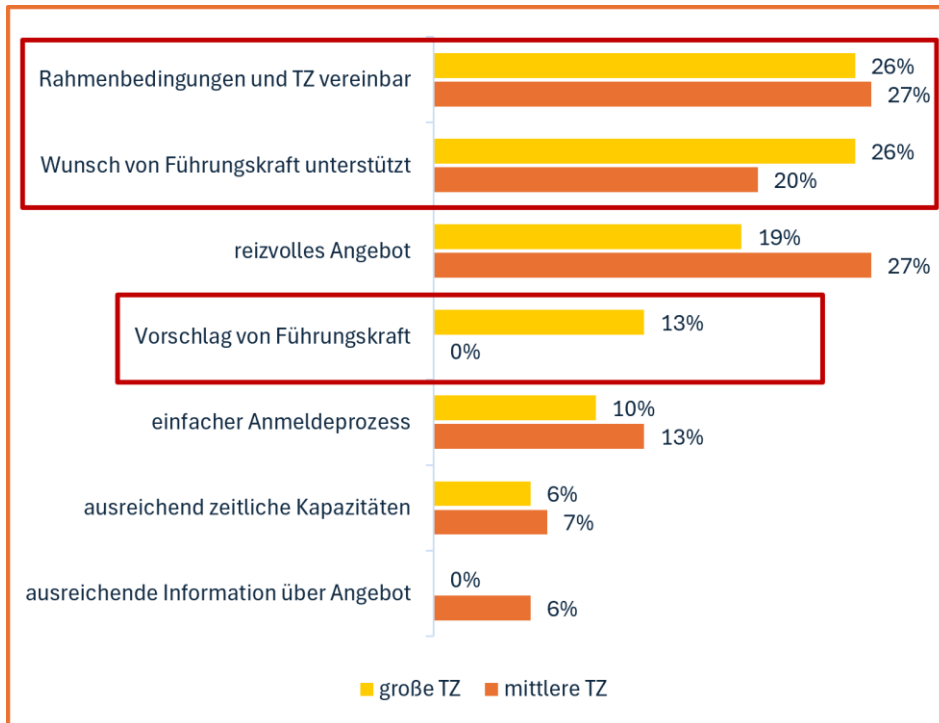


Anmerkung: n = 71

Quelle: Helex Institut 2025

Die Umfrage ergab, dass 21 Prozent der Frauen mit mittlerer Teilzeit und 31 Prozent der Frauen mit großer Teilzeit bereits an betrieblichen Weiterbildungen teilgenommen haben, die von der Steag Iqony Group angeboten wurden. Die These kann aufgestellt werden, dass die Wahrscheinlichkeit der Teilnahme an einer Qualifizierung mit dem Stundenumfang steigt. Das steht in Relation zum mehrheitlichen Angebot von ganztägigen, mehrtägigen und externen Qualifizierungsangeboten des Unternehmens (vgl. Abbildung 16).

Abbildung 17: Umfrageergebnisse: Gründe für die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen nach Teilzeit-Klassen



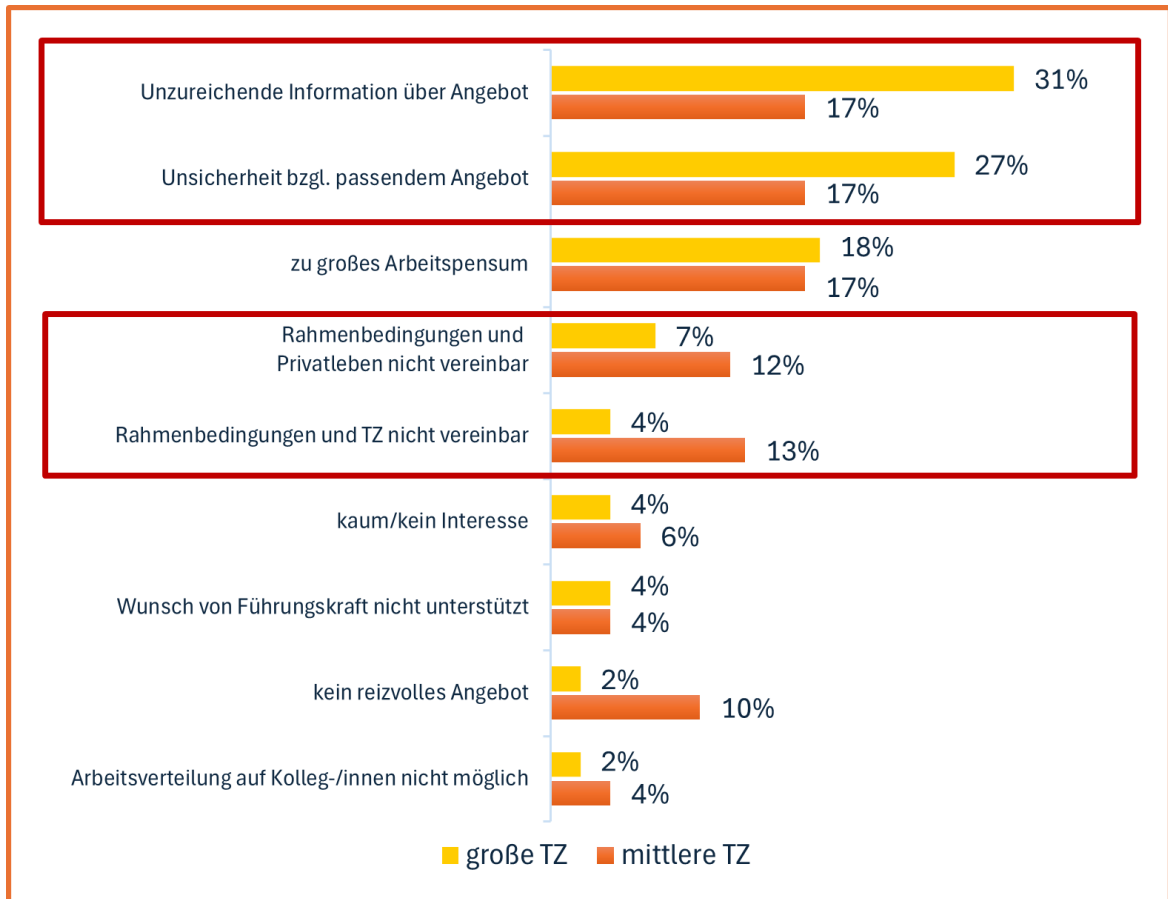
Anmerkungen: Mehrfachantwort möglich; n = 18

Quelle: Helex Institut 2025

Laut den Umfrageergebnissen war die Vereinbarkeit der zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen mit der Teilzeitbeschäftigung für die Frauen mit einer mittleren und einer großen Teilzeit der häufigste Grund, an einer Qualifizierung teilgenommen zu haben.

Es wurde bereits etabliert, dass die Unterstützung der Führungskraft für die Förderung von Teilzeitkräften ausschlaggebend ist. Mehr Frauen mit großer Teilzeit wurden bei ihrem Wunsch nach einer betrieblichen Weiterbildung von ihrer Führungskraft unterstützt. Zudem gab keine der Frauen in mittlerer Teilzeit an, dass die Teilnahme an einer Weiterbildung von ihrer Führungskraft angeboten wurde, was jedoch bei 13 Prozent der Frauen in großer Teilzeit der Fall war (vgl. Abbildung 17).

Abbildung 18: Umfrageergebnisse: Gründe gegen die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen nach Teilzeit-Klassen

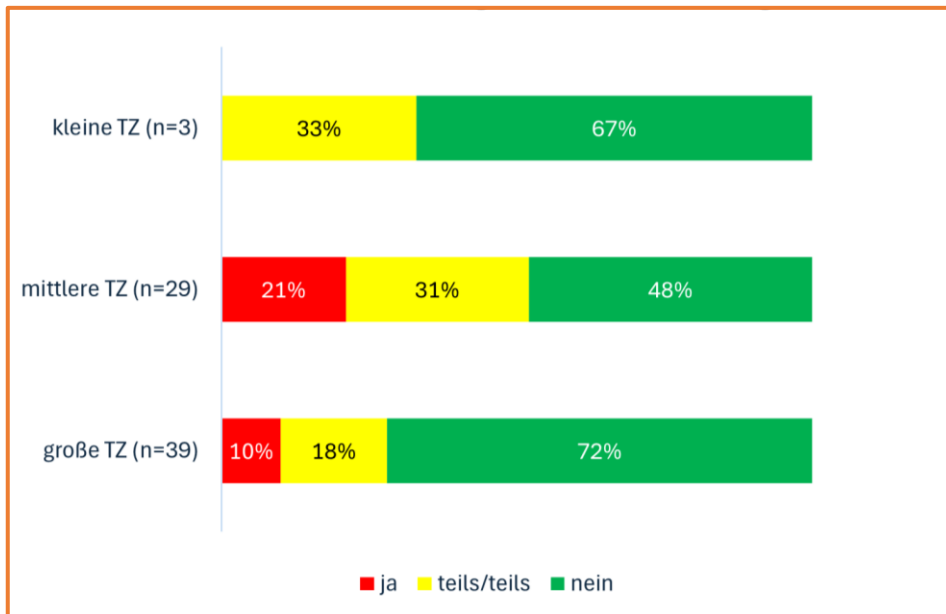


Anmerkungen: Mehrfachantwort möglich; n = 44

Quelle: Helex Institut 2025

Bei der Betrachtung der Gründe gegen die Teilnahme an Qualifizierungen pro Teilzeit-Klasse ist ersichtlich, dass die zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen für die Frauen in mittlerer Teilzeit eher mit der Teilzeitbeschäftigung und dem Privatleben unvereinbar waren, als es bei den Frauen in großer Teilzeit der Fall war. Für die Frauen mit großer Teilzeit waren mit deutlichem Unterschied die unzureichende Kommunikation über die Qualifizierungsangebote und die fehlende Beratung zur passenden Auswahl der Fort- oder Weiterbildung die ausschlaggebenden Faktoren gegen den Besuch einer Schulung (vgl. Abbildung 18).

Abbildung 19: Umfrageergebnisse: Benachteiligung von Teilzeit-Klassen bezüglich der Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen gegenüber Vollzeit-Kolleg*innen



Anmerkung: n = 71

Quelle: Helex Institut 2025

Die Ergebnisse zur empfundenen Benachteiligung bezüglich der Teilnahme an Qualifizierungen gegenüber den Kolleginnen und Kollegen in Vollzeit zeigen, dass sich mehr Frauen in mittlerer Teilzeit ganz oder teilweise benachteiligt fühlen. Nur 48 Prozent im Vergleich zu 72 Prozent bei den Frauen mit großer Teilzeit spüren keine Benachteiligung (vgl. Abbildung 19).

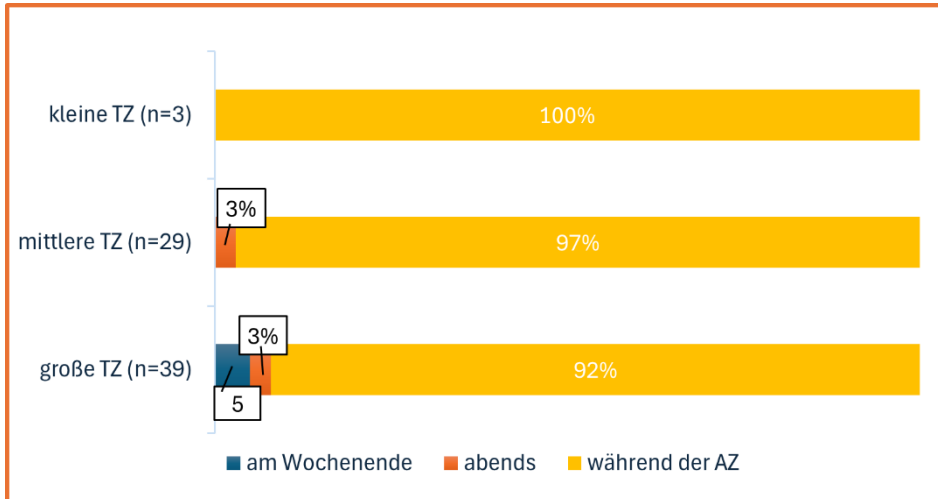
Diese Ergebnisse lassen darauf schließen, dass die Teilnahme an Qualifizierungen vom Stundenumfang der Teilzeitkraft abhängig ist. Die These dazu lautet, dass je größer der Stundenumfang ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen in Teilzeit an einer Qualifizierung teilnehmen.

4.1.2 Ideale zeitliche und örtliche Rahmenbedingungen

Die idealen zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen wurden in der Umfrage ermittelt und in der Zukunftswerkstatt besprochen. Dafür wurde

die Methode des morphologischen Kastens genutzt. Die Teilnehmerinnen konnten bei acht Aspekten ihre bevorzugte Wahl bestimmen. Die folgenden Graphen zeigen die Ergebnisse pro Teilzeit-Klasse.

Abbildung 20: Umfrageergebnisse: Ideale Rahmenbedingungen; Aspekt Zeitpunkt nach Teilzeit-Klassen

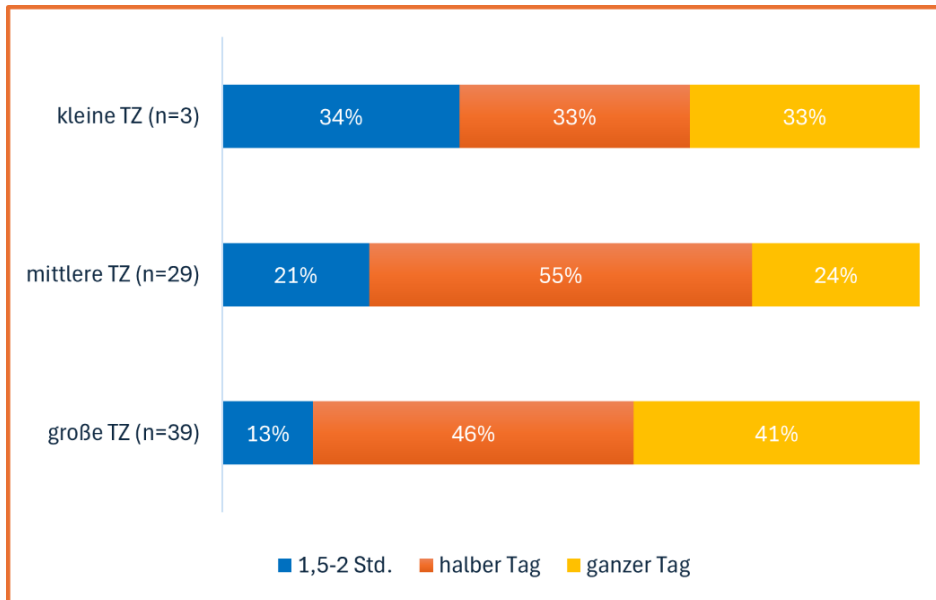


Anmerkung: $n = 71$

Quelle: Helex Institut 2025

Bei dem Aspekt „Zeitpunkt“ bevorzugen die großen Mehrheiten der Frauen der drei Teilzeitgruppen, dass die Qualifizierungen während der Arbeitszeit stattfinden. Nur ein paar wenige Frauen der mittleren und/oder großen Teilzeit würden sich über Schulungen abends oder am Wochenende freuen (vgl. Abbildung 20).

Abbildung 21: Umfrageergebnisse: Ideale Rahmenbedingungen; Aspekt Dauer nach Teilzeit-Klassen

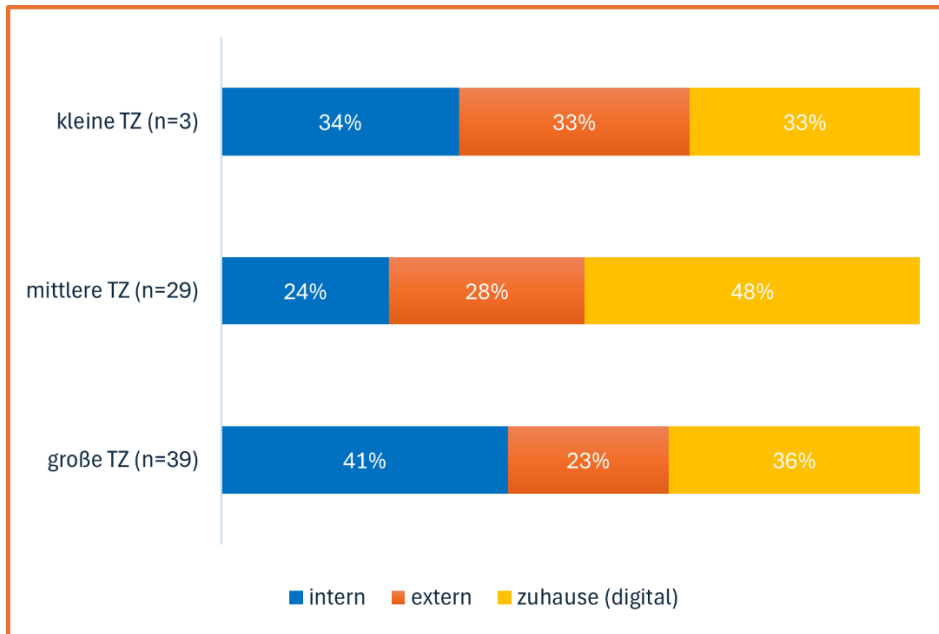


Anmerkung: n = 71

Quelle: Helex Institut 2025

Bei dem Aspekt „Dauer pro Tag“ sind die Angaben divers. Die Teilnehmerinnen wurden gefragt, ob die Qualifizierungen für sie idealerweise ein- einhalb bis zwei Stunden, einen halben Tag oder einen ganzen Tag lang stattfinden sollten. Bei der kleinen Teilzeit stimmten die drei Teilnehmerinnen jeweils einmal für jede Auswahlmöglichkeit. Halbtägige Schulungen sind bei den Frauen der mittleren und großen Teilzeit bevorzugt, gefolgt von ganztägigen Veranstaltungen. Hier kann die These aufgestellt werden, dass je größer der wöchentliche Stundenumfang ist, desto eher werden ganztägige Qualifizierungen präferiert (vgl. Abbildung 21).

Abbildung 22: Umfrageergebnisse: Ideale Rahmenbedingungen; Aspekt Ort nach Teilzeit-Klassen

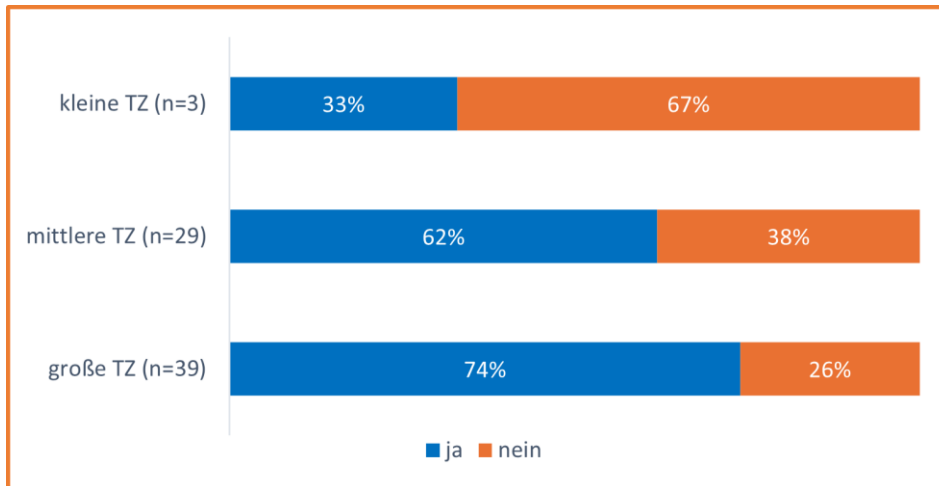


Anmerkung: n = 71

Quelle: Helex Institut 2025

Bei der Frage nach dem idealen Ort für die Qualifizierungen (intern, extern, zu Hause) ergeben sich für die kleine Teilzeit ausgeglichene Ergebnisse (eine Auswahl pro Teilnehmerin). Die Frauen der mittleren Teilzeit bevorzugen zu 48 Prozent Seminare, die sie online von zu Hause besuchen können. 28 Prozent wünschen sich an externen Veranstaltungen teilzunehmen, 24 Prozent an internen im Unternehmen. Frauen der großen Teilzeit hingegen bevorzugen zu 41 Prozent interne Qualifizierungen, gefolgt von Online-Seminaren. Nur 23 Prozent wünschen sich Qualifizierungen an einem externen Ort (vgl. Abbildung 22).

Abbildung 23: Umfrageergebnisse: Ideale Rahmenbedingungen; Aspekt Übernachtung nach Teilzeit-Klassen

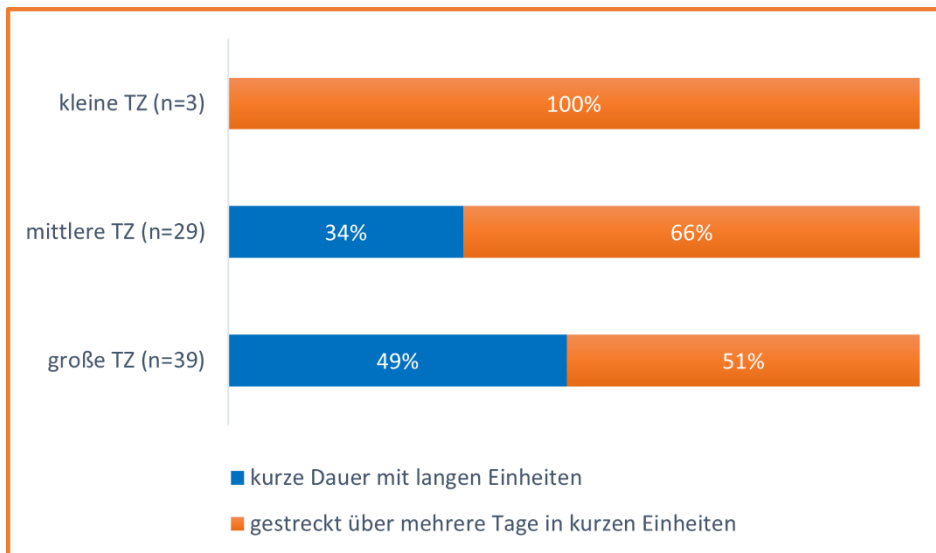


Anmerkungen: $n = 71$; Frage: „Wie sehen für Sie die idealen Rahmenbedingungen aus, um als Teilzeitbeschäftigte an Fort- und Weiterbildungen teilzunehmen?“

Quelle: Helex Institut 2025

Die Frauen wurden ebenfalls gefragt, ob sie eine Qualifizierung inklusive Übernachtung bevorzugen oder auf eine Übernachtung eher verzichten möchten. Außer bei den Frauen der kleinen Teilzeit bevorzugt die Mehrheit der Frauen in Teilzeit eine Übernachtung. 74 Prozent der Frauen der großen Teilzeit und 62 Prozent der mittleren Teilzeit stimmten für eine Übernachtung (vgl. Abbildung 23).

Abbildung 24: Umfrageergebnisse: Ideale Rahmenbedingungen; Aspekt Zeitraum nach Teilzeit-Klassen

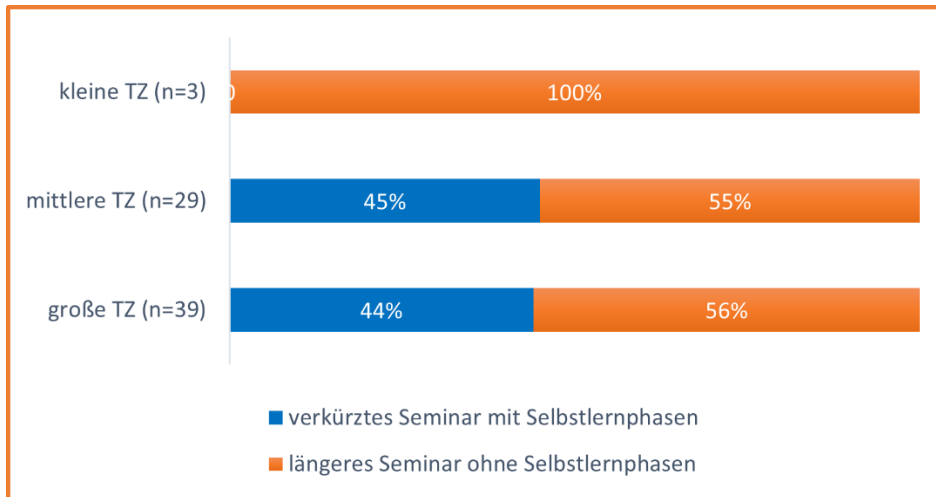


Anmerkung: $n = 71$

Quelle: Helex Institut 2025

Bei dem Aspekt „Zeitraum“ bevorzugen die Frauen in Teilzeit eher ein gestrecktes Seminar über mehrere Tage mit kurzen Einheiten als lange Einheiten in kürzerer Zeit. Bei den Frauen mit kleiner Teilzeit stimmten alle für eine gestreckte Lösung, bei der mittleren Teilzeit waren es zwei Drittel. Bei den Frauen mit großer Teilzeit ist das Ergebnis ausgeglichen (51 Prozent zu 49 Prozent) (vgl. Abbildung 24).

Abbildung 25: Umfrageergebnisse: Ideale Rahmenbedingungen; Aspekt Selbstlernphase nach Teilzeit-Klassen



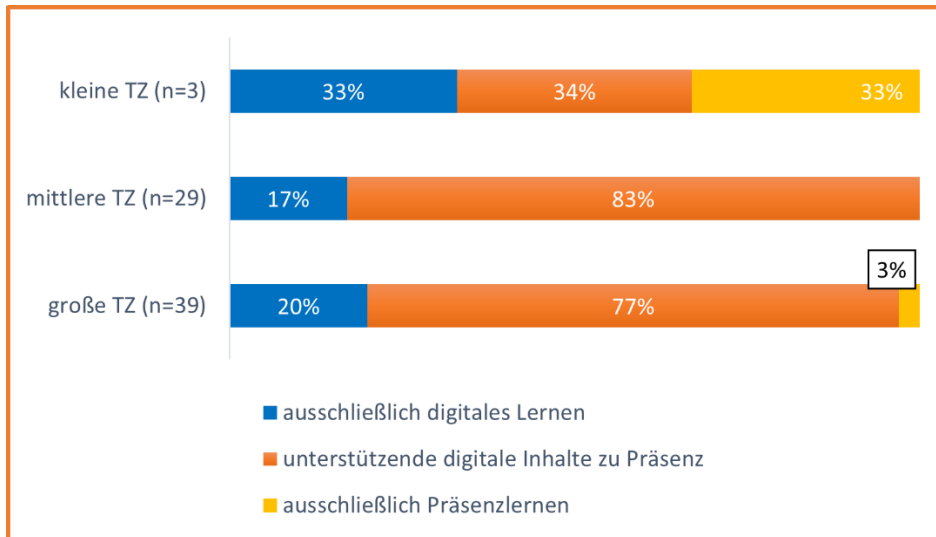
Anmerkung: n = 71

Quelle: Helex Institut 2025

Der nächste Aspekt betrachtet die Frage, ob Selbstlernphasen gewünscht sind. Während alle Frauen mit kleiner Teilzeit für ein längeres Seminar ohne Selbstlernphase stimmten, waren die Angaben der Frauen mit mittlerer und großer Teilzeit mit jeweils knapp über 50 Prozent ausgeglichener (vgl. Abbildung 25).

Bei der Zukunftswerkstatt besprach eine Gruppe den Aspekt des Selbstlernens. Hier gab es auch kritische Stimmen, die sich insbesondere auf die Selbstdisziplin bezogen. Wenn die Selbstlernphasen während der Arbeitszeit im Unternehmen nicht aktiv geblockt werden, kümmern sich die Frauen eher um ihre anderen Aufgaben oder erledigen die spontanen Anfragen und E-Mails. Zu Hause wird eher der Kinderbetreuung oder dem Haushalt nachgegangen.

Abbildung 26: Umfrageergebnisse: Ideale Rahmenbedingungen; Aspekt Digitales Lernen nach Teilzeit-Klassen

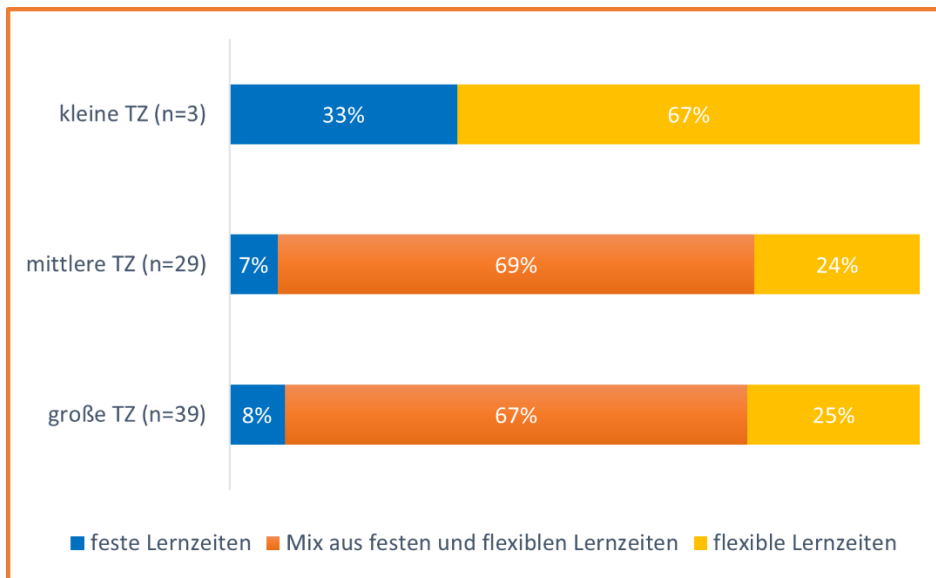


Anmerkung: $n = 71$

Quelle: Helex Institut 2025

Der siebte Aspekt fragt nach der Nutzung digitaler Inhalte bei Qualifizierungen. Die Teilnehmerinnen konnten zwischen ausschließlich digitalem Lernen, unterstützenden digitalen Einheiten zur Präsenzveranstaltung und reinem Präsenzlernen wählen. Während die Ergebnisse für die Frauen der kleinen Teilzeit ausgeglichen sind, bevorzugen die Frauen der mittleren und großen Teilzeit mit großer Mehrheit die unterstützende Nutzung von digitalen Inhalten zusätzlich zu den Präsenzveranstaltungen (jeweils 83 Prozent und 77 Prozent). Ausschließlich digitale Inhalte wünschen sich jeweils 17 Prozent der mittleren und 20 Prozent der großen Teilzeit. Reines Präsenzlernen wird kaum bevorzugt (vgl. Abbildung 26).

Abbildung 27: Umfrageergebnisse: Ideale Rahmenbedingungen; Aspekt Flexibilität nach Teilzeit-Klassen



Anmerkung: n = 71

Quelle: Helex Institut 2025

Als Letztes wurde nach der Flexibilität der Lernzeiten gefragt. Zwei Frauen der kleinen Teilzeit bevorzugten flexible Lernzeiten, eine stimmte für feste Lernzeiten. Bei den Frauen der mittleren und großen Teilzeit überwiegt mit jeweils 69 Prozent und 67 Prozent der Wunsch nach einem Mix aus festen und flexiblen Lernzeiten. Jeweils ein Viertel der Frauen dieser beiden Gruppen stimmten für flexible Lernzeiten. Nur wenige Frauen stimmten für feste Lernzeiten (vgl. Abbildung 27).

4.1.3 Angepasste Modelle von Qualifizierungen

Diese Umfrageergebnisse stellten die Grundlage dar, auf der im nächsten Schritt während der Zukunftswerkstatt Modelle mit passenden Rahmenbedingungen für teilzeitbeschäftigte Frauen konzipiert wurden. Basierend auf den acht Aspekten der Rahmenbedingungen, die im letzten Unterkapitel vorgestellt wurden, und dessen Ergebnisse pro Teilzeit-Klasse wurden verschiedene Modelle am Beispiel einer Projektmanagement-Schulung entwickelt – einmal für Frauen mit einem Stundenumfang von 20 Wochenstunden (mittlere Teilzeit) und einmal von 32 Wochenstunden (große Teilzeit).

Die Teilnehmerinnen sollten sich folglich überlegen, wie lang die Schulung pro Tag dauern soll, ob sie eine gestreckte oder verkürzte Gesamtdauer bevorzugen, wo die Schulung stattfinden soll, wie sie die Präsenz- und Selbstlernphasen aufteilen und ob sie digitale Lerneinheiten nutzen möchten, und ob die Lerneinheiten fix oder flexibel angeboten werden sollen. Zusätzliche Rahmenbedingungen waren, dass die Schulung einen Umfang von 40 Stunden hat, eine Klausur als Prüfungsform vorsieht und Frontalunterricht, Übungen und Selbstlernphasen beinhaltet.

Modelle für Frauen in Teilzeit mit 20 Wochenstunden

Die Gruppe für das Modell mit 20 Wochenstunden entschied sich für die Entwicklung von zwei unterschiedlichen Modellen, da beispielsweise für manche Frauen die Kinderbetreuung ein kompaktes Modell nicht zulässt. Hierzu die Aussage einer Teilnehmerin der Zukunftswerkstatt:

„Einmal wird die Schulung kompakt als Block angeboten, weil vielleicht eine sagt: ‚Für mich ist es besser, ich mache dann zwei Wochen voll, aber dann ist es abgehakt.‘ Und die andere sagt: ‚Okay, ich kann das nicht, weil es die familiäre Situation nicht zulässt, dann eher jede Woche vielleicht drei Stunden, einen Vormittag. Und das dauert dann fünf Wochen.‘“ (Teilnehmerin der Zukunftswerkstatt, P3, S. 28)

Die folgenden Tabellen (Tabelle 1 und Tabelle 2) stellen die zwei Modelle im Detail vor. Das erste Modell ist in der Form eines Blockseminars aufgebaut, das zweite als wochenweises Seminar.

Blockseminar

Tabelle 1: Modell 1 für Frauen in Teilzeit mit 20 Wochenstunden – Blockseminar

Kleine/mittlere Teilzeit – Blockseminar		
Rahmenbedingungen	Ablauf	
<ul style="list-style-type: none"> • 5 h pro Tag • vormittags • hybrid möglich • intern • max. 15 TN • insgesamt 7 Wochen 	Woche 1	4 Tage à 5 Stunden täglich (= 20 Stunden)
	Woche 2	Selbstlernphase
	Woche 3	Selbstlernphase
	Woche 4	4 Tage à 5 Stunden täglich (= 20 Stunden)
	Woche 5	Selbstlernphase
	Woche 6	Selbstlernphase
	Woche 7	Klausurvorbereitung online 1 Stunde 1×1 Coaching Online-Prüfung

Quelle: eigene Darstellung

Das Modell „Blockseminar“ findet intern bei der Steag Iqony Group mit maximal 15 Teilnehmenden innerhalb von sieben Wochen statt. Neben der Teilnahme in Präsenz besteht auch die Möglichkeit, die Schulung online zu besuchen. Die Präsenzzeiten finden mit fünf Stunden am Tag vormittags statt. Es gibt jeweils zwei Wochen mit Schulungsterminen in Präsenz an vier Tagen à fünf Stunden und vier Wochen Selbstlernphase im Wechsel. Vor der Online-Prüfung wird ein jeweils einstündiges individuelles Coaching mit der Seminarleitung angeboten. Offene Fragen konnten vorher bereits eingesendet werden (vgl. Tabelle 1).

Wochenweises Seminar

Tabelle 2: Modell 2 für Frauen in Teilzeit mit 20 Wochenstunden –
Wochenweises Seminar

Kleine/mittlere Teilzeit – wochenweises Seminar		
Rahmenbedingungen		Ablauf
<ul style="list-style-type: none"> • 2×3 h pro Woche • durchlaufend • insgesamt 7 Wochen • vormittags • intern • hybrid möglich • 2 Angebote im Jahr: Mo u. Mi (Frühjahr) und Di u. Do (Herbst) 	Woche 1	2× pro Woche à 3 Stunden (= 6 Stunden) Selbstlernphase
	Woche 2	2× pro Woche à 3 Stunden (= 6 Stunden) Selbstlernphase
	Woche 3	2× pro Woche à 3 Stunden (= 6 Stunden) Selbstlernphase
	Woche 4	2× pro Woche à 3 Stunden (= 6 Stunden) Selbstlernphase
	Woche 5	2× pro Woche à 3 Stunden (= 6 Stunden) Selbstlernphase
	Woche 6	2× pro Woche à 3 Stunden (= 6 Stunden) Selbstlernphase
	Woche 7	Klausurvorbereitung online 1 Stunde 1×1 Coaching Online-Prüfung

Quelle: eigene Darstellung

Beim zweiten Modell ist ein wochenweises Seminar vorgesehen. Über sieben Wochen hinweg findet die Schulung zwei Mal pro Woche drei Stunden lang vormittags statt. Der Vormittag wird bevorzugt, da die meisten Frauen in Teilzeit vormittags arbeiten und die Kinderbetreuung in die-

ser Zeit gesichert ist. Die Dauer sollte sich auf maximal drei Stunden belaufen. Ein Grund dafür ist, dass die Frauen vor oder nach der Schulung noch Zeit für ihre normale Arbeit haben.

Bei dieser Variante kann es zusätzliche digitale Lerneinheiten fürs Selbststudium geben. Die Schulung wird vor Ort bei der Steag Iqony Group durchgeführt, aber auch eine Teilnahme online ist möglich. Vor der Online-Prüfung findet digital eine einstündige Klausurvorbereitung statt. An den anderen Wochentagen wird individuell gelernt.

Dieses Modell wird zwei Mal im Jahr angeboten, beispielsweise immer montags und mittwochs im Frühjahr, und dienstags und donnerstags im Herbst, damit sich die Interessenten die zu ihren Teilzeitmodellen passenden Wochentagen anmelden können (vgl. Tabelle 2).

Eine weitere Möglichkeit wäre hierbei auch, die Qualifizierung als Drop-In-Class anzubieten, wodurch die Frauen sich nur an den Tagen zur Qualifizierung anmelden, an denen sie Zeit haben. Sie würden somit an einzelnen Teilen verschiedener Qualifizierungen des gleichen Typs und gleichen Inhalts teilnehmen. Ein Vorteil dieser Variante wäre zudem, dass die Frauen verpasste Module (z. B. durch Erkrankung des Kindes) wiederholen könnten.

Modelle für Frauen in Teilzeit mit 32 Wochenstunden

Auch für die Frauen in Teilzeit mit 32 Wochenstunden wurden zwei Modelle entwickelt, einmal in kompakter und einmal in gestreckter Form.

Kompakt-Modell

Tabelle 3: Modell 1 für Frauen in Teilzeit mit 32 Wochenstunden – Kompakt-Modell

Große Teilzeit – Kompakt-Modell		
Rahmenbedingungen		Ablauf
<ul style="list-style-type: none"> • insgesamt 2–3 Monate • extern • Anreise max. 2 h • Lernzeit: 50 % Arbeitszeit, 50 % Freizeit • Lerngruppen während der Arbeitszeit mit Unterstützung durch den Seminarleiter • fixe Lerneinheiten 	Woche 1	2 Tage à 8 Stunden mit Übernachtung
	Woche 2	4 Stunden Lerneinheit (Selbstlernphase mit Übungen)
	Woche 3	4 Stunden Lerneinheit (Selbstlernphase mit Übungen)
	Woche 4	4 Stunden Lerneinheit (Selbstlernphase mit Übungen)
	Woche 5	4 Stunden Lerneinheit (Selbstlernphase mit Übungen)
	Woche 6	1 Tag à 8 Stunden vor Ort (mit Abendessen)
	Woche 7	Online-Klausur

Quelle: eigene Darstellung

Das Kompakt-Modell dauert zwei bis drei Monate. Es sieht insgesamt drei Tage Schulung in Präsenz an einem externen Ort im Wechsel mit vier Online-Lerneinheiten à vier Stunden fürs Selbststudium vor. Bei diesen Online-Lerneinheiten gibt es die Möglichkeit, Lerngruppen zu bilden und während der Gruppeneinheiten von der Seminarleitung bei Fragen unterstützt zu werden.

Das Seminar beginnt mit einem Blockunterricht von zwei Tagen à acht Stunden mit Übernachtung. Die Anreise dauert maximal zwei Stunden. Anschließend folgen die Selbstlernphase mit Übungen und der dritte Präsenztage. Die Schulung endet an diesem Tag mit einem gemeinsamen Abendessen. Die Klausur folgt kurz darauf online (vgl. Tabelle 3).

Die Frauen in Teilzeit bevorzugen dieses Modell mit der ganztägigen, zweitägigen und externen Präsenzveranstaltung aus mehreren Gründen: Zum einen haben sie durch die lange Tagesdauer und die Übernachtung eine bessere Möglichkeit zum Austausch und zum Netzwerken. Gerade das Netzwerken am Abend ist für die befragten Frauen ein wichtiger Aspekt, insbesondere bei Führungskräftebildungen.

Zusätzlich können sie sich besser konzentrieren, da sie für die oder den Vorgesetzten und die Kolleginnen und Kollegen nicht erreichbar sind. Der Lerneffekt und der Spaßfaktor sind für sie zudem größer. Sie erleben durch diese längeren Einheiten auch eine größere Wahrnehmbarkeit und Wertschätzung, was für ihr Wohlfühl als Teilzeitkraft von großer Bedeutung ist. Zudem erleben sie eine Entspannung vom Familienleben.

„Bei digitalen Schulungen ist es viel schwieriger, dabei zu bleiben, weil du nebenbei immer Sachen bearbeitest, weil sie gemacht werden müssen. Also da finde ich jetzt diese drei Stunden [Zukunftswerkstatt], sich hier hinsetzen und nicht erreichbar zu sein, finde ich viel besser.

Es findet auch ein viel besserer Austausch statt. Und wir waren jetzt zwei Tage vor Ort, also mit einer Übernachtung. Das hängt wahrscheinlich auch vom Seminar ab, aber bei dieser Schulung ‚Neu in Führung‘ macht es schon Sinn, mit den Leuten, die neu in Führung gekommen sind, ein Netzwerk aufzubauen. Haben sie das gleiche Problem wie man selbst? Wie erfahren sie die Führung, wie sie geführt werden? Das passiert nur, wenn du den ganzen Tag und den Abend zusammen verbringst.“ (Teilnehmerin der Zukunftswerkstatt, P2, S. 33).

Langzeit-Modell

Tabelle 4: Modell 2 für Frauen in Teilzeit mit 32 Wochenstunden –
Langzeit-Modell

Große Teilzeit – Langzeit-Modell		
Rahmenbedingungen		Ablauf
<ul style="list-style-type: none"> • insgesamt 6 Monate • 2×2 Tage à 6 h mit Übernachtung • Online-Seminar • 100 % während der Arbeitszeit • extern 	Monat 1	2 Tage à 6 Stunden mit Übernachtung
	Monat 2	Selbstlernphase 6 Stunden Online-Seminar
	Monat 3	Selbstlernphase 2 Tage à 6 Stunden mit Übernachtung
	Monat 4	Selbstlernphase 6 Stunden Online-Seminar
	Monat 5	Selbstlernphase
	Monat 6	Abschlusstag à 4 Stunden Klausur Abschlussfeier

Quelle: eigene Darstellung

Das Langzeit-Modell dauert sechs Monate und sieht Präsenztermine, Online-Termine von sechs Stunden und Selbstlernphasen im Wechsel vor. Die Präsenztermine werden extern im Blockunterricht von zwei Tagen inklusive Übernachtung durchgeführt. Am letzten Tag kommen die Teilnehmenden für eine vierstündige Einheit zusammen und schreiben im Anschluss die Klausur (vgl. Tabelle 4).

4.1.4 Schlussfolgerung

Die Gründe für eine Nichtteilnahme an Qualifizierungen sind facettenreich. Die zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen sind nicht der Hauptgrund oder der einzige Grund, warum Frauen in Teilzeit weniger an Qualifizierungen teilnehmen. Bei diesem Aspekt spielt die wöchentliche vertragliche Arbeitszeit eine Rolle, da Frauen mit einem höheren Stundenumfang eher an ganz- und mehrtägigen und externen Qualifizierungen teilnehmen können als Frauen mit einem geringeren Stundenumfang. Themen wie die Unterstützung seitens der Führungskraft, die Kommunikation und Informationsweitergabe über das Qualifizierungsangebot, die Vertretungsregelung und der Überstundenabbau sind eher Hindernisse.

Die Regelung der Kinderbetreuung für die Dauer der Weiterbildung ist auch ausschlaggebend. In der Zukunftswerkstatt wurden diese Themen früher genannt und stärker diskutiert als die zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen des Qualifizierungsangebots.

In den Diskussionen rund um die Planung der Qualifizierungen hat sich herauskristallisiert, dass die Auswahl der Optionen bei den acht Aspekten der zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen von verschiedenen Faktoren bestimmt wird. So hängt es beispielsweise vom Inhalt der Schulung ab, ob das Format gestreckt werden oder besser als Blockseminar stattfinden sollte.

Auch die Zeit, bis die Inhalte der Schulung angewendet werden sollen, beeinflusst die Dauer der Qualifizierung. Falls das Wissen für beispielsweise die Übernahme eines neuen Projekts oder Aufgabenbereichs schnell benötigt wird, wird ein kompaktes Modell bevorzugt. Bei einer gestreckten Dauer kann es vermehrt zu Problemen bei der Kinderbetreuung kommen. Zudem bieten sich manche Schulungen – insbesondere zum Thema Führung – als Präsenzveranstaltungen an.

Die Modelle zeigen außerdem, dass bei größerem wöchentlichem Stundenumfang externe Veranstaltungen inklusive Übernachtung bevorzugt werden. Hierbei ist das Ziel, mit den anderen Teilnehmenden besser in den Austausch zu kommen und Networking zu betreiben.

Eine wichtige Frage dreht sich um das Thema Flexibilität. Der Wunsch nach Flexibilität ist groß, doch zu viele Online-Einheiten sind nicht erwünscht. Eine kritische Frage ist somit, wie eine große Flexibilität erreicht werden kann, ohne zu viele Online-Einheiten anzubieten. Gleichzeitig ist es wichtig zu entscheiden, welcher Inhalt wie transportiert werden soll. Ist es nachhaltiger, den Inhalt in Präsenz zu unterrichten oder ihn selbst zu erarbeiten? Handelt es sich um reines Fachwissen oder auch um methodisches Wissen, das man mit anderen Teilnehmenden oder während der Arbeitszeit üben sollte?

4.2 Karrierechancen

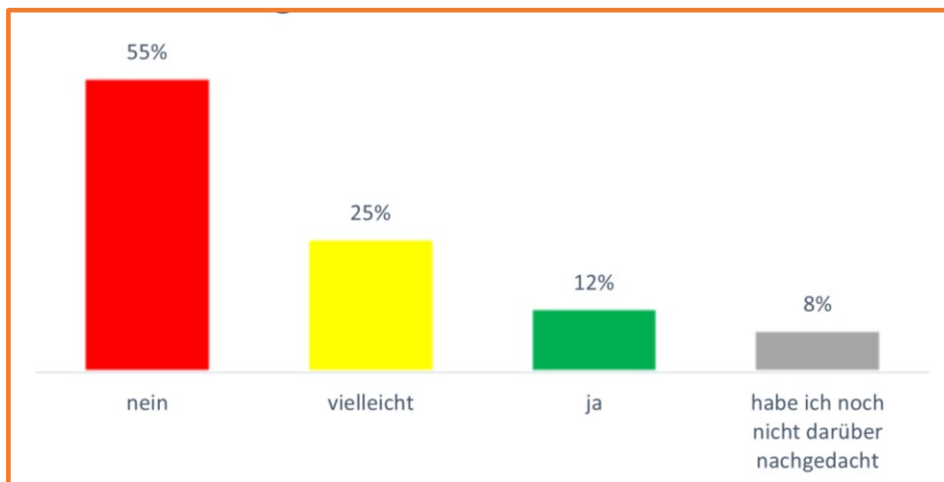
„Wenn es jetzt um Mütter geht:

- Wie viel Zeit möchte ich mit meinen Kindern verbringen?
 - Wie viel Zeit möchte ich dann auf die Karriere verwenden?
 - Geht beides zusammen oder geht es nicht?
 - Und welche Rahmenbedingungen bietet mein Unternehmen?
- Das sind, glaube ich, schon wichtige Faktoren.“ (Interviewpartnerin, Personalabteilung / strategische Personalplanung, S. 6)

4.2.1 Vereinbarkeit von Karriere und Teilzeit

In der Umfrage lag ein Fokus auf der Einschätzung der Karrierechancen bei der Steag Iqony Group. Die Frauen in Teilzeit wurden gefragt, ob sie die Vereinbarkeit von Karriere bzw. Führung und Teilzeit als möglich ansehen und ob sie sich hinsichtlich der Karrierechancen gegenüber ihren Kolleginnen und Kollegen in Vollzeit benachteiligt fühlen.

Abbildung 28: Umfrageergebnisse:
Vereinbarkeit von Karriere und Teilzeit



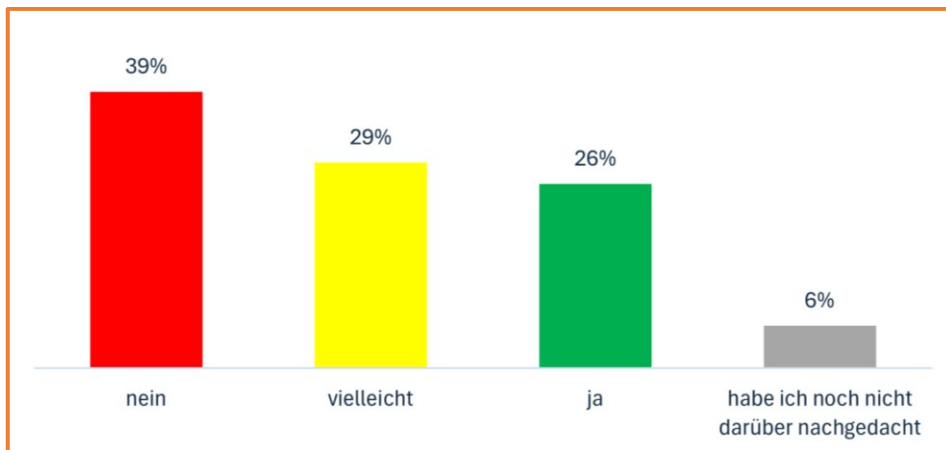
Anmerkungen: $n = 69$; Frage: „Haben Sie das Gefühl, dass Karriere und Teilzeit gut miteinander vereinbar sind?“

Quelle: Helex Institut 2025

Das Ergebnis zeigt, dass für 55 Prozent der Frauen in Teilzeit eine Karriere und eine Teilzeitbeschäftigung nicht vereinbar sind, zwölf Prozent se-

hen das anders, 25 Prozent sind unschlüssig. Es überwiegt hier die Tendenz zur Unvereinbarkeit (vgl. Abbildung 28).

Abbildung 29: Umfrageergebnisse: Vereinbarkeit von Führungsverantwortung und Teilzeit

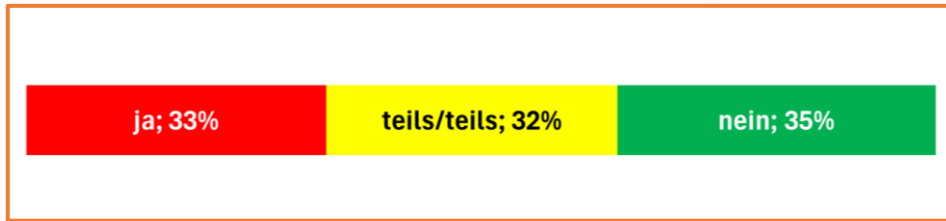


Anmerkungen: $n = 69$; Frage: „Haben Sie das Gefühl, dass Führungsverantwortung und Teilzeit gut miteinander vereinbar sind?“
Quelle: Helex Institut 2025

39 Prozent der Frauen in Teilzeit sehen die Ausübung einer Führungsposition in Teilzeit als nicht möglich an. 26 Prozent schätzen eine Vereinbarkeit als machbar ein, während 29 Prozent sich bei dieser Aussage unsicher sind (vgl. Abbildung 29).

Die Vereinbarkeit von Führung und Teilzeit wird positiver gesehen (26 Prozent) als die Vereinbarkeit von Karriere und Teilzeit (zwölf Prozent). Zur Erklärung dieses Unterschieds wird angenommen, dass die Führung eines Teams in Teilzeit eher möglich ist, als mehrere Hierarchieebenen aufzusteigen und eine höhere Position einzunehmen. Der Grund hierfür scheint zu sein, dass je mehr Verantwortung eine Person übernimmt, desto eher wird von ihr verlangt, in Vollzeit zu arbeiten, um präsenter und zeitlich flexibler zu sein.

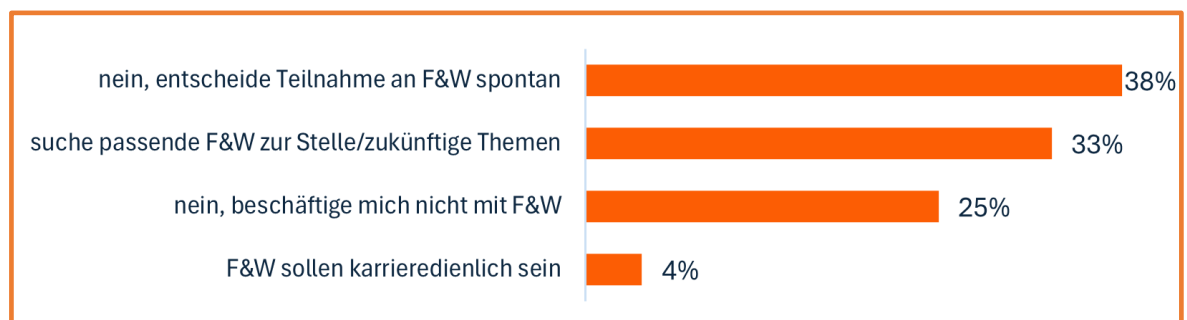
Abbildung 30: Umfrageergebnisse: Benachteiligung bezüglich der Karrierechancen



Anmerkungen: $n = 69$; Frage: „Fühlen Sie sich gegenüber Ihren Kolleg*innen in Vollzeit bezüglich der Karrierechancen benachteiligt?“
Quelle: Helex Institut 2025

Eine mögliche Benachteiligung bezüglich der Wahrnehmung und der Verfolgung von Karrierechancen gegenüber den Kolleginnen und Kollegen in Vollzeit sehen die Frauen in Teilzeit zu gleichen Teilen gegeben, als nicht gegeben und als teilweise gegeben (vgl. Abbildung 30). Eine Vermutung für dieses ausgeglichene Bild ist, dass bei vielen Frauen in Teilzeit der Wunsch nach einer Karriere nicht präsent ist, wodurch sich das Gefühl der Benachteiligung nicht einstellt. Sie deckt sich mit den Angaben der Umfrageteilnehmerinnen zu ihrer Planung von Qualifizierungen für ihren beruflichen Werdegang.

Abbildung 31: Umfrageergebnisse: Strategische Planung von Fort- und Weiterbildungen



Anmerkungen: $n = 69$; Frage: „Planen Sie über Fort- und Weiterbildungen strategisch Ihren beruflichen Werdegang?“
Quelle: Helex Institut 2025

Das Ergebnis zu dieser Frage zeigt deutlich, dass nur vier Prozent der Frauen in Teilzeit karrierefördernde Qualifizierungen auswählen. Fort- und Weiterbildungen werden somit von den meisten Frauen in Teilzeit nicht strategisch für den beruflichen Werdegang genutzt. Die Mehrheit von 38 Prozent entscheidet ihre Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen spontan. Ein Drittel sucht passende Schulungen zu ihrer aktuellen Stelle oder in Bezug auf zukünftige Themen. Hierbei handelt es sich jedoch um Anpassungsqualifizierungen. Somit nehmen Frauen in Teilzeit häufiger an Anpassungs- statt an Aufstiegsqualifizierungen teil (vgl. Abbildung 31).

Ein Viertel der Frauen in Teilzeit beschäftigt sich mit dem Thema Qualifizierung nicht aktiv. Gründe dafür sind laut den Aussagen der Teilnehmerinnen der Zukunftswerkstatt insbesondere die aufgrund des hohen Arbeitspensums fehlende Zeit für die Suche nach Qualifizierungen, der Mangel an Informationen über (passende) Qualifizierungen, der Mangel an teilzeitangepassten Angeboten und auch Kosteneinsparungen.

Sie geben auch an, dass sie den Sinn einer Teilnahme an einer Qualifizierung nicht sehen, wenn sie danach keinen Nutzen daraus ziehen können. Mehr Gehalt, ein verantwortungsvolleres Projekt oder eine Stelle als Führungskraft sind oft nicht das Resultat einer Qualifizierung. Zu diesem Ergebnis kommt auch die Auswertung der Umfrage. Insgesamt 29 Prozent der Teilnehmerinnen gaben an, dass sich ihre Karrierechancen bei der Steag Iqony Group nach der Teilnahme an einer Qualifizierung nicht erhöhen würden. Insgesamt 48 Prozent sehen das anders, 23 Prozent teilen diese Meinung teilweise.

4.2.2 Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Karrierechancen für weibliche Teilzeitkräfte

Die Vollzeitbeschäftigung stellt für Unternehmen das gängigste Arbeitszeitmodell dar. Der große Vorteil für Unternehmen ist, dass ihre Mitarbeitenden in der Arbeitswoche immer verfügbar und flexibel einsetzbar sind. Diese Vorstellung scheint auch bei der Steag Iqony Group im Bezug zum Thema Karriere präsent zu sein. Mehrere Frauen in Teilzeit mit Karriereambitionen schildern, dass sie den Eindruck haben, dass eine Führungsposition im Unternehmen nur in Vollzeit auszuführen sei.

Das geht mit der verbreiteten Wahrnehmung einher, dass Leistung in dieser Hinsicht nur bei Anwesenheit im Büro und in Vollzeit erbracht werden kann. Führungskräften in Teilzeit und im Homeoffice wird das gleiche Maß an Leistungsfähigkeit nicht zugetraut. Auch eine 80 Prozent-Stelle mit 32 Wochenstunden sei scheinbar zu wenig, um eine Führungsposition auszufüllen – so die Rückmeldungen der Frauen in Teilzeit.

Die beiden Aspekte der fehlenden Verfügbarkeit und Flexibilität wurden bei der Umfrage mehrfach als Grund angegeben, weswegen sich manche Frauen in Teilzeit bei den Karrieremöglichkeiten gegenüber ihren Kolleginnen und Kollegen in Vollzeit benachteiligt fühlen.

„Ein wichtiges Thema, das angegangen werden muss: Es ist leider immer noch allgegenwärtig, dass man als Teilzeitkraft das Gefühl vermittelt bekommt, man ist beruflich nicht vollwertig, weil man nur halbtags verfügbar ist. Es ist vor allem für Frauen in Teilzeit ein absoluter Kraftakt, Anerkennung zu erhalten. Man muss sich mehr beweisen und zeigen, dass man in der ‚kurzen Zeit‘, die man beruflich verfügbar ist, auch ein anerkennendes Arbeitspensum schafft.“ (Umfrageteilnehmerin)

Aus dieser fehlenden zeitlichen Verfügbarkeit und Flexibilität ergeben sich weitere negative Konsequenzen für Teilzeitkräfte. So berichten manche Frauen, dass sie nach dem Wechsel in die Teilzeit (meistens aufgrund von Geburt und Kinderbetreuung) weniger interessante und anspruchsvolle und verantwortungsvolle Aufgaben und Projekte zugeteilt bekamen als es zuvor in Vollzeit noch der Fall war. In dieser Situation ist es für manche Frauen in Teilzeit schwer, sich für eine höhere Position zu beweisen (fehlende Sichtbarkeit).

„Ich arbeite mit 80 Prozent fast in Vollzeit. Es wird zu mir aber gesagt, dass eine Weiterbildung oder bessere Aufgabengebiete nicht für mich möglich sind, weil ich in Teilzeit arbeite. Man bekommt einen Stempel aufgedrückt – Teilzeit – und dann ist es vorbei mit der Karriere, mit Förderungen und mit interessanten Aufgaben. Das habe ich ganz deutlich gespürt. Als ich zuvor in Vollzeit gearbeitet habe, habe ich direkt dem Geschäftsführer berichtet, jetzt – in Teilzeit – habe ich mehrere Chefs über mir. Hier im Unternehmen ist Vollzeit gleichgesetzt mit hochwertigen Aufgaben und Teilzeit mit Assistenzaufgaben. Das kann nicht sein. [...] Ich kenne zwei Abteilungsleiter, zwei Männer, die in Teilzeit gegangen sind, die jedoch ihr Standing und ihre Position behalten haben. Ich kenne eine Abteilungsleiterin mit einer 80-Prozent-Stelle, die immer dafür kämpfen muss, ihr Ansehen zu behalten.“ (Interviewpartnerin, Mitarbeiterin in Teilzeit, S. 8)

Diese Aussage einer Interviewpartnerin ist ein Beispiel für eine mögliche Änderung des Umgangs mit Mitarbeitenden, wenn sie ihren Erwerbsumfang reduzieren. Interessant bei dieser Bemerkung ist, dass sich diese Änderung hauptsächlich auf Frauen bezieht, da sich der Umgang gegenüber Männern in Teilzeit nicht in diesem Maße zu verändern scheint.

Ein Grund für diesen Unterschied kann in der Kompetenzzuschreibung liegen, da es den Anschein hat, dass manche Führungskräfte die Kompetenzen von Frauen eher geringer einschätzen. Folglich könnte das Verständnis vorherrschen, dass Frauen in Teilzeit ineffizienter arbeiten und auch mit 30/32 Wochenstunden keine Führungsaufgaben übernehmen können.

Passend zur Thematik der Kompetenzzuschreibung berichtet eine Interviewpartnerin (Mitarbeiterin in Teilzeit) von einem Gespräch mit einem Abteilungsleiter aus dem Jahr 2016 zur Debatte über die Frauenquote für Aufsichtsräte dazu Folgendes:

„Ich halte nichts von einer Frauenquote. Schauen Sie sich in meiner Abteilung um. Dort arbeiten sogar mehr Frauen als Männer.“ Das stimmt, aber die Frauen sind Sachbearbeiterinnen im mittleren Tarifgefüge und alle Männer Referenten oder Abteilungsleiter im AT-Beschäftigungsverhältnis. Es werden dann Sprüche gebracht wie: ‚Ein Unternehmen ist gewinnorientiert und strebt den maximalen Gewinn an. Dafür stellen wir die besten Leute ein. Wenn Frauen die besten Leute wären, würden wir sie auch einstellen.‘ Das blendet aus, dass viel über Netzwerke und Kompetenzzuschreibung läuft.“ (Interviewpartnerin, Mitarbeiterin in Teilzeit, S. 9)

Hinzu kommt, dass, wie in Kapitel 4.1.1. bereits festgestellt wurde, Frauen in Teilzeit bei der Steag Iqony Group weniger an Fort- und Weiterbildungen teilnehmen, die das Unternehmen anbietet. Hinsichtlich der Verfolgung einer Karriere und dem Aufbau einer Familie zeigt die folgende Aussage einer Umfrageteilnehmerin, dass diese zwei Dinge für einzelne Führungskräfte nicht vereinbar zu sein scheinen. So wurde sie aufgrund ihrer Schwangerschaft für eine Führungskräftebildung nicht mehr berücksichtigt.

„Für manche Angebote kommt man gar nicht erst in Betracht. Ich war beispielsweise vor Jahren für ein Führungskräfteentwicklungsprogramm angemeldet. Meine damalige Vorgesetzte hat mich, ohne mich zu fragen, wieder abgemeldet, als ich schwanger wurde. Das Programm wäre drei Jahre gelaufen, in Elternzeit war ich ein Jahr. Ich hätte durchaus vierteljährlich an den Terminen teilnehmen können.“ (Umfrageteilnehmerin)

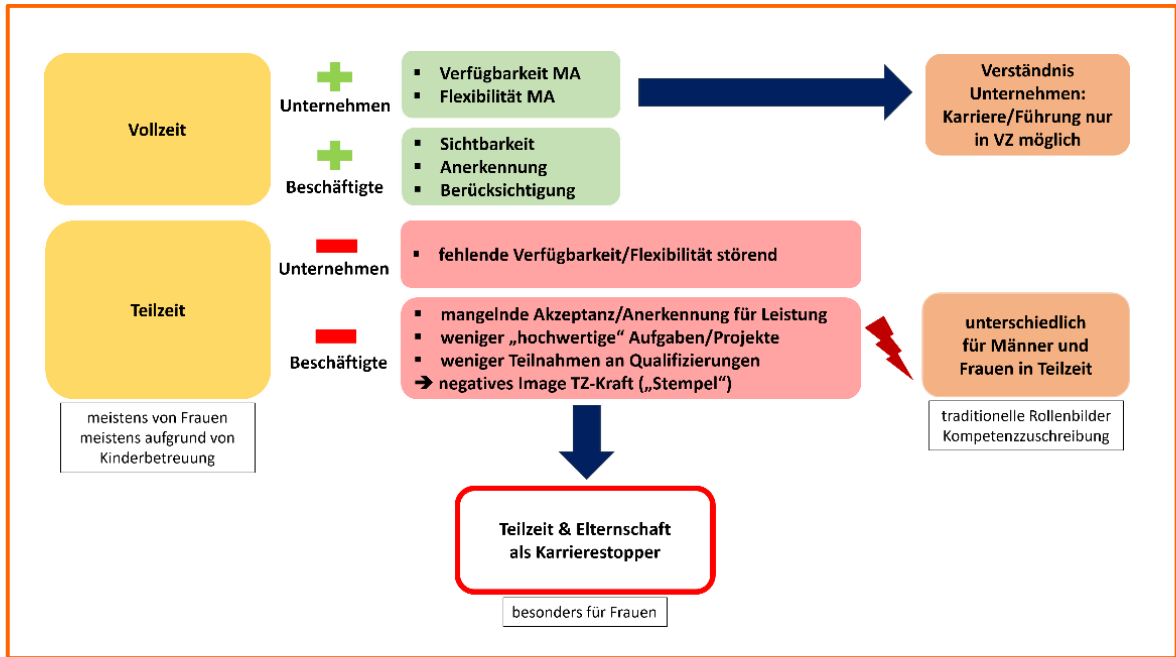
Eine andere Umfrageteilnehmerin äußerte ihre Bedenken, wie sich eine mögliche Schwangerschaft auf ihre Karriereaspiration auswirken könnte. Sie sagte diesbezüglich, dass sie Angst davor habe, dass „die Tatsache, dass [sie] Kinder bekommen könnte, [ihren] Karrierechancen entgegensteht.“ Diese Annahme bestätigt sich in gewissem Maße, da einige Frauen in Teilzeit derzeit ihre Teilzeitbeschäftigung und ihre Mutterschaft aus den in diesem Kapitel genannten Gründen als „Karrierestopper“ bezeichnen.

„Das Muttersein ist einfach dadurch, dass man ja eine Zeit lang wirklich stark eingeschränkt ist, ein echter Karrierestopper. Das dauert bei mir seit mittlerweile einem Jahrzehnt an. Das macht etwas mit seinem Selbstwertgefühl.“ (Interviewpartnerin, Mitarbeiterin in Teilzeit, S. 9)

Das negative Image als Teilzeitkraft (mangelnde Verfügbarkeit und Flexibilität) sowie der Kampf um Sichtbarkeit und Anerkennung sind Hinder-

nisse auf dem Weg zu einer Karriere, die Frauen in Teilzeit mit dem vorherrschenden Verständnis von Karriere und Führung schwer überwinden können. Abbildung 32 veranschaulicht diese Zusammenhänge.

Abbildung 32: Zusammenhang zwischen Arbeitszeitmodellen und Karrierechancen aus Sicht der interviewten Frauen in Teilzeit des Unternehmens Steag Iqony Group



Quelle: eigene Darstellung

Es gibt auch positive Beispiele von teilzeitbeschäftigten Frauen in Führungspositionen. Doch sie basieren auf zwei Gemeinsamkeiten. Zum einen wurden sie von ihren Vorgesetzten bereits früh unterstützt und gefördert. Zum anderen haben sie ein gutes Unterstützernetzwerk, das bei der Kinderbetreuung die Frauen entlastet (z. B. der Ehemann ist bereits in Rente oder arbeitet nur im Homeoffice).

„Ein großer Vorteil war damals für mich, dass mich mein damaliger Chef seit 2005 begleitet hat und mich auch maßgeblich in der Führung geprägt hat, weil er damals auch schon unabhängig von Alter und Geschlecht den Menschen zugetraut hat, Aufgaben zu übernehmen. Er hat auch dafür gesorgt, dass ich entsprechende Sichtbarkeit bekommen habe, was ja häufig ein Thema für Frauen ist. Ich konnte mir mit der Unterstützung von ihm ein entsprechendes Selbstbewusstsein als junge Führungskraft aufbauen und Themen und Ergebnisse in einer teilweise doch etwas veralteten und insbesondere männerdominierten Organisation vorstellen.“

Als ich einen neuen Chef bekam, war die Unterstützung weg. Die positive Wahrnehmung der Frauen war weg. Auch das Verständnis von Führung war eine andere. Ich habe mir dann im Unternehmen eine andere Stelle gesucht.“ (Interviewpartnerin, Führungskraft 2, S. 1)

4.2.3 Ideen zur Förderung der Karrierechancen

Bei der Zukunftswerkstatt erhielten die Frauen in Teilzeit die Möglichkeit, Ideen zu entwickeln, um ihre Karrierechancen zu verbessern. Die fünf Ideen werden in diesem Kapitel näher vorgestellt.

Idee 1: Netzwerkveranstaltungen und Best-Practice-Beispiele

Aufgrund dieses beschriebenen Verständnisses von Führung wünschen sich die Frauen in Teilzeit bei der Steag Iqony Group den Start einer offenen Diskussion im Unternehmen darüber, wie die Verfolgung einer Karriere und die Gründung einer Familie auch in Teilzeit vereinbart werden können.

In einem ersten Schritt, um selbst eine Karriere neben der Familie anzustreben, benötigt es Best-Practice-Beispiele von weiblichen Führungskräften in Teilzeit. Sie könnten als Vorbilder dienen. Für die Verbreitung von solchen Beispielen wünschen sie sich einen Austausch mit diesen Führungskräften, um zu erfahren, wie sie Karriere und Familie vereinen, welche Herausforderungen zu bestehen sind und welche Erfolgsfaktoren es benötigt. Sie möchten somit herausfinden, unter welchen Umständen und in welcher Form Führung und Karriere in Teilzeit möglich sind.

Des Weiteren wünschen sie sich ein Elternnetzwerk mit regelmäßigen Treffen, damit sich vor allem junge Frauen (in Teilzeit) mit älteren Kolleginnen über ihren Werdegang austauschen können. Sie könnten somit selbst entscheiden, welchen Weg sie für sich selbst einschlagen möchten. Eine Teilnehmerin der Zukunftswerkstatt berichtet von ihren Erfahrungen von einem solchen Austausch:

„Vielleicht ein Netzwerk für die Eltern. Ich habe davon profitiert, in Frauennetzwerken zu sein, wo viele ältere Frauen auch sind, die mir sagen, ich habe Vollzeit gearbeitet, mein Kind ist jetzt trotzdem etwas Tolles geworden.

Eine andere Frau hat gesagt, sie ist wieder in Teilzeit gegangen, weil sie Angst hat, dass ihr Kind sie nicht mehr erkennt, wenn sie abends nach Hause kommt. Sie können das aus ihrer Perspektive und von ihren Erfahrungen berichten, weil sie das alles schon durchgemacht haben. Das fand ich immer ganz toll.

Oder auch Frauen, die erzählt haben, sie wollten nie Kinder, weil sie Karriere machen wollten. Aber dann habe ich mir gedacht, warum geht denn nicht beides?“ (Teilnehmerin der Zukunftswerkstatt, P2, S. 22f.)

Idee 2: Karrierepfade und Expertenlaufbahn

Da es an Entwicklungsplänen pro Stelle im Unternehmen mangelt, wissen die Beschäftigten oft nicht, wie sie sich weiterentwickeln können. Hierbei ist vor allem Aufklärung wichtig, da die Frauen die bisherigen Konzepte für die Personalentwicklung nicht kennen. Sie wünschen sich aus diesem Grund klare Karrierepfade. Eine Lösung wäre, einen Leitfaden zur Erstellung dieser Karrierepfade zu entwickeln.

„Unsere Fragen sind:

- Wo stehen wir überhaupt gerade?
- Was gibt es schon?
- Und auch das Thema Transparenz. Wie funktionieren denn die Karrierepfade bei uns?
- Wie werden Stellen vergeben?
- Wie werden Beschäftigte entwickelt? Sind die Konzepte in allen Firmen im Konzern gleich?

Da hatten wir viele Fragezeichen.“ (Teilnehmerin der Zukunftswerkstatt, P3, S. 9)

Neben der Option, Führungskraft mit Personalverantwortung zu werden, ist es Frauen in Teilzeit wichtig, auch eine Expert*innen-Laufbahn ohne Personalverantwortung zu ermöglichen und hierfür die passenden Weiterbildungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Dieser Wunsch liegt insbesondere darin begründet, dass sich die Frauen mit ihrer Teilzeitbeschäftigung mit einer fachlichen Ausrichtung einen einfacheren bzw. machbareren Einstieg in die Karriere vorstellen. Manche Frauen trauen sich aufgrund ihrer Teilzeitbeschäftigung eine Führungsposition mit Personalverantwortung nicht zu.

Gleichzeitig ist gemäß der aktuellen Vorstellung im Unternehmen eine Führungsposition in Teilzeit nicht ausführbar. Somit könnte eine Chance auf eine Karriere geschaffen werden, die sich die Frauen in Teilzeit trotz ihrer zeitlichen Einschränkung zutrauen. Die Frauen erhoffen sich von der Einführung einer Expertenlaufbahn ebenfalls, dass sie als erster Schritt hin zu einem Wandel des Verständnisses von Führung im Unternehmen fungieren könnte.

Ein weiterer Vorteil der Separierung von Expert*innen-Laufbahn und Personalverantwortung liegt darin, dass Frauen, die bereits eine Führungsposition in Teilzeit ausüben, mehr Zeit für die Personalführung erhalten würden. Weibliche Führungskräfte in Teilzeit berichten, dass sie aufgrund der Teilzeit wenig Zeit für die Personalführung haben, da sie in ihrem verkürzten Stundenumfang ihre Vielzahl an operativen Aufgaben zu erledigen haben. Bei einer reinen Personalführung hätte die Führungskraft mehr Zeit für die Entwicklung des Teams und einzelner Teammitglieder.

„Führung bedeutet, dass man operativ arbeitet und Führungskraft ist. Die Frage ist, welche Stundenanzahl habe ich und ist man mehr operativ unterwegs oder mehr tatsächlich nur für das Management? Und zwar Personalmanagement, Teammanagement im Sinne von Strategien entwickeln, Weiterführung der Abteilung und so weiter. Also das ist halt ein Unterschied. Und da war die Idee, dass man mehr dahin geht, dass das Team die Aufgaben abarbeitet und die Führungskraft die Führungsaufgabe bekommt. Also das Team zu führen und weiterzuentwickeln. Nach dem Besuch einer Qualifizierung hätte man mehr Zeit dafür, sein Team weiterzuentwickeln.“ (Teilnehmerin der Zukunftswerkstatt, P2, S. 17)

Solche Entwicklungspläne sollten anschließend in den Mitarbeiter*innen-Jahresgesprächen besprochen werden. Ein separater Fokus während dieser Gespräche sollte auf der Karriere liegen. Eine bessere Nachverfolgung der Angaben wäre außerdem wichtig.

Neben der beruflichen Entwicklung zur Verfolgung einer Karriere sollte den Beschäftigten auch eine Entwicklung seitwärts in andere Abteilungen aufgezeigt und ermöglicht werden, um auf diesem Weg anspruchsvollere Tätigkeiten übernehmen zu können.

„Karrierepfade oder Entwicklungsmöglichkeit steht nicht nur für Wachstum nach oben, also ich wachse nicht nur in eine Führungsrolle, sondern auch seitwärts. Es kann vielleicht in einem anderen Bereich komplexere Tätigkeiten geben. So könnte man zum Beispiel vom Controlling vielleicht in den Einkauf wechseln.“ (Teilnehmerin der Zukunftswerkstatt, P3, S. 12)

Idee 3: Heranführung an Führungspositionen mittels Schnupperpraktika

Daran angeschlossen wünschen sie sich eine langsame und unterstützte Heranführung an eine Karriere, vor allem an eine Position mit Personalverantwortung. Eine Idee hierfür ist ein frühzeitiges Informationsangebot zum Thema Expert*innen-Laufbahn und Personalführung. So können sie schon frühzeitig für sich überlegen, welche der zwei Laufbahnen für sie eher infrage kommt.

Für Frauen in Teilzeit, die sich für die Verfolgung einer Karriere entscheiden, wäre eine Art „Schnupperpraktikum“ hilfreich, während dem sie die Position als Führungskraft für eine gewisse Zeit ausprobieren können. Frauen, die einer solchen Verantwortung (in ihrem verkürzten Stundenumfang) skeptisch gegenüberstehen, hätten so die Möglichkeit, diese Position zu testen.

„Worüber ich nachdenke, ist so eine Art Probezeit, ein Schnupperpraktikum, so eine Phase, in der man so in diese Situation reinschnuppert. Also man muss das alles ja auch verantwortlich machen, aber einfach um mal zu schauen, funktioniert das für mich, funktioniert das mit meinen Stunden und mit meinem Alltag. Es gibt ja auch oft den support vom Vorgesetzten, der dann sagt, komm, versuche das erst einmal. Wenn was ist, dann sag Bescheid, wir unterstützen dich dabei. Man zögert aber trotzdem, weil man unsicher ist. Man hat auch wirklich ganz wenige Beispiele, wo man sagen

kann, ja, das hat funktioniert.“ (Teilnehmerin der Zukunftswerkstatt, P2, S. 23)

Zudem ist ein weiterer Vorschlag, den Frauen vor und während der ersten Zeit nach der Übernahme einer Stelle als Führungskraft inklusive Personalführung einen Coach an die Seite zu stellen, der sie auf die neue Position vorbereitet und die ersten Wochen begleitet. So können anschließend beide zusammen entscheiden, ob Personalverantwortung der passende Werdegang ist oder eine Expertenlaufbahn sinnvoller wäre.

„Wenn man im Vorhinein einen Coach an die Seite bekommt, dann fluppt das auch mit der Führungsposition. Das kann sehr stark helfen. Das kann aber auch manchen zeigen, dass es nicht ihres ist. Kann ja sein, dass jemand Personalführung machen möchte und es sich gut vorstellen kann, und dann fängt man an und man kriegt auch einen Coach dazwischen, der dann sagt: ‚Nein, das musst du jetzt schon tun, du bist ja Führungskraft in Teilzeit.‘ Man macht ja immer mehr Stunden als die, die auf dem Papier stehen. Aber dass man da auch unterstützt wird. Vielleicht kommt man dann auf die Idee, lieber doch die Expertenlaufbahn einzuschlagen.“ (Teilnehmerin der Zukunftswerkstatt, P2, S. 24)

Idee 4: Tandem-Stelle/Jobsharing

Manche Frauen in Teilzeit kritisieren, dass sie trotz passender Qualifikationen aufgrund ihrer (hohen) Teilzeit nicht für als Vollzeitstelle ausgeschriebene Positionen in Betracht gezogen werden. Hier wünschen sie sich die Pflicht, alle neu ausgeschriebenen Stellen auf Kompatibilität mit Teilzeit zu überprüfen. Somit soll eine aktive Auseinandersetzung der Stellenbesetzung mit Teilzeitkräften gefördert werden. Falls Gründe gegen die Besetzung mit ein oder zwei Teilzeitkräften sprechen, müssen diese schriftlich festgehalten werden.

Als Lösungsmöglichkeit stellen sich die Frauen in Teilzeit Jobsharing und Tandem-Stellen vor. In Verbindung mit dem Wunsch nach einer Expert*innen-Laufbahn wäre eine Besetzung mit jeweils einer halben Stelle durch einen Fachexpert*innen und einen Expert*innen für Personalführung die ideale Vorstellung.

„Beim Thema Tandem-Besetzung der Stellen spricht nichts gegen ein Tandem mit einer Person, die das Personal führt, und einer, die das Team thematisch führt. Dann werden sich ganz andere Möglichkeiten ergeben, weil nicht jede oder jeder beide Qualifikationen oder beide Qualitäten mitbringt.“ (Teilnehmerin der Zukunftswerkstatt, P3, S. 9)

Eine Tandem-Lösung wäre auch generationsübergreifend zu denken. Sie würde für einen Wissenstransfer, eine Entlastung der älteren Tandem-Partnerin oder des älteren Tandem-Partners und zu einer langsamen Heranführung in die Führungsposition einer jungen Frau in Teilzeit sorgen.

„Ich finde das eine Top-Lösung. Das betrifft nicht nur die jüngeren Kolleginnen, die jetzt Kinder kriegen, es betrifft auch die Älteren bezüglich der Pflege der Eltern. Mitte 50 ist man auch nicht mehr ganz so leistungsfähig. [...] Fünf Jahre vor dem Renteneintritt könnte man sich die Führungsaufgaben mit einer jüngeren Person teilen, die dann in die Führungsposition reinwächst. Das wäre besonders sinnvoll für große Teams.“ (Interviewpartnerin, Führungskraft 3, S. 9)

Weitere Interviewaussagen zeigen, dass es bereits vereinzelt Tandem-Lösungen bei Führungspositionen gibt, die auch gut funktionieren. Dennoch scheint die Unterstützung für ein solches Modell nicht immer bei der Personalabteilung und allen Abteilungsleitungen vorhanden zu sein. Dieses Modell wird auch bei der Ausschreibung neuer Stellen noch nicht automatisch mitgedacht.

Die Zielgruppe wünscht sich diesbezüglich eine offene Diskussion im Unternehmen und die Bereitschaft, vermehrt Führung im Tandem-Modell auszuprobieren.

Idee 5: Stellenausschreibungen

Die Frauen in Teilzeit kritisieren, dass Stellen, insbesondere Führungspositionen, oft intransparent vergeben werden. Um dies in Zukunft zu verhindern, sollten klare Stellenausschreibungen pro Stelle entwickelt werden, damit die benötigten Qualifikationen klar benannt und für alle ersichtlich sind. Es sollten zudem offene Ausschreibungen stattfinden, damit sich mehr Beschäftigte auf diese Stellen bewerben können. Ziel wäre es, eine direkte Vergabe ohne interne Ausschreibung zu vermeiden.

4.2.4 Schlussfolgerung

Die Mehrheit der Frauen in Teilzeit schätzt es nicht für möglich ein, bei der Steag Iqony Group eine Teilzeitbeschäftigung mit der Verfolgung einer Karriere oder die Ausübung einer Führungsverantwortung zu vereinen. Nur zwölf Prozent sieht keine Hindernisse für ihre Karrierechancen, 26 Prozent für eine Führungsverantwortung. Es ist jedoch auch zu erwähnen, dass kaum Frauen in Teilzeit den Besuch von Fort- und Weiterbildung strategisch planen, um eine Karriere zu verfolgen.

Ein Hinderungsgrund stellt das Verständnis der Geschäftsleitung und vieler Führungskräfte dar, dass Führung nur in Vollzeit ausgeübt werden kann. Die Akzeptanz, Führung auch in Teilzeit auszuüben, scheint über die verschiedenen Hierarchieebenen hinweg nicht verbreitet zu sein.

Zudem gibt es den Anschein, dass Führungskräfte in Teilzeit aufgrund ihres Geschlechts anders behandelt werden. Frauen müssen sich eher beweisen als Männer, was an einer schlechteren Kompetenzzuschrei-

bung gegenüber Frauen liegen kann. Ob eine Frau (in Teilzeit) gefördert wird, hängt oft von der Unterstützung der jeweiligen Führungskraft ab. Das limitiert die Möglichkeiten von ihnen, eine Karriere zu verfolgen. Sie nehmen aktuell die Teilzeitbeschäftigung als Karrierestopper wahr.

In diesem Zusammenhang wird der Wunsch nach einer modernen Führungskultur und einer speziellen Frauenförderung lauter. Sie schlagen folglich Jobsharing bzw. Tandem-Modelle vor. Zudem ist die Entwicklung von Karrierepfaden für eine Expertenlaufbahn und eine Karriere mit reiner Personalführung ein weiterer wichtiger Baustein, um die Karrierechancen von Frauen in Teilzeit zu erhöhen.

4.3 Teilzeitbeschäftigung als betriebliche Kulturdimension

„Man muss als Unternehmen etwas bieten, aber nicht nur Fortbildungen, Flexibilität, Geld, Urlaub oder Teilzeit. Man muss auch eine Firmenkultur bieten, in der sich die Menschen in Teilzeit wohlfühlen. Da hapert es bei uns. Wir haben viele Angebote, ob Yoga oder Gesundheitstag. Wir können auch Teilzeit gestalten, was wirklich ganz toll ist. Wir haben Homeoffice. Nur, man muss sich auch dabei wohlfühlen.

Also man muss das Gefühl haben, dass es der Geschäftsführung oder den Vorgesetzten egal ist, ob ich hier bin oder zu Hause. Oder es egal ist, wenn jetzt ein Termin eingestellt ist, dass ich nicht in den Besprechungsraum kommen kann, sondern man wegen mir eine Videokonferenz machen muss. Und nicht, dass man komisch angeguckt wird, wenn man ins Yoga geht, und gedacht wird, hat er oder sie nichts anderes zu tun.

Ich glaube nicht, dass wir hier im Hause Iqony ein Problem haben, Dinge zu ändern. Das Problem ist, das im Kopf zu ändern.“ (Interviewpartnerin, Führungskraft 3, S. 13).

4.3.1 Einflüsse auf die Beurteilung der Teilzeitbeschäftigung

Während der Zukunftswerkstatt besprachen die Frauen in Teilzeit noch weitere Themen, die die Beurteilung ihrer Teilzeitbeschäftigung beeinflussen. Diese Aspekte, die sich auch auf ihre Teilnahme von Qualifizierungen und ihre Karrierechancen auswirken, werden hier vorgestellt.

Einstellung der Kolleginnen und Kollegen bezüglich Teilzeit

Das Eingangszitat zu diesem Kapitel deutet darauf hin, dass die Steag Iqony Group ihren Beschäftigten bereits viele Möglichkeiten für die Zufriedenheit und die flexible Arbeitszeitgestaltung anbietet – in der Form von einer Vielzahl an Teilzeitmodellen, Homeoffice, Fort- und Weiterbildungen und Sportprogrammen. Diese Freiheit bezüglich der zeitlichen und örtli-

chen Ausgestaltung der Teilzeit wird von den Frauen in Teilzeit sehr geschätzt und räumt ihnen wichtige Freiräume für die Aufgaben ein, aufgrund derer sie einer Teilzeitbeschäftigung nachgehen.

Parallel dazu zeigt das Zitat ebenfalls, dass unterschiedliche Auffassungen dieser Angebote von den Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen zu Unstimmigkeiten in der Belegschaft führen können. Manche Frauen spüren sie in Relation zu ihrer Teilzeitbeschäftigung. Einerseits sind die Frauen in Teilzeit dankbar und fühlen sich unterstützt und wertgeschätzt, da ihr Arbeitsumfeld Rücksicht nimmt und Verständnis für die eingeschränkte Verfügbarkeit der Teilzeitkräfte zeigt.

Negative Erfahrungen lassen sie wütend zurück. Ein Beispiel hierfür ist, dass Meetings oft und wiederholt am Nachmittag oder an freien Tagen der Teilzeitkräfte terminiert werden (auch wenn die Verfügbarkeit der Mitarbeitenden in den gemeinsamen Kalendern notiert ist), sodass sie nicht an ihnen teilnehmen können oder nur in ihrer freien Zeit. Sie betrachten ihre Situation dadurch sehr kritisch und fühlen sich von ihren Teams oftmals unbeachtet.

Hierbei gilt es festzuhalten, dass diese unterschiedlichen Sichtweisen von Person zu Person, Abteilung zu Abteilung und von Führungskraft zu Führungskraft unterschiedlich sind.

Mindset von Frauen in Teilzeit

Insbesondere bei den Diskussionen während der Zukunftswerkstatt wurde deutlich, dass das Mindset der Frauen in Teilzeit eine bedeutende Rolle für das Empfinden ihrer Teilzeitanstellung spielt. Die negativen Reaktionen auf ihre mangelnde Flexibilität und Verfügbarkeit führen dazu, dass sich die Frauen in Teilzeit weniger sichtbar und wertgeschätzt fühlen und sich und ihre Arbeit als schlecht und minderwertig einschätzen. Gleichzeitig bauen sie sich selbst Druck auf, da sie in ihrer verfügbaren Zeit das hohe Arbeitspensum erledigen und ihre Arbeitszeit effektiv nutzen müssen.

Diese Faktoren lassen die Frauen in Teilzeit an ihrer Arbeit und an ihren Kompetenzen zweifeln, da sie sich die Frage stellen, ob sie gut genug sind. Folglich leiden das Selbstbewusstsein und das Selbstwertgefühl darunter.

„Ich fühle mich sehr häufig so getrieben, von der zeitlichen Perspektive gesehen. Ich arbeite 20 Stunden in der Woche, montags bis donnerstags fünf Stunden. Und man möchte natürlich so viel wie möglich in der Zeit schaffen. Man möchte seine Aufgaben vernünftig erledigen. Und man guckt aber schon wieder auf die Uhr, schaffe ich das überhaupt noch? Um 14 Uhr muss ich den Griffel fallen lassen, weil dann muss ich schon wieder los zur Kita und von der Kita direkt zur Schule. Und daraus ergibt sich auch manchmal das Gefühl der Unsicherheit, also bei mir, weil ich mich dann

auch manchmal frage, bin ich gut genug?“ (Teilnehmerin der Zukunftswerkstatt, P1, S. 9f.)

Dieses Empfinden kann wiederum zu einer gewissen Fehleranfälligkeit führen. Der Zeitdruck und diese Unsicherheit veranlassen manche Frauen in Teilzeit auch dazu, wegen des Respekts vor mehr Verantwortung anspruchsvollere Aufgaben oder mehr Projekte anzunehmen.

Gesellschaftliches Rollenbild und Mutterrolle

Die große Mehrheit der Frauen bei der Steag Iqony Group geht aufgrund der Geburt eines Kindes und der darauffolgenden Kinderbetreuung in ein Teilzeitarbeitsverhältnis. Es ist für sie im Anschluss herausfordernd, die Doppelbelastung von Beruf und Familie zu meistern und den Leistungsansprüchen auf Arbeit und für die Kinderbetreuung gerecht zu werden.

„Das kann ja auch die innere Blockade sein. Ich bin zerrissen zwischen, ich möchte eine gute Mutter und gleichzeitig aber auch eine gute Mitarbeiterin sein.

- Wie kriege ich beides hin?
- Das ist ja manchmal auch so ein Kopfding. Schaffe ich das beides?
- Also dementsprechend eine Karriere oder Familie?
- Kann ich oft genug für meine Tochter da sein, ja oder nein?
- Und kriege ich mein Projekt noch hin?“

(Teilnehmerin der Zukunftswerkstatt, P1, S. 33)

Die Teilnehmerinnen der Zukunftswerkstatt äußern sich analog zu dem in Deutschland vorherrschenden traditionellen Familien- und Rollenbildes. Sie spüren den gesellschaftlichen Druck auf die klassische Ausführung der Mutterrolle und die damit einhergehende Teilzeitbeschäftigung und den Fokus auf die Kinderbetreuung. Der Partner arbeitet weiterhin in Vollzeit und sichert das finanzielle Einkommen für die Familie.

Sie meinten außerdem, dass nach jeder Lebensphase der Kinder die Arbeitszeitverteilung zwischen den Eltern nicht erneut besprochen wird. Somit bleibt die Frau die Hauptbetreuerin der Kinder und in einer Teilzeitbeschäftigung.

„Ich meine, das ist bescheuert und wir können noch so oft sagen, dieses traditionelle Rollenbild ist schlecht. Aber irgendwie gerät man da, glaube ich, einfach übers Kinderkriegen schon rein und es ist total schwer, da wieder rauszukommen.“ (Teilnehmerin der Zukunftswerkstatt, P2, S. 25)

Dieses Selbstverständnis der Rollenverteilung zeigt sich zum Beispiel beim Umgang mit Dienstreisen, wie eine Teilnehmerin der Zukunftswerkstatt erzählte. Ihr Mann bucht ohne Absprache mit ihr und ohne Überlegungen hinsichtlich der Kinderbetreuung oder möglicher Termine seiner Frau eine Dienstreise. Sie selbst würde eher die Dienstreise aufgrund der

familiären Verpflichtungen absagen oder benötigt einen großen organisatorischen Aufwand, um die Kinderbetreuung zu gewährleisten.

Eine Interviewpartnerin (Personalabteilung / strategische Personalplanung) berichtete auch von unterschiedlichen Reaktionen in Bezug auf die Reduzierung der Arbeitszeit für die Kinderbetreuung von Männern und Frauen bei der Steag Iqony Group. Eine Vermutung hierfür liegt in den verankerten Rollenbildern der unterschiedlichen Generationen.

„Wenn eine männliche Führungskraft Teilzeit beantragt, stößt das hier nicht auf Anerkennung, was ich komisch finde. Ich glaube, das liegt oft an der langen Betriebszugehörigkeit und einem gewissen Lebensalter und häufig ist die Führungskraft männlich. Diese Personen haben noch immer diese kulturellen Wertvorstellungen, die dann auf die neue Generation treffen, und wundern sich, warum ein Mann in Teilzeit arbeiten und nachmittags Zeit mit seinen Kindern verbringen möchte. Das ist noch sehr in den Köpfen drin.

Bei einer Frau wird das viel eher akzeptiert. Frau, Teilzeit, Haken dran. Das liegt an einer anderen Rollenvorstellung.“ (Interviewpartnerin, Personalabteilung / strategische Personalplanung, S. 5)

Somit scheinen die Frauen in Teilzeit bei der Steag Iqony Group mit den klassischen bzw. veralteten Vorstellungen hinsichtlich der Kinderbetreuung und der damit einhergehenden Reduzierung der Arbeitszeit konfrontiert zu sein. Diese Situation hat wiederum Einfluss auf das Selbstverständnis und das Selbstbewusstsein der Frauen in Teilzeit.

Somit spielen verschiedene Faktoren eine Rolle für die Beurteilung von Teilzeitkräften durch das Arbeitsumfeld und durch die Teilzeitbeschäftigten selbst, die sich insbesondere bei Frauen auf ihre Zufriedenheit mit ihrer Arbeit und mit ihrem Privatleben bezüglich der Kinderbetreuung auswirken.

4.3.2 Ideen für ein teilzeitfreundliches Unternehmen

Bei der Zukunftswerkstatt erhielten die Teilnehmerinnen die Aufgabe, sich zu überlegen, welche Angebote es in einem teilzeitfreundlichen Unternehmen für Frauen in Teilzeit geben sollte, um ihren Arbeitsalltag als Teilzeitkraft zu optimieren. Hierbei ging es um die Entwicklung von idealisierten Ideen. Die Frauen in Teilzeit legten dabei den Fokus auf eine Verbesserung des angesprochenen Mindsets, eine Schulung der Führungskräfte, ein*e Ansprechpartner*in für Fragen rund um die Teilzeit sowie die Einführung von Netzwerk- und Austauschmöglichkeiten. Diese Ideen werden nun im Detail vorgestellt.

Idee 1: Coaching speziell für Frauen

Das Coaching wird folgendermaßen definiert:

„Für mich ist ein Coaching etwas, wo die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gezielt für etwas unterstützt und beraten werden. Wenn wir von einem Seminar sprechen, dann können viele Personen daran teilnehmen, weshalb es mehr auf der Mainstream-Ebene stattfinden würde und oberflächlicher wäre als das, was hier angedacht ist. Coaching soll hier als gezielte Unterstützung in bestimmten Themen gedacht werden.“ (Teilnehmerin der Zukunftswerkstatt, P3, S. 8)

Es soll eine Veranstaltung von Frauen für Frauen sein. Sie soll einmal vormittags und einmal nachmittags für jeweils drei Stunden angeboten werden, für die die Frauen von ihrer Führungskraft freigestellt wird. Die Gruppengröße soll maximal fünf Personen betragen, damit das eine gezielte Unterstützung für die Frauen wird, indem sie gewissermaßen individuell betreut werden können. Für diese Sessions sollte eine Notbetreuung für die Kinder der Teilnehmerinnen angeboten werden.

„Wenn du kleinere Gruppen hast, kannst du wunderbar in einen Austausch kommen und vielleicht auch mal deine eigenen Punkte zu diesen Themen mitbringen. Also so ein bisschen professionelle Tools, aber auch so ein bisschen Austausch, das wäre super. Deswegen auch der Erfahrungsaustausch, wenn das Interesse besteht, mit weiblichen Führungskräften oder anderen Arbeitnehmerinnen in Teilzeit.“ (Teilnehmerin der Zukunftswerkstatt, P3, S. 5)

Die Themen für das Coaching werden vorab definiert. Die Frauen haben zudem die Möglichkeit, bei der Themenwahl mitzubestimmen, indem sie ihre Wünsche im Voraus über beispielsweise eine Ideenbox einreichen oder mittels eines Katalogs mit Vorschlägen ihre Favoriten wählen können. Zu jedem Thema finden zwei Sessions mit zwei bis drei Wochen Abstand dazwischen statt, um in dieser Zeit das Gelernte im Arbeitsalltag oder im Privaten (abhängig vom Thema) umsetzen zu können. Die gemachten Erfahrungen werden bei der zweiten Session besprochen.

Themen könnten unter anderem sein:

- Selbstbewusstsein stärken
- Teilzeitkraft als Führungskraft
- Management-Tools
- Soft Skills der Frauen besser nutzen
- Charakter Mann versus Charakter Frau für die Nutzung der weiblichen Stärken
- Zeitmanagement
- Balance zwischen Karriere und Familie
- Stressprävention für die eigene Gesundheit oder der Umgang mit den Wechseljahren

Die Sessions werden von professionellen Coaches geführt. Wenn der Fokus der Coaching-Einheit auf einem Erfahrungsaustausch mit weiblichen Führungskräften oder anderen Frauen in Teilzeit liegen würde, sollen diese von externen Moderator*innen gestaltet werden.

Für dieses Coaching soll eine Seite im Intranet gestaltet werden, die auch mit dem Frauennetzwerk verknüpft wird. So sollen die Themen sichtbar gemacht werden. Über diese Seite im Intranet soll es auch ein Anmeldeportal geben. Für die Anmeldung soll keine Freigaberegulation des Vorgesetzten, sondern nur eine Informationspflicht greifen. Schön wäre es zudem, wenn die Themen in einer kurzen Videobotschaft vorgestellt werden würden.

Idee 2: Schulung für Führungskräfte im Umgang mit Teilzeitkräften

Die Frauen in Teilzeit wünschen sich eine verpflichtende Weiterbildung der Führungskräfte zum Umgang mit Teilzeitkräften. Aus ihrer Sicht ist es wichtig, dass die Führungskräfte Kenntnisse über die Inhalte der Tarifverträge, die vorhandenen Betriebsvereinbarungen, die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Teilzeit und die Berichtspflichten gegenüber dem Betriebsrat gewinnen. Auch das Thema Arbeitsrecht, das bisher nicht Teil der Schulungen von Führungskräften ist, sollte zur weiteren Sensibilisierung beitragen.

Als personelle Maßnahmen aus dieser Weiterbildung sollen zwei Änderungen folgen. Zum einen soll erreicht werden, dass Teilzeitkräfte hinsichtlich ihrer Leistung fairer bewertet werden, wodurch ihre Wertschätzung und ihr Gehalt erhöht werden sollen.

Ein Wunsch der Frauen in Teilzeit ist, dass offene Gespräche zwischen der Führungskraft und den Teilzeitkräften gefördert werden, bei denen die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse der Teilzeitkraft herausgearbeitet werden, um anschließend z. B. ihren Stundenumfang zeitweise an die verschiedenen Lebensphasen der Kinder oder an die Pflege von Angehörigen anzupassen. Deswegen soll zum anderen eine Maßnahme hierfür die Aktualisierung des Leitfadens für die Mitarbeiterjahresgespräche sein. Eine höhere Instanz soll zudem die Einhaltung der Absprachen dieser Gespräche kontrollieren.

„Die Führungskraft muss mit dem Mitarbeiter im Gespräch bleiben. Was kann er jetzt im Moment leisten als Teilzeitkraft? Können wir da vielleicht aufstocken oder geht es eben gerade nicht? Es wäre wichtig, dass man relativ flexibel als Führungskraft auf jeden Mitarbeiter eingehen kann, unterschiedliche Modelle zur Verfügung hat, auch mit HR abgesprochen, um die Stundenanzahl passend zu machen, wie man es im Moment braucht.“ (Teilnehmerin der Zukunftswerkstatt, P3, S. 24)

Durch die steigende Sensibilisierung für die Belange von Teilzeitkräften soll der Führungsstil der Führungskräfte angepasst werden. Damit Führungskräfte in dieser Hinsicht mehr Zeit für Themen der Personalführung hätten, wäre es ein notwendiger Schritt, sie auf operativer Ebene zu entlasten.

Idee 3: Zentrale Ansprechperson

Den Frauen in Teilzeit ist es außerdem wichtig, eine Ansprechperson für die Themen rund um die Teilzeit zu haben. Mit dieser Person würden sie aktuelle Belange und Probleme besprechen, um schnell Lösungen zu finden. Ein Teil des Angebots wäre die Sozialberatung, bei der die Ansprechperson eine spontane oder dauerhafte Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen und eine Haushaltshilfe organisieren würde.

Es wäre hilfreich, wenn diese Person selbst in Teilzeit arbeiten würde, damit sie die Themen, die Problematik und die Bedürfnisse der Frauen in Teilzeit besser verstehen könnte. Da die Frauen in Teilzeit eine durchgängig greifbare Betreuung wünschen, wäre ein Team aus zwei Teilzeitkräften für diese Stelle sinnvoll. Somit wäre genügend Kapazität für 38 Stunden pro Woche abgedeckt. Diese Person(en) sollte(n) bei der Personalabteilung angesiedelt sein.

Idee 4: Netzwerke

Zudem ist ihnen die Gründung eines Teilzeit-Netzwerks wichtig, in dem sich die Teilzeitbeschäftigten über ihre Erfahrungen austauschen und Lösungen zu bestehenden Problemen finden können. In dieser Hinsicht wäre zudem eine Informationsveranstaltung zum Thema Vollzeit/Teilzeit vor einer möglichen Reduzierung auf Teilzeit wichtig, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die verschiedenen Konsequenzen und Gesetze aufzuklären und somit für mehr Bewusstsein zu sorgen.

„Man müsste generell das Mindset im Unternehmen in die Richtung bringen, dass man auch mit jüngeren Mitarbeitern dieses Wissen um das Thema erst einmal aufbaut und auch das Mindset dementsprechend bildet, also dass man sich frühzeitig entscheidet, will ich Teilzeit arbeiten, will ich Vollzeit arbeiten, wie stehe ich überhaupt im Leben, wie möchte ich das überhaupt?“

Wenn das ein offenes Thema in der Firma ist, vielleicht ergibt sich dadurch auch, dass der eine sagt, ich glaube, ich könnte doch mehr arbeiten, wenn ich die Angebote kenne oder ich möchte doch lieber weniger arbeiten. Vielleicht ist das manchmal echt so ein Awareness-Thema oder reflektierendes Thema.“ (Teilnehmerin der Zukunftswerkstatt, P2, S. 24)

Das wäre auch in der Form eines „After-Work-Angebots“ zur Mittagszeit möglich. Gelegentliche Fachvorträge oder Workshops (z. B. eine Schu-

lung zur kindlichen Entwicklung) würden diesem Netzwerk weitere Qualität zuführen.

Weitere Ideen

- **Führungskräfte bekommen Förderung von Teilzeitkräften vorgeschrieben:** Zur festgelegten Förderung von Teilzeitkräften gehört u. a. der Fokus auf die Teilnahme von Teilzeitkräften an Qualifizierungen. Hierfür benötigt es Vorgaben, klare Strukturen und Leitfäden, die den Führungskräften die Förderung erleichtern sollen.
- **auf das Team abgestimmte Meetingzeiten:** Um die Thematik mit der zeitlichen Verfügbarkeit zu verbessern, wünschen sich die Frauen in Teilzeit eine gewisse Abstimmung der Meetingzeiten auf die Teilzeitkräfte, damit das gesamte Team an den wichtigen Meetings teilnehmen kann und Teilzeitkräfte nicht mehr an ihren freien Tagen von ihnen ausgeschlossen sind.
- **klare Vertretungsregelungen:** Zudem werden klare Vertretungsregelungen gewünscht (wie eine Art Sparringspartner), die insbesondere bei spontanen Ausfällen (z. B. bei einem Betreuungsnotfall) greifen. Eine solche Regelung würde auch bei der Teilnahme an Qualifizierungen helfen, da die Frauen in Teilzeit die Sicherheit hätten, dass ihre Arbeit während ihrer Abwesenheit erledigt wurde.
- **Betreuungsangebote:** Für die Frauen in Teilzeit bietet ein teilzeitfreundliches Unternehmen ein breites Angebot an Kinderbetreuung an. Eines der Angebote bezieht sich auf eine altersgerechte Kinderbetreuung, die insbesondere in den Ferien und zusätzlichen freien Tagen der Kindergärten und in spontaner Not gebucht werden kann. Für die spontane Not wäre auch ein Pool an Babysittern denkbar, aus dem man eine Person buchen kann. Eine weitere Idee bezieht sich auf eine betriebliche Kita – entweder nur für die Kinder der Angestellten der Steag Iqony Group im eigenen Haus oder in Kooperation mit einem anderen Unternehmen in der nahen Umgebung. Ein Eltern-Kind-Büro mit Arbeitsplätzen und Spielecken ist ein weiteres interessantes Betreuungsangebot. Eine weitere Idee bezieht sich auf den Ausbau der Ferienbetreuung.
- **flexible Arbeitszeiten ohne Kernarbeitszeit:** Flexible Arbeitszeiten ohne Kernarbeitszeit wären ideal, damit Teilzeitkräfte auch früh morgens oder spät abends von zu Hause aus arbeiten könnten, wenn die Arbeitszeit besser mit der Kinderbetreuung vereinbar ist. Um das zu ermöglichen, benötigt es zudem flexible Homeoffice-Möglichkeiten.
- **flexible Änderung des Stundenumfangs:** Eine schnelle und unbürokratische Vertragsänderung ist gewünscht, die insbesondere an den Übergängen der wichtigen Lebensphasen der Kinder möglich sein

sollte. In diesem Zusammenhang sollte auch die Möglichkeit zu einer Rückkehr in die Vollzeit gegeben sein, damit die Frauen nicht mit der Teilzeitfalle konfrontiert sind.

- **Sabbatical:** Wünschenswert ist zudem die Möglichkeit auf die Wahrnehmung eines Sabbaticals in der Ferienzeit.

4.3.3 Schlussfolgerung

Die Beschäftigten bei der Steag Iqony Group profitieren von vielen Freiheiten bezüglich der Gestaltung des Arbeitsorts und der Arbeitszeit (Vielzahl an Teilzeitmodellen, Homeoffice-Regelungen). Das wissen die Frauen in Teilzeit sehr zu schätzen. Dennoch erleben sie eine negative Beurteilung ihrer Teilzeitbeschäftigung von manchen Kolleginnen, Kollegen und Führungskräften. Die Gründe, die manche Beschäftigten zu dieser beschriebenen negativen Sicht auf die Teilzeitbeschäftigung veranlassen, konnten in diesem Forschungsprojekt noch nicht identifiziert werden.

Es wäre interessant, in einem folgenden Forschungsprojekt dieser Frage nachzugehen, um diese Perspektive auf die Teilzeitbeschäftigung ebenfalls zu analysieren und das Bild zu komplementieren.

Aufgrund eines mangelnden Verständnisses und Rücksichtnahme auf ihre Arbeitszeit und ihre Leistung fühlen sich manche Frauen in Teilzeit in ihrem Alltag nicht wohl. Insbesondere der Zeitdruck, das Arbeitspensum in der verfügbaren Zeit zu schaffen, führt dazu, dass sie sich getrieben fühlen, an sich und an ihrer Arbeit zweifeln und diese als minderwertig ansehen. Somit spielt das eigene Mindset der Frauen in Teilzeit eine entscheidende Rolle bei ihrer eigenen Beurteilung ihrer Teilzeitbeschäftigung.

Zusätzlich kämpfen sie mit der inneren Zerrissenheit, volle Leistung als Mutter und als Mitarbeiterin zu erbringen, um den Ansprüchen und Erwartungen in beiden Bereichen gerecht zu werden. Dieses Gefühl ist jedoch auf der betrieblichen Seite abhängig von den einzelnen Abteilungen, der Führungskraft, den Kolleginnen und Kollegen und der gelebten Kultur in den einzelnen Teams.

Auf privater Seite spielen die gesellschaftlichen Rollenbilder von Frau und Mann bzw. Mutter und Vater eine entscheidende Rolle. In den meisten Familien ist weiterhin die Frau die hauptverantwortliche Person für die Kinderbetreuung – und das auf lange Zeit, in der sie in Teilzeit arbeitet. Diese klassische Rollenverteilung wird in den einzelnen Familien bisher noch nicht nachhaltig hinterfragt und aufgebrochen.

Diese drei Aspekte – Einstellungen der Kolleginnen und Kollegen hinsichtlich einer Teilzeitbeschäftigung, das Mindset der Frauen in Teilzeit sowie das gesellschaftliche Rollenbild – zeigen auf, dass die Beurteilung einer Teilzeitbeschäftigung in erster Linie auf kulturelle und individuelle Einstellungen zurückzuführen ist.

Auch bei dieser Thematik liegt es in der Hand der Frauen und ihren Familien sowie bei den Unternehmen, für eine positivere Sichtweise auf eine Teilzeitbeschäftigung zu sorgen. Ein gedanklicher Aufbruch der klassischen Rollenverteilung muss einerseits im Privaten und in der Gesellschaft erfolgen, doch auch eine moderne Unternehmenskultur kann sie aktiv fördern.

Um dieser negativen Wahrnehmung als Teilzeitkraft entgegenzuwirken, sehen die Frauen in Teilzeit es als besonders hilfreich an, durch spezielle Coaching-Angebote und Teilzeit-Netzwerke für Austauschmöglichkeiten zu sorgen, um somit ihr eigenes Mindset zu ändern. Auch die Führungskräfte sollten geschult werden, damit sie besser mit den Bedürfnissen der Teilzeitkräfte und den notwendigen Anpassungen durch die Teilzeit umgehen können.

4.4 Mit Design Thinking nach konkreten Lösungen suchen

Zur Überführung der Vielzahl an ausgearbeiteten Ideen der Zukunftswerkstatt in die betriebliche Praxis wurden diese bei einem weiteren Kreativprozess im Rahmen eines Design-Thinking-Workshops weiterentwickelt. Basierend auf diesen Ergebnissen verständigten sich Vertreterinnen und Vertreter des Talent Managements und des Betriebsrats auf die Umsetzung verschiedener Maßnahmen im Betrieb. Das Ergebnis des Design-Thinking-Workshops und die finalen Maßnahmen werden in diesem Kapitel dargestellt.

4.4.1 Das „Portal der Möglichkeiten“

Beim Design-Thinking-Workshop führten die Teilnehmenden die Ideen zusammen und erarbeitete ein sogenanntes „Portal der Möglichkeiten“. Hierbei handelt es sich um ein Portal im Intranet, das als zentrale Anlaufstelle fungieren und eine Vielzahl an wichtigen Informationen bündeln soll. Dieses Portal soll unterschiedliche Funktionen beinhalten.

Das „Portal der Möglichkeiten“ soll die Jobbörse des Unternehmens enthalten. Die neue Besonderheit soll sein, dass die Stellenausschreibun-

gen automatisch für Vollzeit und Teilzeit ausgeschrieben werden müssen. Die Stellen sollen für ihre Teilzeittauglichkeit eine besondere Kennzeichnung bekommen. Falls eine Ausführung der Stelle in Teilzeit nicht möglich sein sollte, müsste die Führungskraft dies schriftlich begründen.

Auf diesem Portal soll zudem eine Übersicht der Qualifizierungsangebote zu finden sein. Qualifizierungsformate passend für Teilzeitkräfte sollen hier besonders gekennzeichnet werden. Somit soll die Transparenz über das Schulungsangebot erhöht und die Kommunikation verbessert werden.

Des Weiteren soll das Portal eine Übersicht an Seminaren und Workshops beinhalten. Dieses Angebot soll an Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte gerichtet sein. Bei der Anmeldung und Reservierung von Time-Slots sollen Teilzeitkräfte einen Vorzug für die Buchung der von allen Mitarbeitenden bevorzugten Zeiten am Vormittag erhalten. Diese Maßnahme soll die Teilnahme von Teilzeitkräften an diesen Angeboten erhöhen.

Im Bereich der Karrierechancen beinhaltet das Portal weitere Funktionen. Eine Funktion bezieht sich auf die Präsentation von Best-Practice-Beispielen von erfolgreichen Tandem- bzw. Jobsharing-Modellen und Führungskräften in Teilzeit. Mittels dieser Porträts sollen die Teilzeitkräfte über solche Optionen aufgeklärt werden und in den Austausch kommen.

Eine weitere Funktion umfasst die Idee von Schnupperstellen bzw. Schnupperwochen. Diese können einerseits genutzt werden, um einen Einblick in die Führungstätigkeit zu erhalten. Somit hätten Frauen (in Teilzeit) die Möglichkeit herauszufinden, ob sie sich eher für eine fachliche Karriere (Expert*innen-Laufbahn) oder für die Personalführung entscheiden würden. Vor allem Teilzeitkräfte könnten somit testen, ob sie diesen Karriereschritt mit ihrer Teilzeitbeschäftigung vereinen können.

Andererseits sollen diese Schnuppermöglichkeiten dazu genutzt werden, einen Einblick in andere Themenfelder und Abteilungen zu bekommen, um weitere interessante Positionen im Unternehmen kennenzulernen, auf die sie sich bewerben oder sich hin entwickeln könnten.

Gleichzeitig sollte eine Projektbörse entwickelt werden. Ziel ist es hierbei, dass Beschäftigte, die Unterstützung bei einem Projekt benötigen, dies ausschreiben und sich interessierte Kolleginnen und Kollegen dafür melden können.

In diesem Zusammenhang sollen auf diesem Portal Informationen zum internen Coaching und Mentoring zu finden sein. Dieses Angebot soll den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern helfen, neue berufliche Wege bei der Steag Iqony Group einzuschlagen oder die bisherigen Kompetenzen zu verbessern.

Des Weiteren soll eine zentrale Ansprechpartnerin bzw. ein zentraler Ansprechpartner im Personalwesen eingesetzt werden, der den Vollzeit-

sowie Teilzeitkräften für die individuelle Entwicklung beratend zur Seite steht. Neben der Beratung für die Karriereentwicklung oder die Auswahl passender Qualifizierungen kann diese Person auch bei der Suche nach einer Partnerin oder einem Partner für ein Jobsharing oder bei der Projektbörse unterstützen. Über das Portal sollen Termine für eine Sprechstunde buchbar sein.

Zusammenfassend steht dieses „Portal der Möglichkeiten“ für ein Ort im Intranet, an dem viele Informationen für Voll- und Teilzeitkräfte gebündelt präsentiert werden. Somit soll der Intranet-Auftritt des Unternehmens besser strukturiert und transparenter gestaltet werden. Durch die Bündelung der Informationen soll es den Beschäftigten leichter fallen, Informationen rechtzeitig zu erhalten. Es soll auch dazu dienen, die Angebote des Unternehmens zu Themen wie Jobsharing, Seminare oder Coaching übersichtlich darzustellen. Den Teilnehmenden des Workshops war es zudem wichtig, dass diese Angebote Teil- und Vollzeitkräften zur Verfügung stehen.

4.4.2 Finale Maßnahmen

Die Ausgangslage des Projekts war das Ziel, Fort- und Weiterbildungen für Frauen in Teilzeit zugänglicher zu gestalten, um so ihre Teilnahme an Qualifizierungen zu erleichtern und somit ihre Karrierechancen zu erhöhen.

Basierend auf dem Ergebnis des Design-Thinking-Workshops wurden hierfür drei Schwerpunkte mit dazugehörigen Pfaden identifiziert:

Über das Frauennetzwerk wird der Fokus auf die Frauen selbst gelegt. In der Academy der Steag Iqony Group werden bei der zukünftigen Gestaltung von Qualifizierungen die von den teilzeitbeschäftigten Frauen bevorzugten zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen mitgedacht. Zudem werden die Führungskräfte in den Führungskräfteentwicklungsprogrammen künftig für teilzeitbezogene Themen sensibilisiert.

Konkret bedeutet dies die Umsetzung folgender Maßnahmen: Die Qualifizierungsformate für die Führungskräfteprogramme werden zeitlich angepasst. Somit sollen in Zukunft nicht mehr nur reine ganztägige Einheiten angeboten werden, sondern auch kürzere sowie digitale Einheiten ins Leben gerufen werden.

Insbesondere die Schulungen „Neu in Führung“ und „Führung neu in Fokus“ werden ein neues Format erhalten; beide Formate nutzen heute bereits Mischformen. Diese Angebote wenden sich an Mitarbeitende, die das Ziel verfolgen, eine Team- oder Abteilungsleitung zu übernehmen. Um den Einstieg in eine Karriere mit Personalführung für Frauen in Teil-

zeit zu ermöglichen, werden zuallererst für diese Schulungen die zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen getestet.

Ein zentraler Akteur für die Umsetzung der Einzelmaßnahmen wird das Frauennetzwerk sein. Dieses gibt es als Format bereits, dessen Bedeutung wird nun aber durch die Ergebnisse dieses Forschungsprojekts gefestigt. In diesem Frauennetzwerk wird es verschiedene Arbeitsgruppen geben, die die Vielzahl an Themen weiter ausarbeiten werden, wie z. B. Mentoring, Coaching und Mindset. Es wird fortan für die Verstetigung des Projekts und zur Weiterführung der Ideen genutzt und fungiert somit auch als interne Kontrollinstanz für das Projektteam der Steag Iqony Group.

Ein weiteres Thema einer Arbeitsgruppe des Frauennetzwerks wird die Entwicklung einer Expert*innen-Laufbahn sein. Durch die Einführung einer Expert*innen-Laufbahn neben der Personalführung wird auf mittelfristige Sicht beabsichtigt, das aktuelle Verständnis von Führung zu ändern.

Es gibt bereits eine Arbeitsgruppe, die den Leitfaden für die Mitarbeiter*innen-Gespräche aktualisiert. Die Erkenntnisse dieses Projekts werden in diesen Leitfaden einfließen. Somit werden Themen der Teilzeit künftig ein festes Gesprächsthema von Mitarbeiter*innen-Gesprächen sein. Die Führungskräfte werden hierfür eine Schulung erhalten. Somit wird die Sensibilisierung der Führungskräfte für die Belange von Teilzeitkräften vorangetrieben.

Somit werden in der Transferphase 2026 niederschwellige Angebote genutzt, um erste neue Formate und Maßnahmen zu testen.

5. Schlussfolgerungen des Projekts

Es stellen sich diesen zwei Fragen:

- Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus der Datenanalyse ableiten?
- Welche kritischen Diskussionspunkte gibt es aufgrund der Erkenntnisse?

Hierfür werden auch die eingangs präsentierten theoretischen Hintergründe (Kapitel 2) mit den Ergebnissen dieses Projekts in Bezug gesetzt.

Zukunftsorientierte Unternehmen verfolgen eine stetige und langfristige Qualifizierungsstrategie, wodurch die Personalentwicklung frühzeitig analysiert und der Qualifizierungsbedarf laufend geprüft wird. Die Ziele des Unternehmens werden mit den individuellen Berufszielen und -fähigkeiten der Beschäftigten verbunden (BDA 2007, S. 14 f.).

Bei der Steag Iqony Group ist eine strategische Personalplanung aktuell im Aufbau. In diesem Zusammenhang wird der Wunsch der Frauen in Teilzeit nach Karrierepfaden wichtig, damit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern transparent aufgezeigt werden kann, welche Entwicklungsschritte es pro Position gibt und welche Qualifizierungen benötigt sind, um die nächsten Schritte zu erreichen. Hierbei war der zusätzliche Wunsch der Frauen in Teilzeit, die Möglichkeiten für eine fachliche Expert*innen-Laufbahn und eine Laufbahn inklusive Personalführung aufzuzeigen.

Die Forschung besagt weiter, dass Angestellte in Teilzeit noch keine wichtige Zielgruppe in Unternehmen sind, für die passende Qualifizierungsformate organisiert werden. Die aktuellen Qualifizierungsangebote sind zudem weiterhin nach dem „Ideal des männlichen Vollzeitarbeitenden“ gestaltet (Seegers 2024, S. 23).

Das ist auch bei der Steag Iqony Group vermehrt der Fall. Die meisten Qualifizierungen fanden im Jahr 2024 ganztätig und mehrtätig statt. Zusätzlich wurden sie hauptsächlich extern durchgeführt und nur ein Bruchteil wurde online oder intern angeboten. Mehrheitlich ist die Teilnahme von Frauen in Teilzeit an mehrtätigen, ganztätigen und externen Qualifizierungen nur mit einem großen beruflichen und privaten Organisationsaufwand verbunden. Insbesondere die private Organisation der Kinderbetreuung ist oft ein zu großes Hindernis, weswegen Frauen in Teilzeit in vielen Fällen solche Qualifizierungen nicht in Anspruch nehmen können.

Gleichzeitig bevorzugen einige Frauen in Teilzeit ein solches Format (ganz- und mehrtätig, extern), damit für sie ein größerer Lerneffekt durch eine bessere Konzentration erzielt wird, sie wahrnehmbarer sind, alle Einheiten mitmachen können und besser in den Austausch kommen und sich vernetzen können.

Des Weiteren ergab die Umfrage kein einheitliches Bild der Wünsche in Bezug zu den zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen von Qualifizierungen. Eine wichtige Erkenntnis ist, dass sich die Wünsche mit der Teilzeit-Klasse ändern, da sich Frauen der mittleren Teilzeit andere Rahmenbedingungen wünschen als Frauen der großen Teilzeit. Folglich sollten Qualifizierungsformate an die verschiedenen Teilzeit-Klassen angepasst und Schulungen somit in verschiedenen Modellen angeboten werden. Diese sollten einen Mix aus Frontalunterricht und Selbstlernphasen beinhalten.

In vielen Unternehmen in Deutschland nehmen Männer vermehrt an Aufstiegsqualifizierungen teil, während Frauen eher Anpassungsqualifizierungen besuchen (Käpplinger/Kubsch 2017, S. 10f.). Auch bei der Steag Iqony Group nehmen mehr Männer als Frauen an Aufstiegsqualifizierungen teil.

Die Mehrheit der Umfrageteilnehmerinnen sehen derzeit im Unternehmen die Vereinbarkeit einer Teilzeitbeschäftigung mit der Verfolgung einer Karriere oder einer Führungsposition als nicht möglich an. Das negative Image der Teilzeitkraft (mangelnde Verfügbarkeit und Flexibilität) sowie der Kampf um Sichtbarkeit und Anerkennung sind Hindernisse auf dem Weg zu einer Karriere. Sie betrachten folglich die Teilzeitbeschäftigung bzw. die Mutterschaft als Karrierestopper.

Ein Grund dafür liegt im verbreiteten Verständnis bei der Steag Iqony Group, dass Führung nur in Vollzeit möglich ist. Aussagen zum unterschiedlichen Umgang mit männlichen und weiblichen Führungskräften lässt die Schlussfolgerung zu, dass das Geschlecht hier eine Rolle spielt – möglicherweise im Bezug zu einer geringeren Kompetenzzuschreibung für weibliche Beschäftigte. Hier spielt das Verständnis einzelner Führungskräfte eine besondere Rolle.

Die Frauen in Teilzeit wünschen sich diesbezüglich eine offene Diskussion über die Vereinbarkeit von Karriere und Familie im Unternehmen und eine spezielle Förderung durch Coaching-Angebote, Schnupperpraktika und einem Austausch mit Frauen in Führungspositionen. Zudem wird die Einführung von Jobsharing und Tandem-Möglichkeiten gewünscht, damit mehr Teilzeitkräfte Führungspositionen übernehmen können.

Ein „motherhood training penalty“ besteht, wenn Frauen aufgrund ihrer Kindersorgearbeit seltener an betrieblichen Weiterbildungen teilnehmen. Die Kinderbetreuung beeinflusst somit das Weiterbildungsverhalten von Frauen und Männern. Da Frauen mehr Zeit für die Kindersorgearbeit aufbringen als Männer („gender care gap“), sind sie mehr von diesem „training penalty“ betroffen. Frauen gehen aufgrund der Kindersorgearbeit auch eher in ein Teilzeitarbeitsverhältnis als Männer („gender time gap“) (Seegers 2024, S. 195f.).

Das ist auch bei der Steag Iqony Group der Fall. Der Hauptgrund für die Teilzeit ist bei den Frauen die Kinderbetreuung. In den Familien herrscht die herkömmliche Rollenverteilung vor, wodurch die Frauen hauptsächlich die Kinder betreuen und dafür ihre Stunden reduzieren – und dies oft für mehrere Jahre, z. T. sogar weit über zehn Jahre hinaus.

Die Frauen kritisieren selbst, dass diese Rollenverteilung in ihren Familien kaum aktiv hinterfragt und insbesondere an den einzelnen Lebensphasen der Kinder nicht neu bestimmt wird. Aufgrund dieser gesellschaftlichen Rollenbilder verspüren manche Frauen in Teilzeit eine gewisse innere Zerrissenheit bezüglich ihrer Ansprüche, eine gute Mutter und gleichzeitig eine gute Arbeitskraft zu sein.

Aktuell müssen sie sich entscheiden, ob sie lieber eine Familie haben oder eine Karriere verfolgen möchten. Beides ist unter den aktuellen Gegebenheiten – im Unternehmen und in den Familien selbst – nur schlecht bzw. in Einzelfällen möglich. Ohne die (frühzeitige) Unterstützung der Führungskraft und einem familiären Unterstützungsnetzwerk ist eine Vereinbarkeit von Karriere und Teilzeit kaum umsetzbar.

Seegers (2024) entwickelte auf der Basis seiner Forschung ein Modell, das die geschlechtsspezifischen Selektionsmechanismen non-formaler beruflicher Weiterbildung aufzeigt. Seine Behauptung lautet folgendermaßen: Die familiären Verpflichtungen, der Erwerbsumfang und die Stellung im Unternehmen beeinflussen den Zugang zum Weiterbildungsmarkt von Frauen und Männern und stellen eine Wirkungskette für die geschlechtsspezifischen Selektionsmechanismen beruflicher Weiterbildung dar (Seegers 2024, S. 201–202).

Genau dieser Mechanismus ist auch bei der Steag Iqony Group zu beobachten. Somit kann an diesem Fallbeispiel bestätigt werden, dass die Unterschiede an der Teilnahme an Qualifizierungen nicht ausschließlich auf das Geschlecht zurückzuführen sind (Widany 2014, S. 20, nach Käpplinger/Kubsch 2017, S. 7), sondern viele Faktoren im Zusammenhang mit dem Geschlecht wie Beruf, betriebliche Stellung und Familie die Teilnahme an Qualifizierungen negativ beeinflussen (Käpplinger/Kubsch 2017, S. 7 f.).

In dieser Hinsicht berichten manche Frauen auch, dass der Organisationsaufwand für die Umstrukturierung der Kinderbetreuung oftmals zu hoch ist, um an den jeweiligen Tagen an einer Qualifizierung (besonders ganz- und mehrtägigen und externen) teilzunehmen. Folglich besteht hier eine Korrelation zwischen der Teilzeitbeschäftigung, der Kinderbetreuung, der Teilnahme an Qualifizierungen und den Aufstiegschancen für teilzeitbeschäftigte Frauen.

Dieses Forschungsprojekt hat zudem aufgezeigt, dass das eigene Mindset der Frauen in Teilzeit eine wichtige Rolle spielt. Es beeinflusst,

wie sie sich selbst als Teilzeitkraft wahrnehmen und ihre eigene Leistung bewerten. Manche von ihnen fühlen sich oft getrieben und betrachten ihre Arbeit als minderwertig. Diese Sichtweise hat folglich auch Auswirkungen auf ihre Aspiration, eine Karriere zu verfolgen, ihre Karriere strategisch zu planen und somit gezielt an Qualifizierungen teilzunehmen.

Bei der Zukunftswerkstatt wurde den Teilnehmerinnen die Möglichkeit geboten, ihr ideales Arbeitsumfeld zu skizzieren. Die Leitfragen lauteten: Was macht ein teilzeitfreundliches Unternehmen aus und was sollte die Steag Iqony Group verändern bzw. anbieten, um ihre Teilzeitkräfte zu fördern? Die Frauen erarbeiteten eine Vielzahl an Ideen und Veränderungswünschen, die u. a. Coaching-Angebote, eine Schulung für Führungskräfte, Netzwerk- und Austauschmöglichkeiten und Jobsharing umfassen. Gleichzeitig sehen sie sich selbst in der Pflicht, die Teilnahme an Angeboten des Unternehmens zu ermöglichen. Hierbei sind das eigene Mindset und die Rollenverteilung hinsichtlich der Kinderbetreuung wichtig.

Folglich sollte auf betrieblicher Seite überlegt werden, wie die Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben bzw. Karriere und Teilzeit gefördert werden kann. Auf der Beschäftigtenseite müssten die teilzeitbeschäftigten Frauen ebenfalls überlegen, wie sie dem Unternehmen entgegenkommen können, damit sie die Angebote des Unternehmens auch wahrnehmen können.

Die Vielzahl an in der Zukunftswerkstatt entwickelten Ideen wurden in einem Design-Thinking-Workshop weiter ausgearbeitet und in einem „Portal der Möglichkeiten“ zusammengefasst. Auf diesem Portal sollen wichtige Informationen für Teilzeitkräfte gebündelt präsentiert werden. Zudem soll es dort verschiedene Funktionen geben, wie eine Qualifizierungsbörse, eine Jobbörse, eine Seminarübersicht, eine Präsentation von Best-Practice-Beispielen und des Coaching-Angebots.

Die Steag Iqony Group hat aufgrund der Erkenntnisse bereits verschiedene Maßnahmen entwickelt. So werden in der Transferphase im Jahr 2026 niederschwellige Angebote genutzt, um erste neue Formate und Maßnahmen zu testen. Über das Frauennetzwerk wird der Fokus auf die Frauen selbst gelegt. Es wird hier verschiedene Arbeitsgruppen geben, die die Vielzahl an Themen weiter ausarbeiten werden, wie z. B. Mentoring, Coaching und Mindset. Es wird fortan für die Verstetigung des Projekts und zur Weiterführung der Ideen genutzt und fungiert somit auch als interne Kontrollinstanz für das Projektteam der Steag Iqony Group.

In der Academy der Steag Iqony Group wird bei der zukünftigen Gestaltung von Qualifizierungen die von den teilzeitbeschäftigten Frauen bevorzugten zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen mitgedacht. Dies gilt insbesondere für zwei Führungsschulungen. Zudem werden Führungskräfte in den Führungskräfteentwicklungsprogrammen künftig für

teilzeitbezogene Themen sensibilisiert. Ein weiterer Fokus liegt auf der Entwicklung von Karrierepfaden und der Verbesserung des Leitfadens für die Mitarbeiterjahresgespräche.

Dieses Forschungsprojekt hat deutlich aufgezeigt, wie vielschichtig, facettenreich und komplex eine Teilzeitbeschäftigung ist und welche Faktoren dabei eine wichtige Rolle spielen. Es wurden wichtige Aspekte identifiziert, die die Teilnahme an Qualifizierungen sowie die Karrierechancen von Frauen in Teilzeit beeinflussen. Die Zielgruppe hat selbst Ideen entwickelt, die nun in verschiedenen Arbeitsgruppen weiter ausgearbeitet und in 2026 getestet werden.

6. Zwölf-Schritte-Leitfaden

Ein weiteres Ziel dieses Projekts war es, einen Leitfaden für den Weg zum teilzeitfreundlichen Unternehmen zu entwickeln, der das methodische Vorgehen für Betriebsräte, Personalabteilungen und Gewerkschaften schrittweise darstellt, um ein solches Projekt zur Förderung von Teilzeitkräften selbst in ihren Unternehmen umzusetzen. Dieses Kapitel stellt den Leitfaden vor.

Eine Teilzeitbeschäftigung hat meistens einen negativen Einfluss auf die Teilnahme an Qualifizierungen, da die Mehrheit der Fort- und Weiterbildungen in zeitlicher und örtlicher Hinsicht für Vollzeitkräfte konzipiert ist. Insbesondere Frauen sind davon betroffen und nehmen folglich seltener an Qualifizierungen teil. Was kann für Teilzeitkräfte getan werden, damit sie die gleichen Chancen auf den Besuch von Qualifizierungen haben wie Vollzeitkräfte?

Dieser Leitfaden stellt einen Projektverlauf vor, wie betriebliche Interessensvertretungen ein Projekt auf die Beine stellen können, um den Qualifizierungsbedarf und die Karrierechancen von Teilzeitkräften, insbesondere von Frauen in Teilzeit, in ihren Unternehmen herauszufinden und deren Qualifizierungsteilnahmen zu fördern. Ziel ist es hierbei, für Teilzeitbeschäftigte passende Rahmenbedingungen für Qualifizierungen zu identifizieren und neue Modelle zu entwickeln. Gleichzeitig bietet dieses Projekt die Möglichkeit, die Wahrnehmung der Teilzeitbeschäftigung seitens der Teilzeitkräfte, der Kolleginnen und Kollegen sowie der Führungskräfte bzw. des Managements zu beleuchten.

Ein solches Projekt hat das übergeordnete Ziel, Unternehmen auf dem Weg zu einer erhöhten Teilzeitfreundlichkeit zu unterstützen. Das Ergebnis wäre ein Unternehmen, das Teilzeit als gleichwertiges Arbeitsmodell versteht – mit Chancengleichheit, Entwicklungsperspektiven und Wertschätzung für Beschäftigte in allen Arbeitszeitmodellen.

Nach diesem Leitfaden ist das Projekt ein gemeinsames Vorgehen von Personalabteilung und Betriebsrat mit Unterstützung der Gewerkschaft. Für die Umsetzung wird ein Partner aus der Wissenschaft benötigt, der den wissenschaftlich-analytischen Part des Projektvorgehens übernimmt. Die Forschungsmethoden sind so ausgewählt, dass direkt mit der Zielgruppe gearbeitet wird. Durch das Workshopformat als Teil der Datenerhebung können die Teilnehmenden selbst Lösungen entwickeln. Aufgrund der vielfältigen Forschungsmethoden können die verschiedenen Themen von mehreren Seiten beleuchtet werden.

Der Projektverlauf ist so konzipiert, dass die Umsetzung der Maßnahmen nach eineinhalb Jahren beginnen könnte. Inklusive Wirkungskon-

trolle und Anpassung der Maßnahmen könnte das Projekt nach 3,5 Jahren beendet sein.

Der folgende Leitfaden stellt die einzelnen Schritte des Projekts vor und zeigt die benötigten Partner sowie die Dauer pro Schritt an (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5: Der Zwölf-Schritte-Leitfaden zur fairen Arbeitswelt

Schritt	Projektphasen	Beteiligte Akteure	Dauer
1	<p>Projektinitiierung</p> <p><u>Aufgaben:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Projektpartner finden (wissenschaftliche Begleitung, Gewerkschaft) • finanzielle Förderung klären • Projektmitarbeitende im Unternehmen finden und Projektgruppe bilden • Absichtserklärung/Zielsetzung festlegen • Aufgaben und Verantwortlichkeiten verteilen 	<p>HR</p> <p>BR</p> <p>Gewerkschaft</p> <p>wiss. Partner</p>	4 Monate
2	<p>Analyse der Beschäftigungszahlen und Beschäftigungsverhältnisse</p> <p><u>zu beantwortende Fragen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie viele Männer und Frauen arbeiten in Vollzeit bzw. Teilzeit? • Wie ist die vereinbarte Arbeitszeit von Teilzeitkräften? 	<p>wiss. Partner</p> <p>HR</p>	1 Monat
3	<p>Analyse des Qualifizierungsangebots</p> <p><u>zu beantwortende Fragen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie viele ganztägige, mehrtägige und halbtägige Qualifizierungen werden angeboten? • Wie viele Angebote finden extern, intern oder digital statt? • Wie viele Frauen und Männer in Vollzeit und Teilzeit besuchen welche Qualifizierungen? • Wie viele Frauen und Männer in Vollzeit und Teilzeit nehmen an Führungskräftebildungen teil? 	<p>wiss. Partner</p> <p>HR</p>	1 Monat

Schritt	Projektphasen	Beteiligte Akteure	Dauer
	<ul style="list-style-type: none"> Gibt es Abbrüche von Qualifizierungen und kurzfristige Absagen und warum? 		
4	<p>Analyse der strategischen Personalplanung <u>zu beantwortende Fragen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Ist eine strategische Personalplanung vorhanden? Gibt es konkrete Karrierepfade und Entwicklungspläne pro Position? Wie wird der Qualifizierungsbedarf bestimmt? Werden die Karriereplanung und die Qualifizierungswünsche in den Mitarbeiterjahresgesprächen besprochen und die Angaben verfolgt? 	wiss. Partner HR	1 Monat
5	<p>Datenerhebung/Situationsanalyse Teil 1: Interviews <u>Interviewpartner*innen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Personalabteilung / Business Partner Qualifizierungsexperte / Talent Management Betriebsrat Führungskräfte (auf verschiedenen Ebenen, mit Personalführung von Teilzeitkräften, selbst in Teilzeit) <p><u>Themen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Teilnahme an Qualifizierungen Karrierechancen als Teilzeitkraft Sichtweise auf die Teilzeitbeschäftigung 	wiss. Partner HR BR Zielgruppe	2 Monate
6	<p>Datenerhebung/Situationsanalyse Teil 2: Umfrage <u>Themen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Gründe für und gegen die Teilnahme an Qualifizierungen ideale Rahmenbedingungen von Qualifizierungen Vereinbarkeit von Karriere/Führung und Teilzeit 	wiss. Partner Zielgruppe	3 Monate

7	<p>Datenerhebung/Situationsanalyse Teil 3: Workshop-Reihe/Zukunftswerkstatt</p> <p><u>Ablauf:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Phase 1: Kritische Betrachtung der aktuellen Situation • Phase 2: Skizzierung der idealen Rahmenbedingungen und Angebote • Phase 3: Praktische Lösungsentwicklung <p><u>Themen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Teilnahme an Qualifizierungen • ideale Rahmenbedingungen für Qualifizierungen • Karrierechancen von Teilzeitkräften • Sichtweise auf die Teilzeitbeschäftigung <p><u>Zu beantwortende Fragen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Was hindert Sie als Teilzeitkraft daran, an einer Qualifizierung teilzunehmen? • Welche Rahmenbedingungen sind für Teilzeitkräfte ideal, um an Qualifizierungen teilzunehmen? • Inwieweit gefährdet die Teilzeitbeschäftigung die Karrierechancen von Frauen hier im Unternehmen? • Was würde die Ausführung einer Führungsposition als Teilzeitkraft unterstützen? • Karriere und Familie – wie geht das zusammen? • Wie fühlen Sie sich, wenn Sie an Ihren Alltag als Teilzeitkraft denken? • Wie stellt ihr euch als Teilzeitkraft die ideale Unternehmenskultur und das ideale Arbeitsumfeld vor? 	wiss. Partner Zielgruppe	4 Monate
8	<p>Maßnahmenentwicklung im Design-Thinking-Workshop</p> <p><u>Ziel:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung eines testbaren Prototyps einer Idee mit Mitarbeitenden verschiedener Abteilungen (z. B. Arbeitsrecht, Controlling) <p><u>zu beantwortende Fragen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ist die Lösung gut genug, um sie auszuprobieren? • Was fehlt den einzelnen Teilnehmenden (aus ihrer betrieblichen Funktion), damit die Lösung funktioniert? 	wiss. Partner Zielgruppe HR BR weitere MA	1 Monat

9	finale Entscheidung über die Umsetzung der Maßnahmen <u>Aufgaben:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung der Projektergebnisse bei der Geschäftsführung und den Projektpartnern • Entwicklung von Erfolgskriterien • Festsetzung des Budgets • offizieller Beschluss zur Umsetzung der entwickelten Maßnahmen 	wiss. Partner HR BR GF Gewerkschaft andere Projekt-partner	2 Monate (bis zur Umsetzung 1,5 Jahre)
10	Umsetzung der entwickelten Maßnahmen durch die Projektmitarbeitenden des Unternehmens unter Einbezug der Zielgruppe (bzgl. Ideen)	HR BR	1,5 Jahre
11	Wirkungskontrolle <u>Maßnahmen:</u> <ul style="list-style-type: none"> • mittels Interviews/Umfrage/Workshops • zweifache Beurteilung (einmal durch die Zielgruppe, einmal durch Projektmitarbeitende/HR/BR) <u>zu beantwortende Fragen:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Sind Veränderungen spürbar? (Kontrolle der Erfolgskriterien) • Welche Maßnahmen funktionieren und welche nicht? • Wie sollten die Maßnahmen für einen besseren Erfolg angepasst werden? 	wiss. Partner HR BR Zielgruppe	4 Monate
12	mögliche Anpassungen der Maßnahmen <u>Aufgaben:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung der Anpassungen • Entwicklung von Erfolgskriterien • Festsetzung des Budgets • offizielle Beschluss zur Umsetzung der entwickelten Maßnahmen 	wiss. Partner HR BR GF Gewerkschaft andere Projektpartner	2 Monate (insgesamt 3,5 Jahre)

Anmerkung: wiss. Partner = wissenschaftlicher Partner, HR = Human Resources / Personalabteilung, BR = Betriebsrat, GF = Geschäftsführung
Quelle: eigene Darstellung

Literatur

Alle im Folgenden genannten Webseiten wurden zuletzt am 9.4.2026 abgerufen.

Arbeit und Umwelt (o. J.): Transformation der Arbeit. Berlin.

www.arbeit-umwelt.de/transformation-der-arbeit/

Arbeit und Umwelt (2023): Diskussionspapiere zur Transformation. Das Transformationsinstrument Berufliche Weiterbildung für Beschäftigte nutzen! Berlin, 13.4.2023.

www.arbeit-umwelt.de/das-transformationsinstrument-berufliche-weiterbildung-fuer-beschaefigte-nutzen/

BDA – Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2007): Berufliche Weiterbildung: Schlüssel zu Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit. Berlin: Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände.

Bellmann, Lutz / Ellguth, Peter (2006): Verbreitung von Betriebsräten und ihr Einfluss auf die betriebliche Weiterbildung / Works Council Presence and Impact on Training of the Workforce. In: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 226 (5), S. 487–504.

Berger, Klaus (2012): Betriebsräte und betriebliche Weiterbildung. In: WSI-Mitteilungen 65 (5), S. 358–364.

www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-betriebsraete-und-betriebliche-weiterbildung-12884.htm

Bosch, Gerhard (2022): Arbeitspolitik in der Transformation: Soziale Härten vermeiden. Eine Studie im Rahmen des Projekts „Sozial-ökologische Transformation der deutschen Industrie“. Berlin: Rosa-Luxemburg-Stiftung.

www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Studien/Studie_Industriepolitik-Arbeitspolitik.pdf

Bilger, Frauke / Kuper, Harm (2013): Weiterbildungssegmente: Teilnahme und Aktivitäten. In: Bilger, Frauke / Gnahs, Dieter / Hartmann, Josef / Kuper, Harm (Hrsg.): Weiterbildungsverhalten in Deutschland. Resultate des Adult Education Survey 2012. Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung 25. Bielefeld: W. Bertelsmann, S. 36–49.

<https://doi.org/10.3278/14/1120w>

BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (2015): Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2014. Ergebnisse des Adult Education Survey – AES Trendbericht. Bielefeld: W. Bertelsmann.

- Dämmrich, Johanna / de Vilhena, Daniela Vono / Reichart, Elisabeth (2014): Participation in adult learning in Europe: The impact of country-level and individual characteristics. In: Blossfeld, Hans-Peter / Kilpi-Jakonen, Elina / de Vilhena, Daniela Vono / Buchholz, Sandra (2014): Adult Learning in Modern Societies. An international comparison from a life-course perspective. Cheltenham: Edward Elgar, S. 29–55.
<https://doi.org/10.4337/9781783475186.00010>
- Demografieportal (o. J.): Gründe für Teilzeitarbeit.
www.demografie-portal.de/DE/Fakten/teilzeitarbeit-gruende.html
- Erol, Serife / Ahlers, Elke (2023): Betriebliche Weiterbildung als Handlungsfeld der Betriebsräte in Zeiten der Transformation – Eine Analyse der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung. WSI Policy Brief 77. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008599
- Friebel, Harry (2007): Familiengründung als Sollbruchstelle? Interaktion von Elternschaft und Weiterbildungsteilnahme. In: Zeitschrift für Erwachsenenbildung 14 (3), S. 42–45.
www.die-bonn.de/zeitschrift/32007/familiengruendung_weiterbildung_friebel.htm
- Hammermann, Andrea (2023): Führung in Teilzeit. IW-Kurzbericht 94. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft, 23.12.2023.
www.iwkoeln.de/studien/andrea-hammermann-fuehrung-in-teilzeit.html
- IG Metall Vorstand (2019): Transformationsatlas wesentliche Ergebnisse. Pressekonferenz der IG Metall, 5.6.2019.
www.igmetall.de/download/20190605_20190605_Transformationsatlas_Pressekonferenz_f2c85bceec886a59301dbebab85f136f36061cced.pdf
- Janssen, Simon / Leber, Ute (2020): Zur Rolle von Weiterbildung in Zeiten von Digitalisierung und technologischem Wandel. IAB-Stellungnahme 5/2020. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
www.econstor.eu/bitstream/10419/221798/1/1700287427.pdf
- Jurczyk, Karin / Mückenberger, Ulrich (Hrsg.) (2020): Selbstbestimmte Optionszeiten im Erwerbsverlauf. Forschungsprojekt im Rahmen des „Fördernetzwerks Interdisziplinäre Sozialpolitikforschung“ (FIS). Abschlussbericht. München: Deutsches Jugendinstitut.
www.dji.de/veroeffentlichungen/literatursuche/detailansicht/literatur/28921-selbstbestimmte-optionszeiten-im-erwerbsverlauf.html

- Käpplinger, Bernd / Kubsch, Eva (2017): Gleichberechtigung und partnerschaftliche Weiterbildung. Berlin: Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik.
<https://doi.org/10.25595/1370>
- Kaschuba, Gerrit / Derichs-Kunstmann, Karin (2009): Fortbildung – gleichstellungsorientiert! Arbeitshilfen zur Integration von Gender-Aspekten in Fortbildungen. Tübingen: Forschungsinstitut tifs.
www.bmbfsfj.bund.de/resource/blob/93280/cff16de22e7138fe6bb12730f606f34f/arbeitshilfe-fortbildung-gleichstellungsorientiert-data.pdf
- Klammer, Ute / Motz, Markus (Hrsg.) (2011): Neue Wege – Gleiche Chancen. Expertisen zum Ersten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
<https://doi.org/10.1007/978-3-531-94057-1>
- Klement, Carmen / Schaeper, Hildegard / Witzel, Andreas (2004): Der Erstberuf als Nadelöhr – Zur Bedeutung beruflicher Kontextbedingungen für die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung. In: Behringer, Friederike / Bolder, Axel / Klein, Rosemarie (Hrsg.): Diskontinuierliche Erwerbsbiographien. Zur gesellschaftlichen Konstruktion und Bearbeitung eines normalen Phänomens. Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren, S. 145–168.
- Klemisch, Michaela / Martinetz, Simone / Bienzeisler, Bernd (2014): Innovationen und Weiterbildung. Herausforderungen aus Sicht betrieblicher Interessenvertreter/innen bei der Deutschen Telekom. Berlin: ver.di
<https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/c584ff80-dffa-4825-8ab7-bad61b164108/content>
- Kraus, Katrin (2006): Vom Beruf zur Employability? Zur Theorie einer Pädagogik des Erwerbs. Wiesbaden: Springer VS.
<https://doi.org/10.1007/978-3-531-90299-9>
- Kümmerling, Andrea / Schmieja, Vanessa (2021): Arbeitsmarktpolitik. Teilzeitbeschäftigung. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 23.3.2021.
www.bpb.de/themen/arbeit/arbeitsmarktpolitik/329120/teilzeitbeschaeftigung/

- Kuper, Harm / Unger, Katrin / Hartmann, Josef (2013): Multivariate Analyse zur Weiterbildungsbeteiligung. In: Bilger, Frauke / Kuper, Harm / Hartmann, Josef / Gnahs, Dieter (2013): *Weiterbildungsverhalten in Deutschland. Resultate des Adult Education Survey 2012*. Bielefeld: wbv, S. 95–107.
<https://doi.org/10.3278/14/1120w>
- Leibbrand, Elke (2019): Kolumne: „Teilzeit ist weiblich“. In: *Mittelbadische Presse*, 7.12.2019.
<https://fub-ortenau.de/frau-und-karriere-die-kolumne/>
- Schiener, Jürgen / Wolter, Felix / Rudolphi, Ulrike (2013): Weiterbildung im betrieblichen Kontext. In: Becker, Rolf / Schulze, Alexander (Hrsg.): *Bildungskontexte. Strukturelle Voraussetzungen und Ursachen ungleicher Bildungschancen* Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 555–594.
<https://doi.org/10.1007/978-3-531-18985-7>
- Seegers, Marco (2024): *Geschlechtsspezifische Selektionsmechanismen non-formaler beruflicher Weiterbildung*. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
www.bibb.de/dienst/publikationen/de/19721
- Urmersbach, Bruno (2025): *Europäische Union: Anteil der Teilzeitbeschäftigung an der Gesamtbeschäftigung in den Mitgliedstaaten, aufgeschlüsselt nach Geschlecht im 3. Quartal 2025*. Hamburg: Statista.
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1098738/umfrage/anteil-der-teilzeitbeschaeftigung-in-den-eu-laendern/>
- Widany, Sarah (2014): *Weiterbildungsbeteiligung im Trend. Die Teilnahme von Akademiker_innen an beruflicher Weiterbildung im Zeitverlauf – 1991 bis 2010*. Studien zur Pädagogik, Andragogik und Gerontagogik 63. Frankfurt am Main u. a.: Peter Lang.
<https://doi.org/10.3726/978-3-653-04859-9>
- Wippermann, Carsten (2018): *Frauen in Teilzeit. Lebensqualität oder Teilzeitfalle. Sozialwissenschaftliche Repräsentativbefragung im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend*. Penzberg: Delta-Institut
www.delta-sozialforschung.de/cms/upload/news/frauen-in-teilzeit.pdf
- Wiß, Tobias (2017): Employee representatives' influence on continuing vocational training: The impact of institutional context. In: *European Journal of Industrial Relations* 23 (2), S. 169–185.
<https://doi.org/10.1177/0959680116655689>

Wotschack, Philip (2019): Exploring the (Missing) Gender Training Gap in Germany. The Role of Organizations and Sectors in Continuing Training Participation. In: *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society* 26, H. 3, S. 444–474.

<https://doi.org/10.1093/sp/jxy021>

Autorinnen

Dr. Claudia Niewerth ist wissenschaftliche Leiterin und Geschäftsführerin des Helex Instituts in Bochum. Als promovierte Sozialwissenschaftlerin konzentriert sich ihre wissenschaftliche Arbeit auf den strukturellen Wandel von Mitbestimmung und Erwerbsarbeit im Kontext sozialer, technologischer und ökonomischer Transformationsprozesse. Ein zentrales Forschungsinteresse liegt in der Analyse und Weiterentwicklung von Entgelt- und Vergütungssystemen, insbesondere im Hinblick auf Gerechtigkeitsfragen und betriebliche Aushandlungsprozesse.

Orcid-ID: <https://orcid.org/0009-0004-7041-0360>

Simone Rom ist seit 2022 wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Helex Institut in Bochum. Sie studierte zuerst Interkulturelles Management und Kommunikation an der Karlsruhochschule International University in Karlsruhe und anschließend Social Entrepreneurship and Management an der Universität Roskilde in Dänemark. Sie arbeitete bisher an Projekten im Bereich der sozial-ökologischen Transformation und der Qualifizierung von Frauen in Teilzeit.

Orcid-ID: <https://orcid.org/0000-0003-0938-615X>

ISSN 2509-2359