
Research Report Series 195/2018

Ergebnisse der Gleichstellungserhebung 2018

Florian Holzinger, Silvia Hafellner, Lisa Schön

Im Auftrag des

Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie

 **Bundesministerium**
Verkehr, Innovation
und Technologie

Wien, April 2019

Ergebnisse der Gleichstellungserhebung in der außeruniversitären naturwissenschaftlich- technischen Forschung in Österreich

Florian Holzinger, Silvia Hafellner, Lisa Schön

JOANNEUM RESEARCH Forschungsgesellschaft mbH
Institut für Wirtschafts- und Innovationsforschung

Büro Graz

Leonhardstraße 59
8010 Graz, Austria
Tel.: +43-316-876 1488
E-Mail: policies@joanneum.at

Büro Wien

Haus der Forschung, Sensengasse 1
1090 Wien, Austria
Tel.: +43-1-581 7520
E-Mail: policies@joanneum.at

Inhaltsverzeichnis

1	DANKSAGUNG.....	1
2	EINLEITUNG.....	2
3	METHODISCHE VORGEHENSWEISE	4
3.1	Monitoring.....	4
3.2	Qualitative Untersuchung von Führung in Teilzeit.....	5
4	ERGEBNISSE DES GLEICHSTELLUNGSMONITORINGS	8
4.1	Frauenanteil beim wissenschaftlichen Personal.....	8
4.2	Voll- und Teilzeitbeschäftigung.....	11
4.3	Befristete und unbefristete Beschäftigungsverhältnisse	14
4.4	Altersstruktur	17
4.5	Funktionsstruktur der wissenschaftlichen Beschäftigten.....	20
4.6	Einkommensstruktur	24
4.7	Gremien und Organe	26
5	FÜHRUNG IN TEILZEIT.....	28
5.1	Beschreibung der Stichprobe	28
5.2	Führung in Teilzeit in den befragten Forschungseinrichtungen.....	29
5.2.1	Führung in Teilzeit in den befragten Unternehmen.....	35
5.3	Einführung von Führung in Teilzeit in den befragten Forschungseinrichtungen.....	37
5.3.1	Einführung von Führung in Teilzeit in den befragten Unternehmen.....	40
5.4	Voraussetzungen und organisationale Rahmenbedingungen für Führung in Teilzeit in den befragten Forschungseinrichtungen	42
5.4.1	Voraussetzungen und organisationale Rahmenbedingungen für Führung in Teilzeit in den befragten Unternehmen	44
5.5	Herausforderungen von Führung in Teilzeit in den befragten Forschungseinrichtungen	46
5.5.1	Herausforderungen von Führung in Teilzeit in den befragten Unternehmen	50
5.6	Erwartungen an Arbeitszeit & Verfügbarkeit von Führungskräften in den befragten Forschungseinrichtungen	51
5.6.1	Erwartungen an Arbeitszeit & Verfügbarkeit von Führungskräften in den befragten Unternehmen.....	57
5.7	Reflexion der Erfahrungen mit Führung in Teilzeit in den befragten Forschungseinrichtungen	59

5.7.1 Reflexion der Erfahrungen mit Führung in Teilzeit in den befragten Unternehmen
61

6	ZUSAMMENFASSUNG.....	64
7	SCHLUSSFOLGERUNGEN.....	68
8	ANHANG	70
8.1	Liste der Einrichtungen (Monitoring)	70
9	LITERATURVERWEISE.....	73
10	ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	74
11	TABELLENVERZEICHNIS.....	76

1 Danksagung

Die Autor/innen dieser Studie bedanken sich sehr herzlich bei den Leiter/innen der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschungseinrichtungen, den Wissenschaftler/innen als auch bei den Vertreter/innen administrativer Organisations-einheiten für ihre aktive Unterstützung der Datenerhebung im Zuge der Gleichstellungserhebung 2018. Ohne die Bereitschaft, organisationale Daten zur Verfügung zu stellen und Fragebögen auszufüllen, wäre diese Studie nicht zustande gekommen. Darüber hinaus möchten wir uns bei allen Interviewpartner/innen aus außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschungseinrichtungen sowie aus wissensintensiven Unternehmen bedanken, die sich für ein Interview zum Thema Führung in Teilzeit zur Verfügung gestellt haben und uns mit einer großen Offenheit über ihre Erfahrungen berichtet haben.

2 Einleitung

Der vorliegende Bericht zur Gleichstellungserhebung in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung in Österreich umfasst zwei Teile. Der erste Teil fasst die aktuellen Monitoringdaten zur Partizipation von Frauen in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen im Jahr 2017 zusammen. Der zweite Teil beschäftigt sich mit dem Thema Führung in Teilzeit in außeruniversitären Forschungseinrichtungen und beleuchtet die damit verbundenen Herausforderungen und Chancen aus Sicht der Forschungseinrichtungen als auch der Führungskräfte und Mitarbeiter/innen.

Die im Rahmen der Gleichstellungserhebung erhobenen Monitoringdaten zur Partizipation von Wissenschaftler/innen in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung geben Aufschluss über die Entwicklung von Gleichstellung in diesem F&E-Teilektor. Die Gleichstellungserhebung trägt daher im Sinne eines Monitorings auch dazu bei, eine kontinuierliche und evidenzbasierte Auseinandersetzung mit dem Thema Gleichstellung zu unterstützen und damit die Aufmerksamkeit für dieses Thema zu erhöhen.

Die Gleichstellungserhebung baut auf dem FEMtech-Gender Booklet auf: Dieses hat Daten zur Beschäftigung von Wissenschaftler/innen in der außeruniversitären Forschung zwischen 2003 und 2008 auf einer jährlichen Basis erhoben und im Zeitverlauf verglichen und interpretiert. Seit 2014 wird die Datenerhebung im Rahmen der Gleichstellungserhebung fortgeführt und Daten zur Beschäftigung von Wissenschaftler/innen und zum Status quo von Gleichstellung in der außeruniversitären Forschung erhoben. Die regelmäßige Durchführung der Gleichstellungserhebung in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung ermöglicht Fortschritte sowie Stagnationsprozesse zu erkennen und bietet den Stakeholdern die Möglichkeit ihre Strategien und Aktivitäten zur Förderung von Gleichstellung anhand empirischer Daten zu reflektieren und zu bewerten.

Die Gleichstellungserhebung 2018 sammelt und analysiert einerseits organisationale Daten zu den Geschlechterverhältnissen in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung und schreibt die Daten der vorangegangenen Erhebungen fort.

Die qualitative Untersuchung zum Thema Führung in Teilzeit nimmt die Ergebnisse der Gleichstellungserhebung 2016 auf. Denn der Anteil an Personen, die höhere Führungsfunktionen in Teilzeit ausgeübt haben, belief sich auf rund 24%, wobei gegenüber 2014 und 2008 deutliche Steigerungen zu beobachten waren. Gleichzeitig konnte auch eine kontinuierliche Zunahme des Teilzeitanteils unter allen wissenschaftlichen Beschäftigten in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung beobachtet werden. Diese Ergebnisse haben Fragen aufgeworfen, was Führung in Teilzeit genau bedeutet, unter welchen Rahmenbedingungen dies möglich ist und welche Vorteile bzw. Nachteile und Herausforderungen und Chancen damit verbunden sind. Zusätzlich zur Untersuchung in den außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschungseinrichtungen wurden auch Erfahrungen bei der Umsetzung von Führung in Teilzeit von Unternehmen in wissensintensiven Branchen gesammelt. Aus dem Vergleich werden nicht nur Rückschlüsse über den Status quo von Führung in Teilzeit in der außeruniversitären Forschung gezogen, sondern auch Handlungsempfehlungen abgeleitet. Die Untersuchung zum Thema Führung in Teilzeit ist an Methoden qualitativer Sozialforschung orientiert und analysiert die Rahmenbedingungen von Führung in Teilzeit in einer vergleichenden Perspektive.

Auf Basis der Ergebnisse der Gleichstellungserhebung 2018 werden in einem abschließenden Kapitel Schlussfolgerungen insbesondere in Hinblick auf Teilzeit und Führung in Teilzeit bei der Förderung von Gleichstellung in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung in Österreich abgeleitet.

3 Methodische Vorgehensweise

3.1 Monitoring

Die Datenerhebung im Rahmen des Monitorings wurde mithilfe eines Online-Fragebogens abgewickelt, welcher im Sommer 2018 an die Einrichtungen in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung versendet wurde. Als Stichtag für das Monitoring wurde der 31. Dezember 2017 festgelegt. Alle Personen, die als Wissenschaftler/innen in den angeschriebenen Einrichtungen, zu diesem Zeitpunkt gearbeitet haben, sollten im Monitoring-Fragebogen differenziert nach unterschiedlichen Kategorien erfasst werden. Im Monitoring wurden folgende nach Geschlecht differenzierte Indikatoren zur wissenschaftlichen Beschäftigung erhoben:

- Anzahl der befristeten und unbefristet wissenschaftlichen Beschäftigten
- Anzahl der wissenschaftlichen Beschäftigten nach Beschäftigungsausmaß
- Anzahl der wissenschaftlichen Beschäftigten nach Anstellungsverhältnis
- Anzahl der wissenschaftlichen Beschäftigten nach Altersgruppen
- Anzahl der wissenschaftlichen Beschäftigten nach Einkommensgruppen
- Anzahl der wissenschaftlichen Beschäftigten nach Funktionen
- Anzahl der wissenschaftlichen Beschäftigten in familienbedingter Karenz oder Elternteilzeit
- Anzahl an Frauen und Männern in Organen und Gremien
- Anzahl der im Jahr 2017 neu eingestellten wissenschaftlichen Beschäftigten nach Beschäftigungsausmaß

In die Erhebung wurden folgende Forschungseinrichtungen einbezogen:

- Austrian Institute of Technology (AIT)
- Christian Doppler Labors und Josef Ressel Zentren (CDG)
- COMET-Zentren (K1- und K2-Zentren, ohne K-Projekte)
- Mitglieder der Austrian Cooperative Research (ACR)
- JOANNEUM RESEARCH Forschungsgesellschaft mbH (JR)
- Salzburg Research (SR)

Folgende Forschungseinrichtungen wurden nicht mehr einbezogen:

- Laura Bassi Centres of Expertise (LBC): Die Förderung dieser Forschungseinrichtung ist ausgelaufen und konnte daher für die Gleichstellungserhebung 2018 nicht mehr angeschrieben werden.
- NanoTechCenter Weiz (NTCW): Diese Forschungseinrichtung wurde bei JOANNEUM RESEARCH eingegliedert. Daher wurden die Mitarbeiter/innen dieser Einrichtung bei JOANNEUM RESEARCH miterfasst.

Insgesamt wurden 114 Forschungseinrichtungen in die Studie aufgenommen und per Mail eingeladen, sich an der Erhebung zu beteiligen. Der Fragebogen konnte zwischen dem 17.

Juli 2018 und dem 2. November 2018 von den Forschungseinrichtungen ausgefüllt werden. Es wurden insgesamt vier Erinnerungsschreiben an die Einrichtungen, die noch nicht geantwortet hatten, versendet. Zusätzlich wurden die Programmverantwortlichen in der FFG für die COMET-Zentren sowie das Generalsekretariat der Christian Doppler ersucht, ihre Fördernehmer/innen zur Teilnahme an der Studie zu motivieren. Diesem Ansuchen sind die Einrichtungen mit großer Unterstützung nachgekommen und haben damit zum Erfolg der Studie einen wesentlichen Beitrag geleistet.

Die Mitglieder der Austrian Cooperative Research (ACR) wurden nicht einzeln angeschrieben, sondern es wurden anonymisierte Daten zu wissenschaftlichen Beschäftigten von der ACR Geschäftsstelle zur Verfügung gestellt. Dies hatte den Vorteil, dass dadurch Daten zu allen wissenschaftlichen Beschäftigten der ACR für das Monitoring zur Verfügung standen. Allerdings waren nicht für alle Indikatoren Daten zu wissenschaftlichen Beschäftigten vorhanden. So konnten keine Daten zur Verteilung von Frauen und Männern nach Einkommensgruppen zur Verfügung gestellt werden. Dieser Indikator ist daher in der Gleichstellungserhebung 2018 ohne wissenschaftliche Beschäftigte der ACR berechnet worden.

Inklusive der ACR Institute haben 63 Einrichtungen den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Im Zuge der Prüfung der Datenqualität und -konsistenz mussten keine Fälle für die weiteren Auswertungen ausgeschlossen werden. Die effektive Rücklaufquote beläuft sich auf 55%. Die Stichprobe, die der Gleichstellungserhebung zu Grunde liegt, verteilt sich folgendermaßen auf die einbezogenen Einrichtungen:

Tabelle 1: Anzahl der angeschriebenen Einrichtungen und effektiver Rücklauf nach Einrichtungen bzw. Gruppen von Einrichtungen (absolute Zahlen)

Einrichtungen	Angeschrieben	Rücklauf
ACR- Mitglieder	18	18
AIT Austrian Institute of Technology	1	1
Christian Doppler Gesellschaft	72	27
COMET-Zentren	21	15
JOANNEUM RESEARCH Forschungsgesellschaft mbH	1	1
Salzburg Research	1	1
SUMME	114	63

3.2 Qualitative Untersuchung von Führung in Teilzeit

Für die Untersuchung von Führung in Teilzeit in den außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschungseinrichtungen in Österreich sind folgende Fragen als besonders relevant erachtet worden:

- Welche konkreten Formen nimmt Führung in Teilzeit in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung an?

- Gibt es spezifische, systematische Ansätze, Strategien und Maßnahmen der Forschungseinrichtungen um Führung in Teilzeit zu fördern?
- Warum wurden derartige Maßnahmen eingeführt? Warum wurden sie bisher nicht eingeführt?
- Mit welchen Herausforderungen ist die Umsetzung von Führung in Teilzeit sowie von konkreten Strategien und Maßnahmen konfrontiert?
- Welche Hindernisse aber auch förderliche Rahmenbedingungen können identifiziert werden?

Um diese Fragen zu beantworten wurde ein qualitatives Vorgehen mittels Leitfaden gestützter Interviews ausgewählt. Denn qualitative Interviews eignen sich besonders, um Motivationen, Chancen und Herausforderungen als auch implizite Einstellungen und Werthaltungen zu ermitteln. Gerade das Thema Führung in Teilzeit hängt eng mit den Arbeitsbedingungen und der Arbeitskultur in Forschungseinrichtungen zusammen. In den Erzählungen der befragten Personen zu ihren Erfahrungen mit Führung in Teilzeit werden implizite Annahmen und Einstellungen verbalisiert und damit für eine sozialwissenschaftliche Analyse zugänglich.

Die Zielgruppen für die Interviews waren einerseits Personen, die in außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschungseinrichtungen tätig sind und mit Führung in Teilzeit zu tun haben:

- Geschäftsführung
- Personalverantwortliche
- Wissenschaftler/innen, die Führung in Teilzeit ausüben

Neben der außeruniversitären Forschung wurden auch noch Vertreter/innen in Unternehmen aus wissensintensiven Branchen befragt, die Erfahrung mit Führung in Teilzeit haben. Als wissensintensive Branchen wurden in Anschluss an die Definition von EUROSTAT¹ jene Branchen definiert, in denen mehr als ein Drittel der Arbeitskräfte einen tertiären Ausbildungsabschluss aufweisen. Auch in den wissensintensiven Unternehmen wurden einerseits HR-Verantwortliche und andererseits Mitarbeiter/innen befragt, die eine Führungsfunktion in Teilzeit ausüben. Durch die Befragung dieser Vergleichsgruppe kann einerseits der Status quo zum Thema in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung besser eingeschätzt und andererseits auch empirisch fundierte Empfehlungen für die zukünftige Umsetzung formuliert werden.

Der Zugang zu Unternehmen erfolgte einerseits über persönliche Kontakte und andererseits über Empfehlungen von Stakeholdern wie bspw. Kibis Work Life Management GmbH², V/Faktor³, FFG⁴ etc. Für die Auswahl der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschungseinrichtungen wurden hingegen die Monitoringdaten der Gleichstellungserhebung herangezogen. Auf Basis dieser Daten wurde eine Liste an

¹ https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/Annexes/htec_esms_an8.pdf

² <https://www.kibis.at/>

³ <https://www.vfaktor.at/>

⁴ www.ffg.at

Einrichtungen erstellt, in denen Frauen und Männer Führungsfunktionen in Teilzeit ausüben. Die identifizierten Forschungseinrichtungen und Unternehmen wurden via Email angeschrieben und Interviewtermine telefonisch vereinbart.

Für die Durchführung der Interviews wurde ein Interviewleitfaden für spezifische Zielgruppen entwickelt: für Geschäftsführungen und Personalverantwortliche einerseits und für Führungspersonen in Teilzeit andererseits. Die Interviews wurden nach Maßgabe telefonisch und persönlich durchgeführt – je nach zeitlicher Verfügbarkeit und geografischer Erreichbarkeit der Interviewpartner/innen. Alle Interviews wurden mit Einverständnis der Interviewpartner/innen auf Tonband aufgezeichnet und in anonymisierter Form transkribiert. Die Zielpersonen erhielten vorab ein elektronisches Informed consent Formular zur Unterschrift, das eine Beschreibung des Ziels, des Inhalts der Interviews, der Verwendung der erhobenen Daten sowie zu den Vorkehrungen zur Gewährleistungen des Datenschutzes enthält.

Die wortgenau transkribierten Interviews stellten die Grundlage für die inhaltsanalytische Auswertung dar. Dazu wurde eine Analysesoftware für qualitative Daten (MAXqda) eingesetzt, das die inhaltliche bzw. thematische Vercodung von Interviewsequenzen ermöglicht. Das Vercoden der Interviews erfolgt deduktiv, durch Kategorien, die aus dem bisherigen Wissensstand in der Literatur gewonnen wurden, als auch induktiv, durch Kategorien, die aus dem Interviewmaterial abgeleitet wurden. Die vercodeten Textstellen werden inhaltlich analysiert, miteinander verglichen und interpretiert. Schließlich werden die Textstellen zu einem oder mehreren Codes zu zentralen Aussagen verdichtet, die die Grundlage für den Bericht darstellen.

Die Auswertung für die außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschungseinrichtungen und die wissensintensiven Unternehmen erfolgte getrennt, so dass die Ergebnisse miteinander verglichen und Unterschiede wie Gemeinsamkeiten herausgearbeitet werden konnten. Die komparative Interpretation der Ergebnisse der beiden Vergleichsgruppen bildet die Grundlage für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen. Die Handlungsempfehlungen richten sich einerseits an außeruniversitäre naturwissenschaftlich-technische Forschungseinrichtungen sowie an Policy maker in Forschungsförderungseinrichtungen und Ministerien.

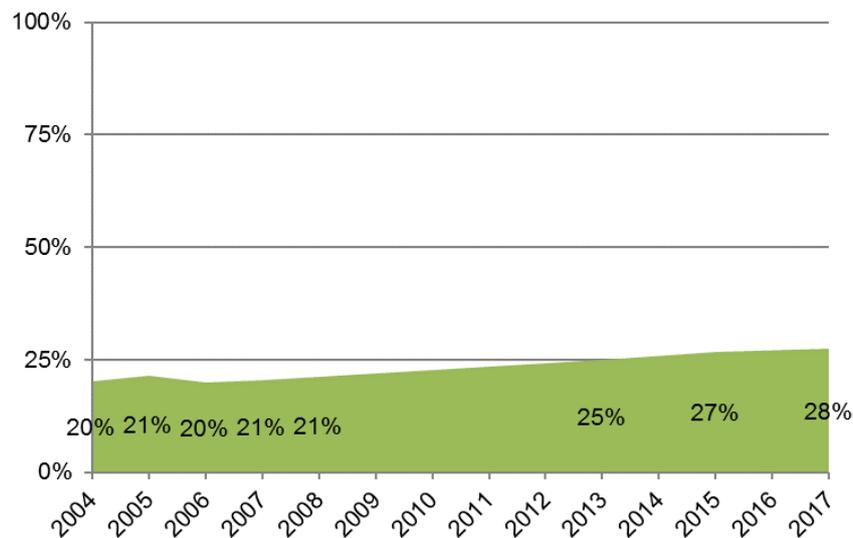
4 Ergebnisse des Gleichstellungsmonitorings

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse des Gleichstellungsmonitorings in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung dargestellt.

4.1 Frauenanteil beim wissenschaftlichen Personal

Der Frauenanteil ist zwischen 2015 und 2017 beim wissenschaftlichen Personal in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung in Österreich um rund einen Prozentpunkt von 27% auf 28% gestiegen. Auch der langfristige Trend ist positiv: so stieg der Frauenanteil beim wissenschaftlichen Personal im Vergleich zum Jahr 2004 um rund acht Prozentpunkte. Ein langsamer aber kontinuierlicher Anstieg ist primär in den letzten Jahren ersichtlich, während der Frauenanteil von 2004 bis 2008 noch zwischen 20% und 21% schwankte (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Entwicklung des Frauenanteils in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung zw. 2004 und 2017* (in %)



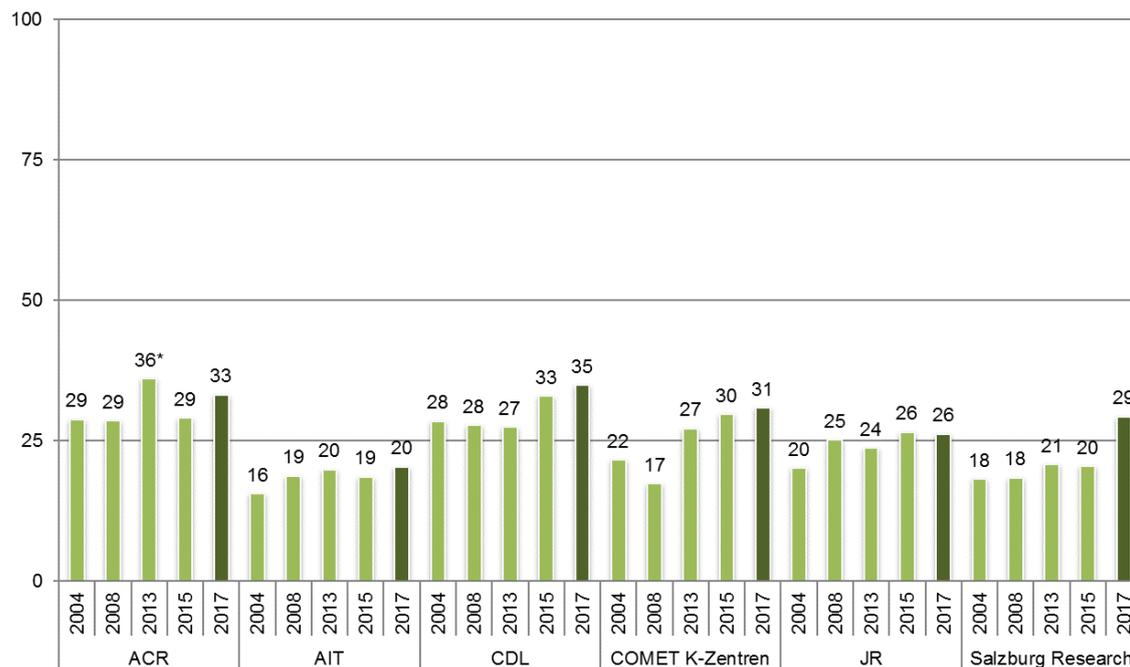
* Keine Daten für die Jahre 2009 bis 2012 bzw. 2014 und 2016.
Quelle: Gleichstellungserhebung 2018, JOANNEUM RESEARCH

Abbildung 2 verdeutlicht, dass die Entwicklung in den einzelnen Einrichtungen nicht einheitlich verläuft. Die Labors und Zentren der Christian Doppler Gesellschaft machten beispielsweise einen großen Sprung von 27% auf 33% zwischen 2013 und 2015 und konnten den Frauenanteil bis 2017 nochmals um rund zwei Prozentpunkte auf 35% steigern. Auch die COMET Zentren weisen weiterhin einen positiven Trend auf. Der Zuwachs fällt zwischen 2015 und 2017 jedoch im Vergleich zu den vorherigen Jahren etwas geringer aus und führt zu einem Frauenanteil von 31%. Während der entsprechende Anteil in der JOANNEUM RESEARCH Forschungsgesellschaft mbH⁵ im Vergleich zu 2015 konstant gehalten wurde, konnte der

⁵ Das NanoTecCenter Weiz (NTCW) wurde im Juli 2016 in die JOANNEUM RESEARCH Forschungsgesellschaft mbH integriert und wird daher im Vergleich zu vorhergehenden Gleichstellungserhebungen nicht mehr separat ausgewiesen.

Frauenanteil der Salzburg Research um rund 9 Prozentpunkte erhöht werden. Dies lag vor allem an einem Rückgang der männlichen wissenschaftlichen Beschäftigten, während ein leichter Zuwachs bei den Wissenschaftlerinnen zu verzeichnen war. Die Entwicklung bei den Instituten der Austrian Cooperative Research (ACR) ist ebenfalls positiv, da zwischen 2015 und 2017 der Frauenanteil von 29% auf 33% angestiegen ist. Das Austrian Institute of Technology (AIT) hält bei einem relativ konstanten und verhältnismäßig niedrigen Frauenanteil von rund 20% im Jahr 2017. Dieser Anteil schwankt seit dem Jahr 2008 zwischen 19% und 20%.

Abbildung 2: Entwicklung des Frauenanteils nach Forschungseinrichtungen für die Jahre 2004, 2008, 2013, 2015 und 2017 (in %)

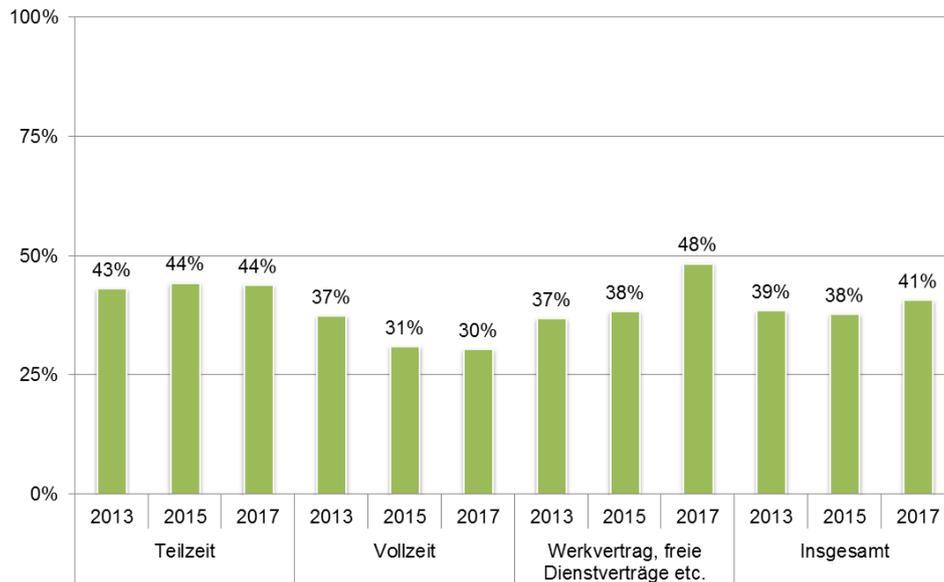


* Der Frauenanteil, der im Rahmen der Gleichstellungserhebung 2013 für die ACR ermittelt wurde, ist überdurchschnittlich hoch – allerdings überschätzen diese Daten die Entwicklung, da 2013 nicht alle Einrichtungen der ACR an der Erhebung teilgenommen haben. Für das Jahr 2015 wurden Daten für alle ACR-Einrichtungen zur Verfügung gestellt.
Quelle: Gleichstellungserhebung 2018, JOANNEUM RESEARCH

Unter den in den Jahren 2013, 2015 und 2017 neu eingestellten wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen kann vor allem bei den Werkverträgen und freien Dienstverträgen ein deutlicher Zuwachs des Frauenanteils beobachtet werden (vgl. Abbildung 3). Dieser stieg zwischen 2015 und 2017 von 38% auf 48%. Der Frauenanteil der neu eingestellten wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen in Vollzeit zeigt jedoch einen leicht negativen Trend: Zwischen 2013 und 2015 nahm der Anteil an in Vollzeit neu angestellten Wissenschaftlerinnen um 6 Prozentpunkte ab und fällt im Jahr 2017 nochmals leicht auf 30%. Der Anteil neu eingestellter Wissenschaftlerinnen in Teilzeit bleibt über die Jahre relativ konstant und liegt im Jahr 2017 wie in 2015 bei 44%.

Insgesamt lässt sich außerdem beobachten, dass der Frauenanteil unter den neuen wissenschaftlichen Beschäftigten weiterhin deutlich höher liegt als bei der Gesamtheit der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen. Dieser beträgt im Jahr 2017 unter allen neu eingestellten wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen rund 41% (dies entspricht dem Durchschnitt der in Abbildung 3 dargestellten Anteile in den jeweiligen Beschäftigungsgraden).

Abbildung 3: Frauenanteil bei in den Jahren 2013, 2015 und 2017* neu eingestellten wissenschaftlichen Beschäftigten (in %)

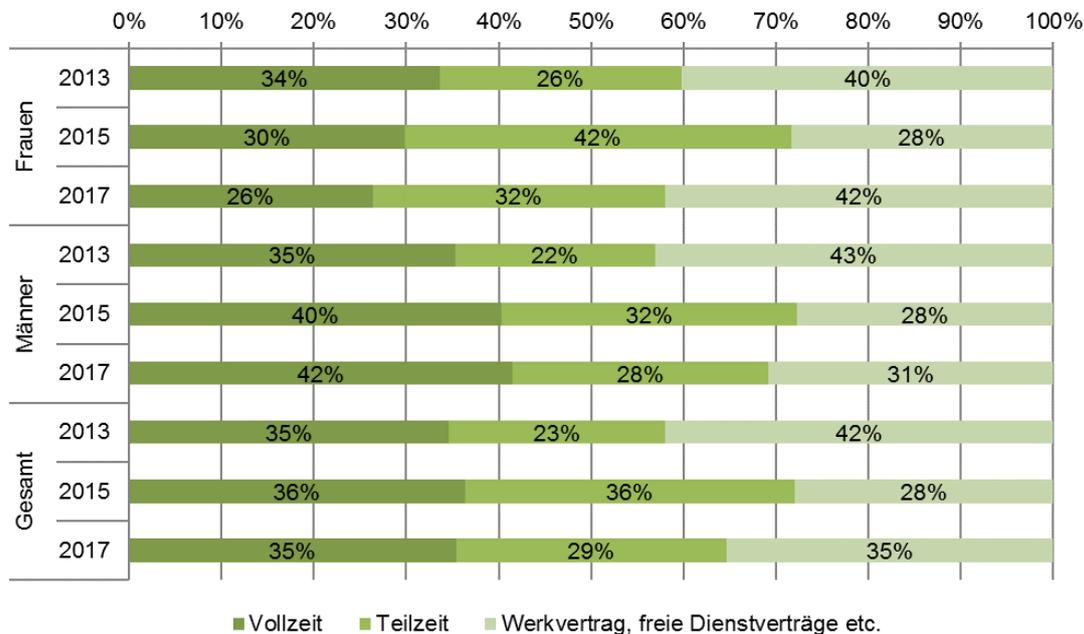


* Keine Vergleichsdaten für 2004 und 2008 vorhanden.

Quelle: Gleichstellungserhebung 2018, JOANNEUM RESEARCH

Während Abbildung 3 den Frauenanteil der unterschiedlichen Beschäftigungsformen unter den neu eingestellten Wissenschaftler/innen aufzeigt, so gibt Abbildung 4 einen Überblick über die Verteilung zwischen allen neuen weiblichen und männlichen Mitarbeiter/innen. So zeigt sich auch insgesamt unter den Frauen eine deutliche Verschiebung von Teilzeitbeschäftigung hin zu Werkverträgen und freien Dienstverträgen etc. Während nur rund 26% aller im Jahr 2017 neu eingestellten Wissenschaftlerinnen einen Vollzeitvertrag erhalten haben, zeigt sich bei den neu eingestellten Männern hingegen eine leichte Zunahme bei den Vollzeitverträgen von 40% auf 42% und ebenso eine Abnahme von Teilzeitverträgen von 32% auf 28%. Insofern kann insgesamt eine Abnahme der Teilzeitbeschäftigung und eine Zunahme der Werkverträge oder freien Dienstverträge beobachtet werden, während der Vollzeitanteil seit 2013 relativ konstant bleibt (bei etwa 35%). Allerdings ist festzuhalten, dass Männer deutlich häufiger mit Vollzeitverträgen eingestellt werden als Frauen.

Abbildung 4: Verteilung unterschiedlicher Beschäftigungsformen bei neuen Beschäftigungsverhältnissen in den Jahren 2013, 2015 und 2017* nach Geschlecht (in %)



* Keine Vergleichsdaten für 2004 und 2008 vorhanden.

Quelle: Gleichstellungserhebung 2018, JOANNEUM RESEARCH

4.2 Voll- und Teilzeitbeschäftigung

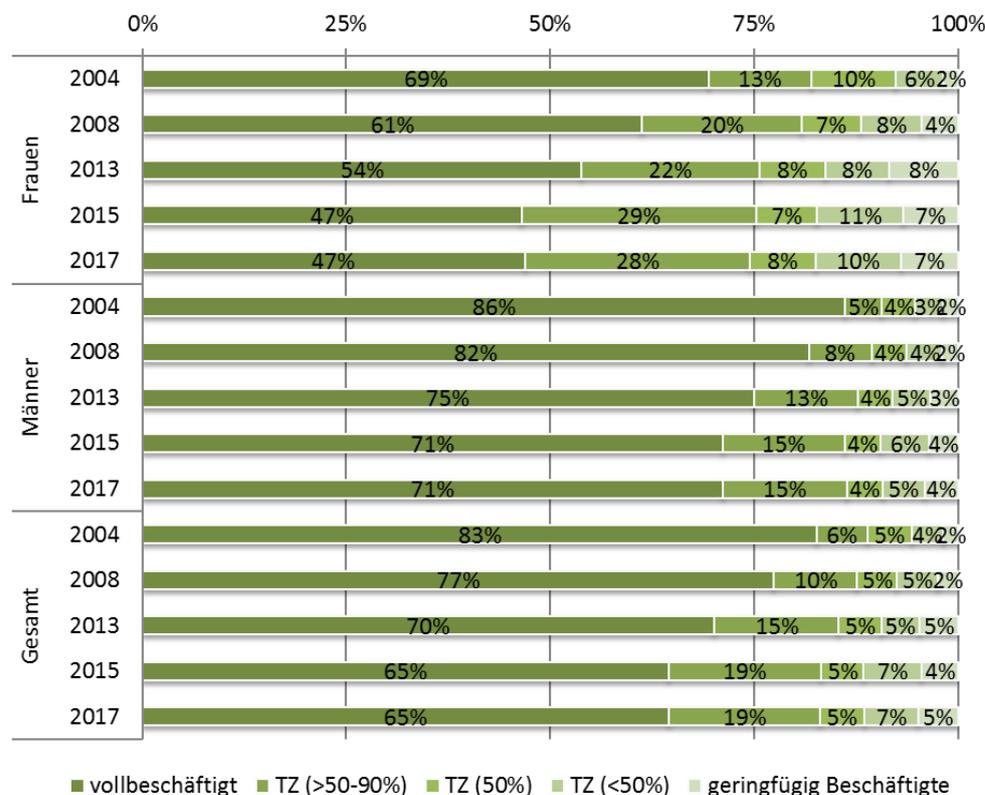
Bereits in den vergangenen Monitoringberichten zeigte sich ein zunehmender Trend zur Teilzeitarbeit bei Wissenschaftler/innen in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung in Österreich. Bis zum Jahr 2015 ging der Vollzeitanteil unter allen wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen stetig zurück, vor allem jedoch unter den weiblichen Beschäftigten: Waren es im Jahr 2004 noch 69% dieser Gruppe, die Vollzeit beschäftigt war, so sind es im Jahr 2015 nur noch 47%. Im Jahr 2017 ist der Anteil sowohl bei den Frauen als auch bei den Männern unverändert, somit ergibt sich insgesamt eine Teilzeitquote von 35% (vgl. Abbildung 5).

Abbildung 5 zeigt darüber hinaus die Verteilung auf verschiedene Beschäftigungsgrade der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen im Detail (5 Abstufungen von Vollzeit bis geringfügig). So zeigt sich etwa, dass der größte Anteil an Frauen in Teilzeitbeschäftigung im Jahr 2017 mit mehr als 50% angestellt ist (28%). Weitere 8% der Wissenschaftlerinnen sind in einem Ausmaß von 50% angestellt, 10% sogar zu einem geringeren Ausmaß. In geringfügiger Beschäftigung befinden sich im Jahr 2017 laut Monitoringdaten 7% der Frauen in der außeruniversitären Forschung.

Unter den Männern liegt der Vollzeitanteil um einiges höher, nämlich bei 71% im Vergleich zu 47% bei den weiblichen Mitarbeiterinnen. Somit verschieben sich auch die jeweiligen Anteile der Teilzeitbeschäftigung: 15% der Männer arbeiten mehr als 50%, akkumuliert sind lediglich 9% der Männer in einem geringeren Ausmaß als 50% eines Vollzeitäquivalents beschäftigt. Im Vergleich zur Erhebung 2015 haben sich die Anteile auch in der Detailansicht kaum verändert.

Auf lange Sicht jedoch hat sowohl bei Frauen als auch bei Männern der Anteil an Teilzeitarbeit, vor allem im höheren Ausmaß (>50-90%), deutlich zugenommen.

Abbildung 5: Verteilung auf verschiedene Beschäftigungsgrade beim wissenschaftlichen Personal nach Geschlecht für 2004, 2008, 2013, 2015 und 2017 (in %)



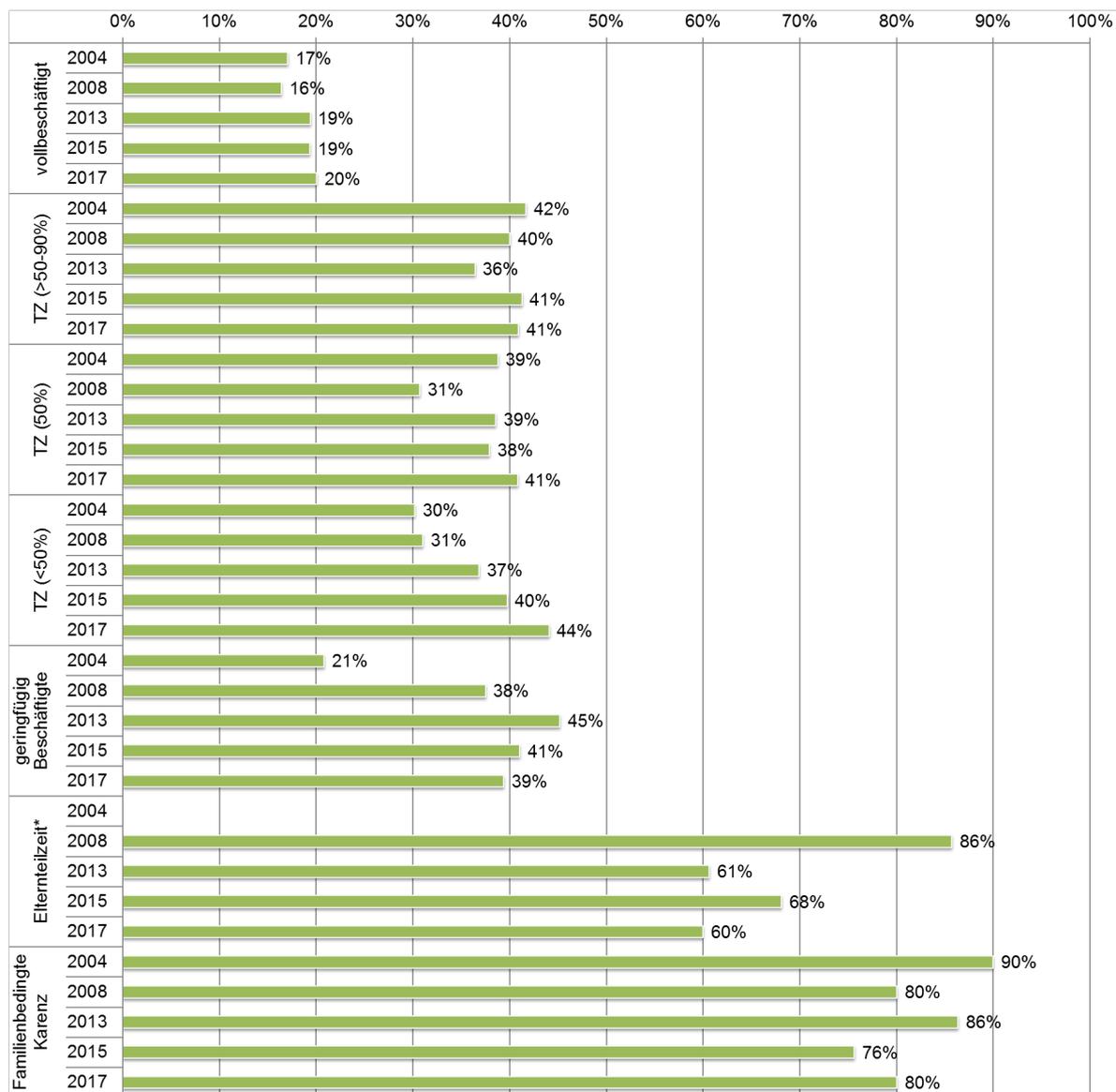
Quelle: Gleichstellungserhebung 2018, JOANNEUM RESEARCH

Abbildung 6 zeigt nochmals den Frauenanteil in den zuvor angesprochenen Beschäftigungsgraden sowie zusätzlich jenen in Elternteilzeit und familienbedingter Karenz. So kann auch im Hinblick auf den Vollzeit-/Teilzeit-Anteil insgesamt gezeigt werden, dass der Anteil der Frauen in Vollzeitbeschäftigung gegenüber 2015 nur um einen Prozentpunkt auf 20% anstieg. Damit entfallen rund 80% aller Vollzeitstellen auf männliche Wissenschaftler.

Im Hinblick auf den Frauenanteil unter jenen Beschäftigten, die sich in Elternteilzeit oder familienbedingter Karenz befinden, zeigt sich langfristig ein abnehmender Trend. In der kurzen und mittleren Frist schwankt der jeweilige Anteil jedoch von Erhebungsjahr zu Erhebungsjahr. Zuletzt betrug der Frauenanteil in Elternteilzeit 60% und in familienbedingter Karenz 80% (siehe Abbildung 6). Vor allem in Elternteilzeit hat sich dieser Anteil maßgeblich verringert und betrug im Jahr 2008 beispielsweise noch 86%. Dies kann als ein positives Zeichen gesehen werden, da immer mehr Männer Elternteilzeit in Anspruch nehmen, um eine aktivere Vaterrolle übernehmen zu können. In Hinblick auf die weiterhin unverändert hohen Frauenanteile bei der Elternkarenz muss darauf hingewiesen werden, dass es durch die Stichtagserhebung sehr wahrscheinlich ist, dass einige Karenzen von Vätern nicht im Monitoring aufscheinen: Einerseits gehen Väter zumeist nur kurz in Karenz und andererseits auch häufiger im Sommer (vgl. Schiffbänker, Holzinger 2014). Die unterjährigen und kurzen Karenzen von Vätern scheinen daher im Monitoring nicht auf, sofern sie den Stichtag nicht berühren. Es kann somit

vermutet werden, dass der Anteil der Väterkarenzen durchaus höher ist als im Monitoring ausgewiesen. Allerdings zeigen die Daten zur Inanspruchnahme von Väterkarenz in Österreich, dass nur eine vergleichsweise geringe Anzahl an Vätern Kinderbetreuungsgeld bezieht und damit Karenzzeiten in Anspruch nimmt. Zudem stagniert der Anteil an männlichen Kindergeldbeziehern in den letzten Jahren.⁶

Abbildung 6: Frauenanteil unter Voll- und Teilzeit beschäftigten Wissenschaftler/innen für 2004, 2008, 2013, 2015 und 2017 (in %)



* Keine Vergleichsdaten für 2004 vorhanden.

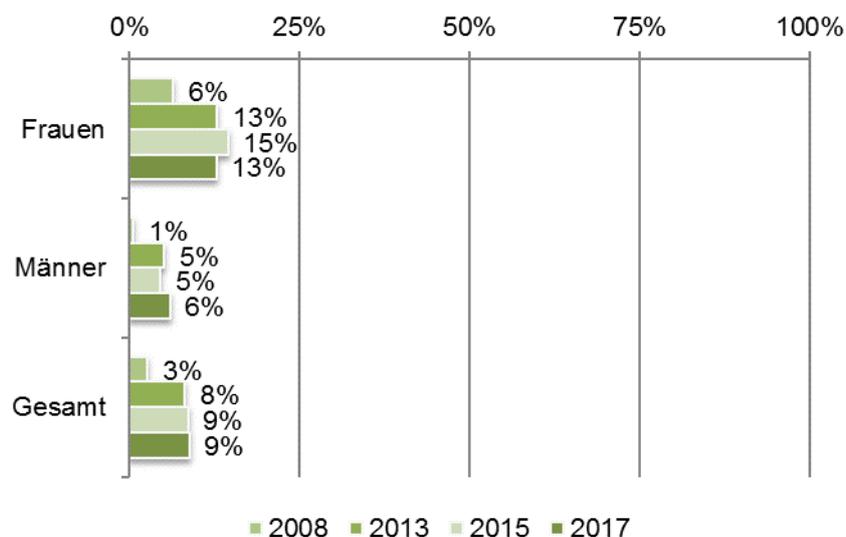
Quelle: Gleichstellungserhebung 2018, JOANNEUM RESEARCH

⁶ Quelle:

www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/soziales/sozialleistungen_auf_bundesebene/familienleistungen/058447.html (abgerufen am 17.12.2018).

Während der Anteil der Elternteilzeit an der gesamten Teilzeitbeschäftigung zwischen 2015 und 2017 insgesamt konstant blieb (vgl. Abbildung 7), so kann doch eine leichte Verschiebung zwischen Männern und Frauen festgestellt werden. So zeigt die aktuelle Erhebungsperiode einen leichten Rückgang des Anteils unter Frauen von 15% im Jahr 2015 auf 13% im Jahr 2017 und einen leichten Anstieg unter Männern von 5% auf 6% im gleichen Zeitraum. Zuvor stieg der Anteil unter Frauen seit 2008 deutlich an und lag in dem Jahr noch bei rund 6%. Insgesamt ist allerdings der Anteil an Wissenschaftler/innen in Elternteilzeit an der Gesamtbeschäftigung als auch unter den Teilzeitbeschäftigten vergleichsweise klein.

Abbildung 7: Anteil der Elternteilzeit an der gesamten Teilzeitbeschäftigung nach Geschlecht für 2008, 2013, 2015 und 2017* (in %)



* Keine Vergleichsdaten für 2004 vorhanden.

Quelle: Gleichstellungserhebung 2018, JOANNEUM RESEARCH

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass im Beobachtungszeitraum des Monitorings in der außeruniversitären Forschung ein deutlicher Wandel hin zu Teilzeit-Beschäftigungsformen festgestellt werden kann – auch wenn erstmals seit 2004 kein Zuwachs beim Anteil der Teilzeit beschäftigten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler festzustellen ist. Wenn auch Frauen häufiger Teilzeit arbeiten, so sind Männer ebenso von diesem Trend betroffen. Im Jahr 2017 – sowie im Jahr 2015 – befinden sich etwa 29% der männlichen Wissenschaftler in der außeruniversitären Forschung in Teilzeitbeschäftigung. Dies zeigt, dass Teilzeit bei Frauen als auch bei Männern in der außeruniversitären Forschung deutlich häufiger festzustellen ist als in der Gesamtwirtschaft oder in der universitären Forschung, die beide wesentlich stärker durch Vollzeitbeschäftigung geprägt sind. Trotzdem muss auch festgehalten werden, dass Vollzeitbeschäftigung in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung stark männlich dominiert ist: 80% der Vollzeitstellen entfallen auf Wissenschaftler.

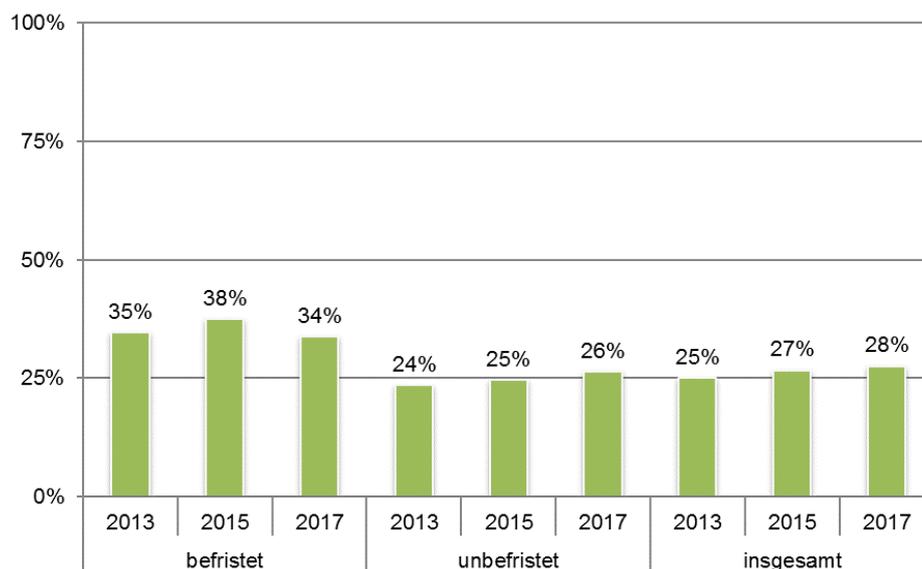
4.3 Befristete und unbefristete Beschäftigungsverhältnisse

Seit 2013 werden durch das Monitoring auch Daten zur Befristung von Anstellungsverhältnissen erhoben. Bereits 2013 konnte konstatiert werden, dass der

Frauenanteil bei den befristeten Anstellungen deutlich höher liegt als bei allen angestellten Wissenschaftler/innen. 2015 hat sich der Frauenanteil bei befristeten Anstellungen auf 38% erhöht (vgl. Abbildung 8). Unter unbefristet angestellten Wissenschaftler/innen liegt der Frauenanteil hingegen bei 26% und hat sich seit 2013 nur geringfügig verändert. Gleichzeitig nahm jedoch der Frauenanteil an befristeten Beschäftigungsverhältnissen um 4 Prozentpunkte ab und liegt 2017 bei 34%.

Insgesamt unterliegen im Jahr 2017 rund 16% aller Anstellungsverhältnisse in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung einer Befristung (vgl. Abbildung 9). Dieser Anteil blieb im Vergleich zur vorherigen Erhebungsperiode (2015) konstant und liegt deutlich höher als bei allen Anstellungsverhältnissen in Österreich: Hier liegt der Anteil der befristeten Anstellungen im Jahr 2017 bei rund 9% und blieb in den letzten zehn Jahren relativ stabil.⁷

Abbildung 8: Frauenanteil bei den wissenschaftlichen Beschäftigten, differenziert nach Befristung des Anstellungsverhältnisses für 2013, 2015 und 2017* (in %)



* Keine Vergleichsdaten für 2004 und 2008 vorhanden.

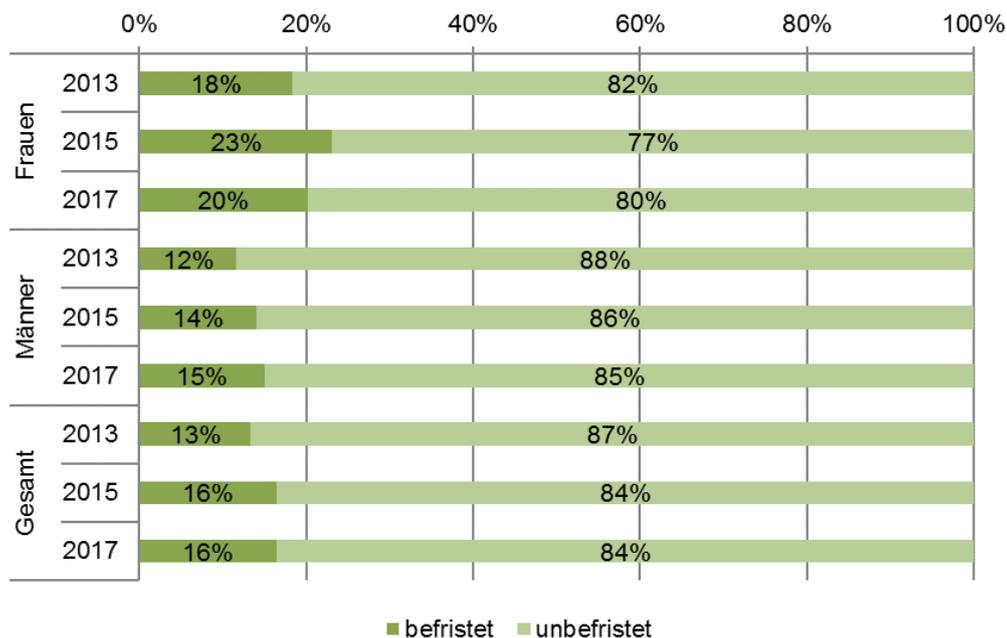
Quelle: Gleichstellungserhebung 2018, JOANNEUM RESEARCH

Abbildung 9 zeigt darüber hinaus, dass der Anteil der befristeten Beschäftigungsverhältnisse unter Frauen wieder leicht abgenommen hat. So stieg der Anteil von 2013 bis 2015 von 18% auf 23% und fiel bis 2017 wieder auf 20% hinab. Die leichte Erhöhung des Frauenanteils in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung allgemein von 27% in 2015 auf 28% in 2017 geht also nicht zwingend mit einer Zunahme an befristeten Anstellungsverhältnissen einher. Unter Männern kann weiterhin eine leichte Zunahme befristeter Verträge beobachtet werden, im Vergleich zur letzten Erhebungsperiode beträgt diese aber lediglich einen Prozentpunkt (von 14% auf 15%). Insgesamt stellt sich nach wie vor die Frage, ob die Befristungen – im Sinne einer Probezeit – einen Übergang in ein unbefristetes

⁷ Quelle: OECD 2018, <https://data.oecd.org/emp/temporary-employment.htm> (abgerufen am 28.11.2018).

Anstellungsverhältnis bedeuten, oder ob die zunehmend projektorientierte Arbeitsweise in der Wissenschaft auch in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung vermehrt zu einer zeitlichen Aneinanderreihung von befristeten Beschäftigungsverhältnissen und damit zu einer Prekarisierung von wissenschaftlichen Beschäftigten führt. Gegenwärtig kann aber konstatiert werden, dass zwischen 2015 und 2017 der Anteil befristeter Beschäftigungsverhältnisse konstant geblieben ist, wodurch nicht von einer zunehmenden Prekarisierung auszugehen ist.

Abbildung 9: Verteilung befristeter und unbefristeter Anstellungsverhältnisse nach Geschlecht für 2013, 2015 und 2017* (in %)

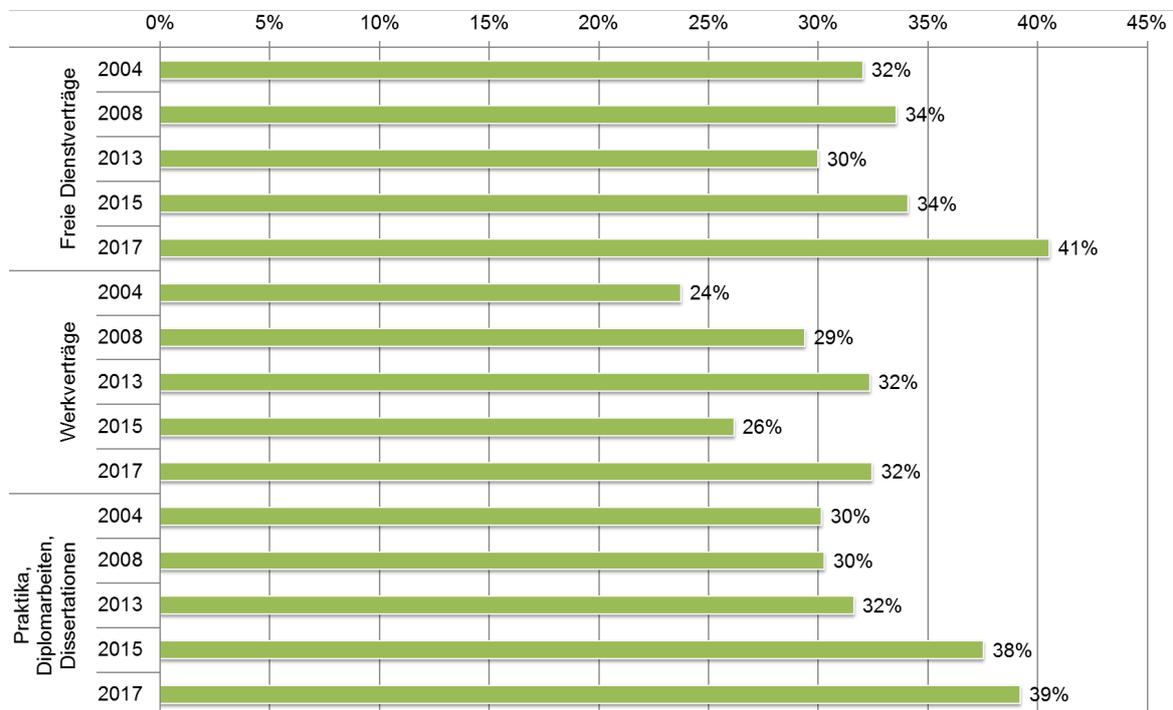


* Keine Vergleichsdaten für 2004 und 2008 vorhanden.

Quelle: Gleichstellungserhebung 2018, JOANNEUM RESEARCH

Das Gleichstellungsmonitoring zeigt darüber hinaus langfristig einen steigenden Frauenanteil unter Beschäftigten mit freien Dienstverträgen (2004: 32%, 2017: 41%), mit Werkverträgen (2004: 24%, 2017: 32%) als auch unter Praktikant/innen und Diplomarbeiten sowie Dissertationen (2004: 30%, 2017: 39%). Der Frauenanteil bei freien Dienstverträgen als auch bei Werkverträgen unterliegt jedoch leichten Schwankungen über die Erhebungszeitpunkte hinweg, wie in Abbildung 10 ersichtlich.

Abbildung 10: Frauenanteil unter Beschäftigten mit freien Dienstverträgen, Werkverträgen sowie Praktika, Diplomarbeiten und Dissertationen für 2004, 2008, 2013, 2015 und 2017 (in %)



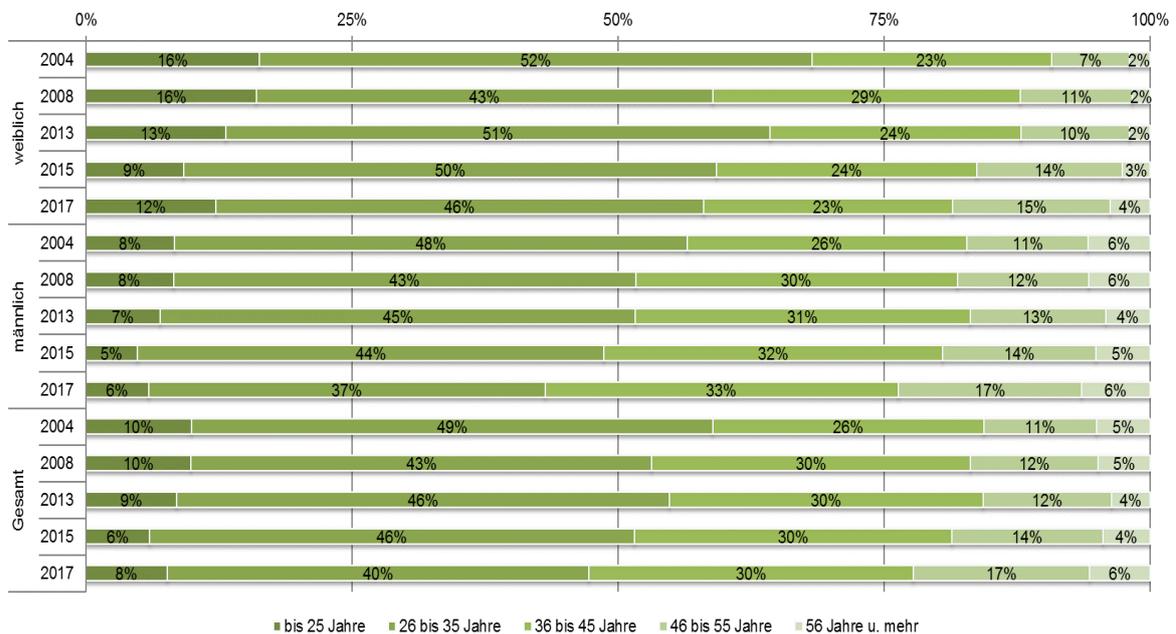
Quelle: Gleichstellungserhebung 2018, JOANNEUM RESEARCH

4.4 Altersstruktur

Die Altersstruktur der wissenschaftlichen Beschäftigten in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung in Österreich scheint sich langfristig leicht in Richtung höherer Altersstufen zu verschieben. Wie in Abbildung 11 ersichtlich stieg der Anteil der 46- bis 55-jährigen seit 2004 von 11% auf 17% an, während im gleichen Zeitraum der Anteil der 26- bis 35-jährigen von 49% auf 40% abnahm. Die übrigen Alterskategorien blieben insgesamt über die Jahre relativ konstant.

Allerdings zeigen sich deutliche Veränderungen sowohl bei Männern als auch bei Frauen. Wie bereits in vergangenen Erhebungen ersichtlich wurde, ist bemerkenswert, dass die Zunahme des Frauenanteils insgesamt nicht nur durch ein Wachstum in den jungen Altersgruppen erzielt wird. Besonders die Altersgruppe der 46- bis 55-jährigen hat sich seit 2004 mehr als verdoppelt (von 7% in 2004 auf 15% in 2017). Dies könnte einerseits darauf hindeuten, dass auch vermehrt Frauen in diesen Altersgruppen neu eingestellt werden und andererseits, dass Frauen in außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschungseinrichtungen Karriere machen und nicht in der sogenannten „rush hour of life“ aus dem Karrierepfad herausfallen. Zuletzt ist aber der Anteil der Wissenschaftlerinnen unter 25 Jahren wieder leicht angestiegen was auf eine etwas stärkere Tendenz zur Rekrutierung junger Frauen direkt nach dem Erstabschluss hindeutet.

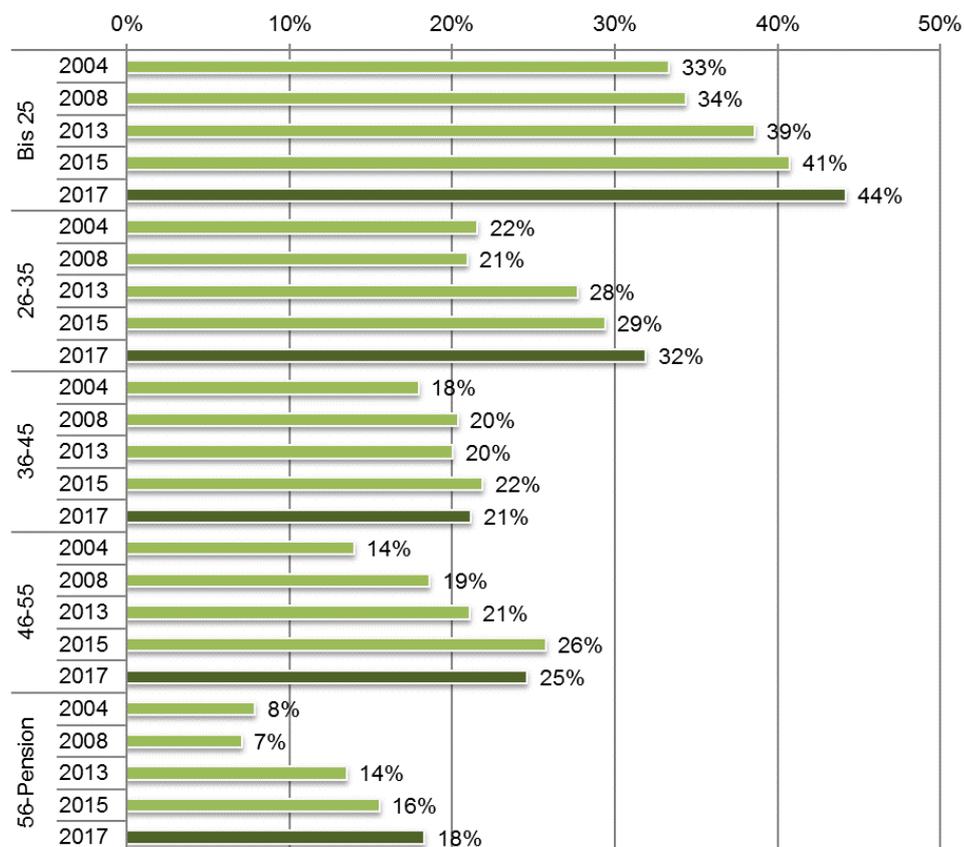
Abbildung 11: Altersstruktur der wissenschaftlichen Beschäftigten nach Geschlecht für 2004, 2008, 2013, 2015 und 2017 (in %)



Quelle: Gleichstellungserhebung 2018, JOANNEUM RESEARCH

Abbildung 12 zeigt wie sich der Frauenanteil in den einzelnen Altersgruppen seit 2004 verändert hat. Auffällig ist dabei wiederum der steigende Anteil an Frauen bei den unter 25-jährigen und in der Altersgruppe zwischen 26 und 35 Jahren. So liegen der Frauenanteil bei den unter 25-jährigen im Jahr 2017 bei 44% und bei den 26 bis 35-jährigen bei rund 32%. In diesen beiden Altersgruppen ist der Frauenanteil deutlich höher als im Durchschnitt aller Wissenschaftler/innen in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung. Der Frauenanteil in der mittleren Alterskategorie (36-45) bleibt langfristig nahezu konstant. Deutlich wird auch die langfristige Zunahme unter den höheren Altersgruppen, was wiederum die Annahme verstärkt, dass Frauen zusehends länger in Forschungseinrichtungen bleiben und dort Karriere machen.

Abbildung 12: Frauenanteil bei den wissenschaftlichen Beschäftigten nach Alter für 2004, 2008, 2013, 2015 und 2017 (in %)



Quelle: Gleichstellungserhebung 2018, JOANNEUM RESEARCH

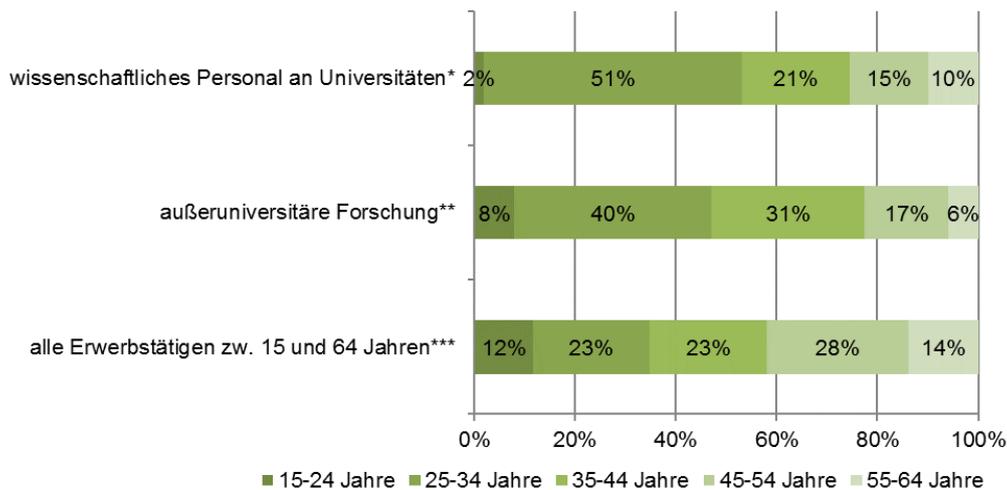
Insgesamt fällt jedoch auf, dass die Altersstruktur der Wissenschaftler/innen in der außeruniversitären Forschung in Österreich einen eher geringen Anteil an älteren Personen (56-Pension) aufweist. Im Jahr 2017 liegt der Anteil dieser Altersgruppe unter allen Wissenschaftler/innen bei rund 6%, was im Vergleich zu 2004 eine Zunahme von nur einem Prozentpunkt bedeutet. Nach wie vor ist hier der Anteil der Wissenschaftler etwas höher als der Anteil der Wissenschaftlerinnen (vgl. Abbildung 11).

Auffällig wird der niedrige Anteil an Wissenschaftler/innen der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung in höheren Altersgruppen besonders im Vergleich zu allen Erwerbstätigen zwischen 15 und 64 Jahren in Österreich. Wie in Abbildung 13 ersichtlich, zählen rund 14% der österreichischen Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zu dieser Gruppe. Weitere 28% sind 45- bis 54-jährige, somit machen laut Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung 2017 der Statistik Austria 45- bis 64-jährige in Österreich 42% der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter aus. In der außeruniversitären Forschung sind dies laut Gleichstellungserhebung im Jahr 2017 nur 23% (17% 45-54-jährige plus 6% darüber), in Universitäten laut F&E-Erhebung 2015 nur knapp darüber bei 25% (15% 45-54-jährige plus 10% darüber; vgl. Abbildung 13).

Deutlich wird im Vergleich außerdem der große Anteil der 25- bis 34-jährigen in der universitären Forschung (51%). Hier zeigt sich klar der Übergang vom Studium in die

wissenschaftliche Mitarbeit. Insgesamt lässt die unterschiedliche Altersstruktur auch vermuten, dass die Expansion des F&E-Sektors in den letzten zehn bis 15 Jahren vor allem durch junge Nachwuchswissenschaftler/innen getragen wurde. Der Mangel an Wissenschaftler/innen in höheren Altersgruppen, sowohl in der universitären als auch in der außeruniversitären Forschung, könnte aber auch ein Anzeichen für die unzureichende Nachhaltigkeit der Karriereperspektiven für Wissenschaftler/innen und der schwierigen Rahmenbedingungen wissenschaftlichen Arbeitens in diesem Sektor interpretiert werden.

Abbildung 13: Altersstruktur des wissenschaftlichen Personals in der außeruniversitären Forschung und an Universitäten sowie aller Erwerbstätigen in Österreich zwischen 15 und 64 Jahren (in %)



* Quelle: F&E-Erhebung 2015, Statistik Austria, eigene Berechnungen

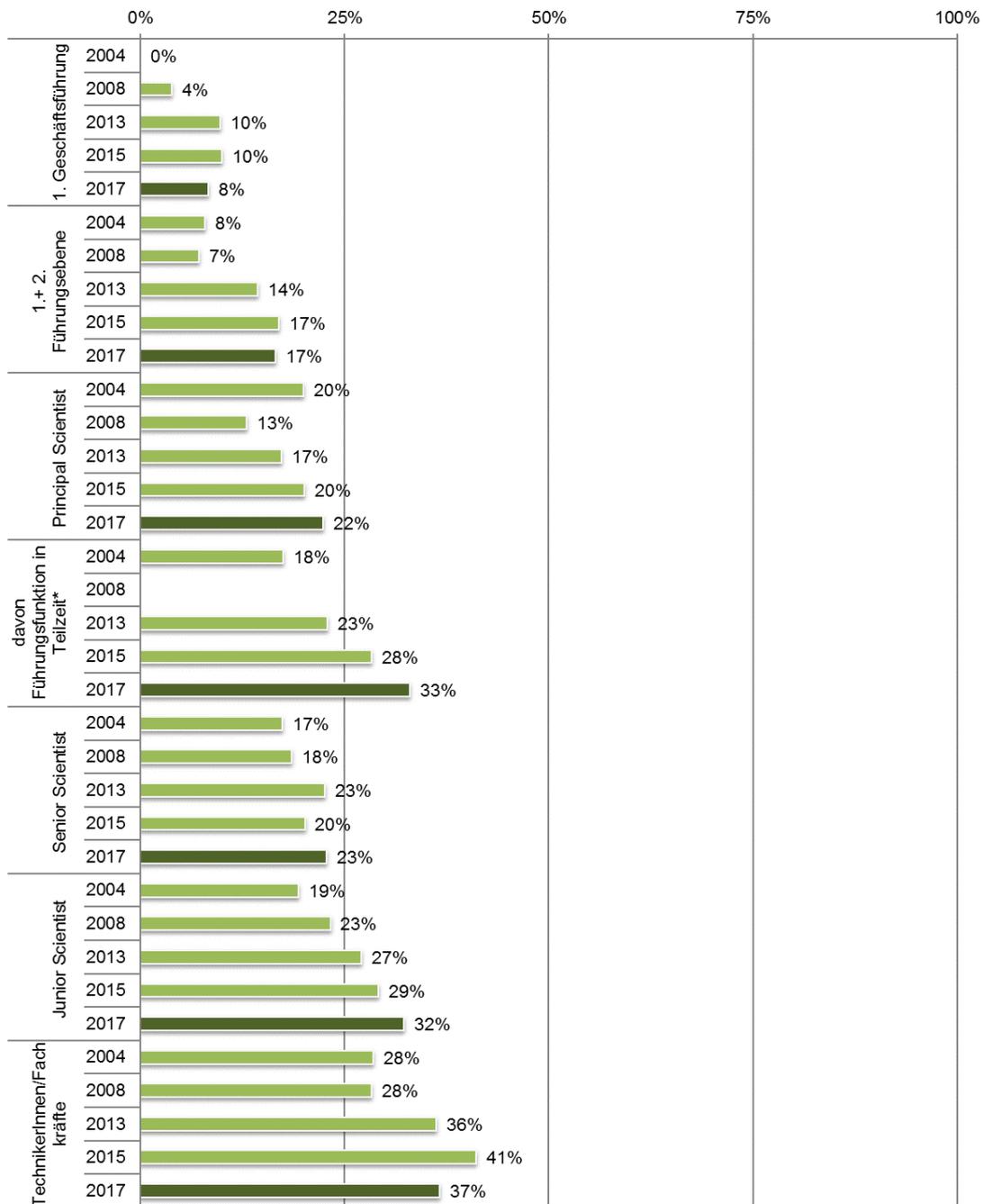
**Quelle: Gleichstellungserhebung 2018, JOANNEUM RESEARCH

***Quelle: Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung 2017, Statistik Austria, eigene Berechnungen

4.5 Funktionsstruktur der wissenschaftlichen Beschäftigten

Das Gleichstellungsmonitoring erhebt zudem den Frauenanteil in unterschiedlichen Funktionsebenen. Abbildung 14 zeigt wie sich dieser seit 2004 entwickelt hat: Beginnend mit der Geschäftsführung sowie der 1. und 2. Führungsebene ließ sich zwar zwischen 2008 und 2013 ein deutlicher Anstieg des Frauenanteils beobachten – in der Geschäftsführung etwa von 4% auf 10% – allerdings stagniert dieser Anteil seit 2013 und ging im Falle der Geschäftsführung zuletzt im Jahr 2017 sogar leicht auf 8% zurück. Auch der Anstieg des Frauenanteils unter den Principal Scientists ist langfristig eher gering einzuschätzen und liegt im Jahr 2017 bei rund 22%.

Abbildung 14: Frauenanteile für wissenschaftliche Beschäftigte nach Funktion für 2004, 2008, 2013, 2015 und 2017 (in %)

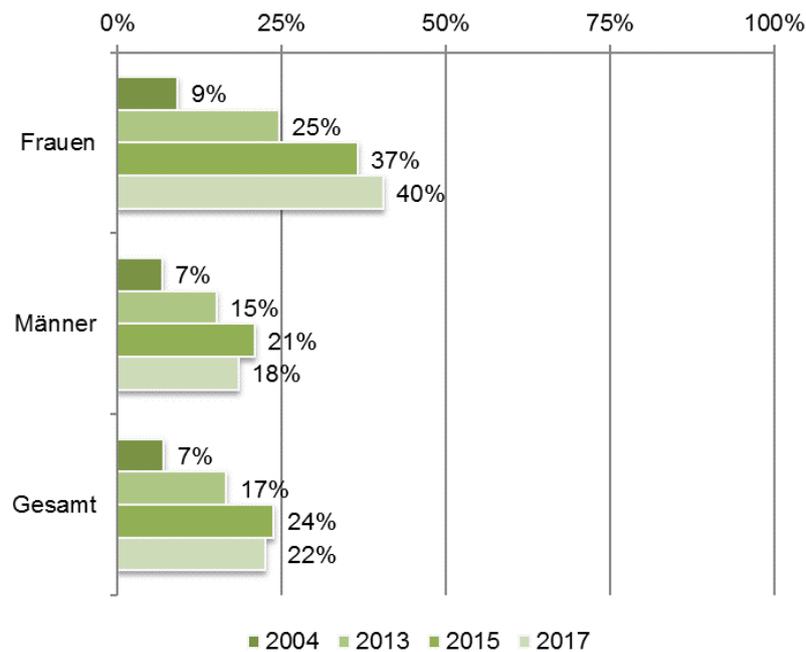


* Führungsfunktionen inklusive Principal Scientists. Der Anteil an Führungskräften in Teilzeit wurde 2008 nicht berechnet.
Quelle: Gleichstellungserhebung 2018, JOANNEUM RESEARCH

Eine deutliche Zunahme des Frauenanteils kann hingegen weiterhin im Bereich der Führungsfunktionen in Teilzeit festgestellt werden. Im Jahr 2017 sind 33% der weiblichen Führungskräfte (Geschäftsführung, 1. und 2. Führungsebene sowie Principal Scientists) Teilzeit angestellt (vgl. Abbildung 14). Abbildung 15 zeigt in diesem Zusammenhang, wie sich der Anteil an Männern und Frauen sowie insgesamt an Führungsfunktionen in Teilzeit über die

Erhebungsjahre hinweg entwickelt hat.⁸ Der Anstieg unter Frauen ist besonders auffällig: Im Jahr 2004 waren 9% der Frauen in Führungspositionen Teilzeit angestellt, im Jahr 2017 sind es 40% während sich der Frauenanteil in Führungspositionen insgesamt nur moderat entwickelt hat. Unter Männern als auch im Gesamtanteil nahm der Teilzeitanteil zuletzt leicht ab und sank zwischen 2015 und 2017 von 24% auf 22% (Gesamt) und bei Männern von 21% auf 18%.

Abbildung 15: Anteil der Führungsfunktionen in Teilzeit an allen Führungsfunktionen differenziert nach Geschlecht für 2004, 2013, 2015 und 2017 (in %)*

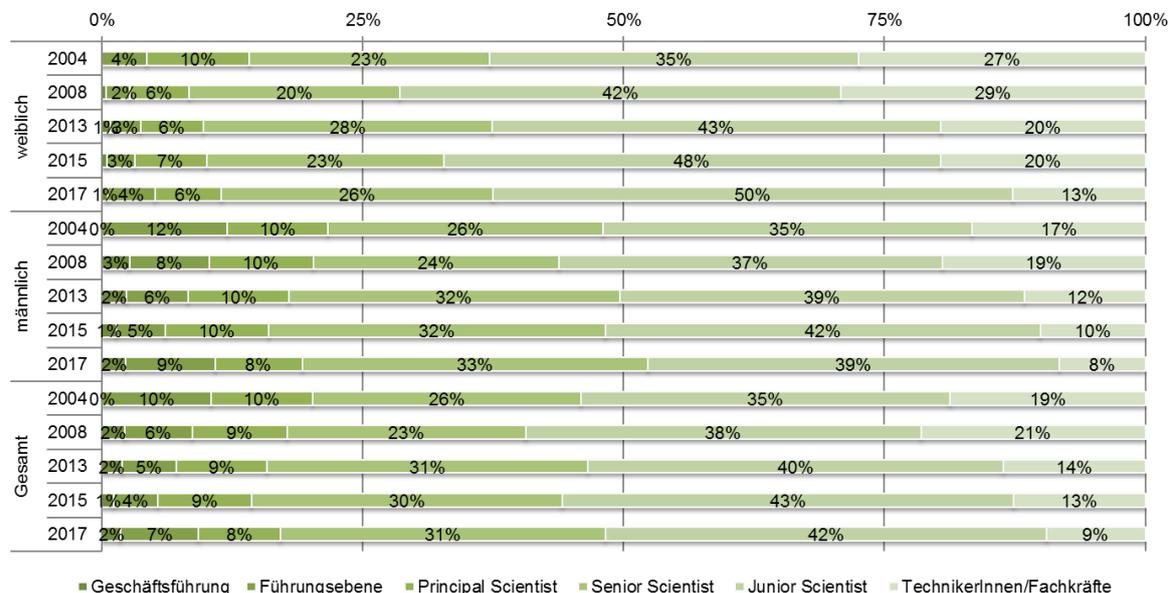


* Für 2008 liegen keine Daten zu Führungsfunktionen in Teilzeit vor.
Quelle: Gleichstellungserhebung 2018, JOANNEUM RESEARCH

Der überwiegende Anteil der weiblichen wissenschaftlichen Beschäftigten ist Junior Scientist. Dies macht im Jahr 2017 rund die Hälfte aller Frauen aus. Knapp über ein Viertel sind Senior Scientists (vgl. Abbildung 16). Männer sind im Vergleich zu Frauen deutlich seltener Junior aber häufiger Senior Scientists als auch in den Führungsebenen vertreten, wie bereits in den vorherigen Abbildungen ersichtlich war. Insgesamt kann seit 2008 allgemein ein Rückgang der Techniker/innen und Fachkräfte verzeichnet werden, nämlich von 21% in 2008 auf 9% in 2017. Dieser Rückgang betrifft sowohl Frauen als auch Männer, Frauen jedoch in höherem Ausmaß. So waren etwa im Jahr 2008 noch 29% der weiblichen wissenschaftlichen Beschäftigten als Technikerin oder Fachkraft angestellt, im Jahr 2017 nur noch 13%.

⁸ Für 2008 liegen hierzu keine Daten vor.

Abbildung 16: Funktionsstruktur der wissenschaftlichen Beschäftigten nach Geschlecht für 2004, 2008, 2013, 2015 und 2017 (in %)



Quelle: Gleichstellungserhebung 2018, JOANNEUM RESEARCH

Ein bedeutender Indikator für die Repräsentanz von Frauen in leitenden Positionen ist der sogenannte Glass Ceiling Index (GCI). Dieser misst die relative Chance von Frauen im Vergleich zu Männern, Führungspositionen zu erreichen. Der GCI für die außeruniversitäre naturwissenschaftlich-technische Forschung wird wie folgt berechnet: Der Anteil an Wissenschaftlerinnen auf der Führungsebene (FKV I, H) wird in Relation zum Frauenanteil auf allen Hierarchieebenen (FKV D, E, F, G, H, I) gesetzt. Ein GCI-Wert von 1 zeigt gleiche Aufstiegschancen für Frauen und Männer an. Je höher der Wert, desto geringer sind die Aufstiegschancen von Frauen gegenüber Männern.

Abbildung 17 zeigt wie sich der GCI in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung seit 2004 entwickelt hat. Zwischen 2004 und 2008 konnte diesbezüglich kein positiver Trend festgestellt werden. Der GCI nahm zwischen 2004 und 2008 sogar deutlich zu, etwa von 2,5 auf 3,3. Dies lässt sich durch den Anstieg des Frauenanteils in dieser Zeit erklären, der jedoch nicht mit einem entsprechenden Anstieg an Frauen in Führungspositionen einherging. Seit 2008 ist allerdings eine deutlich positivere Entwicklung zu beobachten, auch wenn der Wert zwischen 2015 und 2017 wieder leicht angestiegen ist (von 1,7 auf 1,8). In einer langfristigen Perspektive lässt sich also festhalten, dass es für Frauen in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung deutlich wahrscheinlicher geworden ist, in Führungspositionen vorzudringen.

Abbildung 17: Glass Ceiling Index für die außeruniversitäre naturwissenschaftlich-technische Forschung in Österreich



Quelle: Gleichstellungserhebung 2018, JOANNEUM RESEARCH

4.6 Einkommensstruktur

Im Hinblick auf die Einkommensstruktur muss zunächst festgehalten werden, dass sowohl für das Jahr 2015 als auch für 2017 keine Daten der ACR-Mitarbeiter/innen zur Verfügung standen. Insofern müssen Veränderungen gegenüber 2013 mit Vorsicht interpretiert und eher in einer längerfristigen Perspektive betrachtet werden. Insgesamt werden außerdem Einkommen nur für jene Wissenschaftler/innen erhoben, bei denen ein befristetes oder unbefristetes Anstellungsverhältnis mit einer außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschungseinrichtung vorliegt. Honorare für Werkverträge oder freie Dienstverträge sind hier daher nicht inkludiert. Angaben beziehen sich auf Vollzeitäquivalente (VZÄ), das heißt wie viel die jeweiligen Wissenschaftler/innen in einer Vollzeitanstellung verdienen würden.

Auf lange Sicht lässt sich hierbei eine klare Verschiebung der Einkommensstruktur in Richtung höherer Einkommen beobachten (vgl. Abbildung 18), ein Trend der bereits in vorhergehenden Erhebungsjahren erkennbar war. Zwischen 2015 und 2017 zeigt sich darüber hinaus ein deutlicher Anstieg an Frauen in höheren Einkommensgruppen: So verdienten im Jahr 2015 noch knapp über die Hälfte der Wissenschaftlerinnen unter 3.000 EUR, im Jahr 2017 sind dies nur noch 39%. Gleichzeitig nimmt vor allem der Anteil an Frauen in der Einkommensgruppe 3.001 - 4.000 EUR um 9 Prozentpunkte zu. Auch bei Männern lassen sich ein Rückgang in den unteren Einkommensgruppen sowie ein Anstieg in den höheren Gruppen (über 4.000 EUR) beobachten. Nachdem Einkommensgruppen auf Basis von VZÄ berechnet wurden, liegen Unterschiede zwischen Männern und Frauen hierbei nicht an der vergleichsweise hohen Anzahl an Frauen in Teilzeit, sondern vielmehr an der unterschiedlichen Verteilung der Geschlechter auf die entsprechenden Alters- und Funktionsgruppen.

Abbildung 18: Einkommensstruktur der wissenschaftlichen Beschäftigten nach Geschlecht für 2004, 2008, 2013, 2015 und 2017* (VZÄ in %)

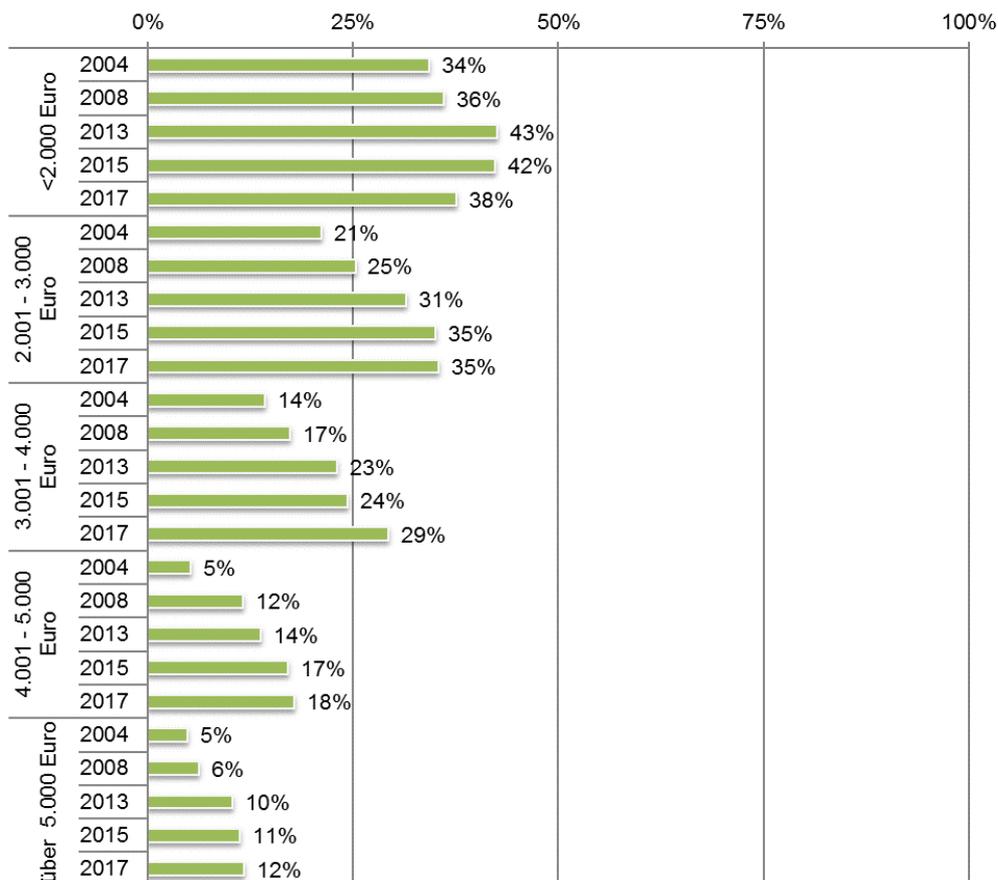


* Für die Jahre 2015 und 2017 standen keine Einkommensdaten für ACR-Mitarbeiter/innen zur Verfügung.
Quelle: Gleichstellungserhebung 2018, JOANNEUM RESEARCH

Auch Abbildung 19 zeigt deutlich, dass der Frauenanteil in höheren Einkommensgruppen auf lange Sicht zunimmt. In der untersten Einkommensgruppe nahm der Frauenanteil zwischen 2015 und 2017 außerdem leicht ab, von 42% auf 38%.⁹ Es bleibt jedoch ersichtlich, dass Frauen einen weitaus größeren Anteil der unteren Einkommensgruppen ausmachen und dieser Anteil bei zunehmend höheren Einkommensgruppen stetig abnimmt. Unter den Höchst-Verdienenden Wissenschaftler/innen machen Frauen im Jahr 2017 nach wie vor nur einen Anteil von rund 12% aus. Dies hat sich auch seit der Vorperiode kaum geändert.

⁹ In beiden Jahren fehlen die Einkommensdaten der ACR-Institute, somit können hier direkte Vergleiche gezogen werden.

Abbildung 19: Frauenanteil für wissenschaftliche Beschäftigte nach Einkommensgruppen für 2004, 2008, 2013, 2015 und 2017 (in %)



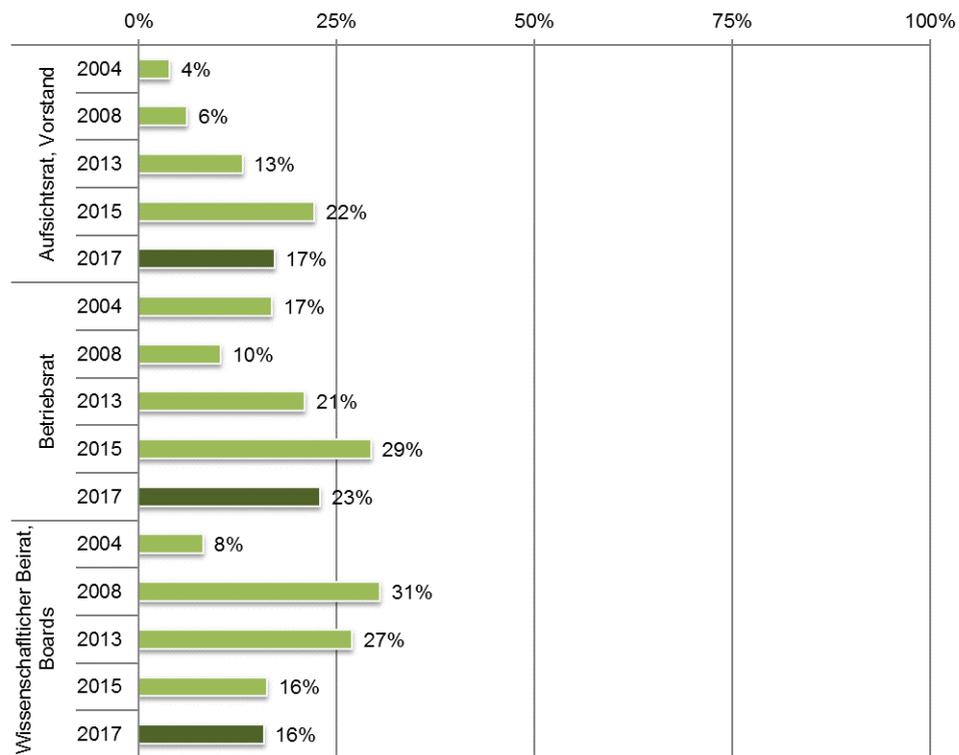
Quelle: Gleichstellungserhebung 2018, JOANNEUM RESEARCH

4.7 Gremien und Organe

Der Frauenanteil in Aufsichtsräten und Vorständen der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung ist seit der Erhebung für das Jahr 2004 bis inklusive 2015 kontinuierlich gestiegen, von anfangs rund 4% (2004) auf 22% (2015). Der Frauenanteil hat sich somit in diesem Zeitraum um mehr als das fünffache erhöht. Zwischen 2015 und 2017 ging der Anteil jedoch wieder um 5 Prozentpunkte zurück und liegt laut der aktuellen Erhebung bei rund 17% (vgl. Abbildung 20).

Auch in Betriebsräten ist der Frauenanteil zunächst deutlich angestiegen, nämlich von 17% in 2004 auf 29% in 2015 (mit einem deutlichen Einbruch im Jahr 2008), fiel im Jahr 2017 jedoch ebenso wieder ab - auf 23%. Die Erhebung 2015 zeigt somit im langfristigen Vergleich einen besonders hohen Frauenanteil in diesen Gremien. Der Frauenanteil in wissenschaftlichen Beiräten und Boards der außeruniversitären Forschung wiederum war deutlich höher in den Erhebungsjahren 2008 und 2013 als dies 2015 als auch aktuell der Fall ist. Im Jahr 2017 liegt der Frauenanteil hier bei 16%. Dieses Ergebnis zeigt, dass es nach wie vor Anstrengungen bedarf, um Gleichstellung in Gremien und Organen zu erreichen und eine positive Entwicklung nicht als selbstverständlich angenommen werden sollte.

Abbildung 20: Frauenanteil in Gremien in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung für 2004, 2008, 2013, 2015 und 2017 (in %)



Quelle: Gleichstellungserhebung 2018, JOANNEUM RESEARCH

5 Führung in Teilzeit

5.1 Beschreibung der Stichprobe

Insgesamt konnten im Rahmen der qualitativen Interviews **21 Personen** aus außeruniversitären Forschungseinrichtungen und wissensintensiven Unternehmen befragt werden.

In Summe wurden in **fünf außeruniversitären Forschungseinrichtungen** aus dem Sample der Gleichstellungserhebung Interviews geführt. In allen Forschungseinrichtungen wurden mindestens zwei Personen interviewt, jeweils entweder jemand aus der Geschäftsführung, Personalabteilung oder Gleichstellungsbeauftragte sowie zumindest eine Führungskraft in Teilzeit. Insgesamt wurden aus der außeruniversitären Forschung 13 Personen befragt.

Tabelle 2: Sample der befragten Personen in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung

	Führungskräfte in Teilzeit	Davon Führungskräfte in/mit...			Geschäftsführung, Personalabteilung, Gleichstellungsbeauftragte	Gesamt
		Elternteilzeit oder familienbedingter Teilzeit	Doppelanstellung	Elternteilzeit und Doppelanstellung		
Männer	4	3	1		2	6
Frauen	4	3		1	3	7
Gesamt	8	6	1	1	5	13

Neben den Interviews in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen wurden auch in **sieben Unternehmen** aus wissensintensiven Branchen Interviews geführt, darunter Unternehmen aus den Bereichen Finanz- und Versicherungswesen, Fertigung pharmazeutischer Produkte, Informationstechnik, Wirtschaftsförderung, Wirtschaftsprüfung sowie Transportwesen. In den Unternehmen war es größtenteils nicht möglich, mehrere Personen zu befragen, weswegen stattdessen mehr Unternehmen in das Sample aufgenommen wurden. Zu berücksichtigen ist bei der Anzahl der geführten Interviews, dass bislang nur wenige Unternehmen Führungskräfte in Teilzeit haben und es in Summe noch wenige Personen gibt, die selbst in Teilzeit führen. Insgesamt wurden in den Unternehmen acht Personen befragt.

Tabelle 3: Sample der befragten Personen in wissensintensiven Unternehmen

	Führungskräfte in Elternteilzeit	HR-Manager/innen und (früher) Führungskraft in Teilzeit	HR-Manager/innen	Gesamt
Männer	1		1	2
Frauen	2	2	2	6
Gesamt	3	2	3	8

Nach Funktionen betrachtet wurden in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Unternehmen insgesamt elf Führungskräfte in Teilzeit und zehn Personen aus der Geschäftsführung, Personalabteilung und Gleichstellungsbeauftragte befragt, wovon zwei Personen selbst Erfahrung als Führungskraft in Teilzeit haben.

5.2 Führung in Teilzeit in den befragten Forschungseinrichtungen

In der außeruniversitären Forschung kann Führung in Teilzeit im Wesentlichen in zwei Arten unterschieden werden: **Elternteilzeit** sowie **Doppelbeschäftigungen**. Bei Doppelbeschäftigungen handelt es sich um Personen, die jeweils in Teilzeit an einer außeruniversitären Forschungseinrichtung und an einer Universität oder Fachhochschule beschäftigt sind bzw. an letzterer einen Lehrauftrag innehaben. In der Regel ergibt sich daraus in Summe eine Vollzeitbeschäftigung. In Einzelfällen kann auch gesamt eine Teilzeitbeschäftigung vorliegen.

Doppelbeschäftigungen sind in der außeruniversitären Forschung relativ verbreitet. In einer der befragten Forschungseinrichtungen ist dies sogar der Normalfall für Führungskräfte, in einer anderen der vorherrschende Fall, wenn Führungskräfte in Teilzeit beschäftigt sind. In allen befragten Forschungseinrichtungen gibt es Führungskräfte, die aufgrund familiärer Verpflichtungen oder persönlicher Gründe ihre Führungsposition in (Eltern-)Teilzeit ausüben. In einer der befragten Forschungseinrichtungen ist dies auch der häufigste Grund, warum Führungskräfte in Teilzeit arbeiten. Der Großteil der in dieser Studie befragten Führungskräfte ist aus privaten und familiären Gründen in Teilzeit. Allerdings wurden auch Personen mit einer Doppelbeschäftigung befragt.

Familienbedingte Teilzeiten werden zur Vereinfachung und aufgrund der nur formalrechtlichen Unterschiede in diesem Bericht unter dem Begriff der Elternteilzeit subsumiert. Darüber hinaus gibt es auch Führung in Teilzeit aufgrund von Nebenbeschäftigungen, privaten Gründen sowie Altersteilzeit. Diese Formen sind aber nur wenig verbreitet, weswegen sie in den Interviews nur am Rande erwähnt wurden. Keine der befragten Führungskräfte befindet sich

in Altersteilzeit oder geht einer Nebenbeschäftigung¹⁰ nach. Soweit gesonderte Ergebnisse zu diesen Formen von Teilzeit vorliegen, finden sie im Bericht Erwähnung, ansonsten beziehen sich die dargestellten Ergebnisse auf die zwei am weitesten verbreiteten Arten von Führung in Teilzeit – Elternteilzeit und Doppelbeschäftigungen.

Anzahl, Position und Geschlecht der Führungskräfte in Teilzeit

In allen befragten Forschungseinrichtungen gibt es mehrere Personen, die wissenschaftliche Führungsfunktionen in Teilzeit ausüben. Die konkrete Anzahl der Führungskräfte in Teilzeit variiert dabei von drei bis acht Personen. Führungskräfte in Teilzeit finden sich auf allen Führungsebenen, von der Geschäftsführung über die mittlere bis zur untersten Führungsebene. Entsprechend reichen die von den Teilzeit-Führungskräften geleiteten Teams von kleineren Forschungsgruppen bis hin zu größeren Einheiten von mehr als 80 Personen. Auch Projektleitungen, die nicht unbedingt formale Führungspositionen mit Mitarbeiter/innenverantwortung sind, werden in den untersuchten außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Teilzeit ausgeübt.

In vier von fünf Einrichtungen gibt es sowohl Männer als auch Frauen, die in Teilzeit führen. In der fünften befragten Forschungseinrichtung gibt es keine weiblichen, wissenschaftlichen Führungskräfte in Teilzeit – was primär mit der geringen Anzahl an weiblichen Führungskräften insgesamt erklärt wird. Dennoch gibt es auch in dieser Forschungseinrichtung Frauen, die in Teilzeit führen und zwar im nicht-wissenschaftlichen Bereich. Führung in Teilzeit ist also in allen befragten Forschungseinrichtungen als ein Frauen und Männer betreffendes Thema etabliert.

Alle befragten weiblichen Führungskräfte haben aufgrund von Kinderbetreuungspflichten ihre Anstellung reduziert – in einem Fall hat die Person aber mittlerweile wieder auf eine Vollzeitstellung aufgestockt, die zwischen der Forschungseinrichtung und einer Universität geteilt ist. Unter den befragten männlichen Führungskräften sind sowohl Personen mit einer Doppelbeschäftigung, Personen in Elternteilzeit sowie Personen die aus familiären bzw. privaten Gründen ihre Arbeitszeit reduziert haben.

Im Großteil der befragten Forschungseinrichtungen wird Führung in Teilzeit mit einzelnen Personen individuell vereinbart. Beispielhaft zeigt sich das in folgenden Zitaten:

- „Also das ist sehr individuell und es wird immer noch als sehr außergewöhnlich betrachtet.“ (AUFO18_1)
- „Die Unterstützung ist da. (...) Wenn da Personen da sind, dann finden wir schon eine Lösung. (...) aber das sind schon Einzelfälle.“ (AUFO18_10)

In einer der befragten Forschungseinrichtungen gibt es explizit einen positiven Zugang zu Führung in Teilzeit: „Der eine männliche Geschäftsführer (...) hat selbst zwei Kinder hat selbst Väter-Teilzeit in Anspruch genommen und er forciert das. Das ist ihm ganz persönlich ein Anliegen. (...) Wir machen das auch sichtbar. Wir haben auf der Homepage Role-Models, die sichtbar sind, Führungskräfte in Teilzeit.“ (AUFO18_2) Dass Führung nicht vom

¹⁰ Dabei handelt es sich im Gegensatz zu Doppelbeschäftigungen um Tätigkeiten, die in keinem engen Zusammenhang mit der Anstellung in der außeruniversitären Forschungseinrichtung stehen, etwa eine selbständige Beratungstätigkeit.

Beschäftigungsgrad abhängt, wird in dieser Forschungseinrichtung auch von den Führungskräften so wahrgenommen: „Das ist nicht die Vorgabe, dass man Vollzeit machen muss.“ (AUFO18_3)

In einer weiteren Forschungseinrichtung stellt es den Normalfall dar, dass Führungskräfte nur in Teilzeit beschäftigt und daneben noch an der Universität angestellt sind. Vor diesem Hintergrund berichtet ein Interviewpartner: „Es ist immer Teilzeit. Also die Frage die sich mir stellt ist, warum eine Vollzeitbeschäftigung?“ (AUFO18_6) Auch eine weitere Interviewpartnerin in dieser Forschungseinrichtung nimmt dies so wahr: „Also ich habe das so empfunden, dass das hier sehr normal ist, dass sehr viele in Teilzeit auch solche Aufgaben übernehmen, also das ist jetzt hier nichts Besonderes.“ (AUFO18_7) In dieser Forschungseinrichtung stellt Führung in Teilzeit also den Normalfall dar. Auch an einer anderen befragten Forschungseinrichtung ist Teilzeit kombiniert mit einer Beschäftigung an einer Universität oder Fachhochschule für Führungskräfte durchaus üblich – aber eben nur in dieser Form.

Aufgrund der insgesamt sehr geringen zahlenmäßigen Verbreitung von Führung in Teilzeit, kann aber nicht davon gesprochen werden, dass Führung in Teilzeit in allen Forschungseinrichtungen bereits zum Alltagsbild gehört, was sich in folgender Aussage widerspiegelt:

- „Also es hat schon (...) eine gewisse Erscheinung, sage ich mal, wenn man mit anderen Führungskräften zusammentrifft und redet und Standardmodell ist natürlich Vollzeit und da ist es dann so ein bisschen komisch, wenn man dann Teilzeit arbeitet und nicht immer zur Verfügung ist und andere Leute dann sagen also andere Führungskräfte, die sagen ja ich komme mit 40 Stunden nicht zurecht ich mache 50 oder 60 oder so und ich selbst bin Teilzeit mit 24 und 28, das ist manchmal ein bisschen seltsam, aber es ist halt einfach so.“ (AUFO18_11)

Beschäftigungsgrad

Der Beschäftigungsgrad der Führungskräfte in Teilzeit reicht in den befragten Forschungseinrichtungen von 25-95%. Ein Beschäftigungsgrad von unter 50% stellt dabei aber die absolute Ausnahme dar und wird auch nicht von allen Interviewpartner/innen als sinnvoll erachtet. In der Regel arbeiten Führungskräfte in Teilzeit zumindest 20 Stunden pro Woche (dies eher, wenn eine Doppelbeschäftigung besteht), häufig arbeiten sie 30 Stunden und mehr, was bereits einer vollzeitnahen Beschäftigung entspricht und wo der Unterschied zu einer Vollzeitbeschäftigung von den Interviewpartner/innen bereits als kaum merkbar beschrieben wird. Ein höheres Stundenausmaß wird generell als besser vereinbar mit Führungsaufgaben beschrieben.

In einigen Fällen haben die Führungskräfte ihre Arbeitszeit so gewählt, dass sie nur 3-4 Tage die Woche arbeiten. Dies ist vor allem bei Männern der Fall, wobei aufgrund der Größe des Samples hier nicht verallgemeinert werden kann. In anderen Fällen – insbesondere wenn Kinder abgeholt werden müssen – haben die Führungskräfte ihre Arbeitszeit so gewählt, dass ihre Arbeitstage früher enden.

Das Stundenausmaß ist häufig über die Zeit hinweg variabel, wobei sehr geringe Stundenumfänge vorwiegend als temporär geschildert werden. Wenn

Kinderbetreuungspflichten bzw. Elternteilzeit der Grund für die Teilzeit ist, steigt das Stundenausmaß tendenziell mit der Zeit wieder an.

Motive der Führungskräfte für Führung in Teilzeit

Die unterschiedlichen Arten der Teilzeit geben bereits einen Hinweis darauf, aus welchen Gründen Führungspositionen in Teilzeit ausgeübt werden. Im Falle von **Doppelbeschäftigungen** können die Tätigkeit an einer außeruniversitären Forschungseinrichtung und einer Universität oder Fachhochschule kombiniert werden, was aus inhaltlichen, organisationalen und/oder strategischen Überlegungen sinnvoll sein kann.

Bei der **Elternteilzeit** und anderen familiär bedingten Teilzeiten geht es dagegen um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Elternteilzeit stellt insofern einen Sonderfall dar, als diese einen gesetzlich geregelten Anspruch für Eltern darstellt, die mit einem Kind im gemeinsamen Haushalt leben bzw. die Obsorge für das Kind innehaben¹¹. Eine Elternteilzeit kann sowohl von Frauen als auch Männern in Anspruch genommen werden, was auch unter den befragten Führungskräften der Fall ist. Da es in allen befragten Forschungseinrichtungen Führungskräfte in Elternteilzeit gibt, liegt die Annahme nahe, dass die Einführung eines gesetzlichen Anspruchs auf Elternteilzeit insgesamt zu einer Zunahme von Führung in Teilzeit beigetragen hat.

Für beide Geschlechter gilt, dass durch Führung in Teilzeit eine Führungsposition mit privaten Betreuungspflichten besser oder überhaupt erst vereinbar wird. Unter den Interviewpartner/innen sind einige, bei denen genau dies der Fall ist. Eine Interviewpartnerin meint dazu:

- „Den größten Vorteil, den ich sehe ist, dass man trotz Kinderbetreuung auch diese Position annehmen kann. (...) Wenn Führungspositionen immer an acht Stunden Arbeit und [eine] halbe Stunde Pause gekoppelt sind, dann kann man die Position nicht innehaben.“ (AUFO18_7)

Das vorhandene Kinderbetreuungsangebot in der Region ist in diesem Zusammenhang ein wesentlicher Grund, warum Führungskräfte überhaupt in Teilzeit arbeiten möchten:

- „Also Teilzeit ist bei mir nur weil ich Kinder habe. Wenn ich keine Kinder hätte, würde ich auch nicht Teilzeit arbeiten und bei mir geht es nur darum, dass dann irgendwer irgendwo abgeholt werden muss.“ (AUFO18_14)

Zudem zeigen die Interviews, dass eine Elternteilzeit in den befragten Einrichtungen nicht mit einem Verlust der Führungsposition verbunden ist oder dem Aufstieg in eine Führungsposition entgegenstehen muss. Gerade für Frauen bietet Führung in Teilzeit die Möglichkeit, nach einer Karenz ihre Führungsposition zu behalten. Der Wiedereinstieg wird erleichtert und die Angst genommen, nach der Karenz die Position zu verlieren:

- „Man kann auch mal halbtags zurückkommen und diese Position machen, das ist schon ein Vorteil weil ich glaube das war früher nicht ganz Gang und Gäbe, also ich bin halbtags eingestiegen wieder nach der Karenz, also das war selbstverständlich,

¹¹ Zusätzlich hängt der Anspruch auf Elternteilzeit auch von der Betriebsgröße und der Dauer der Betriebszugehörigkeit ab.

dass ich das trotzdem machen kann, aber sonst wäre es halt jemand anders gewesen, der halt ganztags da ist, und das sehe ich schon als Vorteil, weil man dann eben weiter kommt.“ (AUFO18_7)

Wenn Frauen in Teilzeit führen, ist dies in den befragten Forschungseinrichtungen typischerweise nach der Rückkehr aus der Karenz der Fall. Die Elternteilzeit ermöglicht in diesem Fall eine frühe Rückkehr an den Arbeitsplatz.

Auch wenn Führung in Teilzeit eine Möglichkeit für Frauen darstellen kann, einen Kinderwunsch mit einer Führungsposition zu vereinbaren, ist Führung in Teilzeit aber **kein spezifisches Frauenthema**, sondern bietet auch für Männer die Möglichkeit, Beruf und Familie besser zu vereinbaren. Durch Führung in Teilzeit wird es auch für Männer möglich, mehr Sorgearbeit zu übernehmen, ohne Ihre Führungsposition aufgeben zu müssen. Eine männliche Führungskraft hierzu:

- „Ich meine Führung in Teilzeit das können Männer und Frauen machen, es geht für mich generell um Vereinbarkeit von Beruf und Familie, aber das gilt für mich für beide Geschlechter.“ (AUFO18_8)

Unter den befragten Führungskräften sind Männer, die aus familiären Gründen ihr Stundenausmaß reduziert haben und sich die Betreuungsarbeit mit ihrer Partnerin teilen. Es kann aber nicht davon gesprochen werden, dass dies bereits zum normalen Alltagsbild gehört. Beispielsweise berichtet eine Interviewpartnerin auf die Frage, ob auch Männer aus familiären Gründen in Teilzeit führen: „Also ich kenne noch keinen, also weder hier noch irgendwo anders.“ (AUFO18_7) Eine weitere Interviewpartnerin: „Die Männer sind meistens selten in Teilzeit, das ist dann schon eher noch so ein Frauenthema“ (AUFO18_10)

Auch die allgemeine Akzeptanz von Teilzeit (aus familiären Gründen) ist bei Frauen nach wie vor stärker als bei Männern:

- „Also es wird auch viel mehr akzeptiert, also bei Frauen ist das ganz klar, dass die in Teilzeit arbeiten, bei Männern ist das zumindest in unserem Umfeld eher exotisch also auch von Männern selbst wird das als exotisch beurteilt obwohl das eigentlich gleich sein sollte.“ (AUFO18_7)

In Summe wird Führung in Teilzeit – wenn der Grund hierfür die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist – von den Interviewpartner/innen etwas stärker mit Frauen und da besonders mit der Rückkehr nach einer Karenz in Verbindung gebracht.

Neben den persönlichen Gründen für Führung in Teilzeit, sehen die Interviewpartner/innen auch allgemeine, gesellschaftliche Entwicklungen, die zu einer Zunahme von Führung in Teilzeit beitragen. Hierzu gehört, dass eine gute Work-Life-Balance zunehmend wichtiger wird und auch Männer vermehrt in Teilzeit arbeiten.

Bei anderen Formen von Teilzeit abseits der Elternkarenz und den Doppelbeschäftigungen können weitere Beweggründe für Teilzeit lange Arbeitswege, Work-Life-Balance sowie Altersteilzeit sein.

Motive der Forschungseinrichtungen für Führung in Teilzeit

Ausgehend davon, dass Führungspositionen klassischer Weise in Vollzeit ausgeübt werden, stellt sich die Frage, welche Motive Forschungseinrichtungen haben, Führung auch in Teilzeit zu ermöglichen. Auf Basis der Interviews können drei zentrale Motive identifiziert werden: **Mitarbeiter/innen-Bindung**, **Mitarbeiter/innen-Motivation** und **Synergien bzw. strategische Vorteile** im Fall von Doppelbeschäftigungen.

Im Falle von **Doppelbeschäftigungen** stehen vor allem Synergien und strategische Überlegungen der Forschungseinrichtungen im Fokus:

- „Wir sehen den Vorteil einer Teilzeitbeschäftigung darin, dass die andere Hälfte, oder die Ergänzung auf 100% wissenschaftlich idealerweise auf einer Universität angesiedelt ist, damit man auch den Vorteil dieser Vernetzung in dieser Personalunion, also eine Person verknüpft zwei Aktivitäten (...) nutzt.“ (AUFO18_5)
- „Also wenn wir Principal Scientist oder noch höhere Position füllen, das dann aber eben mit einer Fachhochschule oder Universität in Einklang bringen müssen. Da ist das ja wohl innerhalb der Strategie, dass man sagt, okay das muss nicht sein, dass der 100% zu uns kommt, sondern das kann immer auch Teilzeit sein (...) und wir sehen das schon als strategischen Vorteil eben auch, dass man jemanden hat, der eben auch habilitiert ist, der an einer Universität ist und trotzdem bei uns an der angewandten Forschung tätig ist und das wird schon auch gesucht oder aktiv angeboten.“ (AUFO18_1)

Bei der **Elternteilzeit** handelt es sich einerseits um einen Rechtsanspruch, andererseits haben auch die Forschungseinrichtungen gute Gründe, ihren Führungskräften aus familiären oder privaten Gründen Teilzeit zu ermöglichen. Insbesondere für Forschungseinrichtungen im ländlichen Raum, spielt die Bindung ihrer hochqualifizierten Mitarbeiter/innen eine wesentliche Rolle:

- „Also in der Stadt (...) ist es relativ einfach Mitarbeiter zu halten, aber wie sie gemerkt haben [Ort] liegt nicht gerade zentral. (...) Für uns ist es auch wichtig diese Mitarbeiter und Kompetenzen zu erhalten und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an das Unternehmen zu binden, da wird natürlich auch eine gewisse Flexibilität von Unternehmensseite gebraucht.“ (AUFO18_2)
- „Wir hoffen, dass er dann natürlich bei uns bleibt, aber das ist sozusagen auch die Motivation für uns (...) weil so viel Gehalt zahlen wie die Industrie können wir nicht und hoffen, dass das hilft die Bindung ein bisschen zu verbessern und zu stärken.“ (AUFO18_14)

In der betreffenden Forschungseinrichtung wurden auch schon positive Erfahrungen gemacht, dass über Führung in Teilzeit Mitarbeiter/innen erfolgreich im Unternehmen gehalten werden können.

Nicht nur die Bindung der Mitarbeiter/innen, sondern auch zufriedene und motivierte Mitarbeiter/innen sind ein weiteres Motiv der Forschungseinrichtungen, Führung in Teilzeit zu ermöglichen:

- „Am Ende des Tages geht es darum, dass ich die beste Leistung nur von motivierten Mitarbeitern bekomme und wenn man das einmal verstanden hat, dann ist alles andere eine Ableitung daraus.“ (AUFO18_5)

- „Da ist uns das Wohl der Mitarbeiter auch wichtiger, dass sie gerne zur Arbeit kommen und, dass sie sich ihre Zeit so einteilen können wie das für sie passt als wie, dass sie die Zeit dann mehr oder weniger da sind aber unzufrieden sind. Wir wollen, dass der Mitarbeiter so ein Arbeitsmodell hat, dass das für den auch passt.“ (AUFO18_10)

Neben den genannten Motiven kann eine Motivation für Führung in Teilzeit auch sein, weiblichen Führungskräften zu ermöglichen, bereits früh aus der Karenz zurück zu kommen. Eine Elternteilzeit bietet in dem Zusammenhang die Chance, dass weiblichen Führungskräften der Forschungseinrichtung als wertvolle Mitarbeiterinnen erhalten bleiben:

- „Wenn jetzt vorwiegend Eltern, also vorwiegend betrifft das Frauen, da reduzieren wir auch gerne das Anstellungsverhältnis, und da sieht man, wenn man das in der Phase macht, also Kind, Schwangerschaft Mutterschutz und danach Rückkehr nach der Karenz, wenn man da auf die Leute eingeht und denen diesen Freiraum und diese Möglichkeit gibt, privat und beruflich anzupassen kommt das hinterher immer um das Doppelte zurück, also man gewinnt am Ende des Tages viel mehr damit, dass man Mitarbeitern entgegenkommt.“ (AUFO18_5)

Aus Sicht der Forschungseinrichtungen kann Führung in Teilzeit ein Instrument sein, das dazu beiträgt, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Daneben kann, aus einer analytischen Perspektive, Führung in Teilzeit aber auch zu einer Neuaufteilung der Pflegearbeit zwischen Männern und Frauen beitragen.

Allerdings betont ein Interviewpartner auch, dass aus Unternehmenssicht Führung in Teilzeit, insbesondere im Falle einer Elternteilzeit nur eine Übergangslösung, aber keine Dauerlösung sein kann. Eine Interviewpartnerin formuliert dies folgendermaßen:

- „Grundsätzlich ist das [Führung in (Eltern-)Teilzeit] nicht im Sinne der Firma. (...) Im Sinne der Firma ist das wirklich Viele auf 100% arbeiten. Das heißt alle diese Maßnahmen werden ja nicht dem Unternehmenszweck untergeordnet. Also es ist jedem freigestellt seine Arbeitszeit zu verringern, das bieten wir ja sehr großzügig an, aber extra Kampagnen zu machen oder extra solche Sachen, das wäre nicht im Sinne des Unternehmens.“ (AUFO18_1)

Obwohl einige Forschungseinrichtungen den Wert von Führung in Teilzeit für die Motivation der Mitarbeiter/innen und deren Bindung an die Forschungseinrichtung erkannt haben, finden sich auch Aussagen wie diese, die sich zwar nicht explizit gegen Führung in Teilzeit stellen, aber diese doch als Ausnahmefall und nicht im Sinne der Forschungseinrichtung darstellen. Für diese Forschungseinrichtung ist Vollzeitbeschäftigung weiterhin der Standard.

5.2.1 Führung in Teilzeit in den befragten Unternehmen

In den befragten Unternehmen handelt es sich bei den Führungskräften in Teilzeit fast ausschließlich um Personen – vorwiegend Frauen – in **Elternteilzeit**. In einem Unternehmen gibt es auch Männer in Altersteilzeit und eine Führungskraft in Pfl egeteilzeit. Einschränkend ist hinzuzufügen, dass nicht für alle Unternehmen vollständige Zahlen erhoben werden konnten, wie viele Führungskräfte sich aus welchen Gründen in Teilzeit befinden.

Führung in Teilzeit findet sich in den befragten Unternehmen auf allen Führungsebenen, in einem Unternehmen sogar auf „Partner“-Ebene. Besonders im HR-Bereich gibt es

Führungskräfte in Teilzeit, aber auch in allen möglichen anderen Unternehmensbereichen wie Sales oder Service. Gemessen an der Anzahl wird deutlich, dass es sich bei Führung in Teilzeit um Einzelfälle handelt, die je nach Unternehmensgröße immer mal wieder eine bis hin zu über zehn Personen betreffen. In einem Unternehmen wurde angegeben, dass Führung in Teilzeit im Personalbereich – auch in Managementrollen nicht unüblich ist.

In den befragten Unternehmen gibt es vorwiegend oder sogar ausschließlich weibliche Führungskräfte in Teilzeit. Unter den befragten Führungskräften sind vier Frauen und ein Mann. Führung in Teilzeit ist damit stärker weiblich besetzt als in der außeruniversitären Forschung.

Der Beschäftigungsgrad fällt in den einzelnen Unternehmen unterschiedlich aus. In einem Unternehmen ist ein Stundenausmaß zwischen 20 und 30 Stunden üblich. In einem anderen gibt es Führung in Teilzeit nur ab 30 Wochenstunden. Die befragten Führungskräfte haben Stundenausmaße von 20 Stunden, 30 Stunden und 34 Stunden. Ähnlich wie in der außeruniversitären Forschung gibt es auch in den Unternehmen Personen, die einen Tag in der Woche frei haben, sowie andere, die ihre Arbeitszeit auf die ganze Woche verteilt haben. Homeoffice wird von den Unternehmen angeboten und den Mitarbeiter/innen gerne genutzt.

Da in den Unternehmen Führung in Teilzeit in der Regel Elternteilzeit bedeutet, stellen Familienzuwachs und eine Rückkehr aus der Karenz den vorherrschenden Grund für Führung in Teilzeit dar. Die Einführung der Elternteilzeit wird in diesem Zusammenhang als wichtigstes Instrument beschrieben:

- „Auch mit der Gesetzesänderung, muss man auch dazu sagen, die es gegeben hat, dass Frauen tatsächlich das Recht auf ihre Elternteilzeit haben in den unterschiedlichsten Varianten. (...) früher wie ich begonnen habe im Personalbereich, war das noch nicht selbstverständlich, dass wenn jemand in Karenz gegangen ist, dass der wieder zurückkommt, die meisten sind nicht mehr zurückgekommen und jetzt ist es so, man muss natürlich jeden auch zurücknehmen und das ermöglicht aber auch sozusagen, da überlege ich mir schon, wenn ich den eh schon zurück nehmen muss, ob ich da nicht trotzdem möglich mache, dass die Person in Teilzeit führen kann, also das hilft sicherlich.“ (AUFO18_15)
- „Elternteilzeit ist natürlich ein wichtiges Instrument auch zu sagen, naja wenn ich schon Führungskraft davor war, warum sollte sich das ändern, wenn das irgendwie machbar ist, ist ja auch für das Unternehmen weiterhin hilfreich und macht Sinn das zu unterstützen.“ (AUFO18_18)

Wie in diesem Zitat zum Ausdruck kommt, wird es nach einer Karenz sowohl für Frauen als auch für Männer ermöglicht, eine bereits vorhandene Führungsposition auch in Elternteilzeit weiter auszuüben.

Von Seiten einer Führungskraft wird es als „relativ klar“ beschrieben, nach der Karenz in Elternteilzeit in die Führungsposition zurück zu kommen. „Es war nur eine Frage der Stunden.“ (AUFO18_17)

Damit ist auch der zentrale Vorteil von Elternteilzeit angesprochen: Führungskräfte können auch nach einer Karenz bzw. bei Betreuungspflichten in ihrer Führungsrolle bleiben bzw. Führungskraft werden. Frauen kommen nach einer Karenz meist früher wieder in den Beruf zurück. Elternteilzeit bedeutet Vereinbarkeit von Beruf, Karriere und Familie bzw. Work-Life

Balance. Wie eine Führungskraft beschreibt, ist man „nicht so sehr am Limit“ und damit leistungsfähiger. Zudem ist es möglich, sich und die eigene Karriere kontinuierlich weiterzuentwickeln. Auch an der Gehaltsentwicklung nehmen die Führungskräfte in Teilzeit weiter teil.

Auch wenn Führung in Teilzeit gerade für Frauen die Möglichkeit eröffnet, nach einer Karenz in ihre Führungsrolle zurückzukehren, ist dies nicht immer gewünscht:

„Also es gibt natürlich auch Damen, die dann sagen, sie wollen nicht so viel arbeiten und dann aus der Führungsrolle freiwillig aussteigen oder zumindest vorübergehend aussteigen, das schon oder vielleicht auch eine längere Karenz wollen als nur ein halbes oder ein Jahr oder vielleicht auch mehrere Kinder bekommen und dann mehrere Jahre weg sind. Die verzichten dann für diesen Zeitraum auch auf ihre Führungsrolle, aber das ist jetzt kein Druck vom Unternehmen. Das können die selber entscheiden.“ (AUFO18_16)

In den befragten Unternehmen wird Führung in Teilzeit von Männern bislang noch kaum genutzt. Auch wenn mehrere Unternehmen berichten, dass Männer mittlerweile verstärkt in Karenz gehen, meinte eine Interviewpartnerin: „Ob die Teilzeit jetzt auch der Renner wird bei Männern habe ich jetzt nicht so das Gefühl.“ (AUFO18_19) Andere meinen, es tue sich etwas, aber es brauche Zeit, bis ein Umdenken bei Männern und gesamtgesellschaftlich stattfindet.

Die Motivation der Unternehmen, Führung in Teilzeit zu ermöglichen, ist, dass gerade Frauen früher und mit einem möglichst hohen Beschäftigungsgrad aus der Karenz zurückkommen und gute Führungskräfte gehalten und ans Unternehmen gebunden werden können. Darüber hinaus können Führungskräfte auch Kund/innen weiter betreuen, was ebenfalls als Vorteil beschrieben wird. Vertrauen und Flexibilität wirken sich positiv auf die Arbeitsleistung und Loyalität der Führungskräfte zum Unternehmen aus. Gerade wenn Unternehmen um qualifizierte Mitarbeiter/innen kämpfen („war for talent“), sind sie bereit Führung in Teilzeit zu ermöglichen (Employer Branding, Wettbewerbsvorteil am Arbeitsmarkt). Darüber hinaus spielen auch gesellschaftspolitische Überlegungen und Diversitätsmanagement eine Rolle. Führung in Teilzeit wird von einem HR-Manager als Instrument beschrieben, die Frauenquote in Führungsfunktionen zu steigern. Eine HR-Leiterin meinte aber auch spontan „einen Vorteil sehe ich jetzt keinen explizit“ (AUFO18_20) und sah Führung in Teilzeit vor allem als Herausforderung.

5.3 Einführung von Führung in Teilzeit in den befragten Forschungseinrichtungen

Unter den befragten Führungskräften gibt es sowohl Personen, die bereits eine Führungsposition innehatten und dann auf Teilzeit reduziert haben, als auch Personen, die in Teilzeit befördert wurden oder eine Beförderung angeboten bekommen haben. Für Doppelbeschäftigungen wurden keine Details erhoben, wie in diesem Fall die Teilzeit vereinbart wurde.

Vor dem Hintergrund des vorhandenen empirischen Materials ist die Frage der Einführung von Führung in Teilzeit besonders für den Fall spannend, in dem Personen bereits eine Führungsposition innehatten und in dieser Position auf Teilzeit reduziert haben.

Am Beginn steht in diesem Fall der Teilzeit-Wunsch einer Führungskraft, der häufig mit der Geburt von Kindern verknüpft ist. Wie eine männliche Führungskraft erzählt, kann auf diesen

Wunsch eine längere Phase der Überlegung folgen, ob man (Eltern-)Teilzeit in Anspruch nehmen möchte. Dies beinhaltet auch die Abklärung der eigenen, persönlichen Rahmenbedingungen und die Überlegung finanzieller Aspekte.

Auch wenn Forschungseinrichtungen bzw. Vorgesetzte anbieten, eine Führungsposition in Teilzeit auszuüben, heißt dies noch nicht, dass sich Mitarbeiter/innen auch dazu entschließen, dies zu tun. Diese überlegen sich in der Regel genau, ob sie eine Position überhaupt in Teilzeit durchführen können und wollen.

Ist der Wunsch klar, machen sich die Führungskräfte in der Regel bereits vor den Gesprächen mit den Arbeitgeber/innen Gedanken, wie die Ausübung der Führungsfunktion in Teilzeit aussehen und funktionieren könnte. Entsprechend treten sie bereits mit Ideen und Lösungsvorschlägen an die/den Vorgesetzten heran.

Da die Führungskräfte in weiterer Folge auch die Kommunikation und Abstimmung mit bzw. in ihrem Team übernehmen, d.h. auch die praktische Umsetzung von Führung in Teilzeit, können sie als primäre Prozessgestalter/innen bei der Einführung von Führung in Teilzeit beschrieben werden.

Abstimmung mit den Arbeitgeber/innen

Auf die persönlichen Überlegungen folgt eine Abstimmung mit dem/der Vorgesetzten, in der die Arbeitszeit und weitere Rahmenbedingungen besprochen und ausgehandelt werden. Dies kann beispielsweise im Rahmen von Mitarbeiter/innengesprächen der Fall sein. Bei Frauen, die nach einer Karenz wieder in eine Führungsposition zurückkehren, ist dies Teil des Karenzmanagements.

Abzuklären ist, ob Teilzeit in der relevanten Position grundsätzlich möglich ist, ob es (projekt-) arbeitsmäßig machbar ist und für die Betreuung der Mitarbeiter/innen passt. Bei spezifischen Fragestellungen kann zudem die Personalabteilung unterstützen. In den Interviews wird der Abstimmungsprozess als ein wenig diskussionsbedürftiger Prozess beschrieben, besonders bei der Rückkehr von Frauen aus der Karenz. Dazu eine Interviewpartnerin: „Ich habe das nur mit meinem direkten Vorgesetzten besprochen. Wir haben das dann ausgefüllt und (...) das war es. Wir haben damals eine zweite Geschäftsführung gehabt, mit der habe ich mich unterhalten (...) aber (...) wir haben uns eigentlich nur darüber unterhalten wie ich mir das vorstelle, wie sie sich das vorstellt und da waren wir ziemlich konform in unseren Vorstellungen.“ (AUFO18_14)

Am Ende entscheidet in der Regel die Geschäftsführung (in Abstimmung mit dem nächsten Vorgesetzten / der nächsten Vorgesetzten) über den Teilzeitwunsch. Dadurch, dass Führungskräfte bereits mit Lösungsvorschlägen kommen, wird Führung in Teilzeit auch eher von der Geschäftsführung genehmigt: „Wenn ich sage, es hat sich jemand Gedanken gemacht wie das umsetzbar ist, dann kann ich (...) natürlich auch als Geschäftsführung leichter entscheiden ok wie kann man das machen.“ (AUFO18_10)

Die Reaktionen auf einen Teilzeitwunsch fallen von Seiten der Arbeitgeber/innen unterschiedlich aus:

- „Ich sage jetzt mal so, der Arbeitgeber war nicht ganz happy, wie ich das beantragt habe [die Elternteilzeit], aber es hat dann schon auch geklappt und ja das war dann in Ordnung.“ (AUFO18_11)

- „Also bei mir war es so, ich habe einen Vorschlag gemacht wie ich mir das vorstelle und dann ist der eigentlich akzeptiert worden, wie ich von der Karenz zurückgekommen bin. (...) Also da war eigentlich kein nein, das geht nicht oder dass das irgendwie verhandelt worden wäre.“ (AUFO18_14)

Auch wenn Personen in Teilzeit eine (höhere) Führungsposition angeboten wird, kann eine Neuverhandlung des Stundenausmaßes notwendig sein:

- „Da war ich schon in Teilzeit ja [als die aktuelle Führungsposition angeboten wurde], aber das war auch gerade dieser Übergang zwischen der Elternteilzeit und der quasi nicht gesetzlich berechtigten Teilzeit, also das habe ich dann raus verhandelt, wie ich die neue Position bekommen habe, dass ich dieselbe Position dann auch in Teilzeit machen möchte, das war schon ein bisschen, aber ja, man hat gesehen, dass das funktionieren kann.“ (AUFO18_8)

Abklärung organisatorischer Fragen

In organisatorischer Hinsicht stellt sich die Frage, wie eine Stundenreduktion durch Abgabe bzw. **Umverteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten** möglich gemacht werden kann. Dies spielt umso mehr eine Rolle, je deutlicher das Beschäftigungsausmaß reduziert werden soll. Ein Interviewpartner beschreibt die entsprechenden Überlegungen gemeinsam mit seinem Vorgesetzten wie folgt:

- „Also die Aufgabe der Führung einer solchen Unit sehe ich als sehr umfassend und zeitaufwändig in Summe. Da war (...) die Überlegung mit mir selber und mit meinem Vorgesetzten (...) was dann darunter leiden würde, wenn man Teilzeit macht. Wir haben aber dann diskutiert, dass es das Wichtigste ist, dass man das Ganze als Teamaufgabe versteht und ich habe (...) eine Art Managementkreis entwickelt und diese Personen übernehmen für mich auch Teilaufgaben für das Management der Unit.“ (AUFO18_8)

Neben dieser Strategie, das Management als Teamaufgabe zu verstehen, finden sich in den befragten Forschungseinrichtungen auch weitere Ansätze, wie der Stundenaufwand für die Führungskraft reduziert werden kann:

- In einem Fall wurde dem Interviewpartner, der damals noch als Projektleiter ohne Personalverantwortung tätig war, ein technischer Koordinator zur Seite gestellt und damit eine „Aufgabensplittung“ gemacht.
- Eine Führungskraft berichtete, dass sie auf inhaltliche Arbeit und Weiterentwicklung weitgehend verzichtet und sich vorwiegend auf Führungs- und Managementaufgaben konzentriert. Auch aus einer anderen Forschungseinrichtung wurde in ähnlicher Weise berichtet, dass die Projektleiter in einem solchen Fall mehr Verantwortung bekommen, damit sich die Führungskräfte auf Führungsthemen konzentrieren können.
- Eine weitere Option im Zusammenhang mit Projektarbeit ist, keine neuen Projekte dazu zu nehmen, wenn Projekte enden.
- In einer Forschungseinrichtung hat ein Gruppenleiter auf 17 Stunden reduziert. In diesem Fall wurde die Funktion teilweise zurückgestellt und ein zweiter Bereichsleiter eingesetzt, der dessen Funktion übergangsweise mit übernimmt.

Die Einführung einer geteilten Führung wäre theoretisch ebenfalls ein denkbares Modell, das auch von einigen Interviewpartner/innen als Option gesehen wurde. Zum Interviewzeitpunkt gab es in den befragten Forschungseinrichtungen aber keine geteilten Führungspositionen im wissenschaftlichen Bereich. Beispiele für geteilte Führung fanden sich auf der Ebene der Geschäftsführung, in einem Fall ist eine Business Manager Stelle 50/50 geteilt, in einem anderen Fall wurde die Einkaufsleitung auf drei Personen verteilt.

Eine zusätzliche administrative Unterstützung für Führungskräfte in Teilzeit, beispielsweise durch das Sekretariat oder eine Assistenz, gibt es in den befragten Forschungseinrichtungen laut Interviewpartner/innen ebenfalls nicht.

Neben der Frage der Verantwortlichkeiten und Aufgabenteilung müssen auch die **organisatorischen Rahmenbedingungen** für Führung in Teilzeit abgeklärt und festgelegt werden. Dies betrifft insbesondere die Anwesenheitszeiten und die Erreichbarkeit der Führungskraft. Hilfreich kann hierfür sein, Regeln festzulegen, wie der Kalender zu befüllen ist und wie man erreichbar sein muss. Des Weiteren müssen Vertretungsregelungen – soweit noch nicht vorhanden und notwendig – festgelegt werden.

Darüber hinaus erfordert Führung in Teilzeit nach Ansicht der Interviewpartner/innen, sowohl für HR-Vertreterinnen als auch für Führungskräfte, keine besonderen Regeln oder Rahmenbedingungen.

Reaktionen der Mitarbeiter/innen

Als ein weiterer Schritt müssen die Mitarbeiter/innen über die zukünftige Teilzeit ihrer Führungskraft informiert werden. Im Allgemeinen berichten die Interviewpartner/innen, dass Führung in Teilzeit von den Mitarbeiter/innen gut akzeptiert wird. Von Diskussionen oder offenen negativen Reaktionen wird nicht berichtet. Gerade bei Betreuungspflichten gibt es Verständnis.

Dies schließt aber nicht aus, dass im Stillen Widerstände gehegt werden, vor allem wenn Mitarbeiter/innen selbst gerne Stunden reduzieren würden: „Das ist dann schon, aha wie geht das denn, dass der jetzt als Führungskraft nur drei Tage die Woche arbeiten kann‘. (...) Man kriegt es nicht direkt gesagt, man bekommt es nur irgendwie mit. (...) aber das ist dann relativ schnell wieder erledigt. Also da muss man einfach auch ein klärendes Gespräch führen und dann passt das wieder.“ (AUFO18_10)

Die allgemeine Akzeptanz kann damit im Zusammenhang stehen, dass einerseits eine flexible Arbeitskultur und hohe Arbeitsautonomie der Mitarbeiter/innen in den befragten Forschungseinrichtungen üblich sind und andererseits allgemein ein breites Verständnis für eine geringe Verfügbarkeit bzw. einen Teilzeitwunsch von Personen mit Kindern gegeben ist.

5.3.1 Einführung von Führung in Teilzeit in den befragten Unternehmen

In den befragten Unternehmen ist der häufigste Fall, dass eine Person bereits eine Führungsposition inne hatte und nach einer Karenz diese in Teilzeit weiter ausübt. In einem Fall war eine Person nach der Karenz kurzfristig in einer Support Funktion und hat dann eine neue Führungsposition in Teilzeit übernommen. In einem weiteren Fall war eine Person in Karenz, hat dann eine Führungsposition angeboten bekommen und den Vorgesetzten davon überzeugt, dies in Teilzeit zu probieren.

Ob man sich selbst der Herausforderung „Führung in Teilzeit“ stellen möchte, muss vorab gut überlegt werden, „weil man muss schon ganz klar sagen, Management in Teilzeit ist nicht

einfach.“ (AUFO18_18) Führungskräfte überlegen sich diesen Schritt sehr gut und haben auch selbst ihre Zweifel, ob Führung in Teilzeit funktionieren kann.

Wichtig ist, dass sich Führungskräfte im Vorhinein gut überlegen, wie die Führungsposition in Teilzeit funktionieren kann und wie Aufgaben aufgeteilt werden können. Im Zusammenhang mit Kindern müssen Führungskräfte gut überlegen, welches Stundenausmaß sie arbeiten möchten und ihre Vorstellungen gegenüber den Arbeitgeber/innen klar machen:

- „Also gerade bei den Kolleginnen, die das erste Kind z.B. haben, wo es keine Erfahrungswerte gibt und die die Führungsrolle weiterführen wollen, dass man im Vorfeld, und das tun wir ja auch bei allen anderen die zurückkommen und die sich überlegen was ist sinnvoll, was kann man tun und da ist es ja noch wichtiger einfach auch mit zu geben und zu sagen lass dir ein bisschen was offen, sag jetzt nicht sofort ich mache 20 Stunden wegen des Kindes und dann fährt die Eisenbahn drüber.“ (AUFO18_15)

Bei Frauen, die nach einer Karenz wieder in ihre Führungsposition zurückkehren, erfolgt der Abstimmungsprozess zu Elternteilzeit im Rahmen des Karenzmanagements. Ziel ist eine Lösung zu finden, die für die Führungskraft zeitlich möglich ist und auch für das Unternehmen passt. HR hat hierbei eine unterstützende Funktion. Ein HR-Manager empfahl:

- „Also ich würde mich dann auch beraten lassen von einem Beratungsinstitut, also von einem Berater, der speziell sich mit Personalentwicklungs-Themen befasst und der dann auch eben solche Erfahrungen schon hat, damit man eben auf diese Punkte gut Acht gibt, dass man die gut plant, dafür ist eine gute Planung notwendig des gesamten Arbeitsablaufs, es ist der Reifegrad des Teams zu hinterfragen, also man könnte auch Checklisten eigentlich machen und so eine Selbsteinschätzung.“ (AUFO18_16)

Generell wird davon berichtet, dass Verständnis für Führung in Teilzeit besteht und versucht wird, Personen in ihrer Führungsposition zu halten. Mitunter besteht aber auch Skepsis, ob die Ausübung einer Führungsposition in Teilzeit möglich ist:

- „Es war bei mir nämlich auch so, als ich meine erste Position übernommen habe in Teilzeit, war die vorher auch eine Vollzeit Position und es war so, dass mein damaliger Chef, der hat mich zu sich geholt und er wollte mich unbedingt in dieser Position haben und hat mir die angeboten und ich habe gesagt ja ich komme zu dir, ich war damals in Karenz, aber ich mache nur 30 Stunden, weil mehr geht einfach nicht mit meiner familiären Situation und er war dann natürlich auch ein bisschen skeptisch und hat gefragt ja wie soll das gehen und kann das überhaupt funktionieren und ich habe ihm gesagt, schauen wir uns das mal an, lass uns das mal tun und wenn wir der Meinung sind, dass das nicht funktioniert, dann müssen wir uns etwas überlegen und das hat sehr gut funktioniert.“ (AUFO18_18)

Eine Person berichtete, dass der Geschäftsführer „nicht sehr erfreut“ ist, wenn jemand aus der Karenz zurück kommt und Elternteilzeit machen möchte „einfach aus seinem geschäftlichen Druck her, wo er einfach sieht, was wir alles leisten müssen.“ (AUFO18_15)

Auf der organisatorischen Ebene muss überlegt werden, wie Arbeit abgegeben werden kann und ob das überhaupt mit dem vorhandenen Team funktionieren kann. Gegebenenfalls müssen Mitarbeiter/innen identifiziert werden, die dann mehr Verantwortung übernehmen. Wenn Zweifel bestehen, dass die anderen Mitarbeiter/innen die Arbeit übernehmen können,

muss man sich darum kümmern, dass noch weitere Mitarbeiter/innen hinzukommen – auch wenn das in Firmen nicht so gerne gesehen wird.

Um das Arbeitsausmaß zu reduzieren, kann eine Mischung aus Arbeit delegieren, Arbeitsverdichtung und einer kritischen Prüfung von Aufgaben gemacht werden: „Also das ist jetzt gar nicht nur eine Führungsposition, sondern ich denke jeder Job, den man übernimmt, da muss man auch mal kritisch hinterfragen, ob wirklich alle Dinge, die man macht, ob die wichtig sind oder ob man die vielleicht weglassen kann oder ob man das anders macht oder das anders organisiert, das heißt natürlich auch, dass ich delegieren muss“. (AUFO18_18)

Führungskräfte in Teilzeit müssen sich stärker auf Managementaufgaben konzentrieren. Im Falle einer Karenz werden schon vor der Karenz Dinge abgegeben und nach der Karenz nehmen die Personen dann die operative Arbeit nicht mehr so stark zurück, sondern konzentrieren sich stärker auf die Managementaufgaben. Größere organisatorische Umstrukturierungen, wie andere Aufteilung von Aufgabengebieten, werden nicht gemacht.

Auch Vertretungsregelungen müssen gegebenenfalls getroffen werden sowie Regelungen, wie die eigene Verfügbarkeit transparent gemacht wird – beispielweise durch Blockieren von Abwesenheitszeiten im Outlook Kalender. Falls notwendig, müssen in Arbeitsverträgen Bestimmungen zur Arbeitszeit und Homeoffice angepasst oder ergänzt werden.

Als sehr wichtig wird viel Kommunikation beschrieben und das gemeinsame Finden einer Lösung, die von allen Seiten getragen wird. Dies bedeutet auch, dass man sich gut mit seinen Mitarbeiter/innen und anderen Kolleg/innen abspricht, die Gründe für die Teilzeit mitteilt und sich überlegt hat, wie das funktionieren kann. „Die Mitarbeiter müssen merken, dass man das ernst meint und dass das dann auch funktionieren kann.“ (AUFO18_12)

Von den Mitarbeiter/innen gibt es grundsätzlich Verständnis und Akzeptanz für Führung in Teilzeit – besonders aufgrund der vorhandenen Betreuungspflichten der Führungskräfte in Elternteilzeit. Anfängliche Skepsis legt sich spätestens wenn sich in der Praxis zeigt, dass es funktioniert. Wenn dies nicht der Fall ist, wird das Verständnis der Mitarbeiter/innen dagegen nicht von Dauer sein:

- „Wenn das zu lange ist, könnte (...) schon irgendwie im Team, wie soll ich sagen, eine Unzufriedenheit wachsen. Wenn die Führungskraft immer weg ist und man immer lange sitzt deswegen. Wenn die Konsequenz das ist, dass ich als Führungskraft immer früh gehen kann und meine Mitarbeiter lange sitzen, dann löst das vielleicht das aus. Wenn ich das aber so anders gestalte und meine Mitarbeiter deswegen kein Nachteil, keinen gefühlten Nachteil haben, dann wird wohl das Verständnis lange anhalten.“ (AUFO18_19)

5.4 Voraussetzungen und organisationale Rahmenbedingungen für Führung in Teilzeit in den befragten Forschungseinrichtungen

Damit Führung in Teilzeit funktioniert, braucht es bestimmte Voraussetzungen hinsichtlich der Arbeitskultur und -organisation, der Akzeptanz von Führung in Teilzeit, der Mitarbeiter/innen und dem Stundenausmaß der Führungskraft.

Bezogen auf die **Arbeitskultur und -organisation** ist eine gemeinsame Charakteristik der befragten Forschungseinrichtungen, dass in diesen ein großes Ausmaß an Flexibilität herrscht:

viele Personen arbeiten in Teilzeit; Gleitzeit und Homeoffice sind weit verbreitet. Eine Teilzeitbeschäftigung ist in einem solchen Umfeld nicht ungewöhnlich. Die Rahmenbedingungen und Arbeitsmittel für flexibles Arbeiten sind bereits vorhanden und müssen nicht für Führung in Teilzeit neu eingeführt werden. Die Organisationen sind generell bemüht, auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen einzugehen, Flexibilität und damit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. eine gute Work-Life-Balance zu ermöglichen.

Von den Interviewpartner/innen wird beschrieben, dass streng hierarchische Arbeitsweisen nicht üblich sind und die Mitarbeiter/innen stark eigenverantwortlich agieren. Eine Führungskraft meint dazu: „Also die Führung im Idealfall, läuft das alles und ich bin im Hintergrund.“ (AUFO18_3) Es herrscht ein partizipativer Führungsstil vor, d. h. Mitarbeiter/innen werden einbezogen, Entscheidungen gemeinsam und transparent getroffen sowie die Verteilung von Arbeitsaufgaben im Team abgestimmt. Dies wird aber nicht als teilzeit-spezifisch, sondern als generell üblich beschrieben. In einem solchen Umfeld fügt sich Führung in Teilzeit quasi nahtlos ein und bedingt weder starke Änderungen in der Arbeitsorganisation, noch in der Arbeitskultur oder im Führungsstil.

Damit Führung in Teilzeit aber tatsächlich möglich wird, ist die Unterstützung bzw. Akzeptanz durch die Geschäftsführung und den Vorgesetzten/die Vorgesetzte notwendig: „Die Geschäftsführung die Führungsebene muss dahinter stehen. (...) Ich glaube, dass das so wirklich die Basis ist (...) für ein Gelingen Führungskräfte in Teilzeit im Unternehmen zu haben, wenn die Führungskraft oder die Geschäftsführung nicht dahinter stehen, kann ich als HR oder Betriebsrat machen was ich will, dann wird das nicht funktionieren.“ (AUFO18_2)

Die Akzeptanz von Führung in Teilzeit steigt, wenn Väter, die selbst in Väterkarenz oder Elternteilzeit waren in (die oberen) Führungspositionen kommen:

- „Der eine männliche Geschäftsführer (...) hat selbst zwei Kinder, hat selbst Elternteilzeit in Anspruch genommen und er forciert das. Das ist ihm ganz persönlich ein Anliegen und alleine das schafft eine gewisse Akzeptanz, wenn das vorgelebt wird, wenn man weiß die Geschäftsführung steht dahinter.“ (AUFO18_2)

Wie im Zitat oben angesprochen wird, braucht es Akzeptanz quer durch das Unternehmen, d. h. auch von den Kolleg/innen und Mitarbeiter/innen. Damit sich Führungskräfte trauen, einen Teilzeitwunsch zu äußern, ist es hilfreich, wenn für die Beschäftigten klar ist, dass Führung in Teilzeit im Unternehmen akzeptiert ist: „Es kann ja auch sein, dass ein Mitarbeiter sich gar nicht fragen traut und eigentlich schon längst reduzieren möchte, aber Angst hat und sagt okay ich würde gerne auf 30 Stunden reduzieren, dass er dann seinen Job verliert und ich muss als Unternehmen schon auch zeigen, dass ich einen Willen habe das umzusetzen und zu unterstützen.“ (AUFO18_10)

Führung in Teilzeit erfordert neben Akzeptanz auch klare Rahmenbedingungen, wann bzw. für welchen Zeitraum Teilzeit mit welchem Stundenausmaß in einer Führungsposition möglich ist.

Selbständige, selbstverantwortliche und kompetente Mitarbeiter/innen sind nach Aussage der Interviewpartner/innen eine weitere zentrale Voraussetzung für Führung in Teilzeit. Entsprechend ist Führung in Teilzeit leichter möglich, wenn man mehr Senior Researcher und weniger Junior Researcher im Team hat. Auch wenn Senior Researchers die Anleitung von Junior Researchern übernehmen, erleichtert dies Führung in Teilzeit.

Als ein weiterer Aspekt wurde im Rahmen der Interviews diskutiert, mit welchem **Stundenausmaß** Führung in Teilzeit möglich ist und ob ein Mindestmaß an Stunden notwendig ist. Insgesamt lässt sich aus der Erfahrung der Interviewpartner/innen schließen, dass Führung in Teilzeit mit mehr Stunden leichter ist und besser funktioniert. In einigen Interviews wurde angesprochen, dass man zumindest ein gewisses Stundenkontingent braucht, um eine Führungsfunktion noch in Teilzeit ausüben zu können – allein schon deshalb, weil ein Teil der Arbeitszeit gewöhnlich mit Organisatorischem, Abstimmungen, Abklärungen mit den Mitarbeiter/innen, regelmäßigen Treffen, Routineaufgaben etc. verplant ist. Eine Interviewpartnerin dazu:

- „Ich glaube ein gewisses Stundenkontingent braucht man schon, also das fängt bei Teamleitern schon an, weil wenn man nur 17 Stunden arbeitet, dann verbringst du vier Stunden je nachdem wie groß die Gruppe ist, in der Woche nur mit Organisatorischem, um das mit den Mitarbeitern abzuklären, ich glaube, das ist dann schon viel.“ (AUFO18_14)

Wo die Untergrenze an Stunden für Führung in Teilzeit liegt, lässt sich nicht pauschal beantworten, sondern ist von Faktoren wie der Art der Führungsposition, der Zahl der geführten Mitarbeiter/innen, der Organisationsstruktur und den Aufgaben abhängig. 20 Stunden oder weniger wurden mehrheitlich nicht als realistisch gesehen – höchstens kurzfristig für Übergangsphasen. Mit einem Stundenausmaß von 30 Stunden und mehr ist Führung in Teilzeit nach Erzählungen der Interviewpartner/innen dagegen gut machbar.

Auf die Frage, ob es auch Bedingungen gibt, unter denen **Führung in Teilzeit nicht möglich** ist, wurden folgende Punkte angesprochen:

- Wenn man nicht ausreichend Kompetenzen im Team hat, auf die man zurückgreifen kann, und keine Möglichkeit zur Aufteilung von Aufgaben hat, wird es schwierig. Dies gilt auch, wenn es größere Verwerfungen in Teams gibt und das „Backup“ vom Team für die Führungskraft nicht gegeben ist.
- In Hinblick auf die Größe der Abteilung wurde einerseits als Schwierigkeit beschrieben, wenn die Abteilung zu klein ist und daher kein entsprechender Mitarbeiterstamm gegeben ist, an den man Aufgaben abgeben kann. Andererseits wurde auch als schwierig erachtet, wenn der Verantwortungsbereich sehr groß ist: „Wenn man einen kleinen Bereich führt mit wenig Verantwortung, dann geht das noch sehr gut in Teilzeit, das wird dann aber komplexer mit mehr Verantwortung und je mehr man leisten muss und koordinieren muss, desto schwieriger wird das. Also ich glaube so in der Managementebene, wo man für die gesamten Finanzen zuständig ist, also als Leiter stelle ich mir das wirklich schwer vor, weil einfach die Anforderungen zu groß sind, weil es immer mehr gibt was man nur selbst machen oder selbst verantworten muss.“ (AUFO18_7)

5.4.1 Voraussetzungen und organisationale Rahmenbedingungen für Führung in Teilzeit in den befragten Unternehmen

Auch von den Unternehmen wurden flexible Arbeitsbedingungen wie Gleitzeit oder Homeoffice als notwendige Rahmenbedingungen beschrieben, die aber in den meisten Unternehmen ohnehin gegeben sind. In einem Teil der Unternehmen handelt es sich dabei eher um Instrumente, die nach Vereinbarung genutzt werden können, in einem anderen Teil wird ein

hohes Ausmaß an flexiblem und mobilem Arbeit generell gelebt. In einem solchen Umfeld ist es daher „nur konsequent auch zu sagen, dass wenn ich meinen Job dann in Teilzeit ausübe, dass ich natürlich weiterhin alle Karrieremöglichkeiten habe, die ich auch sonst habe.“ (AUFO18_18)

In Unternehmen mit sehr flexiblen Arbeitsbedingungen herrscht eine Unternehmenskultur vor, in der der „Präsenzgedanke“ nicht so zentral ist, sondern Mitarbeiter/innen Ziele haben, die sie erreichen müssen:

- „Dieser Präsenzgedanke ist einfach so nicht vorhanden, bei uns (...) wird eigentlich zielgerichtet gemanagt, das heißt der Mitarbeiter hat Ziele und diese Ziele muss er erfüllen, und wie er das macht und in welcher Zeit er das macht, das bleibt ihm im weitesten Sinne selbst überlassen und von dem her ist das Thema wie lange sitze ich da und wie lange arbeite ich, das ist schon sehr lange kein Thema mehr.“ (AUFO18_18)

Dies geht mit einer Vertrauenskultur einher, die auch ein anderer Interviewpartner als Unternehmens- und Führungsleitlinie beschreibt. Die Rolle der Unternehmenskultur wird von den Interviewpartner/innen als wichtig erachtet:

- „Bei uns ist das [Führung in Teilzeit] überhaupt kein Thema, aber ich glaube das liegt am Unternehmen. (...) ich war in [Unternehmensbeschreibung], und da glaube ich ist es nicht möglich. Also wenn ich so zurückdenke, da war es schon nicht möglich, dass ich sage okay ich habe einen Termin in Wien ich nehme mir etwas mit zum Lesen und dann kann ich in Ruhe lesen und ich schreibe dann diesen Tag als Arbeitstag auf und dann hat mein Chef zu mir gesagt, ja ich kann ja nicht kontrollieren ob du wirklich etwas machst. Und das ist für mich schon auch eine Unternehmenskultur glaube ich und da muss ich sagen unser Unternehmen ist da wirklich sehr fortschrittlich was das anbelangt und das weiß man erst zu schätzen, weil ich in anderen Unternehmen gearbeitet habe, wie wichtig Flexibilität und Vertrauen vom Arbeitgeber her ist, weil bei uns ist das wirklich überhaupt kein Problem oder gar kein Thema oder wäre auch nie ein Problem gewesen.“ (AUFO18_17)

Von einer der Interviewpartner/innen wurde beschrieben, dass ein weniger hierarchischer Führungsstil, der mehr einem Miteinander gleicht, im Unternehmen generell üblich ist und erfahrene Mitarbeiter/innen bereits Coaching Funktionen für jüngere Mitarbeiter/innen übernehmen. Die gleiche Person beschreibt, dass Work-Life-Balance und Flexibilität im Unternehmen auch von höchster Ebene vorgelebt werden.

Eine gute Abstimmung und Planung sowie die Akzeptanz bzw. Unterstützung des Teilzeitwunsches durch das Management werden ebenfalls als wichtige Voraussetzungen für Führung in Teilzeit genannt. Anders als bei den außeruniversitären Forschungseinrichtungen wurde zudem in mehreren Interviews betont, dass Führung in Teilzeit voraussetzt, dass man die Führungskraft bereits kennt und ein gegenseitiges **Vertrauen** da ist. Man muss „gezeigt haben, dass man einer ist auf den sich das Unternehmen verlassen kann.“ (AUFO18_12)

Führung in Teilzeit wird als Vertrauenssache gesehen – d. h. die Führungskräfte müssen Vertrauen ins Team haben aber auch umgekehrt. Ähnlich wie in der außeruniversitären Forschung wird ein gutes Team von den Interviewpartner/innen als eine zentrale

Voraussetzung für Führung in Teilzeit beschrieben. **Gut eingearbeitete und selbständige Mitarbeiter/innen** brauchen keine enge Betreuung, was Führung in Teilzeit möglich macht. Zudem ist es hilfreich, wenn erfahrenere Mitarbeiter/innen jüngere Kolleg/innen einschulen.

In einem Unternehmen wird Führung in Teilzeit ab 20 Stunden umgesetzt, in anderen Unternehmen ab einem Stundenausmaß von 30 Stunden. Unter 30 Stunden wurde in letzterem Fall von einer Interviewpartnerin nur für die Führung von Teams mit wenigen Mitarbeiter/innen als realistisch erachtet, was in ihrem Unternehmen nicht der Fall sei. Eine der befragten Führungskräfte mit einem Stundenausmaß von 20 Stunden wird ihre Führungsaufgabe auf eigenen Wunsch wieder abgeben, was darauf hindeutet, dass dies mit einem derartig geringen Stundenausmaß als nicht machbar angesehen wird.

Die Interviewpartner/innen beschreiben auch Fälle, in denen es ihrer Ansicht nach nicht möglich ist, in Teilzeit zu führen:

- In kleinen Unternehmen und kleinen Teams, wo Arbeit nicht flexibel aufgeteilt werden kann.
- Bei sehr umfangreichen Aufgabengebieten.
- In bestimmten Aufgabenbereichen wie beispielsweise im Labor, wo man im Bedarfsfall sofort reagieren muss, im Schichtbetrieb, Außendienst oder im Servicebereich, wo man Kund/innen zu einer bestimmten Zeit betreuen muss.
- Wenn arbeiten am Abend und Wochenende üblich ist und von den Arbeitgeber/innen verlangt wird.

5.5 Herausforderungen von Führung in Teilzeit in den befragten Forschungseinrichtungen

Die Ausübung einer Führungsposition in Teilzeit bringt zahlreiche Herausforderungen mit sich. Gemeinsam mit den Herausforderungen werden wichtige Kompetenzen diskutiert, die Führungskräfte mitbringen bzw. entwickeln sollten, um Führung in Teilzeit und die damit verbundenen Herausforderungen erfolgreich zu meistern.

In einigen Fällen handelt es sich dabei um Herausforderungen, mit denen Führungskräfte generell konfrontiert sind. Zwei Interviewpartner/innen stellten sogar ganz in Frage, ob es überhaupt wesentliche Unterschiede in den Herausforderungen von Führung in Voll- und Teilzeit gibt:

- „Ich meine Herausforderungen stellen sich immer, ich frage mich gerade, ob es wirklich an der Teilzeit liegt oder ob das vielleicht auch manchmal nur vorgeschoben wird als Begründung.“ (AUFO18_4)
- „Also ich weiß jetzt nicht, ob es andere Anforderungen braucht, als man generell schon braucht. Es ist sicher, weiß ich nicht, beim Zeitmanagement, man braucht ein gutes Zeitmanagement, wo man, wie soll ich sagen darauf achtet, dass man effizient weiter kommt, aber das braucht man generell.“ (AUFO18_3)

Dennoch stellt die geringere Zeit die Teilzeit-Führungskräfte für ihre Aufgaben zur Verfügung haben, generell betrachtet, eine zusätzliche Herausforderung dar – insbesondere dann, wenn Verantwortlichkeiten und Aufgaben nicht im gleichen Umfang wie das Beschäftigungsausmaß reduziert werden, was anhand der Interviews als nicht untypisch eingeschätzt werden kann, und so eine Verdichtung der Arbeit stattfindet.

1) Weniger Zeit

Im Vergleich zu Vollzeit-Führungskräften haben Teilzeit-Führungskräfte noch weniger Zeit für ihre Aufgaben zur Verfügung. Daher stellen ein sehr gutes **Zeitmanagement** und gute **(Selbst-)Organisation** zentrale Voraussetzungen für Führung in Teilzeit dar. Die Führungskräfte sind gefordert, sich ihre Zeit sehr gut einzuteilen, Besprechungen effizient abzuwickeln und sich auf die wesentlichen Dinge zu konzentrieren.

Eine weitere wichtige Voraussetzung um mit dem beschränkten Stundenausmaß auszukommen, ist die Bereitschaft und Fähigkeit, Arbeit abzugeben und an die Mitarbeiter/innen zu **delegieren**. Dies erfordert ein entsprechendes Vertrauen in das Team.

Auch wenn es Führungskräften gelingt, sich ihre Zeit gut einzuteilen, ist es in Teilzeit besonders herausfordernd, wissenschaftlich up-to-date zu bleiben. Bereits mit 40 Stunden ist es für Viele schwierig, wissenschaftlich fit zu bleiben. Wenn dann noch Managementaufgaben und eine Teilzeit hinzukommen ist es „wahnsinnig schwer (...) dass nicht die wissenschaftliche Seite total verkümmert.“ (AUFO18_14)

2) Geringere Verfügbarkeit

Die geringere Verfügbarkeit bzw. persönliche Anwesenheit von Führungskräften in Teilzeit bedeutet weniger Gelegenheit zum persönlichen Gespräch und weniger persönliche Betreuung der Mitarbeiter/innen. Es kann passieren, dass die Führungskraft für die Mitarbeiter/innen nicht mehr greifbar ist und dadurch Unmut entsteht.

Gerade unmittelbar nach einer Umstellung von Vollzeit auf Teilzeit, müssen sich die Mitarbeiter/innen erst daran gewöhnen, dass die Führungskraft nun weniger verfügbar ist und nicht mehr wie gewohnt immer da ist, sondern beispielsweise nur an bestimmten Tagen oder zu bestimmten Zeiten. Haben sich die Mitarbeiter/innen erst einmal an die neuen Arbeitszeiten gewöhnt, stellt dies in weiterer Folge, so mehrere Interviewpartner/innen, aber kein Problem dar:

- „Also Teilzeitbeschäftigung wirklich in einem Ausmaß, die eh fast Vollzeit sind also wir haben zwar 40 Stunden Woche, aber die Leute sind halt dann einen Tag nicht da die Woche und wenn das vielleicht noch der Freitag ist oder der Mittwoch, da kann man das eh gut einteilen.“ (AUFO18_10)

Über die **Erreichbarkeit** außerhalb der Arbeitszeiten, beispielsweise an freien Tagen oder am freien Nachmittag, wird von den Führungskräften selbst entschieden. Nicht immer jedoch, lässt sich die Nicht-Erreichbarkeit am freien Tag auch langfristig durchsetzen:

- „Ursprünglich (...) da hatte ich auch kommuniziert in diesen zwei Tagen bin ich auch prinzipiell per E-Mail nicht erreichbar und ja, das wäre schön. Das hat sich leider nicht so halten lassen, weil mit der Zeit gibt es halt dann doch wieder wichtige Sachen, die dann kommen und vor allem in die Hierarchieebene nach oben ist das (...) kaum durchsetzbar. Ja, die Chefs möchten, dass man immer erreichbar ist. (...) Da haben sich dann Ausnahmen eingeschlichen, die dann nicht mehr weg zu bekommen sind, also die zwei Tage wirklich frei zu kriegen, das ist wirklich sehr schwierig. Und mit der Erreichbarkeit ist es (...) dann eher noch mehr geworden sozusagen.“ (AUFO18_11)

Aber auch ganz generell ist die **Abgrenzung** zwischen Arbeit und Freizeit eine Herausforderung für die Führungskräfte, gerade deshalb, weil technisch die permanente Erreichbarkeit über E-Mail und Handy gegeben ist:

- „Die Abgrenzung ist eine Herausforderung, also hauptsächlich auch durch dieses Homeoffice Thema weil und gleichzeitig ist es auch eine gute Möglichkeit, Fluch und Segen, also ich grenze mich tatsächlich sehr selten komplett ab, kann schon sein, dass ich am Abend den Rechner nicht mehr aufdrehe und E-Mails lese, also wenn ich zu Mittag nach Hause gehe mache ich das 100-prozentig am Nachmittag noch mal, gleichzeitig ist es dann okay wenn man Sachen einfach schnell weiterleiten muss und mit zwei Sätzen erledigen kann, die nicht verzögert werden sollen und über E-Mail und Telefon, ob ich mein Telefon jetzt hier abhebe oder zu Hause.“ (AUFO18_4)

Damit die Abgrenzung erfolgreich funktionieren kann, ist eine Akzeptanz von Seiten der anderen erforderlich: „Also das ist schon wo man sagt so ein Unternehmenskultur-Thema, dass das so wirklich auch angenommen wird und, dass man sagt ok, ich akzeptiere jetzt, dass die Person nicht da ist und ich werde in der Zeit auch nicht anrufen oder schreiben.“ (AUFO18_10)

3) Tatsächlich in Teilzeit arbeiten

Eine zentrale Gefahr im Zusammenhang mit Führung in Teilzeit besteht darin, dass trotz Stundenreduktion die Anforderungen und die tatsächliche Leistung nicht reduziert werden und damit letztlich zu weniger Gehalt die gleiche Arbeit geleistet wird:

- „Also im Moment habe ich die Situation mit vier Tagen die Woche, dann ist das schon so viel mit 32 Stunden, dass das schon so nah an der Vollzeit liegt, dass es dann eher schwierig wahrgenommen wird. Das heißt, da bekommt man eigentlich schon die Aufgaben von Vollzeit.“ (AUFO18_11)
- „Ja und man muss immer aufpassen, dass man nicht Teilzeit arbeitet aber in Wirklichkeit dann 60 Stunden da ist, also dass man mehr Arbeit bekommt als dem entspricht was man arbeiten sollte, dass man quasi 20 Stunden gezahlt wird und 40 Stunden arbeitet, also man muss auch sagen können das ist zu viel, das geht sich dann derzeit nicht aus, das ist sicher eine Herausforderung.“ (AUFO18_7)

Zu den Erwartungen und Anforderungen von außen kommt hinzu, dass die Führungskräfte in der Regel hohe Ansprüche an sich selbst und ihre Arbeit haben. Sie bemühen sich, „allen Anforderungen gerecht zu werden, an sich selbst, an die Mitarbeiter die sie betreuen, an die anderen Führungskräfte, an die Geschäftsführung und das ist (...) aus meiner Sicht eine Gratwanderung (...) sich selbst nicht zu überfordern (...), allen gerecht zu werden und nebenbei aber diese Teilzeit auch zu leben, in einem guten Rahmen, dass die eigene Gesundheit nicht irgendwie verloren geht.“ (AUFO18_2)

Eine Stundenreduktion sollte mit einer Abgabe von Aufgaben bzw. Verantwortung einhergehen, was in der Praxis aber nicht immer gelingt und wiederum dazu führen kann, entweder die gleiche Arbeit in kürzerer Zeit und für weniger Geld zu erledigen oder sukzessive Überstunden aufzubauen:

- „Wenn man reduziert, natürlich muss dann klar abgegrenzt werden, dass man gewisse Teile abgibt und das ist auch so, dass man sich das mit dem Vorgesetzten

natürlich überlegt, was ist möglich, das muss auch so sein, weil sonst brauche ich nicht reduzieren, sonst wird es völlig witzlos. Ich glaube aber, dass man mit der Zeit wieder hinein gibt, das ist sicher am Anfang so, dass das Arbeitsausmaß reduziert ist, im Großen und Ganzen im Stundenausmaß, aber ich glaube, dass das wieder kontinuierlich ansteigt und da liegt es, glaube ich wirklich an der Selbstdisziplin.“ (AUFO18_2)

Mit dem vereinbarten Stundenausmaß auszukommen, erfordert von den Führungskräften **Selbstdisziplin** sowie die Fähigkeit auch einmal Nein sagen zu können:

- „Dass man sagt ich bin in Teilzeit, das waren meine Rahmenbedingungen, das habe ich vereinbart, und das halte ich auch ein und je nachdem was sich ergibt und je nachdem welche Herausforderungen kommen, da muss man sich zusammensetzen und Lösungen finden, wie kann ich delegieren, was kann ich woanders hingeben. Also diese Selbstdisziplin ist gefordert.“ (AUFO18_2)
- „Da muss man eben auch mal nein sagen können bzw. dann auch zum Vorgesetzten gehen können und sagen schau her, das geht sich nicht aus, ich weiß nicht mehr wie soll ich das machen, da brauchen wir eine Lösung.“ (AUFO18_7)

Allerdings zeigt das letzte Zitat auch, dass es nicht nur um Selbstdisziplin der Führungspersonen in Teilzeit geht, sondern dass auch die Forschungseinrichtungen und übergeordneten Führungskräfte hier Verantwortung übernehmen müssen, Lösungen zu finden, die Führung in Teilzeit nicht nur auf dem Papier möglich machen.

4) Kommunikation und Abstimmung

Teilzeit bedeutet in der Regel einen höheren Kommunikationsaufwand, da man sich Dinge aufteilt, und dann stärker kommunizieren muss. Durch die geringere Anwesenheit kann es sein, dass man Informationen nicht erhält oder mehr Zeit investieren muss, um diese zu bekommen. In diesem Zusammenhang ist eine offene Kommunikationskultur hilfreich, damit Führungskräfte auch in Teilzeit alle wichtigen Informationen bekommen. Auch an Einfluss kann man verlieren, wenn man in Teilzeit arbeitet und beispielsweise bei Abstimmungen nicht anwesend ist.

5) Generelle Herausforderungen von Teilzeit

Daneben stellen sich auch noch Herausforderungen, die generell im Zusammenhang mit Teilzeit auftreten:

- **Meetings und Dienstreisen:** Besprechungen finden teilweise am Abend statt, was besonders bei häufigen oder kurzfristig angesetzten Terminen schwierig für Teilzeitkräfte ist. Durch das geringere Stundenausmaß werden zudem Dienstreisen (Konferenzen, Meetings), insbesondere ins Ausland, schwieriger.
- **Vereinbarkeit:** Wenn Kinderbetreuungspflichten der Grund für die Teilzeit sind, können sich daraus zusätzliche zeitliche Restriktionen ergeben – man muss rechtzeitig da sein um das Kind abzuholen, frei nehmen, wenn das Kind krank ist, kann an gewissen Terminen nicht teilnehmen etc.
- Zudem besteht die Gefahr, dass man in der „**Teilzeitfalle**“ bleibt und die reduzierten Stunden nicht mehr aufstocken kann oder möchte, obwohl mehr Arbeit geleistet wird, als dem Beschäftigungsausmaß entspricht.

5.5.1 Herausforderungen von Führung in Teilzeit in den befragten Unternehmen

Aus Sicht der befragten Unternehmen stellen sich im Wesentlichen dieselben Herausforderungen wie für Führungskräfte in der außeruniversitären Forschung. Auch von einer Interviewpartnerin aus einem Unternehmen wurde in Frage gestellt, ob man als Führungskraft in Teilzeit tatsächlich andere Voraussetzungen braucht:

- „Ich denke dieselben Aspekte, die eine gute Führungskraft ausmachen, also egal ob die in Teilzeit oder in Vollzeit ist, eine Person, die sich aufs Wesentliche konzentrieren können muss und delegieren kann, das dient für eine Führungskraft in Vollzeit ähnlich wie in Teilzeit also es zeigt sich hier noch stärker, ob diese Führungspersönlichkeit vorhanden ist.“ (AUFO18_20)

Der Umgang mit **weniger Zeit** wird auch von den befragten Unternehmen als zentrale Herausforderung gesehen:

- „Man muss schon ganz klar sagen, Management in Teilzeit ist nicht einfach, also das heißt man muss noch effizienter arbeiten noch mehr delegieren, sehr viel Vertrauen in sein Team haben.“ (AUFO18_18)
- „Es ist schon eine Herausforderung in 30 Stunden Dinge abzuarbeiten.“ (AUFO18_17)

Gute Selbstorganisation, Fokus auf wichtige Aufgaben und effiziente Zeitverwendung sind dementsprechend eine Voraussetzung für Führungskräfte. Andererseits kann der Zeitdruck auch positiv sein und Führungskräfte zu Effizienz-Steigerungen beflügeln.

Wie eine Interviewpartnerin beschreibt, müssen Führungskräfte in (Eltern-)Teilzeit im Wesentlichen dieselbe Arbeit in weniger Zeit schaffen:

- „Man war eine Vollzeit-Führungskraft, man hat eine Abteilung geleitet, ist schwanger geworden, kommt zurück und will das Ganze was man vorher in 40 oder mehr Stunden die Wochen gemacht hat auf einmal in 30 machen. Das ist eine Challenge. Entweder hat man super Organisationstalent und schafft das gut, weil verantwortlich ist man ja für sich selber, also die Abteilung wird ja nicht kleiner, (...) Fakt ist, man will in kürzerer Zeit das machen was man vorher gemacht hat.“ (AUFO18_19)

Um mit weniger Zeit auszukommen, „braucht man auch eine gewisse fachliche Kompetenz, (...) weil man durch eine fachliche Kompetenz eben auch sehr leicht Dinge entscheiden kann ohne dass man so stark eingebunden ist. Also man kann dann mehr delegieren“. (AUFO18_12)

In diesem Zusammenhang ist wichtig, dass von Teilzeit-Führungskräften nicht erwartet wird, denselben Arbeitsumfang wie in Vollzeit zu bewältigen und dies auch von Unternehmensseite so kommuniziert wird.

Hinsichtlich der **geringeren Verfügbarkeit** wird auch von den Interviewpartner/innen aus den Unternehmen beschrieben, dass sich die Mitarbeiter/innen und das Umfeld zu Beginn auf die veränderte Verfügbarkeit einstellen müssen, dies dann aber gut funktioniert. Auch für die Führungskraft selbst bedeutet die Teilzeit eine Umstellung:

- „Herausforderung dieser Umstellung ich habe jetzt nicht den ganzen Tag Zeit, sondern muss meine Dinge eben mal bis 2 Uhr erledigen und Termine so

organisieren, dass die eben nur vormittags sind und nicht am Nachmittag aber das war am Anfang die ersten paar Monate eine Herausforderung bis sich das dann eingespielt hat und dann gab es aber eigentlich keine Probleme mehr.“ (AUFO18_17)

Wie eine Führungskraft beschreibt, kann es manchmal auch schwierig sein, „wenn man nicht im Unternehmen ist und es kommen irgendwelche Probleme auf.“ (AUFO18_13) In diesem Fall springt dann die Vorgesetzte ein.

Eine weitere Herausforderung benennt ein Interviewpartner: Man müsse darauf achten, dass man nicht zu viel an Bedeutung verliert, wofür ein bereits vorhandenes gutes „Standing“ im Unternehmen vorteilhaft sein kann: „Das ist sicherlich die Herausforderung, (...) dass man immer noch als wichtiger Leistungsträger, als Entscheider auch zur Verfügung steht (...) durch die Reduktion in seiner Arbeit, darf man dann nicht zu viel an Bedeutung verlieren.“ (AUFO18_12)

Noch stärker als bei den Forschungseinrichtungen sehen die Interviewpartner/innen aus den Unternehmen die Gefahr, dass man letztlich ein Teilzeit-Gehalt bezieht aber **trotzdem Vollzeit arbeitet**. „Wenn man es schafft, dass auch wirklich langfristig so zu organisieren, dass man wirklich bleibt und konsequent bei dieser Arbeitszeit bleibt und versucht sich ungefähr daran zu halten, dann Hut ab, ich glaube, das schaffen nicht viele.“ (AUFO18_19)

Dies wird von derselben Interviewpartnerin nicht nur mit den Ansprüchen von außen, sondern auch den eigenen Ansprüchen von Führungskräften in Verbindung gebracht:

- „Vom Typ her - wer will denn Führungskraft werden? Wohl nicht jemand der nine-to-five arbeitet und dann nach Stechuhr geht, also das ist die seltenste Mentalität, die man bei Führungskräften sieht, das heißt das sind schon Menschen, die engagiert sind, die eher ja als nein sagen, die da so committed und engagiert sind, dass da dieses Einhalten von reduzierten Zeiten schwierig ist wahrscheinlich, aber ja, wenn es jemand schafft, dann Respekt.“ (AUFO18_19)

Entsprechend werden auch eine Abgrenzung und ein Abschalten nach der Arbeit als Herausforderung beschrieben. Gerade bei Elternteilzeit wird es zur Herausforderung, allen Ansprüchen privat und beruflich gerecht zu werden: „Ich habe teilweise immer ein schlechtes Gewissen gehabt.“ (AUFO 18_13)

Häufig wurde von den Interviewpartner/innen auch thematisiert, dass Meetings häufig am Abend stattfinden, was für Teilzeitkräfte generell schwierig ist. Als ein Nachteil von Teilzeit wurde von einem Interviewpartner formuliert, dass es schwieriger ist Gehaltserhöhungen zu bekommen. Auch die Gefahr in der Teilzeitfalle zu landen wurde von den Interviewpartner/innen benannt.

5.6 Erwartungen an Arbeitszeit & Verfügbarkeit von Führungskräften in den befragten Forschungseinrichtungen

Kann man in Teilzeit überhaupt Führungskraft werden bzw. bleiben? Die Beispiele aus den befragten Forschungseinrichtungen zeigen, dass dies möglich ist. Dies wirft die Frage auf, welche Rolle die Arbeitszeit für die Fragen „Wer kann Führungskraft werden?“ und „Was macht eine (gute) Führungskraft aus?“ spielen.

Wie eine Interviewpartnerin berichtet, existiert in den Köpfen der Beschäftigten in ihrer Forschungseinrichtung durchaus noch die Vorstellung, dass man als Teilzeitbeschäftigte/r nicht für eine Führungsposition in Frage kommt:

- „Wenn man da so rum hört, was gedacht wird, dann hört man oft also Führen in Teilzeit geht sowieso nicht, also wenn ich nicht Vollzeit arbeite, dann brauche ich mich für die Stelle gar nicht bewerben, obwohl (...) das steht ja nirgendwo drin.“ (AUFO18_1)

Um solche Vorstellungen zu verändern, sind Vorbilder notwendig:

- „Dass es manche andere Vorleben, dass das funktioniert, da ebnet das denen, die das möchten oder in Betracht ziehen schon den Weg“ (AUFO18_10)
- „Es kommen eigentlich nicht so viele Rückmeldungen (...) einige hinterfragen sich selbst auch und dann merkt man, dass sie nachdenken anfangen, könnte ich vielleicht auch überlegen, aber das traut sich wahrscheinlich dann doch keiner.“ (AUFO18_11)

In den befragten Forschungseinrichtungen sind die geleisteten Arbeitsstunden nicht unbedingt ein Kriterium, wenn es um die Auswahl von Führungskräften geht:

- Es ging in vergangenen Auswahlprozessen von Führungskräften nicht darum, „wie fleißig der Mitarbeiter war, also ich meine das so im ironischen Sinne, mit war der ständig da, sondern es sind Mitarbeiter ausgewählt worden, wo man gesehen hat die haben das Potenzial, die können mit Mitarbeitern, die haben aber auch diese Organisationsstärke, die haben vielleicht Projekte gut abgewickelt oder so und haben halt auch dieses menschliche, also diesen Zugang zu den Mitarbeitern.“ (AUFO18_10)

Eine befragte Führungskraft meinte, dass ihre Arbeitszeit nicht wirklich ein Thema war, als es um die Führungsposition ging. Auch eine andere Interviewpartnerin hielt fest, dass für eine Führungsposition kein bestimmtes Stundenausmaß notwendig ist.

Dennoch finden sich in den Interviews auch Hinweise darauf, dass die Arbeitszeit sehr wohl eine Rolle im Zusammenhang mit Führung spielt. Beispielsweise ein Geschäftsführer:

- „Die [potenziellen Führungskräfte] kristallisieren sich dadurch heraus, dass sie einerseits letztendlich ein wissenschaftliches Standing haben, das heißt Publizieren, dass sie aber auch Netzwerke aufbauen können (...) Eine wissenschaftliche Führungskraft muss (...) in der Lage sein, Projekte zu beantragen, das heißt wenn jemand nicht beides macht, dann wird er oder sie auch keine wissenschaftliche Führungskraft.(...) Ich muss die Gruppe auch erhalten können und da müssen halt die Führungskräfte in der Lage sein, diese Gruppe auch inhaltlich zu führen, wissenschaftlich zu führen, wissenschaftlich zu begleiten, aber auch zumindest zu einem wesentlichen Teil zur Finanzierung beitragen und da sieht man relativ schnell (...) es sind wenige Leute, die mehrere solche Skills haben und je mehr diese Skills da sind dann kommt schon dazu, je mehr die Bereitschaft da ist auch letztendlich Mehrdienstleistungen durchzuführen, weil du auf einer Bereichsleiter Ebene bist, dann gehst du eigentlich davon aus, von einer 40 Stunden Woche ist dann keine Rede mehr, sondern das ist dann auch ein All-In Vertrag.“ (AUFO18_14)

Wenn zunehmend Personen in Führungspositionen kommen, die selbst in Karenz oder Elternteilzeit waren, kann dies dazu führen, dass in Zukunft die Akzeptanz von Führung in Teilzeit steigt:

- „Es ist sicher auch ein Generationswechsel in den oberen Führungspositionen notwendig, weil man schon weiß v.a. von älteren Mitarbeitern, die sagen ach ja der Chef von davor, der hat ganz klar gesagt, es wird niemand Führungskraft, der in Teilzeit da ist. (...) Bis da natürlich sich die Generationen ausgewechselt haben, und bis jetzt auch einmal Väter in die oberen Führungskräfte kommen, die eben selbst schon vielleicht in Papa-Wochen waren oder Elternteilzeit oder irgendwas genommen haben, und dann natürlich ein ganz anderes Verständnis aufbringen und das Ganze aus einem anderen Blickwinkel sehen, das wird natürlich noch dauern.“ (AUFO18_1)

Als eine zweite Frage im Zusammenhang mit Bildern von Führung wurden die Interviewpartner/innen befragt, was aus ihrer Sicht eine (gute) Führungskraft ausmacht und welche Rolle das Stundenausmaß dabei spielt:

- „Ich meine, dass hat nichts damit zu tun wie viele Stunden ich im Büro verbringe, sondern eher wie dann die Performance von meiner Gruppe ist und da finde ich, ist es schon, finde ich eine gute Führungskraft ist die, wo es auch ohne die [Führungskraft] funktioniert.“ (AUFO18_10)
- „Also für mich persönlich, ist das niemand, der 60 Stunden im Büro ist und überall seine Hände drauf hat, sondern ohne den es im Grunde auch gut funktionieren kann, dann finde ich funktioniert Führung auch, dass man den Mitarbeitern auch Verantwortung gibt und dass man denen auch die Möglichkeit gibt sich zu entwickeln, und mehr oder weniger als unterstützender Mentor da ist und daher ist es für mich eher kein Stundenthema. (...) dass wir nicht dieses konservative Denken haben, nur wenn die Person 40 Stunden arbeitet, kann die Person auch führen, das ist meines Erachtens nach die falsche Denkweise.“ (AUFO18_10)

Als eine weitere Frage wurde in den Interviews angesprochen, wie Arbeitszeit und Leistung zusammenhängen. Nach Ansicht der Interviewpartner/innen stehen Leistung und Effizienz im Fokus, welche bei einer geringeren Stundenanzahl sogar höher sein können:

- „Es gibt viele Komponenten bei diesem Thema, das eine Thema ist Engagement und Verantwortung oder Brennen für ein Thema, das bleibt eine, glaube ich wichtige Eigenschaft in einem Unternehmen in unserer Forschungssparte, nichtsdestotrotz denke ich, dass Ausgleich und Gesundheit und Effizienz bei der Arbeit, Elemente sind, die wir nicht vergessen dürfen und ich halte jemanden der acht Stunden konzentriert arbeitet und was weiter bringt als jemanden der effizienter arbeitet als jemand der dann die 9-12 Stunden arbeitet und müde auch noch weiter arbeitet. (...) Mein Zugang ist der, dass Kreativität auch freie Räume braucht wenn ich mich zehn Stunden lang mit einem Thema beschäftigt habe, dann wird es schwierig glaube ich besonders kreativ zu sein.“ (AUFO18_8)
- „Das dann auch einfach normal macht, dass das anerkannt ist, also man ist kein schlechter Mitarbeiter wenn man Teilzeit ist oder ein fauler Mitarbeiter, damit hat das nichts zu tun, im Gegenteil, also die Teilzeitmitarbeiterin oft effizienter, weil sie in

ihrer Zeit das unterbringen müssen, weil die Vollzeitmitarbeiter dann den ganzen Tag haben.“ (AUFO18_10)

Letztlich muss unabhängig von der Arbeitszeit die Performance der Führungskräfte stimmen: „Unterm Strich muss einfach die Arbeitsleistung passen und die müssen dementsprechend performen.“ (AUFO18_10)

Führungskräfte müssen verfügbar sein

Das geringere Beschäftigungsausmaß der Führungskräfte in Teilzeit bringt eine geringere zeitliche Verfügbarkeit mit sich. Entsprechend zentral war das Thema der Verfügbarkeit im Rahmen der Interviews.

Eine möglichst hohe Verfügbarkeit von Führungskräften wird von den Interviewpartner/innen als wünschenswert erachtet. Dies spiegelt normative Erwartungen wider, dass Wissenschaft und insbesondere Führung ein volles, ungeteiltes Commitment verlangen. Entsprechend wird eine reduzierte Verfügbarkeit als Nachteil gesehen:

- „Risiken sind natürlich, die Vorgesetzten sind nicht mehr greifbar, wenn ich jetzt ein unmittelbares Problem habe, dann, also wie gesagt, wir sind ein Forschungszentrum, viele Ideen sind vorhanden, bei den Projekten kommen dann ad hoc Probleme daher oder Herausforderungen (...) und die Mitarbeiter wollen wenn die irgendein Thema haben, aufstehen und ins Büro gehen und sagen, pass auf, diskutieren wir. Das ist dann natürlich oftmals nicht möglich.“ (AUFO18_2)
- „Mir ist ja auch ein Chef lieber, der immer da ist, wenn ich eine Frage habe (...). Das ist ja auch aus Mitarbeiter/innen-Sicht wichtig, dass der möglichst viel da ist.“ (AUFO18_1)

Eine geringere Verfügbarkeit wird nicht von allen Kolleg/innen und Vorgesetzten akzeptiert, was sich beispielsweise in Kommentaren wie folgenden zeigt:

- „Ab und zu kommt dann schon ‚ah du bist ja da‘ oder ‚ah du bist ja nicht mehr da‘ oder wenn ich jetzt z.B. mit meiner Bereichsleitung zusammensitze und es wird keine Ahnung 3:45 Uhr und ich sage ‚nein ich möchte jetzt gehen‘, dann kommt da schon, ‚ach so ja du musst ja schon weg‘ wo ich mich dann schon Frage: wie kann ich das von einem auf das andere Mal wieder vergessen. Weil ich bin jetzt hier schon ein paar Jahre in Teilzeit, aber mir kommt es so vor, als ob die Leute, also gewisse Leute gewöhnen sich daran, und die rufen dann auch seltener an, weil sie es wissen und andere, die ja, die wollen sich das nicht merken oder ich weiß es nicht.“ (AUFO18_14)

Neben der physischen Verfügbarkeit wird von den Führungskräften auch erwartet, dass sie bis zu einem gewissen Grad auch außerhalb der Arbeitszeiten erreichbar sind und reagieren, wenn Mitarbeiter/innen Fragen haben. Ein Interviewpartner meint dazu:

- „Ich glaube, das ist eines der Schlüsselemente, also wenn die Mitarbeiter/innen oder Kolleg/innen Hilfe brauchen, Fragen haben und man ist nicht erreichbar, dann ist das ein Problem, da muss man eine bestimmte Flexibilität haben. (...) Das ist etwas was ich glaube wichtig ist, das ist wichtig um auch dem Team das Gefühl zu geben, dass man diese Funktion übernehmen kann.“ (AUFO18_6)

Eine gewisse Erreichbarkeit und Flexibilität wird also als notwendig erachtet: „Also irgendwie in der Forschung muss man erreichbar sein, es gibt oft, gerade im Labor wenn da irgendetwas ist, man muss bis zu einem gewissen Grad erreichbar sein“. (AUFO18_7)

Wie von den Interviewpartner/innen berichtet wird, handelt es sich bei der Verfügbarkeit und auch bei der Erreichbarkeit vor allem um etwas, das von den Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen als wünschenswert erachtet wird und nicht um eine Notwendigkeit:

- „Also wir sind da sehr gut organisiert in der Gruppe, also es bricht keine Welt zusammen wenn ich nicht erreichbar bin“. (AUFO18_14)
- „Na ja eigentlich ist das nicht so ein großes Ding, dass das eine große Rolle spielen würde, also man weiß ungefähr wann die Leute da sind. (...) Ich weiß ungefähr wie viel Vorlauf das braucht, ich weiß was ich dafür tun muss, ich kann das schon ausfüllen, wenn einer auf Urlaub ist, gibt es einen Vertreter, also das ist eigentlich gut geregelt, aber wir sind auch nicht so groß, dass das jetzt ein großer Aufwand wäre, das läuft auf der persönlichen Ebene, wenn der eine nicht da ist, dann eben der andere.“ (AUFO18_7)

Auch wenn die Anwesenheit einer Führungskraft nicht immer erforderlich ist, wird eine gewisse Präsenz auch von Seiten der Führungskräfte als positiv erachtet, was folgendes Zitat zeigt: „Ich finde schon eine gewisse Anwesenheit ganz gut, weil nicht alles wird an einen aktiv herangetragen, manche Sachen muss man „erriechen“ oder nachfragen und das geht halt nicht, wenn ich da sitze und warte bis mir einer eine E-Mail schreibt.“ (AUFO18_4)

Die Interviews weisen darauf hin, dass Vollzeit sowie unterschiedliche Arten von Teilzeit mit unterschiedlichen Bildern von Verfügbarkeit assoziiert werden. Es gibt eine allgemeine Vorstellung, dass Führungskräfte in Vollzeit immer verfügbar sind, während Teilzeit-Führungskräfte weniger verfügbar sind.

Mehrere Interviewpartner/innen argumentierten in diesem Zusammenhang, dass es sich dabei vor allem um allgemeine Vorstellungen und Bilder handelt und auch Führungskräfte, die in Vollzeit beschäftigt sind, nicht immer erreichbar oder für ihre Mitarbeiter/innen verfügbar sind:

- „Wenn ich jetzt den Geschäftsführer nehme, der ist für die Mitarbeiter nicht immer greifbar, aber der ist trotzdem Vollzeit, weil er immer unterwegs ist, weil er viele Termine hat.“ (AUFO18_10)
- „Man kann ja auch außer Haus unterwegs sein, man muss ja nicht gerade weil die Arbeitszeit aufgehört hat, sondern man kann ja auch auf einer Dienstreise sein.“ (AUFO18_14)
- „Aber das sind alles Vorurteile, (...) da müsste man wirklich mal auswerten von den existierenden männlichen Führungskräften, wie viele um Punkt irgendetwas gehen, weil sie den Zug nach so und so erwischen müssen oder weil sie dort und dort sein müssen oder weil sie die Kinder abholen müssen und so weiter.“ (AUFO18_1)
- „Auch mit den Mitarbeitern, also auch wenn die 100% da sind aber immer auf Projektarbeit sind, also draußen sind und Meetings außerhalb (...) haben, dann sind die auch draußen.“ (AUFO18_1)
- „Area Manager (...) sind meist auch nur zwei Tage im Büro anwesend, einfach weil sie an vielen Auslandseinsätzen unterwegs sind oder auch teilweise in unserem

anderen Standort (...). Das ist jetzt nichts, was ich mit Teilzeit verknüpfen würde.“ (AUFO18_4)

- „Ich sehe es eher als Problem, wenn die Personen zu viele Funktionen haben und dass man dann sie nicht mehr erwischt oder die Zeit zu kurz ist ins Detail zu gehen, wenn man muss, das sehe ich eher als Problem, aber das hat weniger was mit einer Teilzeit zu tun, sondern eher wenn eine Person zu viele Hüte hat.“ (AUFO18_6)

Gerade bei einer geringen Stundenreduktion kann in Frage gestellt werden, wie relevant dies für die Verfügbarkeit der Führungskräfte wirklich ist. Wie unter 5.1 erörtert, arbeitet der Großteil der Führungskräfte in Teilzeit aber in einem vollzeitnahen Beschäftigungsausmaß. Dazu kommt, dass davon berichtet wird, dass die Führungskräfte in Teilzeit auch außerhalb der Arbeitszeit (in gewissem Umfang) erreichbar sind und auf Anfragen reagieren.

Als ein weiterer Aspekt im Zusammenhang mit der Verfügbarkeit wurde in den Interviews deutlich, dass es unterschiedliche Vorstellungen zur Verfügbarkeit von Teilzeitkräften je nach Art der Teilzeit gibt. Damit im Zusammenhang steht, dass nicht alle Gründe für eine geringere Vereinbarkeit gleichermaßen akzeptiert werden.

Bezogen auf die beiden Haupttypen Elternteilzeit und Doppelbeschäftigung wurde in den Interviews der Frage nachgegangen, ob diese unterschiedlich wahrgenommen werden. Eine Interviewpartnerin meinte hierzu: „Das ist eigentlich völlig egal.“ (AUFO18_10) In anderen Forschungseinrichtungen stellt sich das anders dar. Für die Kolleg/innen der interviewten Person ist Führung in Teilzeit wegen einer Doppelbeschäftigung anders einzuschätzen als wegen Kinderbetreuung:

- „Wenn der die anderen 20-30% für die Universität arbeitet, dann steht der für mich nicht zur Verfügung und für meine Mitarbeiterin und Mitarbeiter auch nicht, wo ist da der Unterschied [zu Elternteilzeit]. Ich meine, wenn ich das diskutiere im Büro, dann heißt das, ja das ist ein großer Unterschied, aber ich sehe da keinen Unterschied, sage ich jetzt mal. Gerade wenn der Lehrverpflichtungen hat und in der Vorlesung steht, dann ist der für mein Unternehmen nicht erreichbar und auch nicht für meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.“ (AUFO18_1)

In dieser Forschungseinrichtung gibt es bereits viel Erfahrung mit Führung in Teilzeit aufgrund von Doppelbeschäftigungen von männlichen Führungskräften. Dies wird als unproblematisch dargestellt und nicht als hinderlich für eine effektive Führung von Mitarbeiter/innen empfunden. In dieser Einrichtung stellt sich eher die Frage, wo der Unterschied zwischen einer Teilzeit aufgrund einer Doppelbeschäftigung oder wegen Kinderbetreuungspflichten liegt und wie die positiven Erfahrungen mit Doppelbeschäftigungen genutzt werden können, um auch andere Arten von Teilzeit möglich zu machen und damit Führung in Teilzeit auch für Frauen und Männer mit Betreuungspflichten zu ermöglichen.

Eine Interviewpartnerin aus einer anderen außeruniversitären Forschungseinrichtung wiederum beobachtete, dass es eher akzeptiert wird, wenn man aus familiären Gründen in Teilzeit ist und nicht immer verfügbar sein kann:

- „Was schon immer wieder offensichtlich ist, es wird eher akzeptiert, wenn man Teilzeit arbeitet, weil man familiäre Verpflichtungen hat, da wird es eher akzeptiert, dass man in der Zeit keine Zeit für die Arbeit hat, als wenn man jetzt einen zweiten Job hat, der noch dazu irgendwie assoziiert ist damit. Da wird immer irgendwie versucht zu sagen da kann

man das noch für die eine Firma erledigen und das andere ein andermal, dass man da auf die Zeit die eigentlich dem anderen Arbeitgeber zusteht leichter zugegriffen wird.“ (AUFO18_7)

Diese Zitate zeigen, wie unterschiedlich Führung in Teilzeit in den Forschungseinrichtungen wahrgenommen wird, je nachdem welche Motive für Führung in Teilzeit vorherrschend sind.

5.6.1 Erwartungen an Arbeitszeit & Verfügbarkeit von Führungskräften in den befragten Unternehmen

Zur Frage, wer Führungskraft werden kann, wird betont, dass **Leistung zählt** – nicht Zeit. Gesucht werden Personen, die das Unternehmen im Sinne der Unternehmensziele weiterbringen. Mitarbeiter/innen werden an Ergebnissen gemessen. Nach Meinung einer Führungskraft ist nicht der/die erfolgreich, der/die am längsten „im Büro hockt“, sondern „erfolgreich ist, wer seine Zeit am effizientesten und am besten nutzt.“ (AUFO18_18)

Auch eine befragte HR-Managerin betonte, dass es um Kompetenzen und nicht Zeit geht: „Also für uns hängt das ganz stark an der Person, das hat jetzt nicht mit Teilzeit oder Vollzeit oder irgendwas zu tun, es gibt Menschen die haben einfach die Fähigkeit andere zu motivieren, andere anzufeuern, Dinge zu überblicken, manche haben es natürlich, manche lernen es bis zu einer gewissen Weise oder können es lernen und sind einfach gute Führungskräfte.“ (AUFO18_15)

Die Kompetenzen, die eine gute Führungskraft mitbringen sollte, werden unabhängig vom Stundenausmaß gesehen:

- „Ich glaube einfach, dass dieses ‚arbeite ich Vollzeit‘, ‚arbeite ich Teilzeit‘, in Wirklichkeit nicht wirklich relevant ist, also relevant ist wie bin ich als Führungskraft und was tue ich als Führungskraft, wie führe ich mein Team, das sind die Dinge die letztendlich wichtig sind, aber ob ich 30 Stunden da bin oder 40 Stunden da bin spielt in Wirklichkeit keine Rolle.“ (AUFO18_18)

In einem der befragten Unternehmen wird von einem Umdenken bei der Auswahl der Führungskräfte berichtet. Zum traditionellen Bild, dass man sich mit sehr viel Arbeit – auch zeitlich – für höhere Aufgaben qualifiziert: „Also diese Figuration ist, glaube ich so das klassische Bild, was sehr gelebt wurde bei uns. Das ist schon eher so, dass wir da gerade an einem Wechsel sind. Wir wollen unsere Führungsstruktur umstellen, da werden die Führungskräfte nach Persönlichkeitsstrukturen ausgewählt.“ (AUFO18_17) Konkret geht es dabei vor allem um soziale Kompetenz, die Führungskräfte auszeichnen sollte.

Auch wenn betont wird, dass es um Leistung geht, spielt Zeit in den Köpfen mancher Entscheidungsträger/innen nach wie vor eine Rolle. So berichtete eine Führungskraft, es gebe sicher auch Kolleg/innen, die der Meinung sind, dass „man als Führungskraft deutlich mehr Stunden machen sollte wie die Mitarbeiter.“ (AUFO18_12). Die sogenannte Anwesenheitskultur ist trotz einiger Fortschritte in den untersuchten Unternehmen noch immer in den Köpfen der Mitarbeiter/innen verankert:

- „Ich glaube es hängt viel von der Unternehmenskultur ab und wie das eben von oben runter gelebt wird und auch die Einstellung, die persönliche, der Chefs, weil viele eben auch diese klassische Einstellung haben, viel arbeiten, dann kommst du zu was.“ (AUFO18_17)

Bei Personen, die schon länger im Unternehmen sind und sich bereits bewiesen haben, geht es vor allem darum, das man die Personen in einer bestimmten Führungsposition haben will – unabhängig von der (Teil-)Zeitfrage:

- „Wenn die Person sich vorher als Führungskraft positioniert hat, dann ist es egal ob sie eben in Teilzeit nach der Karenz zurück kommt oder nicht, aber das sind ja auch Personen, die vorher in Vollzeit drinnen waren und sich so positioniert haben, dass sie als interessante und auch wichtige konkrete Führungskraft wahrgenommen wurden.“ (AUFO18_20)
- „Ich glaube nicht, dass das bei uns im Unternehmen jemals irgendwie diskutiert wurde, also, dass jemand seine Personalverantwortung abgeben muss, weil er in Teilzeit geht, das wird halt anders verteilt ja.“ (AUFO18_17)

Dagegen wird es als deutlich unwahrscheinlicher wahrgenommen, dass man in Teilzeit zur Führungskraft aufsteigt:

- „Das habe ich letztens gemerkt, dass ich mich geärgert habe, dass eine Stellennachbesetzung diskutiert wurde, obwohl ich eine Kollegin, die durchaus geeignet gewesen wäre, gehabt hatte, die nur 30 oder 35 Stunden arbeitet, an die wurde gar nicht gedacht aufgrund ihrer Teilzeit und das ist einfach so, das ist in den Köpfen der Geschäftsführung einfach noch nicht so da, das führen in Teilzeit nicht eine Ausnahme ist wenn eben eine Kollegin in Karenz ist.“ (AUFO18_20)

Führungskräfte müssen verfügbar sein

In fast allen Interviews wird die Erwartung formuliert, dass Führungskräfte **möglichst immer erreichbar** sein sollen. Führung wird in allen bis auf ein Unternehmen mit einem hohen Maß an zeitlicher und physischer Verfügbarkeit in Verbindung gebracht. Entsprechend wird davon berichtet, dass es in den Unternehmen auch Personen gibt, die Führung und Teilzeit für nicht vereinbar halten – beispielsweise weil Meetings aufgrund der internationalen Tätigkeit zu unterschiedlichen Zeiten stattfinden. Nur in einem Unternehmen ist es der Normalfall, dass die Führungskraft nicht immer präsent ist.

Dass auch andere Führungskräfte, die Vollzeit arbeiten, nicht dauernd verfügbar sind, weil sie in Besprechungen sitzen, auf Dienstreise sind oder mit Kund/innen verhandeln, wird in der Diskussion um Führung in Teilzeit häufig vergessen. Eine Interviewpartnerin weist darauf hin, dass es doch „vollkommen irrelevant [ist], ob ich nicht da bin, weil ich nach Hause gegangen bin oder mein Kind abgeholt habe oder ob ich nicht da bin, weil ich beim Kunden bin, für die Mitarbeiter im Team ist der Effekt genau der selbe, der Manager ist gerade nicht da, aber das kennen sie von Vollzeit Führungskräften ja genauso.“ (AUFO18_18)

Dies bedeutet, dass Vollzeit in den Unternehmen eher die Norm darstellt, von der Teilzeit abweicht. Führung in Teilzeit wird, auch aufgrund der engen Assoziation mit Elternteilzeit, vorwiegend als zeitlich begrenzte Übergangslösung beschrieben. Dass Führung in Teilzeit in den befragten Unternehmen nicht die Norm ist, kommt auch dadurch zum Ausdruck, dass Führungspositionen nicht in Teilzeit ausgeschrieben werden.

Einige der Herausforderungen von Führung in Teilzeit stehen mit der Abweichung von der Vollzeitnorm in Verbindung. Nicht-Betroffene denken beispielsweise nicht mit, dass Termine am Abend schwierig machbar sind, wenn Personen Betreuungspflichten haben. Eine

Verbesserung in dieser Hinsicht wird erst dann erwartet, wenn Führung in Teilzeit systemimmanent wird und Entscheidungsträger/innen selbst schon erlebt haben, wie es ist, wenn man Beruf und Betreuungspflichten vereinbaren muss.

5.7 Reflexion der Erfahrungen mit Führung in Teilzeit in den befragten Forschungseinrichtungen

Vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen wird Führung in Teilzeit von den Interviewpartner/innen als **machbar** beschrieben. „Das ist ja alles immer nur eine organisatorische Frage.“ (AUFO18_1) Anders lautende Einschätzungen werden zum Teil als Ausreden bezeichnet: „Die meisten [Teilzeitkräfte] sind ja eh schon 80 oder 95 oder irgendwie [Beschäftigungsgrad], das ist ja keine Ausrede nur weil jemand am Freitag nicht kommt oder was auch immer oder am Mittwoch zur Wochenunterbrechung mal zu Hause sein muss oder jeden Tag um 4 Uhr nach Hause gehen muss um das Kind rechtzeitig abzuholen oder sowas, also das ist nicht das Problem.“ (AUFO18_1)

Für Skeptiker wurde darauf hingewiesen, dass im Bereich der Geschäftsführung eine Aufgabenteilung zwischen mehreren Personen, von denen auch welche in Teilzeit sein können, bereits üblich ist und damit die Geschäftsführung ein funktionierendes Beispiel für Führung in Teilzeit oder eben auch geteilte Führung darstellt. Teilzeitkräfte per se von Führungspositionen auszuschließen wird daher als „nicht in Ordnung“ (AUFO18_10) klassifiziert.

Die Führungskräfte in Teilzeit berichten, dass sie keine großen Diskussionen oder Rückmeldungen zu ihrer Teilzeit wahrnehmen. „Es kommen eigentlich nicht so viele Rückmeldungen. Oft ist es so ‚Oh super, das klappt.‘ (...) Habe ich jetzt nichts großartig Negatives oder auch Positives gehört, es ist einfach so größtenteils akzeptiert.“ (AUFO18_11)

In der Praxis scheint Führung in Teilzeit wenig aufzufallen und über den engen Mitarbeiter/innenkreis auch wenig wahrgenommen oder diskutiert zu werden: „Das [welche Führungskräfte in Teilzeit sind] habe ich jetzt auch wirklich ausgegraben. Ich glaube nicht, dass das wirklich irgendwer weiß. Ja, bei den Personen die in Altersteilzeit sind, da weiß man dass, die kommen dann eben auch nur noch halb so oft oder zwei drei Tage die Woche oder so, aber ansonsten bin ich mir nicht so sicher, dass das überhaupt groß Publikum gemacht wird oder groß diskutiert wird.“ (AUFO18_1)

Wesentliche Unterschiede zwischen Führung in Vollzeit und Führung in Teilzeit werden von den Interviewpartner/innen nicht ausgemacht. Dies gilt besonders dann, wenn es sich um eine vollzeitnahe Teilzeit handelt, wird aber auch ganz generell so gesehen: „Ich glaube generell führen, ob das jetzt in Teilzeit ist oder nicht, ich glaube das macht nicht so einen großen Unterschied.“ (AUFO18_2) Auch von Vorgesetzten und Kolleg/innen wird eine vollzeitnahe Teilzeit kaum als solche wahrgenommen: „Dann ist das schon so viel mit 32 Stunden, dass das schon so nah an der Vollzeit liegt, dass es dann eher schwierig wahrgenommen wird, das heißt da bekommt man eigentlich schon die Aufgaben von Vollzeit.“ (AUFO18_11)

Mögliche Veränderungen durch Führung in Teilzeit können sich in Form einer stärkeren Sensibilität gegenüber ineffizienten Besprechungen und Verspätungen, mehr Kommunikation mit den Mitarbeiter/innen, stärkere Delegation von Aufgaben und in Einzelfällen in Form von organisatorischen Veränderungen wie der Einführung eines Managementkreises ergeben.

Zudem wird davon gesprochen, dass eine noch bessere Organisation und Fokussierung auf Kernaktivitäten notwendig ist. In einigen Fällen wird auch eine geringere Verfügbarkeit mit Teilzeit assoziiert.

Um Führung in Teilzeit generell als Option sichtbar zu machen, wird es als notwendig erachtet, transparent zu machen, wo und in welcher Form es Führung in Teilzeit bereits gibt und Beispiele für „Best Practice“ zu teilen. Das Teilen von Beispielen für Führung in Teilzeit kann nach Ansicht der Interviewpartner/innen auch dazu beitragen einen gewissen „Gruppendruck“ zu erzeugen, so dass mehr Forschungseinrichtungen bereit sind Führung in Teilzeit zu ermöglichen.

Forschungseinrichtungen wird der Mut dazu empfohlen, Führung in Teilzeit einfach einmal auszuprobieren:

- „Also ich würde dem Management empfehlen, das mal nicht per se abzulehnen, sondern sich das durchaus mal anzuschauen auch im Hinblick darauf wie motiviere ich meine Mitarbeiter. (...) man kann ja auch (...) sagen, wir schauen uns an, ob das geht, und wenn es nicht geht dann müssen wir es wieder ändern.“ (AUFO18_10)
- „Ich kann nur wirklich den großen Rat mitgeben, das Ergebnis was man rausbekommt, wenn man auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeht, wenn Sie einen Bedarf an Teilzeit haben ist gigantisch. Die Motivation vervielfacht sich. (...), ich sage immer, lieber habe ich jemanden der nur 50% angestellt ist und 100% motivierend als jemand der 100% angestellt ist, aber nur 50% motiviert ist und das erreiche ich durch dieses Thema Eingehen auf die privaten Bedürfnisse der Mitarbeiter, deswegen sage ich das auszuprobieren das tut nicht weh.“ (AUFO18_5)

Der Mut zum Ausprobieren kann sich lohnen, da die Interviewpartner/innen auch zahlreiche **Chancen von Führung in Teilzeit** sehen. Für die Führungskräfte bietet Führung in Teilzeit die Chance sich zu beweisen, Verantwortung zu übernehmen und beruflich weiter zu kommen – auch wenn sie nicht 40 Stunden arbeiten. Sie bekommen die Möglichkeit, sich auch in Teilzeit weiter zu entwickeln und ihre Führungsposition zu behalten. An der Herausforderung Führung in Teilzeit können Personen wachsen und ihre Führungsqualitäten – beispielsweise die Fähigkeit zu delegieren – weiterentwickeln.

Auch für andere Mitarbeiter/innen können sich durch Führung in Teilzeit neue Möglichkeiten ergeben. Eine Stundenreduktion bietet beispielsweise die Chance, dass andere Personen im Team Stunden aufstocken und/oder mehr Verantwortung übernehmen. Dies kann auch genutzt werden, um zukünftige Führungskräfte aufzubauen, was besonders aber nicht nur im Zusammenhang mit Altersteilzeit eine Chance darstellt.

Führung in Teilzeit bietet die Chance, neue Lösungen zu finden und neue Organisations- oder Führungsformen zu erproben. Beispielsweise können Aufgaben auf mehrere Personen verteilt werden und durch die Verbindung verschiedener Perspektiven neue Ideen und Lösungen entstehen. Es können flexible Karrierewege ermöglicht und aufgezeigt werden, was in einem Unternehmen alles möglich ist. In Summe kann Führung in Teilzeit auch dazu beitragen, ein anderes Bild von Führung zu entwickeln.

In Hinblick auf **Gleichstellung** kann Führung in Teilzeit besonders für Frauen, die nach wie vor deutlich mehr Sorgearbeit übernehmen und häufiger in Teilzeit arbeiten als Männer, eine Chance sein, Führung und Familie oder auch Pflege zu vereinbaren. Dennoch wurde Führung

in Teilzeit von den Interviewpartner/innen zum Teil auch kritisch gesehen und in Frage gestellt, ob dies wirklich eine zielführende Lösung darstellt. Dazu kommt aus Sicht einer Interviewpartnerin die Gefahr, dass eigentlich zu 100% gearbeitet wird, aber nur für 80% des Gehalts. Ein alternativer Zugang zu Führung in Teilzeit könnte nach Ansicht dieser Interviewpartnerin sein, Frauen attraktive Führungspositionen mit einem dementsprechend guten Gehalt anzubieten, statt standardmäßig von einer Teilzeit auszugehen, da Frauen unter diesen Bedingungen durchaus bereit wären, mehr Stunden bzw. Vollzeit zu arbeiten:

„Die Frauen [würden] ja wenn sie in die verantwortungsvolle Position kommen, ja sehr gerne erweitern. Weil ich kriege dann ja auch mehr Geld. Dann kann ich mir auch mehr Betreuung leisten, also das bedingt sicher alles und das Dumme ist, es wird nicht diskutiert. (...) Es wird nicht geredet, na ja also wenn ich dir diese Stelle anbiete, wie viel würdest du denn dann kommen.“ (AUFO18_1)

Ein Stück weit relativiert werden muss hierzu, dass im städtischen Bereich umfangreiche Kinderbetreuungsangebote vorhanden sind, während dies im ländlichen Raum nicht immer der Fall ist und einer Vollzeitbeschäftigung über viele Jahre hinweg im Weg stehen kann. Darüber hinaus ist es auch eine persönliche Entscheidung, wie viel Zeit Personen ihrem Beruf widmen möchten. Einer Interviewpartnerin wurde beispielsweise eine höhere Führungsposition angeboten, was sie aber ablehnte, weil sie ihre Stunden aus persönlichen Gründen nicht aufstocken wollte und dies für die höhere Position notwendig gewesen wäre.

5.7.1 Reflexion der Erfahrungen mit Führung in Teilzeit in den befragten Unternehmen

Die Interviewpartner/innen beschreiben Führung in Teilzeit als etwas, das sehr gut funktionieren kann, aber gleichzeitig eine Herausforderung darstellt. Da Führung in Teilzeit noch wenig verbreitet ist, haben Führungskräfte und Vorgesetzte gerade zu Beginn durchaus Zweifel an der Machbarkeit:

- Ich „habe gesagt ja okay, ich würde mal probieren ob das klappt, weil ich mir wirklich nicht sicher war. Und ja, das hat dann eh ganz gut geklappt.“ (AUFO18_13)
- „Ich habe schon vorher nicht geglaubt, dass das funktionieren kann. Also ich habe meine Zweifel gehabt (...) und auch lange überlegt ob ich das wirklich machen kann. Aber es hat dann besser funktioniert als gedacht.“ (AUFO18_12)

Aus der Perspektive einer Interviewpartnerin liegt auch die bislang geringe Verbreitung von Führung in Teilzeit nicht unbedingt an den Unternehmen, sondern daran, dass „die Mitarbeiter der Meinung sind, dass das vielleicht nicht so funktionieren kann oder soll.“ (AUFO18_18)

Um Zweifel abzubauen ist es wichtig, funktionierende Beispiele für Führung in Teilzeit sichtbar zu machen. Ein Unternehmen hat dies auch getan und einen Manager in hoher Position, der in Teilzeit geführt hat, als Rolemodel intern beworben. Mit solchen Maßnahmen können Unternehmen einerseits zeigen, dass Führung in Teilzeit funktioniert und andererseits kommunizieren, dass Führung in Teilzeit ermöglicht wird.

In Bezug auf Personen im Unternehmen, die Führung in Teilzeit als nicht machbar erachten, meinte eine befragte Führungskraft kritisch:

- „Aus meiner Sicht, die Leute, die glauben, dass das nicht geht, das sind die, die dann vielleicht Doppelfunktionen annehmen. Die Unternehmen machen das ja auch

sehr gerne, dass sie dann interimistische Führungsfunktionen weitergeben. Da glaube ich, dass man das viel eher eigentlich nicht machen dürfte, weil eine Doppelführungsfunktion, ist ja auch deutlich schwieriger zu machen, meiner Meinung nach, weil da hat man ja nur die halbe Zeit für die eigentliche Führungsaufgabe, ist aber sowieso schon an seinen körperlichen Ressourcen am Ende und dann machen die noch etwas oben drauf, da kann man dann nicht ausgleichend reagieren.“ (AUFO18_12)

Dieses Zitat weist darauf hin, dass Lösungen im Rahmen der Vollzeitnorm als machbarer vorgestellt werden, als Formen, die davon abweichen, wie dies bei Führung in Teilzeit der Fall ist.

Auch wenn es in den Unternehmen gute Erfahrungen mit Führung in Teilzeit gibt, wurde von einer Interviewpartnerin auch ein Fall erwähnt, in dem sich eine Führungskraft vor kurzem dazu entschieden hat, ihre Führungsposition wieder abzugeben. Betont wurde, dass das Unternehmen mit der Arbeit der Führungskraft höchst zufrieden ist, aber diese selbst der Meinung ist, die Führungsposition und ihren eigenen Anspruch daran nicht mit ihren privaten Bedürfnissen und Kinderbetreuungspflichten in Einklang bringen zu können. In diesem Fall ist die Führungskraft mit 20 Stunden beschäftigt.

In einem anderen Fall wiederum erklärte die befragte Führungskraft, dass die Teilzeit so gut funktioniert, dass sie ihr Stundenausmaß nach wie vor beibehalten hat, obwohl es familiär nicht mehr notwendig wäre. Dies weist darauf hin, dass schwer verallgemeinert werden kann, wie gut Führung in Teilzeit in der Praxis funktioniert.

In Hinblick auf die Verbreitung von Führung in Teilzeit gehen zwei der befragten HR-Mangerinnen davon aus, dass es in Zukunft noch wichtiger werden wird, als Arbeitgeber/innen Flexibilität zu ermöglichen:

- „Ich bin der festen Überzeugung, dass wir und da sehe ich unsere Strategie dafür, interessante Mitarbeiter mit wertvollen Skills zu binden und zu halten, dass wir auch in Bezug auf das Ermöglichen von Führen in Teilzeit mehr anbieten müssen und da offener werden müssen wenn wir wollen, dass wir gute und sinnvolle Menschen halten und an uns binden können, das ist meine absolute Überzeugung.“ (AUFO18_15)
- „Ich glaube, dass wir sowieso in Zukunft flexible Arbeitszeitmodelle anbieten müssen, um einfach den Bedürfnissen unserer Zeit auch irgendwie Rechnung zu tragen.“ (AUFO18_18)

Eine andere Interviewpartnerin bezeichnete die Vorstellung, dass Führen in Teilzeit das neue Zukunftsmodell wird als „schöne Science-Fiction-Welt“ (AUFO18_19). „Das kann man schön reden wie man will, Führung ist in der Regel nicht mit Teilzeit gut verträglich.“ (AUFO18_19) Die gleiche Interviewpartnerin sah daher eine generelle Umsetzbarkeit von Führung in Teilzeit kritisch, es sei denn es würde gelingen, Führungspositionen zu teilen.

Inwiefern Führung in Teilzeit in Zukunft tatsächlich stärker verbreitet sein wird, wird auch davon abhängen, wie sehr dies von den Führungskräften eingefordert wird. Aktuell beschreiben die Interviewpartner/innen, dass es noch viele gibt, die dies nicht tun.

Jenen Unternehmen und Führungskräften, die überlegen, Führung in Teilzeit auszuprobieren, wird, ähnlich wie von den Interviewpartner/innen aus der außeruniversitären Forschung,

empfohlen den Mut zu haben, dies einfach zu tun. Führung in Teilzeit wird von den Interviewpartner/innen neben den Herausforderungen nämlich auch mit zahlreichen **Chancen** in Verbindung gebracht. Neben den Chancen von Führung in Teilzeit, die bereits im Zusammenhang mit den Motiven für Führung in Teilzeit diskutiert wurden, sehen die Interviewpartner/innen noch weitere: Allen voran eröffnet Führung in Teilzeit die Möglichkeit, dass Führungskräfte mehr Verantwortung an ihre Mitarbeiter/innen abgeben. Dies bedeutet für diese mehr Wertschätzung, interessantere und anspruchsvollere Aufgaben und die Möglichkeit sich selbst weiterzuentwickeln. Zudem können auf diese Weise zukünftige Führungskräfte aufgebaut werden. Als weitere Chance wird gesehen, dass Führungskräfte in Teilzeit aufgrund ihrer knappen Zeitressourcen gefordert sind, Aufgaben kritisch zu überprüfen, besser zu organisieren und effizienter abzuwickeln, was zu Effizienzsteigerungen führen kann.

In Hinblick auf **Gleichstellung** wird der Beitrag von Führung in Teilzeit vor allem darin gesehen, dass eine Führungsposition auch nach einer Karenz bzw. bei Kinderbetreuungspflichten beibehalten werden kann. Zudem wird als wesentlicher Vorteil gesehen, dass Personen in Teilzeit nicht aus der Gehaltsentwicklung herausfallen und die Einkommensunterschiede nicht stärker ausgeprägt werden. Wenn die Führungskräfte dann wieder auf Vollzeit umsteigen, haben sie in dieser Hinsicht nichts verloren.

Führung in Teilzeit kann als ein Instrument gesehen werden, um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Damit Frauen auch tatsächlich in Teilzeit führen können, braucht es bei einer Elternteilzeit neben der Akzeptanz durch das Unternehmen aber auch die Unterstützung durch den Partner. Was darüber hinaus Führung in Teilzeit noch leichter machbar machen würde, wäre aus Sicht einer Interviewpartnerin, wenn umfangreichere und kostengünstigere Kinderbetreuungsangebote zur Verfügung stehen würden.

Wie eine Interviewpartnerin ausführt, sollte Führung in Teilzeit aber nicht nur ein Frauenthema sein:

- „Das ist so etwas was mich eher stört, ist, dass es immer noch mehr Frauen sind, die in Teilzeit arbeiten und daher sich die Frauenquote in Führungspositionen erhöhen würde, würden wir mehr Teilzeiterinnen nehmen. Lieber wäre es mir aber, dass auch Männer in Teilzeit gehen und, dass das kein Genderthema ist, Teilzeit-Frauen und Vollzeit-Männer also das wird nicht als solches thematisiert, aber es ist de facto so noch immer.“ (AUFO18_20)

Aus Sicht einer befragten HR-Managerin kann man als Unternehmen Führung in Teilzeit anbieten, aber „das was vielmehr noch hemmt, ist unsere gesellschaftliche Denkweise, dass Männer eher sagen ich mache nicht Teilzeit, weil ich glaube vielleicht könnte mich das karrieremäßig hemmen oder weil vielleicht ein anderer Kollege sagt, magst du wirklich in Teilzeit gehen, ist das eine gute Idee.“ (AUFO18_18)

Auch ein anderer Interviewpartner teilte die Einschätzung, dass vorhandene Rollenbilder dazu beitragen, dass bislang vorwiegend Frauen die Elternteilzeit nutzen. Eine weitere Interviewpartnerin meinte, dass für Männer Führungsfunktionen eine stärkere Rolle als Statussymbol haben im Sinne von „Ich bin Führungskraft, ich kann jetzt nicht Teilzeit machen.“ (AUFO18_19) Andererseits wird in den Interviews auch angedeutet, dass sich durch die neue Väter-Generation, die in Elternkarenz geht, an diesen Vorstellungen vielleicht etwas ändert. Führung in Teilzeit kann dazu beitragen, dass Betreuungsaufgaben stärker zwischen Männern und Frauen aufgeteilt werden.

6 Zusammenfassung

Insgesamt zeigt sich bei den Monitoringdaten der Beschäftigten in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung in Österreich ein positiver Trend in Richtung einer höheren Partizipation von Frauen. Die positive Entwicklung die seit 2013 zu beobachten ist, setzt sich auch 2017, wenn auch etwas abgeschwächt, fort. So ist der Frauenanteil am wissenschaftlichen Personal von rund 27% auf rund 28% angestiegen. Im Vergleich zu den beiden großen F&E-Sektoren in Österreich – dem Unternehmenssektor und dem Hochschulsektor – liegt der Frauenanteil in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung genau zwischen diesen beiden Sektoren: während der Wissenschaftlerinnen-Anteil im Unternehmenssektor bei rund 16% liegt, beläuft er sich im Hochschulsektor auf rund 39%¹². Allerdings weisen beide Sektoren zwischen 2013 und 2015 eher einen stagnierenden Frauenanteil auf – im Unternehmenssektor kann sogar erstmals seit 2002 ein leichter Rückgang beobachtet werden. Dagegen ist der Trend in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung nach wie vor positiv, wenn auch weniger dynamisch als zwischen 2013 und 2015.

Eine deutliche Zunahme des Frauenanteils ist bei Salzburg Research zu verzeichnen, aber auch bei den ACR Instituten und den Einrichtungen der Christian Doppler Gesellschaft. Die COMET Zentren weisen ebenso wie AIT nur eine leichte Zunahme des Frauenanteils auf. Bei JOANNEUM RESEARCH stagniert der Anteil an Wissenschaftlerinnen zwischen 2015 und 2017. Bei den im Jahr 2017 neu eingestellten Wissenschaftlerinnen zeigt sich, dass dieser Anteil deutlich höher ist als der Durchschnitt aller wissenschaftlichen Beschäftigten in außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschungseinrichtungen. Dies kann als positives Zeichen gesehen werden, dass die Forschungseinrichtungen bemüht sind, Frauen zu rekrutieren und dass sie auch ein entsprechendes Angebot vorfinden – auch wenn dies nach wissenschaftlichen Disziplinen unterschiedlich hoch ist.

Die außeruniversitäre naturwissenschaftlich-technische Forschung ist im Vergleich zu allen erwerbstätigen Personen durch eine junge Altersstruktur gekennzeichnet: rund 48% der Wissenschaftler/innen sind jünger als 35 Jahre während dies nur auf 35% der Erwerbstätigen am österreichischen Arbeitsmarkt zutrifft. Dabei zeigt sich aber auch, dass die Altersstruktur der Wissenschaftlerinnen im Vergleich zu den männlichen Wissenschaftlern in der außeruniversitären Forschung deutlich jünger ist: 58% der Wissenschaftlerinnen und 43% der Wissenschaftler sind jünger als 35 Jahre. In den mittleren Altersgruppen zwischen 36 und 55 Jahren war der Frauenanteil zwischen 2015 und 2017 leicht rückläufig.

Der Anteil der Teilzeitarbeit ist zwischen 2015 und 2017 nahezu unverändert geblieben. Damit bleiben weiterhin mehr als 50% der Frauen in Teilzeit während der Anteil bei den Männern rund 29% beträgt. Rund 20% der Vollzeitstellen in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung werden von Frauen eingenommen. Vollzeit ist damit noch immer eine männliche Domäne. Dies zeigt sich auch bei den neu eingestellten

¹² Statistik Austria, F&E Erhebung 2015:

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/energie_umwelt_innovation_mobilitaet/forschung_und_innovation/f_und_e_in_all_en_volkswirtschaftlichen_sektoren/index.html (abgerufen am 10.12.2018).

Wissenschaftler/innen: der Frauenanteil bei den neuen Anstellungen in Vollzeit ist deutlich niedriger als bei Teilzeitstellen. Diese hohe Prävalenz von Frauen in Teilzeitstellen setzt sich auch in den Führungsfunktionen fort: rund 40% der Frauen in Führungsfunktionen üben diese in Teilzeit aus, während bei männlichen Kollegen der Anteil bei 18% liegt.

In der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung sind Wissenschaftlerinnen in Führungspositionen und in höheren Einkommensgruppen nach wie vor unterrepräsentiert. Letzteres ist allerdings nicht auf die häufigere Teilzeitarbeit von Frauen zurückzuführen. Vor allem in den höchsten Einkommensgruppen von 4.000 € und mehr sowie bei den Funktionsgruppen ab dem Senior-Scientist-Level sind Wissenschaftlerinnen im Vergleich mit dem Frauenanteil bei allen Wissenschaftler/innen in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung deutlich unterrepräsentiert.

In Hinblick auf das Thema Führung in Teilzeit zeigen sich heterogene Befunde für die außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschungseinrichtungen. Die befragten Forschungseinrichtungen wurden für die Untersuchung ausgewählt, weil sie bereits Führungskräfte in Teilzeit beschäftigt hatten. Die Ergebnisse sind aber heterogen und uneinheitlich: Forschungseinrichtungen, in denen Führung in Teilzeit bereits als neuer Standard empfunden wird und von den Mitarbeiter/innen wie den Führungskräften akzeptiert ist, stehen anderen Einrichtungen gegenüber, in denen Führung in Teilzeit auf eine bestimmte Form (Doppelbeschäftigung), auf wenige Personen beschränkt ist oder nur als Übergangsmodell angesehen wird. Trotzdem gehört Führung in Teilzeit bereits zum Alltagsbild in diesen Einrichtungen – allerdings kann dies auf Basis dieser Untersuchung nicht für die Gesamtheit der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschungseinrichtungen behauptet werden.

In allen untersuchten Forschungseinrichtungen konnten Praktiken und Vorstellungen identifiziert werden, die der Normalisierung von Führung in Teilzeit entgegenstehen. Einerseits wird Führung häufig nach wie vor als eine „all-in“ Aufgabe gesehen, die so umfassend ist, dass Vollzeit als das Mindestausmaß an Arbeitszeit für Führungspersonen angesehen wird. Zudem berichten die Interviewpartner/innen in allen Forschungseinrichtungen auch von Praktiken, wie bspw. Meetings am Abend zu organisieren oder ständig für Fragen und Probleme erreichbar sein zu müssen, die Führung in Teilzeit und eine klare Abgrenzung zwischen Beruf und Privatleben erschweren.

Der Vergleich mit den wissensintensiven Unternehmen zeigt, dass die Unterschiede zwischen den beiden Gruppen nicht sehr ausgeprägt sind. Der wesentlichste Unterschied bezieht sich darauf, dass in den wissensintensiven Unternehmen keine Führungsfunktion in Teilzeit aufgrund einer Doppelbeschäftigung identifiziert werden konnten. Während in den außeruniversitären Einrichtungen mit der Doppelbeschäftigung und der Elternteilzeit zwei Haupttypen erkennbar sind. Zudem handelt es sich bei den Teilzeit-Führungskräften in den wissensintensiven Unternehmen eher um Einzelfälle bzw. um Übergangsphasen, um Kinderbetreuungszeiten zu überbrücken, als in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen. In den Unternehmen scheint zudem eine Kultur der Vollzeitarbeit stärker verankert zu sein.

Die Interviewpartner/innen in den Forschungseinrichtungen wie Unternehmen betonen, dass Führungsfunktionen in Teilzeit für beide Seiten vorteilhaft sein können. Auf der Arbeitgeber/innenseite ist einerseits eine höhere Mitarbeiter/innenbindung und -motivation

sowie andererseits rascherer Wiedereinstieg zu verbuchen. Für die Mitarbeiter/innen und insbesondere Frauen bedeutet dies, dass sie durch Führung in Teilzeit Karriere und Familie besser vereinbaren können und nicht auf Führungsfunktionen verzichten müssen oder von diesen wegen Betreuungspflichten ausgeschlossen werden. Vor allem wenn es sich um Elternteilzeit aus Kinderbetreuungsgründen handelt wird dies hauptsächlich von Frauen in Anspruch genommen. Es gibt aber auch Männer, die Elternteilzeit und Führungsfunktionen kombinieren.

Als zentrale Voraussetzung für Führung in Teilzeit konnte eine Arbeitskultur identifiziert werden, die durch ein hohes Maß an Arbeits(zeit)flexibilität wie bspw. Gleitzeit, Homeoffice, Teilzeitarbeit, sowie durch flache Hierarchien und eigenverantwortlich agierende Mitarbeiter/innen gekennzeichnet sind. Zudem sehen die Interviewpartner/innen auch eine Vertrauenskultur als wichtige Voraussetzung an, in der die Dauer der Arbeitszeit bzw. der Anwesenheit weniger wichtig sind, als die Arbeitsergebnisse. Diese Arbeitskultur ist auch durch eine positive Wertschätzung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ausgezeichnet und wird von der Geschäftsführung unterstützt. Führung in Teilzeit baut auf diesem kulturellen Fundament auf, aber erweitert und festigt dieses Fundament auch gleichzeitig.

Als wesentliche Herausforderungen bei der Umsetzung von Führung in Teilzeit aus der Perspektive der Führungspersonen selbst wurde das geringere Ausmaß an verfügbarer Zeit, die schlechtere Verfügbarkeit und die klare Abgrenzung der Arbeitszeit gegenüber den Bedürfnissen von Kolleg/innen, Vorgesetzten und Kund/innen wie Projektpartner/innen angeführt. Trotzdem halten die meisten Interviewpartner/innen Führung in Teilzeit für machbar und sinnvoll. Allerdings erscheint es wichtig, dass Führung in Teilzeit von den Unternehmen und Forschungseinrichtungen auch aktiv unterstützt wird bspw. durch Neu-/Umverteilung von Führungsaufgaben und Verantwortlichkeiten, durch klare Vertretungsregeln und Anwesenheitszeiten, durch eine klare Trennung und Abgrenzung von Arbeitszeit und privater Zeit. Zusätzlich könnten Führungskräfte in Teilzeit auch durch eine Assistenzstelle unterstützt werden. Die Einführung von Führung in Teilzeit kann sich auch positiv auf die Führungskultur in einem Team auswirken, in dem durch die Umverteilung von Führungsaufgaben Mitarbeiter/innen neue Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden und Führung eher als Teamaufgabe verstanden wird.

Es ist allerdings noch wenig darüber bekannt, welche Folgen Führung in Teilzeit auf gleiche Karrierechancen von Frauen und Männer in einer längerfristigen Perspektive haben. Dies kann auch auf Basis dieser Untersuchung nicht eingeschätzt werden und bleibt eine offene Fragestellung für weitere Studien. Allerdings stellt sich die Frage, ob die Reduktion von Führungsaufgaben bei Führung in Teilzeit auf Kernaufgaben in Forschungseinrichtungen dazu führt, dass sich dies auf eine wissenschaftliche Karriere längerfristig nachteilig auswirkt. Beispielsweise indem durch die geringere zeitliche Verfügbarkeit und die Konzentration auf Managementaufgaben, nur mehr wenig Zeit für Publikationen vorhanden ist oder da es nicht mehr so einfach möglich ist, sich inhaltlich weiterzuentwickeln.

Abschließend kann aber hervorgehoben werden, dass in Hinblick auf die Förderung der Gleichstellung zwischen den Geschlechtern Führung in Teilzeit positive Wirkungen hat. Denn einerseits ermöglicht es Frauen Führungsfunktionen und Kinderbetreuung besser zu vereinbaren. Kinderbetreuung bedeutet dann nicht mehr Verzicht auf Karriere. Andererseits, wenn mehr Männer Führung in Teilzeit aufgrund von Kinderbetreuung ausüben, erhöht es deren Involvierung in die Betreuungsarbeit und trägt damit zum Abbau

geschlechterspezifischer Rollenmuster und Arbeitsteilung bei. Trotzdem bleibt im Großteil der untersuchten außeruniversitären Forschungseinrichtungen wie in den wissensintensiven Unternehmen die Standardform von Führungsfunktionen die Vollzeitbeschäftigung. Führung wird als umfassende Arbeitsaufgabe angesehen, die nur sehr schwer mit Teilzeitarbeit in Einklang zu bringen ist. Nichtsdestotrotz zeigen die Beispiele, dass es möglich ist und wie es möglich ist. Im folgenden Kapitel werden daher einige Empfehlungen in Richtung der Forschungseinrichtungen formuliert, die dazu beitragen sollen, dass Führung in Teilzeit mehr Aufmerksamkeit erhält und stärker in die Breite wirken kann.

7 Schlussfolgerungen

Die Gleichstellungserhebung 2018 zeigt, dass die Entwicklung des Frauenanteils in der außeruniversitären naturwissenschaftlichen-technischen Forschung weiterhin positiv eingeschätzt werden kann. Trotzdem sind die Forschungseinrichtungen durch deutliche Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern gekennzeichnet: diese zeigen sich in der Alters- und Einkommensstruktur als auch nach Beschäftigungskategorien. Der Zuwachs an Wissenschaftlerinnen wird vor allem durch die Rekrutierung von jungen Frauen sowie durch die Schaffung von Teilzeitstellen erzielt. Zwar hat sich der Anteil der Teilzeit beschäftigten Frauen und Männer in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung erstmals seit 2004 nicht erhöht, trotzdem sind mehr als die Hälfte der Wissenschaftlerinnen in Teilzeit beschäftigt. Zudem zeigt sich, dass rund 2/3 der Wissenschaftlerinnen als auch der Wissenschaftler einer Teilzeitbeschäftigung im Ausmaß von mehr als 50% einer Vollzeitstelle nachgehen. Dies bedeutet, dass Teilzeit im überwiegenden Maße mit einem vergleichsweise hohen Stundenausmaß verbunden ist. Aus der Befragung von Wissenschaftler/innen im Rahmen der Gleichstellungserhebung 2016 ist hervorgegangen, dass ein wesentlicher Grund für die Teilzeitarbeit von Frauen wie Männern Kinderbetreuungspflichten sind. Diese Befragung hat aber auch deutlich gezeigt, dass Wissenschaftlerinnen deutlich mehr Zeit pro Woche in Kinderbetreuung investieren als ihre männlichen Kollegen. Teilzeitarbeit kann daher als Instrument zur Erhöhung der Partizipation von Frauen in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung gesehen werden. Allerdings findet Teilzeitarbeit in der Wissenschaft auch aus anderen Gründen zunehmende Verbreitung: Davon sind insbesondere Nachwuchswissenschaftler/innen betroffen, die im Rahmen ihres PhD-Studiums oder einer Postdoc-Stelle nur mehr Teilzeitbeschäftigungen angeboten bekommen. Daher sollte in Zukunft darauf geachtet werden, aus welchen Gründen Frauen aber auch Männer in Teilzeit arbeiten und ob diese gewählt oder eben nicht gewählt wird.

Gleichzeitig sind Frauen in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung nach wie vor in den Führungspositionen unterrepräsentiert: ab der Ebene der Senior Scientists ist der Frauenanteil deutlich niedriger als für alle Wissenschaftler/innen in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung. Die Effekte von Rollenbildern auf Gleichstellung sind gut dokumentiert und können Nachwuchswissenschaftlerinnen motivieren eine Karriere in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung zu verfolgen. Daher sollten die Forschungseinrichtungen ihre Anstrengungen intensivieren, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen.

Die Untersuchung zum Thema Führung in Teilzeit hat gezeigt, dass die starke Orientierung der Führungsfunktionen an einer Vollzeitbeschäftigung zu einer hohen Arbeitsbelastung durch Entgrenzung von Arbeitszeit und privater Zeit sowie zu einer hohen Arbeitsverdichtung führen kann. Damit Führung in Teilzeit nicht zu einer versteckten Vollzeitbeschäftigung wird, ist es notwendig, diese in klare Strukturen einzubetten, die von der obersten Führungsetage mitgetragen und deutlich unterstützt werden. Zu diesen Strukturen gehören einerseits, dass es bei der Übernahme von Führungsfunktionen in Teilzeit zu einer Reduktion oder Neuverteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten kommt. Die gleiche Arbeit in weniger Zeit zu erbringen, ist kein nachhaltiges Konzept. Zudem muss es ein klares Commitment dazu geben, dass Führungskräfte in Teilzeit eine geringere zeitliche Verfügbarkeit haben und eine klare

Trennung zwischen Arbeitszeit und privater Zeit gibt. Um dies zu unterstützen müssen einerseits klare Vertretungsregeln und Anwesenheitszeiten definiert werden. Darüber hinaus kann auch eine Unterstützung der Teilzeit-Führungskraft durch die Einführung einer Assistenzposition oder durch die Übernahme von Aufgaben durch Team-Mitglieder erfolgen.

Zudem zeigt sich, dass Führung in Teilzeit besser funktioniert, wenn sie in bestimmte (kulturelle) Rahmenbedingungen eingebettet ist. Diese Rahmenbedingungen müssen einerseits von der Politik gefördert werden wie bspw. der Anspruch auf Elternteilzeit, der als wichtiger Treiber von Teilzeitarbeit insgesamt und von Führung in Teilzeit angesehen wird. Andererseits müssen auch die Forschungseinrichtungen und Unternehmen entsprechende Rahmenbedingungen fördern. Dazu gehört vor allem eine Arbeitskultur, die die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wertschätzt, die auf einer Vertrauens- anstatt auf einer Präsenzkultur aufbaut, die Arbeits(zeit)flexibilität im Interesse der Arbeitnehmer/innen bietet und auch durch flache Hierarchien und eine partizipative Führungskultur gekennzeichnet ist. Allerdings ist eine derartige Arbeitskultur nicht nur Voraussetzung für Führung in Teilzeit, sondern wird von dieser mitgestaltet.

Die Interviewpartner/innen betonen den wechselseitigen Nutzen von Führung in Teilzeit für Forschungseinrichtungen und Unternehmen als auch für die Mitarbeiter/innen. Denn letztere profitieren von verbesserten Aufstiegs- und Karrierechancen für Personen mit (Kinder)Betreuungspflichten, während die Vorteile für Forschungseinrichtungen in kürzeren Karenzzeiten hochqualifizierter Mitarbeiterinnen (aber auch Mitarbeiter) sowie in erhöhter Motivation und Mitarbeiter/innen-Bindung liegen. Daher sollten Forschungseinrichtungen Führung in Teilzeit gezielt als Maßnahme zur Steigerung der Arbeitgeber/innenattraktivität und des Employer Brandings nutzen und intern wie extern sichtbar machen.

Führung in Teilzeit ist zwar nicht nur ein Frauen-Thema, da die Untersuchung auch gezeigt hat, dass Männer in Teilzeit Führungsfunktionen ausüben. Allerdings war die Mehrheit jener Führungskräfte, die wegen Kinderbetreuung Teilzeit arbeiten, weiblich. In Hinblick auf Gleichstellung lässt sich aber festhalten, dass Führung in Teilzeit positive Auswirkungen zeitigt, denn dadurch werden einerseits die Chancen von Frauen erhöht, Führungspositionen zu übernehmen bzw. nach einer Karenz in diesen verbleiben zu können. Zudem kann es dazu beitragen, dass auch mehr Männer sich aktiv in die Familienarbeit und Kinderbetreuung involvieren. Daher sollte das Thema in den Forschungseinrichtungen als Thema für Männer und Frauen etabliert werden und durch Vorbilder mehr Sichtbarkeit und Aufmerksamkeit für Führung in Teilzeit von Frauen und Männern schaffen. Damit kann auch den traditionellen Vorstellungen entgegengewirkt werden, dass Führungsfunktionen nur in Vollzeit übernommen werden können. Dies könnte mehr Männer und Frauen motivieren, Führung in Teilzeit in Anspruch zu nehmen, so dass dies als eigenes Führungsmodell bestehen kann.

8 Anhang

8.1 Liste der Einrichtungen (Monitoring)

ACR - Austrian Cooperative Research

- AEE - Institut für Nachhaltige Technologien
- BTI - Bautechnisches Institut
- BVS Holding mit IBS - Institut für Brandschutztechnik und Sicherheitsforschung
- GET - Güssing Energy Technologies
- HFA - Holzforschung Austria
- IBO - Österreichisches Institut für Baubiologie und -ökologie
- IWI - Industriewissenschaftliches Institut
- KMFA - KMU Forschung Austria
- KOV - Österreichischer Kachelofenverband
- LVA – Lebensmittelversuchsanstalt
- OFI - Österreichisches Forschungsinstitut für Chemie und Technik
- ÖGI - Österreichisches Gießerei-Institut
- ÖIAT - Österreichisches Institut für angewandte Telekommunikation
- SZA - Schweißtechnische Zentralanstalt
- VG - Versuchsanstalt für Getreideverarbeitung
- VÖZ - Vereinigung der Österreichischen Zementindustrie
- V-Research
- ZFE - Zentrum für Elektronenmikroskopie

AIT – Austrian Institute of Technology

CDG - Christian Doppler Gesellschaft

- CD-Labor für Anwendungsorientierte Optimierung der Bindemittelzusammensetzung und Betonherstellung
- CD-Labor für Anwendungsorientierte Schichtentwicklung
- CD-Labor für Digital unterstützte Hochfrequenz-Transceiver in zukünftigen mobilen Kommunikationssystemen
- CD-Labor für Extraktive Metallurgie von Technologiemetallen
- CD-Labor für Faserquellung und deren Effekt auf die Papiereigenschaften

- CD-Labor für Funktionelle Druckertinten auf Polymerbasis
- CD-Labor für Glycerin Biotechnologie
- CD-Labor für Grenzflächen in metallgestützten elektrochemischen Energiewandlern
- CD-Labor für Hocheffiziente Composite Verarbeitung
- CD-Labor für Hochentwickelte Synthese neuartiger multifunktionaler Schichten
- CD-Labor für Innovative Immuntherapeutika
- CD-Labor für Innovative Optische Bildgebung und deren Translation in die Medizin
- CD-Labor für Innovative Therapieansätze in der Sepsis
- CD-Labor für Insulinresistenz
- CD-Labor für Krebsimmuntherapie mit pharmakologischem NR2F6 Inhibitor
- CD-Labor für Lebensdauer und Zuverlässigkeit von Grenzflächen in komplexen Mehrlagenstrukturen der Elektronik
- CD-Labor für Liquid Biopsies zur Früherkennung von Krebs
- CD-Labor für Mehrskalmodellierung mehrphasiger Prozesse
- CD-Labor für Mid-IR Spektroskopie und Halbleiter Optik
- CD-Labor für Monitoring und Evolution sehr großer Softwaresysteme
- CD-Labor für Ophthalmologische Bildanalyse
- CD-Labor für Optimierte Expression von Kohlenhydrat-aktiven Enzymen
- CD-Labor für Optimierte Vorhersage des Impferfolgs in Schweinen
- CD-Labor für Präzisionstechnologie für automatisierte In-Line Messtechnik
- CD-Labor für Virale Immuntherapie von Krebs
- CD-Labor für Wachstumsentkoppelte Proteinproduktion in Hefe
- CD-Labor für Zuverlässige Drahtlose Konnektivität für eine Gesellschaft in Bewegung

COMET - Zentren (K1- und K2-Zentren)

- Austrian Centre of Industrial Biotechnology
- Integrated Computational Materials, Process and Product Engineering
- Excellence Center of Tribology
- Austrian Center for Medical Innovation and Technology
- Austrian Smart Systems Integration Research Center
- Bioenergy 2020+
- Austrian COMET K1 Center for Biomarker Research

- CEST Kompetenzzentrum für elektrochemische Oberflächentechnologie GmbH
- Competence center for Excellent Technologies in Advanced Metallurgical and Environmental Process Development
- Know-Center - Research Center for Data-driven Business
- LEC Evolutionary Large Engines Technology for the Next Generation of Gas and Dual Fuel Engines
- K1-Center in Polymer Engineering and Science
- Research Center Pharmaceutical Engineering GmbH
- Software Competence Center Hagenberg
- VRVis K1 Centre for Visual Computing

JR – JOANNEUM RESEARCH Forschungsgesellschaft mbh

SR – Salzburg Research

9 Literaturverweise

Schiffbänker, H. u. Holzinger, F. (2014), Väterkarenz und Karriere, Policies Working Paper, Wien.

10 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Entwicklung des Frauenanteils in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung zw. 2004 und 2017* (in %) .. 8
Abbildung 2:	Entwicklung des Frauenanteils nach Forschungseinrichtungen für die Jahre 2004, 2008, 2013, 2015 und 2017 (in %) 9
Abbildung 3:	Frauenanteil bei in den Jahren 2013, 2015 und 2017* neu eingestellten wissenschaftlichen Beschäftigten (in %)..... 10
Abbildung 4:	Verteilung unterschiedlicher Beschäftigungsformen bei neuen Beschäftigungsverhältnissen in den Jahren 2013, 2015 und 2017* nach Geschlecht (in %)..... 11
Abbildung 5:	Verteilung auf verschiedene Beschäftigungsgrade beim wissenschaftlichen Personal nach Geschlecht für 2004, 2008, 2013, 2015 und 2017 (in %) ... 12
Abbildung 6:	Frauenanteil unter Voll- und Teilzeit beschäftigten WissenschaftlerInnen für 2004, 2008, 2013, 2015 und 2017 (in %) 13
Abbildung 7:	Anteil der Elternteilzeit an der gesamten Teilzeitbeschäftigung nach Geschlecht für 2008, 2013, 2015 und 2017* (in %) 14
Abbildung 8:	Frauenanteil bei den wissenschaftlichen Beschäftigten, differenziert nach Befristung des Anstellungsverhältnisses für 2013, 2015 und 2017* (in %) 15
Abbildung 9:	Verteilung befristeter und unbefristeter Anstellungsverhältnisse nach Geschlecht für 2013, 2015 und 2017* (in %) 16
Abbildung 10:	Frauenanteil unter Beschäftigten mit freien Dienstverträgen, Werkverträgen sowie Praktika, Diplomarbeiten und Dissertationen für 2004, 2008, 2013, 2015 und 2017 (in %) 17
Abbildung 11:	Altersstruktur der wissenschaftlichen Beschäftigten nach Geschlecht für 2004, 2008, 2013, 2015 und 2017 (in %) 18
Abbildung 12:	Frauenanteil bei den wissenschaftlichen Beschäftigten nach Alter für 2004, 2008, 2013, 2015 und 2017 (in %)..... 19
Abbildung 13:	Altersstruktur des wissenschaftlichen Personals in der außeruniversitären Forschung und an Universitäten sowie aller Erwerbstätigen in Österreich zwischen 15 und 64 Jahren (in %)..... 20
Abbildung 14:	Frauenanteile für wissenschaftliche Beschäftigte nach Funktion für 2004, 2008, 2013, 2015 und 2017 (in %)..... 21
Abbildung 15:	Anteil der Führungsfunktionen in Teilzeit an allen Führungsfunktionen differenziert nach Geschlecht für 2004, 2013, 2015 und 2017 (in %)* 22
Abbildung 16:	Funktionsstruktur der wissenschaftlichen Beschäftigten nach Geschlecht für 2004, 2008, 2013, 2015 und 2017 (in %) 23
Abbildung 17:	Glass Ceiling Index für die außeruniversitäre naturwissenschaftlich-technische Forschung in Österreich 24

Abbildung 18:	Einkommensstruktur der wissenschaftlichen Beschäftigten nach Geschlecht für 2004, 2008, 2013, 2015 und 2017* (VZÄ in %)	25
Abbildung 19:	Frauenanteil für wissenschaftliche Beschäftigte nach Einkommensgruppen für 2004, 2008, 2013, 2015 und 2017 (in %).....	26
Abbildung 20:	Frauenanteil in Gremien in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung für 2004, 2008, 2013, 2015 und 2017 (in %)	27

11 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Anzahl der angeschriebenen Einrichtungen und effektiver Rücklauf nach Einrichtungen bzw. Gruppen von Einrichtungen (absolute Zahlen).....	5
Tabelle 2:	Sample der befragten Personen in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung.....	28
Tabelle 3:	Sample der befragten Personen in wissensintensiven Unternehmen	29

POLICIES Research Report Series

Research Reports des Instituts für Wirtschafts- und Innovationsforschung der JOANNEUM RESEARCH geben die Ergebnisse ausgewählter Auftragsforschungsprojekte des POLICIES wieder. Weitere .pdf-Files der Research Report Series können unter <http://www.joanneum.at/policies/rp> heruntergeladen werden.

Für weitere Fragen wenden Sie sich bitte an policies@joanneum.at.

© 2017, JOANNEUM RESEARCH Forschungsgesellschaft mbH – Alle Rechte vorbehalten.

JOANNEUM RESEARCH
Forschungsgesellschaft mbH

POLICIES

Institut für
Wirtschafts- und
Innovationsforschung

Leonhardstraße 59
8010 Graz

Tel. +43 316 876-14 88

Fax +43 316 876-14 80

policies@joanneum.at

www.joanneum.at/policies

JOANNEUM RESEARCH
Forschungsgesellschaft mbH

POLICIES

Institut für
Wirtschafts- und
Innovationsforschung

Haus der Forschung
Sensengasse 1
1090 Wien

Tel. +43 1 581 75 20

Fax +43 1 581 75 20-28 20

policies@joanneum.at

www.joanneum.at/policies