



Wer führt in Teilzeit? Fachkräftepotenzial trotz privater Mehrbelastung erschließen

Filiz Koneberg, Lydia Malin, Dirk Werner

Das Wichtigste in Kürze

Führung in Teilzeit wird vor allem von Frauen genutzt

Führungspersonal ist häufig mit hohen Erwartungen an Erreichbarkeit, Präsenz und Umfang der Arbeitszeit konfrontiert. Daher wird die Doppelbelastung aus Fürsorge- und Erwerbsarbeit häufig als Hürde für einen Karriereaufstieg diskutiert. Eine Möglichkeit, diese Hürden zu senken, könnten Teilzeitangebote für Führungskräfte sein, die mehr Raum für die Vereinbarkeit von Familie und Karriere lassen.

Im Gegensatz zur Vollzeit-Führung sind Frauen in der Teilzeit-Führung in Deutschland deutlich überrepräsentiert: Obwohl Frauen nur circa ein Drittel der Führungskräfte ausmachen, sind fast drei Viertel aller Teilzeit-Führungskräfte weiblich. Viele von ihnen geben persönliche und familiäre Verpflichtungen als Grund für ihre Teilzeit an.

Die meisten Teilzeit-Führungskräfte gibt es in kleinen Betrieben

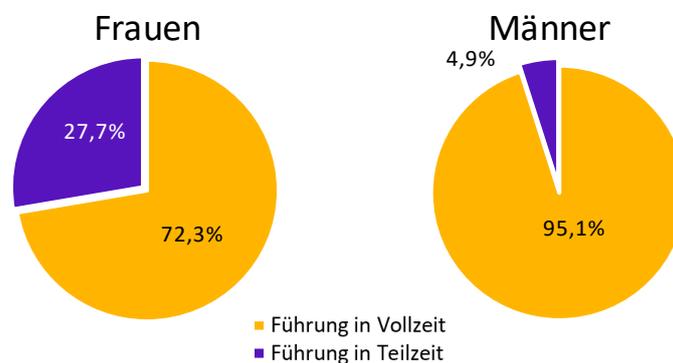
Der Anteil der Teilzeit-Führungskräfte liegt bei kleinen Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitenden mit rund 15,6 Prozent am höchsten. Er sinkt mit der Betriebsgröße und liegt in Großunternehmen mit 250 und mehr Mitarbeitenden bei 8,5 Prozent.

Fast drei Viertel der Teilzeit-Führungskräfte sind Frauen

Auch bei Führungspositionen gibt es verstärkt Fachkräfteengpässe. Probleme bei der Rekrutierung von Führungskräften könnten durch eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Karriere reduziert werden. Denn dadurch können Personen mit privaten oder familiären Verpflichtungen zum einen leichter als Führungskraft gewonnen werden oder zum anderen motiviert werden, ihre Arbeitszeit in Richtung Vollzeit auszuweiten. Aufgrund kultureller Rollenbilder betrifft diese „Doppellast“ mehrheitlich – aber nicht ausschließlich – Frauen. Dieser KOFA-Kompakt wirft einen aktuellen Blick auf die Verbreitung und Gründe von Führung in Teilzeit in Deutschland.

Im Jahr 2020 geben nur 12,6 Prozent der Führungskräfte in Deutschland an, ihre Position in Teilzeit auszuführen. Bei weiblichen wie bei männlichen Führungskräften übt die große Mehrheit ihre Stelle in Vollzeit aus. Dennoch zeigen sich deutliche Geschlechterunterschiede, denn Frauen führen deutlich häufiger in Teilzeit als Männer (Abbildung 1): 27,7 Prozent der weiblichen Führungskräfte arbeiten in Teilzeit, während es unter den männlichen Führungskräften nur 4,9 Prozent sind. Es entscheiden sich also anteilig deutlich mehr Frauen, die eine Führungsposition innehaben, für Teilzeitarbeit oder steigen aus einer Teilzeittätigkeit in eine Führungsposition ein.

Abbildung 1: Vollzeit und Teilzeit-Führungskräfte nach Geschlecht, in Prozent



Quelle | Eigene Berechnungen auf Basis des Mikrozensus 2020

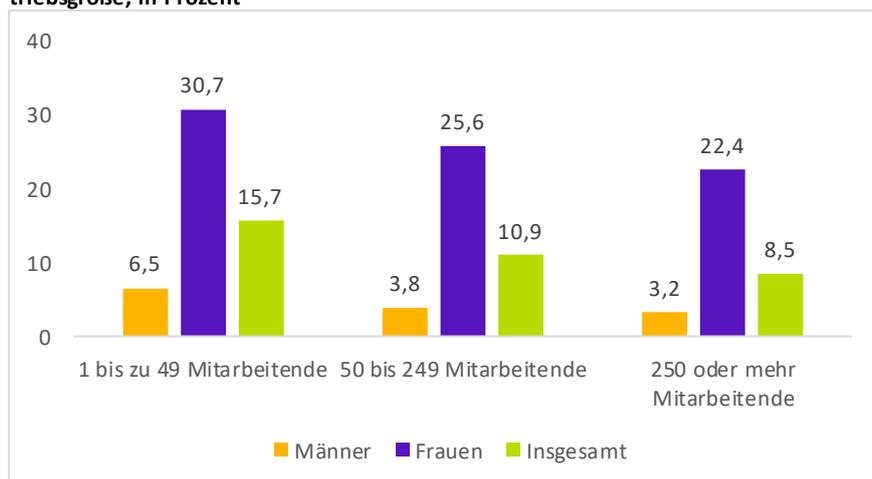
Insgesamt sind somit knapp drei Viertel (74,2 Prozent) der Teilzeit-Führungskräfte in Deutschland Frauen, obwohl diese insgesamt nur ein Drittel (33,7 Prozent) aller Führungskräfte ausmachen. Dabei liegt die übliche Wochenarbeitszeit einer Teilzeit-Führung sowohl bei Männern als auch bei Frauen bei etwa 26 Stunden.

In der Klassifikation der Berufe in Deutschland werden 162 der insgesamt 1.300 Berufsgattungen als Führungsberufe geführt. In diesen Berufen arbeiteten zwischen Juli 2022 und Juni 2023 durchschnittlich knapp 2 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, davon 243.000 oder 12,2 Prozent in Teilzeit. Im Jahr 2013 waren dies erst 8,9 Prozent. Das bedeutet, dass Führung in Teilzeit allmählich und zugleich stetig an Relevanz gewinnt.

Teilzeit-Führungskräfte arbeiten meist in kleinen Unternehmen

Besonders stark ist Führung in Teilzeit in kleinen Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitenden vertreten: Dort führen 15,7 Prozent der Führungskräfte in Teilzeit, während in mittleren Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitenden nur 10,9 Prozent und in Großunternehmen nur 8,5 Prozent der Führungskräfte in Teilzeit beschäftigt sind (Abbildung 2). Zu beachten ist allerdings, dass sich die Klein-, Mittel- und Großunternehmen strukturell in der Anzahl der beschäftigten Führungskräfte unterscheiden. In kleineren Unternehmen gibt es häufig(er) nur eine Führungsebene, während in Großunternehmen typischerweise Führungskräfte auf unterschiedlichen Hierarchieebenen beschäftigt werden. Zahlenmäßig sind die meisten Führungskräfte in Deutschland in Kleinunternehmen beschäftigt, da diese den Großteil des Unternehmensbestands ausmachen. In Kleinunternehmen sind jedoch Teilzeit-Führungskräfte auch anteilig häufiger vertreten, denn etwa sechs von zehn Teilzeit-Führungskräften und nur fünf von zehn Vollzeit-Führungskräften arbeiten in Kleinunternehmen.

Abbildung 2: Anteil der Teilzeit-Führungskräfte an allen Führungskräften nach Betriebsgröße, in Prozent



Quelle | Eigene Berechnungen auf Basis des Mikrozensus 2020

Beim Anteil der Teilzeit-Führungskräfte nach Geschlecht zeigt sich, dass über alle Unternehmensgrößen hinweg mehr Frauen in Teilzeit führen. Der Unterschied zwischen den Geschlechtern nimmt mit der Unternehmensgröße leicht ab. Allerdings ist in Kleinunternehmen der Anteil der Männer, die angeben in Teilzeit zu führen, mit 6,5 Prozent etwa doppelt so hoch wie in mittleren und großen Unternehmen. Unternehmen können Führung in Teilzeit nutzen, um das Fachkräftepotenzial von Menschen mit privater Mehrbelastung – wie beispielsweise Familie, Krankheit oder Bildungsanstrengungen – zu nutzen und sie für Führungspositionen zu gewinnen. Dies scheint bislang in kleineren Unternehmen mit einer größeren Flexibilität erfolgreicher zu funktionieren.

Methodik in aller Kürze

Für die Analyse der Verbreitung von Führung in Teilzeit nutzen wir die repräsentative Befragung des Mikrozensus aus dem Jahr 2020.

Der Mikrozensus wird jährlich erhoben und befragt ein Prozent aller Haushalte in Deutschland. Dementsprechend liefert die Befragung repräsentative Daten für die Wohnbevölkerung in Deutschland. Dazu gehören alle Personen in Privathaushalten und Gemeinschaftsunterkünften am Haupt- und Nebenwohnsitz. Der Mikrozensus ist eine Mehrthemenbefragung und deckt neben Inhalten zur persönlich-familiären Lage u. a. auch berufliche und wirtschaftliche Themen ab. Für viele der gestellten Fragen besteht eine Auskunftspflicht.

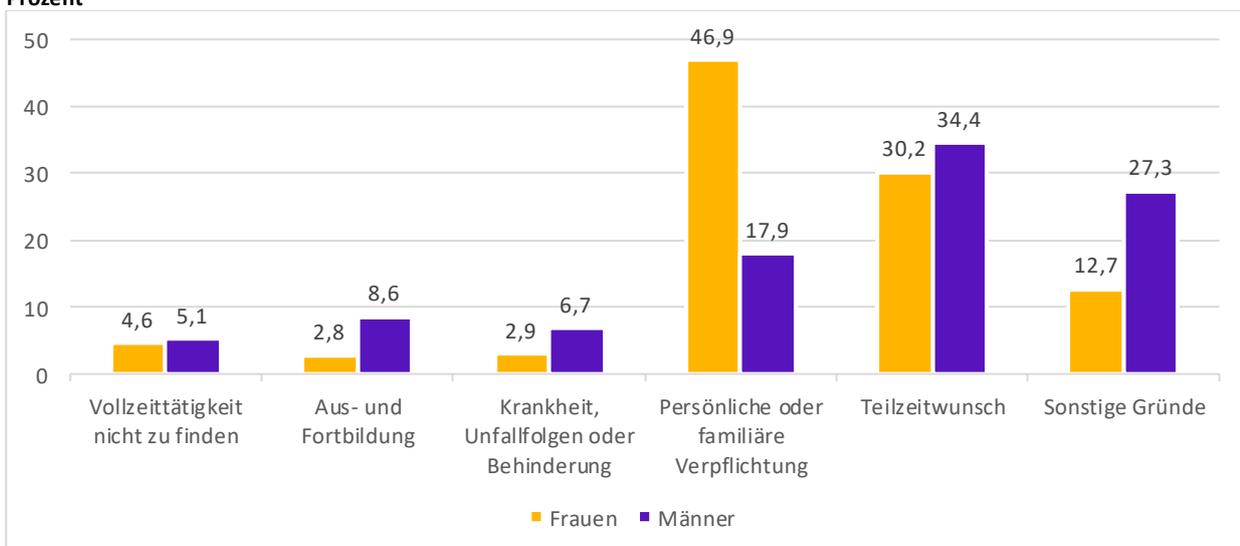
Um für unsere Analysen einen Schwerpunkt auf Führungskräfte in Teilzeit zu legen, müssen zuerst Führungskräfte identifiziert werden. Dies geschieht durch die Selbstauskunft der Befragten. Dementsprechend gelten erwerbstätige Personen als Führungskräfte, wenn sie angegeben in ihrer gegenwärtigen Tätigkeit überwiegend als Führungs- oder Aufsichtskraft tätig zu sein. Dies trifft im Jahr 2020 auf 50.379 Personen zu. Von diesen Führungskräften geben wiederum 6.347 Personen an, in Teilzeit zu arbeiten.

Häufigster Grund für Teilzeit bei Führungskräften sind persönliche oder familiäre Verpflichtungen

Rund vier von zehn Teilzeit-Führungskräften geben persönliche oder familiäre Verpflichtungen als Grund für ihre Teilzeitbeschäftigung an. Darunter fallen neben der Betreuung von Kindern (28,7 Prozent) auch die Betreuung von pflegebedürftigen Personen (1,8 Prozent), von Menschen mit Behinderung (0,7 Prozent) oder sonstige persönliche oder familiäre Verpflichtungen (8,2 Prozent). Für diese Gruppe an Führungskräften wäre, ohne die Teilzeitmöglichkeit, eine Führungsposition vermutlich nur schwer zu realisieren. Der zweithäufigste Grund, den Teilzeit-Führungskräfte angeben, ist der persönliche Wunsch, lieber in Teilzeit als in Vollzeit zu arbeiten, was auf gut drei von zehn Teilzeit-Führungskräften zutrifft. Seltener nennen Teilzeit-Führungskräfte gesundheitliche (3,9 Prozent) oder qualifikationsbedingte (4,7 Prozent) Gründe für ihre Teilzeit, etwa dass sie parallel zur Berufstätigkeit eine Fortbildung absolvieren. Rund 4,7 Prozent geben an, keine Vollzeittätigkeit gefunden zu haben. Bei ihnen besteht für die Unternehmen somit Potenzial, die Arbeitszeit auszuweiten.

Weibliche und männliche Führungskräfte unterscheiden sich in den häufigsten Gründen für Teilzeit teilweise deutlich (Abbildung 3): So geben 46,9 Prozent der weiblichen Teilzeit-Führungskräfte persönliche und familiäre Verpflichtungen an, während dies nur 17,9 Prozent der männlichen Teilzeit-Führungskräfte und damit deutlich weniger anführen. Bei männlichen Teilzeit-Führungskräften ist hingegen der häufigste Grund der Wunsch nach einer Teilzeittätigkeit (34,1 Prozent). Für Frauen ist das mit 30,6 Prozent der zweithäufigste Grund. Männliche Führungskräfte in Teilzeit geben deutlich häufiger als Frauen sonstige Gründe, aber auch Aus- und Fortbildung oder gesundheitliche Gründe an. Insbesondere bei den sonstigen Gründen, die mehr als ein Viertel der Männer anführen, wären weiterführende Informationen hilfreich, um abschätzen zu können, inwieweit hier noch zusätzliche Arbeitspotenziale gehoben werden könnten.

Abbildung 3: Gründe für die Teilzeitbeschäftigung bei weiblichen und männlichen Führungskräften, in Prozent



Quelle | Eigene Berechnungen auf Basis des Mikrozensus 2020

Diese Ergebnisse sind konsistent mit den Ergebnissen des [Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung](#), welches die Gründe für eine generelle Teilzeit-Erwerbstätigkeit von Frauen und Männern untersucht hat.

Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen

Insgesamt stellen Teilzeit-Führungsmodelle eine gute Möglichkeit dar, leistungsstarke Mitarbeitende mit privater oder sonstiger Mehrbelastung für Führungspositionen zu gewinnen. In der IW-Personalpanel-Befragung aus dem Frühjahr 2023 gibt etwa jeder zweite Personalverantwortliche an, dass die Führungsverantwortung im Unternehmen ein hohes zeitliches Engagement mit der Bereitschaft zu regelmäßigen Überstunden voraussetzt. Für 57 Prozent ist eine zeitliche und räumliche Flexibilität ihrer Führungskräfte und ihre Erreichbarkeit im Privatleben in dringenden Fällen wichtig (**IW-Kurzbericht Nr. 94/2023**). Für Unternehmen stellt sich daher die Frage, wie sie diesen betrieblichen Bedarf mit den Interessen der Führungskräfte so in Einklang bringen können, dass eine dauerhaft hohe Leistungsfähigkeit ohne Überforderung gelingen kann.

Um dem Führungskräftemangel entgegenzuwirken können Unternehmen den Kreis potenzieller Führungskräfte erweitern, indem sie die Arbeitsbelastung und Arbeitszeiten auch in Führungspositionen im Blick behalten und durch Teilzeitmodelle ein größtmögliches Maß an Flexibilität ermöglichen. Dies könnte insbesondere die Anzahl an Frauen in Führungspositionen steigern, da diese auch in Führungspositionen häufiger aufgrund von persönlichen und familiären Verpflichtungen in Teilzeit arbeiten. So finden Schmidt und Stettes einen positiven Zusammenhang zwischen dem unternehmerischen Angebot an einer Führungsposition in Teilzeit und dem Anteil an Frauen in Führungspositionen (**IW-Report 14/2018**).

Die Möglichkeit Führungspositionen in Teilzeit auszuüben, dürfte zudem dazu beitragen, Frauen und Männer in ihrer Führungsposition zu halten, wenn diese (vorübergehend) mehr Flexibilität benötigen. Um der Mehrarbeit von Teilzeit-Führungskräften entgegenzuwirken und sie langfristig leistungsfähig zu erhalten, könnten Unternehmen Maßnahmen zur flexibleren Arbeitsgestaltung sowie zur besseren Vereinbarkeit von Karriere und Familie anbieten. Dazu zählen beispielweise Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit und mobile Arbeitsmodelle. Job- bzw. Topsharing-Modelle können zudem dabei helfen, die Arbeitslast auf mehrere Schultern zu verteilen.

Da der Großteil der Teilzeit-Führungskräfte familiäre Verpflichtungen und insbesondere die Betreuung von Kindern als Grund angibt, könnten auch maßgeschneiderte Angebote für Eltern helfen, etwa Kooperationen mit Kindertagesstätten oder Betriebskindergärten. Um externe Bewerberinnen und Bewerber für Führungspositionen zu gewinnen, dürfte es hilfreich sein, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Karriere und glaubwürdige Zusagen zur Begrenzung der Arbeitszeit in den Vordergrund zu stellen. Dies dürfte die Attraktivität insbesondere für weibliche Führungskräfte erhöhen, die als häufigsten Grund für ihre Teilzeit persönliche oder familiäre Verpflichtungen angeben. Für Männer lassen sich eindeutige Empfehlungen schwerer ableiten, da hier viele unterschiedliche und teilweise unbekanntere Gründe für eine Teilzeit-Tätigkeit bestehen.



Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOF A) unterstützt kleine und mittlere Unternehmen im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) dabei, Fachkräfte zu finden, zu binden und zu qualifizieren. Ausführliche Analysen und weitere Fakten über die Fachkräftesituation erhalten Sie unter: [kofa.de/studien](https://www.kofa.de/studien)
Bleiben Sie beim Thema Fachkräftemangel auf dem Laufenden und abonnieren Sie unseren Newsletter: [kofa.de/newsletter](https://www.kofa.de/newsletter)