

Projektbericht:

Teilzeitführung - reine Frauensache? Eine Untersuchung von sozio-kulturellen und organisationalen Einflüssen auf die Teilzeitführung von Männern.

Studienprojekt zur Personal- und Organisationsforschung

Sommersemester 2021

27. September 2021

Catja Aßmann

Laura Capolongo

Tabea Dalkowski

Ariane Hagen

Laura Streisel

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Abstract	IV
1. Einleitung	1
2. Theoretische Aspekte des Projektvorhabens	3
2.1 <i>Theoretische Aspekte und Forschungsstand</i>	3
2.1.1 Definition Teilzeit und Führungskraft.....	3
2.1.2 Forschungsstand Teilzeitführung in Deutschland.....	4
2.1.3 Auswirkungen im Zusammenhang mit der Arbeitsstundenreduzierung	6
2.1.4 Ideal Worker Norm	7
2.1.5 Rollenbilder des Mannes in Familie und Beruf	8
2.1.6 Arbeitswerte und Aspirationen.....	9
2.1.7 Die Führungskraft – Rollenverständnis und Erwartungen	10
2.1.8 Rolle der Organisation.....	11
2.2 <i>Forschungsziel</i>	13
2.3 <i>Anwendung und Praxisrelevanz</i>	14
3. Methodische Aspekte des Forschungsvorhabens	15
3.1 <i>Forschungsfeld und Sampling</i>	15
3.2 <i>Feldzugang</i>	15
3.3 <i>Beschreibung der Erhebungsmethode</i>	16
3.4 <i>Beschreibung der Auswertungsmethode</i>	18
4. Darstellung der Ergebnisse	20
4.1 <i>Beschreibung der Kategorien</i>	20
4.2 <i>Individuelle Werte und Normen</i>	20
4.3 <i>Rollenbilder des Mannes in Familie und Beruf</i>	23
4.4 <i>Gesellschaftliche Werte und Normen</i>	25
4.5 <i>Einfluss der Organisation auf Teilzeitführung</i>	29
4.6 <i>Umsetzung der Teilzeitführung</i>	31
5. Diskussion der Ergebnisse	35

6. Fazit	40
Anhang	V
<i>Anhang 1: Übersicht der geführten Interviews</i>	<i>V</i>
<i>Anhang 2: Leitfaden des Experteninterviews</i>	<i>VII</i>
<i>Anhang 3: Codebaum.....</i>	<i>XI</i>
Literaturverzeichnis.....	XV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (Kuckartz & Rädiker 2020: 101)	18
Abbildung 2: Übersicht Kategorien zur Beantwortung der Forschungsfrage	20

Abstract

Dieses Studienprojekt beschäftigt sich mit den sozio-kulturellen und organisationalen Einflüssen auf männliche Führungskräfte in Teilzeit. Es wird untersucht, welche Auswirkungen insbesondere individuelle und gesellschaftliche Werte, Normen und Rollenbilder sowie organisationale Rahmenbedingungen auf die Teilzeitführung bei Männern haben. Der bisherige unzureichende Forschungsstand zur Teilzeitarbeit männlicher Führungskräfte und ihrer Einflussgrößen wird in dieser Arbeit durch eine qualitative Untersuchung von männlichen Führungskräften, die in Teilzeit arbeiten, angereichert. Besonders im Fokus stehen dabei externe und interne Einflüsse wie Erwartungen gegenüber männlichen Führungskräften, Gründe, Befürchtungen und Reaktionen hinsichtlich der Teilzeitführung sowie Arbeitswerte und Aspirationen, welche mittels leitfadengestützter Interviews von zehn männlichen Führungskräften in Teilzeit erhoben wurden. Festgestellt werden konnte, dass Werte und Normen, gesellschaftliche Erwartungen und Rollenbilder ein zentraler Grund für die Unterrepräsentanz von Männern in Teilzeitführung ist. Als größte Befürchtung der Befragten konnte die fehlende Akzeptanz für Teilzeitführung in der Organisation identifiziert werden. Mittels der Ergebnisse der Untersuchung werden Mechanismen diskutiert, die männlichen Führungskräften die Teilzeitarbeit erschweren oder auch fördern, um anschließend Handlungsempfehlungen für Organisationen abzuleiten.

This study project focuses on the socio-cultural and organizational influences on part-time male managers. The effects of individual and societal values, norms and role models as well as organizational conditions on part-time leadership among men are examined. The previous insufficient state of research on part-time work of male executives and its influencing variables is enriched in this study by qualitative research of male executives working part-time. The focus is placed on external and internal influences such as organizational expectations towards male managers, reasons, fears and reactions regarding part-time leadership as well as work values and aspirations, which were collected by guided interviews with ten male managers working part-time. It was found that values and norms, social expectations and role models are a central reason for the underrepresentation of men in part-time management. The lack of acceptance for part-time leadership in the organization was identified as the greatest fear of the interviewees. The results of the study are used to discuss mechanisms that make it more difficult for male managers to work part-time or also encourage them to do so, in order to subsequently derive recommendations for action for organizations.

1. Einleitung

„Über die Hälfte (51 Prozent) der Fachkräfte machen Überstunden, bei Führungskräften sind es mit 83 Prozent deutlich mehr“ (Compensation Partner 2019: 3). Das sind laut der Studie *Arbeitszeitmonitor 2019* nicht nur rund ein Drittel mehr Personen als bei den Fachkräften, auch der Umfang der Überstunden ist bei Führungskräften deutlich höher: Während Arbeitnehmende ohne Personalverantwortung im Schnitt 2,7 Überstunden in der Woche mehr arbeiten, sind es bei den Führungskräften 7,8 Stunden. Das Bild einer Führungskraft, die deutlich mehr Zeit mit der Arbeit verbringt als der normale Arbeitnehmende, besteht also nicht nur in den meisten Köpfen, sondern ist Realität in deutschen Organisationen.

Gleichzeitig sind flexible Arbeitszeitmodelle, Work-Life-Balance und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wichtige Faktoren für die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens. Flexible Arbeitszeitmodelle wie Teilzeitarbeit werden jedoch von Führungskräften kaum in Anspruch genommen. Während weibliche Führung in Teilzeit in der Forschung in Hinblick auf Gleichstellung thematisiert wird, hat männliche Teilzeitführung kaum Relevanz, denn der typische Arbeitnehmende ist ein in Vollzeit arbeitender Mann. Das ist darin begründet, dass immer noch Vorurteile und Stereotype tief im gesellschaftlichen Mindset verankert sind. Die tradierten Rollenbilder befinden sich jedoch im Wandel und immer mehr Männer sehen sich nicht mehr vordergründig in der Rolle des Ernährers einer Familie, sondern als Partner in Familie und Beruf.

Aus unternehmerischer Sicht spricht für die Förderung von Teilzeitführung bei Männern der beschriebene Wertewandel und damit einhergehende Wünsche und Erwartungen an Unternehmen. Dies wird besonders durch ein modernes Führungsverständnis begünstigt, welches den Kulturwandel aufgreift und die Rolle der Führungskräfte zukünftig neu prägt. Um einen solchen Kulturwandel initiieren zu können, muss zunächst verstanden werden, welche Mechanismen hier wirken. Im Rahmen dieses Forschungsvorhaben wurde untersucht, welche sozio-kulturellen und organisationalen Mechanismen die Teilzeitführung bei Männern beeinflussen. Betrachtet wurden dabei ausschließlich männliche Führungskräfte in Teilzeit aus privatwirtschaftlichen Organisationen.

Die folgende Ausarbeitung wird zunächst die theoretischen Aspekte sowie den aktuellen Forschungsstand zu den einzelnen Bestandteilen der Forschungsfrage aufgreifen. Im ersten Schritt werden die wichtigsten Begrifflichkeiten definiert. Anschließend folgen der aktuelle Forschungsstand und die theoretischen Grundlagen, welche die Basis für das Forschungsvorhaben bilden. Neben der Ausführung des Forschungsziels wird dessen Praxisrelevanz verdeutlicht, bevor eine detaillierte Beschreibung des methodischen Vorgehens erfolgt. Kapitel 4 befasst sich mit der Darstellung der Ergebnisse, welche anschließend in Kapitel 5 diskutiert

werden. Abgeschlossen wird der Projektbericht durch ein Fazit, welches die Ergebnisse der Untersuchung zusammenfasst, Limitationen benennt und einen möglichen Forschungsausblick gibt.

2. Theoretische Aspekte des Projektvorhabens

Im nachfolgenden Abschnitt dieser Forschungsarbeit werden die theoretischen Aspekte des Projektvorhabens, das Forschungsziel und die Praxisrelevanz dargestellt.

2.1 Theoretische Aspekte und Forschungsstand

Zu Beginn werden die Themengebieten *Arbeitszeitreduzierung*, *Ideal Worker Norm*, *Rollenbilder des Mannes*, *Arbeitswerte und Aspirationen*, die *Führungskraft* und *Rolle der Organisation* dargestellt. Die Ergebnisse der bisherigen Forschung sowie die vorgestellten theoretischen Konzepte geben einen ersten Einblick in das Forschungsfeld und zeigen die Relevanz weiterer Untersuchungen auf.

Zumindest in der Theorie ist Teilzeitarbeit das Instrument, welches dazu beitragen kann, dass auch Führungskräfte Zeit für die Erziehung ihrer Kinder oder die Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen haben. Aber auch weitere Gründe wie Hobbies, Ausbildungen, Fortbildungen, Gesundheit oder eine geringere Arbeitszeit vor dem Renteneintritt begründen den Wunsch nach Teilzeit (Wanger 2020: 31). In der Literatur sind bisher nur wenige Forschungsergebnisse und Beiträge konkret zu Führungskräften in Teilzeit zu finden, daher werden Erkenntnisse über Teilzeit im Allgemeinen herangezogen.

2.1.1 Definition Teilzeit und Führungskraft

Auf den ersten Blick erscheint der Begriff von Teilzeitarbeit klar und unmissverständlich: eine Person arbeitet in Teilzeit, wenn sie nicht Vollzeit arbeitet. Grundsätzlich lohnt es sich aber an dieser Stelle nochmals genauer hinzuschauen. Laut Teilzeitbefristungsgesetz (TzBfG) § 2 ist ein Angestellter teilzeitbeschäftigt, „dessen regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer ist als die eines vergleichbaren vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers.“ Es ist darüber hinaus ein Rechtsanspruch auf Verringerung der Arbeitszeit in § 8 TzBfG gesetzlich verankert. Dieser kann geltend gemacht werden, wenn das Arbeitsverhältnis länger als sechs Monate besteht, im Unternehmen mehr als 15 Mitarbeitende beschäftigt sind und keine betrieblichen Gründe gegen die Verringerung der Arbeitszeit sprechen. Im Zukunftsreport Familie 2030, der von der Prognos AG 2016 im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) erstellt wurde, wird Teilzeitarbeit anhand einer genauen Stundenzahl definiert. So wird eine Wochenarbeitszeit von 15 bis 32 Stunden als Teilzeit klassifiziert. Zwischen 32 bis 36 Stunden gelten als vollzeitnah, weniger als 15 Stunden pro Wochen als geringfügig beschäftigt (Heimer & Juncke 2016: 47). Teilzeit ist demnach kein eindeutiger Begriff, sondern relativ und kontextbezogen beliebig definiert. In diesem Forschungsdesign werden alle Arbeitsverhältnisse als Teilzeit verstanden, die weniger als 90 % der vertraglich vereinbarten

Wochenarbeitszeit eines Mitarbeitenden in Vollzeit erbringen. Es gibt eine Vielzahl von Teilzeitmodellen (z.B. Jobsharing, Tandem-Modelle), für die bei der Betrachtung in dieser Arbeit keine weiteren Differenzierungen vorgenommen werden.

Der Begriff Führung ist ein mehrdeutiger Terminus, der in seiner vielseitigen Deutung und der unterschiedlichen Definition viel Interpretationsspielraum lässt und im jeweiligen konkreten Kontext gebraucht werden sollte. Die Suche nach einer allgemeingültigen und allen Situationen gerecht werdenden Definition ist laut Neuberger (2002: 2) wenig erfolgversprechend. Friedel-Howe (2001: 348) fasst die Begriffe Führung und Management unter folgender Beschreibung zusammen: „Führung bzw. Management als organisatorische Kategorie meint jene Kategorie von Aufgabenkomplexen bzw. Stellen innerhalb der Organisation, die mit Dispositions- bzw. Entscheidungsbefugnis über Personen und /oder Sachmittel ausgestattet sind.“ Führungskräften wird im Prozess der Einflussnahme eine besondere Rolle zugesprochen, indem sie ein hohes Einwirkungspotenzial auf Mitarbeitende haben und gleichzeitig zur Umsetzung der Unternehmensziele sorgen sollen (Kauffeld 2019: 108). Führung wird folglich in dieser Arbeit als zielbezogene Einflussnahme auf Arbeitnehmende zum Zwecke der Erhöhung der Arbeitsleistung und der Kontrolle der Verwirklichung der Unternehmensziele verstanden.

Der für diese Forschungsarbeit verwendete Begriff der Teilzeitführungskraft wird durch die jeweilige Definition der Teilbegriffe Teilzeit und Führung aus den vorherigen Absätzen abgegrenzt. Demnach zeichnet sich die Teilzeitführungskraft durch die verkürzte Arbeitszeit gegenüber Vollzeitkräften aus, wird jedoch gleichzeitig von verantwortungsvollen und entscheidungsrelevanten Aufgabenfeldern begleitet. Fest geregelte Arbeitszeiten der Führungskraft in Teilzeit sind, genauso wie die Art des Arbeitszeitmodelles, für diese Arbeit nicht relevant.

2.1.2 Forschungsstand Teilzeitführung in Deutschland

Nach Zahlen des statischen Bundesamtes aus dem Jahr 2019 arbeiten in Deutschland 29,2 % der abhängig Beschäftigten in Teilzeit. 48,4 % der in der Teilzeit Beschäftigten sind weiblich, bei männlich Beschäftigten sind es lediglich 11,5 % (2020). Auf Basis der Europäischen Arbeitskräfteerhebung (2014) wurde berechnet, dass der Anteil der teilzeitarbeitenden Männer in Führungspositionen bei circa 4 % liegt (Karlshaus & Kaehler 2017: 35).

In der deutschsprachigen Literatur wird Teilzeitführung seit Ende der achtziger Jahre diskutiert und durch Studien erforscht. Die Forschung bewegt sich hauptsächlich um Führungsrollen von Frauen und im Umfeld von Frauenquoten (Baillod 2001: 287-330). Nach Katterbach und Stöver (2019: 102) wird in den neunziger Jahren ein Wertewandel sowie eine Änderung der gesellschaftlichen Normen als Ausgangspunkt für den Wunsch nach Teilzeitarbeit in Verbindung mit Führung angenommen. Forschungsergebnisse aus dem englischsprachigen Raum sind

kaum zu finden. Vorhandene Literatur handelt thematisch überwiegend von Teilzeitarbeit in Assistentenbereichen, kaum jedoch von Teilzeitarbeit in der Führungsebene (Durbin & Tomlinson 2010: 621).

Studien zu Teilzeitführung aus Deutschland und der Schweiz basieren auf individuellen Befragungen. Eine Studie von Strümpel aus dem Jahr 1989 führt als mögliche Gründe für die Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit von teilzeitarbeitenden Männern die Ausgestaltung der familien-politischen Angebote, traditionelle Geschlechterbilder- und rollen sowie Blockaden auf betrieblicher Ebene an. Eine andere Studie der Forschergruppe Hamburg (Domsch et al. 1994: 32-37), die mithilfe von Interviewleitfäden und Fragebögen eine Umfrage in der öffentlichen Verwaltung durchführte, stellte im Fazit der Studie heraus, dass es keine sachrationalen Gründe gegen Teilzeitführung gibt, sondern dass die größten Schwierigkeiten der Umsetzung im beruflichen Umfeld der Mitarbeitenden mit Teilzeitwunsch liegen. Die Herausforderung bestand bereits damals darin die Denkmuster aufzubrechen und Kritiker von Teilzeitführung zu überzeugen. Der Wunsch nach Teilzeitführung nahm grundsätzlich zu, aber die Unternehmen begründeten ihre Ablehnungen mit häufig schwachen Argumenten. 2005 hat sich das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie angenommen. Durch die Erarbeitung von innovativen Arbeitsmodellen, sollten Lösungen für berufstätige Eltern gefunden und somit Teilzeitführung gefördert werden. 2014 wurde ein weiteres Forschungsprojekt vom BMFSFJ initiiert: Im Zentrum der Forschung stand die Untersuchung zu gemischter Führung von Frauen und Männern in Top-Management-Positionen. Im Ergebnis wird dies vorwiegend von Frauen genutzt, die eine Familie gegründet haben. Für Männer sowie kinderlose Frauen ist das Thema Teilzeitführung bisher nicht nennenswert in Verbindung zu bringen (Szebel-Habig 2014). Insbesondere in der Familienphase arbeiten Frauen nach dem IAB Forschungsbericht aus 2020 mehr in Teilzeit, wohingegen sich die Teilzeitphase bei Männern vor allem auf den Berufseinstieg- und ausstieg bezieht (Wanger 2020: 92).

Der Trend zu Teilzeitführung in den vergangenen Jahren lässt auch die Forschung in diesem Bereich steigen, so hat die Universität Trier 2015 das Projekt FIRA (Führung in reduzierter Arbeitszeit) aufgenommen. 2017 wurde das Forschungsprojekt neu ausgerichtet und erforscht, welchen Einfluss Teilzeitführung auf das Rollenverständnis und die Identität einer Führungskraft hat. Die gesellschaftlichen Trends machen sich nach Katterbach und Stöver (2019: 106) in der Arbeitswelt deutlich bemerkbar und führen zu einem veränderten Anspruch an die Arbeitsorganisationen.

2.1.3 Auswirkungen im Zusammenhang mit der Arbeitsstundenreduzierung

Um sich den Hintergründen der Thematik zu nähern ist es sinnvoll, mögliche Folgen bzw. mit der Reduzierung von Arbeitsstunden verbundene Befürchtungen zu betrachten. Die zeitliche und räumliche Anwesenheit ist eng mit der professionellen Arbeitskultur verbunden, weshalb eine reduzierte Anwesenheit die Identität und Ideologie des klassischen Angestelltenverhältnisses herausfordert (Lawrence 2003: 924). Auch wenn eine hohe Arbeitsstundenanzahl durchaus kritisch hinterfragt wird, zeigen einige Studien, dass ein hohes Maß an Arbeitsstunden in Bezug auf Führung positive Effekte haben kann. Im Bereich der beratenden Berufe wie z.B. in Kanzleien können fakturierbare Stunden ein Indikator bei Entscheidungen zu Beförderungen sein (Landers et. al. 1996: 346). Brett und Stroh (2003: 73) finden heraus, dass männliche Manager mit den höchsten Arbeitsstunden nicht nur verhältnismäßig am meisten verdienen, sondern auch intrinsisch am stärksten involviert sind.

Die Sorge darüber, dass eine Teilzeittätigkeit den Karrierefortschritt beeinträchtigt, gehört bei Männern – neben Bedenken zu Einkommenseinbußen – zu der größten (Smithson et. al. 2004: 129). Eine Studie mit weiblichen Managerinnen in Teilzeit ergab, dass der weitere Karrierefortschritt deshalb als gefährdet angesehen wird, da schlicht die Zeit für das – auf Managementebene elementare – Netzwerken fehlt (Durbin & Tomlinson 2010: 636). Hoque und Kirkpatrick (2003: 677) kommen in ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass eine Teilzeittätigkeit die Optionen auf Weiterbildung und Gespräche zur Beförderung verringert. In einer qualitativen Studie führten McDonald et. al (2009) 40 Interviews durch, um die Sicht von Vollzeitkräften auf Teilzeitkräfte zu untersuchen. Die große Mehrheit der Befragten war der Ansicht, dass Kolleg:innen in Teilzeit über weniger Commitment verfügen und aus diesem Grund keine effektiven Manager:innen sein können (ebd.: 153). In der qualitativen Studie von Lee et. al. (2002) befragten die Autorinnen u.a. Senior Manager:innen, direkte Kolleg:innen und Untergeordnete von 86 Manager:innen und regulären Angestellten. Die Ergebnisse dieser Studie aus direkten Erfahrungen zeigt ein anderes Bild, nämlich dass ein Großteil der Stakeholder (bspw. Untergeordnete, direkte Kolleg:innen) der Teilzeitkräfte die Arbeitszeitreduzierung unterstützen (ebd.: 219).

Neben dieser mit einer Stundenreduzierung verbundenen Befürchtung, dass Teilzeitarbeit negative Konsequenzen impliziert, kann ebenso das Jobdesign eine Rolle spielen. So kann die steigende Arbeitszeitautonomie verknüpft mit Erfolgsmessung nach Erledigung von Aufgaben und Projekten dazu führen, dass Arbeitnehmende eher mehr arbeiten als weniger (van Echtelt 2006: 508). Die Annahme, dass Wissensarbeiter:innen heutzutage eine größere Kontrolle über ihre Arbeitszeitregelungen haben, ist kritisch zu betrachten. Die Anforderungen des Arbeitgebenden, Kundenanfragen- und erwartungen, die geforderte Professionalität, der Bedarf nach

Networking sowie eigene Karriereziele schränken die postulierte Autonomie – zumindest teilweise – ein (Donnelly 2006: 94).

2.1.4 Ideal Worker Norm

Wie im vorherigen Kapitel beschrieben, kann die Entscheidung die Arbeitszeit zu reduzieren, Nachteile für das zukünftige Erwerbsleben sowohl für Männer als auch Frauen mit sich bringen. Die Ideal Worker Norm kann als Ansatz angesehen werden, weshalb vor allem Männer negative Auswirkungen durch Teilzeiterwerbsarbeit befürchten. Strukturen in Organisationen sind meist nicht „geschlechtsneutral, sondern [...] nach Erwartungen, Richtlinien und Vorgehensweisen geformt, die sich an einer männlichen Ernährerrolle orientieren“ (Bernhardt & Bruenning 2000: 28). Diese Erwartungen, Richtlinien und Vorgehensweisen können sich zwischen Organisationen zwar unterscheiden, die Ideal Worker Norm fällt aber für viele vergleichbare Berufspositionen trotz unterschiedlicher Kontexte sehr ähnlich aus (Althaber & Leuze 2020: 326). Natürlich gibt es unterschiedliche Faktoren, die die Möglichkeit für Teilzeitarbeit in einer Organisation beeinflussen, darunter fällt laut Bernhardt und Bruenning (2020: 27) auf jeden Fall das Vorhandensein der Ideal Worker Norm in einem Unternehmen. Die Ideal Worker Norm bezeichnet die männlich typisierten Verfügbarkeitserwartungen, einhergehend mit Vor- und Nachteilen im Beruf. Nach dieser Norm gibt es drei Verhaltenselemente, die Leistungsbereitschaft am Arbeitsplatz signalisieren. Diese sind „lange Arbeitszeiten, Bereitschaft, unvorhergesehene Aufgaben zeitnah zu erledigen und die physische Anwesenheit am Arbeitsplatz, verbunden mit sichtbarer Geschäftigkeit“ (Althaber & Leuze 2020: 325). Eine Teilzeitbeschäftigung wird als Abweichung dieser Erwartungen wahrgenommen und kann im Vergleich zur Vollzeitbeschäftigung Nachteile mit sich bringen, wie zum Beispiel schlechtere Aufstiegschancen. Da der Mann generell als idealer Arbeitnehmer gilt, somit gerade er der Ideal Worker Norm entspricht, wird das Arbeiten in Teilzeit nicht nur als Abweichung von der Ideal Worker Norm, sondern auch von seiner männlichen Geschlechterrolle gesehen. Teilzeitarbeit hat also eine unmännliche Bewertung inne. Die eingangs erwähnten Verfügbarkeitserwartungen lassen sich vor allem in männerdominierten Berufen und hierarchisch höher angesiedelten Positionen verstärkt auffinden (ebd.: 326). Teilzeitbeschäftigung kann dazu führen, dass die Arbeit der Führungskräfte nicht mehr als vollwertig angesehen und ihre Legitimität angezweifelt wird. Weniger Arbeitszeit gilt als weniger effizient. Ist die Ideal Worker Norm in der Organisationskultur eines Unternehmens besonders stark verankert, kann dies also höhere Barrieren und negative Folgen für Männer in Teilzeitarbeit bedeuten (Bernhardt & Bruenning 2020: 29).

2.1.5 Rollenbilder des Mannes in Familie und Beruf

Wie bereits in Kapitel 2.1.3 dargestellt, führt die Studie von Strümpel (1989) als mögliche Gründe für die Diskrepanz zwischen Wunsch nach Teilzeitführung bei Männern und Wirklichkeit traditionelle Geschlechterbilder- und -rollen an. Männer, die den Wunsch äußern in Teilzeit zu arbeiten, werden häufig mit Fragen nach ihrer Männlichkeit konfrontiert, „ob sie sich als ‚richtiger Mann‘ fühlen, wenn sie ihre Arbeitszeit reduzieren?“ (Buschmeyer 2008: 123). Die Entscheidung, als Mann in Teilzeit zu arbeiten, ist durch unterschiedliche Faktoren geprägt. Entscheidungsprozesse im familiären Kontext werden durch soziodemografische Faktoren, institutionelle Bedingungen, individuelle Werteorientierungen sowie sozialisierte Vorstellungen über das Familienleben beeinflusst (Träger 2009: 35-37). Viele Paare wünschen sich heutzutage mehr Gleichberechtigung hinsichtlich Karriere, Kindererziehung und Haushaltsarbeit (Baur 2007: 90). In der Realität lässt sich dieser Wertewandel kaum beobachten. Beruf und Familie wird zwischen Elternpaaren nur zu 14 % partnerschaftlich aufgeteilt (Baisch & Klußmann 2019: 82). In vielen Familien wird die Erwerbsarbeit nach traditioneller Rollenbeschreibung geschlechtsspezifisch verteilt, d.h. der Mann als Haupternährer der Familie ist in Vollzeit tätig, während die Frau in Teilzeit bzw. gar nicht arbeitet und sich hauptsächlich um die Kinder kümmert (ebd.). Diesem männlichen Ernährer-Hausfrauen-Modell sind auch die meisten Männer in Führungspositionen in Deutschland zuzuordnen (ebd.: 91). Zahlen zu Männern, welche in Teilzeit führen und der Wahl des Familienmodells gibt es bisher nicht.

In den letzten Jahren erodierte das traditionelle männliche Ernährermodell (Träger 2009: 14-15). Es „zeichnet sich der Übergang zu einer flexibilisierten Geschlechterordnung ab“ (Lenz 2013: 126), welche zu einer Pluralisierung dualer Familienmodelle führt (Träger 2009: 29). Obwohl Formen des Doppelverdiener-Modells an Bedeutung gewinnen, bleibt besonders bei Ehepaaren mit Kindern die traditionelle geschlechtsspezifische Arbeitsteilung bestehen (ebd.: 103). Die Persistenz des Ernährer-Hausfrauen-Modells entwickelt sich nach dem 2. Weltkrieg, als das Modell zur Normalität für die Mittelschicht wird (Baur 2007: 86). Die deutsche Gesetzgebung, insbesondere der Sozialstaat und der Arbeitsmarkt sind nicht geschlechtsneutral, sondern institutionell von einem männlichen Familienernährer geprägt (Baur & Luedtke 2008b: 84). Der Arbeitsmarkt nimmt an, „dass der typische Arbeitnehmer ein in Vollzeit berufstätiger Familienvater (also Mann!) ist“ (Baur 2007: 84).

Mann und Arbeit sind nach wie vor stereotyp miteinander verknüpft (Baur & Luedtke 2008b: 81). Die Erwerbsarbeit als elementare Aufgabe des Mannes bekommt eine zentrale Bedeutung für die Konstruktion und den Erhalt der Männlichkeit (ebd.: 85). Die gesellschaftliche Erwartungshaltung, dass Männer die Rolle des Familienernährers einnehmen, besteht weiterhin (Baisch & Klußmann 2019: 82). Die Männlichkeit wird durch das Ernährer-

Hausfrauen-Modell geprägt, wobei Männer sich über ihre Erwerbstätigkeit definieren (Baur & Luedtke 2008a: 7; Lengersdorf & Meuser 2017: 33-36).

Die klassische Aufgabe der Mutter besteht demnach in der Fürsorge und emotionalen Unterstützung der Kinder, wohingegen der Vater die Beschützer-Rolle einnimmt (Baur 2007: 82). Dazu gehört auch die finanzielle Versorgung der Familie (ebd.). Besonders bei jüngeren Männern vollzieht sich ein Wertewandel gegenüber der Arbeit, der Familie und ihrem Selbstverständnis als Mann, wodurch die Männlichkeit nicht mehr nur allein an die Erwerbstätigkeit geknüpft ist (Scholz 2009: 84). Das bedeutet jedoch nicht, dass die Erwerbstätigkeit für die Konstruktion von Männlichkeit keine Gültigkeit mehr besitzt (Baur 2007: 93). Die Abweichung des normativen Idealbilds vom vollzeittätigen Arbeitsmann gilt als „leistungsschwach oder illoyal oder unmännlich“ (Baur & Luedtke 2008b: 81) und ist mit der Angst vor negativen Konsequenzen für die Karriere und Partnerschaft verbunden (ebd.).

Wie deutlich wird, ist die Rolle des Mannes in Familie und Beruf weiterhin stark durch das Ernährer-Hausfrauen-Modell mit seiner traditionellen Rollenverteilung geprägt. Für Männer in Teilzeitführung gibt es bisher nur wenig literarische Überprüfungen zum Thema Rollenbilder. Vor diesem Hintergrund ist es besonders interessant, die partnerschaftliche Rollenaufteilung und das Familienmodell von Männern in Teilzeitführung zu untersuchen.

2.1.6 Arbeitswerte und Aspirationen

Wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben, spielen bestehende Normen und Werte eine entscheidende Rolle in Bezug auf die geringe Anzahl der in Teilzeit arbeitenden und führenden Männer. Diese spiegeln sich nicht nur auf gesellschaftlicher Ebene wider, sondern auch im Individuum selbst. Arbeitswerte werden als Ausdruck grundlegender Werte im Kontext der Organisation verstanden (Ros et al. 1999: 49) und zumindest teilweise – durch die Sozialisation bzw. den Einfluss der Eltern geprägt (Cemalcilar et al. 2019: 135). Arbeitswerte wurden in Zusammenhang mit vielen Outcomes untersucht, bspw. deren Einfluss auf Arbeitszufriedenheit oder Commitment (Kalleberg 1977; Meyer et al. 1998). Eine viel untersuchte Variable bei der Ausprägung von Arbeitswerten ist das Geschlecht, wobei die Ergebnisse der Studien voneinander abweichen. Einige Studien kommen zu dem Ergebnis, dass Männer extrinsische Werte wie die Höhe des Einkommens, die Sicherheit des Jobs oder das Ansehen eines Jobs als wichtiger ansehen als Frauen. Auch machtbezogene Werte wie Einfluss oder Unabhängigkeit werden von Männern als bedeutender betrachtet (Mannheim 1988; Elizur 1994; Frieze et al. 2006; Lechner 2018). Johnson (2005: 362) fand in ihrer Studie heraus, dass die extrinsischen Werte bei Vätern noch ausgeprägter sind als bei kinderlosen Männern. Auf der anderen Seite kommen einige Studien zu dem Ergebnis, dass es keine generalisierbaren Unterschiede der Arbeitswerte oder der Bedeutung von Arbeit zwischen Männern und Frauen

gibt (Mottaz 1986; de Vaus & McAllister 1991; Rowe & Snizek 1995; Sharabi & Harpaz 2013). Die Bereitschaft, als Führungskraft in Teilzeit zu gehen, bringt Einbußen bezogen auf das Einkommen mit sich sowie das Risiko, an Ansehen und Einfluss zu verlieren. Daher wird angenommen, dass extrinsische Arbeitswerte für die befragten Teilzeitführungskräfte keine große Bedeutung haben.

Eine ähnliche Uneinigkeit besteht bei beruflichen Aspirationen, also denen vom Individuum ausgedrückten, karrierebezogenen Zielen und Entscheidungen. Während Patton und Creed (2007: 143) zu dem Ergebnis kommen, dass männliche Jugendliche ambitionierter sind, ergibt die Studie von Schoon und Polek (2011: 213), dass es Frauen sind. Powers und Wojtkiewicz (2004: 616) kommen zu dem Schluss, dass es keine Unterschiede zwischen den beiden Geschlechtern gibt. Für die gegebene Thematik ist besonders interessant, ob es Unterschiede in dem Bestreben gibt, eine Führungsposition zu erlangen und inwiefern diese Aspirationen auf unterschiedlichen Arbeitswerten basieren. Studien ergeben, dass – Managementpositionen deshalb für Frauen uninteressanter sind, weil diese mit mehr Risikofreude, Unsicherheiten und Unabhängigkeit verbunden sind (Lechner 2018: 65). Männer dagegen haben stärker die Wahrnehmung, dass sie gut in eine Position als Senior Manager passen und sehen die Beförderung in eine solche Position als attraktiver an (Litzky & Greenhaus 2007: 651). Männlichkeit wird außerdem immer noch mit Bestrebungen nach Managementpositionen verbunden (Powell & Butterfield 2003: 88). Da eine Teilzeittätigkeit demnach klassischerweise nicht mit dem Bestreben einer Topmanagementposition vereinbar ist, wird davon ausgegangen, dass die Interviewpartner keine ausgeprägten Karriereambitionen haben. Um nachzuvollziehen, inwiefern individuelle und gesellschaftliche Normen dazu führen, dass insbesondere Männer in Führungspositionen kaum in Teilzeit arbeiten, werden im nächsten Schritt Rollenzuschreibungen und Erwartungen in Bezug auf Führungskräfte erläutert.

2.1.7 Die Führungskraft – Rollenverständnis und Erwartungen

Der verwendete Begriff der Führung wurde bereits im Kapitel 2.1.2 dieser Arbeit definiert. In diesem Abschnitt wird zusätzlich auf das Rollenverständnis und die Erwartungen an eine Führungskraft in einer Organisation eingegangen. Einer Definition von Fayol nach soll die Autorität, die das Anweisungsrecht innehat – in diesem Falle die Führungskraft – in einer Organisation immer anwesend sein, die Verwaltung übernehmen und Prinzipien aufstellen (Steiger & Lippmann 2013: 8). Fayols Definition schließt also an die Position der Führungskraft direkt eine Erwartungshaltung. Welche Erwartungen an eine Führungskraft herangetragen werden, ist von mehreren Faktoren abhängig. Rollenerwartungen ergeben sich aus „dem Spannungsfeld von Aufgabenverständnis, Struktur und Kultur der Organisation und eigenen Erwartungen des Rollenträgers“ (Lippmann & Steiger 2019: 77). Von Organisation zu

Organisation können die Erwartungen an eine Führungskraft also unterschiedlich sein (Lippmann & Steiger 2019: 77). Führung wird außerdem als Wahrnehmungsphänomen bezeichnet, indem sie von den Außenstehenden, also den Geführten, wahrgenommen und als gut oder schlecht bewertet wird. Was dabei gut und was schlecht ist, wird neben den strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen der Organisation vor allem von den Vorstellungen der Geführten über eine Führungspersönlichkeit bestimmt (Steyrer 2007: 38). Wird die Führungskraft den Erwartungen und Ansprüchen durch sein Verhalten gerecht, übt diese die aufgelegte Rolle erfolgreich aus (Lippmann & Steiger 2019: 77). Es gibt einige Charaktereigenschaften einer Führungskraft, die als förderlich für diese Position gesehen werden, aber ob es bestimmte Eigenschaften gibt, die wirklich immer zu einer erfolgreichen Führung verhelfen, ist bis heute nicht wissenschaftlich bewiesen (Pfister & Neumann 2019: 43). In der Globe-Studie von Steyrer (2007) wurden zur Untersuchung des Ideal- und Realbildes von Führungskräften Idealvorstellungen herausgearbeitet, die weltweit mit einer guten Führungskraft assoziiert werden. „Es zeigte sich, dass weltweit ein integrierender, inspirierender, leistungsorientierter und kommunikativer Persönlichkeitstypus, der im Stande ist, Teams zusammenzuhalten, zu organisieren sowie entschlossen und diplomatisch im Sinne von konfliktlösend aufzutreten mit ‘herausragender’ Führung assoziiert wird“ (Steyrer 2007: 39). Laut dem Führungskräftemonitor 2017 ist hinsichtlich der Verhaltenserwartungen an eine Führungskraft vor allem die überdurchschnittlich lange Arbeitszeit eine Erwartungshaltung an die Führungskräfte, die vor allem auf den beruflichen Einfluss der Positionsinhaber erheblich einwirken kann (Holst & Friedrich 2017: 39). Nicht weniger häufig wird ein hohes Humankapital von Mitarbeitenden in Führungspositionen erwartet (ebd.: 41). Wie auch schon im Kapitel zur Ideal Worker Norm herausgestellt, geht mit einer Führungsposition die Erwartung an eine permanente Verfügbarkeit einher. „Leitungsfunktionen werden als zeitaufwändige Tätigkeit beschrieben, die mit physischer Präsenz und intensiver Kommunikationsarbeit einhergehen“ (Eberherr & Hanappi-Egger 2015: 128). Eine Führungstätigkeit in Teilzeit auszuüben, wird als nicht vereinbar angesehen (ebd.). Dieses Bild wird nicht nur von dem Management bzw. der Führung so gesehen, sondern auch von den geführten Mitarbeitenden reproduziert (ebd.: 129). Für diese Forschungsarbeit ist vor allem interessant, welches Rollenverständnis und welche Erwartungen an die befragten Teilzeitführungskräfte von ihrer Organisation herangetragen werden und ob diese eine Hemmung für das Führen in Teilzeit darstellen.

2.1.8 Rolle der Organisation

Wie in dem vorangehenden Kapitel zu Rollenerwartungen an die Führungskraft erläutert wurde, bewegen sich diese in einem Spannungsfeld, welches sich auf das Konzept Führen in Teilzeit auswirkt. Teilzeitführung lässt sich somit auf der Makroebene zwischen Kultur, Struktur und Strategie verorten (Karlshaus & Kaehler 2017: 14). Dass Organisationseigenschaften wie

die Kultur ein zentraler Einflussfaktor für die erfolgreiche Umsetzung von Teilzeitregelungen für Führungskräfte darstellen, belegen verschiedene Studien. Die Organisations- bzw. Unternehmenskultur lässt sich verstehen als „the way of life of people“ (Krulis-Randa 1984: 359), also als Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen (Schulte-Zurhausen 2014: 244). Gerade die ungeschriebenen Werte und Normen eines Unternehmens bremsen oft die Verbreitung von Teilzeitführung aus (ebd.: 15). Unter anderem stellen Hipp und Stuth (2013: 116) eine negative Korrelation mit der Anwesenheitskultur fest. Die bis dato erwünschte Präsenzkultur, die bereits in Kapitel 2.1.8 als Rollenerwartung definiert wurde, „steht dem oftmals genauso im Weg wie der Mythos, dass ein ‘guter’ Manager einen vollgestopften Kalender haben muss“ (Neumann 2018: 64). Es bedarf daher unbedingt einer offenen und systematischen Auseinandersetzung darüber, welches Führungsverständnis vorherrscht und wie Teilzeitführung bestmöglich in die Kultur integriert werden kann (Katterbach & Stöver 2019: 160). Laut Carsten Rogge-Strang, Geschäftsführer der Tarifpolitik beim Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V. (AGV Banken), sei es wichtig, in Unternehmen eine Kultur zu fördern, in der Teilzeitführung gelebt und umgesetzt wird. Damit dies gelingt, müssten Teilzeitkräfte genauso anerkannt sein wie Vollzeitkräfte. Es bräuchte dafür bestimmte Voraussetzungen wie Arbeitszeitflexibilisierung sowie einer Vorbilds- und Akzeptanzkultur (Neumann 2018: 65-66; Abrell 2015: 47-48; Karlshaus & Kaehler 2017: 15). Eine Studie von Lee et al. (2002: 216-217) weist diesbezüglich eine große Bedeutung mitarbeiterzentrierter Werte als Teil der Organisationskultur sowie unternehmensweit verbreitete Richtlinien und Programme zu Work-Life nach. Personalverantwortliche sollen hierbei als Vermittler und Botschafter fungieren, um aktiv bei der Umsetzung zu unterstützen, Bedenken auszuräumen und Erfolgsgeschichten zu kommunizieren (Neumann 2018: 66; Lee et al. 2002: 217; Abrell 2015: 49-51, 64).

Damit neue, innovative Arbeitsbedingungen Akzeptanz finden, muss nicht nur die Unternehmenskultur, sondern zudem die Struktur hinterfragt und gegebenenfalls angepasst werden (Abrell 2015: 47; Katterbach & Stöver 2019: 172). Die Struktur ist das Grundgerüst einer Organisation im Sinne der Prozess- und Aufbauorganisation. Sie bildet demgemäß „den Hintergrund für das Führen in Teilzeit“ (Karlshaus & Kaehler 2017: 16) und dient als Orientierungshilfe (Katterbach & Stöver 2019: 172). Nach Katterbach und Stöver (ebd.) beginnt die erfolgreiche Umsetzung von Teilzeitführung daher bereits in der Aufgliederung der Struktur, sodass unterschiedliche Führungskonzepte als Teil des Unternehmens sichtbar integriert sind. Zudem sollten klare, transparente organisatorische Prozesse und Abläufe geschaffen werden, welche die notwendige Flexibilität mit sich bringen und die neuen Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodelle abbilden (Karlshaus & Kahler 2017: 16). Diese Änderungen sind relevant, da unter anderem überdimensionale fachliche Verantwortungsbereiche sowie fehlende Stellvertreterregelungen

besonders häufig zum Scheitern einer Teilzeitführungskraft führen (Karlshaus & Kahler 2017: 16).

Um Teilzeitführung im Unternehmen auf allen Ebenen erfolgreich umzusetzen, ist es von Bedeutung das Vorhaben in die Unternehmenspolitik strategisch einzubinden (Abrell 2015: 48; Karlshaus & Kaehler 2017: 17). Zunächst ist das Unternehmensziel neu zu definieren bzw. konkrete Zielvorgaben zu setzen, um den Erfolg zu kontrollieren sowie die dazu nötige Überzeugungsarbeit unter Einbezug sämtlicher Stakeholder-Gruppen zu betreiben (ebd.). Zuletzt bedarf es klare Regeln der Zusammenarbeit und ihrer Durchsetzung: Transparente Kommunikation zur Arbeitsorganisation, Klarheit über Aufgabenverteilung, Wissensaustausch sowie zur Erreichbarkeit bzw. Anwesenheit der Teilzeitführungskraft (Karlshaus & Kaehler 2017: 15-16; Neumann 2018: 66-67; Katterbach & Stöver 2019: 172-173). Unterstützend sollten an dieser Stelle seitens des Unternehmens Maßnahmen wie Eskalationsverfahren, gezielte Förderung von Netzwerken und feste Zeitkorridore für Besprechungen eingeführt werden (ebd.).

Zusammengefasst kann angenommen werden, dass gerade die bis dato erwünschte Präsenzkultur und fehlende Akzeptanz die Umsetzung von Führen in Teilzeit bei männlichen Führungskräften negativ beeinflussen. Demgegenüber können sich Arbeitszeitflexibilisierung, Sichtbarkeit von Teilzeitführungsmodellen in der Struktur der Organisation sowie die Schaffung konkreter Zielvorgaben und Richtlinien positiv auswirken.

2.2 Forschungsziel

„Die Einführung lebensphasenorientierter, flexibler und/oder reduzierter Arbeitszeitmodelle [...] kann zu einer erheblichen Entlastung im betrieblichen wie im privaten Alltag führen“ (Karlshaus & Kaehler 2017: 11). Die Personalpolitik hat auf den zunehmenden Bedarf reagiert und 2001 das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) verabschiedet, welches Teilzeitbeschäftigung schützt und befördert – explizit auch in leitenden Positionen. Teilzeitarbeit ist mittlerweile ein fester Bestandteil unserer Arbeitskultur und auch Teilzeitführung hat seit den neunziger Jahren nach und nach ihren Weg in Unternehmen gefunden. Dennoch konzentriert sich die aktuelle Forschung hauptsächlich auf Teilzeitarbeit bzw. Teilzeitführung bei Frauen, insbesondere wie alternative Arbeitszeitmodelle Frauen dabei unterstützen, Familie und Beruf zu vereinbaren und in Führungspositionen fördern. Aber ist Führen in Teilzeit tatsächlich reine Frauensache? Dieser Frage soll in diesem Forschungsprojekt nachgegangen werden. Zielgruppe der Forschung sind daher männliche Führungskräfte, die in Teilzeitführung arbeiten oder gearbeitet haben und damit einen Einblick in ihre Erfahrungen sowie in die an sie herangetragenen Erwartungen liefern können. Ziel ist es, durch qualitative Interviews und Literaturrecherche Mechanismen aufzudecken, die es Männern erschweren in Teilzeit zu führen, aber

auch Aspekte hervorzuheben, wie Führung in Teilzeit gelingen kann. Um die Forschungslücke zu schließen, ist es notwendig verschiedene Faktoren, unter anderem individuelle Erwartungshaltungen, sozio-kulturelle Rollenbilder, familiärer Kontext und organisationale Rahmenbedingungen, näher zu betrachten. Aus den gewonnenen Erkenntnissen können mögliche Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Zusammengefasst ergibt sich folgende explorative Forschungsfrage:

Inwiefern beeinflussen individuelle und gesellschaftliche Werte, Normen und Rollenbilder sowie organisationale Rahmenbedingungen die Teilzeitführung bei Männern?

2.3 Anwendung und Praxisrelevanz

Die Relevanz des Themas ergibt sich vor dem Hintergrund eines zu beobachtenden Kultur- und Wertewandels in Deutschland. Schlagworte wie unter anderem *Work-Life-Balance*, *Downshifting*, *Zeitsouveränität* und *Sabbatical* spiegeln die zunehmend verbreitete freizeitorientierte Haltung und den Wunsch nach Vereinbarkeit von Beruf und Familie wider (Karlsruhaus & Kaehler 2017: 10-11). Auch Führungskräfte haben vermehrt den Wunsch nach einer Reduzierung ihrer Arbeitszeit zugunsten der Familie, der Gesundheit oder einer berufsbegleitenden Weiterbildung, sind jedoch zögerlich in der Umsetzung. Insbesondere männliche Führungskräfte befürchten Widerstände im Unternehmen und rechnen damit, sich rechtfertigen zu müssen (Neumann 2018: 64).

Wollen Organisationen Rahmenbedingungen schaffen, um Teilzeitarbeit von männlichen Führungskräften zu fördern, muss verstanden werden, woraus diese Befürchtungen resultieren. Daher ist es relevant zu ergründen, welche Mechanismen – unter anderem geprägt durch Rollenbilder, Erwartungen und organisationale Strukturen – dazu führen, dass ein verschwindend geringer Anteil von Männern in Teilzeit führt. Erst dann ist es möglich, konkrete Rahmenbedingungen zu schaffen und eine Organisationskultur zu etablieren, in der auch Männer in Teilzeit führen wollen und können. Dies wiederum hat positive Effekte für die Organisation, um dem Wertewandel entsprechenden Bedürfnissen der Arbeitnehmenden nachzukommen und insbesondere das schwer ersetzbare Führungspotenzial zu binden. Zusätzlich kann gesamtgesellschaftlich betrachtet, eine Erhöhung der in Teilzeit arbeitenden, männlichen Führungskräfte zur Förderung der Gleichstellung beitragen. Steigt die Akzeptanz von Teilzeitführungs-kräften, können sich Strukturen anpassen und Führungspositionen auch für Frauen besser zugänglich sein, da diese den Großteil der in Teilzeit arbeitenden Erwerbstätigen ausmachen (Hipp & Stuth 2013: 102).

3. Methodische Aspekte des Forschungsvorhabens

Nachfolgend wird das angewandte methodische Vorgehen dargestellt, mit dem die zugrundeliegende Forschungsfrage beantwortet wurde. Eingangs werden das Forschungsfeld und das Sampling beschrieben. Darauffolgend wird der Zugang zum Feld geschildert und anschließend die angewandte Methode dargestellt. Innerhalb dieses letzten Abschnittes wird die Auswahl der Experteninterviews erörtert und die Erstellung des Leitfadens beschrieben. Abschließend wird die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz beschrieben, welche zur Datenauswertung genutzt wurde.

3.1 Forschungsfeld und Sampling

Vorausgehend wurde das Forschungsziel dieser Studienarbeit dargestellt. Um dieses zu erreichen, wurden bestehende Erkenntnisse aus der Teilzeitforschung mittels qualitativer Forschung zu Führungskräften in Teilzeit untersucht. Um die subjektiven Sichtweisen der festgelegten Personengruppe herausstellen zu können, wurde in dieser Untersuchung für die Probandenauswahl die Sampling-Strategie nach vorab definierten Kriterien gewählt. Die Untersuchungsgruppe wurde gezielt auf Grundlage des vorhandenen theoretischen Forschungsstandes zusammengestellt (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2013: 183). Für diese Forschung wurden angestellte Führungskräfte in Teilzeit (wie in Kapitel 2 definiert) sowie Führungskräfte, die in den vergangenen drei Jahren in Teilzeit geführt haben, interviewt. Teilzeitführungskräfte im öffentlichen Dienst wurden nicht berücksichtigt. Da die Forschungsfrage auf männliche Führungskräfte ausgerichtet ist, wurden ausschließlich Männer in Teilzeitführung befragt. Dabei wurde der Fokus vor allem auf die disziplinarische Führungsrolle, anstatt auf die fachliche gelegt. Hinsichtlich der Branche, in der die Unternehmen der Probanden tätig sind, wurden keine Einschränkungen vorgenommen, um möglichst branchenübergreifend sowie in kleinen als auch großen Unternehmen Ergebnisse zu generieren. Bei der Befragung einer homogenen Gruppe können Unterschiede in der subjektiven Meinung und Wahrnehmung herausgestellt werden. Um aussagekräftige Ergebnisse zu sammeln, wurden von der Studiengruppe zehn leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt. Auf die Erstellung des Leitfadens und die Auswertung der Interviews wird im Kapitel 3.3 eingegangen.

3.2 Feldzugang

Der Zugang zum Forschungsfeld erfolgte über die gezielte E-Mail-Ansprache der Probanden. Die E-Mail-Anfrage enthielt basierend auf Meuser und Nagel (2005: 464) alle wichtigen Informationen, sodass sie den Interviewten die Chance bot, die Teilnahme an dem Interview zu überdenken. Es wurden persönliche Kontakte, bspw. aus dem privaten oder beruflichen Umfeld angesprochen. Zusätzlich wurden potenzielle Interviewpartner akquiriert, die

Praxisbeispielen aus der Literaturrecherche entnommen wurden. Eine weitere Möglichkeit war die Kontaktaufnahme über soziale Netzwerke wie bspw. HR-Rookies auf Xing oder Vereinen, wie dem Vätternetzwerk Hamburg. Aus den Vorerfahrungen der Gruppenmitglieder durch Bachelorarbeiten, Studienprojekten und Abschlussarbeiten ergab sich die Notwendigkeit, deutlich mehr potenzielle Probanden zu kontaktieren als Interviews geplant waren. Vor allem zum zeitlichen Ende unserer Rekrutierungsphase erwies es sich als herausfordernd die letzten Interviewpartner zu akquirieren. Da die meisten Teilzeitführungskräfte einen eng getakteten Zeitplan haben, wurde von ihnen die mangelnde verfügbare Arbeitszeit für ein Interview als Absagegrund auf unsere Interviewanfrage angegeben. Des Weiteren blieben wie erwartet auch viele Rückmeldungen auf Gesprächsanfragen aus. Vor diesem Hintergrund war ebenfalls besonders wichtig, frühzeitig mit der Ansprache der Probanden zu beginnen, da die Rekrutierung und Durchführung mit großem zeitlichem Aufwand einhergehen gegangen ist. Für diesen Schritt wurde in der Projektplanung genügend Zeit eingeplant. Einige Gruppenmitglieder haben bereits zuvor im Rahmen von Studienarbeiten Interviewleitfäden erstellt, Anschreiben zur Probandenansprache verfasst und Interviews durchgeführt. Von diesen Erfahrungswerten konnte bei dem Studienprojekt profitiert werden. Auch die regelmäßige Gesprächsführung der Gruppenmitglieder im Berufsleben mit Personen auf Führungsebene stellte für die Interviewführung einen Nutzen dar.

3.3 Beschreibung der Erhebungsmethode

Die Gründe, die für bzw. gegen die Entscheidung von Männern sprechen in Teilzeit zu führen, sind bisher kaum erforscht. Vorteil der Nutzung einer qualitativen Forschung liegt in der Rekonstruktion der Bedeutung für die befragten Personen (Hussy et al. 2013: 186), wodurch empirische Sachverhalte und soziale Prozesse beschrieben werden können (Diekmann 2011: 532). Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, mithilfe eines induktiv-deduktiven Vorgehens Klassifikationen, Typologien und Hypothesen aus dem empirischen Material zu gewinnen (ebd.).

Damit detaillierte Einblicke in die Erfahrung von in Teilzeit führenden Männern aus den Daten extrahiert werden können, wurden leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt. Beim Experteninterview wurde eine spezifische Zielgruppe, in diesem Fall in Teilzeit führende Männer, hinsichtlich ihres Erfahrungswissens befragt. Das theoriegenerierende Experteninterview versucht dabei, „die zugrundeliegenden Konzepte, Deutungen und Konstruktionen“ (Helfferich 2014: 561) zu untersuchen.

Der Leitfaden ist eine vorab festgelegte Gestaltung des Ablaufs des Interviews (ebd.: 560). Im Leitfaden wurden verschiedene Themenblöcke, welche sich aus der Literaturrecherche (siehe Kapitel 2) ergaben, aufgenommen. Im Verlauf des Interviews konnten die Fragen

innerhalb der Themenblöcke in ihrer Reihenfolge und Formulierung flexibel an den Verlauf angepasst werden (Hussy et al. 2013: 224-225). Durch die Flexibilität der Fragen wurde gleichzeitig die Offenheit im Interview gewährleistet, welche es ermöglichte, relevante Aspekte aus Sicht der Befragten zu thematisieren (Helfferich 2014: 562). Der größte Vorteil des halbstandardisierten Interviews im Vergleich zum nonstandardisierten Interview, stellt die spätere Vergleichbarkeit aufgrund ähnlicher Fragen und Themenblöcke dar (ebd.: 565).

Für die Entwicklung des Leitfadens wurde die SPSS-Methode von Cornelia Helfferich genutzt. Auf Basis der Literaturrecherche wurden zunächst alle möglichen offenen Leitfragen *gesammelt* – S (Helfferich 2014: 566). Anschließend wurden die Fragen auf ihre Eignung *geprüft* – P und im Bedarfsfall aussortiert. Ziel war es, die umfassende Sammlung der offenen Fragen auf ein Wesentliches zu reduzieren. Beim *Sortieren* – S wurden die Fragen dann „nach zeitlicher Abfolge, inhaltlicher Zusammengehörigkeit und Fragerichtung“ gebündelt (ebd.: 567). Dadurch ergaben sich sechs inhaltliche Schwerpunkte: *Gründe und Befürchtungen der Teilzeitführung, Veränderungen durch die Teilzeitführung, die Rolle des Mannes in der Arbeitswelt, die Erwartungen und Anforderungen an eine Führungskraft*, der Themenblock *Arbeitswerte und Aspiration* und abschließend der *Einfluss der Organisation*. Die Fragen wurden anschließend nach den drei Kategorien inhaltliche Fragen, Nachfassfragen und Aufrechterhaltungsfragen sortiert. Im letzten Schritt wurden die geprüften und sortierten Fragen in den Leitfaden *subsumiert* – S (ebd.). Zur Überprüfung der Verständlichkeit der Fragen wurde vor den Interviews ein Pretest durchgeführt.

Wie eingangs beschrieben, wurden ausschließlich Männer interviewt, die derzeit in Teilzeit führen oder in den letzten drei Jahren in Teilzeit geführt haben. Dabei differiert die Dauer der Führungstätigkeit in Teilzeit bei den befragten Männern von zehn Jahren bis lediglich sechs Monaten. Die Gruppe der Interviewten setzt sich aus Führungskräften zusammen, die in Organisationen unterschiedlicher Branchen und verschiedener Größe arbeiten und unterschiedlich große Führungsverantwortung innehaben. Unter den Befragten variiert die Arbeitsstundenreduzierung von 20 % bis 50 % der Vollzeitarbeitstätigkeit. Hinsichtlich der familiären Situation haben acht der zehn interviewten Führungskräfte Kinder, die Anzahl der Kinder variiert dabei von eins bis vier (siehe Anhang 1). Die Dauer der Interviews betrug 45-90 Minuten. Dadurch, dass vorab ein Pretest durchgeführt wurde, musste auch im Verlauf der Interviews keine zusätzlichen Änderungen vorgenommen werden. Bei den Experteninterviews erfolgte eine Tonbandaufzeichnung, welche anschließend nach bestimmten Transkriptionsregeln (Kuckartz & Rädiker 2014: 390) zur Erstellung der Transkripte genutzt wurden.

3.4 Beschreibung der Auswertungsmethode

Ziel war es, Gründe und Mechanismen aufzudecken, die die geringe Anzahl von Männern in Teilzeitführung beeinflussen. Dabei standen die Einblicke in die subjektiven Sichtweisen der

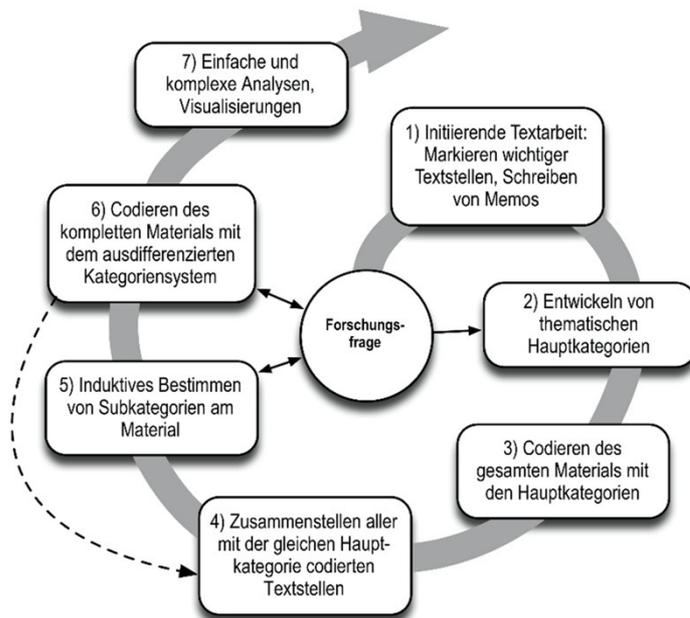


Abbildung 1: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (Kuckartz & Rädiker 2020: 101)

Männer im Vordergrund. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) verwendet. Das Ablaufschema ist exemplarisch in Abbildung 1 dargestellt. Hierbei werden ausgewählte inhaltliche Aspekte identifiziert und konzeptualisiert, um das Material systematisch zu beschreiben (Schreier 2014: 5).

Um die Subjektivität der einzelnen Gruppenmitglieder so gering wie möglich zu halten, erfolgte die Codierung und Auswertung des Mate-

rials im gesamten Team. So wurde versucht eine hohe Qualität der Gütekriterien der qualitativen Forschung zu gewährleisten. Durch das gemeinsame Erstellen des Kategoriensystems wurden Codierregeln festgelegt, welche beispielweise regeln, wie umfangreich einzelne Textsegmente codiert werden (Kuckartz & Rädiker 2020: 45).

Im vorbereitenden Schritt der Codierung wurden zunächst die Transkripte der Interviews in MAXQDA importiert und anschließend die soziodemografischen Daten, wie das Alter der Interviewpartner, eingespeist. Das Kategoriensystem entwickelte sich dabei zunächst aus den deduktiven Kategorien, welche sich aus der Literatur ergeben und zur Erstellung des Leitfadens genutzt wurden (siehe Kapitel 3.3). Anhand eines Interviews erfolgte zunächst die gemeinsame Codierung der deduktiven Oberkategorien inklusive der Kategoriedefinitionen (Kuckartz & Rädiker 2020: 33). Anschließend wurden induktiv Subkategorien aus dem Material gebildet, welche in mehreren Codierschleifen immer wieder überprüft, zusammengefasst und ggf. geändert wurden, bis der finale Codebaum (siehe Anhang 3) entstand (ebd.: 56). In welchem Umfang die Kategorien deduktiv oder induktiv entwickelt werden, ist dabei nicht festgelegt, solange zumindest ein Teil induktiv am Material gebildet wurde, um die Passung zum Material sicherzustellen (Schreier 2014: 6). Mittels der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) wurde ein Kategoriensystem entwickelt, welches die Datenmenge der Interviews reduziert und dabei trotzdem die wichtigsten Inhalte enthält.

Zur weiteren Analyse des codierten Materials wurden verschiedene Tools von MAXQDA unterstützend genutzt, u. a. die Summary-Grid-Funktion, um die „Inhalte ausgewählter Kategorien vertiefend [zu] analysieren und für den Bericht“ (Kuckartz & Rädiker 2020: 80) aufzubereiten oder die Darstellung von Kategoriehäufigkeiten (ebd.: 82-84), wobei die Auswertung der Codierhäufigkeiten nur unter Einschränkungen möglich ist (siehe Kapitel 6.).

4. Darstellung der Ergebnisse

Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse der geführten Interviews in Hinblick auf die Forschungsfrage (siehe Kapitel 2) dargestellt. Zur Anonymisierung der Experteninterviews, wurden die befragten Interviewpartner jeweils mit einem 'B' und zusätzlich der Nummer von 01 bis 10 gekennzeichnet.

4.1 Beschreibung der Kategorien

Zunächst erfolgt eine Teilung der Forschungsfrage „*Inwiefern beeinflussen individuelle und gesellschaftliche Werte, Normen und Rollenbilder sowie organisationale Rahmenbedingungen die Teilzeitführung bei Männern?*“, in vier zentrale Aspekte (siehe Abbildung 2), welche sich aus den theoretischen Überlegungen (siehe Kapitel 2) ergeben:

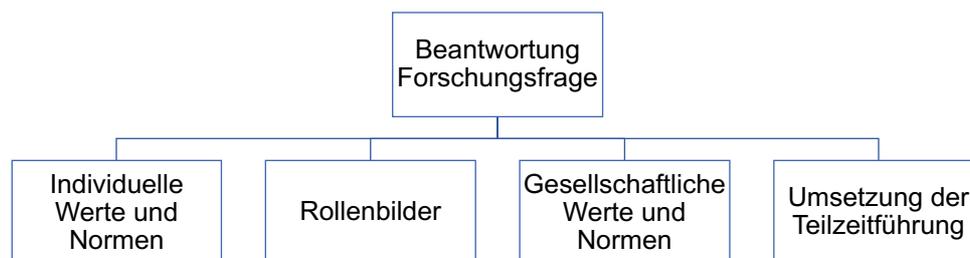


Abbildung 2: Übersicht Kategorien zur Beantwortung der Forschungsfrage

Die vier zentralen Aspekte der Forschungsfrage werden in den nachfolgenden Kapiteln durch die Ober- und Unterkategorien erläutert.

4.2 Individuelle Werte und Normen

Die Gründe für Teilzeitführung werden in vier Unterkategorien zusammengefasst: *Familiäre Gründe*, *Gleichberechtigte Rollenverteilung*, *Work-Life-Balance* und *Gesundheit*. Die ersten drei Aspekte werden jeweils in sechs Interviews genannt, Gesundheit in drei verschiedenen Interviews. Familiäre Gründe werden in den sechs Interviews als der Hauptgrund genannt. B01 drückt aus, dass dies seine Erwartung ist, wenn männliche Führungskräfte in Teilzeit gehen.

„Ich beziehe das immer auf Familie. Ich gehe davon aus, dass Führungskräfte meistens in Teilzeit gehen, weil die Familie dann irgendwie da ist. Ich kenne jetzt nur eine Person, die in Teilzeit ist und die sagt, sie will dann das Leben genießen.“ (B01, Abs. 61)

Auffällig ist, dass der Grund gleichberechtigte Rollenverteilung zwar häufig genannt, jedoch in vier von sechs Fällen den familiären Gründen nachgestellt ist. Lediglich Interviewpartner B10 nennt die Karriere der Frau losgelöst als Hauptfaktor.

„Was mich bewegt hat, in Teilzeit gehen zu wollen war, dass meine Frau ebenfalls in Teilzeit arbeitet und sich dann aber entschieden hat, in Absprache mit mir, für den Bundestag zu kandidieren.“ (B10, Abs. 27)

Der Aspekt der Work-Life-Balance wird von den Interviewpartnern eher als positiver Nebeneffekt genannt. Lediglich ein Interviewpartner gibt an, sich für die Teilzeitführung aus schwerwiegenden gesundheitlichen Gründen entschlossen zu haben.

Bei der Frage danach, welche Befürchtungen mit dem Wunsch nach Teilzeitführung einhergehen, nennen acht von zehn der befragten Männer „fehlende Akzeptanz“ als größte Sorge, B03 äußert:

„Ich weiß aus der Historie, dass das Thema kein gern gesehenes Thema ist unbedingt. Es gibt auch wenig Modelle dafür. Es gibt auch so tatsächlich auf Mitarbeiter-Ebene wenig Modelle bei Männern die Teilzeit arbeiten, ob jetzt Führung oder nicht. Das heißt die wenigen Teilzeitkräfte die wir haben sind zum überwiegenden Teil Frauen.“ (B03, Abs. 71)

Ergänzend dazu beschreibt B10, dass es *„eine entsprechende Kultur oder Mut von den Männern [braucht], das zu machen und zu verlangen und sich vielleicht dem Stigma auszusetzen, dass man vielleicht nicht so leistungsorientiert ist oder solche Dinge.“ (B10, Abs. 65)*

Die im Theorieteil beschriebene, befürchtete Einschränkung der Karrieremöglichkeiten wird ebenfalls erwähnt, jedoch nur von vier Interviewpartnern und hat dementsprechend eine geringere Relevanz als erwartet. B07 formuliert seine Befürchtungen diesbezüglich folgendermaßen:

„Also die Angst vor dem Karriereknick, die mag zum relativ großen Teil auch eine Rolle spielen, dass halt in der Partnerschaft gesagt wird, das können wir uns aber nicht leisten, wenn wir dann auch noch ein Haus finanzieren müssen und deswegen können wir den Karriereknick nicht riskieren.“ (B07, Abs. 101)

In diesem Zitat spricht der Interviewte einen weiteren Aspekt an, der mit der Entscheidung einer Teilzeitführung einhergeht. Die Sorge um die Finanzierbarkeit spielt ebenfalls für vier der Befragten eine Rolle. Schließlich lässt sich eine Befürchtung beobachten, die als *Eigenanspruch* zusammengefasst werden kann. Dies umfasst zum einen Zweifel, das Modell der Teilzeitführung erfolgreich umsetzen zu können und zum anderen die Sorge, für den Arbeitgebenden kein wertvoller Arbeitnehmer mehr zu sein. Interviewpartner B06 formuliert:

„Ja, die [Befürchtungen] hat man natürlich. Also es startet natürlich mit dem Eigenanspruch. Schaff ich das überhaupt? Ich habe ja auch selber den Anspruch gehabt, dass alles zu lösen.“ (B06, Abs. 61)

Bezogen auf die extrinsischen Arbeitswerte wie Einkommen, Status und Einfluss weisen nur zwei der zehn Befragten der Höhe des Einkommens eine hohe Relevanz zu. Für jeweils vier der Befragten hat die Höhe des Gehalts einen niedrigen oder mittleren Stellenwert. Die Aussagen bezüglich Ansehens oder Einfluss in der Organisation sind differenzierter. Zwei der Interviewpartner geben an, dass Status oder Ansehen gar keine Rolle für sie spielt und zwei äußern, dass ihnen Ansehen bzw. Macht wichtig ist. Die anderen Befragten erklären, dass es ihnen bei Einfluss hauptsächlich darum ginge, mitgestalten und verändern zu können.

„Also mein Ziel war in der Hinsicht, dass ich für meinen Verantwortungsbereich eine gewisse Gestaltungsfreiheit habe. Dass die Ansätze, die ich für richtig halte, dass ich die zumindest ausprobieren kann, ohne da zu enge Gassen oder Wege vorgegeben zu bekommen und wenn ich so viel Einfluss habe, dass es mir gelingt, eine eigene Konzeption auszuprobieren und zu entwickeln, dann würde mir das tatsächlich sofort ausreichen.“ (B09, Abs. 111)

Diese Ergebnisse decken sich ebenfalls mit den Antworten zu der Frage, inwiefern sich die Interviewpartner mit ihrer Arbeit identifizieren. Ein Interviewpartner betont zwar, dass eine hohe Identifikation mit der Arbeit wichtig sei, da man viel Zeit mit der Erwerbstätigkeit verbringt. Der Großteil der Befragten gibt jedoch an, zwar etwas sinnstiftendes machen zu wollen, sich jedoch nicht an erster Stelle über ihren Job zu identifizieren.

„Also ich würde sicherlich eher erstmal darauf eingehen, so wie ich hab Familie, ich bin die und die Person und dann kommt natürlich irgendwann das Thema Beruf und Arbeit, aber ich würde mich nie darüber positionieren im Sinne von ich bin auf dem und dem Level, auf der und der Ebene und ich identifiziere mich nur darüber.“ (B04, Abs. 134)

Mit Blick auf die Aspirationen lässt sich zusammenfassen, dass vier Männer den konkreten Wunsch hatten, Führungskraft zu werden. Zwei davon waren intrinsisch motiviert, die anderen zwei Befragten äußern, dass Karriere zu machen zu Beginn ihrer Berufstätigkeit damit verbunden war, Führungskraft zu werden. Die anderen Befragten geben an, in die Rolle der Führungskraft rein gewachsen zu sein, ohne spezifische Ambitionen zu haben.

„Seit meiner Einstellung bei XXX (Name der Organisation) vor ca. 20 Jahren bin ich zu dieser Position durchgerutscht. Es hat sich also eher ergeben, als dass es einen Plan dafür gab.“ (B08, Abs. 71)

Zuletzt soll im Rahmen der individuellen Werte und Normen betrachtet werden, ob die eigene Vorstellung einer idealen Führungskraft Einfluss auf die Entscheidung haben könnte, als Mann in Teilzeit zu führen. Acht der zehn Männer nennen das Interesse an der Mitarbeiterentwicklung und Empathie als wichtigste Aspekte.

„Wir haben ja bei uns auch diesen Ansatz Stärken stärken und auch das find ich gut, dass man nicht irgendwie versucht Menschen zu ändern oder in irgendwelche Dinge reinzudrücken. Dass man versucht, die Stärken wirklich nochmal herauszubilden.“ (B04, Abs. 164)

Weiterhin wurde die Vorbildfunktion einer Führungskraft erwähnt sowie die Wichtigkeit von Transparenz.

4.3 Rollenbilder des Mannes in Familie und Beruf

Zur Beantwortung der Forschungsfrage spielt die Überkategorie der Rollenbilder eine zentrale Rolle. Folgende Unterkategorien ergeben sich aus den Interviews: *Vorgelebtes Rollenbild der Eltern, Eigenes Rollenverständnis, Veränderung der Rollenverteilung durch Teilzeitführung und Unterschiede zu Frauen, die in Teilzeit führen.*

Vorgelebtes Rollenbild der Eltern

Unter diese Kategorie fallen alle Aussagen, bei denen sich die Befragten zur Rollenverteilung ihrer Eltern, mit der sie aufgewachsen sind, äußern. Sechs der zehn Befragten berichten, dass sie mit einem traditionellen bzw. klassischen Rollenbild aufgewachsen sind.

„Mein Papa war Alleinverdiener [...], wie man es bei vielen in der Vergangenheit kannte. Also der Mann ist der Hauptverdiener gewesen. Meine Mama [...] war sehr lange Zeit zu Hause [...], hat sich um uns fünf Kinder gekümmert. Und der Papa war halt beruflich aktiv.“ (B04, Abs. 130)

Nur zwei Befragte sind mit einer gleichberechtigten Rollenverteilung der Eltern aufgewachsen, da beide in Vollzeit tätig waren. Gleichzeitig äußern sieben Interviewpartner den Wunsch, die eigene Rollenverteilung anders als die der Eltern zu gestalten. Sie möchten für ihre Kinder da sein, sich Zeit nehmen und Aufgaben im Haushalt übernehmen.

„Also vielleicht einmal der Punkt es eben anders zu machen, als ich das so von zu Hause aus gewohnt war und der stärkste Grund war eigentlich auch, dass ich gerne selber was von meinen Kindern haben wollte und gesagt habe, dass sehe ich eigentlich gar nicht ein, dass nur meine Frau machen darf und natürlich wollte ich auch präsent sein und ein guter Vater.“ (B01, Abs. 13)

Eigenes Rollenverständnis

Ein Großteil der Befragten äußert, dass sie bei ihren eigenen Kindern Wert auf Präsenz legen und sich einbringen möchten, um den Kindern als Vater zur Verfügung zu stehen.

„Ich möchte als Vater für meine Kinder mindestens in einem ausreichenden Maß präsent sein. [...]. Bei uns geht es um allgemeine Zufriedenheit in der Familie.“ (B08, Abs. 51)

Daher ist es interessant sich anzuschauen, welches Rollenbild die Befragten aktuell bzw. im Rahmen ihrer Teilzeitführung im Vergleich zu ihrer Kindheit leben. Acht Interviewpartner leben bzw. lebten in Partnerschaften und haben Kinder. B09 lebt in einer Partnerschaft ohne Kinder. B05 ist ledig, weshalb der folgende Frageblock im Interview weggelassen wurde.

Von den sieben Interviewpartnern, die den Wunsch nach einer gleichberechtigten Rollenverteilung äußern, teilen sich sechs die Verantwortung der Kindererziehung und Aufgaben im Haushalt, u. a. Wäsche waschen und Kinder zur Schule bringen (B08, Abs. 47), partnerschaftlich auf. Dies beruht auf einem gemeinsamen Verständnis mit der Partnerin. Als Auslöser für die gleichberechtigte Rollenverteilung wird dabei oftmals die Geburt des ersten Kindes genannt und dem Selbstverständnis, dass die Väter bspw. die Hälfte der Elternzeit übernehmen.

„Also das glaube ich ist einfach so ein Grundverständnis mit meiner Frau zusammen, dass eben klar war, wenn wir Kinder haben, dann ist das von Anfang an eine gleichberechtigte Sache.“ (B01, Abs. 29)

Die gleichberechtigte Rollenverteilung und die Familiengründung stehen dabei in Zusammenhang, bedingt von der Teilzeitführung, welche erst die Möglichkeit bietet, geteilte Verantwortung zu leben. Bei B03 war der Wunsch nach gleichberechtigter Rollenverteilung schon länger etabliert, aber erst durch die Teilzeitführung konnte ein „*pari-pari Rollenmodell*“ (B03, Abs. 97) verfolgt werden. Dass den meisten Männern in Führungspositionen das männliche Ernährer-Hausfrauen-Modell zuzuordnen ist (Baisch Klußmann 2019: 91), kann für die Führungskräfte in Teilzeit nicht bestätigt werden.

Veränderung der Rollenverteilung durch die Teilzeitführung

Die Veränderungen in der Rollenverteilung durch die Teilzeitführung sind sehr heterogen. Die Interviewpartner sind mehr zu Hause und haben Zeit für ihre Kinder. Weiterhin wird die erhöhte Beteiligung an Aufgaben im Haushalt erwähnt.

„Und das hat dann [...] bei mir dazu geführt, dass ich jetzt plötzlich wieder sehr viel näher an den Kindern bin, sehr viel solche klassischen Aufgaben übernehme wie Wäsche waschen, Windeln, Kinderkram.“ (B03, Abs. 97)

Die Gleichberechtigung während der Teilzeitführung besteht dabei auch bei der Rückkehr in Vollzeit. B01 ist vor circa anderthalb Jahren zurück in Vollzeit gewechselt, nach wie vor teilen er und seine Partnerin sich aber alles gleichmäßig auf.

„Es ist jetzt nicht so, dass es eine Mehrbelastung ist, die dann hier zu Lasten der Familie geht oder dass sich unsere Gleichberechtigung irgendwie verschiebt.“ (B01, Abs. 31)

Unterschiede zu Frauen, die in Teilzeit führen

Auffällig bei der Einschätzung der Teilzeitführung von Frauen ist die unterschiedliche Bewertung der Befragten. B02 betont, dass Teilzeit bei Frauen prinzipiell als selbstverständlicher angesehen wird, dies jedoch nicht auf Teilzeitführung bei Frauen zutrifft. Begründet wird dies damit, dass Frauen die in Teilzeit arbeiten, gar nicht erst Zugang zu Führungspositionen haben und weiterhin gehen „die generellen Schwierigkeiten die Frauen haben in ihrer Karriere [...] da Hand in Hand mit den Teilzeitproblemen“ (B02, Abs. 30). Als typische Probleme benennt B02 folgende:

„Was ich aber auch denke ist, zum einen das das Selbstbewusstsein bei Frauen häufig nicht so ist, dass sie sagen ich mache das einfach [...]. Während viele Frauen sagen, ich weiß gar nicht ob das so geht und ob das wirklich funktioniert und dann viel mehr Bedenken haben, diese auch offen kommunizieren und sich damit angreifbarer machen [...], wenn sie offen über die eignen Bedenken und die eigene Rolle reflektieren.“ (B02, Abs. 30)

Die Interviewpartner B03 und B08 betonen hingegen, dass sie hauptsächlich Frauen kennen, die in Teilzeit führen. Ursächlich dafür sehen beide die noch vorherrschenden Stereotype, die mit der Ideal Worker Norm (siehe Kapitel 2.1.4) und dem traditionellen Ernährermodell einhergehen.

„Die Teilzeitführungskräfte, die ich wahrnehme, sind meistens tatsächlich Frauen. Was ist da so mitbekomme, ist dann eher so dass der Mann eine Vollzeittätigkeit hat, die Frau aber auch gerne ein wenig Karriere machen möchte und dann mit Kindern auf eine Teilzeitstelle reduziert, während der Mann weiterhin Vollzeit arbeitet. Eventuell liegt es am Geld, aber häufig sind noch immer die Stereotype vorhanden. Frau macht Kinder und Haushalt und Mann übernimmt die Versorgung.“ (B08, Abs. 59)

Dass mehr Frauen als Männer in Teilzeit führen, betont B03, *„liegt tatsächlich daran, dass viele Männer in ihrem Unternehmen auf Widerstände stoßen oder befürchten, auf Widerstände zu stoßen.“* (B03, Abs. 153)

4.4 Gesellschaftliche Werte und Normen

Die Beantwortung der Forschungsfrage spiegelt auch die gesellschaftlichen Werte und Normen wider. Diese wurden in folgende Unterkategorien eingeteilt: *Reaktionen auf Teilzeitwunsch, Reaktionen auf Teilzeitführung und Vorurteile* und zuletzt noch *Erwartungen und Anforderungen an eine Führungskraft*.

Reaktionen auf Teilzeitwunsch

Die Reaktionen auf den Teilzeitwunsch werden aus verschiedenen Perspektiven erfasst: aus der Sicht des Teams, des sozialen Umfeldes und der Führungskraft. Diese werden jeweils

unterteilt in positive, negative und gemischte Reaktionen. Zusätzlich wird noch die Reaktion der Personalabteilung betrachtet, hier wird lediglich in proaktiv und passiv als Unterkategorien unterschieden.

Die Reaktion des Teams auf den Teilzeitwunsch der männlichen Führungskraft wird von sechs Personen als gemischt angegeben. B07 und B08 antworten, dass das Team hinsichtlich der verminderten direkten Ansprechbarkeit und dem Umgang damit skeptisch war. Es wird lediglich eine negative Aussage getroffen, indem sich ein Stellvertreter gegenüber des Interviewpartners neidisch geäußert hat. Dagegen werden laut fünf Befragten positive Äußerungen auf den Teilzeitwunsch vom Team formuliert. Zum einen wird die Teilzeitführungskraft in ihrer zeitlichen Planung und Verfügbarkeit vom Team stark unterstützt. Zum anderen kann festgestellt werden, dass die Teilzeitführungskraft eine Vorbildfunktion für weitere Mitarbeitende im Unternehmen innehat und so die verschiedenen Arbeitszeitmodelle auch von weiteren Mitarbeitenden genutzt werden und sich trotz der Teilzeittätigkeiten ein stabiles Team mit guten Ergebnissen etabliert hat.

„Also, insofern war das immer mal so eine anekdotische Nummer, die ich dann eingestreut habe. Der Praktikant ist bei uns der Einzige in Vollzeit. Was aber dann auch zeigt, dass das Ganze über einen längeren Zeitraum so stabil funktioniert und die Ergebnisse, die man von uns braucht mit dieser Arbeitsform auch [...] erzielbar sind.“
(B09, Abs. 46)

Im sozialen Umfeld werden mehrheitlich rein positive Reaktionen wahrgenommen. Es kann übereinstimmend in den Aussagen festgestellt werden, dass sich der Freundeskreis gegenseitig bestärkt, Tätigkeiten in Teilzeit auszuführen. Der zunehmende Trend der Vereinbarkeit von Beruf und Familie spiegelt sich auch hier wider.

„Also im privaten Umfeld ist das eigentlich positiv aufgenommen wurden. Das ist glaube ich, auch ein bisschen Trend der Zeit, dass man mehr Zeit für Familie nimmt, da werben ja auch viele Unternehmen mit mittlerweile, dass gehört einfach dazu.“ (B02, Abs. 13)

Von einem weiteren Befragten wird auf die unterschiedlichen Sichtweisen der Generationen verwiesen und dass in der Generation der eigenen Eltern das Bild von Arbeit einen höheren Stellenwert habe, als es momentan in der Generation Y üblich sei.

In der Unterkategorie proaktive Reaktionen der Personalabteilung berichten drei Interviewte, dass vermutlich die Personalabteilung eine größere Offenheit gegenüber Teilzeitmitarbeitenden hat als eventuell andere Abteilungen. Die Anträge der Interviewten wurden sofort ohne weitere Hindernisse umgesetzt und weitere Flexibilisierungen wie mobiles Arbeiten offensiv angeboten.

„Ja, glaube ich schon. Größere Offenheit und Nähe zu dem Konzept und zu der Idee, Arbeitgeberattraktivität, Retention und Flexibilität, Diversity. Das sind ja schon alles

HR-Themen und dass man das im eigenen Bereich auch schneller ausprobiert, mehr Toleranz hat, größere Bereitschaft zeigt, das würde ich schon sagen.“ (B10, Abs. 106)

Die passiven Reaktionen können keinesfalls als negativ gewertet werden. Laut den Befragten ist die Personalabteilung unterstützend, aber ohne selbst Initiative zu zeigen, tätig geworden. Die Beteiligung an der eigentlichen Entscheidung oblag in keinem der Interviews der Personalabteilung, sondern grundsätzlich der Führungskraft des Interviewten.

Als Gründe der Vorgesetzten für die Antragsannahme der Teilzeitführungskraft wurden zum einen die rechtliche Grundlage benannt, jedoch ebenfalls die Problematik, einen Ersatz für diese Position zu finden. Die Reaktionen auf den Teilzeitwunsch der Führungskraft werden wieder in gemischt, positiv und negativ eingeteilt. Rein negative Reaktionen nannte keiner der Interviewten. Die meisten Vorgesetzten haben gemischte Gefühle: Zum einem akzeptierten sie den Wunsch des Mitarbeiters und zum anderen sehen sie die organisatorischen Herausforderungen. Trotz anfänglichem Zögern haben alle Führungskräfte den Antrag umgesetzt.

„Also mein eigener Vorgesetzter, der hat das, ja zumindest so unterstützt. Auch eher ein traditioneller Mensch, der einerseits sagt, dass er das toll findet aber andererseits, wäre das für ihn selber niemals in Frage gekommen, aber das war auch eher so Generation meines Vaters.“ (B01, Abs. 21)

In vier Interviews wird die Reaktion der Führungskraft als rein positiv gewertet. Teilweise kamen die Führungskräfte mit der Idee Teilzeitführung auf die Mitarbeitenden zu, um diese weiterhin an ihren Job zu binden bzw. um die Leistungsfähigkeit wiederherzustellen.

Reaktionen auf Teilzeitführung und Vorurteile

Nachdem eingangs nach den Reaktionen auf die Äußerung des Teilzeitwunsches gefragt wurde, sollten die Interviewpartner ebenfalls ihre Erfahrungen mit den Reaktionen auf die Teilzeitführung im Arbeitsalltag eingehen. Zunächst einmal ist festzustellen, dass keiner der Befragten ausschließlich negative Reaktionen anführt. Auf der anderen Seite gab es nur einen Interviewpartner (B05) der ausschließlich von positiven Reaktionen berichtete:

„Es gab null Diskussionen. An keiner Stelle nirgendwo Diskussionen. Oh ja, eher im Sinne einer freudigen Überraschung. Schön, dass es möglich ist. Freut uns, dass du wieder da bist. So in dem Sinne.“ (B05, Abs. 34)

Die neun anderen Führungskräfte erlebten sehr gemischte Reaktionen, so äußert B09:

„Da war beides mit dabei. Ich sag mal, auch heute noch mischt sich wahrscheinlich ein sehr breites Gefühlsspektrum damit rein, das durchaus von Bewunderung über Ablehnung auch bis Neid reichen kann, weil es mir tatsächlich auch enorme Freiheiten gibt, für die ich persönlich sehr dankbar bin.“ (B09, Abs. 44)

Betrachtet man die insgesamt gemischten Reaktionen, wird von zwei der Befragten die Vorbildfunktion bzw. der Mut dieser Entscheidung als positiv herausgestellt. Drei der Interviewpartner geben an, dass zunächst eine Unsicherheit im Arbeitsumfeld bestand, diese sich im Laufe der Zeit aber aufgelöst habe. Die Hälfte der Befragten gibt an, dass es insbesondere Ressentiments von anderen Führungskräften gab. Die Befürchtung der fehlenden Akzeptanz wird auf dieser Ebene Realität. Zum einen äußern andere Führungskräfte fehlendes Verständnis:

„Die negative Reaktion ist dann aber auch viel Unverständnis von Kollegen, die eher Senior Management Level haben, die dann sagen: Nein, das könnte ich nicht und das könnte ich auch nicht. Und mein Job verlangt so viel ab von mir, wie sollte ich da jemals irgendwie auf Teilzeit gehen.“ (B03, Abs. 89)

Zum anderen geben zwei der Interviewpartner an, dass andere Führungskräfte Probleme mit der Teilzeitführung in Verbindung brachten:

„Und der andere hatte da schon so ein bisschen eine Tendenz, eher eine traditionellere Denkweise, er hatte die Tendenz Sachen auch darauf zu schieben, wenn es angeblich mal nicht funktioniert hat oder man den Eindruck erwecken wollte, dass irgendwas nicht funktioniert hat.“ (B02, Abs. 15)

Erwartungen der Organisation an eine Führungskraft

In der Theorie zeigt sich, dass die Erwartungen an eine Führungskraft von Organisation zu Organisation unterschiedlich sein können (Lippmann & Steiger 2019: 77). Dies spiegelt sich auch in den heterogenen Antworten der Interviewpartner wider.

Hinsichtlich der formellen Erwartungen an eine Führungskraft berichten sechs Befragte, dass es in ihrer Organisation ein klares Leitbild mit offiziellen Führungsgrundsätzen gibt. Bei den Erwartungen an die Führungskraft lassen sich einzelne Überschneidungen zwischen den Befragten identifizieren. Am häufigsten wird die Ausrichtung auf die Unternehmensziele (B03, Abs. 117; B04, Abs. 114; B08, Abs. 61), die Entwicklung und Förderung des Teams (B03, Abs. 117; B07, Abs. 69) sowie Verlässlichkeit und Commitment (B04, Abs. 142; B07, Abs. 69) genannt.

„Offizieller Natur, also ich sag jetzt mal Kernwerte und - wir nennen das so schön Leadership Competencies – sind es so Dinge wie Longterm View, Empathie, aber auch Teamentwicklung. Ja, also ich würde sagen Führungskraftrolle ist ganz klar [...] Entwicklung fördern von den Teammitgliedern, Kollaboration fördern. Und ja, auch natürlich letzten Endes das Geschäftsergebnis umzusetzen, also Zielerreichung, Goalsetting, alles was da von der Strategie so runterkommt.“ (B03, Abs. 117)

Bei den informellen Erwartungen beschreiben B02 und B09, dass es eine enorme Vielfalt im Führungsverständnis gibt, je nach den unterschiedlichen Anforderungen der Bereiche.

Abgesehen davon, nennen die Interviewpartner sehr unterschiedliche Punkte, aus denen sich keine Gemeinsamkeiten hinsichtlich der informellen Erwartungshaltung ergeben. Unter anderem wird an Führungskräfte die Erwartung gestellt, dass sie als Lückenfüller einspringen und schnell reagieren (B03, Abs. 117; B10, Abs. 43), selbstreflektiert agieren (B05, Abs. 77) und „, dass man auch sehr oft zur Verfügung steht“ (B10, Abs. 43).

B10 spricht hier die Erwartungshaltung der Mehrarbeit an eine Führungskraft an, welche durch die Antworten von fünf Interviewpartnern bestätigt wird. Sie berichten, dass sie trotz des beschränkten Stundenumfangs der Teilzeit, wöchentlich häufig mehr arbeiten.

„[Ich] arbeite [...] faktisch oft mehr. Das ist natürlich ein Punkt, den muss man in Teilzeit, das hab ich auch gemerkt, extrem genau kontrollieren, also sich selbst disziplinieren. Denn es hilft ja nichts wenn ich sage, ich arbeite formell in Teilzeit und mach aber trotzdem meine 40 Stunden die Woche, kriege aber weniger Geld.“ (B03, Abs. 157)

B02 berichtet, dass der Gedanke in vielen Köpfen noch verankert ist, dass Führungsaufgaben nur mit Maximalaufwand zu erledigen sind (B02, Abs. 44). Auch die physische Präsenz als Erwartungshaltung wird von den Interviewpartnern wahrgenommen. Besonders das Thema Homeoffice schien dabei bis vor der Coronapandemie keine Option gewesen zu sein.

„War total selbstverständlich, dass man vor Ort war. Es gab natürlich Homeoffice Tage, hat aber keiner verstanden. Wie? Einer im Homeoffice? So ein Quatsch.“ (B07, Abs. 71)

4.5 Einfluss der Organisation auf Teilzeitführung

Die Aussagen zum Einfluss der Organisation sind in vier Unterkategorie einzusortieren: Teilzeitführung *fördernde* und *nicht fördernde Maßnahmen* sowie *unterstützende* und *nicht unterstützende Organisationskultur*.

Neun der zehn Befragten geben an, dass in ihrer Organisation Maßnahmen zur Förderung von Teilzeitführung eingesetzt werden. Trotzdem wird deutlich, dass sechs von ihnen die Maßnahmen für ausbaufähig halten.

Ein wesentlicher Schritt zur erfolgreichen Umsetzung von Führen in Teilzeit haben neun der zehn Organisationen gemacht, indem Maßnahmen der flexible Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit oder Hybride angeboten werden.

„Wir haben sogar relativ weitgehend, faktisch relativ weitgehend Flexibilität in den Arbeitszeiten, also dass wir ermöglicht haben [...] sehr flexibel rauf und runter zu gehen mit ihren Arbeitszeiten, entsprechend der persönlichen Umstände und Anforderungen der Menschen.“ (B02, Abs. 38)

Als fördernde Maßnahme für Teilzeitführung benennen vier der zehn Befragten die Klarheit im Verantwortungsbereich und in Prozessen sowie die Berücksichtigung von Teilzeitarbeit bereits bei der Stelleneinrichtung. B02 erläutert:

„Je klarer eine Organisation eigentlich strukturiert ist und die Arbeitsabläufe klar sind und Zuständigkeiten klar sind, desto leichter lässt sich sowas auch organisieren. [...] Leute, die in Vollzeitnahe-Teilzeit gehen, [können] nicht im Prinzip den gleichen Job weiter machen, weil es sonst nicht für eine Entlastung sorgt und man auch identifiziert welche Bereiche es sind, in denen man für Entlastung sorgen kann, ohne dass man die Arbeitsbereiche aushöhlt.“ (B02, Abs. 40)

Wie das Führen in Teilzeit letztlich organisiert wird, wird der jeweiligen Person, Abteilung bzw. dem Team überlassen. Der geschaffene Gestaltungsfreiraum als fördernde Maßnahme führt dazu, dass Betroffene Entscheidungen selbstständig nach den eigenen Bedürfnissen treffen können. Drei der zehn Befragten haben eine oder einen Stellvertreter:in, davon sind zwei Tandempartnerinnen, die als Ansprechpartner:in zur Verfügung stehen.

„Wir haben das der Selbstorganisation überlassen, das trägt natürlich auch dazu bei, dass solche Arbeitszeiten familienfreundlicher [...] gestaltbar sind.“ (B02, Abs. 38)

Gleichzeitig fühlen sich die Befragten mit der Organisation der Teilzeitführung teilweise allein gelassen, welches als nicht fördernde Maßnahme identifiziert wird. B03 und B06 (B03, Abs. 131; B06, Abs. 145) berichten, dass sie außer der Genehmigung zur Teilzeitführung keinerlei weitere Unterstützung vom Arbeitgebenden erhalten haben. Drei Befragte äußern den Wunsch, dass Trainings und Coachings für Führungskräfte, welche als förderlich bewertet werden, ausbaufähig sind. In sechs der zehn Organisationen wird aktiv Werbung als Maßnahme für das Thema Führen in Teilzeit betrieben. Dafür werden unterschiedliche Medien und Tools, bspw. Karriereblogs, Broschüren und interne Initiativen genutzt. Zwei Befragte berichten, dass die Informationen jedoch bereichsabhängig sind, sodass mehr aktive Kommunikation zur vermehrten Wahrnehmung des Themas sinnvoll wäre.

Hinsichtlich der Einschätzung der Organisationskultur ist festzustellen, dass die Mehrheit – acht von zehn – der Befragten diese als eher unterstützend einschätzt, gleichzeitig aber Verbesserungsbedarf besteht. Fünf von zehn stufen die Organisationskultur als teilweise nicht unterstützend ein. Hier sind Optimierungen, wie ein stärkeres Signal von oben und die Schaffung einer Vorbildkultur, nötig. Sowohl bei den Maßnahmen der Organisation zur Teilzeitführung als auch der Organisationskultur divergieren die Aussagen der Befragten, sodass kein klarer Trend erkennbar ist. Deutlich wird, wie bereits zu den Befürchtungen von Teilzeit (siehe Kapitel 4.2) formuliert, dass die fehlende Akzeptanz innerhalb der Organisation zu Teilzeitführung einen enormen Einfluss auf dessen Umsetzung ausübt.

4.6 Umsetzung der Teilzeitführung

Durch die Umsetzung von Teilzeitführung ergeben sich sowohl *Veränderungen durch Teilzeitführung* als auch *Chancen für die Organisation durch Teilzeitführung*. Nachfolgend wurden die Aussagen in diese beiden Unterkategorien eingeteilt.

Veränderung durch Teilzeitführung

Der Wechsel von der Vollzeit in die Teilzeittätigkeit nimmt sowohl Einfluss auf die berufliche als auch auf die private Situation. Die Veränderungen, die sich durch Führung in Teilzeit ergeben haben, wurden in acht Unterkategorien gegliedert: *Persönliches Learning, Familiäre Situation, Fokussierung auf Führungsaufgaben, Priorisieren und Delegieren von Aufgaben, Veränderung der Teammitglieder, Reduzierung des Aufgabenbereichs, Veränderte Kommunikation und Weiterentwicklungs- und Karrierechancen*.

Persönliches Learning wird in acht der zehn Interviews als eine Veränderung durch Teilzeitführung genannt. B02 beschreibt, dass ihm nach dem Eintritt in die Teilzeitführung besonders bewusst geworden ist, dass das Gelingen der Teilzeitführung eine Sache des Ausprobierens und der guten Organisation ist und er dieses als positive Erkenntnis mitnimmt und fasst damit auch die Aussagen der anderen Interviewten gut zusammen:

„Die Erfahrung, dass es funktioniert und dass es eine Sache der guten Organisation eher ist und es des guten Settings, als eine Frage, ob es grundsätzlich überhaupt möglich ist oder nicht, dass ist eine sehr wichtige Erkenntnis, die mich dann aber auch unbefangener gemacht hat zu sagen, es geht, es funktioniert, man muss nur wissen was geht und was nicht geht, was zeitlich mit reinpasst.“ (B02, Abs. 28)

Die familiäre Situation hat sich bei sieben der zehn Befragten durch die Teilzeitführung verändert. Laut B07 verändert sich die familiäre Situation insofern, dass ihm mehr Zeit im Privaten zur Verfügung steht, die er mit der Familie verbringen kann.

„Ich habe mehr Zeit, das ist der größte Effekt. Ich habe einfach mehr Zeit für die Dinge, die halt auch wichtig sind. Nämlich zum Beispiel Partnerschaft und Kind. Und in der Partnerschaft sich um das Kind kümmern. Und das geht nur mit Teilzeit.“ (B07, Abs. 51)

Dass die familiäre Situation sich durch mehr Freiraum, Zeit für Familie, gerechte Aufgabenverteilung und gemeinsame Aktivitäten durchweg positiv verändert hat, bestätigen auch die anderen Befragten. Bei der Hälfte aller Befragten wird erkennbar, dass durch die Führung in Teilzeit vor allem die Führungsaufgaben im Arbeitsalltag in den Fokus rücken und weniger operativ ausführend gearbeitet wird. Die Leitungsfunktion und Mitarbeiterentwicklung gewinnen an Bedeutung.

„Und das ganze Thema was so klassische Management-Rolle ist im engeren Sinne, nämlich das Thema Coaching, das Thema Entwicklung von Mitarbeitern, ja so diese

ganzen, klassischen Führungsaufgaben bzw. Kompetenzen, die habe ich weiter versucht wahrzunehmen. Das geht auch auf Teilzeit.“ (B03, Abs. 75)

Damit die Teilzeitführung funktionieren kann, delegieren die Führungskräfte ihre Aufgaben an ihre Mitarbeitenden. Fünf der zehn Befragten geben außerdem an, dass sie seit ihrer Teilzeitbeschäftigung ihren Arbeitstag strukturieren, indem sie ihre Aufgaben nach Wichtigkeit priorisieren.

„Es fängt bei mir an, dass ich eben viel strukturierter mir eine Wochenplanung mache. Was sind wirklich Dinge, die ich diese Woche machen muss oder will und bei welchem Termin ich da sein muss und bei welchem nicht?“ (B06, Abs. 51)

Mit der Delegation von Aufgaben gehen auch Veränderung im Team einher. Zehn der zehn Befragten bestätigen, dass seit der Teilzeitführung Veränderungen wahrnehmbar sind. Diese werden ausschließlich als positiv bewertet. Vor allem die zunehmende Selbständigkeit und Übernahme von Verantwortung seitens der Teammitglieder wird von der Mehrheit der Befragten als positive Veränderung innerhalb des Teams geäußert.

„Also ich glaube, dass mit diesem Arbeitsmodell die Verantwortungsfähigkeit und auch die Verantwortungswilligkeit der Mitarbeiter gewachsen ist. Dass sich einfach durch die Tatsache, dass man planbar nicht jederzeit oder situativ nicht jederzeit persönlich da war, eine andere Entscheidungskompetenz herausgebildet hat.“ (B09, Abs. 68)

Zusätzlich hat sich laut B03 ebenfalls die Produktivität und Zufriedenheit der Teammitglieder seit der Teilzeittätigkeit ihrer Führungskraft gesteigert (B03, Abs. 161). Das Delegieren von Aufgaben bringt außerdem auch eine Reduzierung des Aufgabenbereichs für die Führungskräfte mit sich. Bis auf zwei Ausnahmen bestätigen alle Befragten, dass sie durch die Teilzeittätigkeit ihren Aufgabenbereich verkleinern mussten. Das Reduzieren des Aufgabenbereichs wird zwar als gewöhnungsbedürftig, aber insgesamt positiv von den Führungskräften bewertet.

„Aber was ich vorhin schon sagte, die Reduzierung war real viel größer als nominell und ich musste einfach durch diese veränderte Situation noch viel konsequenter Sachen auch abgeben und delegieren.“ (B02, Abs. 17)

Vor allem die Kommunikation mit den Mitarbeitenden hat sich laut sechs der Befragten geändert. Die verminderte Präsenz der Führungskraft durch die verringerten Arbeitsstunden führt dazu, dass für einige der Befragten die Kommunikation mit ihren Mitarbeitenden von großer Bedeutung ist. Einerseits wird großen Wert auf Kommunikation gelegt, um Absprachen zu treffen, wann die Führungskraft verfügbar ist und andererseits, um Arbeitsbeziehungen aufrechtzuerhalten.

„Ja, ich habe die Regelkommunikation etwas verändert, also häufiger, aber kürzer und keine festen Reko-Zeiten, sondern eher eine reservierte Zeit, die ich jeden Tag habe, wo ich auf jeden Fall erreichbar bin, wo sich die Teamleiter:innen melden können.“ (B10, Abs. 88)

Hinsichtlich der Weiterentwicklungs- und Karrierechancen schätzt die Mehrheit der Interviewten diese seit dem Einstieg in die Teilzeit als eingeschränkt ein. Einen Karriereaufstieg und ihre derzeitige Führungsposition hätten sie nicht erreicht, wenn sie von Beginn an in Teilzeit gearbeitet hätten.

„Also es gab schon auch so Statements wie: Wenn du dich so verhältst, dann machst du auf keinen Fall Karriere. Dann bleibst du da, wo du bist oder sogar im schlimmsten Fall gehst du runter bzw. wirst wieder normaler Angestellter.“ (B03, Abs. 91)

Viele sehen die Möglichkeiten vor allem als begrenzt, da höhere Positionen oftmals nicht auf eine geringe Anzahl an Stunden ausgelegt sind und die Teilzeittätigkeit von Außenstehenden als Signal mangelnder Priorisierung der Arbeit gesehen wird. Vereinzelt wird angegeben, dass Weiterentwicklungs- und Karrierechancen nicht eingeschränkt wären, wenn es sich um einen internen Positionsaufstieg handelt. Auf dem externen Arbeitsmarkt sehen aber alle Befragten ihre Chancen als eingeschränkt.

Chancen für die Organisation durch Teilzeitführung

Eine erfolgreiche Umsetzung von Führung in Teilzeit kann - neben der im vorherigen Abschnitt beschriebenen positiv wahrgenommenen Veränderungen für das Team und die Führungskraft selbst - weitere Chancen für die Organisation mit sich bringen. Um die Chancen von Teilzeitführung in Organisationen auszuwerten, werden die vier Unterkategorien *Arbeitgeberattraktivität, Leistungsverbesserung, Motivation* und *Eigenverantwortung* gebildet.

Alle zehn Interviewten gehen auf die Arbeitgeberattraktivität ein und stellen diese als zwingend ausbaubares Kriterium für Organisationen dar, um sich am Arbeitsmarkt zukünftig etablieren zu können.

„Also ich glaube das ist nochmal ein anderer Stellenwert in den letzten 10 Jahren geworden. Auch für die wollen wir ja attraktiv sein und da ist es dann schon wichtig auf die zuzugehen und der Arbeitsmarkt ist ja auch eher so, dass wir uns als Unternehmen bemühen müssen, Menschen zu bekommen, die zu uns passen. Das hat sich glaube ich auch geändert, wir sind jetzt eher auf den Arbeitsmarkt angewiesen als umgekehrt.“ (B01, Abs. 53)

Um diesem *Trend der Zeit* zu folgen, wie es B02 im Abs. 13 nennt, müssen sich die Organisationen bereits auf ihren Internetseiten bemühen, ihre familienfreundlichen Bedingungen, wie flexible Arbeitszeit- und Teilzeitmodelle, darzustellen. Auffällig ist, dass bei sechs der Interviewten in diesem Kontext auch die Mitarbeiterbindung angesprochen wird und drei der Führungskräfte vermutlich nicht mehr bei ihrer arbeitgebenden Organisation tätig sein würden, wenn nicht eine Teilzeitmöglichkeit angeboten worden wäre. Genau diese Möglichkeit führt

dazu, dass sechs der Befragten von einer Leistungsverbesserung für die gesamte Organisation ausgehen.

„Ja, höherer Output, höhere Arbeitsqualität, höhere Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitern. Dass die höhere Arbeitszufriedenheit bleibt, hat ja nicht nur bei Mitarbeitern, sondern hat auch Einfluss auf die ganze Organisation. Nun bin ich zufrieden. In die Firma zu kommen ist eine andere Stimmung, als wenn ich unzufrieden in der Firma bin.“ (B05, Abs.111)

Die Leistungsverbesserung bedingt sich durch die erhöhten Auszeiten der Mitarbeitenden, einer geringeren Arbeitsbelastung und gegenseitiges Motivieren. Diese Charakteristika steigern auch die allgemeine Motivation für die gesamte Organisation, wie drei der Befragten anführen:

„Das ist das Idealbild, wenn ich motivierte Menschen habe, die sich selber gegenseitig motivieren.“ (B03, Abs. 145)

Vier der Interviewten gehen auf die Eigenverantwortung von Mitarbeitenden ein und führen auf, dass sich Teammitglieder selbstständiger verhalten und mehr Initiative zeigen, wenn ihnen eine Teilaufgabe der Führungskraft übertragen wird. Gerade an diesem Punkt zeigen sich für die Organisation große Chancen, indem Teammitglieder frühzeitig Verantwortung übernehmen und ihr Können beweisen.

„Man gewinnt eigenverantwortliche Mitarbeiter, die üblicherweise dann auch gerne mal über den Tellerrand gucken, die üblicherweise auch gerne dann mal machen, als sie vielleicht müssten eventuell und es dann zusätzlich auch noch gerne machen.“ (B03, Abs. 145)

Von allen Befragten werden nur positive Aspekte angeführt, sodass das Angebot von Teilzeitführung große Chancen für die Organisation bieten kann.

Zusammengefasst sind die Erfahrungen mit und Veränderungen durch Führen in Teilzeit mehrheitlich positiv, sodass alle Befragten bei erneuter Möglichkeit in Teilzeit zu führen, das Angebot wieder wahrnehmen würden. Einigung herrscht auch darüber, dass Führen in Teilzeit vermehrt von Männern genutzt werden würde, wenn es aktiv durch die Organisation gefördert wird, wobei vier Befragte hier ebenso die Gesellschaft bzw. den Arbeitsmarkt und staatliche Regulierungen mit in die Verantwortung nehmen würden. Als Ratschlag für Teilzeitführungs-Interessierte betonen sechs Befragte die Wichtigkeit der Organisation der Teilzeit, bspw. der Einteilung von Arbeitszeiten und Aufgaben sowie die Kommunikation mit dem Team.

5. Diskussion der Ergebnisse

Die Frage nach den Gründen für die Unterrepräsentanz von männlichen Führungskräften in Teilzeit lässt sich für die individuelle Ebene sehr deutlich beantworten: die Befürchtung der Männer von fehlender Akzeptanz. Dass diese Befürchtung nicht unbegründet ist, zeigen die Reaktionen auf den Teilzeitwunsch und die Teilzeitführung. Dies deckt sich mit der im Theorieteil dargestellten Studie, in denen andere Manager:innen Führungskräften in Teilzeit Commitment und Effektivität absprechen (McDonald et. al 2009: 153). Die im Theorieteil vermutete Befürchtung, dass eine Teilzeittätigkeit Karrierechancen schmälern könnte, wird dagegen nicht bestätigt. Die Begründung könnte in den Aspirationen der Interviewpartner liegen: Auch wenn vier von zehn Befragten gezielt Führungskraft werden wollten, lässt sich eindeutig sagen, dass keine Karriereambitionen in Richtung Topmanagement vorhanden sind. Im Gegenteil, ein Großteil der Befragten ist in die Rolle der Führungskraft meist ohne konkrete Karriereplanung reingewachsen.

Dass klassische Vorstellungen von Karriere und Führung auf die Befragten kaum zutreffen, spiegelt sich ebenfalls in den Arbeitswerten und Ansprüchen an eine ideale Führungskraft wider. Dies lässt sich unter anderem durch veränderte Rollenbilder erklären, auf die im weiteren Verlauf noch eingegangen wird. Wie im Theorieteil angenommen spielen extrinsische Werte wie Einkommen und Status für männliche Führungskräfte, die in Teilzeit gehen, eine untergeordnete Rolle. Lediglich der Einfluss in der Organisation wird als relevant angesehen, jedoch nicht bezogen auf ein Machtgefühl, sondern bezogen auf den Wunsch, verändern und gestalten zu können. Dieser Wunsch zeigt sich ebenso darin, wie sich die Befragten eine ideale Führungskraft vorstellen. Im Theorieteil werden verschiedene Attribute beschrieben die Menschen mit einer erfolgreichen Führungskraft verbinden. Dazu gehören neben Kommunikationsfähigkeiten auch Leistungsorientierung und Entschlossenheit (Steyrer 2007: 39). Weiterhin wird von Führungskräften häufig eine überdurchschnittliche Arbeitszeit, also ein stärkeres, zeitliches Engagement und Commitment erwartet (Holst & Friedrich 2017: 39). Diese klassischen, der Ideal Worker Norm entsprechenden Ansprüche werden von keiner der Führungskräfte genannt. Die genannten, idealen Eigenschaften und Vorgehensweisen lassen sich in modernere Führungsansätze wie den „transformational leadership“-Ansatz (vgl. Heyna & Fittkau 2021: 7) oder „relational leadership“-Ansatz (vgl. Stephens & Carmeli 2017: 273) einordnen. Der Fokus liegt auf Empathievermögen und Mitarbeiterentwicklung.

Zugrunde liegende Erwartungen und Idealbilder von Führungskräften spielen auch bei der Reaktion auf den Teilzeitwunsch und die Reaktionen auf die Teilzeitführung im Alltag eine entscheidende Rolle. Entsprechend der Annahme im Theorieteil (Lippmann & Steiger 2019: 77) sind die Erwartungen an Führungskräfte abhängig von Strukturen und Kultur einer Organisation und somit bei den verschiedenen Interviewpartnern unterschiedlich ausgeprägt. In den

meisten Organisationen gibt es einheitliche Unternehmenswerte und/oder ein Leitbild mit Führungsgrundsätzen, die häufig eine Ausrichtung auf die Unternehmensziele, Commitment und Teamentwicklung in den Fokus stellen. Neben diesen formellen Erwartungen zeigt sich in der Auswertung, dass es auch informelle Erwartungen an Führungskräfte gibt, welche je nach den unterschiedlichen Anforderungen der Bereiche eine enorme Vielfalt im Führungsverständnis ergeben, wie auch Lippmann und Steiger (2019: 77) feststellten. Die Ergebnisse zeigen in Übereinstimmung mit dem Theorieteil, dass mit einer Führungsposition weiterhin die Erwartung an Mehrarbeit (Holst & Friedrich 2017: 39) verbunden ist. Für die in der Theorie viel betrachtete Erwartungshaltung der physischen Präsenz von Führungskräften (Eberherr & Hanappi-Egger 2015: 128) kann kein aussagekräftiges Ergebnis gefunden werden. Dies hängt jedoch damit zusammen, dass die meisten der Interviewpartner durch die Corona-Pandemie im Befragungszeitraum von zu Hause arbeiteten.

Erwartungen an Leistung und zeitlich hohes Engagement richten vor allem andere Führungskräfte an die Befragten. Bezogen auf die Reaktionen auf den Teilzeitwunsch und die Teilzeitführung sind insbesondere andere Führungskräfte kritisch und machen die Teilzeitführung teils für Probleme verantwortlich. An den Reaktionen im sozialen Umfeld der Teilzeitführungskraft ist aber zu erkennen, dass das klassische Ernährer-Modell zunehmend weniger Zustimmung in der Gesellschaft findet und die Rolle der Familie weiter in den Fokus rückt. Durch die größtenteils positiven Reaktionen des Umfeldes kann keine Übereinstimmung zu einem normativen Idealbild von einem vollzeittätigen Arbeitsmann (Baur & Luedtke 2008b :81) bestätigt werden, welcher durch seine Teilzeittätigkeit als leistungsschwach, illoyal oder unmännlich angesehen wird. Vor allem die typisierten Verfügbarkeitserwartungen nach Althaber und Leuze (2020: 325) können anhand der Reaktionen nicht bestätigt werden. Insgesamt ist an den Reaktionen festzustellen, dass durch die reduzierte Tätigkeit keine Nachteile für das Team und die Organisation zu erkennen sind. Die Aufgaben der Führungskraft werden umverteilt und führen zu keinen nachteiligen Veränderungen.

In einigen Interviews kann ein Konflikt zwischen den Generationen beobachtet werden. Dieser zeigt sich vor allem im Hinblick auf den Vorgesetzten der Teilzeitführungskraft, aber auch im Kontakt mit den eigenen Eltern der Teilzeitführungskraft. Die Reaktionen auf Teilzeitführung werden hier als verwundert bis skeptisch beschrieben, trotzdem wird es vom Umfeld akzeptiert und nicht durch weitere Hindernisse erschwert. In Bezug auf eine besonders stark verankerte Ideal Worker Norm in der Organisationskultur eines Unternehmens, bedingt durch ältere Generationen, kann es daher möglicherweise zu höheren Barrieren für Führungskräfte mit dem Wunsch nach Teilzeit kommen. Die Teilnahme am Familienleben und eine reduzierte Arbeits-tätigkeit führen zu mehr Gleichberechtigung in der Familie, dies kann auch durch das soziale Umfeld der Teilzeitführungskräfte in dieser Stichprobe bestätigt werden. Freunde und

Bekannte sowie Kolleg:innen nahmen sich sogar ein Beispiel an reduzierter Arbeitszeit und setzten dies teilweise auch in die Realität um.

Der Einstieg von der Voll- in die Teilzeittätigkeit bringt Veränderungen in verschiedenen Ausmaßen und Bereichen mit sich und wird von den Befragten zwar als sehr individuell, aber insgesamt als ein Prozess des Ausprobierens und stetigen Lernens wahrgenommen. Was oftmals der Hauptgrund für den Wechsel in die Teilzeittätigkeit ist, ist dementsprechend ein Aspekt, der sehr starke Veränderungen nach dem Einstieg erfährt: die familiäre Situation. Entgegen dem traditionellen Ernährer-Hausfrauen-Modell (Baur 2007: 82) investieren die befragten Männer ihre neugewonnene Zeit in die Familie, indem sie sich an den Aufgaben im Haushalt beteiligen und sich um die Kinder kümmern. Die Rollenverteilung in den Familien orientiert sich fortan stark an einem gleichberechtigten Modell. Die Persistenz des Ernährer-Hausfrauen-Modells, wie bei Träger (2009: 29) beschrieben, lässt sich für die hier untersuchte Stichprobe der in Teilzeit führenden Männer nicht bestätigen. Die Abweichung des normativen Idealbilds vom vollzeittätigen Arbeitsmann, welche bei Baur und Luedtke als „leistungsschwach oder illoyal oder unmännlich“ (Baur & Luedtke 2008b: 81) beschrieben wird, ist bei den Befragten nicht mit negativen Konsequenzen, bspw. für die Partnerschaft, verbunden. Obwohl ein Großteil der Befragten mit einer klassischen Rollenverteilung aufgewachsen ist, entspricht dieses Modell nicht dem Rollenverständnis der Teilnehmer.

Die Väter äußerten den Wunsch mehr Zeit mit ihren Kindern zu verbringen. Dieser Wunsch, als Mann in der Rolle des Vaters präsent zu sein, kann dabei erst durch die Teilzeitführung realisiert werden. Die Interviews zeigen, dass sich die Gleichberechtigung, die Familiengründung und die Teilzeitführung dabei gegenseitig bedingen. Meist ist zwischen den Eltern bereits vor dem ersten Kind das Selbstverständnis der gleichberechtigten Rollenverteilung etabliert. Mit der Geburt des ersten Kindes wird dann deutlich, dass dieser Wunsch nach partnerschaftlicher Verteilung oftmals nur mit einer Reduzierung der Arbeitszeit vereinbar ist. Der Wunsch nach Gleichberechtigung wird dann schlussendlich durch die Teilzeitführung realisiert. Interessant ist dabei auch, dass die Befragten die Gleichberechtigung immer in Zusammenhang mit ihren Kindern bringen, d. h. das meist vor der Geburt des ersten Kindes die Gleichberechtigung eine untergeordnete Rolle spielte, obwohl bereits der Wunsch etabliert war, diese mit der Familiengründung zu etablieren. Bisher gibt es kaum Informationen zu Männern, die in Teilzeit führen und dem gelebten Familienmodell. Durch die Interviews kann für die ausgewählten Führungskräfte in Teilzeit festgestellt werden, dass diese größtenteils eine gleichberechtigte Rollenverteilung, d. h. eine partnerschaftliche Verteilung von Haushaltsaufgaben und Kindererziehung leben. Dieses Ergebnis könnte neue Erkenntnisse zur Wahl des Familienmodells von Führungskräften in Teilzeit generieren und gleichzeitig eine Grundlage für weitere Forschung darstellen. Wichtig ist dabei anzumerken, dass aufgrund des geringen

Stichprobenumfangs keine Übertragung der Ergebnisse auf die Grundgesamtheit möglich und auch nicht angestrebt ist, da die subjektiven Sichtweisen der Teilzeitführungskräfte im Vordergrund standen.

Den Autoren Eberherr und Hanappi (2015: 128) nach, ist eine Führungstätigkeit durch die reduzierte Stundenanzahl nicht mit Teilzeitarbeit vereinbar. Während der Interviews zeigt sich jedoch, dass die befragten Führungskräfte in Teilzeit Maßnahmen ergreifen, um ihre Führungsaufgaben erfüllen zu können. Dies beinhaltet vor allem Aufgaben zu priorisieren und an Mitarbeitende zu delegieren, sodass die Führungskraft sich vor allem auf die Führungsaufgabe fokussieren kann. Ganz im Gegenteil zur Theorie wird das Reduzieren und Delegieren von Aufgaben nicht als nachteilig empfunden. Damit einhergehen auch Veränderungen im Team, die von allen Befragten durchweg als positiv bewertet werden. Das Übertragen der Aufgaben der Führungskraft auf die Mitarbeitenden erhöht ihre Selbstständigkeit und Übernahme von Verantwortung und zeigt das entgegengebrachte Vertrauen ausgehend von der Führungskraft. Als Zwischenfazit kann hier gezogen werden, dass eine Führungstätigkeit in Teilzeit dann möglich ist, wenn nicht die Voraussetzung besteht, dass alle ursprünglichen Aufgaben auch in Teilzeit von derjenigen Führungskraft ausgeführt werden, sondern diese umverteilt werden können.

Die Erwartung der Ideal Worker Norm an Führungskräfte von physischer Präsenz und Ansprechbarkeit am Arbeitsplatz (Althaber & Leuze 2020: 325) ist laut der Interviewten nicht Bedingung für eine erfolgreiche Mitarbeiterführung. Die Kommunikation verändert sich positiv, wird durch die verminderte Präsenz als effektiver, intensiver und bewusster wahrgenommen. Die Führungskräfte stellen sicher, dass sie fehlende physische Präsenz durch mobile Erreichbarkeit ausgleichen. Vorgehend wurde bereits beschrieben, dass sich die Befürchtungen, Weiterentwicklungs- und Karrierechancen durch Teilzeitarbeit für die Führungskräfte vermindern würden, dies aber von den Befragten vor allem vor dem Hintergrund der nicht vorhandenen Aspirationen nach Karriere, nicht als problematisch angesehen werde. Generell äußern die Befragten jedoch, dass sich ein Karriereaufstieg auf dem externen Arbeitsmarkt aus der Teilzeitarbeit heraus durchaus als schwierig erweisen könnte, da Teilzeitarbeit den Eindruck vermittele, die Arbeit nicht zu priorisieren. Dies bestätigt die in der Theorie herrschende Befürchtung zur Beeinträchtigung des Karrierefortschritts durch Teilzeitarbeit (Smithson et. al. 2004: 129). Im eigenen Unternehmen wird ein Aufstieg durch die schon etablierte Teilzeittätigkeit als weniger schwierig angesehen. Führung in Teilzeit bringt also einige Veränderungen mit sich, die in der Theorie oftmals negativ bewertet werden oder als Hindernis für den Erfolg einer Führungstätigkeit angesehen werden. In der realen Umsetzung jedoch werden die Veränderungen von den befragten Teilzeit-Führungskräften zunächst zwar als Herausforderung, dann aber als Bereicherung angesehen.

Das Modell Führen in Teilzeit steht bei der Förderung weiblicher Führungskräfte seit längerem im Fokus der Diskussion. Da der Stellenwert von Familie und Freizeit zunimmt und das klassische Ernährermodell mehr und mehr erodiert, findet das Modell ebenso bei männlichen Führungskräften Anklang. Daraus können Arbeitgebende Potenzial schöpfen, indem sie durch Maßnahmen, die Männer in Teilzeitführung fördern, ihre Arbeitgeberattraktivität steigern. Nicht nur steigt die Arbeitszufriedenheit durch die bessere Work-Life Balance und damit zugleich die Mitarbeiterbindung, sondern es erhöht sich zudem die Produktivität und Leistung der Führungs- und Arbeitskräfte. Dies beeinflusst wiederum die Performance der gesamten Organisation.

Mit Blick auf die Literatur wird angenommen, dass die Organisation den Erfolg und die Umsetzung des Modells Führen in Teilzeit maßgeblich beeinflussen kann. Der vermutete negative Einfluss fehlender Akzeptanz in einer Organisation auf den Erfolg der Umsetzung kann durch die qualitative Befragung bestätigt werden. Maßnahmen zur Arbeitszeitflexibilisierung begünstigen dies hingegen. Zusätzlich hat die Flexibilität einen positiven Effekt auf die Zufriedenheit. Eine positive Relevanz kann außerdem der Transparenz von Arbeitsabläufen und Prozessen zugesprochen werden. Die in der Literatur als unabdingbar verstandene Präsenz einer Führungskraft (Althaber & Leuze 2020: 325) kommt bei den Befragten kaum zur Sprache, was aber wahrscheinlich an der Corona-Pandemie und der damit zusammenhängenden, staatlichen Homeoffice-Verordnung liegt, die eine Präsenz im Unternehmen verhindert. Für die Stichprobe wird angenommen, dass der vermehrte Einsatz von förderlichen Maßnahmen zu einem größeren Nutzen von Führen in Teilzeit führen kann. Die geringe Anzahl an männlichen Teilzeitführungskräften kann durch den Mangel an tiefgreifend förderlichen Maßnahmen in den Organisationen erklärt werden. Dabei fehlt es laut den Interviewten insbesondere an Austauschmöglichkeiten mit Vorbildern, um grundsätzlich Akzeptanz zu schaffen und somit die Unternehmenskultur nachhaltig zu verändern.

6. Fazit

Die Ergebnisse des Forschungsprojekts zeigen deutlich, dass Werte und Normen, gesellschaftliche Erwartungen und Rollenbilder ein zentraler Grund für die Unterrepräsentanz von teilzeitführenden Männern sind. Für die in Teilzeit führenden Männer selbst spielen klassische, extrinsische Werte wie die Höhe des Einkommens oder Status eine geringe Rolle. Auch die Persistenz des Ernährer-Hausfrauen-Modells lässt sich für die hier untersuchte Stichprobe nicht bestätigen. Die familiäre Situation und der Wunsch, als Vater präsenter zu sein, sind der Hauptgrund für den Wechsel in die Teilzeittätigkeit. Dem Modell einer Führungskraft, welche von der Ideal Worker Norm abweicht, wird jedoch in der breiten Gesellschaft weiterhin mit Skepsis begegnet. Dies spiegelt sich in der größten Befürchtung der Befragten wider: die fehlende Akzeptanz für Teilzeitführung in der Organisation. Die informelle Erwartung, dass Führungskräfte eher Mehrarbeit leisten, als weniger zu arbeiten, ist weiterhin omnipräsent. Insbesondere andere Führungskräfte aus einer älteren Generation oder mit ausgeprägten Karriereambitionen reagieren dem Teilzeitführungsmodell gegenüber kritisch. Die Ergebnisse zeigen auch, dass diese Skepsis unbegründet ist. Die Erfahrungen aller Befragten zeigen, dass Führung mit Teilzeit vereinbar ist. Darüber hinaus hat die Teilzeitführung positive Auswirkungen auf das Team: Die Übernahme von Verantwortung und erhöhte Selbstständigkeit tragen zur Mitarbeiterentwicklung bei. Neben dieser mit der Teilzeitführung verbundenen Leistungsverbesserung sind zufriedene, gesunde Mitarbeitende und Mitarbeiterbindung wichtige Chancen für Organisationen, die sich durch die Förderung solcher Modelle ergeben. Klare Kommunikation sowie die Umverteilung von Ressourcen im betroffenen Team sind für das Gelingen eine wichtige Voraussetzung. Aus diesem Erfordernis lassen sich ebenfalls Implikationen für die Praxis ableiten, denn die Ergebnisse zeigen auch, dass die Führungskräfte bei der Umstellung auf das Teilzeitmodell teilweise auf sich selbst gestellt sind.

Der Fokus dieser Arbeit liegt in der qualitativen Betrachtung subjektiver Sichtweisen von in Teilzeit führenden Männern vor dem Hintergrund der eingangs genannten Forschungsfrage und der bisher mangelnden Datenlage. Um einen umfassenden Einblick zu erhalten wurden bewusst Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen gewählt. So können branchenspezifische Einflüsse auf den Forschungsgegenstand gemindert werden. Eine Übertragung der Ergebnisse auf die Grundgesamtheit zur Beurteilung der externen Validität war nicht primäres Ziel der Erhebung und wurde aufgrund des geringen Stichprobenumfangs auch nicht angestrebt (Hussy et al. 2010: 267). Limitationen der Forschung sind trotz dessen gegeben. Die befragten Führungskräfte haben sich freiwillig zur Teilnahme am Interview bereit erklärt, wodurch es eventuell zu einer Selektion von Personen gekommen sein könnte, die die Arbeit in Teilzeit von vornherein als positiv bewerten. Kommunikations- und Verständnisprobleme beider Seiten könnten während der Interviewführung zu einem

divergierenden Verständnis bestimmter Begriffe oder Gesprächsinhalte geführt haben. Im Zuge der Auswertung sind stets auch mögliche Effekte der sozialen Erwünschtheit zu beachten, welche die Aussagen der Führungskräfte dahingehend beeinflussen können, dass Antworten, die möglicherweise sozial weniger gebilligt sind, vermieden werden. Die Ausarbeitung und Form des Kategoriensystems entsprechen den für die Güte zentralen Kriterien, sodass die Codierung nachvollziehbar ist (Kuckartz 2018: 205). Sowohl die Ergebnisauswertung als auch die Analyse dieser erfolgte gemeinsam als Gruppe, sodass die Subjektivität der einzelnen Gruppenmitglieder vermindert und somit eine höhere Objektivität ermöglicht wurde.

Aus den Ergebnissen der Interviews lassen sich klare praktische Handlungsempfehlungen für Arbeitgebende ableiten. Möchte eine Organisation teilzeitführende Männer fördern, bedarf es zunächst einem klaren Commitment für dieses Modell und eine entsprechende Kommunikation. Familienorientierung sollte ein zentraler Wert in der Personalpolitik sein – unabhängig von Geschlecht oder Hierarchie. Denkbar wären flexible Arbeitszeitmodelle, die sich konkret an Männer richten und verbunden mit der Erfolgsgeschichte eines in Teilzeit führenden Mannes intern kommuniziert werden. Weiterhin wäre eine aktivere Rolle der Personalabteilung förderlich. Bei den befragten Männern spielt diese eine passive, auf die Umsetzung reduzierte Rolle. Alternativ könnte die Personalabteilung bspw. aktiv auf werdende Väter in einer Führungsrolle zugehen und mögliche Teilzeitmodelle mit diesen besprechen. Ein aktives Anbieten von Führen in Teilzeit sowie das Vorhandensein von Vorbildern ist notwendig, damit die Befürchtung von fehlender Akzeptanz eines Teilzeitführungsmodell bei Männern schwindet. Schließlich sollten die in Teilzeit führenden Männer initial von der Personalabteilung oder anderen Führungskräften bzw. Coaches dabei unterstützt werden, das Modell erfolgreich im Team umzusetzen.

Diese Implikationen für die Praxis zeigen einen ersten Aspekt für weitere Forschungsvorhaben zu diesem Themenbereich auf: Interessant wäre zu untersuchen, ob die Anzahl der in Teilzeit führenden Männer in Organisationen, die dieses Modell aktiv fördern, tatsächlich größer ist. Zur Erlangung von Best Practices in der Umsetzung von Teilzeitführung könnte darüber hinaus ein Vergleich mit Organisationen in den Ländern sinnvoll sein, in denen dieses Modell bereits verbreiteter ist, bspw. mit den Niederlanden. Um Geschlechterunterschiede in den Befürchtungen, Herausforderungen und der Umsetzung von Teilzeitführung zu ermitteln, könnte eine Vergleichsstudie zwischen Männern und Frauen sinnvoll sein. Schließlich wäre es erkenntnisreich, die zentralen Ergebnisse durch eine quantitative Studie zu überprüfen. Fraglich ist jedoch, ob eine ausreichend große Stichprobe zustande kommen würde.

Anhang

Anhang 1: Übersicht der geführten Interviews

Interview	Datum der Erhebung	Position	Arbeitsreduzierung	Führungsverantwortung TZ	Branche des Unternehmens	Größe des UN in MA	Dauer TZ-Führung	Familienstand	Alter
B01	30. Apr 21	Abteilungsleitung	80%	110 Mitarbeitende	Versorgungs- und Entsorgungsunternehmen	2.100	2012-2021	verheiratet, 3 Kinder	49
B02	26. Apr 21	Abteilungsleitung & Vorstandsposition	80%	Abteilung: 8-10 MA Vorstand: 60 MA	Wirtschaftsforschung	334	seit 2014	verheiratet, 2 Kinder	53
B03	06. Mai 21	Abteilungsleitung	60%	4 Mitarbeitende	Hersteller Optik- und Fotoindustrie	35.000	6 Monate	verheiratet, 4 Kinder	43
B04	22. Apr 21	Teamleitung	80%	7 Mitarbeitende	Unternehmensbearbeitung/Digitalisierung	110	seit 01.01.2020	verheiratet, 1 Kind	37
B05	29. Apr 21	Personalchef	50%		Automobil Zuliefererindustrie	11.000	seit 2011	ledig	54
B06	12. Mai 21	Bereichsleiter	70%	70 Mitarbeitende	Finanzbranche	40.000	seit 2017	geschieden, 1 Kind	39
B07	26. Mai 21	Abteilungsleiter	75%	55 Mitarbeitende	Software & IT-Dienstleistungen	8.000	seit 2017	in Partnerschaft, 1 Kind	46
B08	04. Jun 21	Abteilungsleiter	80%	25 Mitarbeitende	Luffahrtindustrie	110.000	seit 2019	verheiratet, 3 Kinder	47

B09	26.04.2021	Teamleitung	60%	1,5 Mitarbeitende	Automobilindustrie	250T	seit 2011	Partnerschaft, keine Kinder	55
B10	10.05.2021	Abteilungsleitung	60-75 %	85 Mitarbeitende (international)	Automobilindustrie	170 T	seit 2017	verheiratet, 2 Kinder	52

Anhang 2: Leitfaden des Experteninterviews

Forschungsfrage: Inwiefern beeinflussen individuelle und gesellschaftliche Werte, Normen und Rollenbilder sowie organisationale Rahmenbedingungen die Teilzeitführung bei Männern?

Warming-Up (Einleitung ins Thema & Vorstellung der Interviewenden)		
<p>Liebe Teilnehmer,</p> <p>vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für das heutige Experteninterview mit uns nehmen. Wir sind Catja Aßmann, Laura Capolongo, Tabea Dalkowski, Ariane Hagen und Laura Streisel und studieren derzeit an der Universität Hamburg im Human Resource Management Master. Das <i>Studienprojekt zur Personal- und Organisationsforschung</i> im Rahmen unseres Masterprogramms, beschäftigt sich mit dem Thema <i>Personalführung</i>.</p> <p>Im heutigen Experteninterview interessiert uns besonders Ihre persönliche Erfahrung mit dem Thema <i>Führen in Teilzeit</i>. Hierbei gibt es keine falschen oder nicht richtigen Antworten, wir legen Wert auf Ihre individuellen Sichtweisen und Erlebnisse.</p> <p>Das Interview wird circa 1 Stunde dauern und über Ton für die anschließende Auswertung der Daten aufgezeichnet, wobei Ihre Anonymität gewährt wird und keine Rückschlüsse auf Sie als individuelle Person möglich sind. Mehr Informationen finden Sie in der Datenschutzerklärung. Wir freuen uns auf ein spannendes und interessantes Interview mit Ihnen!</p>		
Inhaltliche Fragen	Nachfassfragen	Aufrechterhaltungsfragen
Einleitende Fragen zum Thema Teilen in Führungszeit		
Bitte stellen Sie sich kurz vor.		
Welcher Tätigkeit gehen Sie in Ihrer Organisation nach?	<ul style="list-style-type: none"> • Wie groß ist die Organisation, in der Sie tätig sind? • Wie viele Mitarbeitende arbeiten in der Organisation? 	
Für wie viele Mitarbeitende haben Sie Führungsverantwortung?	<ul style="list-style-type: none"> • Kennen Sie/Gibt es noch andere FK in Ihrer Organisation, die in TZ arbeiten? Wie viele Führen in TZ? (Männer/Frauen) 	
Wie lange arbeiten Sie bereits als Führungskraft in Teilzeit?	<ul style="list-style-type: none"> • Haben Sie davor schon in Vollzeit geführt? 	
In welchem Arbeitszeitmodell arbeiten Sie?	<ul style="list-style-type: none"> • Wie verteilen sich Ihre Arbeitsstunden auf die Woche? 	
Wie sieht Ihr familiärer Hintergrund/Situation aus?	<ul style="list-style-type: none"> • In welchem Umfang ist Ihr/e Partner:in erwerbstätig? (wenn Partner:in) 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie alt sind Ihre Kinder?

Gründe für die Teilzeitführung und damit einhergehende Befürchtungen		
Wie kam es dazu, dass Sie in Teilzeit arbeiten?	<ul style="list-style-type: none"> • Wie sind Sie zu dieser Entscheidung gekommen? • Welchen Einfluss hat dabei ihre Familie u.a. gespielt? • Wie wird über die Möglichkeit, in Teilzeit zu führen in Ihrer Organisation informiert? 	
Wie wurde Ihr Wunsch in Teilzeit zu führen (von FK & Team) aufgenommen?	<ul style="list-style-type: none"> • Wie hat das berufliche Umfeld, insbesondere Ihre FK/ Ihr Team auf Ihren Wunsch reagiert? • Wie hat Ihr soziales/familiäres Umfeld reagiert? 	<ul style="list-style-type: none"> • Was hat Ihre FK dazu bewogen, Ihren Antrag anzunehmen?
Inwiefern hat das HR-Team eine Rolle gespielt?	<ul style="list-style-type: none"> • Inwiefern hat das HR-Team Ihr Vorhaben unterstützt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Inwiefern hat das HR-Team Sie in Ihrem Vorhaben beraten?
Inwiefern hatten Sie Befürchtungen, den Wunsch in Teilzeit zu führen auszusprechen/in Teilzeit zu arbeiten?	<ul style="list-style-type: none"> • Welches war das größte Hindernis, dass Sie überwinden mussten? • Welche weiteren Hindernisse gab es? 	<ul style="list-style-type: none"> • Bitte beschreiben Sie diese noch näher.
Veränderungen durch die Teilzeitführung		
Mögen Sie uns beschreiben, ob und wie sich Aufgaben/Inhalte/Verantwortung geändert haben?	<ul style="list-style-type: none"> • Können Sie das noch weiter ausführen? 	
Welche Veränderungen haben Sie bezogen auf Ihr Team bemerkt, seitdem Sie in Teilzeit führen?	<ul style="list-style-type: none"> • Welchen Einfluss hat die Teilzeitführung auf den Teamzusammenhalt? • Wie hat sich die Produktivität verändert? • Welchen Einfluss hat die Teilzeitführung auf die Kommunikation? 	
Wie nehmen Sie die Reaktion der Stakeholder (Team, andere FK etc.) auf Ihre Rolle als Teilzeitführungskraft im Alltagsgeschäft wahr?	<ul style="list-style-type: none"> • Welches Feedback haben Sie von Ihrem Team erhalten? • Welches Feedback haben Sie von anderen Führungskräften erhalten? 	<ul style="list-style-type: none"> • Was hat das bei Ihnen ausgelöst?
Wie sehen Sie Ihre Weiterentwicklungs- und Karrierechancen als Teilzeitführungskraft?	<ul style="list-style-type: none"> • Weshalb schätzen Sie diese so ein? 	
Welche Veränderungen haben Sie im privaten Umfeld gemerkt, seitdem Sie in Teilzeit arbeiten?	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Veränderungen gab es bei der Kinderbetreuung? 	

Rollenbilder des Mannes in Familie und Beruf		
<i>(Die ersten 3 Fragen können nicht an Singles gestellt werden)</i>		
Wie gestaltet sich die Rollenverteilung, d.h. die Verteilung von Aufgaben in Ihrer Familie/Partnerschaft?	<ul style="list-style-type: none"> • Was sehen Sie als Ihre zentrale Aufgabe als Mann an? • Wer übernimmt welche Aufgaben in Ihrer Familie/Partnerschaft? • Inwieweit hat Ihre Teilzeittrolle Einfluss auf die Erwerbstätigkeit Ihrer Partnerin/Ihres Partners? 	
Inwieweit können Sie eine Veränderung/Unterschied in der Rollenverteilung vor und seit Ihrer Teilzeitführung erkennen?	<ul style="list-style-type: none"> • Können Sie die Veränderung anhand einer konkreten Situation beschreiben? 	
Mit welchen Rollenverteilungen sind Sie aufgewachsen, d.h. wer hat in Ihrer Kindheit welche Aufgabe übernommen?	<ul style="list-style-type: none"> • Wie haben Sie diese Rollenverteilung erlebt? • Wie denken Sie darüber aus Ihrer heutigen Perspektive? 	
Inwieweit identifizieren Sie sich über "Arbeit"?	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Aspekte sind Ihnen neben der Arbeit sonst besonders wichtig? 	
Sehen Sie Unterschiede zu Frauen, die in Teilzeit führen?	<ul style="list-style-type: none"> • Erläutern Sie die wahrgenommenen Unterschiede bitte genauer. 	
Erwartungen und Anforderungen an eine Führungskraft		
Welche Erwartungen werden in Ihrer Organisation an eine FK gestellt?	<ul style="list-style-type: none"> • Beschreiben Sie diese bitte genauer. • Welche Gedanken und Empfindungen hatten Sie bezüglich der Anforderungen und Erwartungen? 	
Was verstehen Sie unter einer idealen Führungskraft?	<ul style="list-style-type: none"> • Inwiefern erfüllen Sie dieses Ideal? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie geht es Ihnen damit?
Arbeitswerte und Aspirationen		
Welche Rolle spielt die Höhe des Einkommens für Sie?	<ul style="list-style-type: none"> • Aus welchen Gründen ist das so? 	
Inwiefern ist es Ihnen wichtig, Einfluss in der Organisation zu haben?	<ul style="list-style-type: none"> • Können Sie das noch weiter ausführen? 	
Welche Rolle spielt es für Sie eine Position zu haben, die hoch angesehen wird?	<ul style="list-style-type: none"> • Weshalb ist das so? 	
Beschreiben Sie bitte, wie sich Ihr Wunsch entwickelt hat, führen zu wollen.	<ul style="list-style-type: none"> • Inwieweit gab es bestimmte Personen oder Ereignisse, die darauf Einfluss hatten? 	

Einfluss der Organisation		
Wie schafft es Ihre Organisation, dass Führung in Teilzeit gelingt?	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Maßnahmen wurden eingeführt, um das Gelingen zu unterstützen? • An welchen Stellen gibt es noch Optimierungsbedarf? 	
Inwiefern unterstützt die Kultur Ihrer Organisation Führen in Teilzeit?	<ul style="list-style-type: none"> • Können Sie das anhand von Beispielen ausführen? 	
Inwiefern bietet Teilzeitführung aus Ihrer Sicht Chancen für Ihre Organisation?	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Herausforderungen gibt es? 	
Welche Regelungen gibt es bezüglich Ihrer Verfügbarkeit und Anwesenheit? (vor Corona)	<ul style="list-style-type: none"> • Haben sich diese Regelungen aufgrund von Corona verändert? • Wer übernimmt in Ihrer Abwesenheit Ihre Verantwortungen? 	
Abschluss		
Denken Sie, dass Führung in Teilzeit vermehrt von Männern genutzt werden würde, wenn es tatsächlich von Organisationen gefördert wird?	<ul style="list-style-type: none"> • Warum sehen Sie das so? 	Können Sie das noch näher erläutern?
Was würden Sie einer Führungskraft raten, die in Teilzeit arbeiten möchte?	<ul style="list-style-type: none"> • Was für Voraussetzungen muss eine Führungskraft mitbringen, um in TZ arbeiten zu können? 	
Wenn Sie sich nochmal für Führen in Teilzeit entscheiden könnten, würden Sie es nochmal machen?	<ul style="list-style-type: none"> • Aus welchen Gründen? 	
Gibt es noch Punkte, die Sie in Hinblick auf Führen in Teilzeit ergänzen möchten?		

Vielen Dank für die Teilnahme am Interview!

Anhang 3: Codebaum

Liste der Codes	Häufigkeit
Codesystem	825
Rahmenbedingungen & Demografie	136
Arbeitszeitflexibilisierung Teilzeitführung	12
Stellvertretung und Erreichbarkeit	13
Corona & Homeoffice	6
Andere Teilzeitführungskräfte in Organisation	14
Alter Interviewpartner	8
Familiärer Hintergrund	16
Erwerbstätigkeit Partner	8
Dauer Teilzeitführung	10
Umfang Führungsverantwortung	20
Umfang Teilzeitführung	18
Organisationsgröße	7
Informationen durch Organisation zur Teilzeitführung	4
Gründe für Teilzeitführung	35
Gesundheit	3
Work-Life-Balance	6
Gleichberechtigte Rollenverteilung	11
Familiäre Gründe	15
Befürchtungen Teilzeitführung	37
Finanzierbarkeit	7
Eigenanspruch	6
Fehlende Akzeptanz	18
Karrierestop	6
Reaktion auf Teilzeitwunsch	49
Reaktion Team	0
Reaktion Team: gemischt	6
Reaktion Team: negativ	1
Reaktion Team: positiv	5
Reaktion soziales Umfeld	0
Reaktion Umfeld: gemischt	2
Reaktion Umfeld: positiv	7
Reaktion Personalabteilung	0
Reaktion: proaktiv	4

Reaktion: passiv	8
Reaktion FK	0
Gründe für Antragsannahme	4
Reaktion FK: gemischt	7
Reaktion FK: positiv	5
Reaktion FK: negativ	0
Reaktion & Vorurteile auf Teilzeitführung	43
Arbeitsumfeld	0
Reaktion: positiv	11
Reaktion: negativ	16
Reaktion: gemischt	12
Privates Umfeld	0
Reaktion: negativ	1
Reaktion: positiv	3
Veränderungen durch Teilzeitführung	136
Persönliches Learning	24
Familiäre Situation	11
Fokussierung auf Führungsaufgaben	6
Veränderung der Teammitglieder	24
Priorisierung / Delegieren	27
Reduzierung Aufgabenbereich	18
Weiterentwicklungs- und Karrierechancen als TZFK	0
Nicht eingeschränkt	4
Eingeschränkt	12
Veränderte Kommunikation	10
Rollenbilder des Mannes	77
Vorgelebtes Rollenbild der Eltern	10
Wunsch nach Veränderung des vorgelebten Rollenbildes	7
Eigenes Rollenverständnis	0
Traditionelles Ernährermodell	11
Gleichberechtigte Rollenverteilung	24
Veränderung Rollenverteilung durch TZ	11
Unterschiede zu Frauen die in TZ führen	14
Erwartungen & Anforderungen an Führungskraft	68
Ideale FK	0
Empathie	4

Vorbildfunktion	9
Transparenz	6
Mitarbeiterentwicklung	13
Erwartungen der Organisation an FK	0
informell	10
formell	9
Mehrarbeit	10
Präsenz	7
Arbeitswerte & Aspirationen	70
Status/Position	14
Identifikation über Arbeit	14
teils/teils	9
niedrig	2
hoch	3
Stellenwert Gehalt/Einkommen	0
teils/teils	9
niedrig	9
hoch	2
Keine Karriereambitionen	4
Wunsch Führung: war vorhanden	6
Wunsch Führung: in Rolle reingewachsen	12
Einfluss der Organisation	82
TZ-Maßnahmen der Organisation	0
Fördernde Maßnahmen	28
Nicht fördernde Maßnahmen	9
Organisationskultur	45
nicht unterstützend/fördernd	17
unterstützend	28
Chancen TZ-Führung für Organisation	44
Arbeitgeberattraktivität	18
Leistungsverbesserung	14
Arbeitszufriedenheit	4
Selbstständigkeit/Eigenverantwortung/Initiative	8
Abschlussfragen	48
Mögliche Wiederholung TZ-Führung	0
nein	0

ja	16
Ratschläge für zukünftige FK in TZ	19
Vermehrte Nutzung TZ-Führung	0
teils/teils	1
nein	4
ja	8

Literaturverzeichnis

Abrell, B. (2015) *Führen in Teilzeit. Voraussetzungen, Herausforderungen und Praxisbeispiele*. Springer Gabler, Wiesbaden.

Althaber, A. & Leuze, K. (2020) Der Einfluss der beruflichen Geschlechtersegregation und beruflicher Arbeitszeitarrangements auf Teilzeitarbeit: Gleiche Übergangsbedingungen für Frauen und Männer? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* **72**, 317-349.

Baillo, J. (2001) Teilzeitarbeit und Job Sharing in Führungspositionen. In: Ulich, E. (eds.) *Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle*. Vdf Hochschulverlag AG an der ETH, Zürich, pp. 287-330.

Baisch, V. & Klußmann, L. (2019) Vorurteilswelt der Väter. In: Domsch, M. E., Ladwig, D. H. & Weber, F. C. (eds.) *Vorurteile im Arbeitsleben: Unconscious Bias erkennen, vermeiden und abbauen*. Springer Gabler, Berlin, pp. 81-101.

Baur, N. & Luedtke, J. (2008a) Konstruktionsbereiche von Männlichkeit: Zum Stand der Männerforschung. In: Baur, N. & Luedtke, J. (eds.) *Die soziale Konstruktion von Männlichkeit: Hegemoniale und marginalisierte Männlichkeiten in Deutschland*. Budrich, Opladen, pp. 7-30.

Baur, N. & Luedtke, J. (2008b) Männlichkeit und Erwerbsarbeit bei westdeutschen Männern. In: Baur, N. & Luedtke, J. (eds.) *Die soziale Konstruktion von Männlichkeit: Hegemoniale und marginalisierte Männlichkeiten in Deutschland*. Budrich, Opladen, pp. 81-104.

Baur, N. (2007) Der perfekte Vater: Männer im Konflikt zwischen eigenen Vorstellungen und institutionellem Rahmen. *FZG – Freiburger Zeitschrift für Geschlechter Studien* **21** (13), 79-113.

Bernhardt, J. & Buening, M. (2020) Fathers Working Times in Germany: The Role of the Ideal Worker Norm in the Context of other Cultural and Structural Workplace Conditions. In: Las Heras Maestro et al. (eds.) *The New Ideal Worker*. Springer Verlag, Schweiz, pp. 25-48.

Brett, J. M. & Stroh, L. K. (2003) Working 61 plus hours a week: why do managers do it? *The Journal of applied psychology* **88** (1), 67-78.

Buschmeyer, A. (2008) Männlichkeitskonstruktionen Teilzeit arbeitender Väter. In: Baur, N. & Luedtke, J. (eds.) *Die soziale Konstruktion von Männlichkeit: Hegemoniale und marginalisierte Männlichkeiten in Deutschland*. Budrich, Opladen, pp. 123-140.

Cemalcilar, Z., Jensen, C. & Tosun, J. (2019) Gendered Inter-generational Transmission of Work Values? A Country Comparison. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science* **682** (1), 125-138.

Compensation Partner (2019) *Arbeitszeitmonitor 2019: Eine empirische Studie zu Überstunden in Deutschland*, <https://www.compensation-partner.de/downloads/arbeitszeitmonitor-2019.pdf>. Zugegriffen: 02.03.2021.

Diekmann, A. (2011) *Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen*, 12th-ed. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg.

Domsch, M. E., Kleiminger, K., Ladwig, D. H. & Strasser, C. (1994) *Teilzeitarbeit für Führungskräfte: Eine empirische Analyse am Beispiel des hamburgischen öffentlichen Dienstes*. Rainer Hampp, München.

Donnelly, R. (2006) How “free” is the free worker? *Personnel Review* **35** (1), 78-97.

Durbin S. & Tomlinson J. (2010) Female part-time managers: Network and career mobility. *Work, Employment and Society* **24** (4), 621-640.

Eberherr, H. & Hanappi-Egger, E. (2015) Routinierte Vergeschlechtlichung: Zur (Re-)Produktion von Geschlechtertypisierungen und impliziten Rollenerwartungen im Management. In: Conrad, P., Koche, J. (eds.) *Management zwischen Reflexion und Handeln, Managementforschung*. Springer Verlag, Wiesbaden, pp. 115-137.

van Echtelt, P. E., Glebbeek, A. C. & Lindenberg, S. M. (2006) The new lumpiness of work. *Work, Employment and Society* **20** (3), 493-512.

Elizur, D. (1994) Gender and work values: A comparative analysis. *The Journal of Social Psychology* **134** (2), 201-212.

Friedel-Howe, H. (2001) Arbeitszeitflexibilisierung bei Führungstätigkeiten. In: Marr, R. (eds.) *Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme*, 3rd ed. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin, pp. 347-357.

Frieze, I. H., Olson, J. E., Murrell, A. J. & Selvan, M. S. (2006) Work Values and Their Effect on Work Behavior and Work Outcomes in Female and Male Managers. *Sex Roles* **54** (1-2), 83-93.

Helfferrich, C. (2014) Leitfaden- und Experteninterview. In: Baur, N. & Blasius, J. (eds.) *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer VS, Wiesbaden, pp. 559-574.

Heimer, A. & Juncke, D. (2016) *Prognos - Zukunftsreport Familie 2030*, <https://www.bmfsfj.de/blob/111074/6b3a8f95d3ee2f671c80ab910ca58aaa/zukunftsreport-familie-2030-prognos-data.pdf>. Zugegriffen: 24.09.2021.

Heyna, P. & Fittkau, K.-H. (2021): *Transformationale Führung kompakt: Genese, Theorie, Empirie*. Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Hipp, L. & Stuth, S. (2013) Management und Teilzeit? – Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Managerinnen und Managern in Europa. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* **65**, 101-128.

Holst, E. & Friedrich, M. (2017) Führungskräftemonitor 2017: Update 1995-2015. *DIW Berlin: Politikberatung kompakt* **121**.

Hoque, K. & Kirkpatrick, I. (2003) Non-Standard Employment in the Management and Professional Workforce: Training, Consultation and Gender Implications. *Work, Employment and Society* **17** (4), 667-689.

Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013) *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*, 2nd ed. Springer Verlag, Berlin.

Johnson, M. K. (2005) Family roles and work values: Processes of selection and change. *Journal of Marriage and Family* **67** (2), 352-369.

Kalleberg, A. L. (1997) Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review* **42** (1), 124-143.

Karlshaus, A. & Kaehler, B. (2017) Führen in Teilzeit – Zum Stand der Dinge in Theorie und Praxis. In: Karlshaus, A. & Kaehler, B. (eds.) *Teilzeitführung: Rahmendbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen*. Springer Gabler, Wiesbaden, pp. 3-30.

Katterbach, S. & Stöver, K. (2019) *Effektiver und besser führen in Teilzeit. Hintergründe und zeitgemäße Maßnahmen für ein flexibles Führungsmodell*. Springer Gabler, Wiesbaden.

Kauffeld, S. (2019) *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. Springer Verlag, Berlin.

Krulis-Randa, J. S. (1984) Reflexionen über die Unternehmenskultur und ihre Bedeutung für den Erfolg schweizerischer Unternehmungen. *Die Unternehmung* **18** (4), 358-372.

Kuckartz, U. (2018) *Qualitative Inhaltsanalyse*, 4th ed. Beltz Juventa, Weinheim.

- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2014) Datenaufbereitung und Datenbereinigung in qualitativen Sozialforschung. In: Baur, N. & Blasius, J. (eds.) *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer VS, Wiesbaden, pp. 383-396.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2020) *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA*. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Landers, R. M., Rebitzer, J. B. & Taylor, L. J. (1996) Rat Race Redux: Adverse Selection in the Determination of Work Hours in Law Firms. *The American Economic Review* **86** (3), 329-348.
- Lawrence, T. B. & Corwin, V. (2003) Being there: the acceptance and marginalization of part-time professional employees. *Journal of Organizational Behavior* **24** (8), 923-943.
- Lechner, C., Sortheix, F., Obschonka, M., Salmela-Aro, K. (2018). What Drives Future Business Leaders? How Work Values and Gender Shape Young Adults' Entrepreneurial and Leadership Aspirations. *Journal of Vocational Behavior* **107**, 57-70.
- Lee, M. D., MacDermid, S. M., Williams, M. L., Buck, M. L. & Leiba-O'Sullivan, S. (2002) Contextual factors in the success of reduced-load work arrangements among managers and professionals. *Human Resource Management* **41** (2), 209-223.
- Lengersdorf, D. & Meuser, M. (2017) Flexibilität und Reflexivität: Männlichkeiten im globalisierten Kapitalismus. In: Lenz, I., Evertz, S. & Ressel, S. (eds.) *Geschlecht im flexibilisierten Kapitalismus? Neue Ungleichheiten*. Springer VS, Wiesbaden, pp. 31-47.
- Lenz, I. (2013) Zum Wandel der Geschlechterordnungen im globalisierten flexibilisierten Kapitalismus: Neue Herausforderungen für die Geschlechterforschung. *Feministische Studien* **28** (1), 124-130.
- Lippmann, E. & Steiger, T. (2019) Das Rollenkonzept der Führung. In: Lippmann, E., Pfister, A. & Jörg, U. (eds.) *Handbuch: Angewandte Psychologie für Führungskräfte*. Springer Verlag, Berlin, pp. 75-96.
- Litzky, B. & Greenhaus, J. (2007) The relationship between gender and aspirations to senior management. *Career Development International* **12** (7), 637-659.
- Mannheim, B. (1988) Social Background, Schooling, and Parental Job Attitudes as Related to Adolescents' Work Values. *Youth & Society* **19** (3), 269-293.
- McDonald, P., Bradley, L. & Brown, K. (2009) 'Full-time is a Given Here': Part-time Versus Full-time Job Quality. *British Journal of Management* **20** (2), 143-157.

- Meuser, M. & Nagel, U. (2005) ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (eds.) *Das Experteninterview. Theorie, Methode und Anwendung*. VS Verlag, Wiesbaden, pp.71-94.
- Meyer, J. P., Irving, P. G. & Allen, N. J. (1998) Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior* **19**, 29-52.
- Mottaz, C. (1986) Gender Differences in Work Satisfaction, Work-Related Rewards and Values, and the Determinants of Work Satisfaction. *Human Relations* **39** (4), 359-378.
- Neuberger, O. (2002) Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 2nd ed. Lucius und Lucius, Stuttgart.
- Neumann, A. (2018) Führen in Teilzeit. *Die Bank* **6**, 64-67.
- Patton, W. & Creed, P. (2007) The Relationship Between Career Variables and Occupational Aspirations and Expectations for Australian High School Adolescents. *Journal of Career Development* **34** (2), 127-148.
- Pfister, A. & Neumann, U. (2019) Führungstheorien. In: Lippmann, E., Pfister, A. & Jörg, U. (eds.) *Handbuch: Angewandte Psychologie für Führungskräfte*. Springer Verlag, Berlin, pp. 39-73.
- Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (2003) Gender, gender identity, and aspirations to top management. *Women in Management Review* **18** (1-2), 88-96.
- Powers, R. S. & Wojtkiewicz, R. A. (2004) Occupational Aspirations, Gender, and Educational Attainment. *Sociological Spectrum* **24** (5), 601-622.
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2013) *Qualitative Sozialforschung*. Oldenburg Wissenschaftsverlag, München.
- Ros, M., Schwartz, S. H. & Surkiss, S. (1999) Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied Psychology* **48** (1), 49-71.
- Rowe, R. & Snizek, W. E. (1995) Gender Differences in Work Values: Perpetuating the Myth. *Work and Occupations* **22** (2), 215-229.
- Scholz, S. (2009) Männer und Männlichkeiten im Spannungsfeld zwischen Erwerbs- und Familienarbeit. In: Aulenbacher, B. & Wetterer, A. (eds.) *Arbeit: Perspektiven und Diagnosen der Geschlechterforschung*. Westfälisches Dampfboot, Münster, pp. 88-92.

Schoon, I. & Polek, E. (2011) Teenage career aspirations and adult career attainment: The role of gender, social background and general cognitive ability. *International Journal of Behavioral Development* **35** (3), 210-217.

Schreier, M. (2014) Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. *Forum Qualitative Sozialforschung* **15** (1), Artikel 18.

Schulte-Zurhausen, M. (2014) *Organisation*, 6th ed. Franz Vahlen, München.

Sharabi, M. & Harpaz, I. (2013) Changes of work values in changing economy: perspectives of men and women. *International Journal of Social Economics* **40** (8), 692-706.

Smithson, J., Lewis, S., Cooper, C. & Dyer, J. (2004) Flexible Working and the Gender Pay Gap in the Accountancy Profession. *Work, Employment and Society* **18** (1), 115-135.

Statistisches Bundesamt (2020) http://www.sozialpolitik-aktuell.de/files/sozialpolitik-aktuell/_Politikfelder/Arbeitsmarkt/Datensammlung/PDF-Dateien/abbIV8d.pdf. Zugegriffen: 21.02.2021. Statistisches Bundesamt (2020) http://www.sozialpolitik-aktuell.de/files/sozialpolitik-aktuell/_Politikfelder/Arbeitsmarkt/Datensammlung/PDF-Dateien/abbIV8d.pdf. Zugegriffen: 21.02.2021.

Steiger T. & Lippmann E. (2013) Das Rollenkonzept der Führung. In: Steiger T. & Lippmann E. (eds.) *Handbuch: Angewandte Psychologie für Führungskräfte*. Springer Verlag, Berlin, pp. 35-61.

Stephens, J. P. & Carmeli, A. (2017). Relational leadership and creativity: The effects of respectful engagement and caring on meaningfulness and creative work involvement. In: Mumford, M. & Hemlin, S. (eds.) *Handbook of Research on Leadership and Creativity*. Edward Elgar Publishing, Northampton, pp. 273-296.

Steyrer, J. (2007) Theorie der Führung. In: Kasper, H. & Mayrhofer, W. (eds.) *Personalmanagement, Führung, Organisation*. Linde Verlag, Wien, pp. 25-93.

Strümpel, B. & Bundesministerium für Jugend, Familie und Gesundheit, Bonn (1989) *Teilzeitarbeitende Männer und Hausmänner (2. Welle)*. GESIS Datenarchiv, Köln.

Szebel-Habig, A. (2014) „Mit Mixed Leadership an die Spitze“, Konferenzbroschüre zur Abschlusskonferenz des BMBF/ESF Forschungsprojektes am 15. und 16. September 2014, Berlin.

Träger, J. (2009) *Familie im Umbruch: Quantitative und qualitative Befunde zur Wahl von Familienmodellen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

de Vaus, D. & McAllister, I. (1991) Gender and Work Orientation. Values and satisfaction in western Europe. *Work and Occupations* **18** (1), 72-93.

Wanger, S. (2020) Entwicklung von Erwerbstätigkeit, Arbeitszeit und Arbeitsvolumen nach Geschlecht. Ergebnisse der IAB-Arbeitszeitrechnung nach Alter und Geschlecht (AZR AG) für die Jahre 1991-2019. *IAB-Forschungsbericht*, 16/2020, Nürnberg.