

# **Führung in Teilzeit – Voraussetzungen und Hindernisse aus der Sicht von Führungskräften**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Bernadette Maier, BA

52006589

Begutachterin: Mag.<sup>a</sup> (FH) Mag.<sup>a</sup> Astrid Russ

Tamsweg, Mai 2022

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

01.05.2022

## Zusammenfassung

Aktuelle Zahlen zeigen, dass der Anteil von teilzeitarbeitenden Führungskräften trotz eines deutlichen Anstieges in den letzten Jahren noch immer sehr gering ist. Studien belegen jedoch, dass sich viele Führungskräfte eine Stundenreduktion wünschen. Die vorliegende Arbeit behandelt daher die Voraussetzungen und Hindernisse für Führungskräfte, in Teilzeit zu arbeiten. Dazu wurden zehn in Teilzeit arbeitende Führungskräfte befragt. Mittels problemzentrierter Interviews wurden die Erfahrungen mit Teilzeitführung und deren praktischer Umsetzung erhoben. Die Ergebnisse dieser qualitativen Untersuchung zeigen, dass Führung in Teilzeit durch verschiedene Modelle einer geteilten Führung erleichtert wird. Die Implementierung solcher Modelle setzt eine von Offenheit und Akzeptanz geprägte Unternehmenskultur voraus. Für die Umsetzung von geteilter Führung ist es außerdem notwendig, dass die Mitarbeiter\_innen die Fähigkeiten und Kompetenzen besitzen, um selbständig arbeiten zu können. Außerdem müssen sie gewillt sein, temporäre Führungsaufgaben und Verantwortung zu übernehmen. Erschwerend können hingegen ein erhöhter Abstimmungsaufwand und Kommunikationsprobleme wirken. Wichtig ist es, individuell abgestimmte Konzepte für Führung in Teilzeit zu erstellen. Bieten Unternehmen Teilzeitarbeit auch für Führungskräfte an, kann dies ihre Arbeitgeber\_innenattraktivität erhöhen und einem eventuellen Führungskräfte-mangel entgegenwirken.

Schlüsselbegriffe: Teilzeitführung, Geteilte Führung, Führung, Teilzeit, Führungskräfte-mangel, Unternehmenskultur, Arbeitgeberattraktivität

## Abstract

Current evaluations show that the proportion of part-time leaders is still very low, despite a significant increase in recent years. Studies confirm, however, that many executives want a reduction of their working hours. The present work therefore deals with the requirements and obstacles for executives to work part-time. Ten interviews with part-time leaders were conducted for this purpose. With problem-centered interviews, their experiences with part-time leadership and the practical implementation of it were collected. The results of this qualitative research show that part-time leadership is facilitated by different models of shared leadership. The implementation of such models requires a corporate culture characterized by openness and acceptance. Besides it is necessary that employees have the appropriate skills and competences to work independently. They must also be willing to take on temporary leadership tasks and responsibilities. On the other hand, an increased coordination effort and communication problems can have an aggravating effect. It is important to create individually concepts for part-time leadership. If companies offer part-time work for leaders, this can increase their attractiveness as an employer and counteract a possible shortage of executives.

Keywords: part-time leadership, shared leadership, leadership, part-time, leadership shortage, corporate culture, employer attractiveness

# Inhaltsverzeichnis

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Einleitung.....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1      | Problemstellung.....  | 1         |
| 1.2      | Forschungsfragen .....  | 4         |
| 1.3      | Zielsetzung der Arbeit .....                                    | 4         |
| 1.4      | Aufbau der Arbeit .....   | 5         |
| <b>2</b> | <b>Theoretischer Hintergrund .....</b>                          | <b>6</b>  |
| 2.1      | Teilzeitarbeit.....   | 6         |
| 2.1.1    | Definition Teilzeitarbeit.....                                  | 6         |
| 2.1.2    | Gründe für Teilzeitarbeit.....                                  | 7         |
| 2.1.3    | Teilzeitarbeit in Österreich .....                              | 11        |
| 2.1.4    | Vorteile/Chancen durch teilzeitarbeitende Führungskräfte .....  | 15        |
| 2.1.5    | Nachteile/Risiken durch teilzeitarbeitende Führungskräfte ..... | 18        |
| 2.1.6    | Voraussetzungen für teilzeitarbeitende Führungskräfte.....      | 22        |
| 2.2      | Führung in Teilzeit.....  | 24        |
| 2.2.1    | Definition Führung.....   | 25        |
| 2.2.2    | Aufgaben von Führungskräften .....                              | 28        |
| 2.2.3    | Modelle von Führung in Teilzeit .....                           | 31        |
| 2.3      | Geteilte Führung.....   | 33        |
| 2.3.1    | Definition von geteilter Führung .....                          | 33        |
| 2.3.2    | Gründe für geteilte Führung .....                               | 35        |
| 2.3.3    | Voraussetzungen für geteilte Führung .....                      | 36        |
| <b>3</b> | <b>Empirischer Teil .....</b>                                   | <b>39</b> |
| 3.1      | Dokumentation des Vorverständnisses .....                       | 39        |
| 3.2      | Forschungsmethode.....  | 40        |
| 3.2.1    | Das problemzentrierte Interview als Erhebungsinstrument.....    | 42        |
| 3.2.2    | Interviewleitfaden .....  | 43        |
| 3.2.3    | Auswahl der Interviewpartner_innen .....                        | 45        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 3.3      | Durchführung der empirischen Untersuchung .....   | 47        |
| 3.4      | Auswertungsverfahren.....   | 47        |
| <b>4</b> | <b>Darstellung der Ergebnisse .....</b>   | <b>51</b> |
| 4.1      | Ergebnisse zum Thema Führung in Teilzeit.....   | 52        |
| 4.1.1    | Gründe für Teilzeitarbeit von Führungskräften .....   | 52        |
| 4.1.2    | Voraussetzungen auf Ebene der Organisation.....   | 54        |
| 4.1.3    | Auswirkungen auf Ebene der Organisation .....   | 56        |
| 4.1.4    | Voraussetzungen auf Ebene der Vorgesetzten von<br>teilzeitarbeitenden Führungskräften .....   | 57        |
| 4.1.5    | Auswirkungen auf Ebene der Vorgesetzten von teilzeitarbeitenden<br>Führungskräften.....       | 58        |
| 4.1.6    | Voraussetzungen auf Ebene der teilzeitarbeitenden<br>Führungskräfte.....                      | 59        |
| 4.1.7    | Auswirkungen auf Ebene der teilzeitarbeitenden Führungskräfte.....                            | 62        |
| 4.1.8    | Voraussetzungen auf Ebene der Mitarbeiter_innen.....  | 64        |
| 4.1.9    | Auswirkungen auf Ebene der Mitarbeiter_innen von<br>teilzeitarbeitenden Führungskräften ..... | 66        |
| 4.2      | Ergebnisse zum Thema geteilte Führung .....   | 68        |
| 4.2.1    | Formen der geteilten Führung in der Praxis .....  | 68        |
| 4.2.2    | Vorteile von geteilter Führung .....  | 70        |
| 4.2.3    | Nachteile von geteilter Führung .....   | 73        |
| 4.2.4    | Voraussetzungen für geteilte Führung .....  | 76        |
| <b>5</b> | <b>Diskussion und Ausblick .....</b>  | <b>78</b> |
| 5.1      | Zusammenfassung der Ergebnisse und Beantwortung der<br>Forschungsfragen .....                 | 79        |
| 5.1.1    | Voraussetzungen und Hindernisse auf Ebene der Organisation .....                              | 79        |
| 5.1.2    | Voraussetzungen und Hindernisse auf Ebene der Vorgesetzten.....                               | 82        |
| 5.1.3    | Voraussetzungen und Hindernisse auf Ebene der Führungskräfte...                               | 83        |

|       |  |           |
|-------|--|-----------|
| 5.1.4 | Voraussetzungen und Hindernisse auf Ebene der<br>Mitarbeiter_innen ..... | 85        |
| 5.1.5 | Zusätzliche Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen .....                 | 87        |
| 5.2   | Kritische Reflexion und Ausblick.....                                    | 89        |
|       | <b>Literaturverzeichnis .....</b>  | <b>91</b> |
|       | <b>Abbildungsverzeichnis .....</b>                                       | <b>98</b> |
|       | <b>Tabellenverzeichnis .....</b>   | <b>99</b> |
|       | <b>Anhang</b>  |           |

# 1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema der Führung in Teilzeit und den damit verbundenen Voraussetzungen und Hindernissen aus der Sicht von teilzeitarbeitenden Führungskräften. Im folgenden Abschnitt wird die behandelte Problemstellung erläutert und die zu beantwortenden Forschungsfragen und die Zielsetzung dieser Arbeit definiert. Den Abschluss dieses Kapitels bildet ein Überblick zum Aufbau der Arbeit.

## 1.1 Problemstellung

Aktuelle Zahlen des Arbeitsmarktes in Österreich zeigen, dass der Anteil an Beschäftigten in Teilzeit in den letzten Jahren stetig gestiegen ist. So betrug die Teilzeitquote in Österreich im Jahr 2021 29,4 %, während diese im Jahr 1994 bei nicht einmal 14 % lag (Statistik Austria, 2022). Damit ist die Teilzeitquote in Österreich wesentlich höher als jene im EU-Durchschnitt. Diese lag im vierten Quartal 2021 mit 17,8 % deutlich darunter (Eurostat, 2022). Bereits vor Ausbruch der Covid-19 Pandemie lag die Teilzeitquote im Jahr 2019 in Österreich bei 28 % (Statistik Austria, 2022).

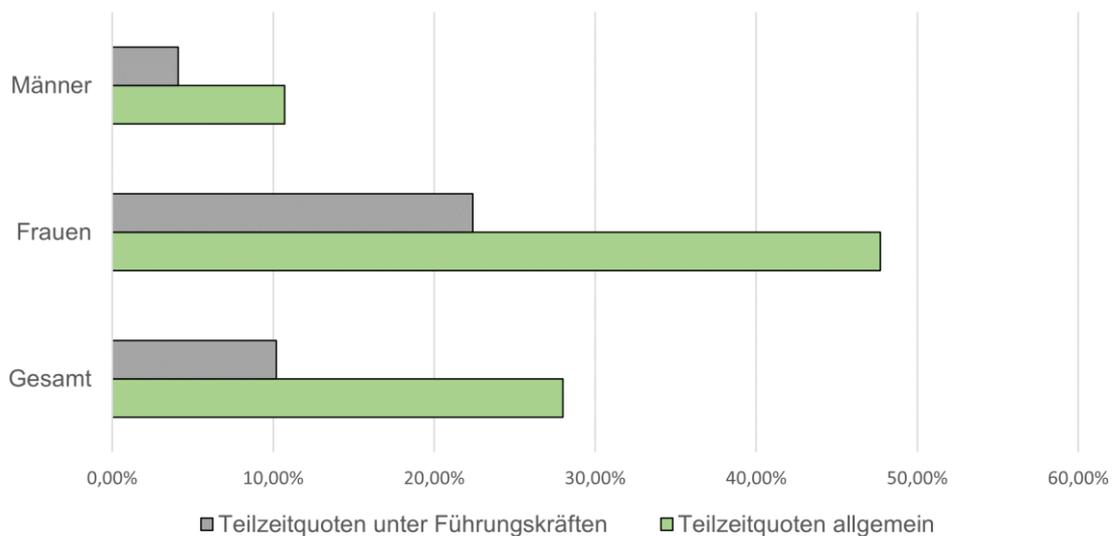
Ein deutlicher Unterschied hinsichtlich der Teilzeitquote zeigt sich zwischen den Geschlechtern. Während 2021 mit 49,6 % nahezu die Hälfte aller erwerbstätigen Frauen in Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen tätig waren, waren es bei den Männern nur 11,6 % (Statistik Austria, 2022). Auch hier kann keine gravierende Auswirkung der Covid-19 Pandemie festgestellt werden. So lag die Teilzeitquote von Frauen 2019 bereits bei 47,7 % und die der Männer bei lediglich 10,7 % (Statistik Austria, 2022).

Um dennoch eine Verzerrung der Daten aufgrund der gesetzten Maßnahmen am Arbeitsmarkt im Rahmen der Covid-19 Krise zu vermeiden, werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit Zahlen und Fakten des Arbeitsmarktes aus dem Jahr 2019 herangezogen. So sind in Abbildung 1 die Teilzeitquoten aus dem Jahr 2019 jeweils in Summe und getrennt nach den Geschlechtern dargestellt.

Der bereits beschriebene Trend des steigenden Anteils an Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen zeigt sich jedoch nicht im Bereich von Führungskräften. Mit einer durchschnittlichen Wochenarbeitszeit von nahezu 57 Stunden von selbständigen Führungskräften

und über 42 Stunden von unselbständigen Führungskräften im Jahr 2019 (Baumgartner & Hirt, 2020, S. 40) wird deutlich, dass in dieser Hierarchieebene sogar mehr gearbeitet wird, als die Normalarbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten vorgeben würde. 2019 waren mit einem Anteil von 89,8 % der Großteil aller Führungskräfte vollzeitbeschäftigt, dagegen arbeiteten nur 10,2 % in Teilzeitmodellen (Baumgartner & Hirt, 2020, S. 38). In Abbildung 1 sind die Unterschiede zwischen den allgemeinen Teilzeitquoten und jenen unter Führungskräften deutlich zu erkennen.

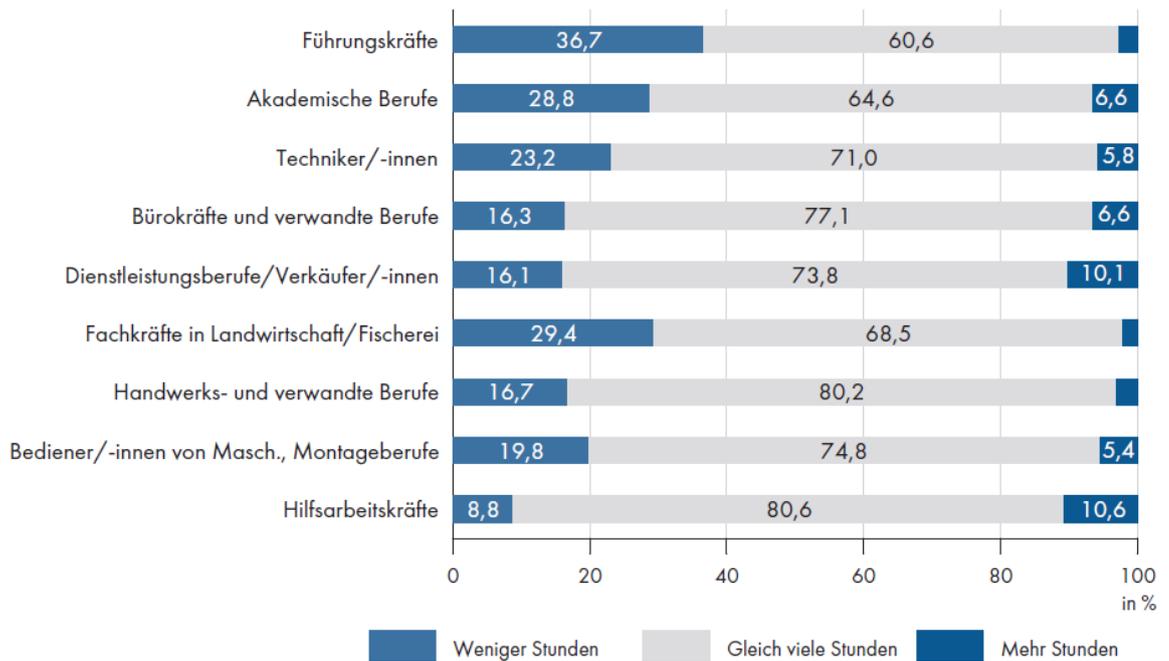
Abbildung 1: Teilzeitquoten 2019



Quelle: Eigene Darstellung nach Baumgartner & Hirt (2020, S. 38); Statistik Austria (2022)

Wie in Abbildung 2 dargestellt, ist jedoch gerade in dieser Berufsgruppe der Wunsch nach einer Arbeitszeitreduzierung mit einem Anteil von 36,7 % aller Führungskräfte besonders stark ausgeprägt (Baumgartner & Hirt, 2020, S. 42). Die bereits dargestellten Zahlen des Arbeitsmarktes Österreich hinsichtlich Teilzeitarbeit von Führungskräften lassen darauf schließen, dass diesem Wunsch aktuell noch in sehr geringem Ausmaß nachgekommen wird.

Abbildung 2: Erwerbstätige nach gewünschter Arbeitszeit und ausgewählten Berufen



Quelle: Baumgartner & Hirt (2020, S. 43)

Demgegenüber stehen Unternehmen immer mehr vor der Herausforderung, geeignete und hoch qualifizierte Mitarbeiter\_innen für bestimmte Schlüsselpositionen zu rekrutieren und langfristig an ihre Organisationen zu binden (Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2020, S. 20). Allgemeine Entwicklungen, die diesen sogenannten „Krieg um Talente“ beeinflussen, sind beispielsweise der demografische Wandel, der Wertewandel, die Globalisierung und die fortschreitende Digitalisierung (Gesing & Weber, 2017, S. 1f). Insbesondere die wertebasierten Veränderungen wirken sich dabei auf die Anforderungen und Bedürfnisse von Mitarbeitenden gegenüber den Unternehmen aus. So gewinnen immaterielle Werte wie Selbstverwirklichung oder Freiheit immer mehr an Bedeutung (Gesing & Weber, 2017, S. 3). Ebenso spielt eine ausgewogene Work-Life-Balance und ein hohes Maß an Selbstbestimmung eine immer wichtigere Rolle für Arbeitnehmer\_innen (Kholin & Blickle, 2015, S. 21f). Diesen Anforderungen kann aus Sicht der Verfasserin der vorliegenden Arbeit unter anderem mit dem Angebot von Teilzeitstellen entsprochen werden. Schlussendlich kann es Organisationen dadurch gelingen, einen Wettbewerbsvorteil am Arbeitgeber\_innenmarkt zu erzielen und entsprechend qualifiziertes Personal auch für Führungspositionen gewinnen zu können.

## 1.2 Forschungsfragen

Wie in Kapitel 1.1 dargestellt, entspricht es dem Wunsch vieler Führungskräfte, ihre Arbeitszeit zu reduzieren. Bei Betrachtung der aktuellen Zahlen des Arbeitsmarktes wird jedoch deutlich, dass dies in der Praxis nicht sehr häufig umgesetzt wird. Ausgehend von der Annahme, dass die Einführung von Modellen geteilter Führung es ermöglicht, als Führungskraft in Teilzeit zu arbeiten und sich dies mit dem Wunsch vieler Führungskräfte deckt, sollen nachfolgend angeführte Forschungsfragen im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit geklärt werden:

- *Welche Voraussetzungen müssen aus Sicht von Führungskräften für Führung in Teilzeit/geteilte Führung gegeben sein?*
- *Welche Hindernisse müssen bei Führung in Teilzeit/geteilter Führung von Führungskräften überwunden werden?*

## 1.3 Zielsetzung der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es daher, einen Überblick über die notwendigen Voraussetzungen für Führungsarbeit in Teilzeit aus der Sicht von Personen zu vermitteln, die ein solches Modell bereits praktizieren. Des Weiteren sollen Hindernisse aufgezeigt werden, die es dabei in der Praxis zu überwinden gilt.

Bereits vorhandene Literatur und Studien zum Forschungsthema beschäftigen sich oftmals aus der Sicht von Organisationen mit dieser Thematik. Die vorliegende Arbeit liefert dahingehend einen Beitrag zur Forschung, indem die Perspektive gewechselt wird. So werden die Erfahrungen von Führungskräften erfragt und mit den bereits gewonnenen Erkenntnissen aus der Literatur verglichen. Des Weiteren werden Anhaltspunkte für weitere Arbeiten zum Forschungsgegenstand geliefert.

Ebenso sollen Organisationen durch die Erkenntnisse dieser Arbeit davon profitieren, indem sie Einblicke in die erlebten Schwierigkeiten von teilzeitarbeitenden Führungskräften bekommen. Dies soll zur Bewusstseinsbildung für vorliegende Hindernisse beitragen und dem Abbau dieser dienen. Schlussendlich soll damit einem drohenden Führungskräftemangel entgegengewirkt werden können.

## 1.4 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist nach dieser Einleitung, welche die Problemstellung, die Forschungsfragen und die Zielsetzung beinhaltet, in vier weitere Kapitel untergliedert. Im folgenden zweiten Kapitel wird der theoretische Hintergrund zu den Forschungsfragen geklärt. Dabei wird unter anderem der Begriff der Teilzeitarbeit erläutert und die aktuelle Lage diesbezüglich in Österreich dargestellt. Des Weiteren werden aus der Literatur ableitbare Vor- und Nachteile von Teilzeitarbeit aufgezeigt, ebenso wie die dafür erforderlichen Voraussetzungen. Im nächsten Abschnitt wird auf das Thema der Führung in Teilzeit eingegangen. Hierbei wird der Fokus zuerst auf Führung und Führungsaufgaben allgemein gelegt, um anschließend verschiedene Modelle von Führung in Teilzeit zu beschreiben. Darauf aufbauend wird im Anschluss das Konzept der geteilten Führung beziehungsweise dessen unterschiedliche Ausprägungen und Formen dargestellt. Dieses Kapitel schließt mit den Gründen, die für eine geteilte Führung sprechen und mit den dafür notwendigen Voraussetzungen.

Im anschließenden empirischen Kapitel wird die durchgeführte Methode des qualitativen Leitfadeninterviews und das angewandte Auswertungsverfahren der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2020, S. 182ff) beschrieben. Ebenso wird ein Überblick zu den Interviewpartner\_innen und zur Durchführung der Interviews gegeben.

Im vierten Kapitel folgen die Ergebnisse aus den durchgeführten Gesprächen. Diese werden auf Basis der beiden angesprochenen Hauptthemen, der Führung in Teilzeit und der geteilten Führung, dargestellt und erläutert.

Im letzten Kapitel werden die Ergebnisse der durchgeführten Studie kurz zusammengefasst und in Bezug zu den Erkenntnissen aus der Literaturrecherche diskutiert und interpretiert. Den Abschluss der vorliegenden Arbeit stellt die kritische Reflexion der gewählten Vorgehensmethode und ein Ausblick auf mögliche zukünftige Forschungsvorhaben zu diesem Thema dar.

## **2 Theoretischer Hintergrund**

In vielen Ländern ist Teilzeitarbeit in höheren Hierarchieebenen nicht sehr verbreitet. So lag 2014 die Teilzeitquote von Führungskräften in Europa zwischen nur 1 % in Rumänien sowie 22 % in Island und Malta (Stuth & Hipp, 2017, S. 34). Zwar konnte in Österreich von 2014 bis 2019 ein leichter Anstieg der Teilzeitquote bei Führungskräften beobachtet werden, mit etwas mehr als 10 % ist diese im Vergleich zur allgemeinen Teilzeitquote dennoch sehr gering, wie bereits in Kapitel 1.1 dargestellt wurde (Baumgartner & Hirt, 2020, S. 38).

### **2.1 Teilzeitarbeit**

In diesem Abschnitt wird der Begriff von Teilzeitarbeit definiert und es werden Gründe erörtert, wegen derer eine Teilzeitbeschäftigung eingegangen wird. Außerdem werden die gesetzlichen Rahmenbedingungen für Teilzeitarbeit in Österreich kurz umrissen und die Verbreitung von Teilzeitarbeit am österreichischen Arbeitsmarkt dargestellt. Abschließend wird auf die Vor- und Nachteile von Teilzeitarbeit von Führungskräften, aber auch auf die dafür notwendigen Voraussetzungen eingegangen.

#### **2.1.1 Definition Teilzeitarbeit**

In der Literatur findet sich keine allgemein gültige Definition darüber, was Teilzeitarbeit genau bedeutet beziehungsweise von welchem wöchentlichen Stundenausmaß dabei ausgegangen wird. Viel mehr gibt es dazu zahlreiche unterschiedliche Meinungen, die zwischen verschiedenen Ländern differieren. So zählen in den USA Arbeitsverhältnisse mit bis zu 35 Wochenstunden bereits zu Teilzeit, während die Grenze hierfür in Kanada und England bei 30 Wochenstunden liegt (Fagan, Norman, Smith & González Menéndez, 2014, S. 4).

Laut österreichischem Arbeitszeitgesetz (AZG) liegt Teilzeitarbeit vor, „wenn die vereinbarte Wochenarbeitszeit die gesetzliche Normalarbeitszeit oder eine durch Normen der kollektiven Rechtsgestaltung festgelegte kürzere Normalarbeitszeit im Durchschnitt unterschreitet“ (§ 19d Abs. 1 AZG). Ebenso ist im Arbeitszeitgesetz geregelt, dass die wöchentliche Normalarbeitszeit nicht mehr als vierzig Stunden betragen darf, wobei die tatsächliche Normalarbeitszeit meist durch kollektivvertragliche Regelungen definiert ist

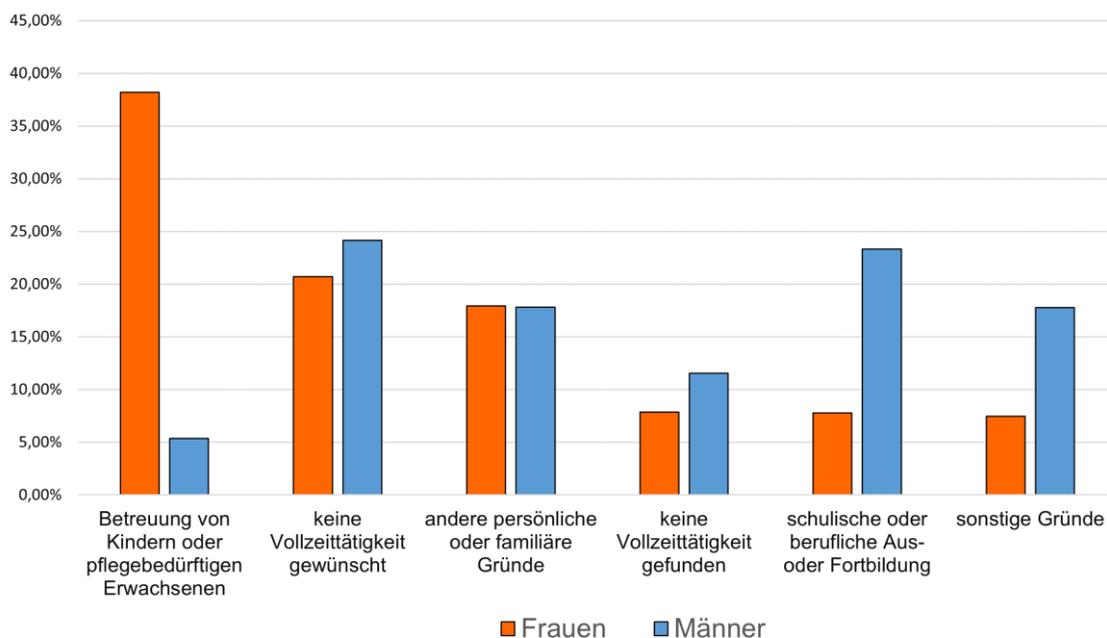
(§ 3 AZG). Das genaue Ausmaß der Arbeitszeit und wie diese verteilt wird, ist zwischen den Arbeitnehmer\_innen und Arbeitgeber\_innen zu vereinbaren. In diesem Zusammenhang ist zusätzlich zu einer gleichmäßigen auch eine ungleichmäßige Verteilung innerhalb einzelner Tage oder Wochen anwendbar (§ 19d Abs. 2 AZG).

In Anlehnung an das von der Statistik Austria herausgegebene Modul der Arbeitskräfteerhebung 2019 (Baumgartner & Hirt, 2020, S. 37) wird in der vorliegenden Arbeit bei einer vereinbarten wöchentlichen Arbeitszeit von bis zu 36 Stunden von einer Teilzeitbeschäftigung ausgegangen. Dies stimmt auch mit der in Deutschland gültigen Definition (Fagan et al., 2014, S. 4) über das Beschäftigungsausmaß in Teilzeitmodellen überein.

### 2.1.2 Gründe für Teilzeitarbeit

Die Gründe, warum sich Menschen für eine Teilzeitbeschäftigung entscheiden, sind sehr vielfältig und unterscheiden sich auch deutlich zwischen den Geschlechtern. In Abbildung 3 sind die Gründe für Teilzeitarbeit, welche im Rahmen der Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung 2019 von den befragten Personen genannt wurden, getrennt nach Geschlechtern dargestellt (Statistik Austria, 2021).

Abbildung 3: Gründe für Teilzeitarbeit



Quelle: Eigene Darstellung nach Statistik Austria (2021)

Der Hauptgrund für eine Teilzeitanstellung bei Frauen lag in Österreich im Jahr 2019 mit 38,2 % in der Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen erwachsenen Angehörigen. Zwar ging der Anteil geringfügig zurück, jedoch stellten die Betreuungspflichten für Frauen bereits im Jahr 2006 mit 40,6 % den wichtigsten Grund für Teilzeitarbeit dar (Bucheberner-Ferstl, Dörfler, Haas & Niksova, 2011, S. 38). Aufgrund der demografischen Entwicklung und der damit einhergehenden Alterung der Bevölkerung ist davon auszugehen, dass sich die Betreuung und Pflege von Angehörigen zu einem zunehmend wichtigeren Thema entwickeln und somit auch noch größere Bedeutung für den Arbeitsmarkt erlangen wird (Katterbach & Stöver, 2019, S. 118).

Männer hingegen wählten eine Teilzeitbeschäftigung in erster Linie, weil sie explizit keiner Vollzeitbeschäftigung nachgehen wollten (24,2 %). Auch eine schulische oder berufliche Aus- oder Weiterbildung spielte bei Männern mit 23,3 % eine erheblich bedeutsamere Rolle für die Wahl zwischen Vollzeit- oder Teilzeitbeschäftigungen als bei Frauen mit nur 7,8 %. Hingegen gaben nur 5,3 % der Männer an, wegen der Betreuung von Kindern oder pflegebedürftiger Erwachsener die Entscheidung für eine Teilzeitbeschäftigung getroffen zu haben.

Auch Gerold und Nocker (2018, S. 30) kommen aufgrund ihrer durchgeführten quantitativen Studie zum Ergebnis, dass vor allem die Betreuung von noch jungen Kindern Frauen dazu veranlasst, ihre Arbeitsstunden zu reduzieren, während sich dies auf Männer kaum auswirkt. In ihrer Arbeit kommen sie zu dem Schluss, dass hauptsächlich soziale Normen wie beispielsweise traditionelle Geschlechterrollen oder auch die allgemein gültige Norm der Vollzeiterwerbstätigkeit, die Arbeitszeitpräferenzen wesentlich beeinflussen (Gerold & Nocker, 2018, S. 33). Ebenso führten die Autor\_innen im Rahmen ihrer Arbeit eine qualitative Studie durch. Deren Ergebnisse zeigen, dass auch persönlichen Werten eine wichtige Rolle bei der Wahl des Arbeitszeitausmaßes zukommen. Wird der Freizeit und der Zeit für die Familie ein hoher Wert beigemessen, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, dass Beschäftigte ihre Arbeitszeit reduzieren. Liegt der Fokus jedoch auf finanzieller Sicherheit, wird eine Reduzierung der Arbeitszeit eher nicht in Betracht gezogen. Dieser Aspekt wird auch durch die von Persson, Larsson und Nässén (2022, S. 87) durchgeführte Studie bestätigt. Auch hier wird vor allem die gewonnene Zeit für Familie, Freunde und Freizeitaktivitäten als wichtigster Grund für eine Arbeitszeitreduktion genannt.

Abgesehen von der Betreuung von Kindern oder erwachsenen Angehörigen gibt es noch weitere Gründe, warum Personen ein Teilzeitarbeitsverhältnis wählen. Balderson, Burchell, Kamerāde, Wang und Coutts (2021, S. 56) unterscheiden dabei zwischen Push-Faktoren und Pull-Faktoren. Als Push-Faktoren werden dabei negative Aspekte innerhalb der Arbeit bezeichnet, während Pull-Faktoren außerhalb der Arbeit zu finden sind. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass beide Arten von Faktoren miteinander interagieren und so die Menschen weg von einer Vollzeitbeschäftigung hin zu einem abwechslungsreicheren und ausgewogeneren Lebensstil führen (Balderson et al., 2021, S. 57). Wichtig zu erwähnen ist hierbei, dass bei ihrer Studie explizit Personen befragt wurden, die keine Betreuungspflichten für Kinder zu erfüllen hatten oder selbst krank waren und sich dennoch freiwillig für eine Teilzeitbeschäftigung entschieden hatten.

Als Push-Faktoren werden beispielsweise lange Arbeitszeiten, eine hohe Arbeitsintensität und daraus folgende Arbeitsunzufriedenheit genannt. Ist der Anteil der Arbeitszeit sehr hoch, bleibt kaum Zeit für andere Dinge. Auch eine hohe Arbeitsintensität führt dazu, dass die Lebensqualität sinkt. Beide Aspekte können sich negativ auf die physische und mentale Gesundheit von Menschen auswirken (Balderson et al., 2021, S. 63ff). Ebenso gehören unbezahlte Überstunden oder mangelnde Kontrolle im Arbeitsumfeld zu diesen Push-Faktoren. Insgesamt kann zu hoher Arbeitsdruck als Push-Faktor dazu führen, dass die zur Verfügung stehende Freizeit nicht genossen werden kann und sich Menschen für eine reduzierte Arbeitszeit entscheiden (Balderson et al., 2021, S. 72). Auch die Ergebnisse der Arbeit von Persson et al. (2022, S. 87) weisen darauf hin, dass herausfordernde körperliche oder mentale Arbeit zum Wunsch nach einer Arbeitszeitreduktion führen kann.

Andererseits gibt es sogenannte Pull-Faktoren, wie zum Beispiel der Gedanke daran, dass das Leben zerbrechlich und auch nicht unendlich ist. Ausgelöst werden solche Perspektivenwechsel hinsichtlich der Wertschätzung von Zeit, besonders von Freizeit, oft aufgrund eines traumatischen Erlebnisses. Dies kann beispielsweise durch eine Krankheit oder durch den Todesfall eines Angehörigen erfolgen. Die Autor\_innen schließen aus den von ihnen durchgeführten Interviews darauf, dass diese höhere Wertschätzung von Zeit ein iterativer Prozess ist, indem eine Reduzierung der Arbeitszeit es den Menschen ermöglicht, zu reflektieren und dadurch mehr Selbstbewusstsein zu schaffen. Dies wiederum kann die Personen dazu bringen, das Leben außerhalb der Arbeit mehr wertzuschätzen (Balderson et al., 2021, S. 67f). Aber es müssen nicht immer traumatische

Erlebnisse sein, die Personen dazu bringen, ihre Arbeitszeit reduzieren zu wollen. Als ein weitere Pull-Faktor kann der Wunsch genannt werden, anderen Aktivitäten und Hobbys mehr Zeit und Energie zu widmen. Darin wird oftmals mehr Sinn gesehen wird als in der Arbeit (Balderson et al., 2021, S. 68). Des Weiteren können sich Menschen in Vollzeitbeschäftigungsverhältnissen oft in ihrer Autonomie eingeschränkt fühlen und reduzieren ihre Arbeitszeit, um ein größeres Gefühl der Kontrolle über ihr eigenes Leben wiederzuerlangen (Balderson et al., 2021, S. 70).

Aus Sicht der Unternehmen liegen die Gründe für das Angebot von Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen unter anderem darin, die Arbeitsorganisation dadurch sehr flexibel gestalten zu können. So können Abwesenheiten durch Urlaub oder Krankheit beispielsweise durch Mehrarbeit von Teilzeitkräften kostengünstig abgedeckt werden (Hyee, Tittelbach & Valkova, 2019, S. 39). In Arbeitsbereichen, die einer hohen physischen oder psychischen Belastung ausgesetzt sind, beispielsweise im Pflegebereich, werden Teilzeitstellen angeboten, um eine Überbelastung der Beschäftigten zu vermeiden (Hyee et al., 2019, S. 40).

Ein weiterer Grund für das Angebot von Teilzeitarbeit besteht in den sich verändernden Werten der verschiedenen Generationen. Für die Generation der Veteranen, die vor 1945 geboren wurden und auch für die darauffolgende Kohorte der Baby Boomer mit den Geburtsjahren 1946 bis 1964 stand die Arbeit klar im Mittelpunkt ihres Lebens. Loyalität, das Akzeptieren von Autorität, Ansehen und Leistung galten als sehr wichtige Werte. Bereits für Angehörige der Generation X, welche zwischen 1965 und 1980 geboren wurden, rückten die zuvor genannten Werte etwas in den Hintergrund. Stattdessen wurde es als wichtiger angesehen, sich in der Arbeit selbst verwirklichen zu können. Dies verstärkte sich in der folgenden Generation Y. Hinzu kam der Wunsch nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance, sowie einem höheren Maß an Selbstbestimmung (Kholin & Blickle, 2015, S. 21f). In der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, dass die vor allem für die Generation Y wichtigen Werte durch Teilzeitarbeit von Führungskräften erfüllt werden können.

### 2.1.3 Teilzeitarbeit in Österreich

In diesem Kapitel wird ein Überblick zu den gesetzlichen Regelungen von Teilzeitarbeit gegeben, ebenso wie zur Verbreitung von Teilzeitarbeit am österreichischen Arbeitsmarkt.

#### 2.1.3.1 Gesetzliche Regelungen zur Teilzeitarbeit

Wie bereits in Kapitel 2.1.1 hinsichtlich der verschiedenen Definitionen von Teilzeitarbeit erläutert, gibt es auch in den gesetzlichen Regelungen länderspezifische Unterschiede. Im Gegensatz zu manch anderen europäischen Ländern besteht laut österreichischem Arbeitsrecht kein allgemeiner Rechtsanspruch auf Teilzeitbeschäftigung. Beispielhaft erwähnt sei an dieser Stelle Deutschland, welches das Recht auf Teilzeitarbeit in Unternehmen mit mehr als 15 Beschäftigten für alle Arbeitnehmer\_innen, die sich mindestens seit sechs Monaten in einem aufrechten Dienstverhältnis befinden, in § 8 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG) verankert hat.

In Österreich bedarf eine Abweichung zur Normalarbeitszeit grundsätzlich einer schriftlichen Vereinbarung zwischen den Arbeitgeber\_innen und Arbeitnehmer\_innen (§ 19d Abs. 2 AZG). Jedoch gibt es hierbei einige Ausnahmen, wie beispielsweise den Rechtsanspruch auf Teilzeitarbeit von Arbeitnehmer\_innen, die die Voraussetzungen für Elternzeit gemäß § 15h MSchG (Mutterschutzgesetz) beziehungsweise gemäß § 8 VKG (Väter-Karenzgesetz) erfüllen. Unter der Voraussetzung, dass das Dienstverhältnis der Mutter oder des Vaters bis zum Antritt der Teilzeitbeschäftigung ohne Unterbrechung seit drei Jahren bestand, im Unternehmen mindestens 20 Arbeitnehmer\_innen beschäftigt sind und die Arbeitszeit um mindestens 20 % reduziert wird, jedoch auf mindestens 12 Stunden pro Woche, besteht Anspruch auf eine Teilzeitbeschäftigung bis zur Vollendung des siebenden Lebensjahres beziehungsweise bis zu einem späteren Schuleintritt des Kindes (§ 15h Abs. 1 MSchG, § 8 Abs. 1 VKG).

Zusätzlich zur oben beschriebenen Elternzeit gibt es weitere spezielle Formen der Teilzeit, welche zwar gesetzlich geregelt sind, die jedoch keinen Rechtsanspruch begründen. Nachfolgend werden beispielhaft dafür die Bildungsteilzeit gemäß § 11a AVRAG (Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz) und die Altersteilzeit laut § 27 AIVG (Arbeitslosenversicherungsgesetz) näher erläutert.

Im Rahmen einer beruflichen Weiterbildung besteht die Möglichkeit der Inanspruchnahme einer Bildungsteilzeit gemäß § 11a AVRAG. In diesem Fall kann die wöchentliche Normalarbeitszeit für den Zeitraum von vier bis zu 24 Monaten im Ausmaß zwischen 25 % und 50 % verkürzt werden, jedoch auf mindestens zehn Stunden pro Woche. Voraussetzung dafür ist, dass die betroffene Person zumindest seit sechs Monaten ununterbrochen im Unternehmen beschäftigt ist. Ein besonderer Aspekt hierbei ist, dass die gesamte Bildungsteilzeit nicht durchgängig konsumiert werden muss. Es besteht die Möglichkeit, diese auf mehrere Teile innerhalb eines Rahmens von zwei Jahren aufzuteilen (§ 11a Abs. 1 AVRAG).

Ein weiteres Modell von Teilzeitarbeit stellt die Altersteilzeit laut § 27 AIVG dar, welche ältere Dienstnehmer\_innen fünf Jahre vor dem Regelpensionsalter in Anspruch nehmen können. Damit wird versucht, ihnen einen gleitenden Übergang in die Pension, ohne gravierende Einkommenseinbußen, zu ermöglichen. Konkret wird dabei die Arbeitszeit auf 40 % bis 60 % der Normalarbeitszeit verringert, wobei die Arbeitgeber\_innen den Beschäftigten in Altersteilzeit einen Lohnausgleich gewähren, welchen sie wiederum ersetzt bekommen. Die Altersteilzeit kann auch mittels einer Blockzeitvereinbarung in Anspruch genommen werden, sodass eine längere Freizeitphase von bis zu zweieinhalb Jahren ermöglicht wird (§ 27 AIVG).

Wie diese Beispiele zeigen, stehen je nach Lebensphase und Alter von Beschäftigten verschiedene Modelle zur Verfügung, um die Arbeitszeit zu reduzieren. Allen Modellen ist jedoch gemein, dass das Gesetz eine Benachteiligung von Teilzeitbeschäftigten aufgrund der Teilzeitarbeit laut § 19d Abs. 6 AZG untersagt.

### 2.1.3.2 Teilzeitarbeit am österreichischen Arbeitsmarkt

Zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit ist nach wie vor die Ausnahmesituation aufgrund der Covid-19 Pandemie vorherrschend. Da nicht absehbar ist, wie sich diese langfristig auf den Arbeitsmarkt auswirkt, werden statistische Werte aus dem Jahr 2019, also vor der Krise, zur Darstellung der Teilzeitarbeit am österreichischen Arbeitsmarkt herangezogen.

Basis für den folgenden Abschnitt stellt das von der Statistik Austria herausgegebene Modul der Arbeitskräfteerhebung 2019 dar, welches sich auf die Mikrozensus-

Arbeitskräfteerhebung stützt und um Fragen zu den Bereichen Arbeitszeiten, Arbeitsorganisation und Arbeitsplatz erweitert wurde (Baumgartner & Hirt, 2020, S. 11). Zum besseren Verständnis werden nun folgend einige Begriffe geklärt, die im Zusammenhang mit den statistischen Daten stehen.

Die Zuordnung der Menschen im Rahmen dieser Erhebung basiert auf den Richtlinien der internationalen Arbeitsorganisation, dem sogenannten ILO- oder Labour Force-Konzept. Als Erwerbstätige gelten danach Personen, die zumindest für eine Stunde in der Referenzwoche gearbeitet haben, wobei es nicht ausschlaggebend ist, ob sie dies als Selbständige, Unselbständige oder mithelfende Familienangehörige machten. Die Referenzwoche ist jene, in der die Befragung erfolgte. Die Erwerbstätigenquote gibt den Anteil der Erwerbstätigen, gemessen an der erwerbsfähigen Bevölkerung von 15 bis 64 Jahren in Privathaushalten, ausgenommen Präsenz- und Zivildienstler, wieder (Baumgartner & Hirt, 2020, S. 94ff).

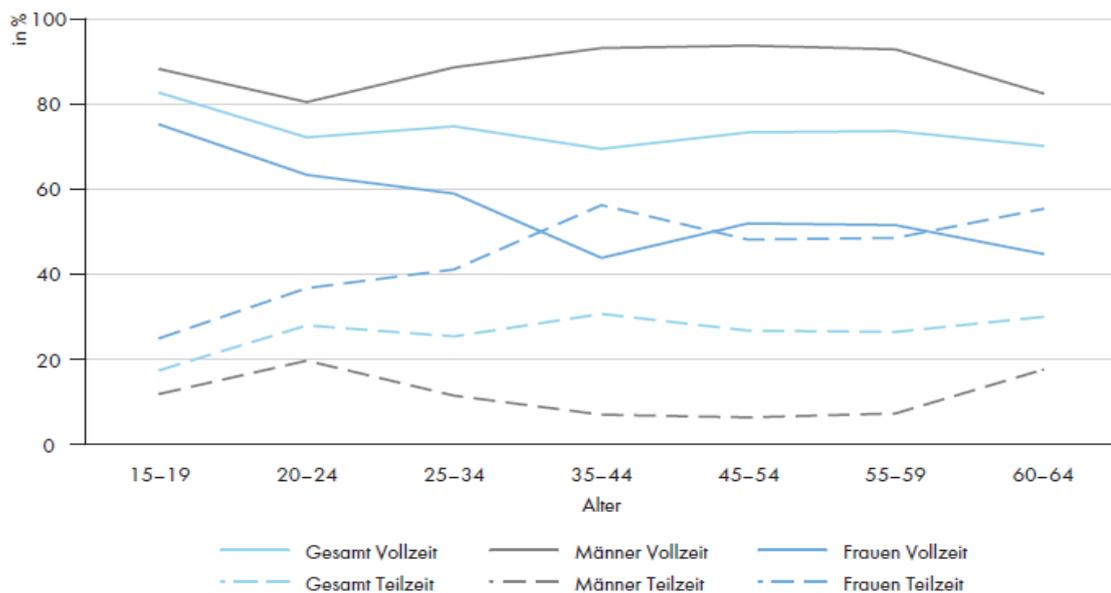
Laut Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung waren im Jahr 2019 durchschnittlich 4,4 Millionen Menschen ab 15 Jahren in Österreich erwerbstätig. Dies entspricht einer allgemeinen Erwerbstätigenquote von 58,6 %, wobei jene von Männern mit 63,9 % um 10,1 % höher lag als die der Frauen mit 53,6 % (Baumgartner & Hirt, 2020, S. 11, 31). Bei beiden Geschlechtern zeigt sich eine Erhöhung der Erwerbstätigkeit im Vergleich zum Jahr 2015, in dem 62,4 % der Männer und 52,4 % der Frauen erwerbstätig waren (Baumgartner & Hirt, 2020, S. 31).

Bei Betrachtung des österreichischen Arbeitsmarktes in den letzten Jahren lässt sich ein klarer Trend in Richtung Erhöhung des Anteils von Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen von lediglich 14 % im Jahr 1994 auf 27,2 % im Jahr 2020 feststellen (Statistik Austria, 2022; Baumgartner & Hirt, 2020, S. 138). Jedoch kann diese Entwicklung des höher werdenden Anteils von Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen im Bereich von Führungspositionen nicht beobachtet werden. Hier überwog der Anteil von Vollzeitbeschäftigten mit 89,8 % im Jahr 2019 noch sehr deutlich (Baumgartner & Hirt, 2020, S. 38). Wie bereits in der Einleitung erwähnt, widerspricht dies laut einer von der Statistik Austria durchgeführten Befragung aber dem Wunsch von mehr als einem Drittel der Führungskräfte, ihre Arbeitszeit reduzieren zu wollen (Baumgartner & Hirt, 2020, S. 42).

Erwähnt sei an dieser Stelle, dass im Jahr 2019 die Teilzeitquote von Frauen mit 47,7 % deutlich über jener der Männer mit 10,7 % lag (Baumgartner & Hirt, 2020, S. 12, 37). Somit wurden 2019 circa 80 % aller Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse in Österreich von Frauen ausgeführt und nur circa 20 % von Männern (Baumgartner & Hirt, 2020, S. 117ff). Dieses Verhältnis spiegelt sich im weiteren Verlauf der Arbeit auch in der Geschlechterverteilung der Interviewpartner\_innen wider.

Vor allem bei Frauen in der ersten Hälfte ihres Arbeitslebens, das entspricht dem Alter von 15 bis 44 Jahren, steigt die Teilzeitquote stark an, um im Anschluss daran wieder leicht zu sinken und in späteren Jahren neuerlich anzusteigen. Bei Männern zeigt sich dagegen nur am Anfang und am Ende ihres Berufslebens ein Anstieg der Teilzeitquote. In Abbildung 4 ist diese Entwicklung der Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten nach Alter und Geschlecht dargestellt.

Abbildung 4: Entwicklung Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung nach Alter und Geschlecht



Quelle: Baumgartner & Hirt, 2020, S. 37

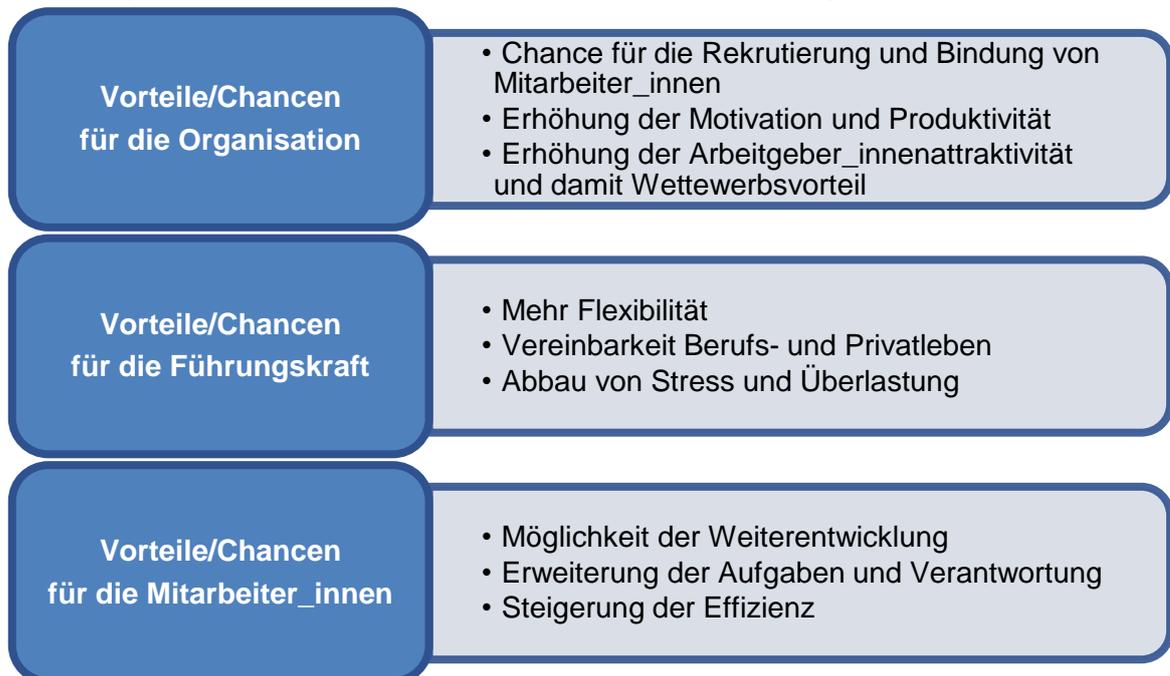
Interessant in Bezug auf das Forschungsthema dieser Arbeit ist auch der Aspekt, dass der Anteil an Vollzeitbeschäftigten mit dem Tätigkeitsniveau zu steigen scheint. So waren 2019 63,2 % der unselbständig Erwerbstätigkeiten mit Hilfstätigkeiten in Vollzeit tätig, während diese Quote bei Unselbständigen mit Führungstätigkeiten bereits bei 79,2 % lag (Baumgartner & Hirt, 2020, S. 12).

Da der Fokus der vorliegenden Arbeit auf teilzeitarbeitenden Führungskräften liegt, werden in weiterer Folge die sich aus der Literatur ableitbaren Vor- und Nachteile beziehungsweise die Chancen und Risiken speziell für diesen Personenkreis, und auch die dafür notwendigen Voraussetzungen erläutert.

#### 2.1.4 Vorteile/Chancen durch teilzeitarbeitende Führungskräfte

Im Folgenden werden die Vorteile und Chancen, die sich aufgrund teilzeitarbeitender Führungskräfte ergeben können, dargestellt (Abrell, 2015, S. 15f, 20ff, 32ff; Fagan et al., 2014, S. 17f; Fauth-Herkner & Wiebrock, 2017, S. 109, 112f; Katterbach & Stöver, 2019, S. 79, 119, 130, 132; Kochhan, Kitze & Bolduan, 2021, S. 59, 66; Ladwig & Domsch, 2017, S. 124). Diese werden auf den unterschiedlichen Ebenen der Organisation, der Führungskräfte und der Mitarbeiter\_innen betrachtet. In Abbildung 5 sind die jeweiligen Vorteile und Chancen für die verschiedenen Ebenen zusammenfassend dargestellt und werden nachfolgend erläutert.

Abbildung 5: Vorteile/Chancen durch teilzeitarbeitende Führungskräfte



Quelle: Eigene Darstellung

##### 2.1.4.1 Vorteile/Chancen für die Organisation

Das Angebot von Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen für Führungskräfte stellt eine Möglichkeit dar, diese erfolgreich zu rekrutieren und an die Organisation zu binden

(Fagan et al., 2014, S. 17f; Fauth-Herkner & Wiebrock, 2017, S. 113). Das Risiko, dass oftmals teuer ausgebildete Fach- und Führungskräfte das Unternehmen verlassen und damit auch Know-How aus dem Unternehmen abwandert, kann durch Teilzeitmodelle für Führungskräfte verhindert werden (Fauth-Herkner & Wiebrock, 2017, S. 113). Auch Abrell (2015, S. 32ff) sieht darin einen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen, indem gut qualifizierte Mitarbeiter\_innen gewonnen und auch deren Motivation und Produktivität gesteigert werden können. Eine Personalpolitik, die die Wünsche und Anforderungen der Führungskräfte hinsichtlich ihrer Arbeitszeit berücksichtigt, kann die Identifikation mit der Organisation und somit die Attraktivität als Arbeitgeber\_in erhöhen. Langfristig gesehen kann so einem drohenden Führungskräfte­mangel entgegengewirkt werden (Fauth-Herkner & Wiebrock, 2017, S. 112). Katterbach und Stöver (2019, S. 79) sehen in der Etablierung von Teilzeitführung die Chance, eine neues Führungsverständnis zu entwickeln und damit zur Entwicklung der Organisation beizutragen.

Die Vorteile durch Teilzeitführungs­kräfte für Unternehmen sind meist schwer zu messen oder mittels Kennzahlen darzustellen und werden daher oft nicht ausreichend anerkannt. In diesem Zusammenhang können beispielsweise verminderte Rekrutierungskosten oder Kosten, die aufgrund geringerer Fluktuation anfallen, genannt werden (Katterbach & Stöver, 2019, S. 119).

#### 2.1.4.2 Vorteile/Chancen für die Führungskräfte

Als Vorteile für Führungskräfte in Teilzeit zu arbeiten, können unter anderem eine Ausgewogenheit zwischen Berufs- und Privatleben, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Versorgung von pflegebedürftigen Angehörigen oder aber die Erhaltung der eigenen Gesundheit genannt werden. Anzumerken hierbei ist, dass sich diese Bedürfnisse im Laufe eines Lebens verändern können (Abrell, 2015, S. 20ff). Diese Entwicklung der verschiedenen Bedürfnisse je nach Lebensphase zeigen sich auch in der im Kapitel 2.1.3.2 dargestellten Entwicklung der Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung nach Alter und Geschlecht (siehe Abbildung 4). Auch Fauth-Herkner und Wiebrock (2017, S. 112) sowie Ladwig und Domsch (2017, S. 124) gehen davon aus, dass eine Überlastung von Führungskräften durch die Einführung von Teilzeitmodellen verhindert werden kann.

Abrell (2015, S. 15f) verweist darauf, dass vor allem für Personen der Generation Y nicht mehr die Arbeit an erster Stelle steht, sondern eine ausgewogene Work-Life-Balance, welche genügend Familienzeit und Zeit für private Interessen beinhaltet. Wichtig ist

hierbei, dass die Generation Y sich nicht gegen Arbeit und Leistung entscheidet, sondern sich lediglich der Fokus von Erfolg und Karriere hin zu ausreichend frei zu gestaltender Lebenszeit verschiebt, ohne dabei von beruflichen Aufgaben gestört zu werden (Kochhan et al., 2021, S. 66). Die Bereitschaft, sich für mehr Freizeit gegen einen höheren Verdienst zu entscheiden, prägt diese Generation (Katterbach & Stöver, 2019, S. 132). Dies ist für die vorliegende Arbeit deshalb von Interesse, weil diese Generation aufgrund ihrer Geburtsjahre zurzeit stark am Arbeitsmarkt vertreten ist und somit am Erwerbsleben teilnimmt (Kochhan et al., 2021, S. 59). Über die genaue Eingrenzung der Generation Y gibt es verschiedene Meinungen. Zusammengefasst kann gesagt werden, dass Personen, die zwischen 1980 bis Ende der 1990er Jahre geboren wurden, als Generation Y bezeichnet werden (Festing & Schäfer, 2014, S. 264; Kochhan et al., 2021, S. 57; Wey Smola & Sutton, 2002, S. 365). Angehörige der Generation Y gelten als jene, die ihre Wünsche und Werte auch in der Arbeitswelt offen und direkt ansprechen und diese umsetzen wollen. In dieser Kohorte werden vor allem die Vorteile, die ihnen Teilzeitführung bietet, gesehen, was wiederum zu einer hohen Akzeptanz dieser führt (Katterbach & Stöver, 2019, S. 130).

An dieser Stelle sei erwähnt, dass auch die der Generation Y vorhergehende Generation X mit den Geburtsjahren von 1960 bis 1980 und die sogenannten Babyboomer, welche zwischen 1943 und 1960 geboren wurden, noch am Arbeitsmarkt vertreten sind. Jedoch stehen vor allem die noch arbeitstätigen Babyboomer kurz vor ihrer Pensionierung. Die Generation Y steht aktuell meist inmitten des Erwerbslebens und nimmt daher zur Zeit einen hohen Teil von Beschäftigten in Unternehmen ein (Kochhan et al., 2021, S. 59).

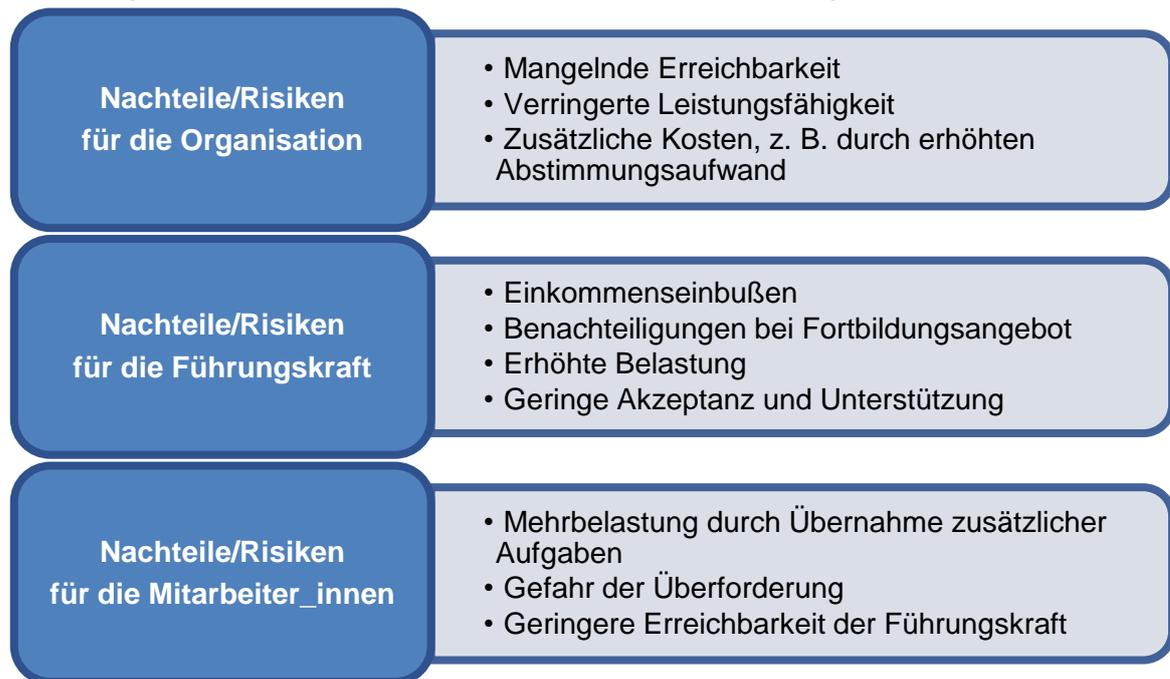
#### 2.1.4.3 Vorteile/Chancen für Mitarbeiter\_innen

Werden Aufgaben von teilzeitarbeitenden Führungskräften an die Mitarbeiter\_innen abgegeben, kann dies als Personalentwicklungsinstrument genutzt werden. Durch die Erweiterung der Aufgabenbereiche der Mitarbeitenden kann so deren Eigenverantwortung gestärkt werden (Fauth-Herkner & Wiebrock, 2017, S. 109). Des Weiteren können von den Mitarbeiter\_innen dadurch weitere Schlüsselqualifikationen erworben werden, wodurch sich neue Einkommenschancen ergeben können. Schlussendlich kann das gesamte Team durch eine Steigerung der Effizienz von einer Teilzeitführung profitieren (Fauth-Herkner & Wiebrock, 2017, S. 113; Ladwig & Domsch, 2017, S. 124).

## 2.1.5 Nachteile/Risiken durch teilzeitarbeitende Führungskräfte

Die Gründe, warum sich Führen in Teilzeit in der Praxis bisher noch nicht etablieren konnte, können zum einen auf ein mangelndes Angebot von Teilzeitführungsstellen seitens der Organisationen zurückgeführt werden. Andererseits wird fehlendes Interesse seitens der Führungskräfte an Teilzeitstellen angenommen (Ladwig & Domsch, 2017, S. 116f). Im Folgenden werden die Nachteile beziehungsweise Risiken, die mit Führen in Teilzeit in Verbindung gebracht werden, näher erläutert (Abrell, 2015, S. 6, 105; Buchebner-Ferstl et al., 2011, S. 46; Cetnarowski, Breuer & Sliwka, 2013, S. 29; Fagan et al., 2014, S. 43; Fauth-Herkner & Wiebrock, 2017, S. 109f, 111; Jiménez, 2005, S. 44; Katterbach & Stöver, 2019, S. 117; Ladwig & Domsch, 2017, S. 123f; Persson et al., 2022, S. 90f; Rynek, Ellwart, Peiffer, Endres & Moldzio, 2022, S. 7f; Stettes, 2017, S. 143; Stuth & Hipp, 2017, S. 32). Diese werden vorab in Abbildung 6 zusammengefasst dargestellt.

Abbildung 6: Nachteile/Risiken durch teilzeitarbeitende Führungskräfte



Quelle: Eigene Darstellung

### 2.1.5.1 Nachteile/Risiken für die Organisation

Gegenüber Führungskräften in Teilzeit bestehen oftmals Vorurteile. Diese beziehen sich unter anderem auf deren Erreichbarkeit und Leistungsfähigkeit, aber auch auf die dadurch entstehenden Mehrkosten und eine damit einhergehende Unwirtschaftlichkeit (Abrell, 2015, S. 6). Auch Stuth und Hipp (2017, S. 32) sehen durch teilzeitarbeitende

Führungskräfte einen erhöhten Abstimmungsaufwand, der oftmals schwer zu realisieren ist und welcher sich wiederum negativ auf die Kosten eines Unternehmens auswirken kann. Diese Gefahr wird vorrangig bei Modellen des Job-Sharing gesehen. Unter Job-Sharing wird verstanden, dass sich zwei oder mehrere Personen konkrete Stellen oder Aufgaben teilen (Stettes, 2017, S. 143), womit ein erhöhter Koordinationsaufwand zwischen allen beteiligten Personen verbunden wird.

Zu beachten ist in diesem Zusammenhang jedoch, dass auch die Nutzen und positiven Konsequenzen von teilzeitarbeitenden Führungskräften zu berücksichtigen sind, wie zum Beispiel eine Erhöhung der Produktivität (Fauth-Herkner & Wiebrock, 2017, S. 111). Außerdem stehen demgegenüber geringere Fluktuationsraten und damit einhergehend geringere Kosten für die Rekrutierung und Einarbeitung neuer Führungskräfte (Ladwig & Domsch, 2017, S. 123f).

#### 2.1.5.2 Nachteile/Risiken für die Führungskräfte

Mit Durchführung der von den europäischen Sozialpartner\_innen UNICE, CEEP und EGB geschlossenen Rahmenvereinbarung über Teilzeitarbeit aus dem Jahr 1997, der Richtlinie 97/81/EG, sollte die Qualität und Entwicklung der Teilzeitarbeit gefördert und die Diskriminierung von Teilzeitbeschäftigten gegenüber Vollzeitbeschäftigten beseitigt werden (§ 1 RL 97/81/EG). In Österreich ist das Verbot der Diskriminierung von Teilzeitarbeitern unter anderem durch § 19d Abs 6 AZG geregelt. Dieser besagt, dass „teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmer wegen ihrer Teilzeitarbeit gegenüber vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmern nicht benachteiligt werden dürfen, es sei denn, sachliche Gründe rechtfertigen eine unterschiedliche Behandlung“. Jedoch gibt es unabhängig von der Position dennoch für teilzeitarbeitende Personen im Vergleich zu Vollzeitarbeitenden einige Faktoren, die sich zum Nachteil der betroffenen Personen auswirken können.

Fagan et al. (2014, S. 43) nennen in diesem Zusammenhang beispielhaft eine schlechtere Bezahlung oder ungünstigere Sozialleistungen, welche sich vor allem in der Zeit nach der aktiven Erwerbstätigkeit niederschlagen. Auch Persson et al. (2022, S. 90f) kommen in ihrer Studie zum Ergebnis, dass die Sorge um das zukünftige Einkommen in der Pension als großer Nachteil von Teilzeitarbeitern gesehen wird. Gefolgt wird dieser Aspekt von der gegenwärtigen Schwierigkeit von betroffenen Personen, mit dem verminderten finanziellen Bezug aufgrund der reduzierten Arbeitszeit auszukommen. Jedoch sei an dieser Stelle erwähnt, dass diese beiden Faktoren vor allem Menschen

betrifft, die nicht eine höhere Position ausführen, sondern eher auf Ebene von Arbeiter\_innen zutrifft (Persson et al., 2022, S. 90).

Des Weiteren können sich für Teilzeitarbeitskräfte negative Konsequenzen hinsichtlich der Möglichkeiten für Fortbildungen ergeben. Für Personen, die Führungspositionen anstreben oder bereits eine solche ausüben, kann sich aufgrund eines Teilzeitbeschäftigungsverhältnisses ein eingeschränkter Zugang zu Aus- und Weiterbildungen ergeben, was sich wiederum negativ auf ihre Aufstiegschancen auswirken kann (Fagan et al., 2014, S. 43). Diesen negativen Effekt auf Beförderungsmöglichkeiten speziell für teilzeitarbeitende Frauen konnten auch Cetnarowski et al. (2013, S. 29) feststellen. Jiménez (2005, S. 44) betont in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit, allen Mitarbeiter\_innen die gleichen Chancen zu ermöglichen und verweist darauf, dies auch als Zeichen der Wertschätzung zu sehen.

Aus arbeitspsychologischer Sicht ist anzumerken, dass eine Verringerung der Arbeitszeit nicht immer mit einer Reduktion des Belastungsempfindens einhergeht. Durch die meist sehr flexible Gestaltung der Arbeitszeit von teilzeitbeschäftigten Personen und der oft geforderten Erreichbarkeit auch außerhalb der geregelten Arbeitszeiten, besteht das Risiko einer Mehrbelastung bis hin zu einem gesteigerten Burnout-Risiko (Jiménez, 2005, S. 44). Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass es infolge von ständiger Erreichbarkeit häufig zu einer Ausweitung der Arbeitszeit und zur Leistung von Überstunden kommt, wie die Ergebnisse einer von Hassler und Rau (2016, S. 30) durchgeführten Studie zeigen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig anzumerken, dass es laut den Ergebnissen dieser Studie für das Belastungsempfinden keinen Unterschied macht, ob diese Erreichbarkeit von den Unternehmen gefordert wird oder ob sie von den betroffenen Personen freiwillig angeboten wird (Hassler & Rau, 2016, S. 30). Aufgrund der Ergebnisse ihrer Untersuchung schließen Hassler und Rau (2016, S. 33) darauf, dass die Erreichbarkeit außerhalb der regulären Dienstzeiten eine psychische Belastung darstellen kann, indem die Erholungszeit eingeschränkt wird. Ebenso zeigen die Ergebnisse einer von Balderson et al. (2021, S. 63ff) durchgeführten Studie, dass sich sowohl eine hohe Arbeitszeit als auch eine hohe Arbeitsintensität negativ auf die physische und mentale Gesundheit von Personen auswirken können. Laut der Autor\_innen dieser Studie kann dies zu einer Verringerung der allgemeinen Lebensqualität führen.

Des Weiteren kann sich eine ständige Erreichbarkeit auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten negativ auf das private Umfeld von betroffenen Führungskräften auswirken. So zeigen die Ergebnisse der von Hassler und Rau (2016, S. 29f) durchgeführten Studie, dass sich vor allem Kinder und Partner\_innen durch eine berufliche Kontaktaufnahme in der Freizeit oftmals gestört fühlen. Dies betrifft vor allem die Angehörigen von Personen, von denen eine solche Erreichbarkeit gefordert wird und die nicht nur auf Freiwilligkeit basiert (Hassler & Rau, 2016, S. 32).

Persson et al. (2022, S. 90) kamen aufgrund ihrer durchgeführten Studie zu dem Schluss, dass das Risiko einer Mehrbelastung vor allem auf hochrangige Angestellte zutrifft. Dies wird damit begründet, dass die Verantwortung von Personen höherer Hierarchieebenen meist auf das Erreichen bestimmter Ziele ausgerichtet ist und es relativ schwierig ist, diese im gleichen Verhältnis zur Arbeitszeitreduktion abzubauen (Persson et al., 2022, S. 90f). Jedoch wird die Mehrbelastung von den betroffenen Personen oft nicht als Problem gesehen, da die erhöhte Flexibilität und Entscheidungsfreiheit ihre Motivation und auch die Bereitschaft für Überstunden steigert (Katterbach & Stöver, 2019, S. 117).

Seitens der Führungskräfte kann auch das Gefühl entstehen, von ihren Mitarbeiter\_innen aufgrund der reduzierten Präsenz nicht mehr ernst genommen und akzeptiert zu werden (Abrell, 2015, S. 105; Rynek et al., 2022, S. 8). In weiterer Folge kann eine fehlende Unterstützung seitens der Mitarbeiter\_innen gegenüber den Führungskräften zu einer geringeren Identifikation mit der Führungsrolle und zu einer geringeren Arbeitszufriedenheit führen (Rynek et al., 2022, S. 7f).

Fauth-Herkner und Wiebrock (2017, S. 109) nennen in diesem Zusammenhang auch die Angst von Führungskräften, innerhalb der Organisation als weniger wichtig und leicht ersetzbar gesehen zu werden, wenn sie ihre Arbeitszeit reduzieren wollen. Dies geht oftmals mit der Annahme einher, dass eine Aufteilung der Aufgaben von Führungskräften einen Verlust an Bedeutung und Macht zur Folge hat (Bucheberner-Ferstl et al., 2011, S. 46).

### 2.1.5.3 Nachteile/Risiken für die Mitarbeiter\_innen

Bei Mitarbeitenden kann durch die Reduktion der Arbeitszeit ihrer Führungskraft die Angst auftreten, dass diese in dringenden Fällen oder bei Problemen nicht erreichbar sind. Dem kann jedoch durch eine passende Stellvertreter\_innenregelung und entsprechender Kommunikation entgegengewirkt werden (Fauth-Herkner & Wiebrock, 2017, S. 109f).

Die Delegation von Aufgaben und Verantwortung der Führungskraft an ihre Mitarbeiter\_innen kann zu einer erhöhten Belastung von diesen führen. Innerhalb der Gruppe kann es zu Unstimmigkeiten und Spannungen kommen, worunter wiederum das Arbeitsklima und die Effizienz des Teams leiden können (Ladwig & Domsch, 2017, S. 124).

### 2.1.6 Voraussetzungen für teilzeitarbeitende Führungskräfte

In diesem Abschnitt werden die Voraussetzungen für die Teilzeitarbeit von Führungskräften erläutert, die gegeben sein müssen, um solche Modelle in der Praxis etablieren zu können.

Bei der Einführung von Teilzeitarbeitsmodellen für Führungskräfte ist es wichtig, zu erkennen, dass es wohl kein allgemein gültiges Modell gibt, welches in allen Unternehmen angewendet werden kann. Vielmehr müssen auf die jeweilige Organisation abgestimmte und individuelle Lösungen erarbeitet werden, die den Bedürfnissen aller Beteiligten entsprechen. So kann es für manche Stellen sinnvoller sein, die tägliche Arbeitszeit zu reduzieren, während es an anderer Position vorgezogen wird, ganze freie Tage einzuführen (Fauth-Herkner & Wiebrock, 2017, S. 108). Entscheidet sich eine Führungskraft dazu ihre Arbeitszeit zu reduzieren, sollte dafür ein Konzept erarbeitet werden. Dadurch soll gewährleistet werden, dass die Aufgaben trotzdem erfüllt werden und auch die nötige Informationsweitergabe an das Team stattfindet (Fauth-Herkner & Wiebrock, 2017, S. 112).

Um Teilzeitarbeitsmodelle für Führungskräfte in Organisationen einführen zu können, müssen auch gewisse Rahmenbedingungen berücksichtigt werden, die sich unter anderem auf die Inhalte der Arbeit, aber auch auf die Arbeitsorganisation beziehen können (Fauth-Herkner & Wiebrock, 2017, S. 102f). Geklärt werden muss in diesem

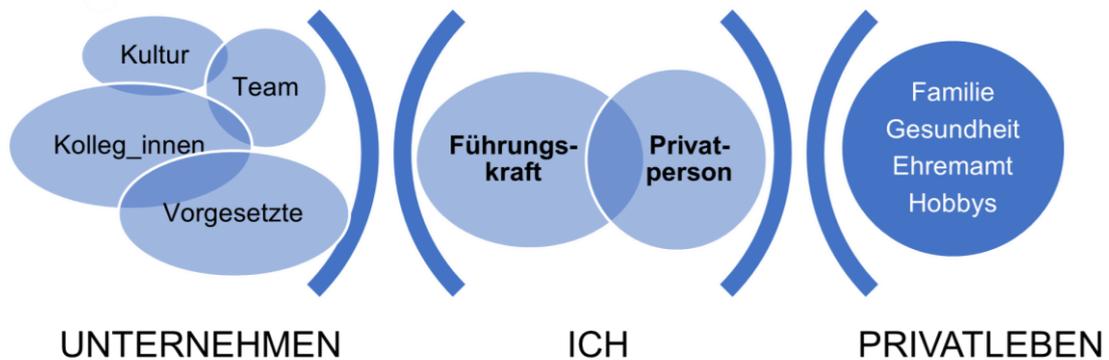
Zusammenhang beispielsweise, welche Aufgaben im Bereich der Führungsposition anfallen und inwieweit diese an andere Personen weitergegeben werden können. Für Aufgaben, die jedenfalls von der Führungskraft zu erfüllen sind, spielt die Dringlichkeit der Aufgaben eine große Rolle, da die Führungskraft in Teilzeit nicht im gleichen Rahmen verfügbar ist wie Vollzeitführungskräfte. Die klare Aufteilung der Verantwortlichkeiten beziehungsweise der Zuständigkeiten und eine entsprechende Kommunikation sollte unbedingt von der Führungskraft in Teilzeit gefordert werden. Der Zugang zu Informationen bezüglich der Anwesenheitszeiten und Aufgabenbereiche kann sicherstellen, dass alle relevanten Informationen für die Mitarbeiter\_innen klar sind und es hierbei zu keinen Unstimmigkeiten kommt (Fauth-Herkner & Wiebrock, 2017, S. 109f).

Ebenso wichtig ist es, dass alle Personen, die mit einer teilzeitarbeitenden Führungskraft aktiv in Verbindung sind, dieses Modell mittragen. Fauth-Herkner und Wiebrock (2017, S. 103) sprechen in diesem Zusammenhang von der „Teilzeitfamilie“, die Kolleg\_innen, Mitarbeiter\_innen und Vorgesetzte der Teilzeitführungskraft umfasst. Vor allem die Unterstützung von Vorgesetzten und das erfolgreiche Vorleben eines Teilzeitmodells können dazu beitragen, die Akzeptanz dafür zu erhöhen und langfristig Teilzeit für Führungskräfte zu etablieren (Fauth-Herkner & Wiebrock, 2017, S. 109).

Zusätzlich zu den arbeitsbezogenen Rahmenbedingungen müssen auch persönliche Voraussetzungen für die Ausübung einer Führungsrolle in Teilzeit erfüllt werden. Dazu gehört, dass die Bedürfnisse, Werte und Ziele der Führungskraft selbst erkannt und deren eigene Ressourcen dahin gehend eingesetzt werden (Köster, 2017, S. 128). Wie in Abbildung 7 dargestellt, nennt Köster (2017, S. 129) in diesem Zusammenhang die drei Komponenten „Unternehmen“, „Ich“ und „Privatleben“. Diese müssen aufeinander abgestimmt, aber auch abgegrenzt werden, um Teilzeitarbeit für Führungskräfte zu ermöglichen. Dabei besteht der Faktor „Unternehmen“ aus der Unternehmenskultur, den eigenen Vorgesetzten, den Kolleg\_innen und den Mitarbeitenden im Team. Im Privatleben spielen beispielsweise die Familie, Hobbys, die Gesundheit oder ehrenamtliche Tätigkeiten eine Rolle, die auf das „Ich“, das aus der Führungskraft und der Privatperson besteht, Einfluss nehmen. Für das „Ich“ haben vor allem die Fähigkeiten sich selbst zu führen und sich selbst zu reflektieren eine große Bedeutung (Katterbach & Stöver, 2019, S. 38; Köster, 2017, S. 132). Von einer hohen Selbstmanagement-Kompetenz wird gesprochen, wenn die Fähigkeit, die eigene berufliche oder private Entwicklung ohne äußere Faktoren im Rahmen der eigenen Möglichkeiten zu realisieren, stark ausgeprägt

ist (FH Wien, 2022a). Die Fähigkeit zur Selbstreflexion ermöglicht es, auch in einer unübersichtlichen und unsicheren Lage geschäftsfähig zu bleiben und die richtigen Entscheidungen zu treffen (Katterbach & Stöver, 2019, S. 39).

Abbildung 7: Spannungsfeld Unternehmen – Ich - Privatleben



Quelle: Eigene Darstellung nach Köster (2017, S. 129)

Eine weitere Voraussetzung für eine gelungene Teilzeitführung ist die „Integrationsfähigkeit der Führungskraft“ (Köster, 2017, S. 130). Darunter wird die Kompetenz verstanden, verschiedene Interessen und Bestrebungen zu bündeln und ein gemeinsames Handeln zu fördern, um zum Ziel zu gelangen (FH Wien, 2022b). Da einer Führungskraft in Teilzeit weniger Zeit zur Verfügung steht, stellt die Bewältigung ihrer Aufgaben, vor allem der Steuerungs- und Koordinationsaufgaben, eine große Herausforderung dar, welche sich mit zunehmender Führungsspanne erhöht (Köster, 2017, S. 130). Teilzeitführungs-kräfte müssen auch bereit sein, Aufgaben und Verantwortung zu delegieren, um sich so ihren wesentlichen Tätigkeiten widmen zu können. Dies setzt entsprechendes Vertrauen in die Mitarbeiter\_innen voraus, ebenso wie ein gewisses Maß der Eigenverantwortung innerhalb des Teams (Katterbach & Stöver, 2019, S. 120).

## 2.2 Führung in Teilzeit

Dieses Kapitel beinhaltet einen Überblick zur historischen Entwicklung und zu ausgewählten Schwerpunkten der Führungsforschung, die in Zusammenhang mit dem Forschungsthema der vorliegenden Arbeit stehen. Ebenso werden die Aufgaben von Führungskräften erläutert, wiederum mit dem Schwerpunkt auf denen, die speziell für Führung in Teilzeit beziehungsweise für geteilte Führung Bedeutung haben. Abschließend werden Modelle der Führung, welche speziell für teilzeitarbeitende Führungskräfte

entwickelt wurden, vorgestellt. Eine besondere Form von Führung ist geteilte Führung, welche auch von vollzeitarbeitenden Führungskräften angewandt werden kann. Jedoch stellt geteilte Führung aus Sicht der Verfasserin dieser Arbeit ein Modell dar, das es Führungskräften ermöglichen beziehungsweise erleichtern kann, ihre Arbeitsstunden zu reduzieren. Deshalb wird diese spezielle Form detailliert in Kapitel 2.3 vorgestellt.

### **2.2.1 Definition Führung**

Durch die langjährige Forschungsarbeit gibt es eine Vielzahl an Meinungen, was genau unter Führung verstanden wird. Dies umfasst unter anderem Begriffe wie Macht, Autorität, Management, Verwaltung, Kontrolle oder Überwachung. Die verschiedenen Definitionen beziehen sich dabei auf Eigenschaften, Verhaltensweisen, Beeinflussung oder die Berufsbezeichnung beziehungsweise die Position als Führungskraft (Yukl, 2013, S. 2).

Locke (2003, S. 271) differenziert Führung nach der Richtung des Prozesses der Einflussnahme. Er unterscheidet dabei hierarchisch gesehen zwischen Führung von oben herab oder umgekehrt von unten hinauf, Führung innerhalb gleichgestellter Personen und dem integrierten Modell, welches alle der genannten Richtungen beinhaltet. Beim Modell der Top-Down Führung steht das Individuum der Führungsperson im Mittelpunkt. Dieses wird meist dem männlichen Geschlecht zugeschrieben, gilt als unveränderbar und legt keinen Wert auf Teamarbeit. Langfristig gesehen gelten solche Personen als schlechte Führungskräfte, weil sie meist nicht die Talente ihrer Mitarbeiter\_innen erkennen und nutzen (Locke, 2003, S. 272f). Im gegenteiligen Bottom-Up Modell besteht die Gefahr, dass die Führungskraft nur nach außen als solche gilt, ohne eine eigene Meinung zu vertreten und nur nach den Wünschen der unterstellten Personen zu handeln (Locke, 2003, S. 273). Das Modell der geteilten Führung nach Locke (2003, S. 273ff) sei an dieser Stelle nur kurz umrissen, da darauf in Kapitel 2.3 detaillierter eingegangen wird. Der Fokus bei diesem Modell liegt beim Team und der Teamarbeit. Der Einfluss geht von allen Teammitgliedern gleichermaßen aus und so ist dieses Modell von Dynamik und gegenseitiger Abhängigkeit gekennzeichnet. Kritisch zu sehen ist hierbei jedoch, dass es offiziell keine Führungsperson gibt und damit unklar ist, wer die Verantwortung für das Team übernimmt. Das vierte von Locke (2003, S. 281ff) definierte Modell der Führung integriert Ansätze aller drei zuvor genannten Modelle. Hierbei gibt es eine Führungskraft, deren Schwerpunkte auf einige Hauptthemen gelenkt werden und die Einfluss auf die ihr unterstellten Personen ausübt. Ebenso ist diese Führungskraft offen

für Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter\_innen. Ein weiterer Aspekt in diesem Modell ist die Teamarbeit und der gegenseitige Einfluss der Gruppenmitglieder.

Für die vorliegende Arbeit wird die nachfolgende Definition für Führung von Yukl (2013, S. 7) herangezogen: „Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.“ Im Mittelpunkt steht hierbei der Einfluss auf andere Personen, um gemeinsam Ziele zu erreichen. Laut dieser Definition ist nicht festgelegt, ob diese Rolle von einer Person oder von mehreren übernommen wird oder in welche Richtung dieser Einfluss ausgeübt wird.

#### 2.2.1.1 Historische Entwicklung der Führungsforschung

Bis Mitte des 20. Jahrhunderts Jahre wurden in erster Linie die Eigenschaften von Führungspersonen in den Fokus der Führungsforschung gestellt. Zu Beginn der Arbeiten wurde davon ausgegangen, dass die Attribute, welche eine gute Führungsperson ausmachen, angeboren waren und deshalb auch nur wenige Personen zur Führung geeignet waren. Ab den 1930er Jahren stand zwar weiterhin die Person im Mittelpunkt, jedoch entwickelte sich diese sogenannte Great Man Theorie unter der Annahme weiter, dass solche Eigenschaften auch erlernt oder antrainiert werden können. Schwerpunkt der Forschungsarbeit bestand darin, die notwendigen Eigenschaften und Charakterzüge von erfolgreichen Führungspersonen zu identifizieren. Von 1940 bis 1960 entwickelte sich die Forschungsarbeit dahingehend, dass eher dem Verhalten als den Eigenschaften der Führungspersonen eine Wirkung auf die Führung zugeschrieben wurde. Jedoch werden im Rahmen dieser Verhaltenstheorien die konkrete Situation und die damit einhergehenden Rahmenbedingungen außer Acht gelassen. Mit den situativen Führungstheorien wurden ab 1960 auch diese Aspekte berücksichtigt. Der Fokus wird hier auf Führungskräfte gelegt, die ihr Verhalten der jeweiligen Situation und Umgebung anpassen. In den 1990er Jahren entwickelten sich die transaktionalen und die transformationalen Führungstheorien. Während bei der transaktionalen Führung vor allem das Erreichen von Zielen und der Austausch von Kosten und Nutzen im Vordergrund steht, geht es bei transformationaler Führung in erster Linie darum, Individuen zu fördern und deren intrinsische Motivation zu steigern. Mit Beginn der 2000er wurde der Erfolg von Unternehmen nicht mehr auf einzelne Führungspersonen und deren Eigenschaften bezogen. Es entstanden Theorien, welche die Führung durch mehrere Personen unter Berücksichtigung vielschichtiger Wechselwirkungen und Zusammenhänge, bedingt durch die Personen

und der Situationen, beinhalten (Benmira & Agboola, 2021, S. 3ff; Hofert, 2021, S. 51ff). Dies deckt sich mit dem Thema der geteilten Führung, welche in dieser Arbeit als eine Möglichkeit angenommen wird, um es Führungskräften zu ermöglichen, ihre Arbeitszeit zu reduzieren.

### 2.2.1.2 Ausgewählte Schwerpunkte der Führungsforschung

Wie in Tabelle 1 angeführt, unterscheidet Yukl (2013, S. 11) zwischen verschiedenen Schlüsselvariablen in der Führungsforschung. Diese lassen sich in Merkmale der Führungskräfte, Merkmale der Geführten und Merkmale der Situation untergliedern. Zu den Merkmalen der Führungskräfte zählen beispielsweise deren Motive, Persönlichkeit und Werte sowie wie ihre Fähigkeiten und Kompetenzen. Die Merkmale der Geführten überschneiden sich zum Teil mit denen der Führungskräfte, wie zum Beispiel die Werte oder auch die Fähigkeiten und Kompetenzen. Wichtig sind in dieser Gruppe auch die Annahmen über die Führungskraft und die Identifikation mit dieser. Darüber hinaus spielt das gegenseitige Vertrauen eine große Rolle. Die Merkmale der Situation können beispielhaft nach Art und Größe der Organisation, nach der Unternehmenskultur oder aber auch nach der Struktur und Komplexität der Aufgaben gegliedert werden. Wie sich aus den Interviews im Rahmen der durchgeführten Studie herausstellte, sind in Bezug auf Führung in Teilzeit und geteilte Führung Merkmale aller Kategorien relevant.

Tabelle 1: Schlüsselvariablen in der Führungsforschung

| <b>Merkmale der Führungskräfte</b>           | <b>Merkmale der Geführten</b>                      | <b>Merkmale der Situation</b>              |
|--|--|--|
| Motive, Persönlichkeit                       | Bedürfnisse, Werte                                 | Art der Organisation                       |
| Werte, Integrität und Moral                  | Zuversicht und Optimismus                          | Größe der Organisation                     |
| Zuversicht und Optimismus                    | Fähigkeiten und Kompetenzen                        | Macht und Autorität der Führungskraft      |
| Fähigkeiten und Kompetenzen                  | Annahmen über die Führungskraft                    | Struktur und Komplexität der Aufgaben      |
| Führungsverhalten                            | Identifikation mit der Führungskraft               | Unternehmenskultur                         |
| Beeinflussungsstrategien                     | Aufgabenbindung und Anstrengung                    | Unsicherheiten und Veränderungen           |
| Annahmen über Geführte                       | Zufriedenheit mit der Arbeit und der Führungskraft | Externe Abhängigkeiten und Einschränkungen |
| Mentale Modelle (Überzeugungen und Annahmen) | Zusammenarbeit und gegenseitiges Vertrauen         | Nationale kulturelle Werte                 |

Quelle: Eigene Darstellung nach Yukl (2013, S. 11)

Demgegenüber betrachtet Raelin (2005, S. 19f) Führung als einen Prozess und unterteilt diesen in vier kritische Teilprozesse. Im ersten Prozess geht es um die Formulierung einer Mission, welche die langfristigen Ziele und somit auch Grenzen vorgibt. Der zweite Teilprozess handelt von der Selbstorganisation der Gruppe, um die definierten Ziele erreichen zu können. Im nächsten Schritt soll durch die Schaffung von Strukturen das Engagement und die gegenseitige Unterstützung innerhalb der Gemeinschaft gestärkt werden. Der vierte Teilprozess besagt, dass Organisationen jederzeit auf unvorhergesehene Ereignisse vorbereitet sein sollen, um darauf reagieren und eventuell ihre Strategie entsprechend anpassen zu können. In Bezug auf die Notwendigkeit, dass Organisationen jederzeit anpassungsfähig sind, betont Raelin (2005, S. 20), dass Führungsaufgaben von allen Organisationsmitgliedern übernommen werden sollen, um diese Flexibilität gewährleisten zu können. Diese Aspekte weisen darauf hin, dass Führungspositionen geteilt werden können und nicht mehr von nur einer Person ausgeübt werden müssen.

Um auf die sich ändernden Bedingungen der Umwelt reagieren zu können und wettbewerbsfähig zu bleiben, scheint es für Organisationen notwendig zu sein, sich von traditionellen Führungsbildern zu lösen. Stattdessen wird für die erfolgreiche Ausübung einer Führungsposition empfohlen, gleichzeitig, kollektiv, kooperativ und mitfühlend zu agieren (Raelin, 2005, S. 22f). Bei diesem Ansatz wird davon ausgegangen, dass es mehrere Führungspersonen geben kann, die ihre Macht und ihren Einfluss teilen. Ebenso werden Entscheidungen unabhängig von der jeweiligen Position von den Personen getroffen, welche die Verantwortung dafür tragen. Außerdem zeichnet sich dieser Führungsansatz dadurch aus, dass die Meinungen und Beiträge anderer geschätzt und als wichtig erachtet werden, unabhängig von deren Stellung.

### **2.2.2 Aufgaben von Führungskräften**

Die Aufgaben von Führungskräften können in verschiedene Phasen unterteilt werden. In der ersten Phase liegen die Schwerpunkte der Arbeit vor allem in der Organisation des Teams, die dazu führen soll, die Ziele zu erreichen. Hier liegt der Fokus nicht auf inhaltlichen Themen der Arbeit, sondern beispielsweise in der Planung und Strukturierung der Arbeit oder auch in der Analyse der erbrachten Leistungen (Morgeson, DeRue & Karam, 2010, S. 11). Bereits die Auswahl geeigneter Teammitglieder gehört zu den Aufgaben in dieser Phase, da die Zusammenstellung der Gruppe sich auf die Teamleistung auswirkt. In weiterer Folge ist es Aufgabe der Führungskraft, die Fähigkeiten und Eigenschaft der Mitarbeiter\_innen laufend zu evaluieren und weiterzuentwickeln, um

auch zukünftige Aufgaben lösen zu können. Durch eine gute Führungskraft sollen innerhalb des Teams Beziehungen entstehen, die von Vertrauen und Kooperation geprägt sind (Morgeson et al., 2010, S. 13). Dies sind unter anderem auch wichtige Voraussetzungen für die Einführung von geteilter Führung, wie sie in Kapitel 2.3.3 näher beschrieben werden. Weitere Funktionen einer Führungskraft in dieser Übergangsphase sind die Formulierung der gemeinsamen Ziele des Teams, das Festlegen von Leistungsniveaus, die Aufgaben und Verantwortlichkeiten aufzuteilen und entsprechendes Feedback zu geben (Morgeson et al., 2010, S. 11f). In der darauffolgenden Handlungsphase ist es die Aufgabe von Führungskräften, ihr Team nach außen zu vertreten und zu repräsentieren, sowie als Schnittstelle zu anderen Abteilungen zu fungieren. Dabei müssen aber auch die Leistungen innerhalb des Teams überwacht werden, um gewährleisten zu können, dass die gesetzten Ziele erreicht werden (Morgeson et al., 2010, S. 20f). Wie bereits von Manz und Sims (1984, S. 416) festgestellt, bestätigen auch Morgeson et al. (2010, S. 25f), dass es ebenfalls zu den Führungsaufgaben gehört, die Teams zur Selbstführung zu ermächtigen. In der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, dass diese ausgewählten Führungsaufgaben bei Führung in Teilzeit beziehungsweise geteilter Führung eine noch größere Bedeutung haben, also bei einer Vollzeitführung.

Die Aufgabenbereiche von Führungskräften lassen sich auch in die Kategorien Sachgeschäftsführung, Personalführung und Selbstführung unterteilen (Karlshaus & Kaehler, 2017, S. 17ff). Innerhalb dieser Handlungsfelder kann des Weiteren unterschieden werden, ob es sich um Aufgaben handelt, die jedenfalls von der Führungskraft selbst auszuüben sind oder ob diese an andere Personen weitergegeben werden können. Verpflichtend von der Führungsperson auszuführen sind alle Routineaufgaben im Bereich der Sachgeschäftsführung und personalbezogene Aufgaben. Diese können gegebenenfalls um weitere Tätigkeiten erweitert werden, wie zum Beispiel der Betreuung von wichtigen Kunden oder Projekten.

Abrell (2015, S. 84f) geht davon aus, dass die zentralen Aufgaben von Führungskräften, welche kaum an andere Personen übertragen werden können, nicht einmal ein Drittel der Arbeitszeit einer Vollzeitarbeitsstelle beanspruchen. Dazu zählen unter anderem Aufgaben in Zusammenhang mit der Führung der Mitarbeiter\_innen, wie zum Beispiel die Fortbildungsplanung, das Setzen von Teamentwicklungsmaßnahmen, die Anleitung und Kontrolle der Mitarbeiter\_innen oder das Führen von Mitarbeiter\_innen- und Entwicklungsgesprächen. Innerhalb der Arbeitsorganisation liegt jedenfalls das

Entgegennehmen von Vorgaben von höheren Hierarchieebenen, die Entscheidung über die Aufgabenverteilung, die Verteilung selbst und die Ablaufkontrolle bei den Führungskräften. Leitungsaufgaben, wie zum Beispiel die Personalbeschaffung, Gehaltsverhandlungen oder monatliche Gespräche mit einem vorhandenen Personalrat können ebenfalls nicht von der Führungskraft an Mitarbeiter\_innen delegiert werden. Die Repräsentation der Abteilung nach außen und die Weitergabe von Informationen in das Team sowie die Ergebnisverantwortung müssen auch bei der Führungskraft verbleiben. Dazu gehört das Treffen von Entscheidungen nach einer fachlichen Beratung ebenso wie die Entwicklung von Strategien oder die Vereinbarung von Zielen. In Abbildung 8 werden die eben angeführten Aufgaben von Führungskräften, welche nicht delegiert werden können, zusammenfassend dargestellt.

Abbildung 8: Führungsaufgaben



Quelle: Eigene Darstellung nach Abrell (2015, S. 84f)

### **2.2.3 Modelle von Führung in Teilzeit**

Um es einer Führungskraft zu ermöglichen in Teilzeit zu arbeiten, werden in der Literatur verschiedene Modelle von Teilzeitführung genannt, von denen einige beispielhaft im folgenden Abschnitt erläutert werden.

#### **2.2.3.1 Vollzeitnahe Teilzeitarbeit**

Unter einem vollzeitnahen Beschäftigungsverhältnis wird eine Reduktion der wöchentlichen Arbeitszeit auf 75 % bis 90 % der Normalarbeitszeit verstanden. Die Verteilung der Arbeitszeit kann dabei individuell vereinbart werden, sodass beispielsweise Modelle mit mehreren halbtägigen Arbeitstagen möglich sind oder die Arbeitszeit wird an weniger ganzen Tagen geleistet. Der Vorteil bei diesem Modell liegt darin, dass sich die geringe Reduktion der Arbeitszeit meist nur schwach auf die Führungsfunktion auswirkt. Wenn die Führungskraft weiterhin an den meisten Wochentagen arbeitet, ist sie auch weiterhin als Ansprechperson für ihre Mitarbeiter\_innen präsent. Voraussetzung für die Einführung eines solchen Modells ist, dass die zu leistenden Aufgaben auch im Ausmaß der Stundenreduzierung vermindert werden, da es ansonsten zu einer erhöhten Belastung der Führungskraft führen kann (Katterbach & Stöver, 2019, S. 108). Des Weiteren sind ein gewisses Maß an zeitlicher Flexibilität der Führungskraft, eine gute Kommunikation mit genauen Absprachen und Vertrauen die Basis für eine vollzeitnahe Teilzeitführung (Katterbach & Stöver, 2019, S. 115).

#### **2.2.3.2 Kadermodell**

Beim Kadermodell geht es darum, dass die Arbeitszeit einer Führungskraft reduziert wird und im Gegenzug dazu eine Person eingestellt wird, die diese Führungskraft als ständige Stellvertretung oder Assistenz unterstützt. Neben dem Kostenvorteil für das Unternehmen wird bei dieser Variante auch gewährleistet, dass in Abwesenheit der Führungskraft eine Vertretung anwesend ist, die sich um die Aufgaben kümmert und als Ansprechperson fungiert. Durch den Aspekt, dass diese zweite Person von Beginn an in alle Vorgänge eingebunden wird, sollte es zu keinen Nachteilen hinsichtlich Ansprechbarkeit oder zu einem Wissensdefizit kommen. Neben der Entlastung der Teilzeitführungskraft wird dieses Modell auch als Personalentwicklungsinstrument und zur Nachwuchsförderung eingesetzt. Somit kann auch gewährleistet werden, dass im Falle einer Pensionierung oder eines Unternehmensaustrittes das Know-How nicht der Organisation verloren geht (Karlshaus & Kaehler, 2017, S. 8; Katterbach & Stöver, 2019, S. 108f). Als Basis

für ein solches Vertretermodell gilt ein entsprechendes Vertrauen zwischen der Führungskraft, den Stellvertreter\_innen und auch der nächsthöheren Führungskraft. Ebenso muss das unter einem solchen Modell geführte Team dieses akzeptieren. Klar definierte Zuständigkeiten und die dazugehörige Kommunikation müssen gegeben sein, um die Akzeptanz der stellvertretenden Person zu sichern (Karlshaus & Kaehler, 2017, S. 172).

#### 2.2.3.3 Top Sharing

Von Top Sharing wird gesprochen, wenn sich zwei Personen den Arbeitsbereich und auch die Verantwortung dafür teilen. Dabei sind sie gleichberechtigte Partner\_innen auf derselben Hierarchieebene. Bei grundsätzlich unterschiedlichen Arbeitszeiten ist darauf zu achten, die Abstimmung zwischen den beteiligten Personen in ausreichender Form zu gewährleisten. Die Voraussetzungen sind auch bei diesem Modell das notwendige Vertrauen zwischen den Partner\_innen und ein gemeinsames Verständnis über die Ziele und Aufgaben der Stelle (Katterbach & Stöver, 2019, S. 109). Auch in diesem Modell sollten die Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar definiert und kommuniziert werden. Herausforderungen bei der Einführung dieses Modells sind, die geeigneten Partner\_innen zu finden, die auch gewillt sind, sich die Position zu teilen und in weiterer Folge die Verteilung der Aufgaben und der Verantwortung. Dieses Modell eignet sich unter anderem gut, um qualifizierte Personen, die sich beispielsweise in Elternkarenz befinden, in das Unternehmen zurück zu holen und mittels Angebotes einer Leitungsstelle in Teilzeit an die Organisation zu binden und deren Motivation zu erhöhen (Abrell, 2015, S. 91ff).

#### 2.2.3.4 Job/Top Splitting

Anders als beim Top Sharing arbeiten beim Job oder Top Splitting die beiden beteiligten Führungskräfte unabhängig voneinander und ihre Arbeitsbereiche bleiben weitgehend getrennt ohne erhöhten Abstimmungsbedarf zu erzeugen. Der Nachteil bei dieser Form besteht darin, dass es bei Abwesenheit einer Person keine Vertretungsregelung gibt, die automatisch die zweite Person zur Stellvertretung ermächtigt. Außerdem mangelt es in solchen Fällen aufgrund der fehlenden fachlichen Überschneidung oft auch am Know-How der jeweils anderen Person (Katterbach & Stöver, 2019, S. 110).

Wie bereits in der Einführung zu Abschnitt 2.2 angeführt, wird im folgenden Kapitel die spezielle Form der geteilten Führung näher beschrieben.

## **2.3 Geteilte Führung**

Dieses Kapitel widmet sich dem Versuch einer Definition von geteilter Führung und der Darstellung der Gründe, die für eine geteilte Führung sprechen. Außerdem werden die aus der Literatur abgeleiteten Voraussetzungen beschrieben, welche auf den Ebenen der Organisation, der Führungskräfte und des Teams erfüllt sein sollen, um ein Modell der geteilten Führung etablieren zu können.

### **2.3.1 Definition von geteilter Führung**

Aus der Literatur lassen sich verschiedene, zum Teil sich überschneidende, aber auch divergierende Erklärungen ableiten, worum es sich bei geteilter Führung genau handelt.

Laut Pearce und Conger (2003, S. 1) handelt es sich bei geteilter Führung um einen aktiven und wechselseitigen Prozess der Beeinflussung, der dazu führen soll, gemeinsam Ziele der Gruppe oder Organisation zu erreichen. Dabei ist nicht festgelegt, von wem dieser Einfluss ausgeht. Dieser kann von gleichgestellten Personen ebenso ausgeübt werden wie von Personen, die sich auf einer höheren oder niedrigeren Hierarchieebene befinden.

Wie bereits in Kapitel 2.2.1 angeführt, zeichnet sich geteilte Führung laut Locke (2003, S. 273ff) dadurch aus, dass der Fokus auf die Gruppe gelegt wird anstatt auf eine einzelne Führungsperson. Innerhalb dieser Gruppe sind alle Mitglieder gleichgestellt und es wird gemeinsam an Aufgaben gearbeitet. Ein wichtiges Merkmal von geteilter Führung ist laut dieser Definition die gegenseitige Abhängigkeit der Teammitglieder und die Entscheidungsfindung im Kollektiv. Voraussetzung hierfür ist, dass alle betroffenen Personen über die entsprechenden sozialen Kompetenzen verfügen.

Aus der Arbeit von Bolden (2011, S. 252) geht hervor, dass es verschiedene Formen von geteilter Führung gibt, wie zum Beispiel Distributed, Shared, Collective, Collaborative, Co- oder Emergent Leadership. Die Gemeinsamkeit all dieser Formen liegt darin, dass die Führungsverantwortung nicht nur bei einer Person liegt. Vielmehr werden Führungsrollen als Ergebnisse sozialer Prozesse innerhalb einer Gruppe verstanden, ohne diese an eine formelle Führungsposition zu binden.

Auch Yammarino, Salas, Serban, Shirreffs und Shuffler (2012, S. 384ff) beschreiben verschiedene Ausprägungen von geteilter Führung. Diese beziehen sich alle darauf, dass die Führungsrolle innerhalb einer Gruppe nicht nur von einer Person übernommen werden muss. Sie kategorisieren diese neuen Führungsansätze in Teamführung, Netzwerkführung, geteilte Führung, Komplexitätsführung und kollektive Führung. Dabei liegt der Fokus von geteilter Führung laut Yammarino et al. (2012, S. 390) auf der Verteilung von Verantwortung und auf einer gemeinsamen Entscheidungsfindung.

D'Innocenzo, Mathieu und Kukenberger (2016, S. 1966f) gehen in ihrer Definition von geteilter Führung davon aus, dass es sich grundsätzlich um einen dynamischen, informellen Prozess innerhalb eines Teams handelt, bei dem die Führungsrolle und der Einfluss auf die Teammitglieder verteilt werden. Auch beim Ausmaß der Verteilung der Führungsrollen wird unterschieden. Ebenso betonen sie die zeitliche Dynamik von geteilter Führung und die Beteiligung von mehreren Rollen und Funktionen.

Als Sonderform von geteilter Führung kann das bereits in Kapitel 2.2.3 erläuterte Top-sharing gesehen werden, bei dem sich zwei oder mehrere Personen die Führungsrolle teilen (Abrell, 2015, S. 77f). Die Vorteile dieser Variante gegenüber einer einzelnen Führungsperson in Teilzeit liegen darin, dass eine Führungskraft immer präsent ist, ein qualitativ hochwertiger Austausch zwischen Führungskräften stattfinden kann und das Know-How auch bei Abwesenheit einer dieser Führungspersonen im Unternehmen erhalten bleibt.

Für die vorliegende Arbeit wird von folgender Definition von geteilter Führung ausgegangen, die mehrere Aspekte aus der bisherigen Forschung beinhaltet: „Geteilte Führung ist ein dynamischer sozialer Einflussprozess innerhalb eines Teams oder einer Organisation, bei dem mehrere formelle oder informelle Führungspersonen gemeinsam (d.h. zur gleichen Zeit) oder rotierend (d.h. zu verschiedenen Zeiten) auf ein kollektives Ziel hinwirken“ (Werther, 2013, S. 13). Im Gegensatz zu traditionelleren Führungsstilen kann es bei diesem Modell von geteilter Führung also auch zu lateralem Einfluss von Gleichgestellten oder von hierarchisch unterstellten Personen kommen (Barnett & Weidenfelder, 2016, S. 336).

### 2.3.2 Gründe für geteilte Führung

Traditionelle hierarchische Organisationsstrukturen, bei denen die Eigenschaften und das Verhalten von Individuen als Führungspersonen im Mittelpunkt stehen, verlieren zunehmend an Bedeutung. Dies hat zur Folge, dass neue Organisationsstrukturen notwendig sind, welche Führung als Zusammenspiel mehrerer Personen sehen (Bolden, 2011, S. 251).

Die bisherige Forschung zum Thema geteilte Führung beschäftigt sich vor allem mit deren Auswirkung auf die Leistung, Effektivität und Proaktivität von Teams, auf Innovation oder auf die Umsatzentwicklung (Barnett & Weidenfeller, 2016, S. 336). Mehrere Untersuchungen zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen geteilter Führung und der Teamleistung (Barnett & Weidenfeller, 2016, S. 336f; D’Innocenzo et al., 2016, S. 1980). Ebenso wird die Effektivität von Teams durch geteilte Führung positiv beeinflusst (Barnett & Weidenfeller, 2016, S. 336f). Des Weiteren sind Synergieeffekte und die Erweiterung des Know-How als positive Folgen von geteilter Führung zu nennen (Kocolowski, 2010, S. 27).

Drescher, Korsgaard, Welp, Picot & Wigand (2014, S. 777) konnten einen positiven Zusammenhang zwischen geteilter Führung und dem Vertrauen innerhalb einer Gruppe, aber auch der Teamleistung nachweisen. Sie konnten mittels ihrer durchgeführten Untersuchung bestätigen, dass das Vertrauen untereinander wächst, wenn die Gruppenmitglieder die Führungstätigkeiten teilen. Das gesteigerte Vertrauen und die Ausweitung von geteilter Führung sind wiederum mit einer Leistungssteigerung verbunden (Drescher et al., 2014, S. 778).

Auch Pearce und Conger (2003, S. 2) führen verschiedene Gründe an, geteilte Führung einzuführen. Zum einen verweisen sie darauf, dass in einer sich schnell verändernden und komplexen Welt oft Entscheidungen von den obersten Führungskräften getroffen werden. Diese verfügen aber im Gegensatz zu ihren Kolleg\_innen auf unteren Hierarchieebenen häufig nicht über alle relevanten Informationen. Außerdem ist es für den Wettbewerbsvorteil von Unternehmen notwendig, möglichst schnell zu reagieren, was jedoch in streng hierarchischen Organisationen meist nicht möglich ist.

Unter der Annahme, dass sich diese Zusammenhänge weiterführend positiv auf die gesamte Organisation auswirken, kann daraus ein Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen generiert werden. Jedoch ist geteilte Führung nicht für alle Organisationen umsetzbar. Die dafür notwendigen Voraussetzungen sind in weiterer Folge angeführt.

### **2.3.3 Voraussetzungen für geteilte Führung**

In der Literatur finden sich zahlreiche Voraussetzungen, die für eine effektive geteilte Führung gegeben sein müssen. Diese werden nachfolgend, differenziert nach Voraussetzungen auf Ebene der Organisation, auf Ebene der Führungskräfte und auf Teamebene, erläutert. Im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit wird im Rahmen der Ergebnisse der durchgeführten Interviews in Kapitel 4 auf diese Gliederung der Voraussetzungen zurückgegriffen.

#### **2.3.3.1 Voraussetzungen auf Ebene der Organisation**

Um Führungskräften ein Teilzeitbeschäftigungsverhältnis bieten zu können, bedarf es laut Abrell (2015, S. 47) der Offenheit der Unternehmensleitung gegenüber neuen Arbeitszeitmodellen und deren Bereitschaft sich auf Veränderungen einzulassen. Genauso wichtig ist es, Führungskräfte von diesem neuen Konzept der Führung zu überzeugen und dafür zu gewinnen (Abrell, 2015, S. 49). Bei der Einführung einer geteilten Führung aufgrund einer Reduktion des Arbeitsvolumens ist laut Abrell (2015, S. 81ff) darauf zu achten, dass der Prozess von Seiten der Organisation professionell begleitet wird. Dazu gehört die Erstellung eines Aufgabenprofils, eine Analyse der Abläufe sowie die Trennung von Führungs- und Fachaufgaben. Durch diese Schritte wird ersichtlich, welche Tätigkeiten von der formellen Führungskraft gelöst und an andere Personen übergeben werden können. Folgend muss die Frage geklärt werden, ob die notwendigen Kompetenzen und Kapazitäten im Umfeld vorhanden sind, woraufhin ein konkretes Konzept für das Teilzeitmodell erstellt werden kann. Hilfreich bei dieser Aufgabenanalyse können die von Morgeson et al. (2010, S. 9ff) definierten Funktionen von Führungskräften sein, welche bereits in Kapitel 2.2.2 näher erläutert wurden. Das Ziel dabei ist es zu verstehen, was nötig ist und gemacht werden muss, um die Bedürfnisse von Teams zufriedenzustellen und deren Effektivität zu gewährleisten.

Auch Werther (2013, S. 61) kommt infolge seiner durchgeführten Metaanalyse zu dem Ergebnis, dass für die erfolgreiche Etablierung geteilter Führung eine

Organisationskultur notwendig ist, welche dieses Modell dezidiert anspricht. Leitsätze für Mitarbeiter\_innen und Führungskräfte, sowie das Vorleben von geteilter Führung auf oberster Ebene wirken sich positiv auf die Akzeptanz von geteilter Führung aus.

Die große Bedeutung der organisationalen Unterstützung bei der Ausübung von geteilter Führung konnte auch von Döös und Wilhelmson (2021, S. 728) im Rahmen ihrer durchgeführten Untersuchung belegt werden. Der Fokus lag hier zwar bei geteilter Führung speziell auf Ebene der Geschäftsführung. Aber auch hier wird durch die Analyse von insgesamt 67 Fachartikeln, welche zwischen 1965 und 2019 veröffentlicht wurden, deutlich, dass geteilte Führung eine entsprechende Unternehmensführung und -kultur voraussetzt. Die Ergebnisse einer erfolgreich umgesetzten geteilten Führung auf Geschäftsführungsebene umfassen vor allem förderliche Auswirkungen auf den Betrieb und auf Mitarbeiter\_innen, ebenso wie positive Effekte auf die Bindung von Manager\_innen (Döös & Wilhelmson, 2021, S. 730).

#### 2.3.3.2 Voraussetzungen auf Ebene der Führungskräfte

Bolden (2011, S. 264) betont, dass geteilte Führung von den Führungskräften selbst akzeptiert werden muss, da sie aufgrund der Verteilung der Führungsrolle auf mehrere Personen weniger direkten Einfluss ausüben können. Dies wiederum setzt das notwendige Vertrauen von Führungskräften in andere Personen voraus. Nur unter dieser Bedingung kann Führung geteilt werden, ohne deren Wirksamkeit negativ zu beeinflussen (Raelin, 2005, S. 19).

Auch das eigene Rollenverständnis und der jeweilige Führungsstil wirken sich auf die praktizierten Modelle von geteilter Führung aus. So sind Führungskräfte, die einen autoritären Führungsstil verfolgen, für Modelle der geteilten Führung eher ungeeignet. Dies ergibt sich aufgrund der Tatsache, dass sie die Übertragung von Führungsaufgaben an ihre Mitarbeiter\_innen ablehnen und auch jegliche Initiativen dahingehend nicht zulassen (Carsten, Uhl-Bien, West, Patera & McGregor, 2010, S. 554).

Um die Effektivität von geteilter Führung gewährleisten zu können, muss unter den beteiligten Personen ein gemeinsames Verständnis über die gemeinsam zu erreichenden Ziele vorherrschen. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Personen, die

Führungsaufgaben übernehmen, miteinander auf dieses Ziel hinarbeiten (Carson, Tesluk & Marrone, 2007, S. 1222).

### 2.3.3.3 Voraussetzungen auf Ebene der Mitarbeiter\_innen

Kommt für eine Organisation ein Modell der geteilten Führung in Frage, bedarf es der geeigneten Mitarbeiter\_innen. Diese zeichnen sich zum einen durch eine hohe Akzeptanz dafür aus, von mehreren Personen, die ihnen auch gleichgestellt sein können, geführt zu werden. Zum anderen müssen sie auch bereit sein, selbst Führungsaufgaben zu übernehmen (D’Innocenzo et al., 2016, S. 1986).

Für eine effektive geteilte Führung müssen auch auf Teamebene gewisse Voraussetzungen gegeben sein. Carson et al. (2007, S. 1222) nennen als Schlüsselfaktor in diesem Zusammenhang eine entsprechende Atmosphäre innerhalb des Teams, welche die Entwicklung einer geteilten Führung unterstützt. Dies soll die Bereitschaft zur Übernahme von Führungsaufgaben von Teammitgliedern erhöhen (Wu, Cormican & Chen, 2020, S. 52). Dieser Aspekt wird auch von Werther (2013, S. 61) unterstützt, wobei er betont, dass darauf schon bei der Zusammenstellung des Teams geachtet werden sollte.

Um diese für geteilte Führung förderliche interne Teamumgebung zu schaffen, müssen laut Carson et al. (2007, S. 1222f) drei Komponenten gegeben sein, die im Folgenden näher erläutert werden. Zum einen muss ein gemeinsames Verständnis über die Ziele des Teams und die notwendigen Schritte zur Erreichung dieser Ziele erzeugt werden. Darüber hinaus gehört die Bereitschaft zur gegenseitigen Unterstützung unter den Teammitgliedern zu den Voraussetzungen. Diese führt dazu, dass ein Gefühl der gegenseitigen Wertschätzung innerhalb der Gruppe entsteht. Als drittes Element wird der Grad definiert, zu dem die Mitglieder Einfluss darauf haben, wie das Team die Ziele erreicht und somit den gemeinsamen Zweck erfüllt. Wird eine Umgebung geschaffen, in der dieser Grad hoch ist, sind die Teammitglieder fähig, sich gegenseitig zu führen, indem sie sich engagieren und proaktiv ins Team einbringen, um die Ziele zu erreichen. Der positive Einfluss dieser drei Faktoren auf die Entstehung von geteilter Führung konnte durch die von Wu et al. (2020, S. 58) durchgeführte Meta-Analyse bestätigt werden. Je stärker das Vertrauen innerhalb des Teams unter geteilter Führung ist, desto günstiger wirkt sich das auf die Ergebnisse der Gruppe aus (Wu et al., 2020, S. 58).

Des Weiteren wirkt sich eine größere Diversität innerhalb von Teams positiv auf die Entstehung einer geteilten Führung aus (Wu et al., 2020, S. 58). Dies ist laut den Autor\_innen darauf zurückzuführen, dass geteilte Führung auf sozialer Interaktion, Integration und der Bereitschaft zur gegenseitigen Beeinflussung beruht, welche in diversen Teams stärker ausgeprägt sind.

Aus der Sicht der Autorin dieser Arbeit stellt geteilte Führung vor dem beschriebenen theoretischen Hintergrund ein Modell dar, wie dem Wunsch vieler Führungskräfte ihre Arbeitszeit zu reduzieren, nachgekommen werden kann. Schlussendlich soll es dadurch für Unternehmen möglich sein, sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, indem hoch qualifizierte Führungskräfte akquiriert und an die Organisation gebunden werden können.

### **3 Empirischer Teil**

In diesem Kapitel wird die empirische Untersuchung beschrieben, die gewählt und durchgeführt wurde, um die eingangs genannten Forschungsfragen zu beantworten. Eingeleitet wird dieser Abschnitt mit der Dokumentation des Vorverständnisses der Autorin und den getroffenen Vorannahmen zur Thematik. Anschließend wird die Forschungsmethode erläutert, gefolgt von einem Überblick zu den Interviewteilnehmer\_innen und zur Erstellung des Erhebungsinstrumentes. Abschließend wird die Durchführung der empirischen Untersuchung und das angewandte Auswertungsverfahren beschrieben.

#### **3.1 Dokumentation des Vorverständnisses**

Aufgrund der durchgeführten Literaturrecherche zum Forschungsgegenstand und der Analyse bisheriger Studien in Zusammenhang mit den Forschungsfragen wird davon ausgegangen, dass es in der Praxis nach wie vor nicht als anerkanntes Modell gilt, als Führungskraft in Teilzeit zu arbeiten. Es wird angenommen, dass trotz des Wunsches einer Arbeitszeitreduzierung von Führungskräften, die notwendigen Voraussetzungen meist nicht erfüllt werden. Ebenso wird erwartet, dass flexible und neue Arbeitszeitmodelle für Führungskräfte zukünftig einen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen darstellen und dass Modelle von geteilter Führung dies unterstützen können.

Durch die unterschiedlichen Erfahrungen aus den Erzählungen der Interviewpartner\_innen soll es ermöglicht werden, konkrete Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Führung in Teilzeit beziehungsweise geteilter Führung zu identifizieren und diese mit den theoretischen Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit zu vergleichen. Durch die offene Gestaltung der Gespräche wird erwartet, neue Aspekte zum Thema zu gewinnen und daraus Empfehlungen für die erfolgreiche Umsetzung von Führung in Teilzeit beziehungsweise geteilter Führung generieren zu können.

### **3.2 Forschungsmethode**

Das Ziel, subjektive Erfahrungen und Erlebnisse von Führungskräften in Hinblick auf ihre Praxis in Teilzeitarbeit beziehungsweise in geteilter Führung zu erheben, führte zur Entscheidung die Forschungsfragen mittels einer qualitativen Methode zu untersuchen. Mittels eines solchen Zuganges soll ein möglichst breiter Einblick in den Forschungsgegenstand erreicht werden (Srnska, 2007, S. 165). Qualitative Forschung ist darauf ausgerichtet, neue Einsichten in aktuelle Problembereiche zu erzielen, womit die Exploration im Mittelpunkt der Untersuchung steht (Srnska, 2007, S. 170). Des Weiteren zeichnet sich qualitative Forschung dadurch aus, dass die Kommunikation zwischen Forscher\_innen und Beforschten als Bestandteil des Forschungsprozesses gesehen wird (Lamnek & Krell, 2016, S. 34). Dabei geht es nicht darum, statistische Repräsentativität zu erreichen. Vielmehr hat qualitative Forschung das Ziel, einen Ausschnitt der Realität nachvollziehbar darzustellen, um so „Aussagen über die Struktur und Beschaffenheit der uns umgebenden sozialen Wirklichkeit zu machen“ (Misoch, 2019, S. 1). Durch die Anwendung von nicht standardisierten Verfahren sollen im Rahmen von qualitativer Forschung Kenntnisse über einen bestimmten Sachverhalt gewonnen werden (Flick, Kardorff & Steinke, 2015, S. 17).

Im Gegensatz zu quantitativer Forschung sind bei qualitativer Forschung die Gütekriterien Validität, Reliabilität und Objektivität nicht anwendbar. Um die Qualität dieser Arbeit sicherstellen zu können, wurden stattdessen die allgemeinen Gütekriterien qualitativer Forschung gemäß Mayring (2016, S. 144ff) eingehalten. Diese werden nachfolgend aufgezählt und in Bezug auf die vorliegende Arbeit näher erläutert.

- **Verfahrensdokumentation:** Um den Forschungsprozess auch für andere Personen nachvollziehbar zu machen, ist es notwendig, das zugrunde liegende Vorverständnis, die Auswahl des Erhebungsinstrumentes, die Durchführung der Datenerhebung und die Auswertung der Daten genau darzulegen und zu beschreiben (Mayring, 2016, S. 144f). Diesen Anforderungen wird im Rahmen dieses Kapitels entsprochen.
- **Argumentative Interpretationsabsicherung:** Da Interpretationen nicht beweisbar sind, müssen diese entsprechend begründet werden. Dabei ist unter anderem auf Schlüssigkeit zu achten, welche auf fundierten Argumenten basiert (Mayring, 2016, S. 145). Dies wurde bei der Darstellung der Ergebnisse der durchgeführten Studie in den Kapiteln 4 und 5 beachtet und umgesetzt.
- **Regelgeleitetheit:** Trotz aller Offenheit des Forschungsvorhabens ist es auch in qualitativen Forschungsprozessen notwendig, bestimmte Regeln zu definieren und somit die Qualität der Arbeit zu sichern (Mayring, 2016, S. 145f). Mit der Festlegung der einzelnen Analyseschritte konnte im Rahmen dieser Arbeit somit ein systematisches Vorgehen garantiert werden.
- **Nähe zum Gegenstand:** Im Rahmen von qualitativer Forschung wird an konkreten gesellschaftlichen Problemen angesetzt. Durch die Erhebung der Daten im möglichst alltäglichen Leben der befragten Personen, wird eine gewisse Nähe zum Forschungsgegenstand gewährleistet (Mayring, 2016, S. 146). Da in der vorliegenden Untersuchung Führungskräfte befragt wurden, die bereits eine Teilzeitstelle ausüben, gilt dieses Kriterium als erfüllt.
- **Kommunikative Validierung:** Zu Absicherung der Ergebnisse sollen diese von den Untersuchungsteilnehmer\_innen bestätigt werden (Mayring, 2016, S. 147). Im Rahmen der durchgeführten Gespräche wurden dahingehend immer wieder Rückfragen an die befragten Personen gestellt. So konnte sichergestellt werden, dass der dargestellte Sachverhalt im Sinne der Befragten verstanden wurde. Auch die signalisierte Bereitschaft der Interviewpartner\_innen, für sich nach den Gesprächen ergebende Fragen zur Verfügung zu stehen, trägt zur kommunikativen Validierung bei.
- **Triangulation:** Durch die Kombination verschiedener Datenquellen, Interpretationen, Theorieansätze oder Methoden kann die Qualität und das Niveau qualitativer Forschung gesichert beziehungsweise erhöht werden (Mayring, 2016, S. 147f). Auch dieses Kriterium wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit erfüllt, indem zum

Beispiel unterschiedliche Datenquellen und Theorieansätze zur Anwendung kommen.

Ein Kernelement von qualitativer Forschung ist das Prinzip der Offenheit, welches sich auf alle Phasen des Forschungsprozesses bezieht (Froschauer & Lueger, 2020, S. 237). In der vorliegenden Arbeit zeigt sich dies beispielsweise bereits in den allgemein formulierten Forschungsfragen, die ein breites Spektrum an möglichen Erklärungen zulassen. Auch während der Gesprächsführung wurde dem Prinzip Rechnung getragen, indem die Gespräche sehr offen gestaltet wurden und die Gesprächspartner\_innen dadurch große Freiheit bei der Beantwortung der Fragen hatten. Im Rahmen der Interpretation der Ergebnisse wurde versucht, möglichst viele Aspekte zu berücksichtigen, was wiederum dem Prinzip der Offenheit entspricht.

Im Rahmen von qualitativer Forschung ist es nicht möglich, die Subjektivität der Forschenden gänzlich auszublenden. Um die Ergebnisse dadurch dennoch nicht zu beeinflussen oder zu verzerren, wurde die Durchführung der Studie als zirkulärer Prozess gestaltet. Während dieses Prozesses fand auch während der Phasen der Auswahl, Erhebung und Analyse der Daten immer wieder eine Rückkoppelung und eine Reflexion zur Theorie statt (Froschauer & Lueger, 2020, S. 202; Baur & Blasius, 2019, S. 8). Helfferich (2019, S. 683) spricht in diesem Zusammenhang vom Gütekriterium der methodisch kontrollierten und reflektierten Subjektivität, welches damit gewährleistet ist.

### **3.2.1 Das problemzentrierte Interview als Erhebungsinstrument**

Um Informationen zu notwendigen Rahmenbedingungen und möglichen Hindernissen von Führung in Teilzeit beziehungsweise von geteilter Führung aus der Sicht von Führungskräften zu erhalten, wurde die Form einer qualitativen Befragung (Bortz & Döring, 2006, S. 308) gewählt. Dieses Verfahren findet wie in der vorliegenden Arbeit vor allem Anwendung, wenn die Forschungsfragen stärker aus der Theorie abgeleitet werden und nicht rein explorativ sind (Kurz, Stockhammer, Fuchs & Meinhard, 2007, S. 465).

Konkret wurde ein problemzentriertes Interview (Witzel, 1985) mit dem Fokus auf die Thematik von Führung in Teilzeit und geteilte Führung angewandt. Kennzeichnend für ein solches Verfahren ist der Aspekt, dass ein gesellschaftliches Problem behandelt

wird, welches den Ausgangspunkt für das Gespräch bildet (Froschauer & Lueger, 2020, S. 55). In Rahmen dieser Arbeit stellt das Problem der geringen Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Führungskräften und die daraus resultierenden Konsequenzen ein solches aktuelles Problem dar. Das problemzentrierte Interview zeichnet sich auch dadurch aus, dass sich die Forschenden mittels Literaturrecherche und Erkundung des Feldes auf das Gespräch vorbereiten. Die Rolle der Interviewer\_innen liegt auch darin, zu hinterfragen, zu reflektieren und die Gesprächspartner\_innen gegebenenfalls mit Unklarheiten oder Widersprüchen zu konfrontieren (Aghamanoukjan, Buber & Meyer, 2007, S. 421).

### **3.2.2 Interviewleitfaden**

Bei der Wahl des Erhebungsinstrumentes wurden die drei Dimensionen Wissen, Setting und Interpretation zur Entscheidungsfindung berücksichtigt (Froschauer & Lueger, 2020, S. 242f). Da es bei der Beantwortung der Forschungsfragen um persönliche Erfahrungen aus dem Arbeitsleben von Personen geht, sind für die Interpretation vor allem die manifesten Inhalte aus den geführten Gesprächen von Bedeutung. Unter der Annahme, dass diese am besten in Einzelgesprächen erhoben werden können, wurde ein teilstandardisiertes Leitfadeninterview als Erhebungsinstrument für die vorliegende Studie gewählt.

Um die Vergleichbarkeit der Interviews zu gewährleisten, wurde für die Studie ein Leitfaden entwickelt, der für alle Gespräche verwendet wurde. Bei der Gestaltung des Interviewleitfadens wurde darauf geachtet, eine gewisse Strukturierung vorzugeben, ohne die Offenheit des Gesprächs zu gefährden. Offenheit ist im Rahmen von qualitativer Forschung ein wichtiges Kriterium. Diese ermöglicht es, während des Gesprächs auf Aspekte eingehen zu können, die sich erst im Laufe der Interviews ergeben und die für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant sein können. Der Grad der Strukturierung wurde dabei so gewählt, dass die aus Sicht der Autorin für die Beantwortung der Forschungsfragen wichtigen Aspekte angesprochen wurden (Helfferich, 2019, S. 676). Durch die im Leitfaden formulierten Fragen wurden aus den Erfahrungen von Führungskräften Rahmenbedingungen erhoben, die eine Führung in Teilzeit beziehungsweise eine geteilte Führung ermöglichen und auch dahingehende Schwierigkeiten wurden offengelegt.

Der Interviewleitfaden wurde in Anlehnung an die Empfehlung von Aghamanoukjan et al. (2007, S. 432f) als dreispaltiges Dokument konzipiert. Dabei finden sich in der ersten Spalte jene Fragen, die als unerlässlich erachtet wurden. In der folgenden Spalte sind Fragen angeführt, die sich auf die erwarteten Antworten aus Spalte eins beziehen. In der dritten und letzten Spalte finden sich optionale Fragen, wenn gewisse erwartete Aspekte noch nicht angesprochen wurden. Folgend wird der Aufbau des Interviewleitfadens, welcher in Anhang A dieser Arbeit zu finden ist, kurz umrissen.

Um sicherstellen zu können, dass die zu interviewenden Personen die zuvor festgelegten Kriterien erfüllen und um im Nachhinein eventuelle Zusammenhänge erkennen zu können, wird das Gespräch mit Fragen zur Person und zum beruflichen Kontext eröffnet. Diese beinhalten Fragen zu demografischen Daten ebenso wie Fragen nach der beruflichen Laufbahn und zur aktuellen Arbeitssituation, wie zum Beispiel Position, Führungsspanne oder Beschäftigungsausmaß. Gleichzeitig soll mit diesen Einstiegsfragen ein angenehmes Gesprächsklima geschaffen werden. Laut Witzel (1985, S. 236) ist für die Erhebung dieser Daten ein Kurzfragebogen geeignet, der in diesem Fall in den Leitfaden für das Interview eingearbeitet wurde. Dieser Frageblock ist im Interviewleitfaden mit dem Kürzel „A“ gekennzeichnet.

Im folgenden Frageblock „B“ wurde auf das zentrale Thema der Führung in Teilzeit beziehungsweise der geteilten Führung übergeleitet. Um sicher gehen zu können, dass das gleiche Verständnis darüber vorliegt, was unter geteilter Führung verstanden wird, wurde eine kurze Definition dazu vorbereitet und den Gesprächspartner\_innen bei Bedarf erläutert. Diese Definition kann dem im Anhang A dargestellten Leitfaden entnommen werden. Nachfolgend wurde gezielt nach den Voraussetzungen gefragt, die für die befragten Personen erfüllt sein müssen, damit sie ihre Rolle als Führungskraft auch in Teilzeit ausüben können. Auch nach möglichen positiven oder negativen Konsequenzen, die sich aufgrund von Führung in Teilzeit oder geteilter Führung ergeben können, wurde gefragt. Ebenfalls wurde versucht die Faktoren zu ermitteln, die aus der Sicht der befragten Personen die Einführung von Führung in Teilzeit beziehungsweise geteilter Führung verhindern können. Im Frageblock „C“ ist beispielsweise die Frage nach jeweils einem konkreten positiven und einem negativen Beispiel aus der Berufspraxis der Interviewpartner\_innen in Bezug auf Führung in Teilzeit oder geteilter Führung angeführt, falls solche nicht schon zuvor erläutert wurden. Sollten die Teilnehmer\_innen noch über keine Erfahrungen aus der eigenen Berufspraxis berichten können, wurde das Gespräch

so gelenkt, dass sie aufgrund ihrer Führungserfahrung notwendige Voraussetzungen und mögliche Schwierigkeiten benennen und erläutern sollten.

Zum Abschluss des Gesprächs wurde nach offenen Fragen oder Anmerkungen seitens der Gesprächspartner\_innen beziehend auf das Thema gefragt, um eventuell weitere Themen aufzugreifen, die noch nicht angesprochen wurden, für die Personen aber relevant erschienen.

### **3.2.3 Auswahl der Interviewpartner\_innen**

Nachdem die Form der Datenerhebung geklärt war, mussten die Personen definiert werden, die befragt werden sollten. Die Auswahl der Gesprächspartner\_innen basierte auf dem Vorwissen zum Forschungsgegenstand, wodurch die Auswahl des Samples theoriegeleitet und aufgrund des Erkenntnisinteresses erfolgte (Srnska, 2007, S. 165). Die Anzahl der zu interviewenden Personen beschränkte sich auf zehn, da damit eine gewisse Sättigung erreicht wurde und keine neuen Erkenntnisse zur Beantwortung der Forschungsfragen zu erwarten waren (Meyer & Reutterer, 2007, S. 242).

Als Interviewpartner\_innen wurden Führungskräfte ausgewählt, die die im Folgenden genannten Merkmale erfüllen, die aus der Sicht der Verfasserin dieser Arbeit für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant sind.

- **Berufspraxis:** Um über genügend Erfahrungen aus dem Alltag berichten zu können, sollten die befragten Personen über zumindest ein Jahr Berufspraxis als Führungskraft in Teilzeit verfügen.
- **Teilzeitbeschäftigungsverhältnis:** In Anlehnung an Kapitel 2.1.2 wurde für die Abgrenzung des Begriffes Teilzeit eine maximale Wochenstundenanzahl von 36 definiert.
- **Führungsspanne:** Unter der Annahme, dass Führungskräfte mit einer gewissen Personalverantwortung mehr Herausforderungen meistern müssen, um in Teilzeit arbeiten zu können, wurde festgelegt, dass die befragten Personen zumindest für drei Mitarbeiter\_innen die Personalverantwortung tragen müssen.

Bei der Auswahl der Teilnehmer\_innen wurde darauf geachtet, das in Kapitel 2.1.3.2 dargestellte Geschlechterverhältnis von circa 80 % Frauen und 20 % Männern in

Teilzeitpositionen zu berücksichtigen. So sind unter den Gesprächsteilnehmer\_innen acht Frauen und zwei Männer zu finden, die eine Führungsrolle in Teilzeit ausüben. Alle acht weiblichen und einer der männlichen Interviewpartner\_innen haben mindestens ein Kind, das zwischen einem und 18 Jahren alt ist. Einer der männlichen Befragten hat hingegen keine Kinder.

Ausgehend von der Annahme, dass eher Führungskräfte ab der Generation Y eine Reduktion der Arbeitsstunden anstreben und aufgrund dessen wahrscheinlich mehr darüber berichten können, wurde versucht Personen dieser Generation zu befragen. Jedoch sollte das Geburtsjahr kein Ausschlusskriterium für die Auswahl sein, da auch von Angehörigen anderer Generationen interessante Aspekte zum Thema eingebracht werden können.

Um die Ergebnisse nicht durch kulturelle oder rechtliche Aspekte zu verfälschen, lag der Fokus auf Führungskräften in österreichischen Unternehmen, ohne sich auf eine bestimmte Branche zu beschränken. Hierbei muss erwähnt werden, dass eine befragte Person in einem deutschen Unternehmen beschäftigt ist. Da sie jedoch auch aus Österreich stammt, wird auch dieses Gespräch in die Untersuchung aufgenommen. Der Zugang zu den befragten Personen erfolgte über persönliche Kontakte der Verfasserin der Arbeit und über Kontakte von Dritten.

Tabelle 2 zeigt einen Überblick über die befragten Personen mit den relevanten Merkmalen Geschlecht, Geburtsjahr, Position, Wochenstunden, Führungsspanne und Praxis als Führungskraft in Teilzeit. Befragt wurden insgesamt zehn Personen. Wie bereits angeführt sind darunter acht Frauen und zwei Männer. Mit Geburtsjahren zwischen 1975 und 1986 können neun der befragten Personen der Generation Y zugeordnet werden, während eine Person 1968 geboren wurde. Die wöchentliche Stundenanzahl der Gesprächspartner\_innen beträgt zwischen 25 und 35 Stunden, wobei das durchschnittliche Anstellungsverhältnis bei knapp 31 Stunden liegt. Personalverantwortung wird von den Befragten für drei bis 25 Mitarbeiter\_innen übernommen, im Durchschnitt sind das in etwa 13 Personen. Das vorab definierte Kriterium der zumindest einjährigen Berufspraxis wird von allen Gesprächspartner\_innen erfüllt. Die Spanne der Erfahrung als Führungskraft in Teilzeit reicht von zweieinhalb bis 18 Jahren, wobei der durchschnittliche Wert bei knapp unter sieben Jahren liegt.

Tabelle 2: Übersicht der Interviewpartner\_innen

| Nr. | Geschlecht | Geburts-jahr | aktuelle Position                                   | Wochen-stunden | Führungs-spanne | Praxis als FiT (in Jahren) |
|-----|------------|--------------|---|----------------|-----------------|----------------------------|
| B1  | m          | 1985         | Leitung Controlling & Rechnungswesen                | 34             | 21              | 4                          |
| B2  | w          | 1975         | Leitung Geschäftsstelle Angebote                    | 25             | 25              | 9                          |
| B3  | w          | 1977         | Gruppenleitung Treasury                             | 35             | 5               | 7                          |
| B4  | w          | 1985         | Gruppenleitung Labor & Messtechnik                  | 32             | 10              | 5                          |
| B5  | m          | 1983         | Gruppenleitung IT                                   | 34             | 10              | 3                          |
| B6  | w          | 1986         | Gruppenleitung Training im HR Development           | 30,5           | 13              | 5                          |
| B7  | w          | 1980         | Leitung Marketing                                   | 30             | 3               | 7,5                        |
| B8  | w          | 1968         | Gruppenleitung Treasury Services Operations Custody | 31             | 9               | 18                         |
| B9  | w          | 1983         | Geschäftsführung Marketing & Vertrieb               | 25             | 20              | 2,5                        |
| B10 | w          | 1977         | Gruppenleitung Life Cycle & Distribution Management | 32             | 13              | 6                          |

Quelle: Eigene Darstellung, Anmerkung: FiT bedeutet Führungskraft in Teilzeit

### 3.3 Durchführung der empirischen Untersuchung

Nach einer ersten Kontaktaufnahme, in der die ausgewählten Personen ihre Bereitschaft erklärten an der Studie teilzunehmen, wurden Einzeltermine für die Gespräche vereinbart. Aufgrund der vorherrschenden Pandemie zum Zeitpunkt der Durchführung der Studie und auch der örtlich weiten Streuung der Interviewpartner\_innen wurde beschlossen, die Gespräche per Videotelefonie durchzuführen. Im Vorfeld der Gespräche wurde den Interviewpartner\_innen eine Erklärung zur Teilnahme an der Studie und zur Verarbeitung der Daten übermittelt, welche alle Teilnehmer\_innen unterzeichnet retournierten und damit deren Einverständnis bekundeten. Dieses Schreiben beinhaltete auch eine kurze Information zum Thema des Interviews und die Ziele, die mit der Untersuchung verfolgt wurden (Anhang B). Durchgeführt wurden die Gespräche zwischen 19. Dezember 2021 und 18. Jänner 2022 via MS Teams, mittels dessen auch die Bild- und Tonaufnahme erfolgte. Durchschnittlich dauerten die Gespräche 58 Minuten, wobei das kürzeste Interview 38 Minuten und das längste 80 Minuten dauerte.

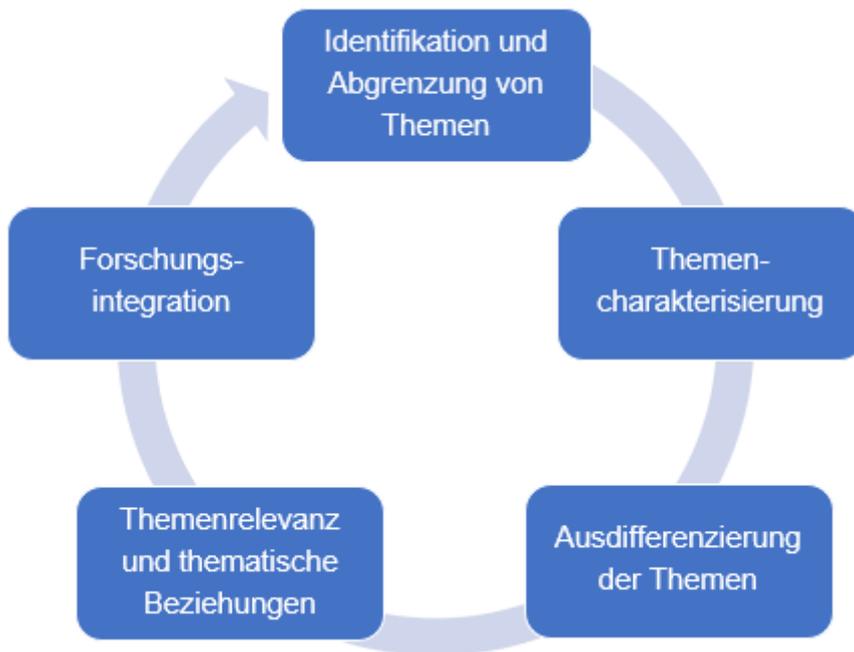
### 3.4 Auswertungsverfahren

Die Gespräche wurden nach Absprache und mit dem Einverständnis der Teilnehmer\_innen via MS Teams aufgezeichnet und im Anschluss vollständig transkribiert. Für das angewandte Auswertungsverfahren der Themenanalyse wurden die aufgezeichneten

Gespräche von der Verfasserin dieser Arbeit wörtlich transkribiert. Da für diese Auswertungsmethode keine besondere Form der Transkription notwendig ist (Froschauer & Lueger, 2020, S. 83, 183), wurde die Sprache in Anlehnung an Dresing und Pehl (2020, S. 847) geglättet. Das heißt, dass Dialekte zum einen in das Hochdeutsche übersetzt wurden, sofern der Sinn der Aussage dadurch nicht entfremdet wurde. Andererseits wurden nur Pausen mittels drei Punkten sichtbar gemacht, denen eine Bedeutung für das Gesagte beigemessen wird. Wortwiederholungen wurden ebenfalls nur unter dieser Annahme erfasst. Informationen, durch die Rückschlüsse auf die interviewten Personen gezogen werden könnten, wurden anonymisiert. In allen Transkriptionen wird die Interviewerin mittels „I“ und die Gesprächspartner\_innen mit dem Kürzel „B“ und einer fortlaufenden Nummer gekennzeichnet.

Die Auswertung der Transkripte erfolgte mithilfe der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2020, S. 182ff). Die Vorteile dieses Verfahrens liegen in der Analyse und dem Vergleich mehrerer Interviews, bei dem der manifeste Inhalt des Gesagten in den Mittelpunkt rückt (Froschauer & Lueger, 2020, S. 183), was für die vorliegende Arbeit zutrifft. Unter Anwendung des Textreduktionsverfahrens (Froschauer & Lueger, 2020, S. 184f) wurden die zentralen Themen der Interviews erfasst, analysiert und miteinander verglichen. Als Basis für dieses Vorgehen dienten die fünf Komponenten der Textreduktion laut Froschauer und Lueger (2020, S. 184f), die in Abbildung 9 dargestellt werden. Diese gliedern sich in die Identifikation und Abgrenzung von Themen, die Themencharakterisierung, die Ausdifferenzierung der Themen, die Themenrelevanz und das Herstellen thematischer Beziehungen und der Forschungsintegration. Im Folgenden werden diese Komponenten beziehungsweise auf die im Rahmen dieser Arbeit konkret gesetzten Schritte näher erläutert.

Abbildung 9: Ablauf Themenanalyse mittels Textreduktionsverfahren



Quelle: Eigene Darstellung nach Froschauer und Lueger (2020, S. 184f; S. 246)

Nachdem die erstellten Transkripte mehrmals gelesen wurden, konnten die wesentlichen Themenbereiche identifiziert werden. Dies war zum einen das Thema der Führung in Teilzeit und zum anderen speziell die geteilte Führung. Diese Hauptbereiche wurden zeitgleich mittels Schlagworten und kurzen Beschreibungen charakterisiert und spezifiziert. Anschließend wurden die Transkripte neuerlich gelesen, um aus den groben Themen Hauptkategorien bilden zu können, die sich wiederum in Subkategorien unterteilen ließen. Alle gesammelten Daten wurden von Beginn der Analyse in einer MS Excel Tabelle festgehalten, um im nächsten Schritt einzelne Textstellen den zuvor identifizierten Kategorien und Subkategorien zuzuordnen. Anschließend wurden die gewonnenen Erkenntnisse verdichtet und auf Besonderheiten, Ähnlichkeiten und Unterschiede hinsichtlich des Forschungskontextes analysiert.

Hinsichtlich der Bedeutung eines angesprochenen Aspektes macht es einen Unterschied, ob dieser von den befragten Personen oder den Interviewer\_innen eingebracht wurde, weswegen dahingehende Auffälligkeiten entsprechend berücksichtigt und in der zuvor angefertigten Tabelle entsprechend vermerkt wurde. Auch der Reihenfolge, in der die Themen angesprochen wurden, kann Bedeutung zugemessen werden. Aufgrund der Tatsache, dass in der vorliegenden Untersuchung die Methode des Leitfadeninterviews

gewählt wurde, in dem die Reihenfolge der Fragen zum Teil vorgegeben war, spielt dies in diesem Fall keine große Rolle.

Aufgrund des dargestellten Verfahrens und in Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfragen wurden die Themen in Hauptkategorien gegliedert. Für eine bessere Übersichtlichkeit und detaillierte Darstellung wurden in weiterer Folge Subkategorien identifiziert. Die Kategorien und Subkategorien wurden sowohl induktiv anhand des gewonnenen Materials aus den geführten Interviews als auch deduktiv aufgrund der theoretischen Erkenntnisse aus der Literaturrecherche gebildet. Somit wurde im Rahmen dieser Arbeit eine Kombination von induktiver und deduktiver Kategorienbildung angewandt (Mayring & Fenzl, 2019, S. 636) . In Abbildung 10 und 11 sind die für die Analyse relevanten Hauptkategorien mit den entsprechenden Subkategorien der beiden Themen dargestellt.

Abbildung 10: Kategorien und Subkategorien zum Thema Führung in Teilzeit

| Hauptkategorie                       | Subkategorie                                      |
|--------------------------------------|---|
| FiTZ auf Ebene der Organisation      | Voraussetzungen für FiTZ                          |
|                                      | Auswirkungen von FiTZ                             |
| FiTZ auf Ebene der Vorgesetzten      | Voraussetzungen für FiTZ                          |
|                                      | Auswirkungen von FiTZ                             |
| FiTZ auf Ebene der Führungskräfte    | Motive für Führungskräfte in Teilzeit zu arbeiten |
|                                      | Voraussetzungen für FiTZ                          |
|                                      | Auswirkungen für FiTZ                             |
| FiTZ auf Ebene der Mitarbeiter_innen | Voraussetzungen für FiTZ                          |
|                                      | Auswirkungen von FiTZ                             |

Quelle: Eigene Darstellung, Anmerkung: FiTZ bedeutet Führung in Teilzeit

Abbildung 11: Kategorien und Subkategorien zum Thema geteilte Führung

| Hauptkategorie   | Subkategorie                               |
|------------------|--|
| Geteilte Führung | Formen der geteilten Führung in der Praxis |
|                  | Vorteile von geteilter Führung             |
|                  | Nachteile von geteilter Führung            |
|                  | Voraussetzungen für geteilte Führung       |

Quelle: Eigene Darstellung

## 4 Darstellung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die aus den Interviews gewonnen Erkenntnisse dargestellt, um diese im darauffolgenden Kapitel in Bezug auf die Forschungsfragen zu analysieren. In einem ersten Schritt wurden dazu die Gespräche anhand der in Kapitel 3.4 dargestellten Themen, Kategorien und Subkategorien ausgewertet und die Aussagen aus den Gesprächen entsprechend zugeordnet. Darauf aufbauend erfolgt in Kapitel 5 die Interpretation und darauf aufbauend die Beantwortung der zentralen Forschungsfragen dieser Arbeit.

Im Folgenden werden die Ergebnisse gemäß den definierten Kategorien und Subkategorien beschrieben. Der erste Ergebnisblock bezieht sich dabei auf das Thema der Führung in Teilzeit und den dafür notwendigen Rahmenbedingungen und der daraus entstehenden Konsequenzen. In Anlehnung an den Theorieteil wird dieser Abschnitt nach den verschiedenen Ebenen der Organisation, der Vorgesetzten, der Führungskräfte und der Mitarbeiter\_innen gegliedert dargestellt. Der zweite Teil der Ergebnisse beschäftigt sich speziell mit dem Thema der geteilten Führung. Es werden Modelle dieser Form der Führung dargestellt, die in der Praxis umgesetzt werden und die damit zusammenhängenden Voraussetzungen, Hindernisse, Vor- und Nachteile aus den Erkenntnissen der Gespräche beschrieben.

## 4.1 Ergebnisse zum Thema Führung in Teilzeit

Von den Gesprächspartner\_innen wurden zahlreiche Voraussetzungen genannt, die aus ihrer Sicht erfüllt sein müssen, um ihre Stelle auch in Teilzeit ausführen zu können. Ebenso wurden die Konsequenzen thematisiert, die sich aufgrund von teilzeitarbeitenden Führungskräften ergeben können. Diese Aspekte werden im Folgenden auf Basis der unterschiedlichen Ebenen dargestellt. Einführend werden die Gründe dieser Führungskräfte dargestellt, die aus ihrer Sicht für eine Teilzeitanstellung sprechen.

### 4.1.1 Gründe für Teilzeitarbeit von Führungskräften

Als auslösendes Motiv für ihre Teilzeitarbeit wurden vom Großteil der befragten Führungskräfte familiäre Gründe genannt. So erklärten alle acht weiblichen Gesprächspartnerinnen, dass sie aufgrund der Rückkehr nach der Mutterkarenz und der damit einhergehenden Betreuungspflichten für ein Kind beziehungsweise mehrere Kinder ihre Arbeitszeit reduziert haben.

*„Und dann kam dann irgendwann bei mir die Liebe dazu und das Thema Familienplanung. Und das war eigentlich der Moment, wo ich gesagt habe, ich werde das nur noch in Teilzeit machen können.“ (B2 Zeile 30-32)*

*„Genau, ich habe Vollzeit begonnen und ich bin Teilzeit wieder eingestiegen nach meinem ersten Kind.“ (B7 Zeile 144-145)*

*„Also begonnen hat es definitiv natürlich mit Karenz und Kind.“ (B8 Zeile 26)*

*„Als ich 2016 das erste Mal die Führungsposition bekommen habe, hatte ich ja ein noch recht kleines Kind, das damals noch im Kindergarten war. Ja und das war eigentlich der Hauptbeweggrund.“ (B10 Zeile 26-28)*

Ebenso nannte ein männlicher Interviewpartner als Motiv für seine Stundenreduktion die Elternteilzeit. Jedoch wurde diese erst in Anspruch genommen, als das Kind schon fünf Jahre alt und somit im Kindergarten war. Mittlerweile besucht dieses bereits die Schule und bedarf daher zumindest vormittags keiner Betreuung der Eltern mehr. In diesem Fall steht also nicht eine Betreuungspflicht im Vordergrund, sondern die durch die Teilzeitbeschäftigung gewonnene Freizeit.

*„Ich habe das aber ziemlich genossen, weil durch den Freitag hatte ich dann halt auch wirklich viel Zeit. Weniger jetzt für die Kinder, weil die sind ja eh in der Schule im Normalfall. Aber Freitag dafür mehr Zeit mit der Frau, weil die ja Freitag frei hat. Sie ist nämlich auch Teilzeit und da haben wir das halt so genutzt und das war total lässig.“ (B5 Zeile 48-52)*

Auch eine ausgewogenere Work-Life-Balance wurde von einigen Interviewpartner\_innen genannt. Dies vor allem in Zusammenhang damit, dass sie mit ihren aktuellen Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen zufrieden sind und die Stunden auch nach Wegfall der ursprünglichen Begründung nicht wieder erhöhen möchten.

*„Und mittlerweile bin ich nicht mehr in Elternteilzeit, habe aber meine Stunden ganz standardmäßig auf 34 reduziert.“ (B5 Zeile 29-30)*

*„Weil man gewinnt so viel Lebensqualität.“ (B6 Zeile 507)*

*„Das wäre heute natürlich nicht mehr notwendig, meine Tochter wird nächste Woche 18. Aber dieser eine Tag, der ist einfach so kostbar, das ist von der Work-Life-Balance einfach so wertvoll.“ (B8 Zeile 26-28)*

*„Also ich würde es auf keinen Fall anders machen und ich werde mir diesen Tag auch nicht nehmen lassen.“ (B8 Zeile 569-570)*

*„Allerdings bin ich sehr wohl auf den Geschmack gekommen, dass ich sage, es ist schon ein unglaublicher Mehrwert an Lebensqualität, wenn ich sage, ich muss nicht 40 Stunden arbeiten, kann aber trotzdem einer sehr qualifizierten Tätigkeit nachgehen. Das ist schon ein Privileg, dessen ich mir bewusst bin und das ich aber auch nicht mehr missen will.“ (B10 Zeile 411-414)*

Ein Interviewpartner nannte als Auslöser für die reduzierte Arbeitszeit sein berufsbegleitendes Studium. Aber auch in diesem Fall wurde erwähnt, dass dadurch eine ausgewogene Work-Life-Balance erreicht werden konnte.

*„Genau, das Studium war ausschlaggebend, aber auch die sogenannte Work-Life-Balance, einfach ein bisschen reduzieren die Arbeitszeit und dafür mehr vom Leben zu haben.“ (B1 Zeile 27-28)*

Als weiterer Grund wurde genannt, dass eine Abgrenzung von der Arbeit bei einer Teilzeitstelle leichter möglich wäre als bei einer Vollzeitanstellung.

*„Und es war jetzt gar nicht vom Arbeitgeber geschuldet diesen Schritt zu gehen. Sondern es war eigentlich mein Thema, weil ich weiß, wenn ich einen Dienstvertrag habe als Vollzeitstelle, werde ich nie loslassen können.“ (B2 Zeile 149-151)*

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Auslöser dafür, die Arbeitszeit zu reduzieren, vor allem bei den befragten Frauen in der Kinderbetreuungspflicht lag. Für die interviewten Männer lag der Fokus eher auf der zusätzlichen Freizeit beziehungsweise Zeit für die persönliche Weiterbildung. Wobei festgehalten werden muss, dass nach

Wegfall des Hauptgrundes für die Stundenreduktion die Work-Life-Balance auch für die Frauen eine große Rolle spielt, unabhängig von etwaigen Betreuungspflichten.

#### **4.1.2 Voraussetzungen auf Ebene der Organisation**

Um die Führungsrolle in Teilzeit ausführen zu können, bedarf es laut der interviewten Personen einer entsprechenden Unternehmenskultur. Diese muss unter anderem von Offenheit und Akzeptanz gegenüber flexibleren Arbeitszeitmodellen im Vergleich zu dem typischen Vollzeitmodell geprägt sein.

*„Genau, da muss natürlich von ganz oben herab eine Offenheit gegeben sein.“ (B2 Zeile 400)*

*„Da war der schon fünf, dann haben wir gesagt, passt, ich mache Elternteilzeit und [Firmenname] ist da wirklich brutal kulant und offen. Also die haben sich da überhaupt nicht gesträubt. Man hört da ja wildeste Geschichten von vielen Arbeitgebern. Das war bei uns überhaupt nicht der Fall.“ (B5 Zeile 41-44)*

*„...also man muss dazu schon auch sagen, dass unser Geschäftsführer in Österreich und auch der vorherige Geschäftsführer, der eben dann nach Spanien wechselte, die sehr offen sind für flexible Arbeitsmodelle...“ (B7 Zeile 180-182)*

Ebenso sehen die Interviewpartner\_innen eine entsprechende Förderung und Unterstützung von Seiten der Organisation als Voraussetzung für Führung in Teilzeit.

*„Wenn die oberste Führung das für möglich hält und das unterstützt und entsprechend fördert, dann wird das möglich sein.“ (B3 Zeile 241-242)*

*„Wenn die Einstellung passt vom Management her auch und auch von den anderen Führungskräften, weil ich glaub das ist einfach unumgänglich, wenn die das nämlich nicht akzeptieren, wird es echt schwierig.“ (B3 Zeile 318-320)*

*„Weil natürlich auch die Unterstützung seitens der Organisation immer super da war, zum Beispiel mit den Trainings und den Entwicklungsmaßnahmen und der Förderung.“ (B4 Zeile 604-606)*

*„Also ich glaube von der Organisation ist es ganz wichtig, dass einem ermöglicht wird. Und wie stark das eben von der Firma unterstützt wird.“ (B6 Zeile 125-126)*

Auch müssen Organisationen ein gewisses Maß an Flexibilität aufweisen, beispielsweise auf die Verteilung der Arbeitszeiten bezogen.

*„Also es ist auch beim aktuellen Arbeitgeber auch so, dass ich mir die Arbeitszeit sehr sehr flexibel einteilen kann.“ (B1 Zeile 53-54)*

*„Es kontrolliert mich keiner und das ist für mich die Grundvoraussetzung gewesen, diese Flexibilität.“ (B2 Zeile 379-380)*

*„Von der Organisation her ist es für mich einfach wichtig, dass man diese Flexibilität hat und nicht darauf besteht, dass ich an diesem Tag dann in die Arbeit komme.“ (B3 Zeile 112-114)*

*„Aber weil ich eben von der Firma und von meiner Vorgesetzten die Möglichkeit bekommen habe, dass ich das so gestalten kann, muss ich natürlich auch dazu sagen. Dass ich mir das frei einteilen kann.“ (B10 Zeile 359-361)*

Der Großteil der befragten Führungskräfte gab außerdem an, dass die Möglichkeit zum Homeoffice und die damit einhergehenden technischen Möglichkeiten für sie Voraussetzungen sind, um in Teilzeit arbeiten zu können. Bezugnehmend darauf wurde oft angemerkt, dass die Situation aufgrund von Covid-19 dazu beigetragen habe, dass dies verstärkt ermöglicht und fix im Unternehmen etabliert wurde.

*„Früher war [Firmenname] da schon sehr konservativ. Also was Homeoffice und Teilzeit betrifft haben sie schon eher gesagt, wenn es sein muss, aber sonst vielleicht eher nicht. Und seitdem jetzt, weil wir halt auch fest sparen müssen an allen Ecken und Enden, hat sich das komplett gedreht. Und jetzt bietet [Firmenname] nicht nur Homeoffice an, sondern geht ganz aktiv an Leute, wer will und wenn es irgendwie geht, und wer es sich irgendwie leisten kann, soll doch bitte Teilzeit machen.“ (B5 Zeile 84-89)*

*„Dass man natürlich offiziell sagt, dass es möglich ist. Aber auch zum Beispiel entsprechende Arbeitszeitmodelle oder Homeoffice-Möglichkeiten oder eben diese geteilte Führung. Also dass solche Dinge einfach zur Verfügung stehen. Dann auch die Technik, eben dass man überhaupt Homeoffice machen kann.“ (B6 Zeile 380-383)*

*„Die Infrastruktur wie Laptop, Handy etc., die hatte ich sowieso immer und die Möglichkeit auch von woanders zu arbeiten, wenn notwendig.“ (B7 303-304)*

*„Meine Bedingung damals war, dass ich den 4. Tag im Homeoffice kriege.“ (B8 Zeile 141-142)*

Für eine Führung in Teilzeit wird von den befragten Personen auf Ebene der Organisation also vorausgesetzt, dass eine gewisse Offenheit und Akzeptanz gegenüber alternativen Arbeitsmodellen anstatt des klassischen Vollzeitmodells gegeben sind. Diese müssen entsprechend gefördert und beispielsweise mittels eines hohen Grades an Flexibilität unterstützt werden. Im Rahmen der organisationalen Rahmenbedingungen spielt auch die Möglichkeit zum Homeoffice eine große Rolle, dessen Einführung aufgrund der Pandemie in den letzten Jahren erheblich erleichtert wurde.

### 4.1.3 Auswirkungen auf Ebene der Organisation

Wird es Führungskräften ermöglicht in Teilzeit zu arbeiten, hat dies laut den befragten Personen verschiedene positive, aber auch negative Auswirkungen auf die Organisation.

Als positiver Effekt wird geschildert, dass es für die Unternehmen eine Möglichkeit darstellt, Kosteneinsparungen durchzuführen, wenn die Arbeitszeiten verringert werden.

*„Weil da sparen wir uns natürlich Geld, Personalkosten.“ (B5 Zeile 93)*

*„Auch für das Unternehmen, weil wenn sie sparen müssen, aber nicht abbauen müssen, verlieren sie halt das Personal nicht ganz.“ (B5 Zeile 98-99)*

Des Weiteren ist es aus Sicht der interviewten Führungskräfte eine Chance für die Organisationen, qualifiziertes Personal zu rekrutieren und gleichzeitig wird es als Personalbindungsmaßnahme gesehen.

*„Und ja das konnte man sich eigentlich nicht vorstellen, dass das zum Beispiel von jemanden in Teilzeit besetzt werden konnte. Aber es zeigt einfach der Fachkräftemangel, dass man auch auf die jetzt zurückgreifen muss und dass das auch gut funktioniert.“ (B6 Zeile 284-286)*

*„Im Hinblick auf den Führungskräftemangel muss sich ja auch was tun. Und natürlich auch wegen den Werten, die sich in jüngeren Generationen jetzt verschieben, die Freizeit wird halt immer wichtiger. Je eher die Unternehmen das erkennen und auch akzeptieren und darauf eingehen, desto mehr werden sie davon langfristig profitieren.“ (B7 Zeile 616-619)*

Besonders wenn es darum geht, weibliche Führungskräfte für Unternehmen zu gewinnen beziehungsweise zu binden, wird Teilzeitarbeit als Chance gesehen.

*„Also bei uns, wir sind jetzt quasi an dem Punkt, wo die Firma [Firmenname] sagt, wir wollen eben mehr Frauen unterstützen, mehr Frauen in Teilzeit, also wo wirklich so eine Initiative gestartet wird.“ (B6 Zeile 126-128)*

*„Plus eben die Frauen, die studieren das ja auch sehr viel, da gibt es einfach noch viele Mitarbeiterinnen, die man da bekommen kann. Und die das auch sehr gut ausführen. Aber irgendwann kommt halt vielleicht der Tag, wo die sagen, ich bekomme vielleicht ein Kind oder irgendwas, also ich bin in Teilzeit.“ (B6 Zeile 286-290)*

Außerdem wirkt sich die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit laut den Gesprächspartner\_innen positiv auf die Motivation und die Leistung der Mitarbeiter\_innen aus, wovon wiederum die Gesamtorganisation profitiert.

*„Weil ich auch davon überzeugt bin, dass es nicht unbedingt darauf ankommt, wie viele Stunden wer in einem Unternehmen verbringt.“ (B7 Zeile 621-622)*

*„Es funktioniert schon und ja, es wäre es wirklich Wert, das öfter zu machen, Teilzeitkräfte da viel mehr wertzuschätzen, weil die leisten eigentlich oft einen sehr sehr wesentlichen Beitrag und sind oft wesentlich motivierter als die, die 5 Tage in der Woche da sitzen und leisten oft genau so viel, wenn nicht mehr, als die, die 40 Stunden da sitzen und frustriert sind.“ (B8 Zeile 581-585)*

*„Wir, sage ich jetzt bewusst, versuchen in dieser reduzierten Zeit alles möglich zu machen, was wahrscheinlich annähernd an eine Vollzeittätigkeit kommt. Wahrscheinlich nicht 100 %, aber wahrscheinlich zu 90 %. Und von dem her muss man eigentlich sagen, ist es für die Firma ein besseres Geschäft.“ (B10 Zeile 461-464)*

Neben den positiven Effekten werden von den Befragten aber auch negative Auswirkungen geschildert. Diese beziehen sich vor allem auf den erhöhten Aufwand der gesamten Organisation hinsichtlich Koordinierung von Terminen, Erreichbarkeit und Strukturierung.

*„Ich glaube es macht ein bisschen mehr Aufwand, für die Führungskräfte, aber auch für andere. Weil eben so Dinge zu bedenken sind, wann ist sie erreichbar, wann können wir die Besprechung machen.“ (B3 Zeile 249-251)*

*„Umständlicher will ich jetzt gar nicht sagen, einfach ein bisschen mehr Bedarf, ein bisschen mehr Abstimmung, bisschen mehr Struktur.“ (B3 Zeile 261-262)*

#### **4.1.4 Voraussetzungen auf Ebene der Vorgesetzten von teilzeitarbeitenden Führungskräften**

Um Führung in Teilzeit zu ermöglichen, ist laut der Meinung der befragten Führungskräfte auch die Offenheit der Vorgesetzten demgegenüber eine Voraussetzung.

*„Ich würde sagen, wenn die Firma die Rahmenbedingungen gibt, also wenn die vorhanden sind, dann hängt es noch 100 % an der Führungskraft, ob die das lässt oder nicht.“ (B6 Zeile 439-441)*

*„Nachdem aber grundsätzlich die Einstellung gegenüber Teilzeitkräften auch von unserer Personalleiterin sehr positiv ist, konnte ich mir eigentlich das Arbeitsausmaß selbst bestimmen, was ich mir gedacht habe, das schaffe ich.“ (B7 Zeile 298-301)*

*„Das ist damals gut gegangen, weil unsere damalige Bereichsleiterin da sehr dahinter war und das eigentlich immer haben wollte und gesagt hat, das muss gehen und muss es auch möglich sein, dass man als Teilzeitkraft eine Führungsposition hat, und die hat diese Dinge eigentlich durchgeboxt.“ (B8 Zeile 152-155)*

*„Und ich muss sagen, von damals bis heute habe ich die gleiche Führungskraft, die Sie auch kennen, die mich auch da unterstützt hat. Und das wird sich durch das ganze Gespräch ziehen, dass wenn man nicht die Führungskraft hat, die einen dabei unterstützt, wird es sehr schwierig, sage ich, dass man als Teilzeitführungskraft hier akzeptiert wird oder überhaupt die Chance bekommt.“ (B10 Zeile 28-32)*

Neben der Offenheit wurden auch mehrmals das Verständnis und die Förderung von den Vorgesetzten als Basis für Führung in Teilzeit genannt.

*„Und meine direkte Vorgesetzte ist auch in Teilzeit, das ist jetzt für mich ein großes Glück, weil die halt einfach mehr Verständnis dafür hat.“ (B6 Zeile 431-433)*

*„Und da ist es schon so, dass ich nicht den Job machen könnte, so gut wie ich ihn jetzt mache, wenn ich ihn nicht hätte mit dieser starken Rückendeckung in diesem Bereich.“ (B7 Zeile 482-484)*

*„Das ist für mich eigentlich das um und auf, ja. Dass die Führungskraft das entsprechend unterstützt und auch mitträgt und akzeptiert.“ (B10 Zeile 364-365)*

Außerdem wird entsprechendes Vertrauen, das die Vorgesetzten ihren teilzeitarbeitenden Führungskräften entgegenbringen, als Notwendigkeit für Führung in Teilzeit erachtet.

*„Ich sage mal, das Vertrauen von der Geschäftsführung oder von dem Eigentümer, die Arbeit wird erledigt, es schaut aber keiner, wo ist die Frau [Name] heute.“ (B2 Zeile 83-85)*

#### **4.1.5 Auswirkungen auf Ebene der Vorgesetzten von teilzeitarbeitenden Führungskräften**

Ebenso wie auf Ebene der Organisatin kann sich laut den befragten Personen Teilzeitarbeit von Führungskräften positiv oder negativ auf ihre Vorgesetzten auswirken.

Als positive Effekte können aus den Ergebnissen der Gespräche ein vermehrter Austausch zwischen den Führungskräften und ihren Vorgesetzten sowie die sich dadurch ergebenden verschiedenen Perspektiven genannt werden.

*„Was ich auch gut finde ist, dass ein anderer Austausch dann stattfindet. Bei mir zum Beispiel mit meiner Abteilungsleiterin.“ (B3 Zeile 183-184)*

*„Und dieser Austausch, finde ich, ist immer gut, weil man einfach auch mehrere Perspektiven mitbekommt.“ (B3 Zeile 186-187)*

*„Da war früher halt mein Partner, mit dem ich die Führung geteilt habe, derjenige, mit dem ich mich ausgetauscht habe. Das mache ich jetzt halt mit den beiden Geschäftsführern.“  
(B2 Zeile 337-339)*

Jedoch kann ein Teilzeitarbeitsverhältnis von Führungskräften laut den Interviewteilnehmer\_innen dazu führen, dass ihre Vorgesetzten mit einem Mehraufwand konfrontiert werden. Dies kann sich beispielsweise auf das Treffen von und die Verantwortung für Entscheidungen beziehen oder auf den erforderlichen Abstimmungs- und Kommunikationsaufwand.

*„Und natürlich auch, das ist mit meiner Chefin ausgemacht, dass in der Zeit, in der ich nicht da bin, und das geht definitiv in die Richtung einer geteilten Führung, dass die Entscheidungsmacht dann bei ihr liegt, also bei meiner Abteilungsleiterin.“ (B3 Zeile 114-116)*

*„Da ist zwar auch noch entsprechende Kommunikation nötig, vor allem zwischen ihnen und dem Vorgesetzten, aber da sind nicht mehr viele Leute darunter, die eventuell darunter leiden könnten.“ (B5 Zeile 434-437)*

#### **4.1.6 Voraussetzungen auf Ebene der teilzeitarbeitenden Führungskräfte**

Hinsichtlich der Voraussetzungen, die von den teilzeitarbeitenden Führungskräften selbst erfüllt sein müssen, um ihre Position in Teilzeit ausführen zu können, wurde am häufigsten ein hohes Maß an Flexibilität genannt. Dies bezieht sich hauptsächlich auf die Anpassung der Arbeitszeit an den jeweiligen Bedarf und bedeutet, dass das vereinbarte Teilzeitausmaß im Bedarfsfall auch überschritten wird.

*„Als ich damals reduziert habe auf 34 Stunden war die Voraussetzung von der Unternehmensleitung, dass wenn Not am Mann ist, dass ich mehr arbeite als die 34 Stunden.“ (B1 Zeile 150-151)*

*„Ich habe einen All-In-Vertrag. Das heißt, wenn es mal mehr ist, ist es mal mehr. Wenn es mal weniger ist, ist es mal weniger. Deswegen sage ich immer, auf dem Papier sind es 25 Stunden.“ (B2 Zeile 78-80)*

*„Wenn es einmal ein Meeting gibt, das sich nicht verschieben lässt, das ist aber unsere Abmachung, da bin ich dabei, dann wähle ich mich am Freitag ganz normal ein oder wenn mein Vorgesetzter irgendeinen Termin ausmacht, da bin ich da. Das haben wir so ausgemacht, das stört mich auch nicht.“ (B5 Zeile 205-208)*

*„Wenn nicht wirklich irgendwas ist, dass ich sage an dem Tag habe ich schon etwas eingeplant, was sich gar nicht verschieben lässt, dann tausche ich das auch. Da bin ich dann flexibel und erwarte dann, dass [das Unternehmen] das auch ist.“ (B8 Zeile 255-258)*

Neben dieser Flexibilität ist für die meisten der befragten Personen die Erreichbarkeit auch außerhalb ihrer normalen Arbeitszeiten eine wichtige Voraussetzung. Darunter ist die Bereitschaft zu verstehen, für das Unternehmen, speziell für die eigenen Mitarbeiter\_innen, bei Bedarf auch privat zur Verfügung zu stehen.

*„Da musst du dir irgendwann überlegen, willst du das, kannst du das oder kannst du das nicht, dass du immer erreichbar bist.“ (B2 Zeile 236-237)*

*„Es ist klar, dass sie mich immer erreichen können.“ (B3 Zeile 123-124)*

*„Und ich bin auch sehr gut erreichbar normalerweise, ja. Also ich bin auch via Whatsapp oder anderen Möglichkeiten, wenn wirklich was Dringendes ist, erreichbar, das wissen auch alle.“ (B7 Zeile 351-352)*

*„Das wissen hier natürlich auch alle, dass sie mich auch privat erreichen könnten, wenn wirklich irgendwo absolut der Hut brennt.“ (B8 Zeile 247-248)*

*„Was ich schon klar gemacht habe, ich bin mit Diensthandy erreichbar. Das heißt, wenn es ein Thema gibt, das brennt, bin ich erreichbar, sei es jetzt per Email oder per Anruf.“ (B10 Zeile 111-113)*

Auch der persönliche Ehrgeiz und das eigene Engagement sind laut den Ergebnissen der geführten Gespräche eine Voraussetzung dafür, Führungspositionen in Teilzeit ausführen zu können.

*„Ich sage mal, es hätte mit Sicherheit auch das Thema gegeben, dass ich nur die Angebote machen, weiterhin in Teilzeit, aber nicht als Führungskraft und auch nicht als Prokuristin, was ich jetzt auch bin.“ (B2 Zeile 239-242)*

*„Natürlich muss man pushy sein, sonst geht das nicht.“ (B4 Zeile 322-323)*

*„Und aktuell oder damals glaube ich, ist es eher... war es zur richtigen Zeit am richtigen Ort und eigenes Engagement, dass das ermöglicht worden ist.“ (B6 Zeile 129-130)*

Ebenfalls betont wurde das notwendige Vertrauen der Führungskräfte in ihre Mitarbeiter\_innen. Dies geht einher mit einer reduzierten Kontrollmöglichkeit aufgrund der geringeren Präsenz der Führungskräfte.

*„Voraussetzung ist sicher das Vertrauen ineinander, auch in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dass die nicht jemand ständig vor Ort sitzen haben müssen, eine Führungskraft, die ihnen auf die Finger schaut.“ (B1 Zeile 108-110)*

*„Und deswegen ist das Vertrauen auch noch ein großer Bestandteil in meiner Führung.“ (B4 Zeile 194-195)*

*„Einfach dass ich mich auf meine Leute verlassen kann und dass das umgekehrt aber genau so ist. Das ist mir am aller wichtigsten, ja.“ (B9 Zeile 66-67)*

Einige der Gesprächspartner\_innen nannten einen kollegialen Führungsstil und ein gutes Einvernehmen auf zwischenmenschlicher Ebene mit und zwischen den Mitarbeiter\_innen, aber auch Kolleg\_innen als Bedingung für eine erfolgreiche Führungsarbeit.

*„Also wenn ich es jetzt ganz spontan sagen müsste, ist mir das Zwischenmenschliche, der soziale zwischenmenschliche Aspekt mit Abstand am wichtigsten. Also ich lege wahnsinnig viel Wert darauf, dass sich alle gut verstehen.“ (B5 Zeile 115-117)*

*„Ich habe schon das Gefühl, dass ich weiß, wie es den Leuten geht und ob sie irgendwo Probleme haben oder so und dass sie auch kommen würden, wenn sie Probleme haben.“ (B8 Zeile 94-96)*

*„Im Prinzip diese Unterstützung durch meinen Kollegen, was jetzt den wirtschaftlichen Bereich anbelangt, dass da auch die menschliche Komponente passt, also wir verstehen uns sehr gut.“ (B9 Zeile 109-111)*

*„Ich lege Wert auf einen... nicht auf einen autoritären Führungsstil. Also eher auf einen kollegialen Führungsstil.“ (B10 Zeile 54-55)*

Zu einem solchen Führungsstil gehören laut den befragten Personen ebenso Offenheit, eine entsprechende Fehlerkultur und auch Zielvereinbarungen.

*„Ganz ganz wichtig ist Offenheit in alle Richtungen. Das ist etwas ganz Wichtiges, auch wenn Fehler passieren.“ (B1 Zeile 77-78)*

*„Und damit ich gut führen kann, ist sicher auch ein Thema, dass man gewisse Ziele, Aufgaben gemeinsam definiert oder vorgibt, die bis zu bestimmten Zeitpunkten zu erreichen sind.“ (B1 Zeile 120-122)*

*„Also das offene und ehrliche Führen einfach ist mir sehr wichtig. Wirklich auf Mitarbeiter zugehen, den ausreden lassen.“ (B4 Zeile 162-164)*

Außerdem wurden auch die persönliche Organisation und Disziplin als Voraussetzung genannt, um Führung in Teilzeit umsetzen zu können. In diesem Zusammenhang wurde auch mehrmals erwähnt, dass entsprechende Kinderbetreuungsmöglichkeiten und familiäre Unterstützung dafür unerlässlich sind.

*„Du brauchst halt einfach eine Disziplin dabei, sonst funktioniert das nicht.“ (B2 Zeile 363-364)*

*„Also für mich persönlich war es wichtig, das organisatorisch hinzubekommen.“ (B3 Zeile 99-100)*

*„Und was das Umfeld betrifft, wenn man so eine Führungsposition in Teilzeit machen möchte, braucht man eine stabile Kinderbetreuung, auf die man sich tatsächlich verlassen kann und mit der man sich auch wohl fühlt und auch kein schlechtes Gewissen hat, dass die Kinder dort sind.“ (B7 Zeile 322-325)*

*„Es war halt auch eine Voraussetzung, dass mein Kind im Kindergarten bleibt.“ (B9 Zeile 120)*

#### **4.1.7 Auswirkungen auf Ebene der teilzeitarbeitenden Führungskräfte**

Entscheiden sich Führungskräfte dafür, ihre Position in Teilzeit auszuführen, bringt dies zahlreiche persönliche Auswirkungen mit sich. Dazu zählen unter anderem die bereits in Kapitel 1.1.1 genannten besseren Möglichkeiten hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, eine ausgewogenere Work-Life-Balance und die dadurch gewonnene Lebensqualität und Gesundheit.

Einige der befragten Personen gaben außerdem an, dass ihre reduzierte Arbeitszeit die Trennung zwischen fachlicher und disziplinarischer Führung mit sich brachte, wobei ihr Fokus auf die disziplinarische Führung gelegt wurde.

*„[Firmenname] gibt mir da auch die Möglichkeit fachlich raus zu sein und mich auf die Führungsrolle zu konzentrieren.“ (B4 Zeile 70-71)*

*„Das heißt, die Experten haben wir alle unter mir im Team, die technischen. Wenn jetzt irgendwas hakt, bin ich wahrscheinlich eh der letzte, der irgendwie helfen kann. Sondern ich brauche eigentlich meine Mitarbeiter.“ (B5 Zeile 197-200)*

*„Ich könnte mich um das nicht kümmern und mich nicht ins Tagesgeschäft einmischen. Das geht erstens zeitlich nicht, aber es geht auch wissenstechnisch nicht.“ (B8 Zeile 389-391)*

Eine interviewte Führungskraft betonte im Zusammenhang mit ihrer Teilzeitarbeit die sich dadurch entwickelte Offenheit gegenüber Fehlern. Eine weitere Folge für teilzeitarbeitende Führungskräfte ergibt sich aufgrund der Tatsache, dass diese damit umgehen müssen, nicht alle Aufgaben oder Anfragen so zeitnah erledigen zu können wie Führungskräfte in Vollzeitbeschäftigungsverhältnissen. Dies wiederum führte laut der befragten Person in ihrem Fall zu einer größeren Gelassenheit.

*„Ich würde sagen, ich habe schon einen größeren Mut zum Fehler entwickelt und auch eine größere Gelassenheit, wenn ich halt, keine Ahnung, 25 Anrufe in Abwesenheit nicht zurückrufe, oder mal auch 100 ungelesene Emails habe. Ich muss halt dann vertrauen, dass sich die Leute noch einmal melden. Anders geht's halt nicht. Da habe ich schon... das wäre*

*vor der Teilzeitarbeit ganz einfach nie passiert, dass ich nicht verlässlich zurückgerufen hätte oder da habe ich ganz einfach... bin ich am Abend erst nach Hause gegangen, wenn ich einen Überblick über alles hatte. Das geht halt jetzt ganz einfach oft nicht.“ (B7 Zeile 310-316)*

Durch die Teilzeitarbeit legen einige der Interviewpartner\_innen besonderen Wert darauf, sich mit ihren Kolleg\_innen und Mitarbeiter\_innen gut auszutauschen. Das daraus entstehende große Netzwerk kann bei auftretenden Problemen und Fragen zur Lösung genutzt werden.

*„Ich tausche mich da auch wirklich offen aus und habe da ein großes Netzwerk innerhalb der Führungskräfte, dass ich da wirklich fragen kann, wie gehst du mit dem Thema um, wie machst du das jetzt mit Corona. Dass ich da wirklich auch andere Meinungen einhole.“ (B4 Zeile 206-209)*

*„Also mir ist vor allem die Meinung meiner Kolleg\_innen sehr wichtig. Dass wir uns da immer wirklich gut abstimmen. Dass da wirklich jeder Ansichtspunkt einfach auch einen Einfluss hat bei uns.“ (B9 Zeile 57-59)*

Die verringerte Arbeitszeit von Führungskräften wirkt sich auch auf die Organisation der Arbeit aus. So gilt es für teilzeitarbeitende Führungskräfte, ihre Aufgaben besser zu selektieren und zu priorisieren, um erfolgreich arbeiten und führen zu können.

*„Und auch mehr nein sagen. Also man muss tatsächlich auch besser selektieren.“ (B7 Zeile 318-319)*

Dennoch kann es laut den befragten Personen dazu kommen, dass von Führungskräften in Teilzeit oft Mehrarbeit geleistet wird, die über ihre reguläre Arbeitszeit hinaus geht. Als Folge davon wurde von einer Gesprächspartnerin berichtet, dass ihre Wochenarbeitsstunden offiziell laut Dienstvertrag erhöht werden mussten.

*„Auf dem Papier bin ich zwar Teilzeit, aber im Endeffekt ist es oftmals weit weg von Teilzeit.“ (B3 Zeile 16-17)*

*„Von den Aufgaben hat sich nicht wirklich was geändert, es ist nicht weniger geworden, man muss das halt in weniger Stunden irgendwie unterbringen.“ (B3 Zeile 27-29)*

*„Also zu Beginn, gestartet habe ich mit 24 Stunden und hatte dann aber immer so viele Plusstunden, dass die Personalleiterin gesagt hat, wir stellen das jetzt um. Weil das macht überhaupt keinen Sinn.“ (B7 Zeile 147-149)*

Da Teilzeitarbeit von Führungskräften in der Praxis noch nicht etabliert zu sein scheint, kommt es laut einer Gesprächspartnerin des Öfteren zu einer Störung und Kontaktaufnahme während der Freizeit.

*„Was sehr häufig passiert ist, weil niemand damit rechnet, dass man Teilzeit arbeitet, dass ich von extern, von Kunden, von Medienpartnern oder selbst von Kolleginnen und Kollegen international... es hat ja niemand von allen irgendwie am Radar wie die Arbeitszeiten sind. Also da kommt es sehr häufig vor, dass das gar nicht rein passt eigentlich in meine Arbeitszeit.“ (B7 Zeile 355-359)*

Einige der Befragten sehen durch die Teilzeitarbeit von Führungskräften eine Begrenzung der Führungsspanne. Dies vor allem wenn es darum geht, neue Mitarbeiter\_innen in das Team aufzunehmen und zu schulen.

*„Also für mich sind 10 dann wirklich die Grenze. Wo ich dann gesagt habe, ich kann den Mitarbeitern jetzt nicht mehr treu bleiben und sie gut genug betreuen.“ (B4 Zeile 120-122)*

*„Also neue Mitarbeiter einarbeiten als Führungskraft sehe ich eher schwierig in Teilzeit oder nur bedingt.“ (B2 Zeile 189-190)*

Als eine weitere negative Folge wurde genannt, dass teilzeitarbeitenden Führungskräften weniger Wertschätzung entgegengebracht wird als ihren vollzeitarbeitenden Kolleg\_innen.

*„Ich glaube auch eine Führungskraft mit zum Beispiel nur 20 Stunden wird noch immer nicht so wertvoll angesehen.“ (B3 Zeile 275-277)*

#### **4.1.8 Voraussetzungen auf Ebene der Mitarbeiter\_innen**

Um ihre Führungsrolle auch in Teilzeit zufriedenstellend ausüben zu können, wurden von den Gesprächspartner\_innen verschiedene Voraussetzungen genannt, die aus ihrer Sicht auf Ebene ihrer Mitarbeiter\_innen dafür erfüllt sein müssen.

Von den befragten Personen wurde betont, dass es für die Ausübung ihrer Position in Teilzeit notwendig ist, Mitarbeiter\_innen zu haben, deren Arbeitsstil von Selbständigkeit, Eigeninitiative und Übernahme von Verantwortung geprägt sind.

*„Also doch den Mitarbeiter\_innen die Freiräume zu geben selbständig Lösungen zu finden und die dann auch umzusetzen.“ (B1 Zeile 84-85)*

*„Und von meinen Mitarbeitern her muss ich auch sagen, die sind sehr... ja... selbstgeführt sag ich einmal. Selbstbestimmt, das heißt, sie wissen was sie tun.“ (B5 Zeile 208-209)*

*„Mein Team arbeitet sehr selbständig, das erleichtert mir das natürlich, ich kann mich auf sie sehr gut verlassen.“ (B6 Zeile 139-140)*

*„Ich muss viel Wert darauf legen auf Eigenständigkeit meiner Leute im Team, die ja auch Verantwortung übernehmen und selbst Entscheidungen treffen. Weil es ansonsten mit der Fülle an Aufgaben und der Zeit, die mir zur Verfügung steht, nicht möglich wäre.“ (B7 Zeile 204-207)*

*„Mir ist zum einen wichtig, natürlich dass die Arbeit funktioniert. Die soll aber möglichst selbständig funktionieren, ohne dass ich mich da großartig einmischen muss.“ (B8 Zeile 67-68)*

*„Von dem her ist es nicht so, dass sie mich jeden Tag 10 Stunden erreichbar haben müssen. Das heißt sie können auch einmal arbeiten, ohne dass ich quasi greifbar bin.“ (B10 Zeile 109-111)*

Auch die Unterstützung von den Mitarbeiter\_innen wurde von einigen Interviewpartner\_innen als Voraussetzung für Führung als Teilzeitkraft genannt. Einhergehend mit dieser Unterstützung ist ein gewisses Maß an Verständnis der Mitarbeiter\_innen für die Führungskraft notwendig.

*„Das war das Verständnis von den Mitarbeitern, das war vorhanden.“ (B2 Zeile 192-193)*

*„Und ich bin auch sehr dankbar, dass ich so ein Team habe, die mich auch unterstützen.“ (B4 Zeile 109-110)*

*„Vielleicht war das auch ein bisschen eine Hilfe im Nachhinein, dass mir die Leute wirklich geholfen haben und immer noch helfen.“ (B9 Zeile 260-261)*

Eine weitere wichtige Voraussetzung für eine Führung in Teilzeit ist das notwendige Vertrauen. Dies bezieht sich sowohl auf das von der Führungskraft ausgehende Vertrauen, welches bereits in Kapitel 4.1.6 erwähnt wurde. Aber auch das Vertrauen seitens der Mitarbeiter\_innen gegenüber der Führungskraft muss laut den befragten Führungskräften gegeben sein.

*„Und da ist für mich klar, dass ich schauen muss, dass ich eine gute Basis mit den Leuten bekomme, damit auch ein entsprechendes Vertrauensverhältnis da ist, damit man einfach gut miteinander arbeiten kann.“ (B3 Zeile 51-53)*

*„...und so wie ich ihnen vertraue, müssen sie mir ja auch vertrauen.“ (B4 Zeile 196-197)*

*„Ich halte sehr viel von strukturierter Arbeitsweise und Einhaltung von Deadlines, also ich muss darauf vertrauen, wenn wir was besprechen, dass diese Dinge auch erledigt werden.“ (B7 Zeile 213-215)*

*„Wenn es ein Thema gibt, möchte ich die erste sein, die davon erfährt, sei es jetzt gute oder seien es jetzt schlechte Nachrichten.“ (B10 Zeile 58-60)*

Mehrmals wurde in den geführten Gesprächen auch der Aspekt erwähnt, dass für eine Führung in Teilzeit ein gutes Klima innerhalb des Teams herrschen muss, indem die Mitarbeiter\_innen gut und gerne miteinander arbeiten und sich wohlfühlen.

*„Und dass halt das Team einen guten Zusammenhalt hat, ich finde das wahnsinnig wichtig.“ (B5 Zeile 120-121)*

*„Und ich habe vielleicht auch das Glück, dass das Team sehr gut zusammenarbeitet.“ (B6 Zeile 74-75)*

*„Ich möchte schon versuchen, so gut es halt geht, dafür zu sorgen, dass sich die Leute möglichst wohlfühlen beim Arbeiten.“ (B8 Zeile 99-100)*

*„Mir ist wichtig, dass sich meine Leute wohlfühlen, dass sie gerne arbeiten gehen, dass sie wissen, dass ich ein Ohr für sie habe. Und auch mit Problemen zu mir kommen.“ (B9 Zeile 59-61)*

#### **4.1.9 Auswirkungen auf Ebene der Mitarbeiter\_innen von teilzeitarbeitenden Führungskräften**

Wie auch auf alle anderen Beteiligten in einem Unternehmen, wirkt sich die Teilzeitarbeit von Führungskräften auch auf deren Mitarbeiter\_innen aus.

Als positiver Effekt wurde von den befragten Personen mehrmals genannt, dass es für die Mitarbeiter\_innen eine Chance darstellt, selbständig arbeiten zu dürfen und die Organisation der Arbeit ebenso flexibel gestalten zu können.

*„Aber grundsätzlich glaube ich ist es eine Möglichkeit, Selbständigkeit und selbständiges Arbeiten von den Mitarbeitern zu fördern.“ (B3 Zeile 297-298)*

*„Bei mir im Team haben alle sehr große Freiheiten und Flexibilität auch und auch Raum und Möglichkeiten, eigene Ideen einzubringen und Dinge auszuprobieren.“ (B7 Zeile 217-218)*

*„Was ich auch sehr wichtig finde ist, dass die Leute sich die Arbeit selbst einteilen dürfen. Also die können auch sehr flexibel arbeiten, aber die Arbeit muss gemacht werden.“ (B9 Zeile 62-64)*

Werden Aufgaben von den Mitarbeiter\_innen aufgrund der Abwesenheit der Führungskraft selbständig gelöst und wird das entsprechend wertgeschätzt, kann sich dies laut einer Gesprächspartnerin wiederum positiv auf deren Motivation auswirken.

*„Und ich glaube das ist für meine Mitarbeiter auch eine Form der Wertschätzung, dass ich diese enable und weiterbringe indem ich sage, ihr seid jetzt die Fachkräfte dafür.“ (B4 Zeile 102-104)*

*„Und da will ich einfach ihnen auch die Wertschätzung so mitgeben. Und das motiviert glaube ich auch.“ (B4 Zeile 108-109)*

Im Gegensatz zu den oben angeführten Chancen für die Mitarbeiter\_innen, können sich für diese auch Risiken aufgrund einer Führungskraft in Teilzeit ergeben. Genannt wurden in diesem Zusammenhang die Gefahr einer Überlastung und ein erhöhter Druck auf die Mitarbeiter\_innen. Verstärkt wird diese Gefahr laut den befragten Personen durch das in den letzten Jahren verstärkt eingesetzte Homeoffice, was sich schlecht auf die Nähe zwischen Führungskraft und Mitarbeiter\_innen auswirkt.

*„Weil das merke ich natürlich auch in Corona-Zeiten, man bekommt schon weniger mit, wie wenn man jeden Tag im Büro ist.“ (B1 Zeile 332-334)*

*„Also merke ich jetzt auch in meiner Führungsverantwortung, dass ich dann erst relativ spät oft mitkriege, wenn es jemandem doch zu viel wird.“ (B7 Zeile 575-576)*

Für die Mitarbeiter\_innen kann sich die reduzierte Arbeitszeit der Führungskraft außerdem aufgrund der beschränkten Erreichbarkeit negativ auswirken.

*„Vielleicht, in unserem Unternehmen gibt es ja auch noch andere Führungskräfte in Teilzeit, da hört man hin und wieder, dass diese nicht immer erreichbar sind. An mich wurde das noch nicht herangetragen, aber das könnte vielleicht so ein negatives Thema sein, die Erreichbarkeit und Verfügbarkeit.“ (B1 Zeile 362-365)*

Als negative Konsequenz von Führungskräften in Teilzeit wird auch gesehen, dass die Beziehung zu den Mitarbeiter\_innen teilweise darunter leidet. Dies kann sich beispielsweise darin zeigen, dass wichtige Ereignisse innerhalb des Teams von den Führungskräften nicht oder erst zu spät erkannt werden und sich dies schlecht auf die Gruppe auswirken kann.

*„Diese Eskalation der persönlichen Streitereien war immer, wenn ich nicht da war.“ (B8 Zeile 318-319)*

## 4.2 Ergebnisse zum Thema geteilte Führung

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse aus den Gesprächen dargestellt, die sich speziell auf das Thema der geteilten Führung beziehen. Dazu werden einleitend die Modelle von geteilter Führung erläutert, die es laut den interviewten Führungskräften gibt beziehungsweise in deren beruflichem Alltag angewandt werden. Im Anschluss daran werden die Vor- und Nachteile dieser Modelle geschildert. Abschließend werden die Voraussetzungen für geteilte Führung in der Praxis angeführt, die aus Sicht der Gesprächspartner\_innen erfüllt sein müssen.

### 4.2.1 Formen der geteilten Führung in der Praxis

Direkt auf das Verständnis von geteilter Führung angesprochen, nannten die meisten der befragten Personen, es bedeute für sie, dass sich zwei oder mehrere gleichgestellte Personen eine Stelle als gleichberechtigte Kolleg\_innen teilen.

*„Unter geteilter Führung hätte ich eigentlich verstanden das Thema, wenn eine Teilzeitkraft vielleicht diese Führungsposition nicht alleine mehr ausfüllen kann, und es gibt dann eine zweite Führungskraft dazu.“ (B2 Zeile 128-130)*

*„Aber ich glaube geteilte Führung, könnte ich mir so vorstellen, dass man sagt, angenommen meine Stelle, Gruppenleitung Messtechnik und Labor, dass man sagt, ok, man teilt sich die. Ich mache zum Beispiel die 50 % und eine andere oder ein anderer macht das auch zu 50 %. Dass man sich das dann so aufteilt und gesamt ist es dann eine Vollzeitstelle.“ (B4 Zeile 217-220)*

*„Dass zwei Teilzeitmitarbeiter die gleiche Stelle besetzen. So wäre mein Verständnis. Also wenn ich 25 % mache und der andere alt 75 %, dann haben die Leute halt zwei Vorgesetzte.“ (B5 Zeile 159-161)*

*„Ich könnte mir darunter vorstellen, dass man eine Vollzeit-Führungsstelle auf 2 Personen aufteilt und die teilen sich quasi diese eine Position.“ (B10 Zeile 73-75)*

An dieser Stelle sei jedoch angemerkt, dass nur eine Gesprächspartnerin (B9) dies in ihrer beruflichen Praxis als Geschäftsführerin aktuell so praktiziert. Eine zweite befragte Führungskraft (B2) konnte in ihrer beruflichen Vergangenheit diesbezüglich bereits Erfahrungen sammeln, als sie sich ihre Stelle als Abteilungsleiterin mit einem Kollegen teilte.

*„Und habe dann ein Kind bekommen und als ich von meiner Karenz zurückgekommen bin, habe ich eben das Angebot bekommen, dass ich die Geschäftsführung übernehme gemeinsam mit einem Kollegen aus der Steiermark.“ (B9 Zeile 14-17)*

*„Im ehemaligen Job hatte ich dann eine zweite Führungskraft. Wir haben die Abteilung zusammengeführt.“ (B2 Zeile 198-199)*

Nach einer kurzen Erläuterung von geteilter Führung auf Basis der recherchierten Literatur kristallisierte sich in den weiteren Verläufen der Gespräche heraus, dass im Arbeitsalltag der befragten Personen neben der oben genannten andere Formen praktiziert werden. In diesem Zusammenhang wurde beispielsweise erläutert, dass bei Bedarf innerhalb von Teams und Gruppen informelle, aber auch formelle Führungspersonen ernannt werden oder wurden, die zum Teil temporäre Führungsaufgaben übernehmen.

*„Mein Team ist in drei kleine Teams aufgeteilt. Und jede der Untergruppierungen hat einen Service Manager oder einen Solution Architekten, so nennen wir das aktuell. Der hat fast so etwas wie ein bisschen eine Führungsposition. Der ist erster Ansprechpartner für die restlichen Teammitglieder in seinem Service drinnen, der koordiniert die Sachen, der verteilt die Aufgaben, der schaut, dass das rund läuft, der koordiniert das Ganze. Also wir haben es eh schon fast so ein bisschen.“ (B5 Zeile 311-317)*

*„Also ich hatte eine Kollegin, eine Mitarbeiterin in meinem Team, langjährig, die hat dann während ich in der ersten Karenz war, die stellvertretende Leitung übernommen.“ (B7 Zeile 272-273)*

*„Ich habe im Prinzip in jeder von den drei Aufgabengebieten eine Person, die dort dafür sorgt, dass in diesem Aufgabengebiet ein bisschen Ordnung herrscht sage ich jetzt einmal so.“ (B8 Zeile 71-73)*

Ebenso kam es in manchen der geschilderten Fälle zu einer Übertragung von Aufgaben und Verantwortung von der Führungskraft an ihre Mitarbeiter\_innen, was auch als geteilte Führung bezeichnet werden kann. Dies wurde vor allem in Zusammenhang mit der Reduktion der Arbeitszeit der Führungskräfte genannt beziehungsweise mit einer zu großen Führungsspanne, als dass alle Aufgaben von einer Führungsperson erledigt werden könnten.

*„So ist sicher eine Art von geteilter Führung entstanden, dass vielleicht ein paar Aufgaben dazu gekommen sind, aber vor allem auch mehr Verantwortung auf diese Gruppenleiterinnen übertragen wurde.“ (B1 Zeile 259-261)*

*„Es wurden Arbeiten abgegeben. Davor eben, da hatte ich ja noch die Teamleitung, da hatte ich noch so tägliche Arbeit, wirkliche Seminarorganisation, also dieses tägliche Geschäft. Und diese Arbeiten habe ich alle abgegeben, die wurden dann verteilt und mir ist dann wirklich nur noch diese Führung geblieben und diese Koordination.“ (B6 Zeile 205-208)*

*„Da gibt es eine sogenannte Coach-Rolle und ich glaube das kommt der geteilten Führung, so wie Sie es angesprochen haben, recht nahe. Wo ein Mitarbeiter aus diesem Pool sozusagen, ein Mitarbeiter bekommt den Hut auf, dass er sagt, du verantwortest diese Gruppe von Mitarbeitern in Bezug auf dieses Thema. Da würde die hierarchische Führung, oder nicht würde, sondern da gibt die hierarchische Führung gewisse definierte Arbeitspakete an diesen Coach ab, der das mit den Mitarbeitern aus der selben Unit bearbeitet, ja“ (B10 Zeile 270-275)*

In den oben erwähnten Modellen kam es in erster Linie zur Übernahme von Führungstätigkeiten durch hierarchisch unterstellte Personen. Im Gegensatz dazu wurde von einer Gesprächspartnerin auch geschildert, dass Teile ihrer Aufgaben als Führungskraft von ihrem Vorgesetzten übernommen wurden, um ihr die Stundenreduktion während der Karenzzeit zu ermöglichen.

*„Und mein damaliger Vorgesetzter hat die Budgetverantwortung zurückgenommen, oder der hat die Budgetverantwortung wieder übernommen.“ (B7 Zeile 275-277)*

#### **4.2.2 Vorteile von geteilter Führung**

Durch die Anwendung von geteilter Führung können sich aus Sicht der befragten Führungskräfte sowohl Vor- als auch Nachteile ergeben, welche im Folgenden dargestellt werden.

Auf die Ebene der Organisationen bezogen, besteht ein positiver Effekt von geteilter Führung vor allem darin, dass verschiedene Perspektiven und mehr Wissen eingebracht werden können, wovon wiederum das gesamte Unternehmen profitiert.

*„Eben auch das mit dem Wissen, dass mehr Wissen von der Führungskraft eingebracht werden kann oder von den Führungskräften. Das ist natürlich auch wieder ein Vorteil für das gesamte Unternehmen.“ (B1 Zeile 220-222)*

*„Und dieser Austausch, finde ich, ist immer gut, weil man einfach auch mehrere Perspektiven mitbekommt. Weil wenn man das einfach immer alleine macht, so wie man es halt immer gemacht hat, ist es auch gefährlich, dass man manche Dinge nicht mehr sieht und vielleicht einfach einen Tunnelblick bekommt. Und ich glaube da ist es einfach nicht schlecht, egal ob das jetzt von einer anderen Ebene kommt oder von der gleichen Ebene oder eben auch von den eigenen Mitarbeitern... ich glaube, dass man da einfach viel mehr Input bekommen kann, was sehr wertvoll ist.“ (B3 Zeile 186-192)*

Die befragten Personen sehen in der Umsetzung von geteilter Führung ein Personalentwicklungsinstrument, das die Motivation aller Mitarbeiter\_innen erhöhen kann. Außerdem wird es als Zeichen der Wertschätzung gegenüber den Personen erachtet, welche die Führungsrolle temporär übernehmen dürfen.

*„Und die schätzen das halt auch, Selbstverantwortung, mehr Verantwortung zu übernehmen. Das finde ich einfach schön, wenn man das Team auch so enabled, dass sie dann die Stärken wirklich zeigen können.“ (B4 Zeile 563-565)*

*„Erstens ist eine Chance für die Mitarbeiter, das sind Incentives, er kann aufsteigen, er kann sich irgendwo hin entwickeln.“ (B5 Zeile 364-365)*

*„Ich glaube für den Mitarbeiter, der das dann macht, ist es eben eine Möglichkeit, sich zu entwickeln.“ (B6 Zeile 237-238)*

*„Auf der anderen Seite ist es aber auch eine große Chance für manche, weil sie dann irgendwie ganz... auch quasi sich stark entwickeln aufgrund der Herausforderung.“ (B7 Zeile 467-469)*

*„Für den Mitarbeiter sehe ich eindeutig die Vorteile, dass sie einmal... also einfach ein Mehr an Verantwortung, Entwicklungspotenzial für den Mitarbeiter.“ (B10 Zeile 224-225)*

Für die befragten Führungskräfte selbst stellt geteilte Führung eine Karrierechance dar, da sie trotz ihrer beschränkten zeitlichen Möglichkeiten Führungspositionen einnehmen und sich weiterentwickeln können.

*„Gerade für Leute, die sagen vielleicht, dass sie so eine Position nicht einnehmen könnten in Vollzeit. Wenn man das dann teilt, oder wenn man es in Teilzeit macht und jemand anderes übernimmt auch einen Teil, dann glaube ich, dass sich andere Möglichkeiten ergeben. Gerade als Frau mit Kindern oder Betreuungspflichten, oder natürlich auch als Mann, einfach wenn man zeitlich nicht so flexibel ist, hat man dadurch einfach andere Möglichkeiten.“ (B3 Zeile 174-179)*

*„...dass ich sage, ok, ich kann dann trotzdem als Mama nur 50 % arbeiten. Trotzdem kann ich aber eine Führungsrolle haben.“ (B4 Zeile 489-490)*

*„Aber grundsätzlich sage ich, wenn einmal die Prämisse ist der Führungskraft, ich möchte nicht Vollzeit arbeiten, möchte aber trotzdem eine Führungsrolle haben, glaube ich schon, dass das für die Führungskraft ein Mehrwert sein kann, ja.“ (B10 Zeile 264-267)*

Ein weiterer Mehrwert von geteilter Führung liegt laut den befragten Führungskräften in der Vernetzung mit anderen Personen und den sich daraus ergebenden Möglichkeiten zum Austausch untereinander, aber auch mit Personen anderer Hierarchieebenen.

Schlussendlich profitieren nach Ansicht der Gesprächspartner\_innen die Führungskräfte persönlich, aufgrund des damit erzielten Lerneffektes, von einer geteilten Führung.

*„Vorteil ist, dass man mehr lernen kann, einfach, dass da mehr da ist. Das weiß ich von mir selber, ich mache einfach gewisse Dinge so wie ich glaube, dass sie am besten sind. Das heißt aber nicht immer, dass das tatsächlich das Beste ist.“ (B1 Zeile 202-205)*

*„Der Austausch auf fachlicher Ebene ist bei so einer geteilten Führung natürlich ein großer Vorteil.“ (B2 Zeile 281-282)*

*„Was ich auch gut finde ist, dass ein anderer Austausch dann stattfindet. Bei mir zum Beispiel mit meiner Abteilungsleiterin. Ich glaube, man muss sich dann einfach enger kurzschließen irgendwie.“ (B3 Zeile 183-185)*

*„Natürlich dass ich nicht die alleinige Ansprechperson für manche Dinge bin. Ganz klar mich besser austauschen kann, auch was die Prozesse betrifft.“ (B7 Zeile 416-417)*

Werden die Mitarbeiter\_innen durch eine geteilte Führung auch fachlich entwickelt, fördert dies die zeitliche Flexibilität der Führungskräfte. Dadurch kann auch die Qualität der Arbeit in Abwesenheit der Führungskräfte gewährleistet werden, was beispielsweise auch eine Erleichterung hinsichtlich Vertretungsregelungen nach sich zieht.

*„Du kannst halt viel flexibler reagieren. Du hast halt deine Verantwortung, die dahingehend geteilt ist, dass du sagen kannst, du kannst terminliche Themen besser handeln. Was bei alleiniger Führung wie jetzt, halt alles bei mir liegt.“ (B2 Zeile 273-275)*

*„Ich weiß auch immer, meine Mitarbeiter könnten mich in jeder Rolle vertreten.“ (B4 Zeile 360-361)*

*„Also einfach dieses Wissen wird auf mehrere Köpfe aufgeteilt. Und ich werde dadurch frei geschaufelt für andere Sachen.“ (B6 Zeile 267-268)*

Auch eine dauerhafte Entlastung für die Führungskräfte wird als positive Auswirkung von geteilter Führung genannt. Dies bezieht sich vor allem auf die Delegation von Aufgaben und Verantwortung hin zu Mitarbeiter\_innen, wodurch der Druck auf die Führungskräfte verringert werden kann.

*„Das heißt, ich habe natürlich viel weniger Aufwand, behalte aber trotzdem den Überblick.“ (B5 Zeile 350-351)*

*„Und das nimmt halt wahnsinnig den Druck für mich raus.“ (B5 Zeile 500)*

*„Der Vorteil ist hier, dass man nicht alles selber machen muss. Und ich merke auch, dass sich das auch einfach gar nicht mehr ausgeht.“ (B6 Zeile 259-260)*

In Bezug auf die Bewertung von Mitarbeiter\_innen oder auch in Konfliktsituationen wird der Vorteil von geteilter Führung in vermehrter Objektivität gesehen. Dieser Aspekt kommt vor allem bei solchen Modellen zu tragen, bei dem sich mehrere Personen auf gleichwertiger Ebene eine Position teilen.

*„Da ist bei einer geteilten Führung, oder wenn man eine zweite Führungskraft hat oder eine Führungsgruppe, das Risiko geringer, dass persönliche Befindlichkeiten oder Sympathien miteinfließen.“ (B1 Zeile 214-216)*

*„Weil dann habe ich zwei, die ... oder mehrere, die eben eine Meinung sich über mich bilden können oder über meine ... über den Mitarbeiter an sich. Und dann ... auch wieder fördern können.“ (B4 Zeile 516-518)*

Von mehreren Interviewpartner\_innen wurde außerdem erwähnt, dass aufgrund geteilter Führung die Stärken aller Mitarbeiter\_innen, aber auch der Führungskräfte, gezielt eingesetzt werden können. Dadurch profitieren wiederum alle Beteiligten und auch das Unternehmen.

*„Und wenn man das dann aufteilt, hat man halt einfach zwei Menschen mit zwei Stärken und kann das Ganze dann vielleicht noch besser vorantreiben, das Team. Was dann natürlich auch wieder der Organisation zugute kommt.“ (B4 Zeile 503-506)*

*„Meistens ist es halt ein Gewinn für alle, wenn man die Leute dort einsetzt, wo sie sich wohlfühlen und wo sie ihre Stärken haben.“ (B8 Zeile 550-552)*

*„Dass jeder seine Stärke einfließen lassen kann, ich jetzt meine Erfahrungen aus dem Vertrieb und aus der Marketingsicht, mein Kollege wiederum aus seinen Erfahrungswerten in der Buchhaltung und aus der Betriebswirtschaft.“ (B9 Zeile 155-158)*

### **4.2.3 Nachteile von geteilter Führung**

Jedoch wurden von den befragten Personen auch einige Nachteile beziehungsweise Risiken in Zusammenhang mit geteilter Führung genannt. Dazu zählt vor allem die Befürchtung, dass sich für die beteiligten Personen ein erhöhter Abstimmungsaufwand ergibt.

*„Hatte dann den Mehraufwand, dass der Kollege seiner Zeit mehr angerufen hat. Also das war dann vielleicht wieder mehr Aufwand, den man zeitlich vielleicht vorher anders untergebracht hätte.“ (B2 Zeile 199-201)*

*„Also es bedarf einer, aus meiner Sicht, einer sehr engen Abstimmung zwischen diesen beiden Führungskräften. Weil ich glaube, es muss ein Sprachrohr sein.“ (B2 Zeile 257-258)*

*„Und ja... ich glaube, dann braucht man häufig länger, als wenn nur einer das machen würde.“ (B6 Zeile 273-274)*

*„Die Nachteile wiederum sind sicherlich eben, dass man immer schauen muss, dass man zu einer gemeinsamen Meinung findet. Ab und zu sieht er es doch anders als ich, das gehört dann einfach ausdiskutiert.“ (B9 Zeile 160-162)*

Eine interviewte Führungskraft nannte als Nachteil den sich ergebenden Mehraufwand für die Mitarbeiter\_innen unter einer geteilten Führung, indem sie sich vor mehreren Führungspersonen beweisen beziehungsweise mehrere Personen von der eigenen Leistung überzeugen müssen.

*„Genau, dass ich mich auch mehr beweisen muss, bei jedem. Weil ich will ja auch weiterkommen und muss dann bei jedem zeigen, wie toll ich bin. Das wär vielleicht so ein bisschen so ein Mehraufwandsthema, dass ich sage, jetzt muss ich dem auch noch zeigen, dass ich toll bin.“ (B4 Zeile 430-433)*

*„Also das heißt ich habe dann mehrere Leute, die ich updaten muss, damit sie wissen wieso wir was wie machen. Und das ist natürlich auch immer ein Aufwand von meiner Seite, dass ich die abhole.“ (B4 Zeile 419-421)*

Nicht klar geregelte Zuständigkeiten und eine damit verbundene Unsicherheit gehören für die befragten Personen ebenso zu den Nachteilen einer geteilten Führung.

*„Das finde ich schon wichtig, dass man dann weiß, wer ist jetzt die Person, die für meinen Urlaub und die ganzen anderen dienstrechtlichen Sachen zuständig ist.“ (B1 Zeile 187-188)*

*„Was ich da total wichtig finde ist Klarheit. Also ich glaube das ist dann schon wichtig, dass sie wissen, wer ist wofür zuständig, wer ist mein Ansprechpartner, womit kann ich zu wem gehen.“ (B3 Zeile 197-199)*

*„Und da merkt man durch die Bank, dass es eben wieder mit der Kommunikation schwierig wird. Und zwar weil man nicht weiß, wer ist zuständig wofür.“ (B5 Zeile 509-510)*

*„Es ist eher meine Befürchtung, dass dann keiner was entscheidet.“ (B8 Zeile 269-270)*

*„Am Anfang glaube ich war es sowohl für mich, aber auch für meine Kolleg\_innen schwer, dass sie gewusst haben, mit welchem Thema soll ich zu wem gehen.“ (B9 Zeile 141-142)*

Die oben erwähnte Unklarheit bezüglich der Zuständigkeiten kann laut den befragten Führungskräften sogar dazu führen, dass die Führungspersonen gegeneinander ausgespielt werden.

*„Wenn eine Führungskraft etwas nicht zugesteht, dann probiert man es bei der anderen Führungskraft und spielt die vielleicht auch sogar ein bisschen gegeneinander aus.“ (B1 Zeile 176-178)*

*„Ich merke halt, dass dann die Mitarbeiter zu mir kommen, wenn sie ein Problem haben mit einem dieser fachlichen Führer. Und dann sage ich immer, direkte Kommunikation, sag das bitte dem [Name] selbst, ich mische mich da nicht ein. Geh doch auf ihn direkt zu.“ (B4 Zeile 444-446)*

*„Oder eine Gefahr sehe ich auch darin, dass man vielleicht im schlimmsten Fall sogar den einen gegen den anderen ausspielen könnte ein bisschen.“ (B5 Zeile 276-278)*

Ebenso zählt das Risiko einer erschwerten Kommunikation laut den Gesprächspartner\_innen zu den Nachteilen einer geteilten Führung. Dies bezieht sich zum einen auf die Kommunikation zwischen den Führungskräften, die sich eine Rolle teilen. Andererseits wird nach Ansicht der befragten Führungskräfte auch die Kommunikation zwischen den verschiedenen Ebenen der Organisation erschwert, wodurch es zu Konflikten kommen kann.

*„Weil ich glaube, dass es eben zu Konflikten führt, dass die Kommunikation einfach unnötig schwieriger wird.“ (B5 Zeile 360-361)*

Für die Mitarbeiter\_innen, die aufgrund eines Modells der geteilten Führung mehr Aufgaben und Verantwortung übernehmen, kann es zu einer Überforderung beziehungsweise Überlastung führen. Dies kann sich so stark auswirken, dass diese Personen die Organisation verlassen.

*„Die Kollegin, die hat... also... das hat schon gut funktioniert. Aber die ist dann mit dem Druck dann sehr schlecht zusammengekommen.“ (B6 Zeile 466-467)*

*„Es ist halt natürlich schon so, dass wenn das große Projekte sind, die in ihrer Verantwortung liegen, teilweise die Verantwortung auch ein bisschen zu groß wird dann fast.“ (B7 Zeile 457-459)*

*„Ich hatte tatsächlich eine langjährige Mitarbeiterin im Team, die konnte dann damit nicht umgehen und hat aus diesem Grund, also auch mit dieser Eigenverantwortung, mit dieser hohen Eigenverantwortung, und hat aus diesem Grund dann auch das Unternehmen verlassen.“ (B7 Zeile 470-473)*

Eine der befragten Personen sieht es als Nachteil einer geteilten Führung an, dass die Mitarbeiter\_innen nach Rückgabe der temporären Führungsrolle an Status verlieren können.

*„Nachteil, der einzige Nachteil, der mit jetzt einfällt ist, dass wenn das Teilprojekt oder der zeitliche Abschnitt, wie immer man das definiert, wenn der dann abgeschlossen ist, dass der Mitarbeiter eigentlich wieder zurückfällt, sag ich jetzt bewusst, in die ursprüngliche Position. (B10 Zeile 227-230)*

#### **4.2.4 Voraussetzungen für geteilte Führung**

Um Formen der geteilten Führung in der Praxis zu etablieren, bedarf es laut den Meinungen der befragten Personen diverser Voraussetzungen auf allen Ebenen, die dafür gegeben sein müssen. Als Basis wurde unter anderem genannt, dass sich die Personen, die sich eine Führungsrolle teilen, auf zwischenmenschlicher Ebene gut verstehen müssen, um eine gute Arbeit gewährleisten zu können.

*„Was natürlich schon eine Voraussetzung ist, was zum Nachteil werden könnte, wenn sich diese zwei oder mehrere Personen nicht gut verstehen oder wenn diese nicht gut zusammenarbeiten können.“ (B1 Zeile 232-234)*

*„Die müsstest ein wirklich eingespieltes Team sein.“ (B5 Zeile 240-241)*

*„Es wäre auch so gewesen, wenn ich im Prinzip mit meinem Kollegen nicht diese menschliche Zusammenarbeit gefunden hätte, die wir einfach leben, das hätte dann sicher auch nicht so funktionieren können.“ (B9 Zeile 231-233)*

Dies schließt auch aus, dass sie sich als Konkurrenten betrachten. Im Gegensatz dazu sind gegenseitiger Respekt und Wertschätzung wichtige Faktoren für eine geteilte Führung.

*„Ich habe bis jetzt die Führungsebenen eher immer als sehr konkurrenzbehaftet empfunden und kann mir das nicht wirklich vorstellen, dass das funktioniert.“ (B8 Zeile 277-278)*

*„Wir haben eigentlich meistens die gleiche Meinung und wir mischen uns auch gegenseitig in den jeweiligen Bereich, der dem anderen gehört, außer man wird gefragt, nicht weiter ein. Und ich empfinde das jetzt für richtig und er sagt, ja muss jetzt nicht sein, aber das musst du wissen. Also da lassen wir uns schon gegenseitig den Spielraum, den jeder braucht.“ (B9 Zeile 165-169)*

Als wichtiger Bestandteil einer solchen guten Zusammenarbeit wird eine regelmäßige Abstimmung zwischen den Personen gesehen und das Vertreten von gemeinsamen Standpunkten nach außen hin.

*„Aber dass trotzdem die gleichen Aussagen getroffen werden. Nicht dass die eine Person das sagt und die andere dann etwas anderes.“ (B6 Zeile 336-337)*

*„Es geht einfach immer um die Abstimmung.“ (B8 Zeile 292)*

*„Damit da einfach immer eine Meinung vertreten wird. Darauf legen wir schon sehr viel Wert, dass da kein Durcheinander entstehen kann.“ (B9 Zeile 150-151)*

*„Also es muss mit einer Stimme gesprochen werden. Es muss eine Botschaft gesendet werden.“ (B10 Zeile 144)*

Werden Teilaufgaben und Verantwortungsbereiche von Führungskräften an ihre Mitarbeiter\_innen abgegeben, setzt dies ein gewisses Maß an Vertrauen voraus.

*„Geteilte Führung hat für mich ja natürlich auch etwas mit Eigenverantwortung und großer Eigen... also Entscheidungsfreiheit auch zu tun und Vertrauen auch in die Leute, dass sie gute Projekte abwickeln.“ (B7 Zeile 489-491)*

*„Wenn die Kommunikation und das Vertrauen nicht da ist, dann wird das auch nicht funktionieren.“ (B8 Zeile 342-343)*

Weitere Voraussetzungen werden in den Personen selbst gesehen, die zumindest temporär die Führungsrolle innehaben. So müssen diese laut den Interviewpartner\_innen das nötige Potenzial und auch den Willen aufweisen, Führungsaufgaben zu übernehmen.

*„Weil die Person muss ja irgendein Potenzial haben, dass man sagt, du machst jetzt die Vertretung oder übernimmst eine Aufgabe.“ (B6 Zeile 314-315)*

*„Deshalb braucht es eben auch die Mitarbeitenden, die wirklich wollen.“ (B6 Zeile 363-364)*

*„Das ist absolut informell. Aber ganz ganz wichtig und ergibt sich einfach, aus in erster Linie, aus dem Charakter der Personen.“ (B8 Zeile 381-382)*

Sind die richtigen Personen gefunden, die im Rahmen einer geteilten Führung Aufgaben und Verantwortung übernehmen wollen und können, muss diesen dennoch ausreichend Unterstützung geboten werden.

*„Also man muss drauf achten, dass man trotzdem noch genug Unterstützung gibt, zumindest mentale.“ (B7 Zeile 460-461)*

Neben den persönlichen Voraussetzungen auf Ebene der Führungskräfte und der Mitarbeiter\_innen, gilt die Offenheit und Akzeptanz der Organisation und der Vorgesetzten für die Befragten als Voraussetzung für die Umsetzung einer geteilten Führung.

*„Also ich glaube die Organisation kann es verhindern, indem sie einfach die Rahmenbedingungen nicht zur Verfügung stellt. Dann die Führungskraft kann es verhindern, weil wenn jetzt die Organisation sagt, die Rahmenbedingungen sind gegeben, also ihr dürft*

*das, eure Mitarbeiter dürfen das machen, aber die Führungskraft kann sich so etwas vielleicht gar nicht vorstellen, dann glaube ich ist das ganz schwierig.“ (B6 Zeile 352-356)*

*„Dass geteilte Führung in einem Unternehmen, so wie ich es bin, aufgrund dieser hierarchischen Strukturen nicht funktionieren würde, und ich glaube auch nicht akzeptiert wird, das ist wiederum ein anderes Thema.“ (B10 Zeile 187-189)*

## **5 Diskussion und Ausblick**

Im letzten Abschnitt der vorliegenden Arbeit werden die in Kapitel 4 dargestellten Ergebnisse zusammengefasst und damit die der Arbeit zugrundeliegenden Forschungsfragen beantwortet. Abschließend wird das methodische Vorgehen kritisch reflektiert und etwaige Limitationen der Studie aufgezeigt.

Ziel dieser Arbeit war es, die Voraussetzungen und Hindernisse für Führung in Teilzeit beziehungsweise geteilter Führung aus der Sicht von Führungskräften zu erforschen. Grundlage für die Arbeit war eine umfassende Literaturrecherche zur Thematik, um diese anschließend mit den Erkenntnissen aus der empirischen Untersuchung zu vergleichen. Für die Datenerhebung wurde das Vorgehen einer qualitativen Befragung mit insgesamt zehn Führungskräften, die ihre Position bereits in Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen ausüben, gewählt.

Zusammenfassend lässt sich aufgrund der durchgeführten Studie sagen, dass geteilte Führung eine Form von Führung darstellt, wie die Arbeitslast von Führungskräften reduziert werden kann. Dadurch kann es ermöglicht werden, dass auch Führungsrollen in Teilzeit ausgeübt werden können. Werden die notwendigen Voraussetzungen seitens der Organisation und der betroffenen Personen erfüllt, können aus Sicht der befragten Führungskräfte langfristig für die Unternehmen, aber auch für die Mitarbeiter\_innen und Führungskräfte Vorteile generiert werden. In Hinblick auf den aktuell viel diskutierten Fach- und Führungskräfte-mangel kann die Ermöglichung von Teilzeitarbeitsmodellen für Führungskräfte eine Chance darstellen, um diesem entgegenzuwirken. Folgend werden die gewonnenen Erkenntnisse aus der durchgeführten Studie in Bezug auf die Forschungsfragen detaillierter zusammengefasst.

## 5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfragen

Aus den geführten Gesprächen lässt sich ableiten, dass geteilte Führung eine Möglichkeit darstellt, die Arbeitslast von Führungskräften zu verringern. Dadurch kann es aus Sicht der Autorin dieser Arbeit ermöglicht werden, eine Führungsrolle auch in Teilzeit auszuführen, was dem Wunsch vieler Personen in Führungspositionen entspricht (Baumgartner & Hirt, 2020, S. 42). Bei Betrachtung des österreichischen Arbeitsmarktes wird jedoch deutlich, dass die Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Führungskräften noch sehr gering ist (Baumgartner & Hirt, 2020, S. 38). Aufgrund dessen wird mit dieser Arbeit versucht, die Hindernisse bei der praktischen Umsetzung von Führung in Teilzeit aufzuzeigen und die Voraussetzungen zu erörtern, die dies fördern beziehungsweise ermöglichen.

Im Folgenden werden sowohl die Voraussetzungen als auch die Hindernisse für Führung in Teilzeit beziehungsweise geteilte Führung zusammenfassend beschrieben. Damit werden die am Anfang dieser Arbeit formulierten Forschungsfragen beantwortet, welche an dieser Stelle noch einmal angeführt werden.

- *Welche Voraussetzungen müssen aus Sicht von Führungskräften für Führung in Teilzeit/geteilte Führung gegeben sein?*
- *Welche Hindernisse müssen bei Führung in Teilzeit/geteilter Führung von Führungskräften überwunden werden?*

Für eine bessere Übersichtlichkeit werden die gewonnenen Erkenntnisse in Anlehnung an die vorhergehenden Kapitel auf Basis verschiedener Ebenen dargestellt. Diese umfassen die Ebene der Organisation, der Führungskräfte und der Mitarbeiter\_innen. Zusätzliche Erkenntnisse aus den geführten Gesprächen, die nicht direkt der Beantwortung der Forschungsfragen dienen, aber dennoch interessante Aspekte zum Forschungsthema beleuchten, werden getrennt angeführt.

### 5.1.1 Voraussetzungen und Hindernisse auf Ebene der Organisation

Im Rahmen der durchgeführten Interviews wurde deutlich, dass Modelle der Führung in Teilzeit und geteilte Führung nicht alleine durch die Führungskräfte und deren Mitarbeiter\_innen ermöglicht werden. Vielmehr bedarf es auch entsprechender organisationaler

Rahmenbedingungen. Wie bereits im Theorieteil angeführt, wurde auch von den befragten Personen als wichtigster Faktor auf Ebene der Gesamtorganisation eine von Offenheit und Akzeptanz geprägte Unternehmenskultur genannt. Dadurch können die Voraussetzungen für Führungsmodelle geschaffen werden, die von einer klassischen Führung durch eine einzelne Person in Vollzeit abweichen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie eine solche Kultur geschaffen werden kann. Aus den geführten Gesprächen geht unter anderem hervor, dass das Vorleben von funktionierender Führung in Teilzeit beziehungsweise geteilter Führung sich positiv auf die allgemeine Akzeptanz solcher Modelle auswirkt. Ausgehend von der Annahme, dass aufgrund der demografischen Entwicklung künftig immer mehr Personen in Führungsetagen von Organisationen zu finden sein werden, welche von traditionellen Führungsstilen abweichen und für neue Modelle offen sind, scheint dahingehend eine positive Entwicklung wahrscheinlich zu sein. Dies bezieht sich unter anderem auf die Werte der Generation Y, die gegenüber Modellen der Teilzeitführung bereits meist sehr positiv gestimmt sind und die sich ergebenden Vorteile erkennen und nutzen wollen (Katterbach & Stöver, 2019, S. 130). Einhergehend mit einer grundsätzlichen Offenheit gegenüber der Thematik zeigen die Ergebnisse der Studie, dass Führung in Teilzeit und geteilte Führung nicht nur akzeptiert, sondern seitens der Unternehmensführung und der Vorgesetzten aktiv gefördert und unterstützt werden sollte. Als Maßnahmen einer solchen Unterstützung können beispielsweise spezielle Trainings oder Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte in Teilzeit angeboten werden. Dies wurde von einer Interviewpartnerin auch dezidiert angesprochen und betont.

*„Weil natürlich auch die Unterstützung seitens der Organisation immer super da war, zum Beispiel mit den Trainings und den Entwicklungsmaßnahmen und der Förderung.“ (B4 Zeile 604-606)*

Sollte es zu Modellen der geteilten Führung kommen, muss darauf geachtet werden, dass nicht alle Aufgaben geteilt werden können. Wie in der Theorie beschrieben, sind auch die befragten Personen der Meinung, dass vor allem Aufgaben, die in Zusammenhang mit der Führung von Mitarbeiter\_innen stehen, nur von der offiziellen Führungskraft ausgeführt werden sollen. Jedoch erleichtert eine Trennung von fachlichen und disziplinarischen Aufgaben eine Arbeitszeitreduktion von Führungskräften, indem fachliche Aufgaben auf jeden Fall mit den Mitarbeitenden geteilt werden können. Dies entspricht der unter Kapitel 2.2.2 von Abrell (2015, S. 84f) beschriebenen Trennung der Führungsaufgaben. Dieser Aspekt unterstützt die Annahme der Autorin, dass die Einführung von Modellen geteilter Führung die Reduktion von Arbeitszeit für Führungskräfte fördern kann, indem fachliche Führungsaufgaben mit anderen Personen geteilt werden. Somit kann

den Führungskräften mehr Zeit für die disziplinarische Führung von Mitarbeiter\_innen zur Verfügung gestellt werden. Bezugnehmend auf die Verteilung von Aufgaben und Verantwortung kann aufgrund der geführten Gespräche gesagt werden, dass Klarheit über die Zuständigkeiten dafür unumgänglich ist. Nur so können Unsicherheiten vermieden werden, welche in extremen Fällen sogar dazu führen können, dass Führungskräfte gegeneinander ausgespielt werden, wie dies von einigen der befragten Personen als Befürchtung beschrieben wurde. Werden Aufgaben- und Verantwortungsbereiche zwischen mehreren Personen aufgeteilt, muss dies entsprechend gut an alle betroffenen Personen kommuniziert werden. Die zur Verfügungstellung von entsprechenden Kommunikationskanälen zählt nach Ansicht der Verfasserin dieser Arbeit zu den Rahmenbedingungen, die von der Organisation bereitgestellt werden müssen.

Wichtig ist es nach Ansicht der befragten Personen auch, dass die Arbeitszeitmodelle flexibel an die Anforderungen der betroffenen Führungskräfte, aber auch an die Erfordernisse der Organisation angepasst werden können. Dies kann einerseits dazu führen, dass die tägliche Arbeitszeit innerhalb der üblichen fünf Tage entsprechend reduziert wird. Häufiger scheint es anhand der geführten Gespräche jedoch zu sein, dass Teilzeitführungskräfte ihre Arbeitszeit auf weniger als fünf Arbeitstage verteilen und dadurch zusätzliche ganze freie Tage gewinnen. In beiden Fällen scheint es jedoch Voraussetzung zu sein, dass die gewählten Modelle bei Bedarf angepasst werden können, was wiederum eine gewisse Flexibilität auch seitens der Organisationen voraussetzt.

Die Ergebnisse der geführten Gespräche zeigen, dass von den teilzeitarbeitenden Führungskräften meist erwartet wird, auch außerhalb ihrer vereinbarten Arbeitszeiten erreichbar zu sein und gegebenenfalls von Orten außerhalb der Arbeitsstätte zu arbeiten. Voraussetzung hierfür ist die entsprechende technische Ausrüstung, die von den Organisationen zur Verfügung gestellt werden sollte. In diesem Zusammenhang kann jedoch angemerkt werden, dass dies bei keiner der befragten Personen ein Hindernis für ihre Teilzeitbeschäftigung dargestellt hat. Im Gegensatz dazu wurde in einigen der Interviews darauf verwiesen, dass auch wenn die Möglichkeit zum Homeoffice vor Ausbruch der Covid-19 Pandemie noch nicht üblich war, dies mittlerweile zum Standard innerhalb der Organisationen gehört und auch zukünftig als fixes Angebot bestehen bleiben wird.

Als Hindernis für die Umsetzung von Führung in Teilzeit auf Organisationsebene kann die Begrenzung der Führungsspanne gesehen werden. Von mehreren Gesprächspartner\_innen wurde angemerkt, dass sie aufgrund ihrer reduzierten Arbeitszeit nur für eine bestimmte Anzahl von Mitarbeiter\_innen die Führung übernehmen können. Aus

Sicht der Unternehmensleitung könnte die Befürchtung auftreten, dass dadurch Mehrkosten entstehen, da unter dieser Annahme mehr Führungskräfte notwendig sind und sich dies entsprechend negativ auf die Personalkosten auswirkt. Dem kann jedoch entgegengesetzt werden, dass ein Großteil der befragten Personen davon ausgeht, eine geteilte Führung führe zu mehr Selbständigkeit der Mitarbeiter\_innen, wodurch wiederum weniger Zeitaufwand für die Führung notwendig sei und somit die Zeit von Führungskräften in anderen Bereichen eingesetzt werden könne.

Ebenso lässt sich aus den Gesprächen ableiten, dass Führung in Teilzeit oder geteilte Führung nur gelingen kann, wenn den Teilzeitführungskräften von Seiten der jeweils oberen Managementebenen das nötige Vertrauen und Verständnis entgegengebracht wird. Dies kann sich laut den Gesprächspartner\_innen unter anderem in der wahrgenommenen Unterstützung der Vorgesetzten für die teilzeitarbeitenden Führungskräfte zeigen, wie das folgende Zitat einer Gesprächspartnerin verdeutlicht.

*„Und da ist es schon so, dass ich nicht den Job machen könnte, so gut wie ich ihn jetzt mache, wenn ich ihn nicht hätte mit dieser starken Rückendeckung in diesem Bereich.“ (B7 Zeile 482-484)*

Zusammenfassend kann auf Ebene der Organisation festgehalten werden, dass Offenheit, Flexibilität, Vertrauen und aktive Unterstützung notwendige Voraussetzungen in der Unternehmenskultur darstellen, um Führung in Teilzeit oder geteilte Führung zu ermöglichen. Demgegenüber stellen fehlendes Verständnis und eine zu geringe Wertschätzung Hindernisse für solche Modelle dar. Die notwendigen Rahmenbedingungen hinsichtlich technischer Ausrüstung sind nicht zuletzt aufgrund der Covid-19 Pandemie eher zu vernachlässigen, da diese mittlerweile zum Standard gehören sollten.

### **5.1.2 Voraussetzungen und Hindernisse auf Ebene der Vorgesetzten**

Aus den geführten Interviews geht hervor, dass eine entsprechende Offenheit und Akzeptanz gegenüber teilzeitarbeitenden Führungskräften nicht nur seitens der obersten Organisationsebenen gegeben sein müssen. Diese werden laut den Ergebnissen der Interviews auch von den direkten Vorgesetzten gefordert, um eine Teilzeitführung erfolgreich umsetzen zu können. Die Gespräche lassen darauf schließen, dass dafür ein entsprechendes Vertrauensverhältnis zwischen den betroffenen Führungskräften und ihren Vorgesetzten notwendig ist, ähnlich wie dies bereits in Kapitel 5.1.1 auf Ebene der Organisation beschrieben wurde. Als Hindernis auf Ebene der Vorgesetzten kann

angeführt werden, dass sich diese eventuell mit einem Mehraufwand konfrontiert sehen, welcher aufgrund eines erhöhten Abstimmungs- und Koordinationsaufwandes befürchtet wird.

Die Ergebnisse in Bezug auf Ebene der Vorgesetzten lassen darauf schließen, dass die bereits in Kapitel 5.1.1 beschriebenen Voraussetzungen auf Ebene der Organisation, auch auf die direkten Vorgesetzten von Teilzeitführungskräften zutreffen. In diesem Zusammenhang können vor allem Vertrauen, Offenheit, Unterstützung, Verständnis und Wertschätzung genannt werden.

### **5.1.3 Voraussetzungen und Hindernisse auf Ebene der Führungskräfte**

Aus mehreren der geführten Gespräche geht hervor, dass es vor allem am Ehrgeiz und Willen der Führungskraft selbst liegt, ob eine Führungsposition in Teilzeit ausgeübt werden kann oder nicht. Entscheidet sich eine Person in einer Führungsrolle die Arbeitszeit zu reduzieren, muss sie dies entsprechend einfordern und auch zeigen, dass sie ihre Aufgaben trotzdem erfüllen kann. Voraussetzung dafür ist unter anderem die persönliche Disziplin und Organisationsfähigkeit, die sich in den Gesprächen als wichtige Erfolgsfaktoren für Führung in Teilzeit herausstellten. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen aus der Literatur, in denen die Fähigkeiten zur Selbstführung und Selbstreflexion von Führungskräften in Teilzeit betont werden (Katterbach & Stöver, 2019, S. 38; Köster, 2017, S. 132).

Wie ein hohes Maß an Disziplin und Organisationsfähigkeit wird ebenso die Bereitschaft der Führungskräfte, flexibel auf die Anforderungen der Organisation zu reagieren, vorausgesetzt. In diesem Zusammenhang scheint einer der wichtigsten Aspekte, die Erreichbarkeit außerhalb der regulären Dienstzeiten, zu sein. Somit spielt die persönliche Flexibilität hinsichtlich der Zeiteinteilung der Führungskräfte eine große Rolle, wenn es darum geht, die Führungsrolle in Teilzeit auszuführen. An dieser Stelle sei angemerkt, dass es für die meisten der befragten Führungskräfte selbstverständlich ist, bei Bedarf auch mehr Stunden als das vereinbarte Teilzeitbeschäftigungsausmaß für den Beruf aufzuwenden. Dies führt in der Praxis des Öfteren dazu, dass sich die tatsächlich zu leistenden Wochenarbeitsstunden an ein Vollzeitverhältnis annähern. Dies wurde jedoch von keiner befragten Person als negativ gewertet, sondern eher als Entgegenkommen ihrerseits gegenüber den Organisationen, welche im Gegenzug auch sehr flexibel auf die Bedürfnisse und Anforderungen der Führungskräfte in Teilzeit reagieren.

Außerdem wird dies von den befragten Personen als Maßnahme verstanden, um ihren Mitarbeiter\_innen eine gewisse Sicherheit zu geben, wie auch das folgende Zitat deutlich macht.

*„Ich glaube einfach, dass diese ständige Erreichbarkeit den Mitarbeitern einfach die Sicherheit gibt, weil wir oft auch schnell etwas entscheiden müssen.“ (B6 Zeile 165-166)*

Die Aussagen der befragten Führungskräfte lassen auch darauf schließen, dass wie von Carsten et al. (2010, S. 554) beschrieben, ein nicht autoritärer Führungsstil die Umsetzung von geteilter Führung erleichtert. So wurde von mehreren Gesprächspartner\_innen eine kollegiale Führung betont, die zum Teil mit familiären Verhältnissen verglichen wurde und die sich förderlich auf die Umsetzung von geteilter Führung auswirkt. In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass die zwischenmenschliche Beziehung zwischen den Führungskräften, aber auch zu ihren Mitarbeiter\_innen eine große Rolle zu spielen scheint. Dies wird unter anderem durch das folgende Zitat eines Interviewpartners ersichtlich.

*„Also wenn ich es jetzt ganz spontan sagen müsste, ist mir das Zwischenmenschliche, der soziale zwischenmenschliche Aspekt mit Abstand am wichtigsten. Also ich lege wahnsinnig viel Wert darauf, dass sich alle gut verstehen.“ (B5 Zeile 115-117)*

Aus den Ergebnissen der durchgeführten Studie ist ableitbar, dass neben dem bereits in Kapitel 5.1.1 beschriebenen Vertrauen von oberster Managementebene auch das Vertrauen der Führungskräfte in ihre Mitarbeiter\_innen Voraussetzung ist, um einen solchen Führungsansatz verfolgen zu können. Dies bezieht sich unter anderem auf die geringeren Kontrollmöglichkeiten aufgrund der reduzierten Arbeitszeiten der Führungskräfte. Aber auch umgekehrt ist laut den Gesprächen das Vertrauen der Mitarbeiter\_innen in die Führungskraft ein wesentlicher Bestandteil der Führungsarbeit. Dieses wirkt sich wiederum positiv auf die zwischenmenschliche Beziehung der beteiligten Personen aus und kann somit die Umsetzung von Modellen der Führung in Teilzeit beziehungsweise geteilter Führung fördern.

Auf Basis der Ergebnisse der durchgeführten Interviews kann davon ausgegangen werden, dass als wichtiges Merkmal von Führungskräften auch gilt, was diese über ihre Mitarbeiter\_innen denken. Aus den Gesprächen geht hervor, dass die Einstellung der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeiter\_innen und ihr daraus resultierendes Verhalten sich auf den Erfolg von teilzeitarbeitenden Führungskräften auswirken. Wird davon ausgegangen, dass die Mitarbeiter\_innen entsprechende Fähigkeiten und

Kompetenzen, aber auch die Einstellung mitbringen, die es erlauben, als Führungskraft in geringerem Ausmaß anwesend zu sein, wirkt sich dies positiv auf die Etablierung einer Führungsrolle in Teilzeit beziehungsweise einer geteilten Führung aus. Förderlich in diesem Zusammenhang kann unter anderem eine offene Grundhaltung der Führungskräfte, das Zulassen und Akzeptieren von Fehlern und auch entsprechende Zielvereinbarungen gesehen werden.

Die Ergebnisse der geführten Gespräche deuten darauf hin, dass die fehlende Fähigkeit, sich von der Arbeit abzugrenzen, ein Hindernis für Führung in Teilzeit oder geteilte Führung sein kann. Das bedeutet, dass sie Arbeits- und Freizeit nicht klar genug trennen können und das Gefühl haben, beiden Bereichen oder zumindest einem davon nicht gerecht werden zu können. Die Gespräche legen nahe, dass dies vor allem weibliche Führungskräfte betrifft, die ihre Arbeitszeit aufgrund von Kinderbetreuungspflichten reduziert haben.

Auch der Umstand, dass sich das Leben außerhalb des Berufes nicht wie gewünscht organisieren lässt, kann eine Führung in Teilzeit verhindern. Die dahingehend gewonnenen Erkenntnisse zeigen, dass auch in diesem Zusammenhang vor allem Kinderbetreuungspflichten als wichtiges Kriterium gelten. Vor allem die befragten weiblichen Führungskräfte deuteten an, dass ihre Position nur ausführbar ist oder war, sofern eine entsprechende Kinderbetreuung garantiert werden kann oder konnte. Aus Sicht der Verfasserin dieser Arbeit stellt dies jedoch auch für Führungskräfte ein Hindernis dar, die ihre Position in einer Vollzeitanstellung ausüben.

Abschließend zu den Voraussetzungen und Hindernissen auf Ebene der teilzeitarbeitenden Führungskräfte lässt sich festhalten, dass neben den Einstellungen und Werten auch dem persönlichen Engagement Bedeutung beigemessen werden kann. Wie auch bereits auf Organisationsebene muss entsprechendes Vertrauen von den Führungskräften vorhanden sein, wenn sie ihre Rolle in Teilzeit ausführen beziehungsweise diese teilen wollen. Nicht zu vernachlässigen sind auf Ebene der Führungskräfte jedenfalls auch in Teilzeit die Rahmenbedingungen, die außerhalb des Berufes liegen, wie zum Beispiel stabile Kinderbetreuungsmöglichkeiten.

#### **5.1.4 Voraussetzungen und Hindernisse auf Ebene der Mitarbeiter\_innen**

Wie in der Literatur und im Theorieteil dieser Arbeit beschrieben, bedarf es bei der Einführung von Teilzeitarbeit von Führungskräften der Akzeptanz und des Verständnisses

aller Personen, die davon betroffen sind. In diesem Zusammenhang wird von der „Teilzeitfamilie“ gesprochen, welche unter anderem auch die Geführten miteinschließt (Fauth-Herkner & Wiebrock, 2017, S. 103). Dieser Aspekt wurde auch im Rahmen der Interviews mehrfach bestätigt. Weiterführend wirkt sich aktive Unterstützung seitens der Mitarbeiter\_innen für eine Führung in Teilzeit positiv aus wie das nachfolgende Zitat belegt. Leider konnte anhand der geführten Gespräche nicht ermittelt werden, wie sich eine solche Unterstützung konkret zeigen könnte.

*„Vielleicht war das auch ein bisschen eine Hilfe im Nachhinein, dass mir die Leute wirklich geholfen haben und immer noch helfen.“ (B9 Zeile 260-261)*

Auch die von D’Innocenzo et al. (2016, S. 1986) beschriebene nötige Bereitschaft der Geführten, selbst Führungsaufgaben zu übernehmen und die damit zusammenhängenden Kompetenzen und Fähigkeiten wurden von den Interviewpartner\_innen in Zusammenhang mit einer geteilten Führung beschrieben und können somit als notwendige Voraussetzungen erachtet werden. Dazu zählt aus Sicht der Verfasserin dieser Arbeit auch die bereits auf Ebene der Führungskräfte angeführte Disziplin, in diesem Fall aber der Mitarbeiter\_innen, zu den Voraussetzungen für Führung in Teilzeit und geteilte Führung. Als weitere wichtige Merkmale von Mitarbeiter\_innen unter einer geteilten Führung können anhand der Ergebnisse der geführten Gespräche ein hohes Maß an Selbständigkeit und Eigeninitiative genannt werden.

Wie in der Literatur beschrieben (Carson et al., 2007, S. 1222), wurde auch von den befragten Führungskräften betont, dass ein gutes Klima innerhalb des Teams für eine geteilte Führung notwendig ist. Dies schließt auch das gegenseitige Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ein, wie das folgende Zitat einer Interviewpartnerin belegt.

*„Mir ist wichtig, dass sich meine Leute wohlfühlen, dass sie gerne arbeiten gehen, dass sie wissen, dass ich ein Ohr für sie habe. Und auch mit Problemen zu mir kommen.“ (B9 Zeile 59-61)*

Wie bereits angeführt werden auf Ebene der Mitarbeitenden die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen als notwendige Voraussetzungen für Modelle von Führung in Teilzeit beziehungsweise geteilter Führung erachtet. Dem kann auch noch die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung hinzugefügt werden. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass die Mitarbeiter\_innen mit der Übernahme von Aufgaben und

Verantwortung nicht überfordert werden. In diesem Fall besteht das Risiko, dass Führung in Teilzeit oder geteilte Führung nicht umgesetzt werden kann.

Ein weiteres Hindernis auf Ebene der Mitarbeiter\_innen besteht laut den Ergebnissen aus den Gesprächen darin, die Zuständigkeiten so klar zu formulieren, dass unter den betroffenen Personen keine Unsicherheiten entstehen. Treten solche Unsicherheiten auf, kann dies zu Unzufriedenheit unter den Mitarbeiter\_innen führen, welche sich wiederum negativ auf deren Motivation auswirken kann.

### **5.1.5 Zusätzliche Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen**

Im folgenden Abschnitt werden zusätzliche aus den Interviews gewonnene Erkenntnisse mit Bezug zum Thema der Führung in Teilzeit beziehungsweise der geteilten Führung präsentiert. Abschließend soll auf Empfehlungen hingewiesen werden, welche die Implementierung von Führung in Teilzeit beziehungsweise geteilter Führung in der Praxis erleichtern.

Die Ergebnisse der durchgeführten Gespräche legen nahe, dass die in Kapitel 2.1.2 dargestellten allgemeinen Motive für Teilzeitarbeit auch für die befragten Führungskräfte gelten. So lag der Hauptgrund für die Reduktion der Arbeitszeit von weiblichen Führungskräften in Kinderbetreuungspflichten, während die männlichen Befragten eine ausgewogene Work-Life-Balance als wichtigsten Grund für ihre Teilzeitbeschäftigung nannten.

Angesprochen wurde außerdem der finanzielle Aspekt, der bei der Entscheidung für oder gegen eine Teilzeitarbeit berücksichtigt wird. Die Kommentare aus den Interviews dahingehend lassen jedoch darauf schließen, dass die finanziellen Einbußen in Führungsebenen bei einer Teilzeitarbeit als nicht so gravierend angesehen werden. Im Gegenteil dazu wurde sogar mehrfach genannt, dass der Mehrwert hinsichtlich der Steigerung der Lebensqualität und der Gesundheit durch die Reduktion der Arbeitszeit den finanziellen Nachteil jedenfalls aufwiegen. In diesem Zusammenhang kann wiederum auf den Wertewandel (Gesing & Weber, 2017, S. 3) verwiesen werden, der sich auch in den Führungsetagen künftig vollziehen wird. Aufgrund der demografischen Entwicklung wird sich der Anteil von Führungskräften, die der Generation Y oder noch jüngeren Generationen zuzurechnen sind, erhöhen. Wie auch aus den Gesprächen hervorgeht, sind diese Personen eher dazu bereit, für mehr Autonomie in der Gestaltung ihres Lebens

außerhalb des Berufes im Gegenzug auf ein höheres Einkommen zu verzichten (Katterbach & Stöver, 2019, S. 132)

Eine weitere Erkenntnis aus der Studie betrifft die Vorbildfunktion der Führungskräfte, welche mehrmals von den interviewten Personen angesprochen wurde. Wie bereits in der Theorie beschrieben, spielt diese eine große Rolle, wenn es darum geht, Teilzeitarbeit für Führungskräfte in Unternehmen zu etablieren (Fauth-Herkner & Wiebrock, 2017, S. 109). So gehen die befragten Personen zum Großteil davon aus, dass ihre Teilzeitarbeit in der Führungsrolle von den Mitarbeiter\_innen positiv wahrgenommen wird. Es wurden Situationen beschrieben, in denen es sich positiv auf die Motivation der Mitarbeiter\_innen auswirken kann, wenn sie sehen, dass die Ausübung höherer Positionen auch in Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen möglich ist. Dies wiederum kann als Ansporn für Personen dienen, denen es nicht möglich ist in Vollzeit zu arbeiten, welche aber dennoch eine Weiterentwicklung anstreben.

Insgesamt lässt sich aufgrund der Ergebnisse der durchgeführten Studie sagen, dass es sowohl für Führung in Teilzeit als auch für Modelle einer geteilten Führung auf die Offenheit und Akzeptanz aller beteiligten Personen in der Organisation ankommt. Es wurde deutlich, dass in erster Linie die Führungskraft selbst die Initiative ergreifen muss, sollte sie eine Reduzierung ihrer Arbeitszeit anstreben. Ohne die Unterstützung seitens der Vorgesetzten und der Gesamtorganisation kann dies aus Sicht der Autorin jedoch nicht gelingen. Außerdem müssen die Mitarbeiter\_innen der Führungskräfte nicht nur davon überzeugt sein, dass dies gelingen kann. Vielmehr müssen auch sie dazu bereit und in der Lage sein, mehr Aufgaben und Verantwortung zu übernehmen. Ein ebenso wichtiger Punkt ist die Bereitstellung der technischen Möglichkeiten, da die Erreichbarkeit auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten der Führungskräfte unumgänglich zu sein scheint, um auch den Mitarbeiter\_innen die Sicherheit vermitteln zu können, sie werden im Notfall nicht alleine gelassen.

Als größte Hinderungsfaktoren für Modelle der Führung in Teilzeit oder geteilte Führung können nicht klar definierte Zuständigkeiten und die dadurch erzeugte Unsicherheit unter den Mitarbeiter\_innen genannt werden. Aus der Sicht der Autorin ist es Aufgabe der Organisation, entsprechende Strukturen zu schaffen, in der eine entsprechende Kommunikation und Informationsweitergabe gefördert und umgesetzt wird.

Wie die in Kapitel 4 dargestellten Ergebnisse der durchgeführten Befragungen zeigen, überwiegen aus Sicht der befragten Führungskräfte die Vorteile und Chancen von Führung in Teilzeit beziehungsweise geteilter Führung im Vergleich zu den Nachteilen und Risiken deutlich. Damit die Umsetzung von Teilzeitführung oder geteilter Führung gelingen kann, sind vor und während der Einführung einige Aspekte zu beachten. Wie die Ergebnisse der geführten Gespräche und auch die bereits vorhandene Literatur zeigen, ist eine entsprechende Unternehmenskultur dafür unumgänglich. Daher sollte vor der Umsetzung jedenfalls das Bekenntnis der obersten Führungsetagen dazu vorhanden sein und die Unternehmensleitung, aber auch die Führungskräfte, dahingehend sensibilisiert werden (Fauth-Herkner & Wiebrock, 2017, S. 104). Wie aus den geführten Gesprächen ersichtlich geworden ist, können solche Modelle in Organisationen nur umgesetzt werden, wenn alle beteiligten Personen die notwendigen Voraussetzungen erfüllen. Darauf sollte jedenfalls schon bei der Zusammenstellung von Teams geachtet werden. Des Weiteren bedarf es einer detaillierten Analyse der Aufgaben der Führungskräfte, um darauf aufbauend entscheiden zu können, welche Tätigkeiten geteilt werden können und welche jedenfalls bei der Führungskraft verbleiben sollen. Dabei kann Abbildung 8 in Kapitel 2.2.2 genutzt werden, in der die wesentlichen Führungsaufgaben, die nicht geteilt werden sollten, dargestellt sind. Auf Basis dieser Erkenntnisse können Konzepte erarbeitet werden, wie Führung in Teilzeit beziehungsweise geteilte Führung in der Praxis umgesetzt werden kann und welche Modelle für die jeweilige Organisation dafür in Frage kommen. Wurden die Modelle umgesetzt, sollten diese nach einer gewissen Zeit jedenfalls evaluiert werden, um gegebenenfalls Veränderungsbedarf feststellen und entsprechend darauf reagieren zu können (Fauth-Herkner & Wiebrock, 2017, S. 107).

## **5.2 Kritische Reflexion und Ausblick**

Die Ergebnisse der durchgeführten Studie zeigen viele Überschneidungen mit den bereits bekannten Erkenntnissen aus der Literaturrecherche. Aus den Gesprächen geht hervor, dass der Wunsch nach einer Arbeitszeitreduzierung auch abseits von Betreuungspflichten größer zu werden scheint. Insofern liefert die vorliegende Arbeit dahingehend Input, als dass sich Unternehmen jedenfalls künftig intensiver mit der Thematik beschäftigen sollten, um langfristig einen Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt generieren und sich als attraktive Arbeitgeber\_innen positionieren zu können.

Eine Schwäche der vorliegenden Arbeit liegt im Nachhinein betrachtet in der Auswahl der Interviewpartner\_innen. Es wurden gezielt Führungskräfte befragt, die ihre Position

bereits in einem Teilzeitbeschäftigungsverhältnis ausführen. Dies könnte jedoch dazu führen, dass sie die zu überwindenden Hindernisse als nicht so gravierend einschätzen wie zum Beispiel Personen, denen es nicht ermöglicht wird, ihre Arbeitszeit zu reduzieren. Eine Möglichkeit für zukünftige Arbeiten zum Forschungsthema wäre es daher, in Vollzeit arbeitende Führungskräfte zu befragen, die ihre Arbeitsstunden reduzieren möchten.

Des Weiteren könnte in zukünftigen Forschungsarbeiten zur Thematik versucht werden, auch die Sicht der Organisationen zum Thema Führung in Teilzeit und geteilte Führung zu beleuchten. Dadurch könnten Bedenken aufgezeigt werden, die die Ermöglichung solcher Führungsmodelle verhindern oder erschweren.

Aufgrund der Tatsache, dass acht der zehn befragten Führungskräfte Frauen sind, lagen die Motive für die Teilzeitarbeit hauptsächlich in der Kinderbetreuungspflicht. Für zukünftige Studien sollten Personen befragt werden, die sich aus anderen Gründen für eine Teilzeitführung entschieden haben, um so einen breiteren Einblick in das Forschungsgebiet zu erlangen. So könnten aus Sicht der Autorin die Hindernisse in der Praxis aufgrund anderer Motive ganz andere sein als jene, die sich aufgrund einer Teilzeitbeschäftigung wegen familiären Gründen ergeben.

Auch wenn die durchgeführte Studie durch die bereits erwähnten Faktoren Limitationen aufweist, konnten dadurch wertvolle Erkenntnisse aus der Praxis und Hinweise für etwaige zukünftige Forschungsarbeiten zum Thema generiert werden. Abschließend sei an dieser Stelle ein Zitat einer befragten Teilzeitführungskraft angeführt, die aus der Sicht der Verfasserin der vorliegenden Arbeit ein wichtiges Statement für Führung in Teilzeit und geteilte Führung darstellt.

*„Ich würde mir eine stärkere Lobby für Teilzeitarbeit generell und auch ein stärkeres Bewusstsein wünschen, dass es absolut möglich ist, aufgrund von anderen Arbeitsmodellen auch Teilzeitführungsverantwortung zu übernehmen.“ (B7 Zeile 606-608)*

## Literaturverzeichnis

- Abrell, Brigitte (2015). Führen in Teilzeit: Voraussetzungen, Herausforderungen und Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Aghamanoukjan, Anahid/Buber, Renate/Meyer, Michael (2007). Qualitative Interviews. In Renate Buber/Hartmut H. Holzmüller (Hrsg.). Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen (S. 415–435). Wiesbaden: Gabler.
- Balderson, Ursula/Burchell, Brendan/Kamerāde, Daiga/Wang, Senhu/Coutts, Adam (2021). An exploration of the multiple motivations for spending less time at work. *Time & Society*, 30(1), 55–77.
- Barnett, Robert C./Weidenfeller, Nancy K. (2016). Shared Leadership and Team Performance. *Advances in Developing Human Resources*, 18(3), 334–351.
- Baumgartner, Katrin/Hirt, Eva-Maria (2020). Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung. Modul der Arbeitskräfteerhebung 2019. Statistik Austria (Hrsg.). Wien: Verlag Österreich GmbH.
- Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hrsg.) (2019). Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Benmira, Sihame/Agboola, Moyosolu (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5, 3–5.
- Bolden, Richard (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13, 251–269.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006). Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler (4. Auflage). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Buchebner-Ferstl, Sabine/Dörfler, Sonja/Haas, Marita/Niksova, Diana (2011). Teilzeit. Eine Studie zu betrieblichen Effekten von Teilzeitbeschäftigung. Wien: Österreichisches Institut für Familienforschung.
- Carson, Jay B./Tesluk, Paul E./Marrone, Jennifer A. (2007). Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234.

- Carsten, Melissa K./Uhl-Bien, Mary/West, Bradley J./Patera, Jaime L./McGregor, Rob (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 543–562.
- Cetnarowski, Isabella/Breuer, Kathrin/Sliwka, Dirk (2013). Karriere in Teilzeit - Ein schwieriges Unterfangen mit „Klebeeffekt“. *Personal Quarterly*, 65(3), 26–30.
- D’Innocenzo, Lauren/Mathieu, John E./Kukenberger, Michael R. (2016). A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership–Team Performance Relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964–1991.
- Döös, Marianne/Wilhelmson, Lena (2021). Fifty-five years of managerial shared leadership research: A review of an empirical field. *Leadership*, 17(6), 715–746.
- Drescher, Marcus A./Korsgaard, M. Audrey/Welpe, Isabell M./Picot, Arnold/Wigand, Rolf T. (2014). The Dynamics of Shared Leadership: Building Trust and Enhancing Performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 771–783.
- Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten (2020). Transkription: Implikationen, Auswahlkriterien und Systeme für psychologische Studien. In Günter Mey/Katja Mruck (Hrsg.). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 835–854). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-26887-9\\_56](http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-26887-9_56) [Abruf am 19.02.2022].
- Eurostat (2022). Europäische Union: Anteil der Teilzeitbeschäftigung an der Gesamtbeschäftigung in den Mitgliedstaaten, aufgeschlüsselt nach Geschlecht im 4. Quartal 2021. Online: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1098738/umfrage/anteil-der-teilzeitbeschaeftigung-in-den-eu-laendern/> [Abruf am 25.04.2022].
- Fagan, Colette/Norman, Helen/Smith, Mark/González Menéndez, Maria C. (2014). In search of good quality part-time employment. Online: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_237781.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_237781.pdf) [Abruf am 10.10.2021].
- Fauth-Herkner, Angela/Wiebrock, Stefanie (2017). Implementierung von Teilzeitführung. In Anja Karlshaus/Boris Kaehler (Hrsg.). *Teilzeitführung: Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen* (S. 101–113). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Festing, Marion/Schäfer, Lynn (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49, 262–271.
- FH Wien (2022a). Kompetenzatlas. Online: [https://kompetenzatlas.fh-wien.ac.at/?page\\_id=456](https://kompetenzatlas.fh-wien.ac.at/?page_id=456) [Abruf am 09.02.2022].
- FH Wien (2022b). Kompetenzatlas. Online: [https://kompetenzatlas.fh-wien.ac.at/?page\\_id=530](https://kompetenzatlas.fh-wien.ac.at/?page_id=530) [Abruf am 09.02.2022].
- Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (Hrsg.) (2015). *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (11. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowolt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2020). *Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme* (2. Auflage). Wien: Facultas.
- Gerold, Stefanie/Nocker, Matthias (2018). More Leisure or Higher Pay? A Mixed-methods Study on Reducing Working Time in Austria. *Ecological Economics*, 143, 27–36.
- Gesing, Sophia/Weber, Ulrike (2017). *Konzept und Berufsbild des Feelgood-Managements*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hassler, Melanie/Rau, Renate (2016). Ständige Erreichbarkeit: Flexibilisierungsanforderung oder Flexibilisierungsmöglichkeit? *Wirtschaftspsychologie*, 2, 25–34.
- Helfferrich, Cornelia (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In Nina Baur/Jörg Blasius (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669–686). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hofert, Svenja (2021). *Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hye, Raphaela/Titelbach, Gerlinde/Valkova, Katarina (2019). *Teilzeitarbeit in Wien*. Wien: Institut für Höhere Studien (IHS).
- Jiménez, Paul (2005). Spielball Familie: Vorteile für familienfreundliche Unternehmen oder für unternehmensfreundliche Familien? In Brigitte Cizek/Rudolf Karl Schipfer (Hrsg.). *Joint Venture Familie und Wirtschaft? Widersprüche -*

Ansprüche - Machbarkeit. Dokumentation des Symposiums „Familie in Wissenschaft und Praxis“ - Strobl 2004 ÖIF Materialiensammlung. (S. 33–44). Wien: Österreichisches Institut für Familienforschung.

Karlshaus, Anja/Kaehler, Boris (2017). Führen in Teilzeit - Zum Stand der Dinge in Theorie und Praxis. In Anja Karlshaus/Boris Kaehler (Hrsg.). Teilzeitführung: Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen (S. 3–30). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Katterbach, Silke/Stöver, Kerstin (2019). Effektiver und besser führen in Teilzeit: Hintergründe und zeitgemäße Maßnahmen für ein flexibles Führungsmodell. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kholin, Mareike/Blickle, Gerhard (2015). Zum Verhältnis von Erwerbsarbeit, Arbeitswerten und Globalisierung: Eine psychosoziale Analyse. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, 59(1), 16–29.

Kochhan, Christoph/Kitze, Cosima/Bolduan, Gudrun (2021). Bewerberkommunikation für Hochschulabsolventen der Generation Y. Erfolgreiches Recruiting im War for Talents: Status quo, Erwartungen und Perspektiven. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kocolowski, Michael D. (2010). Shared Leadership: Is it Time for a Change? Emerging Leadership Journeys, 3(1), 22–32.

Köster, Gerda (2017). Persönliche Kompetenzen und unterstützende Rahmenbedingungen für eine gelungene Teilzeitführung. In Anja Karlshaus/Boris Kaehler (Hrsg.). Teilzeitführung: Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen (S. 127–140). Wiesbaden: Springer Gabler.

Kurz, Andrea/Stockhammer, Constanze/Fuchs, Susanne/Meinhard, Dieter (2007). Das problemzentrierte Interview. In Renate Buber/Hartmut H. Holzmüller (Hrsg.) Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen (S. 463–475). Wiesbaden: Gabler.

Ladwig, Désirée H./Domsch, Michel E. (2017). Chancen und Risiken bei der Implementierung von Teilzeitführung. In Anja Karlshaus/Boris Kaehler (Hrsg.). Teilzeitführung: Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in

- Organisationen (S. 115–126). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Lamnek, Siegfried/Krell, Claudia (2016). *Qualitative Sozialforschung* (6. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Locke, Edwin A. (2003). Leadership. In Craig L. Pearce/Jay A. Conger (Hrsg.). *Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership* (S. 271–284). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Manz, Charles C./Sims, Henry P. (1984). Searching for the “Unleader”: Organizational Member Views on Leading Self-Managed Groups. *Human Relations*, 37(5), 409–424.
- Mayring, Philipp (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Mayring, Philipp/Fenzl, Thomas (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In Nina Baur/Jörg Blasius (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Meyer, Michael/Reutterer, Thomas (2007). Sampling-Methoden in der Marktforschung. Wie man Untersuchungseinheiten auswählen kann. In Renate Buber/Hartmut H. Holzmüller (Hrsg.). *Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen* (S. 229–246). Wiesbaden: Gabler.
- Misoch, Sabina (2019). *Qualitative Interviews* (2. Auflage). Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
- Morgeson, Frederick P./DeRue, D. Scott/Karam, Elizabeth P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39.
- Pearce, Craig L./Conger, Jay A. (Hrsg.) (2003). *Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Persson, Ola/Larsson, Jörgen/Nässén, Jonas (2022). Working less by choice: what are the benefits and hardships? *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 18(1), 81–96.

- Raelin, Joseph A. (2005). We the Leaders: In Order to Form a Leaderful Organization. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 18–30.
- Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michel E. (Hrsg.) (2020). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Rynek, Mona/Ellwart, Thomas/Peiffer, Henrike/Endres, Elisabeth/Moldzio, Thomas (2022). Threats to Professional Roles in Part-Time Leadership: Effects of Dysfunctional Support on Leader Identification, Rumination, and Job Satisfaction. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 66(1), 1–13.
- Srnka, Katharina J. (2007). Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Marktforschung. In Renate Buber/Hartmut H. Holzmüller (Hrsg.). *Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen* (S. 159–172). Wiesbaden: Gabler.
- Statistik Austria (2021). Teilzeiterwerbstätige (ILO) nach Grund für Teilzeitarbeit, Alter und Geschlecht – Jahresdurchschnitt 2019. Online: [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/soziales/gender-statistik/erwerbstaetigkeit/062499.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/soziales/gender-statistik/erwerbstaetigkeit/062499.html) [Abruf am 14.05.2021].
- Statistik Austria (2022). Erwerbstätige und unselbständig Erwerbstätige nach Vollzeit/Teilzeit und Geschlecht seit 1994. Online: [https://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/arbeitsmarkt/arbeitszeit/teilzeitarbeit\\_teilzeitquote/062882.html](https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/arbeitsmarkt/arbeitszeit/teilzeitarbeit_teilzeitquote/062882.html) [Abruf am 25.04.2022].
- Stettes, Oliver (2017). Teilzeitführung - Grenzen und kritische Aspekte. In Anja Karlshaus/Boris Kaehler (Hrsg.). *Teilzeitführung: Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen* (S. 141–149). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stuth, Stefan/Hipp, Lena (2017). Führung in Teilzeit? – Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Führungskräften in Deutschland und Europa. In Anja Karlshaus/Boris Kaehler (Hrsg.). *Teilzeitführung: Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen* (S. 31–43). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Werther, Simon (2013). *Geteilte Führung. Ein Paradigmenwechsel in der Führungsforschung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Wey Smola, Karen/Sutton, Charlotte D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382.
- Witzel, Andreas (1985). Das problemzentrierte Interview. In *Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder* (S. 227–255). Weinheim: Beltz.
- Wu, Qiong/Cormican, Kathryn/Chen, Guoquan (2020). A Meta-Analysis of Shared Leadership: Antecedents, Consequences, and Moderators. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 49–64.
- Yammarino, Francis J./Salas, Eduardo/Serban, Andra/Shirreffs, Kristie/Shuffler, Marissa L. (2012). Collectivistic Leadership Approaches: Putting the “We” in Leadership Science and Practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 382–402.
- Yukl, Gary A. (2013). *Leadership in organizations* (8. Auflage). Boston: Pearson.

## Abbildungsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 1: Teilzeitquoten 2019 .....   | 2  |
| Abbildung 2: Erwerbstätige nach gewünschter Arbeitszeit und ausgewählten Berufen. 3          |    |
| Abbildung 3: Gründe für Teilzeitarbeit .....   | 7  |
| Abbildung 4: Entwicklung Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung nach Alter und Geschlecht ..... | 14 |
| Abbildung 5: Vorteile/Chancen durch teilzeitarbeitende Führungskräfte .....                  | 15 |
| Abbildung 6: Nachteile/Risiken durch teilzeitarbeitende Führungskräfte.....                  | 18 |
| Abbildung 7: Spannungsfeld Unternehmen – Ich - Privatleben.....                              | 24 |
| Abbildung 8: Führungsaufgaben.....   | 30 |
| Abbildung 9: Ablauf Themenanalyse mittels Textreduktionsverfahren.....                       | 49 |
| Abbildung 10: Kategorien und Subkategorien zum Thema Führung in Teilzeit.....                | 50 |
| Abbildung 11: Kategorien und Subkategorien zum Thema geteilte Führung .....                  | 51 |

## **Tabellenverzeichnis**

|   |    |
|---|----|
| Tabelle 1: Schlüsselvariablen in der Führungsforschung..... | 27 |
| Tabelle 2: Übersicht der Interviewpartner_innen .....       | 47 |

# Anhang

## Anhang A: Interviewleitfaden

Datum:

Geschlecht:

---

### Informationen von der Interviewerin:

- Kurzvorstellung der Interviewerin
  - Kurzvorstellung des Projektes (Ziel und Zweck der Untersuchung)
  - Warum wurde Interviewpartner\_in ausgewählt?
  - Zeitlicher Rahmen
  - Einverständnis bzgl. Aufnahme des Gesprächs und Zusicherung der Anonymität/Datenschutz gem. Informationsblatt
- 

|                            | Frageblock A   | Frageblock B   | Frageblock C  |
|----------------------------|--|--|---|
| <b>Beruflicher Kontext</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• In welcher Position sind Sie zurzeit tätig und für welches Unternehmen?</li><li>• In welchem Beschäftigungsausmaß sind Sie momentan tätig?</li><li>• Wie ist die Führungsstruktur im Unternehmen?</li><li>• Wie würden Sie Ihren eigenen Führungsstil beschreiben?</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Seit wann sind Sie in dieser Führungsposition?</li><li>• Wie viele Mitarbeiter_innen führen Sie?</li><li>• Was sind die Gründe, die Sie dazu bewegen haben, nicht Vollzeit zu arbeiten?</li><li>• Was ist Ihnen bei Ihrer Führungstätigkeit wichtig?</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Wünschen Sie sich eine Änderung Ihres Beschäftigungsausmaßes? Inwiefern?</li><li>• Haben Sie vor Ihrer aktuellen Führungsposition schon einmal in Teilzeit gearbeitet? Wenn ja, wie beeinflusst dies die Ausübung Ihrer derzeitigen Position?</li></ul> |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <p><b>Persönliche Erfahrungen mit Führung in Teilzeit/geteilter Führung</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was verstehen Sie unter geteilter Führung?<br/>→ ggf. Definition von geteilter Führung erläutern*</li> <li>• Was sind die Voraussetzungen für Sie, damit Sie ihre Führungsrolle in Teilzeit ausüben können?</li> <li>• Welche positiven oder negativen Folgen können sich aus Ihrer Sicht durch eine geteilte Führung bzw. Führung in Teilzeit ergeben?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was muss aus Ihrer Sicht die Organisation machen, um Führung in Teilzeit erfolgreich zu etablieren zu können?</li> <li>• Was können Sie als Führungskraft dazu beitragen?</li> <li>• Was können Ihre Mitarbeiter_innen dazu beitragen?</li> <li>• Welche Vor- bzw. Nachteile können sich für Sie als Führungskraft dadurch ergeben?</li> <li>• Welche Vor- bzw. Nachteile können sich für Ihre Mitarbeiter_innen dadurch ergeben?</li> <li>• Welche Vor- bzw. Nachteile können sich für die Organisation dadurch ergeben?</li> <li>• Welche Faktoren könnten die erfolgreiche Einführung von geteilter Führung bzw. Führung in Teilzeit aus Ihrer Sicht verhindern?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Von einer anderen Seite betrachtet - unter welchen Umständen könnten Sie sich vorstellen für zwei oder mehrere Führungskräfte zu arbeiten und welche Erwartungen, aber auch Befürchtungen würden Sie damit verbinden?</li> <li>• Welche Faktoren könnten die erfolgreiche Einführung von geteilter Führung bzw. Führung in Teilzeit aus Ihrer Sicht verhindern?</li> <li>• Was könnte dabei helfen, diese Hindernisse zu überwinden?</li> <li>• Können Sie jeweils ein gutes und ein schlechtes Beispiel in Bezug auf geteilte Führung bzw. Führung in Teilzeit aus Ihrer Berufspraxis erläutern?</li> </ul> |
|---|---|---|---|

|                  |  |  |  |
|------------------|--|--|--|
| <b>Abschluss</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Möchten Sie mir noch Ihr Geburtsjahr verraten, damit die Ergebnisse auch dahingehend auf Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten verglichen werden können?</li> <li>• Gibt es noch offene Fragen oder Anmerkungen, die Sie zum Thema ergänzen möchten?</li> </ul> |  |  |
|------------------|--|--|--|

\* Erläuterung von geteilter Führung:

*„Geteilte Führung ist ein dynamischer sozialer Einflussprozess innerhalb eines Teams oder einer Organisation, bei dem mehrere formelle oder informelle Führungspersonen gemeinsam (d.h. zur gleichen Zeit) oder rotierend (d.h. zu verschiedenen Zeiten) auf ein kollektives Ziel hinwirken“ (Werther, 2013, S. 13). Im Gegensatz zu traditionelleren Führungsstilen kann es bei diesem Modell von geteilter Führung also auch zu lateralem Einfluss von Gleichgestellten oder von hierarchisch unterstellten Personen kommen (Barnett & Weidenfeller, 2016, S. 336).*

## Anhang B: Information und Einverständniserklärung zur Teilnahme am Interview



### Information und Einverständniserklärung zur Teilnahme an einem Interview im Rahmen einer Masterarbeit zum Thema „Führung in Teilzeit – Rahmenbedingungen und Hindernisse aus der Sicht von Führungskräften“

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer!

Mein Name ist Bernadette Maier und ich bin Studierende des Masterstudiengangs Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie an der Ferdinand Porsche FernFH in Wiener Neustadt. Ich lade Sie ein, im Zuge meiner Masterarbeit zum Thema „Führung in Teilzeit – Rahmenbedingungen und Hindernisse aus der Sicht von Führungskräften“ an der Ferdinand Porsche FernFH, an einem Interview teilzunehmen.

**Ihre Teilnahme erfolgt freiwillig. Sie können jederzeit ohne Angabe von Gründen aufhören. Die Ablehnung der Teilnahme oder ein vorzeitiges Beenden hat keine nachteiligen Folgen für Sie.**

Bitte lesen Sie den folgenden Text sorgfältig durch und bestätigen Sie die Einwilligung zur Teilnahme nur

- wenn Sie Art und Ablauf dieser Studie vollständig verstanden haben,
- wenn Sie bereit sind, der Teilnahme zuzustimmen und
- wenn Sie sich über Ihre Rechte als Teilnehmer\_in an dieser Studie im Klaren sind.

#### 1. Was ist der Zweck der Studie?

Im Rahmen meiner Masterarbeit sollen Rahmenbedingungen und Hindernisse von geteilter Führung aus der Sicht von Führungskräften, die sich für ein solches Modell entschieden haben, erhoben werden. Im Speziellen geht es um die Beantwortung folgender Forschungsfragen:

- \* Welche Rahmenbedingungen müssen aus der Sicht von Führungskräften bei geteilter Führung gegeben sein?
- \* Welche Hindernisse müssen bei geteilter Führung von Führungskräften überwunden werden?

#### 2. Wie läuft die Studie ab?

Im Rahmen dieser Masterarbeit werden 10 Führungskräfte befragt, die ihre Position mittels eines Teilzeitarbeitsmodells ausüben. Die Fragen beziehen sich auf Erfahrungen und Wünsche der Interviewpartner\_innen aus ihrem beruflichen Kontext. Außerdem werde ich Sie um ein paar Angaben zu Ihrer Position, wie zum Beispiel Dauer der Tätigkeit, Unternehmen, Führungsspanne, Beschäftigungsausmaß usw. bitten.

Die Dauer des Interviews wird ca. 45-60 Minuten betragen. Es wird über MS Teams aufgezeichnet und anschließend in ein Textdokument transkribiert.

### 3. Welche Risiken gibt es und wie kann die Teilnahme vorzeitig beendet werden?

Die Teilnahme ist mit keinen Risiken für Sie verbunden und Sie können jederzeit auch ohne Angabe von Gründen aus der Studie ausscheiden.

### 4. Datenschutz

Im Rahmen dieser Studie werden Daten über Sie erhoben und verarbeitet werden. Es ist grundsätzlich zu unterscheiden zwischen

- 1) jenen personenbezogenen Daten, anhand derer eine Person direkt identifizierbar ist (z.B. Name, Geburtsdatum, Adresse, Sozialversicherungsname, Bild- oder Tonbandaufnahmen, ...).
- 2) pseudonymisierten personenbezogenen Daten, das sind Daten, bei denen alle Informationen, die direkte Rückschlüsse auf die konkrete Person zulassen, entweder entfernt oder durch einen Code (z. B. eine Zahl) ersetzt oder (z.B. im Fall von Bildaufnahmen) unkenntlich gemacht werden. Es kann jedoch trotz Einhaltung dieser Maßnahmen nicht vollkommen ausgeschlossen werden, dass es zu einer Re-Identifizierung kommt.
- 3) anonymisierten Daten, bei denen eine Rückführung auf die konkrete Person ausgeschlossen werden kann.

Zugang zu den Daten anhand derer Sie direkt identifizierbar sind (siehe Punkt 1), hat nur die Autorin der Masterarbeit. Die Daten sind gegen unbefugten Zugriff geschützt. Sämtliche Personen, die Zugang zu diesen Daten erhalten, unterliegen im Umgang mit den Daten den geltenden nationalen Datenschutzbestimmungen und/oder der EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO).

Die Weitergabe der Daten an die Betreuerin der Masterarbeit zum Zweck der Begutachtung der Arbeit erfolgt nur in pseudonymisierter oder anonymisierter Form. Auch für die Masterarbeit oder etwaige Publikationen werden nur die pseudonymisierten oder anonymisierten Daten verwendet.

Der Code, der eine Zuordnung der pseudonymisierten Daten zu Ihrer Person ermöglicht, wird nur von der Autorin der Masterarbeit aufbewahrt.

Im Rahmen dieser Studie ist keine Weitergabe von Daten in Länder außerhalb der EU vorgesehen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Beachten Sie hierbei bitte lediglich, dass im Falle der Verwendung der Software MS Teams für das Interview nicht gänzlich ausgeschlossen werden kann, dass Daten des Interviews seitens Microsofts an Dritte (allenfalls auch in Drittstaaten) weitergegeben werden könnte. Für weitere Informationen hierzu siehe die Datenschutzerklärung von Microsoft: <https://privacy.microsoft.com/de-de/privacystatement>.

Ihre Einwilligung bildet die Rechtsgrundlage für die Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten. Sie können Ihre Einwilligung zur Erhebung und Verarbeitung Ihrer Daten jederzeit widerrufen. Nach Ihrem Widerruf werden keine weiteren Daten mehr über Sie erhoben. Die bis zum Widerruf erhobenen Daten können allerdings weiter im Rahmen dieser Studie verarbeitet werden.

Nach der DSGVO stehen Ihnen grundsätzlich die Rechte auf Auskunft, Berichtigung, Löschung, Einschränkung der Verarbeitung, Datenübertragbarkeit und Widerspruch zu, soweit dem nicht andere gesetzliche Vorschriften widersprechen.

Sie haben auch das Recht, bei der österreichischen Datenschutzbehörde eine Beschwerde über den Umgang mit Ihren Daten einzubringen ([www.dsb.gv.at](http://www.dsb.gv.at)).

Die voraussichtliche Dauer der Masterarbeit ist bis Mai 2022 geplant. Die Dauer der Speicherung der erhobenen Daten über das Ende der Studie hinaus ist durch Rechtsvorschriften geregelt und beträgt 10 Jahre.

Falls Sie Fragen zum Datenschutz in dieser Studie haben, wenden Sie sich zunächst an mich. Ich kann Ihr Anliegen ggf. an die Personen, die für den Datenschutz verantwortlich sind, weiterleiten.

Datenschutzbeauftragter der FernFH: [datenschutz@fernfh.ac.at](mailto:datenschutz@fernfh.ac.at)

#### 5. Möglichkeit, weitere Fragen zu stellen:

Für weitere Fragen im Zusammenhang mit dieser Studie stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung. Auch Fragen, die Ihre Rechte als Teilnehmer\_in an dieser Studie betreffen, werden Ihnen gerne beantwortet.

Name der Kontaktperson: Bernadette Maier

Erreichbar unter: Mail: [bernadette.maier@mail.fernfh.ac.at](mailto:bernadette.maier@mail.fernfh.ac.at)

Telefon: 0664/3653046