



FFP

Forschungszentrum  
Familienbewusste Personalpolitik

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Steinbeis-Hochschule Berlin

# Thesenpapier

Nr. 3  
2010

## Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Führungskräften



gefördert von:



## Zentrale Ergebnisse im Überblick

### **Führungskräfte im Spannungsfeld der Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

Führungskräfte sind nicht nur ein zentraler Ermöglicher der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die ihnen unterstellten Beschäftigten, sondern auch selbst nennenswert von Fragen der Vereinbarkeit betroffen (mehr auf S. 3 ff.).

### **Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Führungskräfte – Quadratur des Kreises?**

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist nicht für alle Führungskräfte gleichermaßen möglich. Während die Art des Arbeitgebers und das Ausmaß der Mitarbeiterverantwortung einen Einfluss auf die Vereinbarkeitslage ausüben, zeigen sich zwischen Männern und Frauen im Hinblick auf die wahrgenommene Realisierbarkeit der Vereinbarkeit keine signifikanten Unterschiede (mehr auf S. 5 ff.).

### **Barrieren einer besseren Vereinbarkeit für Führungskräfte**

Das hohe Arbeitsvolumen und Flexibilität von Arbeitszeit und -ort sind zentrale Hinderungsgründe für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie von Führungskräften (mehr auf S. 7 ff.).

### **Wege zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Führungskräfte**

Zentraler Schlüssel für die Lösung von Vereinbarkeitsfragen für Führungskräfte ist die Flexibilisierung der Arbeitszeit. Darüber hinaus zeigen sich Potenziale in der Flexibilisierung des Arbeitsortes sowie unternehmenskulturellen Variablen (mehr auf S. 10 ff.).

## Hintergrund der Untersuchung

Zertifizierte Arbeitgeber verfügen heute bereits über eine Vielzahl von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Eine wesentliche Rolle bei der unmittelbaren Umsetzung einer solchen familienbewussten Personalpolitik im betrieblichen Alltag kommt den Führungskräften zu. Durch ihre den Arbeitsalltag der Beschäftigten wesentlich prägenden Entscheidungen können Führungskräfte die familienbewusste Personalpolitik der Gesamtorganisation maßgeblich unterstützen, oder auch konterkarieren. Wenig beachtet wurde bisher, dass Führungskräfte gegebenenfalls selbst Eltern sind oder Angehörige pflegen und insofern mit der Herausforderung einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie konfrontiert sind. Vor dem Hintergrund hoher Arbeits- und Flexibilitätsanforderungen an Führungskräfte gestaltet sich für diesen Personenkreis die Vereinbarkeitsfrage möglicherweise besonders schwierig. Bislang fehlt es jedoch an belastbarem empirischem Material zur Vereinbarkeitslage unter Führungskräften.

Vor diesem Hintergrund hat das Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik an der Universität Münster und der Steinbeis-Hochschule Berlin unter Federführung von Herrn Prof. Dr. Dr. Schneider in Kooperation mit der berufundfamilie gGmbH eine Pilotstudie zum Status quo der Vereinbarkeitslage unter Führungskräften durchgeführt.

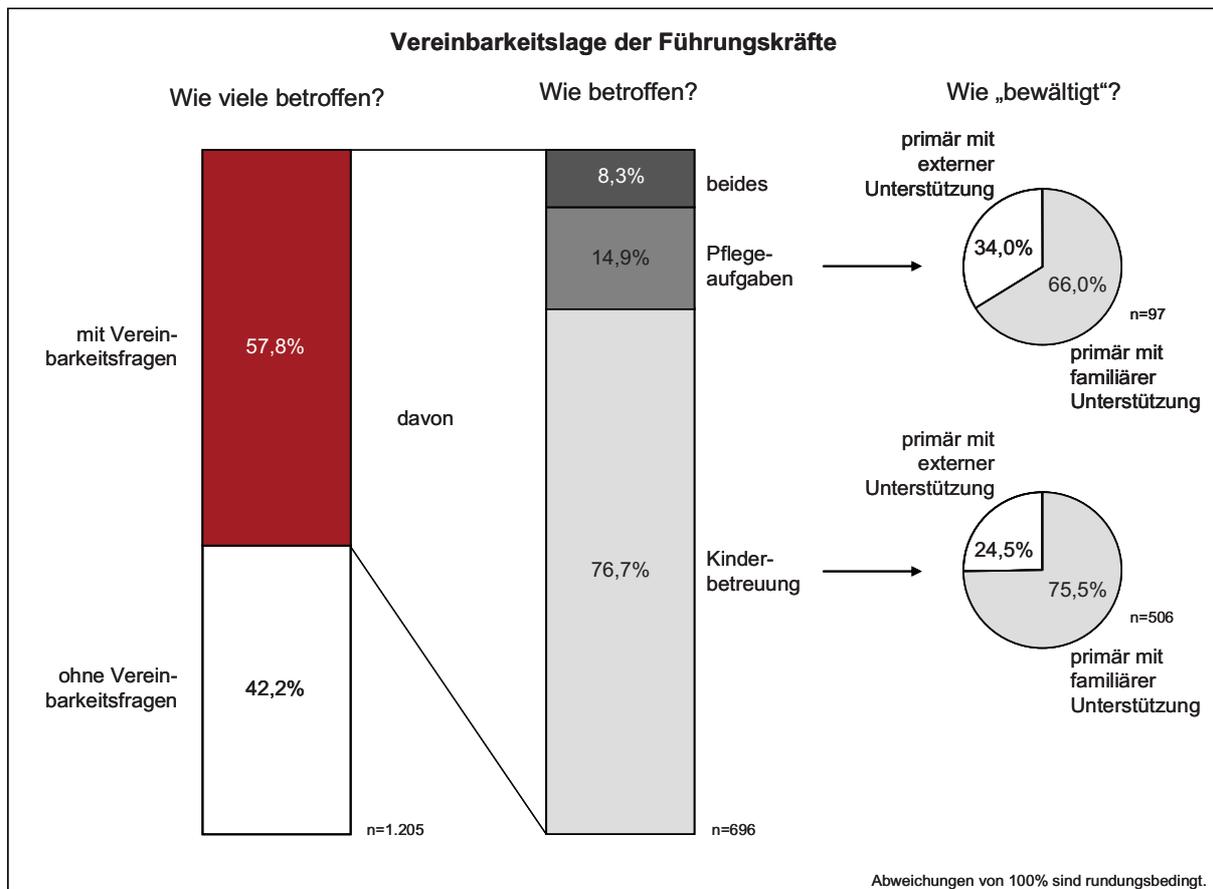
## Beschreibung des Studiendesigns und der Stichprobe

Die Untersuchung wurde von Mitte April bis Mitte Mai 2010 im Rahmen einer Onlinebefragung unter insgesamt 1.205 Führungskräften zertifizierter Arbeitgeber<sup>1</sup> der berufundfamilie gGmbH durchgeführt. Im Rahmen der Befragung wurden Mitarbeitende als Führungskräfte definiert, wenn sie Personalverantwortung für fünf oder mehr Mitarbeitende besaßen. Die Stichprobe umfasste sowohl Führungskräfte privatwirtschaftlicher (35,2%) und gemeinwirtschaftlicher Unternehmen (8,4%), als auch öffentlicher Institutionen (50,3%) und Hochschulen (6,2%).

Die große Mehrheit der befragten Führungskräfte ist männlich (80,4%); nur jede fünfte Befragte ist weiblich (19,6%). 95,4% der befragten Führungskräfte arbeitet Vollzeit, 4,6% sind in Teilzeit tätig. Der Großteil der Befragten ist für 5 bis 14 Mitarbeitende verantwortlich (48,5%). Für 15 bis 49 Mitarbeitende sind 29,8% verantwortlich. Nahezu jeder zehnte Untersuchungsteilnehmer besitzt Personalverantwortung für 50 bis 99 Mitarbeitende (11,1%) bzw. 100 und mehr Mitarbeitende (10,7%).

## Führungskräfte im Spannungsfeld der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Mehr als die Hälfte (57,8%) der befragten Führungskräfte ist von der Vereinbarkeit von Beruf und Familie betroffen. Gegenüber ihren männlichen Kollegen (59,7%) sind weibliche Führungskräfte (49,8%) weniger häufig mit Vereinbarkeitsfragen konfrontiert. Eine mögliche Erklärung für diesen Befund mag darin liegen, dass sich angesichts häufig noch traditioneller Arbeitsteilung im familiären Kontext die Vereinbarkeit von Beruf und Karriere für Frauen bewusst oder unbewusst schwieriger gestaltet als für Männer.



Der Schwerpunkt von Vereinbarkeitsfragen liegt im Bereich der Kinderbetreuung- und -erziehung, die für 76,7% der betroffenen Führungskräfte relevant ist. Pflegeaufgaben nehmen 14,9% der Führungskräfte mit Vereinbarkeitsfragen wahr. 8,3% der betroffenen Führungskräfte haben sowohl Kinder als auch zu pflegende Angehörige. Wenn es um die Frage geht, ob die Erziehungs- und Betreuungsaufgaben von Kindern familiär oder extern gelöst werden, so wird diese mit 75,5% zu Gunsten familiärer Lösungen von den betroffenen Führungskräften beantwortet. Im Bereich der Pflege zeichnet sich mit 66,0% zu Gunsten familiärer Betreuungsaufgaben ein ähnliches Bild ab. Hierbei zeigen sich zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften

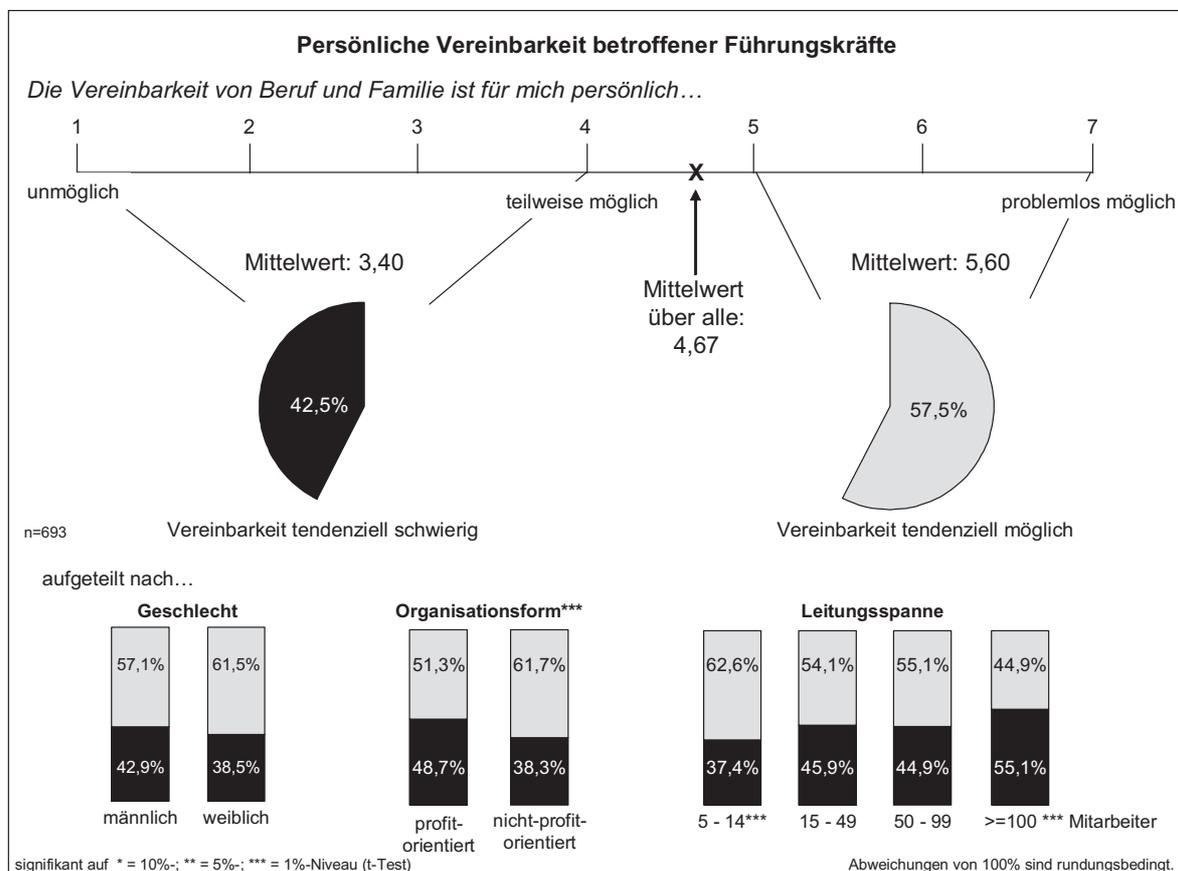
interessante Unterschiede. Im Kontext der Kinderbetreuung greifen weibliche Führungskräfte (51,3%) deutlich stärker auf externe Unterstützung zurück als ihre männlichen Kollegen (19,5%). Männer lösen offenbar Vereinbarkeitsfragen in Bezug auf die Kinderbetreuung stärker über Rückgriff auf familiäre Ressourcen als Frauen, die hierbei eher externe Unterstützung suchen. Bei Pflegeaufgaben zeigt sich ein genau anderes Bild: hier werden die Aufgaben bei weiblichen Führungskräften wesentlich über Rückgriff auf familiäre Ressourcen gelöst (81,5%). Auch bei Männern dominieren familiäre Lösungen, gleichwohl ist der Anteil von Befragten, die Pflegeaufgaben familiär lösen (60%), hier signifikant geringer als bei Frauen.

Führungskräfte sind nicht nur zu einem Großteil von Vereinbarkeitsfragen betroffen, für sie nimmt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch einen hohen Stellenwert ein. Auf einer Skala von „1 = gar nicht wichtig“ bis „7 = sehr wichtig“ induziert ein Mittelwert von 6,34 bei der Frage „Wie wichtig ist für Sie persönlich die Vereinbarkeit von Beruf und Familie?“ eine insgesamt sehr hohe Bedeutung des Vereinbarkeits-themas für betroffene Führungskräfte. Auch für Führungskräfte, die noch nicht oder nicht mehr von Vereinbarkeitsfragen betroffen sind (42,2%), besitzt die Thematik angesichts eines Mittelwertes von 5,92 offenbar einen hohen Stellenwert.

Insgesamt erkennen die von Vereinbarkeitsfragen betroffenen Führungskräfte das Bemühen ihrer Arbeitgeber um eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. So antworteten sie auf die Frage: „Wie schätzen Sie insgesamt das Familienbewusstsein Ihres Arbeitgebers aktuell ein?“ auf einer Skala von „1 = gar nicht familienbewusst“ bis „7 = sehr familienbewusst“ im Durchschnitt mit 5,06. Hierbei zeigten sich keine geschlechtsspezifischen Unterschiede. Bemerkenswert erscheint, dass sowohl männliche als auch weibliche Führungskräfte ihren Arbeitgeber im Vergleich zum Vorjahr (MW = 4,71) als signifikant familienbewusster einschätzen.

## Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Führungskräfte – Quadratur des Kreises?

Im Hinblick auf die **Möglichkeit** der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zeigt sich bei Führungskräften eine **2-Klassen-Gesellschaft**. So ergibt sich auf die Frage, inwieweit für die betroffenen Führungskräfte die Vereinbarkeit von Beruf und Familie möglich sei, zwar ein Mittelwert von 4,67, der größer als der Skalenmittelpunkt (teilweise möglich=4) ist, und somit im Durchschnitt die grundsätzliche Möglichkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Führungskräfte signalisiert. Allerdings verbergen sich hinter diesem Mittelwert zwei Gruppen, für die die Vereinbarkeit einmal tendenziell möglich (57,5%), einmal tendenziell schwierig (42,5%).



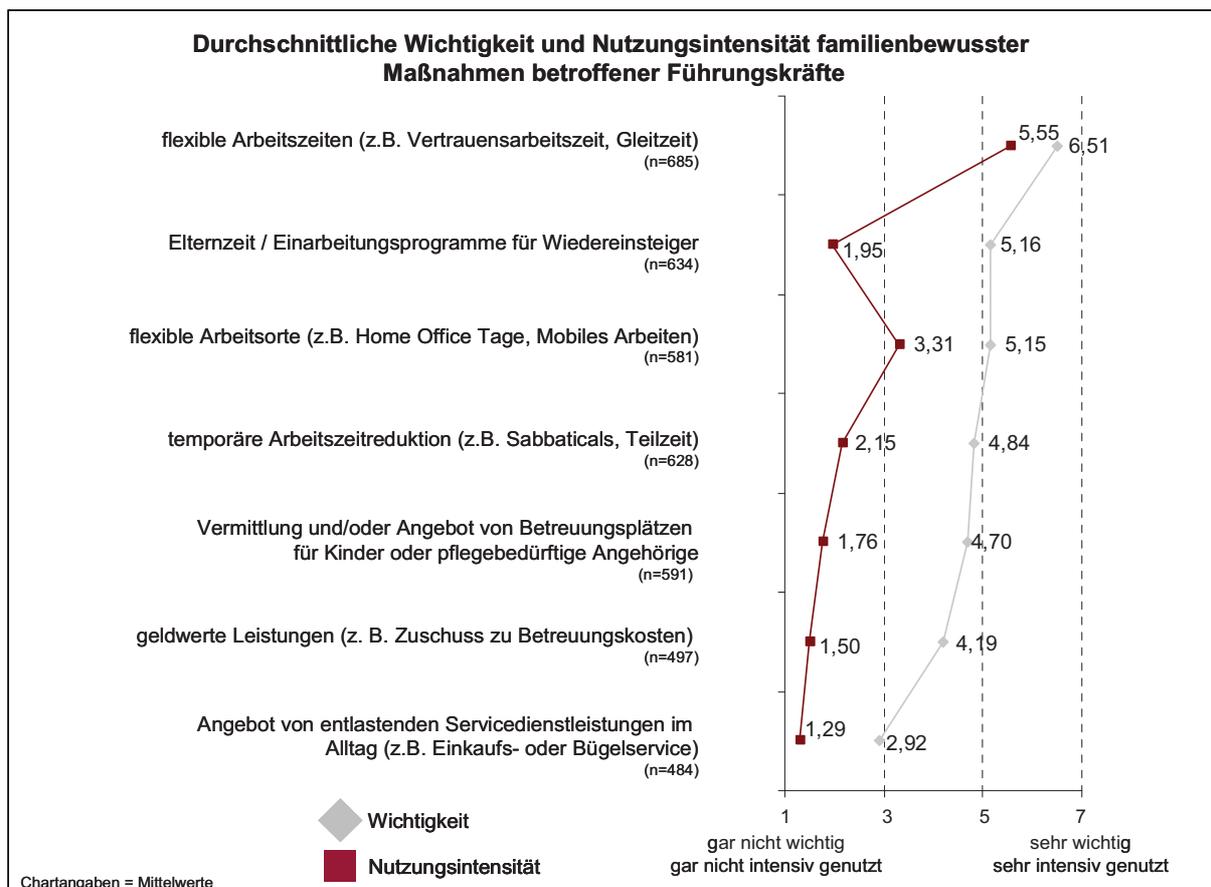
Während sich im Hinblick auf das Geschlecht hierbei keine signifikanten Unterschiede zeigen, offenbaren sich mit Blick auf die Leitungsspanne der Betroffenen deutliche Differenzen. So gaben nur 37,4% der Führungskräfte mit einer Personalverantwortung für fünf bis 14 Mitarbeitende an, dass sich für sie die Vereinbarkeit problematisch darstellt, wohingegen 55,1% der Führungskräfte mit einer Personalverantwortung für 100 und mehr Beschäftigte die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als tendenziell schwierig ansehen.

Darüber hinaus fallen signifikante Unterschiede zwischen gewinnorientierten Unternehmen (38,5% der betroffenen Führungskräfte) auf der einen und Führungskräften, die in gemeinwirtschaftlichen Unternehmen (7,4%), Institutionen (47,5%) oder Hochschulen (6,6%) beschäftigt sind, auf der anderen Seite auf. Während Führungskräfte nicht gewinnorientierter Arbeitgeber zu 61,7% die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als grundsätzlich möglich erachten, sieht sich nur knapp die Hälfte der betroffenen Führungskräfte (51,3%) privatwirtschaftlicher Unternehmen in der Lage, Beruf und Familie zu vereinbaren. Dies spricht dafür, dass entweder nicht-gewinnorientierte Arbeitgeber ihren Führungskräften die Vereinbarkeit besser ermöglichen als privatwirtschaftlich organisierte Arbeitgeber oder bei nicht gewinnorientierten Arbeitgebern Vereinbarkeitsprobleme sui generis weniger akzentuiert ausfallen als bei privatwirtschaftlichen Arbeitgebern, etwa aufgrund anderer Arbeitszeit- oder Flexibilitätsanforderungen, denen sich Führungskräfte ausgesetzt sehen.



Zeit) sowie kulturelle Faktoren (andere Führungskräfte) offenbar wichtige Barrieren für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Führungskräften.

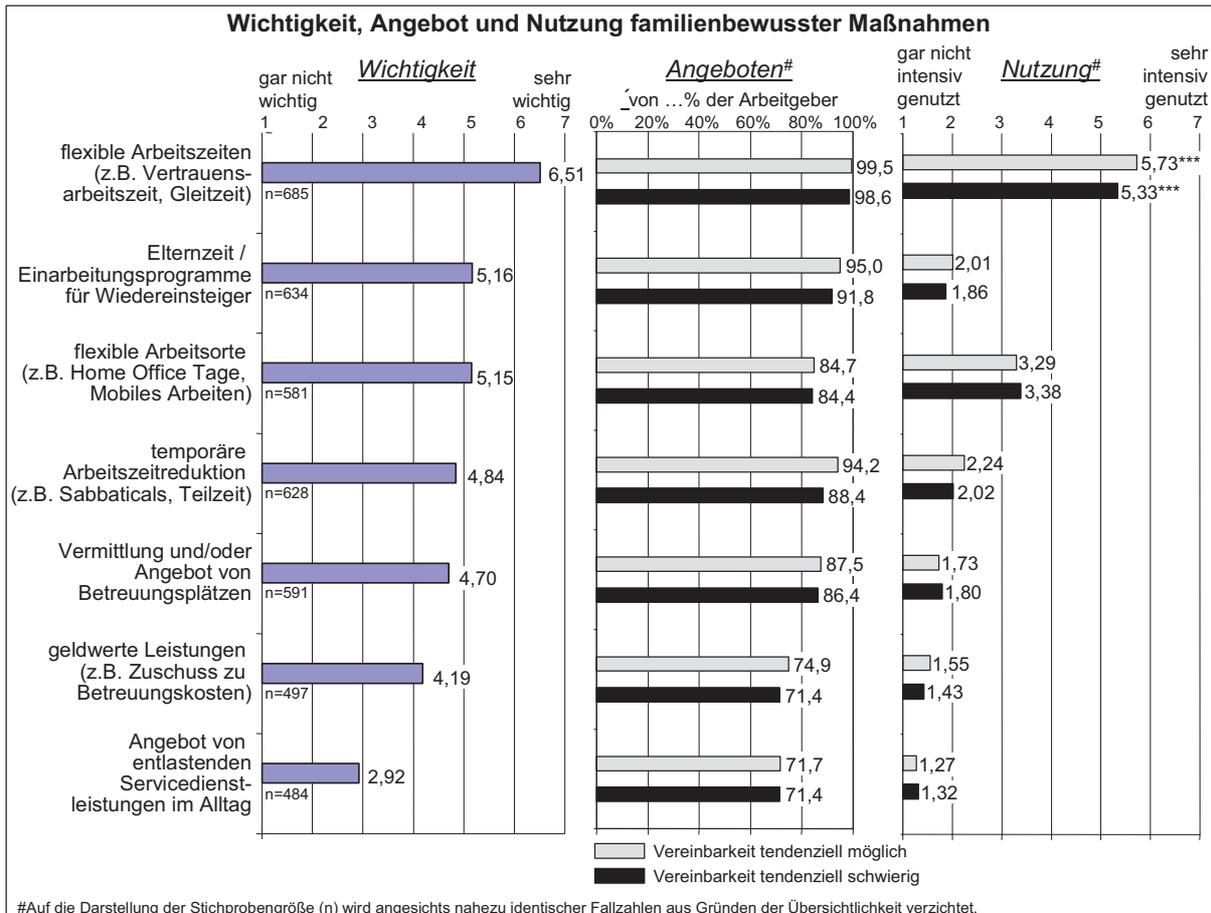
Als zweiter Indikator für mögliche Barrieren soll auf den Unterschied zwischen der Bedeutung einzelner Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus Sicht der Führungskräfte und deren Nutzungsintensität eingegangen werden. Je größer die Lücke zwischen Bedeutung und faktischer Nutzung, desto eher ist dies ein Indiz für Nutzungsbarrieren. Dabei fällt zunächst auf, dass bei allen abgefragten Instrumenten für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine mehr oder weniger große Lücke klafft. Prominent erscheint erneut die flexible Arbeitszeit, die zwar mit Abstand am intensivsten genutzt wird, aber von den Betroffenen auch mit deutlichem Abstand als wichtigstes Instrument für eine bessere Vereinbarkeit eingestuft wird. Die große Lücke bei der Elternzeit hängt vermutlich auch damit zusammen, dass Elternzeit kein kontinuierlich nutzbares Instrument ist und daher die Nutzungsintensität per se niedrig ausfällt. Ähnliches gilt für die temporäre Arbeitszeitreduktion. Größere Lücken zeigen sich noch bei der Flexibilität des Arbeitsortes sowie bei der Vermittlung von Betreuungsplätzen.



Insgesamt fokussiert sich im Status quo das Management der Vereinbarkeit für Führungskräfte auf den Faktor Flexibilität der Arbeitszeit, wobei dieser aus Sicht der Betroffenen dennoch ausbaufähig erscheint. Darüber hinaus erscheint auch die Flexibilität von Arbeitsorten – als ein dauerhaft nutzbares Instrument zur Vereinbarkeit – Potenzial für eine Verbesserung der Vereinbarkeitssituation bei Führungskräften zu besitzen.

**Wege zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Führungskräfte**

Neben den direkt abgefragten Hinderungsgründen für eine bessere Vereinbarkeit (s.o.) wurden die betroffenen Führungskräfte auch nach Instrumenten zur Lösung des Spannungsfeldes zwischen Beruf und Familie befragt. Zentraler Schlüssel für Führungskräfte ist hierbei die Flexibilisierung der Arbeitszeit. Dafür sprechen unterschiedliche Befunde der durchgeführten Studie.



Erstens wird sie von betroffenen Führungskräften, unabhängig davon, ob sie Vereinbarkeit aus eigener Sicht leichter oder schwerer realisieren können, als mit Abstand wichtigstes Instrument zur besseren Vereinbarkeit angesehen. Zweitens ist es das von Führungskräften am stärksten genutzte Instrument zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Drittens schließlich ist die Nutzung flexibler Arbeitszeiten das einzige der sieben untersuchten Instrumente, das von Führungskräften, für die Vereinbarkeit nach eigenem Empfinden tendenziell möglich ist, signifikant stärker genutzt wird (Mittelwert 5,73) als von Führungskräften, für die sich die Vereinbarkeit tendenziell schwierig darstellt (Mittelwert 5,33).

Darüber hinaus scheint die Flexibilisierung des Arbeitsortes Potenzial für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu besitzen. Hierfür spricht vor allem, dass diese Maßnahme von Führungskräften, für die sich die Vereinbarkeit schwierig darstellt, als signifikant bedeutsamer eingeschätzt wird als von Führungskräften, die die Vereinbarkeit besser hinbekommen. Darüber hinaus spielen auch die grundsätzlichen Bemühungen des Arbeitgebers um eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine wichtige Rolle. So attestierten Führungskräfte, die die Vereinbarkeit als grundsätzlich möglich erachten, ihrem Arbeitgeber ein signifikant höheres Familienbewusstsein (Mittelwert: 5,32) als Führungskräfte, die die Vereinbarkeit als tendenziell schwierig erachten (Mittelwert 4,69).

Weniger bedeutsam für die persönliche Einschätzung der Machbarkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie scheint die Arbeitsteilung zwischen der Führungskraft, seinem Partner respektive seiner Partnerin und externen Dienstleistern zu sein. Lediglich beim Zeitaufwand für die Kinderbetreuung zeigen sich hier signifikante Unterschiede zwischen Führungskräften, die die Vereinbarkeit als grundsätzlich machbar ansehen und solchen, die sie als tendenziell schwierig erachten. Interessanterweise kümmern sich dabei die Führungskräfte, die die Vereinbarkeit als möglich ansehen, persönlich signifikant stärker um ihre Kinder als Führungskräfte, die die Vereinbarkeit als schwierig ansehen. Offenbar drückt sich in der wahrgenommenen mangelnden Vereinbarkeit auch das Gefühl aus, zu wenig Zeit für die eigenen Kinder zu haben. Insgesamt ist allerdings zu betonen, dass bei Führungskräften insgesamt die Kinderbetreuung ganz wesentlich über den Partner respektive die Partnerin organisiert wird. Entstehen Pflegeaufgaben, werden verstärkt externe Dienstleister in Anspruch genommen.

**Kontakt:**

Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik

Steinbeis-Hochschule Berlin

Professor Dr. Dr. Helmut Schneider

[helmut.schneider@ffp-muenster.de](mailto:helmut.schneider@ffp-muenster.de)

030-293309-251

Internet: <http://www.ffp-muenster.de>

**Anmerkungen**

---

<sup>i</sup> Insofern sind die Ergebnisse der Untersuchung nicht repräsentativ für alle Führungskräfte, da zertifizierte Arbeitgeber im Vergleich zu nicht-zertifizierten Arbeitgebern grundsätzlich familienbewusster sind.