

## „Einen schönen Nachmittag“!

### Untersuchung der Teilzeitarbeit bei der Stadt Tübingen

Dr.<sup>in</sup> Gerrit Kaschuba & Dipl. Päd.<sup>in</sup> Helga Huber

Tübingen, 31.10. 2018

#### Inhalt

Abbildungsverzeichnis.....	3
Tabellenverzeichnis.....	3
Einleitung .....	4
Kapitel 1 Teilzeitarbeit – Diskurs und Stand in Deutschland .....	5
Kapitel 2 Ausgangssituation in der Stadtverwaltung Tübingen.....	9
2.1 Die Beschäftigtenstruktur .....	9
2.2 Der Chancengleichheitsplan als wichtiges gleichstellungspolitisches Instrument .....	10
Kapitel 3 Die Studie zur Teilzeit in der Stadtverwaltung Tübingen .....	11
3.1 Ziele.....	11
3.2 Zentrale Fragestellungen .....	11
3.3 Methodisches Vorgehen .....	12
Kapitel 4 Quantitative Erhebung zur Teilzeitarbeit .....	13
4.1 Soziostrukturelle Daten.....	13
4.2 Teilzeitbeschäftigte nach Dezernaten und Laufbahngruppen.....	14
4.3 Dauer und Umfang der Teilzeitarbeit im Spiegel der Wünsche .....	15
4.4 Die Motive – freiwillig oder ungewollt? .....	20
4.5 Erleben und Bewerten der Teilzeitarbeit .....	25
4.6 Berufliche Weiterentwicklung und Fortbildungen.....	30
4.7 Eigenständige Existenzsicherung, Rente, weitere Beschäftigungen.....	31
4.8 Rahmenbedingungen der Vereinbarkeit von privater Sorge- und Erwerbsarbeit .....	35

Kapitel 5 Qualitative Untersuchungsergebnisse.....	39
5.1 Motivbündel .....	39
5.2 Lebensphasenbezogene Bedeutung eines variablen Stundenumfangs .....	40
5.3 Die Stadt als Arbeitgeber_in und Dienstleister_in – das Thema „Vereinbarkeit von privater Sorge- und Erwerbsarbeit“.....	42
5.4 Teilzeitarbeit – von Nutzen für Personen und die Organisation .....	43
5.5 Eine zentrale Schaltstelle: Die Arbeitsorganisation in der Stadtverwaltung .....	44
5.6 Die Organisationskultur: Das Klima in der Stadtverwaltung gegenüber Teilzeitarbeit und Fragen der Anerkennung.....	47
5.7 Personalentwicklung und -gewinnung .....	49
5.8 Existenzsicherung und Rente.....	51
5.9 Führen in Teilzeit .....	52
5.10 Resümee der qualitativen Erhebung .....	53
Kapitel 6 Zusammenfassung und Anregungen .....	56
6.1 Die wichtigsten Ergebnisse .....	56
6.2 Anregungen zur Umsetzung einer gleichstellungsorientierten Arbeitszeitgestaltung .....	60
Literatur .....	65
Anhang: Tabellen .....	67

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl der bei der Stadt gearbeiteten Jahre .....	16
Abbildung 2: Anzahl der bei der Stadt gearbeiteten Teilzeitjahre .....	16
Abbildung 3: Umfang der wöchentlichen Arbeitsstunden .....	17
Abbildung 4: Wöchentliche Arbeitsstunden bei den Leitungs- und Führungskräften .....	18
Abbildung 5: Gründe für die Teilzeitbeschäftigung .....	20
Abbildung 6: Gründe für die Teilzeitbeschäftigung bei Frauen .....	21
Abbildung 7: Gründe für die Teilzeitbeschäftigung bei Männern .....	21
Abbildung 8: Gründe für Teilzeitarbeit bei Personen mit Migrationshintergrund .....	23
Abbildung 9: Gründe für Teilzeitbeschäftigung bei Leitungs- und Führungskräften .....	23
Abbildung 10: Erleben der Teilzeitbeschäftigung nach Laufbahngruppen .....	28
Abbildung 11: Gewünschte Formen beruflicher Weiterentwicklung bei Frauen und Männern .....	31
Abbildung 12: Haben Sie noch eine andere Beschäftigung? .....	33
Abbildung 13: Andere Beschäftigung und Geschlecht .....	34
Abbildung 14: Lebensformen nach Geschlecht .....	35
Abbildung 15: Versorgung von Kindern nach Geschlecht und wöchentlichen Arbeitsstunden .....	36
Abbildung 16: Genutzte Kinderbetreuung .....	37

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Teilzeitanteile im Verhältnis zu den Vollzeitanteilen nach Laufbahngruppen und nach Geschlecht .....	10
Tabelle 2: Laufbahngruppen im Vergleich – Fragebogenerhebung und städtische Statistik 2018 .....	15
Tabelle 3: Teilzeitanteile in den Laufbahngruppen nach Migrationshintergrund .....	15
Tabelle 4: Wöchentliche Arbeitsstunden nach Geschlecht .....	17
Tabelle 5: Erleben der Teilzeitarbeit .....	25
Tabelle 6: Erleben der Teilzeitbeschäftigung bei Frauen .....	27
Tabelle 7: Erleben der Teilzeitbeschäftigung bei Männern .....	27
Tabelle 8: Erleben der Teilzeitbeschäftigung bei Leitungs- und Führungskräften .....	28
Tabelle 9: Gewünschte Formen beruflicher Weiterentwicklung .....	30
Tabelle 10: Eigenständige Existenzsicherung .....	32
Tabelle 11: Sorge um die Rente bezogen auf Altersgruppen .....	33

## Einleitung

Teilzeitarbeit ist noch immer ein hochaktuelles Thema, obwohl sie bereits eine lange Tradition hat. Historisch als Erwerbsmodell für Mütter entstanden, stellt sie auch heute noch in vielen beruflichen Bereichen, vor allem in den eher niedrig vergüteten sogenannten „Frauenberufen“, eine häufige Form der Erwerbsarbeit dar. Die ambivalent geführte Diskussion beinhaltet einerseits den Aspekt der besseren Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit und thematisiert andererseits die Gefahr der mangelhaften eigenständigen Existenzsicherung, insbesondere in Zusammenhang mit einer Verstärkung von Teilzeitarbeit.

Hohe Emotionalität beinhaltet auch das Thema „Führen in Teilzeit“. Ist dies als Notlösung für Frauen zu sehen, damit mehr Frauen mit Betreuungsaufgaben in Führungspositionen gelangen können? Oder stellt die Option in Teilzeit zu führen ein Modell mit Zukunft für alle Geschlechter dar, die in verschiedenen Lebensphasen Pflegearbeit leisten oder aber auch eine bessere Work-Life-Balance wünschen?

Grundsätzlich stellt die Debatte um Teilzeit Anfragen an die Norm der Vollzeitwerbstätigkeit und an die Arbeitsorganisation sowie Anforderungen an die Akzeptanz der Vielfalt in einer Organisation. „Einen schönen Nachmittag“ hören Teilzeitbeschäftigte häufig, wenn sie sich anderen Tätigkeiten wie etwa privater Sorgearbeit oder auch notwendig gewordenen weiteren Erwerbsquellen zuwenden. Doch das Zeitalter einer lebensphasenorientierten Arbeitszeitpolitik ist bereits eingeläutet: Es bedarf kreativer Modelle.

Es ist bemerkenswert, dass sich die Stadtverwaltung Tübingen im Rahmen der Weiterentwicklung des Chancengleichheitsplans auf den Weg gemacht hat, um die Sichtweisen der Teilzeitbeschäftigten in Erfahrung zu bringen und Anregungen zur Verbesserung der Arbeitssituation zu erlangen. Das Tübinger Institut für gender- und diversitätsbewusste Sozialforschung und Praxis (tifs) e.V. wurde beauftragt, die Teilzeitbeschäftigten nach ihren Motiven, ihrer Bewertung der Teilzeitarbeit und den Auswirkungen auf ihre Existenzsicherung zu befragen (Laufzeit Oktober 2017 – Oktober 2018). Dies erfolgte über eine Fragebogenerhebung unter Teilzeitbeschäftigten sowie Interviews und eine Gruppendiskussion.

Zunächst gibt der Bericht den gegenwärtigen Diskussionsstand zum Thema Teilzeitarbeit in Deutschland wieder (Kapitel 1). Im Anschluss daran wird auf die Ausgangsbedingungen in der Tübinger Stadtverwaltung (Kapitel 2) und die Anlage der Untersuchung (Kapitel 3) eingegangen. Basierend auf einer quantitativen (Kapitel 4) und einer qualitativen Erhebung (Kapitel 5) werden die Ergebnisse anschließend zusammenfassend interpretiert (Kapitel 6) und somit das Wesentliche auf einen Blick abgebildet. Zum Schluss werden Anregungen zur Umsetzung einer gleichstellungsorientierten Arbeitszeitgestaltung formuliert.

## Kapitel 1 Teilzeitarbeit – Diskurs und Stand in Deutschland

Teilzeitarbeit wird vor allem im Kontext von Gleichstellung und Vereinbarkeit von Erwerbs- und privater Sorgearbeit diskutiert. Die Erwerbstätigenquote von Frauen ist in den vergangenen Jahren in (West)Deutschland insgesamt gestiegen, ihre Erwerbsbeteiligung nach Vollzeitäquivalenten jedoch kaum. Die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben ist trotz vieler Erfolge und Veränderungen noch nicht realisiert. Arbeitsplätze im Dienstleistungsbereich und weiteren sogenannten „Frauenberufen“ gehen einher mit schlechten Verdienstmöglichkeiten, weibliche Erwerbsbiografien sind noch stark von Diskontinuitäten geprägt. So arbeiten überwiegend Frauen in Teilzeit oder unterbrechen ihre Berufstätigkeit. Häufig behindern Rollenstereotype auf Seiten der Arbeitgeber\_in die berufliche Weiterentwicklung. So wird bei Teilzeitkräften häufig weniger in Fortbildung investiert, dominieren kurzfristig orientierte Personalstrategien und es zeigen sich weiterhin wenig Fortschritte bei dem Anteil von Frauen in Führungspositionen bzw. bezüglich des Angebots an Führungspositionen in Teilzeit. Aber auch die partnerschaftliche Arbeitsteilung spielt eine entscheidende Rolle: Im Verlauf der Ehe und insbesondere nach dem Übergang in die Elternschaft kommt es häufig zu Re-Traditionalisierungen der familiären Arrangements. Dabei sind nicht nur, aber vor allem auch die Betreuungsmöglichkeiten für Kinder und pflegebedürftige Personen ein wichtiger Faktor. Grundsätzlich zeigt der Erste Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (BMFSFJ 2011) die Schwierigkeit, generelle Aussagen zu Teilzeitarbeit zu treffen. Vielmehr sind differenzierte Studien notwendig, die Ansatzpunkte für eine lebensphasenbezogene Arbeits(zeit)gestaltung und für ein gender- und diversitätsbewusstes Handeln von Arbeitgeber\_innen und Beschäftigten liefern.

Teilzeitarbeit ist in der Wirtschaft und noch stärker in der öffentlichen Verwaltung verbreitet. Sie wurde und wird als ein wichtiges Instrument zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gesehen (vgl. BMI 2001). Flexible Arbeitszeitmodelle und Telearbeit werden häufig von Frauen wahrgenommen, die Kindererziehung, Pflege und Beruf vereinbaren wollen bzw. müssen. Auch in der Stadtverwaltung Tübingen stellt Teilzeit eine Frauendomäne dar.

Für Baden-Württemberg weist die Statistik als häufigste Form familiärer Arbeitsteilung „das sogenannte *modernisierte Ernährermodell* aus, in dem der Mann einer Vollzeitbeschäftigung nachgeht und die Frau teilzeitbeschäftigt ist. „Diese Form der Aufgabenteilung trifft auf rund 38 % der Familien mit und 54 % der Familien ohne Migrationshintergrund zu.“ (Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familien und Senioren Baden-Württemberg 2010:10). Von einer Vision eines „*Earners and Care*“-Modells bzw. *Erwerb- und Sorge-Modell* (Klenner 2015), welches davon ausgeht, dass alle Menschen im Lebensverlauf Fürsorgeverpflichtungen haben und das auch im Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung durchscheint (BMFSFJ 2017), scheint die bundesrepublikanische Gesellschaft noch weit entfernt.

Wissenschaftliche Untersuchungen verweisen auf Gründe für Teilzeitarbeit wie Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben bzw. familiäre Gründe, Elternzeit, finanzielle Motive, Anschluss an das Berufsleben nicht verlieren wollen, Interesse des Arbeitgebers etc. Dabei zeigen sich Unterschiede in den Gründen von Frauen und Männern bei ersteren ist die Teilzeitarbeit häufiger familiär ‚motiviert‘ als bei letzteren.

Folgende Benachteiligungen von Teilzeitbeschäftigung werden immer wieder genannt (vgl. DGB 2014):

- prekäre Beschäftigung und unfreiwillige Teilzeit in frauendominierten Branchen mit geringem Verdienst und geringen Möglichkeiten einer Anhebung der Arbeitszeit;
- Einkommensdiskriminierung und Arbeitsmarktsegregation mit einer größeren Streuung von Lohnhöhen im Vergleich zu Vollzeitbeschäftigten sowie zwischen frauendominierten und männerdominierten Berufen und Branchen;
- Leistungsverdichtung durch Teilzeit;
- verminderte Karrierechancen;
- kulturelle Dominanz von Vollzeit als Norm und damit verbundenen Diskriminierungen von Teilzeit- im Vergleich zu Vollzeitbeschäftigten;
- mangelhafte sozialpolitische Rahmenbedingungen wie etwa fehlende Infrastruktur bei der Kinderbetreuung oder mangelnde Unterstützung bei der Pflege;
- Verstetigung von Teilzeitrissen im Lebensverlauf.

Teilzeitarbeit wirkt sich unterschiedlich aus, je nachdem ob es sich um *unfreiwillige oder freigeählte Teilzeit* handelt (vgl. BMBF 2011). Unterschiede sind darüber hinaus auch abhängig von Geschlecht und Migrationshintergrund:

„*Teilzeitarbeit* ist unter erwerbstätigen Migranten weiter verbreitet als in der Bevölkerung ohne Migrationshintergrund: 2012 arbeiteten 10% der Männer und 52% der Frauen mit Migrationshintergrund in Teilzeit, während es unter den Nichtmigranten 7 bzw. 45% waren. Vergleicht man den Anteil *unfreiwillig in Teilzeit Tätiger* an allen Teilzeitbeschäftigten, so liegt der Wert bei Männern ohne Migrationshintergrund bei 32% und damit um 19 Prozentpunkte niedriger als unter Migranten. Von den teilzeitbeschäftigten Migrantinnen würden 25% gern mehr Stunden arbeiten; unter den Frauen ohne Migrationshintergrund sind es nur 18%.“ (Höhne/Schulze Buschof 2015:353)

Der Erste Gleichstellungsbericht der Bundesregierung macht darauf aufmerksam, dass es bei der Diskussion um eigenständige Existenzsicherung aber nicht nur um das aktuelle Erwerbseinkommen gehen sollte, sondern auch um die gleichstellungspolitischen Folgen im *Lebensverlauf* (BMFSFJ 2011:125f). Im Zweiten Gleichstellungsbericht wird der Fokus auf neue *Gestaltungsmöglichkeiten der Erwerbs- und Sorgearbeit* gerichtet (BMFSFJ 2017). Mit dem von der Kommission vorgeschlagenen Indikator zur Zeitverwendung von Frauen und Männern, dem sogenannten Gender Care Gap, wird der prozentuale Unterschied der durchschnittlichen täglichen Zeitverwendung von Frauen und Männern für unbezahlte Sorgearbeit erfasst. Dieser Indikator zeigt, dass Frauen – in Abhängigkeit von Alter und Lebensform – eineinhalb Mal so viel unbezahlte Sorgearbeit wie Männer ausüben.

Die *gleichstellungspolitische Ambivalenz von Teilzeitarbeit* zeigt sich vor allem darin: Sie ermöglicht einerseits die Vereinbarkeit von Familie (in weitestem Sinne) bzw. Privatleben und Berufstätigkeit und fördert die Erwerbstätigkeit von Frauen. So verweist der Erste Gleichstellungsbericht auch darauf, dass in den Fällen, in denen Frauen in Teilzeit arbeiten statt die Arbeit zu unterbrechen und dann wieder nach einer Phase Vollzeit tätig werden, die „Vernarbungseffekte“ geringer sind (BMFSFJ 2011:126). Teilzeitarbeit verringert andererseits tendenziell die Chancen auf eine eigenständige existenzsichernde Beschäftigung mit dementsprechenden Einkommensmöglichkeiten, eigenständigen Rentenansprüchen und Aufstiegs- und Karrierechancen. Negativ wirken sich längere Phasen der Teilzeit aus.

Besonders, wenn es sich um *atypische Arbeitszeiten* oder *niedrige Arbeitszeitvolumen* unter 20 Stunden handelt, sind die Chancen für eine Karriereentwicklung gering (vgl. Brandt 2012) und ist das Risiko von nicht selbstständiger Existenzsicherung und Altersarmut besonders hoch (vgl. BMFSFJ 2011; Hauser 2008). Diese Folgen von Teilzeitarbeit stellen sich im Lebensverlauf gravierender bei den unteren Entgeltgruppen heraus.

Besonders häufig sind über 55-Jährige unter den Teilzeitbeschäftigten sowie Geringqualifizierte. „Bezogen auf das Alter der Teilzeitbeschäftigten fällt auf, dass in der Gruppe der über 55-Jährigen der Anteil am höchsten ist.“ (DBG 2014:6) Bezogen auf das Qualifikationsniveau von Beschäftigten gilt: Je geringer die Ausbildung ist, desto häufiger arbeiten Beschäftigte in Teilzeit. Dieser Trend hat sich in den letzten Jahren verstärkt (vgl. Anger/Schmidt 2008). Eine besonders problematische Form der Teilzeit stellen die Minijobs dar, weil sie keinerlei Möglichkeit der eigenständigen Existenzsicherung bieten.

Auch spielen die *Branchen und Arbeitsbereiche* bei der Bewertung von Arbeit im Sinne einer eigenständigen Existenzsicherung eine Rolle:

„In Westdeutschland führen die strukturelle Positionierung der Geschlechter in Branchen und Betrieben sowie die für Frauen und Männer unterschiedliche institutionelle Wirkung der Interessenvertretung von Arbeitnehmern zu großen geschlechtsspezifischen Lohndifferenzen. Selbst vollzeiterwerbstätige, berufsfachlich qualifizierte Frauen können in bestimmten Branchen, insbesondere dem expandierenden Sozial- und Gesundheitsbereich, für den zum Teil schon heute Fachkräftemangel konstatiert wird, keinen Ernährerlohn erzielen. Dies lässt unter gegenwärtigen Bedingungen die Realisierungschancen von eher egalitär ausgerichteten und individualisierten Leitbildern, die auf eigenständige Existenzsicherung durch Erwerbsarbeit auch für Frauen zielen, fraglich erscheinen.“ (Schröder/Schäfer 2013:180)

Die *Arbeitszeiten von Eltern entsprechen selten ihren Arbeitszeitwünschen*, belegt eine Studie von Klenner/Pfahl (2008). Ein Drittel der Familien in Deutschland leidet unter Zeitnot. Hauptursache für das Dilemma sind die sehr langen Arbeitszeiten von Vätern. Schwierigkeiten zeigen sich bei geringen Möglichkeiten der Beschäftigten, die Arbeitszeit zu reduzieren und dann wieder auf einen Vollzeitarbeitsplatz zurückzukehren. Aber auch die Kehrseite von befristeter Reduzierung der Arbeitszeit aufgrund von Elternzeit ist zu sehen für diejenigen, die befristet als Elternzeitvertretung arbeiten.

Generell können *Belastungen* mit der Teilzeitbeschäftigung verbunden sein, die zum einen aus der Arbeitsorganisation resultieren, die häufig nicht auf die Teilzeittätigkeit eingestellt ist. Zum anderen fühlen sich die Beschäftigten selbst unter Druck gesetzt und messen sich mit den vollzeitbeschäftigten Kolleg\_innen.

Obwohl bereits einige Firmen sich in Bezug auf *Führung in Teilzeit* engagieren, ist in der Tendenz immer noch eine geringe Unterstützung von Arbeitgeber\_innen zu konstatieren, was Führung in Teilzeit anbelangt. Dies trotz der keineswegs mehr neuen Rede von Organisationskulturen, die „die Ausübung von Führungspositionen unter Rücksicht auf familiäre, pflegerische und individuelle Bedarfe“ ermöglichen (BMFSFJ 2011:155).

„Personalverantwortliche stehen dem Teilzeitwunsch der Vorgesetzten äußerst kritisch gegenüber, und die Durchsetzung der Teilzeit ist meist mit einem Verlust des betrieblichen Status verbunden. Ein gängiges Argumentationsmuster ist für die Herabstufung von Teilzeit verantwortlich: Eine entgrenzte Arbeitszeit weit über der Vollzeit gewährleistet uneingeschränkte Verfügung für den Betrieb und ist gleichbedeutend mit (vermeintlich) höherer Leistungsbereitschaft und Motivation der Führungskräfte. Aus dieser Argumentation leitet sich das vorherrschende Führungsverständnis ab. Die ständige Ansprechbarkeit der Führungskräfte ist bei der heute ausgeprägten Anwesenheitskultur ein wichtiger Teil ihrer Vorbildfunktion im

Betrieb. Gleichzeitig wird argumentiert, dass nur in einem Vollzeitstatus weitgehende Kontrolle ausgeübt werden kann. Geteilte Leistungspositionen, Vertretungsregelungen oder die Delegation von Leitungsaufgaben werden als ineffizient dargestellt, die den Betrieb ökonomisch schwächen. Diese Haltung, samt der Gleichsetzung von geringerer Arbeitszeit mit geringerer Leistungsbereitschaft und geringerer Arbeitsqualität, verbinden sich mit typischen Geschlechterkonstruktionen: Berufliche Arbeit wird als ökonomisch wertvoller aufgewertet, Fürsorgearbeit abgewertet und als unvereinbar mit Führungsaufgaben hingestellt.“ (DGB 2014:32)

## Kapitel 2 Ausgangssituation in der Stadtverwaltung Tübingen

Die Ausgangssituation wird durch die aktuelle Statistik der Beschäftigtenstruktur vom 1.1.2018 der Stadtverwaltung Tübingen und den Chancengleichheitsplan gerahmt, der den Beschäftigten zu Chancengleichheit verhelfen soll. Dieser Plan wird zum Zeitpunkt der Untersuchung weiterentwickelt und stellt ein wichtiges Instrument zur Verbesserung der Rahmenbedingungen der Vereinbarkeit von Sorge- und Erwerbsarbeit und der eigenständigen Existenzsicherung dar. In diesem Kontext entstand das Vorhaben der Untersuchung der Teilzeitarbeit bei der Stadtverwaltung Tübingen, angeregt und verantwortet durch die Gleichstellungs- und Integrationsbeauftragte der Stadt.

### 2.1 Die Beschäftigtenstruktur

Die Zahlen zur Beschäftigtenstruktur der Stadtverwaltung Tübingen vom 1.1.2018 (Städtische Statistik) dienen als Hintergrundfolie für die vorliegende Untersuchung zur Teilzeitarbeit. Unter den *1.555 Stellen* befinden sich *762 Teilzeitstellen*. Fast die Hälfte aller Stellen in der Stadtverwaltung werden also in Teilzeit ausgeübt.

#### Vollzeit- und Teilzeitanteile nach Geschlecht

- Von den 1.555 Beschäftigten sind 68% (1.057) Frauen und 32% (498) Männer.
- 793 Beschäftigte arbeiten Vollzeit, davon 49,7% (394) Frauen und 50,3% (399) Männer.
- 762 Beschäftigte arbeiten Teilzeit, davon 87% (663) Frauen und 13% (99) Männer.

Das Verhältnis der vollzeit- zu den teilzeitarbeitenden Frauen bzw. Männern wiederum sieht folgendermaßen aus:

- Von den 1.057 Frauen arbeiten 37,3% (394) in Vollzeit und 62,7% (663) in Teilzeit.
- Von den 498 Männern arbeiten 80,1% (399) in Vollzeit und 19,9% (99) in Teilzeit.

Knapp zusammengefasst: Die Mehrheit der Frauen arbeitet in Teilzeit, die Mehrheit der Männer in Vollzeit bei der Stadt Tübingen. Jedoch hält sich das Geschlechterverhältnis bei den Vollzeitstellen in etwa die Waage.

Werden die Beschäftigungszahlen mit der städtischen Statistik vom 1.1.2016 verglichen, so arbeiteten von 1539 Beschäftigten 775 Personen in Teilzeit, davon 89% (689) Frauen und 11% (86) Männer. Damit hat der Anteil der teilzeitarbeitenden Männer um 2% (13 Personen) zugenommen. Ihr Anteil an allen männlichen Beschäftigten betrug 18,1%, der Anteil der teilzeitarbeitenden Frauen an allen beschäftigten Frauen betrug 64,7%. Damit hat der Anteil der Teilzeitbeschäftigten innerhalb der Gruppe der Männer um 1,8% zugenommen, während der Anteil innerhalb der Gruppe der Frauen um 2% abgenommen hat.

#### Teilzeitanteile nach Laufbahngruppen und Geschlecht

Wird die Gesamtsumme der Arbeitskräfte in den Mittelpunkt gerückt, wird deutlich, dass die höchste Anzahl der Teilzeitbeschäftigten sich im Mittleren Dienst befindet, der insgesamt die größte Gruppe der Beschäftigten in der Verwaltung darstellt. Bezogen auf die jeweiligen Laufbahngruppen stellen im prozentualen Vergleich zwischen Voll- und Teilzeitarbeit die in

Teilzeit arbeitenden Frauen im Einfachen Dienst den größten Anteil, knapp vor dem Mittleren Dienst. Unter den in Teilzeit arbeitenden Männern befindet sich der größte prozentuale Anteil im Gehobenen Dienst, gefolgt vom Mittleren Dienst.

**Tabelle 1: Teilzeitanteile im Verhältnis zu den Vollzeitanteilen nach Laufbahngruppen und nach Geschlecht** (Statistik Stadtverwaltung vom 1.1.2018)

Stadtverwaltung Gesamt	Vollzeit (VZ)		Teilzeit (TZ)		Arbeits- kräfte (AK)
	Frauen	Männer	Frauen	Männer	
<b>Laufbahn</b>					
<b>Einfacher Dienst</b>	11,6%	33,7%	51,0%	3,7%	294
<b>Mittlerer Dienst</b>	27,8%	21,5%	46,5%	4,2%	824
<b>Gehobener Dienst</b>	29,6%	25,6%	31,6%	13,2%	395
<b>Höherer Dienst</b>	33,3%	52,4%	11,9%	2,4%	42
<b>Gesamt:</b>	25,3%	25,7%	42,6%	6,4%	<b>1555</b>

## 2.2 Der Chancengleichheitsplan als wichtiges gleichstellungspolitisches Instrument

Der Chancengleichheitsplan dient dazu, auf der Basis der städtischen Statistik und von Analysen und Untersuchungen wie der Teilzeitstudie, gezielte Maßnahmen zu entwickeln, um in der Stadtverwaltung dem gesetzlichen Auftrag der Chancengleichheit bzw. Geschlechtergerechtigkeit näher zu kommen. Das Thema der Teilzeitbeschäftigung spielt vor allem in Bezug auf die im Chancengleichheitsplan verankerten Handlungsfelder der eigenständigen Existenzsicherung, Vereinbarkeit von privater Sorge- und Erwerbsarbeit sowie der beruflichen Karriereentwicklung eine wichtige Rolle. Die Maßnahmen zielen u.a. auf Personalverantwortliche, um die Qualität der Teil- und Vollzeitbeschäftigung geschlechtergerecht und diversitätsbewusst – etwa unter Berücksichtigung der Erfahrungen und Interessen von Beschäftigten mit Migrationshintergrund und/oder von älteren bzw. jüngeren Mitarbeitenden zu gestalten. Hier hat die Stadtverwaltung auch Vorbildfunktion für Wirtschaftsunternehmen und weitere Organisationen in der Kommune – und über die kommunalen Grenzen hinaus auch für die Ausgestaltung von Chancengleichheitsplänen in anderen Kommunen.

Wichtige Bausteine für Chancengleichheit sind insbesondere die Vereinbarkeit von Sorge- und Erwerbsarbeit und die Ermöglichung von existenzsichernder Beschäftigung. Dabei ist unter Frauen und unter Männern nach Migrationshintergrund und weiteren Strukturkategorien wie etwa Alter oder gesundheitlicher Beeinträchtigung zu unterscheiden.

„Teilzeit gilt trotz der beschriebenen Schattenseiten als ein wesentliches Instrument, um die Gestaltung des Lebenslaufs flexibler zu handhaben. Um die negativen Aspekte zu vermeiden, die auf eine Stabilisierung traditioneller Geschlechterrollen hinauslaufen, gilt es, die Rahmenbedingungen von Teilzeit zu verbessern. Nicht die Bereitstellung von Teilzeit an sich ist familienfreundlich, sondern auf die Qualität der Teilzeitbeschäftigung und die Berücksichtigung verschiedener sozialer Dimensionen kommt es an.“ (DGB 2012:16)

Die Ergebnisse der Untersuchung sollen in die Weiterentwicklung des Chancengleichheitsplans wie auch weiterer Instrumente in der Stadtverwaltung Tübingen Eingang und somit Eingang in das Alltagshandeln aller Beschäftigten und insbesondere der Führungskräfte finden.

## **Kapitel 3 Die Studie zur Teilzeit in der Stadtverwaltung Tübingen**

Die Studie zur Teilzeit bei der Stadtverwaltung Tübingen wurde von der Stadt in Auftrag gegeben und in verschiedenen Rückkoppelungsschleifen mit Expert\_innen in der Stadtverwaltung abgestimmt. Im Folgenden werden die zentralen Ziele und Fragestellungen sowie das methodische Design skizziert.

### **3.1 Ziele**

- Es liegen statistische Daten über die Teilzeitbeschäftigung und über unterschiedliche Formen der Teilzeitarbeit für die Stadtverwaltung Tübingen differenziert nach Geschlecht und nach weiteren sozialen Strukturkategorien wie Migrationshintergrund und Alter vor.
- Die vielfältigen Motive der teilzeitbeschäftigten Frauen und Männer, Teilzeit zu arbeiten, sind erfasst.
- Das Wissen der Beschäftigten über die Wirkungen bzw. Folgen von Teilzeit im Lebensverlauf von Frauen und Männern ist erhoben.
- Interessen der Teilzeitbeschäftigten bezüglich Fortbildungen, Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Rahmen der beruflichen Entwicklung und ihres weiteren Informationsbedarfs liegen vor.
- Die Bewertung der Teilzeitarbeit bei der Stadtverwaltung ist erhoben.
- Ansatzmöglichkeiten für gender- und diversitätsbewusstes Handeln der Stadtverwaltung Tübingen im Rahmen des Chancengleichheitsplans werden aufgezeigt.

### **3.2 Zentrale Fragestellungen**

Aus der Grundfrage nach der Situation der Teilzeitbeschäftigung in der Stadtverwaltung wurden folgende konkrete Fragen herausgearbeitet und in Bezug auf die Geschlechtszugehörigkeit, das Alter, den Familienstand, den Migrationshintergrund, gesundheitliche Beeinträchtigung und die Laufbahngruppe ausdifferenziert:

- Wie sieht die Verteilung von Teilzeitbeschäftigten in den verschiedenen Dezernaten der Verwaltung aus?
- Was sind die Motive der Mitarbeitenden, in Teilzeit zu arbeiten? Ist die Teilzeitarbeit gewollt oder unfreiwillig?
- Welchen Umfang beinhaltet die Teilzeit? Wer arbeitet wie viele Stunden in Teilzeit?
- Welchen Stellenwert hat Teilzeitarbeit im Lebensverlauf der Befragten?
- Welche Vor- und Nachteile von Teilzeit sehen die Befragten? Wie erleben sie die Teilzeit?
- Welche Möglichkeiten und Schwierigkeiten sehen Führungskräfte mit ihrer Teilzeitbeschäftigung verbunden?
- Wie wichtig sind den Befragten eigenständige Existenzsicherung und Rente? Über welches Wissen verfügen sie, was die Auswirkungen von Teilzeit anbelangt?

- Welche Perspektiven verfolgen sie – je nach Lebensphase? Welche Befürchtungen/Hoffnungen haben sie in Bezug auf die Zukunft?
- Welche Rolle spielt das Thema Teilzeit-Vollzeit – etwa in den Jahres-/Mitarbeiter\_innen-Gesprächen oder auch Personalversammlungen?

### **3.3 Methodisches Vorgehen**

Die Untersuchung der Teilzeitarbeit bei der Stadtverwaltung Tübingen umfasst einen quantitativen (Fragebogenerhebung) und einen qualitativen Teil (Gruppendiskussion, Einzelinterviews). Eine quantitative Vollerhebung wurde geplant, um allen Teilzeitkräften die Rückmeldung zu ihren Erfahrungen mit dem Arbeitsformat zu ermöglichen. Um das Erleben und die Bedeutung von Teilzeitarbeit im Lebensverlauf tiefgründiger zu erforschen, wurden außerdem qualitative Vorgehensweisen gewählt.

Zunächst wurde eine Recherche zu vorhandenen aktuellen Untersuchungen durchgeführt und Materialien und Dokumente der Stadtverwaltung gesichtet.

Darauf aufbauend fand ein Gruppeninterview mit Leitungs- und Führungskräften in der Stadtverwaltung statt, zum einen, um wichtige Themen im Zusammenhang mit der Teilzeitarbeit und mögliche unterschiedliche Perspektiven in Erfahrung zu bringen, zum anderen, um Fragestellungen für den Fragebogen weiter zu entwickeln.

Der Fragebogen wurde für alle Teilzeitbeschäftigten aus allen Fachbereichen entwickelt. Dies geschah in Rückkoppelung sowohl mit verschiedenen Stellen in der Verwaltung, die mit Personalfragen befasst sind, als auch mit dem Büro der Gleichstellungsbeauftragten, mit der Projektgruppe Chancengleichheit, mit dem Datenschutzbeauftragten und durch eine Vorstellung in Führungskräfteunden.

Zum Start der Fragebogenerhebung wurden alle Teilzeitbeschäftigten durch ein gemeinsames Anschreiben von Oberbürgermeister, Personalrat und Gleichstellungsbeauftragter informiert und eingeladen, sich zu beteiligen. Darüber sollten die unmittelbaren Vorgesetzten die Beschäftigten zur Beteiligung an der Erhebung motivieren und explizit die Rückmeldung ermöglichen, zumal anzunehmen war, dass der Zeitfaktor Teilzeitbeschäftigten das Ausfüllen eines ausführlichen Fragebogens erschweren kann. Die Beteiligung an der Fragebogenerhebung erfolgte freiwillig und innerhalb der Arbeitszeit. Nach einer Pretest-Phase wurden ein Online-Fragebogen für diejenigen, die über einen eigenen PC-Zugang verfügen (270 Beschäftigte, davon 238 Frauen und 32 Männer), und ein Papierfragebogen (473 Beschäftigte, davon 411 Frauen, 62 Männer) verschickt.

Darauf aufbauend wurden neun Interviews mit Beschäftigten aus verschiedenen Laufbahngruppen (Einfacher, Mittlerer, Gehobener und Höherer Dienst), Fachbereichen und Dezernaten durchgeführt. Auch zu den Interviews konnten sich Interessierte freiwillig melden. Es fand eine Auswahl von Personen aus Fachbereichen mit unterschiedlicher Geschlechterverteilung, aus verschiedenen Lebensphasen und unter Berücksichtigung des Migrationshintergrunds sowie mit unterschiedlichem Stundenumfang statt. Darunter befanden sich Bereiche mit vielen Teilzeitstellen und vielen weiblichen Beschäftigten und Bereiche mit wenigen Teilzeitstellen und mehr männlichen Beschäftigten.

Die Ergebnisse der Untersuchung werden nach Berichterstellung ebenfalls wieder in verschiedenen Gremien vorgestellt.

## Kapitel 4 Quantitative Erhebung zur Teilzeitarbeit

Die Fragebögen wurden an 743 Teilzeitbeschäftigte adressiert, davon haben 270 einen Online-Zugang, 473 erhielten den Fragebogen in Papierformat. Die Fragebogenerhebung kann einen erfreulichen Rücklauf von 57% (424) aller Teilzeitbeschäftigten verzeichnen, davon 49,8% (211) Online-Fragebögen und 50,2% (213) Papierfragebögen. Von 270 Personen mit Online-Zugang haben damit 78,1% und von 473 Personen bei den Papierfragebögen 45% geantwortet.

Bei der folgenden Darstellung wird berücksichtigt, dass nicht immer alle Fragen beantwortet worden sind.<sup>1</sup> Dies kann verschiedene Gründe haben: von Überlegungen, die Anonymität zu sichern, über Nicht-Verständnis von Fragestellungen bis hin zu einer Bewertung als unwichtig, unpassend oder gar Ablehnung. Sofern diese Gründe erkennbar waren, wird es an den entsprechenden Stellen angemerkt. Eine Bewertung der hier gewonnen Ergebnisse erfolgt in der Zusammenfassung der quantitativen und qualitativen Ergebnisse (Kapitel 6).

### 4.1 Soziostrukturelle Daten

Betrachtet wurden zentrale Faktoren wie Geschlecht, Alter, Migrationshintergrund sowie Aspekte der Lebensform /des Familienstandes, aber auch der Ausbildung.

*Geschlecht:* Die Verteilung nach Geschlecht unter den Befragten entspricht in etwa dem Geschlechterverhältnis aller Teilzeitbeschäftigten der Stadtverwaltung: 84,3% (357) Frauen, 10,1% (43) Männer; eine Person hat ein „anderes Geschlecht“ (0,2%) und 23 (5,4%) Personen haben ihr Geschlecht nicht angegeben.

*Alter:* Den größten Anteil an der Befragung mit über der Hälfte (56,1%) haben die Personen zwischen 45 und unter 60 Jahren. Die 30- bis unter 45-Jährigen liegen mit 28,8% an zweiter Stelle, gefolgt von den über 60-Jährigen mit 10,7% und den unter 30-Jährigen mit 4,5%.

*Migrationshintergrund:* 18,6% (79) der Befragten haben einen Migrationshintergrund. Hier stammen ein Elternteil oder beide Elternteile aus einem anderen Land.<sup>2</sup> Davon sind 54,4% (43 Personen) nicht in Deutschland geboren.

*Lebensform:* 55,6% (217) leben in einer Paar- bzw. Lebensgemeinschaft mit Kind/Kindern, 10% (39) sind Alleinlebende mit Kind/Kindern. In einer Paar- bzw. Lebensgemeinschaft ohne Kinder befinden sich 21,8% (85) und 12,6% (49) sind alleinlebend bzw. Single.

*Ausbildung:* 95,8% (389 von 406 Personen) haben angegeben, dass sie eine Ausbildung oder ein Studium abgeschlossen haben. Davon haben 20,6% (80) eine Ausbildung oder ein Studium außerhalb von Deutschland absorbiert. Bei 16,2% (63) ist der Abschluss in Deutschland anerkannt, bei 4,4% (17) nicht.

---

<sup>1</sup> Die jeweilige Bezugsgröße ist mit N als Gesamtzahl derer, die eine Frage beantwortet haben, gekennzeichnet und variiert z.B. für die soziostrukturellen Daten zwischen 390 und 424.

<sup>2</sup> Der Migrationshintergrund wurde über die Frage nach dem Geburtsort der Befragten und der Herkunft der beiden Elternteile bestimmt.

## 4.2 Teilzeitbeschäftigte nach Dezernaten und Laufbahngruppen

Die Anteile von Voll- und Teilzeitbeschäftigten sowie die Anteile von Frauen und Männern unter den Teilzeitbeschäftigten verteilen sich in den Dezernaten folgendermaßen (laut städtischer Statistik vom 1.1.2018):

Von insgesamt 163 Beschäftigten im Dezernat 00 sind 57,7% (94) vollzeitbeschäftigt und 42,3% (69) teilzeitbeschäftigt. Von den 69 Teilzeitbeschäftigten sind 87% (60) Frauen und 13% (9) Männer teilzeitbeschäftigt.

Von insgesamt 970 Beschäftigten im Dezernat 01 sind 41,6% (404) vollzeitbeschäftigt und 58,4% (566) teilzeitbeschäftigt. Von den 566 Teilzeitbeschäftigten sind 87,3% (494) Frauen und 12,7% (72) Männer.

Von insgesamt 422 Beschäftigten im Dezernat 02 sind 69,9% (295) vollzeitbeschäftigt und 30,1% (127) teilzeitbeschäftigt. Von den 127 Teilzeitbeschäftigten sind 85,8% (109) Frauen und 14,2% (18) Männer.

An der Befragung bezogen auf die Gesamtzahl der Teilzeitbeschäftigten in den Dezernaten (Stand: 1.1.2018) beteiligt haben sich:

- von 69 Teilzeitbeschäftigten im Dezernat 00: 50 Personen (72,5%)
- von 566 Teilzeitbeschäftigten im Dezernat 01: 295 Personen (52,1%) und
- von 127 Teilzeitbeschäftigten im Dezernat 02: 63 Personen (49,6%).

Während sich im Dezernat 0 demnach knapp Dreiviertel der Teilzeitbeschäftigten an der Befragung beteiligen, sind es in den beiden anderen Dezernaten jeweils ca. die Hälfte. Wobei die unterschiedlich hohen Bezugswerte in den drei Dezernaten zu berücksichtigen sind. Dies gilt auch für die Teilnahme von Männern und Frauen an der Befragung bezogen auf die Dezernate. Es zeigt sich folgendes Verhältnis:

- Im Dezernat 00 haben 95,8% Frauen und 4,2% Männer teilgenommen.
- Im Dezernat 01 haben 89,1% Frauen und 10,9% Männer teilgenommen.
- Im Dezernat 02 haben 81,5% Frauen und 18,5% Männer teilgenommen.

Frauen sind in allen Dezernaten am häufigsten in Teilzeit beschäftigt. An der Erhebung haben dementsprechend mehr Frauen teilgenommen. Im Vergleich innerhalb eines Dezernats zwischen Frauen und Männern, die in Teilzeit arbeiten, zeigt sich der größte Prozentsatz der befragten Frauen im Dezernat 0, der größte Prozentsatz der befragten Männer in Teilzeit im Dezernat 2.

Bezogen auf die *Dienst- und Laufbahngruppen* ergibt sich folgendes Bild (s. Tabelle 2): 63% derjenigen, die geantwortet haben, kommen aus dem Mittleren Dienst, gefolgt von 22,3% aus dem Gehobenen Dienst, 13,4% aus dem Einfachen und 1,3% aus dem Höheren Dienst.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Die Unterscheidung zwischen Beamt\_innen und Angestellten wurde bei der Fragebogenerhebung aus Datenschutzgründen nicht vorgenommen, da nur wenige Beamt\_innen in Teilzeit arbeiten. Bei der qualitativen Erhebung fließen allerdings Aspekte zum Thema Teilzeit ein, die für diese Statusgruppe spezifisch sind.

**Tabelle 2: Laufbahngruppen im Vergleich – Fragebogenerhebung und städtische Statistik 2018**

Laufbahn	Anzahl Befragung	Prozent Befragung	Anzahl Statistik 2018	Prozent Statistik 2018
Einfacher Dienst	51	13,4%	161	21,1%
Mittlerer Dienst	240	63,0%	418	54,9%
Gehobener Dienst	85	22,3%	177	23,2%
Höherer Dienst	5	1,3%	6	0,8%
<b>Gesamt</b>	<b>381</b>	<b>100,0%</b>	<b>762</b>	<b>100,0%</b>

Wird der Rücklauf der Dienstgruppen proportional zu der Städtischen Statistik in Beziehung gesetzt, zeigt sich dass der Mittlere Dienst stark vertreten ist, etwas geringer der Gehobene und der Einfache Dienst.

76 Personen geben an, in einer *Führungs- oder Leitungsposition* (Fachabteilungsleitung, Fachbereichsleitung, Stabsstelle, Teamleitung, Gruppenleitung, Trupp-Führung, Revierleitung) tätig zu sein. 72 Personen davon geben ihr Geschlecht an: 90,3% sind Frauen und 9,7% Männer. Hier ist zu berücksichtigen, dass im Fragebogen keine Unterscheidung zwischen Führungskräften wie Fachabteilungs- oder Fachbereichsleitungen und Personen mit Leitungsfunktion wie Revier-, Team- oder Gruppenleitung vorgenommen wurde, um die Anonymität der Führungskräfte in Teilzeit aufgrund der geringen Zahlen zu sichern.

Wenn die Laufbahngruppen derjenigen, die an der Befragung teilgenommen haben, nach *Migrationshintergrund* ausgewertet werden, zeigt sich, dass der größte Teil im Mittleren Dienst angesiedelt ist, gefolgt vom Einfachen Dienst. Im Höheren Dienst befindet sich keine Person mit Migrationshintergrund.

**Tabelle 3: Teilzeitanteile in den Laufbahngruppen nach Migrationshintergrund**

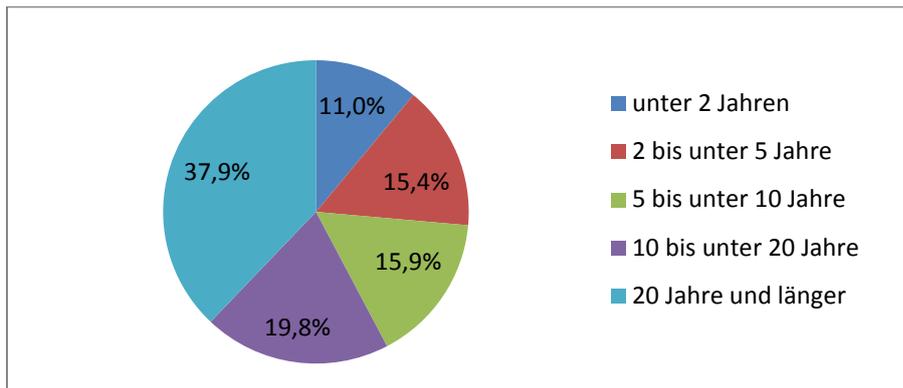
Laufbahn	Anzahl Befragung	Prozent Befragung
Einfacher Dienst	19	25,7%
Mittlerer Dienst	45	60,8%
Gehobener Dienst	10	13,5%
Höherer Dienst	0	0,0%
<b>Gesamt</b>	<b>74</b>	<b>100,0%</b>

### 4.3 Dauer und Umfang der Teilzeitarbeit im Spiegel der Wünsche

#### Dauer der Tätigkeit und der Teilzeitarbeit

Bezogen auf die *Dauer der Tätigkeit bei der Stadt (unabhängig von der Teilzeittätigkeit)* stellen die Personen, die geantwortet haben und 20 Jahre und länger bei der Stadt tätig sind, mit 37,9% die größte Gruppe dar, gefolgt von denjenigen zwischen 10 und bis unter 20 Jahren (19,8%), 5 bis unter 10 Jahren (15,9%) und 2 bis unter 5 Jahren (15,4%). Die kleinste Gruppe stellen die seit unter zwei Jahren bei der Stadt Beschäftigten (11%) dar (s. Abbildung 1).

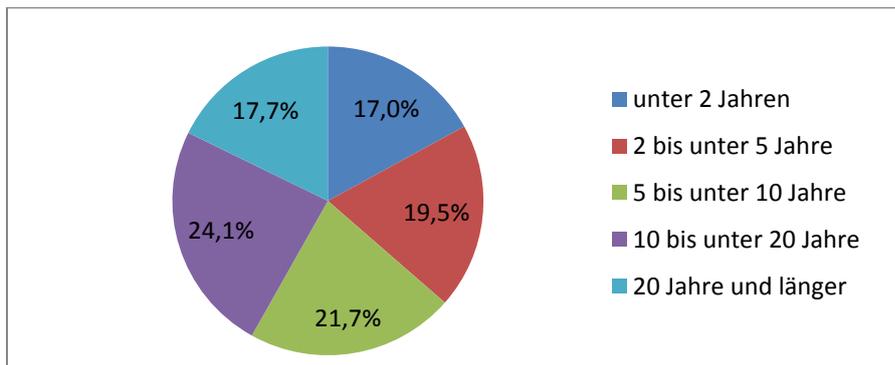
**Abbildung 1: Anzahl der bei der Stadt gearbeiteten Jahre**



(N=409)

Bezogen auf die *Dauer der Teilzeitarbeit* zeigt sich wiederum eine andere Verteilung (s. Abbildung 2): Die größte Gruppe arbeitet zwischen 10 und unter 20 Jahren in Teilzeit, gefolgt von denjenigen zwischen 5 bis unter 10 Jahren. Die weiteren Gruppen stellen diejenigen mit 2 bis unter 5 Jahren, etwas weniger die 20 Jahre und länger sowie die unter zwei Jahren in Teilzeit Beschäftigten dar.

**Abbildung 2: Anzahl der bei der Stadt gearbeiteten Teilzeitjahre**



(N=406)

Auf dem Hintergrund der Angaben, dass die größte Gruppe seit 20 Jahren und länger bei der Stadt arbeitet, kann gefolgert werden, dass eine größere Anzahl von Beschäftigten länger Vollzeit bei der Stadt arbeitet, bevor sie in Teilzeit wechselt.

Neben Festanstellungen ist auch ein höherer Prozentsatz von *befristeten Beschäftigungen* unter den Teilzeitkräften mit rund 11,4 % festzustellen, davon 44 Frauen und ein Mann.

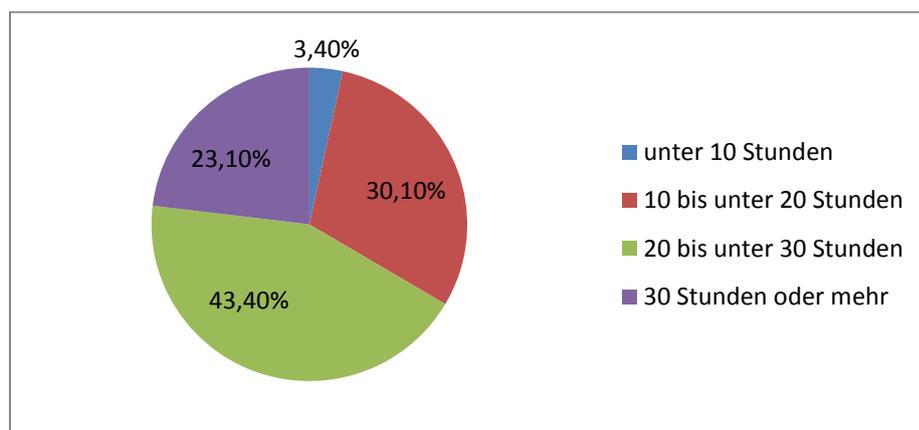
Anmerkungen der Befragten verweisen auf eine Bandbreite an befristeten Verträgen: So können sich darunter Personen mit einem unbefristeten und einem befristeten Vertrag befinden, aber auch Beschäftigte mit ausschließlich befristeten Verträgen. Sie vertreten beispielsweise Kolleg\_innen, welche wiederum ihre Arbeitszeit für einen bestimmten Zeitraum reduziert haben. Oder auch befristete Einstiege mit reduzierter Arbeitszeit mit anschließendem Anspruch auf Vollzeit oder sporadische Erhöhungen wegen Langzeiterkrankungen von Kolleg\_innen oder erhöhtem Arbeitsaufkommen sind hier mit gemeint. Damit ist die Kehrseite

der befristeten Reduzierungsmöglichkeit von Teilzeitarbeit angesprochen: die unsicheren Perspektiven der Beschäftigten.

### Umfang der wöchentlichen Arbeitsstunden in Teilzeitarbeit

Beim Umfang der wöchentlichen Arbeitsstunden laut Arbeitsvertrag stehen die Beschäftigten mit 20 bis unter 30 Stunden an erster Stelle, gefolgt von den Gruppen der 10 bis unter 20 Stunden Arbeitenden und denjenigen, die 30 Stunden oder mehr arbeiten. Ein minimaler Teil arbeitet unter 10 Stunden.

Abbildung 3: Umfang der wöchentlichen Arbeitsstunden (lt. Arbeitsvertrag)



(N=415)

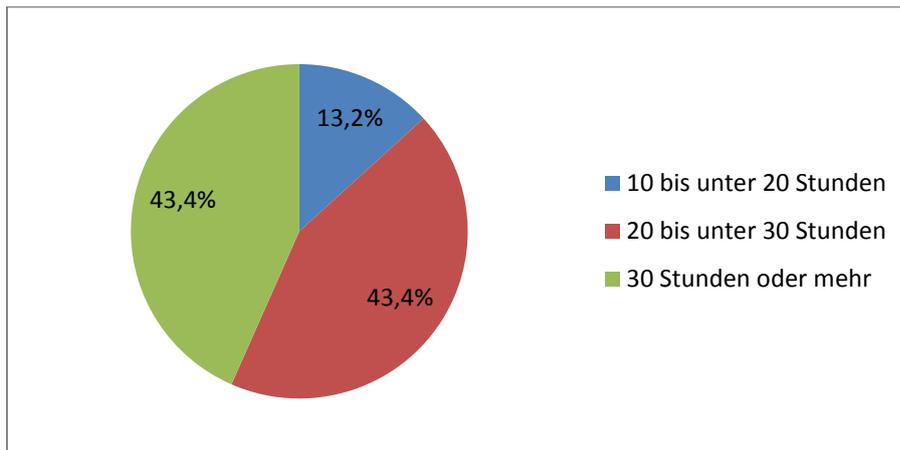
Bei der Betrachtung der wöchentlichen Arbeitszeit nach *Geschlecht* wird deutlich, dass der Anteil innerhalb der Gruppe der teilzeitarbeitenden Männer am höchsten bei 30 Stunden und mehr liegt, gefolgt von 20 bis unter 30 Stunden. Frauen dagegen arbeiten in der Mehrzahl 20 bis 30 Stunden, gefolgt von 10 bis unter 20 Stunden.

Tabelle 4: Wöchentliche Arbeitsstunden nach Geschlecht

Arbeitsstunden	Frauen Anzahl	Frauen Prozent	Männer Anzahl	Männer Prozent
unter 10 Stunden	14	4,2%	0	0,0%
10 bis unter 20 Stunden	103	31,1%	10	25,6%
20 bis unter 30 Stunden	140	42,3%	14	35,9%
30 Stunden oder mehr	74	22,4%	15	38,5%
<b>Gesamt</b>	<b>331</b>	<b>100,0%</b>	<b>39</b>	<b>100,0%</b>

Die gesonderte Betrachtung der *Führungs- und Leitungspersonen* unter den Teilzeitkräften (s. Abbildung 4) ergibt, dass diese größtenteils 30 Stunden oder mehr sowie 20 bis unter 30 Stunden arbeiten (je 43,4%). Eine kleinere Gruppe gibt als Stundenumfang 10 bis unter 20 Stunden an, was unter anderem darauf zurückzuführen ist, dass sich in der Gruppe auch Personen mit einer Leitungsfunktion befinden, die aber keine Führungskräfte sind.

**Abbildung 4: Wöchentliche Arbeitsstunden bei den Leitungs- und Führungskräften**



(N = 76)

Vor allem zwei Aspekte werden in den offenen Anmerkungsmöglichkeiten im Fragebogen deutlich: Einmal werden von außen gesetzte, zeitliche Bemessungsgrundlagen kritisch kommentiert – etwa die jährlichen Änderungsverträge der Arbeitszeit nach Kopfzahl (Schüler\_innen) von Schulsekretär\_innen. Zum anderen wird auf die persönlichen Bedingungen verwiesen, die eine hohe Flexibilität aufgrund verschiedener notwendiger zeitlicher Reduzierungen im Lebensverlauf der Einzelnen erfordern.

### **Wünsche zur Aufstockung oder Reduzierung**

Der größte Teil – 63,2% – zeigt sich gegenwärtig mit der Stundenzahl zufrieden. Die überwiegende Mehrheit, die etwas verändern möchte, würde gerne mehr Wochenstunden arbeiten: 30,5% wünschen eine Aufstockung, dagegen möchte eine Minderheit weniger Wochenstunden arbeiten (siehe Tabelle A5 im Anhang).

Unter denjenigen, die aufstocken möchten, sind vor allem diejenigen mit *wöchentlichen Arbeitszeiten* von 10 bis unter 30 Stunden: 39% arbeiten derzeit 10 bis unter 20 Stunden, 42% 20 bis unter 30 Stunden. Die Personen, die weniger Stunden arbeiten möchten, sind bei allen Wochenarbeitsstunden wesentlich seltener vertreten (siehe Tabelle A6 im Anhang).

Die Differenzierung *nach Dezernaten* ergibt: Im Dezernat 00 würden 13% (9 von 69) der Beschäftigten gern mehr arbeiten. Im Dezernat 01 sind es 16,6% (94 von 566) (und im Dezernat 02 sind es 9,5% (12 von 127)). Im prozentualen Vergleich sind es demnach im Dezernat 01 die meisten Personen, die gern mehr arbeiten würden.

Die Differenzierung *nach Dienstgruppen* ergibt: Vor allem innerhalb der Gruppe im Einfachen Dienst möchten 49% mehr arbeiten, im Mittleren Dienst sind es knapp 30%, etwas weniger im Gehobenen Dienst mit knapp 26% und im Höheren Dienst ist es eine Person. Reduktionswünsche werden im Mittleren Dienst von knapp 7%, im Gehobenen von 6% und im Einfachen Dienst von 4% angegeben. Der überwiegende Teil will derzeit nichts verändern (siehe Tabelle A7 im Anhang).

Die *Leistungs- und Führungskräfte* sind mit 69% mit ihrer Stundenzahl zufrieden, aber 22% würden gerne aufstocken. Hierunter sind vor allem auch Leitungskräfte, die zum Teil geringere Wochenstunden haben und nicht zu den Führungskräften zählen. Rund 8% möchten weniger arbeiten.

*Von wem geht eine Initiative zur Veränderung des Umfangs der Teilzeitarbeit aus? Thematisieren die Befragten, dass sie aufstocken oder reduzieren wollen?* 47% wurden von Vorgesetzten schon einmal gefragt, ob sie mehr Stunden arbeiten möchten. Fast genauso viele haben mit 46% selbst schon einmal den Wunsch geäußert, mehr Stunden arbeiten zu wollen. Dagegen wurden lediglich 6% von Vorgesetzten gefragt, ob sie weniger Stunden arbeiten möchten. Und rund 18% haben von sich aus diesen Wunsch geäußert. Bei der Frage nach Mehrarbeit geht die Initiative offenbar gleichermaßen von Vorgesetzten wie Beschäftigten aus, dagegen beim Wunsch, weniger zu arbeiten, zeigt sich, dass dies häufiger von den Beschäftigten selbst formuliert wird.

Bei den *Leistungs- und Führungskräften* geben rund 43% an, dass sie von ihren Vorgesetzten gefragt wurden, ob sie mehr Stunden arbeiten wollen, ein minimaler Prozentsatz, knapp 4%, wurde gefragt, ob er weniger Stunden arbeiten wolle, während 46% selbst schon einmal den Wunsch nach mehr Stunden und immerhin knapp 12% nach weniger Stunden geäußert haben. Auch hier zeigt sich eine ähnliche Tendenz wie bei dem gesamten Sample, dass die Frage nach Aufstockung der Stunden sehr viel häufiger und darüber hinaus auch von beiden Seiten gestellt wird, während die Frage nach weniger Stunden seltener und tendenziell von den Teilzeitbeschäftigten selbst gestellt wird.

In den offenen Anmerkungsmöglichkeiten im Fragebogen wird Erfüllung von Arbeitszeitwünschen durch die Vorgesetzten positiv bewertet. Aber es verweisen durchaus auch kritische Aussagen auf divergierende Interessen von Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Wenn sich Führungskräfte gegenüber flexiblen Arbeitszeitwünschen ablehnend verhalten, können individuelle Umgangsweisen so aussehen, dass der Wunsch nach einer erhöhten Stundenzahl oder auch Telearbeit dazu führt, dass ein Wechsel der Arbeitgeberin ins Auge gefasst wird. Auch finden Überlegungen statt, eine Vollzeitstelle in einem anderen Bereich innerhalb der Verwaltung zu suchen. Mitarbeitende wollen sich aber auch nicht in eine „Bittsteller-Rolle“ drängen lassen und thematisieren deshalb stellenweise ihren Arbeitszeitwunsch gegenüber den Vorgesetzten nicht.

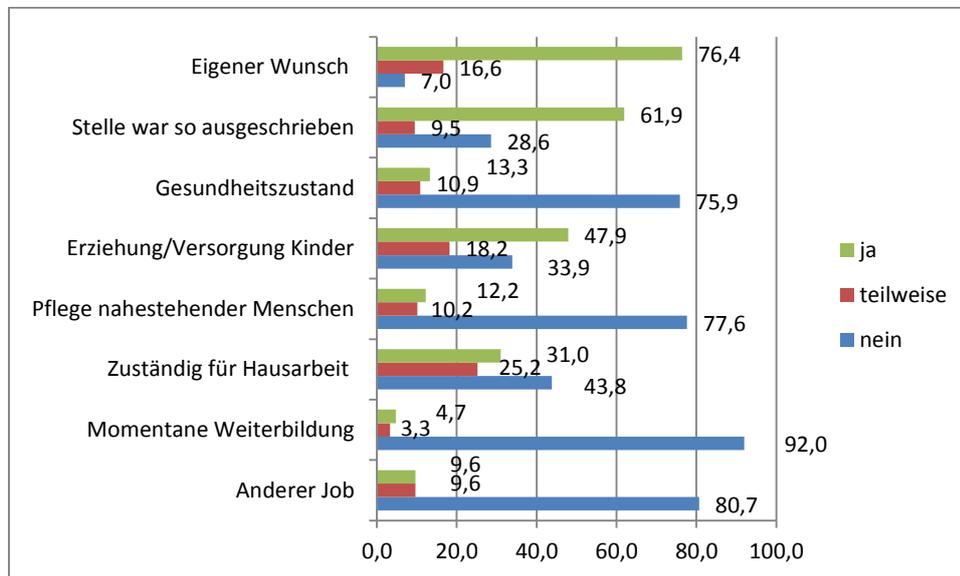
*Zusammenfassend* kann festgestellt werden:

- Eine größere Anzahl von Beschäftigten arbeitet längere Zeit, 20 Jahre und mehr, Vollzeit bei der Stadt, bevor sie in Teilzeit wechselt. Möglicherweise spiegelt sich darin auch eine Entwicklung in Richtung flexiblere Arbeitszeiten in den letzten Jahren wieder.
- Überwiegend sind die Beschäftigten mit ihrer wöchentlichen Arbeitszeit derzeit zufrieden. Fast ein Drittel würde gern mehr arbeiten, vor allem diejenigen mit einem Stundenumfang unter 30 Stunden. Interessant ist, dass die Reduzierung seltener als die Aufstockung, aber insgesamt stärker von den Betroffenen selbst als von den Vorgesetzten eingebracht wird. Daraus kann als Hinweis für Vorgesetzte abgeleitet werden, offener für die Bedarfe der Beschäftigten zu sein.
- In einigen Fällen scheint es divergierende Interessen von Vorgesetzten und Mitarbeitenden in Bezug auf Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeiten zu geben, weshalb Beschäftigte sich auch anderweitig an Stellen orientieren, um aufstocken oder auf einem Telearbeitsplatz arbeiten zu können.
- Es gibt eine Vielzahl von Teilzeitkonstellationen, auch Kombinationen von unbefristeten mit befristeten Arbeitsverträgen oder befristete Einstiege mit reduzierter Arbeitszeit mit der Option, aufstocken zu können.

#### 4.4 Die Motive – freiwillig oder ungewollt?

Unter den Gründen für Teilzeitbeschäftigung waren verschiedene Antwortmöglichkeiten vorgegeben.

Abbildung 5: Gründe für die Teilzeitbeschäftigung (Prozent)



(Die Zahl der Antworten variiert je nach Fragestellung zwischen 275 und 373)

Der eigene Wunsch wird als häufigstes Motiv genannt und die Stellenausschreibung am zweithäufigsten. An dritter Stelle wird die Kindererziehung und -verantwortung als Grund angegeben, gefolgt von der Hausarbeit. Auch der Gesundheitszustand spielt eine Rolle, wenn er auch sehr viel weniger als Grund angegeben wird. Ähnlich häufig wird die Pflege nahestehender Menschen genannt. Den Grund eines anderen Jobs gibt ein geringerer Prozentsatz an, und von noch geringerer Bedeutung scheint die Weiterbildung hier zu sein.

*Doch was beinhaltet der „eigene Wunsch“?* Hinter dieser Auswertungsfrage stehen Überlegungen, dass möglicherweise die Anforderungen des Alltags wie etwa die Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit, die zu Teilzeitarbeit führen können, als eigener Wunsch gesehen und angegeben werden. Um einen Einblick zu bekommen, womit der eigene Wunsch zusammen hängt, wurden die Ja-Stimmen bei der Aussage „Ich arbeite auf eigenen Wunsch in Teilzeit“ mit den Ja-Stimmen der übrigen abgefragten Gründe gekreuzt.

Folgende Zusammenhänge mit dem eigenen Wunsch zeigen sich:

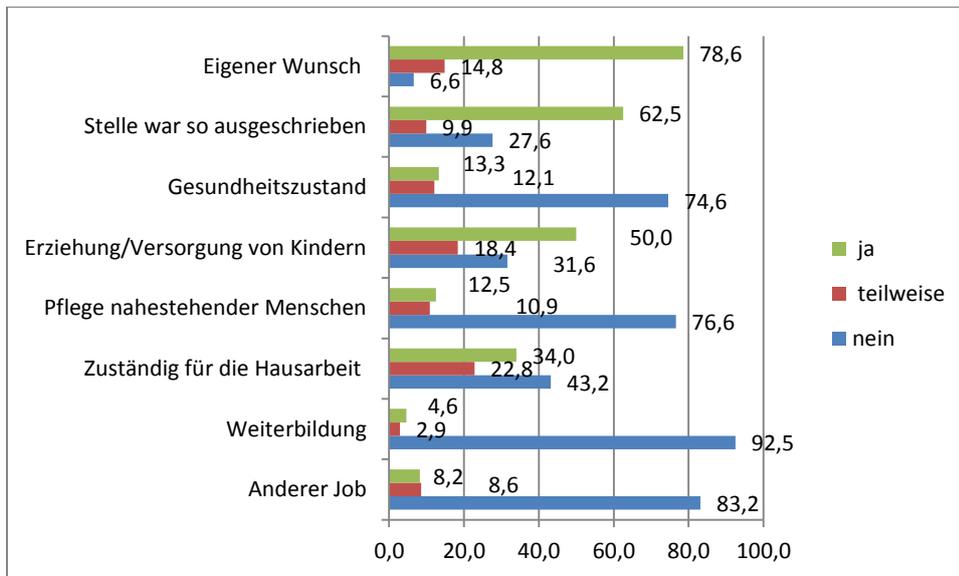
- „Wegen der Erziehung und Versorgung von Kindern“ mit 58,7% (141 von 240)
- „Weil die Stelle so ausgeschrieben war“ mit 50,2% (112 von 223)
- „Weil ich für die Hausarbeit zuständig bin“ mit 40 % (83 von 213)
- „Wegen meines Gesundheitszustandes“ mit 14,5 % (31 von 214)
- „Wegen der Pflege mir nahestehender Menschen“ mit 14% (30 von 214)
- „Weil ich noch einen anderen Job habe“ mit 9,5% (19 von 200) und
- „Weil ich mich momentan weiterbilde“ mit 5,3% (10 von 189).

Diese Ergebnisse zeigen, dass vor allem die Erziehung und Versorgung der Kinder, das Stellenangebot, aber auch die Zuständigkeit für Hausarbeit entscheidende Faktoren sind. Die

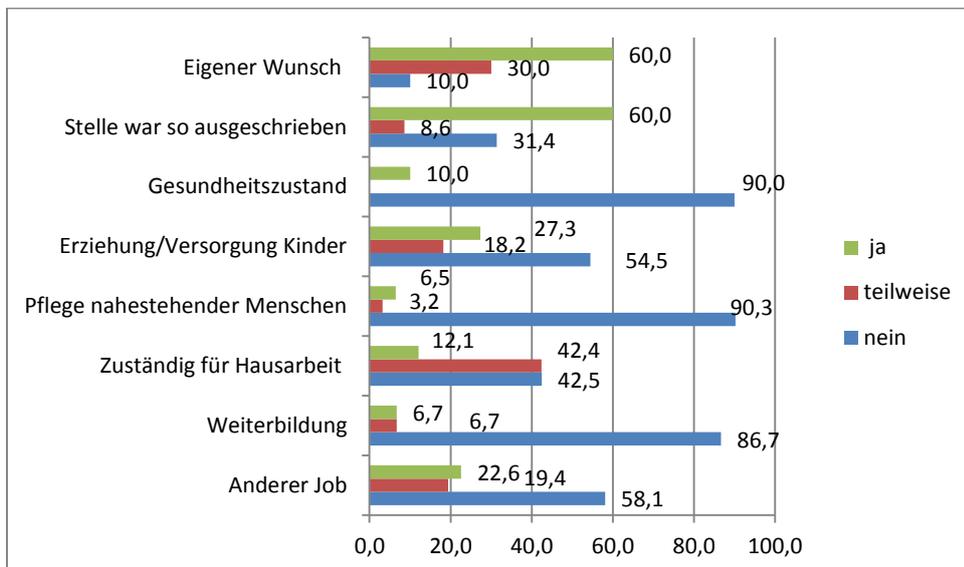
Wahl der Teilzeitarbeit aus quasi völlig freien Stücken (eigener Wunsch) erscheint so in einem anderen Licht, es werden dabei auch extern motivierte Gründe sichtbar. Doch können diese nicht vorschnell als unfreiwillig interpretiert werden, da hier verschiedene Faktoren mit hineinspielen können wie die Rollenvorstellungen der Befragten oder aber auch die infrastrukturellen Rahmenbedingungen.

Bei einigen Gründen zeigen sich in den Antworten *Unterschiede nach Geschlecht*.<sup>4</sup>

**Abbildung 6: Gründe für die Teilzeitbeschäftigung bei Frauen (Prozent)**



**Abbildung 7: Gründe für die Teilzeitbeschäftigung bei Männern (Prozent)**



<sup>4</sup> Dabei ist zu beachten, dass sich die Angaben auf 240 bis 318 Nennungen bei den Frauen und 30 bis 40 Nennungen bei den Männern beziehen.

Deutlicher mehr Frauen als Männer geben den eigenen Wunsch als Motiv für Teilzeit an. Die Ausschreibung der Stelle dagegen ergibt eine ähnliche Zustimmung zwischen Frauen und Männern.

Unterschiedliche Angaben zeigen sich in dem Bereich der privaten Sorgearbeit, bei der Erziehung und Versorgung von Kindern als Teilzeitgrund: Diese Tätigkeit steht bei 50% der Frauen im Vordergrund, weitere 18,4% geben teilweise an. Die Männer dagegen stimmen der Aussage mit nur 27,3% zu, weitere 18,2% mit teilweise. Auch bei der Zuständigkeit für die Hausarbeit geben mit 34% mehr Frauen dieses Motiv an und weitere 22,8% stimmen teilweise zu. Dagegen nennen 12,1% der Männer diesen Grund eindeutig und immerhin weitere 42,4% stimmen teilweise zu. Hier ist die unterschiedliche Gewichtung in den Abstufungen zwischen eindeutiger und teilweiser Zustimmung zu Hausarbeit als Teilzeitmotiv bei Frauen und Männern interessant. Die Pflege nahestehender Menschen ist für mehr Frauen ein Teilzeitgrund mit 12,5% und für weitere 10,9% teilweise, während sie eine wesentlich geringere Bedeutung unter den Motiven bei den befragten Männern einnimmt: 6,5% stimmen völlig und 3,2% teilweise zu.

Bei dem (insgesamt weniger häufig genannten) eigenen Gesundheitszustand gibt es mehr Nennungen von Frauen mit 13,3% und 12,1% mit teilweise. Bei den Männern sagen lediglich 10%, dass sie wegen des Gesundheitszustandes in Teilzeit arbeiten. Weiterbildung geben 4,6% der Frauen als Grund an, weitere 2,9% teilweise, während sie bei den männlichen Beschäftigten mit jeweils 6,7% volle oder teilweise Zustimmung findet.

Ein anderer Job stellt für mehr Männer, nämlich 22,6% und weitere 19,4% teilweise das Motiv dar, dagegen für lediglich 8,2% der Frauen und weitere 8,6% teilweise. Dies ist nicht gleichzusetzen mit außerhalb der Stadtverwaltung ausgeübten Beschäftigungen.<sup>5</sup>

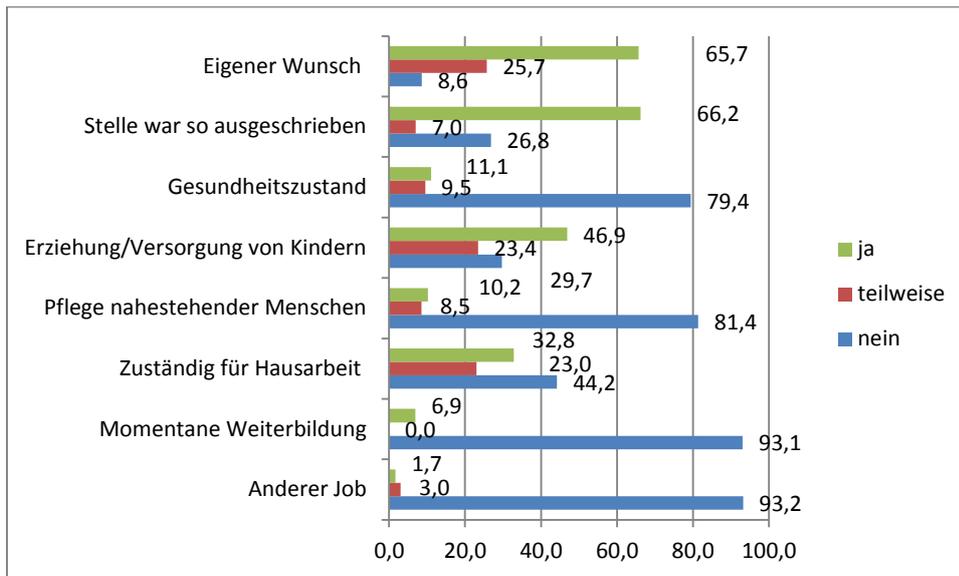
Weitere Differenzierungen nach *Alter* zeigen, dass vor allem die 45 bis unter 60-Jährigen und die 30- bis unter 45-Jährigen auf diese Frage geantwortet haben. Insbesondere der Gesundheitszustand als Grund ist für die ältere Gruppe etwas gewichtiger als in der Gesamtgruppe.

Bei Menschen mit *Migrationshintergrund* (s. Abbildung 8) wird der eigene Wunsch etwas weniger stark im Vergleich zur Gesamtgruppe benannt. Das Motiv der Erziehung und Versorgung von Kindern liegt unter Einbezug der teilweisen Zustimmung etwas höher. Ein anderer Job wird weniger als bei der Gesamtgruppe als Motiv angegeben.

---

<sup>5</sup> Das Motiv für Teilzeitarbeit, eine andere Tätigkeit auszuüben, ist davon zu unterscheiden, dass einige Teilzeiterkräfte dies nicht als Motiv angeben, aber durchaus als Folge des geringen Einkommens aufgrund ihrer Teilzeitarbeit eine andere Tätigkeit oder mehrere Tätigkeiten ausüben.

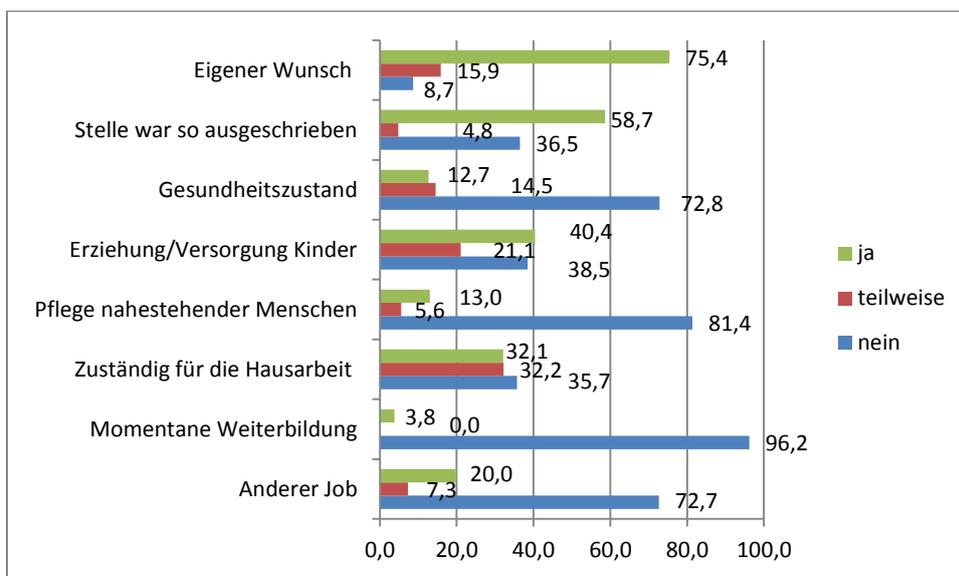
**Abbildung 8: Gründe für Teilzeitarbeit bei Personen mit Migrationshintergrund (Prozent)**



(Die Zahl der Antworten variiert je nach Fragestellung zwischen 58 und 71)

Die Betrachtung der *Leistungs- und Führungskräfte* – unter den Teilzeitkräften mehrheitlich Frauen – bei den Motiven zeigt (s. Abbildung 9)<sup>6</sup>: Vor allem der „eigene Wunsch“ wird genannt. Auch die Ausschreibung der Stelle wird häufig genannt, allerdings etwas weniger im Vergleich zur Gesamtgruppe. Dies kann möglicherweise ein Indiz dafür sein, dass diese Stellen weniger häufig als Teilzeitstellen ausgeschrieben waren. Erziehung und Hausarbeit werden ebenfalls als Motive angegeben. Interessant ist, dass als Motiv ein anderer Job im Vergleich zur Gesamtgruppe hier häufiger angegeben wird.

**Abbildung 9: Gründe für Teilzeitbeschäftigung bei Leitungs- und Führungskräften (Prozent)**



<sup>6</sup> Unter den Leitungs- und Führungskräften in Teilzeit, die ihre Motive genannt haben, befinden sich vor allem Frauen (65) und wenige Männer (7).

Weitere interessante Aspekte werden in den offenen Anmerkungen zu den Motiven deutlich. Manchmal liege es an den Arbeitsstellen selbst, weshalb Teilzeit gewählt werde: wenn diese anstrengend seien wie etwa im sozialen Bereich, aber auch Probleme am konkreten Arbeitsplatz. Auch müssten die täglich weit zurückzulegenden Fahrtstrecken zum Arbeitsplatz mit bedacht werden im Zusammenhang mit der Vereinbarkeitsthematik.

Des Weiteren wird die Bedeutung eines Ehrenamts betont, und dass es wichtig sei, Zeit für Hobbies und private Interessen, auch mehr Zeit für „Frau und Kind“ und sich selbst zu haben. „Down Shifting ist besser als Burn Out“ lautet hier die Formel.

Ein fließender Übergang zwischen freiwillig gewählter und ungewollter Teilzeitarbeit wird thematisiert, indem sich Gründe im Lebensverlauf ändern können: erst kann auf eigenen Wunsch Teilzeit gewählt werden, dann ist es erforderlich, wenn Kinder da sind, dann werden die Eltern hilfsbedürftig oder auch erfordert es die eigene Gesundheit. Gesundheitliche Gründe werden differenziert ausgeführt mit Behinderung, chronischer Erkrankung oder auch Kraftlosigkeit nach schwerer Krankheit. Eine Mitarbeiterin gibt an, bereits vor der Geburt des Kindes mehrere Teilzeitjobs gehabt zu haben, und benutzt dafür die Formulierung „Teilzeitidentität“. Damit verweist sie auf eine mögliche Gewöhnung an Teilzeit, eventuell aber auch auf die strukturellen Rahmenbedingungen.

„Ungewollte“ Teilzeitarbeit wird stellenweise ausgeführt wie beispielsweise die empfundene Benachteiligung einer Mitarbeiterin nach dem Mutterschutz, als ihr von der Verwaltung nur noch eine 50%-Stelle angeboten worden sei. Eine Aufstockung, so eine andere Stimme, sei nicht möglich mangels Möglichkeiten in der Stadtverwaltung, weshalb auch teilweise noch andere Jobs ausgeübt werden müssten.

Finanzielle Überlegungen wägen Befragte ab hinsichtlich einer Reduzierung. Ebenso streben manche die Aufstockung aus finanziellen Gründen an. Eine gewisse Ambivalenz kommt zum Ausdruck, wenn das Wissen um Armut im Alter im Zusammenhang mit den Motiven, Teilzeit zu arbeiten, angesprochen wird.

*Zusammenfassend kann festgehalten werden:*

- Die Befragten nennen am häufigsten als Motive den eigenen Wunsch und die ausgeschriebene Stelle. Interessante Tendenzen zeigen sich unter Geschlechteraspekten: Teilzeitgründe im privaten Sorgearbeitsbereich von Erziehung, Versorgung, Haushalt und Pflege geben die befragten Frauen häufiger an als die befragten Männer. Dabei kann eine Korrelation zwischen dem eigenen Wunsch und Motiven bezogen auf den privaten Sorgearbeitsbereich festgestellt werden. Auch gesundheitliche Gründe nennen die befragten Frauen häufiger, was möglicherweise mit dem in der Gesundheitsforschung herausgestellten unterschiedlichen Gesundheitsverhalten und -handeln im Geschlechterverhältnis zusammenhängen kann. Männer geben häufiger das Motiv an, weitere Tätigkeiten auszuüben. Weiterbildung stellt bei den geringen Prozentzahlen kaum ein Motiv für Teilzeitarbeit dar. Fließende Übergänge zwischen freiwillig gewählter und ungewollter Teilzeitarbeit werden genannt und eine Entwicklung einer Art Teilzeitidentität im Lebensverlauf von Frauen.
- Migrationshintergrund und Alter scheinen keine wesentliche Rolle bei den Motiven zu spielen bis auf die Tatsache, dass bei den Menschen mit Migrationshintergrund das Motiv, aus eigenem Wunsch Teilzeit zu arbeiten, weniger stark ausgeprägt ist, und die Angabe zur

Kinderversorgung etwas höher liegt. Bei den 45- unter 60-Jährigen wird etwas häufiger der Gesundheitszustand angegeben.

- Über die im Fragebogen vorgegebenen Gründe für Teilzeitarbeit hinaus nennen Befragte weitere wie die Arbeitsstelle und Arbeitsmöglichkeiten in der Stadtverwaltung sowie die Entfernung zwischen Wohnung und Arbeit in Verbindung mit der Zuständigkeit für Kinder. Andere Motive liegen im privaten Bereich und reichen von der Ausübung von Ehrenämtern bis zum Wunsch nach mehr Lebensqualität.

#### 4.5 Erleben und Bewerten der Teilzeitarbeit

Das Erleben und die Bewertung der Teilzeitarbeit wurden mit verschiedenen Aussagen erfasst.

**Tabelle 5: Erleben der Teilzeitarbeit**

Folgende Aussage stimmt...	voll und ganz	vorwiegend	teilweise	wenig	überhaupt nicht	N
<b>Ich habe genug Zeit für meine Arbeitsaufgaben</b>	18,1%	36,3%	27,5%	10,3%	7,8%	397
<b>Meine Kollegen/Kolleginnen informieren mich über alles Notwendige</b>	29,9%	47,7%	15,9%	5,2%	1,3%	384
<b>Meine Vorgesetzten informieren mich über alles Notwendige</b>	30,8%	42,0%	17,1%	7,8%	2,3%	386
<b>Als Teilzeitkraft fühle ich mich benachteiligt, was meine Aufstiegsmöglichkeiten betrifft</b>	11,5%	8,7%	20,5%	21,4%	37,9%	356
<b>Ich werde von Kollegen/Kolleginnen bzw. Führungskräften zu wenig ernst genommen, weil ich Teilzeit arbeite</b>	3,6%	5,9%	13,5%	15,1%	61,9%	370

54,4% erleben die Arbeitszeit als ausreichend, wenn die Angaben unter voll und ganz sowie vorwiegend zusammen genommen werden. Weitere 27,5% geben teilweise an und 18,1% der Befragten erleben die Zeit als knapp bemessen, wenn die Angaben unter wenig und überhaupt nicht zusammengerechnet werden.

Die Zufriedenheit mit den Informationen durch andere Beschäftigte ist mit 77,6% groß, 15,9% der Befragten ist teilweise zufrieden, während 6,5% nicht zufrieden sind. Informationen durch die Vorgesetzten bewerten 72,8% positiv, 17,1% sind teilweise zufrieden und 10,1% eher unzufrieden. Die Unzufriedenheit mit der notwendigen Information durch die Vorgesetzten scheint etwas größer als die unter den Kollegen und Kolleginnen zu sein.

Auf die Frage nach den Aufstiegsmöglichkeiten meinen 20,2% der Befragten, dass sie sich benachteiligt fühlen. 20,5% fühlen sich teilweise benachteiligt, während sich die Mehrheit mit 59,3% nicht bzw. wenig benachteiligt fühlen.

77% der Befragten fühlen sich von Kollegen/Kolleginnen bzw. Führungskräften ernst genommen, 13,5% fühlen sich teilweise und 9,5% eher nicht ernst genommen.

## Teilzeitkräfte mit Migrationshintergrund

Ähnlich wie bei der Differenzierung nach Geschlecht ist es herausfordernd, Aussagen über die Bedeutung des – sowieso tendenziell unscharfen Begriffs des – Migrationshintergrundes in den Antworten zu identifizieren. In dem Versuch, bei dem Erleben der Teilzeitarbeit herauszufinden, ob es bei den Beschäftigten mit Migrationshintergrund etwas besonders zu beachten gibt, zeigt sich, dass die Fragen bezogen auf Teilzeitarbeit nur geringfügig andere Werte ergeben als bei der Gesamtgruppe (s. Tabelle A12 im Anhang). Lediglich bei der Frage danach, ob die Zeit für die Arbeitsaufgaben ausreicht, ist die völlige Zustimmung etwas geringer im Vergleich zur Gesamtgruppe. Mit den Informationen, die von Kolleg\_innen und Vorgesetzte vermittelt werden, scheint die Zufriedenheit etwas geringer als in der Gesamtgruppe zu sein. Die Antworten bei den Fragen nach einer Benachteiligung als Teilzeitkraft in Bezug auf den beruflichen Aufstieg und nach dem Ernstgenommen-Werden als Teilzeitkraft entsprechen in etwa dem Gesamtbild.

### Der Faktor „Geschlecht“<sup>7</sup>

Diese Auswertungsfrage resultiert aus Überlegungen, dass sich die meist unterschiedlichen Lebensverläufe und Ausgangsbedingungen im privaten wie beruflichen Alltag von Frauen und Männern bei der Bewertung der Teilzeitarbeit niederschlagen können. Doch zeigen sich nur geringfügig unterschiedliche Angaben beim Erleben der Teilzeitbeschäftigung (siehe Tabellen 6 und 7).

Genügend Zeit für die Arbeitsaufgaben zu haben geben etwas mehr Frauen als Männer an, während die Aussage „teilweise“ oder „überhaupt nicht“ von den männlichen Befragten etwas stärker vertreten wird.

So gut wie keine unterschiedlichen Bewertungen von Frauen und Männern ruft die Aussage „Meine Kollegen/Kolleginnen informieren mich über alles Notwendige“ hervor. Bei der Aussage „Meine Vorgesetzten informieren mich über alles Notwendige“ benennen Männer die beiden Pole stärker: so erleben sie sich besser informiert vom Vorgesetzten, aber auch, dass sie ungenügend informiert werden.

Als Teilzeitkraft in Bezug auf die Aufstiegsmöglichkeiten benachteiligt fühlen sich 19,8% der Frauen und 15,8% der Männer, wenn die Angaben unter voll und ganz sowie vorwiegend zusammengefasst werden. Gleichzeitig verneinen explizit etwas mehr Männer mit 44,7% als Frauen mit 37,5% eine Benachteiligung.

Bei der Frage, ob sie sich als Teilzeitkräfte weniger von Kolleg\_innen bzw. Führungskräften ernst genommen fühlen, zeigt sich lediglich eine etwas stärkere Ablehnung der Aussage bei den männlichen Beschäftigten.

---

<sup>7</sup> Die Bewertung der Teilzeitarbeit nach Geschlecht wird in zwei getrennten Tabellen jeweils mit der Angabe der Anzahl und der Prozentzahlen dargestellt, da die unterschiedlichen Bezugsgrößen zu berücksichtigen sind.

**Tabelle 6: Erleben der Teilzeitbeschäftigung bei Frauen**

Folgende Aussage stimmt...	voll und ganz	vorwiegend	teilweise	wenig	überhaupt nicht	N
<b>Ich habe genug Zeit für meine Arbeitsaufgaben</b>	19,0%	36,9%	26,6%	10,5%	7,0%	342
<b>Meine Kollegen/Kolleginnen informieren mich über alles Notwendige</b>	30,1%	47,9%	15,7%	5,4%	0,9%	332
<b>Meine Vorgesetzten informieren mich über alles Notwendige</b>	30,0%	42,7%	18,0%	7,8%	1,5%	333
<b>Als Teilzeitkraft fühle ich mich benachteiligt, was meine Aufstiegsmöglichkeiten betrifft</b>	11,7%	8,1 %	21,0%	21,7%	7,5%	309
<b>Ich werde von Kollegen/Kolleginnen bzw. Führungskräften zu wenig ernst genommen, weil ich Teilzeit arbeite</b>	0,4%	5,3%	13,7%	15,3%	61,7%	321

**Tabelle 7: Erleben der Teilzeitbeschäftigung bei Männern**

Folgende Aussage stimmt...	voll und ganz	vorwiegend	teilweise	wenig	überhaupt nicht	N
<b>Ich habe genug Zeit für meine Arbeitsaufgaben</b>	11,9%	33,4%	33,3%	9,5%	11,9%	42
<b>Meine Kollegen/Kolleginnen informieren mich über alles Notwendige</b>	33,3%	43,6%	17,9%	2,6%	2,6%	39
<b>Meine Vorgesetzten informieren mich über alles Notwendige</b>	37,5%	35,0%	10,0%	10,0%	7,5%	40
<b>Als Teilzeitkraft fühle ich mich benachteiligt, was meine Aufstiegsmöglichkeiten betrifft</b>	10,5%	5,3%	18,4%	21,1%	44,7%	38
<b>Ich werde von Kollegen/Kolleginnen bzw. Führungskräften zu wenig ernst genommen, weil ich Teilzeit arbeite</b>	0,0%	7,9%	10,5%	13,2%	68,4%	38

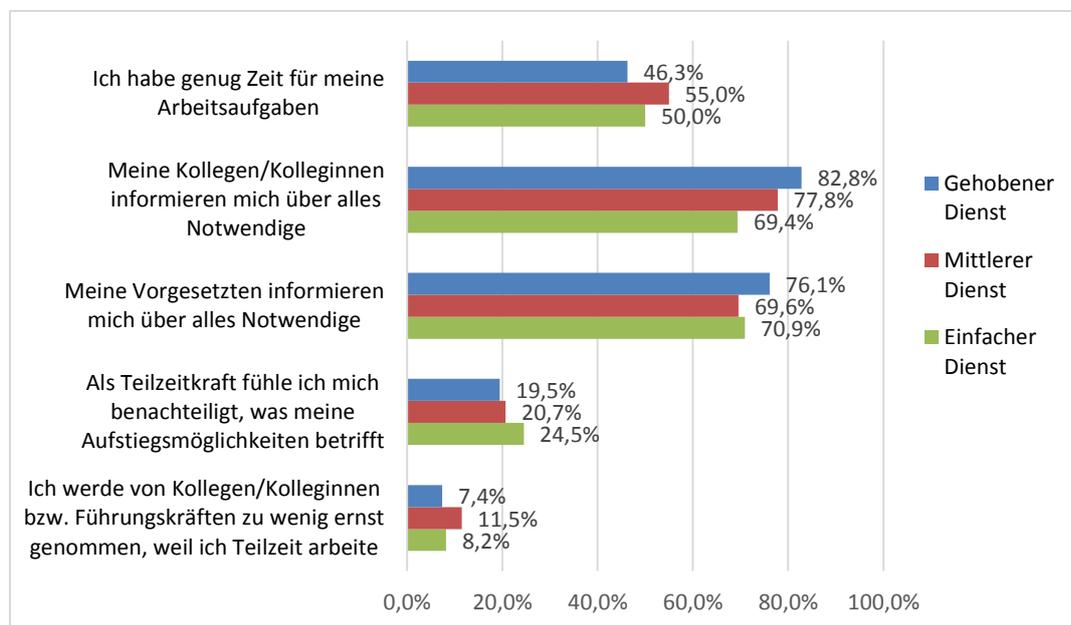
### **Das Erleben aus der Perspektive der Laufbahngruppen und der Leitungs- und Führungskräfte**

Der Einfache Dienst liegt mit der Zufriedenheit bezogen auf die zur Erfüllung der Arbeitsaufgaben zur Verfügung stehenden Zeit im mittleren Bereich (50%), etwas zufriedener zeigt sich der Mittlere Dienst (55%), der Gehobene Dienst dagegen etwas unzufriedener mit 46,3% (s. Abbildung 10).<sup>8</sup> Damit wird in allen Laufbahngruppen ein Problem mit der zur Verfügung stehenden Zeit erkennbar. Die Informiertheit durch die Kolleg\_innen scheint von Befragten aus dem Gehobenen Dienst (wie auch aus dem Höheren Dienst) am höchsten empfunden zu werden mit 82,8% und wird mit jeder weiteren Dienststufe etwas geringer. Mit der Information durch ihre Vorgesetzten zeigen sich der Einfache Dienst (70,9%) und der Mittlere Dienst (69,6%) ähnlich zufrieden, der Gehobene Dienst dagegen etwas zufriedener (76,1%). Sowohl beim Gehobenen wie auch Mittleren Dienst scheinen sich die Befragten von den Kolleg\_innen etwas besser informiert zu fühlen als über die Vorgesetzten. Eine Benachteiligung bei den Aufstiegsmöglichkeiten als Teilzeitkraft bezeichnen befragte Teilzeitkräfte in allen Laufbahngruppen als relativ gering, doch fühlen sich immerhin 24,5% aus dem Einfachen, 20,7% aus dem Mittleren und 19,5% aus dem Gehobenen Dienst benachteiligt. Die meisten Personen in allen Laufbahngruppen fühlen sich als Teilzeitkraft ernstgenommen, aber auch hier zeigt sich

<sup>8</sup> Die prozentualen Angaben beziehen sich auf diejenigen, die der Aussage „voll und ganz“ und „vorwiegend“ zugestimmt haben

eine gewisse Unzufriedenheit - am stärksten beim Mittleren Dienst mit 11,5%, beim Einfachen mit 8,2% und beim Gehobenen Dienst mit 7,4%.

**Abbildung 10 Erleben der Teilzeitbeschäftigung nach Laufbahngruppen**



Der Höhere Dienst wurde in dieser Abbildung aufgrund der niedrigen absoluten Zahlen (N=5) nicht gesondert aufgeführt, die Angaben sind jedoch in Tabelle 8 zum Erleben der Leitungs- und Führungskräfte enthalten.

**Tabelle 8: Erleben der Teilzeitbeschäftigung bei Leitungs- und Führungskräften**

Folgende Aussage stimmt...	voll und ganz	vorwiegend	teilweise	wenig	überhaupt nicht	N
<b>Ich habe genug Zeit für meine Arbeitsaufgaben</b>	13,5%	36,5%	27,0%	12,2%	10,8%	74
<b>Meine Kollegen/Kolleginnen informieren mich über alles Notwendige</b>	35,6%	46,6%	13,7%	2,7%	1,4%	73
<b>Meine Vorgesetzten informieren mich über alles Notwendige</b>	33,3%	48,6%	13,9%	4,2%	0,0%	72
<b>Als Teilzeitkraft fühle ich mich benachteiligt, was meine Aufstiegsmöglichkeiten betrifft</b>	5,6%	5,7%	16,9%	18,3%	53,5%	71
<b>Ich werde von Kollegen/Kolleginnen bzw. Führungskräften zu wenig ernst genommen, weil ich Teilzeit arbeite</b>	1,4%	0,0%	11,1%	8,3%	79,2%	72

Bei den *Leistungs- und Führungskräften* fällt auf, dass sie etwas weniger als die Gesamtgruppe die Zeit als ausreichend für die Erledigung ihrer Aufgaben finden – 23% benennen dies, wenn Angaben mit überhaupt nicht und wenig zusammen gerechnet werden. Die Mehrheit fühlt sich nicht benachteiligt, was die Aufstiegsmöglichkeiten betrifft. Die meisten fühlen sich trotz Teilzeitarbeit ernst genommen von Kolleg\_innen bzw. Vorgesetzten – und hier zeigen sich höhere Werte als bei der Gesamtgruppe der Beschäftigten, allerdings stimmen immerhin 11,1% der Aussage teilweise zu, wenig ernst genommen zu werden.

Darüber hinaus wurde explizit an die Leitungs- und Führungskräfte die Frage nach der *ständigen Verfügbarkeit der Führungskraft* gestellt. 75 Personen beantworten diese Frage. Davon stimmen mit 50,5% etwa die Hälfte voll und ganz bzw. vorwiegend und weitere 37,3% teilweise zu. Nur etwas mehr als ein Zehntel (12,1%) meint, dass von Führungskräften nicht die ständige Verfügbarkeit erwartet werde. Dieses Ergebnis verweist auf ein Empfinden einer Führungs- und Organisationskultur in der Verwaltung, die von der Anforderung der Präsenz geprägt ist und auf einen deutlichen Diskussionsbedarf bei dem Thema „Führung in Teilzeit“.

Eine Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit dem Thema Führung in Teilzeit wird von den Befragten deutlich signalisiert. So äußern sich Zweidrittel der beteiligten Leitungs- und Führungskräfte in Teilzeit positiv, sich im Rahmen eine Führungsklausur oder auch einem anderen Format damit beschäftigen zu wollen.

*Weitere Aspekte* kommen durch offene Anmerkungen zu dem Themenbereich „Erleben der Teilzeitarbeit“ zum Vorschein. Zu schaffen macht, wenn Teilzeitarbeitenden durch das Umfeld unterstellt würde, dass sie nach Dienstschluss Freizeit hätten. Dabei würde nicht die Familienarbeit gesehen und anerkannt. Anders sehe es aus, wenn viele in einem Bereich Teilzeit arbeiten, dann stelle Teilzeit kein (Problem)Thema dar. Ein durchaus unterschiedliches Erleben zwischen „nicht mehr vollwertiges Teammitglied“ und „ernst genommen werden“ kommt zum Ausdruck sowie die Unterstreichung der Benachteiligung durch eingeschränkte Informationen und fehlenden Internet-Zugang. Die Mehrarbeit und Überstunden werden als Schwierigkeit gesehen, wenn der Abbau von Überstunden nicht klar geregelt ist. Kräftezehrend wird empfunden, wenn zum Tagesgeschäft noch Aushilfstätigkeiten kommen. Unterschiedlich werden die Aufstiegsmöglichkeiten beurteilt, dies hängt sicherlich mit dem jeweiligen Bereich zusammen.

*Zusammenfassend kann* festgestellt werden, dass dieser Themenkomplex von Interesse gewesen zu sein scheint, da jeweils eine große Mehrheit die Fragen beantwortete und relativ wenige Personen keine Angaben machten. Prinzipiell zeigt sich eine große Zufriedenheit im Erleben der Teilzeitarbeit, gleichzeitig werden Hinweise für Entwicklungsbedarf deutlich.

- Zeitknappheit am Arbeitsplatz ist in unterschiedlichem Ausmaß ein Thema. Die Zufriedenheit mit dem Informationsfluss durch Vorgesetzte ist geringfügig niedriger als in Bezug auf die Kolleg\_innen. Der Informationsfluss am Arbeitsplatz könnte sich demnach noch verbessern. Benachteiligt hinsichtlich ihrer Aufstiegsmöglichkeiten aufgrund der Teilzeitarbeit sieht sich ein Fünftel der Befragten und ein weiteres Fünftel sieht sich teilweise benachteiligt. Die meisten fühlen sich als Teilzeitkräfte ernst genommen, doch ein Zehntel der Befragten ist hier unzufrieden bzw. noch einmal etwas mehr stimmen nur teilweise zu, ernst genommen zu werden.
- Die gesonderte Betrachtung von männlichen und weiblichen Teilzeitkräften weist überwiegend Übereinstimmungen, aber auch einzelne Unterschiede auf. Bei der Frage nach der ausreichenden Zeit für die Arbeitsaufgaben zeigen Frauen eine etwas größere Zufriedenheit, während Männer dies etwas kritischer beurteilen. Hier ist möglicherweise der Zusammenhang mit der Laufbahngruppe relevant: Frauen sind stark im Mittleren Dienst vertreten, der an der Stelle etwas zufriedener scheint. Was Informationen durch Vorgesetzte anbelangt, erleben sich mehr Männer einerseits besser informiert vom Vorgesetzten, andererseits ungenügender informiert. Damit in Zusammenhang stehen möglicherweise auch die jeweiligen Erwartungen und Maßstäbe. Etwas mehr Frauen fühlen sich benachteiligt in Bezug auf Aufstiegsmöglichkeiten. Hier ergaben sich keine Unterschiede zwischen den Laufbahngruppen.

- Beschäftigte mit Migrationshintergrund geben im Vergleich mit der Gesamtgruppe eine etwas geringere Zufriedenheit mit den zeitlichen Bedingungen für die Erledigung der Arbeitsaufgaben an, ähnlich bei den Informationen, die mittels Kolleg\_innen und Vorgesetzten vermittelt werden.
- Bei den Führungskräften fällt auf, dass sie offenbar weniger häufig als die Gesamtgruppe genügend Zeit für die Arbeitsaufgaben zu haben scheinen. Allerdings zeigen bei diesem Thema alle Laufbahngruppen ein Manko auf. Eine Diskussion über die Frage der Präsenz von Führungskräften finden viele wünschenswert.

#### 4.6 Berufliche Weiterentwicklung und Fortbildungen

72,9% der Befragten äußern ihr Interesse an einer beruflichen Weiterentwicklung und Veränderung. Dass sie bereit sind, dafür auch etwas zu tun, zeigt folgende Tabelle 9, die über die Angaben zur Form der gewünschten Weiterentwicklung im Bereich von Fortbildungen, aber auch über Überlegungen zum Stellenwechsel Auskunft gibt.<sup>9</sup>

**Tabelle 9: Gewünschte Formen beruflicher Weiterentwicklung (Mehrfachnennungen)**

Formen beruflicher Weiterentwicklung	Anzahl	Prozent
eintägige Fortbildungen während meiner Arbeitszeit	170	66,7%
mehrtägige Fortbildung während meiner Arbeitszeit	219	85,9%
längerfristige Qualifizierung oder Zusatzausbildung	141	55,3%
Umschulung	26	10,2%
Sprachkurs während der Arbeitszeit	62	24,3%
Bewerbung auf eine andere Stelle bei der Stadt	111	43,5%
Arbeitgeberwechsel	68	26,7%

Die meisten können sich vorstellen, eine mehrtägige Fortbildung während der Arbeitszeit durchzuführen, gefolgt von der eintägigen Fortbildung während der Arbeitszeit. Eine längerfristige Qualifizierung oder Zusatzausbildung kann sich etwas über die Hälfte der Personen, die hier geantwortet haben, vorstellen. Eine Bewerbung auf eine andere Stelle liegt immerhin bei fast der Hälfte der Antworten im Bereich des Möglichen.

Bei den Teilzeitkräften mit *Migrationshintergrund* wünschen sich 77,2% eine berufliche Weiterentwicklung. An erster Stelle bei den Antworten steht eine mehrtägige Fortbildung, die längerfristige Qualifizierung oder Zusatzausbildung an zweiter Stelle. Bewerbungen auf eine andere Stelle bei der Stadt können sich fast ein Drittel der Befragten vorstellen, während Umschulung, Sprachkurse und Arbeitgeberwechsel wenig Zustimmung finden.

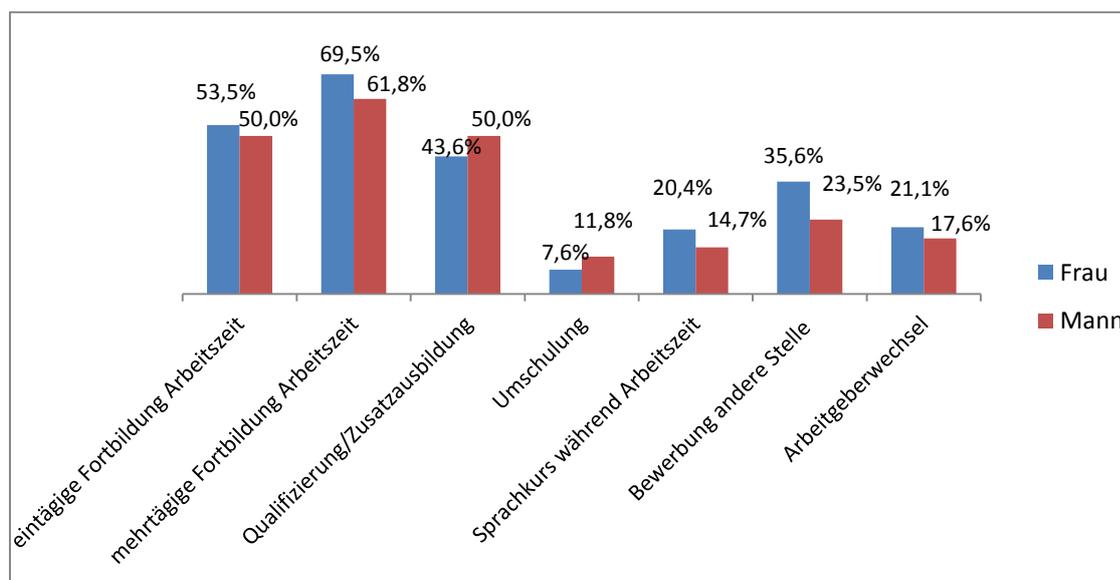
Die Differenzierung nach *Dienstgruppenzugehörigkeit* zeigt: Aus dem Einfachen Dienst wollen sich 66,7% (34) beruflich weiter entwickeln, im Mittleren Dienst sind es 61,3% (147), im Gehobenen Dienst 63,5% (54) und eine Person aus dem Höheren Dienst. Sowohl im Einfachen als auch im Mittleren und Gehobenen Dienst macht somit die Bereitschaft zu beruflicher Weiterentwicklung etwa zwei Drittel der Antworten aus und verteilt sich fast

<sup>9</sup> Bei der Frage nach der gewünschten Art der beruflichen Weiterentwicklung waren Mehrfachnennungen möglich. Insgesamt gab es 797 Nennungen bei 255 Personen.

gleichmäßig auf diese Dienstgruppen, wobei anzumerken ist, dass im Einfachen Dienst die Prozentzahl am höchsten liegt.<sup>10</sup>

Inwieweit spielt die *Geschlechtsgruppenzugehörigkeit* eine Rolle beim Wunsch nach beruflicher Weiterentwicklung? 73,4% der Frauen möchten sich beruflich weiterentwickeln und 68,6% der Männer. Bezogen auf die konkreten Interessen bzw. Art der beruflichen Weiterentwicklung streben etwas mehr Männer als Frauen eine längerfristige Qualifizierung/Zusatzausbildung und Umschulung an, wohingegen bei allen anderen Angaben die Frauen etwas stärker vertreten sind (s. Abbildung 11).

**Abbildung 11: Gewünschte Formen beruflicher Weiterentwicklung bei Frauen und Männern**



(Bezogen auf die Art der beruflichen Weiterentwicklung konnten Mehrfachnennungen von 275 Frauen und 34 Männern ausgewertet werden)

*Zusammenfassend* zeigt sich eine hohe Bereitschaft bei den Befragten, sich beruflich weiterzuentwickeln und fortzubilden – quer durch die Laufbahngruppen hindurch. Etwas mehr Männer geben an, sich eine längerfristige Qualifizierung/Zusatzausbildung und Umschulung vorstellen zu können als Frauen. Darin machen sich möglicherweise die unterschiedlichen Zuständigkeiten für die Sorgetätigkeiten bemerkbar, die – so die Angaben bei den Motiven für Teilzeitarbeit – immer noch stärker bei den Frauen verortet sind.

#### 4.7 Eigenständige Existenzsicherung, Rente, weitere Beschäftigungen

Mit mehreren Aussagen wurde nach den Einschätzungen der Auswirkung von Teilzeit auf die aktuelle und zukünftige *Existenzsicherung* gefragt. Die Beteiligung an diesem Fragenkomplex war relativ hoch und zeigt die Bedeutung dieses Themas.

<sup>10</sup> Bei der Auswertung nach Dienstgruppen ändert sich die Bezugsgröße, weil nicht alle Personen ihre Dienstgruppe angegeben haben.

**Tabelle 10: Eigenständige Existenzsicherung**

<b>Eigenständige Existenzsicherung</b>	<b>voll und ganz</b>	<b>vorwiegend</b>	<b>teilweise</b>	<b>wenig</b>	<b>überhaupt nicht</b>	<b>N</b>
<b>Ich kann mit meiner Teilzeitarbeit bei der Stadt meinen Lebensunterhalt sichern</b>	8,0%	22,5%	30,5%	21,0%	18,0%	377
<b>Ich übe mehrere Jobs aus, um über die Runden zu kommen</b>	8,9%	6,3%	9,2%	5,4%	70,2%	315
<b>Mein Partner/meine Partnerin sichert hauptsächlich den Lebensunterhalt für die Familie</b>	36,1%	20,4%	11,3%	7,2%	25,1%	363
<b>Ich lebe sparsam, um mit dem Verdienst auszukommen</b>	27,9%	24,9%	29,1%	9,9%	8,1%	333
<b>Ich werde zusätzlich von Angehörigen bzw. Bekannten finanziell unterstützt</b>	3,9%	2,4%	8,8%	6,0%	78,9%	331
<b>Ich bekomme zusätzliche Sozialleistungen</b>	1,5%	0,9%	3,0%	0,6%	94,0%	331
<b>Ich mache mir Sorgen, dass meine Rente bzw. Altersbezüge nicht ausreichen werden</b>	37,4%	16,0%	25,5%	13,0%	8,1%	369

Ein kleinerer Teil kann mit der Teilzeitarbeit den Lebensunterhalt sichern: 30,5% der Befragten stimmen voll und ganz bzw. vorwiegend der Aussage zu. Dagegen können 39% dies nicht bzw. wenig und weitere 30,5% geben teilweise an. Mehrere Jobs üben 15,2% der Befragten aus (darunter die Nennungen voll und ganz sowie vorwiegend), 6,3% stimmen mit teilweise zu. 75,6% geben „wenig und überhaupt keinen weiteren Job“ an.

Partner\_innen sichern für weit mehr als die Hälfte den Lebensunterhalt mit 56,5%, weitere 11,3% geben teilweise an. Überhaupt keine oder eine geringere finanzielle Abhängigkeit von Partner\_innen nennen 32,1%. Einen Anteil daran haben tendenziell die Beschäftigten, die ohne Partner\_in leben (22,6%). Weniger werden die Befragten von Angehörigen bzw. Bekannten finanziell unterstützt oder suchen die Unterstützung. Zusätzliche Sozialleistungen erhalten nur vereinzelte Beschäftigte bzw. der größte Teil erhält keine weiteren Leistungen.

Der sparsame Umgang mit dem Einkommen trifft bei 52,8% auf Zustimmung (voll und ganz sowie vorwiegend), weitere 29,1% geben teilweise an. Diese Aussage lehnen 18% völlig bzw. weitgehend ab.

Die Frage der eigenständigen Existenzsicherung stellt sich vor allem für die befragten Frauen, da sie überwiegend im Einfachen Dienst und im Mittleren Dienst in Teilzeit arbeiten und häufig in schlechter bezahlten Tätigkeitsbereichen.

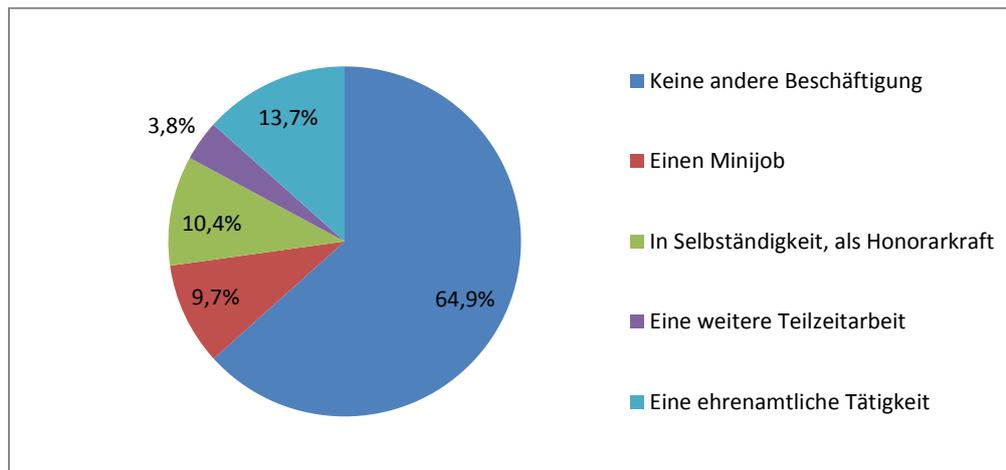
*Sorgen um die Rente bzw. Altersbezüge* machen sich 53,4% der befragten Teilzeitbeschäftigten völlig und vorwiegend, weitere 25,5% geben teilweise an. Keine oder wenig Sorgen machen sich lediglich 21,1%. Die Aussagen zur Existenzsicherung und Rente treffen hauptsächlich auf Frauen zu, die knapp 90% der Angaben machten, rund 10% entfielen auf Männer. Wenn das Thema „Rente bzw. Altersbezüge“ in Beziehung gesetzt wird zum Alter, ist festzustellen, dass die Sorgen mit zunehmendem Alter ab 30 Jahren wachsen. Am stärksten haben die 30- bis unter 45-Jährigen ihre Sorge kundgetan. Doch zeigt sich auch bei den unter 30-Jährigen, dass sie das Thema durchaus nicht völlig uninteressiert lässt, wenn die Bewertung bis einschließlich „teilweise“ hinzugenommen wird, sind es dann hier doch ungefähr vier Fünftel aus der Altersgruppe.

**Tabelle 11: Sorge um die Rente bezogen auf Altersgruppen**

Altersgruppe	voll und ganz	vorwiegend	teilweise	wenig	überhaupt nicht	N
unter 30 Jahre	22,2%	22,2%	38,9%	11,1%	5,6%	18
30 bis unter 45 Jahre	45,5%	15,5%	26,4%	8,2%	4,5%	110
45 bis unter 60 Jahre	35,0%	14,8%	25,1%	15,3%	9,9%	203
60 Jahre oder älter	39,4%	21,2%	15,2%	2,1%	12,1%	33

*Andere Beschäftigungen* gibt ein kleinerer Teil der Befragten an (s. Abbildung 12).

**Abbildung 12: Haben Sie noch eine andere Beschäftigung? (Mehrfachnennungen)**

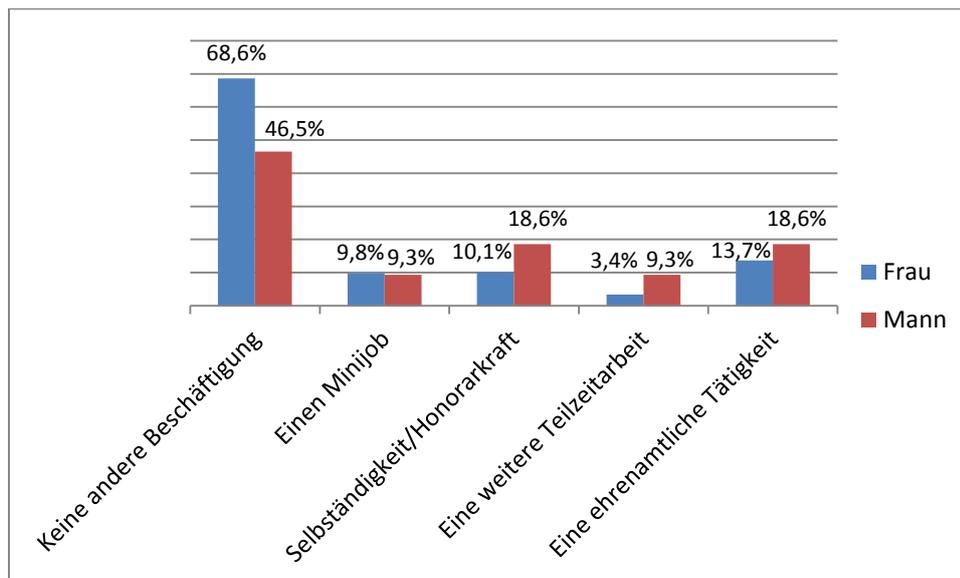


(N=397)

Ein großer Teil geht keiner anderen Beschäftigung nach. Die übrigen Nennungen entfallen mit 10,4% auf selbständige bzw. Honorartätigkeiten und mit 9,7% auf Minijobs. Ein weiteres Beschäftigungsverhältnis in Teilzeit scheint mit 3,8% eine geringe Rolle zu spielen, während 13,7% der Antworten auf ehrenamtliche Tätigkeiten entfallen.

*Wie sieht die Verteilung nach Geschlecht bei der weiteren Beschäftigung aus?* Frauen geben mit 68,6% häufiger an, keine andere Beschäftigung auszuüben, bei den Männern sind es 46,5% (s. Abbildung 13). Kaum ein Unterschied zeigt sich bei Minijobs, bei denen die Frauen minimal überwiegen. Ansonsten benennen die Männer häufiger die Selbständigkeit bzw. Arbeit als Honorarkraft und auch eine weitere Teilzeitarbeit. Ehrenamtliche Tätigkeiten geben etwas mehr Männer und etwas weniger Frauen an. Anzumerken ist vor dem Hintergrund der geführten Interviews, dass sich möglicherweise nicht alle in den vorgegebenen Rubriken wiedergefunden haben – etwa diejenigen, die als Bedienung oder Reinigungskraft zusätzlich etwas dazuverdienen, worunter meist Frauen fallen.

**Abbildung 13: Andere Beschäftigung und Geschlecht (Mehrfachnennungen)**



(N= 43 Männer / 375 Frauen)

*Weitere Aspekte* beschreiben Befragte in den offenen Anmerkungen, dabei geraten vor allem die finanziellen Auswirkungen in den Fokus. Bei der Berufsgruppe der Erzieher\_innen wird der geringe Verdienst thematisiert. Weitere Hinweise auf eine stellenweise Fortführung des männlichen Haupternährers und weiblichen Zuverdienst-Modells geben die Äußerungen zur notwendigen Absicherung über den Ehemann oder Ex-Mann, das gemeinsame Wirtschaften in der Ehe, die Aufbesserung der Rente über die Witwenrente. Aber auch die finanzielle Unterstützung durch die Eltern wird angegeben, wenn diese von den Teilzeitbeschäftigten gepflegt werden. Das Wissen um eine begrenzte Rente wird sichtbar. Besonders Alleinerziehende thematisieren ihre schwierige Position. Grundbesitz und Erbe auf der einen Seite sowie die Tatsache, weitere Jobs ausüben zu müssen, um über die Runden zu kommen, oder Unfallrenten auf der anderen Seite verweisen auf unterschiedlichste Lebenslagen.

*Zusammenfassend* ergibt sich folgendes Bild:

- Insgesamt kann festgestellt werden, dass eine große Beteiligung bei der Frage zur Sicherung des Lebensunterhalts und der Sorge um eine ausreichende Rente bzw. Altersbezüge sichtbar wurde. Dabei kommt eine große Sorge zum Ausdruck. Die Themen Existenzsicherung und Rente beschäftigen überwiegend die befragten Frauen.
- Der größere Teil der Befragten kann den eigenen Lebensunterhalt in unterschiedlicher Abstufung nicht oder kaum mit der Teilzeitbeschäftigung selbständig bestreiten. Ebenfalls sichern beim größeren Teil der Befragten die Partner\_innen den Lebensunterhalt – in unterschiedlichem Ausmaß. Darin zeigt sich möglicherweise auch das Fortbestehen des Ernährer- bzw. Zuverdienstmodells in der Realität. Das sparsame Haushalten, um mit dem Verdienst als Teilzeitkraft auszukommen, wird ebenfalls von über der Hälfte der Befragten angegeben.
- Der größere Teil macht sich wegen einer ausreichenden Rente Sorgen, unter den verschiedenen Altersgruppen am stärksten die 30-45-Jährigen, gefolgt von den älteren Altersgruppen.

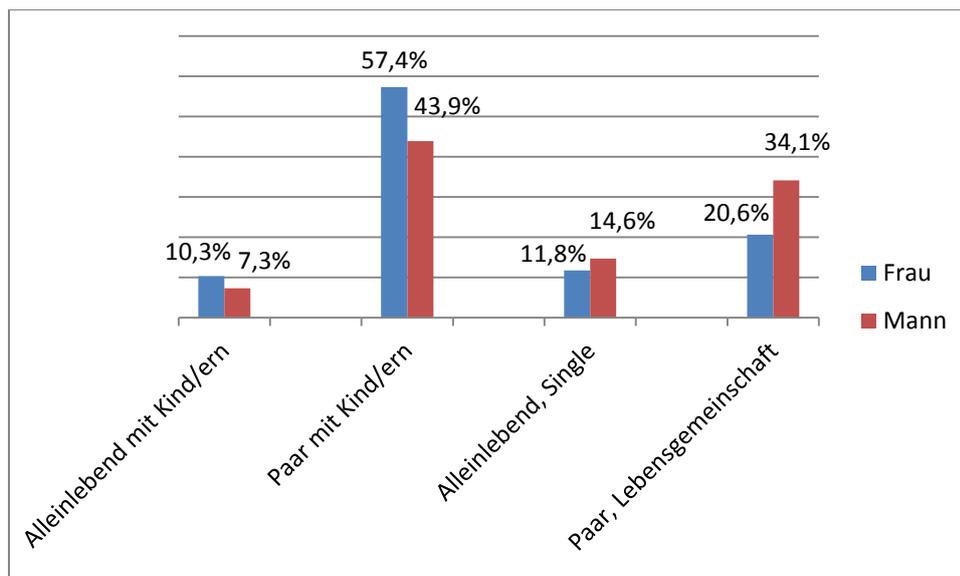
- Manche Frauen und Männer üben zusätzlich zur Teilzeitarbeit in der Stadtverwaltung einen mehr oder weniger umfassenden Nebenjob aus. Darunter fallen die Tätigkeit als Honorarkraft/Selbständigkeit, Minijob, weitere Teilzeitarbeit. Dabei deutet sich an, dass Männer eher selbständig bzw. als Honorarkraft oder in einer weiteren Teilzeitstelle arbeiten und somit vermutlich mit einem anderen Status und mehr Geld versehen sind.

#### 4.8 Rahmenbedingungen der Vereinbarkeit von privater Sorge- und Erwerbsarbeit

##### Lebensformen nach Geschlecht

Werden die Angaben zur Lebensform unter Geschlechteraspekten betrachtet, ergibt sich folgendes Bild (s. Abbildung 13): Befragte Frauen leben zu einem deutlich größeren Anteil in einer Paar-/Lebensgemeinschaft mit Kind/ern, auch bei Männern stellt dies die häufigste Lebensform dar, wenn auch in deutlich geringem Ausmaß. In einer Paar- bzw. Lebensgemeinschaft ohne Kinder leben mehr Männer als Frauen. Dagegen alleinlebend mit Kind sind 10,3% der Frauen und die Männer mit 7,3% etwas seltener. Als Single ohne Kind leben mehr Männer als Frauen.

Abbildung 14: Lebensformen nach Geschlecht



(N= 340 Frauen / 41 Männer)

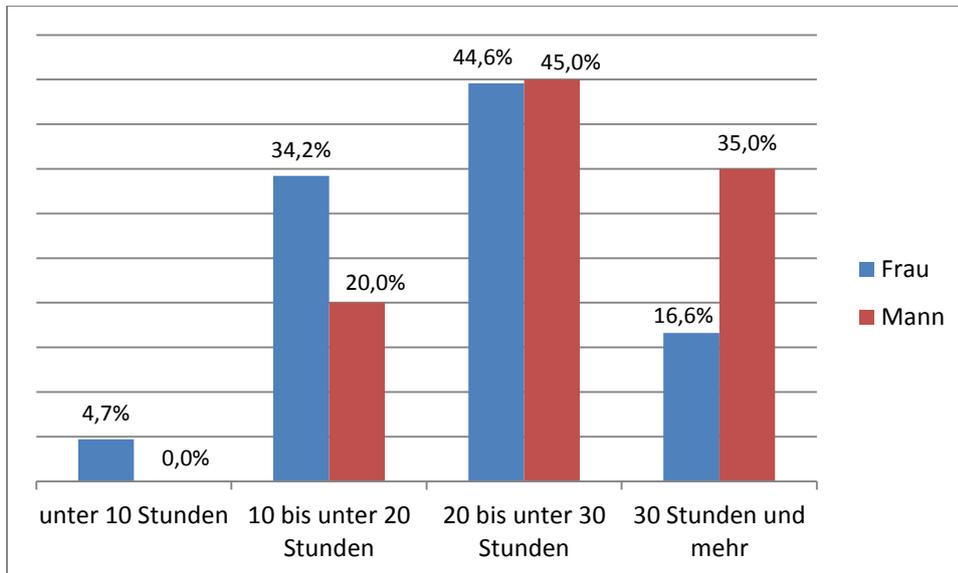
##### Lebensform und private Sorgearbeit für nahestehende Personen/Pflege

Von den Personen, die an der Befragung teilgenommen haben, geben 29,5% an, nahestehende Personen zu versorgen bzw. zu pflegen, davon sind über 90% Frauen. Bei der Frage nach Motiven für Teilzeitarbeit spielt dieser Aspekt auch eine gewisse Rolle, vor allem bei den Frauen (Ja-Stimmen: 12,5%, Teilweise-Stimmen: 10,9%). Doch zeigt sich nun bei der Frage der realen Zuständigkeit ein höherer Prozentsatz bei Frauen, wohingegen sich hier bei Männern keine nennenswerten Differenzen ergeben. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Pflege von unmittelbarer Pflege bis hin zu alltagsbegleitenden Versorgungs- und Pfllegetätigkeiten reichen kann.

## Lebensform und Versorgung und Erziehung von Kindern

Weit über die Hälfte (57,3%) gibt an, ein Kind oder mehrere Kinder zu erziehen bzw. zu versorgen. Davon sind unter denjenigen, die ihr Geschlecht angegeben haben, 193 Frauen und 20 Männer.<sup>11</sup> Was bedeutet dies im Zusammenhang mit den wöchentlichen Arbeitszeiten (s. Abbildung 15)?

Abbildung 15: Personen, die Kinder versorgen – wöchentliche Arbeitsstunden nach Geschlecht



(N= 193 Frauen / 20 Männer)

Unter den Frauen, die Kinder erziehen und versorgen, sind diejenigen mit 20 bis 30 Stunden am stärksten vertreten, gefolgt von denen mit 10 bis unter 20 Stunden. Wesentlich weniger arbeiten 30 Stunden und mehr und ein verschwindend geringer Prozentsatz unter 10 Stunden. Bei den Männern, die Kinder erziehen und versorgen, arbeiten ebenfalls die meisten 20 bis unter 30 Stunden, allerdings deutlich mehr Männer als Frauen 30 Stunden und mehr, während sie dann bei den geringeren Stundenzahlen weniger vertreten sind.

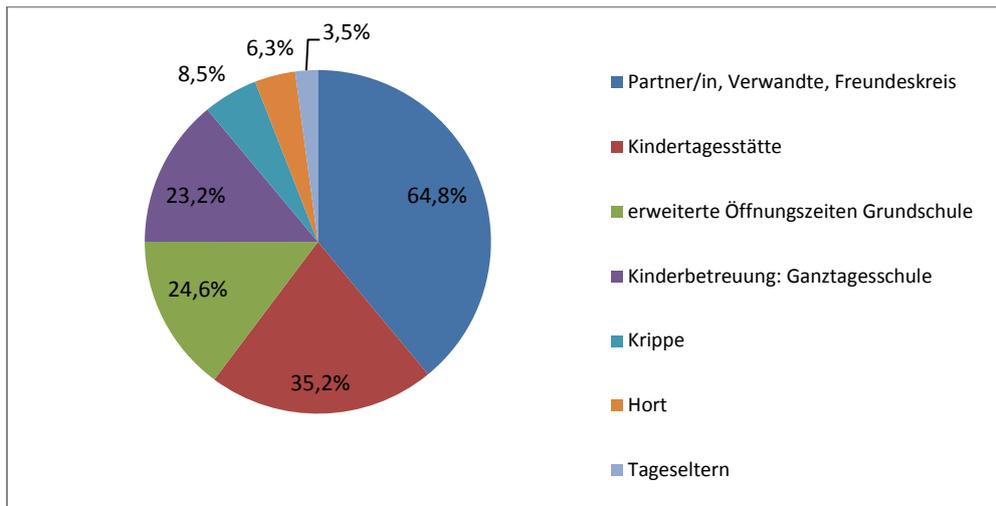
## Welche Formen der Kinderbetreuung werden genutzt?

An erster Stelle steht mit 64,8% der Nennungen die Betreuung im Familienkreis, unter Partner\_innen, Verwandten, Freunden, gefolgt von 35,2% mit der Betreuung in Kindertagesstätten, darauf folgend erweiterten Öffnungszeiten der Grundschule, Ganztageschule, Hort und Tageseltern.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Weitere 7 Personen haben ihr Geschlecht nicht angegeben.

<sup>12</sup> 142 Personen haben 236 Antworten gegeben (s. auch Tabellen im Anhang)

**Abbildung 16: Genutzte Kinderbetreuung** (Mehrfachnennungen)



(N=236)

### Reicht die Unterstützung bei der Kinderbetreuung aus?

Die Kinderbetreuung sehen 80,1% als ausreichend an, 19,9% dagegen nicht.<sup>13</sup> Unter denjenigen, die sie positiv bewerten, sind es bei den Frauen 81,1%<sup>14</sup> und bei den Männern 68,8%<sup>15</sup>. Bei den positiven Bewertungen sind neben der Regelzeitenbetreuung in den Kindertagesstätten die individuellen Lösungen zu berücksichtigen. Zur Frage nach der Kinderbetreuung gab es die meisten und ausführlichsten Anmerkungen in den Fragebögen.

Auf die offene Frage, inwieweit die Kinderbetreuung ausreicht, und was fehlt, werden vor allem fehlende Möglichkeiten genannt. Dabei ergeben sich folgende Aspekte:

- Angebote zu unüblicheren Arbeitszeiten fehlen und flexibel gestaltbare Öffnungszeiten der Kinderbetreuung werden gewünscht: Häufig seien die „Betreuungszeiten anders als die Arbeitszeiten“. Der Bedarf nach „KITAS, die länger offen haben“ angesichts von Arbeitszeiten bis 18:00 Uhr wird geäußert. 2018/2019 werden Öffnungszeiten in Kindertagesstätten verändert und „optimiert“, was stellenweise kritisiert wird: „ich kann 8-14 Uhr und 8-13 Uhr vergessen“, „Betreuung an einem Nachmittag fehlt nach der Änderung“.
- Flexible Angebote fehlten im Falle der „Krankheit des Kindes“ oder sonstiger „Notbetreuung“ oder auch „passende“, „flexible“ Ferienbetreuung.
- Kostenlose oder vergünstigte Kinderbetreuung wird stellenweise gewünscht: „Wenn man für die Kinderbetreuung mehr bezahlt als man verdient, passt was nicht!“ Kritisiert werden „sehr hohe Betreuungskosten“, benötigt werden „bezahlbare Ferienbetreuung“, „kostenlose oder vergünstigte Kinderbetreuung, „mehr Geld für einen Ganztagesplatz“.
- Auf die spezifische Situation mit Schulkindern wird hingewiesen: so fehle die verpflichtende Ganztageschule. Wenn die Kinder etwa im Teenageralter seien, brauchen sie andere Formen der Unterstützung. Auch reiche die Kernzeitbetreuung in der Grundschule nicht aus.

<sup>13</sup> N=151

<sup>14</sup> N=132

<sup>15</sup> N= 16

- Ohne die familiäre Unterstützung sei selbst Teilzeitarbeit, vor allem bei Krankheit und in Ferienzeiten erschwert: „Es funktioniert nur, wenn alle funktionieren. Wenn einer z.B. krank ist, funktioniert die ganze Wochenplanung nicht mehr. Und das Schlimmste ist, wenn ich selbst krank bin. Dann muss ich trotzdem die Kinder versorgen, weil mein Mann nicht die ganze Zeit zuhause bleiben kann“. „Ohne meine Eltern, die häufig auch bei Krankheit die Betreuung der Kinder übernehmen, wäre die Arbeit in diesem Umfang nicht möglich“. Das verweist auch auf den hohen Organisationsaufwand in Sachen Kinderversorgung.

*Zusammenfassend* kann festgestellt werden, dass die Versorgung und Erziehung von Kindern vor allem bei den Beschäftigten, die in einer Partnerschaft leben, den größten Anteil der Motive für Teilzeit ausmachen. Hier überwiegen die Frauen, wenn Männer Erziehungsaufgaben wahrnehmen, arbeiten sie zu großen Teilen zwischen 20 und 30 Stunden und mehr, während Frauen in der vergleichbaren Situation größtenteils zwischen 10 und unter 30 Stunden arbeiten. Die Pflege von Angehörigen wird stärker von weiblichen Beschäftigten wahrgenommen. Die Kinderbetreuung wird zu wesentlichen Teilen individuell geregelt. Es zeigen sich Lücken an den Rändern der Betreuungszeiten und in Ferienzeiten sowie bei Krankheiten. Auf die Schwierigkeit der Situation mit älteren Kindern und das Fehlen der verpflichtenden Ganztageschule wird hingewiesen.

## Kapitel 5 Qualitative Untersuchungsergebnisse

Neun Mitarbeiter\_innen wurden für diese Untersuchung interviewt. Diese haben sich freiwillig gemeldet. Darunter befanden sich zwei Männer und sieben Frauen, davon eine Person mit Migrationshintergrund, zwei Führungskräfte, eine Person, die auch Leitungsaufgaben wahrnimmt, zwei Reinigungskräfte, zwei Erzieherinnen und zwei Mitarbeiterinnen aus dem Bereich der Schulkindbetreuung.

Dabei wurde an Erkenntnisse der Fragebogenerhebung bzw. sich daraus ergebenden Fragen angeknüpft, um ein besseres Verständnis für die Angaben zu erlangen. Folgende Themen erwiesen sich als besonders wichtig: Motivbündel, lebensphasenbezogener Stundenumfang, Vereinbarkeit von privater Sorge- und Erwerbsarbeit, doppelter Nutzen der Teilzeitarbeit, Arbeitsorganisation, Organisationskultur, Personalentwicklung und -gewinnung (auch berufliche Weiterentwicklung und Fortbildungen), Existenzsicherung und Führen in Teilzeit.

Ergebnisse der Gruppendiskussion mit Führungs- und Leitungskräften aus verschiedenen Bereichen, die zu Beginn der Untersuchung durchgeführt wurde, finden hier ebenfalls Eingang.

### 5.1 Motivbündel

*Kinderbetreuung und Erziehung* – das ist der Klassiker unter den Motiven, in Teilzeit zu arbeiten. Dies beschreiben vor allem Frauen, aber auch Männer, die in Beziehung leben, ebenso wie Alleinerziehende. Besonders für Alleinerziehende stellen sich hier große Herausforderungen (nicht nur) im Kontext ihrer Erwerbstätigkeit.

Die interviewten Männer legen den Fokus stärker auf eine *gerechte Aufteilung der häuslichen Arbeit und Erziehungstätigkeit zwischen den Partner\_innen*. Dabei spielen auch bereits praktizierte Erfahrungen eine Rolle, die manche Paare an die „Grenze des Leistbaren“ (J 77)<sup>16</sup> bei einer Vollzeitstelle gebracht haben. Es kommt aber auch ein modernes Rollenverständnis zum Ausdruck. In den Schilderungen wird deutlich, dass zum einen die Ehefrauen der interviewten Männer beruflich qualifiziert sind und ihre Arbeitsstunden nach der ersten Erziehungszeit aufgestockt haben und künftig evtl. noch mehr Stunden arbeiten wollen, was Konsequenzen für das mögliche Arbeitsvolumen der Männer hätte. Zum Zeitpunkt der Interviews arbeiten die Ehefrauen in einem geringeren Umfang als ihre Männer.

Bei manchen interviewten Frauen, die in einer Partnerschaft – meist mit einem Partner, der Vollzeit erwerbstätig ist – leben, kommt ihr Verständnis ihrer Arbeit als „Zuverdienst“ zum Vorschein. Sie reflektieren ihre Situation und ihre Selbstzuschreibung als Zuverdienerin durchaus. Das wird beispielsweise deutlich, wenn sie den Kontext in ihre Überlegungen miteinbeziehen, wie den geschlechtshierarchischen Arbeitsmarkt und die damit verbundenen unterschiedlichen Einkommenshöhen. Ihr Verdienst werde in einigen Fällen benötigt beim Hausbau, für die Betreuung der Kinder bzw. zusätzliche Therapiekosten von Familienangehörigen. Häufig zeigt sich eine Kombination mit mehreren Jobs, da das Geld unverzichtbar für das Familieneinkommen ist.

*Das Engagement im Ehrenamt* von Vereinen im sozialen, pädagogischen, aber auch musischen Bereich spielt ebenfalls eine Rolle bei den Beschäftigten, auch Leitungs- und

---

<sup>16</sup> Bei den Zitaten werden anonymisierte Anfangsbuchstaben und die Zeile im Transkript des Interviews vermerkt.

Führungskräften in Teilzeitarbeit. Es wird in den Interviews in Teilen als Motiv genannt, aber auch als eine Tätigkeit, die zur Haus- und Versorgungsarbeit noch dazu kommt – neben der Erwerbstätigkeit.

*Persönliche Neuorientierung* wird als Motiv für Teilzeitarbeit angegeben, wenn sich im privaten Umfeld Änderungen ergeben, etwa ein Umzug stattfindet. Darunter fallen auch *private Krisen* wie zum Beispiel eine Scheidung. So war eine Interviewpartnerin vorher nicht erwerbstätig und musste nach der Scheidung selbst Geld verdienen. Psychische Krisen, Depressionen, schwere körperliche *Erkrankungen* oder auch ein Kind, das chronisch erkrankt ist, führen zum einen dazu, ausschließlich Teilzeit arbeiten zu können, aber gleichzeitig auch aufgrund der mit Erkrankungen verbundenen Gesundheitskosten und der persönlichen Lebensverhältnisse, (mehr) Geld verdienen zu müssen. Darüber hinaus werden Altersgründe sowie ein *größeres Bedürfnis nach Freizeit* genannt und der Wunsch nach vermehrter Lebensqualität.

*Schwierigkeiten bei der Arbeit* wie Konflikte und ungute Stimmung am Arbeitsplatz führen ebenfalls dazu, dass eine reduzierte Arbeitszeit als Erleichterung erlebt wird. Notwendig für den Erhalt der Motivation sei es trotzdem, so eine Interviewperson, dass Vorgesetzte zur Konfliktklärung beitragen, was in dem konkreten Fall die Klärung der Rollen, Zuständigkeiten und Themen der Zusammenarbeit bedeutete.

Die *ausgeschriebene Stelle in Teilzeit* in Kombination mit den Inhalten lockte einige – etwa beim beruflichen Wiedereinstieg. Aber auch eine Begrenzung war mit der ausgeschriebenen Teilzeitstelle für Einzelne gegeben, die sich hätten vorstellen können, mit mehr als 20 Stunden einzusteigen.

*Wann ist Teilzeitarbeit legitim?* Mit dieser Frage beschäftigen sich Interviewpersonen in Führungspositionen.<sup>17</sup> Deutliche Unterschiede in der Einstellung zeigen sich in Bezug auf „legitime“ Gründe in den Aussagen von zwei Führungskräften: während eine Person meint, Teilzeit um der Teilzeit oder Freizeit willen gehöre sich nicht, vertritt eine andere den Standpunkt, dass es auch um die Verbesserung von Lebensqualität gehen dürfe. Häufig würden die Versorgung der Kinder oder die Pflege von Angehörigen als Gründe akzeptiert. Weniger akzeptiert seien individuelle Gründe, die nicht in der Sorge um Andere aufgehen. Die Sorge um sich selbst scheint erst einmal nicht legitim. Doch wird durchaus in der Argumentation um Legitimität von Teilzeitarbeit der Aspekt der Selbstfürsorge mit dem Interesse des Arbeitgebers zusammen gebracht: wenn die Ausgeglichenheit einer Führungskraft, weil sie die Arbeitszeit reduziert hat, sich auch für Mitarbeitende und das Klima bei der Arbeit positiv auswirkt. Der Erhalt der Arbeitskraft wird im Sinne der Gesundheitsprävention als positiver Effekt angeführt. Diese Frage beschäftigte auch die an der Gruppendiskussion Beteiligten:

„Man braucht eine gute Begründung, wenn man Teilzeit arbeitet. (...) Was eben total zu kurz kommt, das hat mit der Fürsorge für sich selber und der <Organisations>Kultur zu tun.“ (GD 27)<sup>18</sup>

## 5.2 Lebensphasenbezogene Bedeutung eines variablen Stundenumfangs

Die Motive für Teilzeitarbeit und somit auch der Stundenumfang verändern sich im Lebensverlauf – unter Umständen mehrmals. Dass sich die Anforderungen an die private Sorgearbeit

<sup>17</sup> Von Leitungs- und Führungskräften wird der Beamtenstatus erwähnt: da bei Beamt\_innen im Vergleich zu Angestellten das Recht auf Teilzeitarbeit nicht verbrieft ist, sondern die Ermöglichung von der Führungsspitze bzw. dem Vorgesetzten abhängt, zeigt sich stellenweise eine Haltung der Dankbarkeit für die zugestandene Möglichkeit.

<sup>18</sup> Das Kürzel GD steht für Gruppendiskussion.

im Lebensverlauf ändern, wird von einer Interviewpartnerin in folgendem Zitat deutlich zum Ausdruck gebracht:

„Also ich hätte selbst nicht einmal die Möglichkeit zu sagen, ich schaffe jetzt den ganzen Tag, weil ich einfach da auch noch so involviert bin. Man guckt erst nach dem Kleinen, dass der groß wird und jetzt guckt man nach den Großen, weil sie alt werden, dass das irgendwie läuft.“ (H 871ff)

Eine andere Interviewpartnerin kümmert sich nach den eigenen Kindern um ihre Enkel. Es war die Erwartung an sie herangetragen worden, ihre Stundenzahl zu erhöhen. Auch sie kann sich dieses nicht vorstellen, zumal sie aufgrund der Arbeitsbelastungen gesundheitliche Probleme hat.

Bei den interviewten Frauen variiert der Stundenumfang pro Woche je nach Alter, Lebensphase, gesundheitlichem Zustand und Lebensform: eine junge, alleinerziehende Frau mit Ausbildung arbeitete nach der Elternzeit 14 Stunden pro Woche, absolvierte parallel noch eine Weiterbildung und stockte auf 22 Stunden auf, als das Kind in die Krippe kam. Eine Frau mittleren Alters, verheiratet, deren Tochter die Schulzeit beendet, mit Ausbildung, arbeitet nun 20 Stunden, hat während der Schulzeit der Tochter wenige Stunden in Teilzeit gearbeitet und außerdem studiert. Eine andere Interviewpartnerin mittleren Alters, verheiratet, mit Ausbildung arbeitete als Vollzeitkraft in leitender Position und wechselte mit der Geburt des Kindes in Teilzeitarbeit im Einfachen Dienst bei der Stadt. Eine weitere Frau mittleren Alters, verheiratet, arbeitet mittlerweile knapp 30 Stunden in ihrem Ausbildungsberuf. Ihre Kinder sind schon in Ausbildung, leben aber noch zuhause. Sie arbeitete zunächst wenige Stunden, um dann aufzustocken und für den Hausbau und Behandlungskosten aufgrund von Erkrankungen eines Familienmitglieds aufzukommen. Eine ältere Frau ohne Ausbildung, zwei erwachsene Kinder, arbeitete als Hausfrau und Mutter und wurde nach der Scheidung Teilzeitkraft mit 15 Stunden und bildete sich fort. Und eine andere ältere Frau ohne Ausbildung, verheiratet, arbeitet heute 20 Stunden, hat früher fast 30 Stunden schwer körperlich gearbeitet und kann dies aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr leisten.

Bei den Männern variiert der Stundenumfang nicht so stark. Sie arbeiten in Leitungs- bzw. Führungspositionen. Sie sind verheiratet, haben Kinder und mit dem zweiten Kind auf 80% für einen befristeten Zeitraum reduziert. Eine ähnlich geringe Schwankung im Stundenumfang weist ebenfalls eine weibliche Führungskraft ohne Kind auf.

Somit zeigt sich ein Unterschied zwischen den interviewten Frauen und Männern bzw. zwischen den Statusgruppen: Die Frauen mit Kindern arbeiten beim ersten Kind in Teilzeit weiter, suchen verschiedene Kinderversorgungsmöglichkeiten im privaten Umfeld oder öffentlicher Kinderbetreuung, setzen ihre Berufstätigkeit stellenweise aus, wenn sie mehrere Kinder und keine ausreichende Betreuungsmöglichkeit haben. Vereinzelt wird von ihnen thematisiert, dass aufgrund der Vereinbarkeitsthematik eine qualifizierte Tätigkeit aufgegeben wurde. Sie finden sich heute stellenweise in ungelerten Tätigkeiten bzw. in Stellen unterhalb ihrer Qualifikation wieder. Einzelne Frauen haben berufsbegleitend zur Teilzeitarbeit und Erziehungstätigkeit ein/e Weiterbildung/Studium gemacht. Die interviewten Männer dagegen reduzieren erst beim zweiten Kind und vor allem in Abhängigkeit von der Erwerbstätigkeit ihrer Partnerinnen, die wieder aufstocken.

### 5.3 Die Stadt als Arbeitgeber\_in und Dienstleister\_in – das Thema „Vereinbarkeit von privater Sorge- und Erwerbsarbeit“

Es werden verschiedene Facetten in der Formulierung des Bedarfs in Bezug auf Kinderversorgung und Betreuung von weiteren Personen sichtbar. Dabei thematisieren die Interviewten auch wichtige Rahmenbedingungen.

Der überwiegende Teil der Befragten hat selbst derzeit kein Problem mit Betreuungsplätzen – sei es, weil die Kinder bereits älter sind, die Betreuung innerfamiliär und mit Eltern bzw. Schwiegereltern geregelt werden kann oder auch, weil die Zeiten der öffentlichen Kinderbetreuung für den jeweils konkreten Fall ausreichend sind. Diejenigen, für die das Thema noch relevant ist, schildern, wie sie die Anforderungen bewältigen. Eine Erzählung ist beispielsweise, dass sie es nicht als Verzicht erleben, wenn sie an Terminen im Team nicht teilnehmen können, sondern dass sie den Vorrang der Versorgung der Kinder geben. Sie fokussieren damit eher ihre individuelle Situation – und nicht die Gewährleistung einer besseren Infrastruktur oder aber die Rücksichtnahme im Team.

„Ich habe immer gedacht, okay, ich bin alleinerziehend und arbeite bei der Stadt, das heißt, die Stadt wird schauen, dass sie mir einen Betreuungsplatz anbietet, und das klappte damals super. Und habe da nicht angegeben, dass ich einen Ganztagesplatz brauche oder möchte, aber ich denke, dass ich bestimmt einen bekommen hätte, wenn ich einen gebraucht hätte. Von daher kann jetzt von meiner Seite sagen, ja, dass ich da total zufrieden bin. Ich wollte eben bewusst, dass er nur den halben Tag in der Einrichtung ist, dass wir eben den Nachmittag zusammen gestalten können. (...) Also weiß ich von anderen, dass es schwieriger ist, wenn man zum Beispiel einen frühen Arbeitsbeginn hat, das kann ich vielleicht auch dadurch, dass ich eben Springkraft bin in der einen Einrichtung (...) Aber in diesen Stoßzeiten, wo eben dann alle Kinder schon da sind, oder noch kein Kind wieder abgeholt ist, das ist ja genau die Zeit, die ich auch abdecken kann, weil mein Sohn da dann untergebracht ist, und von daher kann ich mich da gar nicht beklagen.“ (W 121ff)

In dem Zitat stellt die alleinerziehende Interviewpartnerin ihren eigenen Wunsch nach Zeit für ihr Kind in den Vordergrund und richtet ihre Arbeitszeit danach aus. Und für diesen Zeitraum, so ihre Einschätzung, ist sie zufrieden mit den Betreuungsmöglichkeiten. Dazu kommt, dass ihre Arbeitszeiten mit den Betreuungszeiten des Kindes identisch sind. Sie weiß aber um die Schwierigkeiten anderer mit nicht kompatiblen Arbeitszeiten.

Durchaus wichtige Aspekte werden von verschiedenen Interviewpersonen thematisiert wie die Berücksichtigung von Fahrtwegen, weshalb in der Vergangenheit, als die Krippenbetreuung noch nicht so ausgebaut war, eine Tagesmutter für die Randzeiten zusätzlich nötig wurde. Oder aber die begrenzte Verfügbarkeit von Zeit im Falle von Alleinerziehenden, die alles um die Arbeit herum erledigen, aber aufgrund der Betreuungsbedingungen nicht an beruflichen Terminen außerhalb der alltäglichen Arbeitszeiten teilnehmen können. Eine Schwierigkeit stellen Teambesprechungen an den Rändern der Arbeitszeiten dar – etwa im Kita-Bereich. Dies wirkt paradox, wenn gerade in einem Bereich, in dem die Stadtverwaltung als Dienstleister\_in für Kinderbetreuungsmöglichkeiten zuständig ist und damit Frauen wie Männern in der Stadtgesellschaft die Vereinbarkeit Familie-Beruf ermöglicht, sich Beschäftigte mit Kindern, insbesondere Alleinerziehende, die in Teilzeit arbeiten, benachteiligt fühlen. Die Frage nach einem Konzept der Stadtverwaltung wird aufgeworfen, das regelt, ob Kinder etwa zu Veranstaltungen oder Terminen, die nach der Arbeitszeit liegen, mitgebracht werden könnten. Dies ist vor allem für Alleinerziehende von Interesse.

Bei den Interviewpersonen zeigen sich weitere Fürsorgetätigkeiten über Kindererziehung hinaus. So werden Eltern und Großeltern phasenweise mitbetreut, aber es gibt momentan keinen Pflegefall: Bei den Männer betrifft es derzeit eher ihre Partnerinnen mit ihren Familien.

*Weitere Rahmenbedingungen* spielen in die Bewertung der Teilzeittätigkeit hinein. Dazu gehört die Berücksichtigung der Entfernung zur Wohnung und damit verbundene Wegstreckenzeiten und -kosten (ÖPNV und Parkkosten). Diese Faktoren sind vor allem für Teilzeitkräfte von Bedeutung, die sich in niedrigen Entgeltgruppen befinden und/oder wenige Stunden arbeiten – und verstärkt für diejenigen mit Kindern.

#### **5.4 Teilzeitarbeit – von Nutzen für Personen und die Organisation**

Vor allem im privaten Bereich, so die Interviewpersonen, bringt Teilzeitarbeit eine Entlastung mit sich und wird eine „Verbesserung der Work-Life-Balance“ (J 812) konstatiert. Dies bemerken insbesondere diejenigen, die vorher in Vollzeit gearbeitet haben und dann reduzieren. Aber genauso auch bei der Arbeitsorganisation – quasi als Nebeneffekt – wird über durch Teilzeitarbeit angestoßene Umstrukturierungen eine Effektivierung, Verbesserung der Prozesse und größere Arbeitszufriedenheit erzielt. Von den Interviewpersonen wird Dankbarkeit für die Möglichkeit der Teilzeitarbeit gegenüber der Arbeitgeberin stark betont. Andererseits kann diese Haltung aber offenbar auch daran hindern, im Arbeitsalltag Interessen und Verbesserungsvorschläge zu thematisieren.<sup>19</sup>

Besonders interessant ist, dass die Interviewpersonen, Mitarbeitende wie Führungskräfte, von sich aus *zwischen persönlichen Interessen* – wie etwa Teilzeit arbeiten zu wollen – *und den Interessen der Organisation* abwägen, also diesen Spagat im Blick haben. Die Stadt sei eine attraktive Arbeitgeberin mit der Berücksichtigung von Teilzeitinteressen, doch im Umkehrschluss auch „kein Ponyhof“, es brauche Regeln. Die Interviewperson grenzt sich von einer individualisierten Handhabung flexibler Arbeitszeiten ab und plädiert für klare Regelungen und Transparenz. Mit der Formulierung „Ponyhof“ gerät möglicherweise aus ihrem Blick, dass viele – meistens Frauen – ihren Stundenumfang lebensphasenbedingt aufgrund von Zwängen der Vereinbarkeit der Sorge- und Erwerbsarbeit, aber auch aus finanziellen Erwägungen heraus variieren. Die Formulierung verweist eventuell aber auch auf einen Diskurs der Befürchtung von Beliebigkeit in Bezug auf Teilzeitvariationen in der Organisation – und damit real vermehrten Anforderungen an die Steuerung im Personalbereich.

Was hat Priorität: die konkrete Tätigkeit oder die Tatsache, in Teilzeit arbeiten zu können? Für manche war die Möglichkeit, in Teilzeit arbeiten zu können, die Voraussetzung für eine Tätigkeit bei der Stadt. Andere wiederum meinen, dass sie notfalls versuchen würden aufzustoßen, falls es nicht anders möglich sein sollte, um die Arbeit fortzuführen.

Das Engagement für die Arbeit hängt, so hat es den Anschein, nicht (nur) von der Ermöglichung der gewünschten Stundenanzahl ab, sondern vielmehr von der Identifikation mit der Arbeit und der Zufriedenheit mit den Rahmenbedingungen, um diese Arbeit qualitativ gut leisten zu können: Auf die Frage nach der persönlichen Bewertung ihrer Teilzeitarbeit erfolgen überwiegend erst einmal Antworten, die die inhaltliche Ausgestaltung der Tätigkeit betreffen. Das verweist auf eine Identifikation mit der jeweiligen Aufgabe. Das kann durchaus auch kritische Anmerkungen implizieren wie etwa im Fall einer Interviewperson aus der

---

<sup>19</sup> Bei Beamt\_innen zeigt sich dies besonders, da sich hier die Rechtslage im Vergleich zu Angestellten, die das Recht auf Teilzeitarbeit haben, anders darstellt.

Schulkindbetreuung, die die notwendige gemeinsame Reflexion der Ziele der Arbeit, der Gestaltung der Zeitfenster und der Räumlichkeiten anmahnt.

## **5.5 Eine zentrale Schaltstelle: Die Arbeitsorganisation in der Stadtverwaltung**

Hinsichtlich der Arbeitsorganisation und der konkreten Prozesse werden verschiedene zentrale Aspekte der Teilzeitarbeit von den Interviewten erörtert. Dazu gehören die Abläufe und Schnittstellen im Team und zwischen verschiedenen Organisationseinheiten, die Machbarkeit des Arbeitsauftrags in der verfügbaren Zeit, die Zusammenarbeit und Konflikte zwischen Voll- und Teilzeitkräften, arbeitsorganisatorische Regelungen, Kommunikation und Information.

### **Abläufe, Prozesse, Schnittstellen**

Es hat den Anschein, als werfe die Frage der Teilzeitarbeit ein Scheinwerferlicht auf *Abläufe und Prozesse in der Verwaltung* allgemein. So ist die Rede davon, dass diese effektiver gestaltet werden könnten, dass weniger der vorherrschende Feuerwehr-Gedanke als vielmehr eine längerfristige, nachhaltige Einteilung der Arbeit der Teilzeit- und der Vollzeitkräfte, die Klärung ihrer Rollen und Aufgabenbereiche sowie die gemeinsame Weiterentwicklung von Abläufen im Team in den Blick geraten solle. Eine Führungskraft stellt explizit die Frage nach „Lösungsmodellen“ für das Zusammenspiel von Teilzeit- und Vollzeitarbeit. Der Begriff „Lösung“ verweist auf Probleme und Konflikte, die entstehen, wenn Vollzeitkräfte das Gefühl haben, sie müssten das Liegendebliebene, Unerledigte der Teilzeitkräfte übernehmen. In einem geschilderten Konflikt mit Vollzeitkräften, die sich gegen die Beschäftigung von Teilzeitkräften in ihrem Bereich aussprachen, kann vermutet werden, dass verschiedene Themen eine Rolle spielen: Erstens kamen neue fachliche Anforderungen auf die Mitarbeitenden zu, sodass sich möglicherweise diese zu bewältigenden Anforderungen hinter der Chiffre ‚Probleme mit der Teilzeitarbeit‘ verbergen. Zweitens kann auch eine mangelnde Klarheit auf Seiten der Führungskraft verantwortlich sein, dazu gehört auch, wenn die Zuständigkeiten für die Prozesse und Abläufe nicht geklärt sind. So reflektiert eine Führungskraft, dass Teilzeitkräfte für die Bewältigung der Aufgaben und die Übergaben eine klarere Struktur benötigen.

„Das hat sich jetzt so beim Schwätzen ist mir das Hirn runtergekommen <ist mir eingefallen, A.d.V.>, dass das mich ja genauso betrifft natürlich, und dass man das thematisieren muss, genau, oder dass es wichtig ist, dass man das anspricht und auch guckt, was für Notwendigkeiten die Teilzeitkraft hat, und welche Bedingungen sie braucht, dass sie die von den Vollzeitkräften ja immer wieder eingeforderte Flexibilisierung auch teilweise dann bringen kann.“ (B 1224ff)

Drittens können unveränderte Arbeitsabläufe mit veränderten Arbeitsverhältnissen kollidieren, was auch ein Überdenken von Vorstellungen beinhalten kann, etwa dass eine Fachkraft einen Arbeitsprozess von Anfang bis Ende bearbeitet.

Von Konflikten zwischen Vollzeit- und Teilzeitkräften wissen viele zu berichten, bezeichnen es z.T. als „Neidkultur“ gegenüber Teilzeit als Privileg (GD 17), wobei Probleme stärker in der Zusammenarbeit mit den unter 50% arbeitenden Kräften gesehen werden. Aber es werden auch Erfolge herausgestellt, wenn umgesteuert wird, von einer veränderten Stimmung durch mehr Flexibilität – auch auf Seiten der Teilzeitkräfte in einem Bereich, die dann auch einmal einen ganzen Tag kommen, wenn es erforderlich ist.

Führungskräfte heben die Terminierung von Team-Sitzungen oder auch den Dezernatsführungsdialog auf den Vormittag positiv hervor, was als Berücksichtigung der Teilzeitarbeit durch ihre Vorgesetzten erlebt wird.

### **Wichtige Faktoren: Räume, Zuständigkeiten, Finanzen**

Unter der Chiffre Dissonanzen zwischen Voll- und Teilzeitbeschäftigten zeigen sich also häufig arbeitsorganisatorische Probleme. Neben bereits skizzierten unklaren Schnittstellenregelungen kann die räumliche Unterbringung von zusammenarbeitenden Teams an unterschiedlichen räumlichen Orten erschwerend wirken. Ebenso erweisen sich aus Sicht von Interviewpersonen unterschiedliche Zuständigkeiten innerhalb eines Arbeitsbereichs in der Verwaltung als hinderlich für die Entwicklung eines Zusammengehörigkeitsgefühls und gute Zusammenarbeit: etwa wenn Hausmeister und Reinigungskräfte jeweils unterschiedlichen Vorgesetzten in der Verwaltung unterstehen. Ein weiteres Thema ist die unterschiedliche Bezahlung in Teams für dieselbe Tätigkeit, die – so die Aussagen – auch mit der Differenz von ungelernter und gelernter Arbeit zusammen hängt. Dies wird in Bereichen mit tendenziell prekären Beschäftigungsverhältnissen wie etwa in der Schulkindbetreuung thematisiert. Unterschiedliche Bezahlung kann Ungerechtigkeitsgefühle hervorrufen und zu Konflikten führen, vor allem dann, wenn keine klaren, transparenten Umgangsweisen damit gefunden oder Anregungen gegeben werden, wie sich die Situation verbessern lässt. Anders stellt es eine Leitungskraft für ihren Bereich dar, die diese Probleme der ungleichen bzw. auch schlechten Bezahlung im Blick hat und sich um Aufstockungsmöglichkeiten einzelner auch durch Vermittlung in andere Bereiche der Stadt bemüht. Ungeachtet dieser kritischen Punkte bewerten die Interviewpersonen die Kolleg\_innen bzw. die Teams positiv, häufig ist die Rede vom „guten Team“.

### **Machbarkeit der Arbeit in Teilzeit**

Die zentrale Frage nach der Machbarkeit stellt sich bei dem Thema Teilzeitarbeit immer wieder: *Wie gelingt es, die Arbeitsaufgaben in Teilzeit zu erledigen?* Es zeigt sich eine Spanne im Umgang mit der Aufgabenfülle und der vorhandenen Zeit: Sie reicht von einem individuellen konsequenten Umgang mit der Zeit, z.B. wegen der Kinderversorgung, aber auch aus prinzipiellen Erwägungen heraus, bis hin zu häufigen Überstunden. Inwieweit diese dann wieder ausgeglichen werden, scheint sehr unterschiedlich zu sein. Bei manchen stehen die Überstunden im Zusammenhang mit bestimmten Phasen in der Arbeit. Inwieweit ein Ausgleich gelingt hängt wesentlich von den jeweiligen Rahmenbedingungen im Arbeitsbereich ab: Eine Mitarbeiterin im Kita-Bereich schildert, dass sie in einem engen Zeithorizont die Überstunden ausgleichen muss, was nicht unbedingt den realen Arbeitsabläufen in ihrer Einrichtung entspricht. Grundsätzlich stellt sich der Berechnungsschlüssel für die Teilzeitarbeit nach Ansicht von Interviewpartner\_innen für manche Tätigkeiten in verschiedenen Fachbereichen als ungenügend heraus. Hier wird eine mangelnde Einbeziehung der Kenntnis und Erfahrungen der Mitarbeitenden beklagt.

Vor allem Führungs- und Leitungskräfte schildern, dass sie im Grunde versuchen, in die Teilzeitarbeit die bisherige Arbeit von 100% unterzubringen. Das erfordere effizientes Arbeiten, sei eine Frage der Arbeitsorganisation, aber es wird auch benannt, dass Aufgaben entweder punktuell auf andere verteilt werden oder aber warten müssen. Änderungen in der Arbeitswelt und damit zusammenhängend auch in den Lebensentwürfen der Menschen schlagen sich in manchen Arbeitsfeldern stärker nieder als in anderen – etwa im

Kindertagesstättenbereich. Neuerungen in den Öffnungszeiten stellen neue Anforderungen auch an die Arbeitsorganisation und die Stundenaufteilung der Teilzeitkräfte, wenn die Öffnungszeiten den Wünschen der Eltern oder auch den Auslastungsansprüchen der Stadt angepasst werden.

### **Arbeitszeitbezogene Regelungen**

Arbeitszeitbezogene Regelungen werden offenbar in den verschiedenen Bereichen unterschiedlich gehandhabt: So können an manchen Stellen die Überstunden zu einem frei gewählten Zeitpunkt abgebaut werden, in einem anderen Bereich nur in einer ganz eng definierten Frist. Zwei unterschiedliche Positionen von Leitungs- und Führungskräften zum Thema „Überstunden bei Führungskräften“ werden deutlich: die eine Position besagt, dass es fast unmöglich ist, die Überstunden abzubauen, eine andere Position wird in der Hinsicht vertreten, dass prinzipiell keine unbezahlten Überstunden gemacht werden sollten.

Das Nicht-Nachbesetzen von Stellenanteilen aufgrund erfolgter Reduzierung von einer Vollzeit- auf eine Teilzeitstelle wird als Problem gesehen. Es fehle – gerade auch angesichts des Mangels an Fachkräften – ein Pool an Personal, um diese brachliegenden Stunden nicht verfallen zu lassen. So scheint gegenwärtig ein individuelles Ausgleichen von strukturellen Problemen zum Arbeitsalltag zu gehören. Die nötige Flexibilität und Bereitschaft dazu auch von Seiten der Teilzeitkraft wird von allen Interviewten betont und praktiziert, soweit es die persönlichen Lebensbedingungen erlauben. Dies beurteilt eine leitende Mitarbeiterin kritisch, weil sie sich 80% der Arbeitszeit freihalte, aber nur 50% bezahlt werden. Auch in der Gruppendiskussion spielt das Überstundenthema, das mit der Arbeitskultur der Verwaltung in Verbindung gebracht wird, eine zentrale Rolle.

„Jeder der Führungsarbeit hat, der hier da ist, kann sagen, ich habe Arbeiten, die ich gut abgeben könnte, wenn ich eine geschickte Person hätte.“ (GD 37).

40 Überstunden pro Monat dürfen gesammelt werden, was darüber hinausgeht, wird gestrichen – bei Teil- wie Vollzeit. Dies wirke sich demotivierend aus. Es fehlten z.B. Modelle wie Lebensarbeitszeitkonten und die Besetzung von brachliegenden Stellenanteilen.

### **Zwischen Flexibilität und klaren Regeln – Varianten im Führungshandeln**

Bei den Führungskräften bzw. unmittelbaren Vorgesetzten zeigen sich grob skizziert zwei verschiedene Umgangsweisen mit Teilzeitkräften aus Sicht der Interviewpersonen: diejenigen, die die Mitarbeitenden in der Umsetzung ihrer Teilzeitarbeit organisatorisch unterstützen, und diejenigen, die sich eher passiv verhalten und nicht auf die Bedingungen der Teilzeitarbeit achten. Auch werden von Interviewpersonen mit geringem Umfang an Stunden unklare Spielregeln benannt, wenn es um die Aufstockung der Arbeit geht. Einzelne verspüren Druck von Vorgesetzten, beispielsweise wenn das Kind erkrankt ist, und sie zu Hause bleiben müssen. Eine Interviewperson kritisiert, dass bei der Terminierung von Besprechungen keine Rücksicht auf ihre Arbeitstage genommen wird.

Es wird aber auch Unterstützung durch Vorgesetzte erlebt, etwa, wenn eine klare Regelung der Teilzeitarbeit – etwa Festlegung von Wochentagen – durch die Leitung gefordert wird, was sich letztlich als Schutz für Mitarbeitende erweist. Positiv erleben es Mitarbeitende und Leitungs- und Führungskräfte, wenn ihre Vorgesetzten sie zu Fortbildungen ermutigen, bei Terminen für Abteilungsbesprechungen und Team-Sitzungen automatisch auf die Zeiten geachtet wird, oder auch Konflikte, die im Zusammenhang mit Teilzeitarbeit und unklaren

Arbeitsteilungen entstehen können, gemeinsam mit den Mitarbeitenden gelöst werden. Und – als das Pendant – betonen alle Interviewpersonen die Notwendigkeit und Bereitschaft der *Flexibilität* als Teilzeitkraft, durch die es ermöglicht wird, bei (Sonder)Terminen und Besprechungen dabei zu sein. Auch Termine mit Mitarbeitenden, die ebenfalls Teilzeit arbeiten und andere Zeiträume für Besprechungen zur Verfügung haben, werden dadurch ermöglicht.

„Da war volles Entgegenkommen. Also das haben wir miteinander besprochen, haben gesagt, macht das so Sinn? Und da gab es aber auch keine... irgendwie, ‚ne ich will, dass du fünf Tage da bist‘ oder so, könnte man ja auch verlangen. Aber das war kein Thema, das ging gut. Da ist man, finde ich, voll auf mich eingegangen. (...) Anders rum habe ich auch gesagt, wenn am Freitag mal irgendwas ist, wo nur am Freitag sein kann oder eine Urlaubsvertretung mal sein muss, dann kann ich auch mal am Montag fehlen und komme dann am Freitag.“ (J 291ff)

## **Kommunikation und Informationsvermittlung**

Kommunikation und Informationsvermittlung spielen eine wichtige Rolle in der Arbeitsorganisation. Die notwendigen Informationen sind für diejenigen Teilzeitkräfte, die keinen Internet-Zugang haben, schwerer zu bekommen. Die gilt vor allem, wenn sie eng getaktet mit ihrer Teilzeitarbeit sind und keinen oder wenig Spielraum für informelle Gespräche etc. haben, die ja gerade der Informationsvermittlung dienen. Aus informellen Gesprächen kann sich Vertrautheit, Nähe entwickeln – im Team und auch zu Vorgesetzten.

„Also ich glaube schon, dass der Spielraum der Leitung für die anderen ein bisschen größer ist, weil sie die einfach, schon allein von der Zeit her, doppelt so viel sieht. Also die sind mehr da, die erlebt sie mehr, und ich kann mir schon vorstellen, dass allein dadurch, und viele von denen sind natürlich auch schon länger da oder schon wirklich lange da, dann ist da einfach schon so eine Nähe gewachsen, die ich als in Teilzeit Arbeitende nicht so schnell bekomme.“ (W 607ff)

Bei manchen erstellt die Leitung Ausdrucke mit den Informationen für alle, bei anderen wiederum ist eigenes individuelles Engagement erforderlich. Und: es erfordert Zeit, diese Informationen zu lesen.

Es zeigt sich also, dass Teilzeitkräfte an der team-internen Kommunikation nicht im selben Maße teilnehmen (können) wie Vollzeitkräfte. Dies hängt auch mit Anforderungen an sie als vollwertige Arbeitskräfte zusammen, die sowohl von außen an sie herangetragen als auch von ihnen selbst aufgestellt werden. Sie wollen zeigen, dass sie die nötige Leistung bringen. Wenn diese Leistung und die spezifische Lebenslage allerdings nicht gesehen werden, sinkt die Motivation.

## **5.6 Die Organisationskultur: Das Klima in der Stadtverwaltung gegenüber Teilzeitarbeit und Fragen der Anerkennung**

### **Orientierung an Vollzeittätigkeit**

Immer wieder dringt eine Orientierung an der Vollzeitnorm bei Fragen der Arbeitsorganisation und dem Verhalten von Führungskraft und Kolleg\_innen durch – trotz vorhandener, praktizierter vielfältiger Teilzeitvarianten. Häufig herrsche ein Feuerwehrdenken vor: viel Druck, Beschleunigung, schnelle Reaktionen: „Sei ganz wichtig, sei überall dabei, sei schnell, sei mit allen vernetzt“ (GD 23). Erst wenn hier angesetzt werde, könnten Teilzeitarbeit und andere flexible Arbeitsformen auch Vorteile für alle mit sich bringen.

## Haltung von Führungskräften

Das Verhalten und die Haltung von Führungskräften gegenüber Teilzeitarbeit sind maßgeblich für das Klima in den Abteilungen und Teams. Manche Teilzeitkräfte erleben tatkräftige Unterstützung durch ihre Vorgesetzten, die zum Teil die Stellvertretung übernehmen. Doch gibt es auch Rückmeldungen von Vorgesetzten im Sinne von „ich hätte erwartet, dass es schon fertig ist“ (J 230). Damit wird auf ein Spannungsverhältnis verwiesen. Die vorgesetzte Person hat offenbar häufiger ein Problem mit der Teilzeit als das betreffende Team. Doch auch unter Kolleg\_innen gibt es Beispiele von Abwertung der Teilzeitarbeit. Eine Interviewpartnerin erlebt, dass es mehr Hänseleien gegenüber in Teilzeit arbeitenden Männern gibt.

„Ich beobachte aber wie Kollegen das kommentieren, dass (...) ein Mitarbeiter, ein Mann, ein Mann, dass der Teilzeit macht aus persönlichen Gründen. Und das wird von den Kollegen schon sehr abfällig kommentiert.“ (M 550ff)

Eine Führungskraft schildert, wie sie ihre Rolle als Leitung beim Thema Teilzeitarbeit und Umgang damit in einem Team wahrnimmt: Sie weise Kritiker\_innen darauf hin, dass sie auch in Teilzeit arbeiten könnten. Und in Richtung Kolleg\_innen äußert die Interviewperson: Eine Führungskraft müsse die individuellen Teilzeitbedürfnisse nicht verstehen, sondern akzeptieren und tolerieren. Sie erlebt ihre Mitarbeitenden in Teilzeit als die „Engagierteren“ (M 757).

Unterschiedliche Haltungen und Umgangsweisen werden in der Stadtverwaltung in Bezug auf Teilzeitarbeit spürbar. Sie reichen von Unterstützen über Hinnehmen bis zur Ignoranz der Tatsache, dass jemand in Teilzeit arbeitet. Das Nicht-Thematisieren von Teilzeitarbeit in Gesprächen mit Mitarbeitenden oder sonstigen Runden wird deutlich: „Alle gehen (...) in Deckung“ (B 153). Diese Einschätzung des Nicht-Beachtens der Befindlichkeiten im Umgang mit der Teilzeitarbeit wird von vielen erwähnt – und im Gespräch den Interviewten selbst häufig erst richtig bewusst.

Ein anderer Aspekt ist im Zusammenhang mit Teilzeitarbeit ebenfalls zu beleuchten: Das offenbar stellenweise fehlende Bewusstsein von Leitungs- und Führungskräften in Bezug auf unterschiedliche Lebenslagen und Spielräume der Beschäftigten. So schildert eine Alleinerziehende, dass sie kein Verständnis für ihre Situation als Alleinerziehende von ihrer Vorgesetzten erhält. Ganz im Gegenteil: sie erlebt Druck, wenn sie wegen ihres kranken Kindes zuhause bleiben muss.

## Anerkennung

Die bereits thematisierte Abwertung von manchen Tätigkeitsfeldern wie dem Reinigungsbereich, aber auch die geringe Anerkennung etwa der Erziehungsleistung, was sich tariflich in den jeweiligen professionellen Arbeitsfeldern niederschlägt, ist zunächst weitgehend unabhängig vom Thema Teilzeit zu sehen. Jedoch ist sie indirekt aufgrund häufig der ausschließlichen Beschäftigungsmöglichkeiten im Teilzeitformat oder auch der genderbezogenen Einteilung von Berufsfeldern eng damit verwoben. Diese Bewertungen bzw. Wertigkeiten schlagen sich innerhalb der Stadtverwaltung nieder und verbergen sich auch hinter der erlebten Anerkennung bzw. Nicht-Anerkennung der Teilzeitkräfte. „Die Anerkennung ist gleich Null.“ (H 523) Oder sie wird als notwendige Änderung formuliert: „Diese Anerkennung wäre schon wichtig von oben runter, dass auch mal ein Chef kommt.“ (H 901ff)

Teilzeitkräfte mit geringem Stundenumfang thematisieren explizit, dass sie sich nicht ganz ernst genommen fühlen, sie meinen aber, vielleicht sei die geringere Berücksichtigung ihrer

Vorstellungen und Bedürfnisse ja nur der Tatsache geschuldet, dass sie eben nur wenige Stunden da seien. Dies kann möglicherweise treffender als Gefühl des Nicht-Dazugehörens beschrieben werden: So ist auch die symbolische Ebene von Bedeutung, was das Aufhängen von Fotos des Teams anbelangt, bei dem eine Teilzeitkraft bislang fehlt. An anderer Stelle wird mangelndes Zugehörigkeitsgefühl thematisiert, wenn etwa der Wandertag alle zwei Jahre für die gesamte Stadtverwaltung nicht mitgemacht wird: „kenn die Leute nicht“ (S). Zu dem Gefühl, nicht ernst genommen zu werden, passen auch die Erfahrungen einer Mitarbeiterin in einem von Frauen dominierten Arbeitsbereich. Sie erlebte die Tatsache, dass ihre Vorgesetzte die Anregungen und Interessen des einzigen männlichen Mitarbeiters im Team bevorzugte, als abwertend.

### **„Von den Jüngeren lernen“ – Der demographische Wandel als Hoffnungsträger für einen Kulturwandel**

Auf die jüngere Generation wird rekurriert, die häufig andere Arbeits- und Lebensvorstellungen habe wie etwa ein besseres Verhältnis der Work-Life-Balance: „Mit denen müssen wir in den Kulturwandel kommen“ (GD 28). Der Fachkräftemangel, der an vielen Stellen der Verwaltung spürbar ist, erfordere eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten und -bedingungen.

## **5.7 Personalentwicklung und -gewinnung**

### **Personalentwicklung**

Beim Thema Personalentwicklung wird in einigen Fällen deutlich, dass die systematische Rückmeldung an die Mitarbeitenden und Unterstützung bei der Strukturierung ihrer Arbeit sowie eine inhaltliche Vertiefung durch Vorgesetzte in manchen Fällen zu kurz kommt. Eher werde – so eine Mitarbeiterin – eine unvermittelte Kritik quasi zwischen Tür und Angel praktiziert. Das „Mitarbeitergespräch/Jahresgespräch“ wird offenbar nicht überall systematisch durchgeführt, mit der dafür notwendigen Vorbereitungszeit, Zielformulierungen und einem Feedback. Eine interviewte Führungskraft kritisiert selbstreflexiv die mangelnde Umsetzung der eigenen Ansprüche, was die Unterstützung von Teilzeitkräften bei der Planung ihrer Arbeit und Fragen der Übergabe und Schnittstellen betrifft. Auch werde das Erleben der Teilzeitarbeit auf Seiten der Beschäftigten im Zusammenhang mit den Rahmenbedingungen in der Stadtverwaltung, etwa die Leistbarkeit der Aufgaben oder die Kommunikation im Team, von Vorgesetzten nicht oder zu wenig thematisiert.

### **Personalgewinnung**

Die Personalgewinnung wird von verschiedenen Seiten beleuchtet. In einer Einrichtung wurde eine qualifizierte Bewerberin nicht als Leitung in Teilzeit eingestellt, obwohl sie die notwendigen Qualifikationen vorzuweisen hatte und händeringend nach Fachkräften gesucht wird. Verschiedene Fragen werden dabei von der Interviewpartnerin erörtert, auch welche Rolle der Migrationshintergrund einer Bewerberin wohl indirekt bei der Entscheidung spiele. Ein anderes Beispiel kommt aus dem technischen Bereich, in dem eine Interviewperson meint, dass auch hier dezidiert Teilzeitarbeitsmöglichkeiten angeboten sowie verstärkt interdisziplinär Bewerber\_innen berücksichtigt werden sollten, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Dies wird auch für andere Bereiche unterstrichen, es gehe um eine perspektivische

Weiterentwicklung von Personen, die längerfristig bei der Stadt bleiben. Dabei spielten flexibel gestaltbare Arbeitsbedingungen eine Rolle.

### **Berufliche Weiterentwicklung und Fortbildung**

Auffallend ist eine unterschiedliche Handhabung in verschiedenen Bereichen, was die Teilnahmemöglichkeit für Teilzeitkräfte an Fortbildungen anbelangt, aber auch die Anrechnung der Weiterbildungs- auf die Arbeitsstunden.

Des Weiteren zeigen sich unterschiedliche Haltungen gegenüber beruflicher Weiterentwicklung und Fortbildung: von großem bis mangelndem Interesse bzw. auch dem Problem der liegenbleibenden Arbeit, von Unterstützung durch Vorgesetzte bis hin zu Behinderung – quer durch alle Dienstgruppen. Ein Mitarbeiter mit Leitungsfunktion schildert, dass er es mit Mühe „geschafft“ habe, auf ein mehrtägiges fachliches Seminar zu gehen. Zu Fortbildungen werde keinesfalls ermuntert. Eine Führungskraft wiederum wird von ihrem Vorgesetzten ermutigt, Fortbildungen zu besuchen. Auch andere Mitarbeitende, vor allem im pädagogischen Bereich, schildern, dass Fortbildungen ermöglicht und beim LOB angerechnet werden. Von ihnen wird das Fortbildungsprogramm der Stadt als attraktiv und praxisnah gesehen. Doch auch hier scheint es Unterschiede zu geben: Einer Erzieherin mit großem Interesse an Weiterqualifizierung wurde von ihrer Vorgesetzten vermittelt, dass sie aufgrund ihrer Teilzeitarbeit maximal eine eintägige Fortbildung bekommt. Eine andere hat die Erfahrung gemacht, dass die Fortbildung anteilig zu ihrem Stundenumfang berechnet wird: „wenn ich jetzt auf einer Fortbildung bin, die 6 oder 8 Stunden geht, (...) bekomme ich die Hälfte.“ (C 379f)

Diese Erfahrungen korrespondieren mit zwei verschiedenen Aussagen auf Seiten von Führungskräften, was die Fortbildungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden anbelangt. Auf der einen Seite die überzeugte Gleichstellung von Teilzeit- und Vollzeitkräften: „Teilzeitbeschäftigte sind genau gleich gestellt mit der Fortbildung, die müssen genau das gleiche Wissen haben“ (GD 11) – auch wenn sie das Doppelte an Arbeitszeit fehlen sollten. Auf der anderen Seite eine hinterfragende Haltung: „Also dass man da schon guckt und vielleicht eher ein bisschen mehr hinterfragt wie jetzt bei einer Vollzeitkraft, das möchte ich nicht in Abrede stellen, aber ermöglichen tun wir das immer.“ (GD 33)

Vermisst wird von einigen eine Beratung über sinnvolle berufliche Weiterentwicklung bzw. auch Informationen dazu – vor allem im Mittleren und Einfachen Dienst – auch im Reinigungsbereich. Dazu kommt eine Sorge, sich zu „blamieren“ (S). Gerade bei (älteren) Angestellten mit Migrationshintergrund kann dies eine Rolle spielen, die schriftlichen Angelegenheiten werden aufgrund von Unsicherheiten in der Schriftsprache von den Kindern erledigt, sodass Fortbildungen nicht in den Blick geraten.

Es wird ein regelrechter „gap“ in Bezug auf Fortbildungen für Reinigungskräfte festgestellt: „Es gibt einen totalen Riss, wo auch echt total schlecht bedient wird von uns. Muss ich ganz ehrlich sagen.“ (GD 30). Diese hätten auch keine Chance, in eine andere Entgeltgruppe zu kommen.

### **Aufstocken von Stunden**

Berufliches Weiterkommen und Aufstieg mit einer Teilzeitstelle in der Stadtverwaltung wird überwiegend als nicht realistisch gesehen. Personen mit Leitungs- und Führungsposition

überlegen, längerfristig wieder aufzustocken wegen der Rente, aber auch weil sich stellenweise die familiären Bedingungen wieder verändern und eine Vollzeittätigkeit zuließen. Doch wird die Entscheidung noch offen gelassen, da sich eine veränderte Sicht auf die Work-Life-Balance und die notwendig zu leistende Arbeit im privaten Bereich sowie in Ehrenämtern im Verlaufe der Teilzeitarbeit eingestellt hat. Ein Aufstieg in höhere Führungspositionen wird vor allem von einer Frau kritisch gesehen, da die politische Ebene noch dazu käme, wie etwa die Teilnahme an Gemeinderatsitzungen etc.

Aufgrund von mangelnden Möglichkeiten innerhalb der Stadtverwaltung, mehr Stunden im eigenen Arbeitsbereich zu arbeiten, überlegen Mitarbeitende im Mittleren und Höheren Dienst, zusätzlich in anderen Institutionen oder freiberuflich zu arbeiten. Der Wunsch aufzustocken ist oftmals vorhanden. Für viele in den unteren Entgeltgruppen im Einfachen, aber stellenweise auch Mittleren Dienst stellt sich diese Frage nicht: sie brauchen Zusatzeinkommen über Tätigkeiten in der Gastronomie, im Reinigungsbereich, in der Buchhaltung o.Ä. Im Einfachen Dienst stellt sich vor allem im Reinigungsbereich das Problem, dass das Einkommen zwar für eine eigenständige Existenzsicherung nicht reicht, aber eine Vollzeitputzstelle körperlich auf Dauer nicht leistbar ist.

### **Austausch und Beratung**

Wo können Teilzeitarbeitende über Probleme, die mit der reduzierten Arbeitszeit einhergehen, sprechen? Auch hier zeigt sich, dass es nicht unbedingt ‚reine‘ Teilzeithemen sind, sondern Themen, die mit den Arbeiten, die überwiegend in Teilzeitarbeit durchgeführt werden, unmittelbar verbunden sind. Die Frage nach Beratung und Unterstützung befremdete zunächst. Folgendes Beispiel soll dies verdeutlichen: Eine Mitarbeiterin im Einfachen Dienst musste unfreiwillig den Arbeitsplatz wechseln. An ihrem neuen Arbeitsplatz wurden ihre starken gesundheitlichen Einschränkungen trotz Attest zunächst nicht bei den ihr zugewiesenen schweren körperlichen Arbeitsaufgaben berücksichtigt. Sie holte sich Rat bei ihrer vorherigen Einsatzstelle: „Das waren Deutsche und Jüngere, haben gesagt, das Gesetz ist so, die müssen dir...“ (S). Sie wehrte sich daraufhin erfolgreich. Gespräche mit vertrauten, ehemaligen Kolleg\_innen werden geführt, hier finden durchaus Beratungen statt, die aber zunächst auf die Frage, wo sich die Interviewpartnerin Unterstützung holt, nicht als solche benannt werden.

Austausch wird von den Interviewpersonen gewünscht, auch von Führungskräften, ebenso neutrale Anlaufstellen, etwa wenn es um Fragen des Aufstockens und der beruflichen Weiterentwicklung geht.

### **5.8 Existenzsicherung und Rente**

Die Frage der tariflichen Eingruppierung spielt eine übergeordnete Rolle bei dem Thema Existenzsicherung. Für so manche Teilzeitkraft in den unteren Entgeltgruppen ist es finanziell sehr eng. Manche geben an, dass sie gelernt haben, mit den knappen finanziellen Mitteln umzugehen, häufig aber auch noch mit anderen Jobs dazuverdienen müssen. Frauen aus dem Einfachen und Mittleren Dienst, auch diejenigen, die mit einem Partner leben und ihren eigenen Verdienst eher als „Zuverdienst“ beschreiben, sind oftmals noch mit zusätzlichen Putzjobs, als Tagesmutter, als Bedienung, als Buchhaltung bei Bekannten, als Zeitungsausträger\_in etc. befasst, weil das Geld sonst nicht ausreichen würde. Viele setzen auf den Partner, denn „das wäre wahrscheinlich schwierig, wenn ich auf eigenen Füßen

stehen müsste.“ (C 652) Dies kann dazu führen, dass eine Abhängigkeit vom Partner besteht. Für Alleinerziehende stellt sich dies nochmals anders dar: Hier fehlt die zeitliche Möglichkeit aufgrund mangelnder Kinderbetreuung, anderweitig Geld zu verdienen. Dies wird nicht unbedingt thematisiert, vielmehr zeigt sich eine Haltung, es schultern und mit dem Geld auskommen zu müssen.

Teilzeitkräfte mit geringem Einkommen treibt die Sorge um die Rente um, aber sie wissen nicht, was sie daran ändern können. Sie schildern ihre Aussicht, neben der Rente weiter arbeiten zu müssen, weil das Geld nicht reicht. Auffallend ist, dass Führungskräfte zum Teil selbst nicht genau wissen, welche Auswirkungen die Teilzeittätigkeit auf ihre Rente haben wird. Dies hat möglicherweise Auswirkungen auf den Umgang mit den Mitarbeitenden im Sinne einer Nicht-Thematisierung der Auswirkungen auf deren künftige Rente.

## 5.9 Führen in Teilzeit

Heute in Teilzeit arbeitende Führungskräfte wurden mit einer Vollzeitstelle bei der Stadt eingestellt, so die Interviewpersonen. Am eigenen Leib erlebt haben Führungskräfte, dass eine Einstellung in Teilzeit nicht erfolgt wäre, sondern erst nach einer gewissen Probezeit als Vollzeitführungskraft ermöglicht wurde („im Nachgang“ J 380). Hätte es in dem Fall nicht die Zusicherung gegeben, dass nach einer gewissen Zeit eine Reduzierung möglich ist, hätte dieser Interviewpartner wiederum die Stelle nicht angetreten.

Teilzeitarbeit von Führungskräften werde toleriert, sei aber keine Selbstverständlichkeit. So gebe es hin und wieder spitze Bemerkungen wie „einen schönen Nachmittag“, so eine Führungskraft, die bei so manchen ein schlechtes Gewissen oder Rechtfertigungsgefühle hervorrufen. „Führung in Teilzeit“ werde eher belächelt, statt dass – etwa auch unter Führungskräften – Gespräche geführt würden, wie es gelingen kann:

„(...) wenn dann wird es allenfalls milde belächelt, also dass man das jetzt irgendwie...dass ich da erlebt hätte, dass man das gut findet, oder dass man sich da auch interessiert zeigt an dem, wie gestaltest du das.“ (B 1067)

Die (Um)Gestaltung einer Vollzeit- in eine Teilzeitstelle scheint – so eine Aussage – kein Thema für die weitere Planung zu sein, sondern wird Einzelnen überlassen:

„Man muss gucken, was hat die Führungskraft bisher gemacht, und wie viel reduziert sie, und was braucht man da als Ergänzung. Das muss man schon ein bisschen, glaube ich, darf man nicht einfach so unbesprochen so laufen lassen, sondern man muss festhalten, was dann nicht mehr geht, und was man anders organisieren muss.“ (B 1118ff)

Eine andere Interviewperson mit Führungsaufgaben schildert dagegen, dass wiederum ihr Vorgesetzter an der Reduzierung der Arbeitsaufgaben wesentlichen Anteil hatte und somit seiner Fürsorgepflicht nachkam. „Das haben wir jetzt komplett umorganisiert.“ (M 55f)

Mit Führungskräften wird die Vorstellung der Allseits-Verfügbarkeit und Vollzeittätigkeit verbunden. Das wird bemängelt:

„Man hat nicht den Eindruck, dass es auf dem Schirm ist, dass eine Teilzeitkraft vielleicht net immer verfügbar sein kann. Jetzt ist die Frage, was dann wäre, wenn man sich da auch mal entzieht regelmäßig, ob das dann toleriert wird. Aber insgesamt ist es net so, dass man das Gefühl hat, es ist normal.“ (B 608ff)

Die Orientierung an einer Vollzeittätigkeit bzw. möglicherweise auch vollzeitnahen Teilzeittätigkeit wird von einer anderen Aussage unterstrichen: Eine Mitarbeiterin wurde nach ihrem

Wiedereinstieg darauf hingewiesen, dass sie sich auf eine Leitungsstelle bewerben solle, wenn sie wieder mehr Stunden arbeiten könne.

Aber auch die Haltung der Mitarbeiter\_innen ist maßgeblich: So wurde Ablehnung bis hin zu Widerstand von Mitarbeitenden gegenüber Führungskräften in Teilzeit geschildert. Allerdings wird auch Gegenteiliges geäußert: Wenn eine klare Kommunikation stattfindet, klare Regelungen der Arbeitszeit vorhanden seien, Führungskräfte sich hier klar positionierten, würde Teilzeitarbeit – auch in der Führungsposition – eher Anklang finden. Eine Verträglichkeit von Teilzeitarbeit mit Führungsaufgaben sehen Führungskräfte, aber auch Mitarbeitende, bei 70%-80% Arbeitszeit und/oder einer Tandem-Konstruktion und einer Vertretungsregelung. Gerade auch mit der Tandem-Konstruktion wurden bereits in der Verwaltung gute Erfahrungen gemacht. Als Voraussetzung wird immer eine gute Arbeitsorganisation genannt sowie eine andere Personalstrategie. Es braucht insofern eine andere Arbeitsorganisation, damit die freiwerdenden Stellenanteile bei der Reduktion von Arbeitsstunden besetzt werden. Denn momentan arbeiten Führungskräfte in Teilzeit eher „Schlag auf Schlag“ (M 446), müssen den Arbeitskalender strikter führen und bei Reduktion um einen Tag „das Gleiche bringen in einem Tag weniger“ (M 249). Die Teilnahme an Führungskräftegesprächen wird als wichtig angesehen. Doch wird auch die Bedeutung von informellen Gesprächen benannt, die häufig bei Teilzeitarbeit – abhängig vom Stundenumfang – fehlen.

Eng mit dem Anspruch der Verfügbarkeit ist das Leitungs- und Führungsverständnis verbunden. So nennt eine Führungskraft auch eigene Probleme mit dem Delegieren, wobei die vorweggenommene Erwartungshaltung der Mitarbeitenden mit hineinspielt, dass sich Leitung um alles zu kümmern habe. Eine andere wiederum kritisiert die Haltung von Führungskräften, den Fokus ausschließlich auf die Arbeit zu legen und richtiggehend zu demonstrieren. So spricht sie auch bei anderen Führungskräften an, wenn diese etwa vorzeitig aus dem Urlaub oder Krankenstand kommen: „Sie machen die Standards kaputt, gehen Sie nach Hause.“ (M 534ff)

Stellenweise werden Unterschiede im Karrierebestreben von Frauen und Männern benannt, etwa dass Karriere nicht alles sei, und Frauen dies in ihrer beruflichen Weiterentwicklung mitbedenken würden. Dass weniger Frauen in Führung sind als Männer hängt nach Meinung von Interviewpersonen mit traditionellen Rollenverständnissen zusammen, die zwar eigentlich überholt seien, doch zeige sich entgegen anderslautender Absprachen am Beginn einer Beziehung, dass sich traditionelle Arbeitsteilungen immer wieder durchsetzen.

## **5.10 Resümee der qualitativen Erhebung**

Viele Motive verweisen auf die ganz konkrete, praktische Vereinbarkeitsthematik zwischen Erwerbstätigkeit und privater Sorgearbeit. Von interviewten Männern werden auch Gerechtigkeitsaspekte angeführt. Gesundheitliche Gründe spielen – von den Frauen genannt – eine Rolle, nicht nur die eigenen, auch die von Familienangehörigen, des Weiteren das Engagement im ehrenamtlichen Bereich, persönliche Neuorientierungen im Lebensverlauf, Schwierigkeiten und Konflikte bei der Arbeit. Es werden auch Begründungen im Sinne eines modernen Arbeitsverständnisses erkennbar wie das Wissen um die Bedeutung der Selbst-Fürsorge. Die verschiedenen Motive überschneiden sich teilweise und vor allem: sie verändern sich im Lebensverlauf.

Teilzeitarbeit verkörpert lebensphasenbezogenes Arbeiten – immer noch vorwiegend bei Frauen, aber mittlerweile auch bei einigen Männern. Dabei spielen das Alter, der

gesundheitliche Zustand und die Lebensform eine Rolle. Tendenziell reduzieren Männer ihre Arbeitszeit – wenn überhaupt – ab dem zweiten Kind, Frauen bereits ab dem ersten. Ihr beruflicher Werdegang und insbesondere der Umfang der Erwerbsarbeit gestalten sich diskontinuierlicher als bei Männern.

Rahmenbedingungen wie die Entfernung von Wohn- und Arbeitsort stellen unter zeitlichen und finanziellen Aspekten aufgrund der entstehenden Fahrtkosten (und Parkgebühren) eine besondere Herausforderung für Teilzeitbeschäftigte dar. Auch die fehlende Kinderbetreuung an den Rändern der Arbeitszeit, die punktuell benötigt wird, gehört dazu.

Die häufig als Gegensatz formulierte Frage nach dem Nutzen von Teilzeitarbeit – für die Person oder die Organisation – lässt sich nach diesen Ergebnissen folgendermaßen beantworten: Wenn die Personen ihre Arbeit engagiert bewältigen können, ihre Lebenslagen und notwendige Rahmenbedingungen, ihre Interessen als Teilzeitbeschäftigte an Mitgestaltung und Beteiligung berücksichtigt werden, entwickeln sie eine hohe Identifikation – und dies nützt der Organisation.

Der ‚normale‘ Arbeitstag ist offenbar weiterhin an Vollzeittätigkeit ausgerichtet. In einigen Fällen müssen Teilzeitkräfte die Rücksichtnahme bei Besprechungszeiten einfordern bzw. können nicht im selben Maße wie Vollzeitbeschäftigte an Teamsitzungen, gemeinsamen Unternehmungen und Informationen partizipieren. Ansatzweise Lösungen zur Verbesserung der Information werden stellenweise mit einem Dokumentationssystem angegangen, doch auch hierfür ist Zeit erforderlich, die nicht unbedingt im Arbeitsablauf eingeplant ist. Prozesse, Abläufe, Schnittstellen werden somit trotz veränderter bzw. anderer Arbeitsbedingungen von Teilzeitkräften in den Arbeitsbereichen nicht umgestaltet. Es scheint an Festlegungen für eine Prozessverantwortlichkeit zu mangeln. Zu notwendigen Veränderungen kann etwa auch ein Umdenken gehören, dass Arbeitsaufträge nicht von einer Person, sondern auch von mehreren bearbeitet werden können. Das häufige Nicht-Nachbesetzen von Stellenanteilen wird allseits bemängelt, es fehle ein Stellen-Pool. Auch das Fehlen geregelter Stellvertretungen oder verschiedener Modelle flexibler Arbeitszeiten wird angeführt. Wenn neue Kolleg\_innen ihre Arbeit in der Stadtverwaltung aufnehmen, zeige sich besonders deutlich, wenn Regelungen nicht geklärt bzw. nicht transparent seien. Dazu gehöre auch, an wen sich die Beschäftigten wenden könnten, wenn ihr unmittelbarer, in Teilzeit arbeitender Vorgesetzter, nicht anwesend sei.

Einerseits werden transparente, arbeitsbezogene Regelungen zum Überstundenabbau genannt, andererseits scheinen sie im Sinne eines, auf den Arbeitsplatz zugeschnittenen Modells an manchen Stellen zu fehlen. Auch die mangelnde Beteiligung bei der Festlegung von Berechnungsschlüsseln für die eigene Arbeit wird kritisch gesehen. Ungleiche Bezahlung in Teams, die sich aus gelernten und ungelernten Kräften zusammensetzen, bergen Konfliktstoff. In eine ähnliche Richtung weisen Aussagen dazu, wenn es in einem Arbeitsbereich unterschiedliche Zuständigkeiten in der Verwaltungsstruktur gibt. Wenn zusammen arbeitende Bereiche räumlich an verschiedenen Orten angesiedelt sind, kann dies auch ein geringeres Verständnis für die Arbeitsstrukturen in dem anderen Bereich, etwa die Arbeitszeiten von Teilzeitkräften, beinhalten. Und es zeigt sich: Teilzeitkräfte können an der team-internen Kommunikation überwiegend nicht im selben Maß teilnehmen wie Vollzeitkräfte.

In der Organisation herrscht eine Orientierung an Vollzeitarbeit und Präsenz vor – insbesondere was Führungskräfte anbelangt. Manche Führungskräfte zeigen kein bzw. wenig Verständnis gegenüber der Lebenssituation von Betreuungsverantwortlichen, dies kommt beispielsweise bei der Festlegung von Teambesprechungen zum Ausdruck. Insbesondere

Alleinerziehende sind aber darauf angewiesen, auch wenn sie wegen der Erkrankung ihrer Kinder zuhause bleiben müssen. Es scheint ein Nicht-Beachten der Befindlichkeiten im Umgang mit Teilzeitarbeit vorzuherrschen. Teilzeitkräfte vor allem in den niedrigeren Entgeltgruppen als auch mit geringerem Stundendeputat fühlen sich stellenweise nicht ernst genommen und erleben es als kränkend, wenn sie an der inhaltlich-konzeptionellen Ausgestaltung der Arbeitsbereiche nicht beteiligt werden.

Personalentwicklung von Teilzeitkräften scheint vor allem in Bezug auf Leitungs- und Führungspositionen ausbaufähig. Das betrifft die Berücksichtigung des Themas Teilzeit in Mitarbeiter\_innengesprächen, aber auch die Handhabung von Teilzeitarbeit in Bezug auf Fortbildungen. Hier werden unterschiedliche Praxen in Bezug auf Teilzeitbeschäftigte sichtbar: von Unterstützung bis hin zu Behinderung – quer durch alle Dienstgruppen. Auch werden unterschiedliche Berechnungen angestellt, was den Umfang an Fortbildungstagen anbelangt.

Bei Fragen der Existenzsicherung rücken vor allem Beschäftigte des Einfachen und Mittleren Dienstes in den Blick. Vor allem in den unteren Entgeltgruppen arbeiten die Beschäftigten in weiteren Jobs, um den eigenen Lebensunterhalt finanzieren zu können. Gleichzeitig sind Frauen anzutreffen, die ihre Existenz über ihre Ehe sichern (müssen). Dieses Lebensmodell wird von ihnen durchaus kritisch reflektiert. Aber ebenso wie in Bezug auf die Rente, die ihnen Sorgen bereitet, sehen sie kaum Alternativen.

„Führung in Teilzeit“ ist weiterhin eine Seltenheit und keine Selbstverständlichkeit. Obwohl alle Interviewten meinen, dass es möglich wäre. Hier sind, so die Erfahrungen Einzelner, klare Regelungen hilfreich.

## **Kapitel 6 Zusammenfassung und Anregungen**

Im Folgenden werden wesentlich Erkenntnisse der Untersuchung auf einen Blick präsentiert. Neben der Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse werden Anregungen für die Praxis, die sich aus der Studie ergeben haben, benannt.

### **6.1 Die wichtigsten Ergebnisse**

Die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit in der Stadtverwaltung Tübingen wird von den Befragten positiv bewertet. Gleichzeitig zeigen sich auch Optimierungsmöglichkeiten.

#### **Die Stadtverwaltung als eine attraktive Arbeitgeberin mit den Optionen Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeiten**

In der Realität der Beschäftigten sind verschiedenste Arbeitszeitmodelle anzutreffen, die von dem weiblichen Zuverdienst und männlichen Hauptverdienst bis zu einer Orientierung an einem ausgewogenen Verhältnis von Berufstätigkeit und privater Sorgearbeit sowie Selbst(für)sorge reichen. Doch zeigt sich ein Wunsch nach einer verstärkten Anerkennung der Teilzeitarbeit als gleichwertiger Arbeitsform und daran angepassten Arbeits- und Kommunikationsprozessen. Flexible Arbeitszeitmodelle werden von den Befragten als Beitrag zur Erhöhung der Attraktivität der Stadt als öffentlicher Arbeitgeberin gesehen, die nicht zuletzt angesichts des Fachkräftemangels in vielen Bereichen der Stadtverwaltung von Bedeutung ist.

Die meisten befragten Teilzeitbeschäftigten arbeiten 20 bis unter 30 Stunden, etwas mehr Frauen als Männer, gefolgt von der Gruppe der 10 bis unter 20 Stunden Arbeitenden, unter denen Frauen stärker vertreten sind. Dagegen befinden sich mehr Männer unter den Beschäftigten mit über 30 Wochenstunden. Die Interviews zeigen: Der Stundenumfang der Frauen variiert sehr stark – je nach Alter bzw. Lebensphase, gesundheitlichem Zustand und Lebensform. Bei den Männern dagegen gibt es nur geringfügige Schwankungen im Stundenumfang.

Vieles ist im Zusammenhang mit der Teilzeitarbeit bereits auf den Weg gebracht: So gibt es eine regelmäßige statistische Auswertung der Daten zu Teilzeit- und Vollzeittätigkeit nach Geschlecht und Laufbahngruppen in der Stadtverwaltung im Rahmen der Beschäftigtenanalyse der Gleichstellungsbeauftragten. Dienstvereinbarungen regeln flexible Arbeitszeiten und alternierende Telearbeit. Teilzeitarbeit wird in vielfältigen prozentualen Variationen in der Stadtverwaltung ermöglicht und umfasst mehr als die Hälfte aller Personalstellen. Es besteht die Option der befristeten Reduzierung der Arbeitszeit und eine Rückkehroption in Vollzeit. Auch werden gemeinsame Anstrengungen in einzelnen Fachbereichen mit der Fachabteilung Personal unternommen, um Teilzeitstellen aufzustocken, wenn dies gewünscht ist. Zur „Zusammenlegung abteilungsübergreifender Stellenanteile“ hat im letzten Jahr eine Projektgruppe der Stadtverwaltung die zentralen Stellschrauben und Hindernisse herausgearbeitet.

## **Akzeptanz von Teilzeit bei Männern (und Frauen) und bei Führungskräften im Kontext der Organisations- und Führungskultur**

Vor allem Frauen in den unteren und mittleren Laufbahngruppen arbeiten in Teilzeit, wohingegen Frauen und Männer in Führungspositionen, insbesondere Dezernats- und Fachbereichsleitungen, das Arbeitszeitmodell *Teilzeit* selten in Anspruch nehmen. Auch ist festzustellen, dass es in männerdominierten Bereichen vergleichsweise wenig Zuspruch zur Teilzeitbeschäftigung von Männern zu geben scheint. Eine Akzeptanz von Teilzeitbeschäftigung vor allem für Männer und insbesondere für Frauen und Männer mit Führungsaufgaben in der Stadtverwaltung ist noch nicht durchgängig vorhanden und könnte gestärkt werden. Solange Vollzeitarbeit die Norm für Führungspositionen darstellt, ist Teilzeitarbeit nicht selbstverständlich in der Organisationskultur verankert. Dies erschwert vor dem Hintergrund der häufig ungleichen geschlechterbezogenen Verteilung von Sorge- und Erwerbsarbeit Frauen den Aufstieg in Führungspositionen, aber auch Männern wie Frauen mit Leitungsaufgaben eine bessere Work-Life-Balance. Grundsätzlich wird die Bedeutung der Führungskräfte für die Akzeptanz von Arbeitszeitorptionen deutlich, die in Abstimmung mit Personalrat und Personalabteilung mit den jeweiligen Teams die Aufgabenverteilung und -organisation abstimmen. Leitungs- und Führungskräfte äußern ihr Bedürfnis und ihre Bereitschaft zum Austausch über den Umgang mit Teilzeitarbeit. Und in allen Laufbahngruppen wird der Wunsch nach Anerkennung und Wertschätzung von Teilzeitkräften durch Führungskräfte betont.

## **Eigenständige Existenzsicherung und Rente als Problemanzeige**

Dieses Thema fand in der Fragebogenerhebung eine große Resonanz bei den Befragten, wie der hohe Anteil an Antworten in diesem Teil des Fragebogens verdeutlicht. Vor allem Frauen, die die größte Beschäftigtengruppe der Teilzeitbeschäftigten im Mittleren und Einfachen Dienst darstellen, äußerten sich zu den Fragen rund um die Sicherung ihrer Existenz. 39 Prozent<sup>20</sup> der in Teilzeit Arbeitenden sehen sich nicht in der Lage, sich eigenständig zu finanzieren, und bei 56 Prozent sichern die Partner\_innen den Lebensunterhalt für die Familie. Dementsprechend groß sind die Sorgen in Bezug auf die künftige Rente. 15 Prozent der Beschäftigten geben an, mehrere – auch nicht-sozialversicherungspflichtige – Tätigkeiten auszuüben, um ihren Lebensunterhalt zu sichern. Und insgesamt geben 24 Prozent an, einer weiteren Beschäftigung nachzugehen. Den Teilzeitkräften ist ihre finanzielle Situation sehr wohl bewusst, sie wissen um diese negative Seite der Teilzeitarbeit und auch deren Auswirkungen auf die Rente, doch es mangelt an Alternativen. Sie thematisieren diesen Notstand wenig nach außen und suchen häufig individuelle Umgangsmöglichkeiten. In den Interviews zeigt sich aber durchaus Beratungsbedarf z.B. in Bezug auf berufliche Entwicklung und Aufstockungsmöglichkeiten, auch wenn er nicht als solcher explizit angefragt und formuliert wird.

## **Praxen der Personalentwicklung und das Bedürfnis nach beruflicher Weiterentwicklung**

Überwiegend wird das Engagement der Stadtverwaltung in Bezug auf die Ermöglichung und Abstimmung flexibler Arbeitszeiten gelobt. 20 Prozent der Befragten fühlen sich allerdings aufgrund ihrer Teilzeittätigkeit benachteiligt, was berufliche Aufstiegsmöglichkeiten angeht,

---

<sup>20</sup> Zu besserer Lesbarkeit wurden die Prozentangaben in der Zusammenfassung ohne Nachkommastellen angegeben.

darunter anteilig mehr Frauen. Aussagen von Interviewten werfen Fragen auf, was die systematische Durchführung von Mitarbeiter\_innen-Gesprächen mit Teilzeitbeschäftigten anbelangt. Diese würden nicht überall konsequent mit den Teilzeitkräften in der Verwaltung geführt.

Die Befragten weisen mit 73 Prozent eine große Bereitschaft zu beruflicher Weiterentwicklung und der Teilnahme an Fortbildungen quer zu allen Laufbahngruppen auf. Mehr Frauen äußern den Wunsch nach Weiterbildung als Männer – jeweils in Relation zu der Gruppe der weiblichen bzw. der männlichen Befragten. Lediglich die längerfristige Qualifizierung und eine Umschulung streben im Verhältnis mehr Männer als Frauen an, wohingegen bei allen anderen Optionen die Frauen etwas stärker vertreten sind. Darin spiegelt sich möglicherweise wider, dass längere Abwesenheiten von Frauen mit Sorgetätigkeiten weniger in Betracht gezogen werden. Dies wird vor allem in den Interviews deutlich: Teilzeitkräfte stehen in der Stadtverwaltung Fortbildungen grundsätzlich genauso offen gegenüber wie Vollzeitbeschäftigte, doch zeigen sich Unterschiede, inwieweit Teilzeitkräften Fortbildungen tatsächlich gewährt werden.

### **Teilzeitbeschäftigung und Arbeits- und Kommunikationsprozesse in der Stadtverwaltung**

Mit 54 Prozent wird überwiegend Zufriedenheit mit der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit sichtbar, doch wird gleichzeitig auch Zeitknappheit bemängelt. Beschäftigte mit Migrationshintergrund geben im Vergleich zur Gesamtgruppe eine etwas geringere Zufriedenheit mit den zeitlichen Bedingungen für die Erledigung der Arbeitsaufgaben an. Noch etwas ausgeprägter scheint dies bei den Führungskräften der Fall zu sein: Sie erleben offenbar weniger ausreichende Zeit für die Arbeitsaufgaben. Bei diesen Angaben ist allerdings zu berücksichtigen, dass Teilzeitbeschäftigte in einer an der Vollzeitarbeit orientierten Organisationskultur meist die Beweislast tragen: sie müssen ihre Arbeit genauso gut und effektiv erledigen wie Vollzeitkräfte. Deutlich wird in den Interviews ein hoher Grad an Dankbarkeit, dass Teilzeitarbeit – vor allem in Führung – möglich ist. Dies kann allerdings dazu führen, dass kritische Äußerungen nicht formuliert werden, etwa was die Erfüllung der Arbeitsaufgaben in kürzerer Zeit betrifft, was zu hundertprozentiger Arbeitsleistung bei Teilzeitbezahlung führen kann. Der Umgang mit der Zeit ist ein wichtiges Thema bei Teilzeitbeschäftigten: Er reicht von erlebtem effektiverem Arbeiten bis hin dazu, dass dadurch die Kommunikations- und Informationsmöglichkeiten begrenzter sind.

Der Informationsfluss wird tendenziell positiv bewertet. Im Vergleich zu der Zufriedenheit mit dem Informationsfluss unter Kolleg\_innen ist die Zufriedenheit mit dem Informationsfluss zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten geringfügig niedriger. Verbesserungsbedarf im Hinblick auf Arbeits- und Kommunikationsprozesse im Team gibt es insbesondere dann, wenn Teilzeitkräfte an team-interner Kommunikation nicht im selben Maße teilhaben wie Vollzeitkräfte. Dies ist ein Beispiel für die häufig genannte Orientierung an einer Vollzeit-Norm, die sich durch die Gestaltung der Arbeitsprozesse in der Stadtverwaltung ziehe, obwohl Teilzeitbeschäftigte mehr als die Hälfte der Arbeitskräfte in der Verwaltung ausmachen. Was an manchen Stellen gut gelingt, wie das Ansetzen von Besprechungen zu Zeiten, an denen alle teilnehmen können, gelingt in anderen Bereichen weniger. Eine Rolle spielt die Frage des Internetzugangs – neben dem Aspekt der Durchstrukturiertheit der jeweiligen Arbeit in Teilzeit, die kaum informelle Gespräche zulässt. Verschiedene Ansätze werden in Bereichen sichtbar, in denen nur wenige Beschäftigte einen eigenen PC-Zugang haben, etwa wenn Vorgesetzte

Informationen ausdrucken und Teams dokumentieren. Doch fehlen hierfür oft Zeiten zum Lesen der Dokumentationen bzw. Kriterien zur Auswahl der relevanten Informationen. Übergaben zwischen Teilzeitkräften und Teil- und Vollzeitkräften lassen Schnittstellenregelungen vermissen.

Überwiegend fühlen sich Teilzeitkräfte ernst genommen, doch besteht hier bei einem kleinen Teil eine Unzufriedenheit. Interviewte Teilzeitkräfte formulieren, dass sie sich wenig ernstgenommen fühlen, was sie vor allem an der mangelnden Beteiligung bei der Gestaltung von inhaltlichen Konzepten und konkreten Arbeitsbedingungen festmachen. Auch können dabei geschlechterbezogene Faktoren eine Rolle spielen, wie etwa im Falle einer Interviewpartnerin, die erlebt, dass in ihrem frauendominierten Team Vorschlägen und Aussagen von Männern eher Aufmerksamkeit geschenkt werde.

Stellenweise werden Konflikte zwischen Teilzeit- und Vollzeitkräften berichtet, die auf eine notwendige Unterstützung durch die Führungskräfte bei der Organisation der Arbeitsprozesse schließen lassen. Beteiligungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten werden gewünscht, sowohl wenn es um inhaltlich-konzeptionelle als auch um arbeitsorganisatorische Fragen wie z.B. den Berechnungsschlüssel für bestimmte Tätigkeiten geht. Auch werfen arbeitsbezogene Regelungen wie der Überstundenausgleich, der einigen Befragten für manche Arbeitsbereiche nicht angemessen erscheint, oder das Nicht-Nachbesetzen von Stellenanteilen, wenn zeitlich befristet reduziert wird, Fragen auf. Es tritt verschiedentlich in der Stadtverwaltung ein individuelles Ausgleichen struktureller Probleme zum Vorschein, beispielsweise wenn aufgrund der Reduzierung auf einer Teilzeitstelle dasselbe Arbeitspensum wie auf einer Vollzeitstelle verrichtet wird.

### **Von der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit bis zur Selbstfürsorge – lebensverlaufsbezogene Motive**

Die Ergebnisse zeigen, dass sich im Lebensverlauf die Motive, in Teilzeit zu arbeiten, verändern, und dass diesem Arbeitszeitmodell mehrere Motive gleichzeitig zugrunde liegen können. Unter den Motiven wird häufig der eigene Wunsch genannt sowie die ausgeschriebene Stelle. Hinter dem „eigenen Wunsch“ verbergen sich nicht zuletzt auch Gründe der Kindererziehung und Hausarbeit sowie stellenweise die Pflege Anderer. Bei diesen Vereinbarkeitsmotiven sind Frauen stärker vertreten. Weibliche Lebensverläufe weisen demzufolge mehr Diskontinuitäten in den Arbeitszeiten auf. Teilzeit ist aber auch von Bedeutung für die Wiedereingliederung nach Krankheiten und die Beschäftigung älterer oder leistungsgeminderter Beschäftigter sowie in persönlichen Krisen. Darüber hinaus – quasi im Sinne der Gesundheitsprävention – wird als Grund die Selbst(für)sorge genannt. Doch zeigen sich hier unterschiedliche Haltungen unter den Befragten, was die Legitimität dieses Motivs im Gegensatz zum Wunsch nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf anbelangt. Darüber hinaus geben vor allem befragte Männer den Gedanken der Geschlechtergerechtigkeit in der Familie als weiteren Beweggrund für ihre Entscheidung zur Teilzeitarbeit an. Doch können – so eine Erkenntnis aus den Interviews – Motive für Teilzeitarbeit auch in der Arbeit selbst liegen, etwa wenn es Probleme am Arbeitsplatz gibt.

Menschen mit Migrationshintergrund nennen das Motiv, aus eigenem Wunsch Teilzeit zu arbeiten, weniger häufig. Dies korrespondiert mit anderen Untersuchungen, die hier häufiger eine unfreiwillige Teilzeitarbeit konstatieren. Auch wird das Motiv der Kinderversorgung hier etwas häufiger genannt. Was das Alter betrifft, so zeigt sich, dass bei den 45-60-Jährigen etwas häufiger der Gesundheitszustand angegeben wird. Der Wunsch nach einer Reduktion

der Arbeitsstunden ist allgemein sehr gering, allerdings äußern ihn im Verhältnis zur Gesamtgruppe etwas häufiger Leitungs- und Führungskräfte.

Die Mehrzahl, 63 Prozent, ist mit dem Umfang ihrer Arbeitszeit in der momentanen Situation zufrieden. Doch wird auch von 30 Prozent der Befragten der Wunsch nach Aufstockung von Arbeitsstunden geäußert. Dies äußern vor allem Befragte mit einer Wochenarbeitszeit unter 30 Stunden aus dem Einfachen Dienst, gefolgt vom Mittleren und anteilig etwas weniger häufig formuliert aus dem Gehobenen Dienst.

Finanzielle Überlegungen und ein problematischer Gesundheitszustand werden vor allem von interviewten Frauen in den unteren Entgeltgruppen angeführt. Eine Aufstockung innerhalb derselben Tätigkeit ist hier jedoch häufig aufgrund der körperlich anstrengenden Arbeit nicht vorstellbar, gleichzeitig benötigen die Befragten mehr Geld zur Sicherung des Lebensunterhalts. Die Realisierung dieses Wunsches erweist sich des Weiteren einerseits abhängig von den Arbeitsmöglichkeiten in der Stadtverwaltung, also ob die Erhöhung des Stundenumfangs innerhalb der derzeitigen Stelle möglich oder mit einem Arbeitsplatzwechsel verbunden wäre. Andererseits hängt die Aufstockung von den infrastrukturellen Rahmenbedingungen wie etwa der Kinderbetreuung ab. Hierbei fällt auf, dass vor allem in Randzeiten auf individuelle und private Lösungen der Kinderbetreuung zurückgegriffen wird. Diese sind bei den Antworten auf die Frage nach der Kinderbetreuung am häufigsten genannt worden und beinhalten die Betreuung im Familienkreis, unter Partner\_innen, Verwandten und Freunden. Erst darauf folgen die Nennungen von Kindertagesstätten, erweiterte Öffnungszeiten der Grundschule, Ganztageschule, Hort und Tageseltern. Ohne Verwandte, vor allem Großeltern, ist selbst bei Teilzeitarbeit sowohl bei der kontinuierlichen Betreuung, aber vor allem bei Krankheit und in Ferienzeiten die Betreuung erschwert. Bei den Rahmenbedingungen werden von Interviewten auch die Entfernung zur Wohnung und damit verbundene Wegstreckenzeiten und -kosten geltend gemacht, die sich als problematisch erweisen können – nicht nur, aber vor allem auch für Alleinerziehende oder Beschäftigte mit geringer Stundenanzahl. Deutlich wird: Viele arrangieren sich mit den Verhältnissen und sind froh, wenn es einigermaßen funktioniert. Dann geben sie an, zufrieden zu sein. Doch zeigt sich Entwicklungsbedarf in Bezug auf die Rahmenbedingungen der Vereinbarkeit von Sorge- und Erwerbsarbeit.

Folgende Empfehlungen basieren auf den Erfahrungen der befragten Teilzeitkräfte und beziehen sich in unterschiedlichem Ausmaß auf die verschiedenen Bereiche der Verwaltung. Sie decken sich an vielen Stellen mit den Befunden aus der Forschungsliteratur.

## **6.2 Anregungen zur Umsetzung einer gleichstellungsorientierten Arbeitszeitgestaltung**

Die Anregungen sind als Impulse zur Reflexion und Weiterentwicklung der bereits bestehenden Vielfalt in Bezug auf Arbeitszeitmodelle gedacht. Sie zielen auf vier zentrale Felder.

### **Erster Impuls: Arbeits- und Kommunikationsprozesse in Dezernaten, Fachbereichen, Fachabteilungen und Teams stärken**

In der Befragung wurde deutlich, dass die Arbeitsorganisation von großer Bedeutung für das Thema Teilzeitarbeit bzw. die Zusammenarbeit von Voll- und Teilzeitbeschäftigten ist. Viele Befragte wünschen sich, dass Teilzeitarbeit und verschiedene Modelle flexibler Arbeitszeiten

als selbstverständliche Arbeitsformen gelten. Dies erfordert sowohl Verständnis und Akzeptanz für die unterschiedlichen Perspektiven der Beschäftigten als auch auf unterschiedliche Arbeitszeiten abgestimmte Prozesse. Folgende Aspekte könnten hierbei Möglichkeiten der Optimierung bieten:

- Klarere kontext- und arbeitsplatzbezogene *Regelungen* könnten der Transparenz und Verbesserung der Teamarbeit dienen. Das betrifft vor allem die Übergaben im Rahmen von Arbeitsabläufen, die Schnittstellen in der Zusammenarbeit, aber auch die längerfristige Priorisierung von Arbeitsaufgaben. Dafür braucht es Prozessverantwortliche.
- Im Rahmen der Teamentwicklung sollte die *Zusammenarbeit von Teilzeit- und Vollzeitkräften* ein Thema sein, um Schnittstellen und Prozesse zu optimieren und gegenseitiges Verständnis zu ermöglichen.
- *Besprechungen und Klausuren* sollten die aktive Beteiligung aller Mitarbeitenden ermöglichen, indem sie an die flexiblen Arbeitszeiten angepasst geplant und terminiert sind.
- Es braucht jeweils auf die Bedingungen in den verschiedenen Organisationseinheiten bzw. Bereichen passende Kommunikations- und Dokumentationsformen zur *Informationsweitergabe*. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass nicht alle Beschäftigten gleichen Zugang zu PC-Arbeitsplätzen und dem Intranet haben. Hierauf könnte auch u.a. im Zuge der weiteren Digitalisierung ein Augenmerk gelegt werden.

## **Zweiter Impuls: Lebensverlaufsorientierte Personalentwicklung weiter ausbauen**

Eine lebensverlaufs- bzw. lebensphasenorientierte Personalentwicklung berücksichtigt alters-, geschlechter- und gesundheitsrelevante sowie durch die Lebensform bedingte Bedürfnisse der Beschäftigten. Die Akzeptanz vielfältiger und sich im Lebensverlauf verändernder Motive der Teilzeitarbeit für alle Beschäftigten – Männer wie Frauen, Führungskräfte und Mitarbeitende – scheint in der Stadtverwaltung Tübingen noch optimierbar. Die aktuelle Entwicklung des Chancengleichheitsplans und die Dienstvereinbarungen über flexible Arbeitszeiten und Telearbeit bilden hierfür wichtige Grundlagen. Vor allem diese Dienstvereinbarungen könnten unter Einbezug der Ergebnisse der Untersuchung in Bezug auf Teilzeitarbeit weiter geschärft werden. Außer dem Fachbereich „Personal, Organisation und Informationstechnik“ sind insbesondere die Führungskräfte und der Personalrat angesprochen. Konkret ginge es um folgende Schwerpunkte:

- *Mitarbeiter\_innen-Gespräche* sollten auch mit Teilzeitkräften systematisch geführt werden. Mit der Teilzeit verbundene Themen wie der Zeitaspekt bei der Aufgabenbewältigung, die berufliche Weiterentwicklung und Fragen der Aufstockung sind hier zu erörtern. Damit dies systematisch erfolgt, müssten diese Themen in vorhandene Instrumente (Leitfaden, Checkliste, Vorbereitung) integriert werden. Bei der Durchführung der LOB-Gespräche (Gespräche zur leistungsorientierten Bezahlung) sollte beachtet werden, dass Teilzeitkräfte nicht benachteiligt werden. Dies ist aufgrund der in wissenschaftlichen Untersuchungen herausgestellten, häufig mit Teilzeitarbeit verbundenen geringeren Bewertung ihrer Leistung häufig der Fall. Bei Führungskräften selbst könnte das besondere Engagement in der Personalförderung in den LOB-Gesprächen berücksichtigt werden, um die Weiterentwicklung der Kompetenzen auch von Teilzeitbeschäftigten, insbesondere auch in niedrigen Entgeltgruppen voranzubringen.

- Im Sinne der Attraktivität der Arbeitgeberin und angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels wäre es sinnvoll, längerfristig in Personal(bindung) und eine *Vielfalt an Arbeitszeitmodellen, die sich flexibel im Lebensverlauf wahrnehmen lassen*, zu investieren. Von daher sind z.B. Aufstockungsmöglichkeiten auch über die Grenzen der einzelnen Fachbereiche hinweg weiter zu überlegen. Außerdem braucht es verschiedene Modelle wie Arbeitszeitkonten, Sabbatjahr, Wahl zwischen Arbeitszeitmodellen, aber auch etwa den Ausbau von alternierenden Telearbeitsplätzen. Doch sollte ebenfalls die Kehrseite der rechtlich abgesicherten Reduzierung der Arbeitszeit, die Situation der Beschäftigten, die sich in befristeten Arbeitsverhältnissen befinden, stärker in den Blick geraten.
- *Personal* kann mit der Möglichkeit der Teilzeitarbeit und flexiblen Arbeitszeiten noch für weitere Arbeitsbereiche und Zielgruppen – auch im Leitungs- und Führungsbereich – erschlossen werden. Dies wird zum Teil bereits getan. Bei besonders auf dem Arbeitsmarkt gefragten Berufsgruppen wie etwa den Erzieher\_innen, die häufig in Teilzeit arbeiten, könnten zudem verschiedene Anreize geschaffen werden wie z.B. die Unterstützung bei der Wohnungssuche durch die Stadt. Auch könnte eine über die bisherigen Möglichkeiten der Bezuschussung hinausgehende Erhöhung des Zuschusses oder sogar die Übernahme von Kosten für den ÖPNV vor allem für Teilzeitkräfte in den unteren Entgeltgruppen erfolgen.
- *Fortbildungs- und berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten* sollten – basierend auf der rechtlichen Grundlage – für Vollzeit- und Teilzeitkräfte gleichermaßen angewendet werden. Das kann auch bedeuten, Teilzeitkräften die geltenden Regelungen transparenter zu machen, insbesondere was die Anrechnung von Fortbildungen betrifft. Dies liegt in der Verantwortung der Führungskräfte. Doch zeigt sich auch *Beratungsbedarf* zur beruflichen Weiterentwicklung und zu Aufstockungsmöglichkeiten. Auch wäre eine Veranstaltung der Personalvertretung und der Gleichstellungsbeauftragten zum Thema Frau und Beruf eine Möglichkeit, um u.a. eine Gruppe wie die Reinigungskräfte oder andere Arbeitskräfte, die von dem Fortbildungsprogramm möglicherweise bislang nicht so stark profitieren, mehr in den Blick zu nehmen.
- *Existenzsicherung* ist für Teilzeitbeschäftigte in unterschiedlichem Ausmaß – je nach Eingruppierung und Stundenumfang – von großer Bedeutung. Sie benötigen mehr Beratungsmöglichkeiten, aber auch Aufstockungs- und berufliche Veränderungsmöglichkeiten. Darüber hinaus sind veränderte Rahmenbedingungen (etwa im Bereich der Sorgearbeit) notwendig, um überhaupt aufstocken zu können. In diese Richtung weisen bereits Aktivitäten der Projektgruppe „Zusammenlegung abteilungsübergreifender Stellenanteile“ der Stadtverwaltung.<sup>21</sup> Diese hat in ihrem Projektbericht wichtige Hebel und Barrieren wie etwa personalrechtliche und haushaltstechnische Gründe für das Zusammenlegen von Stellenanteilen aus dem Fachbereich Kindertagesstätten und dem Fachbereich Schule und Sport formuliert, die zumindest im Bereich des städtischen Handlungsspielraumes weiter reflektiert und zunehmend abgebaut werden sollten.

---

<sup>21</sup> Projektabschlussbericht „Zusammenlegung abteilungsübergreifender Stellenanteile“ in der Stadtverwaltung Tübingen. Oktober 2017. Interner Bericht.

### **Dritter Impuls: Anerkennende Organisationskultur und gleichstellungsorientierte Führungskompetenz praktizieren**

Akzeptanz und Verständnis für verschiedene Lebensformen und Lebensphasen ermöglichen die systematische Berücksichtigung flexibler Arbeitszeitwünsche. Die Förderung von Chancengleichheit und Vereinbarkeit von privater Sorgearbeit und Berufstätigkeit ist eine Führungsaufgabe. Dazu gehört beispielsweise auch, dass Führungskräfte bei Äußerungen im Team einschreiten, die sich gegen Teilzeitkräfte richten. Ebenfalls sollte an Arbeitsplätzen und auf denjenigen Hierarchieebenen, die eher männerdominiert sind, Teilzeitarbeit von Männern bzw. der Wunsch danach verstärkt als selbstverständlich angesehen und ermöglicht werden. Dahinter steht ein verändertes Leitbild von Sorge- und Erwerbsarbeit.

- Gleichstellungsorientierte Anforderungen an die Führungskompetenz wie etwa Anerkennung der teilzeitarbeitenden Mitarbeiter\_innen, Akzeptanz und Verständnis für die Beschäftigten und ihre flexiblen Arbeitszeitwünsche sowie die Unterstützung von Teilzeitkräften sollten in *Führungsleitlinien* („Klimazielen“) der Stadtverwaltung verankert werden.
- Aus Sicht der Befragten ist *Führung in Teilzeit* weiterzuentwickeln. Dazu gehört ein Führungsverständnis, das sich von der Allzeitpräsenz als Führungskraft verabschiedet. Positiv kann sich das bereits vorhandene Wissen über verschiedene Modelle von Führung in Teilzeit (wie z.B. Führen im Tandem) und ein Verbreiten von gelungenen Beispielen in der Stadtverwaltung auswirken.
- Es ist empfehlenswert, in bestehenden *Führungskräftefortbildungen* Teilzeitaspekte aufzugreifen – insbesondere in den verpflichtenden Fortbildungen zu LOB- und Mitarbeiter\_innen-Gesprächen.
- Empfohlen wird die Durchführung einer *Werkstatt für Führungskräfte* zum Thema Führen in Teilzeit und Führung von Teilzeit- und Vollzeitkräften. Des Weiteren wurde *Bedarf an Austauschmöglichkeiten* zum Thema „Führen in Teilzeit“ angemeldet. Raum und Zeit für Führungskräfte, sich z.B. über Erfahrungen mit Arbeitszeitmodellen auszutauschen, könnten (vermehrt) kreative Phantasie für das Entwickeln von arbeitsorganisatorischen Lösungen freisetzen.
- In der Kultur der Stadtverwaltung sollte der Zusammenhalt sowohl durch mehr Vernetzung innerhalb einzelner und zwischen verschiedenen Bereichen als auch eine *Kultur der Anerkennung* weiter gestärkt werden. Bei Teilzeitbeschäftigten und insbesondere in den unteren Entgeltgruppen zeigt sich ein Bedarf an verstärkter Anerkennung und der Wunsch nach Zugehörigkeit.

### **Vierter Impuls: Infrastrukturbezogene Rahmenbedingungen, personelle Ausstattung und Ressourcen weiterentwickeln**

Die Vereinbarkeit von privater Sorge- und Erwerbsarbeit gilt es weiter im Blick zu behalten.

- Auch wenn viele der Befragten ihre Zufriedenheit mit der *Kinderbetreuung* in der Stadt äußern, zeigt sich, dass es der Kinderbetreuung insbesondere in den Randzeiten stellenweise an Betreuungsmöglichkeiten fehlt. Hier sind sowohl arbeitsorganisatorisch innerhalb der Stadtverwaltung Lösungen zu finden als auch in Bezug auf die Infrastruktur. Denkbar wäre eine Fortschreibung der Dienstvereinbarung zur Alternierenden Telearbeit. Eine Koopera-

tion mit dem Tageselternverein oder weitere Ansätze wie etwa Eltern-Kind-Büros könnten neben dem Ausbau der Ganztagesbetreuung darüber hinaus Abhilfe schaffen.

- Eine Konzeptentwicklung für *Alleinerziehende* und weitere betreuende Personen, was z.B. die Mitnahme oder Betreuung von Kindern bei Veranstaltungen der Arbeitsstelle oder außerordentlichen Besprechungen anbelangt, wird angeregt.
- Überstunden, die nicht immer rechtzeitig abgebaut werden können, und teils hoher Arbeitsdruck geben Hinweise auf eine notwendige Umsteuerung in der *Personalausstattung*. Wichtige Akzente können mit Überstundenregelungen gesetzt werden, die auf den jeweiligen Arbeitsbereich zugeschnitten sind. Vorschläge werden geäußert, einen Pool an Stunden zu bilden, die aufgrund von Reduzierungen von Arbeitsstunden entstehen, um so das Nachbesetzen von Stellenanteilen zu ermöglichen. In Bezug auf Leitungs- und Führungskräfte weisen Anregungen in Richtung einer Bestimmung von Stellvertretungen und einer Übergabe von Aufgaben an Mitarbeitende – auch im Sinne der Karriereförderung von Beschäftigten.
- *Transparenz und Beteiligung* bei der Festlegung von Berechnungsgrundlagen für den eigenen Arbeitsplatz könnten zu erhöhter Arbeitszufriedenheit und Motivation beitragen.
- Zu bedenken ist eine *größere Variationsbreite* bei den Zeitguthaben, damit der Übertrag von max. 40 Stunden nicht nur in den nächsten Monat, sondern entsprechend der Arbeitsstelle variabel über das gesamte Jahr ausgeglichen werden kann.<sup>22</sup> Dementsprechend könnte die Dienstvereinbarung über flexible Arbeitszeiten angepasst werden.

Wem nützt Teilzeit? Die Untersuchung zur Teilzeitarbeit in der Stadtverwaltung zeigt, dass die Interessen der Einzelnen, in Teilzeit zu arbeiten bzw. die Arbeit flexibel zu gestalten, und die der Organisation nicht im Gegensatz stehen müssen. Diese Befürchtungen wurden immer wieder benannt. Vielmehr zeigt sich: Teilzeitbeschäftigte thematisieren häufig von sich aus ihre Verantwortung für die Organisation. Und vor allem sind sie umso motivierter, je mehr sie sich mit ihren Interessen einbringen, mit ihrem Fachwissen mitgestalten können und als geschätzte Mitarbeitende gesehen werden – also zufrieden sind.

---

<sup>22</sup> Dienstvereinbarung über flexible Arbeitszeiten bei der Universitätsstadt Tübingen 2010 (zuzgl. Protokoll-  
erklärungen 2014, 2017)

## Literatur

- Achatz**, Juliane et al. 2013: Übergänge am Arbeitsmarkt und Qualität von Beschäftigung. In: Brücker, H. et al (Hg.): Handbuch Arbeitsmarkt. Bielefeld, 144-202.
- Anger**, Christina/**Schmidt**, Jörg 2008: Gender Wage Gap und Familienpolitik. - In: IW-Trends, Jg. 35, H. 2.
- Apitzsch**, Birgit et al. (Hg.) 2015: Flexibilität und Beschäftigungswandel. Weinheim und Basel.
- Berninger**, Ina/**Dingeldey**, Irene 2014: Familieneinkommen als neue Normalität? WSI-MITTEILUNGEN 3/2014, 182-191.
- BMFSFJ** (Hg.) 2011: Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Erster Gleichstellungsbericht, Berlin.
- BMFSFJ** (Hg.) 2017: Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Berlin.
- BMFSFJ** (Hg.) 2016: Familienbewusste Arbeitszeiten. Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen, 5. Auflage Berlin 2016
- BMI** (Hg.) 2001: Teilzeitbeschäftigung im Öffentlichen Dienst.
- DGB-Bundesvorstand** (Hg.) 2014: Teilzeit als Option der Lebenslaufgestaltung. Autorinnen: Frank Meissner, Christina Stockfisch. Berlin.
- Brandt**, Gesche 2012: Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei Hochschulabsolvent(inn)en. HIS-Forum Hochschule 8/2012, Hannover: HIS Hochschul-Informationssystem.
- Brenzel**, Hanna et al. 2013: Betriebe wie Beschäftigte können profitieren. IAB-Kurzbericht 19/2013.
- Büntgen**, Maria 2005: Teilzeitarbeit. Analyse und Handlungsempfehlungen. Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung. Bund Verlag.
- Ellwart**, Thomas et al. 2015: Führung als Doppelspitze: Co-Leitung erfolgreich managen. In: r.v. Dick & J. Felfe (Hg.): Handbuch Mitarbeiterführung, Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. Wiesbaden: Springer.
- Hauser**, Richard 2008: Altersarmut in der Europäischen Union. In: WSI-Mitteilungen Heft 3, S. 125 – 132.
- Höhne**, Jutta/**Schulze Buschoff**, Karin 2015: Die Arbeitsmarktintegration von Migranten und Migrantinnen in Deutschland. Ein Überblick nach Herkunftsländern und Generationen WSI-Mitteilungen Ausgabe 05/2015 .
- Jurczyk**, Karin/**Schier**, Michaela/**Szymenderski**, Peggy 2011: Entgrenzung von Arbeit und Familie – mehr als Prekarisierung. In WSI-Mitteilungen 8/2011, 402-408.
- Karlshaus**, Anja/**Kaehler**, Boris (Hrsg.) 2017: Teilzeitführung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen, Wiesbaden: SpringerGabler.
- Klenner**, Christina/**Lott**, Yvonne 2016: Arbeitszeitoptionen im Lebensverlauf. Bedingungen und Barrieren ihrer Nutzung im Betrieb. WSI Studie (Download:bit.du/impuls0565)
- Klenner**, Christina/**Lott**, Yvonne: Arbeitszeitoptionen im Lebensverlauf. Bedingungen und Barrieren ihrer Nutzung im Betrieb, study 004 der Hans Böckler Stiftung, August 2016.

- Lietzmann, Torsten/Wenzig, Claudia** 2017: Welche Vorstellungen über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bestehen. IAB-Kurzbericht 10/2017.
- Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familien und Senioren Baden-Württemberg** (Hg.) 2010: Report Familien in Baden-Württemberg 4/2010: Migration, Familie und Beruf. Stuttgart.
- Moldzio, Thomas et al.** 2016: Führen in reduzierter Arbeitszeit – Chancen und Risiken für die Personalarbeit der Zukunft. Wirtschaftspsychologie aktuell. Zeitschrift für Personalmanagement, 1, 13-16.
- Pimminger, Irene** 2015: Existenzsichernde Beschäftigung von Frauen und Männern mit und ohne Migrationshintergrund. Agentur für Querschnittsziele im ESF. Berlin.
- Sachverständigenkommission zum Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung** 2017: Erwerbs- und Sorgearbeit gemeinsam neu gestalten. Gutachten für den Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung.  
Online: [www.gleichstellungsbericht.de/gutachten2gleichstellungsbericht.pdf](http://www.gleichstellungsbericht.de/gutachten2gleichstellungsbericht.pdf).
- Schröder, Tim/Schäfer, Andrea** 2014: Wer erhält einen Ernährerlohn? Befunde nach Region und Geschlecht. In: WSI-Mitteilungen 3/2014, 171-181.
- Sellach, Brigitte** 2004: Armut. Ist Armut weiblich? In: Becker, Ruth/Kortendiek, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Wiesbaden 2004, 412-419.
- Wanger, Susanne** 2012: Arbeitszeitpotentiale von Frauen. Wunschlängen und wahre Größen. In: IAB-Forum 1/2012, 18-25.
- Wippermann, Carsten** 2016: Was junge Frauen wollen. Lebensrealitäten und Familien- und gleichstellungspolitische Erwartungen von Frauen zwischen 18 und 40 Jahren. Friedrich-Ebert-Stiftung, Forum Politik und Gesellschaft.

## Anhang: Tabellen

**Tabelle A1: Verteilung der Befragten nach Dezernaten**

<b>Dezernat</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Prozent</b>
Dezernat 00 (FB 1 Personal, Organisation und Informationstechnik, FB 2 Finanzen, FB 10 Kommunales, FB 14 Revision, Stabsstellen)	50	11,8%
Dezernat 01 (FB3 Bürgerdienste, Sicherheit und Ordnung, FB 4 Kunst und Kultur, FB 5 Bildung, Betreuung, Jugend und Sport, FB 50 Soziales, TMS – Eigenbetrieb Tübinger Musikschule, Stabstellen)	295	69,6%
Dezernat 02 (Beauftragte/r für Wohnraum und barrierefreies Wohnen, FB 6 Vermessung und Geoinformation, FB 63 Baurecht, Kommunale Service-Betriebe KST, Stabstellen)	63	14,9%
<b>Gesamt</b>	<b>408</b>	<b>96,2%</b>

**Tabelle A2: Dauer der Beschäftigung bei der Stadt Tübingen**

<b>Dauer der Beschäftigung</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Prozent</b>
unter 2 Jahren	45	11,0%
2 bis unter 5 Jahre	63	15,4%
5 bis unter 10 Jahre	65	15,9%
10 bis unter 20 Jahre	81	19,8%
20 Jahre und länger	155	37,9%
<b>Gesamt</b>	<b>409</b>	<b>100,0%</b>

**Tabelle A3: Dauer der Teilzeitarbeit bei der Stadt Tübingen**

<b>Dauer der Teilzeitarbeit</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Prozent</b>
unter 2 Jahren	69	17,0%
2 bis unter 5 Jahre	79	19,5%
5 bis unter 10 Jahre	88	21,7%
10 bis unter 20 Jahre	98	24,1%
20 Jahre und länger	72	17,7%
<b>Gesamt</b>	<b>406</b>	<b>100,0%</b>

**Tabelle A4: Umfang der wöchentlichen Arbeitsstunden (lt. Arbeitsvertrag)**

Arbeitsstunden	Anzahl	Prozent
unter 10 Stunden	14	3,4%
10 bis unter 20 Stunden	125	30,1%
20 bis unter 30 Stunden	180	43,4%
30 Stunden oder mehr	96	23,1%
<b>Gesamt</b>	<b>415</b>	<b>100,0%</b>

**Tabelle A5: Wunsch nach mehr oder weniger Arbeitsstunden in der Woche**

Änderungswunsch	Anzahl	Prozent
ja, mehr	117	30,5%
ja, weniger	24	6,3%
Nein	242	63,2%
<b>Gesamt</b>	<b>383</b>	<b>100,0%</b>

**Tabelle A6: Wunsch nach mehr oder weniger Arbeitszeit in der Woche bezogen auf die wöchentliche Arbeitszeit**

Stundenzahl	ja, mehr		ja, weniger	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
unter 10 Stunden	6	5,1%	0	0,0%
10 bis unter 20 Stunden	46	39,3%	5	20,8%
20 bis unter 30 Stunden	49	41,9%	10	41,7%
30 Stunden oder mehr	16	13,7%	9	37,5%
<b>Gesamt</b>	<b>117</b>	<b>100,0%</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

**Tabelle A7: Wunsch nach mehr oder weniger Arbeitszeit bezogen auf die Dienstgruppen**

Änderungswunsch	Einfacher Dienst		Mittlerer Dienst		Gehobener Dienst		Höherer Dienst	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
ja, mehr	24	49,0%	64	29,6%	20	25,6%	1	20,0%
ja, weniger	2	4,1%	15	6,9%	5	6,4%	0	0,0%
Nein	23	46,9%	137	63,4%	53	67,9%	4	80,0%
<b>Gesamt</b>	49	100,0%	216	100,0%	78	100,0%	5	100,0%

**Tabelle A8: Gründe für die Teilzeitbeschäftigung**

Gründe	Ja		teilweise		Nein	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Eigener Wunsch	285	76,4%	62	16,6%	26	7,0%
Stelle war so ausgeschrieben	208	61,9%	32	9,5%	96	28,6%
Gesundheitszustand	39	13,3%	32	10,9%	223	75,9%
Erziehung und Versorgung von Kindern	158	47,9%	60	18,2%	112	33,9%
Pflege mir nahestehender Menschen	36	12,2%	30	10,2%	229	77,6%
Zuständig für die Hausarbeit	90	31,0%	73	25,2%	127	43,8%
Weiterbildung	13	4,7%	9	3,3%	253	92,0%
Anderer Job	27	9,6%	27	9,6%	226	80,7%

**Tabelle A9: Gründe für die Teilzeitbeschäftigung bei Frauen und Männern (Prozent)**

Gründe	Frauen			Männer		
	ja	teilweise	nein	Ja	teilweise	nein
Eigener Wunsch	78,6%	14,8%	6,6%	60,0%	30,0%	10,0%
Stelle war so ausgeschrieben	62,5%	9,9%	27,6%	60,0%	8,6%	31,4%
Gesundheitszustand	13,3%	12,1%	74,6%	10,0%	0,0%	90,0%
Erziehung und Versorgung von Kindern	50,0%	18,4%	31,6%	27,3%	18,2%	54,5%
Pflege nahestehender Menschen	12,5%	10,9%	76,6%	6,5%	3,2%	90,3%
Zuständig für die Hausarbeit	34,0%	22,8%	43,0%	12,1%	42,4%	45,5%
Weiterbildung	4,6%	2,9%	92,5%	6,7%	6,7%	86,7%
Anderer Job	8,2%	8,6%	83,2%	22,6%	19,4%	58,1%

(Mehrfachnennungen = 240 – 318 Frauen / 30 – 40 Männer)

**Tabelle A10: Gründe für Teilzeitarbeit bei Personen mit Migrationshintergrund**

Gründe	ja		Teilweise		nein	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Eigener Wunsch	46	65,7%	18	25,7%	6	8,6%
Stelle war so ausgeschrieben	47	66,2%	5	7,0%	19	26,8%
Gesundheitszustand	7	11,1%	6	9,5%	50	79,4%
Erziehung/Versorgung von Kindern	30	46,9%	15	23,4%	19	29,7%
Pflege nahestehender Menschen	6	10,2%	5	8,5%	48	81,4%
Zuständig für Hausarbeit	20	32,8%	14	23,0%	27	44,2%
Weiterbildung	4	6,9%	0	0,0%	54	93,1%

(Mehrfachnennungen = 58 – 71)

**Tabelle A11: Gründe für die Teilzeitbeschäftigung bei Leitungs- und Führungskräften**

Gründe	ja		Teilweise		nein	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Eigener Wunsch	52	75,4%	11	15,9%	6	8,7%
Stelle war so ausgeschrieben	37	58,7%	3	4,8%	23	36,5%
Gesundheitszustand	7	12,7%	8	14,5%	40	72,8%
Erziehung und Versorgung von Kindern	23	40,4%	12	21,1%	22	38,5%
Pflege mir nahestehender Menschen	7	13,0%	3	5,6%	44	81,4%
Zuständig für die Hausarbeit	18	32,1%	18	32,2%	20	35,7%
Weiterbildung	2	3,8%	0	0,0%	50	96,2%
Anderer Job	11	20,0%	4	7,3%	40	72,7%

(Mehrfachnennungen = 52 – 69)

**Tabelle A12: Erleben der Teilzeitarbeit bei Personen mit Migrationshintergrund (Prozent)**

Erleben	voll und ganz	vorwiegend	Teilweise	Wenig	überhaupt nicht
Ich habe genug Zeit für meine Arbeitsaufgaben	21,0%	31,6%	3,7%	17,1%	6,6%
Meine Kollegen/Kolleginnen informieren mich über alles Notwendige	21,9%	52,%	16,4%	9,6%	0,0%
Meine Vorgesetzten informieren mich über alles Notwendige	22,2%	45,8%	22,2 %	9,7%	0,0%
Als Teilzeitkraft fühle ich mich benachteiligt, was meine Aufstiegsmöglich- keiten betrifft	10,4%	8,9%	22,4 %	22,4%	35,8%
Ich werde von Kollegen/Kolleginnen bzw. Führungskräften zu wenig ernst genommen, weil ich Teilzeit arbeite	4,3%	7,2%	13,0%	11,6%	63,8%

(Mehrfachnennungen = 69 – 76)

**Tabelle A13: Interessen an beruflicher Weiterentwicklung bei Frauen und Männern**

Berufliche Weiterentwicklung	Frauen		Männer	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
eintägige Fortbildungen während meiner Arbeitszeit	147	53,5%	17	50,0%
mehrtägige Fortbildung während meiner Arbeitszeit	191	69,5%	21	61,8%
längerfristige Qualifizierung oder Zusatzausbildung	120	43,6%	17	50,0%
Umschulung	21	7,6%	4	11,8%
Sprachkurs während der Arbeitszeit	56	20,4%	5	14,7%
Bewerbung auf eine andere Stelle bei der Stadt?	98	35,6%	8	23,5%
Arbeitgeberwechsel	58	21,1%	6	17,6%

(N = 275 Frauen – 34 Männer)

**Tabelle A14: Weitere Beschäftigungen**

Weitere Beschäftigungen	Anzahl	Prozent	N
Keine andere Beschäftigung	275	64,9%	423
Einen Minijob	41	9,7%	423
In Selbständigkeit, als Honorarkraft	44	10,4%	423
Eine weitere Teilzeitarbeit	16	3,8%	423
Eine ehrenamtliche Tätigkeit	58	13,7%	423

**Tabelle A15: Weitere Beschäftigung und Geschlecht**

Weitere Beschäftigungen	Frauen			Männer		
	Anzahl	Prozent	N	Anzahl	Prozent	N
Keine andere Beschäftigung	245	68,6%	357	20	46,5%	43
Einen Minijob	35	9,8%	357	4	9,3%	43
In Selbständigkeit, als Honorarkraft	36	10,1 %	357	8	18,6%	43
Eine weitere Teilzeitarbeit	12	3,4%	357	4	9,3%	43
Eine ehrenamtliche Tätigkeit	49	13,7%	357	8	18,6%	43

**Tabelle A16: Lebensformen nach Geschlecht**

Lebensform	Frauen		Männer	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Alleinlebend mit Kind/ern	35	10,3%	3	7,4%
Paar bzw. Lebensgemeinschaft mit Kind/ern	195	57,4%	18	43,9%
Alleinlebend, Single	40	11,7%	6	14,6%
Paar bzw. Lebensgemeinschaft	70	20,6%	14	34,1%

(N = 340 Frauen – 41 Männer)

**Tabelle A17: Versorgung von Kindern nach Geschlecht und wöchentliche Arbeitsstunden**

Arbeitsstunden	Frauen		Männer	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
unter 10 Stunden	9	4,7%	0	0,0%
10 bis unter 20 Stunden	66	34,2%	4	20,0%
20 bis unter 30 Stunden	86	44,6%	9	45,0%
30 Stunden und mehr	32	16,6%	7	35,0%

(N = 193 Frauen – 20 Männer)

**Tabelle A18: Genutzte Kinderbetreuung**

Kinderbetreuung	Anzahl	Prozent	N
Partner/in, Verwandte, Freundeskreis	92	64,8%	142
Kindertagesstätte	50	35,2%	142
erweiterte Öffnungszeiten Grundschule	35	24,6%	142
Kinderbetreuung: Ganztageschule	33	23,2%	142
Krippe	12	8,5%	142
Hort	9	6,3%	142
Tageseltern	5	3,5%	142