

WISSENSZENTRUM · OKTOBER 2026

Ambition in Teilzeit

Karriere im HR-Bereich, mit Familie

Für HR-Fachleute, die wachsen möchten, ohne Vollzeit zu arbeiten. Was die Zahlen zeigen, wo es hakt und was Sie, Ihr Team und Ihre Organisation tun können.

1,87 Mio.

Erwerbstätige in den Niederlanden in vollzeitnaher Teilzeit (28 bis 35 Stunden), 240.000 mehr als 2021

28,2 Std.

arbeiten Mütter mit einem Kind unter 12 im Schnitt pro Woche; Väter 40,2 Stunden

36 %

der befragten HR-Fachleute hatten innerhalb von fünf Jahren einen Burnout

KURZ GEFASST

Wachsen ohne Vollzeit

Für viele Eltern in den Niederlanden ist Teilzeit die Norm, doch Laufbahnen sind oft noch auf Vollzeit ausgelegt. Zugleich wird der HR-Beruf immer anspruchsvoller. Wie lässt sich das vereinbaren, ohne die eigene Ambition aufzugeben?

1

Vollzeitnahe Teilzeit wird zur Norm

1,87 Mio. Menschen arbeiten 28 bis 35 Stunden. Bei Müttern mit Partner stieg dieser Anteil von 27,4 % auf 31,4 %, bei Vätern von 11,5 % auf 13,3 % (2021 bis 2025).

2

Laufbahnen sind noch auf Vollzeit ausgelegt

Laut dem niederländischen Institut für Sozialforschung (SCP) hängen Arbeitsstunden und Überstunden stark mit dem Aufstieg in Führungspositionen zusammen, noch stärker mit dem an die Spitze.

3

Viele Erwerbstätige wollen sogar weniger arbeiten

17,1 % der erwerbstätigen Männer und 13,9 % der Frauen möchten weniger arbeiten. Männer mit diesem Wunsch gingen am liebsten von durchschnittlich 41,7 auf 28,8 Stunden.

4

HR steht besonders unter Druck

In einer Umfrage unter 500 niederländischen HR-Fachleuten gaben 36 % an, in den letzten fünf Jahren einen Burnout gehabt zu haben. 40 % erwogen, die Branche binnen eines Jahres zu verlassen.

5

Ambition in Teilzeit ist eine Gestaltungsfrage

Sie verlangt Entscheidungen von Ihnen, vom HR-Team und von der Organisation: nach Ergebnissen steuern, Arbeit klug verteilen und Laufbahnen in Phasen denken.

Teilzeit ist kein Mangel an Ambition, sondern eine andere Verteilung von Zeit. Die Frage ist, ob Organisationen ihre Laufbahnen darauf ausrichten.

LESEHINWEIS

Kapitel 1 bis 3 skizzieren die Fakten. Kapitel 4 bis 6 zeigen, was Sie, Ihr Team und Ihre Organisation tun können. Kapitel 7 und 8 sind ein Arbeitsblatt und eine Gesprächskarte. Kapitel 9 überträgt alles auf Richtlinien für alle.

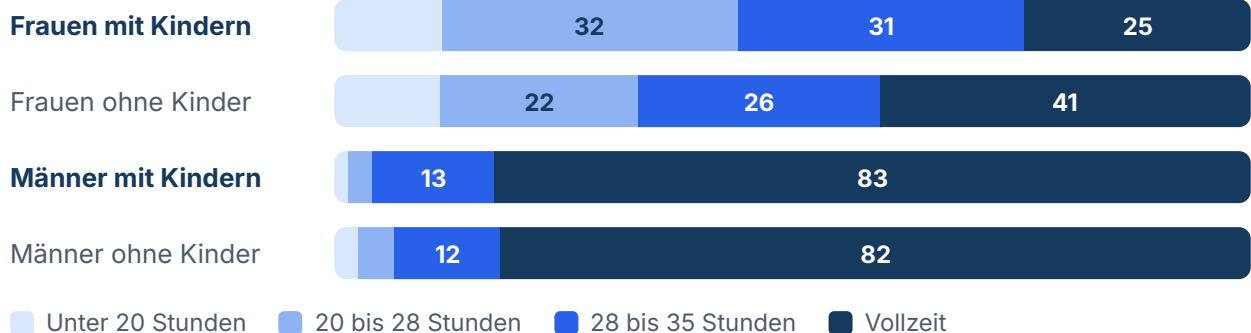
KAPITEL 1

Die Teilzeitrealität

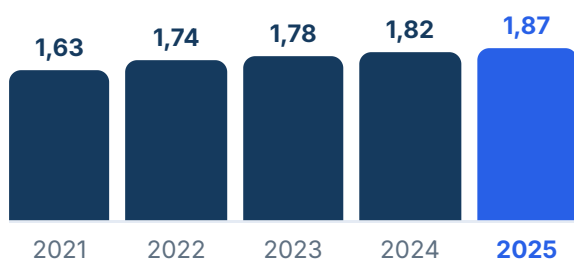
Mit Kindern verschiebt sich die Arbeitswoche, vor allem bei Müttern. Zugleich wächst eine Form rasch: vollzeitnahe Teilzeit mit 28 bis 35 Stunden, auch bei Vätern.

Wie viele Stunden arbeiten Menschen mit Partner?

% der Erwerbstätigen von 25 bis 65 Jahren, Wochenstunden · CBS · drittes Quartal 2025



ERWERBSTÄTIGE MIT 28 BIS 35 STD.



Mio. Erwerbstätige, drittes Quartal · CBS

WARUM TEILZEIT?

Mütter, Kind unter 12 **97 %**

Väter, Kind unter 12 **91 %**

Anteil der Eltern in Teilzeit, die die Betreuung der Kinder als Grund nennen (CBS, 2024).

BESONDERS RELEVANT FÜR HR

Hochqualifizierte Frauen arbeiten häufiger Vollzeit als der Durchschnitt: 44,9 % mit Hochschulabschluss (hbo, wo), gegenüber 26,4 % mit mittlerem Abschluss (havo, vwo, mbo 2 bis 4; CBS, 2023). Bei Hochqualifizierten ist Teilzeit also weniger selbstverständlich: Wer weniger arbeitet, entscheidet sich oft bewusst dafür.

KAPITEL 2

Wo Stunden und Ambition kollidieren

Die Niederlande verbinden viel Teilzeit mit Laufbahnen, die oft noch auf Stunden und Präsenz beruhen. Das zeigt sich daran, wer aufsteigt.

SCP · 2020

Stunden und Überstunden entscheiden über den Aufstieg

Bei Frauen hängen geleistete Stunden und Überstunden am stärksten mit dem Aufstieg in Führungspositionen zusammen, noch stärker mit dem Aufstieg an die Spitze. 60 bis 70 % der Frauen in der Studie hatten im gesamten Zeitraum keine Führungsposition.

RUSSO UND HASSINK · 2008

Der Rückstand wächst durch verpasste Beförderungen

Teilzeitkräfte werden seltener befördert als Vollzeitkräfte. Der Unterschied besteht nicht zu Beginn der Laufbahn, sondern summiert sich, je länger Beförderungen ausbleiben. Eine ältere niederländische Studie, deren Mechanismus noch erkennbar ist.

Dabei wollen viele Menschen sogar weniger arbeiten

Erwerbstätige, die weniger arbeiten möchten: aktuelle und gewünschte Wochenstunden · CBS · 2023

Männer

17,1 % der Erwerbstätigen

Frauen

13,9 % der Erwerbstätigen

41,7 → 28,8 Stunden**34,0 → 24,6** Stunden

Wer Laufbahnen nur für Vollzeitkräfte offenhält, schließt also nicht nur Eltern aus, sondern auch einen großen Teil derer, die heute noch Vollzeit arbeiten.

29,1 %

der Führungskräfte in den Niederlanden sind Frauen, gegenüber 26 % im Jahr 2014 (CBS, 2023).

VIER MECHANISMEN DAHINTER

Präsenznorm: Wer da ist, zählt

Überstunden als Beweis für Einsatz und Ambition

Führung gilt als Vollzeitaufgabe

Timing: Beförderungschancen und kleine Kinder fallen oft zusammen

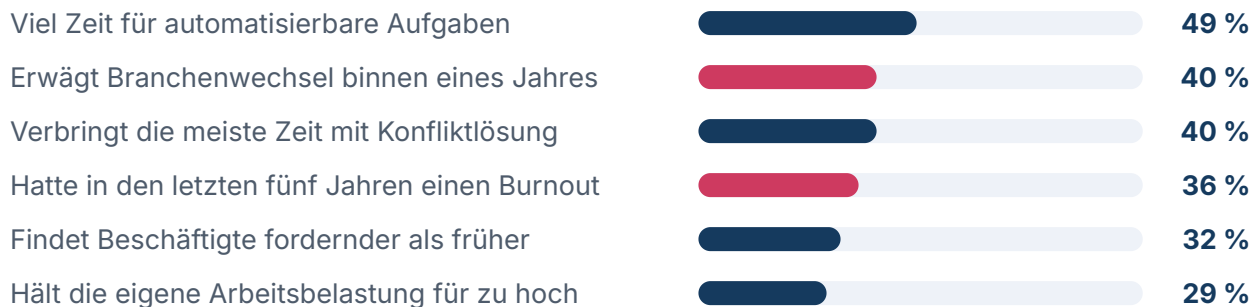
KAPITEL 3

Warum HR besonders unter Druck steht

HR fängt die Spannungen der ganzen Organisation auf: Fehlzeiten, Konflikte, Umstrukturierungen. Wer das mit einer Familie verbindet, trägt eine doppelte Last.

Was HR-Fachleute selbst sagen

Umfrage unter 500 HR-Fachleuten in den Niederlanden · Dezember 2024



Durchgeführt von Censuswide im Auftrag von Personio. Eine kommerzielle Umfrage: Lesen Sie die Zahlen als Signal, nicht als repräsentatives Bild.

VIER SPANNUNGSFELDER FÜR HR-FACHLEUTE MIT FAMILIE



Immer ansprechbar

Ein Konflikt oder eine Krankmeldung wartet nicht auf Ihren Arbeitstag. Ohne Absprachen fühlt sich Ihr freier Tag unbemerkt.



Arbeit, die man mitnimmt

Kündigung, Krankheit und Konflikte sind emotionale Arbeit. Das schaltet man beim Abholen der Kinder nicht einfach ab.



Sichtbar, wo entschieden wird

Eine strategische Rolle verlangt Präsenz im Führungsteam. Fällt diese Sitzung auf Ihren freien Tag, entscheiden andere.



Das Schusterparadox

HR macht die Richtlinien für Balance und Flexibilität, nutzt sie selbst aber längst nicht immer.

Spannungsfelder aus der Praxis von HR-Fachleuten, keine Messergebnisse.

KAPITEL 4 · SIE

Vier Gestaltungsprinzipien für Ihre eigene Laufbahn

Sie müssen nicht warten, bis die Organisation es regelt. Mit diesen vier Prinzipien machen Sie Ambition mit weniger Stunden sichtbar und tragfähig. Das Label zeigt, wie belastbar die Evidenz ist (Seite 9).

1

Ergebnisse statt Stunden**Mittlere Evidenz**

Wer weniger anwesend ist, muss bei den Ergebnissen sichtbarer sein.

Konkret: Vereinbaren Sie pro Quartal drei Ergebnisse mit Ihrer Führungskraft und berichten Sie monatlich kurz.

2

Rhythmus und Grenzen festlegen**Mittlere Evidenz**

Menschen trennen Arbeit und Privatleben unterschiedlich strikt. Wählen Sie passende Absprachen und machen Sie sie bekannt.

Konkret: feste Arbeitstage, gesicherte Präsenz an Tagen des Führungsteams und eine klare Regel zur Erreichbarkeit an freien Tagen.

3

Rolle gestalten**Starke Evidenz**

Mit Job Crafting passen Sie Aufgaben, Kontakte und Ressourcen selbst an, damit Ihre Stunden in die wertvollste Arbeit fließen.

Konkret: Streichen, teilen oder automatisieren Sie pro Quartal eine Verwaltungsaufgabe und tauschen Sie sie gegen strategische Arbeit.

4

In Phasen denken**Begrenzte Evidenz**

Eine Laufbahn ist keine gerade Linie. Es gibt Phasen des Aufbaus, des Haltens und des Beschleunigens.

Konkret: Benennen Sie Ihre Phase und Ihre Ambition für die nächsten zwei Jahre (Arbeitsblatt, Kapitel 7).

NICHT NUR EINE FRAGE DER BALANCE

Arbeit und Familie kosten einander nicht nur Zeit, sie stärken sich auch. Forschung zur Bereicherung zwischen Arbeit und Familie zeigt, dass Fähigkeiten, Energie und Perspektive aus einer Rolle die andere verbessern können. Eine HR-Fachkraft mit Familie bringt Erfahrung mit, die Richtlinien besser macht.

KAPITEL 5 · DAS HR-TEAM

Fünf Teamabsprachen, die den Unterschied machen

Eine HR-Laufbahn in Teilzeit funktioniert nur, wenn das Team darum herum organisiert ist. Nicht mit guten Absichten, sondern mit Absprachen.

1

Vertretung für jeden Tag

Mittlere Evidenz

Legen Sie fest, wer an jedem Tag Ansprechperson für Dringendes ist, etwa eine Krankmeldung, einen Konflikt oder einen Notfall. Erst dann ist ein freier Tag wirklich frei.

2

Übergabe als Routine

Praxis

Eine kurze, feste Übergabe am Ende Ihrer Arbeitswoche: laufende Fälle, sensible Themen und was warten kann.

3

Rollen teilen

Begrenzte Evidenz

Jobsharing oder ein geteiltes Portfolio, etwa als HR-Business-Partner oder HR-Manager: zwei Personen, eine Rolle, mit klarer Aufteilung.

4

Belastende Arbeit bewusst verteilen

Praxis

Verteilen Sie emotional belastende Fälle wie Kündigungen, Konflikte und lange Fehlzeiten auf das ganze Team statt auf eine Person.

5

Feste Besprechungstage

Praxis

Planen Sie Team- und Führungsteamtermine an Tagen, an denen alle arbeiten.

JOBSHARING FUNKTIONIERT, WENN

die Aufgabenteilung für alle klar ist;
es eine gemeinsame Agenda und Akte gibt;
es jede Woche eine feste Überlappung gibt;
das Duo als Team am Ergebnis gemessen wird;
es pro Thema eine Ansprechperson gibt.

TEAMABSPRACHE

Ausfüllen

Ein freier Tag heißt bei uns:

KAPITEL 6 · DIE ORGANISATION

Was die Organisation regeln muss

Persönliche Strategien halten nicht lange, wenn die Organisation Laufbahnen weiter auf Vollzeit ausrichtet. Vier Stellschrauben für Geschäftsführung und HR gemeinsam.

1 Wirkung belohnen

Mittlere Evidenz

Beurteilen Sie nach Ergebnis und Beitrag, nicht nach Sichtbarkeit oder Überstunden.

2 Führen in Teilzeit

Begrenzte Evidenz

Führungsrollen mit 32 Stunden oder im Jobsharing, als Standard statt als Ausnahme.

3 Laufbahnen in Phasen

Begrenzte Evidenz

Raum, vorübergehend zu reduzieren und wieder aufzustocken, ohne den Aufstieg zu gefährden.

4 Vorleben

Starke Evidenz

Geschäftsführung und Führungskräfte, die ihre eigenen Grenzen zeigen, geben anderen Raum.

Was das niederländische Recht bereits regelt

Niederländisches Gesetz über flexibles Arbeiten (Wet flexibel werken)

Nach sechs Monaten im Betrieb können Sie schriftlich mehr oder weniger Stunden beantragen, mindestens zwei Monate im Voraus. Der Arbeitgeber entscheidet spätestens einen Monat vor Beginn und darf nur aus schwerwiegenden betrieblichen Gründen ablehnen. Wer ein Kind unter 8 betreut, hat dieses Recht auch bei kleinen Arbeitgebern und muss nach einem früheren Antrag kein Jahr warten.

Elternurlaub

Jeder Elternteil hat Anspruch auf 26 Wochen Elternurlaub. Neun davon sind bezahlt (70 % des Tageslohns bis zu einer Obergrenze), wenn sie im ersten Lebensjahr des Kindes genommen werden.

Quelle: Rijksoverheid (niederländische Regierung), Stand Oktober 2026. Vor Antragstellung bitte prüfen.

VIER FRAGEN AN DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG

Sind alle unsere Führungspositionen in 32 Stunden machbar?

Wissen wir, wie viele Teilzeitkräfte aufsteigen?

Befördern wir nach Ergebnissen oder nach Stunden?

Wer in der Geschäftsführung zeigt selbst Grenzen?

EVIDENZBASIS

Was wirkt, und wie belastbar ist die Evidenz?

Worauf die Evidenzlabels in Kapitel 4 bis 6 beruhen.

MASSNAHME	WAS DIE FORSCHUNG ZEIGT	EVIDENZ
Führungskräfte, die Beruf und Privatleben unterstützen	Metaanalyse, 85 Studien: Gezielte Unterstützung bei Beruf und Privatleben hängt stärker mit weniger Work-Family-Konflikt zusammen als allgemeine Unterstützung. <i>Kossek et al., 2011</i>	Stark
Job Crafting	Metaanalyse, 122 Stichproben: Zusammenhang mit Engagement, Zufriedenheit und Leistung. Nur Aufgaben zu streichen hilft nicht; kombinieren Sie es mit neuen Herausforderungen. <i>Rudolph et al., 2017</i>	Stark
Zeitliche Freiheit und Steuern nach Ergebnis	Randomisierte Studie: Mehr Kontrolle über die Arbeitszeit plus Schulung der Führungskräfte senkte den Work-Family-Konflikt leicht, ohne zusätzliche Arbeitsstunden. <i>Kelly, Moen et al., 2014</i>	Mittel
Grenzen und Erreichbarkeit	Abschalten von der Arbeit hängt mit weniger Erschöpfung zusammen. Schon die Erwartung, nach Feierabend Mails zu lesen, erhöht die Anspannung, auch bei Partnern. <i>Wendsche und Lohmann-Haislah, 2017; Becker et al., 2018</i>	Mittel
Beförderung nach Ergebnissen	Studie in einer Unternehmensberatung: Wer offen weniger arbeitete, wurde an den Rand gedrängt. Belohnt wurde sichtbare Verfügbarkeit, nicht Leistung. <i>Reid, 2015; SCP, 2020</i>	Mittel
Flexibilität bei Zeit und Ort	Metaanalyse: Zusammenhang mit weniger Work-Family-Konflikt, aber gering. Flexibilität allein reicht nicht. <i>Allen et al., 2013</i>	Mittel
Jobsharing und Führen in Teilzeit	Vor allem Fallstudien mit positiven Erfahrungen; harte Wirkungsmessungen fehlen noch. <i>Watton und Stables, 2016</i>	Begrenzt
Laufbahn in Phasen	Theorie zur Bereicherung zwischen Arbeit und Familie sowie Laufbahnpraxis: ein Denkraum, keine geprüfte Intervention. <i>Greenhaus und Powell, 2006</i>	Begrenzt

WIE WIR DIE EVIDENZ BEWERTEN

Stark: Metaanalysen. **Mittel:** eine randomisierte Studie, kleine Effekte oder qualitative Forschung.

Begrenzt: Fallstudien oder Theorie. **Praxis:** geteilte Erfahrung, keine eigene Forschung. Die meiste Forschung fand außerhalb von HR und außerhalb der Niederlande statt.

KAPITEL 7 · ARBEITSBLATT

Meine Ambition, meine Stunden

Füllen Sie dieses Arbeitsblatt aus, bevor Sie mit Ihrer Führungskraft sprechen (Kapitel 8). Es dauert eine Viertelstunde.

A · IN WELCHER PHASE BIN ICH?☐ **Aufbauen**

Zu Hause ist gerade viel los.
Ich bleibe fachlich am Ball
und lege eine Basis.

☐ **Halten**

Es läuft gut. Ich vertiefe
meine Rolle und wähle
gezielt aus.

☐ **Beschleunigen**

Ich will wachsen: mehr
Verantwortung, eine nächste
Rolle.

B · MEINE ENTSCHEIDUNGEN**Meine Ambition in zwei Jahren**

Was für mich zu Hause nicht verhandelbar ist

Drei Ergebnisse, an denen ich dieses Quartal gemessen werden will

1

2

3

Eine Aufgabe, die ich streiche, teile oder automatisiere

Was ich von meiner Führungskraft brauche

Eine Phase ist keine Endstation. Prüfen Sie jedes halbe Jahr, welche Phase passt, und sprechen Sie es aus.

KAPITEL 8 · GESPRÄCHSKARTE

Das Gespräch mit Ihrer Führungskraft

Sechs Themen für ein Gespräch über Ambition und Stunden. Zu jedem Thema eine Gegenfrage, damit daraus ein Gespräch wird statt einer Bitte.

1 Meine Ambition: mein Ziel in zwei Jahren

Gegenfrage: Was wäre mein nächster Schritt?

2 Meine Stunden und mein Rhythmus: So sieht meine ideale Woche aus

Gegenfrage: Wo sehen Sie Engpässe?

3 Ergebnisse: Daran will ich gemessen werden

Gegenfrage: Welches Ergebnis ist Ihnen am wichtigsten?

4 Erreichbarkeit an meinen freien Tagen

Gegenfrage: Wer übernimmt Dringendes für mich?

5 Sichtbarkeit bei wichtigen Entscheidungen

Gegenfrage: Welche Termine sind für mich Pflicht?

6 Eine Auswertung nach drei Monaten

Gegenfrage: Wann planen wir sie ein?

VORBEREITEN

Arbeitsblatt ausfüllen (Kapitel 7).

Vorschlag auf eine A4-Seite bringen.

Mit dem Nutzen für Team und Organisation beginnen.

IM GESPRÄCH

Konkret über Tage und Ergebnisse sprechen.

Bedenken anhören und im Vorschlag aufgreifen.

ZUM ABSCHLUSS

Absprachen schriftlich bestätigen.

Auswertung sofort terminieren.

Und wenn die Antwort Nein lautet?

Fragen Sie nach dem Grund und danach, was nötig wäre, um Ja zu sagen. Schlagen Sie eine dreimonatige Probezeit mit fester Auswertung vor. Geht es um Ihre Stunden, bietet das niederländische Gesetz über flexibles Arbeiten einen formellen Weg: Eine Ablehnung muss schriftlich und mit einem schwerwiegenden Interesse begründet werden.

KAPITEL 9 · DER SPIEGEL

Was für HR gilt, gilt für alle

Eltern, pflegende Angehörige und Menschen, die einfach weniger arbeiten möchten, stoßen auf dieselben Fragen. Was HR für sich selbst regelt, ist zugleich eine Blaupause für Richtlinien.

FÜR SIE SELBST

Nach Ergebnissen steuern

Vertretung und Übergabe im HR-Team

Ihre Laufbahn in Phasen

Das Gespräch mit Ihrer Führungskraft

FÜR DIE ORGANISATION→ **Nach Ergebnis beurteilen und befördern**→ **Teamabsprachen in jeder Abteilung**→ **Laufbahnen mit flexiblem Stundenumfang**→ **Regelgespräch zu Stunden und Ambition**

SO HILFT DEEPLER

**Deepler Research**

Misst pro Team, wie Beschäftigte Arbeitslast, Flexibilität und Laufbahnperspektiven erleben.

**Deepler 360**

Zeigt, ob Führungskräfte nach Ergebnissen steuern und Freiraum geben.

**Deepler Journeys**

Misst das Erleben an Momenten der Employee Journey, etwa beim Wiedereinstieg nach einer Auszeit.

**Deepler Culture**

Macht sichtbar, ob Ihre Kultur auf Präsenz oder auf Ergebnissen beruht.

Wie erleben Ihre Mitarbeitenden die Balance?

Vereinbaren Sie ein Erstgespräch mit dem Wissenszentrum.

deepler.io

METHODIK

Quellen

ZAHLEN UND GESETZGEBUNG

CBS (2025). Weer meer mensen met grote deeltijdbanen. cbs.nl/nl-nl/nieuws/2025/46

CBS (2024). Emancipatiemonitor 2024, Kapitel Werken. longreads.cbs.nl/emancipatiemonitor-2024

SCP (2020), via NOS: deeltijdwerk houdt vrouwen weg van de top. nos.nl/artikel/2338506

Personio und Censuswide (2025). Umfrage unter 500 HR-Fachleuten, via [HRpraktijk.nl](https://hrpraktijk.nl)

Rijksoverheid. Meer of minder uren werken; betaald ouderschapsverlof. rijksoverheid.nl

Russo & Hassink (2008). The part-time wage gap: a career perspective. *De Economist*, 156(2), 145-174.

Reid (2015). Embracing, passing, revealing, and the ideal worker image. *Organization Science*, 26(4), 997-1017.

Watton & Stables (2016). The benefits of job sharing: a practice-based case study. In: *Overcoming challenges to gender equality in the workplace*, 67-77. Greenleaf.

FORSCHUNG HINTER DEN MASSNAHMEN

Kossek, Pichler, Bodner & Hammer (2011). Workplace social support and work-family conflict: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 64(2), 289-313.

Rudolph, Katz, Lavigne & Zacher (2017). Job crafting: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138.

Kelly, Moen et al. (2014). Changing work and work-family conflict: evidence from the Work, Family, and Health Network. *American Sociological Review*, 79(3), 485-516.

Allen, Johnson, Kiburz & Shockley (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376.

Wendsche & Lohmann-Haislah (2017). A meta-analysis on antecedents and outcomes of detachment from work. *Frontiers in Psychology*, 7, 2072.

Becker, Belkin, Conroy & Tuskey (2018). Killing me softly: electronic communications monitoring and well-being. *Academy of Management, Jahrestagung*.

Tims & Bakker (2010). Job crafting: towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2).

Kossek, Ruderman, Braddy & Hannum (2012). Work-nonwork boundary management profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 112-128.

Greenhaus & Powell (2006). When work and family are allies. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.

Was wir nicht behaupten. CBS-Zahlen gelten für alle Erwerbstätigen, nicht speziell für HR. Die HR-Zahlen aus einer kommerziellen Umfrage sind ein Signal. Keine Stundenzahl ist richtig oder falsch: Die Wahl ist persönlich.

ÜBER DAS WISSENSZENTRUM

Das Wissenszentrum von Deepler bündelt Erkenntnisse aus Wissenschaft und HR-Praxis zu gesünderer Arbeit, besserer Zusammenarbeit und Laufbahnen, die zu Menschen passen. Bessere Leistung durch besseres Zuhören.

Messen wir Ambition an Stunden oder an dem, was jemand beiträgt?