



# Teilzeit

## Produktiv und flexibel: Führen in Teilzeit

**Teilzeit ist nicht nur etwas für die alleinerziehende Kassiererin mit zwei Kindern, sondern auch für Manager und Unternehmenschefs. Denn nur wer eine gute Work-Life-Balance hat, ist motiviert, produktiv und erfolgreich. Gerade Frauen in Führungspositionen profitieren von Teilzeitlösungen – und ihre Unternehmen mit ihnen.** VON TONG-JIN SMITH

**F**ast 20 Prozent der deutschen Führungskräfte wünschen sich eine Karriere in Teilzeit. Das belegt eine Umfrage der Unternehmensberatung Fauth-Herkner & Partner. Vollzeitnahe Teilzeitlösungen stehen in bestimmten Lebensphasen für Weiterbildungen oder zur Familiengründung oben auf der Wunschliste – bei Männern und Frauen gleichermaßen.

Dabei gibt es keine Standardlösung. Neben der 4-Tage-Woche stehen beispielsweise Teilzeitlösungen, die mit Homeoffice kombiniert werden, oder Arbeitszeitmodelle, bei denen nicht die Wochenarbeitszeit verkürzt wird, sondern Tage, Monate oder Jahre. Letzteres ist etwa bei Projektverantwortlichen üblich, die über mehrere Monate hinweg in Vollzeit arbeiten, um dann den Rest in Teilzeit zu erledigen. Für die erfolgreiche Umsetzung von Teilzeitarbeit in Fach- und Führungspositionen seien aber die

Zustimmung der Unternehmensspitze und die Sensibilisierung der obersten Führungsebene wesentliche Voraussetzungen, meint Angela Fauth-Herkner. „Das passende Modell wird am besten gemeinsam mit dem Team entwickelt. Vor Ort liegt das Know-how über Veränderungen der Arbeitsorganisation, Möglichkeiten der Delegation und der Gestaltung des passenden Arbeitszeitmodells.“

Und da motivierte Führungskräfte entscheidend zum wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen beitragen, spricht einiges dafür, ihnen individuelle Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit anzubieten sowie Voraussetzungen für eine persönliche Work-Life-Balance zu schaffen. So kann ein Unternehmen qualifizierte Mitarbeiter über das Angebot lebensphasengerechter Arbeitszeiten binden und einem drohenden Fach- und Führungskräfitemangel vorbeugen.

Auch im Hinblick auf Chancengleichheit, Diversity und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf spielt Teilzeit eine wichtige Rolle. Gerade Frauen, die zunehmend auf dem Arbeitsmarkt gebraucht werden, sind aufgrund ihrer Doppelrolle in Beruf und Familie auf Teilzeitstellen angewiesen. Noch werden sie aber durch das geringe Angebot in Führungspositionen ausgebremst.

Dabei können Teilzeitmodelle für Fach- und Führungskräfte in Unternehmen wertvolles Know-how erhalten und gesamtwirtschaftlich betrachtet sogar wichtige Beschäftigungseffekte erzielen und Wachstumsimpulse geben. So können Fach- und Führungskräfte in der Regel Einkommensverluste leichter verkraften als Durchschnittsverdiener. Außerdem fällt die Nettoeinbuße bei hohen Einkommen aufgrund der bestehenden Steuerprogression im Verhältnis geringer aus als im Durchschnitt. Führen in Teilzeit kann also sowohl individuellen als auch gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zielen dienen.

#### **Personalverantwortliche skeptisch**

Aber noch sind solche Modelle unter deutschen Führungskräften wenig verbreitet – nur rund 15 Prozent der weiblichen Führungskräfte arbeiten in Teilzeit, bei ihren männlichen Kollegen ist es knapp ein Prozent. Die Gründe dafür reichen von Unsicherheiten bezüglich der Erreichbarkeit für Kunden und Mitarbeiter bis zur Angst vor dem Karriereknick. Eine Untersuchung der Universität Essen-Duisburg unter Personalverantwortlichen hat entsprechend ergeben, dass sie Teilzeitbeschäftigten kaum Karrierechancen einräumen.

Insofern überrascht es nicht, dass auf Unternehmensseite auch Vorbehalte gegen Führen in Teilzeit bestehen. Denn in den meisten deutschen Unter-

nehmen werden lange Arbeitszeiten nach wie vor als Indiz für Engagement, Loyalität und Erfolg gesehen. Dabei sind bis zu 60 Arbeitsstunden und Anwesenheiten nach 17 Uhr nicht unbedingt zuträglich für die Kreativität und Motivation der Mitarbeiter. Vielmehr ist eine Unternehmenskultur, die auf Vertrauen und Offenheit baut, besser für alle. Insbesondere dann, wenn sie Mitarbeitern auf allen Hierarchieebenen eine gesunde Work-Life-Balance ermöglicht, die ihrer aktuellen Lebenssituation angepasst ist.

So sind etwa bei Bayer knapp 95 Prozent der Führungskräfte in Vollzeit tätig. Aber da das Erreichen gesteckter Ziele im Vordergrund steht und nicht die Stunden, kann die Arbeitszeit flexibel eingeteilt werden. „Führungskräfte, die bei Bayer in Teilzeit tätig sind, agieren sehr flexibel hinsichtlich Arbeitszeitgestaltung und -einsatz. Wichtig ist das Vertrauen in die Mitarbeiter und deren Fähigkeiten, um beispielsweise Aufgaben abgeben zu können“, sagt Georg Müller, Personalleiter für den Standort Deutschland.

Neben mangelnder Kontrolle werden als Argument gegen Teilzeitlösungen gerne hohe Kosten aufgeführt: höhere Sozialabgaben etwa, weil bei Job-Sharing die Beitragsbemessungsgrenze später erreicht wird. Dabei wird übersehen, dass mit der Einführung von Führen in Teilzeit die Produktivität um bis zu 15 Prozent steigen kann. Verschiedene Untersuchungen zeigen zudem, dass die meisten Teilzeitführungskräfte von ihrem Umfeld voll akzeptiert und auf breiter Ebene unterstützt werden. Daher würden sich mehr als 90 Prozent wieder für eine Teilzeitlösung entscheiden.

#### **Im Duo führen**

Unter ihnen auch Nicole Dorazil und Tanja Niebert. Die beiden Frauen teilen sich seit Juni 2012 bei T-Systems, dem IT-Bereich der Telekom, eine Teamleiterstelle im Bereich Customer Solutions und empfinden das Tandem-Modell in mehrfacher Hinsicht als Bereicherung. „Wir arbeiten insgesamt 50 Wochenarbeitsstunden, was für uns beide von der privaten Planung her sehr gut passt“, sagt Tanja Niebert.

„Dabei wurden die Aufgaben und Mitarbeiter nicht grundsätzlich aufgeteilt. Wir stimmen uns ab, wer an welchem Tag arbeitet und wie wir die Themen erledigen. In kniffligen Fällen ist es besonders schön, dass man sich beraten kann, etwas, was man mit Mitarbeitern oder Vorgesetzten nicht unbedingt machen würde. Besonders bei zeitkritischen Themen kann durch eine gemeinsame Anforderungsbearbeitung eine schnellere Lösung erreicht werden. Insofern bilden wir Synergieeffekte und haben

Nicole Dorazil und  
Tanja Niebert: „Wir arbeiten  
insgesamt 50 Wochen-  
arbeitsstunden, was für  
uns beide von der  
privaten Planung  
her sehr gut passt.“



mehr Effizienzpotenzial als eine einzelne Führungskraft.“

Die Basis dieses Erfogsteams sind zum einen die unterschiedlichen fachlichen Qualifikationen, die beide Frauen mitbringen, zum anderen ihr gemeinsames Verständnis von Führung und dass die Chemie passt. „Das ist die Grundvoraussetzung, damit es klappt“, sagt Nicole Dorazil, die sich von außerhalb der Telekom auf den Tandem-Job beworben hat, während Tanja Niebert bereits seit 2001 im Unternehmen tätig ist. Zusammengeführt hat sie schließlich ein Assessmentverfahren mit einem entsprechenden Workshop.

Nach außen tritt das Duo nun als Einheit auf und wird von Mitarbeitern und Vorgesetzten auch so wahrgenommen. „Die Kollegen können sich immer an uns beide wenden und müssen nicht in einen Plan schauen, wer gerade im Dienst ist“, so Dorazil. „Somit gibt es immer einen Ansprechpartner, egal wer von uns gerade da ist. Das sorgt für bessere Vertretungsmöglichkeiten und Kapazitätsengpässe können gemeinsam besser bewältigt werden.“ Die Zusammenarbeit funktioniere erstaunlich reibungslos, ergänzt ihre Partnerin.

„Gerade in Führungspositionen sind Job-Sharing und Homeoffice interessante Modelle, um qualifizierte Mitarbeiter im Unternehmen zu halten, die sonst vielleicht weggehen würden“, sagt Jana Schimke, Referentin für Personalpolitik im Arbeitgeberverband BDA, und unterstreicht, dass Unternehmen die Vereinbarkeit von Familie bzw. Freizeit und Beruf von oben leben müssen. „Wir sprechen hier auch von einer erfreulichen Entwicklung in der Unternehmenskultur, weg von der Zeit- zur Ergebnisorientierung. Viele Führungskräfte sind ohnehin mobil und nicht immer im Büro greifbar oder arbeiten teilweise sogar von zu Hause.“ Und obwohl immer mehr Väter in Elternzeit gehen, reduzieren vor allem Frauen ihre Wochenarbeitszeit. „Das kann sich ändern, je nachdem, wie sich Paare die Familienbetreuung aufteilen“, so Schimke.

### **Junge Männer fragen danach**

Und so entscheiden sich zunehmend auch Männer in Führungspositionen von Unternehmen wie PWC, Siemens oder Danone für Teilzeit. In anderen Unternehmen, beispielsweise Bosch, hat Führen in Teilzeit eine lange Tradition – für beide Geschlechter und auf allen Ebenen. Nahezu alle Stellen werden sowohl in Voll- als auch in Teilzeit ausgeschrieben, in der Personalentwicklung sind die Chancen im Rahmen von Förderkreisen für alle gleich. Frauen, die in den Mutterschutz gehen, sprechen mit ihren Chefs vorher ab, wie sie sich die Rückkehr nach der Geburt vorstellen. „Wir beobachten aber,



Patricia Rezic (rechts) arbeitet an 4 Tagen je 6 Stunden: „Das passt besser zu meinen familiären Bedürfnissen.“

dass der Wunsch nach Teilzeit zugunsten einer Flexibilisierung der Arbeitszeit abnimmt“, sagt Heidi Stock, Leiterin der Abteilung Development & Diversity bei Bosch – mit einer 80-Prozent-Stelle. „Vor allem jüngere Männer fragen danach.“

Die Flexibilisierung sei eine zusätzliche Dimension, die dazu beitrage, die Arbeitskultur in Richtung mehr Familienfreundlichkeit und eine gute Work-Life-Balance zu verändern, so Stock. Ein Top-Manager, der es vorlebt, ist Volkmar Denner, Vorsitzender der Geschäftsführung bei Bosch. An bestimmten Tagen geht er früher, um Zeit mit seiner Familie verbringen zu können. Dafür schaut er abends noch mal in seine E-Mails und arbeitet zeitlich flexibel im Homeoffice.

Ähnlich macht das auch Janice Kwiatkowski, Leiterin der Abteilung Technische Beratung und Support bei Projektron. „Ich arbeite 25 Stunden pro Woche, wobei ich in der Regel an fünf Tagen für fünf Stunden ins Büro komme, aber ich kann auch flexibel im Homeoffice arbeiten und abends oder am Wochenende E-Mails beantworten“, sagt sie. Ihre Kollegin Patricia Rezic, verantwortlich für Personal und Controlling, hingegen hat sich für eine 4-Tage-Woche mit je sechs Arbeitsstunden entschieden. „Das passt besser zu meinen familiären Bedürfnissen“, sagt sie. Flexible Arbeitszeiten und individuelle Teilzeitmodelle seien bei Projektron ganz normal. „Wir reden gar nicht groß darüber. 46 Prozent unserer Mitarbeiter haben Teilzeitstellen, wobei 47 Prozent davon Männer sind“, so Rezic und wundert sich über Unternehmen, die noch nicht erkannt haben, wie wichtig eine gesunde Work-Life-Balance ist – auch für Chefs. □



**Dr. Tong-Jin Smith**  
› ist freie Autorin und lebt mit Ihrer Familie in Berlin.

tong-jin.smith@  
csr-magazin.net

Hier lesen Sie mehr über Manager als Teilzeitchefs:  
→ [http://www.link.csr-news.net/11\\_Teilzeit](http://www.link.csr-news.net/11_Teilzeit)