

## ARBEITSZEITMODELLE

# Führen in Teilzeit

VON ANGELA FAUTH-HERKNER  
UND STEFANIE WIEBROCK



Angela Fauth-Herkner gründete vor fast drei Jahrzehnten das Beratungsunternehmen Fauth-Herkner & Partner in München. Vor ihrer selbständigen Tätigkeit war sie im Textilhaus Ludwig Beck in München als Personal- und Projektleiterin verantwortlich für die »Individuelle Arbeitszeit«. [www.Arbeitswelt.de](http://www.Arbeitswelt.de)



Stefanie Wiebrock ist Diplom-Sozialwissenschaftlerin und Systemischer Coach und seit 1997 als Beraterin bei Fauth-Herkner & Partner in München tätig. [www.Arbeitswelt.de](http://www.Arbeitswelt.de)

**Das früher Udenkbare wird in manchen Organisationen und Unternehmen bereits praktiziert: Leitungskräfte auf Teilzeitstellen. Bei der Umsetzung entsprechender Modelle stellen sich oft neun Frage, die beantwortet sein wollen.**

Die Einführung von Teilzeit in Führungspositionen steht in engem Zusammenhang mit der gelebten Unternehmenskultur: Welche Werte und Verhaltensmuster und welcher Führungsstil werden gelebt? Eine Veränderung der Arbeitszeitkultur erfordert einen Change-Prozess, der gut geplant, begleitet und kommuniziert werden muss. Eine externe Unterstützung, beispielsweise im Rahmen des Audits der Initiative neue Qualität der Arbeit (INQA-Audit Zukunftsfähige Unternehmenskultur) ist dabei oft hilfreich.

Bei der Beleuchtung der Rahmenbedingungen spielen Arbeitsinhalte und Arbeitsorganisation eine wesentliche Rolle: Welche Aufgaben fallen an, wie weit sind sie standardisiert, wie gut planbar, wie weit vorhersehbar und wie dringlich? Welche Anforderungen an die Bearbeitung stellen interne und externe Kunden und angrenzende Bereiche?

Der nächste Punkt betrifft die »Teilzeitfamilie«, also Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzte. Wie weit sind sie bereit, Änderungen mitzutragen, sich an vereinbarte Anwesenheitszeiten der Führungskraft anzupassen, zu kooperieren und einen offenen Informationsaustausch zu pflegen? Wie geübt sind sie im selbständigen Arbeiten, wie viel Führung benötigen sie und welche Qualifizierungsmaßnahmen sind gegebenenfalls erforderlich?

Im Umkehrschluss stellt sich auch die Frage nach der Teamfähigkeit, Flexibilität, Organisations-, Kommunikations- und Delegationsfähigkeit der betroffenen Führungskraft selbst. Für eine erfolgreiche Umsetzung sind außerdem transparente

Informationsstrukturen wesentlich. Wo sind Übergaben erforderlich und in welcher Form lassen sie sich effizient organisieren?

Bei nur geringer Reduzierung der Arbeitszeit wird in der Regel kein Modell der geteilten Führung gewählt werden, sondern Aufgaben werden neu organisiert und delegiert. Gibt die Führungskraft anspruchsvolle Tätigkeiten an das Team ab, kann sich die Frage nach Anpassung der Entlohnung im Team stellen.

## Neun Hinderungsgründe und neun Lösungsansätze

Bei der Frage nach dem Führen in Teilzeit tauchen oft die neun immer gleichen Aspekte auf, die bedacht werden wollen:

- **Tradiertes Rollenverständnis von Führungskräften:** Viele Führungskräfte haben ein hohes zeitliches Engagement als Leistungsmaßstab verinnerlicht. Oft wird dies vertraglich oder unausgesprochen von ihnen erwartet und ein »Andersverhalten« ist nicht karriereförderlich. Eine kritische Stimme einer betroffenen Führungskraft lautete: »Mein Image und meine Karriere leiden: Ein teilzeitarbeitender Mann ist kein ganzer Mann!«
- **Angst vor Macht- und Statusverlust:** Der Begriff Teilzeitarbeit ist oft noch negativ besetzt und wird mit wenig qualifizierter Arbeit und Halbtagsbeschäftigung verbunden. Viele Führungskräfte fürchten, Teilzeitarbeit könnte als Zeichen ihrer Entbehrlichkeit und Ersetzbarkeit im Betrieb angesehen werden und auch im sozialen

## Neue Wege für die Arbeitswelt



### Portal für Unternehmen und Führungskräfte

Das Beratungsunternehmen Fauth-Herkner & Partner beschäftigt sich seit 1988 mit allen Aspekten der Personalarbeit. Auf seiner Webseite und einem Portal für Führungskräfte sammelt es Informationen, Modelle und Checklisten für die unternehmerische Praxis, vom Arbeitszeitmanagement bis zur Organisationsentwicklung.

[www.Arbeitswelt.de](http://www.Arbeitswelt.de)  
[www.eff-Portal.de](http://www.eff-Portal.de)

Umfeld zu Ansehensverlust führen. Sie könnten Einfluss an ihren Stellvertreter verlieren. Damit es nicht zu Machtkämpfen und zum Vorenthalten von Informationen zwischen der Teilzeit-Führungskraft und der Stellvertretung oder auch zwischen Teilzeitpartnern (z. B. Job-Sharing) kommt, gilt es Verantwortlichkeiten klar abzustecken und die Unterstützung vom betrieblichen Umfeld, insbesondere vom eigenen Vorgesetzten einzufordern.

- **Anspruch auf Erreichbarkeit:** Häufig wird das Argument genannt, eine Vorgesetzte oder ein Vorgesetzter müsse für die Mitarbeitenden möglichst gut oder immer erreichbar sein. Dabei wird übersehen, dass Vorgesetzte auch in Vollzeitarbeit häufig in Terminen oder Sitzungen und damit ebenfalls nicht erreichbar sind. Hier ist eine zielgerichtete Organisation, Koordination und Kommunikation mit Stellvertretern und Jobsharingpartnern notwendig.
- **Ungeklärte Zuständigkeiten:** Bei geteilter Führung wird oft befürchtet, dass Kunden oder Beschäftigte die Teilzeit-Führungskräfte gegeneinander ausspielen. Um dem entgegenzuwirken, sind klare Vereinbarungen und der Austausch zwischen den Teilzeit-Partnern von zentraler Bedeutung.
- **Mangelnde Information und Kommunikation, neue Technologien nutzen:** Oft ist das breite Spektrum von Teilzeit-

Lösungen sowie die Auswirkungen auf Gehalt, Rente, aber auch die Anforderungen an Organisation, Kommunikation nicht genügend bekannt. Erst wenn hierüber hinreichend informiert wird, werden bedarfsgerechte Lösungen im Führungsbereich angewandt. Auch bedarf es transparenter Anwesenheitszeiten und Zuständigkeiten und die Informationsweitergabe an (und von) Teilzeit-Führungskräfte(n) muss gewährleistet sein.

- **Angst vor einem Karriere-Stillstand:** Viele Führungskräfte fürchten, als Teilzeitkraft abgestempelt und nicht mehr befördert zu werden. Wenn Teilzeitarbeit auf oberster Ebene mitgetragen und Bestandteil der Unternehmenskultur wird, werden diese Befürchtungen obsolet. Wenn eine Teilzeit-Führungskraft grundsätzlich für eine Beförderung geeignet ist, können in einem gemeinsamen Gespräch Arbeitszeit-Lösungen zum optimalen Erfüllen der Aufgaben der neuen Stelle gesucht werden. Möglicherweise bleibt es nicht bei dem bisher praktizierten Modell: Stundenumfang und Lage der Arbeitszeit können sich ändern, organisatorische Veränderungen erforderlich werden.
- **Unternehmenskultur und mangelnde Sicht von Bedarf und Nachfrage nach Teilzeitarbeit:** Obwohl die Ergebnisorientierung gegenüber der Zeitorientie-

rung an Bedeutung gewinnt, werden lange Arbeitszeiten oft als Indiz für Engagement, Loyalität und Erfolg gewertet. Gerade von Fach- und Führungskräften wird ein »voller« Einsatz (auch in zeitlicher Hinsicht) erwartet. Es gibt ungeschriebene Gesetze, wonach sie eine 50- oder 60-Stunden-Woche zu leisten haben oder Karriere »erst nach 17 Uhr gemacht« wird. Dabei wird die Frage ausgeblendet, wie kreativ und motiviert sie in dieser Zeit sind und ob diese Arbeitsweise ihren Wünschen entspricht. Umfragen zeigen, dass die besten Ideen nicht nach einem langen Arbeitstag im Büro entstehen, sondern oftmals in der Freizeit.

- **Zu hohe Kosten und mangelnde Wirtschaftlichkeit von Teilzeitarbeit:** Als Argument gegen Teilzeit für Führungskräfte wird oft angeführt, dass die Kosten für die Einarbeitung und Fortbildung und die kopfzahlbezogenen Kosten von Teilzeit (z. B. höhere Sozialabgaben bei Teilung von Arbeitsplätzen unterhalb der Sozialbemessungsgrenze) zu hoch sind. Auf den ersten Blick stimmt diese Aussage. Übersehen wird dabei meist der Nutzen der Maßnahmen.
- **Nutzen für das Unternehmen:** Erfahrungsgemäß lässt sich die Produktivität durch Einführung von Teilzeit in Führung um bis zehn bis fünfzehn Prozent steigern. Die »Investition« in die Führungskräfte, die laut Studien je nach Branche, Ausbildung, Berufskompetenz und Berufserfahrung zwischen 80.000 bis 150.000 Euro beträgt, bleibt trotz Familien- oder Pflegephasen erhalten, die Motivation und die Identifikation mit dem Betrieb steigen und Burn-out-Syndromen kann entgegen gewirkt werden.

### Zusammenfassung

In der Praxis behindern zwar einige »Stolpersteine« die Umsetzung von Teilzeit in Führung, die aber weniger in der Organisation und Kommunikation, sondern eher in einer Unternehmenskultur mit Vorbehalten und Akzeptanzmangel begründet sind.

Trotz eines anfänglich größeren Aufwands bei der Umsetzung von Teilzeit in Führung sehen immer mehr Arbeitgeber das Angebot an Teilzeit in Führung als wesentlichen Baustein einer lebensphasengerechten Personalpolitik, die sie als attraktiven Arbeitgeber auszeichnet und ein Wettbewerbsfaktor darstellt. ■