

# Führung in Teilzeit

**VON JUTTA MÜLLER**

Dr. Jutta Müller ist Geschäftsführerin der Ressorts Personal in der Zentralen Geschäftsführung des Internationalen Bundes in Frankfurt am Main. Sie stand in den 1990er-Jahren noch vor der Entscheidung Kind oder Karriere. Sie entschied sich für die Familie, stieg nach der Elternzeit zunächst in Vollzeit wieder in den Beruf ein, um darauf für einige Jahre in Teilzeit zu arbeiten. Damals hat sie die Vorbehalte gegen Teilzeit-Führungskräfte persönlich erlebt. Trotzdem wurde sie später Abteilungsleiterin und Anfang 2017 Geschäftsführerin beim Internationalen Bund, der mit rund 14.000 Beschäftigten bundesweit etwa 700 Sozial- und Bildungseinrichtungen an über 300 Orten betreibt.

[www.internationaler-bund.de](http://www.internationaler-bund.de)

**Der Wunsch von Führungskräften nach Teilzeitarbeit findet heute zwar immer mehr Verständnis. Aber oft scheitert das Vorhaben im Einzelfall immer noch an vermeintlich »praktischen Schwierigkeiten«.**

Der amtierende Bundesaußenminister Sigmar Gabriel hat es öffentlich gemacht: Einmal pro Woche gehört ein Nachmittag seiner Tochter. Seine Frau sei ebenfalls berufstätig und mittwochs sei er mit dem Abholen aus der Kita dran, so Gabriel. So offen erheben bislang nur wenige Spitzenpolitiker oder Führungskräfte in Top-Positionen einen Anspruch auf ein Privatleben und auf Freizeit.

Ein Blick auf die Statistik spricht Bände: Führungspositionen in Teilzeit werden generell kaum angeboten. In Deutschland sind danach lediglich 1,2 Prozent der männlichen Führungskräfte in Teilzeit, bei den Frauen sind es immerhin 14,6 Prozent.

viduelle Lebenssituation des Arbeitnehmenden zugeschnittene Arbeitszeitmodelle anbieten kann. Und wer motivierte Mitarbeitende gefunden hat, muss daran interessiert sein, sie auch zu halten.

Junge Männer und Frauen fürchten heute immer noch, dass ihre Karriere leidet, wenn sie aus persönlichen Gründen eine Weile lang nur Teilzeit arbeiten wollen. Diese Sorge ist sicher auch noch oft berechtigt. Neben der Pflege von Angehörigen oder der Erziehung von Kindern kommen natürlich noch viele andere mögliche Gründe für den Wunsch nach Teilzeit dazu. In jeder Lebensphase gibt es neue Entscheidungen für die persönliche Work-Life-Balance. Der eine möchte

## **»Wichtig ist das Umdenken im Kopf«**

Der demografische Wandel und der immer stärkere Mangel an Fach- und Führungskräften zwingen die Unternehmen aber zum Umdenken. Trotz der Möglichkeiten, während der Elternzeit in Teilzeit zu arbeiten, stellt sich für viele Väter und Mütter die Frage: Was kommt danach? Kann ich auch nach der Elternzeit zumindest für eine begrenzte Dauer in Teilzeit arbeiten oder muss ich mir einen anderen Arbeitgeber suchen, der mir die Möglichkeit dazu bietet? Oder was ist mit dem Arbeitnehmer, der sich um seine pflegebedürftigen Angehörigen kümmern und zunächst nur noch Teilzeit arbeiten möchte?

Im Werben um Nachwuchskräfte ist auf jeden Fall das Unternehmen im Vorteil, das attraktive und auf die indi-

mehr Zeit für ein Ehrenamt haben, der nächste baut gerade ein Haus oder hat andere private Projekte.

Der Internationale Bund hat aktuell knapp 14.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Wunsch, die Arbeitszeit reduzieren zu wollen, wird in den letzten Jahren immer häufiger geäußert. Beim Internationalen Bund zählen 755 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer der vier Führungsebenen unterhalb des Vorstandes. Davon arbeiten aktuell immerhin 112 in Teilzeit. Der Weg hierhin war nicht einfach, lange herrschte auch beim Internationalen Bund noch die Meinung vor, dass Führen nur in Vollzeit möglich sei.

»Wer in Teilzeit führt, muss sich auf seine Kernaufgaben konzentrieren

und zusätzlich Prioritäten setzen«, sagt Hans-Peter Kröske. Der frühere Leiter der Personalentwicklung des Internationalen Bundes hatte fünf Jahre lang seine Arbeitszeit um 20 Prozent reduziert. »Wichtig ist eine klare Kommunikation und die Einbindung des Teams. Zu Beginn war für mich die größte Herausforderung, zu delegieren und loszulassen. Als ich dann aber merkte, dass das Team dadurch motivierter und eigenständiger wurde, fiel mir das immer leichter«, so Kröske. »Mir ist nicht bekannt, dass es zu Problemen gekommen ist, nur weil ich einen Tag in der Woche nicht da war. Natürlich ist eine langfristige und transparente Planung wichtig, wenn das funktionieren soll. Das gilt meiner Meinung andererseits eigentlich für jede Führungskraft. In Teilzeit bekommt eine gute Planung aber mehr Gewicht.«

Führungskräfte können Verantwortung delegieren, aber nicht abgeben, so das Ergebnis von Hans-Peter Kröske.

Wichtig sei eine gute Stellvertreterin oder ein Stellvertreter, die oder der über die entsprechenden Kompetenzen verfügt und bereit sei, Verantwortung zu übernehmen. Das eröffne auch Kollegen Chancen, die möglicherweise eines Tages eine eigene Führungsposition anstreben.

immer ansprechbar oder erreichbar ist. Das dauert sicher oft ein wenig. Es ist aber wie immer: Ist es erst einmal grundsätzlich akzeptiert, dass die Leitung einer Abteilung, einer Einrichtung oder eines Teams nicht fünf Tage die Woche acht Stunden da ist, können auch die Arbeits-

## »Führungskräfte in Teilzeit sind auf eine transparente und konsequente Planung angewiesen«

Natürlich erfordert ein Führen in Teilzeit eine gute Organisation und noch viel stärker als sonst klare Entscheidungsprozesse sowie die genaue Einhaltung von Zeitvorgaben. Auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich daran gewöhnen, dass ihre Führungskraft nicht

abläufe entsprechend angepasst werden.

Früher wurde der Wunsch, Teilzeit arbeiten zu wollen, oft mit mangelndem Engagement oder Interesse am Job gleichgesetzt. Viele Entscheider hatten Schwierigkeiten sich vorzustellen, dass es möglich ist, auch als Führungskraft seine Aufgaben genauso engagiert wie andere Kolleginnen und Kollegen anzugehen.

Dieses Akzeptanzproblem ist – zumindest beim Internationalen Bund – Geschichte. Das hat auch mit der wertschätzenden Unternehmenskultur zu tun. Der Job ist ein wichtiger Teil im Leben der meisten Menschen. Doch die persönliche Work-Life-Balance fällt manchmal zu Ungunsten des Unternehmens aus. So spricht es sicher nicht gegen das Interesse an der bezahlten Arbeit, wenn ein Kollege in Teilzeit geht, weil er Zeit für sein Lauftraining braucht. Er bescheidet sich lieber finanziell, verdient weniger Geld und erfüllt sich mit seinen Marathonläufen einen persönlichen Traum.

Die Organisation von Teilzeit auf Seiten des Unternehmens ist mit Aufwand verbunden. Starre Regeln helfen nicht weiter. Beim Internationalen Bund suchen und finden wir in den allermeisten Fällen individuelle Lösungen, die den Wünschen der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters und den Interessen des Unternehmens gerecht wird.

Wer sich als Unternehmen mit Augenmaß auf das Thema »Führen in Teilzeit« einlässt, wird feststellen, dass dieses Modell funktionieren kann und die Attraktivität als Arbeitgeber unter Bewerberinnen und Bewerbern deutlich zunimmt.

TARIFERGEBNIS BADEN-WÜRTTEMBERG

## Mehr Selbstbestimmung bei der Arbeitszeit

Neben deutlich mehr Geld bringt das Tarifergebnis mehr Selbstbestimmung bei der Arbeitszeit.



Der jüngste Tarifabschluss in der Metall- und Elektroindustrie sieht für Beschäftigte, die Kinder erziehen, Angehörige pflegen oder in Schicht arbeiten, erstmals vor, dass sie statt des tariflichen Zusatzgelds acht freie Tage nehmen können. Zwei Tage davon finanziert der Arbeitgeber.

[www.igmetall.de](http://www.igmetall.de)