



Arbeitszeitmodelle, vollzeitnahe Teilzeit auch für Führungskräfte

Wie können Führungsaufgaben in Teilzeit geleistet werden? Welche Arbeitszeitmodelle müssen verstärkt zum Einsatz kommen? Was gelingt, was nicht?

Moderation und Statement:

Bianca Boudein – ERGO Versicherungsgruppe AG und
Gerda Köster, Vodafone GmbH

Statement Experten:

Carmen Tietjen, DGB Nordrhein-Westfalen

Statement Hochschule:

Dr. Elisabeth Heinrich, Universität Siegen

Einleitung zum Thema

Teilzeitmodelle in Führungspositionen sind noch immer eine Seltenheit, insbesondere in großen Unternehmen. Im internationalen Vergleich zeigen sich hier eindeutige Unterschiede. In Großbritannien arbeiten 8 Prozent aller Führungspersonen in Teilzeit, in den Niederlanden sind es sogar 12 Prozent. Deutschland liegt dagegen mit insgesamt nur 5 Prozent deutlich hinter seinen internationalen Nachbarn. Vor allem der Vergleich zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften in Teilzeit macht den Handlungsbedarf deutlich: in Deutschland sind 14,6 Prozent aller Teilzeit-Führungskräfte Frauen aber nur 1,2 Prozent Männer. (Statistisches Landesamt, 2013)

Trotz diverser Argumente, die für Teilzeitarbeit in Führungspositionen sprechen, gibt es immer noch Hinderungsgründe, die einer Umsetzung im Weg stehen, wie ein tradiertes Rollenverständnis von Führungskräften und der Anspruch auf ständige Erreichbarkeit. Noch immer werden lange Arbeitszeiten und Wochenstunden als selbstverständlich für Führungspersonen angesehen, nur wer „vollen Einsatz“ zeigt, kann Karriere machen. Entsprechend konnte das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung für das Jahr 2010 feststellen, dass die meisten Führungspersonen eine Wochenarbeitszeit von 41-49 Stunden (38% Frauen, 42% Männer) leisten, d.h. mehr als eine „normale“ Vollzeitstelle. In der Stichprobe der männlichen Führungskräfte finden sich sogar 10% mit mehr als 60 Wochenstunden. Dagegen gibt es keine Führungskräfte, die weniger als 20 Stunden in der Woche arbeiten. Männliche Führungskräfte in Teilzeit finden sich sogar erst mit einer Arbeitszeit ab 35 Wochenstunden. Hohes zeitliches Engagement wird oft gleichgesetzt mit Loyalität, Erfolg und Leistung.

Für Führungspositionen haben sich noch keine Standardmodelle etabliert, hier müssen individuelle und lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle greifen. In den meisten Fällen wird ein Modell gewählt, das an einer Vollzeitarbeit angelehnt ist, wie die 4-Tage-Woche in Kombination mit Home-



Office bzw. Telearbeit. Eine andere Möglichkeit bietet das Job-Sharing, was allerdings ein hohes Maß an Kooperation und Kommunikation voraussetzt.

Eine erfolgreiche Etablierung von Teilzeitarbeit bei Führungspersonen kann nur durch Top-Down Prozesse erreicht werden; die Zustimmung der obersten Führungsebene ist eine unumgängliche Voraussetzung. Ein positives Marketing, Informationen zu Arbeitszeitmodellen und eine Sensibilisierung für das Thema sind hierbei zentrale Komponenten. Die Einbindung des gesamten Teams bzw. der Mitarbeiterschaft erhöht zudem die Akzeptanz und reduziert Probleme bei der Umsetzung einer Teilzeitbeschäftigung der Führungsperson.

Antworten auf vier Fragen und die Diskussion während der Session

Die Top-Herausforderung besteht darin, den Weg von der Anwesenheitskultur hin zur Ergebniskultur zu ebnen und den Wertewandel durch positives Marketing voranzutreiben. Die Umsetzung erfordert Mut, denn ohne Top-Down Prozess funktioniert es nicht!

Was können wir gemeinsam mit der Gruppe tun?

Durch Best-Practice-Beispiele bzw. Erfolgsvorbilder lässt sich Druck erzeugen bei Unternehmen, Einrichtungen und Hochschulen etc. Doch das glückt nur, wenn einer mit gutem Beispiel vorangeht. Andere müssen nachziehen.

Was kann die Aktionsplattform leisten?

Best Practice publizieren und dadurch Debatte vorantreiben, dabei die Lücken zwischen den Wünschen der Beschäftigten und den Rahmenbedingungen und Strukturen aufzeigen.

Was braucht es außerdem?

Gesellschaftliche Akzeptanz verschiedener Lebens- und Arbeitsmodelle

Die interessanten Diskussionen der Session berührten folgende kritische Punkte:

Insgesamt sind die Erfahrungen mit Führung in Teilzeit in den Unternehmen gut. Es gibt aber sehr verschiedene Modelle, beispielsweise die Blockmodelle: Im Sommer längere Zeit Urlaub zu nehmen, sonst Vollzeit zu arbeiten. Andere reduzieren Wochenarbeitszeit, entweder auf eine 4 Tage Woche oder sie verkürzen ihre Arbeitstage. Teilweise haben Kolleginnen und Kollegen, die in Teilzeit führen, mit Neid anderer Führungskräfte aus der mittleren Managementebene zu rechnen. Einige kamen auch zu der Erkenntnis, dass das Arbeitsvolumen sich nicht wirklich reduziert hat, eine monetäre Reduzierung des Gehaltes aber erfolgte. Führung in Teilzeit erfordert nicht nur ein verändertes neues Zeitmanagement, es erfordert vor allem die Delegation von Aufgaben. Beobachtet wurde, dass Männer ihre Zielvorgaben häufig nicht verändert haben, Frauen dagegen schon. Führung in Teilzeit funktioniert selten bei Topmanagementpositionen.

Im alten Standardmuster für Karriere sind Leistungsbereitschaft, höhere Motivation, hohe Präsenz gute Voraussetzungen für Führung.

Bei Vodafone arbeiten Beschäftigte im Open Space Konzept: Dabei ist der Arbeitsort variabel, die Beschäftigten haben keine eigenen Büros, auch die Vorstände nicht! Durch die Arbeitsortflexibilisierung wird zur besseren Work Life Balance der Beschäftigten beigetragen. Schon seit längerem gibt es Coachings für die virtuelle Führung von Teams. Festgestellt wurde, dass Männer eher arbeitsortflexibel, Frauen eher arbeitszeitflexibel arbeiten.



Laut Carmen Tietjen sollten die Gewerkschaften nicht nur mehr Geld fordern, sondern auch die Erweiterung von Arbeitszeitkorridoren. Derzeit reduzieren Führungskräfte in Teilzeit häufig von 60-70 h auf 40 h.

Die Situation von Führung in Teilzeit an den Hochschulen ist verbesserungsbedürftig. Teilzeitprofessuren sind an Universitäten die absolute Ausnahme, an Fachhochschulen schon häufiger anzutreffen.

An den Hochschulen führt oft die strikte Einhaltung einer Vollzeitstelle (40 Stunden) ohne weitere Überstunden zu Forschungsknachteilen.

Es werden durchschnittlich 60-80 h verlangt, so Elisabeth Heinrich von der Universität Siegen. Es bestehe ein enormer internationaler Druck, unter anderem müssten riesige Forschungsliteraturmengen erarbeitet werden. An der Universität Siegen arbeiten nur 5 % der Führungskräfte in Teilzeit, in der Wissenschaft gelte: der Beruf ist Berufung!

Fazit: Führung in Teilzeit - Wir müssen es alle wollen! Best Practice-Beispiele sollten verbreitet werden. Eine Änderung der Betriebskultur und damit Signale für die Führung in Teilzeit müssen im Vorstand und in der Geschäftsführung eines Unternehmens verankert sein.

Es gibt verschiedene Modelle, jedes hat seine Berechtigung. Jeder muss seinen Weg finden, darüberhinaus müssen auch Strukturen verändert werden.