

## Teilzeit-Führen: Nur im Prinzip gut finden ist zu wenig

*Ewald Z. glaubte, im buchstäblichen Wald zu stehen, als er die Email von seinem Chef öffnete. Vor Monaten war er in das High-Potentials-Programm seines Unternehmens aufgenommen worden, damit offiziell im Unternehmen nun als „Talent“ geführt, inklusive Teilnahme an einem intensiven internen Führungsentwicklungsprogramm im kommenden Jahr. Alle Termine dafür bereits fixiert, am Kick-Off schon die anderen Teilnehmer kennengelernt, alles junge, engagierte Führungskräfte wie er. Und jetzt: „Leider müssen wir Ihnen mitteilen, dass Sie an diesem Programm aufgrund Ihrer Reduktion auf Teilzeit nicht teilnehmen können.“*

*Neulich in der Kantine eines großen Produktionsunternehmens: „Wie, die Frau F. ist auf Teilzeit? Wusste ich gar nicht. Ich dachte immer, die leitet den Bereich!“*

## Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Zweimal ausch. Kein Wunder, dass sich zwar 94 % aller Frauen und 78 % aller Männer in Führungspositionen vorstellen können, auf Teilzeit umzustellen – aber von dieser Gruppe der Interessierten nur 46 % (Frauen) bzw. 25 % (Männer) die in ihrem Unternehmen vorhandenen Angebote dafür tatsächlich in Anspruch nehmen<sup>1</sup>. Denn vielerorts ist von vornherein klar: „Das geht bei uns nicht.“ Oder, etwas differenzierter: „Wann ich erreichbar sein muss, ist nicht im Voraus planbar.“ Auf den ersten Blick auch ganz überzeugend: „Mein Job ist nicht künstlich auf ein bestimmtes Stundenkontingent begrenzt.“ Viele Führungskräfte wollen auch nicht, „dass meine MitarbeiterInnen für mich einspringen müssen, nur weil ich nur noch Teilzeit arbeiten will.“

Ja, wer heute mit dem Gedanken spielt, Führung in Teilzeit zu machen (oder es schon tut), stößt auf real existierende Hürden.

### Mentale und strukturelle Hürden

Diese Hürden sind besonders tückisch, denn sie sind an zwei äußerst schwer zu erkennenden Stellen aufgebaut: a. in den Köpfen und b. in den Strukturen, exakter im Fehlen von gewissen Strukturen. Als die wichtigsten **mentalen Hürden** sehen wir:

#### ■ Arbeitseinsatz und Führung

Mentale Hürde Nr. 1 ist der Glaubenssatz-Klassiker auf dem Gebiet der Führung schlechthin: „Führen heißt auch überdurchschnittlich viel arbeiten.“ Wird gerne als nicht zwingend so gesehen, aber trotzdem getan; Ist vielerorts vom Ist-Zustand zum unternehmenskulturellen Dogma aufgestiegen; Dient zugleich auch als transparente Legitimation dafür, in diese Position befördert worden zu sein (und weiter befördert zu werden). Entlarvend könnte die Frage sein, warum eigentlich Führungsjobs generell so zugeschnitten sind, dass sie in 30 Std. oder 40 Std./Woche regelmäßig offenbar nicht zu schaffen sind, dafür aber in 60-70 Stunden schon.

## ■ Respektverlust

Glaubenssatz Nr. 2 ist nicht minder stark: „Teilzeitarbeit ist minderwertig.“ Klingt hart, wird aber sehr deutlich, wenn man die Assoziationen dazu abfragt, z. B.

- Assoziation mit „Halbtagsarbeit“ (obwohl es bei Führungs-Teilzeit mehrheitlich um Dreiviertel- bis 90 %-Beschäftigung geht; nicht „bei uns arbeiten“ ist gleichbedeutend mit Nicht-Arbeiten)
- Assoziation mit „Frauenarbeit“,
- „Wenig Geld verdienen“
- „Ist nicht mit dem Unternehmen identifiziert“

Alles Zuschreibungen, die mit dem klassischen Soll-Bild von Führung so gar nicht zusammenpassen und der Autorität der Führungskraft nicht zuträglich sind. Als schmerzlicher Leitsatz hat sich für viele daher eingebrannt: Wenn Du Respekt und Einfluss verlieren willst, arbeite Teilzeit!

## ■ Präsenzkultur

Mentale Hürde Nr. 3, meist je nach Internationalisierungsgrad des Unternehmens unterschiedlich stark ausgeprägt: „Eine Führungskraft muss präsent sein.“ Getragen wird der Satz von der Sorge, was passieren würde, überließe man die MitarbeiterInnen allein und unbeaufsichtigt ihrem Treiben („wenn man nur einmal nicht dabei ist...“). Dahinter steht ein Menschen- und Führungsbild, das davon ausgeht, dass jederzeit Adjustierungsbedarf auftreten kann, der nur für die Führungskraft sicht- und durchführbar ist. Gesteuert wird über Präsenz, nicht über Ergebnis. Obwohl sich die Führungsrealitäten bereits oft weit von den Möglichkeiten, präsent zu sein, wegentwickelt haben, ist die Präsenz dieses Glaubenssatzes weitgehend ungebrochen.

## ■ Erreichbarkeitsanspruch

Während die Präsenz-Idee ihre Sorge vor allem den MitarbeiterInnen widmet, hat mentale Hürde Nr. 4 durchaus auch den eigenen Vorgesetzten im Blick: Was, wenn mein Chef dringend etwas von mir benötigt? Oder, aus Sicht des Vorgesetzten selbst: Was, wenn ich dringend Informationen von meinen führenden MitarbeiterInnen brauche? Daher gilt im Zweifel: „Eine Führungskraft muss (immer) erreichbar sein“. Zuweilen nimmt dieses Spontan-Zugriffsrecht insbesondere in oberen Führungsebenen bizarre Formen an: Leitende MitarbeiterInnen verlassen von einer Minute auf die andere unhinterfragt teure Fortbildungen, weil ihre Chefs für wenige Minuten von ihnen persönlich berichtet haben wollen, was jemand anderer womöglich auch wüsste oder auch später genügen würde; Meetings werden ohne Vorankündigung innerhalb von 10 Minuten einberufen, ohne Vorbereitungsmöglichkeit, ohne Wissen über Ziel, TeilnehmerInnen etc.

## Teilzeit verdienen, Vollzeit arbeiten?

Mentale Hürden werden oft gestützt von **strukturellen Hürden**, die ihren Brüdern im Geiste fleißig zur Hand gehen.

Frau F., seit vielen Jahren Führungskraft mit 30-Stunden-Vertrag und 20 MitarbeiterInnen, bringt es lachend auf den Punkt: „Meine KollegInnen witzeln, dass ich hier bei uns die Preise verderbe!“ Tatsächlich sieht sie selbst den Hauptunterschied zu ihren Vollzeit arbeitenden KollegInnen der selben Ebene darin, dass sie flexibler mit ihrer Arbeitszeit umgehen kann und es z. B. ok ist, auch mal um 15 h das Unternehmen zu verlassen, um dann um 18 h von zu Hause die Arbeit wieder aufzunehmen. Mengenmäßig sieht sie keinen nennenswerten Unterschied zur Arbeitszeit der anderen KollegInnen. Für den Flexibilitätsvorteil wird also ein Gehaltsabschlag von 25 % fällig. Damit ist Frau F. nicht allein: Von 14 interviewten Teilzeit-Führungskräften einer Studie der Uni Trier<sup>2</sup> gaben denn auch 12 an, genauso viel wie ihre VollzeitkollegInnen zu arbeiten. Also Teilzeit verdienen, Vollzeit arbeiten? Erschwerend kommt hinzu, dass mit dem Schritt zur Teilzeit als Führungskraft ein Tabu-Thema ans Licht muss: die unkontrollierten Arbeitszeiten der Vollzeitführungskräfte. Während diese mit ihren All-in-Verträgen ihre Arbeitszeiten oft über den Körper begrenzen oder/und die Bäume, die ihnen von ihrem Umfeld aufgestellt werden, findet für den Teilzeit-Führenden eine Arbeitssteuerung zumindest formal wieder über Zeitbudgets statt. Tatsächlich bleibt die Herausforderung in beiden Fällen dieselbe: Ergebnisse mit einem de facto begrenzten persönlichen Zeiteinsatz zu liefern.

### ■ Karriere-Aus?

Eine weitere Hürde, die sich ebenfalls aus dem Fehlen von Struktur aufbaut, ist die Aussicht auf weitere Teilnahme am Karriere-Karussell des Unternehmens. Oft gilt, zum Teil unausgesprochen, zum Teil ganz explizit deklariert: Wer auf Teilzeit geht, ist karrieretechnisch draußen oder zumindest „auf hold“ gesetzt.

### ■ „Zu individuell für allgemeine Regelung“

Oft fehlt auch ein klar strukturierter Prozess, wie nun für eine potenzielle Umstellung auf Teilzeit im Einzelfall vorzugehen ist. Teilweise getrieben von der Vorstellung, wenn man einen Prozess festlegt, verliert man als Vorgesetzte/r damit automatisch die Möglichkeit, das Gesuch auch ggf. abzulehnen, wird die Maxime ausgerufen, die schon vor (und mancherorts seit) Jahren bewährte Dienste zur Verhinderung von Arbeitsflexibilisierung geleistet hat: „Da ist jeder Fall anders, das ist individuell zu regeln“. Keine fixen Ansprechpartner, keine Beratung, keine Vorgesetzten, die Bescheid wissen, geschweige denn eine bestimmte Kultur leben, keine HR, die mit Management-Backing den Weg ebnet und gegen Hürden auftritt. Also ich, allein mit meinem zum Thema unreflektierten Chef. Na gut, dann zahl ich halt was ein.

## ■ „Einmal Teilzeit, immer Teilzeit?“

Auch nicht geregelt ist oft, wie man wieder in Vollzeit kommt. Viele Teilzeit-Führende werden zum Opfer ihres Erfolgs, haben sie doch bewiesen, dass ihre Position tatsächlich in weniger Zeit bewältigt werden kann. Warum also jemanden wieder umstellen und erhöhte Kosten oder unangenehme Schnitte anderswo machen? Im Zweifel also kein attraktives Szenario für die Vorgesetzten.

Sind all diese Hürden überwindbar? Theoretisch: ja, da allesamt nicht in der Sache begründet sind. Praktisch: kommt darauf an, wer das aller will.

## Führungstalente oder „Arbeitsbullen“ gesucht?

Sollte es das Unternehmen wollen? Kommt darauf an, 1. wie weit man schon aktuell von den Veränderungen am Arbeitsmarkt betroffen ist und 2. wie weit man als Unternehmen vorausschauend handeln möchte. Klar scheint jedoch, dass

- immer mehr hoch talentierte Führungskräfte gar keine werden oder zumindest nicht weiter aufsteigen wollen oder sich aus der Führungs-Tretmühle immer häufiger ganz verabschieden, weil sie die existierenden Rahmenbedingungen von Führung ablehnen. Wer also in Zukunft einen akzeptablen Rückfluss aus der Investition in Humanressourcen für Führungsrollen haben will, wird alternative Denkgänge zu Führung im Unternehmen etablieren müssen.
- der ganz allgemein festzustellende Trend zum Anspruch, „daneben auch noch ein Leben zu haben“, ungebrochen ist<sup>3</sup>. Dieser Anspruch begrenzt sich immer weniger auf Frauen, die Mutterrolle und Arbeit vereinen wollen. Der Druck auf flexible Arbeitsmodelle erfasst damit zunehmend auch Männer und Führungsrollen. Wer also auch außerhalb der eigenen Reihen zukünftig auf das gesamte Potenzial an fähigen Führungspersonen zugreifen will, wird entsprechende Angebote am Arbeitsmarkt machen müssen.
- sich durch das Hinschauen und aktive Managen des Zeitbudgets von Führungskräften auch eine Chance auf Delegation, MitarbeiterInnen-Empowerment und –förderung auftut.
- wer als Führungsriege authentisch vorleben will, dass Arbeitsflexibilisierung im eigenen Unternehmen nicht nur ein Schlagwort ist, am besten bei sich selbst anfängt.

## Zwei Change-Prozesse auf unterschiedlichen Ebenen

Was braucht es dazu? Erstens, ein gesteuertes Vorgehen, um eine unternehmensweite Kultur zu verankern, die Führungskräfte nicht deshalb von Teilzeit abhält, weil es in den Köpfen ihrer Chefs, KollegInnen und MitarbeiterInnen mentale Barrieren gibt. Jede einzelne Mentalbarriere kann logisch aufgelöst werden. Für derartige Mindset-Change-Prozesse gelten grundsätzlich dieselben best practices wie für Change Prozesse allgemein, jedoch mit zwei besonderen Herausforderungen:

- Die bestehenden mentalen Barrieren sauber greifbar zu machen sowie die notwendigen Strukturen und Prozesse für Teilzeit-Führende zu schaffen und zum Leben zu bringen:
  - Teilnahme an Weiterbildung
  - Karrierepfade
  - Teilzeit-Exitprozess
  - ggf. Nachschärfungen oder Ergänzungen bei den bereits angebotenen Teilzeit-Arbeitsmodellen
  - etc.
  
- Zweitens, für die einzelne Führungskraft einen sauberen, klar festgelegten, in Kraft gesetzten Prozess für die fallbezogene Prüfung und ggf. Umstellung von Vollzeit auf Teilzeit. Inklusive Evaluationszeitpunkten, inklusive Begleitung und Beratung durch HR oder/und externe FührungsexpertInnen, die der jeweiligen Führungskraft helfen, ihre Führungsaufgabe entsprechend umzugestalten:
  - welches Teilzeitmodell ist passend,
  - was kann|muss delegiert werden
  - wie wird die Stellvertretung geregelt?
  - Welche Kompetenzen sind ggf. bei den MitarbeiterInnen aufzubauen?
  - Wie die Erreichbarkeiten regeln?
  - Wie muss sich die Führungsbeziehung zum eigenen Vorgesetzten ändern?
  - Wie ggf. die Zusammenarbeit zu anderen Abteilungen anpassen bzw. explizit regeln?
  - Wie das eigene Arbeitspensum und das des betroffenen Umfeldes praktikabel tracken?
  - Wie ist ggf. die Zielvereinbarung anzupassen, inhaltlich und damit sie wirklich steuert?

Zwischen den beiden Change-Prozessen ist ein kommunikativer Zusammenhang herzustellen, damit Nr. 2 nicht nur in Nr. 1 eingebettet ist, sondern beide sich gegenseitig „in die Hände spielen“ können und damit den Wandel absichern.

Ist das alles machbar? Aber ja, sobald erkannt ist, wie altes Denken behindert, kann auch schon der Appetit nach Neuem da sein. Übrigens, sind eigentlich schon die ersten Schneeglöckchen da?

## Über den Autor



**Dipl.-Kfm. Bernhard Einsiedler**, Wien, ist Betriebswirt, GfP Seniorberater, akkreditierter Wirtschaftscoach und Lehrbeauftragter verschiedener Universitäten. Er kommt aus der internationalen Change-Management-Beratung. Schwerpunkte: Führungs-Coaching, Führungsentwicklungs-Programme, Projekt-Coaching, Strategieentwicklung und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit.

## Über die GfP

1972 GEGRÜNDET, ist die GfP – als Pionier der Personalentwicklung – das größte private, (eigentümergeführte) Beratungs- und Trainingsunternehmen in Österreich und bietet mit 40 Jahren Erfahrung und der Ausbildung von mittlerweile rund 45.000 Führungskräften das solide Fundament für die Arbeit in, mit und an Entwicklungsprozessen.

Durch diese Erfahrung wissen wir, welche Themen für Führungskräfte relevant sind und wie sie methodisch effizient und mit Freude an der Entwicklung vermittelt werden können.

Unser Führungsverständnis und unsere Arbeit mit Führungskräften ist pragmatisch und umsetzungsorientiert - eine Ausrichtung, die den praktischen Nutzen für unsere Kunden erhöht und sich in unserer Methodik abbildet.

## GfP Academy Seminar zu diesem Thema:

### Part Time Leadership

Führen in Teilzeit

Termin: 17.06.2013, 9.00 -- 15.30 Uhr  
plus eine Einheit Einzel-Coaching (auch Telefoncoaching möglich)

Kosten: EUR 590,-- exkl. Ust.

Ort: Ideen-Räume, 1060 Wien

[www.gfp.at/part\\_time](http://www.gfp.at/part_time)

## Quellenangaben

<sup>1</sup> Bain & Company: Studie „Flexible work models: How to bring sustainability to a 24/7 world“, 10/2010; für den deutschsprachigen Raum vgl. Verband der deutschen Führungskräfte, Studie 07/2012

<sup>2</sup> G. Vedder, J. Reuter (Hrsg.): Die Vielfalt der Work-Life Balance, 2008

<sup>3</sup> Vgl. dazu die aktuelle Diskussion im deutschsprachigen Raum unter dem neu entdeckten Begriff „Downshifting“, z. B. Der Spiegel, 4.10.2012; Frankfurter Rundschau, 4.12.2012; vertiefend: G. Müller-Eschenbach: Wir statt Gier, 2012