

**Interview mit Prof. Dr. Anja Karlshaus zum Buch „Teilzeitführung“
am 26.05.2017 für den Infoblitz-Newsletter des Forums
„Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ der Metropolregion Rhein-
Neckar GmbH**



Foto: privat

Frau Prof. Dr. Karlshaus, gemeinsam mit Prof. Dr. Boris Kaehler haben Sie aktuell das Buch „Teilzeitführung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen“ herausgegeben. Wieso ist die Führung in Teilzeit Thema für ein ganzes Buch?

Das Thema Teilzeitführung hat in den letzten Jahren ungemein an Popularität gewonnen. Es ist zwar kein wirklich neues Thema – doch wird es derzeit sehr stark sowohl durch aktuelle Debatten um Frauenförderung und Vereinbarkeit – als auch durch Wertewandeldiskussionen im Zusammenhang mit der Generation Y sowie der vielfach geäußerten Angst vor einem Fachkräftemangel befeuert. Wir beobachten in dem Zusammenhang einen immer stärker werdenden Druck auf Entscheidungsträger aus der Wirtschaft durch z.B. die rechtliche Absicherung von Teilzeitbeschäftigung explizit auch für Führungskräfte seit 2001 als auch durch das Inkrafttreten des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen von 2015. Es finden sich nicht nur regelmäßig Darstellungen und Interviews mit erfolgreichen Teilzeitführungs Kräften in der Tagespresse und diversen Medien – auch die zahlreichen politische Initiativen auf Landes- und Bundesebene im Themenfeld Familienpolitik, Frauenförderung sowie explizit auch Arbeitszeit/Teilzeitführung erhöhen den Druck. Viele Unternehmen experimentieren aus den genannten Gründen schon seit einiger Zeit mit verschiedensten Teilzeitführungsformaten. Hochspannend ist, wie unterschiedlich und individuell die verschiedenen Formate aussehen können.

Teilzeitführung mag zwar insofern kein neues Thema sein – doch ist es bislang aus wissenschaftlicher Perspektive nur wenig und eher fallstudienartig behandelt worden. Boris Kaehler und ich haben deshalb in unserem Buchprojekt versucht, die vielen Einzelbeispiele zu systematisieren, objektiv Stärken und Schwächen der verschiedenen Ansätze zu beleuchten und generelle Hinweise für die Implementierung von Teilzeitführungsmodellen abzuleiten. Durch die vielen Best-Practice-Beispiele renommierter Unternehmen werden die beschriebenen Teilzeitführungsmodelle noch einmal anwendungsorientiert dargestellt.

Darüber hinaus bezwecken wir mit dem Buch und unserer Website (www.teilzeitfuehrung.info) selbstverständlich aber auch, etwas für die gesellschaftliche und unternehmerische Akzeptanz flexibler und zeitreduzierter Führungsmodelle tun, in dem wir zeigen „... und es geht doch“. Denn auch wenn Teilzeit in der Belegschaft immer stärker zur Norm wird, so ist „Führen in Teilzeit“ noch lange keine Selbstverständlichkeit geworden.

Können Sie Gründe nennen, weshalb die Teilzeitführung noch immer ein vernachlässigtes Modell in der Unternehmenspraxis ist?

Da kommen sicherlich verschiedene Gründe zusammen. Bislang sind in Deutschland immer noch viele Unternehmen durch eine sehr starke Präsenzkultur gekennzeichnet, die mit einer entsprechenden Führungskultur einhergeht. Das sind keine optimalen Rahmenbedingungen für Teilzeitführungskräfte, denen in diesem Kontext teilweise mangelndes Engagement, Karrierewillen oder Leistungsbereitschaft unterstellt wird. Ein solches Akzeptanzproblem wird auch dadurch verschärft, als dass es sich bei Teilzeitführungskräften immer noch um „Exoten“ handelt. Eine kritische Masse von Teilzeitführungskräften ist hier noch lange nicht erreicht, die es möglicherweise für ein Umdenken braucht. Neben den genannten kulturellen und Akzeptanzproblemen scheuen sich einige Unternehmen auch aufgrund organisationsstruktureller Argumente proaktiv Teilzeitführungspositionen anzubieten. Zeitreduzierte oder Job-Sharing-Stellen können manchmal in den bestehenden Personalsystemen nicht abgebildet werden, es gibt Schwierigkeiten bei der Berechnung von Benefits (z.B. die Handhabung von Firmenwagen) – als auch die große Sorge vor Neid oder Unzufriedenheit bei Kollegen und Mitarbeitern, da diese ggf. bei einer schlechten Organisation der Teilzeitführungsposition zusätzliche Arbeit übernehmen müssten. Vielfach wird aber auch als weiteres Argument angeführt, dass Unternehmen einfach keinen Druck haben/hatten, ihr Verhalten zu ändern. Fach- und Führungspositionen konnten bislang auch so sehr gut besetzt werden.

Im zweiten Teil Ihres Buches führen Sie acht verschiedene Praxisbeispiele an. Wie unterschiedlich sind die Gestaltungen der jeweiligen Teilzeitführungen oder gibt es viele Parallelen?

Tatsächlich werden unter dem Begriff „Teilzeitführung“ sehr verschiedene Modelle subsumiert und oftmals ganz individuell ausgestaltet, so dass letztendlich fast jedes Modell für sich einmalig ist. Grob klassifiziert unterscheiden wir zwischen einigen wenigen Hauptmodellen, wie beispielsweise der sogenannten „vollzeitnahen Führung“, die i.A. eine Reduktion auf 75 – 90% der betriebsüblichen Vollzeitnorm beinhaltet. Ein weiteres beliebtes

Modell ist das Jobsharing, Jobsplitting oder im Führungskräftesegment auch Topsharing genannt, bei welchem sich mind. zwei Führungskräfte eine Position teilen. Für alle Modelle gilt, dass sich die vereinbarte Wochenarbeitszeit sowohl gleichmäßig über alle Wochentage verteilen oder geblockt (bis hin zu Auszeiten wie dem Sabbatical) realisiert werden kann. Arbeitszeiten können verbindlich und „starr“ im Rahmen des Arbeitsvertrages vorab festgelegt werden – als auch zeitlich völlig flexible und „nach Bedarf“ umgesetzt werden.

Neben der sehr individuellen Arbeitszeitgestaltung, bei der privaten und unternehmensspezifischen Bedürfnissen Rechnung getragen wird, finden sich selbstverständlich auch Unterschiede in der Ausgestaltung und Handhabung der zumeist ehemals als Vollzeitstelle angelegten Position. Teilweise werden Aufgabenfelder herausgelöst und an andere Abteilungen übertragen. Teilweise werden Stellvertreter oder Mitarbeiter mit einem größeren Verantwortungsspektrum ausgestattet, Job Sharing-Varianten genutzt oder Aufgaben aus dem Unternehmen ausgelagert. Diese Entscheidungen sind i. A. von Parametern wie der Aufgabe selber, der Qualifikation des Teams, den Wünschen und Bedürfnissen der Führungskraft, der Unternehmensphilosophie und vielen weiteren Faktoren abhängig. Ein paar Gemeinsamkeiten lassen sich jedoch nichtsdestotrotz herauslesen: im gehobenen Management ist häufiger das vollzeitnahe Teilzeitführungsmodell anzutreffen – gepaart mit einer hohen Bereitschaft auch mal außerhalb vereinbarter Arbeitszeiten für das Unternehmen aktiv zu sein. Diese Flexibilität wird oftmals durch verschiedene Tele-Office bzw. Home-Office-Varianten unterstützt.

Kann jede Führungsposition in Teilzeit ausgeübt werden? Und was sind Ihrer Erfahrung nach die Voraussetzungen, um eine Führungsposition in Teilzeit zu besetzen?

Um die Frage zu beantworten, müsste es ein sehr eindeutiges Teilzeitverständnis geben. Unter dem Begriff „Teilzeitführung“ werden aber hingegen sehr unterschiedliche Modelle mit entsprechend verschiedenen Arbeitszeitvolumina subsumiert. Eine klare Definition von „Teilzeitführung“ existiert nicht, sondern es gilt häufig der Vergleich mit der Vollzeitnorm. Die Willkür der Terminologie wird vielleicht an folgendem Rechenbeispiel deutlich: Bei einer angenommenen Vollzeitnorm von 37,5 - 40 Std., läge die Arbeitszeit einer 90%-Teilzeitführungskraft bei 34 - 36 Stunden – bspw. im Vergleich zur 35 Stunden-Woche einer Führungskraft in Frankreich. Da hinterfrage ich auch nicht, ob diese französische Vollzeitkraft jeden Job machen kann. Zudem müsste fairerweise auch die unterschiedlichen Handhabung von Feier- und Ferientagen sowie das Ausmaß an Überstunden, die unternehmensspezifisch stark variieren können, noch berücksichtigt werden.

Aber natürlich beeinflussen eine Reihe von Faktoren die Umsetzbarkeit der verschiedenen Modelle. Nehmen wir z.B. die Aufgabe selber: je komplexer, je weniger planbar, je mehr Kundenkontakte, etc. desto höher wahrscheinlich die erforderliche Präsenzzeit. Dieses ist natürlich auch abhängig von der Teilzeitfamilie wie beispielsweise den Mitarbeitern: Können diese mehr Verantwortung tragen und Abwesenheiten auffangen? Oftmals steigt die vereinbarte Arbeitszeit der Führungskräfte mit zunehmender Hierarchiestufe - dabei dürfte es gerade im oberen Führungskräfte-segment gar nicht so auffallen, wenn die Führungskräfte leicht reduzieren würden. Denn ausgerechnet hier besteht per se eine hohe Abwesenheit durch Meetings, Mandate und Veranstaltungen außerhalb des Unternehmens.

Wie bereits kurz skizziert, muss das gewählte Arbeitszeitvolumen einer Führungskraft also zu ihren Aufgaben, dem Unternehmen, der Teilzeitfamilie und ihren persönlichen Anforderungen passen und entsprechend zugeschnitten werden. Natürlich funktioniert die Logik auch andersherum, dass ggf. Aufgaben neu festgelegt oder Verantwortlichkeiten im Team neu verteilt werden müssen. Geht man davon aus, dass die Festlegung der Vollzeitnorm auf 40 Stunden eine willkürliche Entscheidung und jede Position ein Produkt von Arbeitsteilung ist und entsprechend auch weiter geteilt werden kann ... dann sind bei dem gerade beschriebenen Vorgehen meiner Ansicht nach alle Führungspositionen in einer Teilzeitvariante machbar.

Welche Bedeutung spielt das Thema Teilzeitführung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf?

Das Thema Teilzeitführung spielt eine ganz zentrale Rolle für die Vereinbarkeitsthematik. Laut dem letzten Familienbericht des Familienministeriums NRW aus 2015 stellt Zeitmangel das größte Problem für Familien dar. Davon sind Führungskräfte nicht ausgenommen. Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -orten sowie befristete Reduktionsmöglichkeiten stellen meines Erachtens die größte Hilfe für junge Familien dar.

In dem Kontext sind aber immer noch Frauen stärker von der Vereinbarkeitsthematik betroffen. In ihren Biografien zeigen sich mehr erziehungsbedingte Reduktions- und Auszeiten als in Männerkarrieren, so dass Teilzeitführung teilweise auch explizit als Instrument für Gender Diversity und Gender-Gerechtigkeit eingesetzt wird. In dem Zusammenhang finden sich eine Reihe von qualitative Studien, die zeigen, dass Unternehmen mit einem höheren Anteil an Teilzeitführungs Kräften auch mehr weibliche Führungskräfte haben (und umgekehrt). Je höher der Anteil der Teilzeitführungs Kräften, desto geringer Stigmatisierungseffekte und Benachteiligungen im Vergleich zu Vollzeitkräften.

**Mit welchen aktuellen Themen im Personalbereich beschäftigen Sie sich ansonsten?
Haben Sie hier bereits Pläne für ein weiteres Buch?**

Ja, tatsächlich sitze ich bereits an einem neuen Buchprojekt „CSR + Interkulturelles Management“. Dabei geht es um das Verständnis von Nachhaltigkeit im interkulturellen Kontext und der Beschreibung von länderspezifischen Herangehensweisen im gesellschaftlichen Engagement. Beispielsweise wird dort aber auch erörtert, wie sich zentrale Unternehmenswerte international entwickeln und vermitteln lassen. Zudem ist soeben ein Buch von Fr. Prof. Dr. Fröhlich und mir erschienen, welches das Thema Personalentwicklung v.a. im Fach- und Führungskräfte-segment behandelt. Dort wurde sehr detailliert analysiert, welche Kompetenzen Führungskräfte in der heutigen Zeit verstärkt oder (neu) brauchen wie z.B. interkulturelle Kompetenz oder die Fähigkeit komplex und agil zu denken und handeln. Darauf basierend werden entsprechende neue Trainingsmethoden vorgestellt, die sich besonders eignen, um solche Kompetenzen zu entwickeln. Schließlich interessieren mich aber auch weiterhin sehr die Themen „Teilzeitführung“, „Shared Leadership“ und „Führen auf Distanz“. In den kommenden Jahren werden also sicherlich weitere Buch- und Artikelprojekte hierzu veröffentlicht werden.

Karlshaus, Anja / Kaehler, Boris (Hrsg.) (2017):

„Teilzeitführung – Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen“; Springer Gabler 2017

Weitere Informationen finden Sie [hier](#).

