

Teilzeitarbeit in der Führung



Teilzeitarbeit nimmt in der Schweiz laufend zu: heute arbeiten knapp 58% der erwerbstätigen Frauen und 13% der Männer weniger als 90%⁽¹⁾. Wurde noch vor zwanzig Jahren bei Familien mit kleinen Kindern zu 60% das «traditionelle bürgerliche Modell» – der Mann ist Vollzeit erwerbstätig, die Frau für Kinder und Haushalt zuständig – so wählten bereits zehn Jahre später nur noch 37% der Familien dieses Modell. Vor allem verheiratete Frauen mit Kindern suchen eine Teilzeittätigkeit⁽²⁾.

Eine wachsende Zahl von Frauen und Männern wollen die klassische Rollenteilung in der Familie nicht mehr. Gerade gut ausgebildete Frauen sehen ihre Berufstätigkeit nicht bloss als Zusatzverdienst, sondern suchen sinn- und anspruchsvolle Tätigkeiten, ev. auch eine Karriere. Kindergarten- und Schulzeiten erschweren jedoch die Erwerbstätigkeit von Eltern und die Kosten für öffentliche Betreuungsangebote wirken prohibitiv: Pro Jahr kann die Betreuung eines Kindes in einer Kindertagesstätte bis zu 20x mehr kosten als die Studiengebühren einer Universität⁽³⁾.

Etwa neun von zehn Unternehmen bieten Teilzeitarbeit an – meistens jedoch nur auf unteren Hierarchiestufen («Frauenarbeitsplätze»). Einige Zahlen für das Kader bezogen auf das Jahr 2010: bei der ZKB arbeiten 6.6% der Kadermänner und 7.4% der Kaderfrauen Teilzeit. Bei der ABB nutzen 3.6% der Männer im mittleren und oberen Kader die Möglichkeit für Teilzeitarbeit. Angebote für Teilzeitarbeit gibt es auch in vielen anderen Firmen⁽⁴⁾.

Wunsch nach Teilzeitarbeit in der Führung ist vorhanden

Befragungen zeigen, dass der Wunsch nach Teilzeit vorhanden ist, auch wenn er nicht umgesetzt wird: Vor allem jüngere, gut ausgebildete Frauen und Männer sind an mehr Arbeitszeitflexibilität interessiert und möchten eine vernünftige Balance zwischen Berufsarbeit und anderen Lebensbereichen. Neuere Erhebungen zeigen, dass etwa 45% der weiblichen und 23% der männlichen Führungskräfte weniger arbeiten möchten⁽⁵⁾. Andererseits gilt Teilzeitarbeit als ein sicherer Karrierekiller, denn das Vorurteil «wer nicht voll arbeitet, setzt sich auch nicht voll für die Unternehmung ein» ist noch nicht ausgestorben. Vor allem die erwartete Ablehnung der Firmenleitung und der Kollegen führt dazu, dass interessierte Männer ihren Wunsch nach Teilzeitarbeit für sich behalten. Und viele Frauen akzeptieren Teilzeitstellen, für welche sie überqualifiziert sind.

Zwei Fragen – zwei Lösungsansätze:

- Ist es möglich, die Führungsfunktion in weniger als 100% der Arbeitszeit zu erfüllen? Wenn ja, dann könnte Teilzeitarbeit eine Lösung sein.
- Ist es möglich, die Führungsfunktion auf mehrere Personen aufzuteilen? Wenn ja, dann könnte Jobsharing eine Lösung sein.

Teilzeitarbeit in der Führung

In der Regel setzt sich eine Organisationseinheit aus einer Vielzahl von 100%-Stellen zusammen, wobei viele historisch gewachsen und den Kompetenzen der Mitarbeitenden angepasst wurden. Erst wenn eine Person Teilzeit arbeiten möchte, wird die Teilbarkeit der Stelle überprüft. In der Regel sind tiefere Pensen durchaus möglich.

Bei Reorganisationen kann es sinnvoll sein, bei der Stellendefinition nicht von 100% Arbeitsaufwand sondern von der Kernaufgabe der Stelle auszugehen. Die Stelle kann dann in Varianten von z.B. 60%, 80% oder 100% definiert werden, je nach dem welche Aufgaben integriert werden. Dadurch kann die Flexibilität erhöht und die Stellenbesetzung vereinfacht werden.

Bei Kaderstellen ist die Aufteilung manchmal schwieriger, da übergreifende Themen, Koordination und Kommunikation wichtige Aspekte darstellen. Im unteren und mittleren Kader wird oft von einem Sachbearbeitungsteil (70-80%) und einem Führungsteil (20-30%) ausgegangen. Hier ist es naheliegend, dass der Anteil Sachbearbeitung reduziert werden könnte. Auch im oberen Kader könnten z.B. Projektarbeiten delegiert oder die Führungsspanne reduziert werden. Es gibt jedoch keine Standardrezepte.

Anzeige



Spezielle Arbeitsverhältnisse und -verträge
Kauf- und Leasing, Teilzeit- und
Zeitarbeitsverträge, Sachbearbeitung

PERSONAL

GROBE
Kaufmann
20. Auflage | 2014 | 160 Seiten

B-Book: Spezielle Arbeitsverhältnisse und -verträge

Grundlagen und Musterverträge zu besonderen Arbeitsverhältnissen, welche sich vom üblichen Arbeitsvertrag für ein Vollpensum und im Monatslohn unterscheiden.

Jetzt bestellen!

Praxisbezogene Instrumente für die Prüfung der Teilbarkeit von Stellen und die Einführung von innovativen Teilzeitarbeitsformen finden sich im Fachbuch «Chance Teilzeitarbeit – Argumente und Materialien für Verantwortliche», Hrsg. J. Baillod, vdf-Verlag, Zürich 2002, erhältlich im Buchhandel.

Jobsharing in der Führung

Hier wird die Führungsverantwortung zwei oder mehreren Personen übertragen und wichtige Entscheidungen werden gemeinsam gefällt. Die inhaltliche Arbeitsteilung kann von einem «job splitting» (Aufgaben werden zu 100% aufgeteilt) bis zu einem «job pairing» (gemeinsame Verantwortung für Planung, Durchführung und Controlling sämtlicher Aufgaben) reichen. In der Regel wird eine Zwischenform gewählt, bei welcher das Wesentliche gemeinsam getragen wird, jedoch eine gewisse interne Arbeitsteilung stattfindet. In ähnlicher Weise funktionieren auch Verwaltungsräte, Geschäftsleitungen und Regierungskollegien.

Jobsharing verlangt hohe soziale und kommunikative Kompetenzen von beiden Personen in der täglichen Arbeit; zudem muss die «Chemie» stimmen. Ein klarer Vorteil ist, dass die Führungsqualität erhöht wird, da die Kompetenzen breiter sind. Die Einführung von Jobsharing in Kaderfunktionen setzt ein partizipatives Führungsverständnis voraus.

Jobsharing kann sehr bereichernd sein. Um eine geeignete Partnerin oder einen geeigneten Partner für ein Jobsharing zu finden, gibt es eine spezialisierte Internetseite: www.teilzeitkarriere.ch. Zudem finden sich Informationen unter www.topsharing.ch.

Gerade im Topkader mit einem Arbeitsaufwand von 120-170% würde sich Jobsharing gut eignen. Neben den gemeinsamen Aufgaben könnten Besuche bei wichtigen Kunden und Institutionen sowie die Verantwortung für komplexe Projekte nach klaren Kriterien aufgeteilt werden. Dies setzt jedoch eine unterstützende Unternehmenskultur voraus und die Bereitschaft, gemeinsam die Verantwortung zu tragen.

Damit mehr Personen – Männer wie Frauen – Führungsverantwortung mit einem reduzierten Arbeitspensum wahrnehmen können, braucht es die ganz klare Botschaft vom Topmanagement, dass es dieses Modell unterstützt. Solange im Unternehmen als Vorbild der zu 150% engagierte Manager gilt, werden sich Mitarbeitende hüten, ihren Wunsch nach Teilzeitarbeit oder Jobsharing zu äussern.

Erfahrungen zeigen, dass viele Stellen im Kader, solange sie nicht ausschliesslich Koordinationsaufgaben beinhalten, in weniger als 100% oder in Form eines Jobsharing wahrgenommen werden können. Von Seiten Vorgesetzten werden Teilzeitbeschäftigte (ob im Kader oder nicht) als motivierter und produktiver erlebt⁽⁶⁾. Umgekehrt sind die meisten Teilzeit-Vorgesetzten sehr zufrieden mit ihrer Arbeitssituation.

(1) Bundesamt für Statistik, Schweizerische Arbeitskräfteerhebung

(2) Bundesamt für Statistik, 24.2.2011, Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familie

(3) Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern sowie Studie Ecoplan für das Staatsekretariat für Wirtschaft SECO: www.ecoplan.ch/download/kiv_sb_de.pdf, S. 42; Gebühren Universität Bern

(4) Handelszeitung, 18.3.2008 und 8.9.2010

(5) New Worxs, 9.2.2011, www.new-worxs.de: Jobsharing oder Teilzeitarbeit – auch auf Führungsebene?

(6) J. Baillod, Erfahrungen mit Teilzeitarbeit. Die Perspektive des Vorgesetzten. Bericht aus dem Institut für Psychologie der Universität Bern, 1993.

Quelle: [Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG](#)

Publikationsdatum: Juni 2011