

Teilzeit-Chefin: Volle Kraft mit 70 Prozent

Freitags ist Kathrin Stübbe nie da. Am Montag und Mittwoch können ihre Mitarbeiter sie bis 16 Uhr im Büro antreffen, am Dienstag und Donnerstag ist sie häufig bis 18 Uhr da, bei Bedarf auch einmal länger. Für eine Führungskraft sind das auf den ersten Blick ungewöhnlich kurze Arbeitszeiten. Stübbe arbeitet im Forschungsbereich Softwareintensive Systeme bei Bosch und führt ein Team mit 60 Mitarbeitern – auf einer 70-Prozent-Stelle.

Stübbe ist seit mittlerweile fast zehn Jahren Chefin in Teilzeit. Als ihr erster Sohn geboren wurde, war sie bereits Führungskraft. Damals noch in Vollzeit. Neun Monate nach der Geburt kehrte sie in den Job zurück und arbeitete als Führungskraft zunächst 50 Prozent. Sie bekam ein zweites Kind, stockte später irgendwann auf 70 Prozent wieder auf. „Die Regelung erlaubt mir, einen interessanten Job und meine Familie unter einen Hut zu bekommen“, erzählt sie. Und: „Im normalen Alltag klappt das sehr gut.“

Was für Kathrin Stübbe seit vielen Jahren gelebter Alltag ist, dürfte bei vielen Angestellten und Personalern Erstaunen auslösen. Dass Führen in Teilzeit möglich ist, halten viele immer noch für ausgeschlossen. Und tatsächlich machen es derzeit auch nur wenige. 2014 arbeiteten nach Angaben der Arbeitskräfteerhebung von Eurostat lediglich 6,5 Prozent der Führungskräfte in Deutschland mit reduzierter Stundenzahl. Im europaweiten Vergleich steht Deutschland damit im Mittelfeld. Spit-

zenreiter sind die Niederlande. Dort führte 2014 fast jede fünfte Kraft (17,4 Prozent) in Teilzeit, auf Rang zwei liegt Großbritannien mit 10,9 Prozent. Schlusslicht ist die Tschechische Republik mit 1,6 Prozent.

Am Anfang nicht zu stark reduzieren

Aber möglicherweise steht in den Unternehmen ein Umdenken bevor: „Der Arbeitsmarkt wird immer mehr zum Bewerbermarkt“, sagt Brigitte Abrell. Sie ist selbst seit vielen Jahren Führungskraft in Teilzeit bei einer Versicherungsgesellschaft und hat ein Buch zum Thema geschrieben. Gute Führungskräfte zu finden, sei in Branchen mit Fachkräftemangel nicht so leicht. Unternehmen seien deshalb zunehmend auch zu neuen, ungewöhnlichen Führungsmodellen bereit.

Als Stübbe bei Bosch vor zehn Jahren als Führungskraft in Teilzeit ging, durchlebte der Konzern gerade einen kulturellen Wandel. Um Mitarbeiter an sich zu binden, experimentierte die Firma erstmals mit neuen Führungsmodellen, erzählt sie. Führung in Teilzeit war von der Geschäftsleitung ausdrücklich erwünscht. „Auch mein direkter Vorgesetzter hat mich immer unterstützt“, erinnert sie sich. Dieser Rückhalt von oben sei entscheidend, um ein Führungsmodell in Teilzeit umzusetzen.

Doch wie das Ganze organisieren? Will eine Führungskraft den Schritt in die

Wer Führungskraft werden will, muss dem Unternehmen die ganze Woche zur Verfügung stehen. Oder?

Nicht unbedingt, sagen Experten. Man kann auch in Teilzeit führen. Es braucht nur etwas Aufwand und Fantasie, um das zu organisieren.



Runter mit der Stundenzahl: Um Familie und Job unter einen Hut zu bringen, reduzierte Kathrin Stübbe von 100 auf 70 Prozent. Eine Führungsposition hat sie trotzdem.
Foto: Deniz Calagan

Teilzeit gehen, muss der Arbeitgeber zunächst eine Aufgaben- und Umfeldanalyse machen, sagt Abrell. Bei ersterer wird geklärt, welche Aufgaben die Führungskraft hat und welche sie delegieren kann. Bei letzterer wird überlegt, welches Teammitglied die Aufgaben übernehmen kann.

Außerdem rät Abrell, am Anfang nicht zu stark zu reduzieren. Zu Beginn sei es häufig ratsam, nicht unter 75 Prozent zu gehen. Sonst sei es oft besser, dass sich zwei Chefs eine Stelle im Rahmen eines Jobsharing-Modells teilen. Schließlich müssen die Führungskraft und ihr Team überlegen, wie Arbeitsabläufe sich ändern müssen.

Als Stübbe begann, in Teilzeit zu führen, musste sie sich außerdem persön-

lich stark umstellen. „Man muss bereit sein, Verantwortung abzugeben“, erzählt sie. Aufgaben, die sie früher selbst wahrgenommen hat, macht heute ihr Stellvertreter. Schwierig war am Anfang auch, klare Absprachen mit ihrem Vorgesetzten zu treffen, was ihr genauer Arbeitsumfang ist.

Stübbe glaubt fest, dass mit Kreativität fast alle Positionen in Teilzeit gemacht werden können - bis auf drei Ausnahmen: jene, die einen hohen Vernetzungsgrad erfordern, jene, bei denen es viele unvorhergesehene Ereignisse gibt und jene, bei denen die Mitarbeiter genau vor Ort angeleitet werden müssen. Bei allen anderen lasse sich auch mit reduzierter Stundenzahl führen – wenn der Wille der Geschäftsführung da ist.

Kristin Kruthaup, dpa



Regina Schulz rät Frauen nicht zu bescheiden zu sein und den Fokus mehr auf das Gelungene zu richten.

Nur noch kurz...

...die Nachrichten in der Team-Mailbox checken, den Brief abschicken, das Angebot schreiben, die Kollegen informieren, in der Reinigung was abholen, was fürs Abendbrot einkaufen. Der Alltag steckt voller „Kannst du mal eben, nur geschwind.“

Mit jedem „Bitte nur kurz“ wird man aus dem Workflow gerissen. Man hechelt von einem zum anderen und letztendlich bleibt ein schales Gefühl nicht wirklich voranzukommen. „Viele Frauen wünschen sich, sie hätten nur eine Stunde mehr am Tag, dann würden sie alles schaffen“, sagt Regina Schulz, Kommunikationswissenschaftlerin und Unternehmensberaterin aus Weinstadt. Manche wünschen sich auch nur fünf Minuten. Doch Zeit lässt sich nicht managen, die zu bewältigenden Aufgaben schon. Das setzt aber voraus, dass man sich seiner Aufgaben und Gewohnheiten bewusst wird, Zeitdiebe und Zeitfresser erkennt und minimiert. Wie unterscheide

ich zwischen „dringenden“ und „wichtigen“ Aufgaben?

Viele Frauen stehen unter Leistungsdruck, weil sie zwischen ihren Rollen als Angestellte oder Unternehmerin, als Mutter, Hausfrau und Partnerin jonglieren. Stress und innere Unzufriedenheit sind häufig die Folge. „Frauen wollen Dinge immer hundertprozentig erledigen.“

Erfolgstagebuch führen

Machen sie mehrere Aufgaben gut und eine schlecht, zehrt das an ihnen. Oftmals reichen aber 80 Prozent völlig aus. Männer hingegen, freuen sich über Themen, die sie angepackt haben, auch wenn es nur fünf von zehn sind“, erzählt Regina Schulz. Sie rät Frauen, ein Erfolgstagebuch zu führen. „Kaufen Sie sich ein schönes Buch mit einem tollen Einband und schreiben Sie jeden Abend die Erfolge des Tages auf. Das ist anfangs nicht einfach, Joggen gehen fällt den meisten

leichter, doch es lohnt sich.“ Die meisten fragen sich was soll ich reinschreiben, es war doch ein ganz normaler Tag. In das Erfolgstagebuch kommen die kleinen und großen schönen Ereignisse des Alltags. Man zieht am Ende des Tages Bilanz und konzentriert sich bewusst auf etwas Positives. Ist ein Projekt abgeschlossen, ein bestimmtes Ziel erreicht, ein neuer Kunde gewonnen, endlich ein bestimmtes Buch zu Ende gelesen oder war es ein spontaner Freibadbesuch mit den Kindern. „Wer über lange Zeit jeden Tag mindestens sieben Erfolge schriftlich fixiert, wird sich verändern, weil er den Blick aufs Gelungene richtet statt auf Defizite“, verspricht Regina Schulz.

Frauen neigen gerne dazu, Erfolge als nichts Besonderes hinzunehmen. Seine eigenen Stärken zu kennen und schriftlich zu benennen ist nicht nur fürs Ego gut, auch bei Gehaltsverhandlungen kann man genau belegen, wann man für das Unternehmen von Vorteil war.