

KARRIEREN IN TEILZEIT

*Zwischen Beständigkeit
und Flexibilität*

*So geht's
– stabil auf
sieben Säulen*

Teilzeitarbeit ist weiblich!

Jede 2. Frau arbeitet nicht in Vollzeit. Meist ist die parallele Familienarbeit der Grund.

Als Kompetenzzentrum Frau & Beruf der Märkischen Region der agentur mark GmbH wollen wir wissen, wie Frauen in einer Teilzeitbeschäftigung Karriere machen und in Führungspositionen kommen.

Dazu haben wir in sehr unterschiedlichen Unternehmen Gespräche über Arbeitszeiten, Kommunikation und Akzeptanz geführt.

Solche Karriere sind noch nicht an der Tagesordnung, deshalb veröffentlichen wir die Eindrücke und Ergebnisse – als Anregung insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen und als Bestärkung für Frauen und Männer. Teilzeitkarrieren sind zeitgemäß, familienfreundlich und ein attraktives Aushängeschild für Unternehmen.

Das Kompetenzzentrum Frau & Beruf wird gefördert aus Mitteln des Ministeriums für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung des Landes Nordrhein-Westfalen, des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) der Europäischen Union und Beiträgen der Stadt Hagen, des Ennepe-Ruhr-Kreises und des Märkischen Kreises.

Unsere Fragen:

Wie gelingt Führung in Teilzeit?

Welche Erfahrungen machen Führungsfrauen mit diesem Modell?
Und was steuern Unternehmen zum Gelingen bei?

Sind diese Erfahrungen nutzbar für andere Unternehmen?
Lassen sich Empfehlungen daraus ableiten?

➔ **Ja – das geht auf jeden Fall!**

KARRIEREN IN TEILZEIT

- Wir informieren über die sieben wichtigsten Aspekte, die wir durch Gespräche mit Führungsfrauen in Teilzeit herausgefunden haben.
- Wir bieten Ihnen Anregungen und Reflexion über Führung und Teilzeit in Ihrem Unternehmen.
- Wir ziehen ein Fazit und geben Ihnen damit einen Leitfaden zur Entwicklung von Karriere-möglichkeiten in Teilzeit.

KARRIEREN IN TEILZEIT

Vorab die Ergebnisse in Zahlen:

- 10 Interviews – 8 kleine und mittlere Unternehmen, 1 Großunternehmen, 1 Verwaltung
- Die Praxisbeispiele zeigen gelingende Situationen. Frauen und Firmen haben sich aktiv für das Interview gemeldet.
- Branchenspezifische Unterschiede wurden deutlich. In der Pflege, der Gastronomie, der Verwaltung und der Bank waren die Bedingungen für Teilzeit gut und die Akzeptanz hoch. In den Unternehmen der Metallindustrie und im Dienstleistungssektor war die Skepsis größer und es zeigte sich, dass die Möglichkeiten stark von der Führungskultur im Unternehmen und dem Rückhalt durch die Geschäftsführung abhängig sind. Die Teilzeitquote und Erfahrungen sind dort geringer, ebenso die Anzahl der Führungsfrauen.

20 Std Arbeit bei 3 Frauen,
30 Std bei 5, 30+ bei 2

1 Frau führt im Tandem.

3 Frauen arbeiten einen Tag
mobil (vor Corona)

Wegen Elternschaft sind 9
Frauen in Teilzeit.

6 Frauen sind aus Führung in
Elternzeit gegangen, danach
Rückkehr in Führung, 2x mit
Zwischenstation

Während der Teilzeit, also
nach der Elternzeit, sind 8
in Führung gekommen.
7 wurde die Führung
angeboten, 1 hat sich
beworben.

9 Frauen sind mehr als 15
Jahre im Unternehmen.
1 Frau seit Gründung vor
5 Jahren im jungen Unter-
nehmen.

Der Kern der Verlässlichkeit – Win-Win für Unternehmen und Mitarbeiterinnen

Die Umstellung von Vollzeit auf Teilzeit erfolgte meist nach der Elternzeit. Die Reduktion der Arbeitszeit wurde notwendig, um die Arbeit besser mit den Betreuungszeiten und Anforderungen der Kinder zu vereinbaren.

Flexibilität ist das A und O – auf beiden Seiten.

Falls erforderlich, ändern die Frauen ihre Arbeitszeiten für wichtige Anlässe, bleiben länger oder ermöglichen Dienstreisen. Um flexibel zu sein, bzw. die Kinderbetreuung auch in Ausnahmesituationen sicher zu haben, sind eine Beteiligung des Partners an der Betreuung, ein soziales Netz mit Familie oder Freunden oder finanzielle Möglichkeiten, zusätzliche Betreuung ins Haus zu holen, erforderlich. Den Frauen ist wichtig, dass sie bei



Wie halten Sie es in Ihrem Unternehmen?

Was wollen Ihre Führungskräfte und Rückkehrerinnen?

Wieviel Flexibilität können Sie Ihren Mitarbeitenden einräumen?

Erkrankungen der Kinder zusätzliche Betreuungshilfen haben und weiterarbeiten können. Denn die Sorge der Arbeitgeber, dass die Frauen häufig ausfallen, ist sehr groß. Dass sie diese Befürchtung möglichst nicht bestätigen, verschafft ihnen viel Akzeptanz ihrer Vorgesetzten. Flexibilität heißt auch: Erreichbarkeit per Handy und ggf. mal abends nacharbeiten, was noch nicht fertig ist.

Gleichzeitig zeigen sich die Unternehmen auch flexibel. Sie kommen den Frauen bei der Dienst- und Arbeitsplanung entgegen, sie kommunizieren zeitliche Erwartungen frühzeitig und fragen nach, ob etwas außer der Reihe möglich ist.

Sie wissen, was sie aneinander haben. Führung in Teilzeit als individuelles Angebot.

Allen Frauen ist klar, dass ihr Führungsmodell in Teilzeit eine individuelle Absprache zwischen ihnen und dem Unternehmen ist. Die Geschäftsführung honoriert damit ihr Engagement, ihre Leistungen und ihre Loyalität und will sie im Unternehmen halten. Diese individuellen Lösungen sind nur personenbezogen organisiert und gelten nicht per se für alle Mitarbeitenden.

Sie sind Ergebnis eines engen, vertrauensvollen Kontaktes der Frauen mit ihrer Führung.

Die befragten Frauen sind den Firmen dankbar für die Möglichkeiten, die ihnen eingeräumt werden. Ihre Loyalität ist sehr groß.



Schaffen Sie Sonderlösungen und individuelle Möglichkeiten für einzelne Mitarbeitende?

Sind die Karrierechancen für Vollzeit oder Teilzeit bei Ihnen gleich groß?

Die Teilung einer Vollzeitführungsstelle auf zwei Personen mit je 50% Arbeitszeit ist ein sehr seltenes Modell. Entweder ist es personengebunden und es wird vorausgesetzt, dass die beiden Frauen ihre Aufgabe abgestimmt und im Konsens lösen. Oder die Aufgabe wird differenziert und verteilt. Bei Personalführung ist eine genaue Aufteilung unerlässlich, damit die Mitarbeitenden Gewissheit haben.

Auch ein Aufstieg in Teilzeit ist möglich –

Der gute Kontakt zum Unternehmen ist dafür unbedingte Voraussetzung. Wichtige Kriterien sind außerdem: keine lange Elternzeit, verabredete Rückkehr, ggf. stundenweise Weiterarbeit während der Elternzeit und eine hohe Flexibilität der Arbeitnehmerin.

Die Leistung stimmt!

Teilzeitführungsfrauen sind sehr beständige, verlässliche und leistungsorientierte Mitarbeiterinnen.

Der Anspruch der Frauen an ihre Arbeitsleistung ist hoch. Sie wollen ihre Aufgabe trotz reduzierter Zeit und eingeschränkter Verfügbarkeit sehr gut erledigen.

Der Spagat zwischen diesem Anspruch und der gefühlten Verpflichtung, angemessen für die Kinder und ihre Betreuung zu sorgen, erzeugt jedoch ein Spannungsgefühl. Lücken zu tolerieren, sich von Perfektion zu verabschieden oder Kompromisse zu machen, sind Anforderungen, die zur Situation von berufstätigen Müttern in Führung gehören und die durch Teilzeit verstärkt werden.



Ist Zugehörigkeit und Loyalität für Ihr Unternehmen wichtig?

Wie bildet sich das in Ihrer Führungskultur ab?

Bemerkenswert ist die lange Zugehörigkeitsdauer der Frauen zu den Unternehmen. Keine häufigen Wechsel, hohe Leistungsbeurteilung, Loyalität zum Unternehmen, beste Vernetzung im Unternehmen und Identifikation mit dem Unternehmen – so wird die Verbundenheit definiert.

Ein Gewinn für jedes Unternehmen!

Präsenz

Das häufigste Modell für Führung in Teilzeit sind ca. 30 Stunden. Die tägliche Zeit wird reduziert auf 6 Stunden, aber auch 4 Vollzeittage und ein Tag Abwesenheit kommen vor. Eine Arbeitswoche mit nur 3 Tagen im Büro büßt dagegen Informationen und Steuerung ein - davon sind die Führungsfrauen überzeugt.

Damit die Führungspräsenz durch die reduzierte Zeit nicht leidet, setzen die Führungsfrauen auf viel Kommunikation, auf klare Absprachen und Zielvereinbarungen.

Die Stärke von Führung in Teilzeit ist auch abhängig von der Unternehmenskultur. Bei den Unternehmen mit einer hohen Teilzeit-



Was heißt für Sie Führungspräsenz?

Wieviel Anwesenheit braucht Führung?

quote, mit Frauen und Müttern in der Geschäftsführung wird die Abwesenheit zur Betreuung der Kinder anders eingeordnet als in Betrieben, in denen die Unternehmenskultur eher von Männern geprägt ist, die in Vollzeit arbeiten und in denen die Geschäftsführung noch auf kontinuierliche Anwesenheit setzt.

Trotz allem sehen einige der befragten Frauen ihr Modell im Fokus. Sie haben den Eindruck, dass die Geschäftsführung genau beobachtet, ob die Funktionalität und Aufgabenerfüllung ohne Einbuße sichergestellt ist. Das Modell ist noch nicht etabliert und muss sich noch beweisen.

Kommunikationswege zwischen Mitarbeitenden und Führung

Die Anwesenheit der Führungsfrauen und die vorrangigen Zeiten für interne Kommunikation sind aufeinander abgestimmt. Besprechungen, Teamsitzungen, Übergaben laufen vormittags oder mittags. Längere Besprechungen werden frühzeitig geplant, so dass die Frauen sich darauf einstellen können und ggf. ihre Zeit anpassen.

Wenn sie Besprechungen nicht regelmäßig besuchen können, ist es Aufgabe und auch Mitverantwortung des Unternehmens, den Kommunikationsfluss sicher zu stellen.



Wie organisieren Sie Ihre Besprechungen?

Wie werden Abwesende informiert?

Sind Entscheidungen und Absprachen transparent?

Schwieriger wird es bei der informellen Kommunikation. Teilzeitfrauen müssen ihre Zeit effektiv nutzen. Ungeplante Gespräche auf dem Gang sind nur bedingt möglich. Teilzeitführungsfrauen wägen ab und teilen ihre Zeit mehr ein, weil sie denken, dass das die Effektivität ihrer Leistung verstärkt. Einige erleben es aber als Nachteil, dass sie weniger mitbekommen und haben Sorge, dass ihnen Überblick und Kontrolle verloren gehen.

Aufgaben- und Zielorientierung, Transparenz von Arbeitsergebnissen, verlässliche Kommunikation und Vertrauen in die Mitarbeitenden sind die Schlüssel zur Zufriedenheit.

Unternehmen profitieren von Führungsfrauen

Teilzeit Vorbilder/ Pioniere

In den Unternehmen sind die Frauen fast alle Pionierinnen bei der Führung in Teilzeit. Von weiblichen Mitarbeiterinnen wird das in der Regel begrüßt. Frauen finden es gut, dass sich die Bedingungen flexibilisieren und Unternehmen solche Teilzeitmöglichkeiten schaffen. Sie finden das zeitgemäß und modern und sehen darin Chancen für Nachfolgende. Jüngere männliche Mitarbeiter sehen das auch so, etwas skeptischer sind ältere Mitarbeiter bzw. Kollegen, für die Führung stark mit kontinuierlicher Anwesenheit gekoppelt ist.

Nutzen für das Unternehmen

Unternehmen und Führungsfrauen profitieren gleichermaßen von solchen Regelungen. Bewährte Mitarbeiterinnen bleiben, sie sind ausgesprochen motiviert und leistungsbereit, sehr loyal und dem



Was denken Sie, welche Wirkungen haben weibliche Führungsvorbilder und Familienfreundlichkeit für Ihr Unternehmen?

Unternehmen verbunden. Sie sind flexibel und bereit für Kompromisse. Das Unternehmen erprobt modifizierte Arbeitszeit und Führungskonzepte, die Entwicklung zu einer noch stärker kommunikativ ausgerichteten Führung als Alternative zur Anwesenheitskultur, wird unterstützt. Die Familienfreundlichkeit wird dadurch erhöht, das Unternehmen wird moderner und attraktiver.

Kooperative Führung

Die Führungsaufgabe ist durch Kommunikation und Kooperation bestimmt. Kontrolle durch Anwesenheit rückt in den Hintergrund. Die Personalführung erfordert beste kommunikative Kompetenzen, damit auch Lücken im Kontakt überbrückt werden. Die Fähigkeit zur Abgrenzung ist auch für Führungskräfte erforderlich und hat Vorbildcharakter.

Vom Übergang zum Standard

Sowohl für die Führungsfrauen als auch für das gesamte Unternehmen stellt sich die Frage, ob Führungsmodelle in Teilzeit nur zeitlich begrenzte Übergänge sind oder ob sie zum Instrument der lebensphasenorientierten Personalentwicklung werden.

Die Frauen wollen mehrheitlich wieder in Vollzeit wechseln, wenn die tägliche Kinderbetreuung nicht mehr erforderlich ist.

Wenige denken darüber nach, die reduzierte Arbeitszeit beizubehalten und für andere Aktivitäten zu nutzen. Das ist davon abhängig, in welcher Situation die Frauen leben und welche Lebensmodelle sie haben.



Was halten Sie von dieser Strategie?

Ausprobieren, reflektieren und beibehalten.

In den Interviews wurde auch deutlich, dass Kinderbetreuung oder auch Pflege als anerkannte, gute Gründe für Führung in Teilzeit gelten. Mehr Freizeit für die eigenen Interessen hätte ein Akzeptanzproblem.

In unseren Unternehmensbesuchen sind uns keine Männer in Führungspositionen und Teilzeitbeschäftigung begegnet. Die Selbstverständlichkeit würde wachsen, wenn auch Männer Teilzeitmodelle nachfragen und in Anspruch nehmen und sich Eltern die Erziehungsaufgabe gleichberechtigt teilen.

Flexibilität spezial- mobiles Arbeiten

Karrieren in Teilzeit brauchen Flexibilität. Während der Coronakrise war prozesshaftes Umdenken nötig, weil mobiles Arbeiten ad hoc eingesetzt wurde. Für Unternehmen und Führungskräfte eine Herausforderung. Aber es lohnt sich. Homeoffice und mobiles Arbeiten gelangen zu großer Bedeutung und sind Inbegriff für Flexibilität. Bei der schnellen Lösung in der Krise war Improvisation gefragt. Jetzt gilt es, daraus zu lernen und Regelungen zu schaffen, die effektives Arbeiten ermöglichen und gleichzeitig Beschäftigte vor psychischen und physischen Belastungen schützen. Ein paar Ergebnisse aus aktuellen Erhebungen zum Thema mobiles Arbeiten:

Ad hoc Studie, TH Köln:

Jede 3. Person ist seit der Coronakrise neu im Homeoffice. 74 % sind zufrieden oder sehr zufrieden. 42% gaben an, dass sie produktiver sind. 66% fehlt der Austausch und die sozialen Kontakte. Fachkräfte scheinen zufriedener als Führungskräfte zu sein. 55% denken, dass betreuungspflichtige Kinder und Home-Office schwer unter einen Hut zu bringen sind. Nur 31% der Frauen mit betreuungspflichtigen Kindern denken, dass sie im Homeoffice produktiver sind.
www.th-koeln.de

Umfrage Homeoffice, Fraunhofer-Institut

79% der Frauen und 85% der Männer sind zufrieden im Homeoffice. → Die Zufriedenheit steht stärker mit der reibungslosen aufgabenbezogenen Kommunikation in Zusammenhang, als mit der informellen Kollegenkommunikation und dem Gefühl von Teamgeist. 34% der Frauen und 20% der Männer erleben eine Produktivitätseinbuße.
www.fit4homeoffice.de

Arbeiten in Zeiten von Corona, stepstone:

Über zwei Drittel der Befragten geben an, nach wie vor ihre Arbeit erledigen zu können. Viele Menschen haben mit unregelmäßigen Arbeitszeiten zu kämpfen, machen seltener Pause und arbeiten insgesamt mehr. Aspekte, die sich mit der Zeit verstärken. Dies gilt auch für gesundheitliche Konsequenzen.

Fast 60 % der Arbeitstätigen mit Kindern fühlen sich aktuell stark gestresst. Auffallend ist, dass Mütter hiervon deutlich stärker betroffen sind als Väter. Zwei Drittel bescheinigen ihrem Arbeitgeber, in der aktuellen Situation kreative Lösungen zu suchen und umzusetzen. Und das zahlen Eltern zurück: Gut vier von zehn Arbeitnehmern mit Kindern geben an, aktuell mehr zu arbeiten als sonst.

www.stepstone.de

UNSERE EINDRÜCKE AUS UNTERNEHMEN

- Mobiles Arbeiten kommt gut an.
- Planung und klare Regeln helfen.**
- Digitale Voraussetzungen sind verbesserungswürdig.**
- Manche Aufgaben klappen im mobilen Arbeiten gut, andere weniger.**
- Führung erhöht Kommunikation, verbindliche Zielorientierung und Vertrauen.**
- Homeoffice und Kinderbetreuung zu vereinbaren, strengt an.**
- Mobiles Arbeiten erzeugt auch Fragen und Bedenken, in Bezug auf die Gesundheit, die Abgrenzung und die Karriere.**
- Um mobiles Arbeiten zu etablieren und die guten Erfahrungen auf Dauer zu nutzen, ist ein reflektierter und planvoller Einsatz erforderlich. Das ist eine Führungsaufgabe.**

So geht's.

KARRIEREN IN TEILZEIT

Besprechen, klären, vorbereiten – mit verschiedenen Personen zu unterschiedlichen Themen

Person – Familie – Beruf



Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitenden darüber, wie sie die Kinderbetreuung regeln, wie sie sich im Krankheitsfall des Kindes organisieren und wie viel Flexibilität möglich oder nötig ist.

Finden Sie heraus und verabreden Sie, wie die Vereinbarkeit zwischen familiären Aufgaben und beruflichen Anforderungen am besten zu erfüllen ist.

Diese Gespräche erfordern Fingerspitzengefühl und eine vertrauliche Atmosphäre.

Person – Funktion



Perspektivgespräche mit Mitarbeitenden über ihre beruflichen Möglichkeiten im Unternehmen sind die Grundlage für die interne Karriereplanung.

Feedback und gegenseitige Klärung von Erwartungen und ein Ausblick auf Entwicklung und Spielräume stärken die Verbindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden.

Wenn es um die Frage der Aufteilung einer Vollzeitstelle in zwei Teilzeitstellen geht, dann ist die Personalentwicklung oder das Personalmanagement gefragt. Diese Modelle brauchen Vorbereitung und Regeln.

Person – Unternehmen



Mit regelmäßigen Gesprächen, um die erbrachten Leistungen einzuordnen, zu bewerten und anzuerkennen, stärken Sie die fachliche Position Ihrer Mitarbeitenden und die Bindung an das Unternehmen.

Wer sich geschätzt fühlt und alles stimmig findet, der bleibt!

Was Sie tun können... um Ihren Führungskräften mehr Teilzeit zu ermöglichen.



Organisation



Prüfen Sie, welche Zeitmodelle zu den Führungsaufgaben passen.

25 oder 30 Wochenstunden?
3 oder 4 oder 5 Tage im Office?
Ist mobiles Arbeiten möglich?

Klären Sie, wann welche Aufgaben erledigt werden und wie die Abstimmung zwischen der Teilzeitführung und den Mitarbeitenden läuft.

Erreichbarkeit, Rückfragen und Kontaktwege müssen klar sein.

Kommunikation



Reflektieren Sie Ihren Besprechungs- und Kommunikationsplan und stellen Sie sicher, dass die Teilzeitführungspersonen an allen Besprechungen teilnehmen können. Das ist ein hoher Anspruch. Falls es mal nicht passt, sollte klar sein, wer die Informationen wo erhält. Kommunikation ersetzt Kontrolle. Stellvertretungsfunktionen, Protokolle, transparente Kommunikation und Entscheidungen so erleichtern Sie Beteiligung und Verbindlichkeit.

Unternehmenskultur



Mehr Teilzeitoptionen für verantwortliche Positionen zu schaffen, ist eine Entscheidung, die ihre positive Wirkung im Unternehmen entfaltet wird.

Nutzen Sie diese Erweiterung, um Ihre Agilität zu zeigen, neue Vorbilder aufzubauen und Ihre Führungsteams zu differenzieren.

Führung braucht Präsenz, aber nicht ständige Anwesenheit. Vielfalt ist attraktiv und macht Ihr Unternehmen interessant.

Strategie



Teilzeitkarrieren zu ermöglichen, ist Teil eines Personalentwicklungskonzeptes.

Keine Sonderlösungen für wenige Mitarbeitende, sondern ein Modell, das zur Verfügung steht, wenn die Voraussetzungen stimmen.

Details sind gut besprochen und eingebettet in kontinuierliche Kommunikation.

KARRIEREN IN TEILZEIT

**FORUM
FÜHRUNG**

Das neue Format für Führungsthemen
in der Märkischen Region

Infos zu allen Angeboten finden
Sie über die Stichwortsuche auf
www.agenturmark.de

Ein Projekt von:

Competentia^{NRW}
KOMPETENZZENTRUM FRAU & BERUF
MÄRKISCHE REGION

o agenturmark
verbinden, entwickeln, fördern.

agentur mark GmbH
Kompetenzzentrum Frau & Beruf Märkische Region
Handwerkerstr. 11, 58135 Hagen

Sibylle Hüdepohl
huedepohl@agenturmark.de
Tel. 02331 – 488 78 42

Juni 2020

Das Kompetenzzentrum Frau & Beruf wird gefördert von:

Ministerium für Heimat, Kommunales,
Bau und Gleichstellung
des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION
Investition in unsere Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung