

---

## Führen in Teilzeit

---

Brigitte Abrell

# Führen in Teilzeit

Voraussetzungen, Herausforderungen  
und Praxisbeispiele

Brigitte Abrell  
Abrell *Coaching*  
Memmingen  
Deutschland

ISBN 978-3-658-06162-3      ISBN 978-3-658-06163-0 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-06163-0

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

*Lektorat:* Ulrike Lörcher, Katharina Harsdorf

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser!

Mit diesem Buch möchte ich Ihnen die Botschaft vermitteln: **Führen in Teilzeit ist möglich!** Die weitverbreitete Vorstellung, dass eine anspruchsvolle berufliche Herausforderung lediglich in der vollen Arbeitszeit plus Überstunden erbracht werden kann, halte ich für ein Vorurteil, das ungeprüft fortgeschrieben wird. Es ist an der Zeit, diese hemmende Auffassung mit Nachdruck zu hinterfragen.

Die Vereinbarkeit von Beruf und privaten Interessen ist ein Thema, das in Deutschland seit einigen Jahren in Umfragen, Zeitungen, bei Veranstaltungen, in Foren und Blogs immer wieder thematisiert und über das leidenschaftlich diskutiert wird. Das Interesse macht deutlich, dass viele Beschäftigte den Wunsch oder die Notwendigkeit sehen, beide Bereiche ihres Lebens besser miteinander in Einklang zu bringen. Rund um die Uhr zu arbeiten und gleichzeitig eine Familie zu haben oder pflegebedürftige Angehörige zu versorgen, ist ein Anspruch, der sich schwer erfüllen lässt. Die gesellschaftlichen Auswirkungen dieses Dilemmas sind problematisch, das Frustrationspotenzial für Frauen und Männer, die versuchen, das Unmögliche möglich zu machen, oder sich dauerhaft in Verzicht üben, ist enorm. Der überwiegenden Mehrheit der Arbeitgeber ist die Relevanz des Themas sehr wohl bewusst. Dennoch gehen praktische Verbesserungen in diese Richtung in den Unternehmen nur sehr langsam voran. Besonders bei den Führungskräften sind die Rahmenbedingungen für eine gute Work-Life-Balance nach wie vor denkbar ungünstig. Höchste Zeit also, auch für höher qualifizierte Beschäftigungsverhältnisse nach Alternativen zu suchen, die es ihnen ermöglichen, einen fordernden Job mit einem Privatleben zu vereinbaren, das diesen Ausdruck auch verdient.

Bisher schöpfen weder Arbeitgeber noch Arbeitnehmer bestehende Möglichkeiten aus, um die Situation nachhaltig zu verbessern. Um einer Führungskraft temporär oder auf Dauer eine Arbeitszeitverkürzung zu ermöglichen, sind oft nur wenige konkrete Maßnahmen nötig. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Ansatzpunkte, um eine zukunftsweisende Arbeitsumgebung im gesamten Unternehmen zu gestalten. Auch die einzelne Führungskraft ist nicht ohne Handlungsalternativen. Sie kann ihr Aufgabengebiet so strukturieren und teilen, dass eine umfassende Aufgabenerfüllung in verkürzter Arbeitszeit möglich wird. Voraussetzung ist bei allen Beteiligten der Wille für Veränderungen.

In diesem Buch zeige ich Ihnen Wege, wie Teilzeit auch bei Führungskräften funktionieren kann. Hierbei wende ich mich an Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen. An Führungskräfte, die eine Alternative zu ihrer Vollzeittätigkeit suchen, an Menschen, die einen beruflichen Aufstieg in Erwägung ziehen und erfahren möchten, ob sie Karriere und Privatleben miteinander verbinden können. Genauso an Firmenchefs, Personalverantwortliche und Vorgesetzte jeglicher Hierarchiestufen, die sich aktiv mit dem Thema auseinandersetzen. Auch Personen, die in der Arbeitsberatung und -vermittlung tätig sind, Gleichstellungsbeauftragte und Arbeitnehmervertretungen wie Gewerkschaften, Betriebs- und Personalräte sowie allgemein Interessierte können hier hilfreiche Argumente und Informationen finden.

Im Folgenden spanne ich den Bogen von der aktuellen Arbeitsrealität klassischer Büroberufe hin zu einer Vision vom dem, was sein könnte, wenn sich immer mehr Arbeitgeber und Arbeitnehmer dem Thema offen zuwenden. Teil I schildert die Rahmenbedingungen, die die aktuelle Arbeitssituation von Führungskräften beeinflussen. Sie befinden sich im Umbruch und können aktiv gestaltet werden. Teil II argumentiert vorrangig aus der Sicht der Personalverantwortlichen und schildert das Thema aus Arbeitgebersicht. Es geht um die Fragen, welche Voraussetzungen in den Unternehmen geschaffen werden müssen, damit Führen in Teilzeit gelingen kann. Darum, welche Arbeitszeitmodelle für Führungskräfte entwickelt werden können und welche organisatorische Begleitung sich unterstützend auswirkt. In Teil III stehen die Führungskräfte selbst im Mittelpunkt und erhalten Anregungen für den persönlichen Entscheidungsprozess, ob Teilzeit für sie vorstellbar ist. Ihnen wird aufgezeigt, in welchen Punkten ihre Persönlichkeit, ihr Führungsverhalten und ihr Arbeitsstil besonders gefordert sind und was sie im Arbeitsalltag und im Privaten ändern können, damit Führen in Teilzeit gelingt. In Teil IV kommen Führungskräfte aus verschiedenen Unternehmen und Branchen zu Wort, die bereits mit verschiedenen Modellen in Teilzeit arbeiten.

Dieses Buch wendet sich an die unterschiedlichen Akteure, um jeweils deren Perspektive darzustellen. Um sich eine umfassende Meinung zu bilden, ist es ratsam, alle Kapitel des Buches zu lesen und nicht nur die Teilbereiche, die Sie als Führungskraft oder Personalverantwortlichen hauptsächlich ansprechen. Es wird Ihnen besser gelingen, Ihre eigene Situation einzuschätzen und eine Strategie zur Durchsetzung Ihrer Interessen zu entwickeln, wenn Sie auch die Sichtweise Ihres Gegenübers kennen. Mein Ziel ist, dass alle Beteiligten nach der Lektüre eine wirklichkeitsnahe Vorstellung davon haben, wie Führen in Teilzeit für sie persönlich oder in ihrem Unternehmen funktionieren kann und welche Auswirkungen im Umfeld sich daraus ergeben. Mein Wunsch ist, dass sich immer mehr Interessierte an einen Tisch begeben und im Dialog gemeinsam konstruktive Ideen entwickeln.

Beim Schreiben habe ich auf meine jahrelange, praktische Erfahrung als Führungskraft in Teilzeit zurückgegriffen. Zusätzlich habe ich umfangreich recherchiert, um Wirklichkeit und Möglichkeiten noch umfassender abzubilden. Meine Sichtweise beschränkt sich daher nicht auf meine persönlichen Erkenntnisse als berufstätige Mutter, auch wenn in der Ausgestaltung einzelner Beispiele hier sicherlich ein Schwerpunkt liegt.

Aus Gründen der Lesbarkeit habe ich bewusst auf eine gendergerechte Schreibweise verzichtet. Wenn ich daher die neutrale oder männliche Form verwende, meine ich damit selbstverständlich sowohl weibliche als auch männliche Personen.

Bei dieser Gelegenheit möchte ich mich bei all meinen Gesprächs- und Interviewpartnern bedanken. Viele waren erfreut, dass dieses Buch entsteht, und haben mir mit großer Offenheit von ihren Erfahrungen als Führungskräfte in Teilzeit berichtet. Ihre Schilderungen haben dieses Buch bereichert. Ein herzlicher Dank geht auch an Kirsten Kohlhaw ([www.kirsten-kohlhaw.de](http://www.kirsten-kohlhaw.de)) für die Mitarbeit und das engagierte Schreibcoaching, das wesentlich zur Realisierung dieses Buches beigetragen hat.

Ich wünsche Ihnen viele neue und bereichernde Gedanken!

*Brigitte Abrell*

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Führung in Teilzeit - die aktuelle Situation

<b>1</b>	<b>Bei uns geht Führen in Teilzeit nicht! Eine Bestandsaufnahme . . .</b>	<b>3</b>
1.1	Ganz oder gar nicht! Arbeitszeit bei Führungskräften . . . . .	3
1.2	Wie gehabt! Traditionelle Rollenverteilung . . . . .	8
1.3	Entweder, oder! Schlechte Vereinbarkeit von Familie und Karriere . . . . .	11
1.4	Langsam, aber sicher! Die Ansprüche an die Arbeitswelt verändern sich . . . . .	15
	Literatur . . . . .	16
<b>2</b>	<b>Gibt es einen Bedarf? – Gründe für den Wunsch nach Verkürzung der Arbeitszeit . . . . .</b>	<b>19</b>
2.1	Besteht ein Interesse an Führen in Teilzeit? . . . . .	19
2.2	Was sind die Motive für diesen Wunsch? . . . . .	20
2.3	Die Bedürfnisse verändern sich im Laufe des Arbeitslebens . . .	27
2.4	Der Rechtsanspruch auf Teilzeit . . . . .	28
	Literatur . . . . .	29
<b>3</b>	<b>Warum lassen wir nicht alles, wie es ist? Wieso Firmen sich mit diesem Thema beschäftigen sollten . . . . .</b>	<b>31</b>
3.1	Positive Effekte familienfreundlicher Maßnahmen . . . . .	31
3.2	Nutzen bei der Mitarbeitergewinnung und Bindung an das Unternehmen . . . . .	32
3.3	Verkürzung der Elternzeit . . . . .	34
3.4	Höhere Mitarbeitermotivation und Produktivität . . . . .	35
3.5	Vorteile durch Diversity und positiven Imagetransfer . . . . .	37

3.6	Aus dem Wandel entstehen neue Ideen und Modelle . . . . .	38
	Literatur . . . . .	44
 <b>Teil II Was wäre, wenn ..? Die Umsetzungsmöglichkeiten</b>		
<b>4</b>	<b>Teilzeit als Chefsache – ein Kulturwandel</b> . . . . .	<b>47</b>
4.1	Wir machen das! Die klare Positionierung der Unternehmensleitung ist Voraussetzung . . . . .	47
4.2	Mit im Boot! Führungskräfte für die Umsetzung gewinnen . . .	49
4.3	Ergebnisse statt Präsenz! Den Umgang mit der Arbeitszeit überdenken . . . . .	51
4.4	Passt der Hut noch? Ansatzpunkte für bessere Rahmenbedingungen . . . . .	52
4.5	Offen für Neues! Veränderte Anforderungen an die Mitarbeiterführung . . . . .	57
4.6	Innovativ und attraktiv! Die Firma als Markenbotschafter . . . .	64
	Literatur . . . . .	65
<b>5</b>	<b>Mut zum Einzelfall – es gibt kein Pauschalmodell</b> . . . . .	<b>67</b>
5.1	Jede Lösung ist ein Einzelfall . . . . .	67
5.2	Gleitzeitrahmen nutzen . . . . .	68
5.3	Individuelle Teilzeit-Formen . . . . .	69
5.4	Ist Teilzeit in jeder Führungsposition möglich? . . . . .	71
5.5	Ist jede Person dafür geeignet, in Teilzeit zu arbeiten? . . . . .	72
5.6	Flexible Arbeitszeit . . . . .	73
5.7	Telearbeit und Home-Office . . . . .	75
5.8	Topsharing . . . . .	77
5.9	Arbeitszeitkonto . . . . .	78
	Literatur . . . . .	80
<b>6</b>	<b>Die Organisation im Betrieb – unerlässlich, damit es funktioniert</b> . . . . .	<b>81</b>
6.1	Organisatorische Begleitung ist erforderlich . . . . .	81
6.2	Arbeitsinhalte und Abläufe gründlich analysieren . . . . .	82
6.3	Führungs- von Fachaufgaben trennen . . . . .	84
6.4	Kompetenz und Kapazität im Umfeld feststellen . . . . .	87
6.5	Von der Idee zum Teilzeitmodell – Erstellung eines Konzepts . . .	88
6.6	Umsetzung und Begleitung . . . . .	90
6.7	Besonderheiten beim Topsharing . . . . .	91



## Teil III Will ich das? Anforderungen an die Führungskraft

<b>7 Was muss ich wollen? Argumente für Ihre</b>	
<b>Entscheidungsfindung</b> .....	99
7.1 Kann ich mir das leisten? .....	101
7.2 Wie soll ich denn die Arbeit schaffen? .....	102
7.3 Teilzeit passt nicht zu unserer Organisation! .....	104
7.4 Dann nimmt mich doch keiner mehr ernst! .....	105
7.5 Begebe ich mich mit Teilzeit ins Karriere-Aus? .....	107
7.6 Welche Vorstellung habe ich von mir selbst? .....	109
7.7 Bedeutet Karriere plus Kind Dauerstress? .....	111
7.8 Was ist mir wirklich wichtig? .....	114
7.9 Welche Eigenschaften muss ich mitbringen? .....	118
7.10 Die Entscheidung liegt bei Ihnen! .....	120
<b>8 Was muss ich ändern? So wird aus Ihrem Teilzeitwunsch</b>	
<b>Arbeitsrealität</b> .....	123
8.1 Zur Sache, Boss! Wie Sie das Gespräch mit dem Chef vorbereiten .....	123
8.2 Zurück auf los! Wie Sie den eigenen Arbeitsplatz neu organisieren .....	126
8.3 Nehmen und Geben – wie Sie die Zeit der Einführung gut gestalten .....	127
8.4 Sind alle auf Kurs? Wie Sie das Team gut einbinden .....	129
8.5 Erstens, zweitens, drittens! Wie Sie Ihre Arbeit strukturieren können .....	133
8.6 Wie Sie sich von ungesunden Perfektionsansprüchen verabschieden .....	136
8.7 Flexibel, konsequent, diszipliniert! Wie Sie auf Dauer klarkommen .....	138
8.8 Ich verstehe Sie gut! Teilzeitkräfte führen anders .....	139
<b>9 Wie organisiere ich das? Das private Umfeld gestalten</b> .....	141
9.1 Sorgen Sie dafür, dass Sie bestmöglich unterstützt werden ...	141
9.2 Wie Sie die Kinderbetreuung regeln können .....	143
9.3 Wie Sie sich in der Pflegebetreuung organisieren können .....	147
9.4 Wie Sie Familie und Partner mit einbinden .....	149
9.5 Nutzen Sie alle verfügbaren Entlastungsmöglichkeiten .....	150
9.6 Effizienz ist auch zuhause gefragt! .....	151

---

9.7	Sorgen Sie zuallererst für sich selbst! .....	153
9.8	Ist alles noch im Lot? Ziehen Sie Bilanz! .....	157
9.9	Führen in Teilzeit lohnt sich! .....	159

**Teil IV Wie schaffen andere das bloß? – Interviews mit  
Führungskräften in Teilzeit**

<b>10</b>	<b>Interview mit Dagmar Fritz-Kramer .....</b>	<b>165</b>
<b>11</b>	<b>Interview mit Achim Düsselberg .....</b>	<b>173</b>
<b>12</b>	<b>Interview mit Silvia Reckel .....</b>	<b>179</b>
<b>13</b>	<b>Interview mit dem Jobsharing-Team Katja Geiger und Anja Wreesmann .....</b>	<b>187</b>

---

## Über die Autorin



**Brigitte Abrell** ist seit mehr als zwanzig Jahren als Führungskraft bei einer großen deutschen Versicherung beschäftigt und hat dort in verschiedenen Bereichen Verantwortung übernommen.

Seit der Geburt ihres Sohnes 2003 übt Brigitte Abrell ihre Tätigkeit in Teilzeit aus.

Sie war zusätzlich lange Zeit als Mentorin für Führungskräftenachwuchs tätig und hat eine zertifizierte Coaching-Ausbildung absolviert. Seit 2010 ist sie nebenberuflich als Business-Coach und Beraterin selbständig. Sie ist Autorin und Dozentin und wirkt im Erfahrungskreis Familie und Beruf der Industrie- und Handelskammer Schwaben mit.

Führen in Teilzeit ist möglich! – So lautet die Botschaft von Brigitte Abrell.

Ihr Praxisbezug sowie ihr fundiertes Wissen rund um das Thema Führen in Teilzeit machen sie zu einer ausgewiesenen Expertin auf dem Gebiet der Vereinbarkeit. Dieses Buch wird dadurch zur praktischen Anleitung für ein attraktives Arbeits- und Lebensmodell.

Erfahrungsberichte und Anregungen sind erwünscht unter: [www.fuehrenin-teilzeit.com](http://www.fuehrenin-teilzeit.com)!