

# Teilzeit in Führungspositionen - Ein Praxisbericht

Von Sigmundt v. Heydekamp

Sie suchen in ihrem Unternehmen händeringend nach einer Führungskraft? Aber die Kandidaten zögern, zaudern, wollen nicht? Haben Sie schon mal über Topsharing nachgedacht? Jetzt schlagen Sie nicht gleich die Hände über dem Kopf zusammen, nur weil Sie meinen, Führung sei unteilbar. Es ist alles eine Frage der Organisation - und der „Chemie“ zwischen den Beteiligten.

Das jedenfalls behauptet Susanne Broel. Über vier Jahre hat sie sich zusammen mit einer Kollegin bei der Investitionsbank Berlin (IBB) eine Führungsposition nach einem tageweisen Topsharingmodell geteilt. Beide hatten damals kleine Kinder. Heute arbeitet sie als Führungskraft in Teilzeit, sie selbst nennt

sich vollzeitnahe Führungskraft mit 80 Prozent Arbeitszeit in vier Tagen“ und ist für 17 Mitarbeiter verantwortlich. Für die Abschlussarbeit in ihrem nebenberuflichen Studium hat die Bankerin viele Unternehmen zum Thema befragt. Die Ergebnisse stellte sie kürzlich in Hamburg vor.

Es gibt in Deutschland nur wenige Betriebe, in denen sich Führungskräfte im Topsharing eine Stelle teilen oder ihre Position in Teilzeit bekleiden. „Für die IBB war das Neuland, aus der Not geboren, weil sich keine geeignete Vollzeitkraft aus unseren Reihen fand“, erinnert sich Broel. Am Anfang sei die Skepsis groß, die Akzeptanz gleich Null gewesen. „Gerade im Management konnte sich keiner vorstellen, dass sich zwei Personen eine Führungsaufgabe teilen.“ Entscheidend für eine erfolgreiche Umsetzung sind

für Broel die soziale Kompetenz und gegenseitige Wertschätzung des Topsharing-Paares. Damit tun sich Frauen vielleicht leichter. Ohne klare Verantwortlichkeiten, intensive gegenseitige Abstimmung und ständige Erreichbarkeit gehe nichts. „Zu Beginn gab es von Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten viele Versuche, die Partner gegeneinander auszuspielen.“ In ihren ersten sechs Monaten haben sich Broel und ihre Kollegin von einem professionellen Coach begleiten lassen, um ihre Arbeitsphasen und Zusammenarbeit abzustimmen. Danach war das Team erfolgreich implementiert und die Belegschaft hatte sich an die Doppelspitze gewöhnt.

Vor dem Hintergrund des Führungskräftemangels stoßen diese Arbeitszeitmodelle bei Personalverantwortlichen auf im-



Susanne Broel (r.) mit Moderatorin Cornelia Schmidt.

SVH

mer größeres Interesse, nicht nur in Verwaltungen, wo dieses Konzept leichter umzusetzen ist. Denn Topsharing bietet für beide Seiten Vorteile. „Für die Beschäftigten geht es darum, die Vereinbarkeit von Karriere und Familie zu erleichtern oder die eigene Work-Life-Balance positiv zu gestalten“, weiß Susanne Broel. Die

Unternehmen könnten damit ihre Fach- und Führungskräftepotenziale wesentlich besser erschließen. „Meiner Erfahrung nach fördert ein solches Modell zudem die Sozialkompetenz und kann Führungsqualität deutlich verbessern.“ Immer aber sei ein solches Arbeitszeitmodell nur auf Zeit angelegt, da sich die Lebens-

situation und Karriereplanung der Partner irgendwann unterschiedlich entwickelten.

Positive Erfahrungen mit Teilzeitmodellen in Führungspositionen macht das Hamburger Wohnungsunternehmen Saga GWG. „Wir haben mehrere Führungskräfte, die zeitreduziert tätig sind“, sagt Susanne Rohlffing, Leiterin der Personalentwicklung. 54 Prozent der Führungskräfte im Konzern seien Frauen, eine Rekordquote. Immerhin ist ein „echtes“ Topsharing-Paar dabei. Beide haben, wie bei der IBB, einen 60-Prozent-Vertrag, der dem höheren Abstimmungsaufwand zwischen den Partnern geschuldet ist. Also eine teure Angelegenheit für den Arbeitgeber? Rohlffing verneint: „Nach unseren Erfahrungen sind Mitarbeiter, die in Teilzeit arbeiten, produktiver.“