

JOHANNA FINK

.. SO WIRD  
FÜHRUNG  
IN TEILZEIT  
ZUM ERFOLG!

DAS  
PRAXISBUCH FÜR  
TEILZEIT-  
FÜHRUNGSKRÄFTE

GABAL



Johanna Fink

SO WIRD  
**FÜHRUNG**  
**IN TEILZEIT**  
**ZUM ERFOLG!**

Das Praxisbuch für  
Teilzeitführungskräfte

Illustriert von Danny Herzog-Braune

**GABAL**

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-96740-413-5

Lektorat: Doreen Fröhlich, Chemnitz

Umschlaggestaltung: Tina Mayer-Lockhoff, Berlin

Illustrationen: Danny Herzog-Braune | [www.paperwings-consulting.de](http://www.paperwings-consulting.de)

Autorinnenfoto: @ privat

Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | [www.lohse-design.de](http://www.lohse-design.de)

©2024 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)

[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)

[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)

[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)

# Inhalt

Vorwort von Katy Roewer **7**

Intro **8**

Einleitung: Die Gretchenfrage –  
Kann Führung in Teilzeit wirklich funktionieren? **11**

## Teil I: Teilzeit als Arbeits- und Lebensmodell der Zukunft **15**

- 1** Willkommen am Arbeitnehmermarkt – Teilzeit als Chance für Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber **16**
- 2** Zwischen Lifestyle und Notwendigkeit – Teilzeit ist Trend **28**
- 3** Who cares? Karriere beginnt zu Hause **40**

## Teil II: So kann Führung in Teilzeit funktionieren! **59**

- 1** Alles über Jobsharing, vollzeitnahe Teilzeit und Co. – Unterschiedliche Teilzeitmodelle für Führungskräfte **60**
- 2** Führen in Teilzeit, aber richtig – Was hat Führung in Teilzeit mit New Work zu tun? **83**
- 3** Fair hält länger – Wir müssen über Geld reden! **104**

## Teil III: Als Teilzeitführungskraft erfolgreich durchstarten **115**

- 1** Teilzeit und stolz drauf – Die passende Haltung finden **117**
- 2** It's a match – Den passenden Arbeitgeber finden **128**
- 3** Solo, im Tandem oder als Team – Dein ideales  
Operating Model **146**
- 4** Jetzt wird's ernst – Die ersten 100 Tage als Führungskraft  
in Teilzeit **156**
- 5** Bloß nicht durchdrehen – Was tun, wenn mal wieder alles  
zu viel ist? **176**
- 6** Das nimmst du mit! – Meine Top Tipps  
in der Zusammenfassung **184**

Outro **187**

Danke **188**

Literaturverzeichnis **189**

Stichwortverzeichnis **198**

Endnotes **200**

Über die Autorin **204**

# Vorwort von Katy Roewer

Liebe Leser:innen,

Anfang 2024 arbeiten in Deutschland 13 Prozent der Führungskräfte in Teilzeit. Ein »Randphänomen«, wie es heißt.<sup>1</sup>

Ich frage mich: Warum ist diese Zahl so niedrig? Liegt es an der Annahme, dass Führung und Personalverantwortung nur in Vollzeit funktionieren und Führungskräfte eben genau danach ausgewählt oder qualifiziert werden?

Falls ja, ist es allerhöchste Zeit, dieses Bild zu revidieren. Denn: Es ist schlichtweg falsch. Wir brauchen eine neue Haltung zu Führung in Teilzeit. Führungskompetenz benötigt keine Vollzeitpräsenz – das eine bedingt nicht das andere. Präsenzstunden allein lassen keine Rückschlüsse auf die Führungskompetenz zu. Im Gegenteil, es sind vor allem persönliche Skills, auf die es ankommt.

Ich spreche aus Erfahrung und eigener Überzeugung. Denn seit 2015 arbeite ich als Managerin in Teilzeit und bin in meiner Rolle für rund 6000 Menschen verantwortlich. Deshalb weiß ich, dass »Chef:in sein« und Teilzeit kein Widerspruch sind, sondern eine große Chance, Führungsrollen neu und anders zu denken.

Was es braucht, sind Aufklärung und Beispiele, wie Führen in Teilzeit funktioniert. Und Rahmenbedingungen mit effizientem Zeit- und Erwartungsmanagement sowie klarer Kommunikation. Einen hilfreichen und klugen Anstoß dazu gibt dieses Buch – das den Weg für ein modernes und faires Verständnis von Teilzeitführung bereitet.

Herzlich,

*Katy Roewer*

(Bereichsvorständin Service & HR bei OTTO)

# Intro

Ich habe lange darüber nachgedacht, dieses Buch zu schreiben. Vor allem deshalb, weil ich mir oft die Frage gestellt habe: Schaffe ich das zwischen Unternehmensgründung und Kinderzeit, zwischen Selbstfürsorge und dem Bedürfnis, aktiv zu einer diverseren und nachhaltigeren Arbeitswelt beizutragen? Denn eines ist klar: Einfach weiter so wie bisher ist keine Lösung mehr. Wir haben es in unserer heutigen Zeit mit den verschiedensten Krisen zu tun – global bedroht uns die Klimakrise, in Europa herrscht Krieg, und der soziale Friede in Deutschland wackelt. Gleichberechtigung und Diversität sind zwar Teil der gesellschaftlichen Diskussion – gleichzeitig sind diese Errungenschaften durch den politischen Rechtsruck in Deutschland und Europa so bedroht wie schon lange nicht mehr.

Was wir brauchen, sind neue Konzepte und Ideen. Auch und besonders für die Arbeitswelt, in der wir uns bewegen. Und genau darum geht es in diesem Buch. Ich möchte tradierte Glaubenssätze und Gewohnheiten in Bezug auf Führung infrage stellen und ein neues Bild von Karriere zeichnen, das vielfältig und attraktiv ist. Ich wünsche mir, dass Arbeit und Leben nicht vereinbart werden müssen, sondern ineinandergreifen. Dass wir unsere Zeit auf unterschiedliche Lebensbereiche aufteilen können, ohne ein schlechtes Gewissen zu haben, uns rechtfertigen zu müssen oder aus dem letzten Loch zu pfeifen. Ich wünsche mir nichts anderes als eine gerechtere, menschlichere Arbeitswelt.

Deshalb möchte ich mit diesem Buch zum einen meinen Beitrag zum gesellschaftlichen Diskurs über die Zukunft unserer Arbeitswelt leisten. Aussagen wie »Wir brauchen mehr Bock auf Arbeit«<sup>2</sup> und die Diskussionen über die Anhebung der Wochenarbeitszeit auf 42 Stunden lassen mich wütend und auch ein Stück weit fassungslos zurück – denn Ideen und Prinzipien aus dem letzten Jahrtausend werden uns in unserer post-industriellen Arbeitswelt nicht weiterbringen.

Damit zukünftiges Arbeiten gut gelingt, ist jeder und jede Einzelne von uns gefragt. Aber auch Wirtschaft und Politik haben wirksame Werkzeuge in der Hand. 2024 haben Unternehmen wie Henkel mit der Einführung einer geschlechtsneutralen Elternzeit für die ersten acht Wochen nach der Geburt eines Kindes ein Zeichen gesetzt. Das Unternehmen

stockt das Elterngeld auf das ursprüngliche Gehalt auf und ermöglicht damit in Deutschland Eltern einen gemeinsamen Start in die Elternschaft, wovon besonders Väter und gleichgeschlechtliche Paare profitieren.<sup>3</sup> Die Politik, die die Umsetzung einer längst überfälligen EU-Richtlinie seit geraumer Zeit vor sich herschiebt und nun für 2024 angekündigt hat, schneidet da im Vergleich ziemlich schlecht ab. Denn die Reform des Ehegattensplittings, das Anreize für eine höhere Erwerbsbeteiligung verheirateter Frauen setzt, sowie eine paritätische Aufteilung des Elterngeldes, das zu einer ebensolchen Aufteilung der Elternzeit motiviert, wären wichtige Maßnahmen, um zu einer nachhaltigen Veränderung zu kommen. Wären, wohlgerne. Bis es so weit ist, spielen Unternehmen, die heute bereits Fakten schaffen und Teilzeitmodelle auf allen Karrierelevels anbieten, eine entscheidende Rolle in der Etablierung eines neuen Verständnisses besonders von Arbeit in Teilzeit.

Aber auch wenn der gute Wille da ist – in der Praxis scheitert Führung in Teilzeit häufig immer noch daran, dass das Konzept als schwierig oder kompliziert wahrgenommen wird und positive Beispiele fehlen. Als ich vor knapp zehn Jahren Führungskraft in Teilzeit geworden bin, gab es für mich wenig bis gar keine sichtbaren Vorbilder – weder auf Unternehmensseite noch im privaten Umfeld. Ich musste vieles allein herausfinden und habe dabei auch Fehler gemacht, die ich mit meinem heutigen Wissen hätte vermeiden können. Was mir geholfen hätte, wäre ein Buch wie dieses gewesen. Ein Buch, das Menschen zu Wort kommen lässt, die den Weg zur erfolgreichen Teilzeitführungskraft bereits gegangen sind, und von deren Erfahrungen ich profitieren kann. Ein Buch, das mir Tools und Techniken an die Hand gibt, die mir bei der Orientierung in der neuen Rolle helfen. Gleichzeitig habe ich gelernt, dass es den *einen* richtigen Weg nicht gibt – aber es gibt viele hilfreiche Best Practices und Werkzeuge, die dir auf deiner Reise als Teilzeitführungskraft helfen können.

Und das ist der zweite Grund, warum ich mein Wissen in diesem Ratgeber zusammengefasst habe. Mit meinem Unternehmen TEILZEIT.TALENTE, das ich 2023 gegründet habe, begleite ich Organisationen dabei, Führung in Teilzeit erfolgreich zu etablieren. Aber ich wollte auch die Menschen direkt erreichen, die sich auf den Weg zur Teilzeitführungskraft machen wollen oder schon gemacht haben. Seit 2021 spreche ich deshalb in meinem gleichnamigen Podcast mit Teilzeitführungskräften, Expert:innen und Unternehmensvertreter:innen über Führung in Teilzeit.

In über 80 Episoden ist so ein wahrer Schatz an Erfahrungsberichten, Erfolgsstorys und Wissenshäppchen entstanden. Dadurch habe ich noch mal viel über das Thema gelernt, und in mir ist der Wunsch entstanden, dieses Wissen in gebündelter Form auch anderen zugänglich zu machen. Das Ergebnis ist dieses Buch, das zu großen Teilen auf meinen Gesprächen aus dem Podcast basiert. Viele der in den letzten drei Jahren geführten Interviews findest du in Ausschnitten auf den folgenden Seiten wieder – einige wenige sind eigens für das Buch entstanden.

*Führung in Teilzeit* besteht aus drei großen Teilen. Im ersten Teil versorge ich dich mit wichtigen Hintergrundinformationen und Fakten, damit du gute Argumente an der Hand hast, wenn es darum geht, (d)ein Unternehmen von flexiblen Arbeitsmodellen für Führungskräfte zu überzeugen. Im zweiten Teil zeige ich dir, mit welchen Tools und welchem Mindset Führung in Teilzeit wirklich funktionieren kann, und im dritten und letzten Teil widme ich mich den praktischen Fragen auf dem Weg zu einer Führungsposition in Teilzeit und gebe dir Tipps und Tricks für den Start in der Rolle.

Ich wünsche dir viel Freude mit dem Buch und Erfolg auf deinem beruflichen Lebensweg!

# Einleitung:

## Die Gretchenfrage – Kann Führung in Teilzeit wirklich funktionieren?

Dieser Frage habe ich 2021 meine erste Podcast-Episode gewidmet – und auch mehr als zwei Jahre später ist diese Folge immer noch die meistgehörte überhaupt, das Interesse am Grundsätzlichen dieser Frage ungebrochen hoch. Auch wenn ich ins Gespräch mit Unternehmensvertreter:innen gehe, höre ich oft den mehr oder weniger leisen Zweifel heraus, ob das mit der Karriere in Teilzeit wirklich klappen kann.

Als 2015 das langersehnte Angebot für eine Führungsposition auf meinem Tisch lag, habe ich mir diese Frage ebenfalls gestellt. Alles hat gepasst – spannender Job, toller Chef und nette Kollegen. Nur der Zeitpunkt war mies. Ich war gerade mit meinem ersten Kind schwanger. Gleichzeitig war mir schnell klar, dass ich das Angebot gern annehmen möchte, und zwar idealerweise in Teilzeit und mit einem Wiedereinstieg nach sieben Monaten Elternzeit. Denn ich wollte beides – Kind und Karriere. Ehrlich gesagt habe ich damals nicht damit gerechnet, dass mein Chef auf meine Vorstellungen eingehen würde. Doch für mich stand fest: Es geht nur in Teilzeit oder gar nicht. Ich wollte für meine neue Familie da sein *und* im Beruf weiterkommen. Umso größer waren mein Glück und die Überraschung, als die Zusage kam. Und das war natürlich auch der Moment, in dem es in meinem Kopf zu rattern begann: Schaffe ich das? Kann das funktionieren? Und wenn ja, wie?

Tatsächlich ist es dann ziemlich gut gelaufen. Besser, als ich und vermutlich auch viele andere sich das vorgestellt haben. Gleichzeitig ist meine Geschichte natürlich kein unumstößlicher Beweis dafür, dass Führung in Teilzeit funktioniert. Aber sie ist ein gutes Beispiel. Später habe ich außerdem gemerkt, dass Erfahrungen wie meine wichtig sind, weil sie andere motivieren und inspirieren, diesen Weg ebenfalls zu gehen. Denn erfolgreiche Führungskräfte in Teilzeit sind immer noch viel zu wenig sichtbar in unserer Arbeitswelt. Aber wie kann eine allgemeingültigere Antwort auf die Frage aussehen, ob Führung in Teilzeit wirklich funktionieren kann? Werfen wir zunächst einen Blick auf die Statistik. In

Deutschland arbeiten 13 Prozent aller Führungskräfte in Teilzeit.<sup>4</sup> Das ist alles andere als die absolute Ausnahme; es gibt diese Teilzeitführungs-kräfte, und das nicht erst seit gestern. Allerdings sind sie fast ausschließ-lich Frauen.<sup>5</sup> Im Umkehrschluss bedeutet das: Wenn Führung in Teilzeit nicht funktionieren würde, dürfte es diese 13 Prozent gar nicht geben. Für unsere Frage bedeutet das: Sie muss anders lauten. Statt nach dem *ob* zu fragen, sollten wir uns damit beschäftigen, *wie* Führung in Teilzeit funktionieren kann und wie alle Beteiligten davon profitieren können.

Auch für mich wäre damals eine solch konkrete, konstruktive Frage-stellung hilfreich gewesen. Denn was mir wirklich geholfen hätte, wären Informationen und Best Practices dazu gewesen, wie das Arbeitsmodell in der Anwendung aussehen kann, wie es funktioniert und welchen Spiel-raum ich habe. Mir war klar, dass ich dafür sorgen musste, dass das Team auch ohne meine ständige Anwesenheit funktionieren kann. Mich in alle Aufgabengebiete einzuarbeiten und dort zur Fachexpertin zu werden, er-schien mir in 30 Wochenstunden relativ aussichtslos. Gleichzeitig wollte ich nicht nachmittags mit dem Handy am Ohr am Spielplatz stehen und mit meiner Aufmerksamkeit immer woanders sein müssen als bei meinem Kind. Ich brauchte also einen Führungsstil, der für eine klare Ausrichtung sorgt und Mitarbeitenden ein möglichst selbstorganisiertes Arbeiten er-möglicht. *Trust and Inspire* statt *Command and Control* war die Devise. Wie das genau gehen sollte, war mir zum damaligen Zeitpunkt aber nicht wirklich klar. Also habe ich Bücher über agiles Management gelesen, mich aber vor allem auf meine Intuition verlassen und einfach losgelegt.

Von den Kolleg:innen wurde ich damals sowohl freundlich begrüßt als auch verhalten bäugt – so etwas wie mich hatte es vorher noch nicht gegeben. Eine Führungskraft in Teilzeit war in ihrem Umfeld ein Novum, und auch ich konnte nicht wirklich mit Erfahrung aufwarten. Nach außen hin habe ich versucht, Zuversicht und Gelassenheit auszustrahlen. In mir drin sah es manchmal jedoch ganz anders aus. Dazu kam, dass ich gerade am Anfang oft mit meiner Entscheidung gehadert habe. Wenn ich morgens das Haus verlassen habe und meine Tochter beim Papa erst mal geweint hat. Wenn ich nachts fast nicht geschlafen habe, weil das Kind krank war. Wenn ich das Gefühl hatte, in der Arbeit mit meiner Situation und den damit verbundenen Herausforderungen allein zu sein. Gleichzei-tig habe ich schnell gemerkt, dass mir der Job Spaß macht und ich mit meiner Arbeit etwas bewegen kann. Schon nach den ersten Wochen und

Monaten bekam ich immer mehr das Gefühl, dass es gut läuft. Und dieses Gefühl hatte nicht nur ich – auch mein Chef und die meisten Kolleg:innen im Team waren zufrieden mit mir als neuer Führungskraft. Ich hatte es erst einmal geschafft.

Dass das, was ich mir überlegt hatte, funktionierte, mag Zufall gewesen sein oder auch Glück. Wenn ich heute auf mein Wissen zum Thema Teilzeitführung blicke oder mit anderen erfolgreichen Teilzeitführungs-kräften spreche, werden mein Vorgehen und meine Erfahrungen von damals bestätigt. Auf der anderen Seite gibt es für Teilzeitführung kein Patentrezept, das zu jedem und jeder Teilzeitführungskraft in jedem Unternehmen passt. Denn die Rahmenbedingungen sind höchst unterschiedlich, und Führung in Teilzeit hängt von verschiedenen Faktoren ab: dem Job, der Branche, der Unternehmenskultur, der Teamzusammensetzung und zuletzt auch vom individuellen Führungsstil sowie natürlich der verfügbaren Arbeitszeit. Eine Karriere in Teilzeit mit 20 Stunden in einem eher konservativen Konzernumfeld funktioniert anders als Führung in Teilzeit in einem sogenannten *vollzeitnahen Arbeitsmodell* mit bis zu 36 Wochenstunden in einem kleinen und agilen Unternehmen.

Deshalb werde ich dir in diesem Buch verschiedene Ansätze vorstellen und dir Best Practices und Role Models aus unterschiedlichsten Kontexten präsentieren. Denn ich wünsche mir, dass du dir daraus ein individuelles Modell zusammenstellen und so von den Erfahrungen anderer profitieren kann. Also genau das erlebst, was mir bei meinem Start als Teilzeitführungskraft gefehlt hat. Immer mit dem Ziel, dass du daraus das für dich und deinen Kontext passende Modell entwickeln kannst.



- #1 Es gibt sie, die erfolgreichen Teilzeitführungskräfte – auch wenn Führung in Teilzeit nicht die Norm ist.
- #2 Die Frage ist also nicht, *ob* Führung in Teilzeit funktionieren kann, sondern *wie*.
- #3 Dafür gibt es nicht das eine Patentrezept, sondern Best Practices passend zu dir und deiner beruflichen Situation.

## TEIL I

# Teilzeit als Arbeits- und Lebensmodell der Zukunft

Bevor wir darüber sprechen, wie Führung in Teilzeit funktionieren kann, möchte ich einen Blick auf die Hintergründe werfen.

Warum ist das Thema Teilzeit heute so wichtig wie nie zuvor?

Wieso profitieren nicht nur Arbeitnehmer:innen von flexiblen Arbeitsmodellen, sondern auch Arbeitgeber? Und wer hat eigentlich alles Interesse an Teilzeitmodellen? Bei der Beantwortung dieser Fragen werden wir feststellen, dass Teilzeit inzwischen für viele Menschen ein Thema ist, egal ob sie Care-Verantwortung tragen oder nicht. Gleichzeitig sind Karrierechancen und Care-Arbeit, sich also um jemanden zu kümmern, natürlich eng miteinander verwoben – insbesondere für Mütter. Als (potenzielle) Teilzeitführungskraft nimmst du aus diesem Kapitel wichtige Informationen mit, die dir helfen, dein Arbeitsmodell bei (d)einem Arbeitgeber besser zu vermarkten, und dir gleichzeitig zeigen, was dein Privatleben mit deinem Erfolg als Teilzeitführungskraft zu tun hat.

# 1 Willkommen am Arbeitnehmermarkt – Teilzeit als Chance für Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber

## Warum ist das Thema so wichtig?

Als ich in meine Rolle als Teilzeitführungskraft gestartet bin, habe ich es als großes Entgegenkommen meines Arbeitgebers verstanden, Karriere und Familie miteinander vereinbaren zu dürfen. Ich war unglaublich dankbar und wollte zeigen, dass mein Modell funktioniert – denn das mir entgegengebrachte Vertrauen wollte ich keinesfalls enttäuschen. Heute sehe ich das ein bisschen anders. Mitte der 2000er waren Jobs Mangelware. Die Arbeitslosenquote lag bei 11,7 Prozent, und es gab fast fünf Millionen Arbeitslose in Deutschland.<sup>6</sup> Verglichen mit heute war die Lage für mittelmäßige Studienabsolventen wie mich also alles andere als rosig. Bis ich den ersten Job ergattert hatte, dauerte es etwas, und gehaltstechnisch lag ich erst mal ziemlich weit unten. Meine Karriere ist in den folgenden Jahren gut in Schwung gekommen – so ganz sicher, dass es immer weiter bergauf gehen würde, war ich mir dennoch nie. Diese Erfahrung eines nicht ganz einfachen Berufseinstiegs hat mich und sicher auch viele andere Menschen meiner Generation geprägt. Dazu kam, dass wir in einen von der Babyboomer-Generation geformten Arbeitsmarkt eingetreten sind. Arbeitnehmer:innen aus den besonders geburtenstarken Jahrgängen der Nachkriegszeit waren immer im Überfluss vorhanden – wer Karriere machen wollte, musste sich hinten anstellen und vor allem Durchhaltevermögen an den Tag legen. Auch die Arbeitskultur unterschied sich in vielerlei Hinsicht von der Situation heute. Was der oder die Chef:in sagte, war gesetzt. Etwas überspitzt lautete die Devise erst mal: Klappe halten und ranklotzen. Dann durfte man früher oder später vielleicht auch mal mitreden.

Heute sieht die Sache ganz anders aus. Mit 5,3 Prozent ist die Arbeitslosenquote auf dem niedrigsten Level seit der Wiedervereinigung.<sup>7</sup> Gleichzeitig erreichte die Fachkräftelücke im Jahr 2022 mit 630 000 ein neues Rekordhoch.<sup>8</sup> Bereits heute gibt über die Hälfte aller Unternehmen an, keine passenden Arbeitskräfte mehr zu finden.<sup>9</sup> Und ein Ende dieser



Entwicklung ist nicht abzusehen. Das liegt daran, dass die Babyboomer in den nächsten zehn Jahren in Rente gehen und eine riesige Lücke auf dem Arbeitsmarkt hinterlassen werden. Die Bundesregierung rechnet bis 2035 mit bis zu sieben Millionen fehlenden Fachkräften.<sup>10</sup> Und diese Lücke kann nicht allein durch die folgenden Generationen gefüllt werden, da die nachkommenden Jahreshkohorten bei Weitem nicht mit den Wirtschaftswunderjahrgängen mithalten können. Gleichzeitig steigt die Teilzeitquote seit Jahren, und die Bedeutung von Erwerbsarbeit in unserer Gesellschaft scheint sich gerade massiv zu verändern. Als Erwerbsarbeit wird bezahlte Arbeit bezeichnet – also beispielsweise die Arbeit in Festanstellung oder als Selbstständige:r. Die aktuellen Diskussionen um die 4-Tage-Woche oder die Arbeitseinstellung der Gen Z – der Nachfolgegeneration der Millennials, also der zwischen 1997 und 2012 Geborenen – zeigen, dass hier etwas in Bewegung geraten ist.

Seitens Politik und Wirtschaft gibt es viele Vorschläge, wie dem Problem entgegengewirkt werden kann. Zuwanderung ist ein Thema, die Diskussion um die Erhöhung der Regelaltersgrenze und der Wochenarbeitszeit ein anderes. Gleichzeitig ist klar, dass wir alle Menschen am Arbeitsmarkt teilhaben lassen müssen, die das gern möchten – und zwar unabhängig davon, ob in Voll- oder Teilzeit. Denn das ist gegenwärtig nicht annähernd der Fall. Wir haben reihenweise qualifiziertes Personal zu Hause oder am Spielplatz sitzen. Und nicht alle dieser Frauen (und inzwischen teilweise auch Männer) haben sich diesen Weg ausgesucht. So wollen Mütter in Deutschland gern mehr arbeiten, als es ihnen tatsächlich möglich ist. Gut ein Viertel aller Mütter geht keinem Beruf nach, offenbar oft unfreiwillig; nur etwa zwölf Prozent wünschen sich tatsächlich keine Erwerbstätigkeit für sich. Wenn sie einen Job haben, arbeiten Mütter zudem häufig gegen ihren Willen in geringen Teilzeitquoten: Gut 21 Prozent sind weniger als 20 Stunden die Woche in ihrem Beruf beschäftigt, ein so kleines Stundenpensum wünschen sich dagegen lediglich zwölf Prozent der Mütter.<sup>11</sup> Würden allein die Frauen, die ungewollt in geringen Teilzeitquoten arbeiten, ihr Arbeitszeitvolumen um nur zehn Prozent steigern, hätten wir auf einen Schlag 400 000 Arbeitskräfte mehr.<sup>12</sup> In diesem Buch geht es jedoch nicht nur um die Gruppe der Mütter und Eltern-Teilzeit ist heute ein Thema für junge und ältere Menschen, für Menschen mit und ohne Care-Verantwortung. Fakt ist: Viele Länder in Europa haben ein Problem, darunter auch Deutschland, Österreich und die Schweiz.<sup>13</sup> Denn trotz wachsender Engpässe am Arbeitsmarkt scheint es nicht zu gelingen, alle arbeitswilligen Menschen in Arbeit zu bringen.

Wenn wir über Führung sprechen, müssen wir außerdem einen weiteren Aspekt mit in Betracht ziehen: Immer weniger Menschen wollen Führungsaufgaben übernehmen. Nur noch 14 Prozent aller Mitarbeitenden geben an, dass sie gern Führungskraft werden wollen.<sup>14</sup> Und auch andere Studien lassen vermuten, dass dieses Zielbild für viele Menschen unattraktiv geworden ist. Über die Gründe lässt sich spekulieren – die immense Arbeitslast und das hohe zeitliche Engagement spielen dabei neben den vielfältigen Anforderungen an Führungskräfte ganz sicher eine Rolle. Gleichzeitig müssen Führungskräfte in Zeiten hoher Unsicherheit auch menschlich Höchstleistung bringen. Kriege, Wirtschaftskrisen und der Klimawandel belasten viele Menschen und Unternehmen. Unsere Welt ist

fragiler geworden. Führungskräfte müssen die eigene Unsicherheit aushalten und gleichzeitig anderen Sicherheit vermitteln – ein schwieriger Spagat. Auch hier können Teilzeitmodelle für Führungskräfte beispielsweise durch die Teilung von Führungsverantwortung Abhilfe schaffen, Führung wieder attraktiver und Führungspositionen für Mitarbeitergruppen abseits der Vollzeitnorm zugänglich machen.

## Welche Chancen stecken für Unternehmen und Teilzeitführungskräfte in dieser Entwicklung?

Dass sich etwas ändern muss, haben auch viele Unternehmen bereits erkannt. Adressiert werden bisher vor allem Eltern als neue Zielgruppe, denn Familienfreundlichkeit ist ein Label, das sich viele Arbeitgeber inzwischen gern zuschreiben lassen. Ein Großteil aller Unternehmen weiß, dass familienfreundliche Maßnahmen wie flexible Arbeitsmodelle wichtig sind, damit Beschäftigte mit familiären Verpflichtungen ihre vertragliche Arbeitszeit aufrechterhalten beziehungsweise aufstocken können. Demgegenüber stehen 94 Prozent der Beschäftigten mit Kindern, für die diese familienfreundlichen Maßnahmen bei einem Arbeitgeber relevant sind. Aber auch ein Großteil der Mitarbeitenden ohne Care-Verantwortung empfindet das Thema Familienfreundlichkeit als wichtig.<sup>15</sup>

Arbeitgebende können durch ein familienfreundliches Branding erfahrene Mitarbeitende an ihr Unternehmen binden und ihre Arbeitgebermarke stärken. Gleichzeitig gewinnen sie mit dem Angebot flexibler Karrierewege auch oft sehr loyale Mitarbeitende – die sich bei den Unternehmen durch jahrelange Treue und hohe Produktivität »bedanken«. In einer Studie haben 63 Prozent der befragten Führungskräfte angegeben, dass sie durch die Nutzung flexibler Arbeitsmodelle motivierter sind. 58 Prozent waren der Meinung, dass sich ihre Produktivität gesteigert hat, und weitere 57 Prozent sahen einen Anstieg der Kreativität im Job.<sup>16</sup>

Gerade für mittelständische und kleine Betriebe kann eine familienfreundliche Arbeitgebermarke die Chance sein, sich gegen die Konkurrenz am Arbeitgebermarkt abzusetzen und erfahrene Mitarbeitende langfristig ans Unternehmen zu binden. Denn sie können in Ballungsräumen oft nicht mit den Gehältern von Konzernen konkurrieren oder haben aufgrund ihrer geografischen Lage Schwierigkeiten, ausreichend qualifizierte

Mitarbeitende anzuziehen. Das alles zeigt, dass das Angebot von Führungspositionen in Teilzeit schon lange kein einseitiges Zugeständnis des Unternehmens an die Mitarbeitenden ist. Führung in Teilzeit und generell Vereinbarkeit sind heute Teil einer soliden Fachkräftesicherungsstrategie und ein wichtiger Employer-Branding-Faktor.



Kiki Radicke leitet den Bereich People and Culture bei Adacor, einem mittelständischen IT-Unternehmen. Sie erzählt im Interview, welche Vorteile eine gelungene Vereinbarkeit für das Unternehmen und die Mitarbeitenden hat.

**Johanna:** Was versteht ihr im Unternehmen unter Vereinbarkeit?

**Kiki:** Für uns bedeutet Vereinbarkeit, dass wir – egal, wo die Kolleg:innen gerade im Leben stehen – Angebote machen, die dabei unterstützen, Privatleben und Beruf unter einen Hut zu bekommen. Wir möchten als Unternehmen Partner sein und richten unsere Maßnahmen und Angebote an den Bedürfnissen der Kolleg:innen aus.

Für mich persönlich heißt Vereinbarkeit, dass ich mich nicht zwischen Karriere und Privatleben entscheiden muss, sondern in beiden Bereichen erfolgreich sein kann. Familie und Elternzeit werden nicht als Karrierekiller gesehen, sondern als Teil der persönlichen Weiterentwicklung anerkannt. In dieser Zeit erwerben Mitarbeitende neue Skills, die sie positiv in ihr Berufsleben einbringen. Damit kann Elternzeit zu einem echten Benefit für Unternehmen werden.

**Johanna:** Was für ein Unternehmen ist Adacor?

**Kiki:** Wir sind ein mittelständisches Unternehmen mit etwas über 70 Mitarbeitenden, sitzen in Offenbach und begleiten Unternehmen auf ihrer Cloud Journey, das heißt, wir helfen ihnen dabei, ihre Prozesse und Geschäftsmodelle zu digitalisieren, und sind besonders stark in den Themen Compliance für Banken oder den Health-Bereich.

**Johanna:** Wie ist es dazu gekommen, dass das Thema Vereinbarkeit bei euch so präsent ist?

**Kiki:** Unsere Gründer haben alle auch Familie, daher besteht seit Beginn ein ausgeprägtes Verständnis für dieses Thema innerhalb der Geschäftsführung, was sich in einem starken Engagement für die Förderung von