Das Feuer teilen …

Vollzeitverträge und Überstunden war gestern – angeschoben durch Fachkräftemangel und den Lebensstil junger Talente findet derzeit ein Umdenken statt. Selbst Führungskräfte arbeiten immer öfter mit reduziertem Pensum.

Von **Irmela Schwab**

Als die US-Kommunikationsagentur BCW eine Führungsperson für den Standort Deutschland suchte, entschied sie sich nicht für einen CEO – sondern für zwei. Susan Hölling, die als Trainee in der Firma startete, und Björn-Christian Hasse, der über globale Expertise verfügt, sind seit Sommer 2020 ein gleichberechtigtes Führungstandem. «Weil wir uns die Arbeit aufteilen, können wir unsere Teams nicht nur anführen, sondern einiges mit umsetzen», weist Hasse auf einen der vielen Vorteile hin, die er in seiner modernen Co-Chefrolle sieht. Zwei weitere: Zusammen lässt sich die Last der Verantwortung teilen und, wenn Urlaub ansteht, auch mal komplett abgeben.

Das neue Miteinander soll Schule machen – zumindest in der eigenen Agentur. «Wir haben viele Mamas und Papas unter unseren Mitarbeitenden, denen wir ermöglichen wollen, flexibel für uns zu arbeiten, und setzen daher auch in Führungspositionen auf eine offene Arbeitskultur», erklärt Hasse, der bei BCW auch den Schweizer Markt verantwortet. «Während ich gerne frühmorgens in den Tag starte, geht Susan einen Nachmittag pro Woche mit ihrer Tochter auf den Markt», beschreibt er die Möglichkeiten. Der Vater von zwei jungen Zwillingssöhnen, arbeitet wie seine Co-CEO zwar in Vollzeit – allerdings ohne die für diese Position üblichen Überstunden. Zudem wäre es im hauseigenen New-Work-Modell kein Problem, falls er mal kürzertreten möchte. «Agentur für Erwachsene» bezeichnet Hasse das Leitbild seiner Agentur. Beschwingtes Arbeiten ohne Burn-out.

> **«Früher wetteiferte man mit den Kolleg:innen noch um die meisten Überstunden.»**

Alles ist möglich: Vollzeit arbeiten oder Teilzeit, im Tandem und von zu Hause aus. Morgens, abends und sogar nachts. «Egal, wann oder wo: Hauptsache, die Arbeit ist erledigt», legt der Co-Chef die Bedingung fest. Die grosse Freiheit bringt natürlich organisatorischen Mehraufwand mit sich: Die Teams müssen sich genau abstimmen, damit keine Engpässe entstehen. Ausserdem sollten sie dafür sorgen, dass sie sich regelmässig in Präsenz begegnen, um sich intensiver auszutauschen. «Ausschliesslich nachts zu arbeiten, fällt damit zum Beispiel als Option weg», schmunzelt Hasse.

Mütter als erfolgreiche Führungskräfte

Seitdem er vor gut 20 Jahren seine PR-Karriere begann, hat sich viel getan: Damals wetteiferte er mit den Kollegen noch um die meisten Überstunden. Am Wochenende und selbst im Urlaub war man zumindest im «Stand-by-Modus». Und den aus der Elternzeit zurückkehrenden Führungs-

Bild: unsplash.com / Allec Gomes

kräften traute man höchstens kleine Projekte zu. «Eine Verschwendung von Kompetenz», kritisiert Hasse. «Heute wissen wir, dass es gerade die Eltern sind, vor allem Mütter, die erfolgreich und empathisch führen.» Wenn dann zu Hause beim Video-Meeting mal das Baby auf dem Schoss sitzt, sei das heute ebenfalls «total normal».

Den grossen Wandel in der Arbeitswelt beobachtet auch Gabriele Kaminski. In den vergangenen Jahren hat sich für die Geschäftsführerin der GK Personalberatung in Frankfurt viel getan. «Covid war sicherlich ein Katalysator für Remote-Arbeit. Der fortschreitende Personalmangel in vielen Branchen fordert hingegen anspruchsvolle Teilzeitmodelle ein», sagt Kaminski, die in der DACH-Region vor allem nach Führungskräften für globale Konzerne Ausschau hält. Daher verwundert es sie nicht, dass die IT-Branche mit ihrer dünnen Personaldecke dem Wunsch nach flexiblem Arbeiten eifriger als andere hinterherkommt. In der Schweiz tun sich der Headhunterin zufolge ausserdem die Bereiche Finanz und Pharma hervor, die ihre Mitarbeitenden mit umfassenden Möglichkeiten zur Kinderbetreuung umwerben, schildert Kaminski. «Mit solchen Initiativen punkten die Firmen insbesondere bei der jüngeren Generation Z, denen Familienzeit wichtiger ist als das Gehalt.»

Furcht vor Bedeutungsverlust

Deloittes Analyse «2023 Gen Z and Millennial Survey» bestätigt die These. Für beide Altersgruppen, die laut Definition der globalen Studie zwischen 1983 und 1994 sowie zwischen 1995 und 2004 geboren sind, ist die Work-Life-Balance entscheidend bei der Wahl eines neuen Arbeitgebers. So geben 81 Prozent der Befragten aus der Gruppe Gen Z sowie 76 Prozent der Millennials an, dass sie sich flexible sowie reduzierte Arbeitszeiten wünschen – bei fairen Karrierechancen. So fürchten einige, dass sie bei Beförderungen übersehen werden oder weniger interessante Arbeit ausführen sollen.

In der Schweiz ist jüngst eine Debatte darüber entbrannt, ob die Teilzeitarbeit den allgemeinen Wohlstand gefährdet. Bei Paaren mit schulpflichtigen Kindern kommen die Mütter gemäss Zahlen vom Bundesamt für Statistik (BfS) im Schnitt auf ein Pensum von 55 Prozent, die Väter auf 91 Prozent. Insgesamt arbeiten in der Schweiz heute 38 Prozent der Erwerbstätigen mit einem reduzierten Pensum, was innert zehn Jahren einen Anstieg um rund sieben Prozent bedeutet. Wie die Schweiz sind auch Österreich und Deutschland klassische Teilzeitländer: Beide Märkte verzeichnen mit jeweils 29 Prozent kontinuierlich mehr Arbeitskräfte mit reduzierter Stundenanzahl.

Das betrifft immer häufiger auch die Teppichetagen: Einer Studie des arbeitgebernahen Instituts der deutschen Wirtschaft zufolge arbeiten rund 13 Prozent aller Führungskräfte weniger als Vollzeit. Dabei zeigt sich ein deutlicher Geschlechterunterschied: Unter den weiblichen Führungskräften arbeiten 25 Prozent in Teilzeit, bei den männlichen sind es nur 5,5 Prozent. Hinter dem Wunsch nach kürzeren Arbeitstagen steckt häufig die Betreuung von Familienmitgliedern, aber auch das Bedürfnis, sich auf anderen Gebieten weiterzuentwickeln.

Nicht weniger als 70 bis 80 Prozent

Doch auch, wenn der Teilzeittrend zunimmt, gibt es in den Unternehmen noch Vorbehalte. «Die meisten HR-Verantwortlichen bevorzugen noch immer Bewerber:innen, die in Vollzeit arbeiten möchten», berichtet Kaminski. Das treffe vor allem auf Führungskräfte zu: «Wenn eine leitende Position mit verringertem Zeitpensum auskommen will, dann bitte nicht weniger als 70 bis 80 Prozent», so die Personalexpertin. Eine Firma wie BCW, die Arbeitszeit nach den Wünschen ihrer Mitarbeiter festlegt, scheint da noch eher ein Ausnahmefall zu sein. «Führung in Teilzeit ist eher noch ein seltenes Phänomen», bestätigt auch Annina Hering, Senior Economist DACH bei der internationalen Jobbörse Indeed. Ihren Daten zufolge werden inzwischen 16 Prozent der Stellenanzeigen auf Indeed flexibel ausgeschrieben und ermöglichen das Arbeiten in Teil- oder Vollzeit. Dennoch kommt auch Hering zum Schluss: «Wenn sie die Wahl haben, bevorzugen die meisten Unternehmen eine Vollzeitkraft. Sonst müssen sie ja zwei Teilzeitkräfte finden, worauf sich viele HR-Abteilungen nicht einlassen wollen.» Allerdings lässt die Indeed-Ökonomin auch keinen Zweifel daran, dass Teilzeitmodelle Einzug halten werden, um jede Arbeitsressource zu nutzen. Entscheidend sei auch die Erkenntnis, dass weniger Stunden nicht gleich weniger Engagement bedeuten. Im Gegenteil: «Viele Halbzeitkräfte erledigen den Job schneller als solche, die den gesamten Tag am Schreibtisch verbringen», sagt Hering.

Zwei halbe Kräfte schaffen so gesehen mehr als eine. Das ist auch die Grundidee beim Jobsharing. Irenka Krone-Germann, Autorin des Buches «Part-Time Employment in Switzerland, Relevance, Impact and Challenges», macht sich als Co-Gründerin des Vereins Part Time Optimierung (PTO) im Kanton Freiburg seit mehr als zehn Jahren für neue flexible Arbeitsmodelle wie Job- und Topsharing stark. Wenn Unternehmen zwei Teilzeitkräfte für eine Stelle beschäftigen, entstehen für Krone-Germann enorme Vorteile. «Kunden und Mitarbeitende haben immer zwei Ansprechpartner und erhalten daher stets eine zweite Meinung», so die Expertin. Für sie steht fest: «Ein Duo hat nachweislich mehr Erfolg.» Zusätzlich gibt ein Jobsharing klassischerweise vor allem Frauen die Möglichkeit, mit weniger Stunden Karriere zu machen und mit Familie weiterhin im Arbeitsmarkt zu bleiben. Als ein Vorzeigebeispiel verweist Krone-Germann auf das Waadtländische Universitätsspital, wo Frauen dank Topsharing in Teilzeit als Klinikleiterinnen arbeiten. Laut den Zahlen des BfS wird dieses Modell heute von 9,6 Prozent der Teilzeitbeschäftigten und von 3,6 Prozent aller Angestellten praktiziert.

Jobsharing erfordert Vertrauen

Genauso wie Arbeiten in Teilzeit bringt auch ein Job-Tandem, bei dem beide 60 Prozent arbeiten, Herausforderungen mit sich. «Damit sich zwei Personen erfolgreich eine Stelle teilen, benötigt es viel Offenheit, Vertrauen und Transparenz», beschreibt es Indeed-Arbeitsmarktexpertin Hering. Einzelne Teams müssten sich ausserdem besser selbst organisieren und es sollten detaillierte Absprachen getroffen werden, wie zum Beispiel, dass es nach 14 oder 15 Uhr keine Meetings mehr gibt. «So weit sind wir noch nicht», glaubt Hering. Warum sich bisher noch wenige HR-Abteilungen mit Jobsharing oder Tandemführung beschäftigen, liegt ihr zufolge daran, dass Personalplanung noch zu selten als Unternehmensstrategie verstanden wird.

Bei O2 Telefónica Deutschland scheint man schon einen Schritt weiter zu sein. Für Personalvorständin Nicole Gerhardt stehen nicht Arbeitszeit und Ort im Fokus. Ähnlich wie bei der Kommunikationsagentur BCW dreht sich für sie alles um Ergebnisse, Produktivität und die Bedürfnisse der Einzelnen. Die Managerin will dabei noch einiges ausprobieren: «Unsere flexible und digitale Arbeitsweise ist für viele Führungskräfte auch eine Alternative zu klassischen Teilzeitmodellen.»

«Entscheidend ist, dass weniger Stunden nicht gleich weniger Engagement bedeuten. Im Gegenteil.»

«Heute wissen wir, dass es gerade die Eltern sind, vor allem Mütter, die erfolgreich und empathisch führen.»

«Jobsharing gibt vor allem Frauen die Möglichkeit, mit weniger Stunden Karriere zu machen.»

Bild: Unsplash.com / Maik Garbade