

# Teilzeit in der Chefetage?

**Mit niedrigem Einkommen und schlechten Aufstiegschancen** wird Teilzeitarbeit üblicherweise als berufliche Sackgasse gesehen. Wie aber wäre es mit Führung in Teilzeit oder Jobsharing? „Geht nicht“, urteilen die einen, „Funktioniert bestens“, beweisen die anderen.

TEXT: **Michaela Herzog, Julia Langeneder**

**E**ine Woche mit 60 Arbeitsstunden oder mehr, Arbeiten am Wochenende, allzeit verfügbar per Handy und E-Mail. Wie selbstverständlich taucht dieses Bild in vielen Köpfen auf, wenn von „Führungskraft“ die Rede ist. Muss diese Arbeitsauffassung, extrem familienfeindlich, für weibliche Chefs bedeuten: Kinder oder Karriere?

Bettina Keplinger, Mutter von zwei Kindern im Alter von vier und sieben Jahren, arbeitet seit zwölf Jahren als Finanzchefin beim Softwareentwickler Fabasoft. „Als ich 2005 nach der ersten Karenz zurückgekehrt bin, war es unternehmensseitig möglich, meine bisherige Führungsaufgabe in Teilzeit auszuüben.“ Mit Flexibilität auf beiden Seiten „und ein Team, das hinter mir steht.“

Das Unternehmen ist gewachsen, und Bettina Keplinger arbeitet mit einem Vollzeitkollegen zusammen. Das Prinzip der Doppelspitze funktioniert gut. „Wir haben die Aufgaben fachspezifisch aufgeteilt. Ich glaube, eine klare Aufgabenverteilung ist wichtig.“ Und die „Chemie“ sollte stimmen. „Ich arbeite 20 bis 25 Stunden pro Woche, an zwei Tagen bin ich im Büro, den Rest erledige ich im Homeoffice.“ An einem ihrer Arbeitstage kümmert sich

ihr Mann um die Kinder. Wenn Frau Keplinger im Büro ist, sorgt ihre Mutter um die Enkelkinder. „Telefonisch bin ich für das Unternehmen erreichbar, meine E-Mails lese ich zu Hause.“ Natürlich, sagt die zweifache Mutter, gebe es stressige Zeiten, in denen sie mehr als 25 Stunden arbeite, aber dann wären da wieder ruhigere Zeiten zum Ausgleich.

## **ERFOLGREICH im TANDEM.**

Seit den 90iger-Jahren berät die Schweizer Organisationsberaterin Julia Kuark Firmen bei der Umsetzung

beim „TopSharing“. Darunter versteht sie das Teilen einer Führungsposition mit einem explizit definierten Anteil gemeinsamer Verantwortung. „In der Schweiz sind die Erfahrungen mit Tandems in Führungspositionen sehr gut.“ Wichtige Voraussetzungen sind: ein organisierter Wochenablauf, eine klare Definition, wer wofür zuständig ist, für welchen Bereich man gemeinsam verantwortlich ist, was delegiert werden kann. Gute Kommunikation und ein offener Dialog innerhalb des Tandems sowie im Team sind ebenfalls wichtig. „Der Firma bleibt bei



**Ulrike Weiß, Direktorin Human Resources (HR), war die erste Teilzeitdirektorin beim internationalen Pharmakonzern Baxter.**



**Der Möglichkeit, eine Führungsposition in Teilzeit zu erledigen, steht Wirtschaftscoach Christine Bauer-Jelinek mehr als skeptisch gegenüber.**



**Seit den 90iger-Jahren berät die Schweizer Organisationsberaterin Julia Kuark Firmen bei der Umsetzung beim „TopSharing“.**

einer Teilzeitleistung das Know-how der Fachkraft erhalten“, ergänzt Julia Kuark. Die Qualität der Arbeit erhöht sich ihrer Meinung nach, „vier Augen sehen mehr als zwei“, und in schwierigen Zeiten wird das Modell als Entlastung erlebt. Stellvertretungen sind besser abgedeckt, und die Verbundenheit mit der Firma ist höher. „Top-Sharing‘ erfordert hohe Sozialkompetenz“, so die Organisationsexpertin.

#### „MACHT IST NICHT TEILBAR.“

Laut der österreichischen Wirtschaftscoach Christine Bauer-Jelinek bedeutet Führung, ein Repertoire an Machtkompetenz, Führungsstilen, Taktik und Entscheidungsmöglichkeiten bereit zu haben sowie den Überblick über MitarbeiterInnen und Projekte zu behalten. „Ein Job in der Chefetage fordert ungeteilte Aufmerksamkeit und stellt eine Position mit hohen Anforderungen dar, der man meiner Meinung nach nur in Form einer Vollzeitstätigkeit mit der Bereitschaft zur Leistung von flexiblen Mehrstunden gerecht werden kann.“

Diesen Stress wollen sich viele Frauen nicht antun, so Elisabeth Zehetner, Bundesgeschäftsführerin von „Frau in der Wirtschaft“. Die Politik sei gefordert, die Rahmenbedingungen zu verbessern – etwa mehr Kinderbetreuungsplätze und flexiblere Öffnungszeiten, denn die Wirtschaft verzichte auf ein hohes Potenzial.

Sind Kinder und Karriere eine Illusion? „Wenn Frauen mit Kind Karriere machen wollen und die ‚gläserne Decke‘ überwinden, so bedingt dies einen Partner, der die ‚angestammten‘ Aufgaben der Partnerin übernimmt.“ Auch da ist Bauer-Jelinek skeptisch, denn „dies ist heutzutage noch eine Seltenheit, da Männer nicht im gleichen Ausmaß in die Familienarbeit streben und den Machtbereich der Frauen nicht bewirtschaften wollen“.

#### GEGENSEITIGES VERTRAUEN.

Ulrike Weiß, Direktorin Human Resources (HR), war die erste Teilzeitdirektorin beim internationalen Pharmakonzern Baxter. „Als ich meinen Vorgesetzten von meiner zweiten Schwangerschaft informiert habe, hat er mir in diesem Gespräch von meiner bevorstehenden Beförderung zum ‚Director HR‘ berichtet“, erzählt Weiß. Wenn Lebensumstände eine Vollzeitstellung nicht möglich machen, sollen sich hervorragend ausgebildete Mitarbeiterinnen bei Baxter keineswegs in die Situation gedrängt fühlen, zwischen Beruf und Mutterrolle entscheiden zu müssen. „Teilzeitmodelle stehen und fallen mit einer vorgesetzten Person, die solche Konzepte prinzipiell fördert, mit einem Team, das akzeptiert, dass die Vorgesetzte nicht immer anwesend ist.“

Eine Frage der Unternehmenskultur. So auch die flexiblen Kinderbetreuungsmöglichkeiten im Betriebskindergarten, wo Kinder täglich von 5.30 bis 18.00 Uhr betreut werden können, auch während der Schulferien. Die Arbeitszeit der Wirtschaftspädagogin und Mutter von zwei Töchtern, drei und sieben Jahre, beträgt 34 Stunden wöchentlich. „Ich teile meine Position nicht.“ Das Team der Teilzeitdirektorin besteht aus 30 MitarbeiterInnen. Sie hat eine Assistentin. ❖



„Ich arbeite 20 bis 25 Stunden pro Woche, an zwei Tagen bin ich im Büro, den Rest erledige ich im Homeoffice.“  
Bettina Keplinger arbeitet als Teilzeit-Finanzchefin.