

# MACHER

MENSCHEN + MÄRKTE

Das regionale Wirtschaftsmagazin

AUSGABE 10 — Jahrgang 12 — OKTOBER 2016 — PREIS: 1 EURO

Trierischer Volksfreund

## TROTZ PERSONAL WIRD DER STRESS BLEIBEN

» Christoph Bartmann ist Publizist und Leiter des New Yorker Goethe-Instituts. Im Interview spricht der Autor des Buchs „Die Rückkehr der Diener“ über den Megatrend zu bezahlten Dienstleistungen und die Folgen, die dieser hat. **Seite 4**



## EINE ARENA GIBT DER WIRTSCHAFT IMPULSE

» An einem Tag Fußballstadion, an anderen Kongress- oder Konzerthalle: Große Arenen ziehen regelmäßig Zehntausende Besucher an. Das kann Kommunen zugutekommen – nicht immer geht es dabei ums Geld. **Seite 12**

## TRAUMBERUF ARCHITEKT IM REALITÄTSTEST

» Architekt ist für viele Schüler ein Traumberuf, und die Zahl der Studenten steigt seit einigen Jahren. Doch zwischen Studium und Berufsalltag gibt es oft große Unterschiede. **Seite 16**

## IN TRIER FINDEN FIRMEN NEUE AUSZUBILDENDE

» Die Messe „Dein Tag, Deine Chance – Ausbildung jetzt!“ vermittelt Praktika und Lehrstellen. Bei der neunten Auflage am 7. Oktober in Trier haben Betriebe und Jugendliche wieder die Chance, über Ausbildung ins Gespräch zu kommen. **Seite 28**

# Morgens Chef, mittags frei

Führen in Teilzeit –  
ein Modell mit Zukunft?



Fotos: Peter-Andreas Hasslepen, istockphoto.com/gremlin

Seiten 6 bis 9



Foto: istockphoto.com/gremlin

# Zwei Mitarbeiter für eine Chefstelle

Über die kaum genutzte Möglichkeit, in Führungspositionen die Arbeitszeit zu reduzieren

**Kann man ein Team oder ein ganzes Unternehmen auch in Teilzeit leiten? Die meisten Menschen in Führungspositionen würden diese Frage wahrscheinlich verneinen. Doch die Praxis zeigt, dass es geht – und auch gehen muss. Zum Beispiel in Verwaltungen, wo viele – meist weibliche – Teilzeitkräfte in Führungspositionen aufsteigen.**

„Müde Manager handeln wie Betrunkene.“ Davon ist Charles A. Czeisler überzeugt. In einem Beitrag, der vor einigen Jahren in der Fachzeitschrift Harvard Business Manager erschien, ging der Professor für Schlafforschung an der Hochschule Harvard Medical School in Massachusetts (USA) mit Führungskräften

hart ins Gericht: „Ansonsten intelligente und wohlherzogene Manager benehmen sich anders, wenn sie übermüdet sind: Sie beschimpfen ihre Mitarbeiter, treffen unkluge Entscheidungen, welche die Zukunft ihres Unternehmens beeinflussen, und halten wirre Vorträge vor ihren Kollegen, den Kunden, der Presse oder den Shareholdern“, kritisierte Czeisler die Arbeitskultur, in der Schlaflosigkeit oder Schlafmangel glorifiziert werde. Als sei es ein Zeichen von Führungsstärke, mit nur vier Stunden Schlaf auszukommen. Tatsächlich aber, so berichtete der Schlafforscher, sei die Leistungsfähigkeit herabgesetzt wie bei einem Promille Alkoholgehalt in der Blutbahn.

Offensichtlich also überschätzen viele Führungs-

kräfte ihre Fähigkeiten. Und verlieren dabei möglicherweise auch den Blick fürs Wesentliche. Vielleicht kann man sich mit 70, 80 oder noch mehr Arbeitsstunden pro Woche und dem daraus resultierenden Schlafmangel den Arbeitsalltag tatsächlich „schöntrinken“. Doch viele erfasst irgendwann die Katerstimmung. Verbunden mit der Frage, ob die damals gefällte Entscheidung zwischen Karriere und Familie tatsächlich die richtige war.

*Mehr Zeit fürs Privatleben*

Wer beruflich erfolgreich sein will und eine Führungsposition anstrebt, muss hart

dafür arbeiten. Und vor allem möglichst immer präsent sein. Das erwarten die Mitarbeiter seiner Abteilung, seines Unternehmens. Ein Chef kann nicht einfach sagen: Ich würde gerne etwas weniger arbeiten, um mehr Zeit für mein Privatleben zu haben. Das kann er nicht. Oder vielleicht doch? Vielleicht würde es ihm leichter fallen, wenn er wüsste, dass er mit dieser Einstellung nicht allein ist. Denn laut dem Leitfaden „Flexibles Arbeiten in Führung“, den das Bundesbildungsministerium vor wenigen Monaten veröffentlicht hat, ist der Wunsch nach reduzierten Arbeitszeiten sowohl bei Männern als auch bei Frauen durchaus hoch. Bislang jedoch seien örtlich und zeitlich flexible Arbeitsmodelle für Füh-

rungskräfte wenig verbreitet. „Eine Anwesenheitskultur bildet in Deutschland die Norm: Vollzeitarbeit, Überstunden und Präsenzerwartungen sind mit dem Weg zu einer Führungsposition verbunden“, heißt es in dem Leitfaden. Und diese Anspruchshaltung bleibe auch im weiteren Karriereverlauf mit hoher Selbstverständlichkeit bestehen.

*Anspruchshaltung ist oft unbegründet*

Thomas Ellwart, Professor für Wirtschaftspsychologie an der Universität Trier, kennt diese Anspruchshaltung. Aus seiner Erfahrung weiß er allerdings, dass

sie in vielen Fällen un- begründet ist. Schließlich kommt das von ihm mit- geleitete Forschungsprojekt „Führung in reduzierter Arbeitszeit“ (FIRA) zu ei- nem anderen Ergebnis. Für FIRA wurden bundesweit Betriebe aus sehr ver- schiedenen Branchen und mit unterschiedlicher Un- ternehmensgröße befragt – von weniger als 50 bis mehr als 10 000 Mitarbeiter. Zu Wort kamen dabei sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter. Und unterm Strich waren die Erwartun- gen an ein solches Führungs- modell wie auch die damit bereits gemachten Er- fahrungen durchaus gut. So gaben 64,4 Prozent der be- fragten Führungskräfte mit FIRA-Hintergrund an, dass ihre Erfahrungen überwie- gend positiv gewesen seien. Eher schlechte Erfahrungen machten laut Studie ledig- lich 12,7 Prozent. Und bei den Mitarbeitern lag der An- teil derjenigen mit eher schlechten Erfahrungen so- gar unter drei Prozent.

*Zuständigkeit klar definieren*

Es gibt verschiedene Vari- anten, die Arbeit bezie- hungsweise Anwesenheit zu reduzieren: Entweder arbei- tet die Führungskraft ein- fach weniger als die regulär vorgesehene Arbeitszeit – oder aber sie erledigt einen Teil der Arbeit von zu Hause aus. Eine dritte Möglichkeit ist, die Führungsaufgabe auf zwei Schultern zu verteilen. Statt einem Vollzeitchef also zwei Teilzeitchefs. Ellwart ist davon überzeugt, dass sich eine Teilung der Füh- rung in nahezu allen Bran- chen umsetzen lässt. „Für mich schließt sich kein Ar- beitsbereich aus“, sagt er. Entscheidend sei lediglich die klar definierte Zustän- digkeit für die einzelnen Aufgaben. „Es gibt Aufgaben, bei denen es sinnvoll ist, die- se nicht zu teilen“, erklärt der Wirtschaftspsychologe. Bei strategischen Entschei- dungen hingegen sei eine doppelte Zuständigkeit durchaus von Vorteil. „Weil ich dann bei meiner Ent- scheidung auch eine zweite Meinung habe“, erklärt Ell- wart.

In den meisten Fällen je- doch können oder müssen

Führungskräfte auf diese zweite Meinung verzichten. Das zumindest zeigen die Daten des sogenannten IAB- Betriebspanels, einer reprä- sentativen Befragung von rund 16 000 Betrieben in Deutschland. Demnach be- steht bei lediglich 16 Prozent der Firmen auf der ersten oder zweiten Führungsebene die Möglichkeit zur Führung in Teilzeit. Und nur jedes zehnte privatwirt- schaftliche Unternehmen hat solche Führungs- positionen mit Teilzeitkräften besetzt. In drei von vier Fällen sind es Frauen.

Das Finanzamt Trier ist kein privatwirtschaftliches Unternehmen. Aber ein Be- trieb, in dem viele Frauen arbeiten. Und die Vereinbar- keit von Familie und Beruf ist ein Thema, bei dem vor allem die Frauen um Kom- promisse bemüht sind. Da zudem der weibliche Anteil der Finanzamtsmitarbeiter stetig steigt, ist Führung in Teilzeit für Behördenchef Jürgen Kentenich mehr als nur eine Option. „Wenn wir auf Grundlage unserer der- zeitigen Situation ein paar Jahre weiterblicken, so wer- den viele Mitarbeiterinnen in Führungspositionen hin- einwachsen“, sagt Kente- nich. Gleichzeitig aber werde ein großer Teil dieser Mit- arbeiterinnen – auch weiter- hin – nur in Teilzeit arbeiten wollen, fügt er hinzu. Und da im öffentlichen Dienst ein Teilzeitanpruch bestehe, bleibe dem Finanzamt gar nichts anderes übrig, als nach passenden Lösungen zu suchen.

Bei dieser Suche behilflich ist die Uni Trier. Im Rahmen des FIRA-Projekts wird der- zeit nämlich gemeinsam mit dem Finanzamt Trier an ei- ner Machbarkeitsstudie ge- arbeitet. Dabei werden zu- nächst die Aufgabenpakete eines Führungsbereichs identifiziert, um dann zu se- hen, welches der un- terschiedlichen Führungs- modelle infrage kommt (sie- he Seite 8). Für Kentenich ist das ein spannender Prozess, bei dem aber auch viel davon abhängt, wie die Führungs- kräfte miteinander auskom- men. „Da menschelt es in vielerlei Hinsicht“, berichtet der Amtsleiter.

Yvonne Russell kennt das. Sie arbeitet für das Bischöf- liche Generalvikariat im Bis- tum Trier und hat sich dort drei Jahre lang mit ihrem Kollegen Andreas Zimmer

die Leitung der Beratungs- dienste im Bistum geteilt. Eine Abteilung mit etwa 140 Mitarbeitern. Ausschlag- gebend für diese Kooperati- on war allerdings nicht der Wunsch nach mehr Freizeit, sondern das neue, zusätzli- che Aufgabenfeld des Kolle- gen, wodurch dieser für die Führung der Beratungs- dienste nur noch mit seiner halben Arbeitszeit zur Ver- fügung stand. Russell, Leite- rin des Bereichs Personal- entwicklung, hat ihre eigent- liche Tätigkeit also ebenfalls auf 50 Prozent reduziert, um dann gemeinsam mit Zim- mer die Abteilung der Ber- atungsdienste zu leiten.

*Nicht alle Aufgaben lassen sich teilen*

„Wir haben zunächst ver- sucht, möglichst viele Zu- ständigkeiten zu definieren, um dann die Aufgaben zu verteilen“, erklärt Russell. Sie habe sich um den kom- pletten Personalbereich gekümmert, während Zimmer für den Finanzbereich zu- ständig gewesen sei. „Es gibt aber auch Aufgaben, die sich nicht teilen lassen“, erklärt die Personalentwicklerin und nennt als Beispiele die definierten Betriebsziele, die Strategien, die Inhalte oder aber die politische Ausrich- tung. „In diesen Bereichen geht es nicht ohne Abstim- mung“, betont Russell. Schließlich müsse man als gemeinsame Führungss- pitze auch geschlossen auf- treten.

Es habe im Vorfeld durch- aus Bedenken gegeben, er- innert sie sich. Eine Doppel- spitze könnte zu einer „divergierenden Gesamt- ausrichtung“ führen, lautete die Befürchtung. Doch seien alle Beteiligten recht schnell von den Vorteilen überzeugt worden. Da sie nie gleich- zeitig Urlaub gemacht hät- ten, sei immer ein Ansprech- partner vor Ort gewesen, er- zählt Russell. Zudem hätten Mitarbeiter mitunter ja auch Probleme, die sie lieber mit einem Mann oder aber mit einer Frau besprechen wür- den.

Dass sie und ihr Kollege in ihrer Art recht unterschied- lich seien, habe der Sache nicht geschadet, sagt Russell. Im Gegenteil: „Je un- terschiedlicher die Personen sind, desto mehr erweitern



Foto: Claudia Ellwart

„Für mich schließt sich kein Arbeitsbereich aus.“

Thomas Ellwart, Universität Trier, über die Anwendbarkeit von Führung in Teilzeit



Foto: Katja Bernardy

„Je unterschiedlicher die Personen sind, desto mehr erweitern sie gegenseitig ihr Wahrnehmungsspektrum.“

Yvonne Russell, Bischöfliches Generalvikariat Trier, über ihre Erfahrungen als Teil einer Doppelspitze

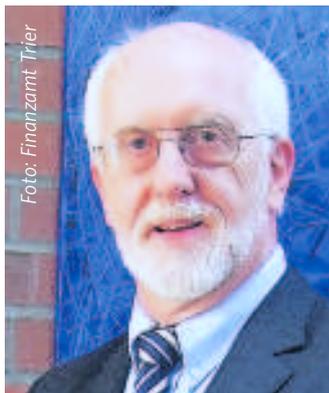


Foto: Finanzamt Trier

„Es werden viele Mitarbeiterinnen in Führungspositionen hineinwachsen.“

Jürgen Kentenich, Finanzamt Trier, über die zukünftige Entwicklung seiner Behörde

sie gegenseitig ihr Wahr- nehmungsspektrum, ihre Denkmuster und ihren Handlungsspielraum“, er- klärt sie. „Es ist sozusagen die Kraft der zwei Köpfe.“

*Kompromisse eingehen*

Die in ihrem Fall auf drei Jahre befristete Kooperati- on habe wunderbar funkti- oniert. Wenngleich eine Doppelspitze durchaus auch Nachteile habe, wie die Fachbereichsleiterin des Bischöflichen Generalvika- riats einräumt. „Der Kom- munikationsaufwand ist na- türlich höher. Und man muss auch bereit sein, Kom- promisse einzugehen“, be- tont Russell. Zudem bestehe die Gefahr, dass sich die Mit- arbeiter für ihre Anliegen immer den Chef aussuchten, mit dem sie besser klar-

kommen. Doch auch mit die- sen Szenarien hätten sie sich im Vorfeld gut befasst.

Wenn sich Unternehmen mit Führung in reduzierter Arbeitszeit auseinander- setzen, ist ihre Vorgehens- weise recht unterschiedlich, wie Ellwart erklärt. „Wir haben sehr viele Beispiele, in denen es gut läuft, aber auch solche mit eher schlechten Erfahrungen.“ Und bei den Fällen, in denen es nicht so gut laufe, werde bedauer- licherweise schnell die Teil- zeit als Grund fürs Scheitern genannt, sagt er.

Womöglich hängt das mit dem Bild zusammen, das vie- le vom Chef haben – inklusi- ve dem Chef selbst: Er ist der erste, der morgens das Büro betritt, und der letzte, der es abends verlässt. Wie viel Zeit er dazwischen tatsächlich mit Mitarbeiterführung ver- bringt, ist zweitrangig.

Uwe Hentschel

mehr auf Seite 8



# Auf das richtige Modell kommt es an

## Die verschiedenen Methoden beim Teilen von Führungspositionen

**Ob die Leitung als Doppelspitze funktioniert, hängt entscheidend von der passenden Aufgabenverteilung ab. Manche Zuständigkeiten lassen sich nur schlecht teilen, andere dafür umso besser.**

„Die Aufgabe steht im Mittelpunkt“, sagt Wirtschaftspsychologe Thomas Ellwart von der Universität Trier mit Blick auf die vier Modelle, die bei dem von ihm geleiteten Projekt Führung in reduzierter Arbeitszeit (FIRA) als Grundlage dienen. Diese vier Modelle zeigen, wie die Führung eines Unternehmens oder einer Abteilung geregelt werden kann:

**Vollzeitführung:** In diesem Fall gibt es nur eine Führungskraft, die verschiedene Aufgaben hat und dafür zu 100 Prozent zuständig ist. Dieses Modell steht im Grunde für die klassische Unternehmensführung.

**Splitting:** Es gibt Bereiche, in denen ist ein Splitting sämtlicher Aufgaben möglich. Ein Beispiel dafür wäre die Geschäftsführung eines Fastfood-Restaurants, da hierbei die täglichen Abläufe meist ähnlich sind. Möglich wäre in diesem Fall also, dass sich zwei Chefs die Aufgaben teilen, in dem einer die Führung in der ersten Wochenhälfte übernimmt und der andere den Betrieb in der zweiten Wochenhälfte leitet. Bei diesem Modell wäre also jeder der beiden Chefs für die gleichen Aufgaben zuständig – nur eben zeitlich versetzt.

**Pairing oder Co-Leitung:** Es gibt Aufgaben, die sich nur schwer teilen lassen oder bei denen es besser ist, wenn nur einer dafür zuständig ist. In diesen Fällen bietet sich die Co-Leitung an, bei der jede der beiden Führungskräfte bestimmte Sachbereiche hat, für die nur er oder sie zuständig ist. Einer übernimmt dann beispielsweise die Verant-

wortung für die Produktion und der andere die für den Vertrieb. Und das, was darüber hinaus noch an Führungsaufgaben anfällt – zum Beispiel Meetings, Problemlösungen oder Personalfragen –, wird schließlich gemeinsam bearbeitet.

**Delegation:** Ähnlich wie bei der Co-Leitung ist auch bei diesem Modell jeder der beiden Chefs für ein bestimmtes Aufgabenfeld zuständig. Die übrigen Aufgaben, die bis dahin in den Zuständigkeitsbereich der Geschäfts- oder Abteilungsführung gefallen sind, werden allerdings nicht zwischen den beiden Führungskräften aufgeteilt, sondern an Mitarbeiter abgegeben. Interessant ist dieses Modell laut Ellwart vor allem dann, wenn diese Mitarbeiter zukünftig Führungsaufgaben übernehmen sollen. Das könnte zum Beispiel dann der Fall sein, wenn eine oder auch beide Führungskräfte in absehbarer Zeit in den Ruhestand gehen.

### Zahlen zur Teilzeitarbeit allgemein

Im Jahr 2014 waren **62,3 Prozent** aller Eltern mit Kindern unter sechs Jahren erwerbstätig. Dabei waren **94,1 Prozent** der erwerbstätigen Väter vollzeitbeschäftigt, während nur **5,9 Prozent** einer Teilzeittätigkeit nachgingen. Bei den Müttern war das Verhältnis umgekehrt und fiel insgesamt weniger drastisch aus: Von ihnen gingen **27,3 Prozent** einer Vollzeit- und **72,7 Prozent** einer Teilzeitbeschäftigung nach. Mit steigender Kinderzahl wächst auch der Anteil der Väter in Teilzeitjobs. **6,4 Prozent** der Väter mit zwei Kindern im Vorschulalter haben eine Stelle mit reduziertem Stundenumfang. Wenn drei Kinder in der Familie leben, steigt der Anteil auf **7,8 Prozent**.

Quelle: Statistisches Bundesamt/Ergebnis des Mikrozensus

### Wer arbeitet in Deutschland in Teilzeit?

Teilzeiterwerbstätige allgemein im Alter von 20 bis 49 Jahren mit und ohne Kinder im Jahr 2014 (in Prozent)

	Eltern mit Kindern unter sechs Jahren		
	insgesamt	Frauen	Männer
<b>Vollzeit</b>	<b>68,0</b>	<b>27,3</b>	<b>94,1</b>
<b>Teilzeit</b>	<b>32,0</b>	<b>72,7</b>	<b>5,9</b>

	Eltern mit Kindern ab sechs Jahren		
	insgesamt	Frauen	Männer
<b>Vollzeit</b>	<b>60,9</b>	<b>34,2</b>	<b>95,7</b>
<b>Teilzeit</b>	<b>39,1</b>	<b>65,8</b>	<b>4,3</b>

Quelle: Statistisches Bundesamt/Ergebnis des Mikrozensus

# Arbeitsmarkt: Schwache Nachfrage

Führungskräfte in Teilzeit werden in der Region Trier kaum gesucht

**Aufgrund des immer größer werdenden Fachkräftemangels müssen sich Unternehmen zunehmend mit flexiblen Arbeitsmodellen auseinandersetzen. Auf dem regionalen Arbeitsmarkt ist davon bislang aber wenig zu erkennen.**

Besonders groß ist das Angebot an Führungsstellen in Teilzeit oder mit reduzierter Arbeitszeit nicht. Laut Agentur für Arbeit Trier sind aktuell lediglich „eine Hand voll Stellenausschreibungen“ registriert, in denen Unternehmen aus der Region Führungspositionen in Teilzeit vergeben. Wie Behördensprecherin Isabell Juchem erklärt, finden sich diese wenigen Angebote im Öffentlichen Dienst, im Einzelhandel und im Friseurgewerbe.

Insbesondere in Berufsfeldern, in denen sehr viele

Frauen beschäftigt seien, gebe es hin und wieder das Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle für Führungskräfte, sagt Juchem. So seien beispielsweise beim Friseur oder in der Boutique Filialleiterinnen in Teilzeit durchaus anzutreffen. In einigen Fällen werde die Führungsaufgabe auch von zwei Mitarbeiterinnen übernommen.

Auf dem regionalen Arbeitsmarkt sei das allerdings die Ausnahme. „Arbeitgeber, die Stellenausschreibungen an externe Bewerber richten, suchen für Führungsaufgaben bisher selten gezielt nach Teilzeitkräften“, sagt die Mitarbeiterin der Arbeitsagentur. Die meisten Leitungsfunktionen würden in Vollzeit besetzt. Und das vor allem dann, wenn ein Mitarbeiter neu ins Unternehmen einsteige. Führungskräfte, die schon län-



Das Friseurhandwerk gehört zu den Branchen, in denen vorwiegend weibliche Führungskräfte in Teilzeit arbeiten.

Foto: dpa

ger im Unternehmen seien, hätten eher die Chance, die Arbeitszeit zu reduzieren oder aber einen Teil von zu Hause aus zu erledigen. Bislang jedoch seien auch solche Fälle die Ausnahme.

Allerdings rechnet die Agentur für Arbeit durchaus mit einem erkennbaren Wandel auf dem Arbeitsmarkt. „Gerade in Zeiten des hohen Fachkräftebedarfs unternehmen Firmen eini-

ges, um Mitarbeiter zu halten“, berichtet Juchem. „Deshalb machen flexible Arbeitszeitmodelle auch vor Führungspositionen nicht Halt.“

Uwe Hentschel

Anzeige

VON MITTELSTAND ZU MITTELSTAND

„Gute Berater sind zuallererst gute Zuhörer.“

Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.

Wir machen den Weg frei.

M. Feicht, Free-Linked GmbH, Genossenschaftsmitglied seit 2015

Machen Sie es wie unser Mitglied M. Feicht: Nutzen Sie für Ihre unternehmerischen Pläne unsere Genossenschaftliche Beratung und unser Netzwerk von Spezialisten der Genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken. Mehr Informationen auf: [www.vr.de/firmenkunden.html](http://www.vr.de/firmenkunden.html)

Volksbanken Raiffeisenbanken