

Teilzeit für Führungskräfte

AUS DER PRAXIS. Ein Pilotprojekt bei der Kaufhof Warenhaus AG zeigt, wie sich Teilzeitarbeit für Führungskräfte erfolgreich umsetzen lässt.

Von **Julia Fetz** und **Ulrich Köster**

Vor dem Hintergrund eines härter werdenden Wettbewerbs ist zu beobachten, dass Unternehmen verstärkt flexible Arbeitszeiten fordern, um ihre Mitarbeiter bedarfsgerecht und serviceorientiert einzusetzen. Repräsentativen Umfragen zufolge wünschen sich Arbeitnehmer ebenfalls ausdrücklich flexible Arbeitszeitmuster. Aber obwohl Arbeitnehmer und Arbeitgeber sich grundsätzlich über den Nutzen flexibler Arbeitszeitmodelle einig sind, zeigt sich, dass solche Modelle noch nicht ausreichend realisiert sind.

Besonders schwierig scheint eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie mittels flexibler Arbeitszeiten bei Führungskräften, denn Führungspositionen erfordern einen hohen persönlichen Einsatz und haben in der Regel eine hohe Arbeitsbelastung. Da sich durch die demografische Entwicklung wahrscheinlich das Angebot an qualifizierten Führungskräften verringern wird, ist es sinnvoll, Modelle zur Verbesserung der Work-Life-Balance von Führungskräften neu zu bewerten. Besonders für weibliche Führungskräfte sind Lösungsansätze zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf besonders interessant. Um sich an diese geänderten Rahmenbedingungen anzupassen, wurden bei der Kaufhof Warenhaus AG Wege gesucht, dieses Problem erfolgreich zu lösen.

Organisation des Personalbereichs

Die historischen Wurzeln der Kaufhof Warenhaus AG lassen sich bis ins 19. Jahrhundert zurückverfolgen. Ende 1995

wurde die damalige Kaufhof Holding AG mit der Metro AG verschmolzen. Seither gehört die Kaufhof Warenhaus AG zu den Vertriebslinien der Metro Group. Heute beschäftigt das Unternehmen in Deutschland und Belgien rund 25.000 Mitarbeiter aus 100 Nationen bei einer Gesamtverkaufsfläche von 1,5 Millionen Quadratmetern. Das Vertriebsnetz der Warenhäuser umfasst insgesamt 142 Standorte, davon 127 in über 80 deutschen Städten und

15 Filialen in zwölf belgischen Städten. Diese starke Positionierung in der Fläche spiegelt sich auch in der Aufbauorganisation des Personalbereichs wider. Jede Filiale der Kaufhof Warenhaus AG wird von einem Führungsteam, bestehend aus einem Geschäftsführer und einem Personal- und Organisationsleiter, geführt. Der Personal- und Organisationsleiter vertritt gleichzeitig den Geschäftsführer bei dessen Abwesenheit. Die Mitarbeiter der Filiale sind disziplinarisch dem Personal- und Organisationsleiter zugeordnet.

ENTSCHEIDUNGSHILFE

Kriterien für die Teilbarkeit von Führungspositionen

Aufgabenbezogene Faktoren

- Komplexität der Aufgabe
- Verantwortung
- Arbeitsvolumen
- Arbeitsablauf (zum Beispiel Abstimmungsbedarf mit Vorgesetzten, Kunden et cetera)

Soziale Faktoren

- fachliche und soziale Qualifikation des Stelleninhabers
- fachliche und soziale Qualifikation des Stellenumfelds (Kollegen, Vorgesetzte, Mitarbeiter)

Wirtschaftliche Faktoren

- einmalige Kosten (zum Beispiel für Umstrukturierung einer Vollzeitstelle auf zwei Teilzeitstellen)
- laufende Kosten (zum Beispiel Personalkosten)

Erste Teilzeitstellen für Führungskräfte

Die Schwierigkeit der personellen Besetzung der Führungspositionen bei einem derart großen Filialnetz liegt vor allem darin, für große wie kleine Filialen gleichermaßen eine qualifizierte Führung zu gewährleisten. In großen und mittleren Filialen ist ein Personal- und Organisationsleiter vor Ort für das Personalmanagement verantwortlich. Schwierig war jedoch die personelle Betreuung der kleineren Filialen: Bei der Kaufhof Warenhaus AG waren in der Vergangenheit zwölf Personal- und Organisationsleiter in Personalunion für zwei kleine Filialen zuständig. Diese Filialen lagen in vertretbarer Nähe zueinander, und der Personalleiter teilte seine Arbeits- und Anwesenheitszeit auf beide Filialen auf. Aus dieser Konstellation heraus ergaben sich gewisse Probleme. So verminderte sich durch die häufige Reisetätigkeit die produktive Arbeitszeit, auch die Aufteilung der Arbeitszeit auf die zu betreuenden Filialen war in manchen Fällen problematisch.

© FOTOS: KAUFHOF



Das neu eröffnete Flaggschiff der Kaufhof Warenhaus AG am Berliner Alexanderplatz mit einer Gesamtverkaufsfläche von 35.000 Quadratmetern.

Um diese Situation zu optimieren, wurde unter Federführung des zentralen Personalmanagements eine Arbeitsgruppe gebildet, der neben betroffenen Geschäftsführern und Personal- und Organisationsleitern auch Vertreter der relevanten Stabsstellen der Hauptverwaltung angehörten. Einer der in der Arbeitsgruppe erarbeiteten Lösungsvorschläge sah vor, den Einsatz von teilzeitbeschäftigten Personal- und Organisationsleitern zu forcieren. Im Rahmen eines ersten Pilotprojekts wurde dieser Vorschlag dann in die Praxis umgesetzt: In einer kleinen Filiale wurde eine Personalleiterin und ein Personalleiter in Teilzeit eingesetzt. Parallel dazu nahmen vier weitere Führungskräfte der Hauptverwaltung der Kaufhof Warenhaus AG Teilzeit in Anspruch.

Aufgrund der unregelmäßigen Arbeitszeiten im Einzelhandel machte die Kaufhof Warenhaus AG keine Vorgaben über die Verteilung der Arbeitszeit. Insgesamt beträgt die monatliche Arbeitszeit für Vollzeitmitarbeiter 163 Stunden. Mit den Teilzeit-Führungskräften wer-

den keine Verträge unter 100 Stunden abgeschlossen. Auf Basis der berechneten Stunden erfolgt eine anteilige Berechnung des Gehalts.

Analyse des Pilotprojekts

Im Rahmen einer Diplomarbeit wurde das Pilotprojekt wissenschaftlich ausgewertet. Ziel dieser Arbeit war es, zu untersuchen, ob Teilzeitarbeit für Führungskräfte bei der Kaufhof Warenhaus AG erfolgreich betrieblich gestaltet wird. Hierfür wurden leitfadengestützte Interviews mit den Beteiligten im Unternehmen geführt. Die praktizierten Teilzeitmodelle sollten anhand zentraler Kriterien ausgewertet werden, um daraus Handlungsempfehlungen für zukünftige Modelle abzuleiten. Zentrales Ziel der Arbeit war darüber hinaus, die Voraussetzungen und wichtigen Faktoren für die Teilbarkeit von Führungsaufgaben der Kaufhof Warenhaus AG zu prüfen, um hieraus eine vereinfachte Bewertung der Teilbarkeit potenzieller Teilzeitpositionen zu entwickeln.

Bei der Betrachtung der Auswirkungen flexibler Arbeitszeitmodelle auf die Work-Life-Balance von Führungskräften der Kaufhof Warenhaus AG hat sich gezeigt, dass vor allem ein hohes Maß an Selbstbestimmung über die Dauer und Lage der eigenen Arbeitszeit zu hoher Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter führt und somit auch zu Effizienzverbesserungen im Unternehmen beiträgt.

Erfolgsfaktor Autonomie

Viele Diskussionen in der Literatur und betrieblichen Praxis über eine Teilzeitarbeit von Führungskräften konzentrieren sich immer noch zu stark auf einen Austausch erfolgreicher Modelle zur geeigneten Verteilung der Arbeitszeit. Diese Vorgehensweise mag bei Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung zweckmäßig sein, um eine Steuerung des Personaleinsatzes zu ermöglichen. Die Erfahrungen bei der Kaufhof Warenhaus AG haben aber gezeigt, dass es bei Führungskräften sinnvoller sein kann, Arbeitszeitmodelle bewusst offen zu

gestalten und den Führungskräften ein hohes Maß an Autonomie zu erlauben. Eine Ergebniskontrolle wird über die jeweilige Zielvereinbarung ausgeübt.

Unternehmenskultur muss passen

Ausschlaggebend für den Erfolg von Teilzeitarbeit für Führungskräfte ist also nicht die Verteilung der Arbeitszeit, sondern die entsprechend positiv fördernde Unternehmenskultur. Entscheidender Faktor als Träger der Unternehmenskultur sind die in Vollzeit arbeitenden Kollegen der jeweiligen Führungskräfte, die durch eine Unterstützung oder durch ihre ablehnende Haltung über Erfolg oder Misserfolg jedes Modells mitbestimmen. Maßgeblich ist aber auch die Akzeptanz und Unterstützung der jeweiligen Vorgesetzten. Es kann insofern nur dringend dazu geraten werden, vor Einführung flexibler Zeitlösungen, gründlich zu prüfen, ob die Unternehmenskultur die entsprechenden Voraussetzungen bietet. Bei der Entscheidung über die Teilbarkeit zukünftiger Führungspositionen sind – wie die Analyse des Pilotprojekts bei der Kaufhof Warenhaus AG ergab – als erstes Element aufgabenbezogene Faktoren zu

berücksichtigen. Dabei spielen sowohl Arbeitsinhalte als auch Arbeitsabläufe eine Rolle.

Teilbarkeit von Führungspositionen

Als zentrale Kriterien für die Teilbarkeit neuer Stellen sind beim Aufgabeninhalt die Komplexität, die Verantwortung sowie das mit der Stelle verbundene Arbeitsvolumen. Die Interviewpartner haben die Erfahrung gemacht, dass die Wahrnehmung von Führungsverantwortung gegenüber Mitarbeitern bei der Betrachtung des Aufgabeninhalts jedoch kein Hindernis für eine mögliche Teilung der Stelle darstellt. Hier konnte anhand der praktischen Erfahrungen gezeigt werden, dass die Einschätzung von Führung als unteilbarem Element überholt ist. Hinsichtlich des Arbeitsablaufs ist es wichtig darauf zu achten, welcher Abstimmungsbedarf gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Vorgesetzten in qualitativer und quantitativer Hinsicht besteht, da dies eine Teilbarkeit der Stelle entscheidend beeinflusst.

Die Kernelemente für eine Beurteilung infrage kommender Stellen sind zweitens die sozialen Faktoren. Die

Person des Stelleninhabers mit seinen sozialen und fachlichen Qualifikationen ist dabei ebenso zu berücksichtigen wie das Stenumfeld in Form von Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern, wie die Interviews ergeben haben.

Als drittes Element bei der Entscheidung über die Teilbarkeit von Führungspositionen muss eine Betrachtung der wirtschaftlichen Faktoren erfolgen. Eine Analyse der Kosten hat gezeigt, dass insbesondere die einmaligen Kosten zunächst überbewertet wurden und bei einer genauen Betrachtung nur in geringstem Maße anfallen. Eine Einzelfallbetrachtung ist also für jedes Unternehmen lohnenswert, da bei der Kaufhof Warenhaus AG ausschließlich laufende Kosten in Form von Personalkosten angefallen sind. Diesen Kosten stehen aber zahlreiche positive Effekte gegenüber: Die Interviewpartner sehen durch die Arbeitszeitregelung eine Erhöhung der quantitativen und qualitativen Leistung, eine Reduktion von Fehlzeiten und Fluktuation sowie ein effizienteres Arbeiten und eine höhere Identifikation mit der betreuten Filiale. Somit überwiegt der Nutzen dieses Modells die Kosten bei Weitem.

TIPPS

Literaturempfehlungen zum Thema

Baillod, Jürg (Hrsg.) (2002): Chance Teilzeitarbeit: Argumente und Materialien für Verantwortliche.

Dellekönig, Christian (1995): Der Teilzeit-Manager: Argumente und erprobte Modelle für innovative Arbeitszeitregelungen.

Herbers, Marie-Thérèse (1998): Qualifizierte Teilzeitarbeit: Teilzeitstellenanalyse.

Mennet, Jörg (2005): Teilzeitarbeit in Kaderpositionen bei Schweizer Banken.

Pinkwasser, Fabio (1994): Personalpolitik für Teilzeitführungskräfte.

Senatsamt für die Gleichstellung (Hrsg.) (1994): Teilzeitarbeit für Führungskräfte: Eine empirische Analyse am Beispiel des öffentlichen Dienstes in Hamburg.

Straumann, Leila D./Hirt, Monika/Müller, Werner R. (1994): Teilzeitarbeit in der Führung: Perspektiven für Frauen und Männer in qualifizierten Berufen.

Gute Entwicklungsperspektiven

Als grundsätzlich konträr zur vorhandenen Literatur hat sich die Einschätzung der Interviewpartner bezüglich ihrer beruflichen Entwicklungschancen erwiesen. Die befragten Führungskräfte sahen keine Verminderung ihrer Karrierechance, zwei Interviewpartnern wurde sogar ein hierarchischer Aufstieg aus der Teilzeitbeschäftigung heraus angeboten. Diese Ergebnisse zeigen, dass Teilzeitarbeit nicht automatisch mit einem beruflichen Rückschritt korrelieren muss.

Die Chancen von Teilzeitarbeit sind, wie die Analyse des Pilotprojekts ergab, vor allem in einer erhöhten Flexibilität und somit einer besseren Work-Life-Balance zu sehen. Die hierdurch erzielte hohe Zufriedenheit und Motivation scheinen die Risiken bei einer Gesamtbetrach-



Kaufhof-Filiale am Alexanderplatz (Innenansicht).

tung deutlich zu überwiegen. Der hohe Abstimmungsbedarf, der ein Hauptrisiko für Unternehmen und Führungskräfte zu sein scheint, wird mittels moderner Kommunikationsmittel und vereinbarten Spielregeln kompensiert. So muss beispielsweise klar festgelegt werden, wann die verantwortliche Führungskraft anwesend ist, wie sie in dringenden Fällen erreicht werden kann und welche Probleme von ihr persönlich zu regeln sind.

Teilzeitarbeit wird weiter ausgebaut

Das Beispiel der Kaufhof Warenhaus AG zeigt ein funktionierendes Modell für Teilzeitarbeit in Führungspositionen. Bei einer Gesamtbetrachtung kann das Pilotprojekt somit als erfolgreich bewertet werden. Insbesondere konnten einige Aspekte, wie beispielsweise das Kosten-Nutzen-Verhältnis von Teilzeitarbeit oder die damit verbundenen beruflichen Entwicklungschancen – im Vergleich zu den Darstellungen des Themas in der vorhandenen Literatur – neu bewertet werden.

Die Ergebnisse lassen sich zwar nicht uneingeschränkt auf andere Unternehmen übertragen, die Erfahrungen der

Praxis zeigen jedoch, dass es sich auch für kleinere Unternehmen lohnt, die zentralen Faktoren individuell zu prüfen.

Im Handel jedenfalls wird vor dem Hintergrund der Liberalisierung der Ladenöffnungszeiten künftig eine noch stärkere Flexibilisierung der Arbeitszeiten erforderlich sein. Aufgrund der positiven Erfahrungen aus dem Pilotprojekt strebt die Kaufhof Warenhaus AG deshalb an, Teilzeitarbeit für Führungskräfte als Modell zur Verbesserung der Work-Life-Balance weiter zu forcieren. Dafür werden zukünftig noch mehr Personal- und Organisationsleiter in Teilzeit gezielt gesucht. ■



Julia Fetz

Personal- und Organisationsleiterin der Kaufhof Warenhaus AG



Ulrich Köster

Arbeitsdirektor und Mitglied des Vorstands der Kaufhof Warenhaus AG

Ihr Vertrieb muss wachsen. Nicht die Verwaltung.

Konzentrieren Sie sich auf Ihre wertschöpfenden Unternehmenseinheiten. Wir bieten Ihnen zur Personalabrechnung, -management und -zeitwirtschaft effiziente Outsourcing-Lösungen. In individuellen Leistungsstufen: vom Application Service Providing bis hin zum Full Service Providing. Außerdem können Sie mit VEDA den Outsourcing-Prozess jederzeit wieder umkehren. Vertrauen Sie unserer über 25-jährigen Kompetenz als Software-Entwickler und zertifizierter IBM Premier Business Partner. Infos: www.veda.net, asp@veda.net oder 02404 / 5507-1825

Outsourcing made by

VEDA

