



# Führen – mit reduzierter Arbeitszeit

Motive erkennen. Modelle erproben.  
Erfahrungen aus dem Kreis Herford.

**Competentia**<sup>NRW</sup>  
KOMPETENZZENTRUM FRAU & BERUF  
OSTWESTFALEN-LIPPE





# Vorwort

## **Liebe Leserinnen und Leser,**

etwa 6 Prozent der deutschen Führungskräfte nehmen bislang ihre Leitungsposition in reduzierter Vollzeit wahr. Und das, obwohl der Wandel der Lebens- und Arbeitswelten längst nach flexibleren Arbeitszeitmodellen verlangt. Denn auch im Management befinden sich viele Menschen in der Situation, dass sie Familienangehörige oder nahestehende Personen zu Hause pflegen, eine Qualifizierung planen bzw. durchführen, den wachsenden Anforderungen des Alltags besser gerecht werden wollen oder mehr Zeit mit den Kindern verbringen möchten. Und in jedem Fall liegt der Wunsch bei vielen Frauen und Männern nahe, die eigenen Arbeitsstunden flexibler reduzieren zu können. Führen mit reduzierter Arbeitszeit, dafür spricht noch mehr: zum Beispiel, dass sich das Fachkräftepotential von Frauen so viel besser nutzen lässt. Die Kreisverwaltung Herford hat dies erkannt und legte gemeinsam mit der Forschungswerkstatt Erziehungswissenschaften der Universität Paderborn sowie der Regionalagentur OWL „Führen in Teilzeit“ auf – ein Kooperationsprojekt, in dem die unterschiedlichen Meinungen und Perspektiven unter ande-

rem mithilfe eines qualifizierten Fragebogens ermittelt wurden. Deshalb gilt unser herzlicher Dank der Universität Paderborn sowie der Regionalagentur OWL.

Das Kompetenzzentrum Frau und Beruf Ost-WestfalenLippe hat den Fragebogen in Kooperation mit Unternehmen aus dem Kreis Herford im Hinblick auf die privatwirtschaftlichen Bedarfe und Strukturen angepasst. Wir danken an dieser Stelle der Bockermann Fritze IngenieurConsult GmbH sowie der Hettich FurnTech GmbH & Co. KG für die hervorragende Zusammenarbeit. Auf diesem Weg ist für Unternehmen im Kreis Herford und in der Region OstWestfalen-Lippe ein wertvolles Instrument entstanden, ein Leitfaden, den Ihnen das Kompetenzzentrum Frau und Beruf OstWestfalenLippe gerne zur Verfügung stellt. Ein Beitrag, um die Frauenerwerbstätigkeit zu fördern und den Fachkräftebedarf durch weibliche Führungskräfte nachhaltig zu sichern. Lassen Sie sich inspirieren! ●

**Agnieszka Salek**

*Leiterin Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL*



## Der Bedarf ist da

Warum ist es eigentlich noch so ungewöhnlich, mit einer reduzierten Stundenzahl zu arbeiten und gleichzeitig ein Team zu führen? Positive Erfahrungen dazu gibt es aus dem Kreis Herford. Schließlich wächst die Zahl derjenigen permanent, die sich neben ihrem Managementposten mehr Zeit für ihre weitere Lebensgestaltung wünschen.

Die Gründe liegen unter anderem in der lang gehegten Präsenzkultur der Unternehmen und den hohen Erwartungen, die an die Führungskräfte gestellt werden. Sie sollen komplexe Aufgaben bewältigen, große Projekte stemmen und jederzeit erreichbar sein – so die landläufige Meinung. Deshalb befürchten viele Führungskräfte, dass die Reduzierung der Stundenzahl einen Karriereknick mit sich bringt, dass ihre Meinung bei richtungsweisenden Entscheidungen nicht mehr gefragt ist und wichtige Meetings außerhalb ihrer Arbeitszeit stattfinden.

Doch in vielen Unternehmen und Institutionen findet inzwischen ein Umdenken statt: Sie

öffnen sich neuen, interessengeleiteten Arbeitszeitmodellen. Denn in Zeiten des demografischen Wandels reicht ein attraktives Gehalt allein nicht aus, um fachkundige Führungskräfte zu gewinnen und langfristig an den Betrieb zu binden. Es gilt, solche Arbeitsbedingungen zu schaffen, dass auch für Führungskräfte die Balance zwischen Beruf und Privatleben stimmt – und sich Frauen und Männer nicht für das eine oder das andere entscheiden müssen.

Und die Betriebe haben noch einen weiteren Aspekt erkannt. Wenn Managementpositionen mit reduzierter Stundenzahl ausgeübt werden können, fühlen sich Führungskräfte und gerade auch aufstiegsorientierte Frauen eher angesprochen. Gleichzeitig kann auch das Unternehmen sein Potential bei seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in vollem Umfang ausschöpfen. Durch seine Flexibilität sendet es positive Signale in die Belegschaft und wird als Arbeitgeber attraktiver für Fachkräfte von außen. ●





# Wie Führung mit reduzierter Stundenzahl gelingt

Erfahrungen aus dem Kreis Herford

Führung mit reduzierter Stundenzahl lässt sich nicht über ein „Standard-Modell“ einführen – betriebsspezifische und individuelle Lösungen sind gefragt. Doch klare Spielregeln helfen dabei, flexible Stundenmodelle erfolgreich zu etablieren. Zum Beispiel diese:

## ● **Führungsaufgaben anpassen**

Eine klare Definition der Führungsaufgaben sorgt dafür, dass die Führungskraft diese auch im Rahmen der verkürzten Arbeitszeit bewältigen kann.

## ● **Alle ins Boot holen**

Ein gutes Zusammenspiel von Führungskräften und den beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist notwendig. Die Akzeptanz des gesamten Unternehmens ist hier gefragt.

## ● **Unternehmenskultur verändern**

Wichtig ist die Abkehr vom Vollzeitideal für Führungskräfte zugunsten flexibler Führungsmodelle: Job-Sharing- oder Mentorinnen- und Mentorenkonzepte können Führungskräfte ebenso unterstützen wie Schulungen und Coachings.

## ● **Klare Absprachen treffen**

Abwesenheitszeiten lassen sich durch klare Absprachen, Dokumentationen und die Sicherstellung einer Vertretung auffangen.

## ● **Verantwortung übertragen**

Beschäftigte wollen in der Regel gerne etwas leisten und sich entfalten. Wenn Führungskräfte mit reduzierter Stundenzahl mehr Aufgaben ins Team delegieren, können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigen, was in ihnen steckt.

### **Probieren Sie es selbst!**

Auf den folgenden Seiten finden Sie einen Fragebogen zum Thema „Führen mit reduzierter Arbeitszeit“. Nutzen Sie dieses Instrument, um den Status quo in Ihrem Unternehmen zu ermitteln und Maßnahmen zu erarbeiten.

# Fragebogen

## ● Soziodemografie:

### 01\_Geschlecht

- männlich  weiblich

### 02\_Alter

..... Jahre

## ● Einstieg:

### 03\_Arbeiten Sie selbst in Teilzeit?

- ja  nein

### 04\_Falls ja:

Wie viele Stunden pro Woche? .....

An wie vielen Tagen pro Woche? .....

## ● Kommunikation

### 05\_Ich kommuniziere mit der Führungskraft hauptsächlich über: Trifft nicht zu – trifft zu (Likertskala)

Persönliches Gespräch [1]  [2]  [3]  [4]  [5]

Telefongespräche [1]  [2]  [3]  [4]  [5]

E-Mail [1]  [2]  [3]  [4]  [5]

Sonstiges: .....

### 06\_Wie hilfreich finden Sie Teamsitzungen/Abteilungs- besprechungen als Teil der internen Kommunikation?

gar nicht  wenig  mittelmäßig

überwiegend  sehr

### 07\_Welche Themen sollten in Teamsitzungen/ Abteilungsbesprechungen besprochen werden?

allgemeine Informationen zum gesamten Unternehmen

Berichte aus anderen Abteilungen

organisatorische Aspekte

Sonstiges: .....

### 08\_Wie oft sollten Teamsitzungen/Abteilungs- besprechungen stattfinden?

wöchentlich

alle zwei Wochen

monatlich

Sonstiges: .....

## 09\_Bitte bewerten Sie folgende Aspekte:

Der Informationsfluss **von** Führungskraft zu Mitarbeiterin oder Mitarbeiter ist:

sehr schlecht  schlecht  mittelmäßig

gut  sehr gut

Die Kommunikation **zwischen** Führungskraft und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter ist:

sehr schlecht  schlecht  mittelmäßig

gut  sehr gut

Die Art und Weise der Kommunikation **zwischen** Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist:

sehr schlecht  schlecht  mittelmäßig

gut  sehr gut

## ● Erfahrungen:

### 10\_Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu? Trifft nicht zu – trifft zu (Likertskala)

Ich habe das Gefühl, dass die Führungskraft mich als Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter richtig einschätzt, um mir Aufgaben zuzuordnen, die meiner Persönlichkeit/ Qualifikation/ Erfahrung entsprechen.

[1]  [2]  [3]  [4]  [5]

Ich wäre bereit, mehr Verantwortung zu übernehmen (selbständiger zu arbeiten/ Entscheidungen zu treffen), damit meine Führungskraft mit reduzierter Arbeitszeit arbeiten könnte.

[1]  [2]  [3]  [4]  [5]

Ich habe das Gefühl, dass die Geschäftsführung Führungskräfte mit reduzierter Arbeitszeit ausreichend unterstützt.

[1]  [2]  [3]  [4]  [5]

Ich bin der Meinung, dass Führungskräfte delegierbare Aufgaben abgeben sollten, um mehr Zeit für Führungsaufgaben zu haben.

[1]  [2]  [3]  [4]  [5]

### 11\_Bitte beantworten Sie diese Frage nur, wenn Ihre Führungskraft mit reduzierter Arbeitszeit arbeitet.

#### 11a\_Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu? Trifft nicht zu – trifft zu (Likertskala)

Der Arbeitsumfang meiner Führungskraft ist an ihre Arbeitszeit angepasst.

[1]  [2]  [3]  [4]  [5]

Ich fühle mich beeinträchtigt, weil meine Führungskraft mit reduzierter Arbeitszeit arbeitet.

[1]  [2]  [3]  [4]  [5]

Eine Vereinbarung von festen Ansprechzeiten während der regulären Arbeitszeit der Führungskraft mit reduzierter Arbeitszeit, in denen kurze Fragen oder Probleme geklärt werden können, ist hilfreich.

[1]  [2]  [3]  [4]  [5]

Ich habe das Gefühl, dass die Zeit, in der die Führungskraft aufgrund der reduzierten Arbeitszeit nicht anwesend ist, ausreichend organisiert ist.

[1]  [2]  [3]  [4]  [5]

Ich habe das Gefühl, dass ich in der Zeit, in der die Führungskraft aufgrund der reduzierten Arbeitszeit nicht anwesend ist, für wichtige Fragen trotzdem einen Ansprechpartnerin/Ansprechpartner habe.

[1]  [2]  [3]  [4]  [5]

Sonstiges: .....

**11b\_Woran merken Sie, dass Ihre Abteilung mit reduzierter Arbeitszeit geführt wird? Trifft nicht zu – trifft zu (Likertskala)**

Ich merke es im Alltag kaum und kann mich gut darauf einstellen.

[1]  [2]  [3]  [4]  [5]

Ich übernehme mehr und verantwortungsvollere Aufgaben.

[1]  [2]  [3]  [4]  [5]

Ich muss meine Arbeit vorausschauender strukturieren.

[1]  [2]  [3]  [4]  [5]

Ich muss meine Arbeit mit Rücksicht auf die Anwesenheit der Führungskraft organisieren.

[1]  [2]  [3]  [4]  [5]

Ich habe das Gefühl, dass es schwierig ist, meine Führungskraft zu erreichen.

[1]  [2]  [3]  [4]  [5]

Sonstiges: .....

**Anreize:**

**12\_Was könnte die Geschäftsführung zusätzlich tun, um Führung mit reduzierter Arbeitszeit attraktiver zu machen?**

**externe Unterstützung:**

- Fortbildung/ Weiterbildung anbieten
- Mentoring anbieten
- Coaching/ Supervision anbieten
- Sonstiges: .....

**interne Unterstützung**

- Vorbehalte abbauen - mehr Transparenz schaffen
- Führung mit reduzierter Arbeitszeit in die Unternehmenskultur integrieren
- Arbeitsaufwand an die Arbeitszeit anpassen
- Verdienstaufschlag und Stundenabbau angleichen
- Befürchtung vor „Karriereknick“ nehmen
- Sonstiges: .....

**13\_Welches der folgenden Modelle würden Sie bevorzugen, wenn Sie selbst Interesse an einer Führungsposition mit reduzierter Arbeitszeit hätten?**

- Job-Sharing (jede/r macht das gleiche zu unterschiedlichen Zeiten)
- Führungsstandem (jede/r hat einen abgegrenzten Bereich und erfüllt sowohl Führungs- als auch delegierbare Aufgaben)
- Delegation (Führungsaufgaben und delegierbare Aufgaben trennen)
- Sonstiges: .....

**14\_Bewerten Sie bitte die folgenden Aspekte, wenn Sie selbst Interesse an einer Führungsposition mit reduzierter Arbeitszeit hätten.**

**Trifft nicht zu – trifft zu (Likertskala)**

Ich wäre bereit, außerhalb der Arbeitszeit arbeitsbezogene Mails und Telefonate entgegenzunehmen.

[1]  [2]  [3]  [4]  [5]

Ich wäre daran interessiert, einen Teil meiner Arbeitszeit als Telearbeit/ HomeOffice zu gestalten.

[1]  [2]  [3]  [4]  [5]

Ich wäre bereit, für eine reduzierte Arbeitszeit auf Gehalt zu verzichten.

[1]  [2]  [3]  [4]  [5]

Es wäre mir wichtig, dass mir mein Unternehmen langfristig auch die Perspektive bietet, die Arbeitszeit wieder zu erhöhen.

[1]  [2]  [3]  [4]  [5]

**15\_Ich habe tatsächlich Interesse an einer Führungsposition.**

Nein  Ja

**Falls ja:**  mit reduzierter Arbeitszeit  in Vollzeit

**16\_Wie schätzen Sie folgende Aspekte bei der Entscheidung für eine Führungsposition (nicht zwingend mit reduzierter Stundenzahl) für sich persönlich ein?**

- Verantwortung  reizvoll  neutral  abschreckend  K.A.
- Selbstständigkeit  reizvoll  neutral  abschreckend  K.A.
- Herausforderung  reizvoll  neutral  abschreckend  K.A.

Das Mitarbeiter-Team  reizvoll  neutral  abschreckend  K.A.

Das Verhältnis von Arbeitsaufwand zu Arbeitszeit in Vollzeit  reizvoll  neutral  abschreckend  K.A.

Das Verhältnis von Arbeitsaufwand zu Arbeitszeit mit reduzierter Arbeitszeit  reizvoll  neutral  abschreckend  K.A.

Anerkennung  reizvoll  neutral  abschreckend  K.A.

Gestaltungsmöglichkeiten  reizvoll  neutral  abschreckend  K.A.

Misserfolg und Kritik  reizvoll  neutral  abschreckend  K.A.

Konfrontation mit unangenehmen Entscheidungen  reizvoll  neutral  abschreckend  K.A.

Verlust des kollektiven Verhältnisses  reizvoll  neutral  abschreckend  K.A.

Sonstiges: .....

**Anmerkungen:**

**17\_Haben Sie noch weitere Anmerkungen oder Anregungen zum Thema „Führen mit reduzierter Arbeitszeit“?**

.....

.....

.....

.....

Das Kompetenzzentrum Frau und Beruf der OstWestfalenLippe GmbH ist Teil der Landesinitiative Frau und Wirtschaft des Ministeriums für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes Nordrhein-Westfalen. In Kooperation mit der Stadt Bielefeld und den Kreisen Gütersloh, Herford, Höxter, Lippe, Minden-Lübbecke und Paderborn wird das Ziel verfolgt, die beruflichen Perspektiven von Frauen in OstWestfalenLippe und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen nachhaltig zu verbessern.

Im Handeln des Kompetenzzentrums kommen die Perspektiven von Wirtschafts- und Frauenpolitik zusammen und konzentrieren sich auf vier Handlungsfelder:

- Fachkräftepotential von Frauen besser nutzen
- Existenzsichernde Beschäftigung für Frauen ausbauen
- Chancengleichheit und Aufstieg in Unternehmen ausweiten
- Existenzgründung von Frauen fördern

Das Team des Kompetenzzentrums gibt in der Region Impulse und begleitet Netzwerke, Unternehmen und Institutionen. Gemeinsam mit den regionalen Gleichstellungsstellen und Wirtschaftsförderungen werden konkrete Projekte und Angebote geplant und realisiert.

## Impressum

**Verantwortlich:** Herbert Weber

(Geschäftsführer OstWestfalenLippe GmbH)

Agnieszka Salek (Leiterin Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL),  
OstWestfalenLippe GmbH, Jahnplatz 5, 33602 Bielefeld

**Redaktion:** Petra Claes, Andrea Milberg, Nicola Sieksmeier

**Bilder:** contrastwerkstatt - Fotolia.com (Seite 01), iStock.com/lafflor (Seite 02),  
Steffi Behrmann (Seite 04), Frank - Fotolia.com (Seite 06), Rido/  
Shutterstock.com (Illustrationen), Leremy/Shutterstock.com (Illustrationen)

**Layout:** Artgerecht Werbeagentur GmbH, Bielefeld

Kompetenzzentrum Frau und Beruf der OstWestfalenLippe GmbH

Broschüre: Führen – mit reduzierter Arbeitszeit. Motive erkennen.

Modelle erproben. Erfahrungen aus dem Kreis Herford.

gefördert vom:

Ministerium für Gesundheit,  
Emanzipation, Pflege und Alter  
des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION  
Investition in unsere Zukunft  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung

## Kompetenzzentrum Frau und Beruf OstWestfalenLippe

Jahnplatz 5, 33602 Bielefeld

Tel. 0521 96733-291

Fax 0521 96733-19

competentia@ostwestfalen-lippe.de

www.ostwestfalen-lippe.de



OstWESTFALENLIPPE  
GMBH