

## quer über den globus

ZWISCHEN BARBARA SALCHER UND  
IHRER MENTEE LIEGEN 8.063 KM **S. 8**

## wer war's?

DIE NEUE ALUMNI-RÄTSEL-RUBRIK **S. 25**

## geteilte zeit

VOLLE VERANTWORTUNG BEI WENIGER STUNDEN –  
WENN FÜHRUNGSKRÄFTE IN TEILZEIT GEHEN **S. 10**



# Wenn die Führung in Teilzeit geht

Der Wunsch nach mehr Work-Life-Balance macht auch vor den Führungsetagen nicht halt. Dass ManagerInnen in Teilzeit gehen, ist in Österreich noch ein weites Experimentierfeld. **univie** hat sich bei AbsolventInnen umgehört, welche Erfahrungen sie als Führungskräfte mit Teilzeit machen und was die Wissenschaft über dieses Phänomen der modernen Arbeitswelt weiß.

TEXTE: SIEGRUN HERZOG

Seine 80 Mitarbeiter in Indien, China, Rumänien, Deutschland und Österreich führt Roman Morawek von Wien aus, zehn Teams leitet der Manager bei einem internationalen Automotive-Großkonzern, von montags bis mittwochs. Donnerstag und Freitag sind für die drei Kinder reserviert, Roman Morawek ist Führungskraft in Teilzeit. Für sechs Jahre reduzierte der 39-Jährige seine Arbeitszeit vom üblichen All-In-Vertrag auf 30 Stunden pro Woche. Gefreut habe sich sein Vorgesetzter freilich nicht darüber, schmunzelt Morawek, als er als Erster im Unternehmen den Teilzeit-Wunsch äußerte. „Dass eine Führungskraft in Teilzeit gehen will, war absolut unüblich. Ich wusste nicht, ob ich

meinen bisherigen Job überhaupt behalten kann. Dass jemand anderer meine Position übernimmt, war eine Option, die passieren hätte können.“ Die Entscheidung, es trotzdem zu wagen, sei ihm nicht leicht gefallen und rückblickend vielleicht sogar die größte Herausforderung bei der ganzen Sache gewesen, sagt er heute.

Als Teilzeit-Manager ist Roman Morawek ein Exot. Nur sechs Prozent der Führungskräfte arbeiten in Österreich in Teilzeitmodellen, das sind rund 5.000 Männer und 10.800 Frauen. Bei den unselbstständig Beschäftigten lag die Teilzeitquote 2014 insgesamt bei 28 Prozent, der Schwerpunkt klar bei den Frauen – 47 Prozent gegenüber »

» elf Prozent bei den unselbstständig beschäftigten Männern (Quelle: Statistik Austria, Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung).

Mit Teilzeitmodellen, besonders in gehobenen Positionen, werde derzeit viel experimentiert, beobachtet der Arbeits- und Organisationspsychologe Christian Korunka von der Universität Wien. „Wir befinden uns in einer Übergangssituation, wo die gesellschaftlichen Regeln erst ausgehandelt werden, Österreich ist eher ein Schlusslicht in dieser Entwicklung.“ In Ländern wie den Niederlanden oder Teilen Skandinaviens wird Teilzeit als gut etabliertes Instrument eingesetzt und ist gesellschaftlich akzeptiert, was auch die Umsetzung für Führungskräfte einfacher macht.

#### EINE FRAGE DER KULTUR.

Diese Erfahrung teilt auch Katharina Janauschek. Die Absolventin der Wirtschaftspsychologie verbrachte sechs Jahre ihres bisherigen Berufslebens im Ausland, unter anderem in Norwegen und den Niederlanden, wo auch ihre beiden Kinder, heute fünf und sieben Jahre alt, zur Welt kamen. „In Norwegen ist es gang und gäbe, dass Väter um 16 Uhr aus der Arbeit gehen, um ihre Kinder abzuholen. Dass Mütter relativ rasch, meist nach einem Jahr, wieder in ihren Job zurückkehren und Väter genauso ihre Verantwortung übernehmen, wird in dieser Kultur als richtig bewertet.“ Janauschek leitet die Personal-Agenden bei Unilever und arbeitet aus Gründen der besseren Vereinbarkeit

„nur“ 80 Prozent. Als besonders herausfordernd empfindet sie die tägliche Organisation, das Management des Alltags. Um 15 Uhr verlässt die HR-Chefin meist ihr Büro, der Nachmittag gehört den Kindern, E-Mails werden abends oder frühmorgens abgearbeitet. Nach einer anfänglichen Annäherungsphase hätten sich die MitarbeiterInnen inzwischen an die flexiblen Arbeitszeiten ihrer Vorgesetzten gewöhnt. Für Janauschek steht fest: „Die Verantwortung verringert sich nicht mit der Teilzeit, aber ich habe mehr Flexibilität, wie ich mir meine Arbeit einteile.“

Flexible Arbeitszeit zu haben, heißt im Grunde, jederzeit und überall arbeiten zu können. Die Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben verschwimmen bzw. lösen sich ganz auf – „Entgrenzung der Arbeit“ nennt Christian Korunka dieses Phänomen der modernen Arbeitswelt, das derzeit auch in der arbeitspsychologischen Forschung ein wichtiges Thema ist. „Die Auflösung von räumlichen und zeitlichen Grenzen hat völlig neue Ausmaße angenommen. Heute kann man mit einem Tablet-PC und einer SAP-Software ein Unternehmen im Grunde auch am Strand sitzend steuern“, bringt es der Arbeits- und Organisationspsychologe auf den Punkt. Was es heißt, wenn diese Grenzen verschwimmen, weiß auch »

#### VERANSTALTUNGSTIPP

##### Alumni Lounge #1

##### Management neu denken: Führungskraft & Teilzeit?

Montag, 4. April 2016, 18 Uhr  
Sky Lounge, Universität Wien,  
Gebäude Oskar-Morgenstern-Platz 1,  
1090 Wien

##### Es diskutieren:

- Iris Brachmaier  
Head of HR Business Relations  
Europe & International, Mondi AG
- Katharina Janauschek  
HR-Leiterin in Teilzeit, Unilever Austria  
GmbH
- Christian Korunka  
Arbeits- und Organisationspsychologe,  
Universität Wien
- Roman Morawek  
Abteilungsleiter in Elternteilzeit,  
Continental Automotive Austria GmbH

**Moderation:** Karin Bauer, Der Standard

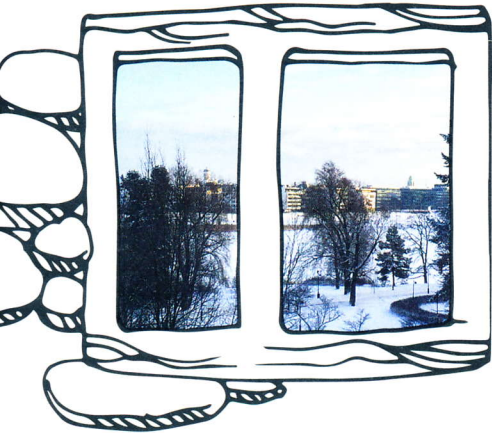
**Im Anschluss:** Get-together & Networking, Erfrischungen

Unser After-Work-Talk bringt das Wissen von ForscherInnen der Universität Wien mit der Praxis-Expertise von AbsolventInnen zusammen und öffnet so den Blick für neue Perspektiven auf Themen, die bewegen.

*Exklusiv für Mitglieder des Alumniverbands – und alle, die es noch werden wollen!*

Powered by Mondi

# Alumni über Teilzeit-Kultur in anderen Ländern



**HERWIG PALFINGER**  
JUS-ALUMNUS,  
ÖSTERREICHISCHER  
WIRTSCHAFTSDELEGIERTER  
IN HELSINKI, FINNLAND



„Teilzeit ist in Finnland ein eher unbedeutendes Phänomen. Das Konzept lautet, dass beide Partner/Eltern Vollzeit arbeiten, mit guten Angeboten an Kindergärten/-krippenstellen

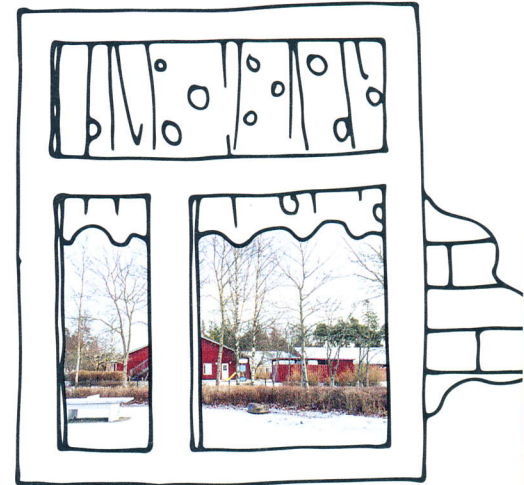
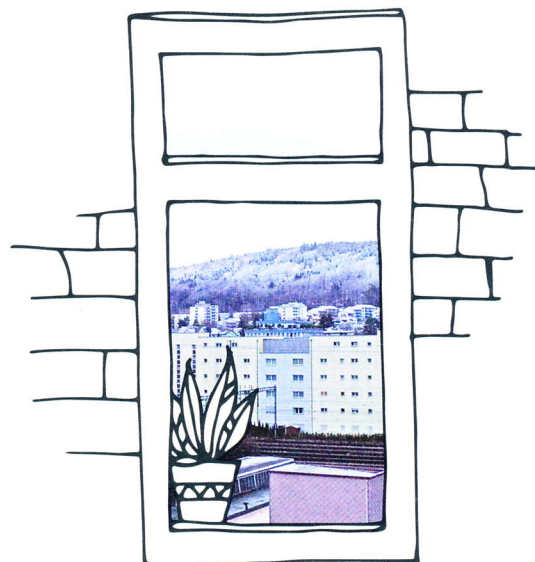
und relativ großzügigen Regelungen für Abwesenheit bei Krankheit des/der Kinder. Außerdem ist es bei Weitem nicht so sehr wie in Österreich üblich, Überstunden zu machen – der spätere Nachmittag und Abend stehen daher für die Familie zur Verfügung. Auch für die anderen sozialen Sorgefälle sind öffentliche Institutionen weitgehend vorhanden, sodass auch hier wenig Teilzeitarbeit erforderlich wird.“

**VICTORIA BLAHA**  
ALUMNA DER PHARMAZIE,  
MANAGERIN FÜR ARZNEIMITTEL-  
ZULASSUNG BEI LOUIS WIDMER,  
ZÜRICH, SCHWEIZ



„Ich bin im mittleren Kader tätig, jedoch ohne personelle Führung. Vor allem in der Pharmaindustrie ist es sehr schwierig, einen Job von unter 100 Stellenprozent zu bekom-

men. Home-Office, das sich sehr viele mittlerweile wünschen, scheint in der Schweiz ein absolutes Tabu-Thema zu sein, gemäß der Einstellung: ‚lieber anwesend und unproduktiv als produktiv, aber außerhalb der Reichweite des Arbeitsplatzes‘. Ich selbst wäre sehr offen für mehr Teilzeitjobs und mehr Möglichkeiten für Home-Office. Generell ist man sowieso bereits überall zu jeder Zeit erreichbar, sei es per Telefon, Internet oder diverse Messenger-Dienste. Ich selbst möchte ‚nur‘ 80 Prozent arbeiten, da mir meine Work-Life-Balance sehr wichtig ist. Zeit für meine Familie, Freunde und auch für mich selbst stehen an oberster Stelle. Geld kann man ersetzen, jedoch die Zeit mit den Menschen, die einem wichtig sind, nicht.“



**FRANZ RAU**  
ALUMNUS DER PÄDAGOGIK,  
STV. SCHULLEITER  
BJÖRKVALLSKOLAN,  
UPPSALA, SCHWEDEN

„In Schweden sind Teilzeitlösungen nicht nur gesellschaftlich anerkannt, sie werden auch von beiden Geschlechtern in unterschiedlichen Positionen gelebt. Personen in Führungspositionen sind von Teilzeitlösungen nicht ausgeschlossen und nehmen gerne Elternzeit wahr. Als stellvertretender Schulleiter habe ich meinen Dienst so angepasst, dass ich eineinhalb Tage mit meiner Tochter verbringe. Als Chef von über 30 MitarbeiterInnen ist die Konfrontation mit Teilzeitlösungen gang und gäbe, das kann positiv, aber auch negativ sein. MitarbeiterInnen in Teilzeit sind motivierter, doch ist es schwierig Personal zu finden, das an sehr geringen Teilzeitlösungen interessiert ist (alles unter 50% eines Vollzeitjobs). Mein Fazit ist: Teilzeitlösungen sind ein wichtiger Teil innerhalb der schwedischen Gesellschaft, um Gesundheit, Familie, Weiterbildung und sich selbst zu unterstützen und zu fördern.“



# AbsolventInnen über ihre Erfahrungen mit Teilzeitarbeit



„Ich habe mich aufgrund meiner Dissertation für Teilzeit entschieden und bin für 30 Stunden pro Woche angestellt. So kann ich meine Forschung betreiben und zugleich wichtige Erfahrungen in der Privatwirtschaft sammeln. Das Verständnis des Arbeitgebers sowie die Wahrung der limitierten Stundenanzahl im Alltag sind, meiner Meinung nach, das Wichtigste für ein erfolgreiches Teilzeitmodell – und absolute Flexibilität auf beiden Seiten. Das ist teilweise herausfordernd im Hinblick auf Terminvereinbarungen, Erreichbarkeit etc., kann aber mit einer offenen Kommunikationsstruktur gut gemeistert werden. Die Fähigkeit zu delegieren ist für mich eine wichtige Eigenschaft, um als Führungskraft auch in einem Teilzeitmodell erfolgreich zu sein. Durch das Delegieren hat ein Empowerment meiner Mitarbeiterinnen stattgefunden, das auch für deren persönliche/berufliche Weiterentwicklung sehr wichtig war.“

**Katharina Pink** – Alumna der Biologie, Geschäftsführerin des Verbandes der Privatkrankenanstalten Österreichs



„Das Schwierigste beim Umstieg auf Elternteilzeit ist, dass man einfach gewisse Restriktionen hat, nicht mehr endlos flexibel ist. Gelernt habe ich, mich vom persönlichen Perfektionismus zu verabschieden und zu delegieren. Dass MitarbeiterInnen bei ihrer Karenzplanung, der Kinderbetreuung und dem Wiedereintritt unterstützt werden, zeichnet unser Unternehmen aus.“

**Erika Dworak** – Alumna der Publizistik und Kommunikationswissenschaft, Politikwissenschaft und Völkerkunde, Leiterin der Touristik, ÖAMTC



„Ich habe ein Jahr Bildungsteilzeit absolviert und war der erste Mitarbeiter meines Unternehmens, der diese Form der Arbeitszeitreduktion in Anspruch genommen hat. Es war eine sehr gute und bereichernde Zeit – ich habe diese Phase für Weiterbildung, Hobbys und mehr Zeit mit Familie und Freunden genutzt. Als sehr positiv habe ich die Flexibilität erlebt, die viel ermöglicht hat.“

**Markus Eckhart** – Alumnus der BWL und Geschichte, Controller, Borealis AG



„Ich arbeite derzeit 30 Stunden, um mich mehr in die Betreuung meiner 18 Monate alten Tochter einbringen zu können und meiner Partnerin zu ermöglichen, nachmittags zu arbeiten. Meinen Arbeitgeber konnte ich relativ problemlos überzeugen, auch wenn es meinem Geschäftsführer wohl lieber gewesen wäre, wenn ich weiterhin Vollzeit gearbeitet hätte. Jetzt kann ich mehr am Aufwachen meiner Tochter partizipieren, weil nach einem Vier- oder Sechs-Stunden-Tag einfach mehr Energie bleibt als nach einem Vollzeit-Arbeitstag. Meine männlichen Kollegen finden Väterkarenz oder Väterteilzeit zwar ungewöhnlich, akzeptieren aber meine Entscheidung. Konkrete Unterstützung bekam ich durch eine Kollegin, die einen Teil meiner Agenden übernahm.“

**Philipp Weingartshofer** – Alumnus der Afrikawissenschaften und Internationalen Entwicklung, Ausbildungsleiter, Rotes Kreuz Korneuburg

- » Roman Morawek. Bei Problemen in der Firma auch von zu Hause aus einzugreifen, am Abend, am Wochenende oder im Urlaub, gehört für ihn zu den normalen Anforderungen an eine Führungskraft, egal ob in Teilzeit oder nicht.

Die Gründe, warum Beschäftigte ihre Arbeitszeit reduzieren wollen, sind vielfältig. Neben Kinderbetreuungspflichten spielt die Pflege von Angehörigen ebenso eine Rolle wie eigene Krankheit oder Alter, Weiterbildung oder schlicht der Wunsch nach mehr Work-Life-Balance. Unternehmen haben zusehends Interesse, diesen Wünschen nach flexiblen und reduzierten Arbeitszeiten entgegenzukommen – für sie sind die hochqualifizierten Fachkräfte eine wertvolle Ressource, die sie möglichst dauerhaft ans Unternehmen binden wollen. Auch angesichts von Fachkräftengpässen werden flexible Arbeitszeitmodelle daher in Zukunft wichtiger.

Auf der Plusseite dieser Entwicklung sieht Korunka eine generelle Flexibilisierung der Lebensplanung für die Beschäftigten. „Die Arbeitszeit je nach Lebensphase, auch mit dem Partner/der Partnerin, abstimmen zu können und über den Lebenszyklus zu variieren, ist sicherlich ein Vorteil. Kritisch sehe ich allerdings, wenn Teilzeit lediglich die wirtschaftliche Flexibilität erhöht und den Leuten aufgezwungen wird.“ Denn da komme das Thema Sicherheit ins Spiel, ein geringeres Einkommen und geringere Pensionsansprüche. Ob Teilzeit positiv oder negativ zu bewerten sei, hänge jedenfalls davon ab, ob jemand aus freien Stücken in Teilzeit arbeite oder vom Unternehmen dazu genötigt werde, so der Psychologe.



*Auch wenn weniger Stunden für die Arbeit zur Verfügung stehen, die Verantwortung reduziert sich nicht mit der Teilzeit.*

**INTERESSEN DER UNTERNEHMEN.** Der Betriebswirt Oliver Fabel erkennt im gegenwärtigen Teilzeit-Trend vor allem ein Steuerungsinstrument für Unternehmen. „Aus Erhebungen wissen wir, dass vor allem junge Menschen großen Wert auf flexible Arbeitszeiten legen. Manche Unternehmen setzen das gezielt im Sinne eines Employer Branding ein“, so Fabel. Gerade hochqualifizierte MitarbeiterInnen und Nachwuchskräfte seien mit kreativen Freiräumen, etwa einem freien Tag in der Woche oder einem Sabbatical-Halbjahr, zu motivieren, über neue Entwicklungen nachzudenken. Für die Unternehmen sei aber jede Teilzeitleistung zunächst einmal teurer, sagt Fabel. Denn die Fixkosten pro Kopf steigen – durch eine größere Personalabteilung, mehr Administrationsaufwand, steigende Sozialversicherungskosten etc. Die Vielfalt der Modelle, die es gibt, deute darauf hin,

» dass kreativ nach Lösungen gesucht werde. Teilzeitlösungen werden als Instrument zur Anziehung, Bewahrung und Entwicklung der knappen Ressource Humankapital von Unternehmen bewusst eingesetzt, dürfen aber nicht die Kernanforderung an Führungskräfte, die Übernahme von Verantwortung für Entscheidungen, konterkarieren.

**VERTRAUENSACHE.** Dass Roman Moraweks Anliegen letztlich unterstützt wurde, ist vor allem auf eine gute Vertrauensbasis zurückzuführen: „Meine Vorgesetzten kannten mich und wussten, dass sie sich auf mich verlassen können.“ Vertrauen muss auch er als Chef. Seine Mitarbeiter, die an Firmstandorten Hunderte bis Tausende Kilometer entfernt von der Wiener Niederlassung arbeiten, sieht er selten persönlich und durch die reduzierte Arbeitszeit ist auch das Team in Wien nicht dauernd „unter Aufsicht“. „Wenn weniger gemeinsame Arbeitszeit zur Verfügung steht, wird noch klarer, wer eine gute Führungskraft ist – bei einer sehr guten Führungskraft ist der Unterschied gar nicht so groß, fällt eine Teilzeit-Anwesenheit weniger ins Gewicht“, resümiert Christian Korunka.

Moraweks Ansehen im Unternehmen tat die Teilzeit jedenfalls keinen Abbruch, im Gegenteil, er wurde sogar befördert. Nicht zuletzt durch die Unterstützung seiner Frau, die als Selbstständige tätig und ebenfalls relativ flexibel in ihrer Zeiteinteilung sei, habe er seinen Job weiterhin gut machen können, ist der Elektrotechnik-Absolvent, der an der Uni Wien dazu VWL und Soziologie abgeschlossen hat, überzeugt. „Ich konnte meine Themen weiterführen, viele im Unternehmen haben gar nicht bemerkt, dass ich in Teilzeit bin.“ Die

bisherigen Erfahrungen mit Führungskräften in Teilzeit sind zwar noch nicht sehr zahlreich, aber durchaus gut. Überbewerten möchte sie Oliver Fabel dennoch nicht, da sie eine Positivauswahl reflektieren. „Weil Führen in Teilzeit noch nicht etabliert ist, müssen das Persönlichkeiten sein, die besonders motiviert sind und über das entsprechende Selbstbewusstsein verfügen, mit dem Druck, beweisen zu müssen, dass es geht, umgehen können und sich auch zutrauen, dies beweisen zu können“, so Fabel. Bewiesen, dass es geht, das haben Katharina Janauschek und Roman Morawek allemal. Wichtig ist den beiden ManagerInnen aber vor allem die Vorbildwirkung: „Wenn viele Menschen merken, dass es möglich ist, von den MitarbeiterInnen bis zur DirektorInnen-Ebene, verändert sich auch die Kultur.“ •



Roman Morawek, Alumnus der VWL und Soziologie (Uni Wien) sowie Elektrotechnik (TU Wien), Abteilungsleiter bei Continental Automotive Austria GmbH



Christian Korunka, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Wien



Katharina Janauschek, Alumna der Wirtschaftspsychologie, HR-Leiterin bei Unilever Österreich



Oliver Fabel, Professor für Internationales Personalmanagement, Universität Wien

*In Teilzeit zu arbeiten heißt auch, dass mehr Zeit für andere Dinge bleibt – zur Weiterbildung, für die Familie, für FreundInnen oder schlicht für sich selbst.*

