



## 2. Good-Practice-Werkstatt von „Karriere mit Kindern“

### **Aus der Praxis – für die Praxis: Erfahrungsaustausch zu flexiblen Arbeitsmodellen in Führungspositionen**

**2. April 2014 in Berlin**

Den Auftakt des mit 42 Teilnehmer/innen gut besuchten Workshops bildeten die Begrüßungen von Birgit Reinhardt (Deutsche Bahn AG), Sabine Klenz (Deutsche Telekom AG) und Nina Bessing (EAF Berlin).

Nach einem kurzen interaktiven Kennenlernen, folgte der Vortrag von Frau Bessing zu „Erfolgsfaktoren für die Vereinbarkeit von Führung und Familie: Ergebnisse des Projekts Karriere mit Kindern“. Der Vortrag ist in Form einer PowerPoint Präsentation dieser E-Mail beigefügt.

Der Schwerpunkt der Veranstaltung lag auf Beispielen guter Praxis, welche an World Café Tischen vorgestellt wurden. Hier gab es vier Themen-Tische: 1. Job-Sharing, 2. Führung in vollzeitnaher Teilzeit, 3. Sabbatical und Interims-Management sowie 3. Lebensphasenorientierte Führung. Die wesentlichen Inhalte der Themen-Tische wurden auf Flipchart-Papier festgehalten:

#### **1. Job-Sharing/ Führung in Tandems**

Praxisbeispiele/Referentinnen: Christina Krufft (Deutsche Bahn AG) und Tina Akbar (Deutsche Telekom AG)

- Grundvoraussetzung:
  - Persönliche Sympathie, hohe Flexibilität, hohes Vertrauen, keine Konkurrenz
- Wichtig:
  - Tandem wird als eine Person wahrgenommen
  - Zeitliche Begrenzung des Tandems
  - Deutliche Kommunikation der Erreichbarkeit
  - Unstimmigkeiten im Tandem dürfen nicht nach außen getragen werden
  - Prozess „Tandem“ bei Deutsche Telekom erleichtert Umsetzung + Jobbörse „Tandem“
  - Tandem-Börsen → strukturelle Passung
  - Persönlicher Fürsprecher/Mentor unterstützt Job-Sharing
- Vorteile:
  - Zufriedenheit/Motivation der Mitarbeiter/innen durch Job-Sharing
  - Vorgesetzter hat in der Regel immer Ansprechpartner/innen (Urlaub, Krankheit)
  - Wissenstransfer bei altersgemischtem Tandem
- Individuelles Modell
- Thema der Führungskultur
- Frage des richtigen Tandempartners: Muss gut ausgesucht sein (Vorteil: man kennt sich bereits → „Wie eine Beziehung“). Chemie muss stimmen, gemeinsame Ziele, Ergänzung statt Konkurrenz
- Organisatorischer Mehraufwand?
- Doppelkompetenz nutzen
  - Fachliche und persönliche Ergänzung, Kompetenzen ergänzen sich
- Führungscoaching und Fachcoaching
- Kein Konkurrenzkampf



- Sehr individuelles Thema
- Gegenseitige Ergänzung: Führungserfahrung und Fach Erfahrung sowie 2 Perspektiven und 2 Köpfe (höhere Qualität)
- Mitarbeiter/innen-Gespräche werden zu zweit geführt
- Etablierung bei Mitarbeiter/innen wichtig (Prozess)
- Auch bei Kundenkontakt möglich?
- Bereitschaft, Akzeptanz der Umwelt verläuft langsam, findet aber immer mehr Etablierung
- Gemeinsam hat man mehr mentale Kapazität, schwierige Situationen können zu zweit gelöst werden (geschäftlich und privat), es kann voneinander gelernt werden
- Kooperation und Kommunikation ist essentiell, regelmäßiger Austausch, Aufteilung besonders großer Kernbereiche (Macht abgeben können)
- Flexibilität ist wichtig (Urlaub, Krankheit) unterschiedliche Arbeitstage
- Führungserfahrung von Vorteil
- Führungsstil vereinbaren
- Jährliche Ziele vereinbaren
- Aber „Service-Orientierung“ auch außerhalb der vereinbarten Arbeitszeiten  
→ Flexibilität
- Komplementäre Kompetenzen in der Regel 50-60 Prozent-Stellen
- Konfliktpotenziale ausloten
- Aufstockung der Arbeitszeiten wäre über ein neues Projekt denkbar
- Vertrauen in Tandem, in Team, in Unternehmen

## 2. Führung in vollzeitnaher Teilzeit

Praxisbeispiele/Referentinnen: Susen Molter (Caritasverband für das Erzbistum Berlin e.V.), Susanne Rohlfing (SAGA GWG Hamburg), Jennifer Thierbach (Deutsche Bahn AG), Araceli Pisón Chacón (Robert Bosch GmbH)

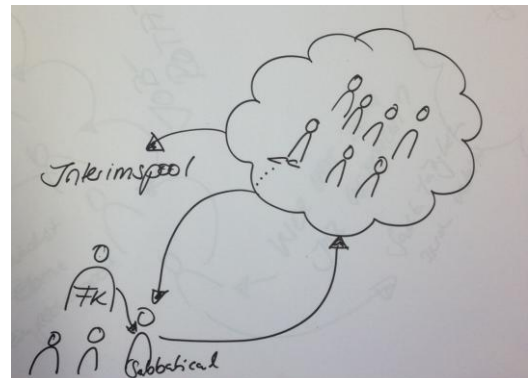
- Verantwortung Arbeitgeber
- Überstunden
- Personalabbau
- „Ich möchte in den Köpfen der Männer etwas bewegen“
- Berufliche Entwicklung in Teilzeit schwierig
- Betriebseigener Kindergarten schafft Freiräume
- Versetzte Arbeitszeiten von Mann und Frau
- Au-Pair Unterstützung
- Individuelle Absprache gemäß den Bedürfnissen
- Vertrauensarbeitszeit
- Komfort-Zone verlassen
- Flexible Arbeitszeit
- Wichtig ist, dass die Arbeit erledigt wird
- Kulturwandel der Arbeitszeit
- Durch Delegieren von Aufgaben vollzeitnahe Teilzeit möglich
- Coaching
- Netzwerke
- Besprechungszeiten reduzieren
- Es ist grundsätzlich besser einen Tag frei zu haben, um auch die Teilzeit einzuhalten
- Zu Hause ist Freizeit
- Entwicklung möglich – auch als Teilzeit-Mitarbeiter/in
- Arbeitgeberwechsel aus Teilzeit-Stelle in neue Teilzeit-Stelle

- Ist jeder Job für Teilzeit geeignet? Rahmenbedingungen müssen stimmen, zielgerichtetes Arbeiten, zielgerichtete Kommunikation → Effektiv
- Führung ist nicht delegierbar
- Mentalität zu familienfreundlichen Meeting-Zeiten teilen nicht alle Führungskräfte
- Führungskraft in Teilzeit ist möglich
- Als Führungskraft bereits tätig sein → Wechsel in Teilzeit einfacher? Entwicklungen in Teilzeit sind Herausforderungen. Immer neu beweisen und zu Beginn in Vorleistung gehen, anschließend kann sich Teilzeit etablieren
- Ein gutes Management und Kommunikation ist wesentlich → andere Mitarbeiter/innen nicht überlasten. Notfalls wird auch bei ihnen priorisiert.
- Bei Frauen akzeptierter als bei Männern
- „Frauen kommen aus der Schublade nicht raus, Männer aber auch nicht rein“
- Faktische Mehrarbeit, aber eben keine 60 Stunden Woche als Regel
- Eigendisziplin – Ergebnisorientiert
- Erreichbarkeit muss sein

### 3. Sabbatical und Interims-Management

Praxisbeispiel/Referent: Mario Theis (Deutsche Bahn AG)

- Mitarbeiter/innen sind während des Interims-Managements gewachsen, mussten mehr Verantwortung übernehmen
- Ausreichend Vorlauf nötig (mehrere Monate); die Rahmenbedingungen müssen für alle Beteiligten klar sein
- Pool mit Potenzialträger/innen analog zur Matrixstruktur
- Visionäre Kraft auf der Personalebene erforderlich
- Könnte ein Teil der Personalentwicklung sein
- Thema: Angst vor Kontrollverlust
- Interims-Management als Personalentwicklungsmaßnahme auch bei Elternzeit
- Team gewinnt an Selbstständigkeit
- Transparenz/Kommunikation
- Mitarbeiter/innen mitnehmen, Ängste nehmen und Chancen aufzeigen: Skepsis kommunikativ ausräumen
- Befristete Führungsaufgabe: Rückschritt nicht als Rückschritt begreifen
- Gute Feedbackkultur für Interims-Führungskraft
- Keine versteckten Erwartungen
- Geeignete Personal- und Betreuungssituation
- Personal-Entwicklungs-Management: gute Rückkehr der Beteiligten ermöglichen
- Gute Vorbereitung/Einarbeitung
- Vom Individualfall zum Personalentwicklungsinstrument



### 4. Lebensphasenorientierte Führung

Praxisbeispiele/Referentinnen: Andrea Morgan-Schönwetter (Deutsche Telekom AG), Gabriele Handel-Jung (Deutsche Bahn AG)

- Lernprozesse als Führungskraft
  - „Geben und Nehmen“



- Mentoring unterstützt
- Themen (verschiedene Lebensphasen im Arbeitsleben):
  - Krankheit, Pflege
  - Väter und Mütter
  - Arbeitszeit-Reduktion
  - Team nicht vernachlässigen, Arbeitsvolumen schaffen
  - Entscheidungsgerechtigkeit
- Transparenz versus persönliche Themen
  - z.B. Burnout (zwischen Schutz und Diskretion), Trennung/ Scheidung
  - Teamkommunikation mit Betroffenen klären
- Instrumente:
  - Gleit-/ Langzeitkonten
  - Homeoffice-Plätze, mobiles Arbeiten
  - Zeitarbeit und ggf. Sachkosten-Reduktion oder Job-Rotation
  - Variable Arbeitszeiten
  - Auswirkungen auf Team
  - Offene Kommunikation
  - Weniger Stunden → gleiche Aufgaben
  - Tandem-Entwicklung als nächster Schritt
- Führungskarrieren schnell, hohe Erwartungen
- Muss man alles ermöglichen? Wen braucht man // Balance Arbeitspensum ↔ Flexibilität // individuelle Führung
- Offene, transparente Kommunikation
- Für Führungskräfte wird es schwieriger:
  - Steuerung
  - Vertrauen
  - Individuell Führen
  - Sind wir darauf vorbereitet?
- Senior Trainee Programm (Lanxess): 7 Jahre aus dem Job (2x Elternzeit hintereinander). 18 Monate-Programm → erfolgreich