



österreichische gesellschaft
für umwelt und technik

Erfahrungsbericht zu „Führung in Teilzeit“

Einführung

Führungsverantwortung zu übernehmen, ist in vielen Unternehmen oder Organisationen ausschließlich mit einer Vollzeitanstellung möglich. Erfahrungen der Österreichischen Gesellschaft für Umwelt und Technik (ÖGUT) zeigen, dass es trotz eines reduzierten Stundenausmaßes durch Teilzeitanstellung durchaus möglich ist, erfolgreich eine Führungsposition einzunehmen. Grundvoraussetzung hierfür sind die entsprechenden Rahmenbedingungen sowie eine Organisationskultur, die durch Flexibilität, Vertrauen und Kommunikationsbereitschaft gekennzeichnet ist.

Übertragbarkeit der Erfahrungen

Die ÖGUT arbeitet an der Schnittstelle von Wissenschaft, Informationsvermittlung, Projekt- und Programmmanagement sowie Netzwerkarbeit und Veranstaltungsorganisation. Die Arbeit ist sehr ergebnisorientiert angelegt und weniger vom Arbeitsplatz oder der Arbeitszeit abhängig als dies in anderen Berufen der Fall ist. Insofern lassen sich die Erfahrungen nicht beliebig auf andere Branchen anwenden, wohl aber auf Organisationen mit ähnlichem Tätigkeitsfeld.

Ausgangssituation

Die Rolle der Führungskraft

Als Organisation mit flachen Hierarchien stellt das Erweiterte Management Team (EMT) mit drei Personen die mittlere Führungsebene nach der Geschäftsführung dar.

Als Führungskräfte werden in diesem Bericht auch Senior-MitarbeiterInnen angesehen, die als ProjektleiterInnen für die Durchführung und den Erfolg der Projekte zuständig sind und dabei Führungsverantwortung gegenüber den jeweiligen ProjektmitarbeiterInnen besitzen.

Gründe für Teilzeit

Die ÖGUT ist geprägt durch eine hohe Anzahl von Teilzeitkräften – sowohl bei Führungskräften als auch beim Rest der Belegschaft. Vor allem die familiäre Situation vieler MitarbeiterInnen ist der Grund für die hohe Anzahl der Teilzeitanstellungen. Etwa die Hälfte der ÖGUT-Belegschaft haben Kinder im Kindergarten- bzw. Volksschulalter. Arbeiteten MitarbeiterInnen vormals in einer Vollzeitbeschäftigung, so kehrten viele nach der Geburt eines Kindes und der anschließenden Elternkarenz mit einem geringeren Stundenausmaß in die ÖGUT zurück. Als familienfreundliche Organisation wurde es MitarbeiterInnen, die aus der Elternka-

renz zurückkehrten, über Jahre hinweg ermöglicht, mit einem Stundenausmaß einzusteigen, welches sich an den Vorstellungen und zeitlichen Ressourcen der MitarbeiterInnen orientierte. So variieren die Wochenstunden der Teilzeitkräfte individuell: Angefangen bei 10 Wochenstunden über 16, 20, 25 oder 30 bis hin zu 35 Wochenstunden ist alles denkbar und vertreten (vergleiche untenstehende Tabelle). Das Aufstocken und Reduzieren von Arbeitszeit kann im Normalfall schnell und unkompliziert ermöglicht werden.

Anzahl der Wochenstunden	10	16	20	25	30	35	40
Anzahl der MitarbeiterInnen	4	2	6	4	6	5	4

Seniors sind dabei – abgesehen von der ersten Einstufung mit 10 Stunden – in allen der oben angeführten Stundenmodellen zu finden. Der Durchschnitt der Wochenarbeitszeit bei der Gruppe Seniors liegt bei rund 25 Stunden.

Die Anzahl der MitarbeiterInnen der ÖGUT ist in den vergangenen Jahren stark gestiegen. Waren beim Einzug in die Büro-Räumlichkeiten im Jahr 2001 rund 12 MitarbeiterInnen in der ÖGUT ist die Anzahl der MitarbeiterInnen bis 2014 auf 27 gestiegen (eingerechnet der vier MitarbeiterInnen in Bildungs- bzw Elternkarenz). Neben den fest angestellten MitarbeiterInnen sind studentische Hilfskräfte und PraktikantInnen temporär in der ÖGUT beschäftigt. Gründe für das Wachstum der ÖGUT waren einerseits der Ausbau von Themenbereichen und eine erfolgreiche Projektakquise. Andererseits reduzierten einige Vollzeitbeschäftigten ihre Wochenstundenzahl, während das Projektvolumen gleich blieb, so dass weitere MitarbeiterInnen für die Bearbeitung der Projekte notwendig waren.

Durch den Anstieg der Mitarbeiterinnenzahl sind alle verfügbaren Computerarbeitsplätze gut ausgelastet, so dass eine gemeinsame Nutzung der Schreibtische im Sinne eines „Desk-Sharing“ für einige wenige MitarbeiterInnen sowie die PraktikantInnen notwendig ist. Dies erfordert eine gewisse Flexibilität der betroffenen MitarbeiterInnen. Von organisatorischer Seite ist die Erstellung eines Sitzplanes erforderlich, der die Anwesenheitszeiten der Teilzeitkräfte berücksichtigt.

Erfahrungen

Erfahrungen zu Flexibilität des Arbeitsortes und der Arbeitszeit

Die Gleitzeitregelung der ÖGUT hat sich als praktikabel und gut erwiesen. MitarbeiterInnen teilen sich ihre Anwesenheitszeiten weitestgehend selbst ein, wobei im Normalfall alle MitarbeiterInnen eine Kernarbeitszeit wahrnehmen. Das Büro ist in etwa zwischen 8:00h morgens und 18:00h abends besetzt. Kommen MitarbeiterInnen aus beruflichen oder privaten Gründen später ins Büro oder nutzen die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, so tragen sie dies in das Zeiterfassungssystem ein, welches für alle transparent zugänglich ist. Im Zeiterfassungssystem wird die Arbeitszeit der MitarbeiterInnen festgehalten und den jeweiligen Projekten zugeordnet, was für das Projektmanagement besondere Bedeutung hat.

Die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, und von hier aus jederzeit auf das Mailprogramm und den Kalender zuzugreifen, besteht für alle MitarbeiterInnen. In bestimmten Fällen kann ein Zugriff auf die interne Ablage freigeschaltet werden. Im Normalfall wird die Option für „work at home“ wahrgenommen, wenn eine Tätigkeit ein konzentriertes Arbeiten ohne Unterbrechungen erfordert. In Einzelfällen ist ein reguläres Home-Office an bestimmten Wochentagen vereinbart. Darüber hinaus wird die Möglichkeit des

„work at home“ jedoch vielseitig für kurze Arbeitseinheiten genutzt. Gerade Teilzeitkräfte profitieren von dieser freien und auf Vertrauen basierenden Regelung, da sie je nach zeitlichen Ressourcen auch an Tagen, an denen sie nicht im Büro anwesend sein können, von zu Hause aus arbeiten können.

Nur durch die flexible Einteilung von Arbeitszeit und Arbeitsort kann ein optimales Arbeiten in Teilzeit gewährleistet werden, da auf diese Weise auch kurzfristige Kommunikation und Abstimmung möglich ist. Die Erfahrungen mit dieser Regelung haben sich als praktikabel und empfehlenswert herausgestellt.

Erfahrungen zu gelebter Interdisziplinarität

Die flexible Arbeitszuteilung funktioniert in der ÖGUT sehr gut, da sie über ein interdisziplinäres Team verfügt und MitarbeiterInnen eines Themenbereichs bei Bedarf Unterstützungsleistungen in anderen Themenbereichen übernehmen können. Dieser Fall tritt regelmäßig auf, da durch die Projektfinanzierung der ÖGUT, das zu leistende Stundenausmaß in einem Themenbereich je nach Auftragsstand variieren kann. Ist ein Themenbereich überausgelastet, kann er durch MitarbeiterInnen mit freien Kapazitäten aus anderen Themenbereichen unterstützt werden. MitarbeiterInnen müssen dabei die Bereitschaft mitbringen, sich schnell in neue Themen einzuarbeiten. Dieses verlangt von ihnen Offenheit, Interesse und Engagement sowie Hilfsbereitschaft unter KollegInnen.

Bedeutung der Teilzeit auf die Besprechungskultur

Jeder Themenbereich führt alle zwei Wochen eine Bereichsbesprechung durch, einmal im Quartal findet ein Jour fix statt, bei dem alle MitarbeiterInnen zusammenkommen. Der in Besprechungen stattfindende Informationsaustausch ist wichtig, nimmt jedoch auch Zeit in Anspruch. Um MitarbeiterInnen mit einem sehr kleinen Stundenausmaß (<20) die Teilnahme an Besprechungen zu ermöglichen, wurde die Regelung eingeführt, dass sie nur 30 min anwesend sein müssen. Alle für sie relevanten Besprechungspunkte werden am Anfang der Sitzung behandelt. Um einen stringenten und effizienten Ablauf zu gewährleisten, übernehmen einzelne Personen Moderation, Time-Keeping und Protokoll. Auf einen pünktlichen Beginn der Sitzung wird geachtet. Die ÖGUT hat positive Erfahrungen damit gemacht, die verpflichtende Anwesenheitsdauer in Besprechungen mit der Höhe der Wochenarbeitsstunden zu koppeln. So bleibt den betroffenen MitarbeiterInnen mehr Zeit für die inhaltliche Arbeit. Die Ergebnisse der Besprechung können sie über Protokolle nachvollziehen.

Vor dem Hintergrund, dass nicht alle MitarbeiterInnen täglich anwesend sind, hat es sich als positiv erwiesen, die „Jour fix“ als „Jour flex“ anzulegen, d.h. sie an unterschiedlichen Wochentagen durchzuführen, so dass jede MitarbeiterIn die Gelegenheit hat, wenn auch nicht an jedem Jour flex, so doch an dem einen oder anderen teilzunehmen.

Organisationskultur

Wie bereits oben angeklungen, basiert dieses gut funktionierende Arbeitszeitmodell auf einer Organisationskultur, die von Flexibilität, Vertrauen und Kommunikationsbereitschaft gekennzeichnet ist. Dies betrifft sowohl die Seite der Organisation als auch die MitarbeiterInnen.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass das Reduzieren von Stunden aufgrund von familiären Pflichten auch die Organisationskultur verändert. Während bei einer hohen Anzahl von in Vollzeit tätigen Personen die gemeinsame Mittagspausen einen hohen Stellenwert hatten, machen Teilzeitkräfte oftmals keine längere Mittagspause und haben weniger Gelegenheiten an sozialen Aktivitäten teilzunehmen (Mittagessen gehen, Teilnahme an Kochgruppe o.ä.).

Zeitmanagement

Viele der oben benannten, auf Flexibilität basierenden Regelungen, vereinfachen den Arbeitsalltag. Auf der anderen Seite entsteht teilweise ein zusätzlicher Abstimmungsbedarf oder administrative Leistungen, die Zeit in der Umsetzung erfordern. Zum Beispiel muss ein Sitzplan zum geregelten Ablauf des „Desk Sharing“ entwickelt werden, die Terminfindung für Besprechungen sind aufwendiger, sobald viele Teilzeitkräfte beteiligt sind. Interne Deadlines für Einreichungen, Berichtabgaben o.ä. müssen frühzeitig angesetzt werden, damit mögliche Korrekturschleifen auch von Teilzeitkräften in die reguläre Arbeitswoche eingeplant werden können.

Schlussfolgerungen

Die bestehenden Regelungen sind Ergebnis einer über Jahre hinweg gewachsenen Struktur, die sich als besonders zielführend und praktikabel erwiesen hat. Die Freiheiten, die den MitarbeiterInnen gewährt werden und das Vertrauen, das ihnen von Seiten der Organisation entgegengebracht wird, wirken motivierend und sind positiv im Sinne der Organisationskultur. Eine Führungsposition in Teilzeit auszuführen, ist in der ÖGUT möglich und wird von der Geschäftsführung unterstützt. Im Sinne einer familienfreundlichen Organisation und der Karriereförderung von Frauen in Teilzeitbeschäftigung ist das Arbeitszeitmodell der ÖGUT für eine Nachahmung weiter zu empfehlen.

Kontakt

Mag.^a Beatrix Hausner

Tel.: 0043.1.315 63 93-0

E-Mail: beatrix.hausner@oegut.at