

Auch Chefs wollen mehr Flexibilität

In Liechtenstein arbeiten immer mehr Führungskräfte in Teilzeit oder würden dies gerne. Die Entwicklung bringt zwar auch Herausforderungen mit sich, aber die Erfahrungen sind positiv, wie eine Umfrage bei verschiedenen Verbänden und Unternehmen zeigt.

Manuela Schädler

Work-Life-Balance, mehr Freizeit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Die Arbeitswelt ist im Wandel. Und dieser macht auch nicht vor den Führungskräften halt. Wie eine Umfrage bei Wirtschaftsverbänden und Unternehmen zeigt, haben auch Arbeitnehmende in Führungspositionen immer mehr den Wunsch nach einem Teilzeitmodell oder zumindest mehr Flexibilität, um auch von Zuhause aus arbeiten zu können.

«Wir stellen einen leichten Anstieg von Führungskräften, die Teilzeit arbeiten, fest», sagt Brigitte Haas, Geschäftsführerin der Industrie- und Handelskammer (LIHK), welche rund 40 Unternehmen vertritt. Bei den staatlichen Unternehmen und dem Bankenverband gibt es ebenfalls eine Tendenz in diese Richtung. «Aber es bleibt eher die Ausnahme», sagt Simon Tribelhorn, Geschäftsführer des Liechtensteiner Bankenverbands.

Wenn Teilzeit, dann in einem hohen Pensum

Lange Zeit galt der Gesichtspunkt: Ein Chefposten kann nur in Vollzeit ausgeübt werden. Im Jahr 2010 arbeiteten in Liechtenstein lediglich 13 Prozent der Führungskräfte in einem Teilzeitpensum.

Auch heute noch sind Teilzeitchefs in der Minderheit. Doch die Entwicklung zeigt: Teilzeitmodelle in Führungspositionen werden tendenziell häufiger. Im Jahr 2015 lag der Anteil bei 15 Prozent und in der letzten Erhebung des Amtes für Statistik im Jahr 2020 bei 17 Prozent.

Brigitte Haas vermutet, dass seither der Anteil sogar weiter gestiegen sein könnte: «Die Corona-Pandemie hat der Entwicklung, was flexible Arbeitsmodelle betrifft, nochmals einen Schub gegeben.»

Das Bedürfnis an flexibleren Arbeitsbedingungen stellen



Teilzeitmodelle erfordern eine bessere Planung – auch in der Chefetage. Trotzdem sind sie möglich, wie die Erfahrungen zeigen. Bild: istock

auch die angefragten Betriebe und der Bankenverband fest. In der Bankenbranche zeigt sich laut Tribelhorn seit einigen Jahren generell eine zunehmende Akzeptanz von Teilzeitbeschäftigungen.

Auch wenn die Teilzeitmodelle in den Führungsetagen Einzug halten, liegt dort das Arbeitspensum im oberen Bereich. «Eine Führungskraft arbeitet eher im höheren Pensum von 80 Prozent», kann Brigitte Haas aus den Rückmeldungen der Industrie berichten.

Das Modell der Co-Leitung werde hingegen in der Industrie noch kaum gelebt. Auch in der Bankenbranche gibt es kaum Teilzeitchefs mit einem tiefen Arbeitspensum. Die Mehrheit

der Führungskräfte arbeiten in Vollzeit.

«Die Anzahl derer, die Teilzeitmodelle bevorzugen, wächst langsam», sagt Simon Tribelhorn. So arbeiten bei den Banken aktuell weniger als 15 Prozent der Führungskräfte in Teilzeit. Und wie bei der Industrie wählt ein beträchtlicher Anteil von ihnen Teilzeitmodelle zwischen 80 und 90 Prozent.

Nicht verwunderlich ist, dass eher weibliche Führungskräfte im Teilzeitpensum arbeiten. Im Jahr 2020 übten laut Amt für Statistik 38 Prozent der weiblichen Führungskräfte in Liechtenstein ihre Funktion in Teilzeit aus. Der Anteil der männlichen Führungskräfte lag mit 10 Prozent markant tiefer. Die

absoluten Zahlen zeigten aber, dass nur ein knappes Viertel der Führungspositionen überhaupt durch Frauen besetzt waren.

Bei den Mitgliedsbetrieben der LIHK wird trotzdem festgestellt, dass auch bei männlichen Führungskräften das Bedürfnis für Teilzeitarbeit gestiegen ist. Allerdings ist es generell so, dass der Männeranteil in der Industrie hoch ist.

Keine strenge Anwesenheitspflicht mehr

Der Grund für mehr Teilzeitchefs sieht Brigitte Haas unter anderem darin, dass eine Pensumsreduktion für die Führungskraft finanziell möglich ist. Aber auch das Umdenken in den Unternehmen trägt zu der Ent-

wicklung bei. Zum einen müssen sie Teilzeitmodelle ermöglichen, wenn sie qualifizierte Fachkräfte rekrutieren möchten.

«Aber sie haben auch festgestellt, dass eine Leitungsfunktion mit weniger Pensum möglich ist», sagt Brigitte Haas. So hat vor allem das Stichwort Flexibilität an Bedeutung gewonnen. Die strenge Anwesenheitspflicht gibt es nicht mehr. Im Gegenzug wird hingegen erwartet, dass der Abteilungsleiter oder die Chefin am freien Tag bei dringenden Anliegen ausnahmsweise verfügbar ist.

Dies sieht Simon Tribelhorn ähnlich. «Die Förderung von Teilzeitmodellen ist ein entscheidender Schritt hin zu einer flexibleren und inklusiveren Ar-

beitskultur – auch auf Führungsebene», sagt er. Die Banken würden Teilzeit dort unterstützen, wo sie für die Mitarbeitenden sinnvoll ist.

«Wir bieten aber gleichzeitig bestmögliche Flexibilität, um hochprozentige Arbeitsmodelle zu ermöglichen», führt Tribelhorn weiter aus. Denn auch der Bankenverband nennt flexible Arbeitsmodelle als wichtiges Kriterium, um qualifizierte Arbeitnehmer anzuziehen und langfristig zu binden.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf spielt dabei eine Rolle. Aber auch die Erreichbarkeit des Standorts und der Umgang mit dem Thema Homeoffice ist laut Tribelhorn ebenfalls zentral für im Ausland wohnende Arbeitnehmende.

«Es ist von grosser Bedeutung, vielseitige Massnahmen gegen den Arbeitskräftemangel zu ergreifen. Die Förderung von Teilzeitmodellen ist ein Gewinn für alle», hält Tribelhorn fest.

Mehr Planung und Organisation notwendig

In der Industrie sieht man ebenfalls Vorteile bei den flexiblen Arbeitsmodellen, denn nur mit motivierten Mitarbeitenden kann ein Unternehmen erfolgreich sein. Trotzdem gibt es auch Herausforderungen.

«Die Entwicklung hat in Zeiten von Fachkräftemangel nicht nur Vorteile. Teilzeitstellen können diesen noch verschärfen, vor allem, wenn das Pensum stark reduziert wird», sagt Brigitte Haas.

Ausserdem benötigen Teilzeitmodelle eine gute Planung und Kommunikation, damit die Arbeitsabläufe reibungslos funktionieren. Diese Herausforderung ist in manchen Bereichen grösser. In der Produktion beispielsweise ist die Struktur stärker vorgegeben. Aber auch dort werde versucht, den leitenden Führungskräften mehr zeitliche Flexibilität zu ermöglichen, hält Brigitte Haas fest.

Teilzeitchefs in Staatsbetrieben

Finanzmarktaufsicht Liechtenstein (FMA)

Neue Arbeitsformen, das Sicherstellen einer gesunden Work-Life-Balance sowie die Unterstützung von Sharing- und Teilzeitmodellen sind der FMA ein grosses Anliegen. Entsprechende Möglichkeiten sind schon lange fest in der Personalstrategie verankert. Die Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten, ist für die FMA ein Kernelement der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Teilzeitpensum stehen allen Mitarbeitenden offen – unabhängig von Hierarchiestufe und Funktion. Ende 2023 arbeiteten 33 Prozent der Mitarbeitenden in Teilzeit, davon 78 Prozent Frauen und 22 Prozent Männer. Bei den Mitarbeitenden mit Füh-

rungsaufgaben arbeiteten insgesamt 14 Prozent in Teilzeit. In Teilzeitpensum beschäftigt waren 25 Prozent der Frauen mit Führungsaufgaben und 12 Prozent der Männer mit Führungsaufgaben. Die Erfahrungen der FMA sind durchweg positiv.

Liechtensteinische Post AG

Bei der Post AG sind zwei Führungskräfte in Teilzeit angestellt. Diese schätzen die Flexibilität, insbesondere in Bezug auf das Thema «Vereinbarkeit von Familie und Beruf». Die Liechtensteinische Post stellte bei den letzten Rekrutierungen von Führungskräften fest, dass generell ein Bedürfnis nach flexiblen Arbeitsmodellen bei den Bewerbern vorhanden ist. Das

betrifft nicht nur eine Teilzeitanstellung, sondern auch beispielsweise mehr Homeoffice oder die Möglichkeit, 100 Prozent zu arbeiten, aber auf vier Tage verteilt.

Liechtensteinische Kraftwerke (LKW)

Bei den LKW gibt es einige Führungskräfte im Teilzeitmodell. Die Erfahrungen damit sind durchwegs positiv. Die Tendenz, dass Führungskräfte vermehrt in einem Teilzeitpensum arbeiten möchten, spüren auch die LKW. Dazu muss aber auch gesagt werden, dass es eine Frage des Typs und den persönlichen Umständen ist. Die LKW versuchen hier, die Mitarbeitenden bestmöglich zu unterstützen.

Der Anteil der Führungskräfte in Teilzeitfunktion steigt tendenziell

