

Stadt Nürnberg
Eine Arbeitgeberin – Viele Möglichkeiten

Führen mit reduzierter Arbeitszeit



Work-Life-Balance

Chancengleichheit

Arbeitszeitmodelle

Pflege von Angehörigen

Mitarbeiter/innenbindung

schneller Wiedereinstieg

Coaching

Führen mit reduzierter Arbeitszeit

Bedürfnisse

Erhalt der Gesundheit

Personalentwicklung

Familie

Motivation

Leitungsebene

Arbeitszeitverteilung

Kindererziehung

Vertretungsregelung

geteilte Führung

Inhaltsverzeichnis

5	Vorwort	3
6	Motive für den Wunsch nach einer Arbeitszeitreduktion	
8	Daten zu „Führen mit reduzierter Arbeitszeit“	
10	Praxisbeispiele	
18	Rechtliche Rahmenbedingungen	
20	Vorgehen	
22	Arbeitszeitmodelle	
24	Nutzen und Herausforderungen für die Stadt Nürnberg als Arbeitgeberin	
25	Nutzen und Herausforderungen für die Führungskräfte mit reduzierter Arbeitszeit	
26	Nutzen und Herausforderungen für die Mitarbeitenden	
27	Quellen- und Abbildungsverzeichnis	
28	Impressum	



Vorwort



Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

„Erwerbs- und Sorgearbeit gemeinsam neu gestalten“, unter diesem Titel veröffentlichte die Sachverständigenkommission für den Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung im März 2017 ihr Gutachten. Leitidee ist eine Gesellschaft mit gleichen Verwirklichungschancen für Frauen und Männer, in der die Chancen und Risiken im Lebensverlauf gleich verteilt sind.

Die Wahrnehmung von Führungsfunktionen mit reduzierter Arbeitszeit dient der Chancengleichheit und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Entsprechende Angebote erhöhen die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und ermöglichen es, ihnen Perspektiven zu eröffnen. Auch wenn der öffentliche Dienst als familienfreundlicher Arbeitgeber anerkannt ist, besteht insbesondere bei Führungsfunktionen häufig die Erwartung einer hohen zeitlichen Verfügbarkeit im Umfang einer Vollzeitbeschäftigung. In der Praxis zeigen sich oftmals eine mangelnde Akzeptanz und fehlende Ansätze für die Realisierbarkeit der Arbeitszeitreduktion im Zusammenhang mit Führungspositionen, obwohl der rechtliche Rahmen hierfür gegeben ist.

Für das „Führen mit reduzierter Arbeitszeit“ gibt es keine Standardlösung, aber eine Reihe von individuellen Möglichkeiten, die Chancen für eine qualifizierte Leitung mit reduzierter Arbeitszeit in vielen Führungspositionen bieten. Betrachtet werden sowohl Führungspositionen, die mit einer Person – welche ihre Arbeitszeit reduziert und somit Stundenkontingente beispielsweise auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umverteilt – besetzt sind oder neu besetzt werden, als auch geteilte Führungspositionen (Jobsharing), bei welchen eine Stelle durch zwei Führungskräfte wahrgenommen wird.

Die vorliegende Broschüre mit Hinweisen zum rechtlichen Rahmen und dargestellten Praxisbeispielen soll dazu nicht nur Hilfestellung und Informationen bieten, sondern gleichzeitig Mut machen, auch mit reduzierter Arbeitszeit Führungsaufgaben zu übernehmen.

Nürnberg, im Mai 2018


Dr. Ulrich Maly
Oberbürgermeister



Motive für den Wunsch nach einer Arbeitszeitreduktion

Im Laufe des Lebens verändern sich nicht nur die Lebenssituationen der Menschen, sondern damit auch ihre Bedürfnisse. Zu veränderten Lebenssituationen und Bedürfnissen zählen sowohl kaum beeinflussbare Ereignisse, wie Pflegefälle in der Familie oder einschränkende Krankheiten, als auch bewusste Entscheidungen, wie Familienplanung/Elternzeit, persönliche Projekte (z. B. Ehrenämter) oder ein erleichterter Einstieg in die Rentenphase. Diese Ereignisse wirken sich unmittelbar auf die tägliche Arbeit aus und bringen meist den Wunsch nach einer Arbeitszeitreduzierung mit sich.

Außerdem treten eine gesunde Work-Life-Balance, Entschleunigung im Alltag (aufgrund ständiger Erreichbarkeit) und der Erhalt der eigenen Gesundheit immer mehr in den Vordergrund. Diese Entwicklungen führen besonders bei jüngeren Generationen zu dem Bestreben Karriere und reduzierte Arbeitszeit zu vereinbaren.

So betrifft das Thema Arbeitszeitreduktion fast jede bzw. jeden im Laufe des Arbeitslebens. Und gerade, wenn man sich für eine Führungsposition interessiert oder bereits Führungskraft ist, steht oft die Frage im Raum: Geht das überhaupt?

Im Folgenden möchten wir Ihnen die derzeitige Situation bei der Stadt Nürnberg vorstellen und Ihnen damit zeigen: Es kann gehen!

Daten zu „Führen mit reduzierter Arbeitszeit“

8

Führungsaufgaben wahrzunehmen bedeutet eine besondere Herausforderung, bietet aber auch besondere Entwicklungsmöglichkeiten. Persönliche Gründe können für das Interesse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an Führung mit reduzierter Arbeitszeit ausschlaggebend sein. Aber es gibt auch gute Gründe aus Sicht der Stadtverwaltung, diesen Weg zu fördern. Dazu ein paar Daten:

- Etwa 11.000 Menschen sind derzeit bei der Stadt Nürnberg im Beamten- oder Arbeitsverhältnis tätig, davon ca. 54 % Frauen und 46 % Männer. Bei knapp 35 % ist die Arbeitszeit auf weniger als 39 bzw. 40 Stunden pro Woche reduziert.
- Rund 750 städtische Beschäftigte arbeiten in Führungspositionen auf unterschiedlichen Ebenen. Davon sind ca. 48 % mit Frauen und 52 % mit Männern besetzt. Von 71 Dienststellen-, Schul- und Werkleitungen sind etwa 10 % in unterschiedlichem Ausmaß mit weniger als 39 bzw. 40 Stunden tätig. In den mittleren und unteren Führungsebenen ist dieser Anteil höher.

9

- Die Arbeitszeitreduzierung von Führungskräften bewegt sich in einer Bandbreite von wenigen Stunden bis zu 50 %. Etwa zwei Drittel haben sich für eine Arbeitszeit im Bereich von 27 Stunden oder mehr entschieden. Darunter fallen auch Führungskräfte, die eine Altersteilzeit-Regelung in Anspruch nehmen.
- Überwiegend werden die Führungsaufgaben zeitweise von Stellvertreterinnen oder Stellvertretern wahrgenommen oder es werden sachbearbeitende Tätigkeiten auf andere Positionen übertragen. Eine geteilte Leitung, d. h. die Aufteilung der Führungsposition auf zwei gleichberechtigte Führungskräfte, wird derzeit von weniger als 10 % praktiziert.

Die Zahl und der Anteil der Führungskräfte mit reduzierter Arbeitszeit nehmen allmählich zu. Wir möchten weiteren Beschäftigten diese Option bieten. Je nach dem gewünschten Umfang der Arbeitszeitreduzierung und den Bedingungen der jeweiligen Führungsposition sind individuelle Lösungen erforderlich. Die zwei auf den nächsten Seiten folgenden Beispiele, in denen Beteiligte aus unterschiedlichen Perspektiven ihre Erfahrungen darstellen, können daher nicht verallgemeinert werden. Sie zeigen aber exemplarisch zwei Möglichkeiten, was sich aus dem Grundgedanken von „Führen mit reduzierter Arbeitszeit“ machen lässt.

Praxisbeispiele



Andrea Hilker

Leiterin der Abteilung Umweltplanung (seit 2007)
im Umweltamt der Stadt Nürnberg,
aktuell 34 Wochenarbeitsstunden an 4 Tagen

10

Wie sieht Ihr Arbeitszeitmodell aus?

Seit fast 10 Jahren arbeite ich reduziert, variierend zwischen 33 und 36 Wochenarbeitsstunden. Augenblicklich arbeite ich 34 Stunden. Mein Arbeitszeitmodell besteht aus einer 4-Tage-Woche. Das heißt, ich habe vier intensive Vollzeittage und aktuell in der Regel den Freitag frei. Allerdings ist es für mich selbstverständlich, an einem Freitag zu arbeiten, wenn wichtige Termine anstehen.

Wie kam es zu der Arbeitszeitreduzierung?

Ich habe 2007 die Leitung der Umweltplanung übernommen, in Vollzeit mit damals noch vorgeschriebenen 42 Wochenarbeitsstunden. Ein wesentlicher Grund, reduzieren zu wollen, war das Älterwerden meiner Eltern und ihre damit verbundene wachsende Hilfsbedürftigkeit sowie die schwere Erkrankung meiner Nichte, die ich bis zu ihrem Tod 2013 intensiv mitbetreute. Mir ist es persönlich sehr wichtig, für meine Familie und jetzt gerade auch für meine Mutter da zu sein, die 750 km entfernt von Nürnberg lebt. Diese gemeinsame Zeit möchte ich nicht missen. Aber auch die über die familiär hinausgehenden persönlichen Interessen haben bei meinem Wunsch, Arbeitszeit zu reduzieren, eine Rolle gespielt: Zum einen wollte und möchte ich nach wie vor Zeit und Kraft für meinen Freundeskreis haben. Und ich engagiere mich ehrenamtlich im Kulturbereich – ein guter Ausgleich zur Arbeit in der Umwelt-/Landschaftsplanung, der es mir ermöglicht, immer mal wieder über den Tellerrand zu schauen.

Wie wurde denn damals – als Sie reduziert haben – Ihr Arbeitszeitmodell privat und beruflich aufgenommen?

Meine Familie, meine Eltern und mein Freundeskreis haben das natürlich sehr positiv aufgenommen, weil wir damit unsere gemeinsame Zeit entsprechend flexibler gestalten konnten. Beruflich war es so, dass mein damaliger Vorgesetzter, als ich mit der Idee der Arbeitszeitreduzierung ankam, nicht gleich in Begeisterungstürme ausgebrochen ist. Er konnte sich anfangs nicht wirklich vorstellen, dass eine Führungskraft ihre Arbeitszeit reduziert. Wir haben viele Diskussionen darüber geführt, gemeinsam überlegt, wie die fehlende Stundenzahl kompensiert werden kann, und auch gemeinsam, in Abstimmung mit meiner Vertretung, eine Lösung gefunden. Diese Bereitschaft zur Diskussion und Lösungssuche hat viel Vertrauen geschaffen, dafür bin ich heute noch sehr dankbar.

Welche Veränderungen haben sich durch die Arbeitszeitreduktion in Ihrer Dienststelle ergeben?

11

Ich leite eine Abteilung mit aktuell 24 Mitarbeiter/innen. Reduzierte Arbeitszeit bedeutet weniger Anwesenheit, und die geht – klar – auf Kosten bestimmter Aufgaben, bestimmter Situationen und auch Gespräche. Das sollte von allen Seiten akzeptiert sein. Eine gute Abstimmung mit meiner Amtsleitung ist deshalb wichtig, wir sitzen alle zwei Wochen zusammen und besprechen die anstehenden Arbeiten. Zudem haben wir die Abteilung in zwei Sachgebiete mit je einer Sachgebietsleitung untergliedert. Eine von ihnen ist meine direkte Vertretung, sie hat ihre damalige Halbtagsstelle aufgestockt, ist auch an meinem freien Tag in der Regel im Büro anwesend und die enge vertrauensvolle Abstimmung mit ihr ist mir sehr wichtig. Gemeinsam mit der zweiten Sachgebietsleitung bilden wir ein Team, wir besprechen – neben den fachlichen Aspekten – Themen wie Personalentwicklung, Prozessabläufe, das Aufstellen von neuen Projekten etc. Das Abgeben von Aufgaben, das Delegieren, das Strukturieren sowie das Priorisieren sind notwendig, wenn auch nicht immer einfach. Weniger Zeit für meine Mitarbeiter/innen zu haben, finde ich manchmal schon schade. Aber die im Laufe der Zeit entstandene Struktur und Arbeitsaufteilung funktionieren gut.

Was für Herausforderungen ergeben sich durch Ihre Arbeitszeitreduktion für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Dadurch, dass der Anteil an Teilzeitkräften in meiner Abteilung sehr hoch ist – fast 70 % – stellt die Terminplanung eine echte Herausforderung dar, für alle. Unser gut organisiertes Sekretariat ist da eine sehr große Stütze. Wichtig ist außerdem, Gespräche effektiv vor- und auch nachzubereiten. Das bedeutet erst mal zusätzliche Arbeit, aber es profitieren alle davon, das zeigt die Praxis. Die konstruktive Zusammenarbeit bekommt aufgrund der Reduzierung einen noch höheren Stellenwert und die damit verbundene Erwartungshaltung ist sicher auch eine große Herausforderung. Aber da die Teilzeitarbeit in meiner Abteilung fest verankert und akzeptiert ist, ist das Verständnis füreinander da.

Fühlen Sie sich durch Ihre Teilzeittätigkeit in Ihrer beruflichen Entwicklung benachteiligt?

Nein. Ganz klar nicht.



Dr. Klaus Köppel
Leiter des Umweltamts der Stadt Nürnberg (seit 2007),
Vorgesetzter von Frau Hilker,
Vollzeit

12

Welche Abläufe muss man regeln, damit Führungskräfte mit reduzierter Arbeitszeit arbeiten können?

Zum einen ist die Stellvertretung ganz entscheidend. Das betrifft nicht nur den normalen Dienstablauf, sondern insbesondere Vertretungsfälle wie Urlaubs- oder Krankheitszeiten. Innerhalb der Vertretungsfunktion muss gewährleistet sein, dass der Betriebsablauf gut funktioniert. Voraussetzung hierfür ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen der jeweiligen Führungskraft und deren Vertretung. Das ist in all unseren Konstellationen sehr wichtig und funktioniert sehr gut. Weiterhin führt die Verteilung der Arbeitszeit zu unterschiedlichen Konsequenzen. In zwei Fällen haben wir eine Reduktion von einer 5- auf eine 4-Tage-Woche. Das sind immerhin 20 % der möglichen Anwesenheitstage weniger. Hierbei müssen Arbeitsabläufe und -prozesse zeitlich gut spezifiziert sowie Möglichkeiten der Kommunikation gut organisiert sein, sodass der Informationsfluss zu jeder Zeit gewährleistet ist. Bei täglicher Anwesenheit ist das etwas unkomplizierter. Insgesamt muss aber festgehalten werden, dass all unsere Abteilungsleitungen sehr flexibel sind, wenn es darum geht, dass sie an einem eigentlich dienstfreien Tag unbedingt gebraucht werden.

Ich würde behaupten, dass Sie doch recht familienfreundlich sind mit dem Teilzeitangebot. Sehen Sie darin klar Vorteile?

Über alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Amt hinweg betrachtet arbeiten 76 % der Frauen und 30 % der Männer in unterschiedlichen Teilzeitmodellen. Damit sind 58 % aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Teilzeit. Wir haben dabei Möglichkeiten, individuelle Arbeitszeitmodelle zu vereinbaren. Das ist familienfreundlich und bringt Vorteile, da es die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr stark unterstützt. Die Stadt Nürnberg ist eine soziale Arbeitgeberin, das kann man dadurch sehr deutlich und konkret zum Ausdruck bringen. Im Bereich Ingenieurinnen/Ingenieure ist festzustellen, dass derzeit einige neue Kolleginnen und Kollegen zu uns gekommen sind, die bereits eine Zeit lang in der freien Wirtschaft gearbeitet haben. Aufgrund der Rahmenbedingungen haben sie die Arbeit für die Stadt Nürnberg bevorzugt. Der sichere Arbeitsplatz und die Möglichkeit familienfreundlicher Arbeitszeitmodelle waren sicher wichtige Argumente.

Welche Herausforderungen bestehen durch dieses Arbeitszeitmodell für Ihre Dienststelle?

13

Natürlich bringt es auch Herausforderungen mit sich. Bei Besetzungsverfahren legen wir Wert darauf, dass mindestens eine 4-Tage-Woche ermöglicht wird, um den Informations- und Arbeitsfluss zu wahren. Weiterhin müssen die Anforderungen wie Flexibilität, Erreichbarkeit, Koordination und das Priorisieren von Aufgaben bei der Führungskraft mit reduzierter Arbeitszeit noch viel ausgeprägter sein. Hierzu muss man natürlich auch deutlich sagen, dass die Kolleginnen in einer Sandwich-Position sind. Um die Anforderungen der Sandwich-Position zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch mit reduzierter Arbeitszeit bewältigen zu können, muss man gut organisiert sein. Weiterhin ist für mich wichtig, dass es Grenzen der Arbeitszeitreduzierung gibt. Die Aufgaben, die die Abteilungsleiterinnen hier im Amt erledigen, sind mit ihrer Stundenzahl 30 bis 35 Wochenarbeitsstunden zu bewältigen. Wenn es deutlich weniger Stunden werden würden, dann wäre das aus meiner Sicht nicht zu schaffen. Wie in jeder Führungssituation ist es auch hier wichtig hinzusehen, ob die Arbeitsbelastung individuell bewältigbar bleibt.

Was ist Ihr persönliches Fazit zu Führen mit reduzierter Arbeitszeit?

Ich bin relativ entspannt an der Stelle und finde, dass es insgesamt gut funktioniert. Aber es funktioniert natürlich nur dann, wenn die Rahmenbedingungen passen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen mitziehen und es muss eine funktionierende Stellvertretung geben. Die Kommunikation, Koordination und auch die Konfliktlösung müssen funktionieren. Insgesamt betrachtet haben wir damit gute Erfahrungen über eine bereits sehr lange Zeit hinweg gemacht. Wir haben allerdings ausschließlich die Situation, dass es Führungskräfte sind, die sich keine Führungsposition teilen. Ich kann mir das Modell auch schlecht vorstellen. Eine Führungsperson prägt einen persönlichen Stil und eine fachliche Grundhaltung. Das müsste bei einer geteilten Führung zwischen beiden Partnern sehr gut passen, da man sonst zu viel Abstimmungsbedarf und möglicherweise Konflikte bekommt.



Katrin Kurr

Leiterin des Ordnungsamts der Stadt Nürnberg (seit 2008),
aktuell 29 Wochenarbeitsstunden an 3,5 Tagen,
familienbedingte Arbeitszeitreduzierung (seit 2010)

14

Wie wirkt sich denn die Reduktion Ihrer Arbeitszeit auf Ihre Arbeit aus?

Eigentlich wirkt es sich nur positiv aus, weil die Eigenschaften, die man als Führungskraft besitzen sollte, durch dieses Arbeitszeitmodell so richtig gefordert werden. Diesbezüglich ist beispielsweise mein Schreibtisch extrem aufgeräumt und sehr gut sortiert. Da werden Sie niemals ein Durcheinander vorfinden, weil ich versuche sehr strukturiert zu arbeiten und Prioritäten zu setzen. Ich beginne jeden Tag damit zu sichten, zu priorisieren und dann das meiste auch zu delegieren. Ich bewahre niemals dauerhaft Akten auf. Die gehen immer in die jeweilige Abteilung, in das jeweilige Sachgebiet, zur jeweiligen Sachbearbeiterin/zum jeweiligen Sachbearbeiter zurück. So ist sichergestellt, dass das Wissen – wenn ich auch mal nicht da bin – dezentral verteilt ist und alle Informationen jedermann zugänglich sind. Ich habe gelernt zu delegieren – und zwar ohne schlechtes Gewissen – und habe damit nur positive Erfahrungen gemacht. Zudem straffe ich deutlich und vermeide Doppelarbeit, wodurch vieles entschlackt wird.

Auf welche Weise profitiert Ihre Dienststelle davon, dass Sie mit reduzierter Arbeitszeit führen?

Wir sind eine offene Dienststelle, probieren innovative Konzepte aus, machen Werbung für ein neues Arbeitszeitmodell und können dadurch vielleicht auch andere ermutigen, dieses Thema „Führen mit reduzierter Arbeitszeit“ zumindest nicht mehr für undenkbar zu halten. Zum anderen profitieren dann auch einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb unserer Dienststelle davon, da ich ihnen mehr Eigenkompetenz zutraue. Sie sind somit verstärkt in ihre Rollen hineingewachsen, haben mehr Selbstbewusstsein gewonnen und werden auch von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als kompetent wahrgenommen. Weiterhin profitiert die Dienststelle davon, dass es durch dieses Modell keinen Führungswechsel gegeben hat.

Können Sie sich Gründe vorstellen, die das Gelingen von Führen mit reduzierter Arbeitszeit verhindern? 15

Klar. Es steht und fällt mit den Personen, die das mittragen. Wenn das aus dem Geschäftsbereich oder vom Vorgesetzten nicht unterstützt wird, wird es nicht funktionieren. Weiterhin ist wichtig, dass das Team, welches die Arbeit auffängt, auch etwas davon hat. Man kann Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dadurch auch in Führungsaufgaben erproben, sodass sie tatsächlich auch für die weitere Karriereplanung etwas davon haben. Weiterhin muss man ganz klar die Vorteile herausarbeiten, um ein motiviertes Unterstützungsteam zu haben. Wenn das Team das nur halbherzig macht oder wenn vorher keine Absprachen getroffen werden, haut das nicht hin. Das ist meine feste Überzeugung.

Was ist Ihr persönliches Fazit zum Führen mit reduzierter Arbeitszeit?

Mich persönlich macht es sehr glücklich, dass ich eine Arbeitgeberin habe, die mir da keine Steine in den Weg legt. Das transportiere ich auch immer und gerne nach außen und darum beneiden mich auch viele aus meinem privaten Umfeld. Allerdings ist das auch ein Thema, dem ich mich als Arbeitgeberin stellen MUSS. Da führt kein Weg dran vorbei. Das Arbeitsleben und der Anspruch der Beschäftigten hat sich enorm gewandelt – zu Gunsten einer ausgeglichenen Work-Life-Balance. Man muss mit dem Thema ganz offen umgehen, sodass Vorurteile abgebaut werden. Das Thema muss in die Öffentlichkeit transportiert werden.



Robert Pollack

stellvertretender Dienststellenleiter des Ordnungsamtes (seit 2008),
damit Stellvertreter von Frau Kurr,
zudem Leiter der Abteilung Sicherheits- und Ordnungsangelegenheiten (seit 2008),
Vollzeit

16

Wie wirkt sich die Arbeitszeitreduktion Ihrer Vorgesetzten auf Ihre Arbeit aus?

In der Abwesenheit meiner Vorgesetzten bin ich – als deren Vertretung – auch mit den dringenden Angelegenheiten anderer Abteilungen beschäftigt. Diesbezüglich muss man allerdings sagen, dass die einzelnen Abteilungen bei uns im Haus sehr selbständig arbeiten und es somit nicht um fachliche Themen, sondern eher um Presseanfragen oder dringende Entscheidungen geht. Generelle organisationsändernde oder personalwirtschaftliche Fragestellungen sind beispielsweise keine Themen, die an dem Abwesenheitstag meiner Vorgesetzten bearbeitet werden müssen. In der Vorbereitung zeitaufwändig sind Vertretungen in längeren Projekten.

Welche Voraussetzungen braucht eine Führungskraft, um mit reduzierter Arbeitszeit führen zu können?

Das allerwichtigste ist Vertrauen in ihre Vertretung und alle anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Vertrauen, dass bei Abwesenheit keine Entscheidungen getroffen werden, die an den eigenen Vorstellungen vorbeigehen. Eine zweite Voraussetzung wäre demnach, sich über grundsätzliche Dinge im Vorhinein schon mal ausgetauscht zu haben. Dazu gehört wiederum, dass sich beide Personen regelmäßig austauschen, sodass Informationsdefizite vermieden werden. Die dritte Voraussetzung für eine Führungskraft mit reduzierter Arbeitszeit ist die Delegation: Welche Dinge delegiert werden müssen und wer diese übernehmen kann, muss genau überlegt und richtig kommuniziert werden. Unsere Dienststelle profitiert von dem Modell, da die drei Voraussetzungen bei uns sehr gut gegeben sind. Vertrauen, Delegation und Kommunikation sind Teil unseres Grundverständnisses.

Welche Herausforderungen ergeben sich denn für die Kollegen/Kolleginnen innerhalb der Dienststelle?

Die Hauptherausforderung wird sein, in mich die gleichen Erwartungen bzw. das gleiche Vertrauen setzen zu können wie in unsere Leiterin. Ich denke aber, dass ich den Kollegen/Kolleginnen der anderen Abteilungen signalisiere, dass mich ihre Aufgaben und Probleme genauso berühren und interessieren wie die Aufgaben und Probleme meiner eigenen Abteilung.

Welchen Gewinn haben Sie persönlich aus der Vertretungssituation?

Ich erhalte die Rückmeldung, dass man mir – im Vertretungsfall – den Betrieb bedenkenlos überlassen kann. Für mich besteht der Gewinn darin, dieses Vertrauen entgegengebracht zu bekommen.

Was gab es denn für organisatorische Veränderungen, als Ihre Vorgesetzte ihre Arbeitszeit reduziert hat?

Organisatorische Veränderungen gab es eigentlich nicht. Wir haben meine Aufgabenbereiche und Entscheidungsbefugnisse während ihrer Abwesenheit geklärt und sie hält mich generell bezüglich wichtiger Sachverhalte der anderen Abteilungen auf dem Laufenden, sodass ich über die grundlegenden Dinge ausreichend informiert bin. Weiterhin haben wir personelle Unterstützung in Form einer weiteren Mitarbeiterin bekommen, die mich fachlich entlastet und sich um zeitraubende Projekte kümmert, sodass ich mich mehr auf die Vertretungsfragen konzentrieren kann. Das war nicht nur am Anfang, sondern ist auch heute noch eine sehr große Unterstützung.

Was ist Ihr persönliches Fazit zu „Führen mit reduzierter Arbeitszeit“?

Ich denke, an unserem Beispiel erkennt man, dass es geht. Ich muss allerdings noch anmerken, dass die Abwesenheit von außen – beispielsweise bei Presseanfragen – bemerkt wird. Da kommt man schon mal in die Situation zu vermitteln, dass die Aufgaben und Verantwortung gerecht geteilt sind. Betonen möchte ich auch noch einmal die Wichtigkeit und Unumgänglichkeit des Vertrauens von nächsthöherer Ebene.

17

Rechtliche Rahmenbedingungen

18

Die dienst-, tarif- und arbeitsrechtlichen Regelungen setzen für **Führung mit reduzierter Arbeitszeit** in der Regel keine anderen Rahmenbedingungen als bei anderen Teilzeittätigkeiten. Die Stadt Nürnberg unterstützt und fördert mögliches Arbeiten mit reduzierter Arbeitszeit – auch entsprechend dem geltenden Frauenförderplan – für alle Beschäftigten und somit auch für **Führungskräfte**.

Dies setzt einen engen Austausch mit der **Personalvertretung und Schwerbehindertenvertretung** voraus. So hat die **Personalvertretung** in Bezug auf Teilzeitarbeit Informationsrechte hinsichtlich vorhandener oder geplanter Teilzeitarbeitsplätze sowie Mitbestimmungsrechte bei der Ablehnung eines Antrags auf Teilzeitbeschäftigung. Die **Schwerbehindertenvertretung** muss in allen Angelegenheiten, die einen schwerbehinderten Menschen betreffen, einbezogen werden und vor einer Entscheidung angehört werden, z. B. wenn eine Führungskraft, die ihre Arbeitszeit reduzieren möchte, schwerbehindert ist. Im Allgemeinen ist Führen mit reduzierter Arbeitszeit für **Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer** im Tarifvertrag öffentlicher Dienst (TVöD) in Verbindung mit dem Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG), für **Beamteninnen und Beamten** im Beamtenstatusgesetz (BeamStG) sowie auf landesrechtlicher Ebene im Bayerischen Beamtenengesetz (BayBG) geregelt.

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer • Führung mit reduzierter Arbeitszeit schließt jedes Stundenmaß ein, welches geringer ist als die regelmäßige tarifliche Wochenarbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten. 19

- Der Arbeitgeber hat Teilzeitarbeit auch in leitenden Positionen zu ermöglichen; dies umfasst auch die Verteilung nach den Wünschen der Führungskraft festzulegen, soweit betriebliche Gründe nicht entgegenstehen:
 - **Familienbezogene Teilzeit:** Zur Betreuung oder Pflege von mindestens einem Kind unter 18 Jahren oder einem nach ärztlichem Gutachten pflegebedürftigen sonstigen Angehörigen soll auf Antrag eine geringere Arbeitszeit vereinbart werden. Es dürfen keine dringenden betrieblichen oder dienstlichen Belange entgegenstehen.
 - **Teilzeit aus sonstigen persönlichen Gründen**
- Teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dürfen aufgrund der Teilzeitarbeit nicht schlechter behandelt werden als vergleichbare Vollzeitbeschäftigte, es sei denn, dass sachliche Gründe eine unterschiedliche Behandlung rechtfertigen.

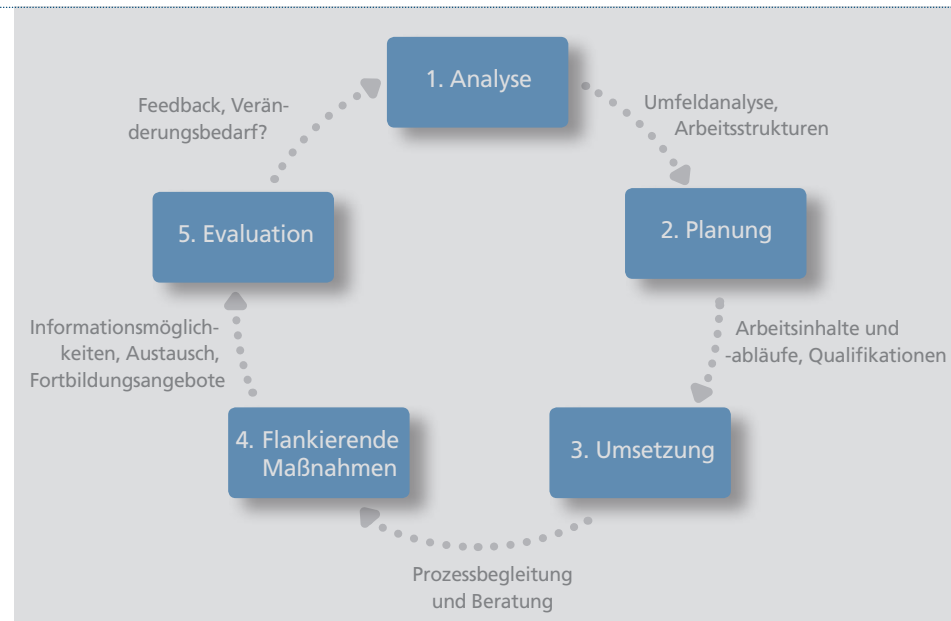
- Beamteninnen und Beamte** • Für Beamtenverhältnisse ist die Vollzeitbeschäftigung der verfassungsrechtlich vorgegebene Normalfall. Eine Reduzierung der Arbeitszeit, aus der sich auch besoldungs- und versorgungsrechtliche Auswirkungen ergeben, ist aus folgenden Gründen grundsätzlich möglich:
- **Familienpolitische Teilzeit:** Zur Betreuung oder Pflege von mindestens einem Kind unter 18 Jahren oder einem pflegebedürftigen sonstigen Angehörigen ist Teilzeitbeschäftigung in einem Umfang von mindestens durchschnittlich wöchentlich acht Stunden zu gewähren, wenn keine zwingenden dienstlichen Gründe entgegenstehen.
 - **Antragsteilzeit:** Soweit dienstliche Belange nicht entgegenstehen, soll auf Antrag die Arbeitszeit bis zur Hälfte der regelmäßigen Arbeitszeit und bis zur jeweils beantragten Dauer ermäßigt werden.
 - In beiden Fällen kehren die Beamteninnen/Beamten nach Ablauf des bewilligten Ermäßigungszeitraums wieder in die Vollzeitbeschäftigung zurück, es sei denn sie beantragen und erhalten eine Verlängerung der Arbeitszeitreduzierung.

Betriebliche bzw. dienstliche Belange liegen vor, wenn die Organisation, der Arbeitsablauf oder die Sicherheit im Betrieb wesentlich beeinträchtigt oder unverhältnismäßige Kosten verursacht werden.

Vorgehen

Für das „Führen mit reduzierter Arbeitszeit“ gibt es keine Standardlösung, aber eine Reihe von individuellen Möglichkeiten, die Chancen für eine qualifizierte Leitung mit reduzierter Arbeitszeit in vielen Führungspositionen bieten. Die folgende Situationsanalyse soll dabei Hilfestellung zur Überprüfung der Möglichkeiten für die Arbeitszeitreduktion einer individuellen Führungsfunktion sein, sowohl, wenn eine Führungsposition frei wird als auch, wenn eine Führungskraft sich für eine Reduzierung der Arbeitszeit interessiert.

Situationsanalyse



Für eine umfassende Situationsanalyse gilt es, die jeweilige Führungsposition anhand der fünf Leitpunkte, die aufeinander aufbauen, und deren Kriterien zu begutachten. Für das „Führen mit reduzierter Arbeitszeit“ ist die Betrachtung aller Kriterien relevant.

1. Analyse Da sich die Arbeitszeitreduktion der Führungskraft direkt auf das Arbeitsumfeld auswirkt, müssen in einem ersten Schritt das Umfeld und die Arbeitsstruktur analysiert werden:

- **Umfeldanalyse** (Mitarbeiter/innen; direkte Vorgesetzte): Hier liegt der Fokus darauf, wie stark das Fundament für die Reduktion der Arbeitszeit bzw. Teilung einer Führungsposition ist. Daraus lässt sich schließen, wie groß die Realisierungschancen des Vorhabens im Hinblick auf die umfeldbezogenen Kriterien „soziale und formale Kompetenzen“ sind.
- **Analyse der Arbeitsstrukturen:** Hierbei wird kritisch überprüft, wie die Arbeitsorganisation beschaffen ist, wie die Informationsstrukturen geregelt sind und welches Ausmaß an Arbeitsbeziehungen zu anderen Dienststellen, Bürgerinnen und Bürgern sowie Institutionen gegeben ist.

2. Planung In der Planung wird ein passendes Modell für die individuelle Position konzipiert. Hierzu gehören neben Arbeitsinhalten und Qualifikationen der Stelleninhaber/innen auch die Arbeitsabläufe, z. B. Klärung der jeweiligen Stellvertretung und Aufgabendelegation sowie weiterer notwendiger unterstützender Maßnahmen.

3. Umsetzung In dieser Phase wird die individualisierte Planung der Position umgesetzt. Folgende zwei Fälle werden unterschieden:

- 1) **Der/die Mitarbeiter/in ist bereits in einer Führungsposition und beantragt Teilzeit:** Es ist eine rechtzeitige Abstimmung zwischen der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter und der Personalverwaltung der Dienststelle/des Eigenbetriebs bezüglich der Analyse, Planung und des Arbeitszeitmodells etc. erforderlich. Auf dieser Grundlage wird über den Antrag entschieden.
- 2) **Eine Führungsposition wird vakant und soll neu besetzt werden:** Um Mindestanforderungen für die Arbeitszeit und den Umfang der Führungsposition festlegen zu können, ist die Analyse und Planung hinsichtlich des Umfelds, der Arbeitsstrukturen, der Arbeitsinhalte und -abläufe sowie die Ermittlung benötigter, stelleninhaberbezogener Qualifikationen erforderlich. Auf dieser Grundlage beginnt dann das Stellenbesetzungsverfahren.

4. Flankierende Maßnahmen Im nächsten Schritt werden Maßnahmen zur Unterstützung der Führungskräfte mit reduzierter Arbeitszeit angeboten z. B. einschlägige Fortbildungsmöglichkeiten, arbeitsplatzbezogene Angebote der betrieblichen Personalberatung (z. B. Coaching) und ein Erfahrungsaustausch im Rahmen von Workshops/Seminaren.

5. Evaluation Nach Ablauf einer festgelegten Zeit werten die Führungskräfte ihre Erfahrungen aus. Erforderliche Anpassungen werden unter Begleitung und Unterstützung der Dienststelle/des Eigenbetriebs, des Personalamts und der Interessensvertretungen getroffen.

Arbeitszeitmodelle

22

Für **Führen mit reduzierter Arbeitszeit** gibt es kein Standardmodell, es gilt immer individuelle Lösungen zu finden. Dabei muss bewusst sein, dass das gewählte Modell nicht von vornherein perfekt geplant werden kann, sondern stetig bearbeitet und fortlaufend – auch von der Dienststellen- bzw. Werkleitung – begleitet werden muss. Diesbezüglich muss Klarheit darüber bestehen, welches Ziel angestrebt wird, wie das Ziel erreicht wird (Handlungsplan) und wer das Modell wann und wie aufgreift (Evaluation).

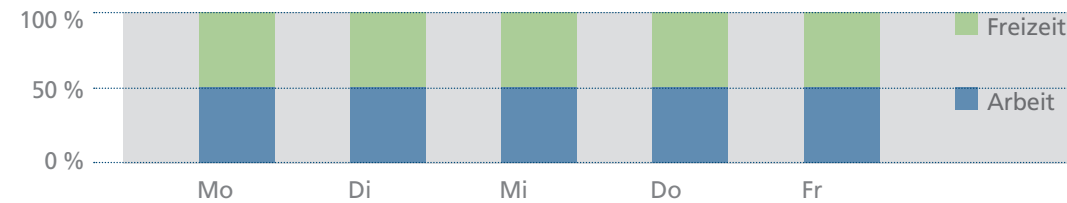
Folgende Modelle können dabei herangezogen werden:

Das klassische Modell der Arbeitszeitreduktion

- Beim klassischen Modell wird die tägliche Arbeitszeit stundenweise verringert.
- Meistens wird die verringerte Wochenarbeitszeit an 5 Arbeitstagen entweder am Vormittag oder am Nachmittag abgeleistet.

Beispiel:

Die Arbeitszeit wird von einer Vollzeitstelle mit 40 Stunden/Woche auf 20 Stunden/Woche (5 Tage á 4 Stunden) reduziert.

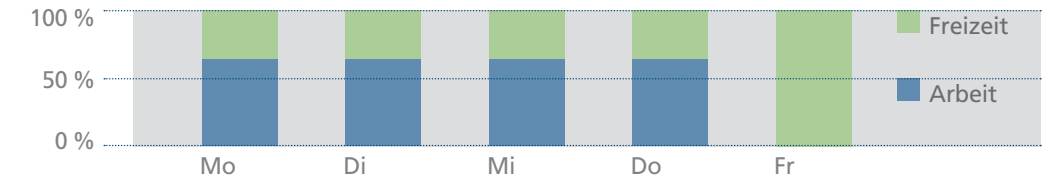


Das flexible Arbeitszeitmodell

Bei diesem Modell wird die verringerte Wochenarbeitszeit individuell auf die einzelnen Wochentage (1 bis 5 Tage pro Woche) verteilt.

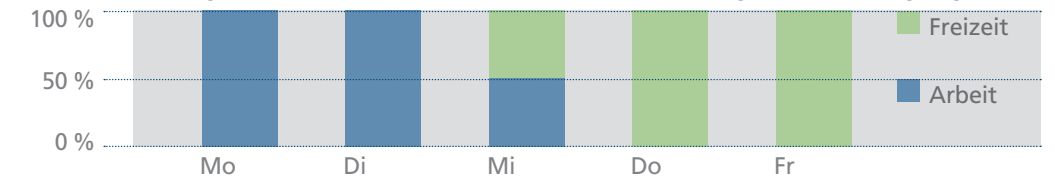
Beispiel einer regelmäßig verteilten Arbeitszeit:

Die Reduktion einer Vollzeitstelle erfolgt auf eine 4-Tage-Woche mit der Wochenarbeitszeit von 20 Stunden (4 Tage á 5 Stunden). Die Regelarbeitszeiten werden in der Dienststelle/im Eigenbetrieb festgelegt.



Beispiel einer unregelmäßig verteilten Arbeitszeit:

Die Reduktion einer Vollzeitstelle erfolgt auf 2,5 Tage pro Woche (2 Tage á 8 Stunden und ein halber Tag á 4 Stunden) mit einer Wochenarbeitszeit von 20 Stunden. Die Regelarbeitszeiten werden in der Dienststelle/im Eigenbetrieb festgelegt.



Geteilte Führung (Job Sharing)

- Geteilte Führung bedeutet, dass sich grundsätzlich zwei Führungskräfte ein vorhandenes Stundenkontingent teilen.
- Die beiden Stelleninhaber/innen übernehmen gemeinsam die Verantwortung und stimmen die unterschiedlichen Anwesenheitszeiten und Aufgabenbereiche miteinander ab. Umfangreiche Absprachen und ein guter Informationsfluss sind hierbei unerlässlich.
- Die Wochenarbeitszeit kann – je nach Absprache mit dem/der Job Sharing-Partner/in – entweder auf 2 bis 4 Tage oder aber auch auf 5 Tage aufgeteilt werden. Die Stundenverteilung kann also beispielsweise 2,5 Tage die Woche (2 Tage á 8 Stunden und 1 Tag 4 Stunden) aufgeteilt werden oder mit täglicher Anwesenheit jeweils 4 Stunden am Vormittag oder am Nachmittag.

23

Nutzen und Herausforderungen

Natürlich entsteht bei unterschiedlichen Interessen von Beteiligten häufig ein Spannungsfeld von möglichem Nutzen und Herausforderungen, so auch bei „Führen mit reduzierter Arbeitszeit“. Dieses möchten wir Ihnen im Folgenden darstellen und ein Resümee für die Stadt Nürnberg ziehen.

Nutzen und Herausforderungen für die Stadt Nürnberg als Arbeitgeberin	
Möglicher Nutzen	Herausforderungen
• Vereinbarkeit von Familie und Beruf - Positiver Imagetransfer und ein Gewinn für die Gesellschaft • Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern - Attraktivität der Arbeitgeberin Stadt Nürnberg im Wettbewerb um qualifizierte Führungskräfte • Erhöhung des Frauenanteils in (gehobenen) Führungspositionen und damit der Chancengleichheit von Männern und Frauen • weniger Kosten bzgl. Stellenbesetzung und Einarbeitung - Verkürzung der Elternzeit/Beurlaubungen - Wissenssicherung • Erhalt von Ausbildungsinvestitionen, Know-how und Potenzial der Beschäftigten • stärkere Mitarbeiter/innenbindung - Erhöhte Arbeitszufriedenheit, Motivation, Leistungsbereitschaft • geringere Ausfallzeiten durch geregelte Vertretung • geringere Fluktuation • Erhöhung von Flexibilität und Prozessoptimierung	• Veränderung der Führungskultur • Gefahr für die Einheitlichkeit von Führung • Kontinuität der Aufgabenerledigung • eingeschränkte Erreichbarkeit • Präsenzkultur • größerer Aufwand für Organisations-, Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse • Schwierigkeiten beim Informationsfluss • formelle Teilzeit bei zu vielen tatsächlichen Arbeitsstunden • Organisation/Verteilung der Aufgaben, die aufgrund der Arbeitszeitreduzierung nicht mehr wahrgenommen werden können

Nutzen und Herausforderungen für die Führungskräfte mit reduzierter Arbeitszeit	
Möglicher Nutzen	Herausforderungen
• bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf • Work-Life-Balance z. B. ehrenamtliches Engagement • schnellerer Wiedereinstieg nach Elternzeit/Beurlaubung • Flexibilität, Zeitautonomie, Stressabbau • Verbesserung der beruflichen Perspektiven - ggf. Erhöhung des Einkommens • hohe Motivation, Arbeitszufriedenheit • Erhalt und Weiterentwicklung der beruflichen Qualifikationen • bei geteilter Leitung: - Berücksichtigung persönlicher Interessen bei der Tätigkeitsaufteilung - gemeinsame Problemlösung - geringeres Fluktuations- und Ausfallrisiko (durch Vertretung)	• Akzeptanz im Team • Schwierigkeiten beim Informationsfluss • bei geteilter Leitung: - Gefahr für die Einheitlichkeit von Führung - gemeinsame Verantwortungen (Schwierigkeiten bei Problemen im zwischenmenschlichen Bereich) - Zeitverluste (doppelte Besprechungen, Übergabegespräche, doppelte Fortbildungen) • finanzielle Einbußen bei Reduzierung der Arbeitszeit (Entgelt, Rente)

26	Nutzen und Herausforderungen für die Mitarbeitenden	
	Möglicher Nutzen	Herausforderungen
	- klare Arbeitsorganisation (Strukturen, Abläufe, Prozesse, Schnittstellen) - neue Perspektiven durch andere Aufgaben - Verantwortung - Selbständigkeit - Erweiterung des Arbeitsspektrums durch Übernahme von anderen anspruchsvollen und abwechslungsreichen Tätigkeiten - höhere Aufgeschlossenheit für flexible Arbeitszeitmodelle (durch Positivbeispiel vor Ort) - personenbezogene Entwicklungen - Erwerb von Schlüsselqualifikationen - Verbesserung des Gemeinschaftsgefühls	- Erreichbarkeit (Präsenzkultur) - Informationsdefizite - zu wenig Rücksprachen/Feedback - Überforderung der Mitarbeitenden - Mehrbelastung durch Delegation und Aufgabenumverteilung - weniger Führung -> Befürchtung höherer Eigenverantwortung - Organisation des Teams - Arbeitsklima
	Gefahren, die die Stadt Nürnberg als Arbeitgeberin vermeiden will	
	- höherer Arbeitsdruck, Verdichtung der Arbeit - Verlagerung der Arbeit ins Privatleben - Karrierекnick - Ansehensverlust (Präsenzkultur) - formelle Teilzeit bei zu vielen tatsächlichen Arbeitsstunden	

Abschließend bleibt festzuhalten, dass für die Stadt Nürnberg die positiven Aspekte des „Führens mit reduzierter Arbeitszeit“ überwiegen. Wir werden daher auch in Zukunft ein besonderes Augenmerk auf die Thematik richten und wollen die Rahmenbedingungen zum „Führen mit reduzierter Arbeitszeit“ stetig weiter optimieren, um ein möglichst zufriedenstellendes Ergebnis für alle Seiten zu erlangen.

Quellenverzeichnis

Brigitte Abrell (2015): Führen in Teilzeit. Voraussetzungen, Herausforderungen und Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer. Kiel: Ludwig. S. 31 ff.

Anja Müller und Dorothee Schönheid (2007): Neue Chancen durch Teilzeitarbeit. S. 10 ff., S. 45 ff., S. 59–62, S. 62–64

Mittelstand und Familie. Teilzeit in Führung – Überblick. URL: <http://www.mittelstand-und-familie.de/teilzeit-in-fuehrung-ueberblick/>. Aufgerufen am 12.01.2016

Andreas Wien und Norman Franzke (2013): Systematische Personalentwicklung. S. 147

Wenn Führungskräfte ihren Job teilen. URL: <http://www.hrm.de/fachartikel/topsharing-wenn-f%C3%BChrungskr%C3%A4fte-ihren-jobteilen-9952>. Aufgerufen am 20.01.2016

IHK München und Oberbayern. Neue Führungsmodelle Führen in Teilzeit. URL: <https://www.muenchen.ihk.de/de/standortpolitik/frauen-inder-wirtschaft/chancengerechtigkeit-alternative-fuehrungsformen-fuehren-in-teilzeit>. Aufgerufen am 16.12.2015

Ministerium für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen des Landes Rheinland-Pfalz (2011): Führen in Teilzeit – und es geht doch! Ein Leitfaden mit guten Beispielen in der Landesverwaltung Rheinland-Pfalz. Mainz: Adis GmbH. S. 9 f.

Abbildungsverzeichnis

1 Khakimullin Aleksandr/Shutterstock

2 Stadt Nürnberg/Ludwig Olah

3 Stadt Nürnberg/Giulia Iannicelli

4 Olesia Bilke/Shutterstock

5 Dmitry Kalinovsky/Shutterstock

6 stockfour/Shutterstock

7 Rock and Wasp/Shutterstock

8 pikselstock/Shutterstock

9 Stadt Nürnberg/Rudi Ott

10 Stadt Nürnberg/Rudi Ott

11 Stadt Nürnberg/Rudi Ott

12 Stadt Nürnberg/Rudi Ott

13 alexkich/Shutterstock

Titelbild: Stadtgrafik Nürnberg

Haben Sie Fragen? Kontaktieren Sie uns!

Stadt Nürnberg
Personalamt
Fünferplatz 2
90403 Nürnberg

Telefon: 09 11 / 2 31-23 82

Online: Kontaktformular auf karriere.nuernberg.de

Impressum

Herausgeberin: Stadt Nürnberg
Personalamt, Fünferplatz 2
Amt für Organisation und Informationsverarbeitung, Rathausplatz 2
Frauenbeauftragte, Fünferplatz 1
Ansprechpartner für Männer, Fünferplatz 1
90403 Nürnberg
Druck: City Druck Tischner & Hoppe GmbH
Eberhardshofstraße 17, 90429 Nürnberg



Chancengleichheit ist die Grundlage unserer Personalarbeit
karriere.nuernberg.de