Bayerisches Staatsministerium für
Familie, Arbeit und Soziales

Praxisleitfaden Führen in Teilzeit und im Tandem

im Öffentlichen Dienst in Bayern

Autorin
Brigitte Abrell
Abrell Coaching
Am Kohlplatz 8
87700 Memmingen

Chancengleich.

Praxisleitfaden
Führen in Teilzeit und im Tandem

im Öffentlichen Dienst in Bayern[1]

[1] Dieser Praxisleitfaden soll für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, Dienstherrinnen und Dienstherren; Personalvertretungen, Gleichstellungsbeauftragte und Beschäftigte im Öffentlichen Dienst in Bayern eine Informationsquelle und Umsetzungshilfe für das „Führen in Teilzeit" darstellen. Der Praxisleitfaden enthält keine rechtlich verbindlichen Handlungsanweisungen und begründet daher auch keine rechtlichen Ansprüche bzw. Verpflichtungen.

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

wir sind mittendrin in der Herkulesaufgabe, unseren Wohlstand zu sichern und unsere Demokratie zu stärken. Fachkräfte sind rar. Unternehmen sind gefordert. Kreativität und Innovation sind gefragt, um Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu gewinnen. Auch wir im Öffentlichen Dienst gehen neue Wege.

Der Sechste Bericht der Bayerischen Staatsregierung über die Umsetzung des Bayerischen Gesetzes zur Gleichstellung von Frauen und Männern belegt: Als moderne Verwaltung müssen wir „Führen in Teilzeit“ zum Standard machen – allein und im Tandem.

Frauen und Männer wollen einen Arbeitsplatz, der sie erfüllt und voranbringt – und einen, den sie mit der

Betreuung ihrer Kinder und der Pflege ihrer Angehörigen vereinbaren können. Für die Beschäftigten ist es dabei entscheidend, dass ihre Arbeitgeberin bzw. ihr Arbeitgeber sie unterstützt. Und es liegt doch auf der Hand: Wenn jede und jeder die gleichen beruflichen Chancen hat, steigt die Motivation von Frauen und Männern gleichermaßen. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber gewinnen mit dieser motivierenden Gleichberechtigung.

Welche weiteren Vorteile „Führen in Teilzeit“ für Sie als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber hat, zeigt unser Praxisleitfaden. Lassen Sie sich inspirieren, wie Sie „Führen in Teilzeit“ voranbringen können. Sie haben viele Möglichkeiten für individuelle Lösungen.

Im Öffentlichen Dienst haben wir eine Vorbildfunktion. Seien wir offen und flexibel und zeigen wir: Der Öffentliche Dienst ist ein attraktiver Arbeitgeber. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg, damit auch in Zukunft gilt: Bayern. Gemeinsam. Stark.

Ulrike Scharf, MdL
Bayerische Staatsministerin
für Familie, Arbeit und Soziales
weitere stellvertretende Ministerpräsidentin

Inhalt

1. Chancen und Herausforderungen familienfreundlicher Arbeitszeitmodelle 8
Für Arbeitgeberin und Arbeitgeber[2] 10
Für Führungskräfte mit reduzierter Arbeitszeit 12

2. Voraussetzungen für die Umsetzung 13
Bei der Arbeitgeberin und beim Arbeitgeber 13
Bei der Führungskraft 14
Hinsichtlich des Dienstpostens 14

3. Teilzeitmodelle 15
Eine Führungskraft in Teilzeit 15
Führung im Tandem 16

4. Checklisten zur praktischen Umsetzung 17
Bei reduzierter Arbeitszeit *einer* Führungskraft 18
Bei Führung im Tandem 20
Für beide Modelle 21

5. Teilzeitführung voranbringen 22
Ideenpool für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber 22

[2] Die im Leitfaden verwendeten Begriffe „Arbeitgeberin" und „Arbeitgeber" umfassen auch die Begriffe „Dienstherrin" und „Dienstherr".

6. Führung in Teilzeit bietet Chancen 23
Für Arbeitgeberin und Arbeitgeber 23
Für interessierte Beschäftigte 23

7. Best-Practice-Beispiele 24
Einführung eines Tandemmodells mit Begleitung durch externes Coaching 24
Online-Tandem-Börse 26
Ampelsystem zur Einschätzung teilzeitfähiger Führungspositionen und Neuzuschnitt von Organisationseinheiten 28

1. Chancen und Herausforderungen

Bis 2030 geht mehr als ein Drittel der Beschäftigten im öffentlichen Sektor in den Ruhestand. Der Öffentliche Dienst steht damit vor der anspruchsvollen Aufgabe, ausreichend qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu fördern, um seine zunehmend komplexeren Aufgaben auch in Zukunft adäquat erbringen zu können.

Bereits heute sind die Rekrutierung und Entwicklung von Nachwuchsführungskräften herausfordernd. Im Öffentlichen Dienst in Bayern arbeitet mehr als jede zweite Frau und fast jeder fünfte Mann (**19,7 %**) in Teilzeit[3] (**57,6 %**). Das entspricht **rund 42 %** aller Beschäftigten, Tendenz steigend (2013: 40,5 %)[4]. Durch innovative Arbeitszeitmodelle bei Führungskräften kann bei der Bestenauswahl (Art. 33 Abs. 2 GG) die Qualifikation aller Beschäftigten, auch der Teilzeitkräfte, gut genutzt werden.

Im Vordergrund steht die bestmögliche Ausschöpfung des vorhandenen Potentials im Öffentlichen Dienst. Das kommt der gesamten Gesellschaft zugute.

Zukunftsfähige Lösungen sind gefragt, um im Wettbewerb punkten und einen beruflichen Aufstieg attraktiver gestalten zu können.

[3] Teilzeit wird im Praxisleitfaden gemäß der Definition in § 2 Abs. 1 Satz 1 Teilzeit- und Befristungsgesetz – TzBfG verstanden. Danach sind Arbeitnehmende teilzeitbeschäftigt, wenn ihre regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer ist als die eines vergleichbaren vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmenden. Auf die Begrifflichkeiten in Art. 88, 89, 91 Bayerisches Beamtengesetz (BayBG) wird verwiesen.

[4] Quelle: Sechster Gleichstellungsbericht der Bayerischen Staatsregierung (Stand 31.12.2018).

Für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber

Chancen

- Modernes, familienfreundliches Image
- Hohe Motivation der Beschäftigten
- Verringerung von Fehlzeiten durch Wertschätzung und bessere Work-Life-Balance
- Mehr und gut qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber
- Führungsaufgaben für qualifizierte Beschäftigte auch mit Familienaufgaben interessant
- Verkürzung der lebensphasenorientierten Auszeiten bzw. Inanspruchnahme von Teilzeit während der Elternzeit/ lebensphasenorientierten Auszeit
- Erhalt von Ausbildungsinvestitionen
- Abbau von Fluktuation
- Einsparung von Kosten für eine Stellenneubesetzung

Bei geteilter Führung:

- gegenseitige, zusätzliche Vertretung
- Wissen bleibt auf der Stelle vorhanden, wenn Tandempartnerin oder Tandempartner ausscheidet

Herausforderungen

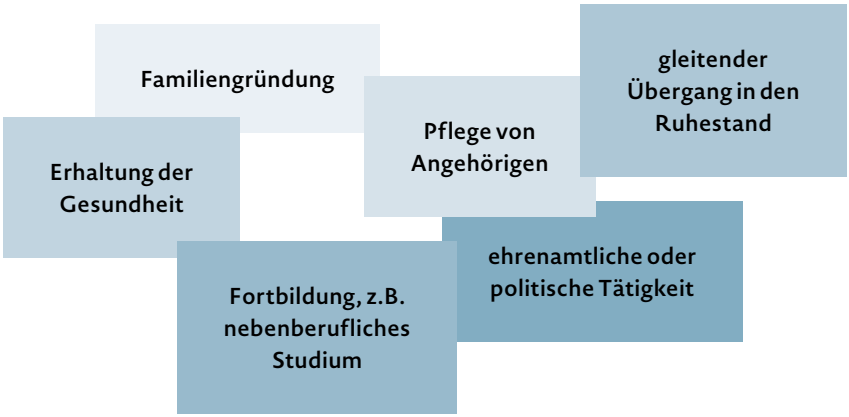
- Veränderung der Führungskultur
- Organisationsaufwand beim Start und bei personellen Veränderungen (beispielsweise wenn eine Person das Tandem verlässt oder den Teilzeitanteil aufstocken will)
- Verteilung von Aufgaben im Rahmen der Teilzeitquote
- Regelung der Vertretung
- Organisation des Informationsflusses, insbesondere bei Homeoffice-Modellen
- Veränderung der Präsenzkultur
- Informationsbedarf über Zuständigkeiten
- Überprüfung interner Abläufe
- Sicherstellung gleichbleibender Karrierechancen der Teilzeitführungskräfte

Bei geteilter Führung:

- doppelte Büroausstattung, Desksharing-Modelle, Ausstattung für digitale Kommunikation und Fortbildungskosten
- höherer Abstimmungsbedarf im Tandem
- ggf. höherer Stellenbedarf
- Zusammenstellung der Tandems unter Berücksichtigung des Leistungsgrundsatzes aus Art. 33 Abs. 2 GG

Die Lebensumstände von Menschen ändern sich in den verschiedenen Lebensphasen. Privates und den Job unter einen Hut zu bekommen, ist oft eine Herausforderung und bedingt häufig den Wunsch, beruflich kürzer zu treten. Gleichzeitig hat die Arbeitgeberin oder der Arbeitgeber ein berechtigtes Interesse, vorhandene Potentiale bestmöglich auszuschöpfen.

Die Motive für eine Reduzierung der Arbeitszeit sind individuell und oft auf eine bestimmte Lebensphase bezogen. Der meistgenannte Grund für den Wunsch nach Teilzeit ist nach wie vor die Geburt eines Kindes. Aber auch die Pflege von Angehörigen kann eine Reduzierung der Arbeitszeit erforderlich machen. Mütter und Väter, Frauen und Männer stehen gleichermaßen vor der Herausforderung, insbesondere ihre familiären Verpflichtungen (z. B. Kinderbetreuung/Pflege von Angehörigen) mit einem anspruchsvollen Beruf zu vereinbaren. Sie suchen nach flexiblen Lösungen, um dies zu verwirklichen. Es wird deutlich: **Teilzeit ist sowohl ein Frauen- als auch ein Männerthema! Und in jedem Fall ist es ein Anliegen der Arbeitgeberin oder des Arbeitgebers, das Wissen und die Fähigkeiten in den Behörden bestmöglich zu nutzen.**



Für Führungskräfte mit reduzierter Arbeitszeit

Chancen

- Vereinbarkeit einer anspruchsvollen beruflichen Tätigkeit mit dem jeweiligen Lebens- oder Familienmodell
- Auszahlen von schulischer und beruflicher Ausbildung
- Erhalt von beruflich Erreichtem auch bei veränderter Lebenssituation
- Früherer Wiedereinstieg nach lebensphasenorientierter Auszeit
- Finanzielle Vorteile einer Führungsposition
- Hohe Motivation und Arbeitszufriedenheit
- Hohe Lebensqualität durch mehr Zeitautonomie und Flexibilität
- Erhaltung der Gesundheit durch Stressabbau

Herausforderungen

- Finanzielle Nachteile durch Teilzeitgehalt und Pensions-/Rentenminderung
- Akzeptanz erwerben auch in Teilzeit
- Arbeitsverdichtung durch verkürzte Arbeitszeit
- Umstellung der individuellen Arbeitsweise
- Hoher prozentualer Arbeitszeitanteil für Informationsbeschaffung und Meetings benötigt
- Weniger Zeit für Netzwerken und informelle Treffen
- Führen auf Distanz (beispielsweise durch Nutzung von Homeoffice-Möglichkeiten)
- Eventuelle Beeinträchtigung der weiteren Karrierechancen durch Teilzeittätigkeit
- Management von Familie (Kinderbetreuung oder Pflege von Angehörigen) und gleichzeitig Führungsaufgabe

2. Voraussetzungen für die Umsetzung

Bei der Arbeitgeberin bzw. beim Arbeitgeber

sind diese Rahmenbedingungen Erfolgstreiber für „Führen in Teilzeit“:

Eindeutige Positionierung der obersten Leitung für „Führen in Teilzeit“

Offenheit für bisher ungewohnte Arbeitszeitmodelle

Umsetzung in allen Führungsebenen ist erforderlich

Benachteiligung von Führungskräften in Teilzeit und deren Mitarbeitenden vermeiden

Bei der Führungskraft in Teilzeit

sind nachfolgende Befähigungen **besonders** gefordert. Niemand muss diese Voraussetzungen perfekt erfüllen.

Es ergeben sich jedoch Anhaltspunkte für den persönlichen Entwicklungsbedarf:

BELASTBARKEIT:
die Summe aus beruflichen und privaten Verpflichtungen kann anspruchsvoll sein

FLEXIBILITÄT:
für ungeplante Ereignisse

TEAMFÜHRUNGSFÄHIGKEIT:
Aufgaben müssen delegiert werden

EFFIZIENZ:
für die Aufgabenerledigung steht nur eine reduzierte Arbeitszeit zur Verfügung

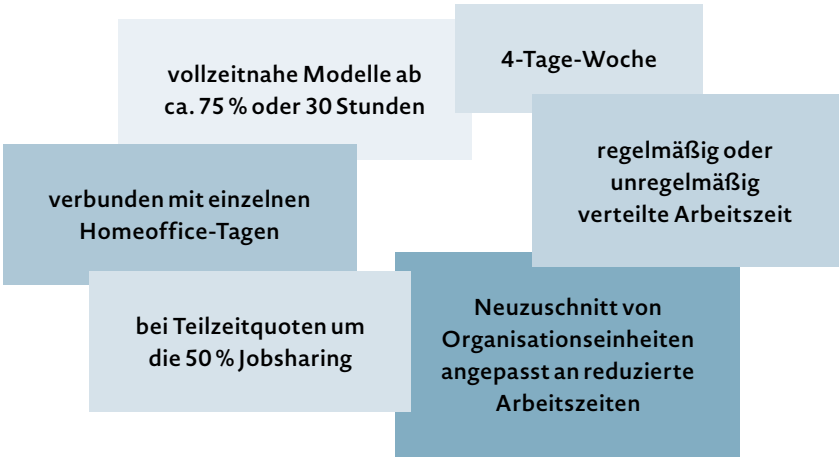
SELBSTDISZIPLIN:
um sich an die eigenen Vorgaben halten und die Arbeitszeit einhalten zu können, Grenzen setzen

Hinsichtlich des Dienstpostens

Führen in Teilzeit oder im Tandem ist immer ein **individuelles Modell**, dessen Gegebenheiten sich nach den Anforderungen des Dienstpostens (z. B. weniger kurzfristige Anforderungen, mehr planbare Aufgaben) und den individuellen Gegebenheiten der beteiligten Personen (Vorgesetzte, Führungskraft selbst, betroffenes Team bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) richten. Mit Offenheit und Flexibilität **aller Beteiligter** kann eine tragfähige Lösung gefunden werden. Es ist **grundsätzlich bei sehr vielen Führungspositionen** möglich, ein Teilzeitmodell zu etablieren.

3. Teilzeitmodelle

Bei Führungskräften mit reduzierter Arbeitszeit kommen beispielsweise folgende Modelle in Betracht:



Eine Führungskraft in Teilzeit

Ein Modell für eine Führungskraft, welche die Arbeitszeit vollzeitnah auf 80 % reduziert, ist die Viertage-Woche:

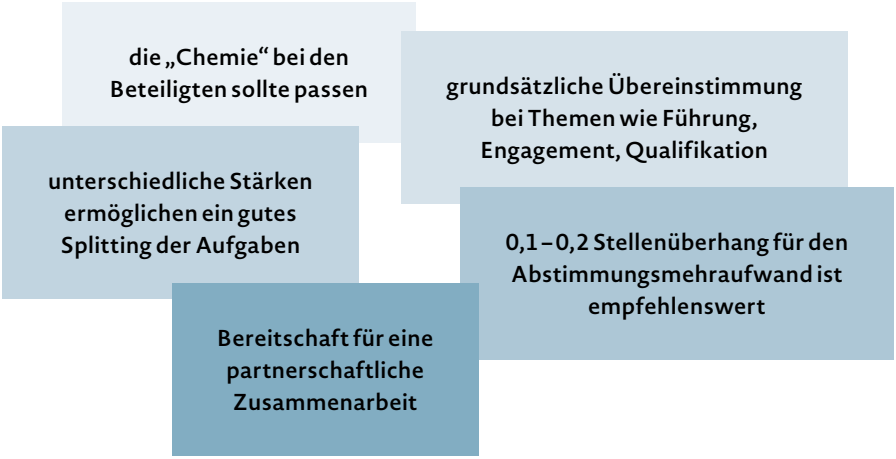
Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
				frei
				frei

Bei der Ausgestaltung der Arbeitszeiten ist aber beispielsweise auch folgende Aufteilung möglich:

Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
			vormittags frei	
	nachmittags frei			

Führung im Tandem

Beim Jobsharing sind bestimmte Voraussetzungen wesentlich für den Erfolg:



Die klassische Lösung beim Jobsharing ist, dass sich zwei Personen zu gleichen Teilen eine Stelle teilen und abwechselnd anwesend sind. Darüber hinaus sind unzählige kreative Konzepte denkbar und praxistauglich.

Im folgenden Beispiel teilen sich zwei Personen eine mit 1,2 bewertete Stelle, wobei Person A mit 45 % Teilzeit arbeitet, verteilt auf zwei Arbeitstage, und Person B mit 75 %, gleichmäßig verteilt auf fünf Arbeitstage und montags vom Homeoffice aus:

Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
Person A und B	Person A und B	Person B	Person B	Person B

Die Arbeitsteilung im Tandem kann idealerweise nach Neigung und Qualifikation erfolgen, die Verantwortung für den Erfolg tragen die Führungskräfte stets gemeinsam. Um eine einheitliche Ausrichtung zu erreichen, ist es von Vorteil, dass sich die Anwesenheitszeiten des Tandems teilweise überschneiden. Im regelmäßigen persönlichen Gespräch können Informationen ausgetauscht, Fragen geklärt und Differenzen ausgeräumt werden.

4. Checklisten zur praktischen Umsetzung

Ein durchdachtes Konzept für den Start einer Führungskraft in Teilzeit oder eines Tandems ist wesentlich für den Erfolg. Es genügt nicht, nur die Arbeitszeit der Führungskräfte zu verringern. Überlegungen, wie die Arbeit künftig organisiert werden soll, kann die Führungskraft in Teilzeit selbst – oder das Tandem gemeinsam – übernehmen. Bei Verlagerung von Aufgaben sind oft auch das Team bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzubinden. Idealerweise wird die Führungskraft oder das Tandem dabei von der Personalabteilung und der übergeordneten Führungskraft oder einer externen Coaching-Person unterstützt. Der dafür erforderliche Zeitaufwand ist gut investiert, verringert Reibungsverluste und Irritationen und trägt zum Gelingen dieser Führungsmodelle bei.

Bei reduzierter Arbeitszeit einer Führungskraft

Die folgende Checkliste enthält die erforderlichen Arbeitsschritte bei Reduzierung der Arbeitszeit einer Führungskraft:

- **Arbeitsvolumen der neuen Arbeitszeit anpassen**
  Das Arbeitsvolumen der Führungskraft wird im prozentualen Verhältnis zur neuen Arbeitszeit reduziert.
  Beispiel: 80 % Teilzeit bei der Führungskraft bedeutet, dass künftig auch nur 80 % des Arbeitsvolumens an der Stelle verbleiben, 20 % der Aufgaben werden sinnvoll umverteilt.
  Hinweis: Die Reduzierung erfolgt mithilfe der nachfolgenden Schritte.

- **Aufgabenanalyse bei der betroffenen Führungsstelle**
  Erfassung aller an dieser Stelle anfallenden Tätigkeiten: fachliche, organisatorische, repräsentative und leitende Aufgaben, regelmäßig und unregelmäßig anfallende Beschäftigungen.

- **Kernaufgaben definieren**
  Die eigentlichen Führungsaufgaben verbleiben immer bei der Führungskraft und sind nicht delegierbar. Klassische Führungsaufgaben entstehen im Zusammenhang mit
  - Mitarbeiterführung
  - Arbeitsorganisation im Team
  - Ergebnisverantwortung
  - Informationsbeschaffung
  - Repräsentation

  Aufgaben, die in der internen Organisationskultur darüber hinaus als Kernaufgaben wahrgenommen werden, können ebenfalls nicht abgegeben werden.

- **Kompetenz und Kapazität im Umfeld nutzen**
  Fachliche und organisatorische Tätigkeiten können von anderen geeigneten Personen übernommen werden. Voraussetzungen sind eine entsprechende Einarbeitung und freie Kapazitäten. Die Verteilung kann auf mehrere Köpfe erfolgen. Dafür infrage kommen Stellvertretungen und qualifizierte Mitglieder des eigenen Teams. Kolleginnen und Kollegen in Teilzeit kann das Angebot unterbreitet werden, die Arbeitszeit aufzustocken. Erfahrene Personen, die sich in einer lebensphasenorientierten Auszeit befinden, haben möglicherweise Interesse daran, vorzeitig zurückzukehren und einen Teilbereich zu übernehmen. Diese Verlagerung von fachlichen und organisatorischen Tätigkeiten nehmen viele als sehr motivierend wahr. Die Aufgabenverlagerung sollte in keinem Fall zu übermäßiger Belastung für die Mitarbeitenden im Team werden und Unzufriedenheit wecken. Hier sollte im Team gut abgesprochen werden, wer welche Aufgaben übernehmen kann. Die Umverteilung sollte nicht zu weniger Akzeptanz des Modells führen. Falls erforderlich und möglich, werden im Zuge dieser Umverteilung an anderer Stelle unterhalb der Führungsebene Kapazitäten aufgestockt oder Teilstellen neu geschaffen.

Bei Führung im Tandem

Die folgende Checkliste enthält die erforderlichen Arbeitsschritte bei der Umsetzung von Führung im Tandem:

- **Aufgabenverteilung vornehmen**
  Die Aufgaben können gemeinsam wahrgenommen oder nach Kompetenz und Neigung mit unterschiedlichen Schwerpunkten untereinander aufgeteilt werden. Verantwortlich für die Aufgabenerfüllung der Stelle bleiben die Tandempartnerinnen und Tandempartner gemeinsam.
  Werden Aufgaben, Verantwortung und Mitarbeiterführung komplett voneinander getrennt, entsteht keine klassische Tandemführung, sondern zwei Führungskräfte arbeiten parallel in Teilzeit. Die folgenden Empfehlungen für Tandemführung gelten in diesem Fall nicht.

- **Gemeinsamen Informationsfluss sicherstellen**
  Ein gemeinsames E-Mail-Konto und eine gemeinsame Ordnerstruktur stellen sicher, dass beide Personen aus dem Tandem Zugriff zu allen relevanten Informationen haben.

- **Feste Besprechungsroutinen vereinbaren**
  Gegenseitige Information und die Festlegung einer einheitlichen Ausrichtung erfordern regelmäßige Rücksprachen und Treffen unter vier Augen. Wichtige Begebenheiten aus dem Tagesgeschäft, strategische Überlegungen, der Umgang mit Mitarbeitenden und die Vermeidung von Konflikten werden dabei zeitnah besprochen.

- **Entscheidungsbefugnis festlegen**
  Erforderliche Ad-hoc-Entscheidungen trifft stets die anwesende Führungskraft, die Entscheidungen gelten für beide. Weitere Verantwortlichkeiten sind festzulegen.

- **Teilnahme an Sitzungen und weiteren Terminen regeln**
  Nicht bei allen Terminen ist es erforderlich und möglich, dass beide Personen aus dem Tandem teilnehmen.

- **Regeln der Zusammenarbeit vereinbaren**
  Gemeinsame Aufgaben erfordern verbindliche Regeln: sich konsequent an Absprachen halten, in wesentlichen Punkten abstimmen, Differenzen hinter verschlossenen Türen bereinigen, keine Machtkämpfe ausfechten.

Für beide Modelle

Die folgende Checkliste gilt für beide Modelle gleichermaßen:

- **Stellvertretung benennen**
  Zur Akzeptanz von Führen in Teilzeit trägt bei, die Vertretung bei Abwesenheit der Führungskraft eindeutig zu regeln. Auch die Kompetenz der Vertretungsperson muss klar definiert sein. Bei einer Tandemführung ist festzulegen, in welchem Fall sich die Personen aus dem Tandem gegenseitig vertreten und wann eine weitere Person bei Abwesenheit einspringt.

- **Interne Regeln überdenken**
  Checken der internen Abläufe und Regeln, ob sie mit einer Führung in Teilzeit oder im Tandem kompatibel sind. Überdacht werden sollten zum Beispiel die Lage und Dauer von Meetings, Termine außerhalb der Arbeitszeit, Homeoffice-Möglichkeiten (Präsenzkultur) und die gängige Erwartungshaltung in Bezug auf die Erreichbarkeit.

- **Weiterbildungsbedarf feststellen**
  Prüfen, ob sich durch die Veränderungen ein Weiterbildungsbedarf ergibt. Entweder bei der Führungskraft oder den Mitarbeitenden, die Aufgaben oder die Vertretung übertragen bekommen.

- **Arbeitszeit, Zuständigkeiten und Vertretungsregelung kommunizieren**
  Eine umfassende Kommunikation über Erreichbarkeit und Zuständigkeiten ist entscheidend für die Akzeptanz von Führungsmodellen in Teilzeit. Das gilt sowohl für interne als auch externe Kontakte.
  Für alle Beteiligten muss ersichtlich sein, wann eine Führungskraft in Teilzeit persönlich ansprechbar ist und wer in ihrer Abwesenheit die Vertretung übernimmt. Beim Tandem muss das Umfeld darüber hinaus wissen, wie die Verantwortlichkeiten geregelt sind.

- **Abläufe evaluieren und optimieren**
  Nach dem Start des Konzepts sollte in den ersten Monaten beobachtet werden, was sich bewährt hat und wo gegebenenfalls nachjustiert werden muss. Erforderliche Anpassungen erfolgen mit Begleitung und Unterstützung der Personalverantwortlichen sowie der übergeordneten Führungskraft.

5. Teilzeitführung voranbringen

Ideenpool für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber

Führungspositionen in Teilzeit/zur Teilung ausschreiben (vgl. Art. 7 Abs. 2 BayGlG)

Geeignete Personen gezielt ansprechen

Entscheidungsfindung erleichtern durch Hospitation, Vertretung einer Führungskraft

Coaching-Begleitung für Konzept und Start ermöglichen

Workshops und Fortbildungen für Interessierte anbieten

Mentoring durch erfahrenen Teilzeitführungskräften organisieren

Frühzeitige Gespräche noch vor Beginn der lebensphasenorientierten Auszeit führen, Stufenmodell für baldige Rückkehr anbieten

Unterstützung bei der Suche nach Tandempartnerin oder Tandempartner:

- Tandem-Börse oder ähnliche Modelle für Interessierte
- gezielte Stellenausschreibungen intern/extern
- Personen in lebensphasenorientierter Auszeit ansprechen

Maximale Flexibilität bei Arbeitszeitmodellen zulassen und teilzeitfreundliches Arbeitsumfeld etablieren

Best-Practice-Beispiele vorstellen

6. Führung in Teilzeit bietet Chancen

Für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber:

Die Anforderungen an gute und moderne Führung sind hoch. Der Erfolg einer Organisation hängt wesentlich davon ab, dass genug geeignetes Personal auch für die Besetzung der Leitungsstellen gefunden wird. Es ist wichtig, Menschen zu gewinnen, die selbst in Führung gehen wollen. Das klassische Führungsmodell in Vollzeit passt bei vielen Menschen nicht zu ihren Lebensumständen. Organisationen tun deshalb gut daran, sich aktiv mit der Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen für ihre Führungskräfte zu beschäftigen. Mittlerweile gibt es an vielen Stellen Beispiele, die belegen, dass Führen auch mit angemessen reduzierter Arbeitszeit oder im Tandem in der Praxis sehr gut funktioniert. Führen in Teilzeit ist für den Öffentlichen Dienst ein idealer Ansatz, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig und attraktiv zu sein.

Für interessierte Beschäftigte:

Für die Führungskraft selbst ist Führung in Teilzeit eine gute Möglichkeit, einen anspruchsvollen Beruf mit privaten Anforderungen in Einklang zu bringen. Sie sollte dabei Klarheit über ihre konkreten Ziele gewinnen und die besonderen Herausforderungen und Vorteile dieses Arbeitszeitmodells für sich abwägen. Sie kann bewusst bei den Personalverantwortlichen nachfragen, wenn Führung in Teilzeit in ihrem Umfeld noch nicht aktiv angeboten wird.

Aus der Arbeitswelt der Zukunft ist Teilzeitführung nicht mehr wegzudenken!

Viel Erfolg bei der Umsetzung!

7. Best-Practice-Beispiele

Einführung eines Tandemmodells mit Begleitung durch externes Coaching

Monika Albrecht und Mara Leising,
Amtsleiterinnen, Amt für Soziale
Leistungen der Stadt Memmingen

1. Bei der Einführung Ihrer Tandemführung wurden Sie durch ein externes, professionelles Coaching begleitet. Wie wichtig ist Ihrer Ansicht nach die Unterstützung der Dienststellenleitung bei solchen Maßnahmen?

Aus unserer Sicht ist die Begleitung durch ein externes, professionelles Coaching bei der Implementierung einer Tandemführung von hoher Wichtigkeit für den laufenden Erfolg des Führungsmodells. Das Coaching hilft „Anfangsfehler" zu vermeiden und führt somit schneller zu einer größeren Akzeptanz innerhalb der Verwaltungsorganisation sowohl in den darüber liegenden Führungsebenen als auch bei den Mitarbeitenden.

2. Wie hat Ihnen das Coaching bei der Einführung des Tandemmodells geholfen?

Im Rahmen unseres Coachings konnten wir auf fundierte und bereits erprobte Erfahrungswerte zurückgreifen und somit „Stolpersteine" bereits von Beginn an ausräumen. Das damals solide entwickelte Grundkonzept ist bis heute die Grundlage für unser erfolgreiches Tandem und hat es uns ermöglicht, ohne größere Evaluierungsprozesse durchzustarten.

3. Würden Sie ein externes Coaching weiterempfehlen?

Aufgrund unserer persönlichen Erfahrung würden wir es in jedem Fall befürworten, sich von Beginn an und auch fortlaufend von einem externen Coaching beraten zu lassen.

4. Ist ein externes Coaching nur bei der Einführung des Tandemmodells wichtig oder kann dies aus Ihrer Sicht auch im laufenden Arbeitsalltag eines bereits bestehenden Tandems eingesetzt werden?

Aus unserer mittlerweile 5jährigen Erfahrung in der Praxis können wir

bestätigen, dass ein Coaching auch im laufenden Arbeitsalltag hilfreich ist. So können auch erst später auftretende Probleme professionell gelöst werden. Durch ein externes Coaching kann mit einem objektiven Blick von außen immer mal wieder die Funktionalität und Effektivität des Jobsharing-Tandems überprüft werden. Dies ermöglicht dem Tandem, sich auch im Jobsharing-Modell laufend weiterzuentwickeln.

5. Wie hat Ihr Team auf die Tandemführung reagiert? Wurde das Team in das externe Coaching mit einbezogen?

Unser Team stand der Tandemführung von Anfang an sehr aufgeschlossen gegenüber, da wir versucht haben, alle Fragen, die diese Konstellation mit sich bringt, bereits im Vorfeld zu beantworten und auch klar zu kommunizieren.
Eine auch rückblickend sehr wichtige Maßnahme für das Gelingen unseres Tandems war der Start-Workshop mit allen Mitarbeitenden des Teams zu Beginn des Jobsharings. Hier konnten nochmal sämtliche Unklarheiten und Bedenken seitens des Teams angesprochen und geklärt werden, so dass einem gemeinsamen Start in das Abenteuer Jobsharing nichts mehr im Wege stand.

Online-Tandem-Börse

Birgit Weindl, Gleichstellungsbeauftragte, Stadt Augsburg

1. Sie haben in Ihrer Kommune eine „Online-Tandem-Börse" ins Leben gerufen. Können Sie kurz erläutern, um was es sich hierbei handelt?

Städtische Kolleginnen und Kollegen können im Intranet auf Tandemsuche gehen. Die Börse bietet hierfür zwei Möglichkeiten: Zum einen können sich die Mitarbeitenden anonymisiert (aber mit allen wichtigen, grundlegenden Fakten) in den Pool der Tandem-Börse aufnehmen lassen und die Suche somit aktiv angehen. Daneben besteht die Möglichkeit, sich im vorhandenen Pool auf die Suche zu begeben, ohne sich dort selbst anzumelden.

2. Wie wird dies in Ihrer Dienststelle konkret umgesetzt?

Die Bewerbung der Online-Tandem-Börse erfolgt über das Intranet. Der Zugang ist über den Bereich „Stellenangebote" zu finden. Die IT-Abteilung der Stadt Augsburg hat zudem ein Formular für die Eintragung im Intranet umgesetzt, welches schnell ausgefüllt und sofort ins Netz gestellt werden kann. Im Intranet können dann alle aufgenommenen Suchanfragen anonymisiert gelesen werden.

3. Hat Ihre Dienststellenleitung/ Personalabteilung diese Idee sofort unterstützt? Wenn ja, wie konnte Ihre Dienststellenleitung Sie dabei unterstützen?

Personalreferat und Personalamt haben die Idee sofort unterstützt. Die Abwicklung läuft ausschließlich über die Gleichstellungsstelle.

4. Auf welche Herausforderungen sind Sie bei der Einrichtung der „Tandem-Börse" gestoßen?

Mögliche Herausforderungen bestehen darin, dass zunächst das Angebot der Online-Tandem-Börse bekannt gemacht werden muss. Darüber hinaus müssen sich Interessierte auch selbst in das Angebot eintragen – es genügt nicht, wenn sie dort ausschließlich nach geeigneten Tandempartnerinnen und -partnern suchen. Außerdem müssen die Angebote, etwa durch eine Aktualisierung oder die Herausnahme von alten Suchanfragen, laufend gepflegt werden.

5. Welchen konkreten Nutzen hat die „Tandem-Börse" aus Ihrer Sicht für das Thema „Führen in Teilzeit"? Hat die „Tandem-Börse" das Thema „Führen in Teilzeit" aus Ihrer Sicht vorangebracht?

Ein konkreter Nutzen der Tandem-Börse ist, dass sich die Zahl der Führungstandems erhöht. Durch die Börse können insbesondere die Vorteile von Führungs-

tandems erlebt und sichtbar gemacht werden. Die Online-Tandem-Börse und die Implementierung von Tandemführung helfen außerdem dabei, bestehende Vorurteile gegen solche Tandems aufzulösen. Das hat zur Folge, dass Tandembesetzungen von Führungskräften zunehmend gerne angenommen werden, da sie den großen Mehrwert erkennen. So sind bei der Stadt Augsburg Tandembesetzungen mittlerweile auf allen Ebenen möglich.

6. Gibt es in Ihrer Dienststelle außerdem noch Maßnahmen, die das Thema „Führen in Teilzeit" voranbringen?

Bei der Stadt Augsburg sind mittlerweile Arbeitszeitmodelle jeglicher Art möglich. Zudem entscheiden Ämter und Dienststellen über mögliche Stundenreduzierungen und erarbeiten dementsprechend flexible Lösungen für ihre Mitarbeitenden. Dies wirkt sich auch positiv auf das Thema „Führen in Teilzeit" aus.

Ampelsystem zur Einschätzung teilzeitfähiger Führungspositionen und Neuzuschnitt von Organisationseinheiten

Saskia Jacobs, Referatsleiterin, Bayerisches Staatsministerium der Justiz

1. In Ihrer Dienststelle wurde vor ein paar Jahren ein „Ampelsystem" eingeführt, um festzustellen, welche Führungspositionen teilzeitfähig sind. Können Sie das damalige Vorgehen kurz beschreiben?

Im Jahr 2010 hatte eine Arbeitsgruppe des Bayerischen Staatsministeriums der Justiz (StMJ, damals noch StMJV) zum Thema „Familienfreundlichkeit" vorgeschlagen, in sämtlichen Abteilungen des Hauses abzufragen, welche Stellen aus Sicht der jeweiligen Führungskräfte grundsätzlich nicht teilzeitfähig seien. Anhand eines Fragebogens wurden alle Abteilungen gebeten, die Teilzeitfähigkeit der dortigen Stellen zu bewerten. Die Abteilungen sollten selbst begründen, warum eine Stelle nicht als teilzeitfähig angesehen wird. Die Einschätzungen der Abteilungen wurden sodann mit der Dienststellenleitung diskutiert.
Für die Stellen der Referats- und Abteilungsleitungen wurden die abschließenden Ergebnisse anhand farblicher Markierungen (Ampelsystem) in einer Übersicht über die Führungspositionen im StMJ festgehalten: Eine grüne Markierung signalisierte die Teilzeitfähigkeit der Stelle, eine rote Markierung dagegen die Notwendigkeit einer Vollzeitbesetzung. Eine gelbe Kennzeichnung brachte zum Ausdruck, dass die Teilzeitfähigkeit in der konkreten Besetzungssituation zu prüfen ist. Vergleichbare Umfragen werden hier bis heute in regelmäßigen Abständen durchgeführt.

2. Welche Erkenntnisse ergaben sich aus diesem Vorgehen für Ihre Dienststelle zur Teilzeitfähigkeit von Führungspositionen?

Die damalige Umfrage hat dazu geführt, dass die Abteilungen unter Beteiligung aller Führungskräfte selbst ein Meinungsbild dazu entwickelten, welche Führungspositionen teilzeitfähig sind. Dadurch fand hausintern ein intensiver Austausch zu dieser Fragestellung statt. Diskutiert wurden dabei speziell auch die Gründe, warum eine Stelle nicht als teilzeitfähig angesehen wurde.

Das Ergebnis der damaligen Auseinandersetzung mit der Fragestellung war rückblickend beeindruckend: Rund die Hälfte der Führungspositionen im Haus wurde als teilzeitfähig angesehen (grüne Markierung). Dies zeigt recht deutlich, dass die damalige Erörterung der Thematik zu einem gewissen Umdenken geführt hat. Bei der Mehrzahl der Führungspositionen bestanden keine durchgreifenden Bedenken (mehr) gegen eine Teilzeitbesetzung. Das gilt bis heute.

3. Wie hat Ihnen dieses Vorgehen dabei geholfen „Führen in Teilzeit" in Ihrer Dienststelle voran zu bringen?

Die damalige Bestandsaufnahme sollte einen Überblick über das Potenzial zur Errichtung von Teilzeitstellen schaffen und damit eine gezielte Personalentwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit familiären Verpflichtungen ermöglichen. Ziel war es dabei nicht, sämtliche als teilzeitfähig gekennzeichnete Stellen tatsächlich in Teilzeit zu besetzen. Vielmehr sollte für künftige Stellenbesetzungen die Prüfung erleichtert werden, ob eine Besetzung mit Teilzeitkräften in Betracht kommt.

Tatsächlich hat das StMJ nun eine beachtliche Quote an in Teilzeit tätigen Führungskräften vorzuweisen. Die damalige Evaluation zur Teilzeitfähigkeit von Führungspositionen dürfte sicherlich einen Beitrag zu dieser Entwicklung geleistet haben.

4. Um Führen in Teilzeit zu stärken, wurden in Ihrer Dienststelle die Aufgabenzuschnitte der Referate teilweise an die reduzierte Arbeitszeit der Führungskräfte angepasst. Können Sie kurz beschreiben, wie hierbei vorgegangen wurde?

Die im Haus bestehenden Teilzeitreferate sind aus früheren Vollzeitreferaten hervorgegangen, deren Aufgabenbereiche typischerweise hälftig auf zwei Teilzeitreferate aufgeteilt wurden. Dazu fand bzw. findet bei Bedarf ein enger Austausch zwischen der Personalabteilung und der jeweiligen betroffenen Abteilung statt.

5. Welche Rahmenbedingungen sind hierfür erforderlich? Welche Vorteile hat dieses Vorgehen für Ihre Dienststelle?

Um nur einige Aspekte zu nennen: Die Schaffung von Teilzeitreferaten kann erfordern, organisatorische Abläufe in der Abteilung zu verändern und etwa die Auswahl von Besprechungszeiten an die Dienstzeiten von Teilzeitkräften anzupassen. Gegebenenfalls muss die Bürobelegung an die Situation im Einzelfall angepasst werden. Eine gewisse Flexibilität aller Beteiligten ist notwendig, damit das Modell gelingt - unsere Erfahrungen waren und sind dahingehend bislang durchweg positiv.

Die Besetzung von Führungspositionen in Teilzeit stößt im StMJ insgesamt auf sehr hohe Akzeptanz. Teilzeitkräfte bringen häufig ein großes Potential mit und leisten qualitativ und quantitativ sehr erfolgreiche Arbeit. Teilzeitkräfte berichten häufig davon, dass sie es als sehr motivierend und wertschätzend empfänden, Führungspositionen in Teilzeit wahrnehmen zu können.

BAYERN. GEMEINSAM. STARK.

www.sozialministerium.bayern.de

www.gemeinsam.stark.bayern.de

Dem Bayerischen Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales wurde durch die berufundfamilie gemeinnützige GmbH die erfolgreiche Durchführung des audits berufundfamilie® bescheinigt:
www.berufundfamilie.de

Wollen Sie mehr über die Arbeit der Bayerischen Staatsregierung erfahren? BAYERN DIREKT ist Ihr direkter Draht zur Bayerischen Staatsregierung. Unter Telefon 089 122220 oder per E-Mail unter direkt@bayern.de erhalten Sie Informationsmaterial und Broschüren, Auskunft zu aktuellen Themen und Internetquellen sowie Hinweise zu Behörden, zuständigen Stellen und Ansprechpartnern bei der Bayerischen Staatsregierung.

Bayerisches Staatsministerium für
Familie, Arbeit und Soziales

Winzererstr. 9, 80797 München
E-Mail: oeffentlichkeitsarbeit@stmas.bayern.de
Gestaltung: Serviceplan MAKE GmbH & Co. KG
Bildnachweis: stock.adobe.com/insta_photos (Titel), tunedin (S. 9), Jacob Lund (S. 13), Julia Amaral (S. 17), Delmaine Donson/peopleimages.com (S. 23), Monika Albrecht/Mara Leising (S. 24/25), StMAS (S. 4)
Druck: Appel und Klinger Druck & Medien GmbH
Gedruckt auf umweltzertifiziertem Papier
(FSC, PEFC oder vergleichbares Zertifikat)
Stand: Juli 2024
Artikelnummer: 1001 0875

Bürgerbüro: Tel.: 089 1261-1660
E-Mail: buergerservice@stmas.bayern.de
Web: www.stmas.bayern.de/buergerservice

Hinweis: Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern im Zeitraum von fünf Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich sind während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Staatsregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.