

## **Führen mit reduzierter Arbeitszeit**

### I. Bericht

#### **1 Hintergrund**

Gerade aus demografischen Gründen besteht für die Stadt Nürnberg die Notwendigkeit, für frei werdende Führungspositionen über eine ausreichende Anzahl von qualifizierten und motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verfügen, die an der Wahrnehmung von Führungsaufgaben interessiert sind.

Mit höheren Leitungsfunktionen wird allerdings vielfach eine Anwesenheitskultur mit sehr langen Arbeitszeiten, die oftmals in den frühen Abend hinein reichen, häufigen Dienstreisen und ständige Verfügbarkeit assoziiert. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Familienpflichten sind dies jedoch Faktoren, die für diese unattraktiv bzw. eher abschreckend sind. In der Praxis mangelt es oft an Akzeptanz und konkreten Ansätzen für die Arbeitszeitreduktion im Zusammenhang mit Führungspositionen, obwohl der rechtliche Rahmen hierfür gegeben ist.

Führen mit reduzierter Arbeitszeit bildet einen Schwerpunkt der gesamtstädtischen Personalentwicklungsmaßnahmen und gehört zu den Handlungsfeldern der Personalentwicklung, die im Januar 2015 in die Steuerungsgruppe „Verwaltungsreform- und Haushaltskonsolidierung“ eingebracht und dort beschlossen wurden.

#### **2 Leitfaden für Führungskräfte und an Führungspositionen interessierte Beschäftigte**

Seit November 2012 wurden in einer Arbeitsgruppe Rahmenbedingungen zum Führen mit reduzierter Arbeitszeit erarbeitet. Die Arbeitsgruppe setzte sich aus Vertreterinnen und Vertretern des Amtes für Existenzsicherung und soziale Integration (Sozialamt), des Amtes für Kultur und Freizeit, des Amtes für Organisation, Informationsverarbeitung und Zentrale Dienste, der Frauenbeauftragten, des Gesamtpersonalrates, der Gesamtschwerbehindertenvertretung, des Servicebetriebs Öffentlicher Raum Nürnberg und des Personalamts zusammen.

Zur Analyse der Ist-Situation, der konzeptionellen Ausarbeitung und Umsetzung der genannten Strategieansätze wurde dem Personalamt ab Ende 2015 mit Co-Finanzierung durch die Frauenbeauftragte eine budgetfinanzierte Beschäftigung in EGr. 10 für die Dauer von sechs Monaten begutachtet.

Ein Kompetenzteam, das sich aus Vertreterinnen und Vertretern des Amtes für Organisation, Informationsverarbeitung und Zentrale Dienste, der Frauenbeauftragten und des Personalamtes zusammensetzt, hat das Thema konzeptionell weiterentwickelt.

Im Kompetenzteam besteht Einigkeit, dass es für das Führen mit reduzierter Arbeitszeit keine Standardlösung gibt, aber eine Reihe von individuellen Möglichkeiten, die Chancen für eine qualifizierte Leitung mit reduzierter Arbeitszeit in fast jeder Führungsposition bieten. Betrachtet werden sowohl Führungspositionen, die mit einer Person - welche ihre Arbeitszeit reduziert und somit Stundenkontingente beispielsweise auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umverteilt - besetzt sind, als auch geteilte Führungspositionen (Jobsharing), bei welchen eine Stelle mit zwei Führungskräften besetzt ist.

Das Kompetenzteam hat für Führungskräfte, Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger einen Handlungsleitfaden konzipiert, der Hilfestellung beim Überprüfen der Möglichkeiten für die Arbeitszeitreduktion ihrer individuellen Führungsfunktion gibt.

### **3 Wesentliche Elemente des Leitfadens**

Der Handlungsleitfaden ermöglicht eine umfassende Situationsanalyse, indem die jeweilige Führungsposition anhand von folgenden fünf Leitpunkten und deren Kriterien begutachtet wird:

1. Analyse
2. Planung
3. Umsetzung
4. Flankierende Maßnahmen
5. Evaluation

Die aus Leitfragen bestehenden Teilschritte bauen aufeinander auf und die ihnen zugeordneten Kriterien stehen im Zusammenhang. Für das „Führen mit reduzierter Arbeitszeit“ ist die Betrachtung aller Kriterien relevant.

Besondere Bedeutung hat die Evaluation der Erfahrungen, um erforderliche Anpassungen in der jeweiligen Organisationseinheit vorzunehmen. Das Mitarbeiter/innengespräch bietet hierzu einen geeigneten Rahmen.

### **4 Weiteres Vorgehen**

Um den Anteil von Führungskräften mit reduzierter Arbeitszeit nachhaltig zu erhöhen, ist neben einer intensivierten „Öffentlichkeitsarbeit“ (Herausstellen der Vorteile, die dieses Personalentwicklungsinstrument für die jeweiligen Geschäftsbereiche und die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bietet) seitens der Querschnittsbereiche, auch eine Zielvorgabe für die Geschäftsbereiche und die Referate notwendig. Unverbindliche Absichtserklärungen führen erfahrungsgemäß eher nicht zu messbaren Fortschritten.

Die Geschäftsbereiche und Referate der Stadt Nürnberg streben in Form einer Selbstverpflichtung innerhalb eines Zeitraums von zwei Jahren an:

- (1) Der Anteil von Führungskräften mit reduzierter Arbeitszeit wird um maßvoll gesteigert.
- (2) Die Möglichkeit des Führens mit reduzierter Arbeitszeit wird in ihrem jeweiligen Geschäftsbereich bzw. Referat bekannt gemacht und entsprechend gefördert.

Das Personalamt nimmt in die Stellenausschreibungen für Führungskräfte (Informationen im Internet unter [stellenmarkt.de](http://stellenmarkt.de)) folgenden Hinweis auf:

Bei der Stadt Nürnberg sind Führungspositionen grundsätzlich mit reduzierter Arbeitszeit möglich.

Das Kompetenzteam steht den Geschäftsbereichen bei der Umsetzung der Zielvorgabe beratend zur Verfügung und wird über die Umsetzungsstand regelmäßig informiert.

Geeignete Qualifizierungsmaßnahmen des Personalamtes (z.B. Workshops und Coaching für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an Führen mit reduzierter Arbeitszeit interessiert sind sowie für deren Vorgesetzte) werden begleitend angeboten.

Nach zwei Jahren wird im Personal- und Organisationsausschuss über den Erfolg der Selbstverpflichtung und der getroffenen Maßnahmen berichtet.

Beschlussvorschlag:

Die Verwaltung wird beauftragt, Führen mit reduzierter Arbeitszeit nachhaltig und aktiv mit folgenden Maßnahmen zu fördern:

Die Geschäftsbereiche und Referate der Stadt Nürnberg streben in Form einer Selbstverpflichtung an, innerhalb eines Zeitraums von zwei Jahren folgende Ziele zu erreichen:

- (1) Der Anteil von Führungskräften mit reduzierter Arbeitszeit wird maßvoll gesteigert.
- (2) Die Möglichkeit des Führens mit reduzierter Arbeitszeit in ihrem jeweiligen Geschäftsbereich oder Referat werden bekannt gemacht und entsprechend gefördert.

Das Personalamt nimmt in die Stellenausschreibungen für Führungskräfte (Informationen im Internet unter [stellenmarkt.de](http://stellenmarkt.de)) folgenden Hinweis auf:

Bei der Stadt Nürnberg sind Führungspositionen grundsätzlich mit reduzierter Arbeitszeit möglich.

Nach Ablauf des Zeitraums wird über die Aktivitäten und Ergebnisse berichtet.

II. Herrn Ref. I

III. Fb

IV. OrgA

V. Ref. I/POA

Nürnberg, 17.02.2017  
Personalamt

(2364)

Anlage:

Leitfaden „Führen mit reduzierter Arbeitszeit“

Abdruck je an:

Ref. II

GPR

GSBV