

Ein **Leitfaden** für Führungskräfte und an Führungspositionen interessierte Beschäftigte der Stadt Nürnberg zu **„Führen mit reduzierter Arbeitszeit“**

Die Wahrnehmung von Führungsfunktionen – auch mit reduzierter Arbeitszeit – dient der Chancengleichheit und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Entsprechende Angebote erhöhen die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und eröffnen ihnen Perspektiven. Damit sind sie ein wichtiges Merkmal einer modernen und attraktiven Arbeitgeberin.

Auch wenn der öffentliche Dienst als familienfreundlicher Arbeitgeber anerkannt gilt, sind Zeitkonflikte nach wie vor ein Hindernis für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Insbesondere bei Führungsfunktionen besteht die Erwartung einer hohen zeitlichen Verfügbarkeit im Umfang einer Vollzeitbeschäftigung. 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.

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 fast jeder Führungsposition bieten. Betrachtet werden sowohl Führungspositionen, die mit einer Person – welche ihre Arbeitszeit reduziert und somit Stundenkontingente beispielsweise auf Mitarbeiter/innen umverteilt – besetzt sind, als auch geteilte Führungspositionen (Jobsharing), bei welchen eine Stelle mit zwei Führungskräften besetzt ist.

Der vorliegende Handlungsleitfaden soll allen Führungskräften und Entscheidungsträger/innen in Fach- und Querschnittdienststellen der Stadt Nürnberg die Möglichkeit eröffnen, Hilfestellung beim Überprüfen der Möglichkeiten für die Arbeitszeitreduktion ihrer individuellen Führungsfunktion zu erhalten.

Für eine umfassende Situationsanalyse gilt es, die jeweilige Führungsposition anhand von folgenden fünf Leitpunkten und deren Kriterien¹ zu begutachten:

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

Diese Teilschritte im Leitfaden bauen aufeinander auf und die ihnen zugeordneten Kriterien stehen im Zusammenhang.

Für das „Führen mit reduzierter Arbeitszeit“ ist die Betrachtung aller Kriterien relevant.

¹ Vgl.: DOMSCH, Michel E.; KLEIMINGER, Klemens; LADWIG, Désirée H. & STRASSE, Christiane: Teilzeitarbeit für Führungskräfte. Eine empirische Analyse am Beispiel des hamburgischen öffentlichen Dienstes, München und Mering 1994.

1. Analyse

Führungsaufgaben dürfen nicht isoliert vom Arbeitsumfeld betrachtet werden, da sich die reduzierte Arbeitszeit der Führungskraft direkt auf das Arbeitsumfeld auswirkt.

In der ersten Phase erfolgt eine kurze Analyse des Umfeldes (Mitarbeiter/innen; direkte Vorgesetzte) im Hinblick darauf, wie stark das Fundament für die Reduktion der Arbeitszeit / Teilung einer Führungsposition ist. Hieraus lässt sich schließen, wie groß die Realisierungschancen des Vorhabens im Hinblick auf die umfeldbezogenen Kriterien „soziale und formale Kompetenzen“ sind, wer für die Übernahme von Aufgaben qualifiziert werden muss bzw. ob und wie eine Optimierung erzielt werden kann.

Weiterhin werden die Arbeitsstrukturen analysiert. Hierbei wird kritisch überprüft, wie die Arbeitsorganisation beschaffen ist, wie die Informationsstrukturen geregelt sind und welches Ausmaß an Arbeitsbeziehungen zu Externen (Dienststellen, Bürgern, Institutionen) gegeben ist. Auch dabei ist zu überlegen, ob es im Hinblick auf die Führungsposition Optimierungs- oder Umstrukturierungsbedarf gibt.

Umfeld	Soziale Kompetenzen - Ist die/der direkte Vorgesetzte offen gegenüber Veränderungen? - Unterstützt die/der direkte Vorgesetzte den Antrag auf Reduktion der Arbeitszeit? - Ist das Umfeld offen gegenüber den anstehenden Veränderungen? - Wie sehen die vorhandenen Teamstrukturen aus? - Gibt es eine offene Kommunikation zwischen der Führungskraft und der Stellvertretung? - Gibt es eine offene Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden (und der Führungskraft)? - Wie sieht es mit der Beschaffenheit der sozialen Kompetenzen (Teamfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Delegationsbereitschaft) der Mitarbeitenden aus?
	Formale Kompetenzen - Wie groß ist der Qualifikationsunterschied zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft? (v.a. bei inhaltlicher Aufteilung der Führungsaufgaben relevant) - Können Fachaufgaben der Führungskraft auf Mitarbeitende übertragen werden?

Arbeitsstrukturen	Arbeitsorganisationsstruktur - Positionsbezogene Ebene - Wie verschiedenartig sind die Aufgaben der zu erfüllenden Position? - Weisen die Aufgaben eine sachliche Geschlossenheit auf? - Sind sie nach bestimmten Kriterien abgrenzbar? - Müssen Aufgaben im Ablauf optimiert oder umstrukturiert werden? - Organisationsbezogene Ebene - Wie hoch ist die Anzahl der direkt unterstellten Mitarbeitenden? - Weisen die Hierarchien ein Mindestmaß an Flexibilität auf / oder ist die Organisationsstruktur starr? (z. B. erwartet die/der nächst höhere Vorgesetzte ständige Präsenz der ihr/ihm untergeordneten Führungskraft?) - Hat die Ausstattung der Arbeitsmittel eine Relevanz? (z. B. ein zweiter Arbeitsplatz; Technische Ausstattung) - Wenn ja, wie gut ist die Ausstattung mit Arbeitsmitteln? - Können benötigte und noch nicht vorhandene Arbeitsmittel gegebenenfalls beschaffen werden?
	Informationsstrukturen - Ist die Sicherstellung des Informationsflusses - von Führungskraft zum/zur Stellvertreter/in - zwischen den Mitarbeitenden - von Führungskraft zu Führungskraft (geteilte Führung) - von Führungskraft zu Vorgesetzten - von Führungskraft zu Mitarbeitenden - von Führungskraft zu Externen - gewährleistet? - Gibt es / Benötigt es Hilfsmittel für diesen Informationsfluss? - Erweisen sich bei geteilter Leitung überlappende oder einheitliche Arbeitszeiten als sinnvoll?
	Soziale Strukturen - Wie intensiv sind Arbeitsbeziehungen zu anderen Dienststellen, Bürgerinnen und Bürgern, externen Institutionen? - Welche Relevanz hat die Häufigkeit von Beziehungen bzw. die Dauer der Kontakte? - Wie hoch ist der Organisations- und Koordinationsaufwand? - Gibt es diesbezüglich (Re-)Delegationsmöglichkeiten (an Mitarbeitenden)?

2. Planung

In der Planung geht es darum, ein passendes Modell für die individuelle Position zu konzipieren. Hierzu gehören neben den Arbeitsinhalten und den Qualifikationen der Stelleninhaber/innen auch die Arbeitsabläufe. Diesbezüglich ist beispielsweise zu klären, wie die jeweilige Stellvertretung und Aufgabendelegation zu regeln ist und welche unterstützenden Maßnahmen hierfür notwendig sind.

Arbeitsinhalte	Sach- und Personalfunktion (Fach- und Führungsaufgaben) - Wie kann der Aufgabenzuschnitt erfolgen, so dass Führung mit reduzierter Arbeitszeit wahrgenommen werden kann? - Was sind die Inhalte der Sach-/Fachaufgaben der Position? - Wie viel Prozent des Stellenanteils sind Sach-/Fachaufgaben? - Was sind die Inhalte der Führungsaufgaben der Position? - Wer ist der Personenkreis der direkt geführten Mitarbeitenden? (personelle Zuständigkeit) - Wie viele Personen gilt es direkt zu führen? Wie viele indirekt? - Wie viel Prozent des Stellenanteils sind Führungsaufgaben? - Lassen sich Führungsaufgaben teilen? - Wer nimmt dann welche Aufgaben wahr? - Wer trifft welche Entscheidungen? - Müssen Aufgaben im Hinblick auf die Stundenmaßreduktion umverteilt werden? - Welche Aufgaben sind unbedingt (zeitnah) durch die Führungskraft wahrzunehmen, welche Aufgaben können gegebenenfalls delegiert werden? - An wen/welche Ebene können welche Aufgaben delegiert werden? - Welche Kooperationen sind zu klären?
	Übergeordnete Aufgabeninhalte - Wie werden dispositive Aufgaben (Planungs-, Entscheidungs-, Organisations- und Kontrollanteile) bei zeitlich geteilten Leitungen bewältigt? <i>(Bei inhaltlicher Teilung der Aufgaben ist dies unproblematisch, wenn sie sich auf eine Person konzentrieren)</i> - Gibt es im Falle einer geteilten Leitung ausreichend Zusammenarbeit bzw. eine Überschneidung der Arbeitszeit, die ein positives Zusammenwirken ermöglicht?

Qualifikationen	Allgemeine Qualifikationen (nicht funktionsgebunden; Schlüsselqualifikationen)	Soziale Kompetenz - Welche Anforderungen an die soziale Kompetenz existieren? (Kommunikations-, Entscheidungs- und Teamfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, Unterstützung, Konfliktmanagement, Delegationsfähigkeit ...)
		Flexibilität - Ist die Arbeitsorganisation so ausgestaltet, dass die Flexibilität gewährleistet ist? - Soll/Kann die wahrgenommene Arbeitszeit in Ausnahmefällen flexibel gehandhabt werden?
		Arbeitseinstellung - Ist Motivation, Leistungsbereitschaft und Engagement vorhanden?
	Formale Qualifikationen (funktionsgebunden; Positionsbeschreibung)	Berufserfahrung - Welche grundsätzliche Berufserfahrung im Arbeitsleben, in der öffentlichen Verwaltung, im speziellen Arbeitsfeld oder in vergleichbarer Position ist Voraussetzung?
		Führungserfahrung - Ist Führungserfahrung vorhanden? - Wie selbständig arbeiten Mitarbeitenden und wie hoch ist der Führungsbedarf? - Lassen sich vorhandene Defizite im Führungsverhalten oder fehlende Führungserfahrung durch Qualifizierungen (Führungsseminare) beheben? - <i>Bei geteilter Leitung: Soll Führung von beiden Partnern/innen der geteilten Leitungsperson durchgeführt werden?</i> - <i>Können beide Partner/innen Führungserfahrung vorweisen?</i> - <i>Ist der Führungsstil beider Partner/innen ähnlich?</i> - <i>Wenn nicht, ergänzen sie sich komplementär?</i>
		Komplementäre Qualifikationen - Werden besondere Qualifikationen (z. B. Sprachkenntnisse) für die Aufgabenerfüllung verlangt? - Werden diese Qualifikationen für alle Aufgaben oder für Teilaufgaben benötigt? - Verfügen im Falle einer geteilten Leitung beide Partner/innen über diese komplementären Qualifikationen?

Arbeitsabläufe Können Anhaltspunkte für die Art der Organisation der Arbeitszeitreduktion / Teilung geben (keine Zusammenhänge über Reduktion oder Stellenteilung ja/nein, sondern über Organisationserfordernisse).	Vorhersehbarkeit - Ist die Arbeit planbar bzw. ist die Position durch gut vorhersehbare Aufgaben gekennzeichnet? - Gibt es für komplementäre Aufgabenprofile bei geteilten Führungspositionen die Möglichkeit der gegenseitigen Vertretung? - Wie systematisch ist die Arbeitsorganisation der Führungskraft ausgerichtet?
	Zeitliche Verfügbarkeit - Welcher Zeitumfang/Stundenumfang steht zur Verfügung? - Zu welchen Zeiten ist eine Präsenz der Führungskraft erforderlich und wie verteilen sich die Abwesenheitszeiten? - Sind saisonale Schwankungen und Termindruck zu berücksichtigen? - Wenn ja, wie wird sichergestellt, dass die Aufgaben auch zu dieser Zeit ordnungsgemäß wahrgenommen werden können? - Ist die ganztägige Verfügbarkeit der Führungskräfte unabdingbar notwendig?
	Zeitliche Geschlossenheit - Haben die anfallenden Aufgaben in der Regel einen Start und ein Ende oder handelt es sich überwiegend um Daueraufgaben (wie z. B. Personalführung)?
	Vertretungsregelungen - Im Vorfeld ist zu überprüfen und festzulegen, wie die Vertretungsregeln bei Abwesenheit der Führungskraft sichergestellt sind - Wer übernimmt die Stellvertretung (Führungskraft-Partner/in oder Mitarbeitende)? - Müssen hierfür noch Sensibilisierungs- oder Qualifizierungsangebote erfolgen? - Wird bei der Vertretung durch einen Mitarbeitenden dessen Position (Mehrarbeit, mehr Verantwortung) aufgewertet? - Wird die Vertretungsregelung im Hinblick auf die Aufgaben- und Zeitstruktur abgestimmt?

3. Umsetzung

In dieser Phase wird die individualisierte Planung der Position umgesetzt und das Umfeld (Team / Abteilung) auf die neuen Anforderungen vorbereitet. Notwendige Qualifizierungsmaßnahmen werden durchgeführt und Schwierigkeiten der Umsetzung in Gesprächsrunden, Coachings oder Workshops bearbeitet.

Für die Umsetzung wird zwischen

1) der/die Mitarbeiter/in ist bereits in einer Führungsposition und beantragt Teilzeit

und

2) eine Führungsposition wird vakant und soll neu besetzt werden

unterschieden.

1) Der/Die Mitarbeiter/in ist bereits in einer Führungsposition und beantragt Teilzeit

- a. Eine rechtzeitige Abstimmung der teilzeitinteressierten Führungskraft mit der Personalverwaltung der Dienststelle/des Eigenbetriebes, in der alle Wünsche der/des Beschäftigten, aber auch die dienstlichen Erfordernisse erörtert werden können, um gemeinsam zu einem Ergebnis zu kommen, ist erforderlich*.
 - Analyse und Planung hinsichtlich des Umfeldes, der Arbeitsstrukturen, der Arbeitsinhalte, der stelleninhaberbezogenen Qualifikationen und der Arbeitsabläufe
 - Welches Modell (Reduktion der Arbeitszeit auf einer Stelle; geteilte Leitung) soll ermöglicht werden?
 - In welchem Umfang (Prozentuale Arbeitszeit; Stundenumfang) wird das Modell ausgeführt?
 - Anpassung der Arbeitsinhalte und/oder der Arbeitsorganisation
 - Sind wegen Aufgabenverlagerungen Stellenwertüberprüfungen/-umverteilungen erforderlich?
 - Was passiert mit den frei gewordenen Stundenkontingenten?
- b. Der Teilzeitantrag ist zunächst zur Stellungnahme an die Dienststelle/den Eigenbetrieb zu richten und dann der/dem jeweiligen Sachbearbeiter/in bei PA/2 zuzuleiten.
Sollte das Modell der geteilten Leitung angestrebt werden, ist mit PA/2 Kontakt bezüglich einer Besetzung der „zweiten Hälfte“ aufzunehmen. Die Besetzung erfolgt wie unter 2) beschrieben.
- c. Information aller Beteiligten
 - Das Arbeitsumfeld ist über die vereinbarten Regelungen, bezüglich der An- und Abwesenheit sowie bezüglich der Vertretung zu informieren

*Falls diese eingehende Abstimmung aufgrund zeitlicher Dringlichkeit (z. B. Pflege eines Angehörigen) nicht möglich ist, ist eine Interessensabwägung und Bewertung des Antrages anhand oben genannter Kriterien durch die Dienststelle/den Eigenbetrieb vorzunehmen.

2) Eine Führungsposition wird vakant und soll neu besetzt werden

- a. Jede Führungsposition ist bei der Stadt Nürnberg grundsätzlich in Teilzeit besetzbar.
- b. Um Mindestanforderungen hinsichtlich der Arbeitszeit festlegen zu können, ist eine Analyse und Planung hinsichtlich des Umfeldes, der Arbeitsstrukturen, der Arbeitsinhalte, der Arbeitsabläufe und der für diese Position benötigten, stelleninhaberbezogenen Qualifikationen erforderlich.
 - Welches Modell (Reduktion der Arbeitszeit auf einer Stelle; Geteilte Leitung) soll ermöglicht werden?
 - Bei einer **geteilten Leitung** sollte eine Kontaktaufnahme zum/r zuständigen Sachbearbeiter/in bei PA/2 erfolgen, um Möglichkeiten bezüglich der Stellenbesetzung einer komplementären Führungskraft zu besprechen.
Welche erforderlichen Qualifikationen, Berufs- und/oder Führungserfahrungen muss die zweite Führungskraft mitbringen?
 - In welchem Umfang (Prozentuale Arbeitszeit; Stundenumfang; Arbeitszeitverteilung) kann das Modell ausgeführt werden?
 - Nötige Anpassung der Arbeitsinhalte und/oder der Arbeitsorganisation
 - Sind Stellenwertüberprüfungen/-umverteilungen erforderlich?
 - Was passiert mit den frei gewordenen Stundenkontingenten?
- c. Mitteilung des Ergebnisses an den/die zuständige/n Sachbearbeiter/in bei PA/2
- d. Prüfung des Mobilen Managements durch PA/2, ob geeignete Mitarbeiter/innen auf Grundlage der objektiven Stellenanforderungen und der stelleninhaber/innenbezogenen Kriterien zur Verfügung stehen; ggf. Vorstellung geeigneter Personen, auch um die Vorstellungen der Mitarbeiter/innen hinsichtlich der Arbeitszeit mit den Stellenanforderungen abzugleichen
- e. Falls die Prüfung des Mobilen Managements zu keiner Stellenbesetzung geführt hat, kann eine Ausschreibung der Stelle mit dem Hinweis auf die ermittelte Arbeitszeit, z.B. „mindestens 28 Wochenarbeitsstunden verteilt auf eine 4-Tage-Woche“ erfolgen
- f. Auswahlverfahren unter den Bewerberinnen und Bewerbern, die die Voraussetzungen erfüllen, nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung
- g. Es könnte hilfreich sein, dem Team bzw. den betroffenen Mitarbeiter/innen zusammen mit der ausgewählten Führungskraft zur Akzeptanz der gefundenen Lösung Raum und Zeit zu geben, sich mit den Chancen und Herausforderungen zum Thema „Führen mit reduzierter Arbeitszeit“ in ihrem Bereich auseinander zu setzen. Hierbei kann der notwendige Rückhalt des Teams erzeugt werden.

Prozessbegleitung und Beratung

- Information der Dienststelle/des Eigenbetriebes (gegenüber interessierten Mitarbeitenden – welche bereits weniger als Vollzeit arbeiten – bzgl. Führungspositionen mit reduzierter Arbeitszeit oder gegenüber Führungskräften bzgl. der Möglichkeit der Arbeitszeitreduktion)
- Interessensvertretungen (Personal- und Schwerbehindertenvertretung, Frauenbeauftragte, Ansprechpartner für Männer) stehen begleitend zur Seite
- Spezielle Ansprechpartner/innen PA/OrgA
 - Der/Die jeweilige Sachbearbeiter/in bei PA/2 ...
 - ... an welche/n die Teilzeitanträge zu richten sind
 - ... leistet Beratung, z. B. bzgl. rechtlicher Umstände bei der Reduzierung der Arbeitszeit
 - Ist Unterstützung durch das Organisationsamt erforderlich (z. B. bei Umverteilungen von Stundenkontingenten, Stellenbewertungen)?
 - Das Kompetenzteam (PA/OrgA/Fb) „Führen mit reduzierter Arbeitszeit“ berät bei besonderen und herausgehobenen, arbeitsrechtlichen bzw. organisationsstrukturändernden Fragestellungen
- Ist externe Unterstützung erforderlich? Wie könnte diese Unterstützung aussehen? (z. B. durch Coaching)

4. Flankierende Maßnahmen

Um die Führungskräfte mit reduzierter Arbeitszeit zu unterstützen, werden flankierende Maßnahmen angeboten:

- Die Stadt Nürnberg unterstützt seit langem ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, damit diese Familie und Beruf besser miteinander vereinbaren können. Neben umfangreichen Informationsmöglichkeiten und bedarfsgerechten Fortbildungsangeboten bietet sie flexible Arbeitszeiten, die sich an den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten orientieren.
- Beschäftigte mit reduzierter Arbeitszeit, die Interesse an der Übernahme einer Führungsfunktion bekunden, sowie Führungskräfte, die eine Reduktion ihrer Arbeitszeit anstreben, sollten über die bestehenden Möglichkeiten flexiblen Arbeitens informiert werden. Dies erhöht deren zeitliche Flexibilität und fördert die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Bei Führungsfunktionen mit reduzierter Arbeitszeit sind bestimmte Anforderungen – z. B. bezüglich der Arbeitsorganisation oder dem Kommunikationsverhalten – besonders ausgeprägt. Durch einschlägige Fortbildungsmöglichkeiten oder arbeitsplatznahe Angebote der Personalberatung (z.B. Coaching), die auch für Führungskräfte mit reduzierter Arbeitszeit zur Verfügung stehen, wird eine auf den individuellen Bedarf zugeschnittene Unterstützung und Begleitung ermöglicht.

- Durch regelmäßige Workshops/Seminare für Führungskräfte mit reduzierter Arbeitszeit kann ein Austausch initiiert werden, der die Möglichkeit bietet, aus den Erfahrungen anderer zu lernen und auftretende Fragen zu diskutieren.

5. Evaluation im Mitarbeiter/innengespräch

Nach Ablauf der festgelegten Zeit sollten die Führungskräfte ihre Erfahrungen auswerten und erforderliche Anpassungen vornehmen.

Hierfür sollte Begleitung und Unterstützung angeboten werden (Dienststelle, PA/OrgA, Interessensvertretungen).

Da es wenig operationalisierbare Kriterien zur Beurteilung des individuellen Arbeitszeitmodells gibt, empfiehlt es sich aktiv ein Feedback im Mitarbeiter/innengespräch einzuholen. Hierbei wird geklärt, ob sich die Arbeitsaufteilung bewährt, ob die Aufgabenerfüllung funktioniert und inwieweit Optimierungsbedarf besteht.

- Nach ca. 6-12 Monaten (Zeitraum vorher festlegen)
- Innerhalb dieses Zeitraums eventuell „*Führen auf Probe*“ (für neue Führungskräfte) oder eine „*Reduktion der Arbeitszeit auf Probe*“ (für Führungskräfte, die ihre Arbeitszeit erstmals reduzieren)
- Auswirkungen überprüfen und Veränderungen definieren
 - Haben sich die Aufgabenverteilung und die dafür festgelegte Arbeitszeit aus Sicht der Organisationseinheit und der betroffenen Führungskraft bewährt?
 - Gibt es Veränderungsbedarf?
 - Falls ja → Nachbessern / Neue Planung
- Sicherung und Transfer guter Erfahrungen für zukünftige Projekte
- Aus „Fehlern“ lernen