

Stephanie Fischer, Isabell Fritzsche, Jochen Gieck

Führung in Teilzeit als Zukunftsmodell? Ergebnisse der Befragung der Führungskräfte in Teilzeit bei der Landeshauptstadt Stuttgart

Die durchschnittliche Führungskraft in Deutschland ist in der Regel männlich, vollzeitbeschäftigt und zeigt klare Tendenzen zu Überstunden auf.

Verfügbarkeit = Leistungsbereitschaft?

Wer lange im Büro ist, so die weit verbreitete Annahme, engagiert sich in besonderem Maße und wird daher auch besser beurteilt und eher befördert. Verfügbarkeit wird als Leistungsbereitschaft interpretiert. Wird dieses Arbeitsmodell zukünftig weiterhin das dominierende sein? Oder werden andere, flexiblere Führungsmodelle an Attraktivität gewinnen?

Dieser Bericht befasst sich mit dem Führungsmodell „Führung in Teilzeit“ und stellt die Ergebnisse einer Befragung aus dem Jahr 2021 vor. Im Fokus stehen insbesondere folgende Fragen:

- Warum ist eine Auseinandersetzung mit dem Thema Führung in Teilzeit wichtig?
- Wie sieht die aktuelle Situation bei der Landeshauptstadt Stuttgart aus?
- Welche Maßnahmen zur Förderung von Führung in Teilzeit sind bei der Landeshauptstadt Stuttgart geplant?

285

Warum ist eine Auseinandersetzung mit dem Thema „Führung in Teilzeit“ wichtig?

Die Besetzung von Führungspositionen gestaltet sich zunehmend schwierig. Angesichts des Fachkräftemangels gilt es daher zum einen, das Potenzial von Frauen am Arbeitsmarkt besser zu nutzen. Darüber hinaus machen es veränderte Vorstellungen von Lebensentwürfen gerade jüngerer Beschäftigter unabdingbar, dass auch Führungspositionen verstärkt in Teilzeit wahrgenommen werden können.¹

Die Gründe für den Wunsch nach Teilzeit sind vielfältig: Kinderbetreuung, Pflege/Unterstützung von Angehörigen, eine ausgewogene Balance zwischen Beruf und Privatleben, Gesunderhaltung, berufsbegleitende Fort- oder Weiterbildung oder gleitender Übergang in den Ruhestand.² Oft besteht der Bedarf oder der Wunsch nach Teilzeit auch nur in bestimmten Lebensphasen. Häufig geht es beispielsweise in der mittleren Lebensphase um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dies betrifft im Rahmen einer zunehmenden partnerschaftlichen Arbeitsaufteilung beide Elternteile gleichermaßen.³

Zudem werden den Generationen Y (*1980-1995) und Z (*1995-2010) gemeinhin neue Wertvorstellungen nachgesagt: Work-Life Balance, Wertschätzung für die eigene Arbeit und ein gutes Arbeitsklima.⁴

Führung in Teilzeit als Attraktivitätsmerkmal und Maßnahme zur Mitarbeiterbindung und -gewinnung

Gerade vor dem Hintergrund des demografischen Wandels stellt die Möglichkeit zur Führung in Teilzeit ein Attraktivitätsmerkmal dar und ist somit eine Maßnahme zur Mitarbeiterbindung und -gewinnung. Bislang ungenutzte Potenziale können erschlossen und qualifizierte Fach- und Führungskräfte gebunden werden, wodurch Know-how erhalten bleibt.

Neue Fragen zu Arbeits- und Führungsmodellen durch Corona Pandemie ...

... Jobsharing bringt strategische Vorteile für den Arbeitgeber

Studien⁵ belegen zudem eine höhere Arbeitszufriedenheit und damit verbunden eine höhere Motivation, geringere Krankenstände und abnehmende Fluktuation, wenn Führungsaufgaben in Teilzeit wahrgenommen werden können. Eine stärkere Delegation und damit verbunden mehr Eigenverantwortung wird auch von vielen Mitarbeiter*innen positiv bewertet. Durch die Vielfalt auf Führungsebene werden neue Impulse, Kreativität und Innovation gefördert. Das Hinterfragen der Präsenzkultur bietet außerdem die Chance für mehr Ergebnisorientierung.

Schließlich hat die Corona-Pandemie neue Fragen zu Arbeits- und Führungsmodellen aufgeworfen: Welches Führungsmodell bietet Sicherheit und ist krisenfest? Kommt es zu einem verstärkten Aufleben fester Hierarchien oder gewinnen neue Job-Sharing-Formen an Bedeutung? So zeigt beispielsweise eine aktuelle Umfrage von Jobsharing Hub und dem Wissenschaftszentrum für Sozialforschung in Berlin (WZB)⁶, dass Job-Sharing in schwierigen Entscheidungssituationen helfen kann, das Arbeitsaufkommen während der Pandemie besser zu bewältigen und die Interaktion zum Team aufrecht zu erhalten. Die während der Pandemie durchgeführte Befragung macht deutlich, dass die Besetzung höherwertiger Positionen durch ein Führungstandem wichtige strategische Vorteile für den Arbeitgeber mit sich bringt.

Wie sieht die aktuelle Situation bei der Landeshauptstadt Stuttgart aus?

Die Frauenquote der Beschäftigten der Landeshauptstadt Stuttgart liegt insgesamt bei 63,6 Prozent. Gleichzeitig fällt der Anteil von Frauen in Führungspositionen mit 51,9 Prozent geringer aus (vgl. Tabelle 1). Dieser noch immer hohe Anteil ist jedoch darauf zurückzuführen, dass Frauen in den unteren Führungsebenen (ab der 5. Führungsebene/Sachgebietsleitungen) die Mehrheit stellen. In den oberen Führungsebenen dominieren dagegen Männer (vgl. Abbildung 1).

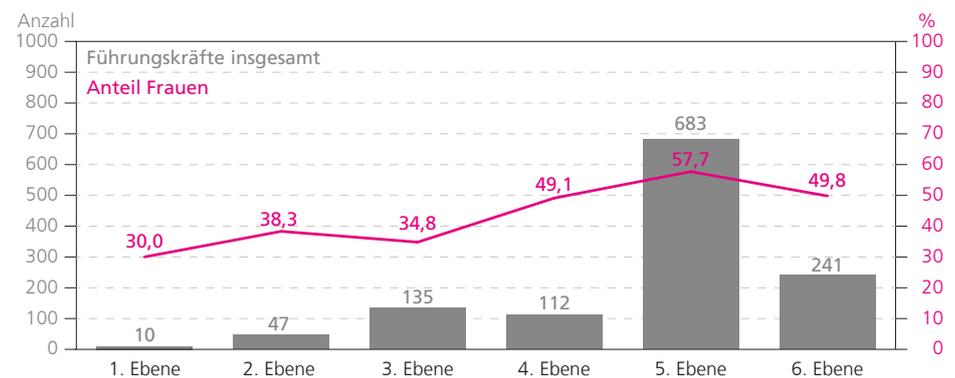
286 **Tabelle 1:** Frauenquote und Frauenanteil in Führungspositionen bei der Landeshauptstadt Stuttgart

Verwaltung	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Frauenquote (%)	63,5	63,5	63,8	64,0	64,1	64,0	63,7	63,6
Frauen in Führungspositionen (%)	46,4	46,9	47,9	48,4	48,9	52,4	52,1	51,9

Quelle: Haupt- und Personalamt, Personalbericht 2021

Abbildung 1: Frauenanteil in den Führungsebenen der Verwaltung

Landeshauptstadt Stuttgart, Statistisches Amt KofuunIS



Quelle: Haupt- und Personalamt, Personalbericht 2021

Erläuterung der Führungsebenen (Hierarchie nach der Allgemeinen Dienst- und Geschäftsanweisung):

- 1. Ebene: Oberbürgermeister u. Bürgermeister*innen, Leiter*in Persönliches Referat (L/OB, S/OB) u. Rechtsreferat
- 2. Ebene: Amtsleiter*innen, Geschäftsführer*innen, Bezirksvorsteher*innen, Ltg. Stabsabt. OBM-/BM-Bereich
- 3. Ebene: Abteilungsleiter*innen, Direktor*innen, Generalmusikdirektor*in, Leitung Stabsabteilung Fachamt,
- 4. Ebene: Dienststellenleiter*innen, Bereichsleitungen Beratungszentrum ASD/Kindertagesbetreuung/Stadtbibliothek, Bäderleitungen
- 5. Ebene: Sachgebietsleiter*innen, Einrichtungsleitungen/Kindertagesstätten (Kita), einschließlich Leitungen von Wohngruppen und Kinderhäusern, Leiter*innen allgemein, einschließlich Bezirksleiter*innen, Fachleiter*innen, Leiter*in Baubüro, Bezirksstellenleitung, Betriebsstellenleiter*in eines Bades, Ebenenleitung der Stadtbibliothek/Leitung Stadtteilbibliothek
- 6. Ebene: Teamleiter*innen, Leitung Baubetriebsstelle, Schichtmeister*in, Werkstattleitungen

Dies deckt sich mit landesweiten Erhebungen. Zwar wird gerade dem öffentlichen Dienst, der aufgrund seiner vielseitigen, flexiblen Arbeitsbedingungen als attraktiv für Frauen gilt, gemeinhin eine Vorreiterrolle in puncto Gleichstellung zugesprochen. Doch ausgerechnet hier ist das Repräsentanzmaß, das den Frauenanteil auf der Führungsebene zum Frauenanteil unter allen Beschäftigten in Beziehung setzt, mit einem Wert von 0,5 auffallend niedrig: In Baden-Württemberg sind 70 Prozent der Beschäftigten im Öffentlichen Dienst weiblich, aber nur 34 Prozent der Führungspositionen auf erster Ebene mit Frauen besetzt.⁷

Teilzeitquote bei Führungskräften der Landeshauptstadt Stuttgart bei 18 Prozent

Die Teilzeitquote bei Führungskräften der Landeshauptstadt Stuttgart liegt (Stichtag 31.12.2020) bei 18 Prozent. Dabei wird Teilzeit bislang vor allem von Frauen genutzt. Ab Amtsleiterebene gibt es derzeit keine Führungskräfte in Teilzeit. Vollzeitnahe Führung ist das meistgenutzte Modell, gefolgt von Führung im Tandem (vgl. Tabelle 2).

Vollzeitnahe Führung bedeutet, dass die Führungskraft die alleinige Führungsverantwortung mit einem reduzierten Stundenmaß wahrnimmt. Bei einer Tandemführung teilen sich zwei Führungskräfte das Aufgabengebiet und die Führungsverantwortung.

Tabelle 2: Führungsmodelle in Teilzeit, eigene Darstellung auf Grundlage der Auswertung aus komm.ONE durch 10-5

Führungsmodelle in Teilzeit			
Modell	Männliche Führungskräfte	Weibliche Führungskräfte	Summe
Vollzeitnahe Führung (>70% Beschäftigungsumfang)	21	116	137
Tandemführung	3	34	37 <i>+1 Pendant derzeit unbesetzt</i>
Führung in Teilzeit (<70% Beschäftigungsumfang)	4	20	24
Sabbatjahrmmodell	1	3	4
Altersteilzeitmodell	1	-	1
Geringerer Stellenumfang (keine Vollzeit-Stelle)	2	6	8
Gesamtergebnis	32	179	211

Quelle: Haupt- und Personalamt

287

Landeshauptstadt Stuttgart, Statistisches Amt

KoMunIS

Ende April 2021 wurde eine Online-Befragung aller Führungskräfte in Teilzeit bei der Landeshauptstadt Stuttgart durchgeführt. Ziel der Erhebung war, Handlungsfelder zu identifizieren und Maßnahmen und Unterstützungsangebote ableiten zu können.

Ausschöpfungsquote 74,1 Prozent

Insgesamt wurden vom Statistischen Amt 202 Führungskräfte zu der Befragung per E-Mail eingeladen. Der Befragungszeitraum umfasste rund 2,5 Wochen. Nach einer Woche wurden alle Mitarbeiter*innen, die noch nicht geantwortet hatten, ebenfalls per E-Mail an die Umfrage erinnert. Insgesamt nahmen 140 Führungskräfte an der Befragung teil. Dies entspricht – unter Berücksichtigung, dass nicht alle Personen im Befragungszeitraum erreichbar waren – einer sehr hohen Ausschöpfungsquote von 74,1 Prozent.

91 Prozent der Befragten sind weiblich, lediglich neun Prozent männlich, damit sind Männer in der folgenden Auswertung unterrepräsentiert (vgl. auch Tabelle 2). Die meisten Führungskräfte in Teilzeit sind zwischen 40 und 59 Jahre alt (81 %). 65 Prozent haben die alleinige Führungsverantwortung, 22 Prozent sind im Tandem tätig und 13 Prozent haben „Sonstiges“ angegeben. Knapp über die Hälfte der Befragten arbeiten in Teilzeit mit einem Arbeitszeitumfang von 80 Prozent oder

mehr, ein knappes Drittel (32 %) in Teilzeit mit 60-80 Prozent und 15 Prozent mit einem Arbeitszeitumfang von 40-60 Prozent. Ein Arbeitszeitmodell mit weniger als 40 Prozent ist die Ausnahme.

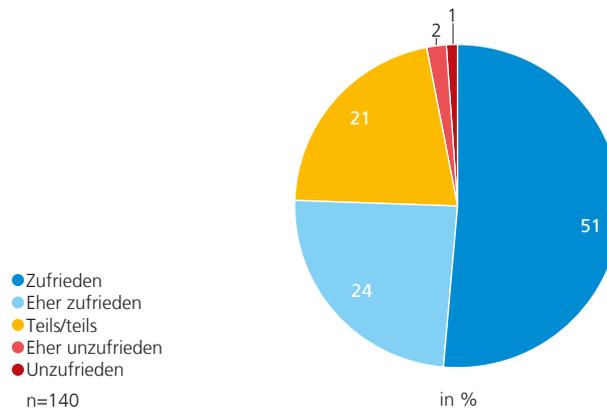
Die Mehrheit der Befragten (58 %) führt seit mehr als drei Jahren in Teilzeit, 31 Prozent seit einem bis drei Jahren und jede/r zehnte Mitarbeiter*in seit weniger als einem Jahr. Die Führungsspanne variiert von einem bis fünf bis zu mehr als 20 Mitarbeiter*innen.

Was sind die Beweggründe für die Entscheidung, in Teilzeit zu führen? Am häufigsten nannten die Befragten Kinderbetreuung, Work-Life-Balance und Unterstützung/Pflege Angehöriger. Als sonstige Gründe wurden angegeben: gesundheitliche Gründe, keine Vollzeitstelle vorhanden oder Sabbatmodell.

Dabei stößt das Modell auf überwiegend positive Resonanz: Rund drei Viertel der Befragten sind „zufrieden“ oder „eher zufrieden“ mit dem Führungsmodell. 21 Prozent haben das Führungsmodell mit „teils/teils“ und knapp drei Prozent „eher unzufrieden“ oder „unzufrieden“ beurteilt.

Führungskräfte in Teilzeit sind überwiegend zufrieden mit dem Führungsmodell

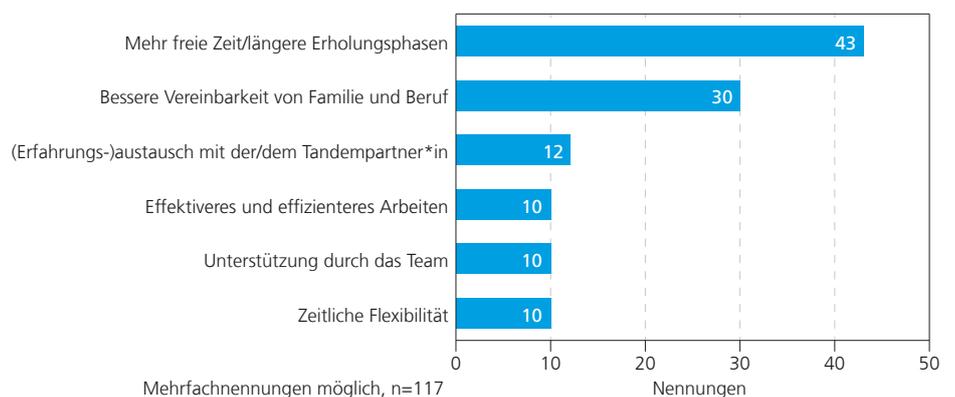
Abbildung 2: Zufriedenheit mit dem Führungsmodell



Quelle: Befragung Führungskräfte in Teilzeit 2021

Die offene Frage nach positiven Aspekten des Führungsmodells mit Antworten von insgesamt 117 Befragten gibt weiteren Aufschluss über die Einschätzung der Betroffenen (vgl. Abbildung 3): Positiv bewertet wurden insbesondere mehr freie Zeit/längere Erholungsphasen (teilweise verbunden mit einer Steigerung der Arbeitszufriedenheit und -leistung oder positiven gesundheitlichen Effekten), eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, der (Erfahrungs-)austausch mit der/dem Tandempartner*in, die Konzentration auf das Wesentliche und dadurch effektiveres und effizienteres Arbeiten, die Unterstützung durch das Team und die zeitliche Flexibilität.

Abbildung 3: Positive Aspekte des Teilzeitmodells. Offene Frage: Welche positiven Erfahrungen haben Sie mit dem Führungsmodell „Führung in Teilzeit“ gesammelt?



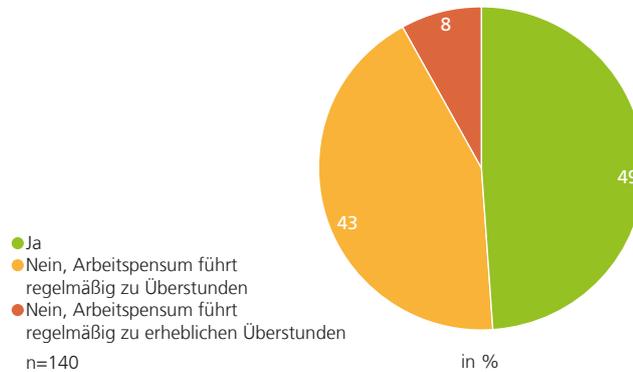
Quelle: Befragung Führungskräfte in Teilzeit 2021

44 Prozent der Befragten geben Schwierigkeiten an...

Knapp 44 Prozent haben jedoch auch angegeben, dass es Schwierigkeiten gab oder gibt. Ein wichtiger Punkt bei der Umsetzung ist die Anpassung der Tätigkeit an das reduzierte Stundenmaß. Von temporären Arbeitsspitzen abgesehen bewerten nur knapp die Hälfte der Führungskräfte (49 %) den Aufgabenzuschnitt als passend. Bei 43 Prozent der Befragten sind regelmäßig Überstunden erforderlich, bei knapp acht Prozent sogar regelmäßig erhebliche Überstunden.

Abbildung 4: Anpassung der Tätigkeit an das reduzierte Stundenmaß

(Frage: „Ein wichtiger Punkt bei der Umsetzung des Modells ist die Anpassung der Tätigkeit an das reduzierte Stundenmaß. Von temporären Arbeitsspitzen abgesehen – passt Ihres Erachtens der Zuschnitt?“)



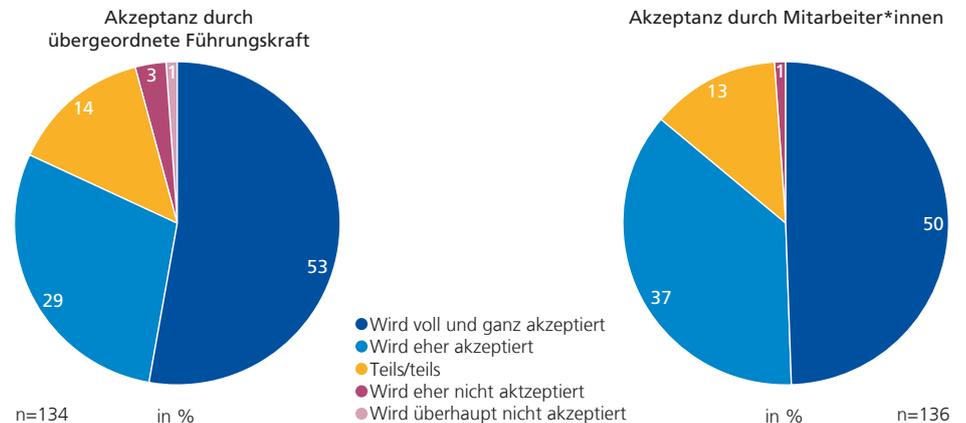
Quelle: Befragung Führungskräfte in Teilzeit 2021

... wie z.B. Arbeitspensum/Überstunden, Eilsachen und Terminschwierigkeiten

Neben dem Thema Arbeitspensum/Überstunden (35 Nennungen), in diesem Zusammenhang auch Frist- beziehungsweise Eilsachen, wurden häufig Terminschwierigkeiten (12 Nennungen) benannt. So wird zwar mehrheitlich (69 %) bei Terminen auf die reduzierte Arbeitszeit Rücksicht genommen. Bei 23 Prozent der Befragten ist dies jedoch nur gelegentlich und bei acht Prozent nie der Fall. Auch dass Führungsthemen zu kurz kommen (10 Nennungen), Information und Kommunikation erschwert sind (8 Nennungen), in diesem Zusammenhang auch Zeitanteile für Übergabe/Abstimmung fehlen (9 Nennungen) und Akzeptanzprobleme auf Vorgesetztenebene bestehen (8 Nennungen), wurde kritisch angemerkt.

Doch wie wird die Akzeptanz der Vorgesetzten generell wahrgenommen? Mit 82 Prozent hat die große Mehrheit der Führungskräfte in Teilzeit das Gefühl, dass das Modell von der übergeordneten Führungskraft voll und ganz oder eher akzeptiert wird. 14 Prozent geben „teils/teils“, aber auch knapp vier Prozent „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ an (vgl. Abbildung 5 links). Positiver wird von den Führungskräften in Teilzeit die Akzeptanz durch die Mitarbeiter*innen eingeschätzt. Rund 87 Prozent sehen die Akzeptanz ihres Arbeitszeitmodells durch ihre Mitarbeiter*innen als voll und ganz oder zumindest eher gegeben, 13 Prozent bewerteten dies mit „teils/teils“ (vgl. Abbildung 5 rechts).

Abbildung 5: Akzeptanz des Teilzeitmodells durch übergeordnete Führungskraft und durch eigene Mitarbeiter*innen



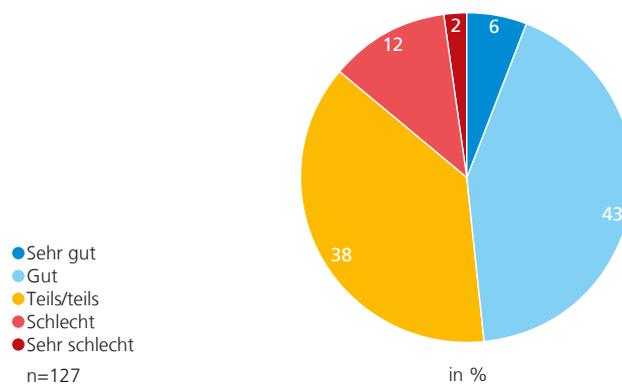
Quelle: Befragung Führungskräfte in Teilzeit 2021

Teilweise keine Vertretungsregelung bei gleichbleibendem Arbeitspensum

Die Vertretung ist höchst unterschiedlich ausgestaltet. So variiert insbesondere der Umfang der Stellvertretung (Tandem oder ständige Stellvertretung bis reine Abwesenheitsvertretung), aber auch auf welcher Ebene diese erfolgt (aus dem Team bis übergeordnete Führungskraft). Teilweise wurden einzelne Aufgaben ganz abgegeben und keine weitere Vertretungsregelung getroffen. In einigen Fällen gibt es aber auch keinerlei Vertretungsregelung bei gleichbleibendem Arbeitspensum, was für die Betroffenen mit Vor- und Nacharbeiten verbunden ist. Entsprechend sind 14 Prozent auch nur teilweise zufrieden und 14 Prozent eher unzufrieden oder unzufrieden mit ihrer Vertretungsregelung.

Bei den Unterstützungsangeboten besteht dringender Handlungsbedarf: Zwar bewerten knapp die Hälfte der Führungskräfte (49 %) diese mit gut bis sehr gut; der Anteil von 38 Prozent mit einer mittleren Bewertung (teils/teils) und 13 Prozent schlecht bis sehr schlecht kann jedoch nicht zufriedenstellen.

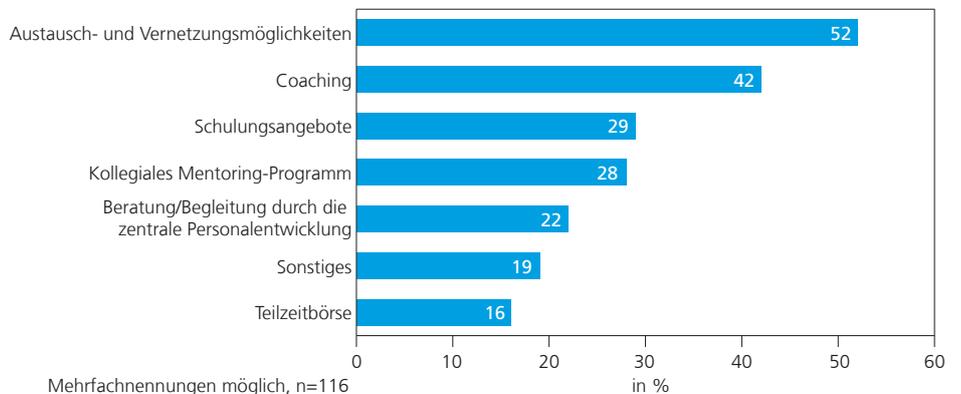
Abbildung 6: Beurteilung der Unterstützungsangebote für Führungskräfte in Teilzeit



Quelle: Befragung Führungskräfte in Teilzeit 2021

Als (zusätzliche) Angebote wurden insbesondere beziehungsweise für hilfreich erachtet (Mehrfachnennungen möglich): Austausch- und Vernetzungsmöglichkeiten (52 %), Coaching-Angebot (42 %), Schulungsangebote (29 %) und ein kollegiales Mentoring-Programm (28 %). Gewünscht wird auch eine Beratung beziehungsweise Begleitung durch die zentrale Personalentwicklung (22 %).

Abbildung 7: Zusätzlich gewünschte Unterstützungsangebote für Führungskräfte in Teilzeit.



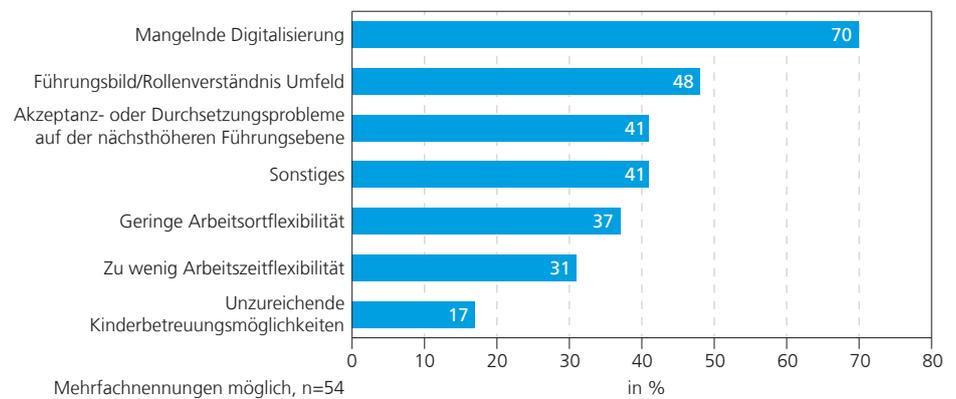
Quelle: Befragung Führungskräfte in Teilzeit 2021

Weitere Unterstützungsangebote für Führungskräfte in Teilzeit gewünscht

Aus den Freitext-Eingaben unter „Sonstiges“ wurde ersichtlich, dass viele bestehende Angebote (bspw. das Coaching) schlichtweg auch nicht bekannt sind („Angebote nicht bekannt“). Vereinzelt wird kein Bedarf gesehen. Im Übrigen wurde die Notwendigkeit einer Sensibilisierung der Führungskräfte, der Anpassung des Arbeitspensums an das reduzierte Stundenmaß, einer funktionierenden Vertretungsregelung und eines strukturierten Vorgehens beim Wechsel von Voll- in Teilzeit hervorgehoben.

37 Prozent der Befragten sehen Rahmenbedingungen bei der Landeshauptstadt Stuttgart, die die Führung in Teilzeit erschweren. Diese nannten besonders häufig (Mehrfachnennungen möglich) die mangelnde Digitalisierung (70 %), gefolgt von Führungsbild/Rollenverständnis Umfeld (48 %) und Akzeptanz- oder Durchsetzungsproblemen auf der nächsthöheren Führungsebene (41 %).

Abbildung 8: Rahmenbedingungen, die die Führung in Teilzeit erschweren (Mehrfachnennungen möglich)



Landeshauptstadt Stuttgart, Statistisches Amt

KoMunIS

291

Zusammenfassend ergibt die vertiefte Auswertung der Befragungsergebnisse folgende Einflussfaktoren/Abhängigkeiten:

- Die Zufriedenheit hängt sehr stark mit der Anpassung des Arbeitspensums zusammen. Ebenso wirken sich die Akzeptanz durch Mitarbeiter*innen und übergeordnete Führungskraft sowie die Rücksichtnahme bei Terminen positiv aus.
- Kinderbetreuung ist bei den unter 40-Jährigen der häufigste Grund für die Teilzeit und ist auch in der Altersgruppe 40-49 noch stark ausgeprägt. Mit zunehmendem Alter gewinnt die allgemeine Work-Life-Balance und die Unterstützung/Pflege Angehöriger an Bedeutung. Die Zufriedenheit mit dem Modell nimmt mit zunehmendem Alter zu. Die Dauer der Führungstätigkeit in Teilzeit hat hingegen keinen nennenswerten Einfluss auf die Zufriedenheit.
- Ebenso gibt es keinen klaren Zusammenhang zwischen der Beurteilung von Schwierigkeiten, der Akzeptanz der Mitarbeiter*innen und übergeordneten Führungskraft zur Leitungsspanne.
- Je geringer das Arbeitspensum, desto häufiger werden Schwierigkeiten bejaht. Umgekehrt nehmen Akzeptanzprobleme durch Mitarbeiter*innen und Vorgesetzte mit zunehmendem Arbeitsumfang ab.
- Die Zufriedenheit wird von Tandems geringfügig besser beurteilt als von alleinigen Führungskräften. Hier findet eher eine Anpassung des Arbeitspensums an das reduzierte Stundenmaß statt. Auch werden die Unterstützungsangebote und die Vertretungsregelung deutlich positiver beurteilt.

Geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Beantwortung der Fragen sind auf Grund der geringen Fallzahl von Männern nicht repräsentativ.

Fünf Handlungsfelder, die von der zentralen Personalentwicklung umgesetzt werden

Welche Maßnahmen zur Förderung von Führung in Teilzeit bei der Landeshauptstadt Stuttgart sind geplant?

Wie bereits eingangs erläutert, wird das Thema Führung in Teilzeit ein immer wichtigerer Baustein im Bereich Arbeitgeberattraktivität werden – unabhängig davon, ob es sich um ein Unternehmen aus der freien Wirtschaft oder eine Behörde handelt. Deshalb lassen sich die bei der Landeshauptstadt Stuttgart gewonnenen Erkenntnisse auch auf andere Arbeitgeber übertragen.

Doch welche Maßnahmen können aus den Ergebnissen abschließend abgeleitet werden? Auf Grundlage der Befragung sowie der vertiefenden Interviews wurden seitens der zentralen Personalentwicklung folgende fünf Handlungsfelder identifiziert, um die Rahmenbedingungen von Führung in Teilzeit zu verbessern und so das Modell attraktiver zu gestalten. Die weitere Umsetzung der genannten Maßnahmen erfolgt sukzessive durch die zentrale Personalentwicklung des Haupt- und Personalamtes.



Austausch- und Vernetzungsmöglichkeiten

In einem Workshop mit Führungskräften in Teilzeit wurde eine mögliche Ausgestaltung diskutiert. Präferiert wird demnach ein Format mit fachlichem Input zu Beginn und einem anschließenden moderierten Austausch. Erstrebenswert wäre auch ein Patenprogramm, durch das eine neue Führungskraft in Teilzeit wertvolle Hilfestellungen durch eine erfahrene Führungskraft erhält.



Informations-/Beratungsangebot

Dieses Angebot, angesiedelt bei der zentralen Personalentwicklung, soll sich sowohl an Führungskräfte, die bereits in Teilzeit führen und Beratungsbedarf haben, als auch an Interessierte richten. Folgende Fragen stehen unter anderem zu Beginn im Vordergrund:

- Welche Führungsmodelle in Teilzeit gibt es?
- Wie sehen die rechtlichen Rahmenbedingungen dazu aus?
- Wie finde ich einen Tandempartner?
- Welche Unterstützungsmöglichkeiten gibt es?

Hierzu werden auch die dezentralen Personalstellen und andere relevante Stellen entsprechend informiert.

Geplant ist zudem der Ausbau des Informationsangebots im städtischen Intranet zu Führung in Teilzeit. So sollen u.a. Handlungsempfehlungen und Checklisten bereitgestellt werden.



Sensibilisierung für das Thema Führung in Teilzeit

In diesem Zusammenhang sind beispielsweise die Vorstellung von Best-Practice-Beispielen, regelmäßige Veröffentlichungen im Intranet und weitere Marketingmaßnahmen geplant.

Zur Sensibilisierung gehört auch die Auseinandersetzung mit folgenden Fragen: was ist Führung für uns und was soll Führung leisten? Wie wird Führung in den unterschiedlichen Führungsebenen gelebt und welcher Platz wird neuen Führungsmodellen eingeräumt?



Strukturierter Prozess bei Übernahme einer Führungsposition in Teilzeit

Eine Expertenrunde aus Fachbereich, dezentraler Personalstelle, Ämterorganisation und zentraler Personalentwicklung soll künftig den Vorbereitungs- und Umsetzungsprozess begleiten, um insbesondere mit Themen wie „Anpassung Arbeitspensum an das reduzierte Stundenmaß“ und „Vertretungsregelung“ wichtige Erfolgsfaktoren zu diskutieren. Ergebnis kann im Einzelfall auch sein, dass eine Teilzeitbeschäftigung auf dieser Stelle nicht möglich und ggf. ein Arbeitsplatzwechsel erforderlich sind.

Wichtig ist auch die Einbeziehung der Teammitglieder und eine Prozessbegleitung und -evaluation nach ca. sechs Monaten, ggf. auch durch einen externen Trainer oder Coach.



Weitere Unterstützungsangebote

Es gilt, bereits bestehende Angebote, wie z.B. Coaching, stärker zu kommunizieren.

Über den Stellenpool zur Förderung von Führung in Teilzeit können seit kurzem (zunächst nur für Tandems) zusätzliche Stellenanteile für notwendige Überlappungszeiten beantragt werden. Eine Ausweitung auf weitere Konstellationen ist beabsichtigt.

Bei der Erstellung des nächsten Seminarprogramms des städtischen Informations- und Weiterbildungszentrums (IWZ) soll außerdem dem Wunsch nach mehr Halbtagesseminaren beziehungsweise allgemein auch mehr kurzen Einheiten Rechnung getragen werden. Auch die Einführung von E-Learning Komponenten ist hier hilfreich.

Erheblicher Handlungsbedarf besteht der Befragung zufolge auch beim Thema Digitalisierung. Digitalisierungswünsche und -erfordernisse gilt es nochmals detaillierter aufzuarbeiten und im Rahmen des Stuttgarter Digitalisierungskonzepts „Digital MoveS“ zu berücksichtigen.

Autor*innen:

Stephanie Fischer, Haupt- und Personalamt

Telefon: (0711) 216-81006

E-Mail: stephanie.fischer@stuttgart.de

Isabell Fritzsche, Haupt- und Personalamt

Telefon: (0711) 216-88787

E-Mail: isabell.fritzsche@stuttgart.de

Jochen Gieck

Telefon: (0711) 216-98581

E-Mail: jochen.gieck@stuttgart.de

- 1 Vgl. Katterbach, Silke; Stöver, Kerstin (2019); Abrell (2015).
- 2 Vgl. Katterbach, Silke; Stöver, Kerstin (2019); Abrell (2015)
- 3 Vgl. Flexibles Arbeiten in Führung- ein Leitfaden für die Praxis (2016).
- 4 Vgl. Dr. Burkhardt, Steffi (2019).
- 5 Vgl. Franziska Cooman, Martin Krzywdzinski, Svenja Christen (2019).
- 6 Vgl. Martin Krzywdzinski, Svenja Christen (2020).
- 7 Vgl. Ministerium für Soziales, Gesundheit und Integration Baden-Württemberg (2020).

Literaturverzeichnis:

Abrell, Brigitte (2015): Führen in Teilzeit: Voraussetzungen, Herausforderungen und Praxisbeispiele. 208 S.

Cooman, Franziska, Krzywdzinski, Martin, Christen, Svenja (2019): „Ich arbeite ganz anders und besser als früher“ Praxis und Potentiale von Jobsharing in Unternehmen. Discussion Paper SP III 2019-301. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

Dr. Burkhardt, Steffi (2019): Millenials als Treiber für den Kulturwandel in Organisationen. 14 S.

EAF Berlin. Diversity in Leadership; Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (2016): Flexibles Arbeiten in Führung- ein Leitfaden für die Praxis.

Krzywdzinski, Martin; Christen, Svenja (2020): Im Tandem durch die Krise: Arbeit im Jobsharing während der COVID-19-Pandemie; in: WZB discussion paper : Forschungsschwerpunkt Gesellschaft und Wirtschaftliche Dynamik. - Berlin: WZB, ZDB-ID 2400922-2. - Vol. SP III 2020, 303 (August 2020).

Ministerium für Soziales, Gesundheit und Integration Baden-Württemberg (2020): Frauen in Führungspositionen – Chancen und Hemmnisse auf dem Weg durch die gläserne Decke; in GesellschaftsReport BW, Ausgabe 3/2020.