

Protokollauszug

Sitzung des Personal- und Verwaltungsausschusses vom 12.06.2025

Zu Ö 5 Konzept „Führen in Teilzeit bei der Stadt Aachen“ zur Kenntnis genommen FB 11/0287/WP18

Ausschussvorsitzende Ratsfrau Begolli (DIE LINKE) leitet zum nächsten Tagesordnungspunkt, dem Konzept „Führen in Teilzeit (FITZ)“ der Stadt Aachen über.

Herr Dr. Kremer (Dezernat V) führt ein, dass er sich sehr freue, einige einleitende Worte zu dem Konzept sagen zu können. Immer wieder habe man darüber gesprochen, dass es dafür einen konzeptionellen Rahmen brauche. Das nun vorliegende Konzept sei in einer interdisziplinären Arbeitsgruppe erarbeitet worden, gemeinsam mit der Gleichstellungsstelle, zahlreichen Fachbereichen und den Eigenbetrieben.

Für ihn habe FITZ mehrere eng verbundene Ebenen. Zum einen diene es der gesellschaftspolitischen Entwicklung und knüpfe direkt an den gemeinsamen Gleichstellungsplan an, in dem FITZ bewusst als Schwerpunkt gesetzt worden sei, vor allem auch als Instrument zur Förderung von Frauen. Gleichzeitig bringe FITZ organisatorisch viele Herausforderungen mit sich, da die Umsetzungen oft komplex seien. Wer den Bericht gelesen habe, erkenne schnell, dass meist nicht das klassische Modell einer geteilten Stelle umgesetzt werde. Stattdessen führe in der Praxis meist eine Person mit reduziertem Stundenanteil ein Team. Die Variante, dass sich zwei Personen eine Leitungsstelle teilen, sei bisher eher selten.

Darüber hinaus stoße man an rechtliche Grenzen, vor allem im Tarif- und Beamtenrecht. Zwar gebe es über Mitgliedschaften im Städtetag oder kommunalen Arbeitgeberverband Möglichkeiten, Einfluss zu nehmen, etwa bei Fragen zur Stundenaufstockung, wenn zwei Beamt*innen sich eine Stelle teilen, oder zu den Auswirkungen befristeter Einsätze auf Beförderungen. Solche Fragen könne man jedoch nicht alleine klären, sondern sei auf enge Abstimmung angewiesen.

Er hebt hervor, dass FITZ daher immer auch mit einem gewissen Anteil an Erprobung verbunden sei. Wichtig sei aber die klare Botschaft, dass man hinter dem Konzept stehe und alle bestehenden Möglichkeiten ausschöpfen wolle. Dafür wünsche man sich breite Rückendeckung, auch bei stellenplanrelevanten Fragen. Finanzielle Mehrbelastungen im gesamten Personalkostenverbund entstünden dadurch grundsätzlich nicht, bislang habe man in der Regel eine Deckung gefunden. Organisatorisch könne es jedoch nötig sein, einzelne Stellenanteile zu verschieben, um sinnvolle Lösungen zu schaffen.

Ab September 2025 werde eine Arbeitsgruppe starten, die sich mit den rechtlichen Fragen befassen soll. Diese setze sich unter anderem aus dem Geschäftsführer Herrn Dr. Langenbrink des kommunalen Arbeitgeberverbands, Frau Dr. Bastian und Frau Trost vom Deutschen Städtetag und Städtetag NRW sowie Vertreter*innen der Städte Köln, Aachen, Wuppertal und des Landschaftsverbands zusammen. Ziel sei es, mögliche rechtliche Änderungen zu prüfen und gegebenenfalls auf den Weg zu bringen.

Anschließend stellt Herr Lennartz (FB 11/000) das Konzept „Führen in Teilzeit“ vor und geht dabei auf die wesentlichen Inhalte, Hintergründe und geplanten Maßnahmen ein.

Ratsfrau Kurschilgen (DIE GRÜNEN) bedankt sich für die Präsentation, die Idee und die hoffentlich baldige Umsetzung. Sie habe jedoch eine Frage zum Modell der alleinigen Führung: Wenn beispielsweise 75 % bei der Führungs-

kraft bleiben und 25 % an die Stellvertretung übergehen, seien diese Stellvertretenden meist ohnehin schon ausgelastet. Der Rest müsse also weiter verteilt werden. Sie fragt daher, ob für die Stellvertretungen eine Zulage vorgesehen ist.

Sie merkt darüber hinaus an, dass auf der Folie „Ziele und Controlling“ der Präsentation unter anderem von „Frauen und unterrepräsentierten Gruppenführungen“ die Rede sei. Dies klinge so, als seien Frauen eine Randgruppe. Sie regt an, hier eine andere Formulierung zu wählen, etwa mit dem Fokus auf Eltern, um Diskriminierung zu vermeiden.

Herr Lennartz (FB 11/000) betont, dass man, soweit es Tarifrecht und Gesetz zulassen, eine Honorierung anstrebe. Ziel sei eine Ermöglichungskultur, auch wenn es dabei rechtliche Grenzen gebe. Neben finanziellen Aspekten setze man außerdem auf die Arbeit in Verbänden, wie Herr Dr. Kremer (Dezernat V) bereits erläutert habe. Gerade bei Beamt*innen gebe es erschwerte Beförderungsvoraussetzungen, auf die man besonders achten wolle. Die angesprochene Formulierung in der Präsentation werde zudem überarbeitet.

Ratsfrau Parting (SPD) bedankt sich für die Präsentation und das Konzept. Ihre Fraktion finde es sehr positiv, dass die Verwaltung hier nun aktiv vorangehe. Besonders vor dem Hintergrund der Gleichstellung, für die dieses Konzept ein wichtiger Baustein sei, sei das erfreulich. Es sei ein Weg, den man zügig beschreiten müsse, und sie habe den Eindruck, dass die Verwaltung dies auch vorhabe.

Ratsfrau Eschweiler (CDU) bedankt sich im Namen ihrer Fraktion und zeigt sich sehr beeindruckt von der Vielfalt der vorgestellten Ansätze. Sie stellt eine kurze Rückfrage, ob es bereits konkrete Ergebnisse gebe und ob Topsharing-Modelle aktuell bereits umgesetzt würden.

Herr Lennartz (FB 11/000) antwortet, dass es seines Wissens nach derzeit aktiv fünf Topsharing-Paare bei der Stadt Aachen gebe. Diese Modelle seien Erfolgsbeispiele, bei denen die Zusammenarbeit sehr gut funktioniere. Bei einer künftigen Zwischenberichterstattung oder Evaluation wolle man gerne auch Eindrücke aus der Praxis vorstellen, um zu zeigen, wie das Modell konkret gelebt wird.

Ratsfrau Griepentrog (DIE GRÜNEN) hebt hervor, dass bei diesem Thema besonders deutlich werde, wie komplex die Umsetzung im Detail sei. Es sei sehr anspruchsvoll, dafür allgemeine Regeln zu finden, weil letztlich immer individuelle Lösungen gefragt seien. Sie lobt ausdrücklich den eingeschlagenen Weg der Verwaltung und betont, dass die Politik diesen Kurs nur unterstützen könne. Detailfragen könnten und sollten politisch nicht entschieden werden, hier setze man großes Vertrauen in die Verwaltung, dass pragmatische Lösungen gefunden werden.

Ratsfrau Moselage (FDP) hebt hervor, dass sie das Engagement der Verwaltung in diesem Bereich grundsätzlich sehr wichtig finde, sie jedoch auch auf bestehende Herausforderungen hinweisen möchte. Nach ihrer Erfahrung seien viele Beschäftigte, vor allem Frauen, die sich aktuell in Teilzeitmodellen befinden, häufig aus familiären Gründen, nicht immer zufrieden damit. Solche Modelle seien daher nicht automatisch beliebt, sondern hätten auch ein Imageproblem, das es zu überwinden gelte. Besonders wichtig sei es deshalb, dass Teilzeitkräfte nicht das Gefühl bekommen, ein „Etikett“ zu tragen, das in der Realität nicht mit entsprechenden Entlastungen oder Strukturen hinterlegt sei.

Herr Lennartz (FB 11/000) bestätigt, dass dieser Aspekt in den Überlegungen der Verwaltung eine zentrale Rolle spiele. Es sei der Anspruch, hier mit Fachbereichsberatungen und der Unterstützung der Personalentwicklung darauf zu achten, dass Teilzeitführungsmodelle nicht zu einer verdeckten Mehrbelastung führten oder in den Fachbereichen ein negatives Stigma erhielten. Neben der Entwicklung neuer Modelle wolle man auch gezielt mit denjenigen sprechen, die bereits heute in Teilzeit Führungsaufgaben übernehmen, um herauszufinden, welche Rahmenbedingungen verbessert werden könnten. Der geschilderte Unmut sei bekannt, deshalb solle das Konzept auch an dieser Stelle neue Ansätze und Impulse schaffen, um die Akzeptanz und die tatsächliche Entlastung zu stärken.

Ratsfrau Moselage (FDP) bedankt sich zunächst, stellt aber noch eine Nachfrage zu einem Punkt aus der Präsentation. Sie möchte wissen, was konkret unter dem Begriff „Diversität bei Führungspersonen“ zu verstehen sei.

Herr Lennartz (FB 11/000) erklärt, dass Führungspositionen in einigen Bereichen der Verwaltung nach wie vor überwiegend männlich besetzt seien. Das Ziel sei es daher, Frauen stärker zu ermutigen und zu unterstützen, Führungsaufgaben zu übernehmen.

Herr Dr. Kremer (Dezernat V) ergänzt, dass man bei der Ausarbeitung des Konzepts bewusst auch diejenigen eingebunden habe, die bereits in reduzierter Arbeitszeit oder in Topsharing-Modellen führen. Man habe gezielt nach deren Erfahrungen und Wünschen gefragt, um Maßnahmen möglichst praxisnah zu gestalten. Das Ziel sei es, tatsächliche Bedarfe zu berücksichtigen, anstatt an der Lebenswirklichkeit vorbei zu planen. Die Beteiligung Betroffener sei dabei ein zentraler Ansatzpunkt.

Ausschussvorsitzende Ratsfrau Begolli (DIE LINKE) bedankt sich und erklärt, dass ihre Fraktion sich den positiven Rückmeldungen der anderen Fraktionen anschließe. Sie betont, dass das Konzept von allen Seiten unterstützt werde und ermutigt die Verwaltung, die angestoßenen Experimente fortzusetzen und bei Bedarf nachzusteuern.

Beschluss:

Der Personal- und Verwaltungsausschuss nimmt das Konzept „Führen in Teilzeit bei der Stadt Aachen“ zur Kenntnis.

Abstimmungsergebnis:

Einstimmig

Anlage 1 PVA Präsentation FITZ-Konzept

**Führen in Teilzeit
bei der Stadt
Aachen**

www.aachen.de

4 von 34 in Zusammenstellung



„Ich habe keine Zeit, mich zu beeilen.“ – Igor Strawinsky (Komponist und Dirigent)

Gute Gründe für einen konzeptionellen Ansatz...

Teilzeitquote
gesamt:

30 %

Teilzeitquote
Führungskräfte:

14 %

**~450
Führungs-
kräfte**

Gute Gründe für einen konzeptionellen Ansatz...



Methodisches Vorgehen

- **Literaturrecherche, Vergleichsmodelle**
- **Bildung einer Lenkungsgruppe**
- **Vertreter*innen aus Dez V, FB 11, den Eigenbetrieben, GSB, GPR, SBV u.w.**
- **Interkommunaler Austausch**

Überblick

- Modelle der Teilzeitführung und ihre Besonderheiten
- Maßnahmen der Personalgewinnung
- Instrumente der Personalentwicklung
- Change-Management
- Controlling
- Ausblick

Modelle der Teilzeitführung

(1) Alleinige Teilzeitführung

**Führungskraft trägt die alleinige
Führungsverantwortung im ind. Teilzeitumfang**

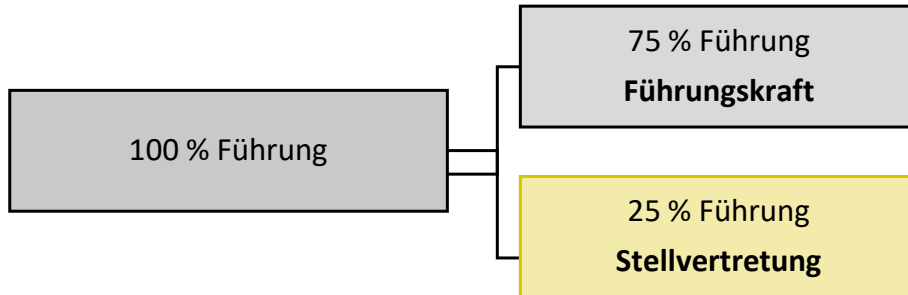


**Delegation ungenutzter
Stundenanteile**

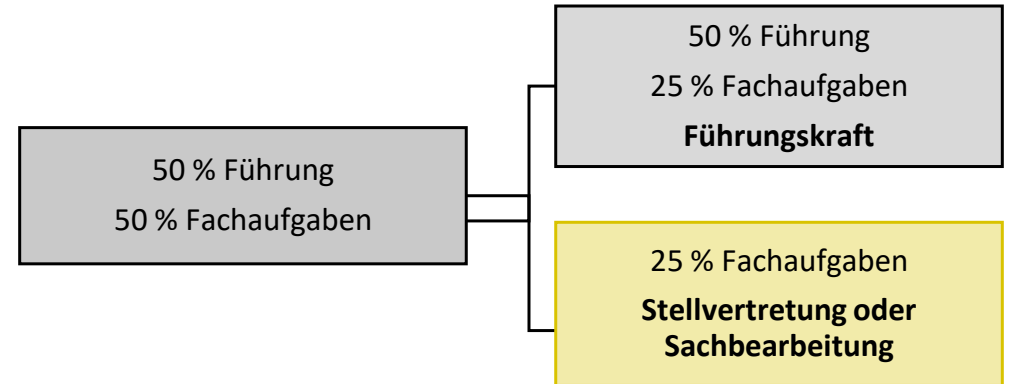
Modelle der Teilzeitführung

(1) Alleinige Teilzeitführung

Alleinige Führung mit einem Leitungsanteil von 100%:



Alleinige Führung mit einem Leitungsanteil von 50%:



Modelle der Teilzeitführung

(1) Alleinige Teilzeitführung

**Führungskraft trägt die alleinige
Führungsverantwortung im ind. Teilzeitumfang**



**Delegation ungenutzter
Stundenanteile**

**Eindeutige Dokumentation:
Wer übernimmt was?
Was übernimmt FK künftig
nicht mehr?**

**APB und Bewertung
der FK-Stelle unberührt**

**Prüfung der Auswirkungen
der (idR) befristeten Stunden-
delegationen
(Stichwort „hWT“)**

Modelle der Teilzeitführung

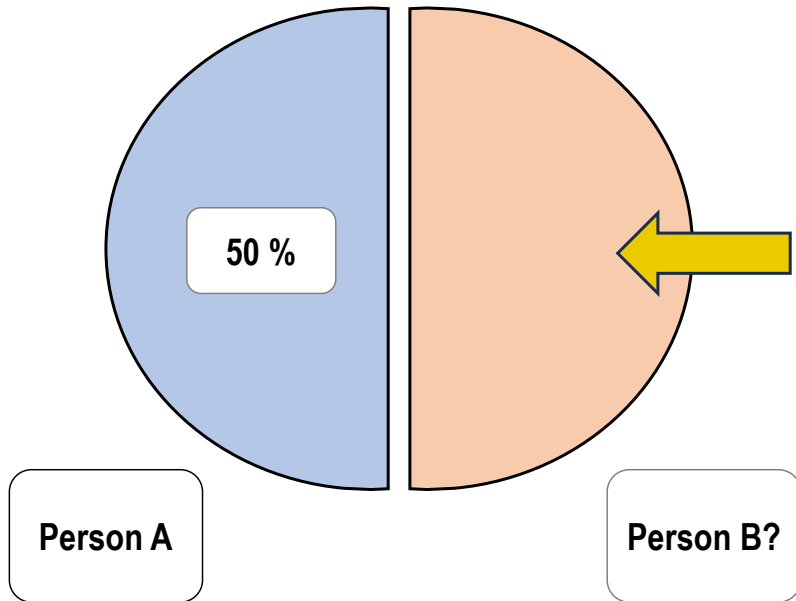
(2) Top-Sharing



- Zwei Personen teilen sich eine Führungsstelle in *gemeinsamer* Wahrnehmung der Leitungsverantwortung
- Synonyme: Führen im Tandem, Geteilte Leitung, Co-Leadership, Job-Sharing auf Führungsebene...

Modelle der Teilzeitführung

(2) Top-Sharing

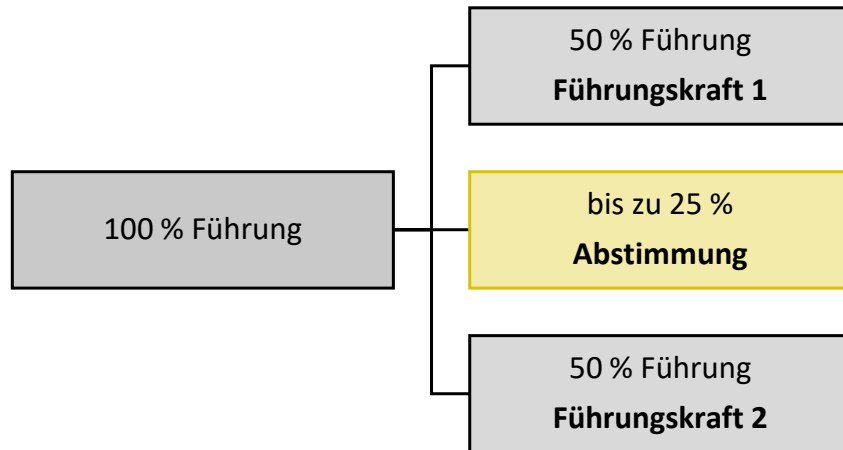


- Stellenbewertung?
- Eingruppierungs- und Beförderungsperspektive?
- Umgang mit Anträgen auf Stundenerhöhungen?
- Kommunikation und Abstimmung im Alltag?
- ...

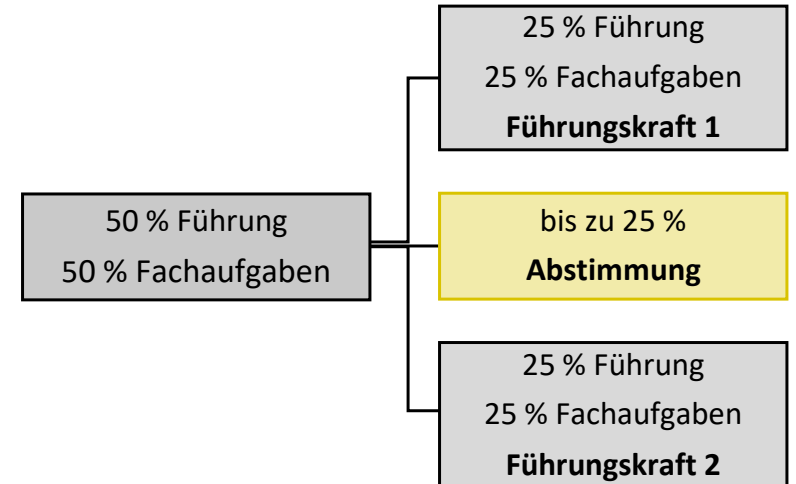
Modelle der Teilzeitführung

(2) Top-Sharing

**Top-Sharing bei einem Leitungsanteil
der Stelle von 100%:**

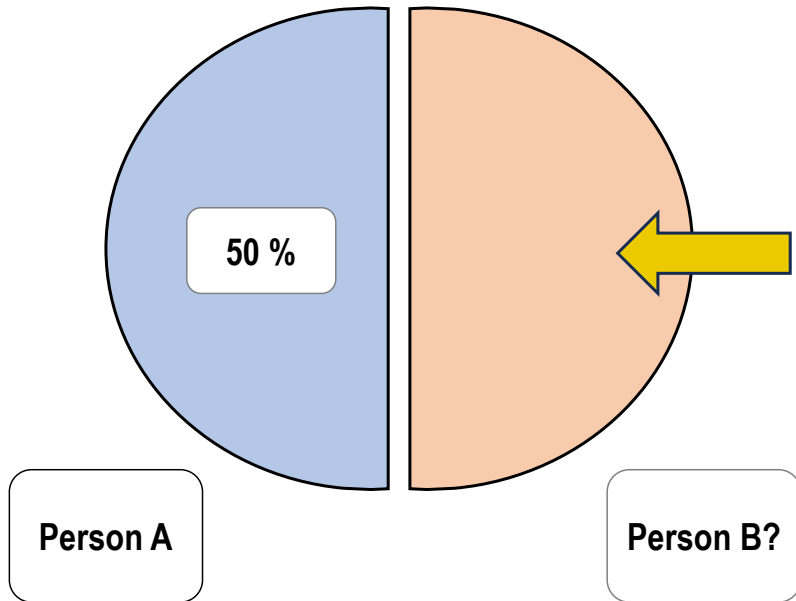


**Top-Sharing bei einem Leitungsanteil
der Stelle von 50%:**



Modelle der Teilzeitführung

(2) Top-Sharing

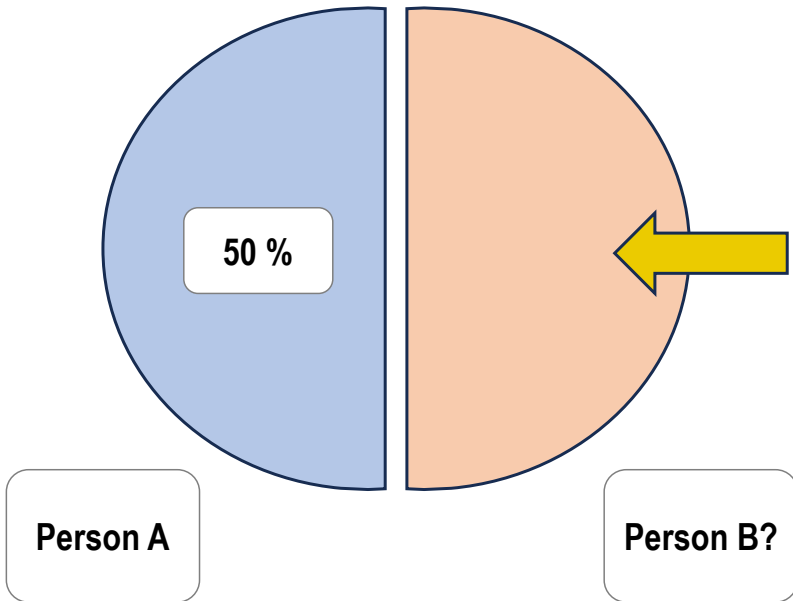


- Stellenbewertung?
- Eingruppierungs- und Beförderungsperspektive?
- Umgang mit Anträgen auf Stundenerhöhungen?
- Kommunikation und Abstimmung im Alltag?
- ...



Modelle der Teilzeitführung

(2) Top-Sharing



- Ziel: möglichst dauerhafte Tätigkeitsübertragungen
- Ganz maßgeblich: Auskömmlichkeit des Stellenplans
- Kein Anspruch auf eine konkrete Planstelle!
- In bestimmten Konstellationen ist ggf. keine monetäre Würdigung eines Einsatzes möglich – frühzeitige Transparenz nötig

Modelle der Teilzeitführung

(2) Top-Sharing

- 
- **Finanzierungsaspekte:**
 - **Budgetnutzung Demographie- und Beförderungsstellen Reserve im 1. Jahr eines konkreten Sharings**
 - **Nachfolgend: ggf. Stellen mit kw-Vermerk über Stellenplanverfahren**
 - **Anträge auf Stundenerhöhungen: abgestuftes Verfahren, Reststundenkontingente Fachdienststelle – jeweiliges Dezernat – ausnahmsweise PKV**

Modelle der Teilzeitführung

(3) Top-Splitting

- Zwei Personen teilen sich eine Führungsstelle mit funktionaler Trennung der Aufgabenbereiche *ohne* gemeinsame Führungsverantwortung
- Synonyme verschwimmen zum Top-Sharing

Modelle der Teilzeitführung

(3) Top-Splitting



Subsidiär zu den vorgenannten Modellen

- Zurückhaltende Nutzung
- Teilzeitführung mit klar abgegrenzten Verantwortungsbereichen



Einstiegsphase

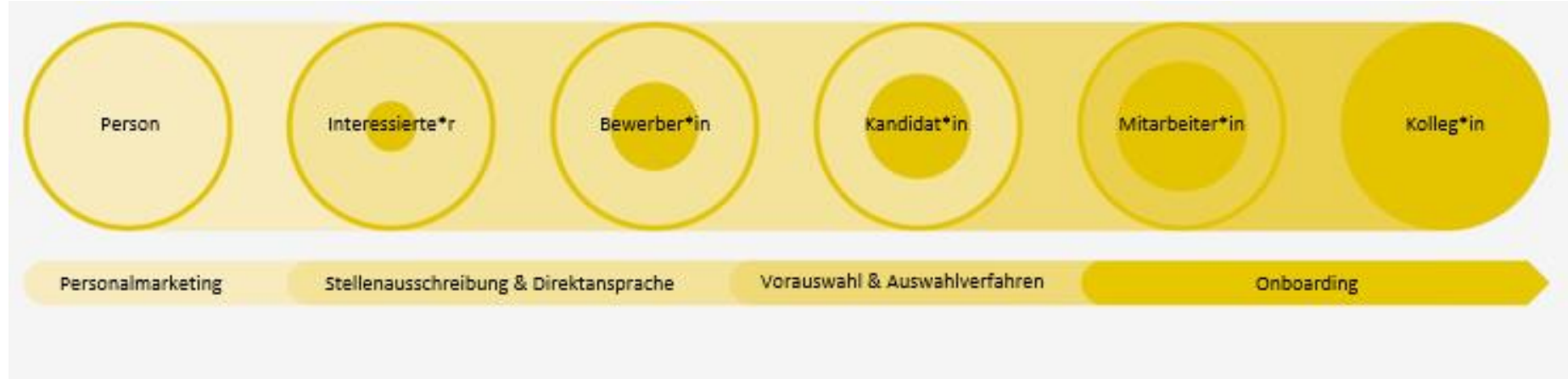
- Bis zu 0,25 VZÄ (max. 5 Wochenstunden) zusätzlich möglich
- Für max. 3 Monate, um Strukturen aufzubauen und Übergaben zu klären



Top-Splitting bedeutet geteilte Leitung – aber nicht geteilte Aufgaben

Geeignet, wenn organisatorisch eine hinreichende und sinnvolle Trennung möglich ist

Maßnahmen der Personalgewinnung



Integration des „Führens in Teilzeit“ in bestehende Prozesse

Maßnahmen der Personalgewinnung

(1) Personalmarketing



**Führen in Teilzeit als integraler Bestandteil
aller Maßnahmen**

- **Karrierekampagne für Führungskräfte**
- **Karriereveranstaltungen**
- **Hochschulrekrutierung**
- **Webinare, Online-Talks uvm.**

Maßnahmen der Personalgewinnung

(2) Stellenausschreibung

- **Aufnahme der Möglichkeit zur Führung in Teilzeit**
- **Vorabprüfung, ob Stellen auch für eine geteilte Führung in Frage kommen**
- **Anforderungsprofil: keine Unterscheidung zwischen VZ und TZ**
- **Konkrete Darstellung der Verantwortungsbereiche, Hinweis auf Unterstützungsangebote**

Maßnahmen der Personalgewinnung

(3) Direktansprache

Wiedereinsteiger*innen

Netzwerke & Communities
(Female Leadership, Working Moms)

Aufbau Talentpool

Talente in Elternzeit

Businessplattformen
(LinkedIn XING)

Maßnahmen der Personalgewinnung

(4) Auswahlverfahren



- Möglichkeit der Verfahrensdurchführung außerhalb klassischer Arbeitszeiten
- Inhaltliche Anpassungen einzelner Module mit Blick auf zunehmend relevante Führungssoftskills
- Keine Unterscheidung hinsichtlich der Leistungsanforderungen

Instrumente der Personalentwicklung

Zielgruppendifferenziertes Vorgehen

Instrumente der Personalentwicklung

(1) Vorgesetzte



- Führen in Teilzeit als wesentliches Thema der „Fachbereichsberatungen“ (Maßnahme aus dem Personalbindungskonzept)
- Beratung durch die PE in allen aufkommenden Fragestellungen
- Koordinierung der Vernetzung, Schaffung von Austauschformaten

Instrumente der Personalentwicklung

(2) Führungskräfte in Teilzeit

- Auftaktgespräch und Coaching in den Tandemvarianten
- Beratung fakultativ in der alleinigen Teilzeitführung
- Onboardinggruppe für Führungskräfte
- Teilnahme an Fortbildungsreihen für Führungskräfte in Teilzeitvariante
- Interne Vernetzung (Mentoring und kollegiale Beratung)
- Bei Bedarf: Supervision, Teambegleitung

Instrumente der Personalentwicklung

(3) Anpassung der Führungskräftetrainings



- Führen in Teilzeit als wesentlicher Bestandteil
- Gesunde Führung - Psychische Gesundheit
- Kompetent Managen
- Kompetent Führen für neue Teamleitungen, Abteilungsleitungen und Sachgebietsleitungen
- „Führen in Zeiten Wandels“ für neue Fachbereichs- und Eigenbetriebsleitungen

Change-Management



Strategische Verankerung des Konzepts

Anpassung des Führungsleitbilds

Organisatorische und kulturelle Anpassungen

**Maßnahmen zur hierarchieübergreifenden
Akzeptanzförderung**

Umfassender Beteiligungs- und Informationsprozess

Evaluation und Qualitätssicherung

Controlling

Zielauswahl:

Förderung Vereinbarkeit von Berufs- und Privat-Leben

Frauen und unterrepräsentierte Gruppen verstärkt in Führung bringen

Beitrag zur Modernisierung der Unternehmens-kultur

Kennzahlen:

Anzahl der Teilzeitführungspositionen

Bewerbungsquote Teilzeitführung

**Qualifizierte Zufriedenheitsbefragung
(FK in TZ und Vorgesetzte)**

Diversität in Führungspositionen

Ausblick





Arbeitsgruppe "Topsharing" – Innovative Führungsmodelle für zukunftsfähige Kommunen



- **Abschluss der Beteiligungen**
- **Strukturelle Implementierung, Prozess- und Schnittstellen-
definition innerhalb des FB 11 und zwischen den
beteiligten Akteur*innen**
- **Partizipation an interkommunalen Austauschformaten**
- **Verbandsarbeit**

Ausblick



„Ich glaube an das Pferd. Das Automobil ist nur eine vorrübergehende Erscheinung.“

- Kaiser Wilhelm II