

Vorlagennummer: FB 11/0287/WP18
Öffentlichkeitsstatus: öffentlich
Datum: 20.05.2025

Konzept „Führen in Teilzeit bei der Stadt Aachen“

Vorlageart: Kenntnisnahme
Federführende Dienststelle: FB 11 - Fachbereich Personal und Organisation
Beteiligte Dienststellen:
Verfasst von: FB 11/200

Beratungsfolge:

Datum	Gremium	Zuständigkeit
12.06.2025	Personal- und Verwaltungsausschuss	Kenntnisnahme

Erläuterungen:

Tragfähige Konzepte zur "Führung in Teilzeit" (FITZ) gewinnen in kommunalen Verwaltungen zunehmend an Relevanz. Prägend hierfür sind vorrangig der allgegenwärtige demografische Wandel sowie der korrespondierende Fachkräftemangel. Die alljährlich fortschreitende Verknappung des Erwerbsfähigenpotenzials und die hiermit einhergehende Stärkung der Position der Arbeitnehmer*innen gegenüber den Arbeitgeber*innen auf dem Arbeitsmarkt erhöhen sukzessive die Notwendigkeit, flexible Arbeitsmodelle und Tätigkeitsprofile vorzuhalten. Zugleich wandeln sich die Erwartungshaltungen der Generationen von Mitarbeitenden den Arbeitgeber*innen gegenüber – nicht zuletzt mit der Etablierung der Generation Z auf dem Arbeitsmarkt: Flexibilität, Selbstverwirklichung und eine ausgewogene Work-Life-Balance gehören zu den Topprioritäten bei der Arbeitgeber*innenwahl.

Gleichwohl sind Teilzeitmodelle unter Führungskräften bislang noch wenig etabliert: Von rund 450 Führungskräften bei der Stadt Aachen waren im Jahr 2024 nur etwa 14 % in Teilzeit tätig, während die Teilzeitquote in der Gesamtverwaltung bei rund 30 % liegt.

Zugleich entscheiden sich potentiell gut geeignete Mitarbeitende in Teilzeit häufig bewusst gegen einen Eintritt in eine Führungskarriere. Die Gründe hierfür sind mannigfaltig. Wesentlich dürfte jedoch ein sich weiterhin haltendes, tradiertes Rollenverständnis von Führung sein: hohe Ansprüche an eine jederzeitige Erreichbarkeit, die Befürchtung einer tendenziell jede Teilzeitvereinbarung übersteigende und konterkarierende reelle Wochenarbeitszeit sowie die Besorgnis vor unklaren Zuständigkeiten und aufgrund der Teilzeit Nachteile in der weiteren Karriereentwicklung zu erfahren, sind nur ein Ausschnitt nahe liegender Vorbehalte, die im Kontext des Führens in Teilzeit zu berücksichtigen sind. Das vorliegende Konzept hat den Anspruch, Führen in Teilzeit unter Berücksichtigung rechtlicher, organisatorischer, finanzieller sowie personalwirtschaftlicher Perspektiven systematisch und praxisorientiert zu etablieren. Damit nimmt die Stadt Aachen in diesem Segment deutschlandweit mit wenigen anderen Großstädten eine Vorreiter*innenrolle ein. Ziel ist es, Teilzeitführung dort zu ermöglichen, wo diese realistisch und verantwortungsvoll umsetzbar ist. Zugleich benennt das Konzept klare Grenzen, die sich in der praktischen Ausgestaltung ergeben können.

Das Konzept verfolgt das Ziel, einen weiteren Beitrag zur Gewinnung und Bindung qualifizierter Führungskräfte zu leisten und die Positionierung der Stadt Aachen als moderne, familienfreundliche und lebensphasenorientierte Arbeitgeberin zu stärken. Zugleich wird mit diesem Konzept eine wesentliche Maßnahme aus dem aktuellen Gleichstellungsplan (2024-2029) umgesetzt.

Die erfolgreiche Implementierung von FITZ erfordert eine klare strategische Positionierung von Teilzeitführung als

wichtigem Bestandteil der Unternehmensstrategie. Es gilt, Teilzeitführung in der Stadtverwaltung als selbstverständlich zu verankern und Vorbehalte in den organisationalen Strukturen abzubauen.

In der Sitzung des Personal- und Verwaltungsausschusses werden wesentliche Grundgedanken und Kerninhalte des Konzepts vorgestellt.

Im Rahmen der Präsentation werden dabei insbesondere die rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen der maßgeblichen Teilzeitführungsmodelle näher erläutert. Im Fokus steht dabei die „Alleinige Teilzeitführung“ – also die Ausübung einer Leitungsfunktion durch eine Einzelperson mit reduzierter Arbeitszeit – als derzeit mit Abstand am häufigsten gelebte Form der Teilzeitführung in der Stadtverwaltung und wie diese im Umfang der reduzierten Arbeitszeit realistisch und ohne dauerhafte Überschreitung der individuellen Wochenarbeitszeit ausgeübt werden kann.

Daneben wird das sog. „Top-Sharing“ betrachtet; ein Modell, in dem sich zwei Personen in gemeinsamer Verantwortung eine Führungsposition teilen. In diesem Kontext sind vor allem wesentliche Fragestellungen der Ausgestaltung – etwa der Umgang mit Anträgen auf Stundenerhöhung – zu beleuchten, um den Erfolg der Teilzeitführungsinstrumente gewährleisten zu können.

Über diese Rahmenbedingungen hinaus wird die Integration des Konzepts zum Führen in Teilzeit in die Strategien zur Rekrutierung und Entwicklung vom Personal sowie der korrespondierende Change-Management-Prozess dargestellt. Ziel ist es, die zugrunde liegenden personalstrategischen Ansätze nachhaltig in der Stadtverwaltung zu verankern und durch geeignete Maßnahmen kontinuierlich zu begleiten.

Die Präsentation schließt mit einem Ausblick auf das beabsichtigte Wirksamkeitscontrolling sowie künftige Evaluationen.

Anlage/n:

- 1 - Konzept Führen in Teilzeit (öffentlich)

Führen in Teilzeit

bei der Stadt Aachen

Stand: 21. April 2025



Inhalt

I. Einleitung	4
1 Biografieorientierte Personalplanung	4
2 Ziele und Anforderungen der Etablierung von Führen in Teilzeit	5
II. Modelle der Teilzeitführung	6
1 Alleinige Teilzeitführung	6
2 Top-Sharing	6
3 Top-Splitting	7
III. Rahmenbedingungen.....	8
1 Organisatorische Rahmenbedingungen.....	8
2 Rechtliche Rahmenbedingungen	10
3 Arbeitsorganisatorische Rahmenbedingungen	13
4 Finanzielle Rahmenbedingungen.....	14
IV. Maßnahmen der Personalgewinnung	15
1 Personalmarketing	15
2 Stellenausschreibung.....	16
3 Direktansprache	17
4 Auswahlverfahren	17
5 Onboarding	18
V. Maßnahmen der Personalentwicklung	19
1 Vorgesetzte von Teilzeitführungskräften und Führungsduos	19
2 Teilzeitführungskräfte oder Führungsduos.....	20
3 Vertretung	20
4 Mitarbeitende und Team	21
5 Fortbildung im Kontext von Führen in Teilzeit.....	21
VI. Organisationskultur und Changemanagement	22
1 Ziele und Voraussetzungen eines gelungenen Changemanagements	22
2 Maßnahmen der Akzeptanzstärkung für das Führen in Teilzeit in der gesamten Stadtverwaltung.....	23
3 Marketing und Kommunikation: Informieren, Überzeugen, Wissen aufbauen	23
VII. Ziele & Controlling	26
VIII. Fazit & Ausblick	27

Impressum

Herausgeberin

Stadt Aachen

Die Oberbürgermeisterin
Fachbereich Personal und Organisation
Verwaltungsgebäude Maria-Theresia-Allee
Maria-Theresia-Allee 38
52058 Aachen
Tel.: 0241 432-11001
Personal.organisation@mail.aachen.de

Stand Februar 2025

I. Einleitung

Tragfähige Konzepte zur "Führung in Teilzeit" gewinnen in kommunalen Verwaltungen zunehmend an Relevanz. Prägend hierfür sind zunächst der allgegenwärtige demografische Wandel sowie der korrespondierende Fachkräftemangel. Die alljährlich fortschreitende Verknappung des Erwerbsfähigenpotenzials sowie der hiermit einhergehende Stärkung der Position der Arbeitnehmer*innen gegenüber den Arbeitgeber*innen auf dem Arbeitsmarkt erhöht sukzessive die Notwendigkeit, flexible Arbeitsmodelle und Tätigkeitsprofile vorzuhalten.

Zugleich wandeln sich die Erwartungshaltung der Generationen von Mitarbeitenden den Arbeitgeber*innen gegenüber – nicht zuletzt mit der Etablierung der Generation Z auf dem Arbeitsmarkt: Flexibilität, Selbstverwirklichung und eine ausgewogene Work-Life-Balance gehören zu den Topprioritäten bei der Arbeitgeber*innenwahl.

Gleichwohl sind Teilzeitmodelle unter Führungskräften derzeit wenig verbreitet. Von den rund 450 Führungskräften bei der Stadt Aachen waren in 2024 nur circa 14 % in Teilzeit tätig (Teilzeitquote bei der Stadt Aachen insgesamt: 30 %).

Zugleich entscheiden sich potentiell gut geeignete Mitarbeitende in Teilzeit häufig bewusst gegen einen Eintritt in eine Führungskarriere. Die Gründe hierfür sind mannigfaltig. Wesentlich dürfte jedoch ein sich weiterhin haltendes, tradiertes Rollenverständnis von Führung sein: hohe Ansprüche an eine jederzeitige Erreichbarkeit, die Befürchtung einer tendenziell jede Teilzeitvereinbarung übersteigende und konterkarierende reelle Wochenarbeitszeit sowie die Besorgnis vor unklaren Zuständigkeiten und aufgrund der Teilzeit Nachteile in der weiteren Karriereentwicklung zu erfahren, sind nur ein Ausschnitt nahe liegender Vorbehalte, die ein wirksames Konzept zur Führung in Teilzeit zu berücksichtigen hat. Ähnlich gelagerte Gründe dürften im Übrigen Führungskräfte in Vollzeit abhalten, ein Teilzeitmodell einzugehen.

Das vorliegende Konzept hat den Anspruch, Führen in Teilzeit unter Berücksichtigung rechtlicher, organisatorischer, finanzieller sowie personalwirtschaftlicher Perspektiven systematisch und praxisorientiert zu etablieren. Die Inhalte sind in diesem Sinne stets im Lichte des Willens, Teilzeitführung zielgerichtet und realistisch zu ermöglichen, zu verstehen und auszulegen: Leitgedanke ist die grundsätzliche Ermöglichung individueller Lösungen, nicht deren Verhinderung. Zugleich benennt das Konzept jedoch klare Grenzen, die sich in der praktischen Ausgestaltung ergeben können.

1 Biografieorientierte Personalplanung

Die Entscheidung für Teilzeitführung hingegen wird maßgeblich durch verschiedene biografische und individuelle Faktoren beeinflusst. Eine biografieorientierte Personalplanung berücksichtigt diese Faktoren, indem sie die unterschiedlichen Lebensphasen und -situationen der Mitarbeitenden in den Blick nimmt. Dies ermöglicht es, Arbeitsmodelle zu entwickeln, die sowohl den Bedürfnissen der Beschäftigten als auch den Anforderungen der Aufgabenerfüllung gerecht werden.

Work-Life-Balance

Viele Führungskräfte streben eine ausgewogene Balance zwischen Beruf und Privatleben an. Flexible Arbeitszeitmodelle, einschließlich Teilzeitführungspositionen, können dazu beitragen, diese Balance zu erreichen. Eine Studie des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend betont, dass Maßnahmen wie Teilzeit nicht automatisch zu einer besseren Work-Life-Balance führen, sondern individuell passende Lösungen mit entsprechender Anpassung der Arbeitsstrukturen und -abläufe innerhalb der jeweiligen Organisationseinheit erforderlich sind. Daher ist es von großer Bedeutung, die spezifischen Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu berücksichtigen, maßgeschneiderte Arbeitszeitmodelle – soweit denn möglich – anzubieten und insbesondere Teilzeitmodelle arbeitsorganisatorisch zu flankieren.

Care-Arbeit

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf stellt für viele Mitarbeitende eine zentrale Herausforderung dar – insbesondere für Frauen. Trotz gesellschaftlicher Fortschritte in der Gleichstellung der Geschlechter tragen Frauen nach wie vor den überwiegenden Anteil an unbezahlter Care-Arbeit, wie die Betreuung von Kindern, die Pflege von Angehörigen und die Organisation des Haushalts. Diese Mehrfachbelastung erschwert es vielen Frauen, Führungspositionen zu

übernehmen. Flexible Arbeitszeitmodelle, insbesondere Teilzeitführung, bieten hier eine wichtige Möglichkeit, berufliche Verantwortung mit der Übernahme familiärer Verpflichtungen zu vereinbaren.

Gesundheitliche Aspekte

Eine Reduktion der Arbeitszeit kann zur persönlichen Gesunderhaltung beitragen. Eine Führungsposition in Teilzeitarbeit hilft möglicherweise, Arbeitsdruck besser zu bewältigen und gesundheitlichen Beeinträchtigungen vorzubeugen. Durch die Verringerung der Arbeitszeit können Stressfaktoren ggf. reduziert und die allgemeine Lebensqualität verbessert werden.

Gleitender Übergang in den Ruhestand

Eine schrittweise Reduktion der Arbeitszeit erleichtert älteren Führungskräften den Übergang in den Ruhestand. Dieses Modell ermöglicht es, das Arbeitszeitvolumen (sukzessive) zu verringern, dabei eine zunehmend empfundene Arbeitsbelastung abzubauen und gleichzeitig das eigene Wissen an jüngere Führungskräfte weiterzugeben. Ein solches lebensphasenorientiertes Arbeitszeitmodell trägt dazu bei, den Übergang in den Ruhestand flexibel zu gestalten oder auch die Berufstätigkeit über das reguläre Renten- bzw. Pensionseintrittsalter hinaus dem eigenen Leistungsvermögen entsprechend fortzusetzen.

2 Ziele und Anforderungen der Etablierung von Führen in Teilzeit

Gewinnung neuer qualifizierter Führungskräfte und Bindung älterer Führungskräfte

Durch einen zwischen den beteiligten Akteuren in den Fachbereichen bzw. Eigenbetrieben und eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen sowie der Personalverwaltung abgestimmten und strukturierten Onboarding-Prozess wird sichergestellt, dass Führungskräfte, die erstmals in Teilzeit arbeiten, optimal in ihre neue Rolle eingeführt werden. Ziel ist es, Teilzeitführung von Beginn an als selbstverständlich anzuerkennen und Vorbehalte im Team sowie in der Organisation abzubauen.

Ein strukturiertes Wiedereinstiegsprogramm soll (neue) Führungskräfte dabei unterstützen, nach einer beruflichen Auszeit (Erziehungs- und Pflegezeiten, Sonderurlaub) als Teilzeit-Führungskraft Fuß fassen zu können. Damit fördert die Verwaltung eine Kultur der Wertschätzung und des Verständnisses für unterschiedliche Lebenssituationen.

Ältere Führungskräfte erhalten die Möglichkeit, schrittweise in die Teilzeitführung zu wechseln und ihre Arbeitszeit an ihre individuellen Bedürfnisse anzupassen. Der Erhalt des Erfahrungswissens wird durch strukturierte Übergabeprozesse und die Dokumentation bewährter Arbeitspraxis sichergestellt.

“Führen in Teilzeit“ als Attraktivitätsmerkmal der Arbeitgeberin

Die Etablierung von Teilzeitführung als attraktive Option zur Vereinbarung von Beruf und Privatleben trägt wesentlich zur positiven Wahrnehmung der Stadtverwaltung Aachen als moderne, familienfreundliche und flexible Arbeitgeberin bei. Durch die Möglichkeit, auch in Teilzeit Führungsverantwortung zu übernehmen, wird geschlechtsunabhängig ein breiterer Kreis von Fach- und Führungskräften angesprochen, da hierdurch ein „Karriereknick“ vermieden werden kann.

Ein positiver Einfluss auf das Arbeitgeber*innenimage erfordert eine transparente Kommunikation der Vorteile von Teilzeitführung. Dazu gehört die Darstellung erfolgreicher Beispiele aus der Praxis, um Vorbehalte gegenüber reduzierter Arbeitszeit in Führungspositionen abzubauen. Die Stadtverwaltung Aachen positioniert sich damit als attraktive Arbeitgeberin, die den kulturellen Wandel hin zu mehr Flexibilität und Selbstbestimmung aktiv vorantreibt, ausbaut und unterstützt.

Umsetzung des Gleichstellungsplans

Die Förderung der Chancengleichheit und die Berücksichtigung individueller Lebenssituationen sind grundlegende Bestandteile der Personalplanung der Stadtverwaltung Aachen. Das vorliegende Konzept ist dabei eine wesentliche Maßnahme des aktuellen Gleichstellungsplans (2024-2029).

II. Modelle der Teilzeitführung

Im Folgenden werden die bei der Stadt Aachen künftig strukturell zur Anwendung vorgesehenen Teilzeitführungsmodelle näher beschrieben.

1 Alleinige Teilzeitführung

Alleinige Teilzeitführung ist das in der Praxis derzeit mit Abstand am häufigsten verbreitete Führungsmodell in Teilzeit. Hierbei hat eine einzelne Person eine Leitungsposition inne, wird jedoch mit einer reduzierten Arbeitszeit tätig. Anders als beim nachstehend beschriebenen Top-Sharing bzw. Top-Splitting gibt es keine geteilte Verantwortung mit einer zweiten Führungskraft. Die Führungskraft trägt allein die Führungsverantwortung in ihrem jeweiligen Teilzeitumfang (in der Regel 75 bis 90 % einer Vollzeitkraft).

Da weniger Zeit zur Verfügung steht, sind klare Priorisierungen und Delegationen essenziell. Mitarbeitende und Vorgesetzte müssen sich auf eine reduzierte Anwesenheit einstellen, was transparente Vertretungsregelungen und effiziente Arbeitsabläufe erfordert.

Geläufiger Weise geht die Initiative für eine alleinige Teilzeitführung von der Führungskraft selbst aus, beispielsweise:

- Eine bestehende Führungskraft möchte ihre Arbeitszeit reduzieren.
- Eine Fachkraft interessiert/bewirbt sich für eine Führungsposition, möchte diese aber nicht in Vollzeit übernehmen.
- Rückkehr einer Fachkraft aus Elternzeit in ein Teilzeitmodell.

2 Top-Sharing

Im Top-Sharing teilen sich zwei Personen eine Führungsposition. Dieses Modell stellt eine besondere Form des Job-Sharings dar, das speziell auf Führungsebenen angewendet wird. Während beim klassischen Job-Sharing meist operative Tätigkeiten unter mehreren Personen aufgeteilt werden, geht es beim Top-Sharing um die gemeinsame Wahrnehmung von Führungsverantwortung.

Damit Top-Sharing in der Praxis erfolgreich funktioniert, müssen sich die Beteiligten nicht nur fachlich, sondern auch in ihrer Arbeitsweise, ihren Führungsstilen und ihren Kompetenzen ergänzen. Eine – trotz gemeinsam gelebter Führungsverantwortung – klare Zuordnung von Aufgabenschwerpunkten, regelmäßige Meetings bzw. Austauschmöglichkeiten und ein hohes Maß an Vertrauen und Kommunikation sind essenziell, um eine konsistente und effiziente Führung sicherzustellen.

Zwei Führungspersönlichkeiten bringen unterschiedliche Stärken, Perspektiven und Erfahrungen in die geteilt wahrgenommene Position ein, was zu reflektierteren und damit ggf. besseren Entscheidungen sowie einer vielfältigeren Unternehmenskultur führen kann. Fällt eine der beiden Führungskräfte aus, bleibt die Führungsfunktion selbst durch die jeweils zweite Person weiterhin besetzt. Dies reduziert Abhängigkeiten von der Anwesenheit Einzelner und erhöht die Stabilität der Arbeitsabläufe.

Gleichzeitig entsteht durch dieses Modell jedoch ein erhöhter Abstimmungsaufwand, den es zu kompensieren gilt. Da Entscheidungen idR von beiden Führungspersonen gemeinsam getroffen werden sollen, ist eine kontinuierliche und strukturierte Kommunikation unumgänglich. Zudem können unterschiedliche Arbeitsstile, Meinungen oder Führungsansätze zu Spannungen führen. Daher ist es wichtig, dass die Beteiligten ein gutes Vertrauensverhältnis aufbauen und konstruktiv zusammenarbeiten. Zusätzliche Arbeitszeiteinheiten sind deshalb erforderlich, um die notwendige Abstimmung sicherzustellen (s. hierzu Abschnitt III.1).

Häufig geht der Impuls bzw. die Initiative für ein Top-Sharing von den Führungskräften selbst aus. Denkbare Auslöser sind beispielsweise:

- Zwei Personen bewerben sich gemeinsam für eine Führungsposition.
- Eine Person bewirbt sich in Teilzeit auf eine Führungsposition, die in Vollzeit zu besetzen ist.
- Eine bereits bestehende Führungskraft möchte in Teilzeit gehen und sucht eine*n Tandemspartner*in.
- Eine Person aus einem bestehenden Führungsstandem wechselt auf eine andere Stelle.

Ungeachtet dessen fördert die Arbeitgeberin Top-Sharing-Modelle aktiv. In Stellenausschreibungen wird deshalb ein entsprechender Passus mit Hinweis auf die Möglichkeit des Top-Sharings vorgesehen (vgl. Abschnitt IV.2).

3 Top-Splitting

Top-Splitting ist ein Arbeitsmodell, bei dem sich zwei oder mehrere Personen eine Führungsposition mit einer klaren und weitgehend voneinander unabhängigen Abgrenzung von Aufgaben und Leitungsverantwortlichkeit teilen. Im Gegensatz zum Top-Sharing erfolgt beim Top-Splitting also eine funktionale Trennung der Aufgabenbereiche. Der Einsatz der Top-Splittings soll innerhalb der Stadt Aachen subsidiär zu den vorgenannten Modellen erfolgen. Die Verantwortungsbereiche der beteiligten Führungskräfte werden dabei nach Teilen der betreffenden Organisationseinheit festgelegt, also beispielsweise nach Abteilungs- oder Teamteilen getrennt. Eine tatsächliche gemeinsame Bearbeitung von Aufgaben findet nicht bzw. nur in geringem Umfang statt. Letztlich wird eine Vollzeit-Führungsstelle mit mehreren abtrennbaren organisatorischen Einheiten in diesem Modell also in zwei Teilzeitstellen aufgetrennt. Dieses Modell bietet sich insbesondere bei Funktionen an, die neben dem Führungsanteil auch fachliche Aufgaben beinhalten. Da die Verantwortungsbereiche klar voneinander getrennt sind, ist oft eine weniger intensive Kommunikation erforderlich als beim Top-Sharing. Hierdurch reduziert sich der Abstimmungsaufwand.

Auch die mögliche Integration eines Top-Splitting geht oftmals von den Führungskräften selbst aus, beispielsweise:

- Zwei Personen bewerben sich gemeinsam auf eine Führungsposition und schlagen eine funktionale Aufteilung vor.
- Eine bestehende Führungskraft möchte in Teilzeit arbeiten und die Arbeitgeberin sucht eine zweite Person, die ergänzende Aufgaben wahrnimmt.
- Zwei bereits im Top-Sharing tätige Führungskräfte erkennen, dass sie durch eine klarere Aufgabentrennung effizienter arbeiten können.

Darüber hinaus bietet sich ein Top-Splitting an, wenn eine Führungsfunktion fachlich so breit gefächert oder so umfangreich ist, dass eine Person allein nicht alle Aufgaben effizient abdecken kann (beispielsweise geteilte Betriebsleitung) oder unterschiedliche Kompetenzen gefragt sind, die schwer in einer einzelnen Führungskraft zu vereinen sind.

III. Rahmenbedingungen

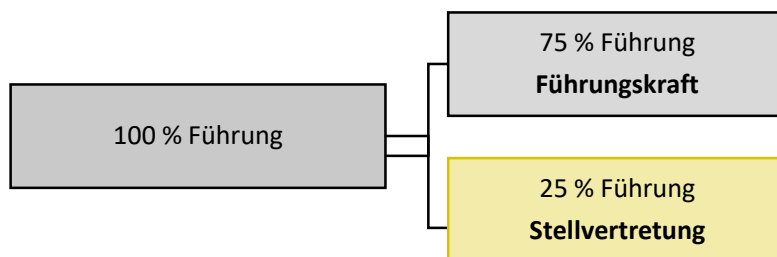
Das Konzept "Führen in Teilzeit" soll (angehenden) Führungskräften ermöglichen, ihre Arbeitszeit zu reduzieren, ohne auf Führungsverantwortung zu verzichten. Damit das Modell erfolgreich umgesetzt werden kann, müssen die geltenden Rahmenbedingungen durch die Arbeitgeberin vorab festgelegt werden und den Mitarbeitenden, aber auch potenziellen Bewerber*innen kommuniziert werden.

1 Organisatorische Rahmenbedingungen

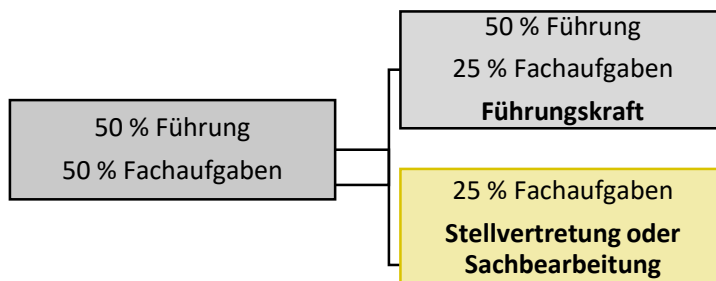
Regelungen zur alleinigen Teilzeitführung

Im Falle von Führungskräften in Teilzeit und mit alleiniger Verantwortung sollen nicht genutzte Stundenanteile der jeweiligen Führungsstelle künftig auf eine (insofern ständige) Stellvertretung übertragen werden. Sachbearbeitungsanteile sind in gleicher Weise durch aktive Delegation einer entlastenden Bewirtschaftung zuzuführen.

Alleinige Führung mit einem Leitungsanteil von 100%:



Alleinige Führung mit einem Leitungsanteil von 50%:



Die APB und Stellenbewertung der Führungskraft in Teilzeit bleiben grundsätzlich unberührt. Gleichwohl ist die Übertragung der nicht genutzten Stundenanteile eindeutig zu dokumentieren. **Im Zuge dessen ist sowohl verbindlich festzulegen, wer mit Beginn des Teilzeitmodells welche konkreten Aufgaben in welchem zeitlichen Umfang wahrnimmt, als auch zu bestimmen, welche Tätigkeiten von der betreffenden Teilzeitführungskraft nicht länger regelhaft auszuüben sind.** Fachaufgaben sind hierbei vor einer etwaigen Übertragung von Führungsaufgaben zu delegieren. Ziel ist, dass die Führungsfunktion im Umfang der reduzierten Arbeitszeit realistisch und ohne dauerhafte Überschreitung der individuellen Wochenarbeitszeit ausgeübt werden kann. Die Dokumentation der Aufgabendelegation obliegt der jeweils vorgesetzten Führungskraft und wird durch den Fachbereich 11 bzw. die jeweilige personalführende Stelle – auch in ihrer Wirksamkeit – stichprobenartig nachgehalten.

Die Auswirkungen der Delegation von Stundenanteilen auf die Wertigkeit der Tätigkeit einer Stellvertretung oder Sachbearbeitung ist durch den Fachbereich 11 bzw. die jeweilige personalführende Stelle zu bestimmen.

Regelungen zu den Modellen der geteilten Führung

Leitungsstellen sind je nach individueller Aufgabenbeschreibung unterschiedlich ausgeprägt hinsichtlich des Führungsanteils und der operativen Aufgaben (Fachaufgaben). Abhängig von der jeweiligen Leitungsspanne kann die Führungsfunktion einen Anteil von 50 % bis 100 % an den Gesamtaufgaben ausmachen. Bei Besetzung einer Führungsstelle mit zwei Teilzeitkräften sollen die Auswirkungen auf die formale Aufbauorganisation möglichst geringgehalten werden, d.h. ohne Veränderung der Geschäftsverteilung, Arbeitsplatzbeschreibung und der Stellenbewertung.

Insofern ist sowohl beim Top-Sharing als auch beim Top-Splitting grundsätzlich eine symmetrische Aufteilung der in Rede stehenden Führungsstelle anzustreben.

Beispiel:

Zwei Teilzeitkräfte teilen sich mit jeweils 19,5 Wochenstunden (bei Beamt*innen 20,5 Wochenstunden) eine Führungsstelle. Bei einem Führungsanteil von 100 % übernehmen beide jeweils 50 % der Leitungsaufgaben.

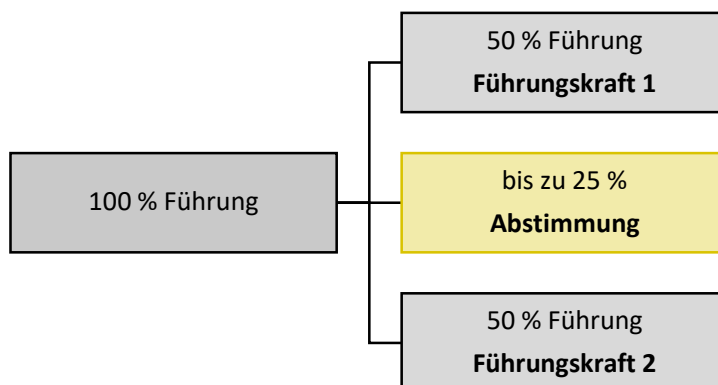
Beispiel:

Zwei Teilzeitkräfte teilen sich mit jeweils 19,5 Wochenstunden (bei Beamt*innen 20,5 Wochenstunden) eine Führungsstelle. Bei einem Führungsanteil von 50 % und 50 % Fachaufgaben übernehmen beide jeweils 25 % der Leitungsaufgaben und 25 % der Fachaufgaben.

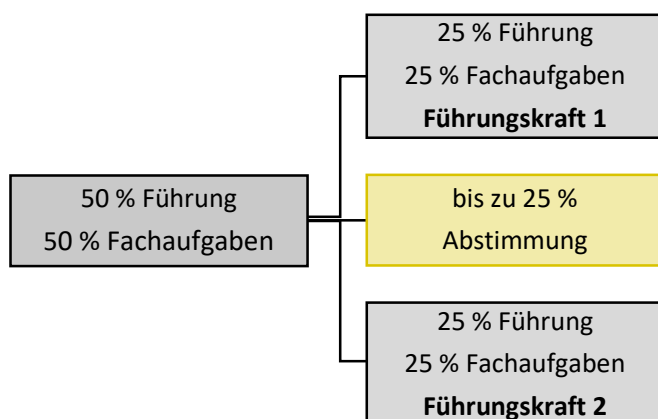
Weitere Regelungen zum Top-Sharing

Ein enger Austausch innerhalb des Führungstandems mitsamt der Möglichkeit einer zeitlichen Überlappung sind Erfolgsfaktoren des Top-Sharings. In diesem Sinne werden ausgehend von einer Verteilung der Wochenarbeitszeit auf 5 Tage zusätzliche zeitliche Kapazitäten von 1 Stunde je Arbeitstag angedacht. **Insofern wird den beteiligten Führungskräften im Top-Sharing ungeachtet der vorgesehenen Leitungsumfänge die Möglichkeit gegeben, bedarfsabhängig einen Zeitanteil von bis zu 0,25 VZÄ (entspricht maximal 5 Wochenstunden pro Teilzeitführungskraft) zusätzlich für gemeinsame Abstimmungsprozesse zu nutzen.**

Top-Sharing bei einem Leitungsanteil der Führungsstelle von insgesamt 100 %:



Top-Sharing bei einem Leitungsanteil der Führungsstelle von insgesamt 50 %:



Weitere Regelungen zum Top-Splitting

Im Modell des Top-Splittings sind angesichts der prinzipiell hinreichend abgegrenzten Zuständigkeiten ergänzende Stundenanteile nicht auf Dauer notwendig. Um indes den beteiligten Teilzeitführungskräften zu ermöglichen, die für das Splitting notwendigen Strukturen zu schaffen und in die Praxis zu integrieren, werden in diesem Modell jedoch zumindest für einen befristeten Zeitraum von bis zu 3 Monaten ab Beginn des Splittings bis zu 0,25 VZÄ für Abstimmungsprozesse analog zum Top-Sharing eingeräumt.

2 Rechtliche Rahmenbedingungen

2.1 Allgemeiner Überblick

Die Kernaussage der Vielzahl der gesetzlichen und tarifvertraglichen Teilzeitregelungen wird im § 13 des Landesgleichstellungsgesetzes deutlich formuliert:

„Die Ermäßigung der Arbeitszeit darf das berufliche Fortkommen nicht beeinträchtigen.“

Die Möglichkeit, eine Führungsfunktion in Teilzeit wahrzunehmen, kann in jeder Lebensphase relevant werden. Der rechtliche Rahmen bietet grundsätzlich für jede dieser Lebensphasen eine korrespondierende Anspruchsgrundlage auf Reduzierung der Wochenarbeitszeit.

	Beschäftigte	Beamt*innen
Ausgangspunkt	vereinbarte Arbeitszeit im Arbeitsvertrag	Vollbeschäftigung
Anlass und Regelung	während der Elternzeit Tätigkeit mit max. 32 Wochenstunden (§ 15 Abs. 4 BEEG)	während der Elternzeit Tätigkeit mit max. 32 Wochenstunden (§ 10 FrUrlV NRW)
	zur Betreuung eines Kindes unter 18 Jahren (§ 11 Abs. 1 a) TVöD)	zur Betreuung eines Kindes unter 18 Jahren (§ 64 Abs. 1 Nr. 2 LBG NRW)
	wegen einer*s pflegebedürftigen Angehörigen (§ 3 Abs. 1 PflegeZG)	wegen einer*s pflegebedürftigen Angehörigen (§ 67 LBG NRW)
	wegen Schwerbehinderung (§ 164 Abs. 5 SGB IX)	
	aus sonstigen Gründen (§ 8 TzBfG oder § 11 Abs. 2 TVöD)	aus sonstigen Gründen (§ 63 LBG NRW)
Dauer	befristet	befristet

Eine Ablehnung des Teilzeitbegehrens ist in der Regel nur bei Vorliegen dringender dienstlicher Gründe möglich. Es müssen demnach Umstände vorliegen, die den Betriebsablauf ganz gravierend stören und von der Arbeitgeberin nur mit unzumutbaren Maßnahmen zu bewältigen wären. Der Erfahrung nach liegen derlei Ablehnungsvoraussetzungen in den seltensten Fällen vor.

Die gesetzlichen und tariflichen Grundlagen sehen im Regelfall nur eine befristete Reduzierung der Arbeitszeit vor. Eine dauerhafte Reduzierung der Arbeitszeit wird seitens der Mitarbeitenden so gut wie nie aktiv angestrebt.

2.2 Besetzung von Planstellen

Grundsätzlich wird den Mitarbeitenden eine Planstelle dauerhaft übertragen, wenn sie sich für eine Funktion in einem Auswahlverfahren qualifiziert haben. Im Falle einer geteilten Führung können sich hierbei indes diverse Problemstellungen ergeben.

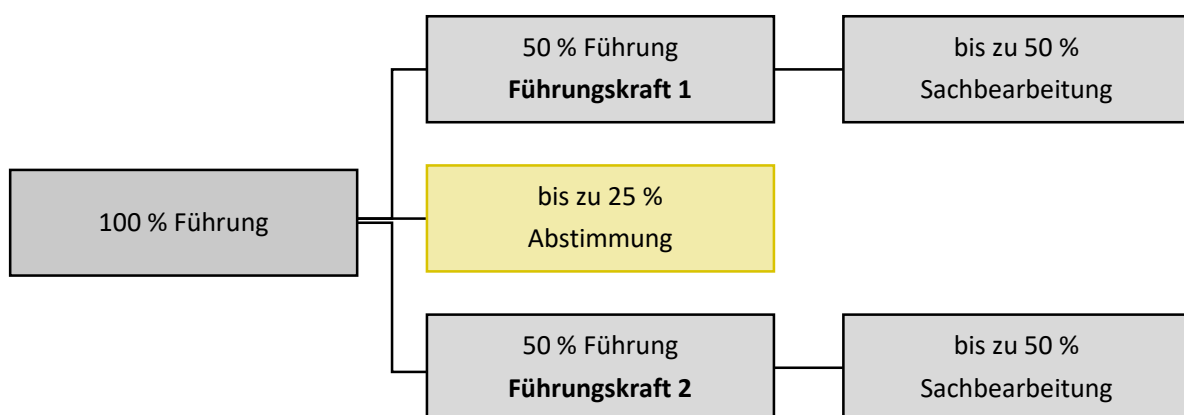
2.2.1 Umgang mit Anträgen auf Stundenerhöhungen bei geteilter Führung

Beispiel:

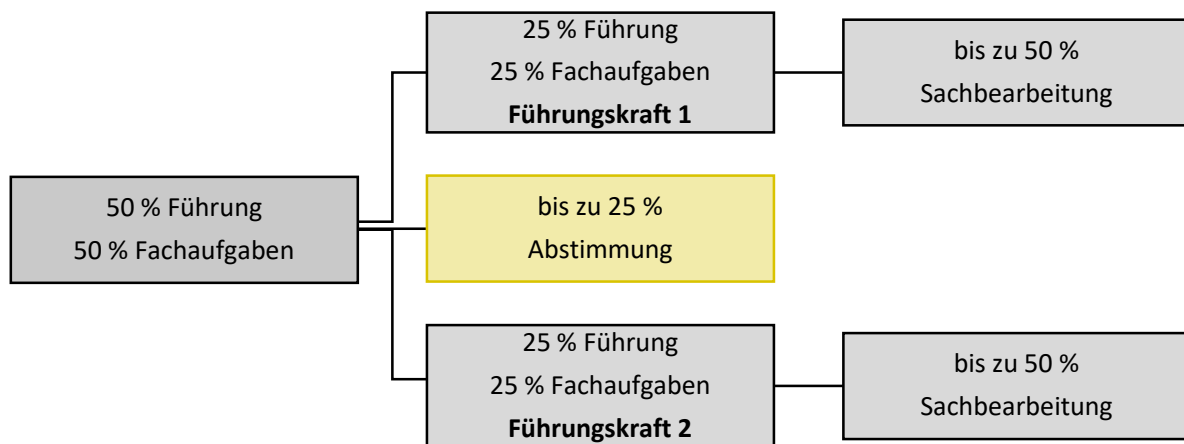
Zwei Teilzeitkräfte teilen sich mit jeweils 19,5 Wochenstunden (bei Beamt*innen 20,5 Wochenstunden) eine Planstelle. Nun möchte eine der beiden Kräfte die Arbeitszeit erhöhen. Die Planstelle gibt indes keine weiteren Stunden her.

Da sich im Verlauf eines Arbeitslebens biografieorientiert regelmäßig der Wunsch nach einer Veränderung der individuellen Arbeitszeit ergibt, sind Möglichkeiten für eine flexible Anpassung der Wochenstunden im System besonders wichtig. Sowohl im **Top-Sharing** als auch im **Top-Splitting** kann deshalb bei Vorhandensein entsprechender Stundenkontingente innerhalb der gesamten jeweiligen Fachdienststelle die Arbeitszeit bis zur gewünschten Höhe mit sachbearbeitenden bzw. projektbezogenen Anteilen aufgestockt werden. Dabei sollen Stunden ganz vorrangig aus einem annähernd vergleichbaren Bewertungssegment herangezogen werden, deren Übertragung auch arbeitsorganisatorisch sinnvoll ist. Entsprechende Anträge auf Stundenveränderung sollen mit einem Vorlauf von 6 Monaten eingereicht werden.

Top-Sharing bei einem Leitungsanteil der Führungsstelle von insgesamt 100 % mit zusätzlicher Sachbearbeitung:



Top-Sharing bei einem Leitungsanteil der Führungsstelle von insgesamt 50 % mit zusätzlicher Sachbearbeitung:



Soweit derartige Kontingente innerhalb der betreffenden Fachdienststelle nicht zur Verfügung stehen, kann alternativ für einen Zeitraum von bis zu 6 Monaten eine Kompensation über geeignete Stundenkontingente des jeweiligen Dezernats erfolgen. Scheidet auch diese Möglichkeit aus, kann eine Aufstockung mit hinreichender Begründung und Genehmigung des Fachbereichs Personal & Organisation übergangsweise bis zu 6 Monate aus dem Personalkostenverbund getragen werden (s. dazu auch „4 Finanzielle Rahmenbedingungen“).

Soweit ein Anspruch auf Stundenerhöhung trotz allem im Einzelfall nicht ermöglicht werden kann, ist eine der beiden beteiligten Führungskräfte umzusetzen. **Mangels Anspruchs auf eine konkrete Planstelle besteht hierbei nicht etwa ein Vorrang der Person, die zeitlich zuerst in die Stelle eingewiesen worden ist.** Kann unter den Beteiligten kein Konsens hinsichtlich einer nötigen Umsetzung herbeigeführt werden, ist die Umsetzungsentscheidung im Rahmen des Direktionsrechts durch den Fachbereich 11 bzw. die jeweilige personalführende Stelle herbeizuführen.

2.2.2 Entgelt und Besoldung

Weitere Fragestellungen können sich in allen Modellen der Teilzeitführung rund um das Entgelt ergeben.

Grundsätzlich besteht ein Anspruch auf Eingruppierung von Tarifbeschäftigten, wenn das höherwertige Aufgabengebiet mindestens häufig und dauerhaft auf die jeweilige Person übertragen wird. Im Falle von Beamt*innen ist zudem eine mindestens 50-prozentige Einweisung in die jeweilige Planstelle für eine Beförderung notwendig. Während demnach der*die Stelleninhaber*in auf der Stelle eingruppiert bzw. befördert werden kann, würde dies für eine zweite Kraft im Falle einer nur befristeten Übertragung der Funktion nicht gelten. Tarifbeschäftigten könnte in diesem Fall zumindest eine Zulage nach § 14 TVöD gewährt werden. Eine vergleichbare Regelung existiert für Beamt*innen jedoch nicht. Folglich würde die befristete Übertragung bei Beamt*innen keinerlei finanziellen Anreiz bieten. Diese tarifvertraglichen bzw. beamtenrechtlichen Regelungen führen dazu, dass das Modell der teilweise befristeten Übertragung nur wenig attraktiv für Bewerbende ist.

Grundsätzlich ist daher sowohl im Top-Sharing als auch im Top-Splitting eine Lösung anzustreben, die beiden beteiligten Führungskräften eine dauerhafte Planstelleneinweisung ermöglicht.

Diesem Ansatz folgend wird tarifbeschäftigten Tandempartner*innen dauerhaft Aufgaben in der Wertigkeit der jeweiligen Planstelle übertragen, so dass eine Eingruppierung grundsätzlich erfolgen kann. Verbeamteten Tandempartner*innen werden mindestens häufig in die jeweilige Planstelle eingewiesen, um eine Beförderungsperspektive zu ermöglichen.

Mit Blick auf je nach weiterer Entwicklung ggf. nötig werdende Umsetzungen von Sharing- bzw. Splittingteilnehmenden ist indes im Vorfeld der dauerhaften Aufgabenübertragung bzw. Planstelleneinweisung darauf zu achten, dass der Stellenplan perspektivisch eine auskömmliche Anzahl vakanter Stellen der jeweiligen Wertigkeit vorhält. Dieses Erfordernis kann zu einer Einschränkung des Top-Sharings bzw. Top-Splittings führen. Entsprechende Entscheidungen sind dem Fachbereich 11, ggf. im Benehmen mit den jeweiligen personalführenden Stellen der Eigenbetriebe vorbehalten.

Soweit eine verbeamtete*r Tandemspartner*in im Einzelfall nicht mindestens hälftig in eine Planstelle eingewiesen werden kann, kann eine Beförderung über städtische Regelungen bis einschließlich zur A12 erfolgen. Darüber hinaus ist weder eine Beförderung noch die Zahlung einer Zulage möglich. Dies ist in derartigen Fällen im Vorfeld zu kommunizieren. Vorteile, die Funktion dennoch zu übernehmen, können für entsprechende Beamt*innen vor allem in der Aneignung von Führungserfahrung oder ähnlichem liegen. Eine monetäre Würdigung ist ggf. zumindest über Zusatz-LOB bei entsprechender Leistung möglich.

Im **Modell der alleinigen Führung** sind für befristete höherwertige Tätigkeiten, die sich aus einer befristeten (ständigen) Stellvertretung oder entsprechend ausgewiesenen Sachbearbeitungstätigkeiten mit hinreichendem zeitlichem Umfang für die Dauer der Stundenreduzierung der Leitungskraft ergeben, Zulagen nach § 14 TVöD möglich. Beamtenrechtlich besteht auch in diesen Fällen keine rechtliche Grundlage für eine Zulagenzahlung.

2.2.3 Besetzung vakanter Stellenanteile

Soweit in allen Modellen der Führung in Teilzeit vakante Stundenanteile ausgeschrieben werden, erfolgt dies entsprechend der bereits geltenden Grundsatzentscheidung mit dem Ziele einer unbefristeten Beschäftigung, soweit das Qualifikationsprofil entsprechender Bewerber*innen eine hinreichende Verwendungsbreite zulässt und der Stellenplan perspektivisch eine auskömmliche Anzahl vakanter Stellen der entsprechenden Wertigkeit vorhält. Im Top-Sharing und Top-Splitting ist zudem ohnehin eine dauerhafte Besetzung und Aufgabenübertragung anzustreben, s. vorher.

3 Arbeitsorganisatorische Rahmenbedingungen

Für die erfolgreiche Einführung von „Führen in Teilzeit“ müssen verschiedene arbeitsorganisatorische Aspekte definiert und in der Praxis umgesetzt werden. Nachfolgend werden wesentliche Punkte aufgeführt:

Arbeitszeit und Arbeitsstruktur

Zunächst ist zu klären, wie die Verteilung der Wochenarbeitsstunden einer Führungskraft in Teilzeit erfolgen soll (Aufteilung auf feste Wochentage, ggf. zumindest auf eine feste Anzahl von Wochentagen). In Abhängigkeit hiervon ist festzulegen, wie die Führungskraft für den Bereich erreichbar ist. Bei besonderem Bedarf ist zu eruieren, ob und wie die Erreichbarkeit auch außerhalb der abgestimmten Arbeitszeiten zu gewährleisten ist.

Nutzung des Arbeitsplatzes

Grundsätzlich steht für eine Führungsfunktion ein Einzelbüroarbeitsplatz zur Verfügung. Sowohl für das Top-Sharing als auch das Top-Splitting wird, soweit nicht anderweitig auskömmliche Büroressourcen vorhanden sind, Desksharing für die beteiligten Führungskräfte vorgegeben. In Zeiträumen, in denen beide Führungskräfte vor Ort sind, ist verbindlich zu regeln, welcher Arbeitsplatz genutzt werden kann (bspw. ein Büroarbeitsplatz einer Person, die sich im Urlaub befindet oder mobil arbeitet, alternativ ein temporärer zusätzlicher Arbeitsplatz im gemeinsam genutzten Einzelbüro).

Verantwortungsbereiche und Aufgabenverteilung

Es muss eindeutig geklärt werden, welche Aufgaben die Führungskraft übernimmt und welche ggf. an andere Teammitglieder delegiert werden. Hierzu ist – wie unter III. 1 beschrieben – durch die vorgesetzte Person insbesondere schriftlich festzulegen, von welchen konkreten Tätigkeiten die Führungskraft in Teilzeit befreit wird, um die Führungsaufgabe im Umfang der individuellen Wochenarbeitszeit realistisch und ohne regelhafte Überschreitung wahrnehmen zu können. Zugleich ist zu dokumentieren, welche zu delegierenden Aufgaben in welchem zeitlichen Umfang durch wen auszuüben sind. Zudem sind transparente Regelungen für Abwesenheitsvertretungen zu treffen.

Evaluation der Modelle in der Praxis

Die Nutzung des Top-Sharings und des Top-Splittings sowie Entlastungsmaßnahmen der alleinigen Teilzeitführung sind im konkreten Einzelfall nach einem Jahr gemeinsam von der Fachdienststelle und dem Fachbereich 11 bzw. der jeweiligen personalführenden Stelle zu evaluieren.

4 Finanzielle Rahmenbedingungen

Für die erfolgreiche Umsetzung für des Konzeptes sind neben den vorgenannten rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen auch die finanziellen Auswirkungen zu berücksichtigen. Insbesondere die Bereitstellung zusätzlicher Stundenkontingente zur notwendigen Kommunikation im Top-Sharing spielt eine zentrale Rolle, um Führungskräfte in Teilzeit zu entlasten, ihre Aufgaben effizient zu verteilen und die Leistungsfähigkeit der Bereiche sicherzustellen.

Im ersten Jahr der Einrichtung eines Top-Sharings sollen die zusätzlichen Stundenkontingente zur Abstimmung vorrangig über vakante Demografiestellen, nachrangig über Beförderungsstellen in der Personalreserve finanziert werden (bei befristetem Bedarf im Top-Splitting analog). Soweit sich das Top-Sharing im konkreten Fall bewährt, sollen mit dem nächstmöglichen Stellenplanverfahren zusätzliche Stellenanteile mit kw-Vermerk eingeworben werden.

Sofern in den verschiedenen Modellen über die Leitungsfunktion hinaus weitere Sachbearbeitungsstunden erforderlich werden, sind zunächst vorhandene Reststundenkontingente innerhalb der Fachdienststelle, ersatzweise mit einer Dauer von bis zu 6 Monaten innerhalb des jeweiligen Fachdezernats heranzuziehen (s. insofern 2.2.1). Die etablierten Regelungen zur Umrechnung von Stundenkontingenten abweichend bewerteter Stellen sind anzuwenden. Sollten übergangsweise keine geeigneten freien Stundenkontingente vorhanden sein und keine anderweitigen Kompensationsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, können Zusatzkosten mit hinreichender Begründung sowie Genehmigung durch den Fachbereich Personal und Organisation übergangsweise bis zu 6 Monate durch den Personalkostenverbund (PKV) abgesichert werden.

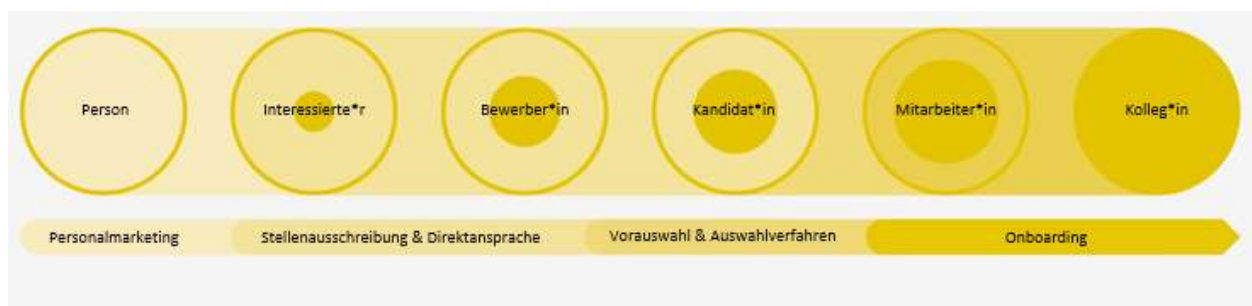
Eigenbetriebe sollen mit Blick auf die Finanzierung im Wege der Demografiestellen bzw. über den Personalkostenverbund eine Lösung gemeinsam mit dem Fachbereich Personal und Organisation eruieren.

IV. Maßnahmen der Personalgewinnung

Das Personalgewinnungskonzept „zusammen.finden“ aus dem Jahre 2024 steht für die erfolgreiche Verbindung der Arbeitgeberin mit qualifizierten Talenten. Dabei beginnt Personalgewinnung nicht erst bei der Bewerbung und endet auch nicht mit der Zusage nach dem Auswahlverfahren. Sie setzt vielmehr bereits bei der ersten Wahrnehmung potentieller Kandidat*innen im Rahmen einer Marketingkampagne im Stadtbild an und endet mit der abgeschlossenen Einarbeitung. Der Weg der Bewerber*innen wird insofern zu einer Talent-Reise, die jede Phase des Stellenbesetzungsprozesses aufgreift und passende Maßnahmen für die verschiedenen Schritte vorsieht. Moderne Strukturen und innovative Ansätze werden in den Fokus gerückt.

Führen in Teilzeit bedeutet aus Sicht der Personalgewinnung die Arbeitgeberin und Menschen mit Potenzial sowie Führungskompetenz ungeachtet der individuell gewünschten Arbeitszeitmodelle zusammenzubringen. Teilzeitführung wird in der Personalgewinnung nicht nur als Antwort auf die Bedürfnisse der Talente verstanden, sondern als Gewinn für die Arbeitgeberin durch höhere Motivation bei den Mitarbeitenden, eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und Steigerung der Arbeitgeberinnenattraktivität.

Nachfolgend soll exemplarisch aufgezeigt werden, wie die Thematik „Führen in Teilzeit“ in die bestehenden Maßnahmen der Personalgewinnung integriert werden können. Es werden bewusst keine neuen Maßnahmen beschrieben, sondern der bestehende Prozess mit seinen Zielgruppen und korrespondierendem Maßnahmenportfolio beleuchtet:



1 Personalmarketing

Das Personalmarketing soll im Kontext des Führens in Teilzeit-Führungspersönlichkeiten ansprechen, die eine verantwortungsvolle Rolle übernehmen möchten und zeitgleich Wert auf Flexibilität sowie Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben legen.

Die Ausarbeitung differenzierter Arbeitgeber*innenvorteile gilt dabei als wesentlicher Erfolgsfaktor. Um die Personengruppe mit Teilzeitführungswunsch konkret erreichen zu können, gilt es sowohl sachlich-rationale (bspw. Karriere-möglichkeiten, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Arbeitszeitmodelle u.ä.) als auch abstrakt-emotionale (u.a. Unternehmenswerte, Führungskultur und Selbstverständnis) Werte zu vermitteln. Je glaubwürdiger attraktive Inhalte dabei transportiert werden können, desto positiver nehmen Zielgruppen Arbeitgeber*innen in der Regel wahr. Geschönte Aussagen erweisen sich hingegen regelmäßig als äußerst kontraproduktiv für die Aktivitäten des Personalmarketings.

Führen in Teilzeit wird derzeit innerhalb der Stadtverwaltung Aachen nur punktuell umgesetzt. Um diesen Ansatz als glaubwürdigen Benefit nutzen zu können, muss in einem ersten Schritt Führen in Teilzeit Teil der Unternehmenskultur werden. Barrieren für Teilzeitführung sind zu reduzieren, indem Vorurteile abgebaut und die Vorteile hervorgehoben werden. In einem zweiten Schritt ist die Botschaft zu senden, dass Führung in Teilzeit bei der Stadt Aachen gelebte Praxis ist. Informationen zu den Teilzeitmodellen und Rahmenbedingungen könnten dann beispielsweise als visualisiertes FAQ im Karriereportal vorgehalten werden.

Hier sollten vor allem die Karriereentwicklungen trotz Teilzeit hervorgehoben werden, wie beispielsweise gezielte Weiterbildungsmöglichkeiten für Teilzeitführungskräfte, Aufstiegsmodelle in Teilzeit oder Mentoring-Programme.

Die Personengruppe der Teilzeitführenden könnten sodann ein bedeutsamer und speziell fokussierter Adressat*innenkreis innerhalb einer allgemeinen Führungskräftekampagne bilden. Dies kann zu einer Steigerung der Bewerbungszahlen für diese Zielgruppe führen. Innerhalb der Kampagnenzeiträume ist regelmäßig eine Zunahme der Aufrufe des städtischen Onlineauftritts um 20 bis 30 % sowie der eingehenden Bewerbungen der beworbenen Sparten um ca. 25 % festzustellen.

Der Einsatz authentischer Bilder und realer Mitarbeiter*innen als Markenbotschafter*innen (Testimonials) steigert die Glaubwürdigkeit der Botschaften.

Neben der Teilnahme an etablierten Veranstaltungen plant die Stadt Aachen in den nächsten Jahren eigene Formate durchzuführen, beispielsweise Fachvorträge in der „Digital Church“ als After-work-Event, aber auch die Organisation von Webinaren und Online-Events zu branchenspezifischen Themen und Einbezug der Fachdienststellen. Eine dieser Veranstaltungen soll ganz im Zeichen des Konzeptes „Führen in Teilzeit“ stehen.

Karriereveranstaltungen haben sich ebenfalls zu einem bewährten Instrument des Personalmarketings entwickelt. Sie bieten eine sehr effektive Möglichkeit, um mit verschiedensten Zielgruppen (und potenziellen Bewerber*innen) in den direkten Kontakt zu gelangen. Darüber hinaus bietet eine Karriereveranstaltung unmittelbare Einblicke in den bereichsspezifischen Arbeitsmarkt. Studien bestätigen: Unternehmen, die auf Karriereveranstaltungen vertreten sind, erweisen sich im Recruiting insgesamt erfolgreicher.

Zudem bewirken Karriereveranstaltungen regelmäßig einen Anstieg der Klickzahlen im Karriereportal sowie der Initiativbewerbungen. Zwischen 15 und 20 qualitativ hochwertige Bewerbungen werden in diesem Sinne erfahrungsgemäß während und nach entsprechenden Formaten eingereicht. Bewerbende verweisen hierbei oftmals sehr positiv auf die während der Karriereveranstaltung geführten Gespräche.

Über die bestehenden Karriereveranstaltungen könnte die Zielgruppe der Teilzeitführenden aktiv erreicht werden, indem die städtischen Vertreter*innen aktiv auf das Konzept verweisen und Informationen zu den verschiedenen Möglichkeiten an Interessierte weitergeben.

Im Bereich des Hochschulrecruitings werden die Partnerschaften mit Bildungseinrichtungen verstärkt, um u.a. Führungspotenziale frühzeitig zu erkennen und zu fördern. Das Modell Führen in Teilzeit kann hier attraktiv positioniert werden.

Eine aktive Ansprache der Zielgruppe soll ferner durch gezielte Netzwerkarbeit erfolgen, beispielsweise durch die Zusammenarbeit mit Karriereplattformen und spezialisierten Jobbörsen für Teilzeitkräfte.

2 Stellenausschreibung

Ist das Interesse für die Stadt Aachen als Arbeitgeberin erst geweckt, gilt es im nächsten Schritt aktiv zu einer Bewerbung zu ermuntern. Interessierte Personen benötigen in dieser Phase ihres Entscheidungsprozesses der Arbeitgeber*innenwahl zunehmend detailliertere Informationen rund um die Stadt Aachen als Arbeitgeberin. Aus Arbeitgeberinnensicht zielen entsprechende Maßnahmen zudem darauf ab, gerade solche Bewerber*innen anzuziehen, die zur Kultur und den Zielen der Stadt tatsächlich passen. Insofern sollen die im Nachfolgenden beschriebenen Ansätze auch eine Art Selbstreflexionsprozess der potentiellen Bewerber*innen auslösen.

Stellenausschreibungen sollten in Bezug auf die Zielgruppe klar kommunizieren, dass Führungskräfte in Teilzeit gesucht werden und Bewerbungen erwünscht sind. In diesem Kontext ist im Vorfeld einer Ausschreibung zudem zu prüfen, ob die jeweilige Stelle auch für eine geteilte Führung grundsätzlich in Frage kommt. Das Anforderungsprofil nimmt dabei keine Unterscheidung zwischen Vollzeit- und Teilzeitkräften vor. Die geforderten Formalqualifikationen und Soft-Skills sind gleich.

Damit das Konzept erfolgreich umgesetzt werden kann, ist es entscheidend, dass bereits in der Stellenausschreibung deutliche Signale für Offenheit, Unterstützung und Machbarkeit gesendet werden. Eine gezielte Ansprache potenzieller Teilzeit-Führungskräfte ist ein wichtiger Schritt, um qualifizierte und motivierte Bewerber*innen zu gewinnen.

Ziel ist es, die Position sowohl attraktiv als auch realistisch zu gestalten und die Erwartungen an Arbeitsumfang und Verantwortungsbereiche eindeutig zu definieren. An dieser Stelle sollte das direkte Gespräch mit der jeweiligen Fachdienststelle als fester Bestandteil etabliert werden. Werden interessierte und geeignet erscheinende Personen bereits im Vorfeld einer möglichen Bewerbung professionell beraten, können spätere Problemstellungen, Fallstricke

und Unzufriedenheiten oftmals vermieden werden. Im Sinne einer realistischen Beratung kann dieses Gespräch auch dazu führen, dass eine interessierte Person im Folgenden von einer Bewerbung absieht.

Derzeit wird in den meisten Stellenausschreibungen darauf Aufmerksam gemacht, dass die Führungsposition in Teilzeit besetzt werden kann.

Ein Hinweis an die interessierten Personen wie „Wir freuen uns auf Ihre individuellen Vorschläge zur Gestaltung der Arbeitszeit“ signalisiert, dass die Stadt Aachen flexibel ist und individuelle Lösungen unterstützt.

Wichtig ist dazu, bereits in der Stellenausschreibung die Führungsaufgaben präzise zu beschreiben und klarzustellen, wie diese auch in einem reduzierten Arbeitszeitmodell erfüllt werden können:

- Konkrete Darstellung der Verantwortungsbereiche
- Hinweise auf unterstützende Maßnahmen wie Stellvertretungen, Tandemmöglichkeit etc.

Die Stellenausschreibung muss zudem klarstellen, dass Führungsqualitäten und persönliche Kompetenzen wichtiger sind als die reine Arbeitszeit.

Die Stellenausschreibung ist auch eine Gelegenheit, die Werte und die Kultur der Arbeitgeberin hervorzuheben. Insbesondere Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sollten benannt werden:

„Die Besetzung der Stelle in Teilzeit ist grundsätzlich möglich. Wir bieten flexible Arbeitszeiten und -formen, wie mobiles Arbeiten und Führen in Teilzeit. Diese orientieren sich an dienstlichen Belangen sowie den verschiedenen Lebensmodellen.“

Zusätzlich kann im Karriereportal auf Erfolgsgeschichten oder Beispiele aus der Stadtverwaltung verwiesen werden, um die Machbarkeit von Führen in Teilzeit zu unterstreichen: „Erfahren Sie mehr über unsere Teilzeit-Führungskräfte und ihre Erfolgsgeschichte auf unserer Karriereseite.“

Die gezielte Verbreitung der Ausschreibung ist entscheidend, um die richtigen Talente zu erreichen. Neben klassischen Jobportalen sollten Plattformen genutzt werden, die sich auf flexible Arbeitsmodelle spezialisiert haben, bspw. Netzwerke für berufstätige Eltern, Plattformen für Frauen in Führungspositionen u.ä.

3 Direktansprache

Die Direktansprache von potenziellen Teilzeit-Führungskräften stellt ein wirkungsvolles Instrument dar, um gezielt Talente zu gewinnen, die aufgrund ihrer beruflichen oder privaten Situation an einer flexiblen Führungsrolle interessiert sind. Durch eine individuelle Ansprache können potenzielle Bewerber*innen auf die besonderen Möglichkeiten der Führung in Teilzeit aufmerksam gemacht und frühzeitig beraten werden. Fragestellungen zur Umsetzbarkeit sind im direkten Austausch zu klären. Für eine erfolgreiche Direktansprache müssen Zielgruppen hinreichend definiert werden. Diese können sein:

- Wiedereinsteiger*innen, Talente in Elternzeit oder nach beruflichen Auszeiten
- Fach- und Führungskräfte, die bereits in Teilzeit tätig sind oder Interesse daran gezeigt haben
- Netzwerke und Communities, die sich auf flexible Arbeitsmodelle fokussieren
- Direktansprache auf Business-Plattformen wie LinkedIn und XING oder spezialisierte Netzwerke wie Female Leadership oder Working Moms
- Aufbau eines Talentpools für Teilzeitführung

4 Auswahlverfahren

Gerade für Teilzeitkräfte ist ein transparenter und vor allem „schlanker“ Bewerbungsprozess wichtig – ein ohnehin grundlegendes Ziel der im Personalgewinnungskonzept vorgesehenen Überarbeitung der Verfahrensabläufe. Im Kontext der Führung in Teilzeit soll dazu die Möglichkeit eingerichtet werden, an Bewerbungsgesprächen außerhalb der klassischen Arbeitszeiten teilzunehmen.

Eine an aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen orientierte Eignungsdiagnostik bietet die Möglichkeit, den Qualitätsstandard der städtischen Auswahlverfahren zu erhöhen und sichert einen transparenten, standardisierten und fairen Prozess für die Bewerbenden. Dabei sind gleiche Anforderungen an die Bewerbenden in Voll- und Teilzeit zu stellen. Oftmals werden Teilzeitkräften gefühlt jedoch höhere Anforderungen an Flexibilität, Organisationsfähigkeit oder Kommunikation abverlangt. Dies widerspricht einerseits dem Gleichbehandlungsgrundsatz und lässt andererseits das Arbeitsumfeld außer Acht – ein Umstand, den der Fachbereich Personal & Organisation künftig im Zuge der Auswahlverfahren gegenüber den Fachdienststellen adressieren wird.

Ergänzend ist beabsichtigt, die Module in den Auswahlverfahren thematisch zu erweitern, unabhängig vom Vorliegen von Teilzeitbewerbungen. In diesem Sinne sollen bspw. Priorisierungsaufgaben („Ihr Team hat mehrere dringende Aufgaben zu bearbeiten. Wie priorisieren Sie diese und delegieren sie an Ihre Mitarbeitenden, insbesondere an Tagen, an denen Sie nicht anwesend sind?“) sowie spezielle Kommunikationsübungen („Entwickeln Sie einen Kommunikationsplan für eine Woche, in der Sie nur an drei Tagen verfügbar sind.“), die zunehmend wichtiger erscheinende Führungsfähigkeiten abfragen, in die Eignungsdiagnostik aufgenommen werden.

Des Weiteren ist künftig nach Auswahl einer Teilzeitkraft als bestgeeignete Person bereits obligatorisch ein Umgang mit Reststundenkontingenten nach den hier vorgestellten Modellen zwischen der Fachdienststelle und dem Fachbereich Personal & Organisation zu thematisieren.

5 Onboarding

Ein strukturiertes Onboarding ist entscheidend, um neuen Teilzeit-Führungskräften den Einstieg in ihre Rolle zu erleichtern. Es dient dazu die Führungskraft in die Unternehmenskultur, Prozesse und Strukturen einzuführen und sie auf die spezifischen Anforderungen der Teilzeitführung vorzubereiten. Im Kontext der Überarbeitung der derzeitigen Onboarding-Strategie muss der Prozess in Vollzeit und Teilzeit gedacht werden. Beispielsweise sollten Fortbildungsangebote als halb- und ganztägige Veranstaltungen angeboten werden bzw. in digitaler Form (Zoom, Moodle).

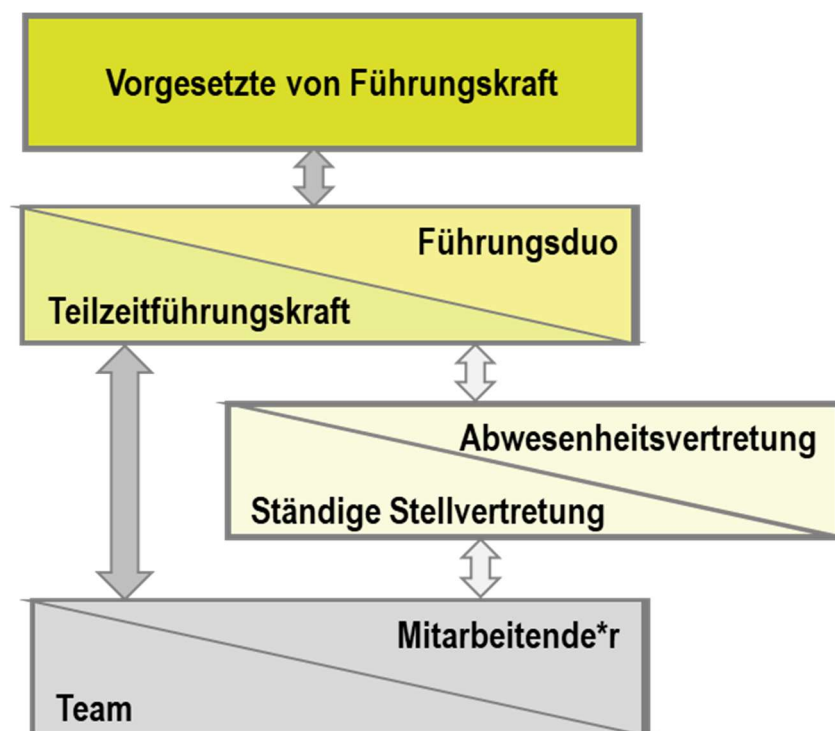
Ein Einarbeitungsleitfaden speziell für Teilzeitkräfte soll neben wichtigen Informationen auch Hinweise zu Stolperfallen geben und eine Checkliste enthalten, welche Rahmenbedingungen und Vereinbarungen in den ersten Wochen zwischen Vorgesetzten und Teilzeitkraft für einen erfolgreichen Start vereinbart werden müssen.

Ein regelmäßiges Austauschformat zwischen Fachbereichen, Arbeitgeberin und Teilzeit-Führungskräften soll eine stetige Verbesserung vor Ort bewirken und einen Austausch von Best-Practice-Ansätzen unterstützen.

V. Maßnahmen der Personalentwicklung

Das Personalbindungskonzept der Stadt Aachen „zusammen.wachsen“ enthält als eine wesentliche Komponente im Bereich Führungskräfteentwicklung den Ausbau von Führen in Teilzeit. In diesem Kontext übernimmt die Personalentwicklung des Fachbereichs Personal & Organisation (FB 11/220) bzw. die jeweilige personalführende Stelle wesentliche Aufgaben bei der Einführung und Gestaltung, sobald ein Führungsduo oder eine Arbeitszeitreduzierung einer Führungskraft geplant werden. Idealerweise ist die Personalentwicklung bereits im Zuge der Beratung oder Planung, ob und wie Führung in Teilzeit im konkreten Bereich umzusetzen ist, involviert. Dabei sollen im Folgenden die verschiedenen Zielgruppen der Personalentwicklung im Rahmen der Führung in Teilzeit, deren jeweilige Anforderungen und Herausforderungen sowie flankierende Personalentwicklungsmaßnahmen beschrieben werden.

Zielgruppen im Kontext des Führens in Teilzeit



1 Vorgesetzte von Teilzeitführungs Kräften und Führungsduos

Führungsduos gibt es in der Stadtverwaltung Aachen derzeit wenige. Dazu sind 14% der Führungskräfte in Teilzeit tätig. Hieraus lässt sich ableiten, dass viele Vorgesetzte mit diesem Thema beziehungsweise der Umsetzung eines Anliegens auf Reduzierung der Arbeitszeit bisher noch nicht betraut waren. Die Stadt Aachen erwartet von ihren Vorgesetzten indes, Führung in Teilzeit und Führungsduos aktiv zu fördern und zu unterstützen. Dabei ist mit Zweifeln und Skepsis offen umzugehen. Ansinnen der Personalentwicklung ist, Überzeugungsarbeit zu leisten und Lösungen für auftretende oder auch nur vermuteten Schwierigkeiten zu bieten. Zugleich wird von Vorgesetzten erwartet offen und konstruktiv mit den Teilzeitwünschen ihrer Führungskräfte umzugehen. Dies kann unter Umständen notwendig werden lassen, das eigene Führungsbild zu reflektieren und ggf. zu verändern.

Was die Vorgesetzten gewährleisten müssen:

- Die Sicherstellung eines strukturierten Vorgehens beim Wechsel von Voll- in Teilzeit.
- Die Gewährleistung der Anpassung des Arbeitspensums an das reduzierte Stundenmaß.
- Ggf. die Umverteilung von Aufgaben bzw. anderweitige organisatorische Anpassungen.

- Die klare Aufteilung der Aufgaben oder der Arbeitszeit bei einem Führungsduo.
- Die Einrichtung einer funktionierenden Vertretungsregelung.

So unterstützt die Personalentwicklung:

- Das Thema Führen in Teilzeit ist integraler Bestandteil in den von 11/220 durchgeführten Fachbereichsberatungen.
- Bereiche oder Führungskräfte, die über die Umsetzung von Führen in Teilzeit nachdenken, können Beratung durch die Personal- und Organisationsentwicklung einholen.
- Koordinierte Vernetzungsmöglichkeiten für Vorgesetzte, denen Teilzeitführungskräfte unterstellt sind (z.B. Austausch von Erfahrungen, Best-Practice-Beispielen).

2 Teilzeitführungskräfte oder Führungsduos

Auch die Führungskräfte selber, die in Teilzeit gehen oder ein Führungsduo bilden, arbeiten in der Regel zum ersten Mal in einem solchen Modell. Mithin sind auch hier diverse Aspekte zu reflektieren und abzustimmen.

- Erwartungsmanagement: „Wer erwartet welche Dinge in der hierarchischen Linie von mir und welche bin ich bereit zu erfüllen?“
- Aufgabenmanagement: „Wer übernimmt welche Aufgaben, welche Aufgaben werden auf wen delegiert?“
- Zeitmanagement: „Welche Zeiträume müssen abgedeckt werden, wer deckt welche Zeiträume ab?“
- Vertretungsmanagement: „Wer vertritt die Führungskraft bei welchen Aufgaben temporär oder dauerhaft?“

Diese und weitere Inhalte gilt es vorab in der Hierarchie abzusprechen und klar zu kommunizieren.

So unterstützt die Personalentwicklung:

- Verpflichtendes Auftaktgespräch mit der Personalentwicklung bei Führung im Top-Sharing und Top-Splitting
- Bei Reduzierung der Arbeitszeit: Beratungsgespräch auf Wunsch.,
- Führungskräfteonboarding-Gruppen für alle Personen, die erstmalig bei der Stadt Aachen Führungskraft werden.
- Zeitnahe Teilnahme am entsprechenden Führungskräfteprogramm (D 300, ff.), möglichst in einer Teilzeitvariante.
- Einzelfallbezogene Coaching-Angebote:
 - Grundsätzlich (verpflichtend) im Top-Sharing und Top-Splitting zu Beginn der Zusammenarbeit; anschließend bei Bedarf.
 - Bedarfsorientiert bei alleiniger Führung in Teilzeit.
- Bei Bedarf: Durchführung begleitender Supervision oder entsprechend ausgerichteter Teamentwicklungsmaßnahmen.
- Interne Austauschformate und Vernetzungsmöglichkeiten für Führungskräfte in Teilzeit:
 - Kollegiales Mentoring: Erfahrene Teilzeit-Führungskräfte unterstützen und begleiten neue Teilzeit-Führungskräfte bei spezifischen Herausforderungen.
 - Kollegiale Beratung für Teilzeit- Führungskräfte (Besprechung spezifischer Herausforderungen, Austausch von Erfahrungen/ Best-Practice-Beispielen)

3 Vertretung

Vertretungen von Führungskräften können ständige Stellvertretungen mit fest zugeordneten Aufgaben oder Abwesenheitsvertretungen mit nur temporär übertragenen Aufgaben sein. Dabei gelten eigentlich keine besonderen Regelungen bei der Vertretung von Teilzeitführungskräften bzw. Führungsduos. Gleichwohl erscheinen klare Strukturen und Absprachen hier besonders wichtig, damit keine Führungslücken entstehen.

Letztlich gilt es in allen Modellen:

- Die Definition der Zuständigkeiten sicherstellen, dabei die Rolle, die übertragenen Aufgaben und die Befugnisse klären.
- Eine Kommunikationsstrategie und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Führungskraft in Teilzeit zu entwickeln.
- Kommunikation der Absprachen in die Hierarchie.

So unterstützt die Personalentwicklung

- Einbeziehung der Stellvertretung in einen Coachingtermin, um die Absprachen bezüglich Vertretung zu thematisieren – falls denn notwendig.
- Teilnahme am Seminar „Grundlagen der Führung“ oder bei regelmäßiger Übernahme von Führungsaufgaben auch Teilnahme am Führungskräfteprogramm (D300).

4 Mitarbeitende und Team

Neue Regelungen, Veränderungen der Führungsposition, ein neues Führungsmodell - alle diese Dinge lösen in der Regel Verunsicherungen und Fragen unter den Mitarbeitenden aus. Es gilt also, das Team möglichst frühzeitig „ins Boot zu holen“ und über die Neuerungen, z.B. die Bildung eines Führungsduos zu informieren. Das Modell des Führens in Teilzeit ist vorzustellen, Raum für offene eine Diskussion zu schaffen. Besonders zentral erscheint, die Mitarbeitenden bzw. das Team rechtzeitig und regelmäßig über den Prozess der Abstimmung geänderter Regeln, Abläufe und Zuständigkeiten zu informieren. Jede*r Mitarbeitende ist zudem über Verfügbarkeit und Zuständigkeit von Führung zu informieren.

So unterstützt die Personalentwicklung

- Durchführung entsprechend ausgerichteter Teamentwicklungsmaßnahmen – bei Bedarf.

5 Fortbildung im Kontext von Führen in Teilzeit

Um das Thema Führen in Teilzeit bekannter und verständlicher zu machen, kommt dem Bereich der Fortbildungen eine besondere Bedeutung zu. So soll das Thema Führen in Teilzeit Bestandteil aller Führungskräfte trainings werden. Zentrale Veranstaltungen in diesem Sinne sind:

- Gesunde Führung - Psychische Gesundheit
- Orientierungsseminar für Führungsinteressierte (D 201)
- Kompetent Managen (Führungsnachwuchsprogramm)
- Kompetent Führen für neue Teamleitungen (D 300), Abteilungsleitungen und Sachgebietsleitungen (D 320)
- Führen in Zeiten Wandels für neue Fachbereichs- und Eigenbetriebsleitungen (D 350)

Wenn möglich, sollen Fortbildungsformate an den zeitlichen Rahmenbedingungen von Führungskräften in Teilzeit ausgerichtet werden (bspw. im Wege einer nur halbtägigen Durchführung).

Zudem werden bei der Entwicklung digitaler Angebote für selbstgesteuertes Lernen, die zeitlich unabhängig genutzt werden können, auch Themen der Teilzeitführung in den Blick genommen.

Mögliche Fortbildungsthemen, die besonders für Führungskräfte in Teilzeit interessant sein könnten, sind z.B.

- Entwicklung/ Ausbau von Flexibilität als Kernkompetenz
- Vorausschauende (Aufgaben-)Planung und transparente Kommunikation
- Zeitmanagement- und Priorisierungstechniken
- Effiziente Arbeitsorganisation und Zielorientierung
- Optimales Kalendermanagement
- Umgang mit Doppelbelastung: Work-Life-Balance

Diese sollen in regelmäßigen Abständen sowohl in Präsenz als auch digitalen Trainings Berücksichtigung finden. Für an Führung in Teilzeit interessierte Mitarbeitende bzw. für Vollzeitführungskräfte, für die ggf. Führung Teilzeit in Frage kommen könnte, soll es regelmäßig Infoveranstaltungen geben.

VI. Organisationskultur und Changemanagement

Erfolgreiche Implementierung und Qualitätssicherung von Führung in Teilzeit

Eine erfolgreiche Implementierung von Führen in Teilzeit setzt die Unterstützung und Akzeptanz auf allen Verwaltungsebenen voraus. Ziel ist es, die kulturelle Offenheit für flexible Arbeitsmodelle zu stärken und Führen in Teilzeit als gleichwertige Führungsoption zu etablieren. Dabei wird besonderer Wert auf Praxisnähe und transparente Kommunikation gelegt.

Mit dem Konzept "Führen in Teilzeit" wird ein weiterer bedeutsamer Baustein einer modernen und familienfreundlichen Personalentwicklung auf den Weg gebracht. Für die Stadtverwaltung Aachen, in der auch Gleichberechtigung und Diversität eine wesentliche Rolle spielen, nimmt die gelungene Integration von Teilzeitführungsmodellen einen hohen Stellenwert ein. Eine erfolgreiche Implementierung von Führen in Teilzeit erfordert jedoch Veränderungen der Organisationskultur. Hierbei nimmt das Changemanagement eine zentrale Rolle ein. Es umfasst alle Maßnahmen, die notwendig sind, um Veränderungen strukturiert und nachhaltig in einer Organisation umzusetzen. Ziel ist es, Widerstände zu minimieren, Akzeptanz zu fördern sowie neue Inhalte und Werte, Prozesse und Strukturen langfristig zu etablieren.

1 Ziele und Voraussetzungen eines gelungenen Changemanagements

1.1 Strategische Verankerung des Konzepts Führen in Teilzeit

Die Unterstützung des Verwaltungsvorstands sowie die Sensibilisierung der oberen Führungsebene (Fachbereichs- und Eigenbetriebsleitungen) sind zur nachhaltigen Verankerung des Ansatzes Führen in Teilzeit unerlässlich. Dazu ist Engagement der Führungskräfte aller Hierarchieebenen ein entscheidender Erfolgsfaktor für gelungene Changeprozesse. Ohne deren aktive Rolle ist es schwierig, die notwendigen kulturellen und strukturellen Veränderungen zu erreichen.

1.2 Anpassung des Führungsleitbildes

Führungsleitbilder können einen Beitrag zur Verankerung von Werten und Normen in der Organisationskultur leisten. Die bestehenden Führungsleitlinien der Stadtverwaltung Aachen werden überarbeitet, um Führen in Teilzeit als selbstverständlichen Bestandteil zu integrieren. Das so fortgeschriebene Leitbild soll Führungskräften Orientierung bieten und den Rahmen für eine flexible und teilzeitfreundliche Führung definieren.

1.3 Organisatorische und kulturelle Anpassungen

Für die erfolgreiche Umsetzung von Führen in Teilzeit werden organisatorische und kulturelle Anpassungen vorgenommen. Dabei werden Arbeitsprozesse, Arbeitsstrukturen und Instrumente wie Kommunikations- und Informationssysteme überprüft. Beispielsweise sollten Besprechungen und Sitzungen auf den Vormittag verlegt werden, um Teilzeitführungs Kräften die Teilnahme zu erleichtern.

1.4 Individuelle Prüfung von Teilzeitführungsstellen

Die Besetzung von Führungsstellen mit Teilzeitkräften wird grundsätzlich durch den Fachbereich Personal & Organisation eng begleitet. Dies stellt sicher, dass die jeweiligen Anforderungen der Fachdienststellen und die Wünsche der betroffenen Teilzeit-Führungskräfte bestmöglich in Ausgleich gebracht werden können. Die im konkreten Fall genutzten Modelle des Führens in Teilzeit sind zu gegebener Zeit zu evaluieren, um passgenaue individuelle Lösungen weiterentwickeln zu können.

1.5 Berücksichtigung relevanter Schnittstellen

Schnittstellen zu anderen Aufgabenfeldern, die das Thema Führen in Teilzeit tangieren, werden analysiert und berücksichtigt. Beispielsweise sind psychische Gefährdungsbeurteilungen (gemäß § 5 ArbSchG) von besonderer Relevanz, da Führungskräfte in Teilzeit aufgrund einer möglichen Verdichtung ihrer Aufgaben besonderen Belastungen ausgesetzt sein können.

1.6 Evaluation und Qualitätssicherung

Eine regelmäßige Evaluation der Teilzeitführungsmodelle stellt die Qualität und Nachhaltigkeit der Implementierung sicher. Dabei werden auch hemmende Normen, Werte und Einstellungen innerhalb der Organisationskultur identifiziert und bearbeitet. Die Evaluation umfasst quantitative Kennzahlen (z. B. Anzahl der Teilzeitführungskräfte, Fluktuationsrate) sowie qualitative Feedbacks aus Mitarbeiterbefragungen.

2 Maßnahmen der Akzeptanzstärkung für das Führen in Teilzeit in der gesamten Stadtverwaltung

2.1 Förderung flexibler Arbeitszeitmodelle und mobiler Arbeit

Flexible Arbeitszeitmodelle und Mobile Arbeit bilden ein Fundament für die erfolgreiche Umsetzung von Teilzeitführung. Beide Modelle bieten Teilzeit-Führungskräften die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit individuell an die persönlichen und beruflichen Anforderungen anzupassen, ohne die Erfüllung ihrer Führungsaufgaben zu beeinträchtigen. Durch die konsequente Nutzung dieser Möglichkeiten wird zugleich verdeutlicht, dass reduzierte Arbeitszeiten nicht mit einem Qualitätsverlust der Führung gleichzusetzen sind.

Ein besonderer Fokus liegt hierbei auf der Schaffung klarer Rahmenbedingungen, die sowohl die Erreichbarkeit der Führungskraft als auch die ergebnisorientierte Leistungserbringung durch die Führungskraft gewährleisten. Hierzu zählen transparente und verbindliche Informationen zu den Arbeitszeiten und zur Erreichbarkeit, die Einführung bzw. der Ausbau digital gestützter Kommunikations- und Kollaborationstools, sowie die Förderung einer Kultur des Vertrauens und der Eigenverantwortung. Teilzeit-Führungskräfte werden ermutigt, diese Flexibilität vorzuleben und ihre Teams durch transparente Kommunikation und verlässliche Arbeitsorganisation aktiv in die neuen Arbeitsformen einzubinden und davon zu überzeugen.

2.2 Veröffentlichung von Best-Practice-Beispielen

Der Erfahrungsaustausch innerhalb der Verwaltung ist ein wesentlicher Faktor zur Förderung der Akzeptanz. Die regelmäßige Veröffentlichung erfolgreicher Praxisbeispiele zeigt, dass Führen in Teilzeit in unterschiedlichsten Fachdienststellen und auf verschiedenen Führungsebenen umsetzbar ist. Hierbei werden sowohl die Vorteile als auch die überwundenen Herausforderungen anschaulich und mit Best-Practice-Beispielen über verschiedene Kanäle wie das Mitarbeitendenportal und die Mitarbeitendenzeitung dargestellt.

Interviews und Erfahrungsberichte von Teilzeitführungskräften sowie deren Teams geben authentische Einblicke in den Arbeitsalltag. Ziel ist es, durch positive Vorbilder mögliche Vorbehalte abzubauen und die Vorteile flexibler Führungsmodelle greifbar zu machen.

2.3 Herstellung der Transparenz bei nicht umsetzbaren Konstellationen von Führen in Teilzeit

In Fällen, in denen die Umsetzung des Führens in Teilzeit aufgrund struktureller oder organisatorischer Gegebenheiten nicht möglich ist (z. B. aufgrund der Nicht-Teilbarkeit bestimmter Führungsaufgaben), sind die betroffenen Fachbereiche und Eigenbetriebe verpflichtet, dies dem Fachbereich Personal und Organisation gegenüber offen und nachvollziehbar zu begründen. Die Begründung muss die konkreten Anforderungen darlegen, die einer Teilzeitführung entgegenstehen, sowie die geprüften Alternativen und deren Ergebnisse dokumentieren.

Diese Transparenz dient nicht nur der Nachvollziehbarkeit im konkreten Einzelfall, sondern auch der Identifikation wiederkehrender struktureller Hürden. Auf Basis dieser Erkenntnisse werden alternative Lösungen entwickelt, um möglichst vielen Führungskräften die Option einer Teilzeitführung zu ermöglichen. Dabei wird der Fokus daraufgelegt, organisatorische Prozesse und Aufgabenverteilungen so anzupassen, dass die Teilbarkeit von Führungsaufgaben möglich wird.

3 Marketing und Kommunikation: Informieren, Überzeugen, Wissen aufbauen

Eine erfolgreiche Implementierung des Konzepts zur Führung in Teilzeit setzt eine transparente, zielgerichtete und vor allem kontinuierliche Kommunikation voraus. Durch gezielte Marketingmaßnahmen wird das Konzept sowohl innerhalb der Stadtverwaltung als auch nach außen hin (s. diesbezüglich Maßnahmen der Personalgewinnung) bekannt gemacht, um Akzeptanz, Verständnis und Unterstützung für das Führungsmodell zu fördern. Der Fokus liegt darauf, Mitarbeitende und Führungskräfte zu informieren, für das Konzept zu gewinnen und das notwendige Wissen zur Umsetzung zu vermitteln.

3.1 Nach innen gerichtete Ziele

- Bekanntheitsgrad des Konzeptes: alle an Führungsaufgaben interessierten Mitarbeitenden sollen wissen, dass es das Konzept zur Führung in Teilzeit gibt und welche Möglichkeiten es bietet.
- Kenntnis der Inhalte: allen Führungskräften sowie den Mitarbeitenden in den personalführenden Stellen sind die Inhalte dieses Konzepts bekannt.
- Integration in die Unternehmenskultur: Führen in Teilzeit soll als integraler Bestandteil der Personalstrategie wahrgenommen werden.

3.2 Vorstellung des Konzepts zur Führung in Teilzeit im Verwaltungsvorstand

Die Einbringung dieses Konzepts in den Verwaltungsvorstand gewährleistet, dass Führen in Teilzeit als langfristiger und verbindlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie implementiert wird. Die Verabschiedung des Konzepts im höchsten Gremium der Verwaltung setzt ein klares Signal für die Bedeutung von Teilzeitführung an alle Mitarbeitenden.

3.3 Beteiligung der Gremien der Personalvertretung

Die frühzeitige Einbindung der Personalvertretungen (Gesamtpersonalrat und Dienststellenpersonalräte) stellt sicher, dass die Interessen der Mitarbeitenden berücksichtigt werden und das Konzept auf breite Akzeptanz und Unterstützung stößt. Durch die Beratung in den Gremien wird ein konstruktiver Dialog gefördert, der dazu beiträgt, mögliche Vorbehalte abzubauen und eine gemeinsame Basis für die Umsetzung zu schaffen.

3.4 Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten und der Schwerbehindertenvertretung

Die Einbindung der beiden Beauftragten stellt sicher, dass das Konzept die Prinzipien der Gleichstellung und Inklusion berücksichtigt. Durch die Rückmeldungen der Beauftragten können Anforderungen von Mitarbeitenden mit spezifischen Bedürfnissen bedarfsgerecht in die Umsetzung integriert werden.

3.5 Vorstellung des Konzepts bei den Führungskräften aller Hierarchieebenen

Die Vorstellung des Konzepts wird zielgruppengerecht an die jeweiligen Verantwortlichkeiten und Bedarfe der unterschiedlichen Führungsebenen ausgerichtet. Dabei erfolgt die Vorstellung des Konzepts nicht nur als Präsentation, sondern als interaktiver Dialog, der Raum für Fragen, Anregungen und Diskussionen lässt.

Das Konzept soll in diesem Sinne sowohl im Zuge einer der kommenden Leitungskonferenzen als auch im Rahmen von geeigneten Formaten individuell gegenüber den Fachdienststellen präsentiert werden.

3.6 Vorstellung des Konzepts in der gesamten Belegschaft

Digitale Kommunikationskanäle

Mitarbeitenden-Portal: Veröffentlichung umfassender Informationen zur Führung in Teilzeit, einschließlich FAQ-Bereich, Anwendungsbeispielen und Kontaktmöglichkeiten.

Analoge Kommunikationsmittel

Print-Infos: Erstellung von Flyern und Broschüren insbesondere für Mitarbeitende ohne Bildschirmarbeitsplatz. Damit wird eine möglichst breite Reichweite gewährleistet.

Mitarbeitendenzeitung: Vorstellung von Erfolgsgeschichten und Erfahrungsberichten von Teilzeit-Führungskräften, um die praktische Relevanz und Machbarkeit zu veröffentlichen.

3.7 Informationsveranstaltungen für interessierte Mitarbeitende und Führungskräfte

Für folgende Zielgruppen sollen derlei Veranstaltungen durchgeführt werden:

- Mitarbeitende, die sich für eine Führungsposition in Teilzeit interessieren.
- Vollzeit-Führungskräfte, die sich über die Möglichkeiten der Teilzeitführung informieren möchten.
- Mitarbeitende und Führungskräfte, die sich in "Auszeiten" befinden (z. B. Elternzeit, Sonderurlaub) und nach ihrer Rückkehr eine Führungsaufgabe in Teilzeit übernehmen möchten.

Folgende Inhalte gehen in die Informationsveranstaltung ein:

- Vorteile und Herausforderungen der Führung in Teilzeit.

- Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die Teilnahme an den Modellen der Führung in Teilzeit.
- Unterstützungsmöglichkeiten und Anlaufstellen innerhalb der Verwaltung.

VII. Ziele & Controlling

Das vorliegende Konzept verfolgt die nachfolgenden Ziele mit gesamtstädtischer Bedeutung:

- Hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte gewinnen und binden
- Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben weiter verbessern
- Frauen und unterrepräsentierte Gruppen in Führung bringen
- Effizienz und Produktivität steigern
- Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Führungskräften langfristig sichern
- Beitrag zur Modernisierung der Unternehmenskultur und Steigerung der Arbeitgeberinnenattraktivität

Dazu werden mit Beginn der Anwendung des Konzepts zur Führung in Teilzeit nachfolgende Kennzahlen regelmäßig erhoben:

- Anzahl der eingeführten Teilzeit-Führungspositionen (alle Modelle)
- Bewerbungsquote für Teilzeit-Führungspositionen
- Qualifizierte Zufriedenheitsabfrage unter den Führungskräften in Teilzeit sowie deren Vorgesetzten
- Diversität (Frauenanteil) in Führungspositionen

Das Konzept als solches soll nach zwei Jahren erstmalig evaluiert werden.

Zwecks Lösung besonders komplexer Fallgestaltungen, aus deren Behandlung Entscheidungen mit grundlegendem Charakter erwachsen können, wird des Weiteren eine Clearingstelle gebildet. Diese besteht aus Vertreter*innen der betroffenen Fachdienststelle, des jeweiligen Dienststellenpersonalrats, des Gesamtpersonalrats, der Gleichstellungsstelle, ggf. der Schwerbehindertenvertretung, sowie des Fachbereichs 11 und der Eigenbetriebe mit eigener Personalführung. Die Letztentscheidungskompetenz obliegt weiterhin dem Fachbereich 11 bzw. den personalführenden Stellen, in herausgehobenen Angelegenheiten der Personaldezernentin*dem Personaldezernenten.

VIII. Fazit & Ausblick

Führung in Teilzeit bietet eine zukunftsweisende Lösung, um Führungskräfte zu entlasten, Fachkräfte im Unternehmen zu halten und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu ermöglichen. Sie trägt zur Diversität und Gleichstellung bei und macht Führung für eine breitere Zielgruppe attraktiv. Gleichzeitig erfordert dieses Modell neue Strukturen, transparente Kommunikation und eine nachhaltige Vertrauenskultur.

Ganz wesentlich wird dabei sein, die Kerngedanken des Konzepts zu leben – konstruktiv, positiv und zuweilen pragmatisch auf die Ermöglichung individuell passender Lösungen gerichtet statt rund um theoretische Problemstellungen kreisend, die in einer Vielzahl der Anwendungsfälle niemals auftreten werden. Bei aller Förderung des Führens in Teilzeit sind im Einzelfall zugleich die Grenzen dieses Ansatzes, die sich aus rechtlichen wie auch aus organisatorischen oder personalwirtschaftlichen Erwägungen ergeben können, zu akzeptieren.

Für die Zukunft wird es sodann entscheidend sein, Führung in Teilzeit weiter zu professionalisieren. Die Stadt Aachen möchte flexible Modelle ausbauen, digitale Unterstützung erweitern und eine Kultur des kooperativen Führens etablieren, um genügend Spielraum zur Umsetzung bereichsbezogener sowie individueller biografieorientierter Bedarfe zu ermöglichen. Langfristig wird dies dazu beitragen, Führung inklusiver und leistungsfähiger zu gestalten.