



Landeshauptstadt  
München

# Führen in Teilzeit



**work**life  
**munich**



## ” Teilzeit

bietet die Chance, das Potenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voll auszuschöpfen und den Beschäftigten lebensphasenbezogene Arbeitszeitgestaltung anzubieten: Eine Win-win-Situation für beide Seiten. “

Dr. Thomas Böhle  
Personal und Organisationsreferent

# Inhalt



**01** Führung in Teilzeit



**02** Ergebnisse der Workshops



**03** Lösungsansätze



**04** Förderliche und hilfreiche Rahmenbedingungen



**05** Maßnahmen



**06** Ansprechstellen und weitere hilfreiche Materialien

# Karriere in Teilzeit

Ein praxistaugliches Modell oder eine unrealistische Theorie?



## Studien zeigen

11% der Führungskräfte in Deutschland arbeiten in Teilzeit – davon 14% Frauen und 2% Männer.



Jede zweite Frau und 23% der Männer in Führung würden gerne Teilzeit arbeiten.



39% der Frauen halten dieses Ziel für realisierbar, über 87% der Männer vermuten Nachteile für ihre Karriere.



67% der Teilzeitkräfte, jedoch nur 47% der Vollzeitkräfte halten Führung in Teilzeit für möglich.

Quelle: Befragung Wirtschaftsmagazin 2011

## Editorial

Der Wunsch, in Teilzeit zu arbeiten, ist bei Führungskräften weit verbreitet. Oftmals widerspricht dies aber der gängigen Überzeugung von Unternehmen und Vollzeitkräften, dass Führung nur mit ständiger Präsenz und 100 prozentigem Einsatz zu erfüllen sei. Daher bleibt eine Teilzeitkarriere häufig Wunschdenken.

Bei der Landeshauptstadt München ist erfolgreiche Führung nicht abhängig von der Arbeitszeit. Es ist seit Jahren Ziel und Praxis, Führung in Teilzeit auszubauen und damit als alltagstaugliches Modell zu etablieren. Die allermeisten ausgeschriebenen Stellen werden mit dem Zusatz, „Die Beschäftigung ist in Vollzeit und Teilzeit möglich“, versehen. Die Erfahrungen der derzeit 18,9 Prozent Führungskräfte in Teilzeit zeigen uns, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Als eine Arbeitgeberin, bei der die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben einen sehr hohen Stellenwert genießt, ist und bleibt es ein wichtiges Ziel, die Teilzeitmöglichkeiten kontinuierlich zu verbessern und Teilzeitführungskräfte bestmöglich zu unterstützen. Diese Broschüre soll dazu einen Beitrag leisten. Sie richtet sich an Führungskräfte in Teilzeit sowie an Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine Führungsposition in Teilzeit anstreben.

Im Fokus steht die Frage, welchen Gewinn Führung mit reduzierter Stundenanzahl oder geteilte Führung bringen kann. Es werden aber auch die damit

verbundenen Herausforderungen herausgearbeitet. Welche Lösungsansätze und Umsetzungswege haben sich in der Praxis bewährt und wie können Rahmenbedingungen gestaltet werden, damit Führung in Teilzeit erfolgreich ist? Ich möchte Sie mit Antworten auf diese Fragen und mit wertvollen Erfahrungen im Teilzeit-Führungsalltag unterstützen.

An dieser Stelle möchte ich mich auch bei unseren vier Best-Practice-Beispielen bedanken, die Ihnen im Laufe der Broschüre vorgestellt werden. Diese finden Sie auf den Seiten 10-11, 18-19 und 28-31.

Darüber hinaus erhalten Sie Tipps, wo Sie Ansprechstellen, Beratungsangebote und hilfreiche Materialien finden können.

Ihr

Dr. Thomas Böhle  
Personal- und Organisationsreferent

## Anlass

---

Die Stadtratsfraktion DIE GRÜNEN/RL beantragte am 28. Februar 2012 ein Stadtratshearing zum Thema „Karriere in Teilzeit“.

Zur Vorbereitung des Hearings veranstaltete das Personal- und Organisationsreferat fünf Workshops mit 106 Teilzeitführungskräften. Im Mittelpunkt dieser Workshops stand die Ermittlung von Gründen, Vorteilen und Schwierigkeiten von Führung in Teilzeit sowie von Lösungsansätzen und hilfreichen Rahmenbedingungen.

Die Ergebnisse dieser Workshops präsentierte Dr. Thomas Böhle dem Stadtrat am 08. März 2013. Externe Expertinnen und Experten ergänzten das Hearing mit Vorträgen. Am Ende fand eine Podiumsdiskussion statt.

Das Personal- und Organisationsreferat informierte den Stadtrat am 23. Oktober 2013 über die Ergebnisse der Workshops, des Hearings und über die geplanten Maßnahmen.

Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter äußerten den Wunsch nach einem Werk mit gebündelten Informationen zum Thema „Führen in Teilzeit“. Der Stadtrat stimmte zu.

---



# 01

## Führung in Teilzeit

Für die Übernahme einer Führungsposition in Teilzeit gibt es zwei Alternativen: Führung mit reduzierter Stundenzahl oder die Übernahme einer Führungsposition durch zwei Teilzeitkräfte. Wie unterscheiden sich diese, und worauf muss man achten?

### 1.1 Führung durch eine Teilzeitkraft mit reduzierter Stundenzahl

Bei diesem Modell gibt es in der Praxis sehr unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten. So kann die Führungskraft ihre Aufgaben mit der Hälfte der Wochenarbeitszeit, aber auch Richtung Vollzeit, mit zum Beispiel 35 Wochenstunden, erfüllen.

Bei der Umsetzung sollte besonders darauf geachtet werden, dass die Tätigkeit, die zuvor in Vollzeit ausgeübt wurde, an das reduzierte Stundenmaß angepasst wird. Das erfordert eine genaue Überprüfung und Umverteilung der Aufgaben. Dabei können Aufgaben, die nicht direkt mit der Führungsaufgabe zusammenhängen, an Sachbearbeiterinnen oder Sachbearbeiter delegiert werden.

Wichtig ist, dass auch hier darauf geachtet wird, dass eine genaue Anpassung der Arbeitsaufgaben an die Arbeitszeit erfolgt und die Sachbearbeiterin / der Sachbearbeiter die zusätzliche Arbeit in ihrer / seiner Arbeitszeit bewältigen kann. Eventuell bietet sich für eine Mitarbeiterin / einen Mitarbeiter in Teilzeit eine Erhöhung der Wochenstunden an. Bei einer Teilzeitführung sollte die Aufgabenverteilung in regelmäßigen Abständen überprüft werden.

**Wussten Sie schon, dass bei der Stadt München 2014 insgesamt 570 Führungspositionen in Teilzeit ausgeübt wurden, davon 175 in geteilter Führung?**

**Führungspositionen in Teilzeit**

444	126

**Geteilte Führung**

143	32

### 1.2 Übernahme einer Führungsposition durch zwei Teilzeitkräfte

Soll eine Führungsposition von zwei Teilzeitkräften übernommen werden, müssen zunächst die betrieblichen Rahmenbedingungen analysiert werden. Im nächsten Schritt wird die Art und Weise der Zusammenarbeit geplant und vereinbart.



#### 1. Analysephase

- Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten
- vorhandene Teamstrukturen
- Formen der Zusammenarbeit mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Arbeitsbeziehungen zu anderen Dienststellen
- Arbeitsbeziehungen zu Bürgerinnen und Bürgern, Kundinnen und Kunden

#### 2. Planungsphase

- Arbeitszeiten, Kooperationsformen und Verantwortlichkeiten klären
- schriftliche Vereinbarung über die Arbeitsteilung
- alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten die Festlegung

#### 3. Umsetzungsphase

- Umsetzung der getroffenen Festlegung in der Praxis

#### 4. Überprüfung

- nach einem (halben) Jahr:
- Hat sich die Aufgabenteilung bewährt?
- Gibt es Veränderungsbedarf?  
Wenn ja, muss erneut geplant werden

Ein umfangreiches und wichtiges Analyseinstrument bei der Übernahme einer Teilzeit-Führungsposition ist die „Handlungshilfe zur Vorbereitung der Teilung von Führungspositionen“. Diese kann im Ganzen oder zu Teilen genutzt werden. Sie erhalten die Broschüre bei der Gleichstellungsstelle für Frauen, im Internet <http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Direktorium/Frauengleichstellung/Veroeffentlichungen.html> unter dem Menüpunkt „Personalarbeit“ oder beim Personal- und Organisationsreferat P5.

## Best Practice 1

Werner Nüßle

„ Als vor über zehn Jahren meine Frau wieder mit mehr Wochenstunden in ihren Beruf einsteigen wollte, stellte sich die Frage, wie wir das mit der Kinderbetreuung regeln könnten. Nach kurzem Überlegen gelangten wir zum Entschluss: Ich kürze meine Wochenarbeitszeit auf 36 Stunden und kann so an ein bis zwei Nachmittagen die Kinder im Anschluss an die Mittagsbetreuung in der Grundschule übernehmen. Die Lösung hat sich damals sehr gut bewährt und war auch gut vereinbar mit meiner Sachgebietsleiterfunktion im Stadtjugendamt. Nach meinem Wechsel in die Leitung der Sozialplanung vor acht Jahren hielt ich die Regelung bei. Und als vor zwei Jahren in meinem Team eine Kollegin, die über eine Beschäftigungsgenehmigung bei uns angefangen hatte, mit zumindest einer halben Stelle gehalten werden sollte, entschloss ich mich, hierfür nochmals zwei Stunden beizusteuern.

Inzwischen sind die Kinder relativ selbstständig, aber dafür sind langsam Unterstützungsleistungen für meine über 85-jährige Mutter gefragt. Über die letzten zehn Jahre hinweg habe ich positiv bemerkt, wie drei bis fünf Stunden weniger Arbeitszeit zu mehr Flexibilität in der Gestaltung des Alltags verhelfen. Eine Rückkehr zur Vollzeitstelle strebe ich deshalb nicht mehr an. Allerdings wirken sich 36 statt 39 Stunden ebenfalls deutlich auf die mögliche

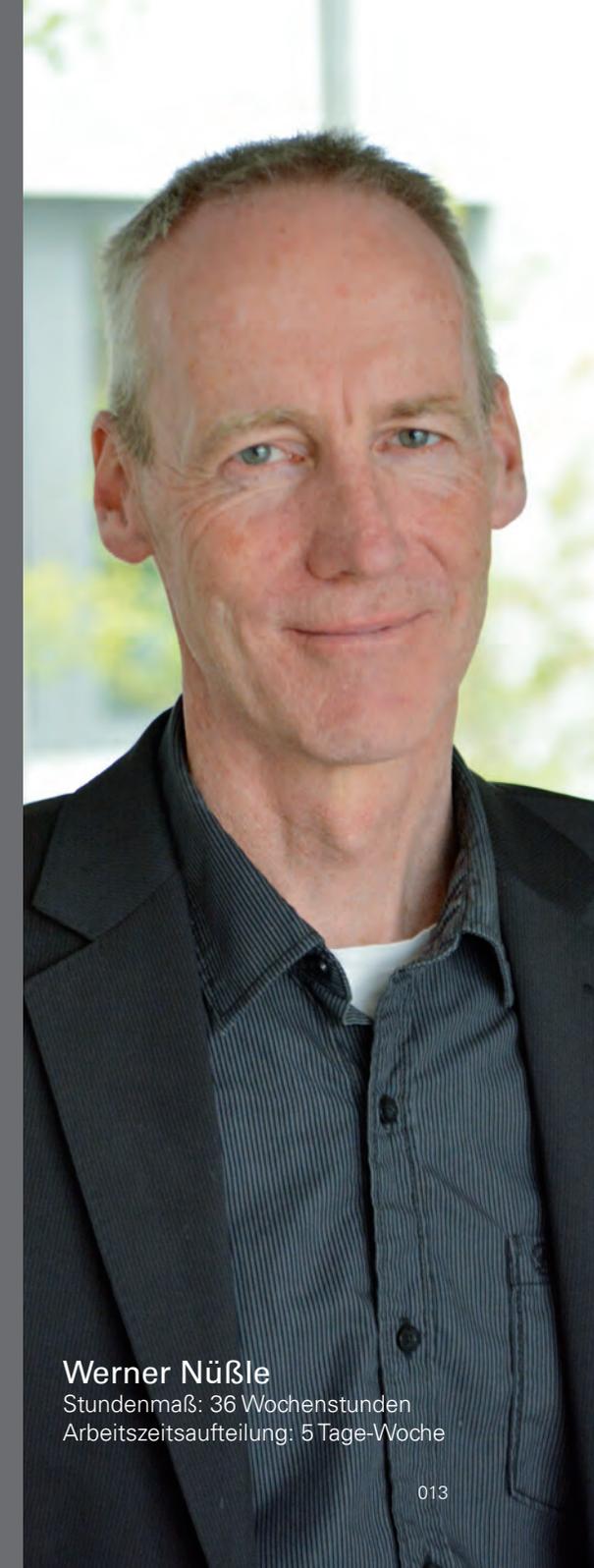
Gestaltung des Arbeitsalltags aus, zumal bei einem sehr heterogenen Arbeitsfeld wie der Sozialplanung und der dazugehörigen Führung von zwölf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Was die Führungsspanne betrifft, ist mit zwölf Unterstellungen die Obergrenze erreicht, da man als unterste Leitungskraft immer einigermaßen zeitnah erreichbar sein muss. Vom Typ her darf man keinesfalls ein „Kontrollfreak“ sein, der glaubt, über alles Bescheid wissen zu müssen und alle Vorgänge persönlich absegnen will. Damit würde man schnell zum „Flaschenhals“ und die Leistungsfähigkeit des Teams deutlich einschränken. Stattdessen ist Zutrauen in die Fähigkeiten der Kollegenschaft gefordert und ein gutes Augenmerk bei der Auswahl von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, auf selbständiges und eigenverantwortliches Arbeiten. Ich achte jedoch penibel darauf, bei wirklich wichtigen Themen und Anlässen präsent zu sein, um an entscheidenden Stellen dann inhaltliche Impulse setzen zu können.

Fünf Wochenstunden weniger verlangen ein straffes und effizientes Zeitmanagement und die Konzentration auf Essentielles. Bei Einladungen zu Tagungen und der Teilnahme an Arbeitskreisen oder Projektgruppen muss ich öfters hinterfragen, ob ich die Zeit hierfür aufbringen kann. Die DV Flex unterstützt unter anderem mit ihrer Überstundenregelung das Arbeiten in Teilzeit. Da es in meinem Arbeitsfeld - besonders in Ferienzeiten - Perioden mit erheblich weniger Zeitansprüchen gibt, kann ich dann gut Überstunden abbauen.

Freilich muss ich mich manchmal rechtfertigen, warum ich manche Termine nicht wahrnehmen kann oder eine Auftrags erledigung nicht immer prompt geschieht. Da aber innerhalb der Stadtverwaltung Teilzeit allgemein verbreitet ist und auch in Führungspositionen kein Exotikum mehr bedeutet, sehe ich ein wachsendes Verständnis hierfür.

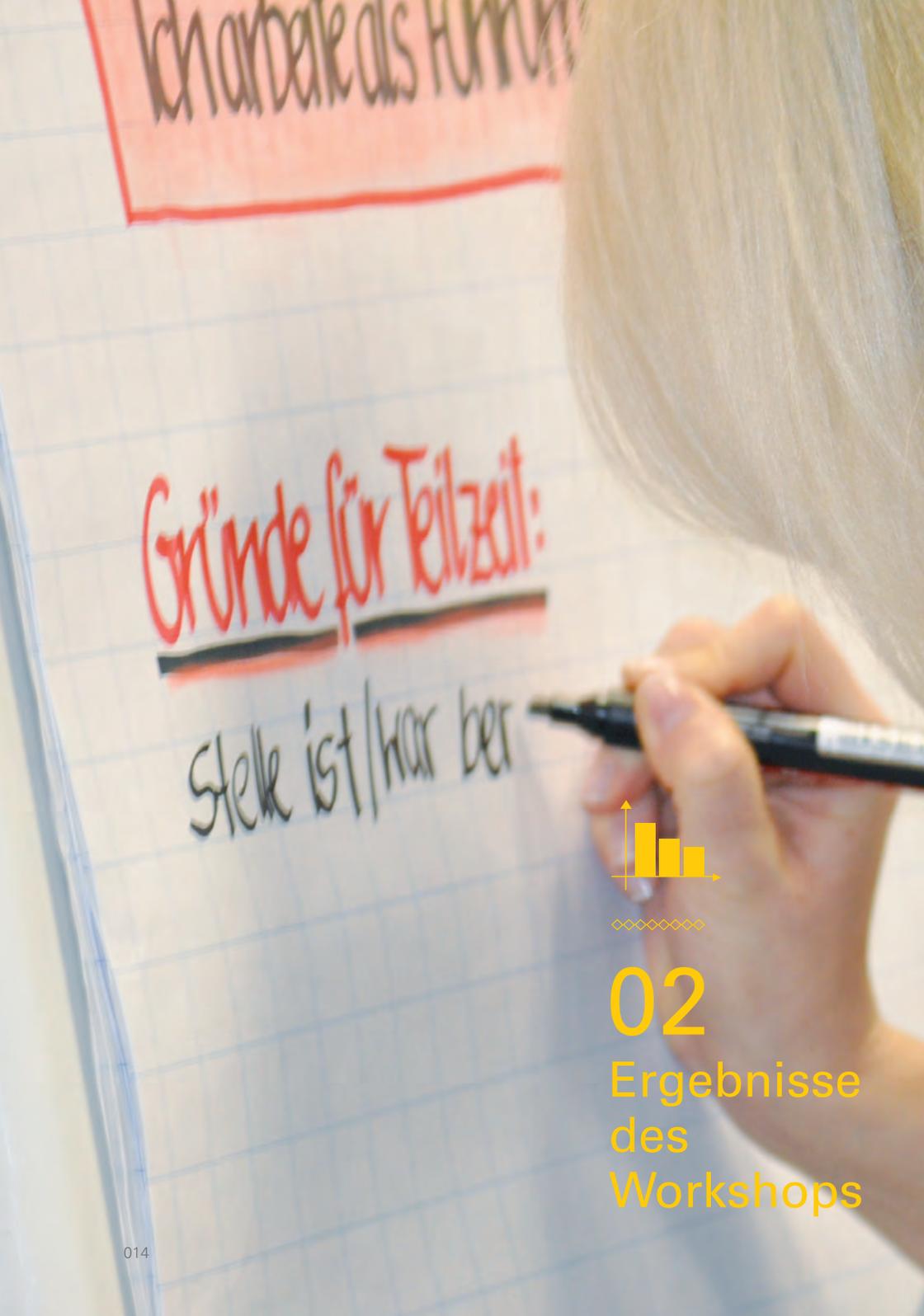
Wie schon erwähnt, will ich nicht zurück zur 39-Stunden-Woche. Obwohl ich mich durchaus als leidenschaftlichen Planer ansehe, der erheblichen Spaß und Interesse an der Gestaltung und Fortentwicklung Münchens hat, empfinde ich die zusätzliche Freizeit als einen deutlichen Gewinn an Lebensqualität. Neben der Unterstützung meiner Mutter auch einmal an einem sonnigen Freitag auf dem Rennrad durch die Voralpenlandschaft rasen, eine zusätzliche Woche Urlaub mit der Familie oder einfach mal eine Stunde länger ausschlafen, beugen für mich Burnout-Tendenzen klar vor. Altersteilzeit stellt für die meisten meines Jahrgangs (1960) keine attraktive Perspektive mehr da. Aber mit meiner reduzierten Arbeitszeit schreckt mich die Aussicht, erst mit 66 Jahren und vier Monaten in Rente zu gehen, ganz und gar nicht.

“



**Werner Nüßle**

Stundenmaß: 36 Wochenstunden  
Arbeitszeitaufteilung: 5 Tage-Woche



Gründe für Teilzeit:

Stelle ist/harber



## 02 Ergebnisse des Workshops

Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops

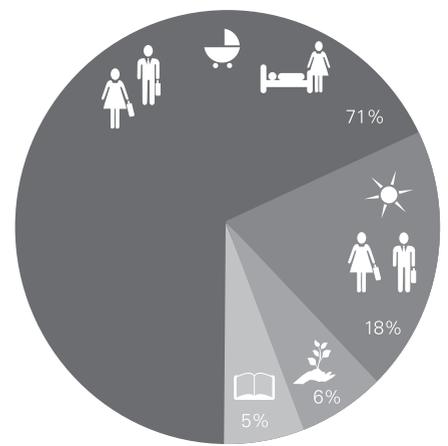


85



21

Gründe für reduzierte Arbeitszeit



An den Workshops nahmen von den 555 Teilzeitführungs Kräften (2012) insgesamt 106 Personen teil – 85 Frauen und 21 Männer. Der Frauenanteil von 80 Prozent entspricht dem Frauen/Männer-Verhältnis bei Führung in Teilzeit.

Ziel der Workshops war, den aktuellen Stand „Führen in Teilzeit“ bei der Landeshauptstadt München zu ermitteln, um eine Grundlage für das Hearing und das weitere Vorgehen zu erhalten. Es wurde herausgearbeitet, welche Erfahrungen mit Führung in Teilzeit gemacht wurden, was gut läuft, wo es Schwierigkeiten gibt und was verbessert werden könnte. Außerdem gab es die Gelegenheit, sich intensiv mit Kolleginnen und Kollegen in vergleichbaren Arbeitssituationen auszutauschen.

Die folgenden Gründe wurden für eine reduzierte Arbeitszeit genannt:

- 71 % Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- 18 % Work-Life-Balance
- 6% Gesundheitliche / persönliche Gründe
- 5% Weiterbildung

Da die aktive Förderung der Teilzeit vor allem der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zugute kommen soll, ist dies auch der Hauptgrund für Teilzeit.

Bemerkenswert ist aber auch, dass nichtfamiliäre Gründe mit 29 Prozent vertreten sind. Hier wird die steigende Bedeutung des Themas Work-Life-Balance deutlich.



## Vorteile von Führung in Teilzeit

Aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer hat Führung in Teilzeit nicht nur für die Führungskräfte Vorteile, sondern auch für das Unternehmen:

### Für die Führungskraft

- Sie hat die Möglichkeit zu führen trotz familiärer / anderer Verpflichtungen (Kein entweder / oder).
- Hohe Eigenmotivation zur Bewältigung der Aufgaben.
- Sie hat mehr Energie durch längere Erholungsphasen, dadurch kann u.a. Burn-out verhindert werden.

### Für das Unternehmen

- Die Aussicht auf Führung in Teilzeit beschleunigt oftmals die Rückkehr aus der Elternzeit, was folgende Vorteile hat:
  - Kein Potenzial- und Know-how-Verlust
  - Hohe Effizienz
- Mitarbeiterzufriedenheit kann erhöht werden.

### Zusätzlich bei geteilter Führung

- Die Führungskräfte erhalten eine Entlastung durch die zweite Person.
- Sie teilen sich die Verantwortung.
- Probleme können gemeinsam bewältigt werden.
- Die Aufgaben können nach Kompetenz und Neigung verteilt werden.
- Zwei Blickwinkel auf eine Sache können hilfreich sein.
- Die Kommunikation im Team ist lebendiger.

## Schwierigkeiten bei Führung in Teilzeit

Beim Thema "Führen in Teilzeit" gibt es keine pauschalen Rezepte, denn die Probleme sind sehr individuell. Trotzdem gibt es Schwierigkeiten, die häufig vorkommen:

### Akzeptanz

- Vorgesetzte und / oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen Führung in Teilzeit skeptisch oder ablehnend gegenüber.
- Es wird erwartet, dass aufgestockt bzw. die Teilzeit beendet wird.
- Es könnte passieren, dass die Führungskraft übergangen wird, wenn sie nicht da ist.

### Organisation

- Das gleiche Aufgabenvolumen soll in reduzierter Arbeitszeit erledigt werden.
- Die Stellvertretung überschreitet den delegierten Aufgabenbereich.
- Es droht ein Kontrollverlust durch häufige Abwesenheit.

### Zeit

- Es wird über mangelnde Präsenz geklagt.
- Das Wahrnehmen spontaner Termine ist schwierig.
- Es wird permanente Erreichbarkeit gewünscht und Arbeit in der Freizeit erwartet.

Dieser letzte Punkt wird von den Workshop - Teilnehmenden durchaus unterschiedlich gesehen:

Während einige kein Problem damit haben, in der Freizeit angerufen zu werden – solange es sich in Grenzen hält – stehen andere in der Freizeit nicht zur Verfügung bzw. finden es störend.

### Individuell

- Der eigene Anspruch ist hoch – Arbeit wird mit nach Hause genommen und in der Freizeit erledigt.
- Man hat ein schlechtes Gewissen dem Team gegenüber.

### Berufliches Weiterkommen

- Die Teilzeitführungskraft wird aufgrund geringerer Präsenz „unsichtbar“
- Der Zugang zu Führungspositionen in Teilzeit wird als schwierig empfunden.

### Zusätzliche Probleme, die bei geteilter Führung auftreten

- Der Abstimmungsbedarf ist hoch, Team und / oder Vorgesetzte spielen die beiden Führungskräfte gegeneinander aus.
- Es entsteht Aufgabenmehrung („Sie sind doch zu zweit“).
- Es können ein unterschiedlicher Erfahrungsstand und unterschiedliche Karrierevorstellungen vorhanden sein.
- Eine gemeinsame Bewerbung auf eine Stelle ist grundsätzlich denkbar, aber aufgrund der „Bestenauslese“ ist keine Bewertung als Tandem möglich.



## 03 Lösungs- ansätze

Wir wollen Ihnen nicht nur die Herausforderungen von Führung in Teilzeit deutlich machen, sondern Ihnen bereits bewährte Lösungen für mögliche Probleme vorstellen:

### Akzeptanz

- Sprechen Sie die mangelnde Akzeptanz bei Vorgesetzten und / oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an.
- Klären Sie die Erwartungen und, inwieweit diese realisierbar sind.
- Zeigen Sie Durchhaltevermögen.

### Organisation

- Treffen Sie klare Absprachen.
- Ordnen Sie Aufgaben für jedermann gezielt zu.
- Achten Sie auf einen guten Informationsfluss, damit in Ihrer Abwesenheit kein Informationsstau entsteht.
- Nutzen Sie vorhandene Unterstützungsangebote, die wir für Sie eingerichtet haben (S.33).
- Scheuen Sie sich nicht, das Team umzustrukturieren und Aufgaben neu zu verteilen.

### Zeit

- Ein gewisses Maß an Flexibilität ist von Vorteil.
- Optimieren Sie Ihre Besprechungskultur.
- Denken Sie darüber nach, ob Sie Arbeit immer wieder mit nach Hause nehmen und in der Freizeit erledigen müssen.

### Individuell

- Prüfen Sie, ob Ihr eigener Anspruch zu hoch ist.
- Nehmen Sie Hilfe in Anspruch zum Beispiel Fortbildungen wie „Fit bleiben im Beruf“ oder „Stressbewältigung“.

### Coaching

- Sensibilisieren Sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Vorgesetzte für die Situation.
- Verinnerlichen Sie, dass es zeitweise auch ohne Führungskraft geht.
- Trauen Sie sich, „Nein“ zu sagen.

### Bei geteilter Führung

- Treten Sie geschlossen auf.
- Kommunizieren Sie klar, wer für was zuständig ist.
- Pflegen sie EINEN Kalender für alle Termine des Teams.
- Stellen Sie die Regelung auf: Wer da ist, entscheidet.
- Führen Sie ein Übergabebuch und Protokolle.

## Best Practice 2

Barbara Guldenkirch & Brigitte Schering

“

Unser Werdegang hat viele Parallelen: Wir beide arbeiteten in der Bußgeldstelle des Kreisverwaltungsreferates und gingen beide 1996 in Elternzeit. Damals dachten wir nicht, dass wir noch einmal Karriere machen würden.

Nach verschieden langer Beurlaubung wagten wir den Sprung zurück ins Berufsleben in die gleiche Unterabteilung. **Was hatte sich verändert? Alles!** Das Computerzeitalter war endgültig hereingebrochen, Fallbearbeitungszeiten wurden vorgegeben und eine neue Generation von Kolleginnen und Kollegen war herangewachsen. Familienbedingt reduzierten wir unsere Arbeitszeit.

Trotzdem klappte der Wiedereinstieg. Nette Kolleginnen und Kollegen waren dafür ein wichtiger Faktor. Mitentscheidend war aber auch, dass die Landeshauptstadt München Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die regelmäßig auf Familienangelegenheiten reagieren müssen, mit flexiblen Arbeitszeitmodellen unterstützt und dies auch von unseren Vorgesetzten in der Bußgeldstelle Tag für Tag „gelebt“ wird.

Waren wir anfänglich noch rein sachbearbeitend tätig, bot sich uns im vergangenen Jahr durch die Umstrukturierung der Dienststelle die Möglichkeit zum beruflichen Fortkommen, da auch die Stelle

der stellvertretenden Sachgebietsleitung sowohl als Vollzeitstelle wie auch als Teilzeitstelle ausgeschrieben wurde.

Natürlich war es bis zu dieser Stelle ein langer und anstrengender Weg. Am Ende hatte sich aber ein sicherlich überpflichtgemäßer Einsatz und Freude an der Herausforderung gelohnt. Inzwischen teilen wir uns die stellvertretende Sachgebietsleitung an vier bzw. fünf Vormittagen. Zusammen fühlen wir uns als unschlagbares Team, da wir uns sehr gut ergänzen. Die Führungsaufgaben teilen wir gemeinsam untereinander auf, wir sprechen vieles zusammen ab und motivieren uns auch gegenseitig.

Lernen mussten wir allerdings, dass eine leitende Stelle in Teilzeit sorgfältige Absprachen und gegenseitige Unterstützung in allen Belangen erfordert. Jede muss sich zu 100 Prozent auf die andere „Hälfte“ verlassen können und auch bereit sein, gemeinsam Verantwortung zu übernehmen.

Die Besetzung der Stelle mit zwei Halbtageskräften hat aus unserer Sicht den entscheidenden Vorteil, dass man sich in Personalangelegenheiten und anderen Führungsaufgaben abstimmen kann.

“



**Brigitte Schering**

Beurlaubung:  
7 Jahre  
Stundenmaß:  
20 Wochenstunden  
Arbeitszeitaufteilung:  
4 Tage-Woche

**Barbara Guldenkirch**

Rückkehr:  
nach 10 Jahren  
Stundenmaß:  
19,5 Wochenstunden  
Arbeitszeitaufteilung:  
5 Tage-Woche

” Das Wichtigste bei geteilter Führung ist, dass die Chemie zwischen den Personen stimmt. “

Stabstelle Personalentwicklung für die Themen Demografie, Betriebliche Gleichstellung und Interkulturelle Öffnung

situation  
en in  
d dokumentiert.  
rfe bei der  
s Modells  
nerausgearbeitet.  
verbesserungs-  
ind diskutiert.  
nen ist dargestellt.



# 04

## Förderliche und hilfreiche Rahmenbedingungen



Es hat sich gezeigt, dass Führen in Teilzeit dann gut gelingt, wenn folgende Rahmenbedingungen gegeben sind:

#### **Förderliche Rahmenbedingungen für Führung in Teilzeit**

- Die nächsthöhere Führungsebene und das Team stehen Führung in Teilzeit positiv gegenüber.
- Aufgaben sind an die reduzierte Arbeitszeit angepasst.
- Ein gewisses Maß an zeitlicher Flexibilität seitens der Teilzeitführungskraft ist vorhanden.
- Die Teilzeitführungskraft und die Stellvertretung ziehen an einem Strang.
- Die Kompetenzen der Stellvertretung sind klar geregelt.
- Die Teilzeitführungskraft hat eine gute Kommunikationsfähigkeit, so dass Stellvertretung und Team in ihrer Abwesenheit weiterarbeiten können.

#### **Hilfreiche Rahmenbedingungen für Führung in Teilzeit**

- Die Einarbeitungsphase in Teilzeit dauert erfahrungsgemäß länger. Deshalb ist es hilfreich, wenn die Führungskräfte fachlich "sattelfest" sind und bereits ein gewisses "Standing" haben.
- Telearbeit kann es der Teilzeit-Führungskraft erleichtern, Kinder und Arbeit unter einen Hut zu bringen und insbesondere auch Arbeitsspitzen familienverträglich abzufedern.



## **Fazit**

Es gibt keine Standardlösungen für die Umsetzung von Teilzeitarbeit in Führungspositionen. Unter Berücksichtigung der jeweiligen Rahmenbedingungen müssen individuelle Lösungen gefunden werden.

” Heutzutage teilt man sich die Familienarbeit und Führung in Teilzeit ist ein wertvolles Angebot nicht nur für Frauen, sondern vor allem auch für Männer. Ich muss auf nichts verzichten: Ich sehe meine Kinder aufwachsen, habe einen interessanten Job und eine erfolgreiche Ehefrau. Ich kann das Vätertn nur empfehlen.

Dr. Christian Scharpf, Jurist im Direktorium “



## 05 Maßnahmen



## Best Practice 3

Interview mit Martha Doll

” **Sie arbeiten als Führungskraft in Teilzeit. Bitte skizzieren Sie kurz Ihren beruflichen Weg bei der Landeshauptstadt und Ihre aktuelle Situation.**

Doll: Ich arbeite seit über 25 Jahren bei der Landeshauptstadt. Ich habe nach Beendigung meiner Ausbildung in Hof sechs Jahre Teilzeit gearbeitet, nebenbei studiert und meinen Abschluss gemacht. Danach war ich zwei Jahre im Ausland und habe nach meiner Rückkehr 1998 im Büro des Sozialreferenten gearbeitet. 2001 habe ich dort die Büroleitung übernommen. Nach der Geburt meines ersten Kindes 2005 bin ich in Teilzeit auf diese Stelle zurückgekehrt. Ich habe aber die Erfahrung gemacht, dass die Aufgabe in Teilzeit nicht gut machbar ist. Sie erfordert in hohem Maße zeitliche Flexibilität. Deshalb wollte ich zwei Jahre später, nach dem zweiten Kind, etwas anderes machen.

Noch in der Elternzeit wurde ich gefragt, ob ich mir vorstellen könnte, die Leitung der Stelle für interkulturelle Arbeit zu übernehmen. Ich habe mit 21 Stunden angefangen und nach und nach auf 26 Stunden erhöht. Im letzten Jahr war dann die Leitung dieser Abteilung ausgeschrieben mit 24 Stunden. Das war eine reizvolle Stelle mit genau dem richtigen Stundenmaß für mich.

**Wie verteilen Sie Ihre 24 Stunden auf die Wochentage?**

Doll: De facto arbeite ich derzeit mehr als 30 Stunden. Jetzt im Übergang und wegen vieler Arbeitsspitzen lässt sich das nicht ändern. Das Einhalten des Stundenmaßes ist wohl bei allen Teilzeitführungskräften schwierig. Ich versuche bewusst, es im Rahmen zu halten. Ich finde, dass es ein Fehler ist, zu sagen: „Ich bin Teilzeitführungskraft, aber keiner merkt es.“ Es muss klar sein, dass es zeitliche Grenzen gibt. Ich verteile die Stunden auf drei mal fünf und ein mal acht Stunden. Freitags habe ich frei.

**Wie kam es, dass diese Führungsposition als Teilzeitstelle ausgeschrieben war?**

Doll: Das hat historische Gründe und kommt bestimmt eher selten vor. Aber ich finde, es ist ein sehr positives Beispiel. So muss ich mir als Teilzeitkraft, die sich für Führung interessiert, keine Gedanken machen über eine geteilte Führung – ein Modell, das ich für sehr störanfällig halte. Wäre es eine Vollzeitstelle gewesen, hätte ich andere Lösungen finden müssen. Zum Beispiel eine geteilte Führung mit einer anderen Person, oder eine Erhöhung der Stundenzahl fast auf Vollzeit. Dann würde ich womöglich faktisch Vollzeit arbeiten, obwohl ich Teilzeitkraft bin und als solche bezahlt werde. Oder ich arbeite wirklich nur Teilzeit und bin ständig überlastet.

**Was sollte man beachten, wenn man über Führung in Teilzeit nachdenkt? Welche Talente und Fähigkeiten sollte man mitbringen oder entwickeln?**

Doll: Man muss strukturiert arbeiten können, gut organisiert sein und die Gabe haben, seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zuzutrauen, dass sie ihre Aufgaben selbstständig gut erledigen. Man sollte auch nicht sofort eine Riesenaufgabe übernehmen, wie etwa eine Abteilungsleitung, ohne sich erst einmal als Führungskraft zu entwickeln. Es ist besser, zunächst ein Team zu übernehmen oder mal ein großes Projekt zu leiten, um das Führen einzuüben. Das gilt für Teilzeit genauso wie für Vollzeit. Nur in Vollzeit hat man ein bisschen mehr Spielraum. Wenn man mit kleinen Kindern in eine Teilzeitführung geht, sollte man mit weniger Stunden anfangen und dann die Stundenzahl nach und nach steigern. Man sollte sich am Anfang nicht überfordern und sich in der Einarbeitungszeit machbare Ziele setzen. Hilfreich ist auch eine verständnisvolle Umgebung. Ich hatte z.B. das Glück, einen Chef zu haben, der selber in Teilzeit geführt hat. Letztlich bin ich einfach gezwungen, noch stringenter zu sein als in Vollzeit. Ich habe ein begrenztes Zeitbudget und muss zusehen, dass ich meine Aufgaben da reinpacke. Dies bedingt, dass ich nicht alles an mich heranziehen kann. Ich muss delegieren und kooperativ führen. Wenn ich eine Zentralistin wäre, die alles selber machen will, dann würde ich untergehen.



**Martha Doll**

Stundenmaß: 24 Wochenstunden  
Arbeitszeitaufteilung: 4 Tage-Woche

**Kommt Ihr Team damit klar, dass Sie nicht rund um die Uhr erreichbar sind?**

Doll: Es ist gar nicht das Thema, ob man jederzeit erreichbar ist oder nicht. Ich mache regelmäßig Jour Fixe mit den einzelnen Mitarbeiterinnen, für die ich direkt verantwortlich bin. Wenn ich so den Kommunikationsfluss sichere, dann geht es nicht darum, dass ich wirklich bis 18:00 Uhr da sein muss. Meine Mitarbeiterinnen wissen, dass sie Fragen sammeln können und wenn es wirklich ganz dringend ist, dann gibt es schon einen Weg, mich zu erreichen. Ich bin ja praktisch jeden Tag da.

**Kann man Sie auch in der Freizeit anrufen?**

Doll: Nur, wenn ich daheim bleiben muss, weil mein Kind krank ist. Dann ist es fast immer so, dass ich von zu Hause aus agiere. Ansonsten nur, wenn es gar nicht anders geht.

**Welche Schwierigkeiten kann Führung in Teilzeit noch mit sich bringen?**

Doll: Was natürlich immer schwierig ist, ist die Terminsuche. Nicht so sehr mit meinem Team, aber mit allem was extern an mich herangetragen wird. Das lässt sich in der Regel organisieren. Es erfordert allerdings mehr Disziplin bei der Organisation und große Klarheit in den Signalen: Wann kann man mit mir keinen Termin machen, da müssen sich auch andere ein Stück weit darauf einstellen. Wichtig ist eine gute Assistenz, die den Terminkalender managt und genau weiß, wann ich da bin. Man sollte

auf keinen Fall in den Fehler verfallen, so zu tun, als wäre man immer da, obwohl man nur Teilzeit arbeitet.

**Wie gehen Sie mit Überstunden um?**

Doll: Es sammeln sich schon Überstunden an, da braucht man sich gar nichts vormachen. Aber ich achte darauf, meine Überstunden auch wieder loszuwerden. Das verlange ich auch von meinen Mitarbeiterinnen, die fast alle Teilzeit arbeiten. Wenn sie dauerhaft zu viele Überstunden machen, dann stimmt irgendwas mit dem Aufgabenzuschnitt nicht. Das muss man angehen und entscheiden, was machbar und was nicht machbar ist. Das Abgrenzen gegenüber ständigen neuen Aufgaben ist nicht immer leicht. Ich sage dann, okay, das machen wir, dann lassen wir aber etwas anderes weg. Schwierig wird es nur, wenn es um Arbeitsbereiche geht, wo ich es nicht selbst entscheiden kann.

**Wollen Sie auf Dauer in Teilzeit arbeiten, oder werden Sie Ihr Stundenbudget in absehbarer Zeit aufstocken?**

Doll: Das weiß ich noch nicht. Jetzt sind meine Kinder noch relativ klein. Solange sie noch zur Schule gehen und noch nicht so selbständig sind, bleibe ich bei Teilzeit.

**Würden Sie sich nochmal für Führung in Teilzeit entscheiden?**

Doll: Der Punkt ist nicht die Führung in Teilzeit, sondern die Frage, will ich

Führung? Das ist die Grundentscheidung. Die Entscheidung Teilzeit oder nicht, ist dann der zweite Schritt. Man sollte sich die Frage stellen: Will ich Führung, will ich Verantwortung, will ich gestalten können auf einer anderen Ebene? Und wenn ich die Frage positiv für mich beantworte, dann schau ich meine Lebensbedingungen an. Obwohl ich manchmal denke, dass es ohne Führung leichter wäre, würde ich mich bestimmt wieder dafür entscheiden.

**Gibt es Rahmenbedingungen, die Sie verbessern würden?**

Doll: Ja, ich würde mir wünschen, dass die Rahmenbedingungen leichter werden. Das Problem ist die lange Verfahrensdauer bei Personal- und IT-Angelegenheiten. Das sind die Dinge, die müde machen. Die Arbeit an sich ist viel, ist aufwendig, ist anspruchsvoll, aber wenn man dann immer gegen Rahmenbedingungen ankämpft, die einfach Frust erzeugen, dann ist es wirklich schwierig. Ich würde mir wünschen, dass Stellenbesetzung, Stellenbeschaffung und Eingruppierung nicht so lange dauern. Das Gleiche gilt für die IT, denn ich brauche mich für meinen Bereich gar nicht anmelden, weil ich weiß, das dauert, das kriegen wir nie, weil die Liste schon so lang ist.

**Welche Vorteile hat Ihrer Meinung nach der Arbeitgeber von Teilzeitführungs Kräften?**

Doll: Die Kompetenz, die man da einbringen muss, das strukturiert arbeiten, das gut organisiert sein und die Dinge

so voran zu bringen, dass sie nicht ausschließlich an einem persönlich hängen. Das hat für mich schon etwas Zukunftsorientiertes. Genau diese Gabe beobachte ich bei sehr vielen, die in Teilzeit führen. Dieses Engagement und der hohe Grad an Strukturiertheit und Organisation ist auf jeden Fall ein Gewinn für den Arbeitgeber. Dazu kommt noch der Imagegewinn, den der Arbeitgeber dadurch hat.



# i



## 06

### Ansprechstellen und weitere hilfreiche Materialien

#### Ansprechstellen

im Personal- und Organisationsreferat  
und Direktorium:

Teilzeit- und Beurlaubtenberatungsstelle  
E-Mail: p21.por@muenchen.de  
Grundsatzfragen und Beratung im  
Einzelfall, insbesondere zu rechtlichen  
und tarifvertraglichen Fragestellungen  
sowie städtischen Regelungen.  
Hinweise und Regelungen im Intranet-  
Basisangebot unter Personal »  
Arbeitszeit und Urlaub

Personalentwicklung, Demografie -  
Betriebliche Gleichstellung -  
Interkulturelle Öffnung, POR-P5.02  
E-Mail: p502.por@muenchen.de  
Konzepte zu Teilzeit; Führung in Teilzeit,  
Frauen in Führungspositionen

Personalentwicklung, POR-P5.21  
E-Mail: p521.por@muenchen.de  
Konzept Telearbeit

Organisationsberatung, POR-P3  
E-Mail: p3.por@muenchen.de

Frauengleichstellungsstelle, Direktorium  
E-Mail: gst@muenchen.de

#### Materialien

Broschüre  
„Teilzeit - Informationen für  
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“

Broschüre  
„Teilzeit-Leitfaden für Vorgesetzte“

Broschüre  
„Handlungshilfe zur Vorbereitung der  
Teilung von Führungspositionen“

Alle Broschüren sind im Intranet im  
Bereich "Personal" zu finden.

#### Fortbildungen

„Kollegiales Teamcoaching für Teilzeit-  
Führungskräfte“

„Teilzeit im Führungsalltag – Was ist zu  
beachten?“

"Netzwerktreffen Führen in Teilzeit"



# Notizen



A series of 15 horizontal grey lines, evenly spaced, providing a ruled area for writing on the left page.



A series of 15 horizontal grey lines, evenly spaced, providing a ruled area for writing on the right page.





## Impressum

### Herausgeber

Personal- und Organisationsreferat  
der Landeshauptstadt München  
Marienplatz 8, 80331 München

### Redaktion

Personalentwicklung, Stabstelle P 5.02  
Demografie, Betriebliche Gleichstellung, Interkulturelle  
Öffnung

### Grafik

19null8 kreativagentur

### Druck

Stadtkanzlei München  
Gedruckt auf Recyclingpapier  
aus 100% Altpapier

