

Frauen in Führung & Führen in Teilzeit Eine Handreichung für die Praxis

Die vorliegende Handreichung wurde von einer Gruppe von Gleichstellungskolleginnen in mehreren Treffen im Jahr 2017 erarbeitet.

Der intensive Informations- und Erfahrungsaustausch sowie bereits erste Diskussionen zeigten die Vielschichtigkeit des Themas und die unterschiedliche Wahrnehmung, Herangehensweise und Bearbeitung in den Kommunen und Kreisen:

Während einige Verwaltungen schon konkrete Projekte und Maßnahmen implementiert haben, haben andere diese Fragestellung überhaupt noch nicht auf der Agenda.

Bereits beim ersten Treffen kristallisierten sich **drei Bereiche** heraus, die in den folgenden Treffen weiter bearbeitet wurden:

- **Frauen in Führung**
- **Führen in Teilzeit**
- **Führen mit flexiblen Arbeitszeitmodellen**

Gleichzeitig war von Beginn an klar: Die Arbeit sollte ein Ergebnis haben. Ein Leitfaden oder eine Handreichung schien dazu das probate Mittel und sollte allen interessierten Kolleginnen zur Verfügung gestellt werden.

Wir bedanken uns bei den Kolleginnen, die diese Argumentationshilfe im LAG-Arbeitskreis „Frauen in Führung“ erarbeitet und zusammengestellt haben und hoffen, dass viele Kolleginnen in ihrer praktischen Arbeit darauf zurückgreifen werden! Anregungen, Kritik oder Fragen können gerne an die Geschäftsstelle gerichtet werden.

**Die Sprecherinnen der Landesarbeitsgemeinschaft
kommunaler Frauenbüros/Gleichstellungsstellen NRW**

Gliederung

1. Einführung
2. Eine grundsätzliche Betrachtung von Führung
3. Was kann Verwaltung tun, damit Beschäftigte sich für Führungspositionen interessieren?
 - a) Wie motiviere ich jüngere Frauen?
 - b) Wie motiviere ich ältere Frauen?
4. Führen in Teilzeit
 - a) Geteilte Führung/ Job Sharing
 - b) Vollzeitnahe Führung
5. Führung und flexible Arbeitszeitmodelle
6. Ideen für Diskussion und Implementierung in der eigenen Verwaltung
7. Gute Beispiele/ best practices

1. Einführung

Bereits der erste intensive Informations- und Erfahrungsaustausch zeigte, dass es beim Thema „Frauen in Führung“ um verschiedene Aspekte geht:

Ein **positives Klima für Frauen in Führungspositionen in der jeweiligen Verwaltung** sollte vorhanden sein bzw. müsste hergestellt werden. Eine positiv eingestimmte Verwaltungsspitze und Führungskräfte, die es auch als ihre Aufgabe ansehen, Frauen zur Übernahme von Führungsaufgaben zu motivieren und zu qualifizieren sind wichtig!

Wer **Frauen in Führungspositionen bringen will, muss sich auch mit dem Thema Führen in Teilzeit befassen**. Einerseits wurden und werden Teilzeitbeschäftigte bei ihrer weiteren Karriereplanung oft von den Personalverantwortlichen nicht mehr berücksichtigt, andererseits können sich viele eine Führungsposition in Teilzeit nach wie vor kaum vorstellen. Obwohl jede Stelle, „soweit zwingende dienstliche Belange nicht entgegenstehen“ auch die mit Führungs- und Leitungsaufgaben, in Teilzeit auszuschreiben sind (LGG § 8, Absatz 6).

In der Praxis werden bereits verschiedenen Modelle umgesetzt: **Führung in vollzeitnaher Teilzeit (ab 30 Stunden)** bis zur hälftigen **Teilung im Job-Sharing-Modell**. In der Vergangenheit entstanden solche Arbeitszeitmodelle in vielen Verwaltungen nicht aus konzeptionellen Überlegungen, sondern aus praktischen und personenbezogenen Gründen.

Manchmal ist auch gar keine Reduzierung der Arbeitszeit notwendig, wenn die Verwaltung die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzt und/oder die Lage von Arbeitszeiten und/oder den Ort der Arbeitserledigung flexibel handhabt.

Allerdings wird in vielen Verwaltungen nach wie vor die „**Präsenzkultur**“ in hohen Ehren gehalten. Insofern treffen **Wünsche nach Teilzeit und/oder Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsorten gerade bei Führungspositionen auf geringe Akzeptanz**.

2. Eine grundsätzliche Betrachtung von Führung

Die im Folgenden zitierte Diskussionsgrundlage zum Thema Führung bezieht sich im Schwerpunkt auf die Personalführung:

*„Die **Personalführung der Zukunft** gibt Beschäftigten mehr Raum: Personalführung von oben herab wird weniger relevant, vielmehr setzt zukünftiges Personalmanagement auf die Akzeptanz der Beschäftigten und auf flache Hierarchien innerhalb der Organisation. In erster Linie geht es darum den Beschäftigten ein gutes Arbeiten zu ermöglichen sowie Eigeninitiative und Kompetenzen gezielt zu fördern und zu nutzen.*

*Die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb der Belegschaft sowie der Partizipation und Motivation der Beschäftigten wird ein hoher Stellenwert eingeräumt. **Führungskräfte** nehmen hierbei eine aktive Rolle ein und können so Veränderungen anstoßen und Weichen für die Zukunft stellen.*

Mitarbeiterorientierte Personalführung hat alle Beschäftigten im Blick. Führungskräfte haben eine Schlüsselrolle, wenn es um ein gutes Arbeitsklima sowie die Förderung und den Erhalt von Motivation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten geht. Wichtige Handlungsfelder:

Führung und Kommunikation

Führungskräfte haben die anspruchsvolle Aufgabe mit ihrem Verhalten die Verwaltung zu prägen und die Zusammenarbeit im Team/ im Amt oder in der Abteilung zu fördern und dabei auch fachlich gute Ergebnisse zu erzielen. Deshalb hat die Führungskräfteentwicklung immer herausragende Bedeutung (u. a. durch Kommunikation und Austausch mit anderen Führungskräften).

Partizipation und Motivation

Frühzeitige Information und Einbindung der Mitarbeitenden in Veränderungs- und Entscheidungsprozesse.

Arbeitsorganisation und Arbeitszeit

Das heißt: Arbeitszeit zeitlich mit privaten Anliegen zu vereinbaren (= flexible Gestaltung von Arbeitszeiten, -orten und -dauer)."
(Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin/ Initiative „Neue Qualität der Arbeit“)

Allerdings wird diese Form der modernen Personalführung in den allermeisten Verwaltungen so bislang nicht gelebt. Trotzdem wird sie als hilfreich für künftige Diskussionen und Gespräche innerhalb der Verwaltungen eingeschätzt. So kann sie u. a. bei der Definition von Führung, bei der Anfertigung von Stellen- und Anforderungsprofilen bzw. bei der Teilung oder beim Splitting von (Führungs)Stellen genutzt werden.

Darüber hinaus sind Aufgaben von Führungskräften auch:

- Strategien für die Fortentwicklung der fachlichen Arbeit zu entwickeln
- Fachliche Impulse für die Abteilung und die Mitarbeitenden zu setzen
- Veränderungsprozesse anzuregen und zu managen
- Übergeordnete Aufgaben, z. B. Budgetplanung wahrzunehmen
- Das Image des Fachdienstes/ der Abteilung nach innen und außen zu fördern
- Aufgaben nach dem LGG wahrzunehmen: Förderung der Gleichstellung von Frau und Mann und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

3. Was kann Verwaltung tun, damit Beschäftigte sich für Führungspositionen interessieren?

Zunächst sind Transparenz und transparente Verfahren wichtig: Was wird unter Führung verstanden, wie wird sie definiert, welche Fähigkeiten und Kenntnisse werden vorausgesetzt und wie/ mit welchen Verfahren werden die Mitarbeitenden identifiziert bzw. wie können sie sich für künftige Führungsaufgaben „in Stellung bringen“ bzw. qualifizieren.

Dazu werden folgende Vorschläge gemacht:

- Leitbild für Führungskräfte/ Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit
- Karriereplanung regelmäßig in den verschiedenen Personalentwicklungsinstrumenten (Mitarbeitenden-Vorgesetzten-Gesprächen, Beurteilungen und Beurteilungsgespräche usw.) verankern
- Trainee für Führungskräfte
- (Cross)Mentoring-Programme
- Coaching-Angebote
- Fortbildungsseminar „Führen für Nichtführungskräfte“, „Vorbereitung auf Führungsaufgaben“, „Personalführung – Vorbereitung für die Praxis“
- Netzwerke für Führungskräfte/ für weibliche Führungskräfte
- „Kamingespräche“ mit Führungskräften/ mit Führungsfrauen

Eine gewisse „Leichtigkeit“ in die Diskussion zu den Themen Führung im Allgemeinen und Frauen in Führung im Besonderen zu bringen, ist in jedem Falle von Vorteil: Das heißt nicht (nur) die erdrückende Verantwortung und Last der Führungsposition thematisieren, sondern vor allem auch die Freude an dieser Tätigkeit und die Befriedigung bei der Unterstützung der Mitarbeitenden betonen! Nicht zu vergessen sind auch gewonnene Freiräume durch die Möglichkeit, ungeliebte Arbeitsaufgaben zu delegieren. Nach dem Motto: „Die delegiert, die hat's kapiert!“

a) Wie motiviere ich jüngere Frauen?

Vielfach bestehen Vorurteile gegenüber jüngeren Frauen bezüglich ihrer fachlichen Kompetenzen. Außerdem werden Frauen und Männer unterschiedlich eingeschätzt und unterschiedlich gefördert. Überspitzt kann das heißen: Frauen müssen noch auf die Weide, Männer sind per se qualifiziert und Überflieger.

Daneben gibt es immer noch Vorbehalte wegen der Möglichkeit, schwanger zu werden, danach Erziehungszeiten in Anspruch zu nehmen und nur noch in Teilzeit arbeiten zu wollen.

Deshalb ist es wichtig, sowohl junge Frauen als auch junge Männer zu einer Auseinandersetzung mit ihrem Berufs- und Karriereweg anzuregen. Dazu eignen sich Seminare zur Lebens- und Berufswegplanung, die Männern wie Frauen die Möglichkeiten zur Vereinbarung von Familie und Beruf mit der Karriere im öffentlichen Dienst verdeutlichen. Aufgrund dieser frühzeitigen Sensibilisierung können Männer und Frauen bereits vor der Familienphase in einen Diskussions- und Aushandlungsprozess eintreten.

Sinnvoll sind permanente Schulungen, verankert im Personalentwicklungskonzept, um Frauen und Führungskräfte zu motivieren und zu qualifizieren.

b) Wie motiviere ich ältere Frauen?

Vielfach haben Führungskräfte noch ein traditionelles Frauenbild und wünschen sich als Nachfolgende Personen, die ihnen ähneln bzw. junge Männer und Frauen, die „noch formbar“ sind.

Vorurteile gegenüber älteren Frauen sind zum Beispiel:

- Mit Teilzeit im Berufsverlauf hat die Frau sich doch selbst von einer Karriere verabschiedet
- Sie sind in ihren Vorstellungen und Arbeitsweisen eingefahren und unflexibel
- Sie sind nicht mehr belastbar

Deshalb müssen gerade ältere Frauen besonders motiviert werden: Ihre Leistungen müssen wertgeschätzt werden, so dass sie die Bewerbung auf eine Führungsposition überhaupt in Erwägung ziehen.

Sinnvoll kann eine Abfrage unter den weiblichen Beschäftigten nach Interesse an einer Führungsstelle sein. Auch die Gleichstellungsbeauftragte kann ältere Frauen gezielt ansprechen und motivieren.

Allerdings haben viele Frauen sich „eingerichtet“ und wollen sich auf kein berufliches Wagnis mehr einlassen.

Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Pflege und Beruf können für diesen Personenkreis besonders wertvoll sein.

4. Führen in Teilzeit

Grundsätzlich werden in den Verwaltungen zwei Teilzeit-Modelle in der Praxis ausgeübt: **Vollzeitnahe Führung** und **Geteilte Führung/ Job-Sharing**.

a) Geteilte Führung/ Job Sharing

Hier geht es vor allem darum, die Art und Weise der Zusammenarbeit konkret zu vereinbaren, Arbeitszeiten festzulegen und Verantwortlichkeiten zu definieren.

Weitere Voraussetzungen für das Funktionieren dieses Modells sind gegenseitige Offenheit, ein ähnlicher Führungsstil und gutes gegenseitiges Verstehen sowie die Bereitschaft zur gegenseitigen Unterstützung. Erfahrungsgemäß entstehen solche Modelle eher „aus der Praxis“: Schon länger zusammenarbeitende Kolleginnen reduzieren ihre Arbeitszeiten und besetzen die Stelle dann gemeinsam. Ein Mehrwert geteilter Führung entsteht dann oft durch ein „Mehr“ an persönlichen Ressourcen und Ideen. Oft übersteigt die Stundenzahl auch die einer Vollzeitstelle, weil Absprachen getroffen werden müssen.

Schwierig(er) ist es bei „nur“ einer vorhandenen Teilzeitkraft das passende Pendant bzw. auch direkt zwei passende Kolleginnen für die geteilte Führungsposition zu finden. Hindernisse können hier durch Beurteilungen und Auswahlverfahren entstehen. Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, dass das Tandem sich nicht oder nur wenig kennt.

Weitere Fragen, die bei diesem Modell gelöst werden müssen, sind:

- Das Rückkehrrecht auf Vollzeit (erreichte Beförderungsstufen/ Entgeltgruppen)
- Unterschiedliche Eingruppierungen
- Was passiert, wenn eine Partnerin nicht mehr zur Verfügung steht
- Regelungen von Urlaubs- und Krankheitsvertretungen

b) Vollzeitnahe Führung

Hier muss insbesondere darauf geachtet werden, dass die Tätigkeit, die vorher in Vollzeit ausgeübt wurde, tatsächlich an die reduzierte Stundenzahl angepasst wird. Dies beinhaltet in jedem Fall eine genaue Prüfung und Umverteilung der Aufgaben (Stellensplitting).

Dieses Modell wird mittlerweile in vielen Verwaltungen praktiziert. Allerdings oft nicht konzept- und strategiegeleitet, sondern realitäts- und praxisbezogen: Viele Frauen, die bereits eine Führungsposition innehatten, konnten oder wollten nach der Familiengründung oder nach der Pflege von Angehörigen nicht in Vollzeit an ihren Arbeitsplatz zurückkehren. Auch männliche Beschäftigte reduzieren zeitweise ihre Stunden, um sich ihren Aufgaben in der Familie zu widmen.

Oft wird Führung in Teilzeit auch möglich gemacht, weil sich sonst keine (geeignete) Kollegin/ keine (geeigneter) Kollege, die/ den man sich auf der Stelle wünscht, bewerben würde. Häufig ändert sich in der Folge zwar die Stundenzahl, nichts jedoch an Stelleninhalten und -umfang und den Aufgaben!

Hier ist es unumgänglich, Konzepte und Strategien für eine geschlechtergerechte Personalentwicklung zu erarbeiten, die das Ziel „Mehr Frauen in Führungspositionen“ zu bringen, ausdrücklich verfolgt. Und dazu gehören u. a. auch verschiedenen Modelle der Führung in Teilzeit.

Insbesondere sollten dabei die Chancen für Frauen (und Männer) mit Familienverantwortung herausgearbeitet werden. Vom „Stellensplitting“ könnten insbesondere Berufsrückkehrende mit kleinen Stundenkontingenten profitieren. Kombinationen mit Telearbeit/ Homeoffice sind möglich.

5. Führung und flexible Arbeitszeitmodelle

Oft ist es aber gar nicht nötig, die Arbeitszeiten zu reduzieren: Um die Wünsche der Beschäftigten/ der Führungskräfte zu realisieren reicht es oft, Modelle zu entwickeln, die Lage und/oder Ort der Arbeitserledigung flexibilisieren. Stichworte sind hier: Homeoffice und Telarbeit.

Insbesondere durch die Digitalisierung ist hier eine Entwicklung hin zu immer mehr Telearbeitsplätzen bzw. Homeoffice zu erwarten, die auch die öffentlichen Verwaltungen vor ganz neue Herausforderungen stellen wird.

Alle Verwaltungen bieten mittlerweile Teilzeitarbeitsverhältnisse unterschiedlichster Dauer an: Vom traditionellen Halbtagsjob in den Vormittagsstunden bis hin zur vollzeitanahen Beschäftigung. Und immer mehr Männer nehmen die Möglichkeit zur (zeitweisen) Reduzierung wahr. Unterschiedlichste Regelungen und Vereinbarungen zur Telearbeit, zu Teilzeitarbeitsverhältnissen unterschiedlichster Dauer, Führung auf Zeit etc., die es mittlerweile in nahezu allen Verwaltungen gibt, machen das deutlich.

Und hier bestehen gute Möglichkeiten mit unseren Ideen und Forderungen nach einer geschlechtergerechten Personalentwicklung anzuknüpfen!

6. Ideen zur Diskussion und Implementierung in der eigenen Verwaltung

In manchen Verwaltungen kann es zunächst durchaus hilfreich sein, Führung überhaupt zu definieren und Kriterien für die Auswahl geeigneter Führungskräfte zu entwickeln. Vorhandene Instrumente sollten gelistet, analysiert und ggf. zielführend weiterentwickelt werden.

Die Entwicklung/ Erweiterung bzw. das Vorhandensein eines Führungsleitbildes, das ausdrücklich die Potentiale von Teilzeitbeschäftigten berücksichtigt, ist für die Implementierung in der Verwaltung förderlich.

Wichtig ist darüber hinaus, für alle Stellen aktuelle Arbeitsplatzbeschreibungen zu haben/ zu erstellen. Nur so können Führungspositionen bereits im Vorfeld, d. h. spätestens bei der Ausschreibung, auf Teilbarkeit bzw. Splittingmöglichkeiten untersucht werden.

Eine Qualifizierung und Sensibilisierung der Führungskräfte ist ebenso wichtig wie die Kommunikation und Veröffentlichung gelungener Beispiele. Ohne das Wollen und die Wertschätzung der Verwaltungsspitze geht es jedoch nicht.

Da jede Verwaltung anders ist und insofern auch ganz unterschiedliche Bedingungen und Möglichkeiten für die Implementation bestehen, ist die folgende Auflistung weder umfassend noch in jeder Verwaltung umsetzbar:

- Maßnahme(n) im Gleichstellungsplan verankern
- Aufnahme im Ordner für Führungskräfte (Stadt Dortmund)

- Regelmäßiges Thema der Verwaltung auf den verschiedenen Ebenen (Verwaltungsvorstand, Amtsleitungs-/ Fachbereichskonferenzen, Dienstbesprechungen in den Ämtern...)
- Werbung als familienfreundliche Arbeitgeberin
- Integration in das Personalmanagementsystem
- Thema der Personal-/ Frauenversammlung
- Film „Führen in Teilzeit“ als Einstieg nutzen (s. u.)
- Jede Führungsstelle auf Teilbarkeit/ Splitting überprüfen
- Thema nicht nur für Frauen, sondern auch für Männer, für ältere Beschäftigte
- Attraktivität der Verwaltung steigern, insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels immer wichtiger
- Gespräche mit Personalabteilung und Personalrat

7. Gute Beispiele/ best practices

... gibt es u. a. schon im Kreis Herford, im Kreis Gütersloh und in Hamm:

- **Kreis Gütersloh**
https://www.kreis-gueterslo.de/buergerservice/110/sr_seiten/artikel/11218010000039958.php
- **Kreis Herford**
<http://www.hallo-herford.de/nachrichten/neues-konzept-fuehrung-in-teilzeit-9939.html>
- **Stadt Hamm**
http://www.hamm.de/fileadmin/user_upload/Medienarchiv/Gesundheit_Soziales/Gleichstellungsstelle/Dokumente/Broschuere_Fuehrung_in_Teilzeit.pdf
- Interessante Informationen liefern auch das Buch „Teilzeitführung – Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen“, Hrsg: Anja Karlshaus und Boris Kaehler sowie die Website www.teilzeitfuehrung.info.de.
- Der knapp 5-minütige Film „Führen in Teilzeit“ kann als Einstieg und Werbung für das Thema in den Verwaltungen gut genutzt werden:
www.familieundberuf.nrw.de/Materialien-Service/Film-Fuehren-in-Teilzeit.
- In **Köln** wurde von teilzeitbeschäftigte Männern und Frauen, die in einem ein Mentoring-Projekt auf Führungsaufgaben vorbereitet wurden, ein **Impulspapier Führen in Teilzeit** erarbeitet.
- Und das **Essener Netzwerk „Frauen in Führung“** hat ihre Überlegungen zum „Führen in Teilzeit“ ebenfalls verschriftet. Beide Papiere sind auf unserer Website eingestellt.