

Teilzeitführung im öffentlichen Sektor am Beispiel der Bundesagentur für Arbeit am Standort Berlin

Swenja Geier

Teilzeitbeschäftigung wird immer beliebter bei Beschäftigten. Insbesondere im öffentlichen Sektor zeigt sich eine überproportional hohe Teilzeitnutzung, die das in der Literatur beschriebene verstärkte Streben der Beschäftigten nach Zeitsouveränität und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben widerspiegelt. Gleichwohl zeigt sich, dass Teilzeitführung noch eher eine Seltenheit darstellt. Dabei darf auch im Kontext der nachhaltigen Gewinnung und Bindung von Führungskräften die Teilzeitrelevanz aufgrund der spürbaren Werteververschiebung nicht vernachlässigt werden. Der folgende Artikel soll diesen Missstand mittels quantitativer und qualitativer Daten am Beispiel der Bundesagentur für Arbeit genauer untersuchen, um mögliche Hintergründe für die restriktive Nutzung auf Führungsebene aufdecken und Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung von Teilzeitführung erschließen zu können.

Problemstellung

Die Relevanz des Themas „Teilzeitführung“ lässt sich vorrangig mit dem spürbaren Wertewandel seitens der Arbeitnehmerschaft begründen. Denn die heutige Arbeitswelt ist durch wachsende gesellschaftliche Flexibilisierungsanforderungen geprägt, wobei dem Faktor der Arbeitszeit eine besondere Stellung zukommt. Insbesondere für immer qualifiziertere und selbstbewusstere Arbeitnehmer erlangen Attribute wie Mit- und Selbstbestimmung im Arbeitskontext einen immer höheren Stellenwert.¹ Besonders für die Generation

Y, d.h. der Teil der Bevölkerung, der zwischen 1981 und 2000 geboren wurde und nun in den Arbeitsmarkt eintritt oder auf diesem bereits Fuß gefasst hat, sind statt extrinsischer Anreizsysteme vorwiegend intrinsische Motivation und Arbeitszufriedenheit entscheidend sowie arbeitsorganisatorische bzw. arbeitsgestalterische Aspekte, die die Balance zwischen Beruf und Privatleben fördern.²

Charakteristisch ist somit ein Wertewandel weg von der rollengebundenen Selbstdefinition durch den Arbeitskontext (Beruf und Verdienst) hin zu einer Work-Life-fokussierten Lebenseinstellung, bei der das Private immer größeren Stellenwert erfährt. Damit geht einher, dass auch der zukünftige Führungskräftenachwuchs seine Arbeitsbedingungen insbesondere hinsichtlich Arbeitsort und -zeit aktiv mitgestalten will.³ Eine Anpassung an diesen Wertewandel durch unkonventionelle und vor allem flexible Arbeitszeitmodelle auf allen Hierarchiestufen ist somit für die zukünftige personalpolitische Wettbewerbs-

fähigkeit einer Organisation zwingend erforderlich.

Zwar weist die Statistik aus, dass im öffentlichen Dienst im Jahr 2016 insgesamt etwa 32,1 Prozent⁴ aller Beschäftigten in Teilzeit tätig waren und damit die Teilzeitnutzung im öffentlichen Dienst insgesamt als überdurchschnittlich zu werten ist. Jedoch bleibt hier unbeantwortet, wie Teilzeit hier speziell auf Führungsebenen Anklang findet. Im Folgenden gilt es daher die Nutzung und Umsetzung von Teilzeit auf Führungsebene am Beispiel der Bundesagentur für Arbeit am Standort Berlin aufzuzeigen. Ziel ist es vornehmlich, die Verbreitung von Teilzeit herauszuarbeiten und die typischen Merkmale der Teilzeitführung darzulegen, um im Anschluss die Praktikabilität von Teilzeit auf Führungsebene analysieren sowie Handlungsbedarfe und Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung aufdecken zu können.⁵

Teilzeittaffine Modelle auf Führungsebene und deren Grundvoraussetzungen

Welche Teilzeitmodelle sind auch auf Führungsebene geeignet bzw. werden in der



Swenja Geier

B.A. Arbeitsmarktmanagement, im Jobcenter Berlin Reinickendorf tätig.

¹ Vgl. Dellekönig (1995), S. 32.

² Vgl. Hellert (2014), S. 13.

³ Vgl. Abrell (2015), S. 15 f.

⁴ Eigene Berechnung. Rechnung: $1503530 \text{ Teilzeitbeschäftigte insgesamt} / 4689020 \text{ Beschäftigte insgesamt} \approx 0,321 = 32,1\%$ (gerundete Werte). Datenquelle: Statistisches Bundesamt (2017); S. 29 und S. 31.

⁵ Die Ausführungen stützen sich hierbei vornehmlich auf die Ergebnisse meiner Abschlussarbeit „Führung in Teilzeit – Am Beispiel der Bundesagentur für Arbeit mit Detailbetrachtung der Agenturen für Arbeit in Berlin“.

Teilzeitmodell	Beschreibung	Zentrale Vor- und Nachteile (+/-)
Teilzeit classic	Es erfolgt eine stundenweise Reduktion der täglichen Arbeitszeit in regelmäßiger Verteilung auf alle Wochentage.	+ Regelmäßigkeit ermöglicht einfache Umsetzbarkeit und täglich konstante Präsenzzeiten - starre Verteilung der Arbeitszeit
Teilzeit classic vario	Die Arbeitszeit kann auf zwei bis fünf Arbeitstage pro Woche verteilt werden. Zudem kann auch die tägliche, wöchentliche oder monatliche Arbeitszeit variiert werden.	+ variable Gestaltungsvielfalt + Variabilität ermöglicht optimale Anpassung an den Arbeitskontext und vorherrschende Rahmenbedingungen - Kommunikationsschwierigkeiten und ggf. stockender Informationsfluss aufgrund gänzlich freier Tage innerhalb der Arbeitswoche
Teilzeit invest (bspw. Sabbatical)	Es wird weiterhin in Vollzeit gearbeitet, jedoch ein Entgelt entsprechend einer Teilzeitbeschäftigung gezahlt, so dass durch das Ansparen von Zeit- oder Guthaben außerhalb des normalen Urlaubsanspruchs eine längere Blockfreistellungsphase bei Lohnfortzahlung realisierbar ist („unsichtbare Teilzeit“).	+ durch Stückelung der Freistellungsphase kann auf die arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen Rücksicht genommen werden + Vollzeitpräsenz in der Anwesenheitsphase + Vollzeitvertretung in der Blockfreistellung möglich und planbar - Personalplanungsaufwand für längere Vertretungsphasen
Jobsharing	Allgemein: Partner- bzw. Gruppenteilzeit, wobei zwei oder auch mehrere Beschäftigte sich einen oder mehrere Arbeitsplätze teilen. Hierbei sind zahlreiche zeitliche und inhaltliche Arbeitsplatzaufteilungen möglich. Unterformen nach inhaltlicher Arbeitsplatzaufteilung:	Allgemein: + zahlreiche zeitliche und inhaltliche Gestaltungsmöglichkeiten + Vielfältigkeit ermöglicht stellenspezifische Anpassungen + Vollzeitarbeitspensum wird erfüllt
	<i>Jobpairing</i> Keine Trennung der Aufgaben- und Führungsverantwortung, sondern enge organisatorische und inhaltliche Zusammenarbeit sowie gemeinsame Aufgabenerfüllung und gemeinsame Ausübung der Führungsverantwortung in Entscheidungsprozessen.	+ Synergieeffekte durch Zusammenarbeit und gemeinsame Entscheidungsfindungsprozesse + Krankheitsausfall leichter kompensierbar - hoher Abstimmungsbedarf - breites Wissen vs. Themenschwerpunkt - Gefahr der Priorisierung einer Führungskraft durch Mitarbeiter
	<i>Jobsplitting</i> Aufteilung einer/mehrerer Vollzeitstellen in zwei/mehrere unabhängige Teilzeitstellen.	+ Vermeidung der Priorisierungsgefahr einer Führungskraft durch unterstellte Mitarbeiter - hoher Planungsaufwand bei befristeter Teilzeit der Führungskräfte
	<i>Split-Level-Sharing</i> Funktionale Arbeitsteilung zwischen den Parteien, d.h. es erfolgt eine Zuweisung von Arbeitsinhalten.	+ thematische Expertise + thematisch-individuelle Ansprechpartner für Mitarbeiter - Kompetenzschwund hinsichtlich anderer Aufgabengebiete, die andere Führungskräfte innerhalb des Modells wahrnehmen

Tab. 1: Präferierte Teilzeitmodelle im Führungsbereich: Ein Überblick

* Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Stand: 28.08.2018.; ** Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Stand: 28.08.2018.; *** Vgl. ebenda.; **** In Anlehnung an: Linnenkohl et al. (1992), S. 126.

Bundesagentur für Arbeit bereits praktiziert? Tabelle 1 fasst die praktizierten Teilzeitmodelle auf Führungsebene und die jeweiligen zentralen Vor- sowie Nachteile zusammen. Welches dieser Teilzeitmodelle am geeignetsten erscheint, ist anhand des Einzelfalls zu prüfen, um eine gelungene Teilzeitführung sicherzustellen.

Somit zeigt sich, dass grundsätzlich alle Teilzeitmodelle auch in Führung möglich sind.⁶ Hinsichtlich der Vor- sowie Nachteilsübersetzung in Tabelle 1 erscheinen Modelle der Teilzeit classic aufgrund der starren Arbeitszeitverteilung eher ungeeignet für den Führungsbereich, da hierbei keine bzw. nur eine bedingt flexible, zeitliche Anpassung an den Arbeitskontext

möglich ist. Demgegenüber ermöglichen Modelle der Teilzeit classic vario eine variabel planbare Verteilung der Arbeitszeit, so dass die Führungskraft insbesondere in Planungsspitzen, wie bspw. der jährlichen Haushaltsplanung, maximale Flexibilität genießt und viel Gestaltungsspielraum bei der Verteilung der täglichen, wöchentlichen oder gar monatlichen Arbeitszeit gegeben ist. Darüber hinaus rücken auch Modelle des Jobsharings immer mehr in den Fokus. Hierbei kann vornehmlich das Modell des Jobsplittings als praktikables Arbeitszeitmodell auf Führungsebene gewertet werden. Denn dieses ermöglicht trotz erhöhtem Aufwand bei der Strukturplanung die Schaffung zweier oder mehrerer unabhängig voneinander

koexistierende Teilzeitstellen aufgrund klar getrennter Verantwortungsbereiche.

Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung aller angeführten Teilzeitmodelle ist jedoch zum einen die Führungskultur innerhalb einer Organisation sowie die damit implizierten Charakteristika der Führungsrolle. Denn eine restriktive Teilzeitnutzung auf Führungsebene kann zum einen Ausdruck traditionellen Führungsverständnisses innerhalb der Organisation sein. Das hieraus resultierende Rollenbild stützt sich vorrangig „auf Macht,

⁶ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (1999); S.38.

auf klare hierarchische Verhältnisse, auf Kontrolle [...] und setzt die allzeit verfügbare und unentbehrliche Führungsposition ins Zentrum der Arbeitsabläufe“.⁷ Die hier implizierten Führungscharakteristika, welche Präsenz und Kontrolle als Schlüsselgröße für gelungene Führung kommunizieren, schließen eine Teilzeitführungskultur nahezu gänzlich aus. Hingegen beschreibt das moderne Führungsverständnis die Führungskraft eher als fachlichen Ansprechpartner mit vertrauensbasierter Teamorientierung, bei der die Führungskraft delegierende Entscheidungsbefugnisse und Verantwortungen an unterstellte Mitarbeiter überträgt und diese durch Zielvereinbarungen steuert und nachhält.⁸ Letztlich spielt hierbei also das Führungskonzept „management by objects“ eine entscheidende Rolle. Hierbei

zentrierten Führung ist die Möglichkeit der aktiven Verantwortungsübergabe an unterstellte Mitarbeiter eröffnet. Somit sind vereinfacht entsprechend der eindimensionalen Führungsstiltypologie nach Tannenbaum/Schmidt kooperative Führungsstile, die einen großen Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter gewährleisten, im Gegensatz zu autoritären Führungsstilen, bei denen der Vorgesetzte ins Zentrum der Entscheidungsbefugnisse rückt und somit die Macht- und Kontrollzwänge des traditionellen Führungsverständnisses gelebt werden, grundsätzlich als teilzeitauffiner einzustufen.¹⁰

Somit sind als Grundvoraussetzungen ein geändertes Führungsverständnis und damit im besten Fall eine geänderte Führungskultur zu nennen. Nur so kön-

Personaldata zum Ist-Bestand Anfang Februar 2018 hinsichtlich der allgemeinen Teilzeitzutzung in der Führung sowie personell-persönlicher Merkmale (bspw. die Altersstruktur) und arbeitsorganisatorischer Merkmale (bspw. die Tätigkeits-ebene) ausgewertet, um einen Überblick zur Teilzeitführungskultur in den Standorten der Agentur für Arbeit in Berlin zu erlangen. Daran anschließend wurden zur qualitativen Erhebung konkreter Erfahrungen strukturierte Leitfadenterviews geführt. Hierfür wurden fünf Teilzeitführungskräfte der Berliner Standorte, ein Mitarbeiter des Personalservices sowie eine Stellvertretende Gleichstellungsbeauftragte mit dem Ziel befragt, Erfahrungen aus der Praxis analysieren und die Ergebnisse der quantitativen Daten erschließen zu können. Im Fokus standen hierbei das Aufzeigen von Chancen und Risiken sowie möglicher Barrieren, die einer Teilzeitführungspraxis möglicherweise entgegenstehen, und ferner die Identifikation konkreter Bedingungen und Voraussetzungen für eine langfristig erfolgreiche Implementierung einer akzeptierten Teilzeitführungskultur. Im Folgenden werden nun die Kernergebnisse der quantitativen und qualitativen Datenerhebung verdichtet dargestellt.

»Gute Führung wird nicht mehr allein mit Präsenz und Kontrolle, sondern mit einem kooperativen und vertrauensbasierten Führungsstil assoziiert und damit kommt Teilzeitmodellen auch auf Führungsebene mehr Akzeptanz zu.«

erfolgt die Führung durch das Vereinbaren von Zielen zwischen Führungskraft und unterstellten Mitarbeitern und die Mitarbeiterbeurteilung anhand des Erreichens dieser Ziele.⁹ Auch die Bundesagentur für Arbeit bedient sich dieser „modernen“ Leitlinien der Führung und nutzt das Instrument der Zielvereinbarung zur Delegation und Mitarbeiterbeurteilung. Damit beginnt die traditionelle Anwesenheitskultur im modernen Führungsverständnis deutlich aufzuweichen, so dass der Teilzeitgedanke auch in Führungsetagen „einzuziehen“ beginnt.

Darüber hinaus ist jedoch auch der Führungsstil der jeweiligen (Teilzeit-)Führungskraft für das Gelingen der Teilzeitführung nicht zu vernachlässigen, welcher das Führungshandeln der Führungskraft bestimmt. Nur bei einer tatsächlich seitens der Führungskraft gelebten mitarbeiter-

nen traditionelle Denkwänge innerhalb einer Organisation aufbrechen, so dass „gute Führung“ nicht mehr allein mit Präsenz und Kontrolle, sondern mit einem kooperativen und vertrauensbasierten Führungsstil assoziiert wird und Teilzeitmodellen damit auch auf Führungsebene mehr Akzeptanz zukommt.

Fallbeispiel: Bundesagentur für Arbeit am Standort Berlin

Methodik

Das methodische Vorgehen zur Analyse der Teilzeitführungskultur am Beispiel der Bundesagentur für Arbeit am Standort Berlin gliedert sich hierbei zum einen in eine vorangehende Personaldatenanalyse mit dem Ziel der quantitativen Datenauswertung. Hierfür wurden interne

Quantitative Ergebnisse

Aus den Personaldata lassen sich markante Charakteristika der Teilzeitführungskultur innerhalb der Agentur für Arbeit am Standort Berlin aufzeigen. In der Gesamtschau ergibt sich hierbei eine Teilzeitquote im Führungsbereich von insgesamt 15,61 Prozent. Im Vergleich zur Gesamtteilzeitquote aller Beschäftigten der Bundesagentur für Arbeit, die laut der aktuellen Gleichstellungstatistik 2017 etwa 31 Prozent beträgt, zeigt sich somit eine Unterrepräsentanz von Teilzeitführung im Vergleich zur Gesamtteilzeitquote aller Beschäftigten. Diese Unterrepräsentanz ist deckungsgleich mit der bundesweiten Teilzeitquote für alle Beschäftigten der Bundesagentur für Arbeit mit Vorgesetz-

7 Baillod (2002); S. 116-119.

8 Vgl. ebenda.

9 Vgl. Selchert (2002); S. 44.

10 Vgl. Bea/Dichtl/Schweitzer (2001); S. 8.

ten- und Leistungsaufgaben von 16 Prozent, welche sich ebenfalls aus der Gleichstellungsstatistik 2017 ergibt, so dass die Unterrepräsentanz von Teilzeitführung als repräsentative Charakteristik gewertet werden kann.

Bei der Betrachtung der Teilzeitemfänge zeigt sich im Ergebnis, dass 92,6 Prozent aller Teilzeitführungskräfte unabhängig vom Geschlecht in vollzeintnaher Teilzeit, d.h. mit einer vertraglich vereinbarten Arbeitszeit über 75 Prozent der betriebsüblichen Arbeitszeit, tätig sind. Darüber hinaus sind etwa 67 Prozent aller Teilzeitführungskräfte sogar im oberen vollzeintnahen Bereich beschäftigt, d.h. mit einer vertraglich vereinbarten Arbeitszeit

Führungsinstanz am besten vereinbar scheint.

Ferner zeigt sich eine durch Frauen geprägte Teilzeitführungskultur, da die Frauenquote im Kontext der Teilzeitführung in den Agenturen für Arbeit in Berlin insgesamt 81,5 Prozent beträgt. Darüber hinaus offenbart die Altersverteilung eine Teilzeitznutzung von Führungskräften vorzugsweise bis zur Vollendung des 45. Lebensjahres. Über diese Altersgrenze hinaus sind die Teilzeitznutzungszahlen deutlich rückläufig. Sowohl die Geschlechterdiskrepanz als auch die Altersverteilung deuten auf temporär genutzte Teilzeit im Kontext lebensphasenorientierter Rahmenbedingungen wie häuslicher Pflege-

ergeben, wie bspw. die wahrgenommene höhere Zufriedenheit und Motivation aufgrund der ermöglichten Zeitaufonomie, seitens des Mitarbeiters des Personalservices und der Stellvertretenden Gleichstellungsbeauftragten in das Zentrum ihrer Argumentation hinsichtlich der Vorzüge dieser Arbeitsform gestellt. Jedoch ergaben sich auch Missstände und Risiken, die insbesondere seitens der Teilzeitführungs-kräfte thematisiert wurden und diesen positiven Aussagen entgegenstehen. Diese Missstände können letztlich ein Indiz dafür sein, warum Teilzeit in der Bundesagentur für Arbeit auf Führungsebene im Verhältnis zur Mitarbeiterebene so restriktiv umgesetzt wird.

Als Risiko wurde vornehmlich die stärkere Aufgabenverdichtung aufgrund fehlender Anpassung des Aufgabenvolumens herangezogen. Denn es ist zwar vertraglich ein Teilzeitarbeitsvolumen vereinbart, aber in den meisten Fällen werden die tatsächlichen administrativen Aufgaben und Sonderaufgaben nicht entsprechend anteilig an die reduzierte Arbeitszeit angepasst, d.h. die Aufgabenfülle orientiert sich weiterhin an der Vollzeit. Daraus ergibt sich letztlich ein zumindest quantitativer Zeitverlust seitens der Mitarbeiterführung oder ein Ausgleich dessen in Form von Überstunden.

»Hinsichtlich der Hierarchiestufen ist auffällig, dass mit steigender Führungsebene die Teilzeitznutzung drastisch abnimmt: Denn 78 Prozent der Teilzeitführungs-kräfte sind der untersten Führungsebene zuzuordnen.«

von über 85 Prozent der betriebsüblichen Arbeitszeit. Dies verdeutlicht, dass Teilzeitführungs-kräfte hauptsächlich im (oberen) vollzeintnahen Bereich beschäftigt sind und vollzeitferne Teilzeit eine Ausnahme darstellt. Dies kann einerseits für eine geringe Praktikabilität vollzeitferner Teilzeitmodelle sprechen und andererseits als Ausdruck einer starken Präsenzkultur und einem in der Führungskultur verankerten Unentbehrlichkeitsgedanke gewertet werden.

Hinsichtlich der Hierarchiestufen ist auffällig, dass mit steigender Führungsebene die Teilzeitznutzung drastisch abnimmt: Denn 78 Prozent der Teilzeitführungs-kräfte sind der untersten Führungsebene zuzuordnen. Dies lässt darauf schließen, dass aufgrund wachsender Verantwortung bei steigender Führungsebene auch die Teilzeitzumsetzung erschwert ist und folglich Teilzeit mit der untersten

und Betreuungssituationen sowie eine traditionelle Rollen- und Aufgabenwahrnehmung im Privatleben durch weibliche Führungskräfte hin.

Qualitative Ergebnisse

Anhand der Interviews ergab sich eine grundsätzlich positive Haltung aller Befragten gegenüber der Thematik der Teilzeitführung, da diese kumulativ als wichtiges personalpolitisches Instrument kommuniziert wurde, um dem eingangs beschriebenen Wertewandel begegnen und auch auf Führungsebene für Vereinbarkeitsoptionen sorgen zu können. Dies ist deckungsgleich mit dem Bestreben der Führung der Bundesagentur für Arbeit, dass Teilzeit auch auf den Führungsebenen in Anspruch genommen werden kann. Zwar wurden die positiven Effekte, die sich aus der Ausrichtung an den Bedürfnissen der jeweiligen Führungskräfte

Im diesem Zusammenhang kann zudem das Risiko der vermehrten Aufgabendelegation an die Vertretung der Führungskraft bis hinunter zum einzelnen Mitarbeiter aufgrund des angeführten Zeitverlustes diskutiert werden. Denn anhand der Interviews wurde zwar der Selbstanspruch der Führungskräfte deutlich, eine solche „Delegationskette“ und somit das Hinunterdelegieren ihrer Mehrbelastung aufgrund gleichbleibender Aufgabenfülle an unterstellte Mitarbeiter zu verhindern, sich dies jedoch insbesondere bei herkömmlichen Teilzeitmodellen der Teilzeit classic sowie Teilzeit classic vario nicht immer vermeiden ließe. Die Gefahren der Aufgabenverdichtung und Aufgabendelegation können unter diesen Rahmenbedingungen für alle Ein-Personen-Teilzeitmodelle angeführt werden. Lediglich das Modell der Teilzeit invest sowie die Jobsharing-Modelle können als mögliche Lösung für diese Problematik angesehen werden, da bei diesen Teilzeit-

modellen eine Vollzeitführungspräsenz bzw. in Abwesenheitszeiten einer Führungskraft eine Vollzeitvertretung möglich ist.

Darüber hinaus wurden auch Skepsis und das Staunen seitens der Kollegen aufgrund der Arbeitszeitreduktion geschildert, was zumindest ab mittlerer Führungsebene verstärkt eine Rolle spielte. Diese Reaktionen seien darauf zurückzuführen, dass viele Vollzeitführungskräfte sich nicht vorstellen können, Führung aufgrund der auf Vollzeit ausgelegten Aufgabenfülle auch in Teilzeit auszuüben. Zudem wurden Bedenken bezüglich der befürchteten Gefahr von Degradierung und Stigmatisierung infolge der Teilzeit geäußert, da seitens der Teilzeitführungskräfte ein schnelles Karrierefortkommen mit

teilleitgegenläufige Führungsverständnis, das mehrfach aus den Interviewantworten abzuleiten war. Denn Attribute wie Präsenz, physische Anwesenheit und Kontrolle scheinen hierbei im Führungskontext noch einen erheblichen Stellenwert zu haben. Im Kern zeigt sich damit, dass intrinsische Rollenansprüche seitens der Führungskräfte an sich selbst, aber auch extrinsische Rollenerwartungen seitens der Organisation gegenüber ihren Führungskräften als Barrieren für eine optimale Umsetzung von Teilzeit auf Führungsebene angesehen werden können.

Diskussion der Ergebnisse

Die geschilderten Ergebnisse zeigen deutlich, dass Attribute moderner Führungskultur, wie bspw. das Führen über Ziele,

zeitlebenden Führungskultur bremsend entgegen, so dass die innerbetriebliche Personalpolitik dies zu revolutionieren hat.

Ferner zeigt der bemängelte Stellenzuschnitt, durch den Teilzeit überhaupt praktikabel und machbar wird, dass der Teilzeitgedanke noch ungenügend in der Personalpolitik der Bundesagentur für Arbeit angekommen ist. Dies begründet die offensichtliche Präferenz der Führungskräfte, wenn überhaupt, in (oberer) vollzeitnaher Teilzeit zu arbeiten. Anders scheint der für eine Teilzeitkraft überdimensionierte Verantwortungsbereich mit entsprechend großer Leistungsspanne infolge der Nichtanpassung der Aufgabenfülle nicht tragfähig. Zudem bestehen nur ungenügend, feste Vertretungsregelungen, die jedoch bei der Bewältigung insbesondere bei gleichbleibender Aufgabenfülle in Abwesenheit der Teilzeitführungskraft unverzichtbar sind. So resultiert aus dem unangepassten Stellenprofil im Ergebnis eine maximale Arbeitszeitverdichtung, woraus mittelfristig nicht nur die Gefahr der Überlastung seitens der Führungskraft ergeben könnte, sondern auch die der Delegation der Mehrbelastung an Vertretungen und unterstellte Mitarbeiter, sofern die Teilzeitführungskraft der auf Vollzeit ausgelegten Stelle gerecht werden will. Dieses Phänomen der Arbeitszeitverdichtung aufgrund unangepasster Stellenprofile bestätigen auch vorangegangene Untersuchungen.¹² Dies stellt sich letztlich insofern als problematisch heraus, als zumindest ein quantitativer Zeitverlust seitens der Personalführung die Folge sein kann, da administrative Führungsaufgaben und Präsenztermine wie Besprechungen den gleichen Raum in der Führungstätigkeit einer Teilzeitführungskraft einnehmen.

Diese Problematiken ergeben sich entsprechend der quantitativen Erfahrungswerte insbesondere bei den Modellen der Teilzeit classic und Teilzeit classic vario. Denn laut der Interviewten Führungskräfte resultiere in beiden Varianten aus einem unangepassten Stellenprofil der Führungskraft die befürchtete Arbeitszeitverdich-

»Skepsis und Staunen seitens der Kollegen aufgrund der Arbeitszeitreduktion zumindest ab mittlerer Führungsebene zeigen, dass viele Vollzeitführungskräfte sich nicht vorstellen können, Führung aufgrund der auf Vollzeit ausgelegten Aufgabenfülle auch in Teilzeit auszuüben.«

Teilzeit nicht kompatibel erscheint. Ein Abbild dieser „Angst“ vor Degradierung seitens der Führungskräfte ist die zeitlich nachrangige Teilzeiteralisierung, da alle interviewten Teilzeitführungskräfte erst nach Erreichen ihrer heutigen Führungsposition in Teilzeit wechselten. Außerdem ist zu nennen, dass Teilzeit für die jeweiligen Führungskräfte erst dann in Frage kam, als ihre Führungsposition sicher war und es aus privaten Gründen keine Alternative für die Arbeitszeitreduktion gab. All dies ist letztlich in der Summe Ausdruck einer präsenzgeleiteten Führungskultur, d.h. eines Vollzeitverständnisses ab Führungsebene.

Damit ergibt sich die wohl bedeutendste Barriere, die einer erfolgreichen und gelebten Teilzeitführungskultur entgegensteht: Nämlich das vorherrschende

gefestigt sind und somit grundsätzlich auch der Grundstein für Führung auf Distanz sowie in Teilzeit gelegt ist. Es wird jedoch auch deutlich, dass das klassische Führungsverständnis noch stark verankert ist und gute Führung noch stark mit Präsenz gleichgestellt wird. Diese „Denkzwänge“ sind auch in der aktuellen Literatur als möglicher Grund für die restriktive Umsetzung von Teilzeitführung angeführt. So beschreiben Karlshaus und Kaehler die „unreflektierte Gleichsetzung von Präsenz und Leistung“ als ausschlaggebendes Hemmnis für eine erfolgreiche Implementierung in Führungsetagen.¹¹ Auch anhand der qualitativen Daten wurde deutlich, dass in den Führungskreisen der Bundesagentur für Arbeit keine primäre Performancekultur, sondern eine Anwesenheitskultur vorhanden ist. Diese ungeschriebenen Werte wirken einer teil-

11 Karlshaus/Kaehler (2017), S. 15.

tung gepaart mit der Gefahr der Delegation der Mehrbelastung an Vertreter oder gar Teammitglieder. Diese im Arbeitsalltag unterschwellige Zuarbeit der Vertretung wird im Modell der Teilzeit invest dahingehend vermieden, da die Führungskraft in Anwesenheitszeiten ihre Arbeit in Vollzeit erbringt und in Abwesenheitszeiten die Stellvertretung als Vollzeitvertretungskraft an die Stelle der Führungskraft rückt und von ihren übrigen Aufgaben befreit wird. Dieses Modell hat somit den Vorteil, dass lediglich für die Blockfreistellung ein Vertretungsaufwand entsteht, welcher jedoch gut planbar ist. Dennoch ist die Teilzeit invest ungeeignet für Führungskräfte, die im Tagesgeschäft eine zeitliche Entlastung bspw. aufgrund häuslicher Pflege

benut. Hierfür kann Jobsharing eine sinnvolle Alternative darstellen, da aufgrund der Stellenbesetzung im Zwei- oder Mehr-Personen-Modell die Verantwortungen und die Leistungsspanne aufrechterhalten werden können, ohne wie bei den Ein-Personen-Modellen der Teilzeit classic und Teilzeit classic vario dauerhafte Vertretungsregelungen einführen zu müssen. Als besonders ansprechend kann hierbei das Modell des Jobsplittings genannt werden. Denn beim Jobsplitting wird ein oder werden gar mehrere Stellenprofile in zwei oder mehrere unabhängige Teilzeitstellen gegliedert, die nahezu unabhängig voneinander koexistieren. So könnten mehrere Teilzeitstellen mit entsprechend angepasster Aufgabenfülle entstehen und den individuellen Bedürfnissen der Führungskräfte besser Rechnung tragen. Dies kann insbesondere für obere und mittlere Führungsebenen interessant sein, da so die Aufga-

Fazit

benut. Hierfür kann Jobsharing eine sinnvolle Alternative darstellen, da aufgrund der Stellenbesetzung im Zwei- oder Mehr-Personen-Modell die Verantwortungen und die Leistungsspanne aufrechterhalten werden können, ohne wie bei den Ein-Personen-Modellen der Teilzeit classic und Teilzeit classic vario dauerhafte Vertretungsregelungen einführen zu müssen. Als besonders ansprechend kann hierbei das Modell des Jobsplittings genannt werden. Denn beim Jobsplitting wird ein oder werden gar mehrere Stellenprofile in zwei oder mehrere unabhängige Teilzeitstellen gegliedert, die nahezu unabhängig voneinander koexistieren. So könnten mehrere Teilzeitstellen mit entsprechend angepasster Aufgabenfülle entstehen und den individuellen Bedürfnissen der Führungskräfte besser Rechnung tragen. Dies kann insbesondere für obere und mittlere Führungsebenen interessant sein, da so die Aufga-

nur mit kontinuierlicher Verbesserung und Transparenz sowie offener Kommunikation von Missständen und Best-Practice-Beispielen können Organisationen lernen, sich fortentwickeln und langfristig Teilzeit auch in ihrer Führungskultur als Selbstverständlichkeit verankern.

Literatur

Abrell, B. (2015): Führen in Teilzeit – Voraussetzungen, Herausforderungen und Praxisbeispiele; Wiesbaden.

Baillod, J./Blum, A./Erdös-Schärer, S./Schär Moser, M./Stamatiadis, M. (Hrsg.) (2002): Chance Teilzeitarbeit – Argumente und Materialien für Verantwortliche; Arbeitswelt Bd. 18, herausgegeben von Alioth, A.; Zürich.

Bea, F. X./Dichtl, E./Schweitzer, M. (Hrsg.) (2001): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Bd. 2: Führung, Grundwissen der Ökonomik: Betriebswirtschaftslehre; 8., neubearb. und erw. Aufl., Stuttgart.

Bundesagentur für Arbeit: 5. Gleichstellungsplan der Bundesagentur für Arbeit; Februar 2018; unter: <https://www.baintranet.de/006/009/006/005/Documents/Gleichstellungsplan-5.pdf> (letzter Zugriff: 25.08.2018).

Bundesagentur für Arbeit: Gleichstellungstatistik 2017; Stand: 30.06.2017; unter: <https://www.baintranet.de/006/009/006/005/Documents/Gleichstellungstatistik-2017.pdf> (letzter Zugriff: 25.08.2018).

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (1999): Teilzeit für Fach- und Führungskräfte; Bd. 176 der Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Stuttgart; unter: <https://www.bmfsfj.de/blob/94992/0215f95494e0a59dboddbde890802b85/prm-24437-srband-176-data.pdf> (letzter Zugriff: 15.02.2018).

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Teilzeitmodelle; in: [www.bmas.de](http://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsrecht/Teilzeit/Teilzeitmodelle/teilzeitmodelle.html); Stand: 30. September 2015; unter: <http://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsrecht/Teilzeit/Teilzeitmodelle/teilzeitmodelle.html> (letzter Zugriff: 22.10.2018).

Dellekönig, C. (1995): Der Teilzeit-Manager – Argumente und erprobte Modelle für innovative Arbeitszeitregelungen; Frankfurt/Main.

Hellert, U. (2014): Arbeitszeitmodelle der Zukunft – Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten; Freiburg.

»Damit gute Führung in Teilzeit letztlich gelingen kann, ist die aufbauorganisatorische Stellengestaltung von oberster Bedeutung.«

benötigen. Hierfür kann Jobsharing eine sinnvolle Alternative darstellen, da aufgrund der Stellenbesetzung im Zwei- oder Mehr-Personen-Modell die Verantwortungen und die Leistungsspanne aufrechterhalten werden können, ohne wie bei den Ein-Personen-Modellen der Teilzeit classic und Teilzeit classic vario dauerhafte Vertretungsregelungen einführen zu müssen. Als besonders ansprechend kann hierbei das Modell des Jobsplittings genannt werden. Denn beim Jobsplitting wird ein oder werden gar mehrere Stellenprofile in zwei oder mehrere unabhängige Teilzeitstellen gegliedert, die nahezu unabhängig voneinander koexistieren. So könnten mehrere Teilzeitstellen mit entsprechend angepasster Aufgabenfülle entstehen und den individuellen Bedürfnissen der Führungskräfte besser Rechnung tragen. Dies kann insbesondere für obere und mittlere Führungsebenen interessant sein, da so die Aufga-

Bedürfnissen nach lebensphasenorientierter Personalpolitik Rechnung trägt. Denn grundsätzlich ist Teilzeit auch in Führung möglich. Welche Arbeitszeitmodelle im Führungsbereich als besonders teilzeitaufgeht angesehen werden können, ist immer von den Bedürfnissen der Führungskraft, den organisationsspezifischen Anforderungen und den Rahmenbedingungen der Führungsposition abhängig. Es gibt somit keine Patentlösung. Doch anhand der Erfahrungen aus der Bundesagentur für Arbeit lässt sich ableiten, dass zum heutigen Stand Modelle der Teilzeit classic und Teilzeit classic vario ab mittlerer Führungsebene aufgrund zunehmender Aufgabenfülle als nicht praktikabel zu werten sind, da grundlegende aufbauorganisatorische Strukturfehler vorliegen. Aus diesem Grund gilt es Alternativen wie Modelle des Jobsharings, insbesondere des Jobsplittings, tiefergehend zu erproben. Denn

12 Vgl. u.a. Kohn/Breisig (1999); Karlshaus/Kaehler (2017).

Karlshaus, A./Kaehler, B. (Hrsg.) (2017): Teilzeitführung: Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen; Wiesbaden.

Kohn, A./Breisig, T. (1999): Teilzeitarbeit für Führungskräfte? Erkenntnisse aus einer Fallstudie; erschienen in: Sozialforschungsstelle Dortmund – Publikationen: Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik; 8 (1999) 2, S. 162-178.

Linnenkohl, K./Kilz, G./Rauschenberg, H.-J./Reh, D. (1992): Arbeitsflexibilisierung: 140 Unternehmen und ihre Modelle mit Checklisten für Betriebsvereinbarungen; Heidelberg.

Selchert, F. W. (2002): Einführung in Die Betriebswirtschaftslehre: Übersichtsdarstellungen; 8. überarb. und aktualisierte Aufl.; München Wien.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hrsg.): Finanzen und Steuern – Personal des öffentlichen Dienstes 2016; Fachserie 14 Reihe 6; erschienen am 22. Juli 2017; unter: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/FinanzenSteuern/Oeffentlicher-Dienst/PersonaloeffentlicherDienst140600167004.pdf?__blob=publicationFile (letzter Zugriff: 22.08.2018).

Der „Gern“ ist wieder da



Deutsches Kommunalrecht

Von Prof. Dr. Alfons Gern und RILVerfG Prof. Dr. Christoph Brüning

4. neu bearbeitete Auflage 2019, 749 S., geb., 69,- €

ISBN 978-3-8329-7475-6

nomos-shop.de/14656

Das bewährte Standardwerk stellt das Kommunalrecht der gesamten Bundesrepublik Deutschland auf dem neuesten Stand dar. Ausgehend von den historischen Wurzeln kommunalen Wirkens werden die vielfältigen Strukturen des Gemeinde- und Landkreisrechts, des Rechts kommunaler Zusammenschlüsse und der Zusammenarbeit sowie des kommunalen Abgabenrechts in ihrer bundes-, landes- und europarechtlichen Einbindung systematisch aufbereitet.

Für die 4. Auflage ist das Werk in jeder Hinsicht neu aufgearbeitet worden. Alle Reformen der letzten Jahre werden umfassend erläutert, darunter

- die vollständig neuen Kommunalverfassungsgesetze in zahlreichen Bundesländern
- aktuelle Fragen zum Umgang mit Flüchtlingen (Unterkünfte, finanzielle und Sachzuwendungen, Betreuung und Integration etc.)
- die Auswirkungen der zahlreichen Gebietsreformen (Verwaltungsmodernisierung, Zentralisierung, Neues Steuerungsmodell)
- Kommunalaufsicht und Rechtsschutz

Als ausgewiesener Kenner des Kommunalrechts führt Prof. Dr. Christoph Brüning (Christian-Albrechts-Universität zu Kiel) das Werk fort.

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter (+49)7221/2104-37.
Portofreie Buch-Bestellungen unter www.nomos-shop.de
Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



Nomos