

Führen in Teilzeit in den obersten Bundesbehörden

Hintergrund und praktische Umsetzung



Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law



Harriet Taylor Mill-Institut
für Ökonomie und Geschlechterforschung

Führen in Teilzeit in den obersten Bundesbehörden

Hintergrund und praktische Umsetzung

Inhalt

Einleitung	6
1. Rahmenbedingungen für gelingende Teilzeitführung	8
1.1 Arbeitszeitmodelle	8
1.2 Information und Kommunikation	9
1.3 Weiterbildung	11
2. Stellenbesetzung im Kontext von Führen in Teilzeit	14
2.1 Vorgelagerte Organisationsentscheidungen	14
2.2 Interne Leitfäden und/oder Richtlinien zur Durchführung von Stellenbesetzungsverfahren	18
2.3 Stellenausschreibung und ihre Veröffentlichung	18
2.4 Personalauswahl	21
3. Arbeits- und Organisationskultur: Hinweise zur praktischen Gestaltung von Führen in Teilzeit	24
3.1 Begleitung von Führen in Teilzeit	24
3.2 Etablierung eines Erwartungsmanagements	25
3.3 Abstimmung von Arbeitsabläufen	26
3.4 Ausbau von Weiterbildungsformaten	28
3.5 Anpassung bestehender Teilzeitführungsmodelle	29
4. Moderne Verwaltung: die Vorteile von Führen in Teilzeit	32
4.1 Verwaltungsmodernisierung und Führen in Teilzeit	32
4.2 Geschlechtergerechte Verwaltung gestalten	33
5. Interview zu rechtlichen Fragestellungen	36

Checklisten

1. Checkliste: Rahmenbedingungen für gelingende Teilzeitführung	13
2. Checkliste: Einführung von neuen, systematischen Routinen zu Führen in Teilzeit innerhalb der vorgelagerten Organisationsentscheidungen	17
3. Checkliste: Verankerung des Themas Führen in Teilzeit in internen Leitfäden und/oder Richtlinien	18
4. Checkliste: Teilzeitgerechte Stellenausschreibung und ihre Veröffentlichung	21
5. Checkliste: Dienstliche Beurteilungen diskriminierungsfrei durchführen	23
6. Checkliste: Arbeits- und Organisationskultur: Tipps für die praktische Gestaltung von Führen in Teilzeit	30
7. Checkliste: Verwaltungsmodernisierung und geschlechtergerechte Verwaltung	35

Einleitung

Hintergrund

Die gleichberechtigte Teilhabe von Männern und Frauen an Führungspositionen ist ein uneingeschränktes Ziel der Bundesregierung. Dies ist nicht zuletzt im Zweiten Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II) verankert worden. Um dieses Ziel bis zum 31. Dezember 2025 nach Maßgabe dieses Gesetzes zu erreichen, hat das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) den Plan FüPo 2025 entwickelt, der von allen Ressorts unterstützt wird. Eine zentrale Maßnahme ist der Ausbau des Führens in Teilzeit. Führen in Teilzeit ist in den obersten Bundesbehörden noch immer die Ausnahme. Bislang führen im höheren Dienst nur elf Prozent der Beschäftigten mit Vorgesetzten- und Leitungsfunktionen in Teilzeit; 75 Prozent von ihnen sind Frauen. Der Ausbau von Führen in Teilzeit birgt demnach ein erhebliches Potenzial, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen ([↗ Gleichstellungsindex 2023](#)).

Der Wunsch nach Teilzeitführung ist eng mit der aktuellen Lebensphase der Mitarbeiter:innen verbunden: Neben Vereinbarkeit von Familie, das heißt Kinderbetreuung und/oder Pflege, und Beruf gibt es noch andere Faktoren, wie beispielsweise die alters- oder gesundheitsbedingte Reduzierung der Arbeitszeit. Wenn Familienpflichten im Verlauf des Lebens abnehmen, können flexible Führungsmodelle zudem die Möglichkeit bieten, die Arbeitszeit wieder zu erhöhen. Dies unterstreicht die Bedeutung von anpassungsfähigen Arbeitszeitmodellen, die es den Mitarbeiter:innen ermöglichen, ihre beruflichen Verpflichtungen an sich ändernde Lebensumstände anzupassen. Es zeigt auch, wie Organisationen den individuellen Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter:innen begegnen können, um ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben zu unterstützen und gleichzeitig Fachkräfte anzuziehen, zu halten und zu fördern. Eine solche Flexibilität wird nicht nur von Frauen, sondern auch von immer mehr männlichen Fachkräften und Nachwuchstalenten

gewünscht. Teilzeitführung kann demnach auch als ein Instrument zur Förderung einer modernen Verwaltung betrachtet werden und als Antwort auf den demografischen Wandel sowie auf die damit verbundenen Herausforderungen bei der Gewinnung von Fachkräften dienen.

Projekt

Der Handlungsleitfaden ist das Ergebnis des Projekts „Führen in Teilzeit in den obersten Bundesbehörden“, das von Mai 2023 bis Mai 2024 durchgeführt und vom BMFSFJ gefördert wurde. Untersuchungsgegenstand sind die obersten Bundesbehörden, dazu gehören neben den 15 Bundesministerien auch das Bundespräsidialamt, die Bundestagsverwaltung, das Sekretariat des Bundesrats, das Bundesverfassungsgericht, der Bundesrechnungshof, das Bundeskanzleramt, der Bundesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit, die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien, das Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, der Unabhängige Kontrollrat sowie die Zentrale der Deutschen Bundesbank; nachgeordnete Behörden gehören nicht zur befragten Zielgruppe. Der Handlungsleitfaden ist das Ergebnis empirischer Erkenntnisse, die mittels einer quantitativen Befragung und qualitativer Expert:inneninterviews erhoben wurden. Es wurden qualitative Expert:innengespräche mit ausgewählten Teilzeit-Führungskräften geführt, um ihre Perspektiven auf ihre Arbeitsbedingungen zu verstehen. Zudem wurden Expert:innengespräche mit Vertreter:innen aus Zentralabteilungen, Personalräten und Gleichstellungsbeauftragten geführt. Diese Akteur:innen spielen eine wichtige Rolle bei der Gestaltung, Umsetzung und Begleitung flexibler Führungsmodelle in Behörden. Die quantitative Erhebung richtete sich mit zwei unterschiedlichen Erhebungsbögen an alle obersten Bundesbehörden und hier konkret an die Zentralabteilungen, Personalräte und Gleichstellungsbeauftragten. Zum einen wurden strukturelle Daten

zum Thema Führen in Teilzeit abgefragt. Zum anderen wurde ein Online-Fragebogen entwickelt, mit dem der prozedurale Umgang mit Teilzeitführung ermittelt wurde. Die im folgenden Handlungsleitfaden dargestellten Beschreibungen unter dem Punkt „Praxis in den obersten Bundesbehörden“ zeigen die Ergebnisse aus den quantitativ und qualitativ gewonnenen Daten dieser Erhebungen.

Ergänzend zum vorliegenden Leitfaden sind Informationen rund um das Thema Führen in Teilzeit auf der [Website des BMFSFJ](#) zu finden.

Zielgruppe

Der vorliegende Handlungsleitfaden richtet sich an die Beschäftigten in den obersten Bundesbehörden und in den nachgeordneten Bereichen. Er wendet sich an diejenigen, die sich gegenwärtig nicht in Führungspositionen befinden, und diejenigen, die bereits flexible Führungsmodelle praktizieren. Der Leitfaden adressiert zugleich die Zentralabteilungen/Personalreferate und die Gleichstellungsbeauftragten sowie Personalräte, also die Schaltstellen, die die flexiblen Führungsmodelle in der Praxis der Behörden gestalten, umsetzen und begleiten.

Teilzeitmodelle

Der Handlungsleitfaden bezieht sich auf das Führen in Teilzeit. Er nimmt hierbei die Unterscheidung zwischen alleinigem Führen in Teilzeit und geteiltem Führen im Tandem vor. Das alleinige Führen in Teilzeit umfasst Führungspositionen, die ausschließlich von einer Person mit reduzierter Tages-, Wochen- oder Monatsarbeitszeit ausgeübt werden. Beim geteilten Führen im Tandem werden die Aufgaben einer Führungsfunktion in der Regel gemeinsam von zwei Personen wahrgenommen, wobei sich das Tandem aus zwei Führungskräften in Teilzeit oder einer Führungskraft in Vollzeit und

einer in Teilzeit zusammensetzen kann. Für das geteilte Führen im Tandem gibt es verschiedene Begrifflichkeiten. Typische Bezeichnungen sind unter anderem Jobsharing, Top-Sharing, Doppelspitze, Doppelkopf, Job-Tandems, Führungstandems, Co-Leadership oder Job-Pairing. Es ist zu beachten, dass nicht immer dasselbe Verständnis hinter diesen Begrifflichkeiten steht. Es ist wichtig zu betonen, dass Teilzeitführung unabhängig vom gewählten Modell immer mit reduzierter Arbeitszeit verbunden ist, und zwar gemessen am jeweils gültigen Vollzeitumfang.

Der Leitfaden soll als Anregung dienen. Nicht alle Maßnahmen sind in allen Bundesbehörden gleichermaßen umsetzbar.

Angaben zu den Autorinnen und der Herausgeberinnenschaft

Harriet Taylor Mill-Institut für Ökonomie und Geschlechterforschung an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HTMI der HWR Berlin), Badensche Straße 52, 10825 Berlin (Postanschrift)

Projektleitung: Prof. Dr. Aysel Yollu-Tok und Dr. Andrea-Hilla Carl

Projektteam: Lily Dausch, Sandra Knorr und Hanna Völkle

1. Rahmenbedingungen für gelingende Teilzeitführung

Kapitel 1 behandelt die Voraussetzungen, die für eine nachhaltige Umsetzung von Teilzeitführungsmodellen relevant sind. Hierzu gehören ein grundlegendes Verständnis der Organisation und ihrer Mitarbeitenden für die Vielfalt an Arbeitszeit- und Teilzeitführungsmodellen sowie die transparente Darstellung und Integration dieser Modelle in die etablierten Informations- und Kommunikationsroutinen. Diese Schritte sind wichtig, um eine Basis für eine Organisationskultur zu schaffen, in der Teilzeitführung ein selbstverständlicher Bestandteil ist.

1.1 Arbeitszeitmodelle

Ausgangslage

Arbeitszeitmodelle stellen Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber:innen beziehungsweise Dienstherren und Arbeitnehmer:innen beziehungsweise Beamt:innen dar, die die täglichen, wöchentlichen, monatlichen oder jährlichen Arbeitszeiten definieren. In einer sich ständig verändernden Arbeitswelt sind flexible Arbeitszeitmodelle allgemein ein wesentlicher Bestandteil der Anpassungsfähigkeit von Organisationen. Durch flexible Teilzeitführungsmodelle im Speziellen ermöglichen Behörden ihren Beschäftigten, ihre Arbeitszeit so zu gestalten, dass sie ihre beruflichen Führungsaufgaben und ihr Privatleben besser ausbalancieren können. In Phasen zahlreicher privater Verpflichtungen können Beschäftigte in Teilzeit führen und in anderen Phasen bei Bedarf und nach Möglichkeit ihre Arbeitszeit wieder erhöhen.

Praxis in den obersten Bundesbehörden Verbreitung

Flexible Führungsmodelle in Teilzeit sind in verschiedenen Ausprägungen in den obersten Bundesbehörden bereits weitverbreitet. Sowohl

das alleinige Führen in Teilzeit als auch das Führen im Tandem werden praktiziert, wobei das alleinige Führen in Teilzeit in den meisten obersten Bundesbehörden häufiger anzutreffen ist. Betrachtet man das Geschlechterverhältnis, zeigt sich, dass mehr Frauen als Männer in Teilzeit führen. Tendenziell wird ein größeres Interesse für das Führungsmodell Führen im Tandem als für alleiniges Führen in Teilzeit geäußert. In beiden Modellen wird die Führungstätigkeit eher vollzeitnah ausgeübt. „Vollzeitnahe Teilzeittätigkeit“ beschreibt in der Regel eine wöchentliche Arbeitszeit, die gemessen an einer Vollzeittätigkeit im öffentlichen Dienst (zwischen 39 und 41 Stunden pro Woche) circa 30 Stunden wöchentlich und mehr beträgt.

Ausgestaltung

Die Erhebungsergebnisse zeigen, dass in den meisten obersten Bundesbehörden das Modell des alleinigen Führens in Teilzeit ähnlich definiert ist. Unterschiede bestehen dann ausschließlich in der arbeitszeitlichen Ausgestaltung. Für das geteilte Führen in Teilzeit gibt es dagegen verschiedene Modelle. Diese reichen von Tandems, also geteiltem Führen im Tandem, bis hin zu Teamstrukturen. Führen im Team bedeutet grundsätzlich, dass mehr als zwei Personen in geteilter Führung in Teilzeit eine Position ausüben. Der Umfang der Arbeitszeit ist dabei sehr variabel und hängt oft vom gemeinsamen Stellenumfang ab. Es gibt kein Modell, welches überwiegend praktiziert wird. Der maximale gemeinsame Stellenumfang eines Tandems variiert ebenfalls je nach Behörde.

Zusammengefasst bedeutet das, dass kein standardisiertes Teilzeitführungsmodell vorzufinden ist. Die Praxismodelle werden zumeist an die organisatorischen Anforderungen und individuellen Lebensrealitäten sowie an das Aufgabenprofil angepasst.

Führungsebene

Teilzeitführungsmodelle sind insbesondere auf der Ebene der Referatsleitung weitverbreitet, während ihre Etablierung auf der Ebene der Unterabteilungsleitung noch begrenzt ist und in einigen Ressorts derzeit ausgebaut wird. Zur Ebene der Abteilungsleitung sind auf Basis der erhobenen Daten keine Aussagen möglich.

Motive

Die zunehmende Verbreitung von Teilzeitführungsmodellen spiegelt das generelle Interesse an solchen Modellen wider. Ein häufig genanntes Motiv für das Interesse an Teilzeitführung ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dabei wird eine deutlich geschlechtsbezogene Dynamik sichtbar, denn die Herausforderungen der Vereinbarkeit, insbesondere der unbezahlten Care-Arbeit, jonglieren nach wie vor überwiegend **➤ Frauen**. Aber auch männliche Beschäftigte zeigen, so die Ergebnisse der Befragung, ein zunehmendes Interesse an Teilzeitführungsmodellen. Neben der Vereinbarkeit sind auch gesundheitliche Gründe ausschlaggebend für das Interesse an Teilzeitführung. Es gibt oberste Bundesbehörden, die geteiltes Führen in Teilzeit auch als Demografie-Tandem organisieren, um gezielt den Wissenstransfer zwischen den Generationen zu fördern und neue Führungskräfte durch erfahrene Kräfte zu unterstützen.

Handlungsempfehlung: Vielfalt der Teilzeitführungsmodelle stärken und für alle Leitungsebenen ermöglichen

Teilzeitführung ist in den obersten Bundesbehörden bereits erfolgreich erprobt. Die uneingeschränkte Unterstützung und Akzeptanz aller Beteiligten für Teilzeitführungsmodelle stellen einen grundlegenden Pfeiler für die erfolgreiche Implementierung dieses Konzepts dar. Um sichtbar zu machen, dass Teilzeitführung auf allen Führungsebenen willkommen und möglich ist, muss ein klares Signal gesendet werden. Die Möglichkeit der Teilzeitführung sollte nicht auf die Ebene der Referatsleitungen beschränkt sein, und Karrierewege in Teilzeit sollten auch nicht auf dieser Ebene enden.

Für die Entwicklung und Umsetzung von Teilzeitführungsmodellen ist es wichtig, für die jeweilige Behörde flexible Ansätze zu entwickeln, die sich an den spezifischen Anforderungen sowie den individuellen Bedürfnissen der Führungskräfte orientieren. Die Förderung von vielfältigen Varianten von Teilzeitführungsmodellen ist entscheidend, um den unterschiedlichen Lebenssituationen der Beschäftigten gerecht zu werden. Es wird empfohlen, dass jede Behörde eine eigene Konzeption und Definition für die Möglichkeiten der Teilzeitführung entwickelt.

1.2 Information und Kommunikation

Das Ziel interner Informationspolitik ist es, sicherzustellen, dass relevante Informationen Mitarbeiter:innen, Führungskräften und weiteren Interessengruppen kommuniziert werden. Eine systematische Informationspolitik trägt dazu bei, die Transparenz zu verbessern und so das Verständnis für Organisationsziele und -prozesse zu fördern.

In der internen Informationspolitik sind Ansprechpersonen wichtig. Sie unterstützen die Mitarbeiter:innen und andere Interessengruppen bei Fragen und Anliegen. Sie sind in der Lage, Rückmeldungen von den Mitarbeitenden einzuholen und diese an die relevanten Stellen innerhalb der Organisation weiterzuleiten, um Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten oder Bedenken zu adressieren. Als Vermittler:innen zwischen der Organisation und den Mitarbeitenden tragen diese Personen dazu bei, eine offene Kommunikationskultur zu fördern.

1.2.1 Bereitstellung von Informationen Ausgangslage

Ein zentraler Faktor für die erfolgreiche Umsetzung von Teilzeitführungsmodellen ist die Bereitstellung von Informationen, die zu einer guten Orientierung und fundierten Entscheidungsfindung beitragen: Informationen können das Interesse der Beschäftigten, auch eine Führungsaufgabe in Teilzeit zu übernehmen,

wecken und deutlich machen, wie diese Praxis die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben verbessern sowie berufliche Ziele unterstützen kann. Transparente Kommunikation leistet einen wesentlichen Beitrag, um Vertrauen und Sicherheit bei den Beschäftigten zu fördern, indem klare Richtlinien und Verfahren zur Teilzeitführung vermittelt werden.

Praxis in den obersten Bundesbehörden

Die obersten Bundesbehörden wissen um die Relevanz von Informationen und stellen sie in der Regel zur Verfügung. Diese umfassen unter anderem Informationen zu Personalentwicklungskonzepten und Gleichstellungsplänen im Intranet, Beratungsdienste durch entsprechende Ansprechpersonen wie zum Beispiel die Gleichstellungsbeauftragten sowie spezifische Handlungsleitfäden zur Teilzeitführung. In der praktischen Umsetzung wird jedoch deutlich, dass die Informationen nicht immer ausreichend sichtbar sind und in der Regel nur über einen Kanal, nämlich das Intranet, verbreitet werden.

Handlungsempfehlung: Informationen bereitstellen und weit streuen

Um dauerhaft eine transparente Arbeitsumgebung hinsichtlich Teilzeitführung zu gewährleisten, ist es wichtig, Informationen zum Thema systematisch und wirksam zu verbreiten. Dazu sollten die Behörden unterschiedliche Kanäle nutzen, die direkt, also durch persönliche Kontakte, genutzt werden, wie zum Beispiel Versammlungen, Abteilungs- oder Teamsitzungen, Gespräche mit Vorgesetzten, Beratungsgespräche mit der Gleichstellungsbeauftragten. Aber auch indirekte Instrumente wie zum Beispiel Mitarbeiter:innenzeitschrift, Rundmails, Broschüren, Onboarding-Checklisten und Intranet sollten eingesetzt werden. Die Verbreitung von Informationen zum Thema Teilzeitführung ermöglicht eine vielfältige Ansprache verschiedener Zielgruppen innerhalb der obersten Bundesbehörden und in den nachgeordneten Bereichen.

Adressiert werden sollten insbesondere Beschäftigte, die sich gegenwärtig (noch) nicht in Führungspositionen befinden, und diejenigen, die bereits flexible Führungsmodelle praktizieren. Weitere wichtige Zielgruppen sind auch die Beschäftigten, die in Teilzeit geführt werden, die Vorgesetzten von Teilzeitführungskräften, die Gleichstellungsbeauftragten, die Personalräte und die Verantwortlichen in den Zentralabteilungen.

Aufgrund der Vielfalt der anzusprechenden Personen ist eine diversifizierte Kommunikationsstrategie unerlässlich: Führen in Teilzeit sollte grundsätzlich Bestandteil der bestehenden Kommunikationsroutinen in allen Abteilungen und auf allen Hierarchieebenen werden; besonders sind hier die verschiedenen Bereiche der Zentralabteilungen zu nennen, wie die Personalentwicklung, die Organisationsreferate und die Personalreferate.

Informationen des BMFSFJ zu Führen in Teilzeit, inklusive Praxisbeispielen, Daten und Tipps, finden sich auf der [Website](#).

1.2.2 Anlaufstelle

Ausgangslage

Eine gut etablierte interne Anlaufstelle ist ebenfalls Teil der Behördenkommunikation und trägt dazu bei, die Informationsbedürfnisse der Beschäftigten zu erfüllen und sie unter anderem auch bei der Laufbahnplanung zu unterstützen. Sie ist ein Ort, an dem Teilzeitführung als attraktive und machbare Option der beruflichen Laufbahn angeboten und besprochen werden kann. Eine Anlaufstelle bietet die Möglichkeit einer individuellen Beratung und maßgeschneiderten Unterstützung von Beschäftigten, die Teilzeitführung als Option betrachten. Zudem kann eine Anlaufstelle den Beschäftigten verschiedene weitere Unterstützungsmöglichkeiten aufzeigen, wie etwa Weiterbildungsangebote, Netzwerke oder Mentoring. Nicht zuletzt signalisiert eine Anlaufstelle den Beschäftigten, dass ihre Anliegen ernst genommen werden und die Personalverantwortlichen sie bei der Umsetzung von Teilzeitführung unterstützen.

Praxis in den obersten Bundesbehörden

In der Praxis zeigt sich, dass Beschäftigte, die an Teilzeitführung interessiert sind, grundsätzlich Ansprechpersonen haben. Es sind insbesondere die Personalreferate der Zentralabteilungen, die als Anlaufstelle für Fragen und Anliegen rund um das Thema Führen in Teilzeit zur Verfügung stehen. Auch die Gleichstellungsbeauftragten beraten die Beschäftigten zu Führen in Teilzeit. Teilweise ist jedoch auch unklar, wer genau die Ansprechpersonen sind; zudem wird das Vorhandensein von Ansprechpersonen je nach Akteur:innengruppe unterschiedlich wahrgenommen. Eine uneinheitliche Wahrnehmung der Verfügbarkeit von Ansprechpersonen führt zu Informationslücken und einer unzureichenden Kommunikation innerhalb der Organisation.

Handlungsempfehlung: eine zentrale Anlaufstelle etablieren und sichtbar machen

Es wird empfohlen, explizite Ansprechpersonen zum Thema Führen in Teilzeit zu benennen und diese über die etablierten Kommunikationskanäle wie zum Beispiel über das Intranet sichtbar zu machen.

Empfehlenswert ist die Angliederung einer Ansprechperson im jeweiligen Personalreferat. Dadurch ließe sich eine fachlich versierte und einzelfallbezogene Beratung sicherstellen.

Zusätzlich ist es wichtig, insbesondere die Gleichstellungsbeauftragten und Interessenvertretungen wie die Personalräte als Ansprechpartner:innen einzubeziehen. Sie können Mitarbeiter:innen bei Fragen unterstützen, zum Beispiel zum Wiedereinstieg in eine Führungsposition nach einer familienbedingten Erwerbsunterbrechung. Eine entsprechende Schulung und Sensibilisierung der jeweiligen Ansprechpersonen ist Voraussetzung für eine nachhaltige Umsetzung.

1.3 Weiterbildung

Ausgangslage

Weiterbildung ist ein wichtiger Baustein der Personalentwicklung, um Teilzeitführungsmodelle in der Organisation erfolgreich umzusetzen. Führen in Teilzeit erfordert besondere Fähigkeiten und Kenntnisse. Gut geschulte Teilzeitführungskräfte sind in der Lage, ihre Teams auch in Teilzeit gut zu führen und zu motivieren.

Im Rahmen einer Weiterbildung haben an Teilzeitführungsmodellen Interessierte die Gelegenheit, sich über die zusätzlichen Herausforderungen der Führungsaufgaben bei Teilzeittätigkeiten zu informieren. Durch Weiterbildung werden Führungskräfte und Gestalter:innen von flexiblen Führungsmodellen dazu ermutigt, neue Ideen und innovative Ansätze zu entwickeln.

Praxis in den obersten Bundesbehörden

In den obersten Bundesbehörden gibt es für Beschäftigte ein breites Spektrum an Angeboten zur Weiterbildung, Schulung und Führungscachings. Formale Weiterbildungsmaßnahmen wie Führungskräfte-Training, Workshops zu Selbst- und Zeitmanagement oder Teambuilding, die Führen in Teilzeit als zentrales Element integrieren, werden von der BAKöV – Bundesakademie für öffentliche Verwaltung ([↗ Themen BAKöV](#)) – angeboten. Die Erhebungsdaten zeigen, dass spezielle Weiterbildungen für Zentralabteilungen angeboten werden und die Zentralabteilungen über diese Angebote auch gut informiert sind. Darüber hinaus gibt es Weiterbildungsangebote sowohl für Gleichstellungsbeauftragte und Personalräte als auch für Beschäftigte, die in Teilzeit führen (oder führen möchten). Generell besteht ein Interesse an Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich Teilzeitführung, das sich auch bei männlichen Beschäftigten zeigt und die Offenheit beider Geschlechter unterstreicht.

Handlungsempfehlung: Weiterbildung auf Teilzeitführungsmodelle zuschneiden und sichtbar machen

Die bestehenden Weiterbildungsangebote im Bereich der Teilzeitführung sind auf spezifische Akteur:innengruppen zugeschnitten, die entweder Teilzeitführung gestalten, in Teilzeit führen oder in diesem Bereich beraten. Um die erfolgreiche Implementierung von Teilzeitführung zu fördern, ist es von entscheidender Bedeutung, die bestehenden Angebote weiter auszubauen und fest in das Weiterbildungsprogramm zu integrieren.

Es ist jedoch auch wichtig, die Beschäftigten zu berücksichtigen, die sich noch nicht in Führungspositionen befinden. Informationen zu diesen Aspekten sollten in entsprechende Schulungen integriert und standardisiert kommuniziert werden. Dadurch wird die Zielgruppe der Weiterbildungsangebote für Teilzeitführung erweitert und sichergestellt, dass die Weiterbildung die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmenden anspricht.

Beschäftigte der Zentralabteilungen, die Gleichstellungsbeauftragten und die Interessenvertretungen sollten über flexible Führungsmodelle informiert und geschult werden. So können sie die Modelle besser verstehen und die Implementierung unterstützen. Dies fördert eine positive Arbeitsumgebung und trägt dazu bei, etwaige Bedenken oder Widerstände zu minimieren.

Zusätzlich ist es ratsam, entsprechende Weiterbildungsangebote aktiv über Informationsmaterialien und Anlaufstellen zu kommunizieren.

1. Checkliste: Rahmenbedingungen für gelingende Teilzeitführung

Vielfalt der Teilzeitführungsmodelle stärken und für alle Leitungsebenen ermöglichen

- ✓ Kommunikation über Chancen und die Maßnahmen zur Reduzierung der Hürden von Teilzeitführung.
- ✓ Möglichkeit zur Teilzeitführung auf allen Führungsebenen ohne Beschränkung auf bestimmte Hierarchieebenen gewährleisten.
- ✓ Entwicklung flexibler Teilzeitführungsmodelle, die den spezifischen Anforderungen der Organisationseinheiten und den individuellen Bedürfnissen der Teilzeitführungskräfte gerecht werden.

Informationen über vielfältige Kommunikationskanäle verbreiten

- ✓ Gezielte Information von Beschäftigten auf verschiedenen Hierarchieebenen bereitstellen, auch durch Stellen wie Gleichstellungsbeauftragte und Interessenvertretungen.
- ✓ Nutzung verschiedener Kommunikationskanäle, um eine breite Zielgruppe anzusprechen, zum Beispiel Newsletter, Mitarbeiter:innenzeitschrift, Rundmails, Broschüren, Onboarding-Checklisten, Intranet.
- ✓ Integration des Themas Führen in Teilzeit in bestehende Kommunikationsroutinen, zum Beispiel behördeninterne oder -übergreifende Versammlungen, Abteilungs- oder Teamsitzungen, Gespräche mit Vorgesetzten.

Etablierung und Sichtbarmachung einer zentralen Anlaufstelle

- ✓ Benennung von Ansprechpersonen im Personalreferat für das Thema Teilzeitführung.

- ✓ Veröffentlichung der Kontaktdaten der Ansprechpersonen über etablierte Kommunikationskanäle, wie zum Beispiel im Intranet, in für die Beschäftigten zugänglichen Personalentwicklungskonzepten oder ähnlichen Handreichungen, als Angabe im Personalverzeichnis.

- ✓ Berücksichtigung der Gleichstellungsbeauftragten sowie der Interessenvertretung wie Personalräte als Unterstützung der Beschäftigten.

- ✓ Schulung der zuständigen Mitarbeitenden in den Personalreferaten, der Gleichstellungsbeauftragten und der Interessenvertretungen.

Weiterbildung auf Teilzeitführungsmodelle zuschneiden und sichtbar machen

- ✓ Ausbau und Integration bestehender Weiterbildungsangebote im Bereich Teilzeitführung in das Weiterbildungsprogramm, zum Beispiel behördenintern oder bei der BAKöV.
- ✓ Berücksichtigung von teilzeittauglichen Weiterbildungsangeboten unter Beachtung teilzeitfreundlicher Zeitfenster, zum Beispiel Weiterbildungsangebote, die nach 9 Uhr beginnen und gegen Mittag enden.
- ✓ Angebote für an Teilzeitführung interessierte Beschäftigte ausbauen, die über Spezifika der Führungsaufgaben in Teilzeit informieren.
- ✓ Aktive Kommunikation und Sichtbarmachung der Weiterbildungsangebote über Informationen und Anlaufstellen.
- ✓ Beschäftigte motivieren, das vorhandene Weiterbildungsangebot wahrzunehmen.

2. Stellenbesetzung im Kontext von Führen in Teilzeit

Die Stellenbesetzung erfolgt auch bei der Vergabe von Führungspositionen in Teilzeit nach den geltenden gesetzlichen Regelungen. Wenn es um die Schaffung von Führungsstellen in Teilzeit geht, dann gibt es zwei mögliche Wege: zum einen den Weg der klassischen Stellenbesetzung, die entlang der Bestenauslese erfolgt, zum anderen den Weg einer internen statusgleichen Umsetzung, bei der nach pflichtgemäßem Ermessen ausgewählt werden kann. Es ist wichtig zu beachten, dass alleiniges Führen in Teilzeit und gemeinsames Führen im Tandem im Stellenbesetzungsverfahren unterschiedliche Prozessgestaltungsmöglichkeiten eröffnen. Vertiefende Informationen zu den rechtlichen Optionen bei der Besetzung von Führungsstellen in Teilzeit finden sich im Interview zu Rechtsfragen (siehe Kapitel 5).

2.1 Vorgelagerte Organisationsentscheidungen

Jede Ausschreibung, sei es zur Neu- oder zur Wiederbesetzung einer Stelle, erfordert zunächst vorgelagerte Organisationsentscheidungen über die organisatorische und personalwirtschaftliche Ausgestaltung der geplanten Besetzung. Hier werden auch die Weichen für Führen in Teilzeit gestellt, indem zum Beispiel geprüft wird, ob eine Stelle überhaupt zum Führen in Teilzeit geeignet ist. Denn diese Frage ist im Sinne aller Beteiligten (Vorgesetzte der Teilzeitführungskräfte, Teilzeitführungskräfte und Mitarbeitende der Teilzeitführungskräfte) gewissenhaft zu prüfen, um falsche Erwartungen und spätere Überforderungen zu vermeiden. Insbesondere für eine langfristige und erfolgreiche Etablierung dieses Führungsmodells ist die Prüfung wichtig.

An den vorgelagerten Organisationsentscheidungen sind in der Regel verschiedene Akteur:innen beteiligt, wie zum Beispiel die Personalverwaltung, das Organisationsreferat und die Gleichstellungsbeauftragte.

2.1.1 Stellenwirtschaftliche Prüfung Ausgangslage

Bevor die Entscheidung für eine Ausschreibung gefallen ist, sind die stellenwirtschaftlichen Voraussetzungen zu schaffen. Insbesondere ist zu prüfen, ob der Stellenplan eine freie Stelle vorhält beziehungsweise wie eine Stelle budgetiert werden kann. Je nach Stellenbewirtschaftung besteht gegebenenfalls die Möglichkeit, Stellenanteile aus Organisationseinheiten zu sammeln und für den Zweck des Führens in Teilzeit/Führens im Tandem einzusetzen.

Dies könnte insbesondere von Vorteil sein, wenn die in alleiniger Teilzeit Führenden beziehungsweise die Partner:innen des Tandems auf eine flexible Arbeitszeitgestaltung angewiesen sind, beispielsweise weil sich Phasen mit zahlreichen privaten Verpflichtungen abwechseln mit solchen, in denen diese Verpflichtungen nachlassen.

Je flexibler die arbeitszeitliche Ausgestaltung sein kann, desto attraktiver wird das Modell des Führens in Teilzeit für die Beschäftigten und desto leichter lassen sich passende Führungsstandems finden. Ebenso wichtig wie zeitliche Spielräume ist eine offene und transparente Kommunikation über die Möglichkeiten der Ausgestaltung des Prozesses gegenüber den Mitarbeiter:innen (siehe Kapitel 1.2).

Neben dem Einsatz von Stellenanteilen für die zeitliche Flexibilität der Führungskräfte in Teilzeit selbst kann es sinnvoll sein, zusätzliche Stellenanteile bei den Beschäftigten in den Referaten vorzusehen, beispielsweise indem der höhere Dienst eines Referats verstärkt wird, wenn die Führungskraft von Vollzeit in Teilzeit wechselt. Dies kann die Attraktivität von Führen in Teilzeit steigern, weil so die Wahrscheinlichkeit steigt, dass die Aufgaben auch perspektivisch in alleiniger Teilzeit zu bewältigen sind.

Praxis in den obersten Bundesbehörden

Aufgrund der unterschiedlich gelebten Praxis von Führen in Teilzeit in den obersten Bundesbehörden wird die stellenwirtschaftliche Prüfung zur Umsetzung von Führen in Teilzeit in einigen Bundesbehörden fallweise bearbeitet, während in anderen Bundesbehörden das Thema Führen in Teilzeit strukturell in die Personalbedarfsermittlung einbezogen wird. In den obersten Bundesbehörden wird eine flexible Stellenbewirtschaftung bereits gelebt.

Die Erhebungsdaten zeigen, dass unterschiedliche kompensatorische Maßnahmen in den obersten Bundesbehörden eingesetzt werden: Für alleiniges Führen in Teilzeit wird beispielsweise in einzelnen Bundesbehörden ein zusätzlicher Stellenanteil von 0,5 bis 0,6 Vollzeitäquivalenten zur Unterstützung in den Unterabteilungen eingeplant. Bei Tandems wird in einigen Bundesbehörden ähnlich verfahren, indem bei der Besetzung eines Tandems ein Dienstposten geteilt und in der Regel mit 1,5 bis 1,6 (Plan-)Stellen hinterlegt wird, sodass die Besetzung in einem Gesamtbeschäftigungsumfang von bis zu 160 Prozent der regelmäßigen Arbeitszeit erfolgen kann. Spezifisch in der Tandemkonstellation wird oftmals die Option der gegenseitigen Stellvertretung genutzt, sodass auf Ebene des höheren Dienstes so (Plan-)Stellenanteile kompensiert werden können.

Handlungsempfehlungen

Es bedarf einer gründlichen stellenwirtschaftlichen Prüfung, welche gestalterischen Möglichkeiten es für das Führen in Teilzeit gibt.

Je besser die Arbeitszeitreduzierung einer Führungskraft personell aufgefangen werden kann, sei es durch Kompensation in den Arbeitseinheiten oder das Führen im Jobsharing, desto nachhaltiger werden die Modelle des Führens in Teilzeit etabliert werden können.

Die bereits größtenteils flexibel gestaltete Bewirtschaftung von Stellenanteilen in Bezug auf Führen in Teilzeit sollte weiterhin entsprechend gehandhabt werden und bietet eine fruchtbare Grundlage für die praktische Umsetzung von Führen in Teilzeit.

Letztlich sind die Stellenbedarfsermittlung und die Stellenbewirtschaftung zugunsten der Förderung von Führen in Teilzeit vor allen Dingen eine (organisations-)politische Zielsetzung, die regelmäßig die Frage aufwirft: Welche finanziellen Mittel können und sollen dafür bereitgestellt werden? Ist Führen in Teilzeit im Stellenbesetzungsverfahren als Prinzip so verankert, dass es bei der Stellenplanung durchgängig mitgedacht wird? Die Anmeldung eines Bedarfs an Planstellen beim Bundesministerium der Finanzen kann durch eine solche interne Zielsetzung beeinflusst werden.

Es gibt viele Vorteile von Führen in Teilzeit, die mögliche zusätzliche Kosten aufwiegen können, wie zum Beispiel der Beitrag zu einem flexiblen und agilen Arbeitsumfeld durch Teilzeitführung. Die Mitarbeiter:innengewinnung und langfristige Bindung werden zudem positiv beeinflusst. Auch sind die Demografieentwicklung und ein gegebenenfalls bestehender Wettbewerbsnachteil bei zu unflexibler Positionierung gegenüber Wirtschaftsunternehmen in die Entscheidung mit einzubeziehen.

2.1.2 Anforderungsprofile

Ausgangslage

Für Stellen, die im öffentlichen Dienst zu besetzen sind, ist ein Anforderungsprofil zu erstellen. Das Anforderungsprofil gibt Auskunft über die erforderlichen Fähigkeiten, die potenzielle Stelleninhaber:innen für die zu besetzende Stelle benötigen. Es werden formale, fachliche und überfachliche Anforderungen (wie soziale und persönliche Anforderungen beziehungsweise Methodenkompetenz) an die zukünftigen Stelleninhaber:innen formuliert. Sowohl alleiniges Führen in Teilzeit als auch Führen im Tandem stellen besondere Anforderungen an Führungskräfte, die jedoch genauso auch an Führungskräfte gestellt werden, die ihre Tätigkeit in Vollzeit ausüben. Hierzu gehören vor allem psychosoziale Anforderungen, wie zum Beispiel Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität, Abgrenzungsvermögen sowie die Anforderung, Aufgaben und Verantwortung auch an andere Personen zu delegieren.

Praxis in den obersten Bundesbehörden

In den obersten Bundesbehörden findet im Rahmen strategischer Vorüberlegungen vor der Ausschreibung einer Führungsstelle in Teilzeit, so die Ergebnisse der Erhebung, regelmäßig die Festlegung eines Anforderungsprofils statt. Die Daten weisen zugleich darauf hin, dass in den meisten obersten Bundesbehörden in den Anforderungsprofilen keine standardisierten psychosozialen Kriterien zu Führungskompetenzen aufgenommen wurden, die für Führen in Teilzeit eine gewisse Bedeutung haben.

Handlungsempfehlungen

Anforderungsprofile sollten für unterschiedliche Anwendungsfälle gleichermaßen geeignet sein, also sowohl für die Besetzung von Führungsstellen in Vollzeit oder in Teilzeit als auch im Besonderen für die Besetzung einer Stelle in alleiniger Teilzeitführung oder geteilter Teilzeitführung im Tandem. Anforderungsprofile sollten dahin gehend geprüft und transparent gemacht werden. Da die Standardisierung von Prozessen grundsätzlich ein wichtiger Schritt in Richtung

Chancengleichheit im Stellenbesetzungsprozess ist, empfiehlt es sich daher, standardisierte Vorlagen für Anforderungsprofile zu entwickeln.

Weiterhin sollte darauf geachtet werden, psychosoziale Anforderungen in bestehende Anforderungsprofile für Führungskräfte aufzunehmen, sodass sie später auch in der Stellenausschreibung sichtbar werden.

Hinweise dazu, was in Anforderungsprofilen im Hinblick auf Führen in Teilzeit zu berücksichtigen ist, finden sich auch im Interview zu den Rechtsfragen (siehe Kapitel 5).

2.1.3 Festlegung der beteiligten Akteur:innen im Stellenbesetzungsverfahren

Ausgangslage

Die Stellenbesetzungsverfahren sind unterschiedlich ausgestaltet. Sofern Auswahlkommissionen gebildet werden, werden sie – soweit möglich – paritätisch besetzt. Die abschließende Auswahlentscheidung trifft die Personalverwaltung oder die Leitung der jeweiligen Dienststelle.

Praxis in den obersten Bundesbehörden

Sofern Auswahlkommissionen gebildet werden, zeigt sich, dass sie in aller Regel aus Mitgliedern der Personalverwaltung, Gleichstellungsbeauftragten, Interessenvertretungen und nächsthöheren Führungskräften bestehen. Zum Teil sind auch externe Dienstleister:innen, wie Psycholog:innen oder Ähnliche, in das Personalauswahlverfahren eingebunden.

Handlungsempfehlung

Bei der Zusammensetzung der Kommissionsmitglieder sollte darauf geachtet werden, dass die Beteiligten möglichst über Erfahrung mit Personalauswahlverfahren zur Besetzung von Führungsstellen in Teilzeit verfügen. Es wird empfohlen, auch eine Ansprechperson zum Thema Führen in Teilzeit in die Auswahlkommission einzubeziehen. Der Gleichstellungsbeauftragten obliegt hier eine besondere Verantwortung bei der Beratung, auf Aspekte der möglichen Teilzeit-

führung hinzuweisen. Die Mitglieder der Auswahlkommission sollten für Stellenbesetzungsverfahren geschult sein beziehungsweise werden, insbesondere auch um für Diskriminierungsgefahren im Umgang mit Teilzeitbeschäftigung sensibilisiert zu werden.

2. Checkliste: Einführung von neuen, systematischen Routinen zu Führen in Teilzeit innerhalb der vorgelagerten Organisationsentscheidungen

Ausgangslage

- ✓ Prüfung, ob der Besetzung einer Führungsposition in Teilzeit und gegebenenfalls im Tandem zwingende dienstliche Belange entgegenstehen.

Stellenwirtschaftliche Prüfung

- ✓ Anreizfunktionen wie zum Beispiel Maßnahmen zur personellen Kompensation schaffen.
- ✓ Bewirtschaftung von Stellenanteilen flexibel halten.

Anforderungsprofile

- ✓ Prüfung von Anforderungsprofilen auf verschiedene Anwendungsfälle wie alleinige Teilzeitführung und gemeinsame Teilzeitführung im Tandem und gegebenenfalls Anpassungen vornehmen.
- ✓ Transparenz der Anforderungsprofile sicherstellen.

- ✓ Festhalten von psychosozialen Anforderungen für Führungspositionen im Anforderungsprofil, zum Beispiel Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität, Abgrenzungsvermögen sowie die Kompetenz, Verantwortung auch an eine andere Person abgeben zu können.

Festlegung der beteiligten Akteur:innen im Stellenbesetzungsverfahren

- ✓ Einbezug von Kompetenzträger:innen zum Thema Führen in Teilzeit in die Auswahlkommission, darunter spezielle Ansprechpersonen innerhalb der Personalverwaltung.
- ✓ Schulungen anbieten zum Thema Führen in Teilzeit beziehungsweise Diskriminierung in Auswahlverfahren für die am Auswahlverfahren beteiligten Akteur:innen sowie die Personalreferate.

2.2 Interne Leitfäden und/oder Richtlinien zur Durchführung von Stellenbesetzungsverfahren

Ausgangslage

Um als Bundesbehörde den Anforderungen einer rechtssicheren und diskriminierungsfreien Personalauswahl auch im Hinblick auf die Anforderungen einer Besetzung von Führungspositionen in Teilzeit gerecht zu werden, sind eine bestmögliche inhaltliche Planung und Durchführung des Stellenbesetzungsverfahrens unabdingbar. Organisationsinterne Leitfäden und/oder Richtlinien dienen dabei als Handlungsorientierung, die die gesetzlichen und internen Rahmenbedingungen und Abläufe widerspiegeln. Solche Richtlinien bieten den beteiligten Entscheidungsträger:innen eine standardisierte Orientierungshilfe und bestimmen maßgeblich den Gang der Stellenausschreibung, Personalauswahl und Stellenbesetzung.

Praxis in den obersten Bundesbehörden

In den obersten Bundesbehörden sind Leitfäden und/oder Richtlinien zu Stellenbesetzungsverfahren gelebte Praxis. Gemeint sind Handreichungen, die über die Vorgehensweise und die Handlungsabläufe von Stellenbesetzungsverfahren informieren. Einige oberste Bundesbehörden haben das Thema Führen in Teilzeit bereits in ihre Leitfäden der Personalauswahl integriert.

Handlungsempfehlung

Empfohlen wird eine systematische Verankerung des Themas Führen in Teilzeit in den bestehenden Leitfäden und/oder Richtlinien der Stellenbesetzungsverfahren. Ein Vorschlag wäre, „Führen in Teilzeit“ als eigenen Punkt in bestehenden Leitfäden aufzunehmen, und/oder gegebenenfalls die Entwicklung eines internen Leitfadens zu Führen in Teilzeit.

3. Checkliste: Verankerung des Themas Führen in Teilzeit in internen Leitfäden und/oder Richtlinien

- ✓ Bereitstellung von Checklisten, Leitfäden und/oder Richtlinien und systematische Verankerung des Themas Führen in Teilzeit in diesen Empfehlungen.
- ✓ Aufsetzen eines internen Leitfadens zu Führen in Teilzeit.

2.3 Stellenausschreibung und ihre Veröffentlichung

Stellenausschreibungen haben das Ziel, potenzielle Bewerber:innen über offene Stellen zu informieren und sie dazu zu ermutigen, sich auf diese Stellen zu bewerben. Die Auswahl der Veröffentlichungskanäle gewährleistet die Sichtbarmachung der zu besetzenden Stellen.

2.3.1 Stellenausschreibung und Ausschreibungstexte

Ausgangslage

Die Merkmale einer Stellenausschreibung sind nicht gesetzlich festgelegt. Es gelten die Bestimmungen des Bundesgleichstellungsgesetzes (BGleGG) sowie des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG), wonach eine Stellenausschreibung weder zu geschlechtsbedingter noch zu sonstiger Benachteiligung führen darf. Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes hat einen

Leitfaden zum Thema „Diskriminierungsfreie Einstellungsverfahren“ entwickelt ([↗ Leitfaden ADS](#)).

Neben den üblichen Angaben in Stellenausschreibungen finden sich zu Führen in Teilzeit abgeleitet aus dem Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG), dem BGlG, dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) sowie dem Bundesbeamtengesetz (BBG) bestimmte sprachliche Elemente, die idealtypisch Anwendung finden. Hierzu zählen unter anderem Hinweise auf:

- die Möglichkeit der Besetzung der Stelle in Teilzeit
- die Flexibilität der Arbeitszeiten oder Teilzeioptionen
- die verschiedenen Teilzeitmodelle
- die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen des TzBfG, vergleiche ebenso § 16 BGlG, § 11 TVöD und §§ 91 ff. BBG, in Bezug auf Stellenausschreibung und -besetzung
- die Beachtung der Chancengleichheit im Stellenbesetzungsprozess

Praxis in den obersten Bundesbehörden

Die Projektergebnisse zeigen folgendes Bild: Die Neu- oder Wiederbesetzung von Tandems erfolgt größtenteils im Rahmen von Stellenbesetzungsverfahren auf Basis der Bestenauslese. Teilweise wurden aber auch statusgleiche Umsetzungen durchgeführt, um die Nachbesetzung eines Tandems zu ermöglichen.

In den obersten Bundesbehörden werden Führungsstellen in Teilzeit neben der Vollzeit ausgeschrieben, sofern einer Besetzung in Teilzeit zwingende dienstliche Belange nicht entgegenstehen. Dabei werden verschiedene sprachliche Bausteine für die Ausschreibung einer Führungsstelle in Teilzeit neben der Vollzeittätigkeit verwendet, darunter beispielsweise: „Die Stelle ist

grundsätzlich zur Besetzung mit Teilzeitbeschäftigten geeignet. Eine Besetzung im Rahmen eines Jobsharing-Modells ist möglich.“

Die diesem Handlungsleitfaden zugrunde liegende Erhebung konnte zeigen, dass in den obersten Bundesbehörden vor allem der sprachliche Zusatz angefügt wird, dass die Besetzung in Teilzeit möglich ist. Weniger häufig wurde auch ein Hinweis auf die Mindestarbeitszeit, die mögliche Besetzung im Tandem, die Möglichkeiten der Arbeitszeiterhöhung und die Begrenzung beziehungsweise Festlegung des Arbeitszeitmodells auf einen bestimmten Zeitraum gegeben.

Handlungsempfehlungen

Jede Ausschreibung, insbesondere die Ausschreibungen für die Besetzung von Führungspositionen ungeachtet der Hierarchieebene, hat gemäß § 6 Absatz 1 Satz 5 und 6 BGlG den Hinweis zu enthalten, dass der ausgeschriebene Arbeitsplatz in Teilzeit besetzt werden kann. Der Hinweis darf entfallen, sofern einer Besetzung in Teilzeit zwingende dienstliche Belange entgegenstehen. Es sollte auch stets geprüft und ein entsprechender Zusatz in die Stellenausschreibung aufgenommen werden, ob die Stelle im Tandem besetzt werden kann, zum Beispiel: „Eine Besetzung im Rahmen einer geteilten Führung im Tandem ist möglich.“ Es kann auch der Hinweis erfolgen, dass der genaue Arbeitszeitumfang unterschiedlich gestaltet werden kann.

Empfehlenswert für die Ausschreibungstexte sind standardisierte Textbausteine für die Optionen des Führens in Teilzeit, sei es als alleiniges Führen in Teilzeit oder im Tandem. Auch können in den Ausschreibungstexten Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung zum Führen in Teilzeit aufgezeigt werden (siehe Kapitel 5).

2.3.2 Veröffentlichung der Stellenausschreibung

Ausgangslage

Ziel der Veröffentlichung einer Stellenausschreibung ist es, geeignete Bewerber:innen anzusprechen, sie zu einer Bewerbung zu motivieren und aussagekräftige Bewerbungen zu erhalten. Wenn die Stellenausschreibungen öffentlich platziert werden sollen, gibt es verschiedene Veröffentlichungskanäle.

Praxis in den obersten Bundesbehörden

In den obersten Bundesbehörden werden Führungspositionen in der Regel zunächst intern ausgeschrieben. Die jeweiligen Personalentwicklungskonzepte können Maßnahmen zur eigenen Personalförderung vorsehen, die die Art der Ausschreibung beeinflussen. Bei öffentlichen Ausschreibungen werden vorrangig die klassischen Veröffentlichungskanäle des öffentlichen Dienstes genutzt, wie „Service Bund“ und „Interamt“. In Ausnahmefällen werden besondere Jobbörsen herangezogen, wie zum Beispiel die Jobbörse „Superheldin“, wenn in einem bestimmten Bereich Frauen unterrepräsentiert sind und der Frauenanteil mit dem Ziel der Frauen- und Gleichstellungsförderung erhöht werden soll.

Matching-Plattformen zur Findung von Führungs tandems werden in den obersten Bundesbehörden selten angeboten. Tandems werden größtenteils über das reguläre Ausschreibungsverfahren gefunden, teilweise auch über statusgleiche Umsetzungen bei Nachbesetzungen.

Handlungsempfehlungen

Um mit öffentlichen Stellenausschreibungen möglichst viele Interessierte zu erreichen, wird empfohlen zu prüfen, inwiefern besondere Veröffentlichungskanäle zusätzlich zu den klassischen wie „Service Bund“ und „Interamt“ infrage kommen. Um den Kreis potenzieller Bewerber:innen möglichst groß zu halten, können bei Vorhandensein der entsprechenden Mittel auch weitverbreitete (Online-)Jobportale in Betracht gezogen werden.

Für die Findung von Tandems könnte eine digitale, niedrighschwellige Plattform eingerichtet werden. Dies kann, aber muss nicht zwingend eine Matching-Plattform sein und diese kann auch eine Vernetzungsfunktion bieten. Zusätzlich zu Vernetzungsangeboten kann es ebenso hilfreich sein, digitale Lösungen für Führungsinteressierte anzubieten, um einen breiteren Personenkreis anzusprechen. Dabei kann Führen in Teilzeit als Teilaspekt mitgedacht werden. Wichtig ist hier hervorzuheben, dass unabhängig davon, wie sich entsprechende Tandems finden, diese immer mittels Bestenauslese oder statusgleicher Umsetzung besetzt werden müssen, auch wenn sie über Plattformen gebildet wurden. Im Vordergrund steht bei dieser Form der Suche der Vernetzungsaspekt, der zum Beispiel auch zur Bewerbung auf eine Führungsposition anregen kann (siehe Kapitel 5).

Zudem können die Entwicklung und Einführung von Selbsttests zur eigenen Überprüfung der Eignung für geteilte Führung im Tandem ein spielerischer Anreiz sein, sich dem Thema Führen in Teilzeit zu nähern.

4. Checkliste: Teilzeitgerechte Stellenausschreibung und ihre Veröffentlichung

Ausschreibungstexte gestalten

- ✓ Transparenz der Möglichkeit von Teilzeitbeschäftigung, sprachliche Kennzeichnung unter anderem der Modelle, des Teilzeitumfangs, Arbeitszeiten, Teilzeitoptionen, Chancengleichheit im Stellenbesetzungsprozess.
- ✓ Anfertigung standardisierter Textbausteine für Führen in Teilzeit.

Veröffentlichung von Stellenausschreibungen

- ✓ Nutzung von besonderen Veröffentlichungskanälen, zum Beispiel verbreiteten (Online-) Jobportalen, zusätzlich zu den

klassisch genutzten Kanälen der obersten Bundesbehörden.

- ✓ Einrichten einer digitalen Plattform zu Matching-Zwecken und/oder zur Vernetzung von Führungsinteressierten und Führungsinteressierten in Teilzeit.
- ✓ Etablierung von Selbsttests, um selbst die Eignung für eine geteilte Führung im Vorfeld zu überprüfen.

2.4 Personalauswahl

Ausgangslage

Grundlage der Personalauswahl bilden in der Regel die Bewerbungsunterlagen, die auch die dienstlichen oder anderen Beurteilungen enthalten, sowie das Personalauswahlgespräch und/oder ein Assessment-Center.

Die Personalauswahl in der Bundesverwaltung basiert auf Artikel 33 Absatz 2 des Grundgesetzes (GG). Hierin wird der Zugang zu öffentlichen Ämtern durch das dort verankerte Leistungsprinzip (Bestenauslese) geregelt, wonach die Stellenbesetzung nach den Kriterien der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung erfolgen muss. Grundsätzlich wird daher der oder die am besten geeignete Bewerber:in für die Stelle auszuwählen sein (siehe Kapitel 5). Auch den Gleichstellungsbeauftragten und Interessenvertretungen kommt bei der Personalauswahl eine besondere Verantwortung zu.

Dienstlichen Beurteilungen kommt bei Auswahlverfahren ein hoher Stellenwert zu. Um erstmals eine Führungsposition zu übernehmen oder eine weitere Führungsebene zu erreichen, ist in der Regel eine sehr gute Note im Beurteilungsverfahren erforderlich. Eine schlechtere Note in der Beurteilung kann je nach Konzeption des Auswahlverfahrens gegebenenfalls nur noch durch die weiteren Auswahlelemente kompensiert werden.

Dienstliche Beurteilungen sind in der Praxis nicht vor Diskriminierung gefeit. Studien zeigen, dass sich das Merkmal Geschlecht unbewusst auf Beurteilungen und somit das Aufstiegsverhalten auswirken kann. Auch bei dem Merkmal Teilzeit verhält es sich so: Der Deutsche Beamtenbund stellte fest, dass Teilzeitkräfte, die im öffentlichen Dienst überwiegend weiblich sind, schlechter beurteilt und seltener beziehungsweise langsamer befördert werden. Siehe hierzu zum Beispiel:

➔ **dbb bundesfrauenvertretung**

Eine Benachteiligung kann also bei der Beurteilung selbst entstehen, da Leistung je nach persönlichen Merkmalen derjenigen, die sie erbringen, unbewusst unterschiedlich bewertet werden kann. Diese Verzerrungen entstehen im Zusammenhang mit Stereotypen und werden auch als Unconscious Bias bezeichnet.

Praxis in den obersten Bundesbehörden

Die Daten aus der Projekterhebung zeigen, dass in den obersten Bundesbehörden vor allem mit den Auswahlinstrumenten dienstliche Beurteilungen, aber teilweise auch mit dem Auswahlinstrument dienstliche Beurteilungen, aber teilweise auch den Auswahlinstrumenten Auswahlgespräche und Assessment-Center gearbeitet wird. Den Auswahlinstrumenten kommt unterschiedliches Gewicht zu, wobei das Gewicht sich aus gesetzlichen Maßgaben (Bundeslaufbahnverordnung – BLV) und aus Rechtsprechungsvorgaben ableitet. Das größte Gewicht liegt in der Regel auf den dienstlichen Beurteilungen. Sofern es standardisierte Vorfestlegungen hinsichtlich der Gewichtung geben darf, etwa im Rahmen des § 33 Absatz 1 Satz 3 BLV, wird dies in organisationsinternen Dokumenten wie zum Beispiel dem Personalkonzept festgeschrieben.

Hausinterne Evaluationen in den obersten Bundesbehörden, die vereinzelt von Gleichstellungsbeauftragten und Personalräten durchgeführt wurden, haben zudem folgenden Sachverhalt gezeigt: Referatsleitungen, die bereits im Tandem oder in Teilzeit führen, erhalten oftmals nicht die Bestnote. Es bestehen Vorurteile bei der Quotierung der besten Beurteilungsnoten von Teilzeitkräften. Es kann daher angenommen werden, dass es einen Zusammenhang zwischen der Akzeptanz von Führen in Teilzeit und dem Beurteilungsverfahren beziehungsweise der Besetzung von Führungspositionen gibt, der sich negativ auf Beförderungen und Bewerbungen von

Beschäftigten auswirken kann, die bereits in Teilzeit führen.

Für weitere Informationen zu einer möglichen Gestaltung von Auswahlverfahren für die Modelle des alleinigen Führens in Teilzeit oder des gemeinsamen Führens im Tandem siehe das Interview zu Rechtsfragen (siehe Kapitel 5).

Handlungsempfehlungen

Um Beurteilungsverfahren geschlechtergerecht durchzuführen und dies auch überprüfbar zu machen, ist eine systematische und strukturierte Vorgehensweise erforderlich. Eine objektive Beurteilung wird durch messbare, zählbare und nachvollziehbare Kriterien ermöglicht, sodass das berufliche Vorankommen nicht beeinträchtigt werden kann. Mehr Informationen zu der Gestaltung von diskriminierungsfreien dienstlichen Beurteilungen gibt die [dbb bundesfrauenvertretung](#).

Die Beurteilungskriterien für Führungskräfte sollten transparent gemacht werden, zum Beispiel in standardisierten Kriterien des Anforderungsprofils, in einem Modul des Personalentwicklungskonzepts oder in Beurteilungsrichtlinien. Ebenso wichtig wie die Standardisierung der Beurteilungskriterien sind die Standardisierung der Gewichtung der Beurteilungskriterien und deren Transparenz.

Es ist zu empfehlen, gegebenenfalls eine Handreichung zu erstellen, in der neben der Beurteilungsrichtlinie das Beurteilungsverfahren näher erläutert wird. Jedenfalls sollten in den Beurteilungsrichtlinien ein entsprechender Hinweis und nähere Erläuterungen zu der Gefahr von Benachteiligungen aufgrund der Ausübung einer (Führungs-)Tätigkeit in Teilzeit aufgenommen werden.

Eine regelmäßige hausinterne Evaluation der Beurteilungsverfahren im Kontext von unbewussten Vorurteilen und Verzerrungen kann die Grundlage für die Standardisierung der Abläufe zugunsten von Antidiskriminierung bilden.

Eine Sensibilisierung der beurteilenden Vorgesetzten ist empfehlenswert. Führungskräfte sollten regelmäßig Schulungen erhalten zu Themen wie unbewussten Vorurteilen und Stereotypen in den Beurteilungsverfahren beziehungsweise der Personalauswahl. Es braucht das Bewusstsein für mögliche Verzerrungen in dienstlichen Beurteilungen, zum Beispiel im Hinblick auf das Geschlecht und eine (Führungs-) Tätigkeit in Teilzeit.

Eine offene Feedbackkultur ist nicht nur für die übergreifende Organisationskultur wichtig, sondern auch spezifisch im Kontext von dienstlichen Beurteilungen und Führen in Teilzeit. Konstruktives, regelmäßiges und beidseitiges Feedback zwischen nächsthöherer Führungskraft und der Mitarbeiter:in kann Vorurteile reduzieren, Förderungsmöglichkeiten aufzeigen und Vertrauen stärken. Besonders im Kontext von Teilzeitführung und auf dem oft unbekanntem Terrain, das von der Führungskraft und dem Team betreten wird, braucht es einen offenen Umgang mit Fehlern.

5. Checkliste: Dienstliche Beurteilungen diskriminierungsfrei durchführen

- ✓ Nutzung von strukturierten und messbaren Beurteilungsverfahren.
- ✓ Regelmäßige hausinterne Evaluation der Beurteilungsverfahren.
- ✓ Transparenz der standardisierten Beurteilungskriterien und ihrer Gewichtung.
- ✓ Sensibilisierung der Führungskräfte durch Schulungen.
- ✓ Hinweis zu Benachteiligungsverboten in Beurteilungsrichtlinien aufgrund von Führung in Teilzeit.
- ✓ Förderung einer offenen Feedbackkultur im Team.

3. Arbeits- und Organisationskultur: Hinweise zur praktischen Gestaltung von Führen in Teilzeit

Die Unterstützung und Begleitung der Beschäftigten in der alltäglichen Praxis der Teilzeitführung sind wichtig, um eine langfristige Integration der Teilzeitführung sicherzustellen. Daher liegt in diesem Kapitel der Fokus auf der Alltagspraxis.

Damit Teilzeitführung erfolgreich in die Praxis umgesetzt werden kann, muss sie fest in die bestehende Arbeits- und Organisationskultur integriert werden. Hierfür bedarf das Modell der Teilzeitführung der Akzeptanz und Anerkennung aller genannten Akteur:innengruppen.

Top-down-Ansatz

Zum einen ist eine Top-down-Akzeptanz relevant, also die Unterstützung von Teilzeitführung durch die Minister:innen, die Staatssekretär:innen und die Abteilungsleitungen. Diese Unterstützung ist entscheidend, da sie die Richtung und die Strategie der Organisation bestimmt. Der Top-down-Ansatz sendet ein starkes Signal an die Beschäftigten und setzt so den Rahmen für eine kulturelle Veränderung, die Teilzeitführung als integralen Bestandteil der Arbeitsweise anerkennt.

Bottom-up-Ansatz

Die Beschäftigten selbst spielen ebenfalls eine wesentliche Rolle bei der erfolgreichen Gestaltung von Teilzeitführung, da sie unmittelbar von dieser Arbeitspraxis betroffen sind. Wenn sie das Konzept unterstützen und sich aktiv daran beteiligen, trägt dies maßgeblich zur gelingenden Umsetzung bei. Die Bottom-up-Akzeptanz ist wichtig, um eine wirksame Integration von Teilzeitführung in den Arbeitsalltag zu erreichen.

3.1 Begleitung von Führen in Teilzeit

Ausgangslage

Die Alltagspraxis von Teilzeitführung sollte durch eine kommunikative Strategie, die über die herkömmlichen Kanäle hinausgeht, begleitet werden (siehe Kapitel 1). Alle Beschäftigten müssen hierbei den Zugang zu den notwendigen Informationen zur Alltagspraxis von Teilzeitführung haben. Dadurch können sie ein Verständnis für das Konzept Führen in Teilzeit entwickeln und verstehen, wie es in ihre tägliche Arbeitspraxis integriert werden kann. So wird das Vertrauen in Teilzeitführungsmodelle gestärkt, und mögliche Bedenken oder Widerstände können frühzeitig erkannt sowie adressiert werden. Auf diese Weise wird auch die Akzeptanz bevorstehender Veränderungen gefördert und ein unterstützendes Umfeld geschaffen, das den Erfolg des neuen Ansatzes begünstigt.

Praxis in den obersten Bundesbehörden

Um über Teilzeitführung zu informieren, verwenden die obersten Bundesbehörden vor allem traditionelle Kommunikationswege. Die Informationen werden in der Regel von der Zentralabteilung bereitgestellt und durch interne Kommunikationsmaßnahmen ergänzt. Diese umfassen einerseits allgemeine Informationen über Teilzeitführung und andererseits die Verwendung von Newslettern, um auf Weiterbildungsangebote oder Inhouse-Schulungen zum Thema Teilzeitführung hinzuweisen.

Handlungsempfehlung

Das Erreichen aller Beschäftigten über die üblichen Kommunikationskanäle hinaus kann durch gezielte Kampagnen und Aufklärungsarbeit vorangetrieben werden. Dafür empfiehlt sich die aktive kommunikative Begleitung von Führen in Teilzeit durch eine Erweiterung der traditionellen Kommunikationsstrategien: Durch das Angebot interaktiver Elemente wie beispielsweise Online-Plattformen, thematisch gestalteter Websites, Podcasts, Videos oder Mitarbeiter:innenzeitschriften können zum Beispiel behördenintern Best-Practice-Beispiele und Role Models sichtbar gemacht werden. Zugleich erhalten durch diese Maßnahmen bereits in Teilzeit tätige Führungskräfte Sichtbarkeit und Wertschätzung. Praxisbeispiele und Role Models auf der Website des [BMFSFJ](#).

3.2 Etablierung eines Erwartungsmanagements

Ausgangslage

Das Erwartungsmanagement in Bundesbehörden mit Blick auf Führungskräfte bezieht sich auf den Prozess der klaren Kommunikation und Festlegung von Erwartungen, die an Führungskräfte gestellt werden. Dies umfasst typischerweise die Definition von Rollen, Verantwortlichkeiten, Zielsetzungen und Leistungsstandards für Führungskräfte.

Kommunikation

Eine klare Kommunikation zwischen Führungskräften und ihren Vorgesetzten sowie ihren Beschäftigten ist Grundlage einer guten Zusammenarbeit; sie verhindert Missverständnisse und fördert ein eindeutiges Verständnis der Aufgaben und Ziele. Indem Aufgaben, Leistung und Verhalten klar beschrieben und Ziele festgelegt werden, können alle Beteiligten gezielt reagieren und handeln. Ein geregelter Erwartungsmanagement festigt das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen und kann Konflikte vermeiden oder zumindest reduzieren.

Erwartungsgestaltung

Die aktive Erwartungsgestaltung und -steuerung ist insbesondere im Kontext von Teilzeitführung ein Erfolgselement für die praktische Umsetzung. Die Maßnahmen des Erwartungsmanagements helfen dabei, Teilzeitführungsmodelle zu akzeptieren, und verbessern die Arbeitsatmosphäre und -leistung. Klar definierte Erwartungen stärken außerdem die Eigenverantwortung der Beschäftigten. Dies setzt eine klare Festlegung der Aufgabenverteilung zwischen der Teilzeitführungskraft und ihren Mitarbeitenden voraus.

Praxis in den obersten Bundesbehörden

Die Erhebungsergebnisse weisen darauf hin, dass es erste Ansätze eines Erwartungsmanagements in den obersten Bundesbehörden gibt, wie beispielsweise Jours fixes, Teamrunden, Mitarbeiter:innengespräche sowie das Instrument des Führungskräftefeedbacks. „Führungskräftefeedback“ bedeutet, dass Beschäftigte auf allen Ebenen ihren direkten Vorgesetzten ein Feedback geben können. Das Feedback wird behördenintern durch einen Fragebogen begleitet.

Handlungsempfehlung

Wenn eine vakante Stelle durch alleiniges Führen in Teilzeit oder in geteiltem Führen im Tandem besetzt wird, empfiehlt es sich, das Erwartungsmanagement gemeinsam mit den Teilzeitführungskräften, den Vorgesetzten der Teilzeitführungskraft und den Beschäftigten, die für die Teilzeitführungskraft tätig sind, zu formulieren. Dies beinhaltet neben klaren Vorgaben und Vereinbarungen zu Absprachen über Erreichbarkeiten, Abwesenheiten und Kommunikationsroutinen auch die Erwartungen an das Aufgabenprofil, die Aufteilung von Arbeitsumfang und Arbeitsinhalt sowie die Formulierung eines Stellvertretungskonzepts.

Perspektive der Beschäftigten einbeziehen

Die Perspektive der Beschäftigten muss berücksichtigt werden, da die Reduzierung der Arbeitszeit und das Delegieren von Aufgaben durch Teilzeitführungskräfte eine zusätzliche Belastung für die Mitarbeitenden darstellen kann; ein klares Erwartungsmanagement wirkt dem entgegen. Darüber hinaus können Beschäftigte durch die Übernahme von Stellvertretungen praxisnah wertvolle Erfahrungen sammeln. Die Übertragung von Aufgabenbereichen bietet eine Chance und eine Möglichkeit zur Förderung der Beschäftigten, indem ihnen zusätzliche Verantwortung übertragen wird.

Kontinuierliche Evaluation einführen

Die Etablierung eines Erwartungsmanagements sollte durch kontinuierliche Evaluationen unterstützt werden. Diese können im Rahmen von regelmäßigen Führungskräftefeedbacks stattfinden, bei denen Führungstätigkeiten gespiegelt werden. Ein solches Feedbackinstrument könnte auch mit Aspekten zum Thema Teilzeitfähigkeit ergänzt und systematisch eingesetzt werden.

Kommunikationsroutinen etablieren

Eine weitere Stellschraube ist der kontinuierliche Austausch durch die Nutzung bestehender Kommunikationsroutinen: Regelmäßige Jours fixes, Teamrunden sowie Teamklausuren stellen einen direkten Erfahrungs- und Erwartungsaustausch mit der Führungskraft in Teilzeit und der nächsthöheren Hierarchieebene sowie den Beschäftigten sicher. Dies kann eine gezielte und direkte Auswirkung auf die Arbeitsbedingungen von Führungskräften in Teilzeit haben, da individuell nachjustiert werden kann. Auch fördert es die Sensibilisierung von Vorgesetzten von Führungskräften in Teilzeit und schärft den Blick auf die Spezifika und Rahmenbedingungen von Führen in Teilzeit. Die Wahrnehmung von alleiniger Führung in Teilzeit oder geteiltem Führen im Tandem kann dadurch geschärft werden.

Konfliktlösungsmechanismen integrieren

Sofern sich Konflikte abzeichnen, empfiehlt es sich, sie zum Beispiel im Kontext der Coaching-Angebote zu bearbeiten. Auch ist Mediation für Teilzeitführungskräfte und die Beschäftigten ein Instrument, um bei Konflikten zu unterstützen.

3.3 Abstimmung von Arbeitsabläufen

Ausgangslage

Teilzeitbeschäftigung insgesamt und Führen in Teilzeit im Speziellen setzen ein breites Verständnis für neue Formen des Arbeitens, Zusammenarbeitens, für Arbeitszeitregimes und ihre Berücksichtigung im Arbeitsalltag voraus. Eine Veränderung der Arbeits- und Organisationskultur erfordert daher eine Neuausrichtung der Arbeitsabläufe und der Arbeitszeitgestaltung an der reduzierten Arbeitszeitform.

Praxis in den obersten Bundesbehörden

Die Erhebungsdaten weisen darauf hin, dass Teilzeitarbeit in den obersten Bundesbehörden häufig eher als Mittel zur Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung denn als Instrument zur Arbeitszeitreduzierung betrachtet wird. Diese Auffassung führt dazu, dass Teilzeitführung eher als Möglichkeit betrachtet wird, die eigene Arbeitszeit flexibler zu gestalten, anstatt sie nachhaltig zu verkürzen. Eine solche Perspektive hat zur Folge, dass Teilzeitführung gerade nicht als umfassende Lösung für die Vereinbarkeit von beruflicher Entwicklung und Privatleben gesehen wird, da Teilzeitmodelle automatisch mit einer Verdichtung der Arbeit in Verbindung gebracht werden.

Von potenziellen Führungskräften wird Teilzeitführung daher häufig als unattraktiv wahrgenommen, da sie mit einer erhöhten Arbeitsbelastung anstelle einer tatsächlichen Reduzierung der Arbeitszeit assoziiert wird. Zur Bekämpfung dieser wahrgenommenen Arbeitsverdichtung wurden in der Alltagspraxis der obersten Bundesbehörden Organisationsansätze wie die Stellvertretung eingeführt. Durch die Benennung einer Stellvertretung können zeitliche und inhaltliche Vertretungssituationen aufgefangen werden. In diesem Kontext werden jedoch Bedenken geäußert, dass eine reine Aufgabenverteilung nicht ausreicht, um Arbeitszeitbelastungen wirksam zu reduzieren. Ein solches Vorgehen könne vielmehr die Problematik der Arbeitsverdichtung auf der Ebene der Mitarbeiter:innen verstärken.

Handlungsempfehlungen

Führen in Teilzeit ist strategisch in sämtlichen Bereichen der täglichen Arbeitsroutinen einer Organisation zu berücksichtigen, um Teilzeitführungskräfte nicht auszuschließen.

Teilzeitfreundliche Arbeitsabläufe etablieren

Eine teilzeitfreundliche Ausgestaltung der Arbeitsabläufe erleichtert den Zugang zu wichtigen Arbeitsterminen. Für eine erfolgreiche Umsetzung von Teilzeitführung sind daher teilzeittaugliche Abgabefristen sowie eine Neuausrichtung der zeitlichen Planung von Besprechungsroutinen und Leitungskonferenzen (von Referatsleitungsrounden bis zu Treffen mit Staatssekretär:innen) erforderlich. Die teilzeitfreundliche Planung und Verlegung von Leitungsrunden ermöglichen einen barrierefreien Zugang zu den Terminen und Sitzungen und kann gleichzeitig ein Bewusstsein für und eine Akzeptanz von unterschiedlichen Erreichbarkeiten auf Arbeitsebene sowie Führungsebene fördern.

Arbeitszeitanforderungen anpassen

Insbesondere empfiehlt es sich, gezielt Maßnahmen zu ergreifen, um einer übermäßigen Arbeitsverdichtung systematisch entgegenzuwirken und gleichzeitig qualifizierte/potenzielle Beschäftigte zu ermutigen, sich für Teilzeitführungsmodelle zu bewerben: Eine strukturierte Rahmung und Begleitung der Arbeitszeitanforderungen können dazu beitragen, den Arbeits- und Zeitdruck zu mindern. Instrumente wie etwa das Monitoring der Einhaltung von Arbeitszeiten, die Evaluation von Arbeitsverdichtung oder regelmäßige Feedbackrunden können dabei unterstützen.

Schutzmechanismen etablieren

Es ist wichtig, Schutzmechanismen zu implementieren, die einer Ausweitung der vereinbarten Arbeitszeit sowie einer Überlastung entgegenwirken, und dies sollte bereits bei der Konzeption von Teilzeitführung berücksichtigt werden. Die systematische Planung der Arbeitszeitgestaltung einer vakanten Stelle ist ein Baustein des Anforderungsprofils und setzt auch eine realistische zeitliche Einschätzung von Aufgaben und Arbeitszeitmodellen voraus (siehe dazu Kapitel 2). Auch können Überlegungen über die Teilung von Referaten (Verteilung von Aufgaben auf zwei Referate) mit jeweils einer Teilzeitführungskraft in die strategische Vorüberlegung mit einfließen. Die Teilung von Referaten kann dazu führen, dass die inhaltlichen Aufgaben auf die jeweilige Arbeitskraft verteilt und die Arbeitsverdichtung dadurch reduziert wird.

Tipps von Teilzeitführungskräften für Teilzeitführungskräfte in verschiedenen Modellen finden sich auf der Website des [BMFSFJ](#).

3.4 Ausbau von Weiterbildungsformaten

Ausgangslage

Zusätzlich zu den bestehenden formalen Weiterbildungsmaßnahmen (siehe Kapitel 1) können Konzepte der Personalentwicklung im Bereich der nicht formalen Weiterbildung einen positiven Einfluss auf die Alltagspraxis von Teilzeitführung haben. Die informelle Weiterbildung kann zudem Teil der Führungskräfteentwicklung sein und ermöglicht, dass Beschäftigte, die nicht führen, unmittelbar Einblicke in Arbeitspraktiken und -abläufe erhalten und von der gelebten Praxis lernen.

Zugleich rahmen Angebote zum Beispiel in Form von Mentoring oder Coaching eine kontinuierliche Begleitung von Führungskräften, die bereits in Teilzeit führen. Auf diesem Weg können auch erfahrene Teilzeitführungskräfte nach einer Anleitung angehende Führungskräfte in Teilzeit coachen.

Die Etablierung innovativer Weiterbildungsmethoden fördert nicht nur den Erfahrungsaustausch, sondern steht auch im Zusammenhang mit einer sich wandelnden Arbeits- und Organisationskultur.

Praxis in den obersten Bundesbehörden

Die Praxis zeigt, dass beispielsweise Formate wie Hospitation beziehungsweise Job-Shadowing sowie Mentor:innenprogramme in manchen obersten Bundesbehörden erprobt werden. Hospitation beziehungsweise Job-Shadowing richtet sich an Beschäftigte, die Interesse an Führung zeigen. Durch diese Formate erhalten Beschäftigte Einblicke in das Tätigkeitsprofil, indem sie zum Beispiel Führungskräfte im Arbeitsalltag begleiten und beobachten können. Die Methode kann helfen, Interessierte zu orientieren und potenzielle Führungskräfte vorzubereiten, indem sie in Arbeitsabläufe eingebunden werden und dabei Führungswissen und -erfahrungen vermittelt bekommen.

Mentor:innenprogramme sind ebenfalls als nicht formale Weiterbildungsformate etabliert. Sie sind langfristiger angelegt und dienen dazu, den Erfahrungs- und Wissenstransfer zwischen Mentor:in und Mentee zu gewährleisten. Sie fördern den Austausch zwischen Führungskräften und denjenigen, die an einem Aufstieg in Teilzeit interessiert sind. Auf diese Weise wird Raum für Networking geboten und qualifizierte Beschäftigte sowie leistungsstarke Führungskräfte werden miteinander vernetzt.

In den obersten Bundesbehörden gibt es für Teilzeitführungskräfte auch das Angebot eines begleitenden Coachings nach Aufnahme der Tätigkeit im alleinigen Führen in Teilzeit oder geteilten Führen im Tandem.

Zusätzlich besteht in den obersten Bundesbehörden punktuell das Angebot eines behördeninternen Austauschs zwischen der Zentralabteilung und Führungskräften in Teilzeit, um die Erfahrungen in der Praxis zu evaluieren. Ergänzt wird dieses Format durch ein von der Zentralabteilung begleitetes Netzwerk, in dem sich abteilungsübergreifende Führungskräfte in Teilzeit regelmäßig zu Bedarfen, Erkenntnissen und Herausforderungen austauschen.

Handlungsempfehlungen

Persönliche Ansprache potenzieller Teilzeitführungskräfte

Neben dem Ausbau bereits bestehender Angebote wie etwa Mentor:innenprogramme und Hospitation beziehungsweise Job-Shadowing kann eine persönliche Ansprache der Mitarbeiter:innen, die für eine Teilzeitführungsposition in Betracht kommen, durch die nächsthöheren Führungskräfte sinnvoll sein. Es ist wichtig zu beachten, dass sich in der Regel Frauen mit Sorgeverantwortung trotz ihrer fachlichen Eignung weniger für Führungspositionen bewerben. Eine persönliche Ansprache kann ermunternd wirken und Hinweise auf Informations-, Beratungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten geben.

Coaching-Angebote ausbauen

Zusätzlich ist zu empfehlen, begleitende Coaching-Angebote nach dem Beginn der Tätigkeit als Führungskraft in Teilzeit oder im Führungsstandem auszubauen. Diese dienen sowohl als Vorbereitung als auch der kontinuierlichen Begleitung des Führens in Teilzeit.

Etablierung und Ausbau von Netzwerken für Erfahrungsaustausch

Die Initiierung eines Erfahrungsaustauschs in begleitenden oder selbst organisierten Netzwerken kann diese Angebote ergänzen. Neben einem begleitenden Netzwerk, wie den Mentor:innenprogrammen, ist auch ein geschlossener Raum für einen vertraulichen, offenen Austausch unter Teilzeitführungs Kräften erforderlich. Dieses zusätzliche Netzwerkangebot kann verschiedene Möglichkeiten der Gestaltung beinhalten. Zum Beispiel können Teilzeitführungs Kräfte einen Austausch sowohl innerhalb ihrer Abteilungen als auch über organisatorische Grenzen hinweg initiieren. Darüber hinaus könnte das Netzwerk als Pool für interessierte Personen verwaltet werden. Durch die Öffnung des selbst organisierten Netzwerks für alle interessierten Mitarbeiter:innen in Teilzeit besteht die Möglichkeit eines umfassenden Informationsaustauschs über Rahmenbedingungen, Vor- und Nachteile sowie Voraussetzungen für die Teilzeitarbeit in Führungspositionen. Zur Implementierung eines selbst organisierten Netzwerks ist die unterstützende Rolle der Zentralabteilung, insbesondere in Bezug auf Zeitressourcen, unabdingbar. Zu prüfen ist daher die Ermöglichung der Teilnahme innerhalb der Arbeitszeit. Auch könnte ein überbehördliches Netzwerk aller obersten Bundesbehörden als Austauschrunde von Teilzeitführungs Kräften vorteilhaft sein, um Einblicke und Inspirationen aus anderen obersten Bundesbehörden zu erhalten und sich auszutauschen.

3.5 Anpassung bestehender Teilzeitführungsmodelle

Ausgangslage

Eine kontinuierliche Evaluation und Weiterentwicklung von Teilzeitführungsmodellen tragen dazu bei, sicherzustellen, dass sie den sich verändernden Anforderungen der Arbeitswelt gerecht werden. Durch eine fortlaufende Evaluation und Weiterentwicklung bleiben Teilzeitführungsmodelle relevant und können den aktuellen Entwicklungen und den individuellen Bedürfnissen angepasst werden. Zudem können durch regelmäßige Evaluierungen Herausforderungen für Teilzeitführungs Kräfte und ihre Beschäftigten identifiziert werden, um sie dann abzubauen. Dies würde die Erhöhung der Zufriedenheit aller Beteiligten sicherstellen.

Praxis in den obersten Bundesbehörden

In den obersten Bundesbehörden gibt es bereits Erfahrungen im Umgang mit Pilotprojekten und Evaluationen von bereits bestehenden Teilzeitführungsmodellen. Diese wurden in der Praxis zum Beispiel von Personalräten und Gleichstellungsbeauftragten initiiert und von der Zentralabteilung begleitet.

Handlungsempfehlungen

Pilotphase starten

Um Führen in Teilzeit bedarfsorientiert in den obersten Bundesbehörden zu implementieren, können Pilotphasen hilfreich sein. Pilotprojekte ermöglichen das Ausprobieren von Führen in Teilzeit und können durch flächendeckende Evaluationen begleitet werden, um die gesammelten Erfahrungen aufzuarbeiten und in die Entwicklung von Modellen von Führen in Teilzeit einfließen zu lassen.

Regelmäßige Evaluation und Monitoring

Auch empfiehlt es sich, bereits bestehende Teilzeitführungsmodelle durch Evaluation und regelmäßiges Monitoring zu begleiten. Die Erfahrungen, die sich im Aufbau sowie in der praktischen Umsetzung von Führen in Teilzeit ergeben, können unmittelbar in die Weiterentwicklung des Konzepts einfließen. Eine fortwährende Angleichung beziehungsweise das Nachjustieren von Konzepten für das Führen in Teilzeit

sowie das Einfließen von Lessons Learned ermöglichen eine dynamische Reaktion auf bestehende Fragestellungen und aufkommenden Handlungsbedarf. Regelmäßige Fokusgruppen mit unterschiedlichen Akteur:innengruppen können Einblicke in die gelebte Praxis geben und zugleich durch einen offenen Learning-by-Doing-Ansatz lösungsorientierte und effiziente Veränderungen ermöglichen.

6. Checkliste: Arbeits- und Organisationskultur: Tipps für die praktische Gestaltung von Führen in Teilzeit

Kommunikative Strategien

- ✓ Erweiterung der traditionellen Kommunikationsstrategien, zum Beispiel durch interaktive Elemente wie Online-Plattformen, regelmäßige Meetings, Schulungen, Workshops, Feedbackmechanismen oder Webinare.
- ✓ Behördeninterne Best-Practice-Beispiele sichtbar machen (Lessons Learned), zum Beispiel behördeninterner Podcast, Videos, Newsletter, Mitarbeiter:innenzeitschrift oder via Homepage/Internetauftritt (siehe auch [➔ BMFSFJ](#)).

Erwartungsmanagement

- ✓ Formulierung eines Erwartungsmanagements mit den Teilzeitführungskräften, den Vorgesetzten der Teilzeitführungskraft und den Beschäftigten, die für die Teilzeitführungskraft tätig sind.
- ✓ Inhalt eines Erwartungsmanagements festlegen, zum Beispiel Vereinbarungen über Erreichbarkeiten und Abwesenheitszeiten, Aufteilung von Arbeitsumfang und Arbeitsinhalt, Vereinbarung über Arbeitszeitgestaltung, Abstimmung fester Arbeitszeiten im Team oder Benennung von Vertretungsregeln und Entscheidungsbefugnissen.

- ✓ Etablierung von Kommunikationsroutinen und Regelmäßigkeiten, um den Austausch mit und im Team zu fördern, wie zum Beispiel von Jours fixes, Referatsbesprechungen, Teamrunden, Teamklausuren oder von festen Team-Präsenztagen.

Arbeitsabläufe an der Schnittstelle zu anderen Führungskräften/Organisationseinheiten

- ✓ Führen in Teilzeit strategisch und systematisch in Arbeitsabläufe und Arbeitsroutinen integrieren.
- ✓ Teilzeitführung im Post-/Mailverkehr beachten, zum Beispiel Tandempartner:innen oder Stellvertreter:innen immer cc nehmen. Dies kann zu einer Verkürzung von Übergabezeiten und einer vereinfachten Kommunikation beitragen.
- ✓ Nutzung des Funktionspostfachs.
- ✓ Teilzeitfreundliche Terminierung von Besprechungen, zum Beispiel soweit möglich keine Besprechungen mehr vor 9 Uhr und nach 15 Uhr, besprechungsfreie Tage, Anpassung der Fristen an Teilzeittätigkeit, Berücksichtigung der Tage mobilen Arbeitens.

6. Checkliste: Arbeits- und Organisationskultur: Tipps für die praktische Gestaltung von Führen in Teilzeit

- ✓ Teilzeittaugliche Abgabefristen beachten, zum Beispiel keine Abgabefristen am selben Tag oder zu Dienstbeginn vorgeben.
 - ✓ Rahmung und Begleitung von Arbeitszeitanforderungen durch zum Beispiel ein Monitoring der Einhaltung von Arbeitszeiten zum Beispiel durch Arbeitszeiterfassung, Evaluation.
- Informelle Weiterbildung**
- ✓ Ausbau von Mentor:innenprogrammen.
 - ✓ Ausbau von Hospitation beziehungsweise Job-Shadowing.
 - ✓ Ausbau begleitender und kontinuierlicher Coachings vor der und während der Aufnahme der Tätigkeit als Führungstem und Teilzeitführungskraft.
 - ✓ Ermutigung von potenziellen Bewerber:innen durch nächsthöhere Führungskräfte (Vorschläge für die praktische Umsetzung auch auf der Website des [BMFSFJ](#)).
- Initiierung von Erfahrungsaustausch**
- ✓ Selbst organisierte Netzwerke von Teilzeitführungskräften in der jeweiligen Dienststelle etablieren.
 - ✓ Selbst organisierte Netzwerke von Teilzeitführungskräften behördenübergreifend etablieren.
- Dynamische Anpassung von Teilzeitführungsmodellen**
- ✓ Begleitung von Führen in Teilzeit durch Pilotprojekte.
 - ✓ Evaluation und regelmäßiges Monitoring bereits etablierter Teilzeitführungsmodelle.
 - ✓ Zugänge zu fachlich zentralen Themen für Führungskräfte in Teilzeit schaffen.

4. Moderne Verwaltung: die Vorteile von Führen in Teilzeit

Führen in Teilzeit auf allen Führungsebenen fördert eine geschlechtergerechte Verwaltung und ist zugleich Bestandteil einer Verwaltungsmodernisierung. Die obersten Bundesbehörden können durch die Stärkung bereits vorhandener Teilzeitführungsmodelle und eine Neukonzeption von Führen in Teilzeit eine Antwort auf gesellschaftlichen Wandel geben, Reputation erfahren und ihre Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen. Führen in Teilzeit kann sich nachhaltig positiv auf die Diversität und Gerechtigkeit in den obersten Bundesbehörden auswirken, Teamfähigkeit und Effektivität fördern und zu einer Verbesserung der Behördenkultur und des Arbeitsalltags beitragen.

4.1 Verwaltungsmodernisierung und Führen in Teilzeit

Ausgangslage

Herausforderungen der Arbeitswelt

Verwaltungsmodernisierung bezeichnet die Anpassung des öffentlichen Dienstes an die Anforderungen der sich stets wandelnden modernen Arbeitswelt. Dazu gehören agile Arbeitsmethoden wie zum Beispiel Retrospektiven, Kanbanboards, Timeboxing und Design Thinking. Diese Methoden insbesondere in Verbindung mit den agilen Werten der Selbstorganisation und Eigenverantwortung können ein wichtiger Baustein zur Ermöglichung von Teilzeitführungsmodellen sein. Teilzeitführung kann als ein Instrument zur Förderung einer sich modernisierenden Verwaltung betrachtet werden und als Antwort auf den demografischen Wandel sowie auf die damit verbundenen Herausforderungen bei der Gewinnung von Fachkräften dienen.

Produktive und effektive Arbeitsabläufe

Die Einführung von Teilzeitführung in den Arbeitsalltag der obersten Bundesbehörden führt zu einer Vielzahl von Arbeitsabläufen, die direkte und nachhaltige Auswirkungen auf die Arbeitsstrukturen haben und folglich die Arbeits- und Organisationskultur prägen. Teilzeitführung erfordert ein außergewöhnliches Maß an Kommunikationsfähigkeiten, Effizienz, Innovationskraft, Teamfähigkeit und Zeitmanagement. Die zunehmende Koordinierung und Abstimmung von Teilzeitführungskräften können auch mit den entsprechenden Rahmenbedingungen zu gesteigerter Produktivität und Effektivität der Arbeitsabläufe sowie zu Synergieeffekten führen, die zu einer verbesserten Zeit- und Aufgabenverwaltung im gesamten Team beitragen.

Wissenstransfer

Geteiltes Führen im Tandem ermöglicht regelmäßigen Austausch und Reflexion. Intensive Absprachen wirken korrektiv und verbessern die Arbeitsergebnisse durch mehrperspektivische Betrachtung. Im Rahmen von Generationstandems können erfahrenere Mitarbeiter:innen ihr langjähriges Fachwissen an neuere Mitarbeiter:innen weitergeben, während neuere Mitarbeiter:innen andere Perspektiven und Arbeitsweisen einbringen können. Dadurch wird ein kontinuierlicher Wissenstransfer auch zwischen Generationen ermöglicht. Die Vielfalt an Perspektiven und Erfahrungen innerhalb eines Generationstandems kann die Innovationskraft eines Teams steigern. Durch den Austausch von Ideen und Herangehensweisen können neue Lösungsansätze entstehen.

Work-Life-Balance

Zusätzlich kann Führen in Teilzeit eine Reaktion auf den zunehmenden Wunsch nach Work-Life-Balance, insbesondere der Nachwuchstalente, sein und sich positiv auf das Wohlbefinden der Beschäftigten auswirken: Eine Reduktion der Arbeitszeit ermöglicht längere Erholungsphasen, eine bessere Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit, die Wahrnehmung und Pflege der eigenen Bedürfnisse, Teilnahme am zivilgesellschaftlichen Engagement sowie Teilnahme an privater Weiterbildung. Führen in Teilzeit kann sich also positiv auf die Zufriedenheit, Leistungsfähigkeit und Gesundheit von Beschäftigten auswirken. Eine ausgewogene Work-Life-Balance hat auch positive Effekte auf das Arbeitsklima und die in privaten Phasen erworbenen Soft Skills können einen positiven Einfluss auf die bestehende Arbeits- und Organisationskultur haben.

Praxis in den obersten Bundesbehörden

In den obersten Bundesbehörden werden die positiven Auswirkungen von Führen in Teilzeit auf die Organisationsstruktur wahrgenommen. Auch ist der Wunsch nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance erkennbar. Führen in Teilzeit wird in diesem Zuge mit der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben in einen Zusammenhang gebracht, sofern die Rahmenbedingungen und Arbeitsabläufe innerhalb der obersten Bundesbehörden teilzeitsensibel gestaltet sind.

Handlungsempfehlungen

Teilzeitführung als Instrument der Nachwuchsgewinnung etablieren

Aufgrund einer sich verändernden Arbeitswelt ist die Modernisierung der Verwaltung ein wesentlicher Aspekt der Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber. Um diesen Aspekt zu verbessern, wird empfohlen, Teilzeitführung als ein Instrument zur Nachwuchsgewinnung zu integrieren und somit als einen integralen Bestandteil der Personalentwicklung zu betrachten.

Betriebliches Gesundheitsmanagement um den Aspekt der Teilzeitführung erweitern

Um den positiven Einfluss einer gelungenen Work-Life-Balance deutlich zu machen, wird empfohlen, das betriebliche Gesundheitsmanagement um den Aspekt der Teilzeitführung zu erweitern und dadurch zugleich psychische Gesundheit am Arbeitsplatz zu fördern.

Die Säule der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) ([↗ Betriebliche Gesundheitsförderung](#)) kann ein geeigneter Ort sein, um für die besonderen Situationen von Führungskräften (in Teilzeit) zu sensibilisieren und Belastungsgefahren durch Angebote zu Zeit- und Stressmanagement, Burnout-Prävention oder der Stärkung/Förderung von Resilienz durch Schulungen entgegenzuwirken.

4.2 Geschlechtergerechte Verwaltung gestalten

Ausgangslage

Die Umsetzung und der Ausbau von Führungsmodellen in Teilzeit können unmittelbare Auswirkungen auf die Arbeits- und Organisationskultur haben, insbesondere im Hinblick auf Aspekte wie organisationale Diversität und Geschlechtergerechtigkeit: Die Bereitstellung von Teilzeitführungsmöglichkeiten erweitert die Zugangsmöglichkeiten zu Führungspositionen, da eine teilweise Reduzierung der Arbeitszeit als Chance gesehen werden kann, um beruflichen und privaten Verpflichtungen gerecht zu werden. Dieses Angebot kann eine breitere Bewerber:innenbasis ermutigen, sich auf Führungspositionen zu bewerben, insbesondere jene Personen, die sich aufgrund familiärer Verpflichtungen oder aus gesundheitlichen Gründen nicht für Vollzeitstellen bewerben würden, unabhängig von ihrem Geschlecht.

Es ist wichtig anzumerken, dass Teilzeitführung nicht ausschließlich Frauen betrifft, sondern Menschen jeglichen Geschlechts, die eine Balance zwischen Führungsaufgaben und ihrem Privatleben suchen.

Praxis in den obersten Bundesbehörden

Teilzeitführung sollte nicht als alleinige Maßnahme betrachtet werden, um Geschlechtergerechtigkeit in den Strukturen der obersten Bundesbehörden zu fördern. Ein ganzheitlicher Ansatz erfordert ein Zusammenspiel verschiedener Maßnahmen. In den obersten Bundesbehörden werden bereits verschiedene Maßnahmen zur Förderung der Geschlechtergerechtigkeit umgesetzt. So werden beispielsweise Angebote zu dem Themenfeld Unconscious Bias gemacht, um die Selbstreflexion eigener Denk- und Verhaltensmuster zu fördern und strukturelle Diskriminierungsmechanismen zu entschlüsseln.

Handlungsempfehlungen

Maßnahmen für eine geschlechtergerechte Verwaltung stärken und ausbauen

Es wird empfohlen, die aktuellen Maßnahmen für eine geschlechtergerechte Verwaltung zu stärken und langfristig weiter auszubauen, da eine umfassende Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung, insbesondere im Bereich der geschlechtergerechten Führung, eine wesentliche Maßnahme zur Festigung einer geschlechtergerechten Arbeits- und Organisationskultur darstellt.

Fachlich prominente Aufgabenzuschritte auch in Teilzeitführung ermöglichen

Um Teilzeitarbeit aus dem weiblich konnotierten Kontext herauszuholen und die Attraktivität von Teilzeitführung zu steigern, ist es notwendig, vielfältige und ansprechende Teilzeitaufgaben zu ermöglichen und zu fördern. Eine Prüfung der Teilzeitfähigkeit von Führungspositionen sollte nicht den Zugang zu fachlich prominenten Themen verwehren, da auch diese mit strategischer Begleitung von Führen in Teilzeit bewältigt werden können.

Offen für Teilzeitführung sein und dies klar kommunizieren

Die Transparenz und Sensibilität hinsichtlich der Gestaltungsmöglichkeiten und der potenziellen Karriereentwicklung in Teilzeitführung sollten gefördert werden, um eine positive Einstellung gegenüber Teilzeitführungsmodellen zu schaffen. Zu diesem Zweck können abteilungsübergreifende Inhouse-Schulungen und Seminarangebote eingeführt werden. Eine offene Haltung ermutigt Interessierte dazu, sich für eine Teilzeitführungsposition zu bewerben, während gleichzeitig verdeutlicht wird, dass Teilzeit keine Beeinträchtigung der Karrieremöglichkeiten darstellt. Regelmäßige Konferenzen mit Abteilungsleitungen zum Thema Gleichstellung können einen zusätzlichen Beitrag leisten, um die Förderung dieser Themen voranzutreiben. Durch regelmäßige Evaluierungen von Stellenbesetzungsverfahren oder Personalauswahl können Konzepte im Bereich „Diversitätsmanagement und Gleichstellung“ angepasst und weitere Strategien und Maßnahmen vereinbart werden.

7. Checkliste: Verwaltungsmodernisierung und geschlechtergerechte Verwaltung

Verwaltungsmodernisierung

- ✓ Führen in Teilzeit als integralen Baustein zur Nachwuchsgewinnung in der Personalentwicklung integrieren.
- ✓ Wunsch nach Work-Life-Balance berücksichtigen.
- ✓ Doppelbelastung von Führungskräften in Teilzeit entgegenwirken und das betriebliche Gesundheitsmanagement durch den Baustein Führen in Teilzeit ergänzen.

Geschlechtergerechte Verwaltung

- ✓ Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung zu den Themenfeldern Gleichstellung und Gendergerechtigkeit.
- ✓ Regelmäßige Evaluationen im Bereich „Diversitätsmanagement und Gleichstellung“ durchführen, zum Beispiel behördenintern oder im Rahmen des audit berufundfamilie.
- ✓ Begleitung und Förderung gendergerechter Karriereentwicklung.
- ✓ Positionierung zu Teilzeitführungsmodellen und Sichtbarmachung der positiven Effekte durch Führen in Teilzeit zum Beispiel bei Personalversammlungen oder im Bericht der Gleichstellungsbeauftragten.

5. Interview zu rechtlichen Fragestellungen

1. Was muss bei einer Ausschreibung für die Besetzung einer reinen Teilzeitstelle, also im alleinigen Führen, aus Ihrer Sicht beachtet werden?

Vorab: Wir müssen bei allem immer an das Beamtenrecht und das Arbeits- beziehungsweise Tarifrecht denken. Wenn sich aus einem Rechtsgebiet Einschränkungen ergeben, wird man sie beachten müssen, denn ich gehe davon aus, dass die jeweilige Führungsposition in der Regel für beide Statusgruppen geöffnet werden wird.

Wie oft beim Thema Auswahl ergeben sich vor allem aus dem Beamtenrecht Grenzen: Dieses geht von dem Leitbild des Vollzeitbeamten beziehungsweise der Vollzeitbeamtin aus. Die hauptberufliche, volle Dienstleistungspflicht ist ein hergebrachter Grundsatz des Berufsbeamtentums gemäß Artikel 33 Absatz 5 GG, dem die Verpflichtung des Dienstherrn zur Gewährung des vollen amtsangemessenen Unterhalts gegenübersteht. Das mag man als antiquiert empfinden, ist aber im Moment der Ausgangspunkt, mit dem man arbeiten muss.

Das bedeutet: Will man vor diesem Hintergrund eine Stelle ausschließlich im Rahmen einer Teilzeitbeschäftigung besetzen, löst man sich von diesem Leitbild und müsste unter Umständen sehr sorgfältig darlegen, dass und warum eine Vollzeitbesetzung ausgeschlossen wird. Dies wird nach hiesiger Einschätzung bei Führungspositionen zumindest nicht ohne Weiteres möglich sein.

Das Ergebnis mag überraschen, wenn man die Praxis und die Rechtsprechung betrachtet, in denen man eine Vielzahl von Fällen finden wird, in denen Stellen ausschließlich als Teilzeitstellen ausgeschrieben wurden und dies gerichtlich auch nicht beanstandet wurde. In den mir bekannten Fällen war aber weder die Teilzeit Gegenstand der

gerichtlichen Überprüfung, noch ging es um Führungspositionen. Ich sehe daher durchaus ein Risiko, dass ein Gericht den Ausschluss von Vollzeitbewerber:innen kritisch betrachten wird.

Sieht und will man einen Wandel in den Beschäftigungsformen, erscheint es aus meiner Sicht jedoch denkbar, Führungspositionen – zum Beispiel durch eine gut ausgestattete Referent:innenebene – „nur“ als 75-Prozent-Stelle auszugestalten. Hier ist der Gestaltungswille der Dienststellen angesprochen, hergebrachte Leitbilder zu bewegen. Ich als Rechtsanwältin würde derzeit noch sagen: Der rechtlich sicherste Weg ist die Ausschreibung als Teilzeitstelle neben der Vollzeittätigkeit.

Noch ein paar Worte zur Ausschreibung: Bei der Ausschreibung einer solchen Stelle erkennt die Rechtsprechung hinsichtlich der organisatorischen Entscheidung, welcher zeitliche Mindestumfang gefordert wird, einen Gestaltungsspielraum an. Jedenfalls ist die Vorgabe des § 6 Absatz 1 Satz 5 BGlG zu beachten, wonach jede Ausschreibung, insbesondere die Ausschreibungen für die Besetzung von Führungspositionen ungeachtet der Hierarchieebene, den Hinweis zu enthalten hat, dass der ausgeschriebene Arbeitsplatz in Teilzeit besetzt werden kann. Der Hinweis darf nach Satz 6 nur entfallen, sofern einer Besetzung in Teilzeit zwingende dienstliche Belange entgegenstehen. Es genügen also keine sachlichen dienstlichen Gründe, sondern sie müssen im Wortsinn „zwingend“ sein.

Lässt man nun alleiniges Führen in Teilzeit neben einer Vollzeitbeschäftigung zu, verlangt dies keine besonderen leistungsbezogenen Anforderungen im Rahmen der Ausschreibung. Es wäre aus meiner Sicht kaum zu rechtfertigen, warum man insofern andere Anforderungen

formulierte als an Vollzeitbeschäftigte. Plakativ gesagt: Wenn die Stelle – nach organisationsrechtlicher Grundentscheidung der Dienststelle – in Teilzeit ausgeübt werden kann, kann diese kaum gleichzeitig fordern, dass die Übernahme in Teilzeit nur mit einem Höchstmaß an, sagen wir, Organisationsfähigkeit leistbar ist. Zugunsten einer gerechten und – hierauf liegt mein Fokus natürlich besonders – möglichst rechtssicheren Auswahlentscheidung sind die Anforderungen einheitlich zu formulieren.

2. Welche Möglichkeiten bestehen aus Ihrer Sicht, eine Stelle im Jobsharing-Modell auszuschreiben?

Lassen Sie uns zwei Möglichkeiten betrachten: die Ausschreibung einer Stelle entweder

- A. in Vollzeit, geöffnet auch für das Jobsharing-Modell, oder
- B. als reine Jobsharing-Stelle.

Möglich ist es jedenfalls, die Stelle – sofern sie für Ersteres praktisch geeignet ist – als Teilzeittätigkeit im Jobsharing-Modell neben Vollzeittätigkeit auszuschreiben (A). So wird derselbe Zugang gewährleistet und gleichzeitig die uneingeschränkte Bestenauslese weiterhin sichergestellt.

Es schließt sich die Frage an, wie man bei Modell A den zeitlichen Umfang in der Ausschreibung angibt, damit nachher eine sinnvolle Arbeitsteilung möglich ist. Hier könnte man komplizierte, aber nicht lebensferne Konstellationen konstruieren: Man schreibt im Jobsharing für insgesamt 150 Prozent aus. Im Auswahlverfahren zeigt sich dann, dass die beste Kandidatin 90 Prozent arbeiten will, der zweitbeste Kandidat aber auch. Darf dieser dann ausgeschlossen werden? Grundsätzlich gilt zum zeitlichen Umfang der Arbeit im Jobsharing, dass er dem Organisationsermessen unterfällt und nach den tatsächlichen Bedürfnissen festgelegt werden darf. Es ist daher auch nicht von vornherein ausgeschlossen, dass

der zeitliche Arbeitsumfang der einen Person den der anderen Person determiniert. Allerdings müsste im Beispiel der zweitbeste Kandidat infolge der – insofern unklaren – Ausschreibung nicht mit seinem Ausschluss rechnen. Dieser wäre rechtlich riskant. Eine zweite, gesonderte Ausschreibung für die zweite Jobsharing-Person, nun mit dem passenden zeitlichen Umfang, wäre sicherlich nicht praktikabel. Die Lösung dürfte es daher sein, den zeitlichen Umfang der Jobsharing-Personen bereits vorab festzulegen beziehungsweise zumindest einzugrenzen (zum Beispiel 60 bis 70 Prozent) und im Anforderungsprofil klar zu kommunizieren.

Wollte man hingegen die Vollzeittätigkeit ausschließen (B), ließe sich dies unter Umständen mit einem höheren Personalbedarf als 100 Prozent rechtfertigen (zum Beispiel Tandem mit mindestens je 70 Prozent). Wollte man den Ausschluss von Vollzeit allein mit den Schutzgütern der Familie, der Gleichbehandlung und der Zielsetzung des FÜPoG II rechtfertigen, ist dies aus meiner Sicht – wie oben ausgeführt – zumindest rechtlich riskant. Wir dürfen nicht vergessen, dass der Zugang zum öffentlichen Amt nach Artikel 33 Absatz 2 GG ein grundrechtsgleiches Recht darstellt und diskriminierungsfrei gewährleistet werden muss. Vorgaben, die Personen ausschließen, werden zu Recht kritisch betrachtet; daher sollte der Fokus auf Inklusion, nicht Exklusion liegen. Allein bei einer Nachausschreibung für eine Tandemhälfte würde ich daher die Möglichkeit sehen, diese allein als Jobsharing-Stelle mit reduzierter Arbeitszeit auszuschreiben.

Dass sich praktische Herausforderungen daraus ergeben können, dass Beschäftigte später Ansprüche auf eine Erhöhung oder Reduzierung der Arbeitszeit geltend machen, brauche ich sicherlich nicht zu erwähnen. Hier ist geschicktes Personalmanagement gefragt.

Nach der Grundentscheidung über die zeitliche Ausgestaltung der Stelle stellen sich weitere Fragen, zum Beispiel, ob es erforderlich ist, dass beide Personen dasselbe Statusamt beziehungsweise dieselbe Entgeltgruppe innehaben. Handelt es sich um einen zulässigen Fall der gebündelten Stellenbewertung, spricht aus meiner Sicht nichts gegen die Besetzung mit Personen unterschiedlicher Statusämter oder Entgeltgruppen. Andersherum: Es handelt sich hierbei schon nicht um zulässige Auswahlkriterien. Die Herausforderungen stellen sich insofern – wie auch sonst – bei dem Vergleich der Auswahlgrundlagen und bei der dienstlichen Beurteilung beider Führungskräfte, bei der die Beurteilenden den Maßstab des jeweiligen Statusamts trotz gleicher Aufgabe im Blick behalten müssen. Beides ist praktisch und rechtlich machbar.

Eine weitere Frage ist, ob man für die Jobsharing-Kandidat:innen zusätzliche Kompetenzen verlangen kann oder vielleicht sogar muss, um ihre Eignung explizit zur Arbeitsteilung zu prüfen. Das betrifft die Ausschreibung und die Ausgestaltung des Auswahlverfahrens.

3. Was muss bei der Auswahlentscheidung für das Jobsharing-Modell aus Ihrer Sicht beachtet werden?

Bei dem Wort „Auswahlentscheidung“ denken wir vorrangig an die Bestenauslese.

Blicken wir vorab einmal auf die Auswahl nach pflichtgemäßem Ermessen im Rahmen einer Umsetzung. Diese hat aus meiner Sicht großen Charme, weil Prüfung und Akzeptanz von Jobsharing – gerade in einer „Anfangsphase“ – nicht durch die Fallstricke der Bestenauslese gehemmt werden: Öffnet man eine Stelle auch oder nur für (statusgleiche) Umsetzungskandidat:innen und kommuniziert klar, dass die Besetzung in deren Fall nicht nach Artikel 33 Absatz 2 GG erfolgt, bestehen viele Freiheiten, fachlich passende und besonders kooperative Personen

im Jobsharing-Modell einzusetzen. Eine solche Besetzungsentscheidung, die nur der Willkürprüfung unterliegt, kann dann den Weg für eine spätere Nachbesetzung im Jobsharing ebnen.

Befinden wir uns jedoch in einem Auswahlverfahren nach Artikel 33 Absatz 2 GG, sind wir eben bei der Frage nach zusätzlichen Kompetenzen für eine Jobsharing-Tätigkeit stehen geblieben. Anders als beim alleinigen Führen in Teilzeit halte ich dies für rechtlich vertretbar. Sehen wir es uns zunächst systematisch an.

Die dienstlichen Beurteilungen sind die wesentliche Grundlage der Auswahlentscheidung. Sie stoßen nur dann an ihre Grenzen, wenn sie nicht zu allen Anforderungen der ausgeschriebenen Stelle Auskunft geben. Den rechtlichen Aufhänger im Bundesrecht bildet § 33 Absatz 1 Satz 3 und 4 BLV, wonach „zur Überprüfung der Erfüllung von Anforderungen, zu denen die dienstlichen Beurteilungen keinen oder keinen hinreichenden Aufschluss geben, [...] eignungsdiagnostische Instrumente eingesetzt werden [können]“. Bei der erstmaligen Übertragung von Führungspositionen wird hiervon bereits Gebrauch gemacht.

Wenn man nun der Meinung ist, dass die dienstlichen Beurteilungen der Eignung für das Jobsharing-Modell nicht hinreichend aussagekräftig sind (was man im Einzelnen prüfen sollte, denn Kooperations-, Organisations- und Konfliktfähigkeit bilden die meisten dienstlichen Beurteilungen schon ab), kann auch die besondere Eignung für das Jobsharing-Modell im Auswahlgespräch abgeprüft werden. Wie bei der Führungseignung gilt das natürlich nur dann, wenn eine solche Position zum ersten Mal übertragen wird. Denn wenn man bereits im Jobsharing-Modell tätig war, lässt sich die Eignung ja aus der diesbezüglichen dienstlichen Beurteilung ablesen, übrigens ohne dass es hierfür spezifischer neuer Beurteilungskriterien bedürfte.

Was qualifiziert nun besonders für die Tätigkeit im Jobsharing-Modell?

Vielleicht denkt man automatisch an ein gut funktionierendes Duo, das sich fachlich und persönlich gut versteht und sich gemeinsam bewirbt. Bei Umsetzungsentscheidungen mag man ebendieses Duo einsetzen. Bei einer Bestenauslese wird die Auswahl vorrangig durch die dienstlichen Beurteilungen bestimmt, sodass nicht gesagt ist, dass Platz 1 und Platz 2 sich überhaupt kennen. Man könnte nun diskutieren, ob zwei Menschen mit ähnlichen oder sich ergänzenden Kompetenzen für das Modell am besten geeignet sind. Man muss das aber auch nicht weiter vertiefen, weil es schon praktisch nicht umsetzbar sein dürfte, in einem Auswahlverfahren die Kompetenzen der Bewerber:innen sozusagen in einer Wechselwirkung zu überprüfen. Spielen Sie das gedanklich einmal durch, ich jedenfalls stoße an praktische und rechtliche Grenzen.

Ich meine, man könnte jedoch den Fokus auf Arbeitsteilung legen und von diejenigen, die die Stelle im Jobsharing-Modell übernehmen möchten, verlangen, dass sie im Auswahlgespräch zum Beispiel ihre „Kompetenz zur Führung im Jobsharing-Modell“ nachweisen (vielleicht unter Erreichen einer Mindestpunktzahl). Das Auswahlgespräch könnte Elemente hinsichtlich der Aufgabenteilung und der Erreichbarkeit, Elemente zum Informationsverhalten untereinander oder auch Konfliktlösungsfähigkeit bei verantwortlichen Entscheidungen beinhalten. Dies alles wie gesagt nur, wenn man meint, dass die dienstlichen Beurteilungen für die Bewertung der Eignung nicht ausreichen.

Die Vollzeitbewerber:innen müssen sich diesem Auswahlgespräch im Sinne des § 33 Absatz 1 Satz 3 und 4 BLV folgerichtig dann nicht stellen, wenn sie die Übernahme der Aufgabe im Jobsharing-Modell für sich ausschließen. Sie sehen hier, wie wichtig es ist, dass schon in der Ausschreibung transparent gemacht wird, an wen welche Anforderungen gestellt werden.

Zum Schluss vielleicht die interessanteste Frage zur Auswahlentscheidung, die ich nicht unterschlagen möchte, auch wenn ich sie nicht beantworten kann: Wer bekommt die Stelle denn nun? Zum Beispiel die bestbeurteilte Vollzeitbewerberin – das ist ein leichter Fall. Oder, und hier wird es schwierig: Bei dem gemischten Bewerber:innenfeld aus Vollzeit- und Jobsharing-Kandidat:innen ist der bestbeurteilte Bewerber für das Jobsharing geeignet und gewillt. Dann stellt sich die Frage, wie die zweite Person ausgewählt werden kann. Wenn die zweitbeste Person sich auch für das Jobsharing bewirbt, bekommen Platz 1 und 2 die Stelle. Wenn die zweitbeste Person aber in Vollzeit tätig sein will, gibt es meines Erachtens zwei Varianten: Entweder „zieht“ die beste Person die nächstbeste mit kompatibelem Zeitumfang mit oder die zweitbeste Person, die die Stelle als Vollzeitkraft allein ausfüllen würde, wird ausgewählt. Welche Variante „richtig“ ist, kann ich Ihnen mangels einschlägiger Rechtsprechung nicht sagen. Das „Mitziehen“ einer leistungsschwächeren Person kommt aus meiner Sicht jedenfalls nur dann in Betracht, wenn die zweitbeste Person die Tätigkeit im Jobsharing ausdrücklich abgelehnt oder die Eignung hierfür nicht nachgewiesen hat. Hierüber wird die Dienststelle gegebenenfalls vorab informieren.

Im Einzelnen wird sich vieles erst durch Erfahrung zeigen und es wird womöglich Zeit und Arbeit erfordern, Gerichte von Teilzeit-Ausschreibungen und/oder spezifischen Jobsharing-Auswahlverfahren zu überzeugen. Eine präzise Ausschreibung und ein an sachgerechten Erwägungen ausgerichtetes Verfahren, beides den Grundsätzen des Artikel 33 Absatz 2 GG folgend, sind für den Erfolg Voraussetzung.

Dr. Lisa von Laffert
Rechtsanwältin und Partnerin
der Kanzlei GÖHMANN
Fachanwältin für Verwaltungsrecht

Impressum

Herausgeber:

Harriet Taylor Mill-Institut
für Ökonomie und Geschlechterforschung
der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
Badensche Straße 52
10825 Berlin

www.htmi.hwr-berlin.de

E-Mail: htmi@hwr.berlin.de

Stand: Mai 2024

Gestaltung: www.zweiband.de

Druck: MKL Druck GmbH & Co. KG

Gefördert vom:



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend