

Ein Leitfaden für Unternehmen und Interessierte



Führen in Teilzeit (FiTZ) in Unternehmen der Nahverkehrsbranche

Werner A. Gut
Diplompädagoge
Stuttgarter Straßenbahnen AG
Leiter des MIGEMA-Teilprojektes „Führen in Teilzeit“
„Führen in Teilzeit“ (FITZ) in Unternehmen der Nahverkehrsbranche

„Führen in Teilzeit“ (FiTZ) in Unternehmen der Nahverkehrsbranche

Inhalt

1.	Anlass und Ziele, Projekt „MIGEMA“	4
2.	Besonderheiten der Nahverkehrsbranche	4
3.	Teilzeit und rechtliche Rahmenbedingungen	5
4.	Das Märchen von der „omnipräsenten Führungskraft“	6
5.	Demografische Entwicklung und Arbeitsmarkt	7
6.	Anlässe und Gründe für Führen in Teilzeit	9
7.	Betrieblicher Nutzen	10
8.	Voraussetzungen	10
9.	Chancen und Risiken von FiTZ	13
10.	Grenzen von FiTZ	15
11.	Modelle in der Diskussion, Beispiele	15
12.	Betriebliche Konsequenzen	17
13.	Kommunikation, Marketing	17
14.	Befragung von Verkehrsunternehmen	18
15.	Nachhaltigkeit	22
16.	Fazit	22
	Anlage 1 Schritte bei der Einführung von FiTZ im Unternehmen	23
	Anlage 2 Gespräch mit dem Vorgesetzten	24
	Anlage 3 Stellen- und Aufgabenanalyse	24
	Anlage 4 Selbst-Check: „FiTZ-Tauglichkeit“	26
	Anlage 5 Eigener Klärungsprozess und formale Abwicklung	27
	Quellen	27

1. Anlass und Ziele, Projekt „MIGEMA“¹

Die Arbeitswelt und die Erwartungen der Arbeitnehmer unterliegen ständigem Wandel. Junge Fach- und Führungskräfte erwarten heute neben herausfordernden Tätigkeiten mit mehr Spielraum vor allem auch die Vereinbarkeit privater und betrieblicher Interessen.

Diese Interessen sind durchaus unterschiedlich – z.B. Freizeit/Hobby, Kindererziehung, Pflege, Weiterbildung, Auszeit – erfordern aber eine flexiblere Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort. Neue Techniken und Medien begünstigen die Gestaltungsmöglichkeiten.

Dieser Leitfaden entstand im Rahmen des Projektes „MIGEMA“. In einer Laufzeit von 3 Jahren entwickelten die VDV-Akademie mit 6 Verkehrsunternehmen (siehe unten) und unterstützt durch den Forschungspartner „Prospektiv GmbH“ Modelle, wie moderne Führung gestaltet werden kann. Im Rahmen der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) wurde das Projekt vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert und durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin fachlich begleitet.

Beim Teilprojekt „Führen in Teilzeit“ (nachfolgend: FITZ) ging es darum, Beschäftigungsfähigkeit zu sichern und gute Arbeit zu fördern. Vorhandene Erfahrungen, Strukturen und Konzepte sollten aufbereitet und neue Ansätze erprobt und transferiert werden.

Vereinbarkeit ist bisher für Führungskräfte ein größeres Problem. Die Führungskräfte, mit denen im Rahmen des Projektes Interviews geführt wurden, gingen fast durchgängig davon aus, dass mit Zunahme der Hierarchieebene die Möglichkeit von „Führen in Teilzeit“ sinkt. Insofern ist es wichtig, Modelle zu adaptieren, neue zu entwickeln und durch best practice Gestaltungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Handlungshilfen runden das Angebot ab.

2. Besonderheiten der Nahverkehrsbranche

Die Personenbeförderung zeichnet sich dadurch aus, dass sie an allen Tagen des Jahres durchgeführt wird und während der Nacht nur kurz oder gar nicht unterbrochen wird. Dazu wurden spezielle Formen der Schichtarbeit entwickelt. Aus dieser besonderen Schichtarbeit haben sich besondere Anforderungen für die Führung ergeben.

2.1. Führen in Schichtbetrieb

Schichtarbeit an sich ist nichts Außergewöhnliches. Sie stellt besondere Anforderungen an Führung und Kommunikation. Die Mitarbeitenden sind teils (fast) rund um die Uhr im Einsatz. Die Führungskraft ist meist nur während der Normalzeit präsent oder wird während bestimmter Schichtzeiten vertreten.

¹ MIGEMA = „Moderne Personalführung in Verkehrsunternehmen, wertschöpfend und gesund für Mitarbeiter/innen und Betriebe“; beteiligte Verkehrsunternehmen: Bremer Straßenbahn AG, Dresdner Verkehrsbetriebe AG, Göttinger Verkehrsbetriebe GmbH, Verkehrsgesellschaft Ennepe-Ruhr mbH, Stadtwerke Osnabrück, Stuttgarter Straßenbahnen AG

In unserer Branche gibt es eher keine homogenen Schichtgruppen und selten gemeinsames Beginnen und Enden. Die Dienstpläne sind mehr oder weniger flexibel und individuell. Der Dienst beginnt und endet häufig nicht auf dem Betriebshof und in Nähe zum Vorgesetzten. Hinzu kommt also das Problem, dass die Führungskräfte auf Distanz führen müssen.

2.2. Führen auf Distanz

Im Fahrbetrieb findet Führung immer auf Distanz statt. Der operative Betrieb wird dadurch gewährleistet, dass es Innendienstfunktionen gibt, die für den Ablauf sorgen. Auf der Strecke übernimmt meist eine Betriebsleitstelle steuernde und überwachende Funktionen. Führungsentscheidungen trifft der Betriebsleiter nach BO-Strab.² Das Fehlen der eigentlichen Führungskraft ist dadurch ein ganzes Stück weit kompensiert.

2.3. Führen mit großer Leitungsspanne

Auch dieses trifft für die Führungskräfte im Fahrdienst zu. Betriebshofleiter oder vergleichbare Funktionen haben oft bis zu mehreren hundert Mitarbeiter. Dienstlage, Pausen- und Ablöseorte liegen oft so, dass kein Kontakt mit der Führungskraft zustande kommt. Einige Verkehrsbetriebe haben daher Fahrerbetreuer oder Koordinatoren im Einsatz, um diesen Mangel auszugleichen.

3. Teilzeit und rechtliche Rahmenbedingungen

Im Interesse eines gemeinsamen Verständnisses werden nachfolgend wichtige Begriffe definiert.

3.1. Teilzeitbeschäftigung

Der Begriff der „Teilzeit“ ist im „Teilzeitbefristungsgesetz“ im § 2) definiert:

„Teilzeitbeschäftigt ist ein Arbeitnehmer, dessen regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer ist als die eines vergleichbaren vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers ...“

„Kürzer“ ist insofern auch schon die Verringerung der Arbeitszeit um nur eine Stunde.

Im Rahmen dieses Leitfadens kann es nur um Verringerung – und damit um Absenkenheiten – gehen, die „spürbar“ sind. Wir gehen davon aus, dass das erst bei regelmäßiger Reduzierung der Arbeitszeit um arbeitstäglich 1 Stunde oder einen Tag pro Woche der Fall ist.

² BO-Strab = „Verordnung über den Bau und Betrieb der Straßenbahnen“; sie regelt in § 7 für den „Unternehmer“: „Der Unternehmer hat dafür zu sorgen, daß die Anforderungen der Sicherheit und Ordnung nach § 2 erfüllt werden.“ Dies geschieht wesentlich durch den „Betriebsleiter“ (§ 8): „Der Betriebsleiter ist für die sichere und ordnungsgemäße Betriebsführung insgesamt verantwortlich.“

3.2. Führen in Teilzeit

Führen in Teilzeit bedeutet hiernach das Wahrnehmen der Führungs- und Personalverantwortung für eine festgelegte Organisationseinheit bei reduzierter Anwesenheit.

3.3. Rechtliche Rahmenbedingungen

Für Teilzeitregelungen gilt in erster Linie das „Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (Teilzeit- und Befristungsgesetz – TzBfG)“ vom 21.12.2000, zuletzt geändert am 20.12.2011.

Es enthält u.a.

- ein Verbot der Diskriminierung (§ 4) und Benachteiligung (§ 5)
- die Pflicht, Teilzeitarbeit auch in leitenden Positionen zu fördern (§ 6)
- den Anspruch des Arbeitnehmers auf Verringerung der Arbeitszeit (§ 8)
- der Ermöglichung von Weiterbildung in Teilzeit (§ 10)

Während der Anspruch auf Teilzeit einigermaßen bekannt ist, fehlt offensichtlich das Wissen darum, dass Teilzeit auch in leitenden Positionen zu fördern ist. Hier besteht Nachholbedarf.

4. Das Märchen von der „omnipräsenten Führungskraft“

Erwähnt man das Thema „Führen in Teilzeit“, erfährt man zumeist all die Gründe, warum ein solches Modell nicht funktionieren kann.

Die oben angeführten Nachteile werden in den Vordergrund gerückt, die Vorteile ignoriert und übersehen. „Es macht sich gut, wenn das Licht im Büro des Chefs auch nach Feierabend noch brennt. ... Wer lange im Büro ist ... engagiert sich offensichtlich für die Firma“.³

Die Erwartungshaltungen scheinen sich jedenfalls daran zu orientieren. Teilzeit wird mit weniger Leistung und weniger Verantwortung gleichgesetzt und ist damit negativ behaftet.⁴

Muss eine Führungskraft tatsächlich immer anwesend sein? Wie wirkt das auf engagierte, selbständig arbeitende Mitarbeiter?

Ist eine Führungskraft, die sagt, sie müsse immer da sein, tatsächlich „omnipräsent“? Denn: Wie viele Führungskräfte praktizieren „selbstverschuldetes“ Führen in Teilzeit, dadurch, dass sie in vielen Sitzungen und Tagungen sind, viele aneinander gereichte Termine haben?

Kommt es nicht viel mehr auf Ergebnisse an, als auf Anwesenheit? Was ist, wenn eine Führungskraft Urlaub hat oder krank ist? – Bleibt dann der Betrieb stehen?

³ Brigitte Abrell, Führen in Teilzeit, S. 5

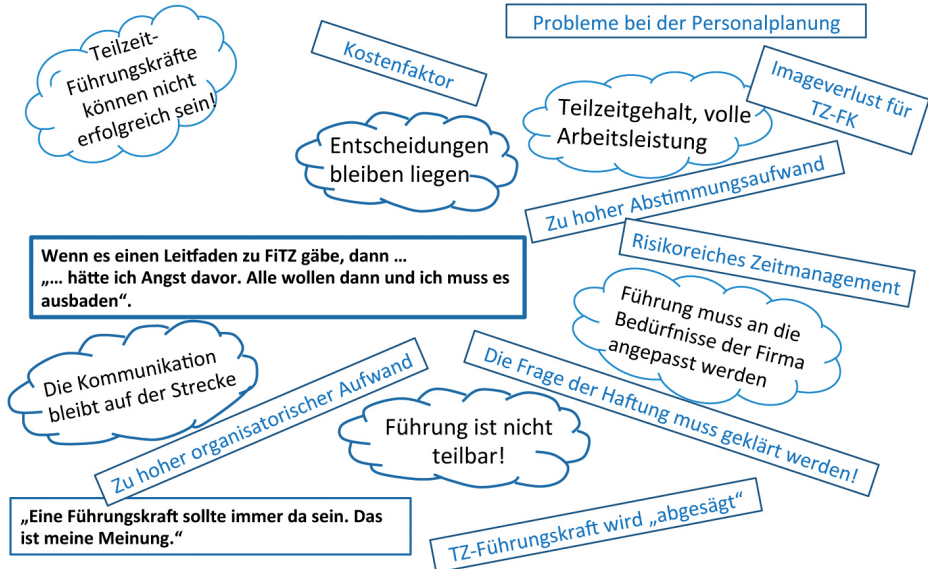
⁴ ebd.

Müsste nicht jede Führungskraft so führen, dass sie auch für den Ausfall vorsorgt?

Eine Interview-Partnerin im Projekt MIGEMA, Karen Marte (SSB, über 10 Jahre Teilzeit-Führungskraft) hat zusammengefasst:

„Der Nachteil, einen Tag ohne Führungskraft zu sein, wird ausgeglichen durch den Vorteil, einen Tag ohne Führungskraft zu sein.“

Die Aussagen der meisten anderen Führungskräfte deckten sich mit denen, die Abrell festgestellt hat :



5. Demografische Entwicklung und Arbeitsmarkt

Die aktuelle demografische Entwicklung zeichnet sich durch einen rascheren Verlauf aus, als in der Vergangenheit. Dies führt dazu, dass der Anteil an älteren Beschäftigten steigt und es schwieriger wird, Nachwuchskräfte zu rekrutieren. Dazu wird es auch notwendig sein, „Reserven“ zu aktivieren. Die Erhöhung der Frauenquote ist ein Teil davon. Es geht aber nicht darum, „Frauen und Migrantinnen“ in einem Atemzug als Lösung des Problems zu nennen, sondern gleichberechtigte Teilhabe zu ermöglichen und Berufs- und Rollenbilder kritisch zu überdenken und zu verändern.

Stimmen die Thesen des Zukunftsforschers Prof. Dr. Horst W. Opaschowski auch nur annähernd, kommen Veränderungen auf die Arbeitswelt zu, die ein radikales Umdenken erfordern.

Er stellt bis zum Jahr 2030 sieben Trends⁵ fest:

- (1) **Globalisierung** der Arbeitswelt
 - Verlagerung der Arbeitsplätze, weitere Verdichtung
 - „0,5 x 2 x 3“: die Hälfte der Mitarbeiter verdient doppelt so viel und muss 3 mal soviel arbeiten
- (2) **Leben ist die Lust zu schaffen**: Die Leistungsexplosion der jungen Generation
 - die Leistungsorientierung nimmt zu, sie wird 2030 einen Höhepunkt erreichen
 - der Einzelne als Lebensunternehmer, der weder überfordert noch unterfordert werden will
- (3) **Der „zweite“ demografische Wandel**: die Renaissance der Familie
 - Ehe, Kinder und Familie im Mittelpunkt des Lebens
 - Familie, Kind und Konsum schließen sich nicht aus
- (4) **Die Frauen kommen mit Macht**: die Arbeitswelt wird weiblicher
 - die männlichen „Helden der Arbeit“ verlieren ihre Privilegien
 - Frauen sind besser qualifiziert mit besseren Chancen
 - 52% der Erwerbstätigen sind weiblich
 - Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist auch Vereinbarkeit von Männerrollen und Frauenrollen
- (5) **Re-Start mit 50**: die Wirtschaft braucht ältere Arbeitnehmer
 - 80% der Erwerbstätigen sind über 50
 - 50 plus erhält die zweite Chance
 - Nachhaltigkeit ist gefragt
- (6) **Gesundheitsorientierung als Zukunftsreligion**: Wohlbefinden im Zentrum der Zukunftsplanung
 - Gesundheit ist der Mega-Markt der Zukunft
 - das Gesundheitswesen nimmt die Form einer Kirche an
 - Gesundheit stellt den wichtigsten Wert im Leben dar
- (7) **Gut leben statt viel haben**: nachhaltiger Wohlstand als Lebensziel
 - Wohlstand als Frage des sozialen Wohlbefindens
 - das kann auch bedeuten: weniger besitzen, aber besser leben
 - Neubesinnung auf das Beständige
 - es kommt die Generation „V“: Vertrauen, Verantwortung und Verlässlichkeit

Unabhängig davon, wie stark die Entwicklung jeweils sein wird, werden die genannten Trends auch auf die Verkehrsbetriebe nachhaltig einwirken. Auch ohne Globalisierung wird es zu weiteren wirtschaftlichen Optimierungen kommen müssen. Der Verkehrsmarkt wird in den Städten und auf dem Land unterschiedlich wachsen, andere Formen der Mobilität werden an Bedeutung gewinnen.

Die Nahverkehrsbranche muss bei eingeschränkten monetären Möglichkeiten ihren Mehrwert mit Sinn, Nachhaltigkeit, interessanten Arbeitsplätzen, Verantwortung, usw. besser „verkaufen“.

⁵ Zusammengefasster Auszug aus einem Vortrag; Quelle: <http://www.hays.de/mediastore/events/haysforum/grundmanuskript-hays-ii-maerz-2011.pdf>

Die Themen „Vereinbarkeit“ und „Gesundheit“ sind bei vielen Verkehrsbetrieben bereits gut besetzt. Sie müssen weiter im Fokus bleiben.

Was häufig noch zu wenig entwickelt ist, sind Antworten auf die unterschiedlichsten Lebens-, Arbeits- und Zeitmodelle.

Gerade für jüngere bzw. künftige Arbeitnehmer ist also ein Arbeitgeber attraktiv, der solche Modelle unterstützt und fördert.

FITZ leistet dazu einen wichtigen Beitrag. Es ist darüber hinaus auch dazu geeignet, mehr Frauen eine Führungslaufbahn und gleichberechtigte Teilhabe zu ermöglichen.

Die Entwicklung führt andererseits dazu, dass nicht nur ältere Arbeitnehmer – bei verlängerter Lebensarbeitszeit – häufiger den Wunsch nach Teilzeit oder Auszeiten haben.

6. Anlässe und Gründe für Führen in Teilzeit

Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein bekannter und – zumindest bei Frauen – akzeptierter Anlass für Teilzeitarbeit. Es gibt aber zunehmend auch Männer, die sich dieser Verantwortung stellen wollen.

Aktuell ist Teilzeit aber noch überwiegend ein Frauen-Thema. Während 43% der Frauen unter 32 Stunden pro Woche arbeiten, sind es nur 7% der Männer.⁶

Teilzeit erfolgt fast ausschließlich unter dem Aspekt Familie und Kinder. In Zukunft wird aber auch das Thema „Pflege von Angehörigen“ massiv an Bedeutung gewinnen. Die Mitarbeiterbefragung der Stuttgarter Straßenbahnen AG (SSB) im Jahr 2013 hat ergeben⁷, dass 15% der Mitarbeitenden die Belastung durch Pflege mit den Schulnoten 4 bis 6 einstufen. Und das ist nur der Anfang.

Während man bei Kindern Zeit hat, sich um Betreuung und die Organisation der Arbeit zu kümmern, treten viele Pflegefälle spontan ein und zwingen zu raschem Handeln.

Hinzu kommt zunehmend auch der Wunsch „Gut zu leben, statt viel zu haben“ (siehe Trend 7 bei Opaschowski) oder zumindest das „Gut leben“ und den Ausgleich/die Gesundheit nicht zu kurz kommen zu lassen.

Weitere Gründe für Teilzeit sind immer wieder auch die Durchführung einer umfassenderen Weiterbildung oder gleitender Übergang in den Ruhestand.

Das Interesse an FITZ liegt sicher höher, als das derzeitige Angebot an solchen Stellen. In einzelnen Gesprächen hat sich auch gezeigt, dass es manchen Interessenten an Mut fehlt, den Schritt in Richtung Teilzeit und Führen in Teilzeit zu gehen.

Klare Bekenntnisse des Unternehmens wären da sicher hilfreich.

⁶ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Genderreport; Quelle: <http://www.bmfsfj.de/doku/Publikationen/genderreport/2-Erwerbstaetigkeit-arbeitsmarktintegration-von-frauen-und-maenner/2-7-Erwerbstaetigkeit-in-atypischen-beschaeftigungsverhaeltnissen/2-7-1-teilzeitarbeit.html>

⁷ SSB, Mitarbeiterbefragung 2013, Frage 9.6 „Ich bin durch einen Pflegefall in meiner Familie belastet psychisch, körperlich, finanziell“

7. Betrieblicher Nutzen

Ein Unternehmen ist dann erfolgreich, wenn seine Mitarbeiter und Führungskräfte engagiert und flexibel sind. Zur Zufriedenheit und Motivation tragen insbesondere auch Gestaltungsmöglichkeiten bei. „Durch das Angebot lebensphasengerechter Arbeitszeiten bindet das Unternehmen qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und beugt einem drohenden Fach- und Führungskräfte­mangel vor.“⁸

Studien belegen positive Effekte familienfreundlicher Maßnahmen, allerdings mit unterschiedlichen Kennzahlen. „Es gibt jedoch gute Argumente, die für diese positiven Annahmen sprechen.“⁹

„Dem Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik zufolge schneiden sehr familienbewusste Unternehmen in vielen Bereichen besser ab ...“¹⁰

Abrell zitiert hierzu (ebd.):

- Fehlzeiten- und Krankheitsquote
- Verkürzung der Elternzeit
- Unternehmensimage und Mitarbeitermotivation
- Produktivität
- Qualität und Anzahl der Bewerber sowie
- Kundenbindung

„Familienbewusstsein“ muss man heute sicher in einem erweiterten Sinn begreifen, als dem Bewusstsein dafür, dass es den Mitarbeitenden wichtiger geworden ist, eine selbst definierte Balance zwischen Berufs- und Privatleben zu halten. Wenn das so ist, dann gehört auch FITZ zu den unabdingbaren Gestaltungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten.

8. Voraussetzungen

8.1 Betriebliche Rahmenbedingungen (siehe auch Anlagen)

Um Teilzeit und Führen in Teilzeit positiv im Unternehmen zu verankern, braucht es eine Unternehmenskultur, die das fördert und unterstützt. Führungsleitlinien können hier geeignete Treiber sein.

Ohne Akzeptanz und Unterstützung aus den obersten Führungsebenen und durch die Arbeitnehmervertretung bleiben dies aber Lippenbekenntnisse.

Es braucht Regelungen, Informationen und Unterstützungsmaßnahmen. Wichtig ist, dass entsprechende Veränderungen gewollt sind. Dazu muss man neue Wege gehen und bereit sind, auch Rückschläge hinzunehmen. Wenn man wartet, bis alles passt, wird es zu spät sein. Mitarbeitende und Bewerber werden auch positive Ansätze und

⁸ Kompetenzzentrum Work-Life, Tool 03-04-01

⁹ Abrell, S. 31

¹⁰ ebd., S. 31

erste Schritte honorieren, wenn die Ernsthaftigkeit dahinter erkennbar ist.

Natürlich müssen neben der Unternehmensleitung auch Führungskräfte und Mitarbeiter ihren Beitrag dazu leisten, dass eine Veränderung gelingt. Die soziale Kompetenz aller Beteiligten ist gefragt.

8.2 Beitrag des Unternehmens:

- die oberste Führungsebene muss FiTZ mittragen und zu einem veränderten Rollenverständnis beitragen
- vermitteln, dass FiTZ nicht Macht-, Status- und Ansehensverlust bedeutet
- das Klima für FiTZ schaffen
- dafür sorgen, dass die konkrete Möglichkeit nicht von einer einzelnen Führungskraft abhängt
- Stellenausschreibungen anpassen: Möglichkeit des Führens in Teilzeit; „Soziale Kompetenzen aufwerten“ 11
- Terminflexibilität fördern und die Bereitschaft, teilzeitbedingte Abwesenheiten zu berücksichtigen
- Sitzungen und Besprechungen zeitlich optimieren (Ziele, Tagesordnung, zeitliche Begrenzung)
- Entlastung der Führungskraft für FiTZ ermöglichen
- adäquaten Zuschnitt der Aufgaben organisieren
- Alternativen zu langen Familienpausen bieten
- personelle Unterstützung zulassen
- Vertreterregelungen schaffen
- Frage der Haftung klären
- Ressourcen bereitstellen
- Telearbeit ermöglichen
- den Umstellungsprozess von Vollzeit in Teilzeit begleiten
- Informationen zur Verfügung stellen
- Möglichkeit der Beratung und Qualifizierung für das Führen in Teilzeit anbieten

Hilfreich sind gute Beispiele, die im Unternehmen offen und positiv kommuniziert werden.

Das Entwickeln und Gestalten unterschiedlicher Modelle trägt wesentlich zum Erfolg bei.

Richtungsweisend können auch „Leitsätze“ sein, die das Unternehmen für die Personalarbeit vorgibt. Die Landeshauptstadt Stuttgart hat solche „Leitsätze“ aufgestellt (aus einer Präsentation):

- Teilzeitbeschäftigung genießt das gleiche Ansehen wie Vollzeitbeschäftigung.
- Jede Stelle, auch jede Führungsposition, ist grundsätzlich teilbar.
- Stellenausschreibungen werden grundsätzlich mit dem Zusatz „Teilzeitarbeit ist möglich“ versehen.
- Die Nicht-Teilbarkeit einer Stelle ist vom betroffenen Amt/Eigenbetrieb im Einzelfall darzulegen und zu begründen.
- Teilzeitkräfte haben gleichwertige berufliche Entwicklungsmöglichkeiten.
- Vorgesetzte gehen mit Teilzeitwünschen, gerade auch bei Führungspositionen, offen und konstruktiv um.
- Teilzeitwünsche aufgrund familiärer Verpflichtungen werden vorrangig berücksichtigt.

8.3 Persönliche Voraussetzungen (siehe auch Anlage „FITZ-Tauglichkeit“)

Führungskräfte, die sich mit der Überlegung beschäftigen, in Teilzeit zu führen, müssen sich bewusst mit dem Thema und seinen Facetten auseinandersetzen.

Herausforderungen sind insbesondere:

- gute Arbeitsorganisation und Planung, Selbstdisziplin
- sich nicht zum „Nadelöhr“ machen
- Nutzung moderner Medien
- loslassen können und Fähigkeit und Bereitschaft zur Delegation
- Förderung der Mitarbeiter
- Flexibilität
- sinnvolle Verteilung der Arbeitszeit
- Gestaltung der (Regel-)Kommunikation
- Informationsbeschaffung als „Holschuld“
- Ausgestaltung des Arbeitsplatzes
- Klarheit und Transparenz bezüglich der Abwesenheiten und der Ansprechpersonen
- gutes Gefühl für die eigenen Ressourcen („Achtsamkeit“)
- Qualität der eigenen Führung reflektieren

Hilfreich ist das Angebot von Beratung durch den Personalbereich, am besten unterstützt durch Führungskräfte mit eigener Erfahrung zum Thema.

Unabdingbar ist die Klärung der Rahmenbedingungen, unter denen die Teilzeit erfolgt und die Klärung der Kompetenzen während des Führens in Teilzeit.

Und auch die Familie, Partnerinnen und Partner müssen gut einbezogen werden. Auch für sie treten Änderungen ein, die mitgetragen werden müssen. Dazu gehören auch die finanziellen Einbußen, die hingenommen werden müssen.

8.4 Berücksichtigung der Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten

Mitarbeiter und Kollegen können durch Akzeptanz und Unterstützung wesentlich zum Gelingen beitragen. Sie müssen daher frühzeitig über Überlegungen und Entscheidungen unterrichtet werden.

Es braucht:

- Verständnis seitens der Mitarbeiter/Kollegen
- Klarheit über Zuständigkeiten, insbesondere bei Erweiterung
- klare Strukturen und Abläufe
- gute Abstimmung

Da, wo Mitarbeitende oder Kollegen zusätzlich Aufgaben übernehmen sollen, muss auch dieses frühzeitig und offen kommuniziert und geklärt werden. Bei Bedarf sind die Voraussetzungen dafür zu schaffen (Stellvertretung, Qualifizierung, formale Beauftragung, ...)

Die größte Relevanz für eine Führungskraft in Teilzeit hat aber die eigene Führungskraft. Nur mit ihrer Akzeptanz und klarer Unterstützung ist eine erfolgreiche Umsetzung möglich. Sie muss bereit sein, die Nachteile zu akzeptieren oder daran mitwirken, sie zu verringern.

9. Chancen und Risiken von FiTZ

Jede Veränderung birgt Chancen und Risiken. Sie müssen betrachtet und beachtet werden. Entscheidungen müssen im Wissen um diese Faktoren bewusst getroffen werden.

Nachfolgend sind Beispiele für die Teilzeit-Führungskraft, das Unternehmen und das Umfeld dargestellt.

9.1 In Teilzeit arbeitende Führungskraft

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Chancen zur ganzheitlichen Lebenskarriere • Vereinbarkeit (Freizeit/Familie, Pflege, Hobby) • Erholungs-/Entlastungsphasen • Erhalt der Arbeitsfähigkeit • Reduzierung von Fehlzeiten • gleitender Übergang in Ruhestand • Arbeitszufriedenheit • Ganzheitliche Lebensgestaltung • Erwerb zusätzlicher Qualifikation • Abbau von Belastungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsdefizit durch Abwesenheit • Macht- und Ansehensverlust • geringere Einflussmöglichkeiten • fachlicher Anschluss gefährdet • Beeinträchtigung der Karriere • Frage der „Freiwilligkeit“, da oft durch Lebensumstände „erzwungen“ • Mehrbelastung, Verdichtung, Überlastung <ul style="list-style-type: none"> o Arbeit wird in Freizeit verlagert o untertägige Reduzierung wird aufgezehrt o freie Tage werden nicht genommen höherer Druck, stärkere psychische Belastung • 100% Aufgaben, 100% Verantwortung, 100% Belastung?

9.2 Unternehmen und Verwaltung

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Vereinbarkeit im Sinne der Gleichstellung • Bindung von Führungskräften mit Veränderungsbedarf • Vermeidung von Fluktuation • Einsparung von Rekrutierungskosten • Arbeitgeberattraktivität, Chancen der Mitarbeitergewinnung und -bindung • Überlastung vorbeugen • Erhöhung der Motivation • Steigerung der Akzeptanz von Teilzeit 	<ul style="list-style-type: none"> • eingeschränkte Verfügbarkeit der FK • erschwelter Informationsfluss • erhöhter Abstimmungs- und Koordinationsaufwand • erhöhter Aufwand bei Personalplanung und Disposition • uneinheitliche Führung • Schwierigkeiten in der Aufgabenerledigung • wirtschaftliche Risiken durch verzögerte oder erschwerte Abläufe

9.3 Mitarbeiter / Team / Umfeld

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none">• Erweiterung der Aufgaben und Verantwortung• Selbststeuerung im Team wird gefördert• Aufwertung der Tätigkeit• Möglichkeit der Qualifizierung• Entwicklungsmöglichkeiten für Stellvertreter• frühere Karrierechancen• Höhere Aufgeschlossenheit gegenüber TZ• Erwerb zusätzlicher Qualifikationen	<ul style="list-style-type: none">• Mehrbelastung• Belastung aus mehr Eigenverantwortung• weniger Führung• bei Sharing-Modell (siehe S. 11.3): „Ausspielen“ der Führungskräfte gegen einander

10. Grenzen von FITZ

Sicherlich gibt es auch Situationen und Rahmenbedingungen, die ein Führen in Teilzeit nicht zulassen.

Das können z.B. Führungsaufgaben mit hoher Anforderung an die Präsenz der Führungskraft sein.

Solche Grenzen dürfen aber nicht willkürlich sein. Sie sind im Einzelfall klar zu benennen.

Es sind aber auch persönliche Grenzen denkbar. Diese sind wahrscheinlich wesentlich schwieriger zu erkennen und zu überwinden. Ohne konsequentes Handeln, klare Delegation, die Bereitschaft loszulassen und verzichtbar zu sein, ist es schwierig und belastend, in Teilzeit zu gehen (siehe Anlage „Selbst-Check“).

Es gibt daher keine Standardlösung!

11. Modelle in der Diskussion, Beispiele

In der Literatur und im Internet werden 4 Grundmodelle des Führens in Teilzeit beschrieben:

11.1 Führen mit reduzierter Arbeitszeit

Hier handelt es sich um „echte“ Teilzeit mit einem festgelegten Stundensatz. Dabei kann die Arbeitszeit entweder untertäglich reduziert werden oder durch Nutzung freier Tage.

	Vorteile	Nachteile
untertätig reduzieren	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitstage sind weniger belastend • Präsenz an allen Arbeitstagen • regelmäßige Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr, dass der Ausgleich nicht genommen wird • erfordert sehr konsequentes Verhalten • bei Terminplanung schwieriger zu berücksichtigen • kein längeres Abschalten
freie Tage	<ul style="list-style-type: none"> • längere Erholungsphase • klar regelbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Abwesenheit muss organisiert werden, z.B. Regelkommunikation • Führungskraft „fehlt“ • Konkurrenz zwischen privater Planung und betrieblichen Anforderungen

11.2 Führen in Mischarbeit

Beim Führen in Mischarbeit nimmt die Führungskraft zusätzlich eine andere Aufgabe wahr, bei der sie keine Führungsverantwortung hat.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Belastungswechsel • Vorbeugen gegen tätigkeitsspezifische, gesundheitliche Beeinträchtigungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Abwesenheit muss organisiert werden, z.B. Regelkommunikation • Führungskraft „fehlt“

11.3 Führen mit JobSharing

Beim JobSharing gibt es wiederum zwei Varianten.

Entweder teilt sich ein Führungs-Duo die Führung, oder eine Führungskraft hat zwei unterschiedliche Führungsaufgaben mit unterschiedlichen Mitarbeitern.

(1) Führungs-Duo

Es dürfte nicht einfach sein, die zweite Person für ein „Duo“ zu finden. Es gibt viel Klärungs- und Abstimmungsbedarf, von der Arbeitszeit, den Zuständigkeiten, der Übergabe bis zum Sprechen „mit einer Stimme“.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Belastungswechsel • Entlastung der Führungskraft 	<ul style="list-style-type: none"> • Abwesenheit muss organisiert werden, z.B. Regelkommunikation • Führungskraft „fehlt“ • Bei einem Führungs-Duo muss die „Chemie“ zwischen den beiden teilenden Führungskräften stimmen • Hoher Abstimmungsaufwand

(2) Führungskraft führt zwei Einheiten jeweils in Teilzeit

Hier ergibt sich die Teilzeitproblematik gleich doppelt. Die Führungskraft selber dürfte aber in einem Umfang gefordert sein, dass man nicht mehr von Führen in Teilzeit sprechen kann. Eine Führungskraft der Stuttgarter Straßenbahnen AG hat für ca. 2 Jahre in einem solchen Modell gearbeitet. Seine Erfahrungen zeugen von höherer Belastung und Konkurrenz „zweier Herren“. Dieses Modell wird deshalb hier nicht weiter verfolgt.

11.4 Führen mit Delegation

Beim Führen mit Delegation werden Aufgaben der Führungskraft teilweise durch Andere wahrgenommen. Es ist fraglich, ob dies ein separates Modell ist. Erst durch Delegation von Aufgaben kann sich eine Führungskraft Freiräume verschaffen, durch die eine Teilzeit erst möglich wird.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">• Entlastung der Führungskraft• Präsenz ist besser regelbar	<ul style="list-style-type: none">• Führungskraft muss (auch bei Präsenz) abgeben und loslassen können

12. Betriebliche Konsequenzen

Die aktive Berücksichtigung von FiTZ kann für ein Unternehmen bedeuten:

- Prüfung und Überarbeitung von Stellenausschreiben
- Schärfung des Arbeitgeberprofils und Verstärkung des Personalmarketing
- Berücksichtigung von Teilzeit in der Personalplanung und im Personalcontrolling
- Anpassung von Grundsätzen zur Personalauswahl
- Berücksichtigung in den Führungsgrundsätzen
- Rücksichtnahme bei Einarbeitungs- und Trainingskonzepten für Führungskräfte
- Anpassung von Weiterbildungsangeboten für Teilzeitarbeitende
- Regelmäßige Evaluation

(in Anlehnung an Moldzio & Partner, Führung in reduzierter Arbeit, Göttingen 2015)

13. Kommunikation, Marketing

Jedes Angebot ist nur so gut wie das Wissen darüber und die Möglichkeit, es tatsächlich zu nutzen.

Die Möglichkeit von FiTZ muss daher im Unternehmen in geeigneter Weise bekannt gemacht werden. Dazu gehört:

- die Bereitschaft des Unternehmens, FiTZ zu unterstützen
- mögliche Formen zu beschreiben
- Ansprechpartner zu benennen
- gelungene Beispiele aufzuzeigen
- Möglichkeit der Beratung anzubieten
- Unterlagen verfügbar zu machen

14. Befragung von Verkehrsunternehmen

Im Rahmen des Teilprojektes wurde auch eine Befragung von Verkehrsunternehmen durchgeführt.

Die Befragung hatte zum Ziel, zu erfahren:

- welche Angebote und Formen von Teilzeit/Führen in Teilzeit existieren
- welche Gründe es gibt, FiTZ nicht anzubieten
- was als Vorteile/Nutzen von FiTZ gesehen wird
- welche Voraussetzungen gegeben sein müssen
- welche Tools zur Unterstützung gewünscht werden

ISPA
consult

Kontrastmodus aktivieren

1 2 3 4 5 8 9 10 11

3 Teilzeitarbeitsmodelle werden eingesetzt (II)

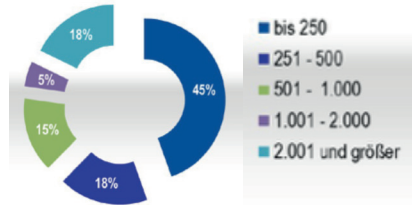
Aus welchen Gründen bieten Sie Führungskräften in Ihrem Unternehmen Teilzeitarbeitsmodelle an?

	stimme zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu	weiß nicht
3.1 Zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2 Als Beitrag zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3 Zur Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4 Zur langfristigen Bindung von Führungskräften an das Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5 Aufgrund der Nachfrage durch Führungskräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6 Zur Erhöhung unserer Attraktivität am Arbeitsmarkt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.7 Zur Gewinnung von Fach- und Führungskräften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.8 Sonstiges, und zwar: (maximal 1000 Zeichen)	<input type="text"/>				

1000

Auszüge aus: ISPA Consult GmbH Stuttgart, Befragung „Teilzeit und Führen in Teilzeit in Verkehrsunternehmen“, Mai 2016

An der Befragung haben sich 40 Unternehmen (von 533 angeschriebenen) unterschiedlicher Größe aus Deutschland, der Schweiz und Österreich beteiligt. Die Unternehmensgröße variierte von unter 250 bis weit über 2.000.



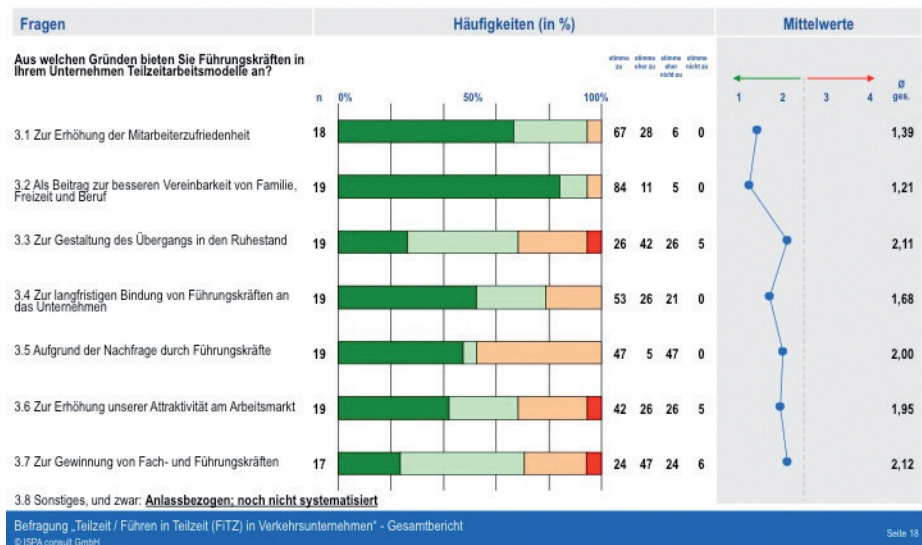
Quelle: ISPA

48% der Unternehmen bieten Führungskräften Teilzeitarbeit an, bei allen beteiligten Unternehmen gab es mindestens eine Teilzeitführungskraft, bei der Hälfte waren es ausschließlich Frauen. Die grundsätzliche Möglichkeit von FiTZ auf allen Führungsebenen nennen 68%, 5% schließen es generell aus.

Bei den Gründen für das bereits bestehende Angebot von FiTZ erhält „Als Beitrag zur besseren Vereinbarkeit ...“ die höchste Zustimmung, gefolgt von „Zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit“ und „Zur langfristigen Bindung ...“.

Teilzeitarbeitsmodelle werden eingesetzt (V)

ISPA
consult

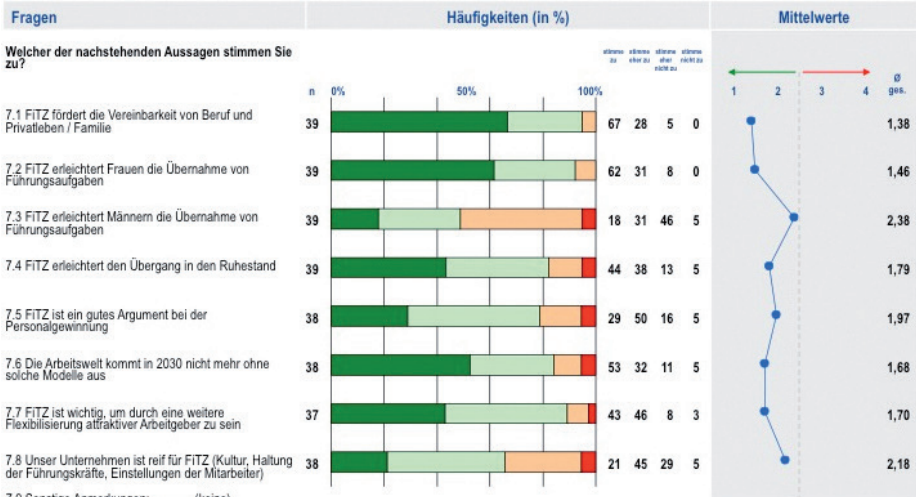


Quelle: ISPA

Wurde kein FiTZ angeboten, so wurde meist fehlende Nachfrage genannt und Probleme mit der Umsetzbarkeit. Diese Unternehmen konnten sich die Einführung von FiTZ eher als Modell für den Übergang in den Ruhestand vorstellen.

Es werden grundsätzlich alle Teilzeitmodelle angeboten. 75% der Unternehmen gehen davon aus, dass sich der Anteil von FiTZ in den nächsten 5 bis 10 Jahren erhöhen wird.

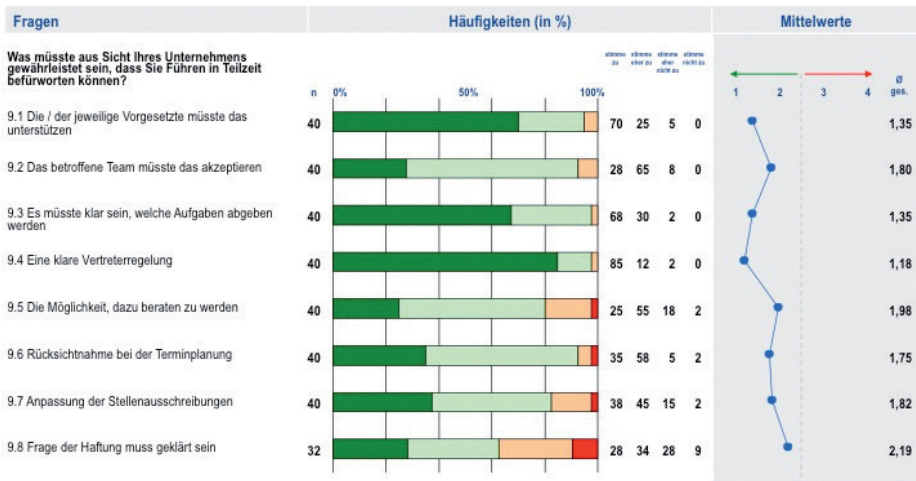
Interessant ist auch, dass 98% davon ausgehen, dass auch eine Führungskraft in Teilzeit erfolgreich sein kann und 82% von einer Verdichtung der Arbeit ausgehen.



Gründe aller Unternehmen für FiTZ, Quelle für alle Grafiken: ISPA

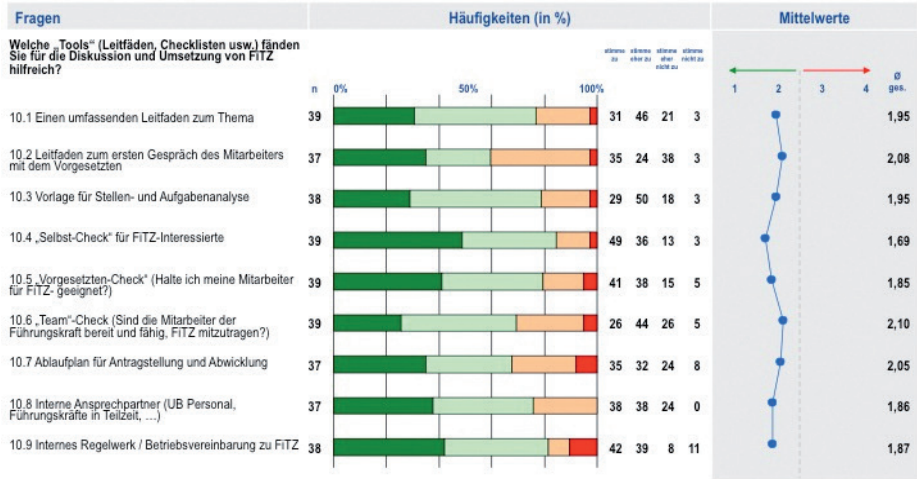
Bei den Voraussetzungen stehen vorn: „Eine klare Vertreterregelung“ „Der/die jeweilige Vorgesetzte müsste das unterstützen“ und „Es müsste klar sein, welche Aufgaben abgegeben werden“.

Voraussetzungen für FiTZ (II)



Als besonders hilfreich wurde gesehen: „Selbst-Check“ für FITZ-Interessierte“, „Internes Regelwerk/Betriebsvereinbarung“, „Vorgesetzten-Check“ (Halte ich meinen Mitarbeiter für FITZ-geeignet?“ und „Interne Ansprechpartner“.

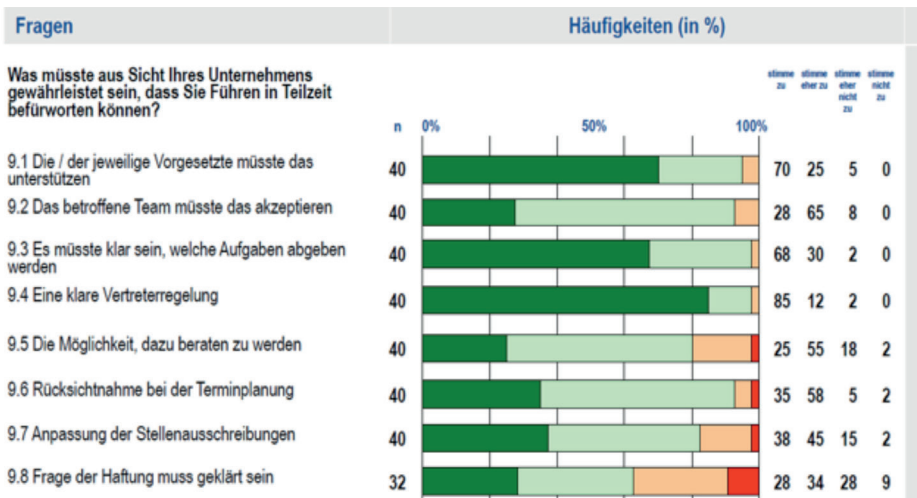
Welche „Tools“ wären hilfreich



Befragung „Teilzeit/ Führen in Teilzeit (FITZ) in Verkehrsunternehmen“ - Gesamtbericht
© ISPA consult GmbH

Seite 27

Bei den kritischen Stimmen zu FITZ standen im Vordergrund die „Verdichtung der Arbeitszeit“ (82%), „Führung ist nicht teilbar“ (36%), „Die Frage der Haftung muss geklärt werden“ (34%), „Zu hoher Abstimmungsaufwand (31%)“



15. Nachhaltigkeit

Um Nachhaltigkeit zu erreichen, muss dafür gesorgt werden, das Angebot formal und organisatorisch abzusichern. Dazu kann gehören:

- Abschluss einer Betriebsvereinbarung/Vereinbarung mit dem Sprecherausschuss der Leitenden Angestellten
- Aufstellen von Grundsätzen und Leitlinien
- Festlegung von Ansprechpartnern, z.B. Personalbetreuer
- regelmäßige Reviews und Erfahrungsberichte/Erfahrungsaustausch
- interne und externe Pressearbeit mit positiven Beispielen und Erfahrungen

Auch wenn es derzeit leider noch schwierig ist, Beispiele insbesondere von Männern beizusteuern, braucht es „best practice“ und den Austausch darüber.

Zur positiven Entwicklung des Themas in der Branche kann insbesondere auch der Verband deutscher Verkehrsunternehmen beitragen und dessen Akademie.

Vorstellbar sind

- spezielle Angebote an Seminaren und Workshops
- Unterstützung durch konkrete Beratung
- Aufnahme des Themas in die Gremien des Verbandes
- Berücksichtigung im Rahmen von Kongressen (z.B. Personalkongress)
- Veröffentlichung der Befragungsergebnisse
- Spätere Evaluation des Projektes MIGEMA und seiner Teilprojekte

16. Fazit

„Führen in Teilzeit“ stellt die Unternehmen unserer Branche wahrscheinlich vor neue und besondere Herausforderungen. Sie hat sich in den letzten Jahren insbesondere technisch, organisatorisch und betriebswirtschaftlich weiterentwickelt. Dazu gehören aber auch und gerade moderne Führung, moderne Arbeitsplätze, zeitgemäße Arbeitsformen, auch unter den Aspekten der Vereinbarkeit und der Attraktivität als Arbeitgeber.

Wir sind sicher, dass „Führen in Teilzeit“ Teil dieses Leistungsspektrums sein wird.

„Gute Führung ist auch in Teilzeit möglich.“

(Landeshauptstadt Stuttgart, S. 15)

Anlage 1

Schritte bei der Einführung von FITZ im Unternehmen

1. Information und Diskussion Grundsätzliche Rahmenbedingungen prüfen und schaffen

- Möglichkeiten des Unternehmens für FITZ klären
- Arbeitnehmervertretung beteiligen
- Bereitschaft zur Integration des Themas in die Personalarbeit
- Aufnahme des Themas in Führungskräfteveranstaltungen

2. Klärung der organisationalen und personellen Voraussetzungen

- Leitfragen für die Gestaltung von FITZ
- Möglichkeiten der Unterstützung (personell, organisational)
- Möglichkeit der Beratung

3. Entscheidung und Umsetzung

- grundsätzliche Entscheidung für FiTZ
- erforderliche Regelungen und Absprachen
- Weg der Entscheidungsfindung beschreiben
- Bereitstellung von Entscheidungshilfen und Instrumenten, z.B. Selbst-Check „FITZ-Tauglichkeit“ (Anlage)
- Klärung, wie Wissenstransfer zu leisten ist (siehe VDV-Mitteilung Nr. 7037 aus 09/2014 „Leitfaden Wissensmanagement und Kompetenzplanung für Führungskräfte“)
- Information der Belegschaft, Kommunikation von Unterstützung, Qualifizierung usw.
- Umsetzung aller festgelegten Maßnahmen
- ggf. Einsatz von Mentoren
- ggf. Bildung von Erfahrungsaustauschgruppen
- Formale Einführung des Modells

4. Auswertung und Nachsteuerung

- Prüfung und Besprechung in steigenden Abständen
- Was läuft gut? Was muss nachgesteuert werden?
- Erfahrungswweitergabe an andere Interessierte und an interne Ansprechpartner
- ggf. Anpassung des Regelwerkes, der Kommunikation usw.

Anlage 2

Gespräch mit dem Vorgesetzten

1. Was sind meine Gründe für Teilzeit?
2. Gäbe es andere Möglichkeiten?
3. Was passiert, wenn mein Wunsch abgelehnt wird?
4. Wo sehe ich Vorteile für mich und das Unternehmen?
5. Welche Nachteile nehme ich persönlich in Kauf?
6. Welche Nachteile kann es für das Unternehmen haben?
7. Wie beuge ich gegen Nachteile vor?
8. Wobei benötige ich Unterstützung?
9. Wie stelle ich mir die konkrete Ausgestaltung der Teilzeit vor?
10. Welchen speziellen Regelungsbedarf sehe ich?

Anlage 3

Stellen- und Aufgabenanalyse

1. Beschreibung der Führungsposition

- (1) Ziel der Stelle
- (2) Allgemeine Beschreibung
- (3) Unterstellung
- (4) erforderliche formale Qualifikation
- (5) erforderliche Kenntnisse und Fähigkeiten
- (6) mit der Stelle verbundene Kompetenzen, Befugnisse
- (7) Personalverantwortung und damit verbundene Tätigkeiten und Aufgaben

2. Gibt es eine Stellenbeschreibung? – Ansonsten: konkrete Aufgaben mit zeitlichem Anteil

3. Gibt es Sonderaufgaben (dauerhaft/temporär?)

4. Ausgestaltung der Führung

- (1) Zahl der direkt geführten Mitarbeiter (MA)
- (2) Räumliche Verteilung der MA
- (3) Führung von Mitarbeitergesprächen, Beurteilungsgesprächen
- (4) Zielvereinbarungen
- (5) Gibt es einen Stellvertreter?
- (6) Muss selber Vertretung gemacht werden?
- (7) Wie ist der Anteil an Fachaufgaben?
- (8) Planbarkeit der Aufgaben und Anforderungen
- (9) Gibt es im Jahresverlauf wechselnde Anforderungen?

5. Anforderungen des Unternehmens

- (1) Verfügbarkeit: Wann ist eine Anwesenheit erforderlich?
Muss die FK ggf. erreichbar sein?
- (2) Reaktionsgeschwindigkeit: Wie schnell muss die FK ggf. vor Ort sein können?
- (3) andere:

6. Anforderungen der Kunden

- (1) Verfügbarkeit
- (2) Reaktionsgeschwindigkeit
- (3) andere:

7. Anforderungen der Mitarbeiter/Kollegen

- (1) Verfügbarkeit
- (2) Reaktionsgeschwindigkeit
- (3) andere:

8. Welche Aufgaben können geteilt/delegiert/... werden?/an wen?

9. Was ist bezüglich der Führungskraft zu beachten? Siehe Selbst-Check (Anlage 4)

10. Welches Modell kommt grundsätzlich in Betracht?

- (1) Führen in Teilzeit mit %/.... Tagen pro Woche/.... Stunden pro Tag
- (2) Führen in Mischarbeit mit
- (3) Führen in Job-Sharing mit ...

11. Wie könnten die Aufgaben neu zugeschnitten werden?

- (1) Gibt es eine Langfristplanung?
- (2) Was muss unbedingt bleiben?
- (3) Was kann/an wen abgegeben werden?
- (4) Was kann entfallen?

12. Was ist konkret zu regeln?

- (1) Arbeitsorganisation
- (2) Aufgabenverteilung/Stellvertretung
- (3) Information und Kommunikation
- (4) Ausstattung/Rahmenbedingungen
- (5) Qualifizierung

13. Entscheidung: Genaue Ausgestaltung der Teilzeit nach Zeit und Ort

unter Verwendung von: „Führen in Teilzeit als Chance – Handlungshilfe zur Teilung von Führungspositionen“ des Oberbürgermeisters der Stadt Hamm, Seite 5-8

IHK München: „Neue Führungsmodelle“, <https://www.muenchen.ihk.de/de/standortpolitik/frauen-in-der-wirtschaft/chancengerechtigkeit/-alternative-fuehrungsformen-fuehren-in-teilzeit>, Brigitte Abrell, „Führen in Teilzeit“, Gabler Springer 2015

Anlage 4

Selbst-Check: „FITZ-Tauglichkeit“

	<i>Einschätzung (Zutreffendes bitte mit „x“ kennzeichnen)</i>	FITZ-Interessant/in				Nächst höhere/r Vorgesetzte/er			
		ja	eher ja	eher nein	nein	ja	eher ja	eher nein	nein
1.	Hat die FK viel Erfahrung in ihrem Aufgabenbereich?								
2.	Verfügt sie über methodische Kompetenz, z.B.? ... Arbeitstechnik/Selbstmanagement								
	... Selbstdisziplin								
	... organisatorische Fähigkeiten								
	... „Loslassen“ und Delegieren								
3.	Kommuniziert der FK regelmäßig (terminiert) und ausreichend (zeitlich/inhaltlich)?								
4.	Ist der Grad der Zielerreichung hoch?								
5.	Sind Mitarbeiter vorhanden, die selbständiges Arbeiten gewohnt sind oder dazu im Stande sind?								
6.	Ist die Akzeptanz vorhanden? ... bei der übergeordneten Führung?								
	... bei den Mitarbeitenden?								
	... bei den Kollegen?								
	... bei den Kunden (auch interne)?								
7.	Kann die Abwesenheit gut organisiert werden?								
8.	Sind die technischen Voraussetzungen gegeben?								
9.	Sind Strukturen und Abläufe geklärt oder ist eine Klärung gut möglich?								
10.	Haben die MA die erforderlichen Befugnisse?								
11.	Kann die FK adäquat entlastet werden?								
12.	Zusammenfassung (Zahl der „x“)								
	Sind die Voraussetzungen für FITZ aktuell gegeben? (bitte ankreuzen)								

Bitte prüfen Sie das Ergebnis und klären Sie Abweichungen und eher kritische Einschätzungen. Besprechen Sie besonders intensiv wichtige Kriterien, die mit „nein“ oder „eher nein“ bewertet sind. - Wie kann eine positive Entwicklung erreicht werden?

Anlage 5

Eigener Klärungsprozess und formale Abwicklung

1. Grundsatzgespräch mit Vorgesetzten
 - (1) grundsätzliche Möglichkeit prüfen (Anlage 1)
 - (2) Klärungsbedarf feststellen (Anlage 2)
 - (3) Eignung der FiTZ-Führungskraft überprüfen (Anlage 4)
2. Auswirkungen auf Vergütung, Rente, Zusatzrente prüfen
3. Weitere Folgen bedenken
4. Entscheidung treffen
5. Entscheidung mit Führungskraft besprechen
6. Vertreter informieren
7. Betriebsrat/Arbeitnehmervertretung informieren
8. Mit Personalbetreuung vertragliche und inhaltliche Gestaltung besprechen, Entgelt anpassen
9. Umfeld informieren
10. Weitere Maßnahmen ergreifen, z.B.
 - Wissenstransfer
 - Regelkommunikation anpassen
 - Externe Partner informieren
 - ...

Quellen

- Ministerium für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen, „Führen in Teilzeit – und es geht doch!“, Dezember 2011
- Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung, „Mehr Frauen an die Spitze! Newsletter 04/2014“
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.), Monitor „Führungskultur im Wandel“
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP), Personalführung 05/2015, „Die Zukunft gehört dem Individuum“ und „Führung auf Distanz wird Alltag“
- Wirtschaftswoche 21.01.2015, „Blick ins Jahr 2010 – Arbeiten mit Sinn, aber ohne Zwang“
- Prof. Dr. Horst W. Opaschowski, „Deutschland 2030. Wie wir in Zukunft leben“, Vortrag
- Evangelischer Regionalverband Frankfurt am Main, Leitfaden „Planung und Beratung für Mutterschutz, Elternzeit und Wiedereinstieg“ (für Personalverantwortliche)
- Kreis Gütersloh, Leitfaden „Führen in Teilzeit – F.i.T.“
- Deutscher Familienverband, Familiennachrichten März 2014, „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“
- Kompetenzzentrum Work-Life, www.eff-portal.de, Tool 03-04-01
- Brigitte Abrell, Führen in Teilzeit, Springer Gabler 2015
- Führung in Teilzeit – Handlungsempfehlungen für die Umsetzung bei der Landeshauptstadt Stuttgart, Haupt- und Personalamt, September 2011
- ISPA Consult GmbH Stuttgart, Befragung „Teilzeit und Führen in Teilzeit in Verkehrsunternehmen“, Mai 2016

Projektleitung

Ansprechpartner:

Michael Weber-Wernz
VDV-Akademie e.V.

Kamekestraße 37-39 • 50672 Köln

Telefon: +49 (0) 221 - 5 79 79 - 171

Fax: +49 (0) 221 - 5 79 79 81 75

E-Mail: weber-wernz@vdv.de

www.vdv-akademie.de

 **VDV Akademie**

Arne Lehmann

Prospektiv

Gesellschaft für betriebliche
Zukunftsgestaltungen mbH

Kleppingstraße 20 • 44135 Dortmund

Telefon: +49 (0) 231 - 556 976 - 20

Fax: +49 (0) 231 - 556 976 - 30

E-Mail: lehmann@prospektiv.de

www.prospektiv.de

 **prospektiv**

Autor:

Werner Gut

Unternehmensbereich Personal

Leiter des Fachbereichs Personaldienste
Stuttgarter Straßenbahnen AG

Schockenried Str. 50 • 70565 Stuttgart

Telefon: +49 (0) 711 - 78 85 - 2445

E-Mail: werner.gut@ssb-ag.de

 **SSB**
Stuttgarter
Straßenbahnen AG

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

 **b a u a :**
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin