Führungsverantwortung in Teilzeit.

Die Hochschule als Ort, an dem sich Führungs-verantwortung mit familiärer Verantwortung vereinbaren lässt.

12.05.2022 – Workshop bei der Jahrestagung HWM Update

Frederike Königs und Dr. Nadine Garrido Mira

HERZLICH WILLKOMMEN

AGENDA

- **Arbeitsphase I:**
  Was ist mein eigenes Verständnis von (guter) Führung?

- **Teilzeit-Führung in der Theorie:**
  Rahmenbedingungen - Definition - Formen

- **Arbeitsphase II:**
  Herausforderungen, Chancen und Maßnahmen von Teilzeit-Führung

- **Ausblick:**
  Wesentliche Erkenntnisse und weiterführende Ideen zu Teilzeit-Führung

VORSTELLUNGSRUNDE

Arbeitsphase I

WAS IST MEIN EIGENES VERSTÄNDNIS VON (GUTER) FÜHRUNG?

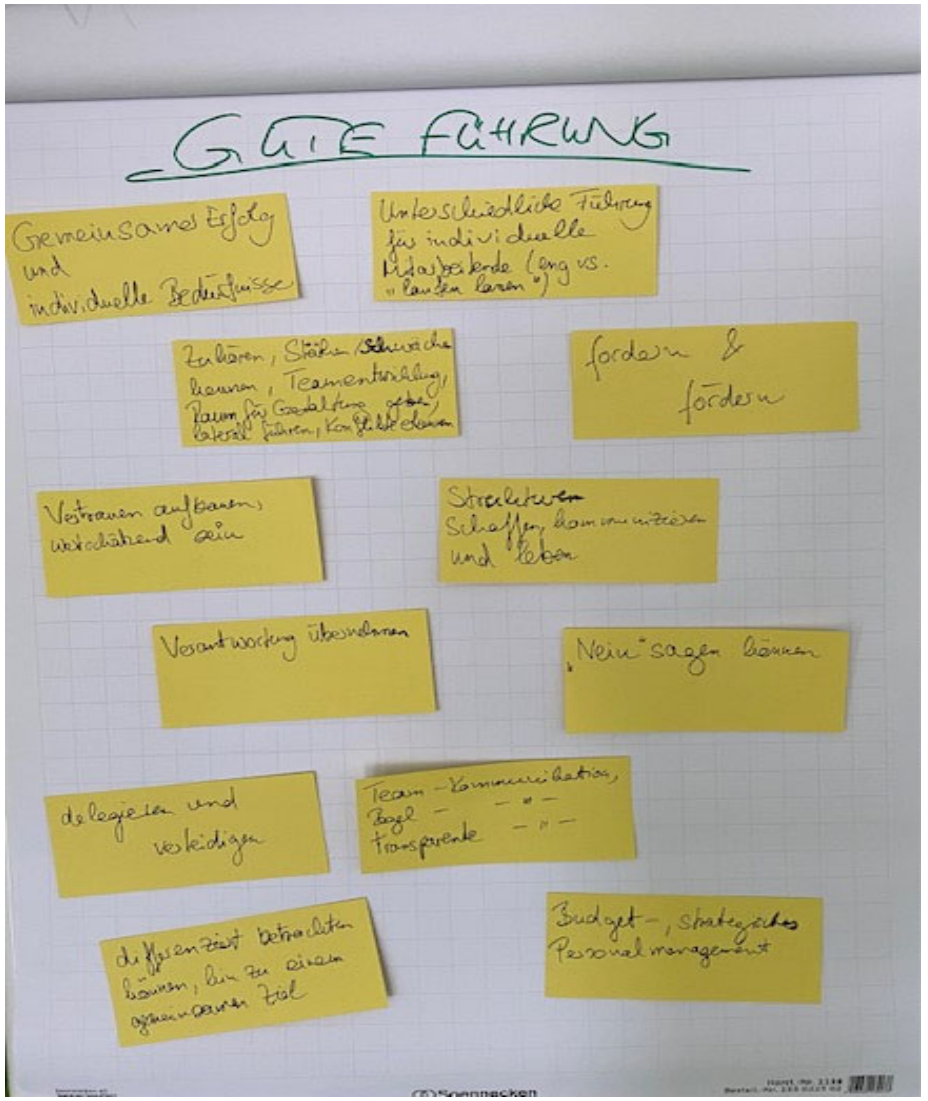
Was ist mein eigenes Verständnis von (guter) Führung?

1. **Think: Überlegen Sie bitte alleine 3 Minuten lang, was Ihr Verständnis von (guter) Führung ist.**

2. **Pair: Tauschen Sie sich 5 Minuten lang mit einer/einem Partner:in zu Ihren Überlegungen aus.**

3. **Share: Wir sammeln Ihre Ergebnisse im Plenum.**

Workshop-Dokumentation



Rahmenbedingungen - Definition - Formen

TEILZEIT-FÜHRUNG IN DER THEORIE

Teilzeit-Führung im gesellschaftlichen Wandel

>>„Veränderung führt zu Belastung, keine Veränderung auch!“ (S. 2f)<<

- **vom Umbruch zur Schockstarre**
- **Gestaltungsspielraum und Investitionsbereitschaft**
- **Umgang mit Veränderung**
- **Gründe der Ablehnung**

Rolle von und Auswirkungen auf (TZ-) Führung

Teilzeit-Führung: Definition und aktueller Stand

- **verkürzte Arbeitszeit gegenüber Vollzeitkräften**
- **verantwortungsvolle und entscheidungsrelevante Aufgabenfelder**
- **eine feste Arbeitszeit wird nicht zugeordnet**
- **laut einer empirischen Analyse des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung…**
  - ❖ … arbeiteten im Jahr 2019 rund 14 % der Führungskräfte in Teilzeit.
  - ❖ … liegt der Anteil der weibl. Führungskräfte in Teilzeit mit rund 32 % deutlich über dem der männl. Führungskräfte (rund 3 %).

Teilzeit-Führung: verschiedene Modelle

- **Vollzeitnahe Teilzeitarbeit**
  - ❖ Senkung der wöchentlichen Arbeitszeit auf 75-90%
- **Kadermodell**
  - ❖ Führungskraft wird zweite Person zur Seite gestellt, z.B. eine Assistenz
- **Job/Top Sharing**
  - ❖ Aufteilen von Führungsaufgaben auf zwei teilzeitbeschäftigte Führungskräfte mit gemeinsamer Verantwortung. Regelmäßige Absprachen notwendig.
- **Job/Top Splitting**
  - ❖ Aufteilen von Führungsaufgaben auf zwei teilzeitbeschäftigte Führungskräfte. Führungs- und Fachaufgaben werden unabhängig voneinander wahrgenommen. Unregelmäßiger Interaktions- und Kooperationsbedarf.

Erfolgreiche Führung in Teilzeit
1. Beispiel DATEV eG

- **Softwareanbieter für Wirtschaftsprüfer:innen, Steuerberater:innen, Rechtsanwält:innen mit 1,2 Mrd. Euro Umsatz in 2021 und ca. 8.400 Mitarbeiter:innen**

- **Ermöglicht diverse Modelle der Teilzeit-Führung**

- **Festgelegte Regularien zur TZ-Führung:**
  - ❖ Vorabprüfung des jew. Gebietes auf Probleme oder Barrieren
  - ❖ Mind. 25 h wöchentliche Arbeitszeit
  - ❖ Erreichbarkeit und Flexibilität durch Home-Office
  - ❖ Klärung von Vertreter:innen im Team
  - ❖ Fest definierte Kompetenzen der Abwesenheitsvertreter:innen
  - ❖ Jährliches Feedback für alle Betroffenen

- **Darüber hinaus u.a. Checkliste mit delegierbaren Aufgaben, Mentor:innen-Programm, Veröffentlichungen von Erfahrungsberichten in Mitarbeiter:innen-Zeitschrift.**

Erfolgreiche Führung in Teilzeit
2. Beispiel Stadt Nürnberg

- **Ca. 11.000 Beschäftigte, davon rund 750 Personen in Führungspositionen**
- **etwa 10 % der Führungskräfte mit weniger als 39 bzw. 40 Stunden tätig**
- **AZ-Reduzierung bewegt sich zw. wenigen Stunden und bis zu 50 %**
- **individuelle Möglichkeiten, keine Standardlösung, z.B.: Führungsaufgaben oder sachbearbeitende Tätigkeiten werden auf andere Positionen übertragen, geteilte Leitung**
- **Vorgehen bei der Umsetzung von Führung in Teilzeit**
  - ❖ Umfeld- und Arbeitsstruktur-Analyse
  - ❖ Planung
  - ❖ Umsetzung
  - ❖ Flankierende Maßnahmen, u.a. Fortbildungen, Coaching, Erfahrungsaustausch
  - ❖ Evaluation

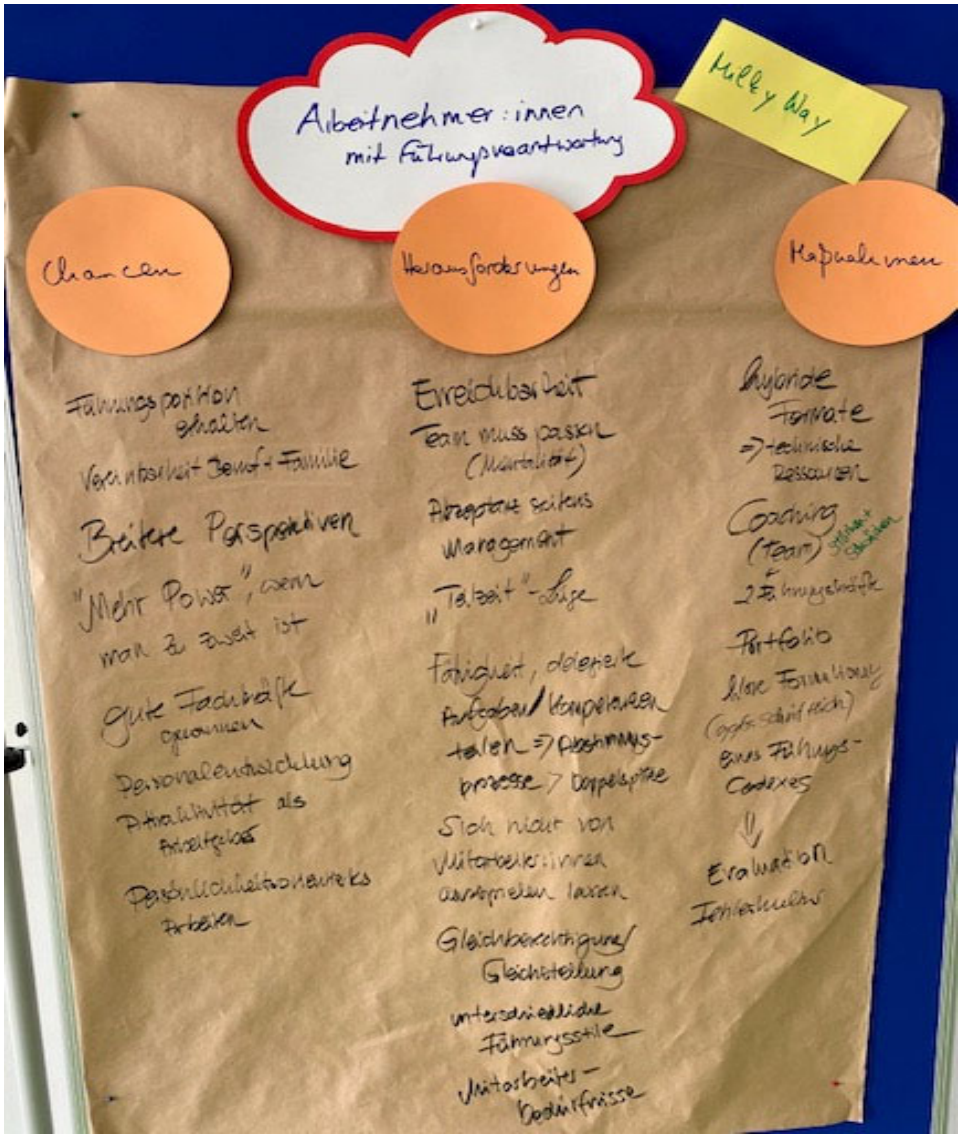
Arbeitsphase II

HERAUSFORDERUNGEN, CHANCEN UND MAßNAHMEN

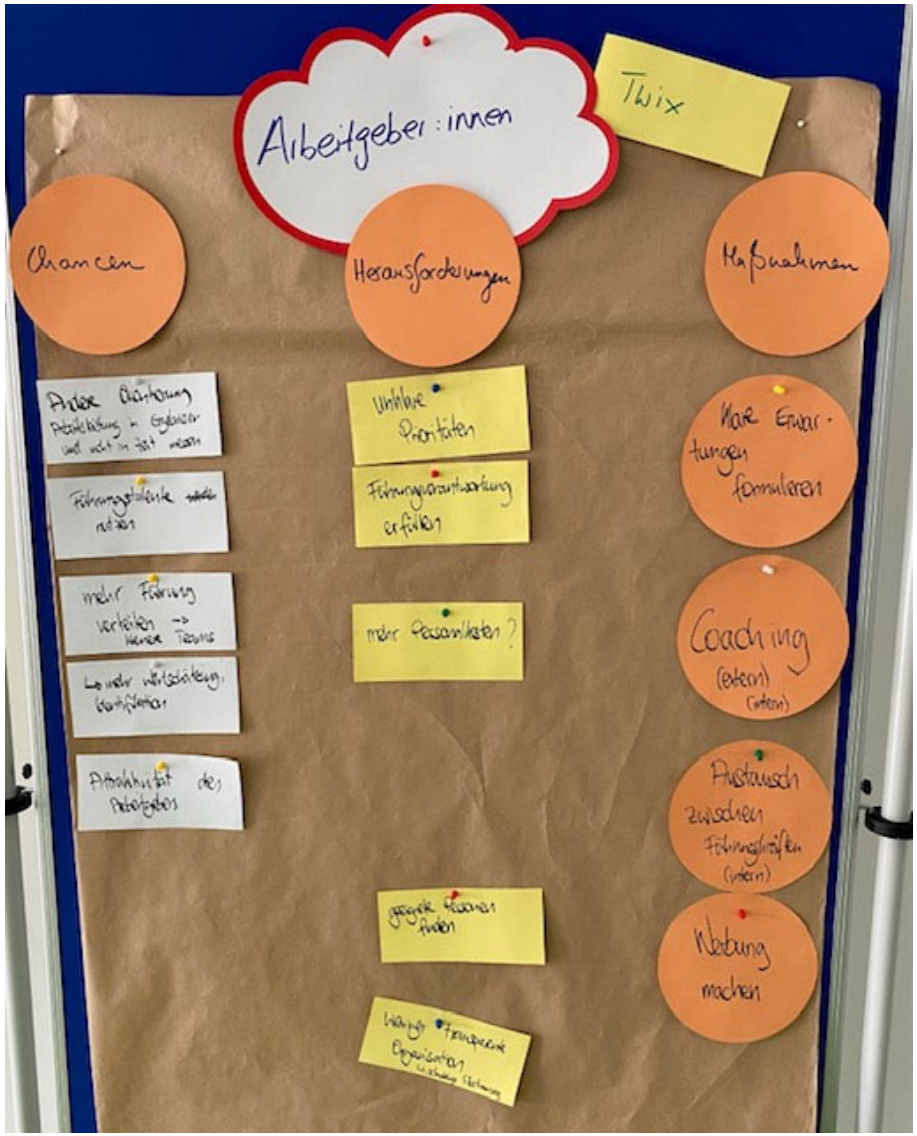
Was sind Herausforderungen, Chancen und Maßnahmen zur Umsetzung von Führung in Teilzeit?

1. Losung der Teilnehmer:innen zu drei Teams.
   - Arbeitgeber:innen
   - Arbeitnehmer:innen mit Führungsverantwortung in Teilzeit
   - Arbeitnehmer:innen im geführten Team
2. Diskutieren Sie in Ihrer Gruppe bitte aus Ihrer Perspektive Herausforderungen und Chancen von Führung in Teilzeit und notieren diese.
   Sie haben 12 Minuten Zeit.
3. Versuchen Sie jetzt konkrete Maßnahmen aus Ihrer Perspektive zu entwickeln, um Führung in Teilzeit erfolgreich umzusetzen und notieren diese.
   Sie haben ebenfalls 12 Minuten Zeit.
4. Überlegen Sie in der verbleibenden Zeit, wer aus Ihrem Team in der folgenden Diskussionsrunde Ihre Perspektive vertritt. Sie haben 6 Minuten Zeit.

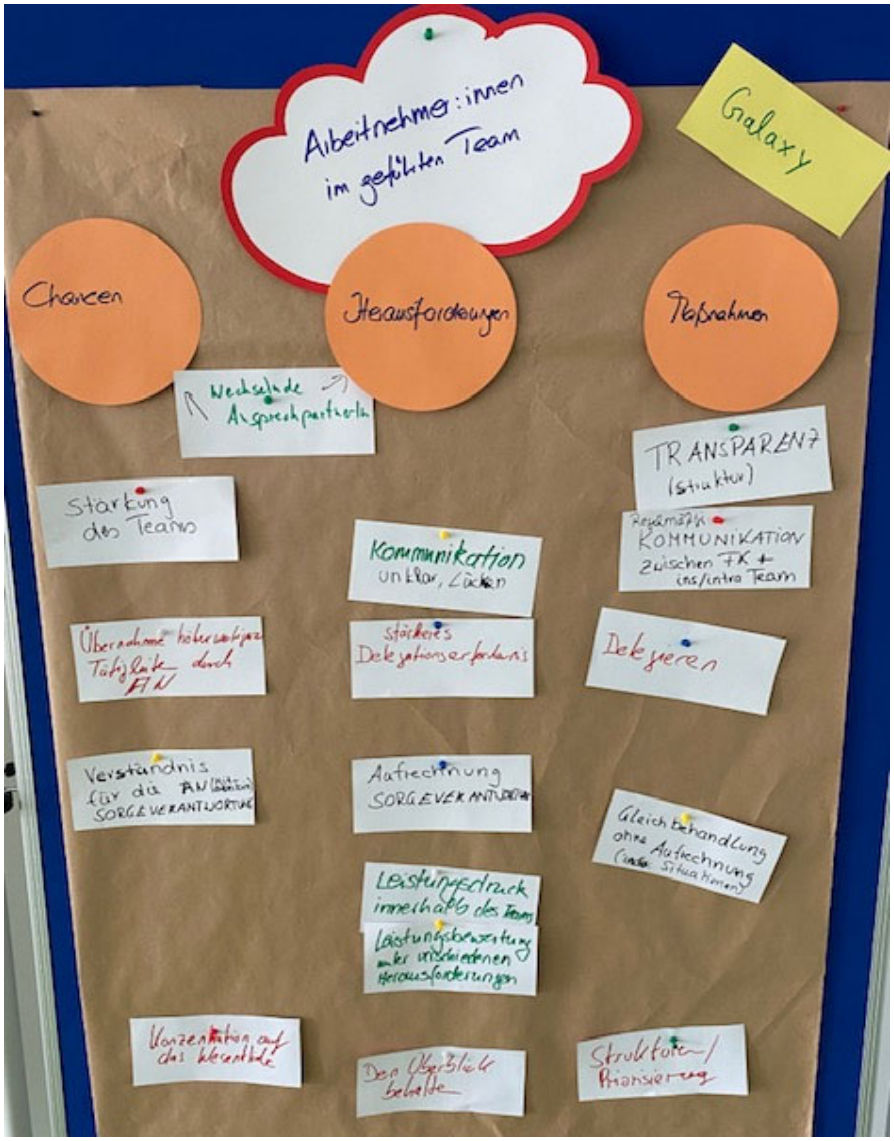
Workshop-Dokumentation



Workshop-Dokumentation



Workshop-Dokumentation



Herzlich Willkommen auf unserem Podium!

Es diskutieren

- **Arbeitgeber:in,**
- **Arbeitnehmer:in mit Führungsverantwortung und**
- **Arbeitnehmer:in eines geführten Teams,**

ob und wie in unserer fiktiven Wissenschaftseinrichtung Führung in Teilzeit umgesetzt werden soll.

Work-Life-Balance
Chancengleichheit
Arbeitszeitmodelle
Pflege von Angehörigen
Mitarbeiter/innenbindung
schneller Wiedereinstieg
Coaching
Führen mit reduzierter Arbeitszeit
Bedürfnisse
Erhalt der Gesundheit
Personalentwicklung
Motivation
Familie
Arbeitszeitverteilung
Leitungsebene
Kindererziehung
Vertretungsregelung
geteilte Führung

Schlussbetrachtung und Ausblick

ERKENNTNISSE UND WEITERFÜHRENDE IDEEN

Erkenntnisse und weiterführende Ideen

1. **Was sind Ihre drei wichtigsten Erkenntnisse? Welchen Impulsen aus dem Vorhergegangen möchten Sie bezogen auf Ihr eigenes Führungsverständnis noch einmal nachspüren? Welche Aspekte von (guter) Führung haben sich ggf. bereits geändert? Bitte überlegen Sie drei Minuten alleine und notieren Ihre Gedanken auf Moderationskarten.**

Sammlung im Plenum

2. **Wie können wir die Idee weiterverfolgen und in die Hochschulwelt tragen?**

Sammlung im Plenum und Gestaltung des Workshop-Posters

Workshop-Dokumentation

HERZLICHEN DANK!

Literaturhinweise

Fauth-Herkner, A; Wiebrock, S. (2021): Implementierung von Teilzeitführung, in: Karlshaus, Anja; Kaehler, Boris (Hrsg.), Teilzeitführung Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen, 2. Aufl. (fothcoming), Springer Gabler, Wiesbaden.

Hipp, L.; Sauermann, A.; Stuth, Stefan (2021) : Führung in Teilzeit? Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Führungskräften in Deutschland und Europa, In: Karlshaus, Anja; Kaehle, Boris (Ed.): Teilzeitführung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen, 2. Aufl. (forthcoming), Springer Gabler, Wiesbaden.

Katterbach, S.; Stöver, K. (2019): Effektiver und besser führen in Teilzeit. Hintergründe und zeitgemäße Maßnahmen für ein flexibles Führungsmodell. Springer Gabler, Wiesbaden.

Kauffeld S. (2011): Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie. Springer Medizin, Heidelberg.

https://www.nuernberg.de/internet/arbeitgeberin/fuehren_reduzierte_arbeitszeit.html [zuletzt abgerufen am 03.05.2022].

https://www.datev-karriereblog.de/2021/04/09/fuehrung-in-teilzeit-funktioniert-das/ [zuletzt abgerufen am: 01.05.2022]

https://www.datev.de/web/de/karriere/erfahrungslevel/berufserfahrene/ [zuletzt abgerufen am: 01.05.2022]

https://www.datev.de/web/de/m/ueber-datev/das-unternehmen/kurzprofil/ [zuletzt abgerufen am: 01.05.2022]

https://derwirtschaftsinformatiker.de/2015/03/07/change-management/change-management-nach-dem-pinguin-prinzip/ [zuletzt abgerufen am: 5.05.2022]

Kontaktdaten

Frederike Königs
Leitung Qualitätsmanagement in Studium und Lehre
frederike.koenigs@hs-niederrhein.de
02161 186 3583

Dr. Nadine Garrido Mira
Leitung Zentrum für Weiterbildung
nadine.garrido-mira@hs-niederrhein.de
02151 822 1512