

**„Einen schönen Nachmittag“!
Untersuchung der Teilzeitarbeit bei der Stadt Tübingen**

Laufzeit Oktober 2017 – Oktober 2018

Kurzfassung

Dr.ⁱⁿ Gerrit Kaschuba & Dipl.Päd. Helga Huber

Tübingen, 31.10. 2018

Die wichtigsten Ergebnisse und Anregungen aus der Untersuchung

Teilzeitarbeit ist historisch als „weibliches“ Arbeitsmodell entstanden. Es sollte Frauen ermöglichen, Berufsarbeit und private Sorgearbeit zu vereinbaren. Die ursprünglich damit verbundenen Leitbilder des „männlichen Familienernährers“ und der „weiblichen Zuverdienerin“ sind mittlerweile durch das Leitbild des „erwachsenen Erwerbstätigen“ abgelöst. Allerdings zeigt die Realität, dass sich die Arbeitszeitdauer und die Zuständigkeit für private Sorgearbeit von Frauen und Männern deutlich unterscheiden. Es sind nach wie vor überwiegend Frauen, die Aufgaben wie Kindererziehung, Haushalt und Pflege von Angehörigen übernehmen und dafür ihre Erwerbstätigkeit reduzieren. Teilzeitarbeit bringt aber häufig – insbesondere aufgrund des meist geringen Verdienstes – die Gefahr mit sich, die Existenz und Rente nicht eigenständig sichern zu können, und sich somit in Abhängigkeit von Partner_in, Angehörigen oder sozialen Leistungen zu begeben. Gleichzeitig haben sich Lebensverläufe und -entwürfe bei Frauen wie bei Männern mit dem Wunsch nach einer besseren Work-Life-Balance verändert. Auch hat der Zweite Gleichstellungsbericht der Bundesregierung gegenwärtige gesellschaftliche Herausforderungen aufgegriffen und formuliert, dass allen Menschen ermöglicht werden soll, im Lebensverlauf Fürsorgeverpflichtungen wahrnehmen zu können (BMFSFJ 2017). Das – momentan noch visionäre – Leitbild der Zukunft heißt „Earner and Carer“-Modell bzw. Erwerb- und Sorge-Modell (Klenner 2015): Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeitgestaltung im Lebensverlauf erscheinen als *Optionen für alle* in einem neuen Licht. Damit verbunden sind Prinzipien wie die Annäherung der Arbeitszeiten von Frauen und Männern, die eigenständige Existenzsicherung, die Aufwertung der Sorgearbeit und die Nutzung verschiedener Arbeitszeitoptionen im Lebensverlauf von Frauen und Männern. Dass diese Themen auch in der Tübinger Stadtverwaltung eine Rolle spielen, zeigen die Ergebnisse der Untersuchung zur Teilzeitarbeit.

Es ist bemerkenswert, dass sich die Stadtverwaltung Tübingen im Rahmen der Weiterentwicklung des Chancengleichheitsplans auf den Weg gemacht hat, um die Sichtweisen und Anregungen zur Verbesserung der Arbeitssituation der Teilzeitbeschäftigten in Erfahrung zu bringen. Das Tübinger Institut für gender- und diversitätswusste Sozialforschung und Praxis (tifs) e.V. wurde beauftragt, die Teilzeitbeschäftigten nach ihren Motiven, ihrer Bewertung der Teilzeitarbeit und den Auswirkungen auf ihre Existenzsicherung zu befragen (Laufzeit Oktober 2017 – Oktober 2018). Dies erfolgte über eine Fragebogenerhebung unter Teilzeitbeschäftigten und Interviews sowie eine Gruppendiskussion.

1. Die wichtigsten Ergebnisse

Die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit in der Stadtverwaltung Tübingen wird von den Befragten positiv bewertet. Gleichzeitig zeigen sich auch Optimierungsmöglichkeiten.

Die Stadtverwaltung als eine attraktive Arbeitgeberin mit den Optionen Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeiten

In der Realität der Beschäftigten sind verschiedenste Arbeitszeitmodelle anzutreffen, die von dem weiblichen Zuverdienst und männlichen Hauptverdienst bis zu einer Orientierung an einem ausgewogenen Verhältnis von Berufstätigkeit und privater Sorgearbeit sowie Selbst(für)sorge reichen. Doch zeigt sich ein Wunsch nach einer verstärkten Anerkennung der Teilzeitarbeit als gleichwertiger Arbeitsform und daran angepassten Arbeits- und Kommunikationsprozessen. Flexible Arbeitszeitmodelle werden von den Befragten als Beitrag zur Erhöhung der Attraktivität der Stadt als öffentlicher Arbeitgeberin gesehen – nicht zuletzt angesichts des Fachkräftemangels in vielen Bereichen der Stadtverwaltung.

Vieles ist im Zusammenhang mit der Teilzeitarbeit bereits auf den Weg gebracht: So gibt es eine regelmäßige statistische Auswertung der Daten zu Teilzeit- und Vollzeittätigkeit nach Geschlecht und Laufbahngruppen in der Stadtverwaltung im Rahmen der Beschäftigtenanalyse der Gleichstellungsbeauftragten. Dienstvereinbarungen regeln flexible Arbeitszeiten und alternierende Telearbeit. Teilzeitarbeit wird in vielfältigen prozentualen Variationen in der Stadtverwaltung ermöglicht und umfasst mehr als die Hälfte aller Personalstellen. Es besteht die Option der befristeten Reduzierung der Arbeitszeit und eine Rückkehroption in Vollzeit. Auch werden gemeinsame Anstrengungen in einzelnen Fachbereichen mit der Fachabteilung Personal unternommen, um Teilzeitstellen aufzustocken, wenn dies gewünscht ist. Zur „Zusammenlegung abteilungsübergreifender Stellenanteile“ hat im letzten Jahr eine Projektgruppe der Stadtverwaltung die zentralen Stellschrauben und Hindernisse herausgearbeitet.

Akzeptanz von Teilzeit bei Männern (und Frauen) und bei Führungskräften im Kontext der Organisations- und Führungskultur

Vor allem Frauen in den unteren und mittleren Laufbahngruppen arbeiten in Teilzeit, wohingegen Frauen und Männer in Führungspositionen, insbesondere Dezernats- und Fachbereichsleitungen, das Arbeitszeitmodell *Teilzeit* selten in Anspruch nehmen. Auch ist festzustellen, dass es in männerdominierten Bereichen vergleichsweise wenig Zuspruch zur Teilzeitbeschäftigung von Männern zu geben scheint. Eine Akzeptanz von Teilzeitbeschäftigung vor allem für Männer und insbesondere für Frauen und Männer mit Führungsaufgaben in der Stadtverwaltung ist noch nicht durchgängig vorhanden und könnte gestärkt werden. Solange Vollzeitarbeit die Norm für Führungspositionen darstellt, ist Teilzeitarbeit nicht selbstverständlich in der Organisationskultur verankert. Dies erschwert vor dem Hintergrund der häufig ungleichen geschlechterbezogenen Verteilung von Sorge- und Erwerbsarbeit Frauen den Aufstieg in Führungspositionen, aber auch Männern wie Frauen mit Leitungsaufgaben eine bessere Work-Life-Balance. Leitungs- und Führungskräfte äußern ihr Bedürfnis und ihre Bereitschaft zum Austausch über den Umgang mit Teilzeitarbeit. Und in allen Laufbahngruppen wird der Wunsch nach Anerkennung und Wertschätzung von Teilzeitkräften durch Führungskräfte betont.

Eigenständige Existenzsicherung und Rente als Problemanzeige

Dieses Thema fand in der Fragebogenerhebung eine große Resonanz bei den Befragten, wie der hohe Anteil an Antworten in diesem Teil des Fragebogens verdeutlicht. Vor allem Frauen, die den größten Teil der Teilzeitbeschäftigten im Mittleren und Einfachen Dienst darstellen, äußerten sich zu den Fragen rund um die Sicherung ihrer Existenz. 39 Prozent der in Teilzeitarbeit Arbeitenden sehen sich nicht in der Lage, sich eigenständig zu finanzieren, und bei 56 Prozent sichern die Partner_innen den Lebensunterhalt für die Familie. Dementsprechend groß sind die Sorgen in Bezug auf die künftige Rente. 15 Prozent der Beschäftigten geben an, mehrere – auch nicht-sozialversicherungspflichtige – Tätigkeiten auszuüben, um das Haushaltseinkommen zu sichern. Und insgesamt geben 24 Prozent an, einer weiteren Beschäftigung nachzugehen. Den Teilzeitkräften ist ihre finanzielle Situation sehr wohl bewusst, sie wissen um diese negative Seite der Teilzeitarbeit und auch deren Auswirkungen auf die Rente, doch es mangelt an Alternativen. Sie thematisieren diesen Notstand wenig nach außen und suchen häufig individuelle Umgangsmöglichkeiten. In den Interviews zeigt sich aber durchaus Beratungsbedarf z.B. in Bezug auf berufliche Entwicklung und Aufstockungsmöglichkeiten, auch wenn er nicht als solcher explizit angefragt und formuliert wird.

Praxen der Personalentwicklung und das Bedürfnis nach beruflicher Weiterentwicklung

Überwiegend wird das Engagement der Stadtverwaltung in Bezug auf die Ermöglichung und Abstimmung flexibler Arbeitszeiten gelobt. 20 Prozent der Befragten fühlen sich allerdings aufgrund ihrer Teilzeittätigkeit benachteiligt, was berufliche Aufstiegsmöglichkeiten anbelangt, darunter anteilig mehr Frauen. Aussagen von Interviewten werfen Fragen auf, was die systematische Durchführung von Mitarbeiter_innen-Gesprächen mit Teilzeitbeschäftigten anbelangt. Diese würden nicht überall konsequent mit den Teilzeitkräften in der Verwaltung geführt.

Die Befragten weisen mit 73 Prozent eine große Bereitschaft zu beruflicher Weiterentwicklung und der Teilnahme an Fortbildungen quer zu allen Laufbahngruppen auf. Mehr Frauen äußern den Wunsch nach Weiterbildung als Männer – jeweils in Relation zu der Gruppe der weiblichen bzw. der männlichen Befragten. Teilzeitkräfte stehen in der Stadtverwaltung Fortbildungen grundsätzlich genauso offen gegenüber wie Vollzeitbeschäftigte, doch zeigen sich Unterschiede, inwieweit Teilzeitkräften Fortbildungen tatsächlich gewährt werden.

Teilzeitbeschäftigung und Arbeits- und Kommunikationsprozesse in der Stadtverwaltung

Mit 54 Prozent wird überwiegend Zufriedenheit mit der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit sichtbar, doch wird auch – insbesondere von Leitungs- und Führungskräften – wiederum Zeitknappheit bemängelt. Der Informationsfluss wird tendenziell positiv bewertet. Verbesserungsbedarf im Hinblick auf Arbeits- und Kommunikationsprozesse im Team gibt es insbesondere dann, wenn Teilzeitkräfte an team-interner Kommunikation nicht im selben Maße teilhaben wie Vollzeitkräfte. Dies ist ein Beispiel für die häufig genannte Orientierung an einer Vollzeit-Norm, die sich durch die Gestaltung der Arbeitsprozesse in der Stadtverwaltung ziehe, obwohl Teilzeitbeschäftigte mehr als die Hälfte der Arbeitskräfte in der Verwaltung ausmachten. Auch Konflikte zwischen Teilzeit- und Vollzeitkräften werden stellenweise berichtet, die auf eine notwendige Unterstützung durch die Führungskräfte bei der Organisation der Arbeitsprozesse

schließen lassen. Beteiligungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten werden gewünscht, sowohl wenn es um inhaltlich-konzeptionelle als auch um arbeitsorganisatorische Fragen wie z.B. den Berechnungsschlüssel für bestimmte Tätigkeiten geht. Auch werfen arbeitsbezogene Regelungen wie der Überstundenausgleich, der einigen Befragten für manche Arbeitsbereiche nicht angemessen erscheint, oder das Nicht-Nachbesetzen von Stellenanteilen, wenn zeitlich befristet reduziert wird, Fragen auf. Es tritt verschiedentlich in der Stadtverwaltung ein individuelles Ausgleichen struktureller Probleme zum Vorschein, beispielsweise wenn aufgrund der Reduzierung auf einer Teilzeitstelle dasselbe Arbeitspensum wie auf einer Vollzeitstelle verrichtet wird.

Von der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit bis zur Selbstfürsorge – lebensverlaufsbezogene Motive

Die Ergebnisse zeigen, dass sich im Lebensverlauf die Motive, in Teilzeit zu arbeiten, verändern, und dass diesem Arbeitszeitmodell mehrere Motive gleichzeitig zugrunde liegen können. Unter den Motiven wird häufig der eigene Wunsch genannt sowie die ausgeschriebene Stelle. Hinter dem „eigenen Wunsch“ verbergen sich nicht zuletzt auch Gründe der Kindererziehung und Hausarbeit sowie stellenweise die Pflege Anderer. Bei diesen Vereinbarkeitsmotiven sind Frauen stärker vertreten. Weibliche Lebensverläufe weisen demzufolge mehr Diskontinuitäten in den Arbeitszeiten auf. Teilzeit ist aber auch von Bedeutung für die Wiedereingliederung nach Krankheiten und die Beschäftigung älterer oder leistungsgeminderter Beschäftigter. Darüber hinaus – quasi im Sinne der Gesundheitsprävention – wird als Grund die Selbst(für)sorge genannt. Doch zeigen sich hier unterschiedliche Haltungen unter den Befragten, was die Legitimität dieses Motivs im Gegensatz zum Wunsch nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf anbelangt. Darüber hinaus geben vor allem befragte Männer den Gedanken der Geschlechtergerechtigkeit in der Familie als weiteren Beweggrund für ihre Entscheidung zur Teilzeitarbeit an.

Die Mehrzahl, 63 Prozent, ist mit dem Umfang ihrer Arbeitszeit in der momentanen Situation zufrieden. Doch wird auch von 30 Prozent der Befragten der Wunsch nach Aufstockung von Arbeitsstunden geäußert. Dies äußern vor allem Befragte mit einer Wochenarbeitszeit unter 30 Stunden aus dem Einfachen Dienst, gefolgt vom Mittleren und anteilig etwas weniger häufig formuliert aus dem Höheren Dienst. Die Realisierung dieses Wunsches erweist sich einerseits abhängig von den Arbeitsmöglichkeiten in der Stadtverwaltung, also ob die Erhöhung des Stundenumfangs innerhalb der derzeitigen Stelle möglich oder mit einem Arbeitsplatzwechsel verbunden wäre. Andererseits hängt die Aufstockung von den infrastrukturellen Rahmenbedingungen wie etwa der Kinderbetreuung ab. Hierbei fällt auf, dass vor allem in Randzeiten auf individuelle und private Lösungen der Kinderbetreuung zurückgegriffen wird.

Folgende Empfehlungen basieren auf den Erfahrungen der befragten Teilzeitkräfte und beziehen sich in unterschiedlichem Ausmaß auf die verschiedenen Bereiche der Verwaltung. Sie decken sich an vielen Stellen mit den Befunden aus der Forschungsliteratur.

2. Anregungen zur Umsetzung einer gleichstellungsorientierten Arbeitszeitgestaltung

Die Anregungen sind als Impulse zur Reflexion und Weiterentwicklung der bereits bestehenden Vielfalt in Bezug auf Arbeitszeitmodelle gedacht. Sie zielen auf vier zentrale Felder.

Erster Impuls: Arbeits- und Kommunikationsprozesse in Dezernaten, Fachbereichen, Fachabteilungen und Teams stärken

In der Befragung wurde deutlich, dass die Arbeitsorganisation von großer Bedeutung für das Thema Teilzeitarbeit bzw. die Zusammenarbeit von Voll- und Teilzeitbeschäftigten ist. Viele Befragte wünschen sich, dass Teilzeitarbeit und verschiedene Modelle flexibler Arbeitszeiten als selbstverständliche Arbeitsformen gelten. Dies erfordert sowohl Verständnis und Akzeptanz für die unterschiedlichen Perspektiven der Beschäftigten als auch auf unterschiedliche Arbeitszeiten abgestimmte Prozesse. Folgende Aspekte könnten hierbei Möglichkeiten der Optimierung bieten:

- Klarere kontext- und arbeitsplatzbezogene *Regelungen* könnten der Transparenz und Verbesserung der Teamarbeit dienen. Das betrifft vor allem die Übergaben im Rahmen von Arbeitsabläufen, die Schnittstellen in der Zusammenarbeit, aber auch die längerfristige Priorisierung von Arbeitsaufgaben. Dafür braucht es Prozessverantwortliche.
- Im Rahmen der Teamentwicklung sollte die *Zusammenarbeit von Teilzeit- und Vollzeitkräften* ein Thema sein, um Schnittstellen und Prozesse zu optimieren und gegenseitiges Verständnis zu ermöglichen.
- *Besprechungen und Klausuren* sollten die aktive Beteiligung aller Mitarbeitenden ermöglichen, indem sie an die flexiblen Arbeitszeiten angepasst geplant und terminiert sind.
- Es braucht jeweils auf die Bedingungen in den verschiedenen Organisationseinheiten bzw. Bereichen passende Kommunikations- und Dokumentationsformen zur *Informationsweitergabe*. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass nicht alle Beschäftigten gleichen Zugang zu PC-Arbeitsplätzen und dem Intranet haben. Hierauf könnte auch u.a. im Zuge der weiteren Digitalisierung ein Augenmerk gelegt werden.

Zweiter Impuls: Lebensverlaufsorientierte Personalentwicklung weiter ausbauen

Eine lebensverlaufs- bzw. lebensphasenorientierte Personalentwicklung berücksichtigt alters-, geschlechter- und gesundheitsrelevante sowie durch die Lebensform bedingte Bedürfnisse der Beschäftigten. Die Akzeptanz vielfältiger und sich im Lebensverlauf verändernder Motive der Teilzeitarbeit für alle Beschäftigten – Männer wie Frauen, Führungskräfte und Mitarbeitende – scheint in der Stadtverwaltung Tübingen noch optimierbar. Die aktuelle Entwicklung des Chancengleichheitsplans und die Dienstvereinbarungen über flexible Arbeitszeiten und Telearbeit bilden hierfür wichtige Grundlagen. Vor allem diese Dienstvereinbarungen könnten unter Einbezug der Ergebnisse der Untersuchung in Bezug auf Teilzeitarbeit weiter geschärft werden. Außer dem Fachbereich „Personal, Organisation und Informationstechnik“ sind insbesondere die Führungskräfte und der Personalrat angesprochen. Konkret ginge es um folgende Schwerpunkte:

- *Mitarbeiter_innen-Gespräche* sollten auch mit Teilzeitkräften systematisch geführt werden. Mit der Teilzeit verbundene Themen wie der Zeitaspekt bei der Aufgabenbewältigung, die berufliche Weiterentwicklung und Fragen der Aufstockung sind hier zu erörtern. Damit dies systematisch erfolgt, müssten diese Themen in vorhandene Instrumente (Leitfaden, Checkliste, Vorbereitung) integriert werden. Bei der Durchführung der LOB-Gespräche (Gespräche zur leistungsorientierten Bezahlung) sollte beachtet werden, dass Teilzeitkräfte nicht benachteiligt werden. Dies ist aufgrund der in wissenschaftlichen Untersuchungen herausgestellten, häufig mit Teilzeitarbeit verbundenen geringeren Bewertung ihrer Leistung häufig der Fall. Bei Führungskräften selbst könnte das besondere Engagement in der Personalförderung in den LOB-Gesprächen berücksichtigt werden, um die Weiterentwicklung der Kompetenzen auch von Teilzeitbeschäftigten, insbesondere auch in niedrigen Entgeltgruppen voranzubringen.
- Im Sinne der Attraktivität der Arbeitgeberin und angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels wäre es sinnvoll, längerfristig in Personal(bindung) und eine *Vielfalt an Arbeitszeitmodellen, die sich flexibel im Lebensverlauf wahrnehmen lassen*, zu investieren. Von daher sind z.B. Aufstockungsmöglichkeiten auch über die Grenzen der einzelnen Fachbereiche hinweg weiter zu überlegen. Außerdem braucht es verschiedene Modelle wie Arbeitszeitkonten, Sabbatjahr, Wahl zwischen Arbeitszeitmodellen, aber auch etwa den Ausbau von alternierenden Telearbeitsplätzen. Doch sollte ebenfalls die Kehrseite der rechtlich abgesicherten Reduzierung der Arbeitszeit, die Situation der Beschäftigten, die sich in befristeten Arbeitsverhältnissen befinden, stärker in den Blick geraten.
- *Personal* kann mit der Möglichkeit der Teilzeitarbeit und flexiblen Arbeitszeiten noch für weitere Arbeitsbereiche und Zielgruppen – auch im Leitungs- und Führungsbereich – erschlossen werden. Dies wird zum Teil bereits getan. Bei besonders auf dem Arbeitsmarkt gefragten Berufsgruppen wie etwa den Erzieher_innen, die häufig in Teilzeit arbeiten, könnten zudem verschiedene Anreize geschaffen werden wie z.B. die Unterstützung bei der Wohnungssuche durch die Stadt. Auch könnte eine über die bisherigen Möglichkeiten der Bezuschussung hinausgehende Erhöhung des Zuschusses oder sogar die Übernahme von Kosten für den ÖPNV vor allem für Teilzeitkräfte in den unteren Entgeltgruppen erfolgen.
- *Fortbildungs- und berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten* sollten – basierend auf der rechtlichen Grundlage – für Vollzeit- und Teilzeitkräfte gleichermaßen angewendet werden. Das kann auch bedeuten, Teilzeitkräften die geltenden Regelungen transparenter zu machen, insbesondere was die Anrechnung von Fortbildungen betrifft. Dies liegt in der Verantwortung der Führungskräfte. Doch zeigt sich auch *Beratungsbedarf* zur beruflichen Weiterentwicklung und zu Aufstockungsmöglichkeiten. Auch wäre eine Veranstaltung der Personalvertretung und der Gleichstellungsbeauftragten zum Thema Frau und Beruf eine Möglichkeit, um u.a. eine Gruppe wie die Reinigungskräfte oder andere Arbeitskräfte, die von dem Fortbildungsprogramm möglicherweise bislang nicht so stark profitieren, mehr in den Blick zu nehmen.
- *Existenzsicherung* ist für Teilzeitbeschäftigte in unterschiedlichem Ausmaß – je nach Eingruppierung und Stundenumfang – von großer Bedeutung. Sie benötigen mehr Beratungsmöglichkeiten, aber auch Aufstockungs- und berufliche Veränderungsmöglichkeiten. Darüber hinaus sind veränderte Rahmenbedingungen (etwa im Bereich der Sorgearbeit)

notwendig, um überhaupt aufstocken zu können. In diese Richtung weisen bereits Aktivitäten der Projektgruppe „Zusammenlegung abteilungsübergreifender Stellenanteile“ der Stadtverwaltung.¹ Diese hat in ihrem Projektbericht wichtige Hebel und Barrieren wie etwa personalrechtliche und haushaltstechnische Gründe für das Zusammenlegen von Stellenanteilen aus dem Fachbereich Kindertagesstätten und dem Fachbereich Schule und Sport formuliert, die zumindest im Bereich des städtischen Handlungsspielraumes weiter reflektiert und zunehmend abgebaut werden sollten.

Dritter Impuls: Anerkennende Organisationskultur und gleichstellungsorientierte Führungskompetenz praktizieren

Akzeptanz und Verständnis für verschiedene Lebensformen und Lebensphasen ermöglichen die systematische Berücksichtigung flexibler Arbeitszeitwünsche. Die Förderung von Chancengleichheit und Vereinbarkeit von privater Sorgearbeit und Berufstätigkeit ist eine Führungsaufgabe. Dazu gehört beispielsweise auch, dass Führungskräfte bei Äußerungen im Team einschreiten, die sich gegen Teilzeitkräfte richten. Ebenfalls sollte an Arbeitsplätzen und auf denjenigen Hierarchieebenen, die eher männerdominiert sind, Teilzeitarbeit von Männern bzw. der Wunsch danach verstärkt als selbstverständlich angesehen und ermöglicht werden. Dahinter steht ein verändertes Leitbild von Sorge- und Erwerbsarbeit.

- Gleichstellungsorientierte Anforderungen an die Führungskompetenz wie etwa Anerkennung der teilzeitarbeitenden Mitarbeiter_innen, Akzeptanz und Verständnis für die Beschäftigten und ihre flexiblen Arbeitszeitwünsche sowie die Unterstützung von Teilzeitkräften sollten in *Führungsleitlinien* („Klimazielen“) der Stadtverwaltung verankert werden.
- Aus Sicht der Befragten ist *Führung in Teilzeit* weiterzuentwickeln. Dazu gehört ein Führungsverständnis, das sich von der Allzeitpräsenz als Führungskraft verabschiedet. Positiv kann sich das bereits vorhandene Wissen über verschiedene Modelle von Führung in Teilzeit (wie z.B. Führen im Tandem) und ein Verbreiten von gelungenen Beispielen in der Stadtverwaltung auswirken.
- Es ist empfehlenswert, in bestehenden *Führungskräftefortbildungen* Teilzeitaspekte aufzugreifen – insbesondere in den verpflichtenden Fortbildungen zu LOB- und Mitarbeiter_innen-Gesprächen.
- Empfohlen wird die Durchführung einer *Werkstatt für Führungskräfte* zum Thema Führen in Teilzeit und Führung von Teilzeit- und Vollzeitkräften. Des Weiteren wurde *Bedarf an Austauschmöglichkeiten* zum Thema „Führen in Teilzeit“ angemeldet. Raum und Zeit für Führungskräfte, sich z.B. über Erfahrungen mit Arbeitszeitmodellen auszutauschen, könnten (vermehrt) kreative Phantasie für das Entwickeln von arbeitsorganisatorischen Lösungen freisetzen.
- In der Kultur der Stadtverwaltung sollte der Zusammenhalt sowohl durch mehr Vernetzung innerhalb einzelner und zwischen verschiedenen Bereichen als auch eine *Kultur der Anerkennung* weiter gestärkt werden. Bei Teilzeitbeschäftigten und insbesondere in den unteren Entgeltgruppen zeigt sich ein Bedarf an verstärkter Anerkennung und der Wunsch nach Zugehörigkeit.

¹ Projektabschlussbericht „Zusammenlegung abteilungsübergreifender Stellenanteile“ in der Stadtverwaltung Tübingen. Oktober 2017. Interner Bericht.

Vierter Impuls: Infrastrukturbezogene Rahmenbedingungen, personelle Ausstattung und Ressourcen weiterentwickeln

Die Vereinbarkeit von privater Sorge- und Erwerbsarbeit gilt es weiter im Blick zu behalten.

- Auch wenn viele der Befragten ihre Zufriedenheit mit der *Kinderbetreuung* in der Stadt äußern, zeigt sich, dass es der Kinderbetreuung insbesondere in den Randzeiten stellenweise an Betreuungsmöglichkeiten fehlt. Hier sind sowohl arbeitsorganisatorisch innerhalb der Stadtverwaltung Lösungen zu finden als auch in Bezug auf die Infrastruktur. Denkbar wäre eine Fortschreibung der Dienstvereinbarung zur Alternierenden Telearbeit. Eine Kooperation mit dem Tageselternverein oder weitere Ansätze wie etwa Eltern-Kind-Büros könnten darüber hinaus Abhilfe schaffen.
- Eine Konzeptentwicklung für *Alleinerziehende* und weitere betreuende Personen, was z.B. die Mitnahme oder Betreuung von Kindern bei Veranstaltungen der Arbeitsstelle oder außerordentlichen Besprechungen anbelangt, wird angeregt.
- Überstunden, die nicht immer rechtzeitig abgebaut werden können, und teils hoher Arbeitsdruck geben Hinweise auf eine notwendige Umsteuerung in der *Personalausstattung*. Wichtige Akzente können mit Überstundenregelungen gesetzt werden, die auf den jeweiligen Arbeitsbereich zugeschnitten sind. Vorschläge werden geäußert, einen Pool an Stunden zu bilden, die aufgrund von Reduzierungen von Arbeitsstunden entstehen, um so das Nachbesetzen von Stellenanteilen zu ermöglichen. In Bezug auf Leitungs- und Führungskräfte weisen Anregungen in Richtung einer Bestimmung von Stellvertretungen und einer Übergabe von Aufgaben an Mitarbeitende – auch im Sinne der Karriereförderung von Beschäftigten.
- *Transparenz und Beteiligung* bei der Festlegung von Berechnungsgrundlagen für den eigenen Arbeitsplatz könnten zu erhöhter Arbeitszufriedenheit und Motivation beitragen.
- Zu bedenken ist eine *größere Variationsbreite* bei den Zeitguthaben, damit der Übertrag von max. 40 Stunden nicht nur in den nächsten Monat, sondern entsprechend der Arbeitsstelle variabel über das gesamte Jahr ausgeglichen werden kann.² Dementsprechend könnte die Dienstvereinbarung über flexible Arbeitszeiten angepasst werden.

Wem nützt Teilzeit? Die Untersuchung zur Teilzeitarbeit in der Stadtverwaltung zeigt, dass die Interessen der Einzelnen, in Teilzeit zu arbeiten bzw. die Arbeit flexibel zu gestalten, und die der Organisation nicht im Gegensatz stehen müssen. Diese Befürchtungen wurden immer wieder benannt. Vielmehr zeigt sich: Teilzeitbeschäftigte thematisieren häufig von sich aus ihre Verantwortung für die Organisation. Und vor allem sind sie umso motivierter, je mehr sie sich mit ihren Interessen einbringen, mit ihrem Fachwissen mitgestalten können und als geschätzte Mitarbeitende gesehen werden – also zufrieden sind.

² Dienstvereinbarung über flexible Arbeitszeiten bei der Universitätsstadt Tübingen 2010 (zuzgl. Protokoll-erklärungen 2014, 2017)