

Jochmann-Döll, Andrea

**Research Report**

## Führen in Teilzeit: Möglichkeiten und Grenzen im Polizeidienst

Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 317

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Jochmann-Döll, Andrea (2016) : Führen in Teilzeit: Möglichkeiten und Grenzen im Polizeidienst, Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 317, ISBN 978-3-86593-224-2, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/130189>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# STUDY

Nr. 317 · März 2016

## FÜHREN IN TEILZEIT

Möglichkeiten und Grenzen im Polizeidienst

Andrea Jochmann-Döll

Dieser Band erscheint als 317. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung.

Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

# STUDY

---

Nr. 317 · März 2016

## FÜHREN IN TEILZEIT

Möglichkeiten und Grenzen im Polizeidienst

Andrea Jochmann-Döll

---

**Autorin:**

Dr. Andrea Jochmann-Döll ist Diplomkauffrau und Gründerin des Büros GEFA Forschung und Beratung. Sie arbeitet als freiberufliche Wissenschaftlerin und Beraterin, vor allem zu Themen der Gleichstellungspolitik und Entgeltgleichheit. Vorher war sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin sowie als Führungskraft und Frauenbeauftragte in der Stahlindustrie tätig.

© 2016 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

ISBN: 978-3-86593-224-2

Lektorat: Heike Herrberg, Bielefeld  
Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

# INHALT

---

<b>1. Neue Zeiten im Land: Teilzeitarbeit für Führungskräfte</b>	<b>7</b>
<b>2. Das Projekt</b>	<b>12</b>
<b>3. Zur Verbreitung von Führung in Teilzeit im Polizeidienst</b>	<b>15</b>
3.1 Datengrundlage und -beschaffung	15
3.2 Führung in Teilzeit bei den Landespolizeibehörden und dem Bundeskriminalamt	16
3.3 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	27
<b>4. Beweggründe für und gegen Teilzeitarbeit von Führungskräften</b>	<b>35</b>
4.1 Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie der Balance von Arbeit und Leben	35
4.2 Steigerung des Anteils von Frauen in Führungs- positionen	38
4.3 Persönliche Gründe der Beschäftigten	40
4.4 Personalpolitische Überlegungen	41
4.5 Verweise auf rechtliche Erfordernisse	43
4.6 Organisatorische Bedenken	45
<b>5. Erfahrungen mit Führung in Teilzeit im Polizeidienst</b>	<b>48</b>
5.1 Die Erfahrungen im Überblick	48
5.2 Erfahrungen in ausgewählten Bundesländern	49
5.3 Zusammenfassung der Erfahrungen	74
<b>6. Porträts von Führungskräften in Teilzeit</b>	<b>78</b>
6.1 Grit Auricht: „Ich will mich nicht abhängen lassen!“	79
6.2 Michael Kromm: „Bei einem Mann ist das eher noch was anderes.“	85
6.3 Diana Rada: „Dass ich Teilzeit bin, merken die meisten gar nicht.“	90

6.4	Jörg-Olaf Schanz: „Das ist ein Superschritt in die richtige Richtung!“	95
6.5	Tanja Schneider: „Ich habe das Glück, es so leben zu können.“	101
6.6	Frank Schumm: „Jeder sollte sich im Klaren sein, dass das Leben endlich ist.“	105
6.7	Tanja Wulff-Bruhn: „Der Schlüssel sind die Vorgesetzten!“	110
	<b>Literatur</b>	<b>117</b>

# 1. NEUE ZEITEN IM LAND: TEILZEITARBEIT FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

---

Das traditionelle Bild einer Führungskraft zeigt eine Person, die ständig im Dienst und jederzeit verfügbar ist und dabei keinerlei andere Verpflichtungen oder Interessen zu haben scheint, auch keine familiären. Dieses Bild ist zwar noch nicht völlig überholt, doch es ist deutlich verblasst und hat Konkurrenz durch attraktive Gegenentwürfe erhalten: Führungskräfte folgen neuen, alternativen Lebens- und Karrierewegen, die Platz für andere Interessen neben dem Beruf lassen, und reklamieren Freiräume für Familie und Privatleben, ohne dass dies einen Verzicht auf Karriere bedeuten muss.

Die große zeitliche Flexibilität und Einsatzbereitschaft des traditionellen Modells einer Führungskraft erforderte stets eine Partnerin bzw. einen Partner, die bzw. der häusliche, familiäre und andere private Aufgaben übernahm und so der Führungskraft „den Rücken freiholt“. Eine solche Konstellation wird von immer weniger Paaren gewünscht und kann kaum noch als der Regelfall erwartet werden, weshalb sich auch das Führungskräftemodell verändern muss. Für weibliche Führungskräfte dürfte diese Konstellation sowieso nur in wenigen Ausnahmefällen gegolten haben.

Vor diesem Hintergrund gerät Teilzeitarbeit als mögliches Arbeitszeitmodell für Führungskräfte in den Blick. Denn Teilzeitarbeit gilt als eine der wichtigen Voraussetzungen für die Realisierung von Arbeitszeitwünschen und -modellen, die mehr Spielräume für außerberufliches Engagement in unterschiedlichen Lebensbereichen ermöglichen (Work-Life-Balance) sowie für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dies gilt grundsätzlich für Männer wie für Frauen – faktisch ist Teilzeitarbeit jedoch ein Erwerbsmodell, das überwiegend von Frauen praktiziert wird.

So waren im März 2013 nur 34 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Vollzeitbeschäftigten, aber mehr als 80 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Teilzeitbeschäftigten in Deutschland Frauen. In Westdeutschland lag der Frauenanteil an den Vollzeitbeschäftigten mit 33,2 Prozent etwas unter dem Durchschnitt, in Ostdeutschland mit 39,8 Prozent deutlich darüber. Auch beim Frauenanteil an den Teilzeitbeschäftigten sind Unterschiede zwischen West- (82 Prozent) und Ostdeutschland (78,7 Prozent) zu beobachten (WSI GenderDatenPortal, eigene Berechnungen). Fast die Hälfte aller hierzulande erwerbstätigen Frauen arbeitet in Teilzeit (Statistisches Bundesamt 2012, S. 44).

Aus gleichstellungspolitischer Sicht ist Teilzeitarbeit durchaus ambivalent zu betrachten: Den verbesserten Möglichkeiten einer Teilhabe am Erwerbsleben und den vielfältigeren Optionen der Lebensgestaltung stehen deutliche Risiken der Benachteiligung und Diskriminierung entgegen, beispielsweise beim Entgelt, bei Beurteilungen, beim beruflichen Aufstieg und bei Ansprüchen aus den sozialen Sicherungssystemen (Stichwort: Altersarmut) (Klenner/Kohaut/Höyng 2010, S. 230 ff.).

Im Management sind Arbeitszeitverkürzungen und Teilzeitmodelle noch eher selten vertreten. Nach einer international vergleichenden Studie des Wissenschaftszentrums Berlin arbeiteten in Deutschland im Jahr 2009 nur fünf Prozent der Manager\_innen Teilzeit, in den Niederlanden als dem Land mit der in dieser Studie höchsten Teilzeitquote von Manager\_innen waren es zwölf Prozent (Hipp/Stuth 2013, S. 2 und 4).

In einzelnen Organisationen kann der Anteil von Führungskräften, die Teilzeit arbeiten, jedoch auch deutlich höher liegen. So wird in einer Veröffentlichung des Bundesministeriums des Innern (2015, S. 10) berichtet, dass im Bereich des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz 23 Prozent der Führungskräfte in Teilzeit arbeiten, davon knapp die Hälfte (47,2 Prozent) in einem Jobsharing-Modell. Im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie arbeiten 9,45 Prozent aller Führungskräfte in Teilzeit, 10,5 Prozent davon im Jobsharing. Für das Bundesverwaltungsamt wird der Anteil von Teilzeitführungs Kräften mit 14,21 Prozent angegeben (ebd., S. 10).

In der Stellungnahme des Sozialministeriums zu einem Antrag an den Landtag von Baden-Württemberg (2014) wurde aufgegeben, dass im Landesbereich 10,7 Prozent aller Beschäftigten ab Besoldungsgruppe A15 bzw. Entgeltgruppe E15 in Teilzeit arbeiten. Im kommunalen Bereich sind es sogar 11,5 Prozent (ebd., S. 3, eigene Berechnungen).

Die Gründe der eher zögerlichen Verbreitung von Führung in Teilzeit werden darin gesehen, dass vielfach immer noch nur eine „überlange Arbeitszeit als Aufstiegsleiter“ (Klenner/Kohaut/Höyng 2010, S. 238) gilt und Teilzeitarbeit bei Führungskräften demnach als Hemmnis für eine weitere Karriere angesehen wird. „Führung in Teilzeit“ wird von vielen Personalverantwortlichen und Führungskräften selbst mit großer Skepsis betrachtet oder gar für unmöglich gehalten, obwohl auch Arbeitgeber durch effizientes Arbeitsverhalten, hohe Motivation und Zufriedenheit, Verkürzung unproduktiver Arbeitsphasen und Arbeitsausfälle sowie gesunkene Fluktuationskosten durchaus von ihr profitieren könnten (Vedder/Vedder 2008, S. 428 ff.).

Darüber hinaus könnten Teilzeitmodelle für Führungskräfte nicht nur den oft geforderten Wandel der Arbeits(zeit)kultur in Unternehmen unter-

stützen, sondern auch einen Beitrag leisten zur größeren Chancengleichheit beim Zugang von Frauen und Männern zu Führungspositionen und zur Erhöhung des Anteils von Frauen an Führungskräften. Denn es dürfte unmittelbar einleuchten, dass die familiäre Lebenssituation und die Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf die Karrierechancen und Karrierewege von Frauen ganz besonders beeinflussen. Nicht nur Kinder, sondern auch Lebenspartner scheinen sich für Frauen als Karrierehindernis zu erweisen – das kann nach Kleinert et al. (2007) aus den statistischen Daten gefolgert werden, nach denen weibliche Führungskräfte seltener Kinder haben, häufiger alleinerziehend sind und seltener mit Partner\_in und Kind zusammenleben (vgl. auch Krell 2010, S. 442 ff.).

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass praktikable und für alle Beteiligten akzeptable Teilzeitarbeitsmodelle für Führungskräfte von großem aktuellen Interesse sind, da

- weibliche wie männliche Führungskräfte immer weniger bereit sein werden, entweder das klassische „Familienernährermodell“ zu leben oder auf die Gründung einer Familie zu verzichten, und sich zunehmend partnerschaftlich bei den Aufgaben und in der Verantwortung für die Familie engagieren wollen;
- weibliche wie männliche Führungskräfte ein immer deutlicher geäußertes Interesse an einer ausgewogenen Gestaltung ihrer Lebensbereiche haben (vgl. Bessing/Mahler Walther 2011; Klenner/Kohaut/Höyng 2010, S. 240 ff.);
- die gewünschte Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte nur mit veränderten Arbeitszeitkulturen und -modellen für Führungskräfte erreicht oder aber zumindest deutlich gefördert werden kann;
- durch sie „auch in Zukunft genügend qualifizierte Beschäftigte gewonnen, ihr Wissen, ihre Kompetenzen und ihre Arbeitsfähigkeit erhalten und ihre Potentiale optimal eingesetzt werden können“ (Bundesministerium des Innern 2015, S. 2);
- die rechtlichen Vorgaben des § 6 im Teilzeit- und Befristungsgesetz fordern, Teilzeitarbeit auch in leitenden Positionen zu ermöglichen. Ähnliches regelt § 13 im Bundesgleichstellungsgesetz für die Beschäftigten der Bundesverwaltung. Auch einige betriebliche Regelungen erwähnen Führungspositionen ausdrücklich als grundsätzlich geeignet für Teilzeit (Maschke/Zurholt 2013, S. 66).

Die Aktualität und Bedeutung des Themas zeigt sich auch daran, dass im Jahr 2015 in einem Projekt an der Cologne Business School unter Federführung

von Prof. Anja Karlshaus eine spezielle Internetseite zum Thema „Führen in Teilzeit“ gestartet wurde ([www.teilzeitfuehrung.info](http://www.teilzeitfuehrung.info)). Sie bietet Literaturhinweise und Kontakte, informiert über Praxisbeispiele, Initiativen und Netzwerke und verweist auf Veranstaltungen zum Thema.

Für die Dienststellen des Bundes hat das Bundesministerium des Innern (2015) eine Handlungsempfehlung herausgegeben, die neben grundsätzlichen Erwägungen und Argumentationen rechtliche Hinweise und praktische Empfehlungen zur Ausgestaltung und Umsetzung von Führung in Teilzeit enthält.

In bestimmten Erwerbsbereichen sind die Vorbehalte gegenüber Teilzeitarbeit für Führungskräfte besonders groß: überall dort, wo plötzliche unplanbare Ereignisse eintreten, wo unvorhersehbare Probleme gelöst werden müssen oder akute Notfälle sofortiges Eingreifen erfordern. Hier erscheint vielen die Anwesenheit einer verantwortlichen und weisungsbefugten Führungskraft oder zumindest ihre flexible und sofortige Einsatzbereitschaft als unumgänglich. Teilzeitarbeit der Führungskraft, die mit zeitweiliger Abwesenheit verknüpft ist, scheint hier auf den ersten Blick noch schwieriger zu realisieren zu sein als in anderen Wirtschaftsbereichen.

Einer dieser Bereiche ist die Polizei, wie von Vater (2013) deutlich herausgearbeitet wird. Ihr Vergleich der Polizeidienste Baden-Württembergs und Niedersachsens zeigt jedoch auch, dass Teilzeitbeschäftigung für polizeiliche Führungskräfte in einigen Bereichen bereits heute möglich ist und vor dem Hintergrund des Ziels, den Frauenanteil an Führungspositionen der Polizei zu erhöhen, ein aktuelles Thema darstellt (ebd., S. 12, 18, 60 ff.).

Auch in einem Modellprojekt des Landes Rheinland-Pfalz zur Förderung von Teilzeitarbeit bei Führungskräften der Landesverwaltung finden sich vier Praxisbeispiele von Teilzeit arbeitenden Polizist\_innen in Führungsfunktion (MIFKJF 2011). Selbst bei der Feuerwehr, wo plötzliche Ereignisse und akute Notfälle den Kern der Tätigkeit ausmachen, ist Führung in Teilzeit möglich, wie das Beispiel der Abteilungsleiterin Einsatzbetrieb bei der Branddirektion München zeigt (Landeshauptstadt München 2013). Und bei der Bundeswehr soll Führung in Teilzeit ebenfalls gefördert werden, auch unabhängig von Familienpflichten (Bundesministerium der Verteidigung 2014).

Im folgenden [Kapitel 2](#) geht es um die forschungsleitenden Fragen und Hypothesen sowie Angaben zur Methodik der vorliegenden Untersuchung. [Kapitel 3](#) enthält einen Überblick über die Verbreitung von Teilzeitarbeit bei Führungskräften im Polizeidienst verschiedener Bundesländer und des Bundeskriminalamtes. Beweggründe der Polizeibehörden für oder gegen die Einführung von Führung in Teilzeit fasst [Kapitel 4](#) zusammen, gefolgt von der

Darstellung der gesammelten Erfahrungen in [Kapitel 5](#). Die Porträts in [Kapitel 6](#) vermitteln einen Eindruck des beruflichen Werdegangs und der Alltagssituation von Polizist\_innen, die ihre Führungsaufgaben in Teilzeit erfüllen.

## 2. DAS PROJEKT

---

Ausgehend von dem oben geschilderten Hintergrund wurden folgende Hypothesen als Ausgangspunkt für das Forschungsprojekt formuliert:

- Auch in Tätigkeitsfeldern, in denen typischerweise plötzliche und unplanbare Ereignisse eintreten, auf die zeitnah reagiert werden muss, wie etwa im Polizeivollzugsdienst, ist Führung in Teilzeit möglich.
- Es gibt einen größeren Bedarf an Teilzeitmodellen aufseiten der (weiblichen wie männlichen) Führungskräfte, als bislang von den jeweiligen Arbeitgebern angeboten werden.
- Dies liegt daran, dass erfolgreich praktizierte Modelle von Führung in Teilzeit noch zu wenig bekannt sind und bestehende Vorbehalte, besonders die der mangelnden Praktikabilität, nicht ausgeräumt werden konnten.
- Auch wenn Führungskräfte in bestimmten Lebensphasen Teilzeitarbeit als attraktiv und ihren Zeitbedürfnissen entsprechend empfinden, gibt es Risiken und Grenzen, denen aktiv gestaltend begegnet werden muss.

Die Ziele des Projekts bestanden darin, zunächst eine aktuelle Übersicht über den Umfang und die Art der praktizierten Modelle von Führung in Teilzeit im Polizeivollzugsdienst zu erstellen. Diese Übersicht soll als sachliche Grundlage der Diskussion über Teilzeit bei der Polizei, aber auch in anderen Bereichen der öffentlichen wie privaten Wirtschaft dienen. Darüber hinaus sollten die Beweggründe und die gesammelten Erfahrungen mit Führung in Teilzeit bei der Polizei erfasst und aufbereitet werden. Damit geht es um Möglichkeiten und Chancen, aber auch um Grenzen und Risiken dieser Arbeitsform.

Folgende forschungsleitende Fragen sollten mithilfe des Forschungsprojekts beantwortet werden:

- In welchem Umfang wird Führungsarbeit im Polizeivollzugsdienst bereits in Teilzeit geleistet?
- Was waren die Beweggründe für diese Arbeitszeitregelung aufseiten der Behörde und der Führungskräfte?
- Welche Arbeitszeitmodelle und weiteren Regelungen liegen hier jeweils zugrunde?
- Welche Erfahrungen wurden vonseiten der Behörden und der Führungskräfte bislang gesammelt?

- Wo liegen Chancen, Möglichkeiten und Nutzen?
- Wo werden Risiken und Grenzen erlebt?
- Was sind Rahmenbedingungen für positive Beispiele?
- Welche positiven Beispiele für Führungsarbeit in Teilzeit gibt es?
- Wie lassen sich die Erfahrungen auf andere Bereiche der öffentlichen und privaten Wirtschaft übertragen?

Im ersten Schritt wurde eine schriftliche Umfrage in allen Polizeiverwaltungen der 16 Bundesländer, des Bundeskriminalamtes und der Bundespolizei durchgeführt. Der hierfür entwickelte Fragebogen sah Angaben zum Umfang von Teilzeitarbeit bei Führungskräften und zu den jeweils praktizierten Modellen vor. Außerdem wurden die Beweggründe für oder gegen die Teilzeitarbeit aufseiten der Behörden erfragt. Der Fragebogen konnte von zwölf Bundesländern sowie vom Bundeskriminalamt beantwortet werden (Näheres hierzu in Kapitel 3).

Nach einer ersten Auswertung der Daten wurden drei Bundesländer ausgewählt, in denen Teilzeitarbeit bei Führungskräften relativ weit verbreitet ist. In vertiefenden Interviews galt es zu erfahren, welche Erfahrungen gesammelt wurden und insbesondere, welche Voraussetzungen, welche Rahmenbedingungen und welche konkreten Maßnahmen und Regelungen sich als förderlich erwiesen und welche Grenzen sich gezeigt haben. Hierfür wurden acht etwa einstündige Gespräche geführt mit

- drei Vertreter\_innen der Personalverwaltung (eine Frau, zwei Männer),
- zwei Vertreter\_innen örtlicher Personalräte (eine Frau, ein Mann) und
- vier Gleichstellungsbeauftragten (vier Frauen; ein Gespräch mit zwei Gleichstellungsbeauftragten)

aus Polizeibehörden in Berlin (Polizeidirektion 1), Niedersachsen (Polizeidirektion Hannover) und Schleswig-Holstein (verschiedene Behörden).

Darüber hinaus wurden sieben Interviews mit Führungskräften in Teilzeit aus den genannten Bundesländern geführt, vier Frauen und drei Männern. Diese wurden von den jeweiligen Personalverwaltungen der Landespolizeibehörden ausgewählt, wobei als Kriterien neben der grundsätzlichen Gesprächsbereitschaft und der terminlichen Verfügbarkeit lediglich vorgegeben wurde, dass möglichst eine Frau und ein Mann zur Verfügung stehen sollten. Die Interviews sind Grundlage der Porträts in Kapitel 6, die als Beispiele für Good Practice anderen Polizeibehörden und Führungskräften dienen können.

Allen Personen aus den verschiedenen Landespolizeibehörden, die Daten zur Verfügung gestellt haben und die zu einem Gespräch und/oder einem

Porträt bereit waren, sei an dieser Stelle herzlich gedankt! Ein großer Dank geht ebenfalls an die Kolleginnen der Gewerkschaft der Polizei, die durch Engagement, Ideen und fachliche Hintergrundinformationen sowie bei der Kontaktaufnahme unterstützt haben!

## 3. ZUR VERBREITUNG VON FÜHRUNG IN TEILZEIT IM POLIZEIDIENST

---

### 3.1 Datengrundlage und -beschaffung

Um einen Überblick über die Verbreitung von Teilzeitarbeit bei Führungskräften im Polizeidienst zu erhalten, wurden alle 16 Landespolizeibehörden sowie die Präsidenten der Bundespolizei und des Bundeskriminalamtes angeschrieben und um Übermittlung entsprechender Daten gebeten. Hierzu wurde ein Erhebungsbogen entwickelt, der sowohl die gewünschten Daten beschrieb als auch einige Einschätzungen zu dem Arbeitszeitmodell erheben sollte. Der Bogen enthielt fünf Abschnitte:

1. Zahl der Führungskräfte in Voll- und Teilzeit, nach Geschlecht und nach Beschäftigungsbereich (Beamte\_innen im Polizeivollzugsdienst, Beamte\_innen außerhalb des Polizeivollzugsdienstes, Tarifbeschäftigte)
2. Angaben zum Umfang der Teilzeitarbeit von Führungskräften (vollzeitnah, zwischen 50 und 74 Prozent, unter 50 Prozent der Vollzeitarbeitszeit), nach Geschlecht
3. Angaben zur Verteilung der Arbeitszeit (praktiziertes Arbeitszeitmodell)
4. Angaben zu Gründen für und gegen die Ausübung einer Führungsposition in Teilzeit
5. Einschätzung der gesammelten Erfahrungen mit Führung in Teilzeit

Von zwölf Landespolizeibehörden und vom Bundeskriminalamt konnten Daten zur Verfügung gestellt werden. Die Länder Hamburg, Hessen, Sachsen und Thüringen sowie die Bundespolizei beteiligten sich aus unterschiedlichen Gründen nicht an der Umfrage. Während für die meisten Polizeibereiche ein Fragebogen zentral ausgefüllt wurde, sandten die Polizeibehörden von Baden-Württemberg, Mecklenburg-Vorpommern, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz den Bogen zur Beantwortung an die zugeordneten Polizeipräsidien und -einrichtungen weiter. Aus diesen Bundesländern kamen daher mehrere Fragebögen zurück, die von der Autorin zusammengefasst wurden, so dass ein Gesamtüberblick für die Polizei dieses Bundeslandes entstehen konnte.

### 3.2 Führung in Teilzeit bei den Landespolizeibehörden und dem Bundeskriminalamt

Die Verbreitung von Führung in Teilzeit bei den Polizeibehörden der einzelnen Bundesländer sowie beim Bundeskriminalamt wird im Folgenden jeweils in einem standardisierten „Steckbrief“ dargestellt – es wird lediglich auf Besonderheiten in dem jeweiligen Polizeibereich hingewiesen. Eine zusammenfassende und vergleichende Darstellung findet sich im [Abschnitt 3.3](#).

#### Baden-Württemberg

In Baden-Württemberg wurden die Daten für dieses Projekt im Zusammenhang mit einer Umfrage des Innenministeriums zum Audit familieundberuf erhoben. Der Begriff der Führungskraft wurde hierfür durch Angabe aller Leitungsfunktionen präzisiert. Es gingen 16 Fragebögen ein, die von der Autorin zusammengefasst wurden.

Bemerkenswert ist bei den Angaben in [Tabelle 1](#) der hohe Anteil männlicher Führungskräfte (in Teilzeit) von knapp 60 Prozent (40 Männer). Eine potenzielle Ursache ist die Möglichkeit für Beamt\_innen, nach § 39 des Landesbeamtengesetzes von Baden-Württemberg, die Altersgrenze um ein Jahr hinauszuschieben. Wer diese Regelung in Anspruch nimmt, erhält nach § 73 des Landesbesoldungsgesetzes Baden-Württemberg einen zehnzehnten Zuschlag zur Besoldung. Nach Auskunft von Ansprechpersonen in Baden-Württemberg nutzen viele der Beamt\_innen diesen Zuschlag, um ihre Arbeitszeit um zehn Prozent zu reduzieren, ohne einen Einkommensverlust in Kauf nehmen zu müssen. Bei vier Führungskräften wurde in den Fragebögen explizit darauf hingewiesen, dass ihre Teilzeit in Zusammenhang mit der Altersgrenze steht bzw. Altersteilzeit praktiziert wird. Möglicherweise trifft dies für noch mehr männliche Führungskräfte kurz vor der Altersgrenze zu, ohne dass dies gesondert erwähnt wurde.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Für die in diesem Projekt interessierende Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen der Teilzeitarbeit für Führungskräfte im Polizeidienst ist es unerheblich, ob die Arbeitszeit aus familiären Gründen reduziert wird, als eine besondere Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand oder aus anderen (privaten) Überlegungen. Entscheidend ist, in welchem Umfang (jüngere wie ältere) Führungskräfte Teilzeitarbeit praktizieren und wie diese gelingen kann. Deshalb war es hier nicht erforderlich, die Gründe zu erheben bzw. die Zahl der Führungskräfte, die Teilzeit im Zusammenhang mit dem Herausschieben der Altersgrenze praktizieren.

Tabelle 1

**Führung in Teilzeit in Baden-Württemberg**

<b>Führungskräfte insgesamt</b>	2.962
<b>Frauenanteil an Führungskräften</b>	5,7 %
<b>Führungskräfte in Teilzeit, davon Frauen und Männer</b>	67 27 Frauen, 40 Männer
<b>Anteil von Führungskräften in Teilzeit an allen Führungskräften</b>	2,3 %
<b>Anteil von Frauen an den Führungskräften in Teilzeit</b>	40,3 %
<b>Führungskräfte in Teilzeit im Polizeivollzugsdienst</b>	58
<b>Anteil von Teilzeitführungskräften im Polizei- vollzugsdienst an allen Führungskräften in Teilzeit</b>	86,6 %

Stand: 30.6.2015

**Bayern**

Aus Bayern konnten ausschließlich Daten für den höheren Dienst geliefert werden, das heißt, es wurden „Behörden-, Abteilungs-, Sachgebiets- und Inspektionsleiter“ (Angabe im Fragebogen) erfasst. Daten zur Verbreitung von Führung in Teilzeit im gehobenen Dienst lagen nicht vor. Träfe die Annahme zu, dass eher jüngere Führungskräfte, die sich noch im gehobenen Dienst befinden, aufgrund ihrer familiären Situation an Führung in Teilzeit interessiert sind und sie praktizieren, dann dürfte der Anteil an entsprechenden Führungskräften in Bayern höher liegen, wenn die Daten auch den gehobenen Dienst erfassen würden.

Bemerkenswert bei den Angaben in [Tabelle 2](#) ist der im Vergleich zu anderen Bundesländern hohe Anteil von Führungskräften in Teilzeit außerhalb des Polizeivollzugsdienstes, also im Verwaltungsbereich, von 72 Prozent.

Tabelle 2

**Führung in Teilzeit in Bayern**

<b>Führungskräfte insgesamt</b>	817
<b>Frauenanteil an Führungskräften</b>	7,6 %
<b>Führungskräfte in Teilzeit, davon Frauen und Männer</b>	25 12 Frauen, 13 Männer
<b>Anteil von Führungskräften in Teilzeit an allen Führungskräften</b>	3,1 %
<b>Anteil von Frauen an den Führungskräften in Teilzeit</b>	48,0 %
<b>Führungskräfte in Teilzeit im Polizeivollzugsdienst</b>	7
<b>Anteil von Teilzeitführungskräften im Polizeivollzugs- dienst an allen Führungskräften in Teilzeit</b>	28 %

Stand: 30.6.2015

**Berlin**

In Berlin sind 411 der insgesamt 2.014 polizeilichen Führungskräfte weiblich. Dieser Anteil von 20,4 Prozent ist vergleichsweise hoch. Gut 13 Prozent dieser weiblichen Führungskräfte, nämlich 55, nehmen ihre Führungsaufgabe in Teilzeit wahr. Der Anteil von Führungskräften, die in Teilzeit arbeiten, liegt bei 3,2 Prozent; weitere Angaben fasst [Tabelle 3](#) zusammen.

Tabelle 3

**Führung in Teilzeit in Berlin**

<b>Führungskräfte insgesamt</b>	2.014
<b>Frauenanteil an Führungskräften</b>	20,4 %
<b>Führungskräfte in Teilzeit, davon Frauen und Männer</b>	65 55 Frauen, 10 Männer
<b>Anteil von Führungskräften in Teilzeit an allen Führungskräften</b>	3,2 %

<b>Anteil von Frauen an den Führungskräften in Teilzeit</b>	84,6 %
<b>Führungskräfte in Teilzeit im Polizeivollzugsdienst</b>	39
<b>Anteil von Teilzeitführungskräften im Polizeivollzugsdienst an allen Führungskräften in Teilzeit</b>	60 %

Stand: 31.12.2014

## Brandenburg

In Brandenburg sind, wie [Tabelle 4](#) ausweist, sehr wenige Führungskräfte in Teilzeit beschäftigt, konkret: vier Führungskräfte bzw. 0,9 Prozent. Davon sind drei Männer. Alle Teilzeitführungskräfte gehören dem Polizeivollzugsdienst an.

Tabelle 4

### Führung in Teilzeit in Brandenburg

<b>Führungskräfte insgesamt</b>	438
<b>Frauenanteil an Führungskräften</b>	8,4 %
<b>Führungskräfte in Teilzeit, davon Frauen und Männer</b>	4 1 Frau, 3 Männer
<b>Anteil von Führungskräften in Teilzeit an allen Führungskräften</b>	0,9 %
<b>Anteil von Frauen an den Führungskräften in Teilzeit</b>	25,0 %
<b>Führungskräfte in Teilzeit im Polizeivollzugsdienst</b>	4
<b>Anteil von Teilzeitführungskräften im Polizeivollzugsdienst an allen Führungskräften in Teilzeit</b>	100 %

Stand: 30.6.2015

## Bremen

Aus dem Bundesland Bremen (Tabelle 5) liegen ausschließlich Angaben für die Vollzugspolizei Bremens vor. Daten für Führungskräfte außerhalb des Polizeivollzugsdienstes und für die Ortschaftspolizeibehörde Bremerhaven konnten nicht zur Verfügung gestellt werden. Teilzeit wird zwar laut Antwortschreiben von Führungskräften aller drei in Bremen unterschiedenen Führungsebenen wahrgenommen, doch „eine detaillierte Aufschlüsselung dieser Daten liegt der Direktion Finanzen/Personal nicht vor, sodass mehrere Fragen in dem Datenerhebungsbogen nicht ausgefüllt werden konnten.“ Nach den Angaben im Bogen kommt Teilzeitarbeit bei Führungskräften zumindest im Polizeivollzugsdienst Bremens nicht vor.

Tabelle 5

### Führung in Teilzeit in Bremen

<b>Führungskräfte insgesamt</b>	393
<b>Frauenanteil an Führungskräften</b>	8,9 %
<b>Führungskräfte in Teilzeit, davon Frauen und Männer</b>	0
<b>Anteil von Führungskräften in Teilzeit an allen Führungskräften</b>	0 %
<b>Anteil von Frauen an den Führungskräften in Teilzeit</b>	0 %
<b>Führungskräfte in Teilzeit im Polizeivollzugsdienst</b>	0
<b>Anteil von Teilzeitführungs Kräften im Polizeivollzugsdienst an allen Führungskräften in Teilzeit</b>	0 %

Stand: 2.7.2015

## Bundeskriminalamt

Für das Bundeskriminalamt wird nicht nur der zweithöchste Frauenanteil an Führungskräften ausgewiesen, sondern mit 7,4 Prozent auch der höchste Anteil von Führungskräften in Teilzeit aller an der Umfrage beteiligten Polizeibereiche (Tabelle 6). Dieser hohe Anteil mag sich zumindest teilweise durch die Spezifika der Tätigkeiten im Bundeskriminalamt begründen lassen. Dort gibt es einen höheren Anteil an verwaltenden und überwiegend planbaren

Tätigkeiten – die Teilzeitarbeit in Führungsfunktionen einfacher praktikierbar erscheinen lassen –, als dies beim stets mit unplanbaren Ereignissen konfrontierten Polizeivollzugsdienst in den Landespolizeibehörden der Fall ist.

Zudem praktizieren sieben der 691 Führungskräfte Altersteilzeit im Blockmodell (vgl. hierzu Abschnitt 3.3). Werden diese sieben Führungskräfte in Altersteilzeit von der Zahl der Führungskräfte in Teilzeit abgezogen, sind immer noch 44 Führungskräfte bzw. 6,4 Prozent aller Führungskräfte in Teilzeit beschäftigt. Dies ist noch immer der höchste Anteil im Vergleich aller Polizeibereiche.

Tabelle 6

### Führung in Teilzeit im Bundeskriminalamt

<b>Führungskräfte insgesamt</b>	691
<b>Frauenanteil an Führungskräften</b>	24,9 %
<b>Führungskräfte in Teilzeit, davon Frauen und Männer</b>	51 33 Frauen, 18 Männer
<b>Anteil von Führungskräften in Teilzeit an allen Führungskräften</b>	7,4 %
<b>Anteil von Frauen an den Führungskräften in Teilzeit</b>	64,7 %
<b>Führungskräfte in Teilzeit im Polizeivollzugsdienst</b>	27
<b>Anteil von Teilzeitführungskräften im Polizeivollzugsdienst an allen Führungskräften in Teilzeit</b>	52,9 %

Stand: 30.6.2015

### Mecklenburg-Vorpommern

In Mecklenburg-Vorpommern wurden die Daten für dieses Projekt im Zusammenhang mit einer Umfrage bei allen Polizeipräsidien und -einrichtungen erhoben. Es gingen 13 Fragebögen ein, die von der Autorin für die Angaben in [Tabelle 7](#) zusammengefasst wurden.

Mit einem Anteil von 2,6 Prozent Führungskräften in Teilzeit liegt Mecklenburg-Vorpommern im unteren Mittelfeld der zur Verfügung stehenden Daten. Bemerkenswert ist, dass in diesem Bundesland mehr männliche als weibliche Führungskräfte in Teilzeit arbeiten. Anders als in Baden-Württem-

berg gibt es hier jedoch keine Hinweise darauf, dass dies mit Altersteilzeit oder besonderen (Teilzeit-)Regelungen für ältere Führungskräfte zusammenhängt. Weiterhin ist bemerkenswert, dass prozentual mehr Führungskräfte als in vielen anderen Bundesländern bzw. beim Bundeskriminalamt außerhalb des Polizeivollzugsdienstes (also im Verwaltungsbereich) angesiedelt sind.

Tabelle 7

### **Führung in Teilzeit in Mecklenburg-Vorpommern**

<b>Führungskräfte insgesamt</b>	660
<b>Frauenanteil an Führungskräften</b>	8,3 %
<b>Führungskräfte in Teilzeit, davon Frauen und Männer</b>	17 7 Frauen, 10 Männer
<b>Anteil von Führungskräften in Teilzeit an allen Führungskräften</b>	2,6 %
<b>Anteil von Frauen an den Führungskräften in Teilzeit</b>	41,2 %
<b>Führungskräfte in Teilzeit im Polizeivollzugsdienst</b>	7
<b>Anteil von Teilzeitführungs Kräften im Polizeivollzugsdienst an allen Führungskräften in Teilzeit</b>	41,2 %

Stand: überwiegend 30.6.2015

### **Niedersachsen**

Wie [Tabelle 8](#) zeigt, beträgt der Anteil weiblicher Führungskräfte in Niedersachsen 11,7 Prozent, der Anteil von Führungskräften in Teilzeit liegt mit 3,5 Prozent im oberen Bereich des Bundesländervergleichs. Die Definition von „Führungskräften“ für die Datenerhebung richtete sich gemäß einer internen Definition im Wesentlichen danach, ob bei der regelmäßigen Beurteilung eine Bewertung des Führungsverhaltens vorgesehen ist. Dies kann für Führungskräfte des gehobenen wie des höheren Dienstes zutreffen. In den Daten von Niedersachsen sind Führungskräfte in Altersteilzeit ausdrücklich nicht enthalten.

Tabelle 8

<b>Führung in Teilzeit in Niedersachsen</b>	
<b>Führungskräfte insgesamt</b>	2.966
<b>Frauenanteil an Führungskräften</b>	11,7 %
<b>Führungskräfte in Teilzeit, davon Frauen und Männer</b>	104 74 Frauen, 30 Männer
<b>Anteil von Führungskräften in Teilzeit an allen Führungskräften</b>	3,5 %
<b>Anteil von Frauen an den Führungskräften in Teilzeit</b>	71,2 %
<b>Führungskräfte in Teilzeit im Polizeivollzugsdienst</b>	86
<b>Anteil von Teilzeitführungskräften im Polizeivollzugs- dienst an allen Führungskräften in Teilzeit</b>	82,7 %

Stand: 30.6.2015

### Nordrhein-Westfalen

Die Daten für Nordrhein-Westfalen wurden durch eine Umfrage bei allen Polizeipräsidien und -einrichtungen des Landes erhoben. Es gingen 50 Fragebögen ein, die die Autorin für [Tabelle 9](#) zusammengefasst hat.

In Nordrhein-Westfalen als bevölkerungsreichstem Bundesland sind in absoluten Zahlen die meisten Führungskräfte, nämlich 4.957, und auch die meisten Führungskräfte in Teilzeit (139) beschäftigt. Der Anteil der Führungskräfte in Teilzeit an allen Führungskräften bewegt sich mit 2,8 Prozent eher im unteren Mittelfeld.

In diesen Zahlen sind eine Führungskraft im Blockmodell der Altersteilzeit sowie vier Führungskräfte im Sabbatjahr enthalten ([vgl. hierzu Abschnitt 3.3](#)). Werden diese fünf Führungskräfte von den angegebenen Zahlen abgezogen, sind bei der nordrhein-westfälischen Polizei 134 Führungskräfte in Teilzeit beschäftigt, was einem Anteil von 2,7 Prozent entspricht.

Tabelle 9

**Führung in Teilzeit in Nordrhein-Westfalen**

<b>Führungskräfte insgesamt</b>	4.957
<b>Frauenanteil an Führungskräften</b>	9,1 %
<b>Führungskräfte in Teilzeit, davon Frauen und Männer</b>	139 100 Frauen, 39 Männer
<b>Anteil von Führungskräften in Teilzeit an allen Führungskräften</b>	2,8 %
<b>Anteil von Frauen an den Führungskräften in Teilzeit</b>	71,9 %
<b>Führungskräfte in Teilzeit im Polizeivollzugsdienst</b>	108
<b>Anteil von Teilzeitführungskräften im Polizeivollzugs- dienst an allen Führungskräften in Teilzeit</b>	77,7 %

Stand: 30.6.2015

**Rheinland-Pfalz**

Die Daten für Rheinland-Pfalz ergeben sich aus einer Umfrage bei allen Polizeibehörden des Landes. Es gingen zehn Fragebögen ein, die von der Autorin in [Tabelle 10](#) zusammengefasst wurden.

Von allen Führungskräften verrichten in Rheinland-Pfalz 2,9 Prozent ihre Tätigkeit in Teilzeit, sie sind dabei überwiegend (76,9 Prozent) im Polizeivollzugsdienst beschäftigt.

Tabelle 10

**Führung in Teilzeit in Rheinland-Pfalz**

<b>Führungskräfte insgesamt</b>	1.334
<b>Frauenanteil an Führungskräften</b>	7,6 %
<b>Führungskräfte in Teilzeit, davon Frauen und Männer</b>	39 28 Frauen, 11 Männer
<b>Anteil von Führungskräften in Teilzeit an allen Führungskräften</b>	2,9 %

<b>Anteil von Frauen an den Führungskräften in Teilzeit</b>	71,8 %
<b>Führungskräfte in Teilzeit im Polizeivollzugsdienst</b>	30
<b>Anteil von Teilzeitführungskräften im Polizeivollzugsdienst an allen Führungskräften in Teilzeit</b>	76,9 %

Stand: überwiegend 1.1.2015

## Saarland

Bei den Daten des Saarlandes in [Tabelle 11](#) ist zu beachten, dass hier auch stellvertretende Führungskräfte erfasst wurden. Deren Anteil an Führungskräften in Teilzeit dürfte höher liegen als bei den Führungskräften selbst, da die organisatorischen und kommunikativen Herausforderungen der Führungsarbeit in Teilzeit in der Stellvertretungsfunktion eine geringere Bedeutung haben dürften und Teilzeitarbeit daher als leichter realisierbar angesehen werden dürfte.

**Tabelle 11**

### Führung in Teilzeit im Saarland

<b>Führungskräfte insgesamt</b>	499
<b>Frauenanteil an Führungskräften</b>	11,2 %
<b>Führungskräfte in Teilzeit, davon Frauen und Männer</b>	8 6 Frauen, 2 Männer
<b>Anteil von Führungskräften in Teilzeit an allen Führungskräften</b>	1,6 %
<b>Anteil von Frauen an den Führungskräften in Teilzeit</b>	75 %
<b>Führungskräfte in Teilzeit im Polizeivollzugsdienst</b>	7
<b>Anteil von Teilzeitführungskräften im Polizeivollzugsdienst an allen Führungskräften in Teilzeit</b>	87,5 %

Stand: 30.6.2015

## Sachsen-Anhalt

Bei der Betrachtung der Daten Sachsen-Anhalts in [Tabelle 12](#) muss berücksichtigt werden, dass ausschließlich Daten für den höheren Dienst zur Verfügung gestellt werden konnten. Der Anteil von Teilzeitführungs Kräften im gehobenen Dienst liegt möglicherweise höher, da die hier beschäftigten Führungskräfte jünger sein dürften und von daher konkreter mit Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf befasst sein könnten. Es handelt sich außerdem lediglich um zwei Personen, so dass die Daten zurückhaltend analysiert werden sollten.

Tabelle 12

### Führung in Teilzeit in Sachsen-Anhalt

<b>Führungskräfte insgesamt</b>	84
<b>Frauenanteil an Führungskräften</b>	27,4 %
<b>Führungskräfte in Teilzeit, davon Frauen und Männer</b>	2 2 Frauen
<b>Anteil von Führungskräften in Teilzeit an allen Führungskräften</b>	2,4 %
<b>Anteil von Frauen an den Führungskräften in Teilzeit</b>	100 %
<b>Führungskräfte in Teilzeit im Polizeivollzugsdienst</b>	0
<b>Anteil von Teilzeitführungs Kräften im Polizeivollzugsdienst an allen Führungskräften in Teilzeit</b>	0 %

Stand: 31.12.2014

## Schleswig-Holstein

Schleswig-Holstein hat nach dem Bundeskriminalamt den höchsten Anteil an Führungskräften in Teilzeit: 5,8 Prozent. Darin sind auch die stellvertretenden Führungskräfte, insbesondere stellvertretende Dienstgruppenleiter\_innen enthalten. Diese Positionen sind in Schleswig-Holstein allerdings „dienstpostenbewertet“, werden also als eigenständiger Dienstposten geführt und besetzt. Stellvertretende Dienstgruppenleiter\_innen bilden in Schleswig-Holstein mit der Dienstgruppenleitung ein Führungsteam und übernehmen regelmäßige Aufgaben einer Führungskraft.

Tabelle 13

**Führung in Teilzeit in Schleswig-Holstein**

<b>Führungskräfte insgesamt</b>	1.210
<b>Frauenanteil an Führungskräften</b>	10,2 %
<b>Führungskräfte in Teilzeit, davon Frauen und Männer</b>	70 53 Frauen, 17 Männer
<b>Anteil von Führungskräften in Teilzeit an allen Führungskräften</b>	5,8 %
<b>Anteil von Frauen an den Führungskräften in Teilzeit</b>	75,7 %
<b>Führungskräfte in Teilzeit im Polizeivollzugsdienst</b>	66
<b>Anteil von Teilzeitführungskräften im Polizeivollzugs- dienst an allen Führungskräften in Teilzeit</b>	94,3 %

Stand: 30.6.2015

**3.3 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen**

Teilzeitarbeit bei Führungskräften ist in den Polizeibehörden Deutschlands noch nicht weit verbreitet – dies zeigen die Daten der Umfrage. Sie verdeutlichen aber ebenso, dass Führung in Teilzeit im Polizeidienst prinzipiell möglich ist. Den höchsten Anteil an Führungskräften in Teilzeit haben das Bundeskriminalamt mit 7,4 Prozent, Schleswig-Holstein mit 5,8 Prozent (einschließlich Stellvertretungen) und Niedersachsen mit 3,5 Prozent. Der Durchschnitt aller beteiligten Polizeibereiche beträgt 3,1 Prozent.

Damit liegt der Polizeidienst hierzulande im Jahr 2014/2015 insgesamt noch unter dem für 2009 von Hipp/Stuth (2013, S.2) ermittelten deutschen Durchschnitt von 5 Prozent. Er erreicht zudem weder die höheren Anteile in den Bundesministerien der Justiz und für Verbraucherschutz (47,2 Prozent) sowie für Wirtschaft und Energie (9,45 Prozent) und des Bundesverwaltungsamtes (14,21 Prozent) noch die Anteile im Landes- und kommunalen Dienst Baden-Württembergs (10,7 bzw. 11,5 Prozent), wie sie in Kapitel 1 angegeben wurden.

Die Anteile von Teilzeitführungskräften in den verschiedenen Bundesländern können nur mit der Einschränkung verglichen werden, dass die Datengrundlagen voneinander abweichen, wie in [Abschnitt 3.2](#) beschrieben.

Die Daten Schleswig-Holsteins und des Saarlandes enthalten auch stellvertretende Führungskräfte, die Daten für Bayern und Sachsen-Anhalt ausschließlich Führungskräfte des höheren Dienstes. Für Bremen wurden nur Zahlen des Polizeivollzugsdienstes und ohne Bremerhaven gemeldet. Alle Vergleiche müssen deshalb diese Besonderheiten berücksichtigen bzw. ausweisen.

In den drei Polizeibereichen mit vergleichsweise vielen Teilzeitführungs-kräften ist zugleich ein relativ hoher Anteil von Frauen an allen Führungs-kräften zu beobachten: Beim Bundeskriminalamt beträgt er 24,9 Prozent, in Schleswig-Holstein 10,2 Prozent (einschließlich Stellvertretungen) und in Niedersachsen 11,7 Prozent. Hinzuweisen ist ebenfalls auf Berlin, wo der Frauenanteil an allen Führungskräften 20,4 Prozent beträgt und sich der Anteil von Führungskräften in Teilzeit mit 3,2 Prozent ebenfalls im oberen Bereich befindet. Für das Saarland gilt dieser Zusammenhang nicht: Der Frauenanteil an den Führungskräften wird zwar mit relativ hohen 11,2 Prozent ausgewiesen (einschließlich Stellvertretungen), doch der Anteil von Führungs-kräften in Teilzeit liegt im unteren Bereich (1,6 Prozent) (vgl. [Abbildung 1](#)).

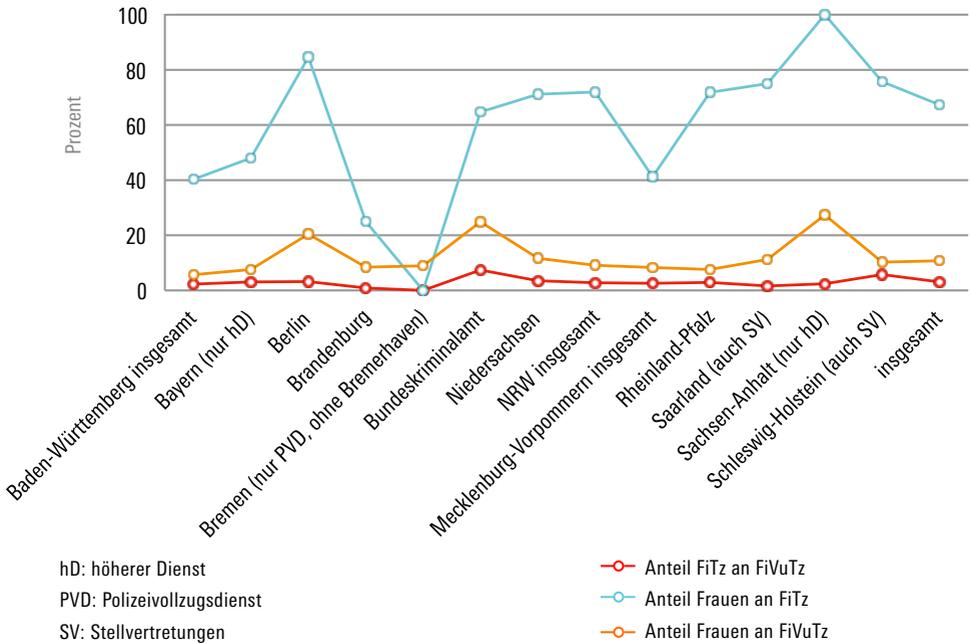
Teilzeitarbeit wird also zwar überwiegend von weiblichen Führungskräften praktiziert, aber keineswegs ausschließlich. Die Anteile von Frauen an allen Führungskräften in Teilzeit betragen zwischen 40,3 Prozent in Baden-Württemberg und 84,6 Prozent in Berlin, bei einem Durchschnitt von 67,3 Prozent. (Die Werte für Brandenburg und Sachsen-Anhalt wurden hier nicht beachtet, da sie auf einer Zahl von unter fünf Führungskräften beruhen.)

Die niedrigen Anteile von Führungskräften in Teilzeit in den östlichen Bundesländern sind möglicherweise auf den dort generell geringeren Stellenwert von Teilzeitarbeit und das Überwiegen von Vollzeitarbeit bei Frauen wie Männern zurückzuführen. Doch diese Vermutung lässt sich mit den vorliegenden Zahlen nicht schlüssig belegen, denn einerseits unterscheidet sich der Anteil in Mecklenburg-Vorpommern mit 2,6 Prozent nur unwesentlich von den 2,8 Prozent in Nordrhein-Westfalen – andererseits liegt er immer noch höher als der baden-württembergische Anteil von 2,3 Prozent, der wiederum niedriger ist als der Anteil von Teilzeitführungs-kräften in Sachsen-Anhalt (2,4 Prozent; ausschließlich höherer Dienst). Für eine tragfähige Aussage über mögliche Zusammenhänge wären weitere Analysen erforderlich.

In Teilzeit arbeitende Führungskräfte gibt es sowohl im (verbeamteten) Polizeivollzugsdienst als auch außerhalb, im Bereich der Verwaltungsbeamt\_innen. Nur ein geringer Anteil der (Teilzeit arbeitenden) Führungskräfte gehört dem Tarifbereich an. Dies zeigt die [Abbildung 2](#).

Abbildung 1

**Anteile von Frauen und von Führungskräften in Teilzeit (FiTz) an Führungskräften in Voll- und Teilzeit (FiVuTz), Anteile von Frauen an FiTz und Anteile von Frauen an FiVuTz, nach Polizeibereichen, 2014/2015**



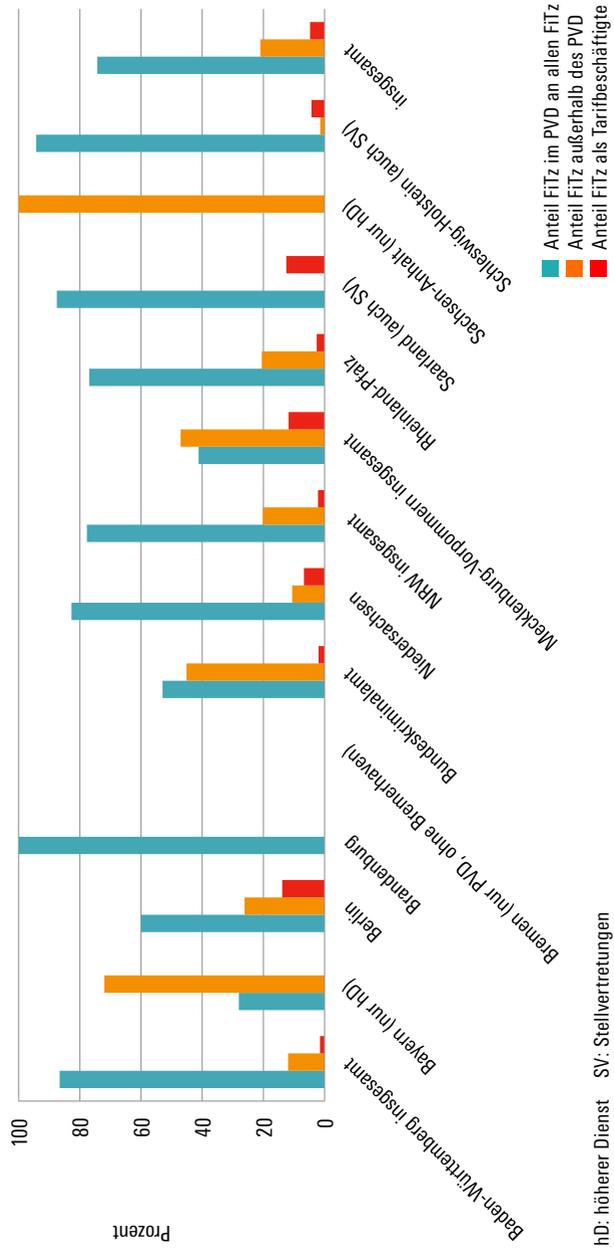
Quelle: eigene Erhebungen

Mehr als die Hälfte (56,7 Prozent) der Führungskräfte in Teilzeit arbeiten vollzeitnah, haben also eine Arbeitszeit von 75 Prozent der Vollarbeitszeit oder mehr vereinbart. Für ein gutes Drittel der Teilzeitführungskräfte (37,7 Prozent) beträgt die Arbeitszeit zwischen 50 und 74 Prozent der Vollarbeitszeit. Nur für gut fünf Prozent gilt eine Arbeitszeit von weniger als 50 Prozent der Vollarbeitszeit (vgl. [Abbildung 3](#)).

Die Verteilung der Arbeitszeitvolumina der Teilzeitführungskräfte variiert beträchtlich zwischen den Bundesländern. In einigen Ländern stellt die vollzeitnahe Teilzeit die deutlich überwiegende Regel dar, hierzu zählen Bay-

Abbildung 2

**Führungskräfte in Teilzeit inner- und außerhalb des Polizeivollzugsdienstes (PVD) und als Tarifbeschäftigte, nach Polizeibereichen, 2014/2015**

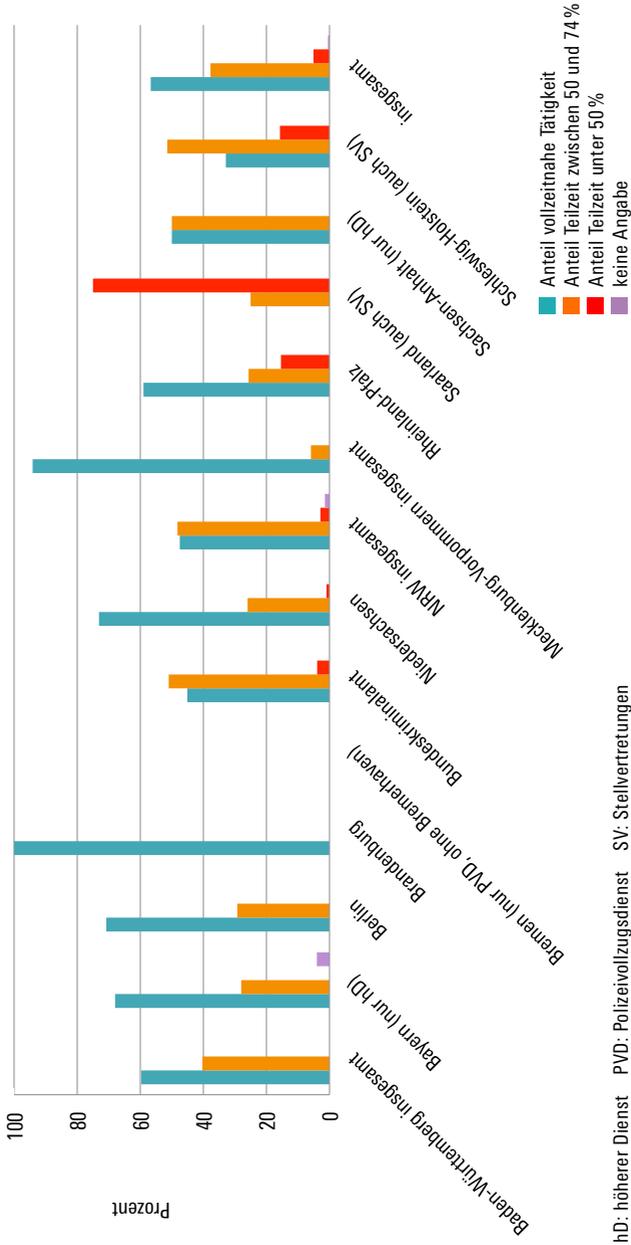


hD: höherer Dienst SV: Stellvertretungen

Quelle: eigene Erhebungen

Abbildung 3

Führungskräfte in Teilzeit, nach Arbeitszeitvolumen und Polizeibereichen, 2014/2015



hD: höherer Dienst PVD: Polizeivollzugsdienst SV: Stellvertretungen

Quelle: eigene Erhebungen

ern (68 Prozent, ausschließlich höherer Dienst), Berlin (70,8 Prozent), Brandenburg (100 Prozent), Niedersachsen (73,1 Prozent) und Mecklenburg-Vorpommern (94,1 Prozent). Andere Bundesländer liegen hier nahe dem Durchschnitt: Baden-Württemberg (59,7 Prozent), Rheinland-Pfalz (59 Prozent) sowie Sachsen-Anhalt (50 Prozent, ausschließlich höherer Dienst). In den übrigen Bundesländern liegt die vollzeitnahe Teilzeit bei Führungskräften unterhalb der 50-Prozent-Marke: in Nordrhein-Westfalen (47,5 Prozent), dem Saarland (0 Prozent, einschließlich Stellvertretungen) und in Schleswig-Holstein (32,9 Prozent, einschließlich Stellvertretungen). Auch das Bundeskriminalamt gehört mit 45,1 Prozent zu dieser Gruppe.

Für die übrigen Teilzeitführungskräfte gilt jeweils eine Arbeitszeit von 50 bis 74 Prozent der Vollarbeitszeit, Arbeitszeit unterhalb der 50 Prozent-Marke kann bei den Führungskräften in den meisten Bundesländern und beim Bundeskriminalamt als marginal vernachlässigt werden. Ausnahmen von dieser Regel stellen drei Bundesländer dar. In Rheinland-Pfalz arbeiten 15,4 Prozent der Teilzeitführungskräfte unter 50 Prozent der Vollarbeitszeit – zu gleichen Anteilen Frauen und Männer. In Schleswig-Holstein sind es 15,7 Prozent (einschließlich Stellvertretungen) – ausschließlich weibliche Führungskräfte. Im Saarland arbeiten drei Viertel aller Teilzeitführungskräfte (einschließlich Stellvertretungen) – vier Frauen und zwei Männer – weniger als 50 Prozent der Vollarbeitszeit.

Nach welchem Arbeitszeitmodell die Führungskräfte ihre Teilzeitarbeit gestalten, konnten nur neun der 14 beteiligten (Landes-)Polizeibehörden darlegen. Im Fragebogen wurden vier alternative Arbeitszeitmodelle zur Auswahl gestellt und eine Möglichkeit zur Angabe weiterer Modelle gegeben. Die Angaben der Bundesländer sind in [Tabelle 14](#) zusammenfassend dargestellt.

Die Übersicht in [Tabelle 14](#) zeigt, dass die feste und regelmäßige Zeiteinteilung (Modell 1) das überwiegende Arbeitszeitmodell – für 135 Teilzeitführungskräfte – darstellt. Die Führungskräfte sind dabei beispielsweise täglich von 8.00 bis 14.00 Uhr anwesend oder immer von dienstags bis freitags für die volle tägliche Stundenzahl eines Vollzeitbeschäftigten. Für die zweitgrößte Gruppe von 103 Führungskräften bedeutet Teilzeit, die Anwesenheit flexibel in Abhängigkeit von Terminen und anderen dienstlichen Erfordernissen zu planen (Modell 3). Arbeitszeitmodell 2 besteht in einer festen, aber unregelmäßigen Verteilung der Wochenarbeitszeit. Die 44 Führungskräfte, für die Modell 2 gilt, könnten beispielsweise montags von 8.00 bis 14.00 Uhr, dienstags und mittwochs ganztags sowie freitags von 8.00 bis 12.00 Uhr arbeiten. Jobsharing, also die Aufteilung einer Führungsposition auf zwei Kräfte (Modell 4), wird mit 13 Nennungen eher selten praktiziert.

Tabelle 14

**Teilzeitarbeitsmodelle polizeilicher Führungskräfte, Häufigkeit nach Bundesland/  
Polizeibereich und Geschlecht, 2014/2015**

<b>Bundesland/ Polizeibereich</b>	<b>Modell 1</b>	<b>Modell 2</b>	<b>Modell 3</b>	<b>Modell 4</b>	<b>Sonstiges, nämlich</b>
Baden- Württemberg	32 (11/21)	9 (5/4)	12 (5/7)	2 (1/1)	
Berlin				2 (2/0)	ansonsten keine Daten
Brandenburg		4 (1/3)			
Bundes- kriminalamt	36 (27/9)	5 (0/5)	3 (3/0)		7 Altersteilzeit (3/4)
Nordrhein- Westfalen	44 (33/11)	20 (14/6)	47 (34/13)	7 (5/2)	21, darunter 4 Sabbatjahr, 1 Altersteilzeit
Mecklenburg- Vorpommern	11 (4/7)	1 (1/0)	5 (2/3)		
Rheinland-Pfalz	12 (8/4)	5 (3/2)	7 (6/1)	2 (2/0)	13 (9/4)
Sachsen-Anhalt			2 (2/0)		
Schleswig- Holstein			27		43 individuelle Vereinbarungen
<b>Gesamt</b>	<b>135 (83/52)</b>	<b>44 (24/20)</b>	<b>103 (52/24/27)</b>	<b>13 (10/3)</b>	<b>84 (26/15/43)</b>

Modell 1: reduzierte Tages-, Wochen-, Monats- oder Jahresarbeitszeit mit fester und regelmäßiger Zeiteinteilung

Modell 2: reduzierte Tages-, Wochen-, Monats- oder Jahresarbeitszeit mit fester, aber unregelmäßiger Zeiteinteilung

Modell 3: reduzierte Tages-, Wochen-, Monats- oder Jahresarbeitszeit mit flexibler Zeiteinteilung

Modell 4: Jobsharing

In Klammern: (davon Anzahl Frauen/Anzahl Männer/ohne Angabe des Geschlechts)

Für 84 Führungskräfte wurden in den Bögen andere Teilzeitmodelle angegeben, darunter häufig Schichtarbeitszeiten. Dies dürfte bedeuten, dass die Teilzeitführungskraft im Schichtdienst arbeitet und für jeweils volle Schichten (also ohne Reduzierung der täglichen Arbeitszeit) eingeteilt wird. Die Arbeitszeitreduzierung ergibt sich durch eine entsprechend geringere Zahl von Schichten pro Woche oder Monat.

Für acht Führungskräfte wurde angegeben, dass sie Altersteilzeit im Blockmodell praktizieren, vier Führungskräfte befanden sich in einem Sabbatjahr. Diese beiden Modelle zählen formal auch zur Teilzeitarbeit, unterscheiden sich jedoch von einer Teilzeitarbeit durch regelmäßig reduzierte Arbeitszeit, denn bei ihnen ist die Führungskraft entweder gar nicht mehr im Dienst oder, während der aktiven Phase der Altersteilzeit, in Vollzeit präsent. Organisatorische oder kommunikative Anforderungen durch die regelmäßig reduzierte Arbeitszeit der Führungskraft treten demzufolge nicht auf.

## 4. BEWEGGRÜNDE FÜR UND GEGEN TEILZEITARBEIT VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

---

In der schriftlichen Umfrage wurde mit einer offenen Antwortmöglichkeit nach der Motivation für und gegen eine Teilzeitbeschäftigung von Führungskräften gefragt:

- Welche Beweggründe waren für Ihre Behörde ausschlaggebend dafür, Führung in Teilzeit zu ermöglichen? Bitte notieren Sie einige Argumente: .....
- Welche Beweggründe waren für Ihre Behörde ausschlaggebend dafür, Führung in Teilzeit nicht zu ermöglichen? Bitte notieren Sie einige Argumente: .....

Die inhaltliche Auswertung der insgesamt 98 Antwortbögen ergab fünf Kategorien von Gründen für eine Teilzeitbeschäftigung von Führungskräften. Neben den Zielen der Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und der Steigerung des Anteils von Frauen in Führungspositionen der Polizei wurden auch andere persönliche Gründe der Beschäftigten und weitere personalpolitische Überlegungen angeführt. Eine weitere Antwortkategorie war der Verweis auf rechtliche Erfordernisse.

Gegen eine Teilzeitbeschäftigung von Führungskräften sprachen nach Ansicht der Antwortenden organisatorische Bedenken, die aus der geringeren Präsenz der Führungskraft abgeleitet wurden. Alle Beweggründe werden im Folgenden näher erläutert.

### 4.1 Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie der Balance von Arbeit und Leben

Der weitaus meistgenannte Grund, Teilzeitarbeitsmodelle für Führungskräfte anzubieten, war, dadurch eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erreichen. In 56 der 98 Antwortbögen wurden Stichworte und Argumente genannt, die sich darauf beziehen. Teilweise wurde ausschließlich das Stichwort „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ oder „Vereinbarkeit Beruf und Familie“<sup>2</sup> angeführt, in manchen Bögen wurden aus-

---

2 Die Reihenfolge der Begriffe „Familie“ und „Beruf“ hat in der gleichstellungspolitischen Diskussion eine Bedeutung, da sie als Prioritätensetzung verstanden werden kann.

fürhlichere Stellungnahmen gegeben, die unterschiedliche Facetten dieses Themas beleuchten, wie das Beispiel der Antwort aus Niedersachsen zeigt.

„Die Polizei Niedersachsen ist eine durch die berufundfamilie gGmbH zertifizierte familienfreundliche Organisation, die zahlreiche Bestrebungen unternimmt, die dienstlichen und persönlichen Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Im Juni 2014 wurde die Polizei Niedersachsen bereits zum dritten Mal mit dem Zertifikat zum audit berufundfamilie ausgezeichnet und hat somit wiederholt ihre familienbewusste Ausrichtung unter Beweis gestellt. Ziel ist es, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Gesamtorganisation zu verbessern. Unter Berücksichtigung der Erfordernisse der polizeilichen Aufgabenwahrnehmung soll der Stellenwert einer familienbewussten Personalpolitik gestärkt werden.

Auf der Grundlage von Zielvereinbarungen zum Audit wurden bereits seit 2008 familienfreundliche Strukturen etabliert. Zuletzt lag der thematische Schwerpunkt im Bereich der Standardisierung der Rahmenbedingungen für das Arbeiten und Führen in Teilzeit, da sich familienbewusste Unterbrechungen und Teilzeitarbeit nicht nachteilig auf die berufliche Entwicklung auswirken dürfen. Insbesondere die Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes soll zu verbesserten Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben führen. In diesem Zusammenhang sollen auch Führungsfunktionen familienfreundlicher gestaltet werden, um Karrieremöglichkeiten für Polizeibeschäftigte mit familiären Aufgaben zu verbessern. Die aktuelle Zielvereinbarung in dem Bereich der ‚Re-Auditierung Konsolidierung‘ ist vor allem durch organisatorische und organisationskulturelle Schwerpunkte sowie eine lebensphasenorientierte Personalentwicklung gekennzeichnet. Hierzu gehört auch die Möglichkeit des Führens in Teilzeit.“ (Niedersachsen)

Auch ohne den formalen Bezug zu einer Auditierung als familienfreundliche Organisation gaben verschiedene Landespolizeibehörden die Familienfreundlichkeit als Arbeitgeber und die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Ziele an, wie die folgenden Beispiele zeigen.

„Zudem wollen wir ein ‚familienfreundlicher Arbeitgeber‘ sein mit einem hohen Stellenwert der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.“ (Schleswig-Holstein)

„Darüber hinaus hat sich die Regierung des Saarlandes die Umsetzung der größtmöglichen Vereinbarung von Familie und Beruf im Bereich des öffentlichen Dienstes zum Ziel gesetzt.“ (Saarland)

„Anpassung an familiäre Bedürfnisse zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ (Brandenburg)

„Führung in Teilzeit wird in der Landespolizei Sachsen-Anhalt gewährt, um der besonderen familiären Situation von Führungskräften gerecht zu werden.“ (Sachsen-Anhalt)

In einigen Antworten wurde explizit darauf hingewiesen, dass diese Möglichkeit auch Männern offensteht.

„Es besteht auch für Männer die Möglichkeit, ohne Karriereverlust in Teilzeit zu arbeiten, um Familienaufgaben wahrzunehmen.“ (Polizeipräsidium Tuttlingen, Baden-Württemberg)

Arbeiten in Teilzeit kann nicht nur durch Erziehungs-, sondern auch durch Pflegeaufgaben notwendig werden, worauf die folgende Antwort hinweist.

„In zwei der insgesamt drei Fälle war die Betreuung minderjähriger Kinder sowie die Pflege von Angehörigen der Beweggrund für den Antrag.“ (Landeskriminalamt Baden-Württemberg)

Die Antwort der Landespolizeibehörde Berlin weist auf eine Erweiterung des Begriffs der Vereinbarkeit in Richtung einer ausgewogenen Balance von Arbeit und Privatleben im Allgemeinen hin.

„Das Instrument der Arbeitszeitflexibilisierung (hier Teilzeit) bietet die Möglichkeit, eine größere Zufriedenheit durch mehr Zeitsouve-

ränität und Eigenverantwortung bei der Gestaltung und Durchführung der Arbeit zu schaffen. Die individuelle Entscheidungsfreiheit und Handlungsfähigkeit sind Schlüsselfaktoren für eine gelungene Balance und damit entscheidend für eine höhere Lebensqualität und Arbeitszufriedenheit.“ (Berlin)

Die folgende Antwort aus Wuppertal listet die verschiedenen Beweggründe zusammenfassend auf.

- „Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf / Familie und Karriere
- eine Möglichkeit der Behörde, ihre Mitarbeiter/innen in der Karriereplanung zu unterstützen und frühen Wiedereinstieg nach familiärer Auszeit zu fördern
- Wahrnehmung Elternzeit / Teilzeit zunehmend auch durch Männer
- gelungene Balance zwischen Arbeit und Leben im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten schaffen“ (Polizeipräsidium Wuppertal, Nordrhein-Westfalen)

## 4.2 Steigerung des Anteils von Frauen in Führungspositionen

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird zwar häufig in engem Zusammenhang mit der Förderung der beruflichen Teilhabe und des beruflichen Aufstiegs von Frauen gesehen. Doch ist die Vereinbarkeit familiärer und beruflicher Pflichten nicht nur als Forderung, sondern zunehmend auch faktisch eine Frage beider Geschlechter. Zudem kann sie in den größeren Zusammenhang der Debatte um eine veränderte Balance von Arbeit und Freizeit (Work-Life-Balance) gestellt werden. Daher sind Argumente, die Führung in Teilzeit mit dem Ziel der Erhöhung des Anteils von Frauen an Führungskräften bei der Polizei begründen, hiervon logisch zu trennen und werden in diesem Abschnitt aufgeführt.

In der folgenden Antwort wird der Zusammenhang der Förderung von Frauen in Führungspositionen mit der Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf erläutert.

„Frauen in Führungsfunktionen sind im Bereich des Polizeivollzugsdienstes noch immer unterrepräsentiert. Ein althergebrachtes Rollenverständnis sowie das Bedürfnis der Frau, Erziehungsaufga-

ben innerhalb der Familie wahrzunehmen, führten in der Vergangenheit häufig dazu, sich zwischen einer beruflichen Karriere und der Familie entscheiden zu müssen. Um Frauen für die Übernahme von Führungspositionen zu gewinnen, ist die Möglichkeit der Vereinbarkeit von beidem notwendig.“ (Berlin)

Nach einer Darstellung der geltenden Grundsätze für die Ausübung von Führungspositionen in Teilzeit wurde in einer Antwort folgende Bewertung dieser Praxis vorgenommen:

„Das Zusammenspiel von einzelfallbezogenen Personalentscheidungen nach dem Prinzip der Bestenauslese und gezielter frauenfördernder Personalplanung bringt eine neue Qualität in die bereits bisher geltende Pflicht der Frauenförderung und schafft eine Grundlage für eine Erhöhung des Frauenanteils und dient dazu, eine gerechte Beteiligung von Frauen in allen Positionen (Teilzeit) zu erlangen.“ (Polizeipräsidium Dortmund, Nordrhein-Westfalen)

Auch die weiteren Antworten verweisen explizit auf die besondere Bedeutung der Teilzeitmöglichkeit für Frauen in Führungspositionen.

„Die Möglichkeit der Teilzeitbeschäftigung soll – insbesondere auch weiblichen Führungskräften – unter dem Aspekt Vereinbarkeit von Familie und Beruf die berufliche Weiterentwicklung ermöglichen.“ (Polizeipräsidium Karlsruhe, Baden-Württemberg)

„Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungsfunktionen, da Teilzeit überwiegend von Frauen in Anspruch genommen wird.“ (Polizeipräsidium Tuttlingen, Baden-Württemberg)

Manche Antworten verwiesen auf den geltenden Frauenförderplan und das darin enthaltene Ziel der Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen sowie auf den Zusammenhang zwischen Teilzeit und beruflicher Karriere.

„Nach den Zielvorstellungen des beim Polizeipräsidium Rheinpfalz bestehenden Frauenförderplans sind wir bestrebt, den Frauenanteil

in Leitungs- und Führungsfunktionen zu erhöhen. Ausweitung der Möglichkeiten auf Teilzeitbeschäftigte unter einzelfallbezogener Flexibilisierung der Arbeitszeit (der Anteil der Arbeitszeit soll bei mindestens 50 % liegen).“ (Polizeipräsidium Rheinland-Pfalz, Rheinland-Pfalz)

„Umsetzung § 8 Abs. 6 LGG, Umsetzung FFP des PP Gelsenkirchen, [...] Förderung von familienfreundlichen Arbeitsbedingungen, kein Hindernis für die berufliche Entwicklung, kein Karriere-Stillstand (ohne ‚Zeitverlust‘ durch TZ), Nachahmefekt (Best-Practice-Beispiele).“ (Polizeipräsidium Gelsenkirchen, Nordrhein-Westfalen)<sup>3</sup>

### 4.3 Persönliche Gründe der Beschäftigten

Neben familiären Verpflichtungen oder einer gewünschten Veränderung der persönlichen Work-Life-Balance nannten die Polizeibehörden noch andere persönliche Gründe. Dies konnten einerseits „gesundheitliche Gründe“ sein (Brandenburg, Polizeipräsidium Aalen, Baden-Württemberg, Landesamt für Polizei, Brand- und Katastrophenschutz Mecklenburg-Vorpommern) oder aber – besonders in Baden-Württemberg – der Wunsch nach einer Veränderung der Arbeitszeit vor Eintritt in den Ruhestand (unterschiedliche Modelle der Altersteilzeit).

Auch kommunalpolitische Ehrenämter wurden als Gründe für den Wunsch von Führungskräften nach einer Teilzeitbeschäftigung angeführt (Landeskriminalämter Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz).

Laut weiterer Antworten führten auch ganz allgemein „persönliche Beweggründe des Beamten“ (Polizeipräsidium Reutlingen, Baden-Württemberg) oder „förderungswürdige private Interessen der Bediensteten“ (Polizeipräsidium Trier, Rheinland-Pfalz) zu einer Reduzierung der Arbeitszeit. Dies deutet darauf hin, dass eine breite Palette von Gründen hinter dem Teilzeitwunsch von Führungskräften stehen kann und formal akzeptiert wird.

---

3 LGG = Landesgleichstellungsgesetz, FFP = Frauenförderplan, PP = Polizeipräsidium

#### 4.4 Personalpolitische Überlegungen

Ein in den Antwortbögen oft genanntes personalpolitisches Argument für Führung in Teilzeit ist der Erhalt von personellen und qualifikatorischen Ressourcen. Um in Zeiten knapper Personalressourcen gut ausgebildete und eingearbeitete Führungskräfte an die Polizeibehörde zu binden und ihr Potential zu erhalten, wird es als notwendig angesehen, auf die Arbeitszeitinteressen dieser Beschäftigten einzugehen und ihnen auch als Führungskräften Teilzeitarbeit zu ermöglichen. Hier einige Beispiele für entsprechende Formulierungen:

„Aufgrund reduzierter (Personal)Ressourcen hat das BKA ein hohes Interesse daran, dass Beschäftigte in Elternzeit/Beurlaubung früher an den Arbeitsplatz zurückkehren.

Zunehmendes Erwerbspotenzial von Frauen durch Teilzeit oder Anpassung von Teilzeit(anteilen) nutzen.“ (Bundeskriminalamt)

„Personalnot im Wechselschichtdienst“ (Polizeipräsidium Koblenz, Rheinland-Pfalz)

„Auf die Qualität, Erfahrung und Qualifikation kann nicht verzichtet werden. Der Personalengpass erfordert, dem Wunsch nach Teilzeit in Führung zu entsprechen.“ (Polizeipräsidium Ulm, Baden-Württemberg)

„Sicherung der Fachkompetenz der Teilzeitbeschäftigten für die Bereitschaftspolizei“ (Bereitschaftspolizei Rheinland-Pfalz)

„Nutzen von Ressourcen der Teilzeitkräfte“ (Polizeipräsidium Bochum, Nordrhein-Westfalen)

„Führungskräfte in ihrer Funktion zu belassen, Anbindung an die Behörde“ (Polizeipräsidium Bonn, Nordrhein-Westfalen)

„Sollten Kolleginnen und Kollegen aus familiären Gründen in Teilzeit arbeiten müssen, möchte die Behörde nicht auf das Fachwissen verzichten.“ (Polizeipräsidium Duisburg, Nordrhein-Westfalen)

„Bindung der Mitarbeiter an die Behörde, Gewinnung von Personalressourcen“ (Polizeipräsidium Paderborn, Nordrhein-Westfalen)

„Herstellen der Vereinbarkeit privater mit beruflichen Verpflichtungen mit dem Ziel, die Person als Führungskraft zu erhalten“ (Polizeipräsidium Soest, Nordrhein-Westfalen)

Indem die (arbeitszeitbezogenen) Interessen der Beschäftigten berücksichtigt werden und damit Mitarbeiterorientierung gezeigt wird, steigt die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Führungskräfte, so eine weitere Überlegung, auf die von den Polizeipräsidien Bielefeld, Heinsberg und Warendorf aus Nordrhein-Westfalen und von der Zentralstelle für Polizeitechnik in Rheinland-Pfalz hingewiesen wurde. Auch die Polizeiinspektion Neubrandenburg und die Kriminalpolizeiinspektion Anklam aus Mecklenburg-Vorpommern verwiesen auf die „Optimierung der Verhältnisse der dienstlichen Erfordernisse zu den persönlichen Interessen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen“.

Interessenausgleich und Mitarbeiterorientierung sind wiederum Pluspunkte im Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern um Nachwuchskräfte:

„Die in unserer Organisation vorhandene Mitarbeiterorientierung gebietet es, auch in Führungsfunktionen Teilzeit zu ermöglichen. Wir sehen darin weiterhin einen Werbefaktor, der uns für potenzielle Nachwuchskräfte attraktiv erscheinen lässt.“ (Schleswig-Holstein)

Aber auch die Kolleg\_innen bzw. die Stellvertretungen der Führungskraft können einen Vorteil haben, wenn die Führungskraft durch eine Teilzeiteingelung nach der Elternzeit schneller zurückkommen kann:

„Der Beschäftigte in Elternzeit kann früher und schneller wieder arbeiten. Da die Stellen der Kollegen, die in Elternzeit sind, nicht neu vergeben werden, sondern in dieser Zeit unbesetzt bleiben, bedeutet es eine große Entlastung für die Kollegen und insbesondere den

Vertreter, wenn die Person in Elternzeit schneller wieder arbeiten kann.“ (Polizeipräsidium Mannheim, Baden-Württemberg)

Teilzeitarbeit für Führungskräfte wurde auch mit Blick auf das „betriebliche Gesundheitsmanagement“ (Polizeipräsidium Hamm, Nordrhein-Westfalen) und die „Förderung der Gesundheit“ (Polizeipräsidium Bonn, Nordrhein-Westfalen) begründet.

Mit einem umfassenden Blick wurde Führung in Teilzeit auch als „Bestandteil der Behördenkultur (Finden von bedarfsgerechten Lösungen)“ (Polizeipräsidium Gelsenkirchen, Nordrhein-Westfalen) angesehen und es wurden für die Organisation insgesamt positive Effekte durch (Führung in) Teilzeit ausgemacht:

- „macht eine Organisation agiler, veränderungsfreudiger
- Teilzeit fördert die Motivation, Innovation und Kreativität bei Führungskräften
- die Sensibilität für ineffiziente Arbeitsabläufe steigt
- durch mehr Delegation entstehen mehr Mitarbeiterentwicklung und Mitarbeiterförderung
- Teilzeit ‚als Chance‘: Gute Stellvertreterlösungen ermöglichen den Aufbau von ‚starken‘ Ersatzleuten. Damit wird auch der Nachwuchs gefördert.“ (Polizeipräsidium Mainz, Rheinland-Pfalz)

#### 4.5 Verweise auf rechtliche Erfordernisse

Alle bisher genannten Argumente und Vorteile der Möglichkeit einer Teilzeitbeschäftigung von Führungskräften werden gestärkt durch gesetzliche Regelungen, die eine Verpflichtung hierzu auch dann fordern, wenn inhaltliche Argumente noch nicht überzeugen konnten. Auf diese gesetzlichen Regelungen wurde in einigen Antwortbögen verwiesen.

Zunächst sei hier das bundesweit geltende Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) genannt, auf das die bremische Polizeibehörde hingewiesen hat.

„Alle Funktionsstellen bei der Polizei Bremen sind generell teilzeitgeeignet. Die Gründe hierfür sind zum einen gesetzlicher Natur und richten sich nach dem Gesetz über Teilzeit und befristete Arbeitsverträge (TzBfG).“ (Bremen)

Darüber hinaus enthalten die Landesgleichstellungsgesetze (LGG) einiger Bundesländer spezielle Regelungen zur Teilzeitarbeit von Führungskräften.

„Die Verpflichtung, auch Führungskräften im Rahmen der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit Teilzeitarbeit zu ermöglichen, ergibt sich bereits aus der gesetzlichen Vorschrift des § 17 Abs. 6 des Landesgleichstellungsgesetzes.“ (Saarland)

„Grundsätzlich entspricht das Angebot von Teilzeitbeschäftigung auch in Führungspositionen dem gesetzlichen Auftrag des Chancengleichheitsgesetzes Baden-Württemberg, soweit zwingende dienstliche Belange nicht entgegenstehen.“ (Polizeipräsidium Ludwigsburg, Baden-Württemberg)

„Umsetzung § 8 Abs. 6 LGG“ (Polizeipräsidium Gelsenkirchen, Nordrhein-Westfalen)

Ebenso fordern einige Landesbeamtengesetze (LBG) oder Verordnungen die Möglichkeit, auch Führungspositionen in Teilzeit auszuüben:

„Gesetzliche Teilzeit-Möglichkeiten gemäß § 69 Landesbeamtengesetz, unter anderem Kinderbetreuung, Pflege Familienangehöriger“ (Polizeipräsidium Stuttgart, Baden-Württemberg)

„Gesetzliche Vorgaben (§ 75 Abs. 4 LBG)“ (Polizeipräsidium Trier, Rheinland-Pfalz)

„Gemäß § 54 LBG soll einer Beamtin oder einem Beamten mit Dienstbezügen auf Antrag Teilzeitbeschäftigung bis zur Hälfte der regelmäßigen Arbeitszeit und bis zur jeweils beantragten Dauer bewilligt werden, soweit dienstliche Belange nicht entgegenstehen. Teilzeitbeschäftigung ist grundsätzlich in allen Laufbahnen, Aufgabenbereichen und Funktionen möglich.“ (Berlin)

– „§ 9 Freistellungs- und Urlaubsverordnung NRW (Anwendung des Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetzes)

- § 66 Landesbeamtengesetz NRW (Teilzeitbeschäftigung aus familiären Gründen)“ (Landesamt für Zentrale Polizeiliche Dienste, Nordrhein-Westfalen)

### 4.6 Organisatorische Bedenken

Nur in neun der 98 Antwortbögen wurde auf die Frage eingegangen, welche Beweggründe gegen Führung in Teilzeit sprechen. Davon wurde in zwei Bögen diese Frage genutzt, um erneut zu bestätigen, dass Führung in Teilzeit möglich ist ...

„Führen in Teilzeit IST möglich!“ (Niedersachsen)

... bzw. möglich zu machen ist, eventuell durch einen Wechsel der Funktion:

„Entfällt, die Mehrzahl der Führungsfunktionen in der Landespolizei wird grundsätzlich als teilzeitgeeignet angesehen. Im Bedarfsfall soll ggf. ein Wechsel von einer nicht teilzeitgeeigneten auf eine teilzeitgeeignete Führungsfunktion erfolgen.“ (Sachsen-Anhalt)

Die Bedenken gegenüber Führung in Teilzeit gründeten sich hauptsächlich auf die reduzierte Anwesenheit der Führungskraft und dadurch befürchtete Nachteile, besonders bei Führungsverantwortung für größere Bereiche.

„In der organisationsinternen Diskussion wird diese Möglichkeit oftmals als problematisch eingestuft, da eine damit einhergehende ‚fehlende Führungspräsenz‘ sich – prognostisch – nachteilig auf den Arbeitsalltag auswirken könnte.“ (Polizeipräsidium Freiburg, Baden-Württemberg)

„Generell wird die Ausübung einer Führungsfunktion eng verknüpft mit dem Erfordernis der ständigen Präsenz und Verfügbarkeit. Die Übernahme einer Verantwortung für einen größeren Organisationsbereich wird als nicht teilungsfähig beschrieben.“ (Polizeipräsidium Aachen, Nordrhein-Westfalen)

Die befürchteten Nachteile könnten darin bestehen, dass die Führungskraft nicht entsprechend akzeptiert wird.

„Ggf. sind Akzeptanzprobleme vorhanden oder wird von solchen ausgegangen.“ (Polizeipräsidium Konstanz, Baden-Württemberg)

Auch wurden Informationsdefizite befürchtet sowie die eingeschränkte Einsatzfähigkeit bei bestimmten Führungspositionen:

„Die Leitung einer Polizeiinspektion ist in Teilzeit nicht möglich, weil

- bei längerer Abwesenheit hohes Informationsdefizit entsteht,
- die Leitung von Sondereinsätzen und die Wahrnehmung repräsentativer Aufgaben nicht mehr möglich sind.“ (Polizeipräsidium Trier, Rheinland-Pfalz)

Auch wenn Teilzeit in Führungspositionen grundsätzlich für möglich gehalten wurde, beschrieb eine Antwort doch besondere Führungsaufgaben, deren Anforderungen an die Quantität und die Qualität der Aufgaben Teilzeit nur eingeschränkt möglich erscheinen lassen.

„Auch wenn kein Fall bekannt ist, in dem einer Führungskraft die Inanspruchnahme von Teilzeit nicht gewährt wurde, sind in der Polizei Berlin Aufgabenbereiche vorhanden, die für die Ausübung in Teilzeit nur eingeschränkt geeignet sind. Das Aufgabenvolumen ist beispielsweise in Stabsbereichen oder beim polizeilichen Staatsschutz sowie in Spitzenführungsämtern (ab BesGr. A 16) derart hoch, dass regelmäßig ein Konflikt zwischen Qualitätsanspruch und der Qualitätswirklichkeit entsteht. In der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit nicht erledigte Aufgaben bleiben unbearbeitet oder werden an unterstellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter delegiert, die sich dann mit einer steigenden Aufgabenbewältigung konfrontiert sehen. Das führt auf beiden Seiten zu einer erhöhten Unzufriedenheit. Aus diesem Grund wechseln Führungskräfte bereits nach kurzer Zeit zurück in die Vollzeitbeschäftigung.“ (Berlin)

Last but not least sei auf einen weiteren Grund verwiesen, weshalb in einer Polizeidienststelle Führungskräften keine Teilzeitarbeit ermöglicht wurde: Es wurde noch kein Bedarf angemeldet bzw. kein Antrag auf Reduzierung der Arbeitszeit gestellt.

„Bisher hat keine Führungskraft einen Antrag auf Teilzeit gestellt.“  
(Landeswasserschutzpolizeiamt Mecklenburg-Vorpommern)

„Bisher hat sich keine Teilzeitbeschäftigte auf die Stelle einer Führungskraft beworben; im Bedarfsfall ist die Behörde grundsätzlich nicht abgeneigt, Führen in Teilzeit zu ermöglichen.“ (Polizeipräsidium Lippe, Nordrhein-Westfalen)

Aus diesen Angaben geht allerdings nicht hervor, ob tatsächlich kein Bedarf an Teilzeit besteht oder ob die Führungskräfte den Antrag nicht gestellt haben, weil sie dadurch Nachteile für sich befürchteten oder weil sie nicht erwartet haben, dass er bewilligt wird.

## 5. ERFAHRUNGEN MIT FÜHRUNG IN TEILZEIT IM POLIZEIDIENST

---

Die Erfahrungen mit Führung in Teilzeit im Polizeidienst wurden für einen ersten quantitativen Überblick in der schriftlichen bundesweiten Umfrage erhoben ([Abschnitt 5.1](#)) und durch Gespräche in drei Bundesländern qualitativ vertieft ([Abschnitt 5.2](#)). Eine Zusammenfassung der Erfahrungen gibt [Abschnitt 5.3](#).

### 5.1 Die Erfahrungen im Überblick

Der Fragebogen der bundesweiten Umfrage enthielt einen Abschnitt, in dem zu fünf Aussagen Stellung bezogen werden sollte ([vgl. Tabelle 15](#)). Für acht Bundesländer und das Bundeskriminalamt wurden die Antworten zentral abgegeben. Für die Bundesländer Baden-Württemberg, Mecklenburg-Vorpommern, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz lagen Antworten aus den einzelnen Polizeibehörden und -einrichtungen vor, die von der Autorin zu einem Wert für das Bundesland zusammengefasst wurden.

In ihrer generellen Einschätzung stimmen die Antwortenden aus allen Bundesländern und dem Bundeskriminalamt weitgehend überein:

- Die Erfahrungen mit Führung in Teilzeit sind überwiegend positiv; dies gilt für zehn Bundesländer. Für ein Bundesland wurde „teils, teils“ angegeben, für zwei Bundesländer wurden keine Angaben gemacht.
- Führung in Teilzeit soll zukünftig beibehalten bzw. ausgebaut werden. Dies wurde für elf Bundesländer angegeben. Für kein Bundesland wurde angegeben, dass Führung in Teilzeit künftig nicht mehr ermöglicht werden soll (dies würde auch den gesetzlichen Vorgaben widersprechen). Für jeweils zwei Bundesländer fehlen Angaben zu dieser Frage.

Lediglich bei der Aussage, dass Führung in Teilzeit hohe Anforderungen an die Beteiligten stellt, sind sich die Antwortenden nicht einig: Jeweils die Hälfte entscheidet sich für „stimme zu“ und für „teils, teils“. Dies könnte darauf hindeuten, dass zwar gewisse Herausforderungen bestehen, diese jedoch entweder nur bestimmte Aspekte des Führungsalltags betreffen oder aber bestanden werden können. Näheres zeigt die qualitative Analyse im folgenden [Abschnitt 5.2](#). In [Tabelle 15](#) werden die Angaben im Überblick dargestellt.

Tabelle 15

**Erfahrungen mit Führung in Teilzeit**

<b>Aussage</b>	<b>stimme nicht zu</b>	<b>teils, teils</b>	<b>stimme zu</b>	<b>weiß nicht</b>	<b>keine Angabe</b>
Die Erfahrungen unserer Behörde mit Führung in Teilzeit sind überwiegend positiv.		1	10		2
Führung in Teilzeit stellt hohe Ansprüche an Behörde, Führungskräfte und Beschäftigte, zum Beispiel hinsichtlich Delegation, Terminkoordination und Kommunikation.		5,5*	5,5*		2
Die Erfahrungen in unserer Behörde mit Führung in Teilzeit sind überwiegend negativ.	11				2
Führen in Teilzeit soll zukünftig beibehalten bzw. ausgebaut werden.			11		2
Führen in Teilzeit soll zukünftig nicht mehr ermöglicht werden.	11				2

Zusammengefasste Angaben aus 13 Antwortbögen; \* In Mecklenburg-Vorpommern wurden beide Antworten gleich oft angekreuzt.

**5.2 Erfahrungen in ausgewählten Bundesländern**

In den Bundesländern Berlin, Niedersachsen und Schleswig-Holstein wurden nach einer ersten Datenanalyse vertiefende Gespräche zu den Erfahrungen mit Führung in Teilzeit geführt. Damit sollten die Angaben zu den Beweggründen in der schriftlichen Umfrage anhand konkreter Beispiele und erläuternder Aussagen aus der Praxis der Polizeibehörden weiter ausgeführt werden.

Die Informationen aus diesen Gesprächen sind im Folgenden zusammengefasst. Werden wörtliche Zitate aus Interviews wiedergegeben, bezeichnet der erste Buchstabe das Bundesland, das der/die Gesprächspartner\_in vertritt

(B für Berlin, N für Niedersachsen, S für Schleswig-Holstein), nach dem Bindestrich ergänzt durch die vertretene Funktion: PA für Personalabteilung, GB für Gleichstellungs- oder Frauenbeauftragte bzw. Frauenvertreterin, PR für Personalrat. Auf die genaue Minuten- bzw. Sekundenangabe des Zitatbeginns wurde für diese Publikation aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichtet.

Viele der genannten Aspekte finden sich in den Berichten der porträtierten Führungskräfte in Kapitel 6 wieder. Auf einige dieser Bezüge wird an ausgewählten Stellen explizit hingewiesen.

## Möglichkeiten und Chancen

Teilzeit für Führungskräfte wird in Berlin, Niedersachsen und Schleswig-Holstein aus den gleichen Gründen gefördert, die in 4.1 bis 4.5 als Beweggründe beschrieben wurden. Für die Gesprächspartner\_innen der Interviews lagen die Schwerpunkte der erwarteten Vorteile in

- einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf und ausgewogenen Work-Life-Balance,
- einer Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen,
- einer Steigerung der Attraktivität der Polizei als Arbeitgeberin sowie
- der Bindung von Führungskräften und der Nutzung ihres Qualifikations- und Motivationspotenzials, besonders in Erwartung anstehender Neubesetzungen im Führungskräftebereich aufgrund altersbedingten Ausscheidens.

Doch welche Erfahrungen haben Führungskräfte in der Praxis der Teilzeitarbeit gesammelt? Gab es weitere, auch unerwartete Möglichkeiten und Chancen? Wie steht es um die Akzeptanz dieses Arbeitszeitmodells? Und wie wirkt es sich auf die weitere berufliche Entwicklung aus?

Grundsätzlich – hier waren sich alle Gesprächspartner\_innen einig – funktioniert Führung bei der Polizei auch in Teilzeit. Die Voraussetzungen seien hier sogar besonders günstig, wie der Vertreter eines Personaldezernats aus Niedersachsen (Polizeidirektion Hannover) betont. Unplanbare und plötzliche Einsätze, die für manche Polizeibereiche typisch sind, seien für Vollzeitkräfte ebenso eine organisatorische Herausforderung wie für Teilzeitkräfte. Hierauf wiesen auch die Gleichstellungsbeauftragten der Polizeidirektion Hannover hin.

„Ich finde, gerade wir als Polizei haben eine Riesenchance, weil kaum ein anderer Arbeitgeber anbieten kann, im Grunde genommen jeden Tag, jeden Tag im Jahr, 24 Stunden Arbeitszeit anzubieten. Das, glaube ich, kann kaum ein anderer, und es ist nur eine Frage der Organisation. Die immer wieder dann auch genannten besonderen Herausforderungen durch Lagen, die sich entwickeln, können sich genauso auch für eine Vollzeitkraft entwickeln. Und es ist durchaus möglich, dass auch nach acht Stunden, gerade vor Feierabend, eine besondere Lage eintritt und die auch das organisieren muss. Also, von daher gilt das, was für Teilzeitkräfte hier häufig so genannt wird, dann natürlich auch für Vollzeitkräfte.“ (N-PA)

Allerdings, so betonen Vertreter\_innen aus allen befragten Bundesländern, gibt es eine Untergrenze, unter die das Arbeitszeitvolumen der Führungskraft nicht fallen sollte. Die diversen Angaben und Einschätzungen hierzu sprechen für eine empfehlenswerte Untergrenze von mindestens 50 Prozent der Vollarbeitszeit (vgl. auch den folgenden Abschnitt zu den Grenzen und Risiken von Führung in Teilzeit sowie das Porträt in 6.5).

„Wenn wir Ausschreibungen durchführen, stellen wir auch immer gleich die Frage, in welchem Umfang Teilzeit möglich ist. Und das liegt immer bei 50 Prozent. Ich könnte mir auch vorstellen, da mal mutiger zu sein, aber die Maßgabe der Dienststellen ist meist immer mindestens die Hälfte der Arbeitszeit.“ (N-PA)

„Also, wir für uns haben gesagt: Halbtags ist super. Damit kann man noch gut was bewerkstelligen, dadurch, dass wir auch den Vertreter dabei haben jetzt. Weil man da sich als Team verstehen kann. Alles, was drunter geht – also wir reden jetzt nicht von 19 Stunden, wenn jemand 19 Stunden macht, weil das ja fast die Hälfte dann ist –, aber alles, was so im Bereich, ich sag jetzt mal, 12 Stunden, 15 Stunden, das ist hart. Also, das ist für alle Beteiligten hart und da muss ich ganz ehrlich sagen, da hab ich auch aus meiner Sicht als Landes-GB einfach den Aspekt [...] ‚Fürsorgepflicht‘, auch der Kollegin oder dem Kollegen gegenüber, dem das zugemutet werden soll, in 12,3 Stunden eine Einheit zu führen.“ (S-GB)

Für die erfolgreiche Ausübung einer Führungsposition in Teilzeit kommt es darauf an, so die einhelligen Erfahrungen aus den Bundesländern, dass

- ein guter Kontakt zu der Vertretung besteht und sich das Führungsteam möglichst einig ist und gleiche Positionen zu dienstlichen Fragen vertritt,
- Führungskräfte bereit sind zu delegieren,
- das Team mitmacht und die Führungskraft informiert.

Förderlich ist es darüber hinaus nach Ansicht der Gleichstellungsbeauftragten aus Hannover, wenn die Führungskraft bereits vorher auf der Dienststelle gearbeitet hat und auch akzeptiert war.

Der Vertreter des Personalrats aus Berlin wies darauf hin, dass sich der Bereich der Kriminalpolizei besonders gut eigne, da hier häufiger individuell gearbeitet werde bzw. Büroarbeiten oder Sachbearbeitung zu erledigen seien. Im Bereich der Schutzpolizei stünden die Zusammenarbeit und der Zusammenhalt der Arbeitsgruppe stärker im Mittelpunkt und müssten berücksichtigt werden. Gute Möglichkeiten sahen Personalrat und Personalverantwortliche aus Berlin, wenn die Führungskraft ganze Schichten arbeitet und sich die verringerte Teilzeit durch eine geringere Zahl von Schichten ergibt. Dann falle es kaum auf, dass die Führungskraft in Teilzeit arbeitet. Die Möglichkeiten hierfür seien für Dienstgruppenleitungen im Einsatz- und Streifendienst besonders gut gegeben, auch durch die räumliche Trennung von der Dienstgruppe.

Durch Teilzeitarbeit der Führungskraft ergeben sich auch positive Aspekte für das Team – darauf verwiesen Vertreter\_innen aus allen befragten Bundesländern. Nach ihrer Ansicht entwickeln Führungskräfte in Teilzeit ein besseres Verständnis für besondere Arbeitszeitinteressen von Beschäftigten, für alternative Arbeitszeitmodelle und für gute Rahmenbedingungen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, so die Vertreterin der örtlichen Personalabteilung aus Berlin. Außerdem werde Teilzeitarbeit durch die Vorbildfunktion des bzw. der Vorgesetzten insgesamt positiver besetzt (vgl. hierzu auch das Porträt in 6.4).

„Also, ich denke, positiv ist es fürs Team, also fürs Team, weil auch da Menschen sind, die Teilzeit arbeiten, die sehen: ‚Ach, meine Chefin macht das auch, oder mein Chef. Das ist also nicht irgendwas, wofür ich mich ...‘ Es hat ja oft so ’n bisschen so ’n negativen Touch. ‚Ah, diese Teilzeitkräfte, immer so wenig anwesend [...]‘ Wenn es sogar der Chef propagiert, also, der macht das und das klappt, dann ist das auf jeden Fall was Positives.“ (B-GB)

Je mehr Führungskräfte in Teilzeit arbeiten und ein entsprechendes Vorbild darstellen würden, desto mehr Frauen und Männer, für die (zurzeit) ausschließlich Teilzeit möglich ist, könnten gewonnen werden, Führungspositionen zu übernehmen (vgl. hierzu auch das Porträt in 6.4)

„Es wäre ja toll irgendwie, wenn Frauen jetzt noch einen größeren Anreiz hätten, und vielleicht würde man eher noch in die Richtung gehen und sagen: ‚Ja, wenn ich in Teilzeit zurückkomme, vielleicht [...]‘. Vielleicht hätte man mehr Vorbilder, diesen größeren Anreiz und wir hätten dann diese Möglichkeit, eben diesen einen Dienstposten einfach mit zwei Teilzeitkräften zu besetzen.“ (N-GB)

Die notwendig werdende Umverteilung von bestimmten Aufgaben(-paketen) der Teilzeitführungskraft beeinflusse die berufliche Entwicklung der Stellvertretung und anderer Teammitglieder positiv, da sie mehr Selbstverantwortung erhielten und ihr Potenzial dadurch besser zeigen und entwickeln könnten.

„In Teilzeit ist es schon dem Stundenanteil geschuldet, dass man umverteilt. So. Und dadurch hat die Vertretung, die offiziell eingeteilt ist, ja viel mehr Chance, tatsächlich auch schon in tatsächliche Führung reinzuschluppert, weil sie auch aktiv übernehmen kann. Und Teile der Mitarbeiterschaft haben eben auch die Chance, durch Übernahme bestimmter Aufgaben, die sie sonst nicht bekommen würden, sich schon fit zu machen, um selber irgendwann in diesen Prozess einzusteigen, sich mutig auf Führungspositionen zu bewerben. Weil sie auch einfach schon mal ausprobiert haben. Das sehe ich als große Chance.“ (S-GB)

Auch für die Führungskraft selbst habe Teilzeitarbeit positive Effekte, die über die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf hinausgehen. Diese können sich auf die eigene Person wie auch auf die Arbeitsleistung beziehen, so die folgenden beiden Zitate:

„Für einen persönlich ist das natürlich auch eine Bereicherung, sich dabei auszuprobieren: ‚Was kann ich in Teilzeit an Führungsantei-

len leisten und was nicht?‘ Also, das hat viel mit Selbstreflexion zu tun.“ (S-GB)

„Es ist aber doch, glaube ich, eine andere Perspektive, die hinein- kommt. Ich glaube schon, dass Menschen, die in Teilzeit eine Füh- rungsfunktion wahrnehmen, deutlich effizienter arbeiten müssen. Denn es ist schon, glaube ich, auch eine Herausforderung, Privatle- ben mit den Aufgaben, die zu einer Teilzeitbeschäftigung häufig führen, plus dem Dienstlichen effizient abzuwickeln, effizient zu be- arbeiten.“ (N-PA)

Bei Teilzeitkräften wurde darüber hinaus eine besondere Motivation beob- achtet.

„Im Allgemeinen halte ich Teilzeitkräfte, das gilt für normale Sach- bearbeitung, aber auch für Führungskräfte, für wirklich gut enga- giert. Die haben manchmal ein bewundernswertes Engagement, ihre häusliche Situation und die berufliche Situation in Einklang zu bringen. Viele von denen machen das wirklich toll.“ (S-PA)

Eine höhere Motivation kann auch die Beziehung zwischen Führungskraft und Team beeinflussen, so dass vermutet wurde, dass

„möglicherweise durch die verringerte Arbeitszeit, durch die da- durch produzierte erhöhte Motivation – wenn man den Rück- schluss zulässt –, dass es sich vom Umgang her, vom Umgang mit den Mitarbeitern sich positiv auswirkt.“ (B-PR)

„Also, ohne dass ich das jetzt weiß, aber vielleicht hat eine Füh- rungskraft in Teilzeit genau vor diesem Hintergrund [der geringe- ren Präsenz, Anm. d. A.] auch noch mehr Bemühungen, [...] um mit den Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen, um zu wissen, wie läuft es, wie sieht es aus. Ich weiß es aber nicht, das ist eine reine Vermutung.“ (N-PA)

In allen drei Bundesländern wurde berichtet, dass die Akzeptanz von Führung in Teilzeit gewachsen sei bzw. grundsätzlich vorhanden sei, auch wenn kritische Stimmen nicht völlig verstummt und Vorbehalte nicht gänzlich ausgeräumt seien. Dabei stellte sich die Akzeptanz nicht plötzlich ein, sondern wuchs im Laufe der Zeit.

„Das ist schon ein Weg, den wir mittlerweile gegangen sind und der dann doch, für mich überraschend, nach gut fünf Jahren, die ich in diesem Tätigkeitsfeld tätig bin, doch immer höhere Akzeptanz findet. [...] Wenn Sie jetzt hier auch die Frage stellen: Wie sieht [...] die Akzeptanz bei den Kollegen und Kolleginnen aus? Ich glaube, das ist immer davon abhängig: Wie akzeptiert ist die Führungskraft? Und das gilt für Teilzeitkräfte genauso wie für Vollzeitkräfte. Eine akzeptierte Führungskraft, glaube ich mittlerweile, bei der ist es egal, ob sie in Teilzeit arbeitet oder in Vollzeit.“ (N-PA)

Die Voraussetzungen für die Akzeptanz von Führung in Teilzeit seien bei der Polizei sehr gut, weil die Orientierung an Regeln und Normen dazu führt, dass auch neue Regeln zu Teilzeitmöglichkeiten angenommen und befolgt würden. Darüber hinaus hat sich die Führungskultur in den vergangenen Jahren deutlich verändert und einen guten Nährboden für moderne Konzepte bereitet.

„Weil ich glaube, dass Polizei ja von jeher ein ‚Führungsverein‘ ist, um es mal so locker auszudrücken, und inzwischen ja auch die Männerwelt dazu übergeht, Teilzeit zu machen. [...] Es ist nicht mehr so diese verknöcherte Männerwelt wie früher, die für so was überhaupt keinen Blick hat. Wir sind tatsächlich moderner geworden und mit unseren Strukturen ist das möglich. [...] Wir haben sehr viele junge Männer, die in Teilzeit gehen, in Elternzeit gehen. Das hat’s früher nicht gegeben. Und deswegen sag ich ja: Das ist bei uns möglich und durch unsere klaren Strukturen vielleicht eben auch gar nicht so schwierig.“ (N-PR)

Auch für Berlin wurde von der örtlichen Personalverantwortlichen berichtet, es werde mittlerweile akzeptiert, wenn die Führungskraft in Teilzeit arbeitet und dies nicht ausnutzt. Förderlich sei hierfür eine neue Generation von

Führungskräften mit größerem Verständnis für das Interesse an einer guten Vereinbarkeit von Familie und Beruf gewesen.

„Ich sag mal, das Verständnis ist grundsätzlich da. Sobald man aber merkt, dass diese Person dieses Arbeitszeitmodell ausnutzt, [...], Wochenende immer frei oder keine Nachtdienste, solche Geschichten, da hört das Verständnis dann auf. [...] Aber das muss man auch so betrachten: Wir haben ja nun wirklich auf den Abschnitten, diese Abschnittsleiter, das sind ja alles im höheren Dienst Menschen, das ist ja auch so 'n Generationswechsel gerade, der so vollzogen wird. Das merkt man ja. Bei uns sieht man das ganz deutlich.“ (B-PA)

Auch in Schleswig-Holstein sei die Akzeptanz von Führungskräften in Teilzeit grundsätzlich vorhanden, selbst wenn es in Einzelfällen persönliche Vorbehalte und kritische Stimmen geben mag, so der Personalverantwortliche. Die Gleichstellungsbeauftragte betonte die noch bestehende Skepsis zwar deutlicher, berichtete aber auch, dass mit der Praxis von Führung in Teilzeit auch die Akzeptanz wachse.

„Ich habe die Wahrnehmung, dass bei uns im Lande grundsätzlich auch für Führungsaufgaben Teilzeit akzeptiert ist. Im Einzelfall vor Ort gibt's auch mal kritische Stimmen. Aber ich bewerte das als die Ausnahme, die letztlich die Regel bestätigt. Und es wäre auch ein Wunder, wenn's nicht auch mal kritische Stimmen geben würde.“ (S-PA)

„Ich würde sagen, dass der Trend immer noch sehr kritisch ist. [...] Gerade weil der Bedarf an Führung und an Sicherheit in dem Bereich so groß ist durch die Mitarbeiterschaft, wird durch Teilzeit oftmals dann in Frage gestellt, ob die Führungskraft dann dem ganzen Geschehen und den Anforderungen noch gerecht werden kann. Von daher behaupte ich mal, dass es größtenteils noch kritisch gesehen wird, dann aber mit der Erfahrung wiederum positiver gesehen wird. [...] Der Großteil macht durch die Erfahrung, das sich Einlassen auf dieses ‚Erlebnis Teilzeit in Führung‘, sag ich mal, weil's neu ist und neu ist immer erst mal komisch, wird erst kritisch gesehen

und mit der Erfahrung wird plötzlich festgestellt, dass es eben tatsächlich auch funktionieren kann.“ (S-GB)

Die Karrierechancen von Teilzeitkräften und die weitere berufliche Entwicklung von Führungskräften in Teilzeit beschrieben die Gesprächspartner\_innen aus Schleswig-Holstein einhellig positiv. Eine Benachteiligung im Vergleich zu Vollzeitkräften gebe es nicht, auch bei Beurteilungen seien Teilzeitkräfte nicht im Nachteil, das hätten Analysen ergeben.<sup>4</sup>

„Der Auswahlprozess ist komplett festgelegt auf unsere Beurteilungslage. [...] Also, erst mal würde ich als Gleichstellungsbeauftragte auch sagen: ‚Halt, Stopp! Das geht gar nicht!‘ Weil es nichts über die Qualifikation einer Person aussagt, dass ich in Teilzeit bin. [...] Da dieses ganz Auswahlprozedere gerichtsfest über die Beurteilungslage läuft und die Anforderungen, die dann in der Ausschreibung formuliert sind, läuft, und in der Ausschreibung steht ‚Teilzeit ist überall möglich‘, [...] ist es ein absolutes No-Go, das als Abschlusskriterium zu nehmen, und das wird auch bei uns definitiv nicht so gemacht.“ (S-GB)

Die in 6.1, 6.2 und 6.5 porträtierten Führungskräfte aus Schleswig-Holstein, darauf sei an dieser Stelle hingewiesen, haben alle bereits mehrere Führungsfunktionen in Teilzeit ausgeübt und berichteten, dass sie sich dabei in Auswahlverfahren auch gegen Vollzeitbeschäftigte durchsetzen konnten.

Die örtliche Personalverantwortliche und die Vertreterin des Personalrats aus Berlin sahen ebenfalls durch Teilzeit keine Nachteile für die Karriere, allerdings sei ein Augenmerk auf die Beurteilungen zu legen, damit diese nicht unbegründet zu Ungunsten von Teilzeitkräften verzerrt würden, so die Berlinerin.

Auch wenn es eine Reihe männlicher Führungskräfte gibt, die in Teilzeit arbeiten – im Bundesdurchschnitt der Polizei sind es nach [Abschnitt 3.3](#) ungefähr ein Drittel, drei davon werden in Kapitel 6 porträtiert –, beobachtete die befragte Gleichstellungsbeauftragte aus Berlin dennoch, dass Teilzeit

---

4 Nach den Ergebnissen der Studie von Jochmann-Döll/Tondorf (2013, S. 67 f.) erhielten bei der Beurteilungsrunde 2010/2011 in Schleswig-Holstein 7,26 Prozent aller Teilzeitbeschäftigten, jedoch nur 5,84 Prozent aller Vollzeitbeschäftigten die Bestnote.

auch im Führungskräftebereich immer noch überwiegend ein Thema für Frauen sei. Und weil der Frauenanteil bei der Polizei steige und hoher Bedarf an Führungskräften bestehe, werde auch der Bedarf an Führungspositionen in Teilzeit steigen. Es handele sich also um ein wichtiges Thema für die Zukunft.

## Grenzen und Risiken

Ganz allgemein kann nach den Erfahrungen der Gesprächspartner\_innen aus den drei Bundesländern eine Grenze für Führung in Teilzeit beim Arbeitszeitvolumen gezogen werden, wie im vorigen Abschnitt erwähnt.

„Die Grenze ist, wenn sehr geringe Teilzeitanteile wahrgenommen werden in einer Führungsfunktion, die mit Beurteilerzuständigkeit und ähnlichem ausgestattet ist. [Frage der Interviewerin: Was wäre für Sie sehr gering?] Wenn es deutlich unter 50 Prozent liegen würde. Dann kommen wir irgendwo in Bereiche, wo eine direkte Führung an Grenzen stößt. [...] Das wäre für mich 'ne Grenze, wenn es so in Richtung von 25 Prozent oder weniger gehen würde. Also, je weiter wir von 50 Prozent nach unten gehen, umso schwieriger wird es.“ (S-PA)

Allerdings, so der Personalverantwortliche Schleswig-Holsteins an anderer Stelle im Interview, lassen sich im Führungsteam einer Dienstgruppe die Schwierigkeiten einer geringen Teilzeit durchaus kompensieren (vgl. hierzu auch das Porträt in 6.5).

Risiken von Führung in Teilzeit ergeben sich nach den Erfahrungen der Gesprächspartner\_innen sowohl für die Führungskraft selbst als auch für das Team von Mitarbeiter\_innen. Sie haben in Einzelfällen dazu geführt, dass Polizist\_innen ihre Führungsfunktion wieder aufgegeben haben, da ein Wechsel in Vollzeit (zum gegebenen Zeitpunkt) nicht möglich war – so wurde aus Schleswig-Holstein berichtet.

Für die Führungskraft liege ein Risiko in dem oft hohen Anspruch an sich selbst, trotz der familiären Verpflichtungen und der reduzierten Arbeitszeit die beruflichen Aufgaben zu 100 Prozent zu erfüllen, so unter anderem die Personalrätin der Polizeidirektion Hannover (vgl. dazu insbesondere die Porträts in 6.3 und 6.7).

„Man ist auch oft sehr zerrissen, weil man das Gefühl hat, man wird niemandem gerecht. Das ist so. Familie wird man nicht gerecht und Dienst wird man nicht gerecht.“ (S-GB)

Auch der Personalverantwortliche der Polizeidirektion Hannover sah in der Organisation von familiären und beruflichen Aufgaben eine große Herausforderung für die Führungskraft. Viele Teilzeitkräfte leisteten deshalb mehr, als ihrer Arbeitszeit entspricht, und erledigten über ihre arbeitszeitliche Verpflichtung hinaus Arbeit von zu Hause aus, worauf auch die Personalrätin hinwies.

„Ich bin davon überzeugt, dass immer noch viele mehr leisten, als sie tatsächlich in ihrer Teilzeit ableisten müssten. Weil [...] sehr viel mit nach Hause genommen wird, jetzt auch Durchlesen von irgendwelchen Papieren, Konzepten oder so was in der Art, sich Gedanken machen [...] das wird man wahrscheinlich nicht alles im Dienst machen können.“ (N-PR)

Dies komme bei Teilzeitkräften häufiger vor als bei Vollzeitkräften,

„gerade weil vielleicht eben immer noch im Hinterkopf die negative Besetzung doch noch so weit vorhanden ist. [...] Ich glaube, dass Teilzeitkräfte insgesamt doch immer noch davon überzeugt sind, mehr leisten zu müssen als in Vollzeit, gerade weil – und das zeigt ja die Beurteilungskurve – Teilzeitmenschen, nicht Führungskräfte, aber Teilzeitmenschen insgesamt schlechter beurteilt werden.“ (N-PR)

Wenn es als sinnvoll oder notwendig erachtet wird, bestimmte Arbeiten von zu Hause zu erledigen, sollten die Möglichkeiten der Telearbeit genutzt werden und die Arbeitszeit um diesen Anteil formell aufgestockt werden, so die Gleichstellungsbeauftragten der Polizeidirektion Hannover. Auch die Gleichstellungsbeauftragte aus Berlin konnte nicht bestätigen, dass ein entsprechendes Aufgabenvolumen zuverlässig wegfällt. Die Möglichkeiten des Delegierens hingen dabei von den Aufgaben selbst, aber auch von den Ressourcen des Teams ab. Bei manchen Führungskräften verhindere auch der hohe An-

spruch an sich selbst ein Delegieren von Aufgaben und damit eine Anpassung des Arbeitsvolumens an die Arbeitszeit.

„Das ist tatsächlich typbedingt. Ich glaub, das muss dann auch die Erfahrung bringen. Wenn ich merke, ich verschleife mich als Führungskraft und komme hinten und vorne nicht mehr klar, muss ich irgendwann zu dem Punkt ja kommen, abzugeben.“ (S-GB)

Für manche Teilzeitkräfte, und besonders in Führungsfunktion, sei es auch ein unangenehmes Gefühl, manchmal nicht gemeinsam mit den anderen im Team im Brennpunkt des Polizeigeschehens stehen zu können, sondern Feierabend zu haben. So wurde von einer Kollegin berichtet,

„die sagt: ‚Ja, man gibt mir die Möglichkeit, hier Teilzeit zu machen, und ich mache meine Bürodinge und wenn’s spannend wird und die anderen rausfahren, dann gehe ich nach Hause.‘ [Der eigene Anspruch der Kollegin sei:] Und wenn Einsatz ist, und wenn hier richtig was los ist, dann will ich auch da sein. Also, vielen fällt das eben auch schwer. Und dann will ich eben auch die Verantwortung übernehmen. Und dann will ich gar nicht sagen: ‚So, tschüss.‘“ (N-GB)

Im Übrigen sei es kein ideales Vorbild, wenn die Führungskraft nach Hause geht, die Mitarbeiter\_innen aber weiter auf der Dienststelle bleiben und arbeiten, erläuterte in diesem Zusammenhang die örtliche Personalverantwortliche aus Berlin die immer noch vorhandene Erwartungshaltung gegenüber Führungskräften.

Ein weiteres Risiko für eine Führungskraft in Teilzeit können Benachteiligungen bei der Beurteilung und damit beim weiteren beruflichen Aufstieg sein. Darauf wiesen Vertreter\_innen Berlins und Hannovers im Unterschied zu Schleswig-Holstein (vgl. vorigen Abschnitt) hin.<sup>5</sup> „Auf’m Blatt Papier natürlich hat man nie Nachteile“ (B-PR) als Teilzeitkraft beim Aufstieg bzw. bei Beförderungen, doch:

---

5 In der Beurteilungsrunde 2010/2011 erhielten in Niedersachsen nach der Studie von Jochmann-Döll/Tondorf (2013, S. 53) nur 14,61 Prozent der beurteilten Teilzeitkräfte die drei besten Noten, die eine Beförderung in Aussicht stellen, jedoch 23,16 Prozent der beurteilten Vollzeitkräfte. Für Berlin standen in dieser Studie keine nach Arbeitszeit differenzierenden Daten zur Verfügung.

„Wenn’s um eine Führungsposition geht, gibt’s ja in der Regel auch zwei, drei, vier, fünf Bewerber oder Interessenten für diese Stelle. [...] Wenn, ich sag mal, von den fünf potenziellen Anwärtern, einer arbeitet in Teilzeit und vier arbeiten Vollzeit, wäre sicherlich dem Vollzeitbeschäftigten schwer zu vermitteln, dass derjenige, der ja nur die halbe Zeit da ist, nur den halben Stress abbekommt, nur die halbe Belastung hat, dass der, ja, den Zuschlag bekommt.“ (B-PR)

Der Personalrat sei in solchen Fällen allerdings nur auf Vermutungen angewiesen, dass die Teilzeitarbeit der eigentliche Grund für die Ablehnung sei, und könne diese Bedenken dann in Gesprächen mit höheren Vorgesetzten der Direktion erörtern. Ebenfalls sei es denkbar, den/die Mitarbeiter\_in auf die Möglichkeit hinzuweisen, das Auswahlverfahren gerichtlich überprüfen zu lassen.

Wenn eine Führungskraft in Teilzeit arbeitet, reduziert sich ihr Einkommen in gleicher Relation. Ob sie es sich leisten kann, ihren Teilzeitwunsch zu realisieren, sollte nicht nur von der aktuellen persönlichen und familiären finanziellen Situation abhängig gemacht werden, sondern auch von dem Anspruch der eigenen ökonomischen Selbstständigkeit und der Höhe der zu erwartenden Pensionsansprüche – hierauf wies insbesondere die Gleichstellungsbeauftragte aus Berlin hin. Auch das Porträt in 6.6 behandelt die Frage der materiellen Absicherung und des Stellenwerts von materiellem Wohlstand im Wertesystem von Führungskräften.

Die Aufgaben einer Führungskraft in Teilzeit müssen zum Teil an andere Mitglieder der Dienstgruppe bzw. des Teams verteilt werden. Für diese Mitarbeiter\_innen kann dies, vor allem in kleinen Teams, einen wachsenden Arbeitsdruck bedeuten und den Unmut schüren, für die Führungskraft, „die nie da ist, die Arbeit mitzumachen“. Dies müsse die Führungskraft durch ihre Persönlichkeit kompensieren können, um Verständnis und Zufriedenheit herzustellen, so die Vertreterin des Personalrats der Polizeidirektion Hannover. Aus Berlin wurde sowohl vom örtlichen Personalrat als auch von der örtlichen Personalverantwortlichen darauf hingewiesen, dass diese Umverteilung von Aufgaben der Führungskraft ins Team besonders in Zeiten einer knappen Personaldecke schwierig sei und zu Unverständnis und Konflikten führen könne.

Die Gefahr der Belastung des Teams sei, so die Gleichstellungsbeauftragte aus Berlin, im Tagesdienst, bei dem möglicherweise außerdem gleitende Arbeitszeit genutzt werden kann, eher zu vernachlässigen.

„Aber in der Schicht ist es was anderes, nicht. Die haben ja unterschiedlichste Zeiten, die sie da erfüllen müssen. [...] Und da den Teilzeitanteil irgendwie gut unterzubringen und zu sagen: Jetzt geh! Oder den einen Tag kommt sie gar nicht. [...] Der andere muss das ja ausgleichen. Also, wenn sie einen Tag nicht kommt, muss einer von den Dienstgruppenleitern ja da sein. Der muss das komplett ausfüllen. Das ist einfach schwieriger, als wenn ich einen geregelten Tagesdienst habe, wo einfach ein paar Stunden wegfallen.“ (B-GB)

Für Vertreter\_innen aller befragten Bundesländer erwies sich als Nachteil für das Team und die Zusammenarbeit mit dem oder der Vorgesetzten, dass durch die reduzierte Anwesenheit der Teilzeitführungskraft weniger Zeit für die Führungsarbeit im engeren Sinn, also die Personalführung, zur Verfügung stehe. Da fachliche Zwänge durch Besprechungen und Termine sowie das Bearbeiten von dienstlicher Post und schriftlichen Vorgängen viel Zeit in Anspruch nähmen, kämen Kontakt und (formelle wie informelle) Gespräche mit Mitarbeiter\_innen zu kurz, das Vertrauensverhältnis, die Bindung an das Team und den Vorgesetzten bzw. die Vorgesetzte leide darunter. Deswegen gelte die Regel:

„Also, im Idealfall würde natürlich die fachliche Arbeit delegiert werden und der Schwerpunkt bei der Personalführung liegen. Da gibt's auch Pflichtmomente, die von der Führungskraft wahrzunehmen sind, und das würde dann im Vordergrund stehen. Es gibt natürlich in der Realität nicht nur den Idealfall. Es gibt auch Führungskräfte in Teilzeit, die dann eher die Personalführungsaufgabe versuchen, so ein klein bisschen nach hinten zu schieben. [...] Da ist dann wiederum der nächsthöhere Vorgesetzte gefordert, mit der Führungskraft die richtigen Schwerpunkte abzustimmen.“ (S-PA)

Mit „Pflichtmomenten“ sind unter anderem die regelmäßigen Beurteilungen gemeint, die Führungskräfte für ihre Mitarbeiter\_innen zu erstellen haben. Angesichts geringer Präsenzzeiten und seltener Kontakte stellte sich für die Vertreterin des örtlichen Personalrats aus Berlin die Frage, wie sich die Teilzeitführungskraft ein umfassendes und korrektes Leistungsbild aller Mitarbeiter\_innen verschaffen könne. Es gebe allerdings auch Führungskräfte ohne direkte Personalführungsaufgaben, hier trete dieses Risiko nicht auf.

Außerdem kann dieser Nachteil durch Beurteilungsbeiträge anderer Vorgesetzter abgemildert werden.

Die reduzierten Präsenzzeiten können vor allem bei flexiblen Schichtsystemen oder sogenannten aufgelösten Schichten eine Schwierigkeit für die Personalführung darstellen. Bei diesem Modell sind die festen Schichtteams aufgelöst, alle Mitarbeiter\_innen werden zu den Schichtzeiten eingeplant, die ihren zeitlichen Interessen entgegenkommen. Dies ermöglicht zwar eine hohe Flexibilität und erleichtert Teilzeitarbeit im Schichtbetrieb, doch „manche beklagen, dass so diese feste Zugehörigkeit, die Bindung, die man hat, ein Stückweit verlorengeht, das Sich-zu-Hause-Fühlen in der eigenen Schicht“ (S-PA). Die Gleichstellungsbeauftragten der Polizeidirektion Hannover begrüßten es deshalb, dass es neben den flexiblen auch weiterhin feste Schichtgruppen gebe, so dass eine Versetzung dorthin möglich sei. Doch:

„Das ist ja eigentlich auch kein Teilzeitproblem. Wenn ich mir unsere Führungskräfte angucke, die sind so viel in Arbeitsgruppen, landesweiten, internen etc. unterwegs, auf so vielen Besprechungen, selber auf Fortbildungen etc., die sind ja nicht permanent da. Das ist ja so 'ne Idee. [...] Also, die sind ja nicht jeden Tag acht Stunden vor Ort, sondern die sind halt unglaublich viel unterwegs. Die haben einen Stellvertreter und da klappt's ja auch.“ (N-GB)

Im Abschnitt zu den Möglichkeiten und Chancen wurde zwar von einer mittlerweile grundsätzlich vorhandenen Akzeptanz von Führung in Teilzeit in allen drei untersuchten Bundesländern berichtet, jedoch auch auf immer noch bestehende Vorbehalte hingewiesen. Hieraus zieht die befragte Gleichstellungsbeauftragte aus Berlin folgende Schlussfolgerung:

„Also, ich glaube, insgesamt ist es schon ein Wagnis, wenn man es macht. Es ist vom Ansehen her einfach immer so, es hat einfach einen negativen Touch. [...] ‚Mensch, du bist Teilzeitkraft, du mach mal deine Familie hier schön, lass mal schön gut sein, wir brauchen dich nicht in Führung.‘ [...] Wenn ich's dann schon bin und sage, jetzt aus dieser Position raus, jetzt möchte ich meine Stunden reduzieren ... Aber ein bisschen hat's, glaube ich schon, immer noch so 'n negativen Touch.“ (B-GB)

Auch für Hannover wurden von den Gesprächspartner\_innen in der Belegschaft noch Widerstände und Vorbehalte gegenüber Führung in Teilzeit wahrgenommen. Hiervon berichtet unter anderem das Porträt in 6.4. Offizielle Beschwerden oder Konflikte waren bei der Vertreterin des Personalrats allerdings nicht eingegangen. Aus Sicht des Personalwesens wurde die Akzeptanz von Teilzeitführungskräften zwar auch als eher geringer eingeschätzt, jedoch nicht in jedem Fall und nicht auf Dauer:

„Wahrscheinlich hat es eine Vollzeitkraft einfacher, weil eine Teilzeitkraft sich immer beweisen muss. Das mag schon das Hemmnis sein, aber wenn diese Kompetenzen [gemeint sind Fach- und Sozialkompetenz, Anm. d. A.] stimmig sind, dann, glaube ich, gelingt es einer Teilzeitkraft auch, zu überzeugen und insbesondere vielleicht sogar dann eher zu überzeugen, wenn man sagt: ‚Donnerwetter, das kriegt die in Teilzeit hin! Oder kriegt der in Teilzeit hin.‘“ (N-PA)

Für die Gleichstellungsbeauftragten machte sich die noch nicht vollständige Akzeptanz unter anderem am Beharren auf alten Traditionen fest, wie etwa dem traditionellen Termin für Besprechungen um 14 Uhr, den eine Teilzeitkraft mit regelmäßiger Arbeitszeit am Vormittag nur mit organisatorischem Aufwand wahrnehmen kann. Die Frühbesprechung könnte auch um 9.00 Uhr statt wie üblich um 8.30 Uhr starten, wenn es Eltern dadurch ermöglicht würde, ihr Kind ohne Hetze in die Kindertagesstätte zu bringen.

Die Gleichstellungsbeauftragten beobachteten, dass manche Führungskräfte gleichstellungs- und familienpolitisch initiierte Veränderungen ganz allgemein sehr skeptisch betrachteten, und forderten größere Anstrengungen, damit diese Veränderungen mehr akzeptiert werden. Sie bezeichneten dies als eine Generationenfrage und beschrieben eine neue Generation von Beschäftigten und Führungskräften (Stichwort „Generation Y“), die verstärkt Fragen nach einer veränderten und ausgewogenen Balance von Arbeit und Leben stellten und deshalb auch dem Thema Führen in Teilzeit offen gegenüberstünden. Auch die Gleichstellungsbeauftragte aus Berlin setzte ihre Hoffnung auf eine neue Generation von Führungskräften, denn derzeit würde sie die Akzeptanz von Teilzeitführung lediglich auf 30 Prozent schätzen.

Für Schleswig-Holstein berichtete die Gleichstellungsbeauftragte ebenfalls, dass sich Teilzeitführungskräfte negative Kommentare und „Sprüche“ anhören müssen, die emotional belastend empfunden werden.

„Man kriegt Sprüche zum Teil, die gar nicht so böse gemeint sind, die einen aber auf die Dauer mürbe machen. Wenn man dann eben zu bestimmten Zeiten erst kommt zum Dienst, dann heißt es ‚Mahlzeit!‘ Das ist meistens witzig gemeint, aber bei jemandem, der wieso schon im Stress ist und angefasst, macht dieser Spruch was ganz anderes aus, so auf der emotionalen Lage.“ (S-GB)

### Regelungen und unterstützende Maßnahmen

#### Berlin

Die zuständige Senatsverwaltung für Inneres und Sport (2011) hat als Handlungsleitlinie und zur Unterstützung von Einzelfallentscheidungen über Anträge auf Teilzeitbeschäftigung von Beamtinnen und Beamten ein Merkblatt erstellt, das sowohl die entsprechenden Regelungen des Berliner Landesbeamtengesetzes enthält als auch Hinweise zu ihrer Anwendung und zu Auswirkungen. Hier heißt es:

„Eine Teilzeitbeschäftigung bis zur Hälfte der regelmäßigen Arbeitszeit kann nur gewährt werden, wenn dienstliche Belange nicht entgegenstehen. Dem Antrag wegen der Betreuung eines Kindes oder eines pflegebedürftigen sonstigen Angehörigen ist zu entsprechen, wenn zwingende dienstliche Belange nicht entgegenstehen. Bei der Prüfung dieser Voraussetzungen sind die Dienstbehörden aufgefordert, einen großzügigen Maßstab anzulegen.“ (Senatsverwaltung 2011, S.2)

Alle Berliner Gesprächspartner\_innen berichten, dass aufgrund dieser Regelung und ihrer großzügigen Prüfung Teilzeitanträge mit „familienpolitischer Begründung“, auch von Führungskräften, grundsätzlich gewährt werden. Eine einzige Ausnahme war der örtlichen Personalverantwortlichen bekannt, bei der aufgrund der Teilzeitbeschäftigung vieler Teammitglieder ein weiterer Antrag auf Teilzeit nicht genehmigt werden konnte. Doch meist würde bei solch schwierigen dienstlichen Voraussetzungen erfolgreich nach einer anderen Dienststelle gesucht, wo Teilzeit besser zu organisieren sei. Bei nicht familienpolitisch begründeten Anträgen würde deutlich restriktiver entschieden.

Die individuelle Arbeitszeit wird in Berlin von der jeweiligen Dienststelle mit der Teilzeitkraft vereinbart. Es gibt kein besonders empfohlenes Mo-

dell oder eines, das sich in der Praxis als allgemein vorteilhaft erwiesen hat. Die Anpassung an die Erfordernisse der Dienststelle und an die Zeitinteressen des bzw. der Einzelnen stünde im Vordergrund. Die geleistete Arbeitszeit wird technisch erfasst und verwaltet.

In Berlin wurde nicht von besonderen Maßnahmen oder Programmen berichtet, die Führung in Teilzeit explizit unterstützen oder fördern sollen. Es gibt allerdings ein spezielles Programm für Nachwuchsführungskräfte, die in diesem Rahmen über drei Jahre in verschiedenen Dienststellen und Funktionen eingesetzt werden. An diesem Programm nehmen zu rund 50 Prozent Frauen teil. Nach den drei Jahren ist die Übernahme einer ersten Führungsfunktion vorgesehen, etwa als Teil des dreiköpfigen Führungsteams einer Dienststelle im Einsatz- und Streifen dienst. Die Teilnahme an dem Programm ist auch in Teilzeit möglich. Davon berichtet eine Polizistin in ihrem Porträt in 6.3.

Als förderlich für das Führen in Teilzeit wurden außerdem die technische Unterstützung durch einen Rechneranschluss genannt, wodurch entsprechende Aufgaben zu Hause erledigt werden können, sowie die Erreichbarkeit über Mobiltelefon und die Nutzung von Kommunikationsprogrammen wie SMS oder WhatsApp, die mittlerweile selbstverständlich im Polizeialltag seien. Doch vor allem sei es der Kulturwandel bei der Polizei und ihren Führungskräften, der zu einer erhöhten Akzeptanz und damit weiteren Verbreitung von Führung in Teilzeit führen könne. Die Voraussetzungen seien in Berlin als Stadtstaat mit vielfältiger „Hauptstadtkultur“ recht günstig, so eine Gesprächspartnerin.

### **Niedersachsen**

In Niedersachsen wurde im Rahmen der Re-Auditierung berufundfamilie im Jahr 2011 als Ziel vereinbart, „die Wahrnehmung von Führungsfunktionen für Beschäftigte in Teilzeit durch organisatorische Rahmenbedingungen selbstverständlicher“ zu machen (Polizeidirektion Hannover o. J., S.2). Daraufhin wurde bei der Polizeidirektion Hannover ein entsprechendes Rahmenkonzept erarbeitet, das seither in allen Behörden der Landespolizei praktiziert wird. Elemente dieses Konzepts sind:

1. Prüfung der Arbeitspakete und Mindestarbeitszeiten, Formulierung in Ausschreibungstexten
2. Optimierung der strukturierten Einarbeitung
3. Arbeitsprozesse in der Alltagsorganisation
4. Sensibilisierung

zu 1.: Für jede Führungsposition werden Arbeitspakete definiert, und anschließend wird festgelegt, welche davon auf andere Personen, wie Stellvertretungen, übertragen werden können („optional“) und welche von der Führungskraft übernommen werden müssen („fix“). Ein Beispiel hierfür findet sich in [Tabelle 16](#).

Tabelle 16

### Festlegung von Arbeitspaketen und Zeitfenstern am Beispiel der Leitung eines Fachkommissariats

	<b>Bezeichnung</b>	<b>Spezifizierung der Aufgaben</b>	<b>Anteil an der gesamten Arbeitszeit</b>	<b>davon fix</b>	<b>davon optional</b>
1	Leitung eines Fachkommissariats im Zentralen Kriminaldienst, Dienst- und Fachaufsicht	Fachaufsicht	5	5	
		Zielbildung und -vereinbarung...	5	5	
		Aktive Steuerung der Aufgabenbewältigung ...	10		10
2	Beratung des/der Leiter_in KFI bzw. ZKI bei der Zielbildung ...	Informationsverarbeitung	20	10	10
		Beratung des KFI-Leiters ...	10	10	
3	Planung und ggf. Leitung von Einsätzen, Kommissionen ...	Planung und Leitung von repressiven/präventiven Einsätzen von besonderer Bedeutung	10		10
4	Personal- und Einsatzmittelmanagement	Personal- und Einsatzmittelmanagement	10	10	
		Personalverantwortung, -entwicklung und -führung ...	15	10	5
		Fort- und Weiterbildung ...	10		10
		Leitung der sogenannten Info-Kost ...	5		5

Angaben in Prozent

KFI: Kriminalfachinspektion

ZKI: Zentrale Kriminalinspektion

Quelle: Polizeidirektion Hannover o. J., S. 6

Zudem wird eine Mindestarbeitszeit für die betreffende Führungsfunktion festgelegt, die zurzeit meist bei 50 Prozent liegt. In jedem Ausschreibungstext finden sich Angaben über die Mindestarbeitszeit und die Definition der Arbeitspakete. Für das in [Tabelle 16](#) geschilderte Beispiel könnte die entsprechende Textpassage wie folgt lauten:

„Die Polizeidirektion Hannover ist bestrebt, den Anteil von Teilzeitkräften in Führungsfunktionen zu erhöhen. Der Dienstposten ist bei einer Mindestarbeitszeit von 50 % teilzeitgeeignet. Bei Wahrnehmung der Funktion in Teilzeit sind die prägenden Aufgaben der Arbeitspakete 1, 2 und 4 wahrzunehmen. Die übrigen Aufgaben werden je nach Umfang der Teilzeit anderen Beschäftigten übertragen. Bei erfolgreicher Bewerbung von Teilzeitbeschäftigten erfolgt die Konkretisierung der wahrzunehmenden Aufgaben auch unter Berücksichtigung der jeweiligen beruflichen Erfahrungen und Kompetenzen.“ (Polizeidirektion Hannover o. J., S. 8 f.)

Eine Ausnahme von dieser Vorgehensweise sind die Funktionen der Dienstschicht- oder Dienstabteilungsleitung. Diese Funktionen werden in Schichtarbeit ausgeübt und die diensthabende Führungskraft übt während einer Schicht anfallenden Aufgaben aus.

Die Porträts von Teilzeitführungskräften der Polizeidirektion Hannover in [6.4](#) und [6.7](#) geben einen Einblick, wie das Konzept umgesetzt wird und wo, insbesondere beim Delegieren von Arbeitspaketen, Verbesserungsmöglichkeiten bestehen.

zu 2.: Um die strukturierte Einarbeitung von Führungskräften zu optimieren, werden Einarbeitungspläne genutzt, Gespräche mit dem oder der unmittelbaren Vorgesetzten und/oder Vorgänger\_in geführt sowie Vereinbarungen zu Vertretungsregelungen, Verantwortlichkeiten, Besprechungskultur und eventuellen weiteren Themen getroffen.

zu 3.: Unter der Überschrift „Arbeitsprozesse in der Alltagsorganisation“ sieht das Konzept verschiedene Kommunikations- und Unterstützungsangebote vor, wie Feedback-Gespräche, eine bestimmte Besprechungs- und Informationskultur sowie kollegiale Beratung und Begleitung. Darüber hinaus wird die Möglichkeit flexibler Arbeitsorte außerhalb der Dienststelle eröffnet.

zu 4.: Hier werden verschiedene Maßnahmen zur Sensibilisierung der Mitarbeiterschaft für das Thema „Führen in Teilzeit“ vorgeschlagen, zum Beispiel:

- „thematische Positionierung von Behördenleitung und Führungskräften in Führungskräftebesprechungen
- Thematisierung in Besprechungen auf Dienststellenebene und im Rahmen von Dienstbesprechungen
- Thematisierung in den bereits existierenden Fortbildungsveranstaltungen für Führungskräfte
- Fortführung von ‚audit-Gesprächen‘, d. h. Vorträge der Verantwortlichen audit berufundfamilie vor unterschiedlichen Gremien auf Anfrage...“ (Polizeidirektion Hannover o. J., S. 5)

Das Konzept der Polizeidirektion Hannover ermöglicht eine Vielzahl individueller Arbeitszeitmodelle für Führungskräfte. Sie werden im Zeiterfassungssystem hinterlegt, so dass die Führungskraft, die Mitarbeiter\_innen und die nächsthöheren Vorgesetzten zuverlässig planen können. Die Arbeitszeit ist dabei immer mit dem oder der Vorgesetzten abzustimmen und insofern nicht beliebig von der Führungskraft zu bestimmen. Die Flexibilität nimmt durch feste Terminvorgaben und Präsenzplichten ab, je höher die Leitungsfunktion ist; für die Leitung einer Dienstgruppe im Streifendienst ist sie am größten. Das Modell des Jobsharing ist zurzeit noch eine Ausnahme, soll aber nach dem Willen des Personalverantwortlichen verstärkt umgesetzt werden.

Die reduzierte Arbeitszeit der Führungskräfte wird vonseiten der Personalkapazitätsplanung auf der Sachbearbeitungsebene ausgeglichen. Hierzu werden Vollzeitäquivalente berechnet, die angeben, wie vielen Vollzeitstellen die vereinbarten Arbeitszeiten der Beschäftigten entsprechen und wie viele Stellen(anteile) demzufolge noch zu besetzen sind. Für den Polizeivollzugsdienst können Einstellungen aufgrund des Beginns des Fachstudiums nur jeweils zum 1.10. eines Jahres vorgenommen werden. Bei diesen Einstellungen wird nach Angaben des Personalverantwortlichen für die Polizeidirektion Hannover bereits auf Basis von Erfahrungen ein gewisser Faktor eingerechnet, um die im Laufe eines Jahres durch Übergang in Teilzeit wegfallenden Kapazitäten ausgleichen zu können. Per 1.4. erfolgt darüber hinaus ein interner Ausgleich durch Versetzungen, um Stellenüberhänge und Personaldefizite auszugleichen. Dennoch entstehe bei den betroffenen Dienststellen manchmal der Eindruck, Personal ohne Ersatz verloren zu haben.

Im Jahr 2013 wurde ein Pilotprojekt gestartet, um sogenannte Stellenreste durch die Ausübung von Führungspositionen in Teilzeit besetzen zu können und die Besetzung von Führungsfunktionen in Teilzeit weiter zu för-

dern. Die Neuerung bestand darin, die Führungspositionen ausdrücklich in Teilzeit auszuschreiben. Zum Bedauern von Gleichstellungsbeauftragten und Personalverantwortlichem wurde dieses Vorgehen vom Niedersächsischen Obergericht gestoppt. Nach Auffassung des Gerichts würden durch diese Vorgehensweise Beamt\_innen „aus nicht mehr als sachgerecht anzusehenden Gründen aus dem Beförderungsauswahlverfahren ausgeschlossen und andere Bewerber ihnen gegenüber in sachwidriger Weise bevorzugt werden“ (Az. 5 ME 153/13, Randziffer 21). Es werde nun nach anderen Möglichkeiten gesucht, das Ziel auf gerichtlich anerkannte Weise zu erreichen.

Der gewünschte Anstieg des Anteils von Teilzeitkräften bei Führungskräften konnte in Niedersachsen bzw. bei der Polizeidirektion Hannover auch deshalb erreicht werden, weil der politische Wille dazu von den zuständigen Stellen im Innenministerium, einschließlich des Landespolizeipräsidenten, immer wieder deutlich gemacht wurde. Dadurch konnte das Ziel mit einem gewissen Druck verfolgt werden, der nun, nach nur fünf Jahren, zu einem spürbaren Wandel der Einstellungen von Beschäftigten geführt hat. Dabei wurden viele Personen in Projekten auf verschiedenen Ebenen beteiligt, Ziele wurden immer wieder neu vereinbart und ihre Erreichung von zentraler Stelle kontrolliert bzw. gesteuert. Dazu gehören auch die Beobachtung der Beurteilungsergebnisse von Teilzeitkräften und die entsprechende Ansprache von Dienststellenleitungen bei „Schieflagen“.

Um Teilzeitkräfte bei der Organisation der Kinderbetreuung zu unterstützen, wenn besondere Situationen plötzlich und ungeplant die Anwesenheit in der Dienststelle erfordern, wurde in der Polizeidirektion Hannover das Programm Fluxx entwickelt. Gegen eine geringe Gebühr (ca. fünf Euro pro Stunde) übernimmt eine Beauftragte des Programms die Betreuung eines Kindes zu Hause oder holt das Kind ab und bringt es nach Hause. Nach Auswertung erster Erfahrungen soll das Programm auf pflegebedürftige Angehörige ausgeweitet werden.

### **Schleswig-Holstein**

Bei der Polizei in Schleswig-Holstein wird Führung in Teilzeit von Sachgebiets-, Dezernats- und Dienststellenleitungen praktiziert, auf der Ebene von Behördenleitungen zurzeit nicht. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass Teilzeit in allen Funktionen möglich ist. In den Ausschreibungen von Führungspositionen wird auf die Möglichkeit der Teilzeitarbeit hingewiesen. Die Auswahlentscheidung wird zentral getroffen. Dadurch, so die Vertreter\_innen der schleswig-holsteinischen Polizei, wird eine mögliche Ablehnung

von Bewerber\_innen aufgrund ihres Teilzeitwunsches durch die aufnehmende Dienststelle ausgeschlossen.

Wenn Teilzeit aus „familienpolitischen Gründen“ beantragt wird, ist sie zu gewähren; die Genehmigung „anlassbezogener Teilzeit“ (also aus anderen Gründen und Anlässen) beruht auf einer Kann-Regelung und wird restriktiv gehandhabt.

Die Arbeitszeit kann auf bis zu 12,3 Wochenstunden reduziert werden, jedoch wird zurzeit darüber nachgedacht, eine Untergrenze von wahrscheinlich 50 Prozent der Vollarbeitszeit festzulegen, da sich ein geringeres Arbeitszeitvolumen nach Rückmeldungen aus der polizeilichen Praxis als schwierig herausgestellt hat. Die Teilzeit wird befristet beantragt und kann halbjährlich verändert werden. Ergänzend zur Teilzeitarbeit kann Heimarbeit beantragt werden, um geeignete Arbeiten dort zu erledigen. Die Wochenstundenzahl wird dann entsprechend erhöht.

Für Führungskräfte im Schichtdienst sind in Schleswig-Holstein flexible Dienstmodelle vorgesehen. Das bedeutet, dass die Pläne lediglich eine Mindestbesetzung pro Schicht vorgeben sowie Schichtbeginn und Schichtende. Teilzeitkräfte tragen sich jeweils für so viele volle Schichten ein, wie es ihrer Arbeitszeit entspricht. Persönliche Arbeitszeitinteressen und dienstliche Belange lassen sich dabei gut ausgleichen. Für andere Führungskräfte gilt die variable Arbeitszeit mit eingeschränkter Kernzeit, in der sie stets anwesend sind. Über die Verteilung der übrigen Arbeitszeit schließen diese Führungskräfte einen Vertrag mit ihrem oder ihrer Vorgesetzten, der auch Ausnahmen regelt, die zum Beispiel für Wochenenden oder akute Lagen gelten. Hierfür hält der Personalbereich Vertragsmuster als Orientierungshilfe vor. Es gibt keine zentralen Vorgaben zu den Arbeitszeiten. Diese werden auf örtlicher Ebene in einer Dienstvereinbarung geregelt.

Die flexiblen Schichtdienstmodelle sind vor rund zehn Jahren aus beiderseitigem Interesse eingeführt worden. Die Mitarbeiter\_innen hatten das Bedürfnis nach größerer Arbeitszeitflexibilität und besserer Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Der Arbeitgeber hatte angesichts der knappen Personaldecke ebenfalls ein Interesse an mehr Flexibilität. Das flexible Schichtmodell kommt dem entgegen, indem es eine bedarfsorientierte Planung der Schichtbesetzung ermöglicht, so dass an bestimmten Tagen oder Tageszeiten (etwa in der Nacht von Sonntag auf Montag) weniger Personal eingeplant werden muss. Alle Dienststellen, die dieses Modell praktizieren, seien damit sehr zufrieden, ebenso die (Teilzeit-)Beschäftigten und Führungskräfte.

Jobsharing wird bei der Polizei Schleswig-Holsteins zurzeit nicht praktiziert, jedoch ist laut Gleichstellungsplan (Landespolizei Schleswig-Holstein

2014) als Maßnahme vorgesehen, geeignete Dienstposten und Personen zu finden, um erste Erfahrungen sammeln zu können.

Im Jahr 2013 wurde eine Arbeitsgruppe „Familienfreundlicher Arbeitgeber“ gegründet, die im Auftrag des Landespolizeidirektors ein Konzept zu „dienstkooperierender Kinderbetreuung“ und „familienkooperierender Arbeitsgestaltung“ bei der Landespolizei entwickeln sollte (Landespolizei Schleswig-Holstein 2013). Sie war Teil der Maßnahmen der Landespolizei zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber. Die Arbeitsgruppe erhob Daten und führte eine Vielzahl von Interviews mit Vertreter\_innen örtlicher Dienststellen. Auch das Thema „Führen in Teilzeit“ wurde diskutiert und zeigte zum damaligen Zeitpunkt noch einige Vorbehalte bei den Befragten. Dennoch empfahl die Arbeitsgruppe, Führungspositionen in Teilzeit anzubieten und günstige Voraussetzungen und Rahmenbedingungen dafür zu schaffen (ebd., S. 16).

Eine wesentliche Voraussetzung für die Akzeptanz von Teilzeitarbeit, bei Führungskräften wie bei Beschäftigten ohne Führungsfunktion, wurde in den Erhebungen der Arbeitsgruppe „Familienfreundlicher Arbeitgeber“ in dem Ausgleich der entfallenden Arbeitskapazitäten gesehen. Heute werden nach Angaben des Personalverantwortlichen entsprechende Ausgleichsberechnungen auf Behördenebene vorgenommen, so dass jede Behörde Teilzeitausfälle angerechnet bzw. ausgeglichen bekommt und auf die Dienststellen verteilen kann. Auch bei der Einstellung von Nachwuchspersonal werde ein Aufschlag geplant, um Teilzeit langfristig nicht als Belastung wirken zu lassen. Dadurch, dass hier keine Feinsteuerung auf Dienststellenebene möglich ist und auch zeitliche Lücken zu überbrücken sind, kommt es nach Einschätzung der Gleichstellungsbeauftragten dennoch manchmal zu dem Eindruck, die Teilzeitlücke (das „Teilzeitfehl“) sei nicht immer ganz ausgeglichen bzw. der Ersatz erreiche nicht die Dienststelle, auf der er erforderlich wäre.

Als förderlich für die Akzeptanz und den Erfolg von Führungsarbeit in Teilzeit hat sich nach Ansicht der Gleichstellungsbeauftragten erwiesen, die Position der stellvertretenden Dienststellenleitung als Dienstposten zu bewerten und somit formal als Führungsposition anzuerkennen. Für die Stellvertretung bedeute diese materielle Anerkennung einen deutlichen Vorteil gegenüber der früheren Situation, bessere Perspektiven für den beruflichen Aufstieg durch die bereits gesammelte Führungserfahrung und letztlich dadurch eine größere Motivation und Bereitschaft, Aufgaben des Führungsteams zu übernehmen.

Um eine mögliche Überforderung der Teilzeitführungskräfte durch zu hohe Ansprüche an sich selbst und daraus folgender fehlender Delegation

von Aufgaben zu vermeiden, sei Wert darauf zu legen, dass sich Führungskraft und Stellvertretung auf den Dienststellen als Team verstehen und ihre Aufgaben zuverlässig aufteilen. Dieser Prozess sei durch Gespräche oder andere Steuerungsinstrumente zu fördern und zu begleiten. Auch Netzwerke von Führungskräften, die Behandlung des Themas in Führungskräftebildungen und die aufmerksame Beobachtung durch Gleichstellungsbeauftragte, Personalverantwortliche und die nächsthöheren Vorgesetzten können die Selbstreflexion fördern und vor Überlastung schützen, so die Gleichstellungsbeauftragte.

Nach Einschätzung des Personalverantwortlichen für die Polizei Schleswig-Holsteins war es für die Steigerung des Anteils von Teilzeitführungskräften und ihre wachsende Akzeptanz von großer Bedeutung, eine gute Verwaltungspraxis entwickelt zu haben. Hierzu gehört für ihn

„der Umgang mit Teilzeitanträgen,  
die Art und Weise der Umsetzung,  
die Art und Weise der Arbeitszeitgestaltung für Teilzeitkräfte,  
der Einbindung in flexible Schichtmodelle,  
der individuellen Verträge über die Ausgestaltung der persönlichen Arbeitszeit,  
– all das sind Bausteine, die sich entwickelt haben und die eben zu dieser angewandten Verwaltungspraxis führen.“ (S-PA)

Daneben muss weiterhin darauf geachtet werden, dass Teilzeitkräfte, ob in Führungsfunktion oder nicht, bei den Beurteilungen nicht benachteiligt werden.

Zum Abschluss sei hier die Gleichstellungsbeauftragte der Polizei Schleswig-Holsteins zitiert, die darauf hinwies, dass der Erfolg von Veränderungen und die Einführung von neuen Verfahrensweisen bzw. Konzepten als Prozess gesehen werden muss, der auf Offenheit für Neuerungen basiert und stets auf gesammelte Erfahrungen und veränderte Rahmenbedingungen reagieren muss. Dies gilt auch für die Gestaltung von Teilzeitmodellen im Führungsbereich.

„Das Positive ist, und das sage ich so, wie's ist, weil ich echt zu meiner Polizei da auch stehe, die hat Lust hinzugucken in Bereiche und auszuprobieren, also ist kreativ und guckt erst mal hin. Und sagt nicht: Es funktioniert nicht. Deswegen wird auch gesagt, grundsätzlich, bei der Ausschreibung von Führungsstellen, Teilzeit ist mög-

lich. [...] Dann wird ausprobiert. Und jetzt ist es daran, eben diese Erfahrungen mal zu sammeln und zu schauen: Ist es denn auch wirklich optimal für alle Beteiligten? [...] Wir haben jetzt einiges ausprobiert. Aber: Funktioniert das auch so gut? [...] Da waren wir einfach personell ganz anders aufgestellt. Und da konnte auch viel mehr ausprobiert werden und geguckt werden, weil es war einfach auch immer genug Personal da. Jetzt verändert sich das gerade. Deswegen, denke ich, müssen wir auch hingucken: Funktioniert das denn jetzt auch noch?“ (S-GB)

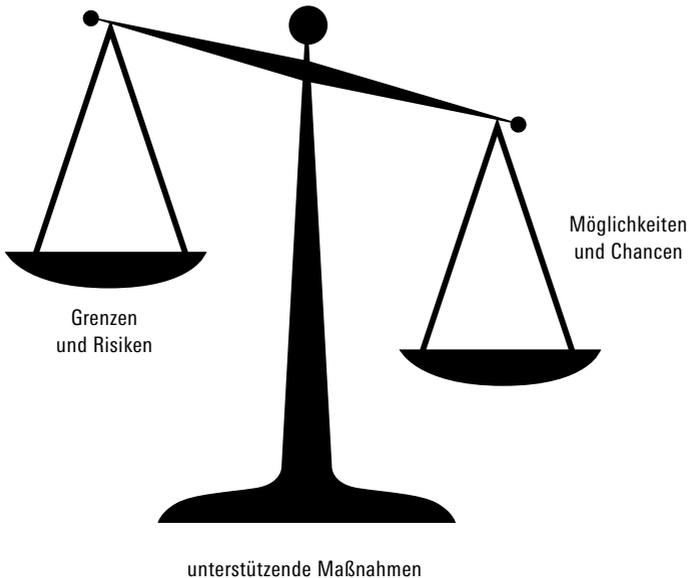
### 5.3 Zusammenfassung der Erfahrungen

Führung in Teilzeit bei der Polizei ist ein „Arbeitszeitmodell in Bewegung“. Zum einen, weil die Vertreter\_innen der befragten Bundesländer für die vergangenen Jahre ein gestiegenes Interesse berichten und für die Zukunft einen weiter steigenden Bedarf prognostizieren. Zum anderen auch deshalb, weil Möglichkeiten und Grenzen, Chancen und Risiken von Teilzeitführung nie starr und eindeutig zu sein scheinen, sondern sich offenbar im Zeitablauf, mit dem betrachteten Arbeitsbereich, den gegebenen Rahmenbedingungen und mit den handelnden Personen verändern. Insofern gilt es, Möglichkeiten und Chancen auf der einen Seite sowie Grenzen und Risiken auf der anderen Seite in einer guten Balance zu halten. Zusätzlich ist durch unterstützende Maßnahmen für eine Stabilität zu sorgen, die erfolgreiche Führungsarbeit möglich macht. Die [Abbildung 4](#) verdeutlicht diesen Zusammenhang.

Die Möglichkeiten und Chancen der Führung in Teilzeit, so die zusammengefassten Erfahrungen, liegen neben der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie einer ausgewogenen Work-Life-Balance für Führungskräfte auch in einer Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungsfunktionen. Darüber hinaus entwickeln Teilzeitführungskräfte mit großer Wahrscheinlichkeit ein besseres Verständnis für die Situation anderer Beschäftigter mit familiären Pflichten und können ermutigendes Vorbild für andere Teilzeitkräfte sein. Die neue Erfahrung mit Teilzeitarbeit ist nicht nur eine persönliche Bereicherung, sondern kann auch Motivation, Arbeitszufriedenheit und Arbeitseffizienz steigern. Durch das Delegieren von Aufgaben der Führungskraft ergeben sich Entwicklungsmöglichkeiten für andere Mitglieder des Teams, zumindest aber für die Stellvertretung. Die Attraktivität des Arbeitgebers auf dem Arbeitsmarkt steigt und damit verbessern sich die Chancen der Gewinnung und Bindung qualifizierten Personals.

Abbildung 4

### Die Balance von Führung in Teilzeit



Die Voraussetzungen im Polizeidienst erscheinen günstig, da Arbeit zu allen Tagen und Tageszeiten geleistet werden kann. Besonders gute Möglichkeiten gibt es im Schichtdienst und bei sachbearbeitenden bzw. innendienstorientierten Tätigkeiten. Eine gute Kommunikationsbasis im Team und ein guter Informationsfluss, auch technisch unterstützt, müssen als Grundlage vorhanden sein.

Die Akzeptanz von Führung in Teilzeit muss (zurzeit noch) gleichzeitig als Möglichkeit und als Grenze angesehen werden, denn sie ist einerseits deutlich gewachsen, aber andererseits noch immer nicht vollständig erreicht. Ähnliches gilt für die beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten von Teilzeitkräften und die weitere Karriere von Teilzeitführungskräften. Hier ist das Bild, das die Gesprächspartner\_innen zeichnen, nicht einheitlich positiv.

Grenzen und Risiken von Führung in Teilzeit liegen in zu geringen Teilzeitanteilen von unter 50 Prozent. Die Gefahren, die Personalführung zu vernachlässigen und das Team durch die Übernahme von Aufgaben der Füh-

rungskraft zu überlasten, erscheinen hier besonders groß. Ein weiteres Risiko liegt in dem oft hohen Anspruch der Teilzeitführungskraft an sich selbst und der damit verbundenen Überforderung durch inoffizielle Ausdehnung der Arbeitszeit bis an die Vollzeitgrenze oder gar darüber hinaus, kombiniert mit einer nur zögerlichen Bereitschaft zu delegieren. Zu berücksichtigen sind ebenfalls finanzielle Einbußen während der aktiven Berufslaufbahn sowie bei der Pension.

Unterstützende Maßnahmen, die die Praxis von Führung in Teilzeit ermöglichen und erleichtern, sind öffentlich bekannte Regelungen als Handlungsleitlinien, die die grundsätzliche Möglichkeit der Teilzeitführung und ihre Voraussetzungen klar beschreiben, wie etwa die Anerkennung einer familienpolitischen Begründung oder eine Mindestarbeitszeit für die jeweilige Führungsposition. Ausschreibungstexte sollten entsprechende Hinweise enthalten. Vorteilhaft sind befristete Teilzeitverträge mit den Führungskräften, die individuelle Arbeitszeitvereinbarungen beinhalten. Diese können in flexiblen oder festen Schichtsystemen eingegliedert oder als variable Arbeitszeiten für Führungskräfte in Tagschicht ausgestaltet sein. Es erleichtert die Führungsarbeit in Teilzeit, wenn vereinbart wird, welche Arbeitspakete an wen delegiert werden können. Als beinahe selbstverständlich ist die technische Unterstützung der Kommunikation und des Informationsflusses zu sehen.

Es erleichtert die Verbreitung und die Akzeptanz von Führung in Teilzeit, wenn die Organisation durch eine Kultur der Offenheit für Neues und der Kreativität geprägt ist und wenn die höchste Führungsebene den politischen Willen zu diesem Arbeitszeitmodell zeigt. Dies stärkt die Durchsetzungsfähigkeit von Programmen und Entscheidungen, muss aber ergänzt werden durch eine hohe Beteiligungsorientierung, mit der Beschäftigte und Führungskräfte in den Prozess der Entwicklung von Konzepten und der Gestaltung von Instrumenten einbezogen werden. Darüber hinaus können Informations- und Diskussionsveranstaltungen, Besprechungen und Gespräche sowie ganz allgemein die interne Öffentlichkeitsarbeit die Sensibilisierung für das Thema und die Akzeptanz dieser Arbeitsform erhöhen.

Auch die Teilzeitführungskräfte selbst benötigen, mindestens zu Beginn ihrer Tätigkeit als Führungskraft in Teilzeit, eine gewisse Begleitung und Beratung, um die (eigenen) Ansprüche an sich selbst reflektieren und sich in der Führungsaufgabe erfolgreich bewähren zu können. Dabei können auch ganz praktische Hilfsangebote, etwa eine Notfallbetreuung für Kinder und/oder pflegebedürftige Angehörige im Fall von plötzlich erforderlicher Präsenz, sehr willkommen sein – übrigens auch bei Vollzeitführungskräften. Um die Belastung auszugleichen, die für das Team der Teilzeitführungskraft

durch die Übernahme zusätzlicher Aufgaben entsteht, sollten die Arbeitszeitvolumina, die bei der Behörde bzw. der Dienststelle durch Teilzeit entfallen, kompensiert werden. Ebenfalls empfiehlt es sich, die erhöhte Verantwortung von Stellvertretungen zu honorieren, in dem sie formal als Mitglied eines Führungsteams anerkannt werden. Last, not least, muss sorgfältig beobachtet werden, ob sich die Teilzeitarbeit negativ auf die Beurteilungsergebnisse auswirkt, und hier muss gegebenenfalls entsprechend eingeschritten werden.

Insgesamt, so hat sich gezeigt, dürften die Vorteile von Führung in Teilzeit ihre Nachteile überwiegen, wobei einige der Risiken durch eine aufmerksame und sensible Begleitung der Führungskräfte deutlich reduziert werden können. Und möglicherweise haben die Polizeibehörden keine andere Wahl, als Führung in Teilzeit zu ermöglichen, wenn sie auch in Zukunft Führungspositionen mit qualifizierten Polizist\_innen besetzen wollen.

„Ich glaube, es gibt gar keine Alternative zur Führung in Teilzeit, um einfach die Organisation auch lebensfähig zu halten, weil der Anteil Teilzeitbeschäftigter wird steigen, und insbesondere auch vor dem Hintergrund der Möglichkeiten für Menschen mit Potenzialen und für Menschen, die in Führung schon arbeiten, dass sie nicht von heute auf morgen ihre Führungstätigkeit beenden müssen. Von daher ist das für mich absolut alternativlos und ich glaube, dass wir dabei auf einem guten Weg sind.“ (N-PA)

## 6. PORTRÄTS VON FÜHRUNGSKRÄFTEN IN TEILZEIT

---

Hinter statistischen Zahlen und Anteilen stehen immer Menschen mit individuellen Hintergründen und Erfahrungen. Sie erleben tagtäglich, was Grafiken und Tabellen zu veranschaulichen versuchen. Sie setzen als Führungskräfte in die Praxis um, was theoretisch zu den Möglichkeiten und Grenzen von Teilzeitführung im Polizeidienst erdacht und entwickelt wurde. In diesem Kapitel schenken uns einige Führungskräfte einen Einblick in ihren Arbeitsalltag. Sie beschreiben ihre persönlichen Beweggründe und Erfahrungen, ihre individuelle Sicht auf die Möglichkeiten und Grenzen von Führung in Teilzeit.

Auf der Grundlage von jeweils rund einstündigen Gesprächen entstanden sieben Porträts, vier von Frauen und drei von Männern. Die interviewten Führungskräfte zeigen eine große Vielfalt von beruflichen und persönlichen Erfahrungen, von Führungsaufgaben und Führungsspannen.

- Grit Auriicht (6.1) betont, wie wichtig es ihr ist, berufliche Erfolge und Qualifikationen nicht im Zuge familiärer Verpflichtungen wieder aufzugeben – dafür nimmt sie einiges in Kauf: Arbeitsverdichtung, ein schlechtes Gewissen gegenüber den Kolleg\_innen und weniger Kommunikation mit dem Team.
- Michael Kromm (6.2) beschreibt den schwierigen und langwierigen Weg für sich selbst und auch sein berufliches Umfeld, die traditionellen Vorstellungen einer (vollzeitbeschäftigten und stets verfügbaren) männlichen Führungskraft bei der Polizei zu verändern.
- Mit Diana Rada (6.3) lernen wir eine Nachwuchsführungskraft kennen, die sich erst allmählich selbst von ihrem beruflichen Potential überzeugte und die auch als Teilzeitkraft auf eine hohe Präsenz Wert legt.
- Jörg-Olaf Schanz (6.4) hat sich seine Entscheidung, als Führungskraft in Teilzeit zu gehen, nicht leicht gemacht, und seine ersten Erfahrungen waren eher abschreckend. Doch er ist weiterhin davon überzeugt, das Richtige getan zu haben, und vertritt dieses Arbeitszeitmodell engagiert nach allen Seiten.
- Tanja Schneider (6.5) sieht angesichts ihrer geringen Arbeitszeit zwar große Herausforderungen im Kennenlernen der Mitarbeiter\_innen und im Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zu ihnen, doch sie ist froh, ihr spezielles Arbeitszeitmodell leben zu können.

- Der Vorteil der Teilzeitarbeit liegt auch für Führungskräfte nicht nur in der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sondern noch umfassender in einer ausgewogenen Balance von beruflichem und privatem Leben. Dies erfordert jedoch eine Auseinandersetzung mit persönlichen Werten und Lebenseinstellungen – das betont Frank Schumm (6.6).
- Tanja Wulff-Bruhn (6.7) berichtet von den Schwierigkeiten einer engagierten Führungskraft, die reduzierte Arbeitszeit tatsächlich einzuhalten, Aufgaben zu delegieren sowie Arbeits- und Privatleben voneinander abzugrenzen – und auch von der Verantwortung der Führungskräfte, hier unterstützende Rahmenbedingungen zu gestalten.

### 6.1 Grit Auricht: „Ich will mich nicht abhängen lassen!“

- Stellvertretende Dienststellenleiterin, Schleswig-Holstein
- (mit-)verantwortlich für 60 Mitarbeiter\_innen (Sollstärke)
- in dieser Funktion seit Oktober 2015
- davor zwei andere Führungsaufgaben
- zurzeit 22 Stunden pro Woche
- 2 Kinder, geboren 2011 und 2008

Grit Auricht ist zwar bereits seit 1993 Polizistin, in ihrem neuen Amt als stellvertretende Dienststellenleiterin des Verkehrsüberwachungsdienstes fühlt sie sich allerdings noch „in der Einarbeitungsphase“: Seit knapp zwei Monaten hat sie dort die Mitverantwortung für vier Fachdienstleitungen, die für alle Autobahnen Schleswig-Holsteins mit den Fachdiensten „Geschwindigkeit“, „Aggression“, „Schwerlast“ und „Gewinn- und Vermögensabschöpfung“ zuständig sind. Diese Position ist bereits ihre dritte Führungsfunktion in Teilzeit. Von der Sachgebietsleitung „Einsatz und Organisation“ wechselte sie allerdings nach dem ersten Kind in eine andere Aufgabe, die sich mit ihren Familienaufgaben besser vereinbaren ließ.

„Da das aber ein Termingeschäft ist und auch, ich kann nicht meinen Stift fallen lassen, weil ich mein Kind von der Kinderbetreuung abholen muss [...] das war nicht so zufriedenstellend. Und nach dem zweiten Kind bin ich dann in eine andere Funktion gerutscht. Das war dann das Sachgebiet 1.3, was ich geleitet habe. Dort wird überwiegend die Unfalllage für unser Direktionsgebiet ausgewertet.“

Ihre Arbeitszeit von 22 Wochenstunden verteilt Grit Auricht auf fünf Wochentage. Durch die Öffnungszeiten der Kinderbetreuungseinrichtungen ist sie auf regelmäßige Arbeitszeiten angewiesen. „Es sei denn, ich hab planbare Sachen, dann kann ich auch Großeltern und so zur Betreuung heranziehen, aber es muss schon geplant sein.“ Die Betreuungsmöglichkeiten sind aus ihrer Sicht durch die Öffnungszeiten von Schule und Kindertagesstätte sehr eingeschränkt und nur wenig flexibel. „Wir wohnen im ländlichen Raum und da sind die Betreuungszeiten auch nicht besonders toll.“

Für ihre jetzige Funktion hat sie sich einem Auswahlverfahren unterzogen, an dem außer ihr nur Bewerber\_innen in Vollzeit teilnahmen. Sie hat zwar gewonnen und die Funktion bekommen, doch:

„Da hab ich schon die Rückmeldung bekommen, auch von dem Dienststellenleiter, dass er natürlich, als er hörte, dass ich mich bewerbe, schon mal geschluckt hat und gedacht hat: ‚Wie soll das gehen mit dieser Teilzeit?‘ Wobei er auch immer klargemacht hat, es liegt nicht an der Person, sondern einfach daran: ‚Wie organisiere ich Arbeit?‘“

Doch als die Entscheidung für Grit Auricht dann gefallen war, wurden schnell Lösungen gefunden. Die Stelle war nämlich schon seit einigen Monaten unbesetzt, so dass organisatorische Maßnahmen ergriffen worden waren, die nun einfach beibehalten wurden. Es waren zum Beispiel verschiedene Arbeitspakete an andere Mitarbeiter\_innen delegiert worden, die nun zum Teil dort blieben. Für die Führungsfunktion wurden klare Zuständigkeiten und Prioritäten gesetzt, „und so kriegt man das dann auch organisiert“. Und wenn sich an den Aufgaben oder den zeitlichen Anforderungen etwas ändern sollte, wird sie mit ihrem Vorgesetzten flexible neue Lösungen finden – da ist sie sich sicher.

Die guten organisatorischen Lösungen haben allerdings einen Preis: Sie verursachen ihr manchmal ein schlechtes Gewissen, da die Personen, die nun die Arbeitspakete übernehmen, möglicherweise zu stark belastet sind.

„Aber es ist natürlich immer so, dass man denkt, wenn ich ein Aufgabenpaket wieder abgebe, dann muss es jemand anderes machen, der sowieso auch schon Vollzeit arbeitet und dort seine Arbeitszeit ausgefüllt hat. Also, es geht immer einher mit einem Stückweit schlechten Gewissen.“

Haben die Kolleg\_innen sich beschwert oder negative Bemerkungen wegen steigender Belastung gemacht? „Also, die haben mich nicht offen darauf angesprochen.“ Und auch Gerüchte über kritische Haltungen zu ihrer Teilzeit sind Grit Auricht nicht zu Ohren gekommen. Dabei hätte sie durchaus Verständnis dafür:

„Also, man muss ja selber sagen, ich wäre ja auch kritisch, wenn ich 'nen Vorgesetzten hab, der für mich nur zur Hälfte ansprechbar ist und immer, wenn ich ihn brauch, nicht da ist. Man muss sich dann anders organisieren. Nicht nur der Vorgesetzte, auch die Mitarbeiter, die müssen sich daran gewöhnen.“

Für Grit Auricht liegen die Gründe für eine Führungsaufgabe in Teilzeit klar auf der Hand. Zum einen kann sie sich mit ihren beiden Kindern keine Vollzeitstätigkeit vorstellen. Zum anderen hat sie sich nun einmal einen Dienstgrad erarbeitet, der Führungsverantwortung beinhaltet. Und von dem Erreichten will sie nicht zurückgehen, zumal die Elternzeit bereits einen Karriereafterteil bedeutet. Denn bei längerer Elternzeit fehlen die wichtigen Beurteilungsergebnisse und damit die Voraussetzung für einen beruflichen Aufstieg.

„Aber ich habe einen Dienstgrad, der nichts anderes mehr zulässt. Es gibt keinen Dienstposten mehr ohne Führungsanteil, gibt es einfach nicht. Und man hat darauf jahrelang hinausgearbeitet und sich das auch irgendwo – in Führungszeichen – verdient und da bin ich auch nicht bereit, davon zurückzutreten. Also, das wäre ja die Konsequenz: Man kann ja sagen, ich lass mich zwei Dienstgrade degradieren, um dann keine Führung mehr zu haben. [...] Ich möchte mich auch nicht so ganz abhängen lassen, sag ich mal, von der beruflichen Laufbahn. [...] Und man ist ja schon so ein bisschen auch überholt worden, dadurch, dass man Elternzeit ohne Bezüge hat, also gar nicht gearbeitet hat. [...] Das sind ja schon Lücken, die man so hat in seinem Werdegang. [...] Also, bei mir war es nur ein Jahr, da ging's. Dadurch spür ich das nicht wirklich. Aber ich glaub, wenn ich ein paar Jahre nicht arbeite, kriege ich auch ein paar Jahre lang keine Beurteilung und muss mich dann auch wieder hinten irgendwo einreihen.“

Durch ihre kurze Elternzeit von jeweils einem Jahr hat sich dies für sie nicht bemerkbar gemacht. Sie wurde sogar kurz nach ihrer Rückkehr aus ihrer ersten Elternzeit im September bereits im darauffolgenden Januar befördert.

Bei aller Zufriedenheit mit ihrer Arbeitszeit, sieht sie auch Nachteile, die eine Führungsfunktion in Teilzeit mit sich bringt. Da wäre das bereits erwähnte schlechte Gewissen den Kolleg\_innen gegenüber, an die Teile ihrer Aufgaben delegiert wurden, oder wenn auch mal eigene Aufgaben liegen bleiben und nicht sofort erledigt werden. Zudem führt ihre Teilzeit zu einer Verdichtung ihrer fachlichen Aufgaben, so dass die kommunikativen Elemente der Arbeit eine geringere Rolle spielen müssen.

„Es gibt einmal mein persönliches Empfinden und das ist einfach 'ne Arbeitsverdichtung, die ich erlebe, und auch weniger soziale Kontakte auf der Dienststelle aufgrund von Zeitmangel. Also, man hat einfach nicht für diese Florgespräche Zeit, man ist auf Weihnachtsfeiern wieder irgendwo gebunden, zu den Kindern zu kommen und so weiter. Auch das ist wieder ein Nachteil von Müttern allgemein.“

Hilfreich fände sie die Möglichkeit, einen Teil ihrer Aufgaben von zu Hause aus zu erledigen, zu Zeiten, die sie flexibel der Betreuung ihrer Kinder anpassen kann. Allerdings müsste die Technik dann einen Zugang zu den Daten und Systemen des Arbeitsplatzes ermöglichen, sonst wäre die Arbeit zu Hause nicht ausreichend effektiv. Sie hat damit bereits Erfahrung gesammelt und sieht dies als eine gute Möglichkeit, die Arbeitszeit bei unveränderten Betreuungserfordernissen zu erhöhen und mehr Zeit für Gespräche und Kontakte auf der Dienststelle zu haben.

„Mein Plan war dann: abends jeden Tag 'ne Stunde, so dass ich fünf Stunden Heimarbeit machen konnte. [...] Und genauso würde ich's mir hier auch vorstellen. [...] Das geht natürlich nur begrenzt, weil man ist ja schließlich auch Vorgesetzte und muss ansprechbar sein für die Kollegen. Deshalb habe ich meine Arbeitszeit auch erhöht von vier Vormittagen auf fünf Vormittage, damit ich jeden Tag auch ansprechbar bin.“

Zurzeit nimmt die fachliche Einarbeitung noch einen großen Raum ein, so dass Grit Auricht für die sozialen und kommunikativen Aspekte ihrer Führungsaufgabe noch keine ausreichende Zeit gefunden hat. Sie ist sich darüber im Klaren, dass nicht nur ihre fachliche Einarbeitung länger dauern dürfte als bei einer Vollzeitkraft, sondern auch das Kennenlernen aller Mitarbeiter\_innen auf der Dienststelle.

„Ich glaube einfach, dass ich drei Viertel meiner wenigen Zeit auch mit den technischen Sachen verbringen werde, also mit E-Mail-Verkehr und Dienstplanung und Fortbildungsplanung. Und das sind ja auch Termsachen, die können ja nicht lange liegen bleiben. [...] Das ist jetzt 'ne Schätzung. Wir sind ja jetzt noch nicht volle Mannstärke. Ich weiß noch nicht, wie sich das entwickelt, wenn das wieder alles läuft, also ... Wir hoffen ja, dass wir wieder irgendwann auf normale Sollstärke kommen und dann sind da fast 20 Leute mehr auf der Dienststelle. [...] Dann muss ich erst mal wieder 20 neue Gesichter kennenlernen – also das alleine, also 40 Leute kennenzulernen in der kurzen Zeit, weil man die auch wirklich nicht jeden Tag sieht oder so, das ist schon viel. Also, das ist auch noch so 'n Nachteil: Ich brauch ja sehr viel länger, mich irgendwo einzuarbeiten, als jemand anderes, der Vollzeit da ist. Oder auch für die selbst gestaltete Fortbildung. Also, ich les mal was nach im Gesetz, aber da bleibt irgendwie kaum Luft. Man hat dann auch das Gefühl, man kann den Mitarbeitern gar nicht unbedingt ... Also, es fehlt einem die Fachlichkeit, um denen weiterhelfen zu können. Nur auf Zuruf kann man da nacharbeiten. [...] Wie gesagt: Die Einarbeitung wird sehr viel länger dauern, vermute ich mal, als bei jemandem, der da Vollzeit ist.“

Ein Vorteil ihrer jetzigen Dienststelle liegt für sie darin, dass es hier eher selten „spontane Einsatzfälle“ gibt, so dass sie aus der Freizeit gerufen würde und kurzfristig eine Betreuung für die Kinder organisieren müsste. Gelegentliche Telefonate in der Freizeit – die sind für sie sowieso kein Problem.

„Das ist natürlich ein Vorteil von dieser Verkehrsdienststelle. Also, auf einem Revier gibt's deutlich mehr Szenarien, wo der Dienststellenleiter zum Dienst spontan kommen muss. Und das ist auch ein

Grund, warum ich mich sehr freue, dass ich zu dieser Dienststelle kommen konnte, weil diese ‚spontane Einsatzfähigkeit‘ nicht ganz so hoch ist wie bei anderen Dienststellen.“

Ihre berufliche Entwicklung erforderte von Grit Auricht zwar große Flexibilität und Einarbeitung in neue Sachgebiete, doch dies und die Unterstützung der Vorgesetzten sowie der Polizeibehörden ermöglichten ihr einen beruflichen Aufstieg in Teilzeit. Vor diesem Hintergrund ist es für sie weder verständlich noch empfehlenswert, wegen der Notwendigkeit von Teilzeitarbeit auf berufliche Ambitionen zu verzichten oder gar erreichte Führungspositionen aufzugeben.

„Damit lässt man sich abhängen. In dem Moment muss man von vorne wieder auf der Karriereleiter anfangen. Und letztlich sind es wenige Jahre, die man wirklich mit so einer ganz niedrigen Teilzeit macht. Also, wir arbeiten 40 Jahre. Und wie viele Jahre muss ich tatsächlich für die Kinder da sein mit einer niedrigen Stundenzahl? Also, das ist nicht so lange. Und da was aufzugeben, würde ich nicht empfehlen. Dafür hat man zu lange schon darauf hingearbeitet und auch Auswahlverfahren gewonnen, entsprechend gute Beurteilungen bekommen. Das alles wieder in den Wind zu schießen, wäre sehr schade.“

Die Möglichkeiten, die die schleswig-holsteinische Polizei ihren Führungskräften bietet, auch in Teilzeit zu arbeiten, sollten nach ihrer Ansicht deshalb offensiv genutzt werden.

„Also, in den Ausschreibungen steht halt, Teilzeit ist immer möglich. Na, das ist ja ein System. Also, das Land setzt uns ja keine Grenzen. Also, man könnte ja auch sagen, ab der und der Position oder Funktionsstelle muss man 30 Stunden, 35 Stunden arbeiten. Aber so was wird nicht gesagt und dann muss man auch dieses System nutzen, finde ich. Wie das gelebt wird, kann man dann gucken.“

## 6.2 Michael Kromm:

### „Bei einem Mann ist das eher noch was anderes.“

- Dienstgruppenleiter, Schleswig-Holstein
- verantwortlich für 10 Mitarbeiter\_innen
- in dieser Funktion seit September 2015
- davor stellvertretender Dienstgruppenleiter, teils auch in Teilzeit
- zurzeit 25 Stunden pro Woche
- 2 Kinder, geboren 2009 und 2013

Für Michael Kromm ist es nichts Ungewöhnliches mehr, als Führungskraft in Teilzeit zu arbeiten. Schon bald nach der Übernahme seiner ersten Position als stellvertretender Dienstgruppenleiter wurde im Jahr 2009 sein erster Sohn geboren und er ging in Teilzeit. Dabei blieb es. Vor wenigen Monaten übernahm er die Position des Dienstgruppenleiters – mit 25 Wochenstunden. Durch ein flexibles Schichtmodell, das in seiner Dienststelle praktiziert wird, konnte er einen Arbeitszeitrhythmus wählen, der ihm und seiner Familie ideale Rahmenbedingungen bietet. Nach diesem Modell kann er frei eintragen, welche Schicht er machen will, und an den anderen Tagen ist er nicht anwesend.

„Meine Frau arbeitet Vollzeit, sie ist Lehrerin. Und ich kann praktisch meinen Dienst um ihren Stundenplan herum planen. So, und das ist natürlich ein Riesenvorteil. Ich mach’s meistens so, dass ich in der Woche zwei, drei Frühdienste mache, wenn sie eben spät arbeitet. Und dann arbeite ich am Wochenende in der Regel noch ’ne Nachtschicht.“

Der Grund für seine Teilzeit ist ganz eindeutig die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Andere Vorteile sieht er nicht.

„Ich glaube, wenn die Kinder nicht wären, würde ich Vollzeit arbeiten. Würde ich auch gerne machen.“

Auch wenn er sein Arbeitszeitmodell derzeit als ideal für sich und seine Familie bezeichnet, hat Michael Kromm dennoch Schwierigkeiten damit, als Teilzeitführungskraft seinem Anspruch als Vorbild für die Dienstgruppe ge-

recht zu werden. Dies gilt insbesondere für die flexiblen Arbeitszeiten, zu denen er nicht mehr so bereit sein kann wie früher.

„Also, es ist halt so, dass ich als Dienstgruppenleiter in der Regel denke, man hat ja auch eine gewisse Vorbildfunktion. Und was mir schwerfällt, ist zum Beispiel eben solche Sachen wie spontan Schichten übernehmen, wenn Kollegen krank sind. ‚Kannst du morgen die Nachtschicht machen?‘ Oder so was. Da muss ich halt fast in allen Fällen nein sagen. Oder ich muss es erst mit meiner Frau besprechen. Also, man hat diese Freiheiten nicht mehr. Und das ist natürlich ... Das war früher anders. Oder auch eben Dinge wie ... Es passieren ja auch im Dienst mal eben Sachen, die dann länger dauern können. Einsätze, die länger dauern. Da finde ich es auch schwierig, sich da rauszuziehen. Da würde ich eigentlich gerne sagen: ‚So, und ich mach jetzt bis zum Schluss. Und wenn’s eben heute auch mal 16 Uhr wird statt 13 Uhr.‘ Aber das ist halt eben so ’ne Sache, da hat man dann Probleme.“

Den eigenen Anspruch zu verändern und die Vorbildfunktion mit neuen Inhalten zu füllen, fällt dabei nicht leicht. Das traditionelle Bild der ständigen zeitlichen Bereitschaft ist immer noch mächtig.

„Ich glaub, bei mir ist es so, dass ich eigentlich immer noch dieses Bild im Kopf hab, wie ich früher gearbeitet hab. Da war ich halt im Dienst und dann hab ich Dienst gemacht. Und wenn ’ne Nachtschicht manchmal noch zwei, drei Stunden länger dauerte, dann war das eben so. So. Dann irgendwann haben meine Frau und ich halt eben die Entscheidung getroffen, dass ich eben in die Teilzeit gehe und nicht sie. Vor dieser Entscheidung standen wir ja. Aber man muss sich diese Entscheidung wahrscheinlich auch immer wieder bewusst machen. Also, wenn man auf der Dienststelle ist, merkt man ja nicht, ob man nun Teilzeit da ist oder nicht, sondern man macht seinen Dienst. Sich da zwischenzeitlich noch mal wieder zurückzunehmen und zu sagen: ‚Nee, du bist keine Vollzeitkraft, ne! Du kannst eben diese Sachen, die deine Kollegen da machen, die 41 Stunden machen, jetzt nicht mehr machen.‘ Das vergisst man manchmal so. Oder ich vergess es manchmal.“

Eine Veränderung seines Selbstbildes und seines zeitlichen Anspruchs ist nicht nur für Michael Kromm schwierig und langwierig, sondern auch für große Teile seines beruflichen Umfelds. Nicht alle seine Kollegen und Vorgesetzten haben ihre Einstellung zu Teilzeit und zu Teilzeit für Führungskräfte bereits verändert und den gender- und familienpolitischen Zielen der Polizei Schleswig-Holsteins angepasst, berichtet er.

„Also, insgesamt habe ich eigentlich relativ viele positive Erfahrungen gemacht. Es ist aber immer noch so, dass es nicht selbstverständlich ist. Es werden doch, nicht richtig böse Witze, aber es werden doch öfter auch mal Witze oder kleine Nickligkeiten so verteilt gegenüber den Teilzeitkräften. Auch Vorgesetzte. Also, mein Dienststellenleiter hat auch gesagt, ja, Teilzeit als Dienstgruppenleiter kann er sich vorstellen, findet er aber nicht besonders glücklich. Und insgesamt heißt es dann immer, es ist politisch so gewollt, aber eigentlich ist es nicht ideal so. So ist der Tenor bei Vorgesetzten, bei Kollegen, und so hätte ich das vor zehn Jahren auch noch behauptet, sag ich mal. Da hätte ich mir nicht vorstellen können, dass ich einen Dienstgruppenleiter habe, der Teilzeit macht.“

Dabei spielt es nach seiner Erfahrung durchaus eine Rolle, dass er als Mann und Vorgesetzter in Teilzeit möglicherweise anders betrachtet wird, als eine Frau betrachtet würde.

„Es ist ja auch so, dass es bei einem Mann vielleicht dann noch wieder was anderes ist oder was Besonderes noch ist. Ich glaub, bei Frauen wird es auch eher akzeptiert. Ne, die kriegen halt ihr Kind und dann sind sie Teilzeit. So, und dann sind sie Mutti. So, und bei Männern ist es immer noch was anderes. Ich war auch jeweils ein Jahr in Elternzeit zu Hause. Da war ich auch ein Exot. [...] Und so ist es eben auch mit der Teilzeit.“

Die Bemerkungen, die ihm als Teilzeitführungskraft gegenüber gemacht werden, sind zwar keine Beleidigungen oder gar Beschimpfungen, doch „das nagt so auch an einem“. Bemerkungen erlebt er besonders im Hinblick auf seinen geringeren Informationsstand, wenn er aufgrund seiner Teilzeit nach einigen Tagen wieder im Dienst ist.

„Man ist zwei, drei Tage nicht auf der Dienststelle gewesen, man hat einige, vielleicht besondere Einsätze nicht mitbekommen oder einige Neuerungen nicht mitbekommen – es verändert sich ja im Moment auch ständig was. Und dann zum Beispiel: ‚Du bist ja eh nie da.‘ Also solche Geschichten, ne. Oder: ‚Woher sollst du das auch wissen?‘“

Michael Kromm sagt, dass er auf solche Situationen aufgrund seiner Lebenserfahrung recht gelassen reagiert, „aber wenn ich [...] zehn, fünfzehn Jahre jünger wäre, hätte ich da schon mehr Probleme mit“. Letztlich nimmt er seinen Kolleg\_innen solche Bemerkungen auch nicht übel, denn er weiß:

„Es ist auch nicht böse gemeint von den Kollegen. Ich glaub, viele beneiden mich um meine Situation vielleicht sogar. Dass viele denken: ‚Och Mensch, so hätt ich das auch gern!‘ Ohne zu wissen, dass ich natürlich nach Feierabend eben mich nicht auf die Couch legen kann, sondern dass da noch jede Menge Arbeit kommt.“

Eine größere Schwierigkeit sieht er in der nach seiner Meinung zu dünnen Personaldecke. Denn sie erfordert es oft, bei Krankheitsfällen oder anderen besonderen Situationen spontan zusätzliche Dienste zu vergeben. Und die sind für Teilzeitkräfte meist schwerer zu übernehmen.

„Wenn wir mehr Personal hätten und auch mal eins, zwei im Überhang hätten, hätten wir dieses Problem nicht, dass man eben mal einspringen muss. Dieses spontane Einspringen, Dienste übernehmen, oder: ‚Morgen is ’ne Demo in Lübeck, oder so. Kannst du da mit?‘, das ist ja eben immer das Problem, wo ich oft nein sagen muss. Das würde dann schon helfen.“

Seine Aufgaben kann Michael Kromm in seiner vereinbarten Arbeitszeit normalerweise gut erledigen, denn er hat Teile delegiert und Zuständigkeiten verteilt. Genaue und zuverlässige Absprachen findet er allerdings wichtig, damit keine Rückstände entstehen. Eine Herausforderung besteht für ihn darin, die erforderlichen Informationen in Ruhe lesen zu können und zu priorisieren. Hier wäre Heimarbeit mit der entsprechenden technischen Unterstützung eine interessante Möglichkeit, die er für die Zukunft nicht ausschließen

will. Denn während seiner Zeit auf der Dienststelle will er möglichst für sein Team ansprechbar sein. Den Kontakt zu den Mitarbeiter\_innen zu halten und Gespräche zu führen, also die kommunikative Seite der Führungsarbeit, ist deutlich schwieriger als die Erledigung der Fachaufgaben, wie er betont:

„Das ist schwierig. Das ist tatsächlich schwierig. Also, ich versuche, zusätzlich immer alle zwei Wochen auf der Dienststelle zu sein, ohne konkret in einen Dienst verplant zu sein, um dann eben auch administrative Sachen oder Gespräche oder Ähnliches dann zu machen. Das klappt eigentlich auch. Nur, oft ist es dann so, dass dann wieder gerade ein Kollege krank ist und: ‚Wenn du schon mal hier bist, dann kannst du ja auch!‘“

Eine weitere Möglichkeit, Kontakt zu einzelnen Mitgliedern des Teams zu halten, besteht für ihn darin, sich im Rahmen des flexiblen Schichtsystems gezielt für Dienste einzutragen, in denen er Mitarbeiter\_innen trifft, mit denen er schon längere Zeit nicht mehr zusammengearbeitet hat.

Seine Teilzeitarbeit hat sich auf seine berufliche Entwicklung nicht negativ ausgewirkt, resümiert Michael Kromm. Allenfalls könnte sie etwas langsamer verlaufen sein als bei den Kolleg\_innen seiner Dienstaltersgruppe. Ob sich die Teilzeit zukünftig negativ auf seine Karriere auswirken könnte, ist für ihn eher unerheblich, da er zurzeit keinen weiteren Karriereschritt plant, sondern zufrieden mit dem Erreichten ist.

„Aus dem einfachen Grund, weil meine Frau Karriere macht beziehungsweise also sehr aktiv in ihrem Beruf auch ist, auch 'ne Führungsfunktion hat. Und ich glaube, das geht mit beiden nicht, wenn man zwei kleine Kinder hat. Also, ich glaub nicht, dass beide diesen Weg gehen können.“

Michael Kromm ist mit der Entscheidung, Teilzeit zu arbeiten, insgesamt zufrieden, da dies seiner Ansicht nach für seine Familie die beste Lösung war. Er hätte sich allerdings im Nachhinein auch gefreut, so gibt er zu, wenn seine Frau in Teilzeit gegangen wäre:

„Ich hab’s mir damals leichter vorgestellt, [...] als es geworden ist, weil man ja auch, wie gesagt, zu Hause dann noch viel um die Ohren hat. [...] Ich hatte es mir, wie gesagt, anders vorgestellt, ja, also leichter.“

Damit meint er – wohlgermerkt – ausschließlich die häuslichen und familiären Pflichten, nicht die Rahmenbedingungen auf der Dienststelle. Denn die Möglichkeiten für Teilzeitarbeit, auch als Führungskraft, seien dort ideal, verglichen mit anderen Arbeitgebern, von denen er weiß – auch wenn er etwas skeptisch ist, ob Teilzeitarbeit bei der Polizei jemals als so selbstverständlich angesehen werden wird wie anderswo im öffentlichen Dienst, zum Beispiel im Schuldienst.

### **6.3 Diana Rada: „Dass ich Teilzeit bin, merken die meisten gar nicht.“**

- Teilnehmerin des Nachwuchsführungskräfteprogramms bis März 2016, Berlin
- als stellvertretende Dienstgruppenleiterin eingesetzt
- in dieser Funktion seit März 2013
- davor Wachleiterin, Wachleitervertreterin
- zurzeit 35 Stunden pro Woche
- 1 Kind, geboren 2004

Diana Rada nimmt an einem dreijährigen Nachwuchsführungskräfteprogramm der Berliner Polizei teil und wird während dieser Zeit im Rahmen einer geplanten Rotation in verschiedenen Dienststellen eingesetzt, zurzeit als stellvertretende Dienstgruppenleiterin. Im März 2016 ist das Programm beendet. Seit vor elf Jahren ihr Sohn geboren wurde, arbeitet Diana Rada Teilzeit. In dieser Zeit hatte sie als Wachleiterin oder Wachleitervertreterin auch bereits Führungsverantwortung. Dennoch hätte sie ohne ihren Dienstgruppenleiter den Schritt in das Nachwuchsführungskräfteprogramm wahrscheinlich nicht gemacht. Denn sie wurde „fast so ein bisschen in die Richtung geschubst“, nachdem sie nach der Geburt ihres Sohnes zunächst keine Karrierepläne mehr hatte, sondern eher Züge einer „Helikoptermutter“ an sich entdeckte.

„Ich bin immer zuverlässig zur Arbeit gegangen und auch gerne, weil mir ist auch das soziale Umfeld einfach wichtig, aber Karriere war mir zu dem Zeitpunkt gar nicht wichtig. [...] Ja, das ist ganz komisch. Aber ich glaube, dass das nicht mal so untypisch ist.“

Erst die positiven Rückmeldungen von Kolleg\_innen und die Anstöße ihres Vorgesetzten führten dazu, dass sie letztlich ihre damals vorhandenen Selbstzweifel überwand und sich zur Teilnahme am Nachwuchsprogramm entschloss. Hier reflektierte und entwickelte sie ihre Führungspersönlichkeit weiter. Heute ist sie ihrem damaligen Mentor dankbar und berichtet ihm gern, wie zufrieden sie jetzt mit ihrer Entscheidung ist.

„Aber so richtig reingewachsen darin bin ich wirklich erst auch während dieser Rotation. [...] Also, auch dieses Selbstverständnis, dass ich halt Mitarbeiterverantwortung habe und dass ich halt Führungskraft bin, [...] dass ich's auch artikulieren kann, also, dass ich auch sagen kann, was ich möchte und was ich mir für die Zukunft vorstelle, dass ich da auch konkrete Vorstellungen habe, das ist erst so in den letzten drei Jahren ... Da habe ich auch noch mal so ein Stückweit 'ne Entwicklung durchgemacht.“

Diana Rada hatte schon in ihrer früheren Funktion viele Überstunden, weshalb sie ihre Arbeitszeit bereits von 30 auf 35 Wochenstunden erhöht hatte. Jetzt arbeitet sie 35 Stunden pro Woche, die sie auf vier Arbeitstage (bzw. „Dienstantritte“) verteilt. Ihre Schichten dauern jeweils zwischen sieben und zwölf Stunden, je nach Wochentag und Arbeitsanfall. Ihre reduzierte Arbeitszeit kann sie erst recht als Führungskraft selten einhalten und hat daher weiterhin viele Überstunden auf ihrem Zeitkonto gesammelt.

„Für mich persönlich macht es das aus, dass ich als Führungskraft einfach ein anderes Verantwortungsbewusstsein habe. Also, ich glaub, ich war immer 'ne zuverlässige Kollegin, aber wenn man natürlich noch Personalverantwortung hat, dann ist es bei mir zumindest so, dass ich dann ... Also die grundlegendsten Sachen müssen halt gemacht sein, bevor ich dann gehe, ne. [...] Das muss ja schon alles laufen.“

In ihrer beruflichen Umgebung hat ihre Teilzeit nicht zu einer mangelnden Anerkennung oder zu Konflikten geführt. Sie führt dies darauf zurück, dass sie neben ihrer Tätigkeit der Vorgangsbearbeitung immer wieder in besonderen Situationen auch Schichten im Einsatzdienst übernommen und dadurch ihre Dienstgruppe entlastet hat.

„Ich glaube, die Kollegen haben halt auch immer wahrgenommen, dass ich halt zuverlässig bin und dass ich halt auch irgendwo ein Stückweit die Dienstgruppe entlaste. [...] Und da ich dann oft im Schichtdienst halt noch ausgeholfen habe, habe ich da auch nie irgendwie die Probleme gehabt, Anerkennung zu finden. ... Dass da meine Teilzeit irgendwie negativ ..., also zumindest habe ich's nicht so wahrgenommen.“

In ihrer jetzigen Funktion als stellvertretende Dienstgruppenleiterin nimmt Diana Rada noch weniger negative Reaktionen auf ihre Arbeitszeit wahr, was sie sowohl auf ihre Präsenz als auch auf ihre Arbeitsmotivation und Führungspersönlichkeit zurückführt:

„Ich glaube, die meisten merken gar nicht, dass ich Teilzeit bin, weil ich einfach halt schon oft da bin. Jetzt als Führungskraft hab ich's gar nicht [wahrgenommen, gemeint sind negative Bemerkungen bezüglich ihrer Teilzeit, Anm. d. A.]. [...] Also zumindest habe ich dieses Feedback häufig bekommen, dass sie es immer so empfunden haben, dass ich halt jemand war, der da war und ansprechbar war. Aber vielleicht ist das auch, weil man vielleicht unverbraucht ist oder ... Diese Frustration, die sich vielleicht bei manch anderen Führungskräften einstellt, die halt schon auch lange führen, da stellt sich vielleicht irgendwann vielleicht auch so ein bisschen so eine Gleichgültigkeit ein. Also, mir macht das nach wie vor auch Spaß, wo ich bei vielen merke, dass da so eine Frustration auch eher vorherrscht.“

Zudem seien manche Vollzeitführungskräfte oft auch nicht mehr da als sie, weil sie in Fortbildungen, Besprechungen oder aus anderen Gründen nicht bei der Arbeitsgruppe seien, etwa wegen Krankheit oder kranker Angehöriger. „Da sieht man natürlich schon, relativ deutlich dann natürlich, dass es

natürlich nicht an der Teilzeit festzumachen ist, ob man anwesend ist oder nicht.“ Ihre Teilzeit sei jedenfalls nie ein Thema und schon gar kein Grund für negative Reaktionen.

Für Diana Rada ist die Frage der familienfreundlichen Gestaltung der Arbeitszeit eine Frage des Gebens und Nehmens zwischen Vorgesetzten und beschäftigten Eltern, wobei sie an beide Seiten appelliert, nicht ausschließlich auf dem eigenen Interesse zu beharren, sondern Verständnis für die andere Seite zu haben und Kompromisse zu schließen.

„Ich denk, das ist halt immer so, wenn beide halt so 'n Stückweit – der Vorgesetzte und der Mitarbeiter – da 'n Stückweit aufeinander zugehen, dann ist es auch machbar.“

Neben der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf empfindet sie als weiteren Vorteil in der Teilzeit, dass sie entspannt zur Arbeit kommt und sich dadurch ihre bereits erwähnte Arbeitsfreude und -motivation erhalten hat.

„Also, ich habe auf jeden Fall auch mehr Zeit für mich. Also, ich finde das total wichtig, dass ich einfach durch die Teilzeit Zeit für mich persönlich habe, also für meine Hobbys, wenn auch nicht mehr so exzessiv wie vor dem Kind. Ich hab mehr Schlaf, also mehr Ruhezeiten. [...] Das sind schon so die Sachen, die zumindest für mich persönlich im Vordergrund stehen.“

Eine Schwierigkeit sieht Diana Rada in ihren vielen Überstunden, durch die sie beinahe an eine Vollzeitstelle herankommt. Sie könnte die Überstunden zwar abbauen und hätte durch die Teilzeit die Freiheit, an manchen Tagen eine kürzere Schicht zu fahren. Doch während ihrer Rotation im Nachwuchsführungskräfteprogramm war dies nur in wenigen Bereichen realisierbar. Denn sie wollte in den drei Monaten ihres Einsatzes auf der jeweiligen Dienststelle alles lernen und erfahren, was dort wichtig war, und auch einen möglichst guten Eindruck hinterlassen. Dadurch entstand bei ihr der Anspruch, fast im selben Umfang anwesend zu sein wie eine Vollzeitbeschäftigte. Aus diesem Grund hätte sie ihrer Ansicht nach das Programm mit einem oder mehreren kleineren Kindern wohl kaum so erfolgreich und engagiert absolvieren können – und sie sagt heute:

„Ich bin froh, dass ich das erst gemacht habe, als er ... Gut, ich mach's ja jetzt schon seit zweieinhalb Jahren, da war er acht, als ich in diese Rotation gegangen bin. Und für mich war das perfekt, die Entscheidung. [...] Für mich war das der ideale Zeitpunkt. Ich hätt's nicht früher machen wollen.“

Darüber, wie es für sie nach dem Nachwuchskräfteprogramm weitergehen soll, hat Diana Rada eine klare Vorstellung. Sie möchte auf einem Polizeiabschnitt in das Leitungsteam einer Dienstgruppe einsteigen und

„würde so perspektivisch gesehen auch gerne mal irgendwann eine eigene Dienstgruppe haben wollen, also irgendwann mal Dienstgruppenleiterin sein wollen und so komplett eigenverantwortlich, natürlich immer im Zusammenspiel mit seinen beiden Vertretern. Aber das ist so das, wo ich sage, das wäre so mein Ziel.“

Allerdings plant sie, diese Aufgaben zunächst in Vollzeit auszuüben, da ihre Überstunden und das Alter ihres Kindes dies nahelegen. Doch sie will auch nicht ausschließen, ihre Wochenstundenzahl noch einmal zu reduzieren, wenn dies erforderlich wäre. Bis zum 18. Lebensjahr des Kindes ist dies bei der Berliner Polizei mit der sogenannten familienpolitischen Begründung jederzeit möglich.

Diana Rada glaubt zwar nicht, dass ihre berufliche Laufbahn durch ihre Teilzeit behindert wurde, sondern würde einen eventuellen Karriereknick ganz allgemein eher anderen Ursachen zuschreiben. Dennoch muss sie mit Blick auf ihre Führungskolleg\_innen feststellen, „dass leider der Teil überwiegt, der sagt, so ein Teilzeiter als Führungskraft, das geht nicht.“ Und sie befürchtet auch, dass Teilzeitkräfte bei Auswahlentscheidungen im Nachteil sein könnten, wenn die Entscheidungsträger\_innen die Person nicht kennen, sondern nur nach „Papierlage“ entscheiden.

„Bei mir war's immer so, meine Vorgesetzten kannten mich als Mitarbeiterin oder meine Mitarbeiter kennen mich als Vorgesetzten und sehen zuerst mich und danach die Teilzeit. Aber wenn man es jetzt auf'm Papier sehen würde, und man hat jetzt zwei Mitarbeiter, die komplett gleich erst mal vom Papier her sind, und einer ist in Teilzeit und der andere nicht, dann, also, dann ist der Teilzeitbeam-

te einfach im Nachteil. ... Leider. [...] Es wär jetzt auch Quatsch, das irgendwie schönreden zu wollen. [...] Ich kann ja jetzt auch nicht für alle oder für die gesamte Behörde sprechen, aber so ist mein Eindruck.“

Diana Rada beschreibt ihre persönlichen Erfahrungen mit der Teilzeittätigkeit als ausschließlich positiv und wünscht sich, dass möglichst viele Kolleg\_innen auch diese Erfahrung machen. Sie ermutigt deshalb andere Interessierte, den Antrag auf Teilzeit zu stellen, empfiehlt aber, die Arbeitszeitreduzierung jeweils nur für ein kurze Frist von einem halben oder einem Jahr zu vereinbaren, um sich eine gewisse Flexibilität zu erhalten.

„Ja, und ansonsten würde ich, glaube ich, auch raten, trotzdem nicht so dünnhäutig zu sein, wenn man irgendwie mal drauf angesprochen wird. Einfach so 'n Stückweit Gelassenheit dann auch. [...] Aber das gilt ja nicht nur für die Teilzeit, das gilt ja für alle Bereiche.“

### 6.4 Jörg-Olaf Schanz: „Das ist ein Superschritt in die richtige Richtung!“

- Leiter der Reiter- und Diensthundeführerstaffel, Niedersachsen
- verantwortlich für 80 Mitarbeiter\_innen
- in dieser Funktion seit Anfang 2014
- davor Dienstabteilungsleiter, diverse andere Führungsfunktionen
- zurzeit 35 Stunden pro Woche
- 2 Kinder, geboren 2002 und 2006

Die Arbeitszeitmodelle von Jörg-Olaf Schanz waren in der Vergangenheit sehr vielfältig: Seit sein zweites Kind im Jahr 2006 geboren wurde, wechselte er zwischen Elternzeit, 20- und 30-stündiger Arbeitszeit sowie Vollzeit. Seit etwa fünf Jahren arbeitet er ununterbrochen in Teilzeit, momentan mit 35 Wochenstunden. Während dieser gesamten Zeit hatte er verschiedene Führungsfunktionen inne, war unter anderem Dienstabteilungsleiter und Schichtleiter. Seit eineinhalb Jahren führt er die Reiter- und Diensthundeführerstaffel in Hannover mit rund 80 Mitarbeiter\_innen.

Zudem ist er im Nebenamt Mitglied der sogenannten Verhandlungsgruppe, einer speziellen Einheit zur Bekämpfung schwerster Gewaltkriminalität, die zum Beispiel bei Geiselnahmen, Erpressungen, Suiziddrohungen und anderen schweren Bedrohungslagen zum Einsatz kommt. Hierfür hat er eine umfangreiche Zusatzausbildung absolviert und ist für etwa 20 Tage im Jahr als Mitglied der Verhandlungsgruppe eingesetzt. Dadurch reduziert sich die Wochenstundenzahl für seine Hauptaufgabe um rechnerisch drei auf 32 Wochenstunden. Auch andere Mitglieder der Verhandlungsgruppe sind Führungskräfte und stehen ihrem Team daher nicht durchgängig zur Verfügung, auch wenn sie ansonsten in Vollzeit arbeiten.

Jörg-Olaf Schanz ist an allen Wochentagen auf seiner Dienststelle präsent, jeweils ab 7.30 Uhr. Montags und freitags geht er um 13.30 Uhr nach Hause, an den anderen Tagen arbeitet er entsprechend länger. Seine Arbeitszeit kann er im Wesentlichen einhalten, da er seine Termine überwiegend selbst bestimmen kann. Wenn unvorhergesehene Ereignisse eine längere Arbeitszeit oder eine Präsenz am Montag- oder Freitagnachmittag erfordern, kann er das in einem gewissen Umfang auch ermöglichen. Allerdings erfordert dies Absprachen mit der Familie, denn es ist für alle Familienmitglieder sehr wichtig, dass zeitliche Absprachen eingehalten werden und alle in dieser Hinsicht verlässlich sind. „Also, wir versuchen, das so einzuhalten, dass es 'ne Verlässlichkeit für uns in der Planung hat, und unsere Kinder auch. Aber wenn's dann mal durchbrochen wird, geht die Welt auch nicht von unter.“

Mit der Entscheidung, auf Teilzeit zu gehen, hat sich Jörg-Olaf Schanz eine Zeitlang sehr schwer getan. Das hing hauptsächlich zusammen mit seinen eigenen Vorstellungen, erlebten Vorbildern anderer Führungskräfte bei der Polizei sowie seinen Geschlechterbildern.

„Weiß ich auch nicht warum, irgendwie hat mir auch keiner was Böses getan, aber ich hab mich nicht getraut, das einfach mal zu sagen. So. Es gab schon so 'ne Hemmschwelle: ‚Wenn ich das jetzt mache, wie finden die das?‘ Und damit ist gar nicht mal verknüpft gewesen, dass die das automatisch doof finden. Das hab ich auch nicht am eigenen Leibe erfahren. Aber, das mag irgendwie auch so 'n Rollenverständnis sein: Der Mann geht zur Arbeit und der macht seinen Job. Und du bist hier 'ne Führungskraft und dann musst du das irgendwie alles so regeln. [...] Ich hatte das schon deutlich länger vor und hab mich da aber echt lange schwer mit getan, das mal so zu sagen: ‚Ich möchte jetzt weniger arbeiten.‘ Und mir geht's irgend-

wie überhaupt nicht ums Finanzielle, sondern das war einfach nur: Ich hab mich das nicht so richtig getraut, muss man mal ganz deutlich so sagen.“

Seine Befürchtung war auch, weniger berufsorientiert eingeschätzt und schlechter beurteilt zu werden, weil er als Teilzeitkraft einerseits dem Idealbild des (über-)vollzeitbeschäftigten Polizisten nicht entsprach und andererseits weniger Gelegenheiten haben könnte, sich durch besondere Arbeitseinsätze und Sonderaufgaben als motiviert und leistungsstark zu profilieren. „Das sind so vermutete Zuschreibungen von Teilzeitkräften, so würd ich’s mal formulieren, [...], die es mir schwer gemacht haben, die vielleicht auch gar nicht zutreffen.“

Doch sein Wunsch nach mehr Zeit für die Familie gewann irgendwann die Oberhand, so dass er die Bedenken beiseiteschob und seinen Vorgesetzten ansprach.

„Ich hab ihm das gesagt, dass ich das tun werde, mit einem Vorlauf – der muss ja gesetzlich drei Monate sein –, mit einem Vorlauf von über einem halben Jahr. [...] Also ganz weit im Vorlauf. Und das war das, wo ich dann wirklich mal aus diesem ‚Jetzt traue ich mich mal!‘ herausgekommen bin.“

Doch trotz des langen Vorlaufs waren bis zum Beginn seiner Teilzeittätigkeit in dem damaligen sechsköpfigen Führungsteam keine Vorbereitungen getroffen worden, um den entstehenden Arbeitsausfall auffangen zu können. Also mussten die Aufgaben, die Jörg-Olaf Schanz nun nicht mehr erledigen konnte, den anderen im Führungsteam zusätzlich übertragen werden.

„Das ist doch klar, dass die das nicht gut finden. Das heißt für die, pro Woche zwei Stunden mehr arbeiten. Das ist ja nur rechnerisch. [...] Die mussten einen Dienst mehr übernehmen, weil ich weniger arbeite. So, und einen Dienst mehr übernehmen, wenn ich sowieso schon voll ausgelastet bin, [...] heißt das, wir produzieren Überstunden. So, und da wird’s dann nämlich echt spannend: Wie wird damit umgegangen?“

Trotz dieser eher ungünstigen Situation sah es erst so aus, als würden die Kollegen seine Interessen verstehen und unterstützen. Jörg-Olaf Schanz sprach das Thema offen in Führungskräftebesprechungen und auch in Einzelgesprächen an und erklärte, dass er die Teilzeit aufgrund familiärer Pflichten wählen musste und keine andere Möglichkeit sah und wollte. Außerdem verwies er immer wieder darauf, dass es einen langen Zeitraum gegeben habe, um für das Team nach anderen Wegen zu suchen. Er kam den Kollegen auch bei der Dienstenteilung entgegen, indem er ihnen den Vortritt bei der Auswahl der Schichtzeiten ließ. Zunächst äußerte sich niemand ihm gegenüber negativ – bis eines Tages zwei Kollegen das Gespräch suchten.

„So, und dann war das so 'ne Generalabrechnung. Und da wurde dann gesagt, ne: ‚Das gefällt uns nicht, wie du hier arbeitest. Für dich ist immer alles wichtiger. Du kannst nie irgendwelche Dienste übernehmen. Du bringst dich hier nicht ein.‘ Und überhaupt diese Teilzeit, was das denn sollte. Und das gipfelte in dem Satz: ‚Warum bleibt deine Frau nicht zu Hause?‘ Und das ärgert mich heute noch.“

Nicht nur mit Blick auf die Kollegen waren die ersten Erfahrungen von Jörg-Olaf Schanz als Führungskraft in Teilzeit nicht positiv, sondern auch im Verhältnis zu den früheren Vorgesetzten. Er berichtet, dass er von interessanten Projekten ausgenommen wurde, die er gern übernommen hätte, und auch von einem Engagement in der Verhandlungsgruppe wurde ihm abgeraten. Er hätte ausschließlich „normale Schichten“ übernehmen sollen, ohne weitere Sonderaufgaben. Daraufhin beschloss er, die Dienststelle zu wechseln. Seine Zwischenbeurteilung („Beurteilungsbeitrag“), die aus diesem Anlass erstellt wurde, fiel auffallend schlechter aus als die vorherigen Beurteilungen, was er größtenteils auf seine reduzierte Arbeitszeit zurückführt. Das Resümee seiner ersten Erfahrungen als Führungskraft in Teilzeit: „Also, was ich vorhin als Gefahr beschrieben habe, trat dann tatsächlich ein.“

Dennoch hat er nie darüber nachgedacht, wieder in Vollzeit zu wechseln, „weil ich ganz deutlich gesehen hab, welche Entlastung uns das zu Hause gebracht hat, zehn Stunden die Woche weniger zu arbeiten, einen Dienst weniger zu machen.“ Bei seiner neuen Dienststelle konnte er dann auch positivere Erfahrungen sammeln, so dass die Entscheidung für Teilzeit letztlich auch beruflich zu Zufriedenheit führte.

Einen Aspekt der Teilzeitarbeit bei Führungskräften hält Jörg-Olaf Schanz für verbesserungsbedürftig: das Delegieren von Aufgaben. Zwar sieht

seine Polizeidirektion vor, dass bei jeder Ausschreibung von Führungspositionen angegeben wird, welche Arbeitspakete delegiert werden können, doch dieses grundsätzlich positive Konzept bedeutet nach seiner Ansicht eine „erhebliche Mehrbelastung“ für die jeweiligen Stellvertretungen, die ihrerseits nur begrenzt weiter delegieren können.

„Es ist möglich, aber es ist zumindest in dem Konzept der PD [Polizeidirektion, Anm. d. A.] Hannover so nicht vorgesehen. Da findet dieser Schritt ‚Arbeitspaket abgeben‘ nur bezogen auf die Teilzeitkraft statt, und nicht dieser Schritt, der dann bei dem, der dieses Arbeitspaket übernimmt, [stattfinden müsste].“

Für Jörg-Olaf Schanz hat es sich allerdings so ergeben, dass er keine ganzen Arbeitspakete abgibt, sondern einzelne Aufgaben delegiert. Das hat damit zu tun, dass er momentan keine sinnvollen Arbeitspakete zum Abgeben ausmachen kann, und außerdem hätte er dies nach seiner Einschätzung bereits konsequent bei Antritt der Stelle tun müssen, hat es aber nicht getan, weil er die neuen Aufgaben zunächst komplett kennenlernen und sich gut einarbeiten wollte.

„Da hätte ich mir damals ’ne Beratung gewünscht, seitens meines Chefs, seitens Audit berufundfamilie, seitens Personalrat, was weiß ich, wem auch immer. Mal zu sagen: ‚Was machst du denn an Aufgaben konkret jetzt in deiner neuen Dienststelle nicht mehr?‘ So, das ist aber, das steht auf dem Papier und dann kommt man hier an und sagt: ‚So, und dann bin ich hier da.‘ Und dann geht’s los. Und irgendwann stellt man dann fest: So richtig ein Arbeitspaket abgegeben hab ich nicht.“

Der Wegfall von Arbeitspaketen müsste individuell konkret und verbindlich vereinbart werden. Dabei sei es notwendig, dass die Teilzeitkraft auf dieses Thema von ihrer Führungskraft angesprochen wird.

„So, und jetzt könnte man ja auch sagen: ‚Ja, hast du es denn mal angesprochen?‘ [...] Nee, hab ich nicht angesprochen. Also, ich hätt’s ja auch einfordern können: ‚Hier steht das und was ist denn jetzt? Wie wollen wir das denn jetzt machen?‘ [...] Warum hab ich’s nicht

angesprochen? Weil ich neu bin, weil ich das nicht kenne, weil ich da nicht gleich auflaufen will mit so 'ner selbst erfüllenden Prophezeiung, mit so 'ner Vermutung: ‚Der kommt jetzt hier an, und das erste, was er will, ist zu wissen, was er nicht arbeiten muss.‘ [...] Und deswegen spricht man's dann nicht an.“

Seine Idealvorstellung hierzu ist, dass Vorgesetzte von Teilzeitkräften nach einer bestimmten Zeit der Einarbeitung ein Gespräch über die Arbeitspakete fest einplanen, da Teilzeitkräfte dies aus Scheu vor einem negativen Eindruck nur selten von sich aus anstoßen. Aufgrund dieser Erkenntnis sieht es Jörg-Olaf Schanz als Teil seiner Führungsaufgabe, Gespräche mit Mitarbeiter\_innen über deren Arbeitszeitwünsche und -interessen zu führen und zu versuchen, diese im Einklang mit den betrieblichen Belangen zu realisieren.

Die eigene Erfahrung hat seinen Blick auf Teilzeitkräfte und deren Leistungsfähigkeit verändert, da er „die Position, die Sichtweise, die Teilzeitkräfte haben, aus dem eigenen Erleben nachvollziehen“ und gegenüber anderen besser vertreten kann. Da er sich, nicht zuletzt vor dem Hintergrund seiner eigenen Lebens- und Berufserfahrung, auch mit Genderfragen auseinandergesetzt hat, führt er als Vorgesetzter auch häufig Gespräche innerhalb und außerhalb seines Teams, in denen es um das Aufbrechen traditioneller Rollenmuster und die Ermutigung und Unterstützung von Kolleginnen beim beruflichen Aufstieg geht.

Als nachteiligen Effekt seiner Teilzeit sieht er, dass er weniger Zeit für Gespräche mit seinen Mitarbeiter\_innen hat, für die Personalführung im engen Sinn.

„Im Prinzip glaub ich, dass ich fünf Stunden weniger pro Woche Personal führe. Weil das einfach Zeit ist zum Reden. [...] Weil mit den Sachaufgaben komme ich irgendwie so ganz gut klar, das läuft. [...] Aber dieses mit Leuten reden, führen, soziale Beziehungen zu gestalten, Erwartungshaltungen zu transportieren, das kann ich nicht vom Büro mit 'ner E-Mail machen. [...] Da muss ich präsent sein.“

Ist Teilzeit für die Karriere bei der Polizei hinderlich? Das würde Jörg-Olaf Schanz so nicht sagen. Er sieht hier die Führungskräfte in einer besonderen Rolle.

„Ich würde sagen, dass, wenn man sich für Teilzeit entscheidet und konkret Aufstiegswünsche hat, dass das zumindest mal nicht hilfreich ist, dass es einfacher geht, wenn man in Vollzeit ist. Und dass man, wenn man in Teilzeit Karriere machen will, jetzt mal so ganz oberflächlich, dass man da einen Chef braucht, der das ganz konkret erkennt, unterstützt und mit fördert und bestehende Defizite durch weniger Dasein durch andere Möglichkeiten ausgleicht.“

Insgesamt stellt Jörg-Olaf Schanz fest, dass seine Teilzeit bei ihm zu größerer Zufriedenheit beigetragen und eine ausgeglichene Work-Life-Balance ermöglicht hat. Er ist froh über die Möglichkeiten, die die niedersächsische Polizei hier bietet, auch wenn er noch einzelne verbesserungswürdige Punkte sieht. Er ist überzeugt,

„dass die Polizei da schon einen echt Superschritt in die richtige Richtung gemacht hat und auch, dass ich auf diesem Dienstposten hier sitze, [...] zeigt ja auch, dass Karrieren in Teilzeit auch möglich sind. Aber, das gehört irgendwie auch dazu, bei einer 120-prozentigen Leistungsfähigkeit in der Zeit, wo ich dann halt auch da bin.“

### **6.5 Tanja Schneider: „Ich habe das Glück, es so leben zu können.“**

- Dienstgruppenleiterin, Schleswig-Holstein
- verantwortlich für 11 Mitarbeiter\_innen
- in dieser Funktion seit September 2015
- davor Erziehungszeit, vorher ebenfalls Dienstgruppenleiterin
- zurzeit 12,5 Stunden pro Woche, ab März 2016 15 Stunden
- 2 Kinder, geboren 2012 und 2014

Vor wenigen Monaten hat Tanja Schneider nach ihrer Elternzeit eine Position als Dienstgruppenleiterin in einer neuen Dienststelle angetreten, die näher an ihrem Wohnort liegt. Das spart nicht nur Wegezeit, sondern erleichtert zudem die Vereinbarkeit mit dem Familienleben. Auch davor war sie Dienstgruppenleiterin, ebenfalls in Teilzeit. Zurzeit arbeitet sie 12,5 Stunden in der Woche, die sie an unterschiedlichen Tagen und Tageszeiten, aber immer gemeinsam mit den elf Mitarbeiter\_innen aus ihrer Schicht verbringt.

„Wir haben eine Dienstzeitenvereinbarung getroffen und ich mach dann die Zeiten in meiner Schicht. Ich mach einen Freitagnachtendienst, das sind dann zehn Stunden. Ich mach einen Sonnabendnachtendienst, das sind zwölf Stunden. Ich mach einen Sonnabendtagdienst, das sind auch zwölf Stunden. Und dann, damit ich für die Revierführung und für diejenigen, die über Tag arbeiten, greifbar bin, mach ich noch einmal einen Spätdienst in einem Vier-Wochen-Rhythmus. [...] So haben die Kollegen eben 'ne Verlässlichkeit.“

Diese geringe Arbeitszeit hat sie zunächst gewählt, um eine Anlaufphase für die Organisation von Berufs- und Familienleben zu haben. Ab März 2016 erhöht sie die Arbeitszeit jedoch auf 15 Wochenstunden, denn einerseits ist im Privaten alles gut angelaufen und andererseits hat sie bereits jetzt Überstunden für zwei Arbeitswochen angesammelt – die Arbeitszeit reicht also nicht ganz aus. Die Reaktion ihrer neuen Dienstgruppe auf die neue Leiterin in Teilzeit beschreibt sie ganz positiv, denn sie sei auch von Anfang an offen mit dem Thema umgegangen.

„Da bin ich auch dann ins Gespräch reingegangen. Ich sag: ‚Ich weiß, dass ihr keine Luftsprünge macht, dass ihr 'ne Teilzeitkraft bekommt als Dienstgruppenleiterin. Es ist aber so gewollt und da müssen wir sehen, wie wir da das Beste draus machen.‘ So. Und ich sage mal so: Dadurch, dass ich auch so offen damit umgegangen bin und auch weiß – ich weiß um die Schwierigkeiten. Ich kann in diesen zwölfteinhalb Stunden nicht das leisten, was ich eigentlich müsste. [...] Von daher denk ich aber, es ist alles, alles gut so, so wie's momentan ist. [...] Die Dienstgruppe läuft super. Die sind auch sehr ... Ja, haben mich aufgenommen und, ja, waren froh, dass jemand Neues da war.“

Dabei besteht die besondere Schwierigkeit in ihrer Dienstgruppe darin, dass auch ihre Vertreterin Teilzeit (mit 21 Wochenstunden) arbeitet. Eine weitere, dritte Person in Vollzeit zählt zwar ebenfalls zum Führungsteam, doch insgesamt ist die Arbeitszeitkonstellation nach Ansicht von Tanja Schneider „eigentlich nicht so positiv“. Mit sehr viel und sehr guter Kommunikation und Absprachen funktioniere es jedoch gut.

„Aber von uns Dreien ist immer einer da, sozusagen. Und dann heißt das, dass wir ganz viel kommunizieren müssen, wir untereinander. Wer hat was gemacht? Wer kümmert sich um was?“

Um die Präsenz für ihre Dienstgruppe zu erhöhen und öfter ansprechbar zu sein, hat sie ihre eigene Lösung gefunden:

„Dadurch, dass ich jetzt den kurzen Weg zur Arbeit hab, wenn die Kollegen im Nachtdienst um halb neun anfangen, dann fahr ich mal schnell rüber. Ohne dass ich großartig anfangen zu arbeiten, sondern einfach mal da bin. So. Weil ich darum weiß, um die Problematik, dass das eine oder andere vielleicht doch mal besprochen werden muss. Und es ist dann nicht in diesen zwölfteinhalb Stunden drin und deswegen ist es dann eben so. Dann fahr ich noch mal so schnell rüber. Aber es ist eben meine eigene Einstellung zur Arbeit, zum Dienst, weil's mir wichtig ist.“

Meistens dauern diese „Besuche“ auf der Dienststelle eine halbe Stunde, dann fährt Tanja Schneider wieder nach Hause. Sie kommt nicht täglich und auch nicht regelmäßig, sondern immer dann, wenn sie den Eindruck hat, lange keinen Kontakt zum Team oder zu einzelnen Personen gehabt zu haben. Manchmal wird sie auch spontan gerufen. Dann kommt sie vorbei und bringt auch mal ihr Kind mit, wenn es nicht anders geht. Sie legt großen Wert darauf, Kontakt zu halten, das ist ihr wichtig für das Arbeitsklima, das Arbeitsergebnis und ihre Akzeptanz als Dienstgruppenleiterin. Dies sei gerade bei einem festen Schichtteam wichtig, denn das „Schichtgefüge ist dann die zweite kleine Familie sozusagen“. Bei dem flexiblen Schichtsystem, das sie auch kennengelernt hat, seien die Erwartungen an den Kontakt anders, weniger hoch, da man nicht jeden Tag im selben Team arbeite.

Tanja Schneider ist sich dessen bewusst, dass ihre Teilzeit im Hinblick auf bestimmte Aspekte der Führungstätigkeit besondere Herausforderungen an sie stellt. Eine davon wird die Beurteilungsrunde im nächsten Jahr sein, bei der sie zum ersten Mal ihre Mitarbeiter\_innen beurteilen muss. Um gerechte Beurteilungen abgeben zu können, wird sie wieder viel kommunizieren und Beurteilungsbeiträge von den anderen Mitgliedern des Führungsteams einholen. Vor eine weitere Herausforderung stellt sie ihr Gewissen:

„Ja, und die Arbeit muss irgendwo gemacht werden, das ist auch klar. Und dann ist es auch schwierig, dann immer das gute Gewissen zu haben, so nach dem Motto: Das ist mein Vertreter und der muss jetzt alles machen, weil er mehr Arbeitszeit da ist. So. Dass ich auch sag: ‚Komm, ich nehm ja auch wieder was zurück, irgendwie krieg ich das schon hin. Weil, du sollst nicht alles.‘ [Interviewerin: Jaja, also dieses schlechte Gewissen, das ist das große Problem?] Ja, genau, dass man dem nicht so gerecht wird. Dass man der Arbeit, so wie man’s vorher gewohnt war – man war 41 Stunden da und dann ist alles gut, ich krieg das hin.“

Eine Möglichkeit, das schlechte Gewissen in Grenzen zu halten, wäre Heimarbeit. Diese würde die Möglichkeit bieten, zu passenden Zeiten zu Hause fachliche Aufgaben zu erledigen oder sich Informationen zu beschaffen. Doch zurzeit möchte Tanja Schneider diese Möglichkeit (noch) nicht nutzen.

Zu bedenken gibt sie, dass es bei einer Führungskraft in Teilzeit etwas länger dauern könnte, ein tragfähiges Vertrauensverhältnis zum Team aufzubauen. Denn sie kann möglicherweise nicht so schnell alles zeigen, was sie kann, weil ausgerechnet während ihrer (reduzierten) Arbeitszeit nicht so viele Situationen entstehen, in denen eine Führungskraft sich beweisen muss und dem Team zeigen kann, dass es sich auf sie verlassen kann.

Tanja Schneider ist Führungskraft aus Überzeugung und froh, dass sie vor einigen Jahren aufgrund der bereits bewiesenen Führungskompetenz von der stellvertretenden zur Dienststellenleiterin befördert wurde.

„Ich bin damals im mittleren Dienst angefangen, hab dann den Aufstieg gemacht und hab auch gesagt: Also, ich möcht ein bisschen mehr, ich möcht Verantwortung tragen, ich möcht für die Kollegen da sein, und möchte dann auch, dass sie sich wohlfühlen auf der Arbeit. Und das, was ich dazu beitragen kann, den Teil, den möcht ich dann leisten können. So. [...] Und das auch in Teilzeit.“

Auf ihre jetzige Stelle hat sie sich mit klarer Angabe ihres Teilzeitwunsches beworben und sich auch gegen Vollzeitbewerber\_innen durchgesetzt. Insofern hat sie nicht das Gefühl, dass ihre Karriere durch die Teilzeitarbeit Schaden genommen hätte. Zurzeit strebt sie keinen weiteren Karriereschritt an, hat sie ihre Stelle doch gerade erst neu angetreten.

„Also, ich muss für mich jetzt erst mal sagen, bin ich zufrieden. So, ich bin 2014 befördert worden zur Hauptkommissarin, hab jetzt meine Dienststelle direkt vor der Haustür sozusagen und bin zufrieden. So, dass ich jetzt sag: Also, ich muss nicht unbedingt noch irgendwie mich wieder verändern. Ich bin jetzt erst mal, dass ich angekommen bin auf der Arbeit und für mich sage: Ne, das ist für alles so in Ordnung. [...] Ich bin angekommen und möchte da erst mal bleiben.“

Tanja Schneiders Empfehlung an andere Führungskräfte in Teilzeit lautet, dafür zu sorgen, dass Kommunikation und Zusammenarbeit im Team und vor allem im Führungsteam klappen – dies sei eine Grundvoraussetzung. Außerdem empfiehlt sie den anderen, aber auch ein wenig sich selbst,

„dass man sich dessen auch bewusst ist, dass man, ja, weiß, mit dieser geringen Stundenanzahl kann ich meinem Job nicht gerecht werden und es muss jemand da sein, der die Arbeit macht, weil ich sie nicht machen kann. [...] [Statt] sich selbst immer nur unter Druck zu setzen, nach dem Motto ‚Dies musst du noch, jenes musst du noch!‘, sondern dass man dann einfach auch mal sagt: ‚So, es ist so gewollt, es ist politisch so gewollt, und ich habe das Glück, dass ich in dieser Position bin, dass ich das so ausüben darf, kann.‘ Und dann muss man damit auch mal – ja – leben. Leben lernen, sag ich mal so.“

### 6.6 Frank Schumm: „Jeder sollte sich im Klaren sein, dass das Leben endlich ist.“

- Stellvertreter Kommissariatsleiter (1. Sachbearbeiter), Berlin
- (mit-)verantwortlich für 10 Mitarbeiter\_innen
- in dieser Funktion seit 2008
- davor auf anderer Dienststelle, auch ein Jahr Erziehungszeit
- zurzeit 30 Stunden pro Woche
- 1 Kind, geboren 2006

Frank Schumm ist stellvertretender Leiter eines Kommissariats, das sich mit jugendlichen Intensiv- und Schwellentättern beschäftigt und zu dem zehn weitere Kolleg\_innen gehören. Neben seiner Ermittlungsarbeit teilt er sich mit seinem Vorgesetzten die Führungsaufgaben. Seine Arbeitszeit hat er auf 75 Prozent reduziert und er ist an fünf Tagen in der Woche jeweils sechs Stunden auf der Dienststelle. Die Entscheidung, in Teilzeit zu arbeiten, traf er, als vor neun Jahren sein Sohn geboren wurde.

„Das ist relativ schnell klar geworden, dass ich von meinem Kind, solange es noch klein ist, mehr haben will als ich haben könnte, wenn ich diese acht Stunden 18 jeden Tag arbeiten würde. Nun ist die Entscheidung ja nicht auf dieser Dienststelle gefallen, sondern zu diesem Zeitpunkt war ja Kriminalinspektion Bereitschaftsdienst. Die hatte Schichtdienst zu dieser Zeit, also verbunden mit Nachtdiensten. Und da wollt ich denn doch noch ein bisschen mehr Zeit für die Familie haben. Dazu muss ich sagen, dass ich auch ein Erziehungsjahr genommen habe, ich war auch in Elternzeit.“

Der Wechsel zur neuen Dienststelle war dadurch motiviert, dass auf seiner alten Dienststelle wegen des Arbeitsanfalls Teilzeit kaum realisierbar war und viele Überstunden anfielen. Dass er Teilzeitkraft war, verursachte beim Wechsel keine Probleme, weder arbeitsrechtlich noch von der Akzeptanz des Vorgesetzten und der Teammitglieder. Er hat zwar bislang noch keine außergewöhnlichen oder ablehnenden Reaktionen erlebt, weiß aber:

„Wie's wirklich in den Menschen aussieht, kann ich Ihnen natürlich nicht sagen. Als ich vor acht Jahren gesagt habe, ich möchte in Teilzeit gehen, vielleicht hat's da Verwunderung hervorgerufen oder so, aber man hat's zumindest nicht offen nach außen getragen.“

Er vermutet eher, dass der eine oder andere Kollege mit einem gewissen Neid auf ihn geschaut hat und sich auch mehr Zeit für sich und die Familie gewünscht hätte. Doch eine Reduzierung der Arbeitszeit bedeute eben auch finanzielle Einbußen und deshalb spielt es nach Ansicht von Frank Schumm eine große Rolle, welchen Stellenwert materieller Reichtum oder bestimmte Anschaffungen haben, wenn es um die Entscheidung „Teilzeit oder nicht“ geht. Er hat für sich klare Prioritäten gesetzt:

„Ich kaufe mir dann eben kein Auto, kein großes, sondern ich kaufe mir eben Zeit mit meiner Familie, mit meinem Kind speziell. Der eine oder andere, denk ich, wird schon gesagt haben: ‚Ja, hm, hätt ich auch gerne gemacht.‘ Oder: ‚Hätt ich auch gemacht, wenn ich’s mir hätte leisten können.‘ Die haben eben ein Haus oder was weiß ich. Was ich nicht habe. Aber, also, es ist nicht so, dass man auf Ablehnung stößt. Ganz bestimmt nicht.“

In seiner jetzigen Funktion lassen sich Aufgaben und seine Arbeitszeit in idealer Weise einander anpassen. Er erhält so viele Fälle zur Bearbeitung, wie es in seiner Arbeitszeit möglich ist und wie es die Führungsaufgaben, die er vom Leiter des Kommissariats übernimmt, erlauben. Die Arbeit lässt sich überwiegend vom Büro aus erledigen und auch die Rufbereitschaft nach Feierabend, die er sich unter der Woche mit seinem Vorgesetzten teilt, führt nicht oft zu abendlichen Arbeitseinsätzen. Durch die regelmäßige Anwesenheit im Büro ergeben sich keine besonderen Erfordernisse hinsichtlich Kommunikation und Informationsweitergabe. Frank Schumm weiß dies zu schätzen, denn nicht zuletzt durch die Erfahrungen auf seiner vorigen Dienststelle ist ihm deutlich bewusst, „dass wahrscheinlich nicht jeder Führungsposten gleich gut geeignet ist, um Teilzeit zu machen.“

Wie gut sich Teilzeitarbeit als Führungskraft verwirklichen lässt, hängt nach seiner Ansicht sowohl von der Quantität der Arbeit ab als auch von ihrer Qualität und Eigenart ab. So sei es zum Beispiel in Testsituationen, in denen neue Arbeitsabläufe ausprobiert oder neue organisatorische Strukturen eingeführt werden, kaum möglich, dies in Teilzeit zu begleiten und zu steuern. Denn „das ist eben aufwendiger, als wenn man schon in einen funktionierenden Betrieb einfach reinschlupft und einfach nur ein Viertel weniger da ist.“

Doch abgesehen von solchen besonderen Situationen hält er Teilzeit bei Führungskräften überall für möglich, wenn Arbeitsmenge und Personaldecke zueinander passen. Denn

„es ist ja nicht so, dass ich acht Stunden und 18 Minuten am Tag irgendwelche Leute führen muss. [...] Wenn sie sich dran gewöhnt haben, dass ich eben in der Regel von acht bis 14, aber meistens ja ein bisschen länger, ’ne halbe Stunde länger, oder meinetwegen auch bis 15 Uhr dann zur Verfügung stehe, dann kann man sich ja auch drauf einstellen als Mitarbeiter. Und auch die anderen Organi-

sationseinheiten in der Polizei können sich drauf einstellen, dass sie nach 15 Uhr mich selten antreffen werden. [...] Es ist doch in der Regel nichts so wichtig, dass es nicht am nächsten Tag besprochen werden kann. Wir sind hier bei der Polizei und nicht – was weiß ich – beim Geheimdienst oder sonst was, wo Entscheidungen innerhalb von Minuten getroffen werden müssen und die extreme Auswirkungen auf die Menschheit haben.“

Und selbst in akuten Situationen sei es unerheblich, ob eine ganz bestimmte Führungskraft anwesend sei oder nicht, sei es weil sie Teilzeit macht oder weil sie aus anderen Gründen nicht im Dienst ist.

„Es ist ja nicht so, dass, wenn ich nicht da bin, keine Polizei zur Verfügung steht. Die Polizei ist immer da. Und ist rund um die Uhr besetzt. Und irgendeiner wird mit Sicherheit 'ne Lösung finden.“

Dieses Prinzip vertritt Frank Schumm nicht nur für sich selbst und in seiner jetzigen Dienststelle, sondern auch bei höheren Hierarchieebenen.

Zurzeit denkt er nicht über eine weitere Karriere nach, da sich sein früherer „Traum, mal Oberkommissar zu werden“, für ihn erfüllt hat und er seine individuelle Balance von Arbeits- und Familienzeit auch nicht verändern möchte. Er würde seine Arbeitszeit momentan für einen weiteren beruflichen Aufstieg nicht erhöhen wollen, denn er hat sein ideales Arbeitszeitmodell gefunden: „Ich kann da mein Leben sehr gut mit führen, kann es auch sehr gut takten. [...] Das ist mir definitiv wichtiger.“ Gleichzeitig nimmt er damit seiner Meinung nach in Kauf, dass dieses Arbeitszeit- und Lebensmodell sich eher negativ auf seine Karriere auswirkt.

„Ich glaube persönlich nicht, dass es karrierefördernd ist, sagen wir mal so. Ob das jetzt wirklich ein Grund ist, jemanden nicht zu befördern, vermag ich nicht zu sagen. [...] Beweisen kann man's nicht. Also, ich mach jetzt als Mann Teilzeit. Glaub ich nicht, dass das karrierefördernd ist, machen wir es kurz. Also, kann ich mir ja durchaus vorstellen. Das würde Ihnen so niemand sagen, wird wahrscheinlich auch nicht nachzuweisen sein. Aber ist kein Thema für mich. [...] Beförderung ist weder ein Lock- noch ein Druckmittel für mich.“

Aufgrund dieser Überlegungen rät er anderen Beschäftigten, die eine Führungsposition in Teilzeit erwägen, sich klar zu werden über die eigene Lebenseinstellung und die Erwartung an die Work-Life-Balance.

„Dann sollte man sich selber fragen: Was möchte man? Also, was erwartet man von seinem Leben? Irgendwie Anerkennung, Aufstieg? Wie definiert man sich selber? Über seine Arbeit? Über seine Karriere? Wenn man das tut, dann muss man immer weiterstreben. Dann sollte man vielleicht nicht darüber nachdenken, in Teilzeit zu gehen. Aber wenn man ein bestimmtes Maß an Zufriedenheit erreicht hat, wo man sagt, hiermit kann ich gut leben, sollte man keine Sekunde zögern, in Teilzeit zu gehen. Weil die persönliche Zufriedenheit bewerte ich persönlich deutlich höher als ein schickes Auto oder 'ne umfangreiche CD-Sammlung, die auf 10.000-Euro-Anlagen abgespielt werden.“

Für Frank Schumm ist also Teilzeit in regulären Arbeitssituationen auf allen Führungsebenen und in allen Bereichen – zwar mit unterschiedlicher Schwierigkeit, aber doch – möglich. Und sie ermöglicht aus seiner Sicht (nicht nur) für Führungskräfte eine Work-Life-Balance, die der Seite des Privatlebens und der Familie mehr Raum gibt. Daraus ergibt sich für ihn folgende Schlussfolgerung:

„Jeder sollte sich darüber im Klaren sein, dass das Leben endlich ist. [...] Man wird weder jünger noch gesünder und wer es sich erlauben kann, wem es möglich ist, wer es sich finanziell leisten kann [...] Das ist für mich so ein bisschen Lebenszeit erkaufen sich, schöne Lebenszeit erkaufen. Das sollte man mal machen. Wenn man irgendwie mit 75 und dem dritten Schlaganfall irgendwo im Seniorenheim sitzt und sagt: ‚Mensch, jetzt habe ich schön artig bis 65 durchgearbeitet, [...] schön Vollzeit gearbeitet, hatte eigentlich irgendwelche Hobbys, denen ich hätte vielleicht eher nachgehen oder mehr nachgehen können, oder hab meine Kinder viel zu selten gesehen‘ – das würde doch ein bisschen Wehmut verursachen. Und das möchte ich später mal nicht sagen müssen: ‚Hätt ich doch!‘“

## 6.7 Tanja Wulff-Bruhn: „Der Schlüssel sind die Vorgesetzten!“

- Hospitation im Referat Einsatz und Verkehr für den höheren Dienst; geplant: Leitung Kriminalfachinspektion, Niedersachsen
- derzeit keine Führungsverantwortung; geplant: verantwortlich für 170 Mitarbeiter\_innen
- in dieser Funktion seit Mai 2015
- davor Dezernentin Einsatz und Verkehr, diverse andere Führungsfunktionen
- zurzeit Vollzeit, davor 30 bzw. 35 Stunden pro Woche
- 2 Kinder, geboren 2011 und 2014

Tanja Wulff-Bruhn nutzt zurzeit eine gezielte Fördermaßnahme für Frauen im höheren Dienst und hospitiert ein Jahr lang als Referentin im niedersächsischen Innenministerium, Landespolizeipräsidium, im Referat Einsatz und Verkehr. Sie trat bereits 1997 in den Polizeidienst ein und hat in den vergangenen 18 Jahren eine abwechslungsreiche Laufbahn gehabt. Als im Jahr 2011 ihr erstes Kind geboren wurde, wechselte sie in Teilzeit und übernahm 2012 einen Dienstposten als Dezernentin für Einsatz und Verkehr mit sieben bis 12 Mitarbeiter\_innen. Kurz bevor 2014 ihr zweites Kind geboren wurde, wechselte sie zurück in Vollzeit, was sie auch für die Zeit nach ihrer Hospitation plant. Vorgesehen ist, dass sie dann die Leitung einer Kriminalfachinspektion mit 170 Mitarbeiter\_innen übernimmt.

Ihre damalige Entscheidung, die Führungsposition als Dezernentin in Teilzeit auszuüben, wurde von ihrem Vorgesetzten ausdrücklich mitgetragen. Er hatte sie bereits während ihrer Schwangerschaft für die Stelle ausgewählt, wusste von ihrem Plan, nach der Elternzeit in Teilzeit zu arbeiten, und hat mit der Stellenbesetzung gewartet, bis sie zurückkam. Unangenehme Bemerkungen oder andere negative Reaktionen auf ihre Teilzeit hat sie damals nie erlebt. Vielmehr freuten sich ihre Mitarbeiter\_innen auf sie, denn sie kannten sie als Kollegin aus ihrer früheren Zeit in diesem Dezernat. Nun kehrte sie als Chefin zurück und wurde von ihrem „alten Team“ hervorragend unterstützt.

Als einzige Schwierigkeit entpuppte sich, so berichtet Tanja Wulff-Bruhn, dass durch die lange Zeit, in der ihre Position unbesetzt gewesen war, die Mitarbeiter\_innen daran gewöhnt waren, sich direkt an den nächsthöheren Vorgesetzten zu wenden. „Da mussten sich alle wieder daran gewöhnen, [...] dass der Dienstweg jetzt leider über mich läuft. Das hat 'ne ganze Zeit gedau-

ert.“ Allerdings hatte diese Problematik nichts mit ihrem Arbeitszeitvolumen zu tun.

Sie arbeitete damals zunächst 30 Wochenstunden an vier Tagen. Später, als ihr Sohn in einer Kindertagesstätte betreut werden konnte, stockte sie auf 35 Wochenstunden an fünf Tagen auf. Für die Kinderbetreuung konnte sie teilweise auch auf ihren Mann zurückgreifen und hatte weitere familiäre Unterstützung. Dies alles bedeutete einigen Aufwand:

„Viele Absprachen liegen dahinter. Genau. Das hört sich alles so einfach an, ist aber mit viel Telefoniererei verbunden und dann ist es ja schon auch mal so, dann können beide Omas nicht und dann guck ich: Wie kann man das trotzdem regeln? Und diese organisatorischen Dinge, [...], also, das organisier ich alles.“

Auch wenn es damals die aktuelle Dienstvereinbarung zur Heimarbeit noch nicht gab, konnte sie bereits „nach paar Monaten Redezeit“ einige Aufgaben von zu Hause aus erledigen, allerdings noch nicht technisch (durch Dienst-Laptop und Netzanbindung) unterstützt, sondern nur auf Papier.

Als Führungskraft nach der Elternzeit in Teilzeit auf ihre frühere Position zurückkehren zu können, hatte für Tanja Wulff-Bruhn einen eindeutig positiven Effekt:

„Positiv war für mich, dass ich mich wieder überhaupt dem Dienst widmen konnte, im Einklang mit meinem familiären Umfeld, mit meinem Familienleben, mit den Ansprüchen an mich als Mutter, sag ich mal. Aber mich auch eben aus dieser Mutterrolle wieder in Themen hineinzugeben, die mich mehr forderten, vom Kopf her, als das bloße – das hört sich jetzt irgendwie despektierlich an – ‚Mutter sein‘. Ja? Das hat mir Spaß gemacht ein Jahr, das war aber dann nach hinten raus erschöpflich. Also für mich persönlich. [...] Das reichte mir dann auch nach ’ner Zeit. Und deswegen war das für mich genau die Möglichkeit, irgendwie beides miteinander zu verbinden. [...] Das ließ mir halt so beide Welten offenstehen, sag ich mal.“

Außerdem lag es in ihrem eigenen und auch im Interesse ihres Dienstherrn, Aus- und Fortbildungsleistungen, die investiert worden waren, nicht ungenutzt zu lassen.

„Also, ich hab ja das Masterstudium auch gemacht, weil ich eben halt mich gerne weiterentwickeln möchte in meinem Beruf, und die Teilzeittätigkeit ließ das dann halt auch zu.“

Auch wenn es bei der Polizei Niedersachsen so vorgesehen ist, hat Tanja Wulff-Bruhn es während ihrer Teilzeitführung nicht umgesetzt, bestimmte Arbeitspakete zu definieren und vollständig an andere abzugeben. Sie delegiert zwar im Einzelfall Aufgaben, aber nicht von vornherein ganze Aufgabepakete. Das liegt aus ihrer Sicht sowohl an fachlichen Erwägungen als auch an den Erwartungen, die sie selbst und die Behörde an sie als Führungskraft des höheren Dienstes stellen.

„Also, ich mach das halt auch schon dann gerne so, dass ich bei all den Themen auch, informatorisch zumindest, auf Ballhöhe bin. Was natürlich nicht heißt, dass ich alles selber bearbeiten muss. Aber irgendwie hat sich da jetzt auch nichts aufgedrängt, was ich so proaktiv hätte abgeben können – und wollen. Aber ich weiß, dass das in Ausschreibungen halt auch durchaus immer wieder drinsteht. Ich selbst hab's halt aber noch nie erlebt. [...] Ich kann's nur aus meiner Erfahrung jetzt sagen. Ich weiß nicht, wie das inzwischen auch umgesetzt wird bei anderen Ausschreibungen, auch im gehobenen Dienst durchaus. Da gibt's halt jetzt auch andere Erwartungshaltungen im höheren Dienst. Das ist schon auch so. [...] Und auch von den Führungskräften hD [höherer Dienst, Anm. d. A.] selber auch. Also, da nehm ich mich gerne mit ein. Dass auch alles selber irgendwie zu schaffen.“

Diese hohen Erwartungen an die Erledigung aller Aufgaben konnte Tanja Wulff-Bruhn dadurch erfüllen, dass sie die Möglichkeiten des mobilen Arbeitens nutzte und bestimmte Arbeiten zu Hause erledigte. Die Zeit, die sie dafür investierte, dokumentierte sie zwar und bemühte sich um einen Ausgleich in Freizeit, doch das war nicht immer bzw. nicht immer rechtzeitig möglich, so dass gewisse Überstunden nach einer gewissen Zeit automatisch verfelen oder aber sich durch den Überstundenausgleich die Urlaubstage ansammeln. Faktisch war aus ihrer Teilzeittätigkeit eine Vollzeittätigkeit geworden.

„Und das hab ich halt dann irgendwann auch erkannt und deshalb hab ich meine Stunden aufgestockt, weil ich die halt eh gemacht habe. [...] Weil [...] ich mach die Stunden, ich mach auch mehr als 40. Und dann, hab ich halt gedacht, darf ich auch gern das volle Gehalt dafür mitnehmen.“

Aufgrund dieser Erfahrungen ist sie eher zurückhaltend bei der Beurteilung der Möglichkeiten von Teilzeitarbeit in höheren Führungsfunktionen. Mit einer Wochenarbeitszeit von 30 Stunden könne man nicht alle – unplanbaren und zudem unaufschiebbaren – Aufgaben, etwa in der Mitarbeiterführung, erledigen. Je höher die Führungsposition, desto geringer sei die Chance, sie in Teilzeit ausüben zu können,

„weil ich schon das so persönlich erfahre und auch zunehmend den Eindruck gewinne, dass da ganz viele organisatorische Rahmenbedingungen geändert werden müssten, um das überhaupt möglich zu machen. [...] Also, im Vorfeld schon zu sagen: ‚Das ist jetzt ein Arbeitspaket, das machst du nicht.‘ [...] Also, für mich, jetzt innerdienstlich, ist das Auslagern von Arbeitspaketen die beste Maßnahme.“

Am eigenen Beispiel hat Tanja Wulff-Bruhn jedoch erfahren, dass selbst das Auslagern von Arbeitspaketen eine deutliche Veränderung der Erwartungshaltung gegenüber Führungskräften (besonders im höheren Dienst) erfordert. Diese Veränderung fällt weder den Führungskräften persönlich leicht noch lässt sich die Organisationskultur hier schnell verändern. Eine weitere Schwierigkeit liegt nach ihrer Ansicht in der Erwartung, ständig erreichbar zu sein, die mit der hierarchischen Ebene steigt, die Grenzen von Arbeit und Privatleben verwischt und die Gesundheit beeinträchtigen kann.

„Der größte Nachteil, den ich sehe, das ist für mich dieses Vermengen von Arbeit und Privatleben. Das kenne ich aus eigener Erfahrung halt deutlich positiver, indem ich, wenn ich Dienstschluss gemacht habe, zwar auch das eine oder andere im Kopf bewegt habe. Aber bei gewissen Führungsfunktionen, auch Dienstschichtleiterin, sag ich mal, wenn dann Feierabend war, und ich hatte noch laufende Einsätze an meinen Nachfolger übergeben, dann war für mich

dann Feierabend. [...] Aber jetzt ist es ja schon so, dass ich, auch durch die technischen Möglichkeiten, zum Beispiel iPad, ständig auch meine dienstlichen E-Mails checke, und dadurch es überhaupt nicht mehr klar trennbar ist, wann bin ich eigentlich im Dienst und wann bin ich jetzt eigentlich Privatmensch. Und auch das Abschalten insofern dann nicht mehr so funktioniert. [...] Also, das ist ja halt auch nicht, sag ich mal, besonders gesundheitsförderlich, wenn man irgendwie 24 Stunden am Tag glaubt, im Dienst zu sein, ansprechbar zu sein. [...] Das ist bei Vollzeit genauso. [...] Im Moment kann man es nicht zwingend an Teilzeit festmachen. Ich glaube, dass Teilzeit das noch ein bisschen forciert.“

Dass sie familienbedingte Auszeiten hatte und Teilzeit gearbeitet hat, wirkte sich in der Wahrnehmung von Tanja Wulff-Bruhn nicht negativ auf ihre Karriere aus. Im direkten Vergleich mit anderen Kolleg\_innen aus ihrem Abschlussjahrgang hatte sie keine Nachteile. Dies ist ihr wichtig zu betonen, da bei der Polizei eine starke „Präsenzkultur“ herrsche und auch sie selbst es wichtig finde, dass man anwesend sei. Doch es habe sich bei ihr „persönlich in keinsten Weise negativ niedergeschlagen, dass ich oftmals nicht da war, in punkto, zum Beispiel, dienstliche Beurteilung“.

Auf ihre Karriere hatte ihre Teilzeittätigkeit also keine Auswirkungen, jedoch auf einen anderen Aspekt: auf ihre Einstellung und ihr Verständnis gegenüber Teilzeitkräften bzw. Beschäftigten mit familiären Pflichten. Deren Situation kann sie nun viel besser nachvollziehen und ihre Interessen mit anderen Augen sehen.

„Das hab ich früher bei Kolleginnen und Kollegen, die diese Notwendigkeiten halt schon deutlich vor mir hatten, ja nicht so richtig für voll genommen. Ich habe natürlich immer gesagt: ‚Ich hab vollstes Verständnis!‘ und so weiter, aber ich wusste überhaupt nicht, was das bedeutet. Und jetzt kann ich das wirklich nachempfinden, ja, und mich in die hineinversetzen. Und deswegen hab ich da, glaube ich, mein Bild komplett geändert.“

Nicht verändert haben sich durch die Teilzeittätigkeit ihre Aufgaben in der direkten Mitarbeiterführung. Zwar kannte sie damals schon viele ihrer Mitarbeiter\_innen von früher, doch es galt dennoch, neue Beziehungen aufzubauen, Vertrauen zu festigen und soziale Prozesse zu gestalten. Tanja Wulff-

Bruhn war es wichtig, diese Aufgaben auch bei verringerter Stundenzahl zu erfüllen.

„Egal, ob Teilzeit oder nicht, ist das halt der Schwerpunkt unserer Arbeit als Führungskraft – meiner Meinung nach – und deswegen hab ich mir da immer so viel Zeit für genommen wie ich meinte, dafür mir nehmen zu müssen oder wie es der Mitarbeiter für nötig erachtet hat.“

Rückblickend vermutet sie, dass ihre berufliche Laufbahn deutlich anders verlaufen wäre, wenn sie bereits früher Kinder bekommen und in Teilzeit gewechselt hätte. Nicht, weil sie Benachteiligungen erwartet hätte, sondern weil sie selbst eine andere persönliche Entwicklung genommen hätte und ihr berufliches Engagement durch die privaten Verpflichtungen schwerer zu realisieren gewesen wäre, insbesondere während des Studiums. Daher hat sie den zeitlichen Ablauf von Familien- und Karriereplanung auch bewusst so gestaltet, zunächst in Vollzeit einige Karriereschritte zu machen und dann erst in Elternzeit zu gehen und danach in Teilzeit. Sie möchte dieses Lebensmodell niemandem aufdrängen, doch wenn sie danach gefragt wird, empfiehlt sie anderen Kolleginnen, dies in ähnlicher Weise, auf jeden Fall aber bewusst zu planen.

Für den beruflichen Erfolg von Tanja Wulff-Bruhn waren auch die Unterstützung und Förderung durch andere Führungskräfte von besonderer Bedeutung. Sowohl für sich persönlich als auch in ihrer Masterarbeit zum Thema „Frauen in Führung“ kommt sie zu dem Schluss, dass Vorgesetzte eine Schlüsselrolle haben – nicht nur dafür, dass mehr Frauen in Führungspositionen aufsteigen, sondern auch dafür, dass Frauen und Männer dies in Teilzeit tun können und dass das in der Organisation akzeptiert wird.

„Das ist für mich vorher schon der Schlüssel gewesen und das ist auch jetzt der Schlüssel, das ist so diese Vorgesetztenfunktion. Weil der- oder diejenige halt sehr vieles möglich machen kann, einebnen kann, durch Gespräche für Verständnis werben kann, aber auch gewisse organisatorische Regelungen natürlich treffen kann, Rahmenbedingungen schaffen kann. Was halt der- oder diejenige, die es jetzt tatsächlich betrifft, nicht unbedingt kann. [...] Das ist im Grunde genommen etwas in der Verantwortung der Vorgesetztenrolle

und aber auch insgesamt in der Behördenleitung, oder hier dann in der Abteilungsleitung des Landespolizeipräsidiums, also was ich schon sehr, sehr hoch aufhänge. Die nämlich dann maßgeblich auch Einfluss nehmen können auf so organisationskulturelle Aspekte.“

# LITERATUR

**Bessing, Nina/Mahler Walther, Kathrin (2011):** Work-Life-Balance: Vorteile für Beschäftigte und Organisationen. In: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 497–510.

**Bundesministerium der Verteidigung (2014):** In Teilzeit führen. Berlin 2014. [www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/lut/p/c4/HYpBDoMwDATfwgfs\\_e2\\_8ovQSOWhVqiD3KSReD0B7WU0s\\_ziP-pO\\_rll0m2z850mtj9gothmUxF3hoFhtxq\\_h40EtLLVDtZWklmz5G8QjtMDolrDrVKDb0S3vaRx0ePt-chQ!!!](http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/lut/p/c4/HYpBDoMwDATfwgfs_e2_8ovQSOWhVqiD3KSReD0B7WU0s_ziP-pO_rll0m2z850mtj9gothmUxF3hoFhtxq_h40EtLLVDtZWklmz5G8QjtMDolrDrVKDb0S3vaRx0ePt-chQ!!!) (Abruf am 10.1.2016).

**Bundesministerium des Innern (Hrsg.) (2015):** Handlungsempfehlung zum Führen in Teilzeit für die Dienststellen des Bundes, erstellt von der Arbeitsgruppe „Der öffentliche Dienst als attraktiver und moderner Arbeitsgeber“. Berlin. [www.demografie-portal.de/SharedDocs/Arbeitsgruppen/DE/2014/Ergebnisse/AG\\_F\\_Handlungsempfehlung\\_Fuehren\\_in\\_Teilzeit.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](http://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Arbeitsgruppen/DE/2014/Ergebnisse/AG_F_Handlungsempfehlung_Fuehren_in_Teilzeit.pdf?__blob=publicationFile&v=1) (Abruf am 15.10.2016)

**Hipp, Lena/Stuth, Stefan (2013):** Management und Teilzeitarbeit – Wunsch und Wirklichkeit. WZBrief Arbeit Nr. 15, Mai 2013, Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

**Jochmann-Döll, Andrea/Tondorf, Karin (2013):** Nach Eignung, Leistung und Befähigung? Beurteilung von Frauen und Männern im Polizeivollzugsdienst. Arbeitspapier 276 der Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf.

**Kleinert, Corinna/Kohaut, Susanne/Brader, Doris/Lewerenz, Julia (2007):** Frauen an der Spitze. Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte. Frankfurt/Main und New York: Campus.

**Klenner, Christina/Kohaut, Susanne/Höyng, Stephan (2010):** Vollzeit, Teilzeit, Minijobs. In: Projektgruppe GiB (Hrsg.): Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Berlin: edition sigma, S. 191–270.

**Krell, Gertraude (2010):** Führungspositionen. In: Projektgruppe GiB (Hrsg.): Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Berlin: edition sigma, S. 423–484.

**Landeshauptstadt München, Personal- und Organisationsreferat (2013):** Führen in Teilzeit – Spitzenposition mit Zeit für Familie. 13.3.2013. [www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Personal-und-Organisationsreferat/Presse-service/2013/pm-2013-fuehren-in-teilzeit.html](http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Personal-und-Organisationsreferat/Presse-service/2013/pm-2013-fuehren-in-teilzeit.html) (Abruf am 4.2.2016)

**Landespolizei Schleswig-Holstein (2013):** Familienfreundlicher Arbeitgeber. Abschlussbericht der AG „Familienfreundlicher Arbeitgeber“. Internes Papier, Kiel.

**Landespolizei Schleswig-Holstein (2014):** Gleichstellungsplan 2015–2018. Internes Papier, Kiel.

**Landtag von Baden-Württemberg (2014):** Tandem-Führung in Verwaltungen (Antrag der Abg. Bettina Meier-Augenstein u. a. CDU und Stellungnahme des Ministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren). Drucksache 15/6096 vom 6.11.2014, Stuttgart.

**Maschke, Manuela/Zurholt, Gerburg (2013):** Chancengleich und familienfreundlich. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage. Analyse und Handlungsempfehlungen. Frankfurt/Main: Bund.

**MIFKJF – Ministerium für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen des Landes Rheinland-Pfalz (Hrsg.) (2011):** Führen in Teilzeit – und es geht doch! Mainz.

**Polizeidirektion Hannover/Zentrale Polizeidirektion Niedersachsen (o. J.):** Rahmenkonzept zu Führen in Teilzeit. Internes Papier, Hannover.

**Senatsverwaltung für Inneres und Sport (2011):** Merkblatt Möglichkeiten und Auswirkungen einer

Teilzeitbeschäftigung für Beamtinnen und Beamte, Inn II 1131 a(09/11), Berlin. [www.berlin.de/landesverwaltungsamt/personalservice/formulare-merkblaetter/](http://www.berlin.de/landesverwaltungsamt/personalservice/formulare-merkblaetter/) (Abruf am 6.1.2016).

**Statistisches Bundesamt (2012):** Frauen und Männer auf dem Arbeitsmarkt. Deutschland und Europa. Wiesbaden.

**Vater, Sibylle (2013):** Führen in Teilzeit – Innovation oder Illusion. Unveröffentlichte Masterarbeit an der Deutschen Hochschule der Polizei, Münster.

**Vedder, Günther/Vedder, Margit (2008):** Wenn Managerinnen und Manager ihre Arbeitszeit reduzieren (wollen) ... In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. 5. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 427–442.

**WSI GenderDatenPortal:** Arbeitszeiten. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf. [www.boeckler.de/51990.htm](http://www.boeckler.de/51990.htm) (Abruf am 3.2.2016).