

**Hamm:**

# **Führung in Teilzeit als Chance**



**Handlungshilfe  
zur Teilung von Führungspositionen**

**Herausgeber:** Der Oberbürgermeister der Stadt Hamm  
- Gleichstellungsstelle -

**Satz und Layout:** Vermessungs- und Katasteramt

**Auflage:** 500  
im September 2009

## Inhalt

## Seite

Vorwort

Die Arbeitsgruppe

Grundsätze zur Teilung von Führungspositionen

**1**

Die zehn Leitfragen

**5**

Unterschiedliche Modelle im Blick

**9**



## Führung in Teilzeit als Chance

Die Stadtverwaltung Hamm setzt sich dafür ein, auch in Führungspositionen Arbeit in Teilzeit zu ermöglichen. Die Teilung von Führungspositionen ist ein aktiver Beitrag zur Frauenförderung und Teil der Personalentwicklung in der Stadtverwaltung Hamm.

Denn Führung in Teilzeit ist kein Defizitmodell, sondern eine zeitgemäße und effektive Form, Führungsaufgaben wahrzunehmen. Die damit verbundenen Vorteile und Chancen sollen besser genutzt werden.

- Teilzeitangebote in Führungspositionen verbessern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer.
- Sie leisten einen Beitrag, den Frauenanteil unter Führungskräften zu erhöhen.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die das Interesse und Potenzial für eine Führungsaufgabe haben, aber nicht Vollzeit arbeiten können oder wollen, sollen in ihrer beruflichen Entwicklung gefördert werden.
- Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels wird das Potential an gut ausgebildeten Bewerberinnen und Bewerbern sinken. Teilzeitangebote für Führungskräfte tragen dazu bei, das Potential besser auszu-schöpfen und die Attraktivität der Stadt Hamm als Arbeitgeber zu festigen.

Damit fügt sich die Förderung von Führung in Teilzeit ein in die aktuellen Führungsrichtlinien, die Richtlinien zur Entwicklung und Auswahl von Führungskräften sowie den Frauenförderplan der Stadt Hamm.



Thomas Hunsteger-Petermann  
Oberbürgermeister



Beate Esser-Yildiz  
Gleichstellungsbeauftragte

## Die Arbeitsgruppe

Führung in Teilzeit setzt voraus, dass praxisgerechte Modelle für eine sinnvolle Teilung von Führungsaufgaben entwickelt werden. Daher initiierte die Gleichstellungsstelle der Stadt Hamm in Zusammenarbeit mit dem Zentralen Dienst 03 die Erarbeitung einer Handlungshilfe durch eine Arbeitsgruppe aus Führungskräften und Beschäftigten der Stadtverwaltung, von denen bereits einige Führung in Teilzeit praktizieren. Mit der wissenschaftlichen Begleitung und Moderation der Arbeitsgruppe wurde Dr. Cordula Sczesny von der Sozialen Innovation GmbH, Dortmund, beauftragt.

Mitglieder der Arbeitsgruppe „Führung in Teilzeit“ waren:

Renate Ackermann, Leiterin Kita Sylverberg  
Roland Böhs, Amtsleiter Schul- und Sportamt  
Doris Bäumer, Amtsleiterin Personalamt  
K. Diebäcker, Abteilungsleiterin Schul- und Sportamt  
Matthias Eil, Abteilungsleiter Amt für soziale Integration  
B. Esser-Yildiz, Gleichstellungsbeauftragte  
Peter Gawin, Amtsleiter Tiefbauamt  
Heinz Haggenev, Amtsleiter Stadtplanungsamt  
Christine Hecker, Mitarbeiterin Personalamt  
Ilonka Höhne, Leiterin Labor Chemisches Untersuchungsamt  
Christel Kattner, stellv. Gleichstellungsbeauftragte  
Harald Kaufung, Leiter Zentraler Dienst 03  
Peter Kiffe, Leiter Bürgeramt  
Thomas Köster, Leiter Amt für Bezirksangelegenheiten  
Ludger Küstermeier, Amtsleiter Rechnungsprüfungsamt  
Antje Laitko, Abteilungsleiterin Hochbauamt  
Elisabeth Morscheck, Leiterin Standesamt  
Petra Nolte, Abteilungsleiterin Bauordnungsamt  
Martina Rest, Abteilungsleiterin Personalbetreuung  
Axel Ronig, Amtsleiter Jugendamt  
Barbara Schockenhoff, Abteilungsleiterin Ordnungsamt  
Martina Siebert, Abteilungsleiterin Sozialamt  
Andreas Stromberg, Abteilungsleiter Bauverwaltungsamt  
Brigitte Wesky, Kinderbeauftragte

## Grundsätze zur Teilung von Führungspositionen

Führung in Teilzeit ist machbar, aber wie durchführbar?

Diese Handlungshilfe soll dazu beitragen, den Blick für unterschiedliche Modelle zu öffnen und durch die einzelnen Schritte bis zur Einführung einer geteilten Führungsstelle zu geleiten. Am Anfang steht die Analyse einer Führungsposition mit ihren unterschiedlichen Anforderungen und Aufgabenbereichen. Darauf aufbauend muss eine sinnvolle und allseits akzeptierte neue Aufteilung von Aufgaben erarbeitet werden. Am Ende des organisatorischen Gestaltungsprozesses steht die Entscheidung für eine bestimmte Aufgabenteilung und ein bestimmtes Teilzeitmodell.

Die Handlungshilfe richtet sich an Führungskräfte und deren Vorgesetzte, die an der Teilung einer Stelle Interesse haben, sowie an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine Führungsposition in Teilzeit übernehmen möchten.

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Zentralen Dienstes 03 und der Gleichstellungsstelle ist die Handlungshilfe Grundlage ihrer Arbeit.

## Transparenz und Akzeptanz

In Teilzeit zu führen ist zunächst eine Herausforderung für die Führungskraft selbst. Aber auch die Vorgesetzten und nicht zuletzt die geführten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind gefordert. Für eine erfolgreiche Teilung von Führungspositionen müssen organisatorische und personelle Voraussetzungen geschaffen werden bzw. gegeben sein. Um welche Voraussetzungen handelt es sich konkret?

Werden die Aufgaben einer Führungsposition auf mehrere Personen verteilt, so bilden gegenseitiges Vertrauen sowie eine gute und offene Kommunikation das Fundament für die gemeinsame Zielerreichung und die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ziele sollten abgestimmt und Entscheidungen gemeinsam getragen werden. Lösungswege müssen gemeinsam gesucht und ggf. auftretende Probleme offen angesprochen werden.

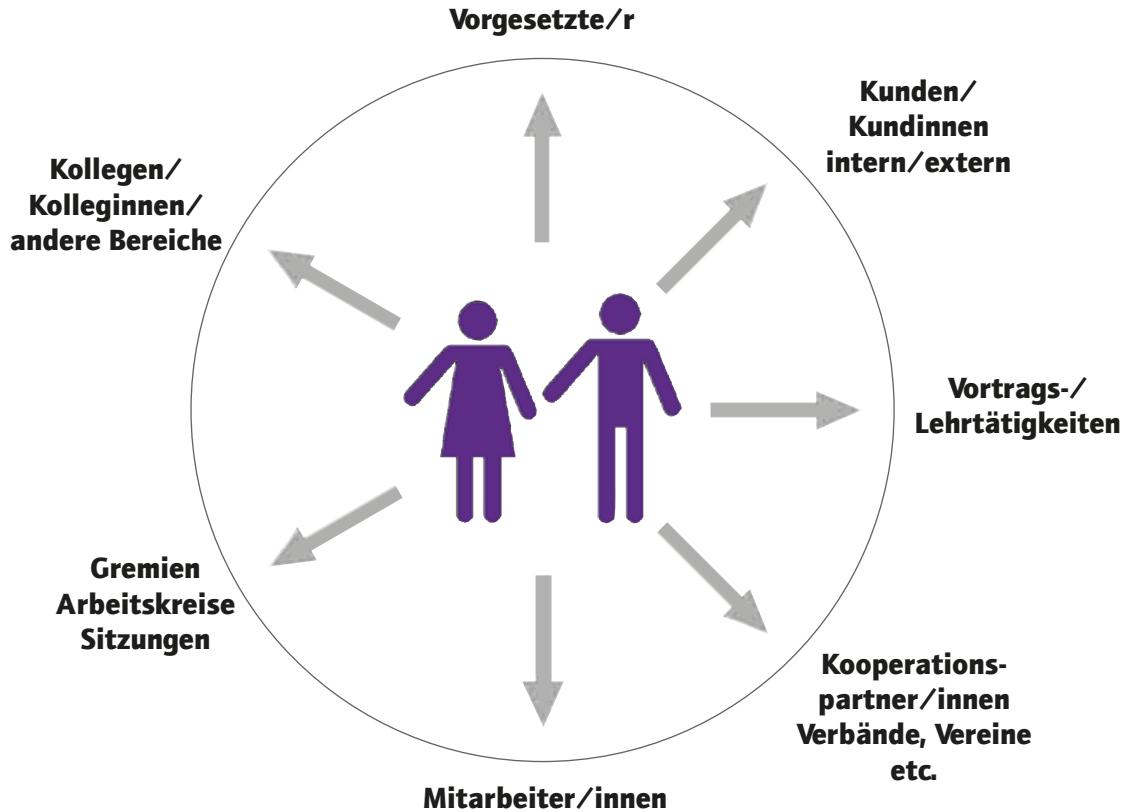
Führung in Teilzeit stellt in der Regel auch Anforderungen an die zeitliche Flexibilität der Führungskräfte. Viele Aufgaben können in einem planbaren zeitlichen Rahmen erfüllt werden. Gleichwohl wird es in der Praxis immer wieder vorkommen, dass Termine außerhalb der abgestimmten Arbeitszeit wahrzunehmen sind. Führungskräfte, die diese zeitliche Flexibilität realisieren können, werden es im Rahmen ihrer Teilzeitbeschäftigung sehr viel leichter haben.

Zu den organisatorischen Voraussetzungen für eine reibungslose Führung in Teilzeit gehört zunächst, dass Regelungen und Verfahrensweisen gefunden werden, die einen regelmäßigen Informationsaustausch gewährleisten. Hier geht es zum einen um den Informationsfluss zwischen den Führungskräften, die sich eine Stelle teilen. Zum anderen muss der Informationsfluss in Richtung des gemeinsamen Vorgesetzten sowie zu den zu führenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewährleistet sein.

Darüber hinaus muss die neue Aufgabenteilung klar strukturiert und für alle Beteiligten transparent gemacht werden: „Wer ist für was zuständig?“ - „Wer ist wann erreichbar?“. Diese Informationen müssen sowohl an Kundinnen und Kunden innerhalb und außerhalb der Stadtverwaltung sowie an Kooperationspartnerinnen und -partner weitergegeben werden.

Generell gilt: Die Akzeptanz der geteilten Führungspositionen ist die wichtigste Voraussetzung für ihren Erfolg. Führung in Teilzeit darf nicht als Defizitmodell wahrgenommen werden, sondern soll als Chance einer modernen Führungskultur kommuniziert werden.

# Kommunikation



## Sorgfältige Planung und Nachbesserungen

Ob eine Teilzeitstelle zur persönlichen Lebenssituation passt, muss jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter für sich selbst entscheiden. Zur Einschätzung der beruflichen Anforderungen als Führungskraft in Teilzeit kann es hilfreich sein, die Erfahrungen anderer Führungskräfte einzuholen. In der Stadtverwaltung Hamm gibt es bereits Führungskräfte, die in Teilzeit arbeiten oder gearbeitet haben. Gerne können auch die Mitglieder der Arbeitsgruppe „Führung in Teilzeit“ angesprochen werden.

Die vorliegende Handlungshilfe soll Interessierte unterstützen, verschiedene Teilungsmöglichkeiten einer Führungsposition in den Blick zu nehmen. Die in der Arbeitsgruppe gesammelten Erfahrungen zeigen, dass für eine Stelle mehrere Alternativen infrage kommen können, die den Anforderungen an die Führungsaufgaben gerecht werden.

Unterschiedliche inhaltliche Teilungen können mit unterschiedlichen zeitlichen Anforderungen an die Teilzeitstelle einhergehen. Zeitliche Handlungsspielräume der potentiellen Führungskraft können je nach Teilungsvariante mehr oder weniger berücksichtigt werden. Bestimmte Teilungsvarianten können auch Auswirkungen auf die Vergütung bzw. Besoldung haben, zum Beispiel wenn die Eingruppierung an die Führung einer bestimmten Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gebunden ist.

All dies ist bei der Erarbeitung von Teilungsmöglichkeiten zu berücksichtigen. Da es verschiedene Varianten gibt, sollte diejenige Teilungsvariante den Vorzug erhalten, die für alle Beteiligten eine win-win-Situation darstellt. In den Entscheidungsprozess können Vertreterinnen und Vertreter des Zentralen Dienstes 03 (Personal) einbezogen werden, um Hilfestellung zu leisten und offene Fragen zu beantworten. Die personalwirtschaftliche Umsetzung liegt letztendlich in ihren Händen.

Ist die Entscheidung zur Teilung einer Führungsposition gefallen, geht es an die Umsetzung. In der Einführungsphase sind zahlreiche Abstimmungen zu treffen, es müssen Erfahrungen im Arbeitsalltag gesammelt werden. Die ersten Monate sollten deshalb als Erprobungszeit genutzt werden. Bewährt sich die inhaltliche und zeitliche Teilung der Aufgabe? Kann sie praktisch gelebt werden? Wenn nötig, sollten Korrekturen oder Nachbesserungen vorgenommen werden.

## Die zehn Leitfragen

Führungspositionen lassen sich auf viele Arten teilen. Um ein passendes Modell für die jeweilige Stelle zu finden, muss in einem ersten Schritt die individuelle Ist-Situation genau betrachtet werden. Welche Aufgaben müssen erledigt werden? Was erwarten die Kundinnen und Kunden? Welche Abläufe müssen organisiert werden?

Um diesen Prozess zu erleichtern, hat die Arbeitsgruppe zehn praxisbezogene Leitfragen entwickelt.

Die folgenden Fragen helfen, Teilungsmöglichkeiten für eine Führungsposition zu erarbeiten.

Bitte beantworten Sie die Fragen in der vorgesehenen Reihenfolge.

### **1. Welche Ziele werden mit der Führungsposition verbunden?**

Welchen Beitrag soll die Stelle im Rahmen eines bürgerorientierten Dienstleistungsunternehmens leisten? Bitte notieren Sie die Ziele, die mit der Stelle im Hinblick auf interne und externe Kundinnen und Kunden verbunden sind.

### **2. Welche Kompetenzen sind für die Führungsposition notwendig?**

Bitte beschreiben Sie zunächst, welche formale Qualifikation – d. h. welche Ausbildung – für die Stelle notwendig ist. Darüber hinaus sollten Sie dokumentieren, über welche weiteren Kompetenzen, wie z. B. Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit usw., die Stelleninhaberin oder der Stelleninhaber verfügen sollte.

### **3. Welche Aufgaben beinhaltet die Führungsposition? Welchen zeitlichen Umfang nehmen die Aufgaben in Anspruch?**

Zur Beantwortung dieser Frage können Sie die Stellenbeschreibung heranziehen.

Bitte listen Sie die Aufgaben auf, die im Rahmen der Stelle erfüllt werden müssen. Listen Sie sowohl Aufgaben auf, die regelmäßig anfallen, als auch Aufgaben, die unregelmäßig anfallen. Bitte notieren Sie auch, wie hoch der zeitliche Anteil für die jeweilige Aufgabe veranschlagt werden kann.

### **4. Welche Führungsaufgaben sind mit der Position verbunden?**

Bitte beschreiben Sie in einem ersten Schritt die Aufgaben, die mit der direkten Personalführung verbunden sind. Neben dem Führen von Mitarbeitergesprächen, der Fortbildungsplanung usw. sind hier insbesondere die Aufgaben gemeint, mit denen Sie dafür Sorge tragen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die vorgegebenen Ziele erreichen.

In einem zweiten Schritt beschreiben Sie bitte die Führungsaufgaben, die als Sachbearbeitung mit der Position verbunden sind.

In einem dritten Schritt listen Sie bitte auf, welche personengebundenen Aufgaben (Sonderaufgaben) es gibt. Hierzu gehören sowohl Aufgaben, die sich aus funktionsbezogenen Mitgliedschaften ergeben, als auch solche Aufgaben, die einmalig oder regelmäßig aufgrund ihrer Bedeutung zur eigenen Bearbeitung übertragen sind. Bitte notieren Sie auch hier, wie hoch der zeitliche Anteil für die jeweilige Aufgabe veranschlagt werden kann.

## 5. Wie lässt sich die Führungsaufgabe hinsichtlich der zeitlichen Anforderungen charakterisieren?

Bitte gehen Sie die beschriebenen Aufgaben der Stelle noch einmal durch. Notieren Sie, wann die Aufgaben anfallen (vormittags, nachmittags, abends, am Wochenende). Wenn Termine außerhalb der Öffnungszeiten anfallen, schreiben Sie bitte zusätzlich auf, wie oft diese Termine anfallen und ob die Stelleninhaberin oder der Stelleninhaber die Lage der Termine beeinflussen kann.

## 6. Welche Anforderungen stellen Kundinnen und Kunden an die Führungsposition?

Bitte gehen Sie die internen und externen Kundinnen und Kunden der Stelle durch und beschreiben Sie, welche Anforderungen diese im Hinblick auf Erreichbarkeit, Reaktionsgeschwindigkeit, zeitliche Verfügbarkeit usw. an die Stelleninhaberin / den Stelleninhaber stellen. Bitte prüfen Sie, ob diese Anforderungen ohne Qualitätseinbuße durch organisatorische Änderungen ggf. neu geregelt werden können.

## 7. Welche Aufgaben müssen in einer Hand bleiben? Welche Aufgaben können geteilt werden?

Bitte gehen Sie die beschriebenen Aufgaben (Frage 3 und 4) noch einmal durch und prüfen Sie, welche Aufgaben zusammenbleiben, also von einer Person bearbeitet werden sollten, und welche Aufgaben geteilt, d. h. auf zwei Personen verteilt werden können. Bitte prüfen Sie die mögliche Teilung sowohl aus inhaltlicher als auch aus organisatorischer Perspektive. Entscheiden Sie dann, wie mit persönlichen Mitgliedschaften usw. umgegangen werden soll. Bitte ermitteln Sie dann die zeitlichen Anteile der Aufgaben, die jeweils einer Person zugeordnet wurden.

## 8. Welche Teilzeitmodelle passen zu der geteilten Führungsposition?

Schauen Sie nun, welche Teilzeitmodelle zu den jeweiligen Aufgabenpaketen der geteilten Führungsposition passen. Neben der Dauer der wöchentlichen Arbeitszeit sind auch Lage (z.B. vormittags, nachmittags, in den Abendstunden) und Verteilung der Arbeitszeit (z. B. drei oder fünf Tage in der Woche) im Rahmen des Teilzeitmodells zu beschreiben.

Schauen Sie bitte noch einmal, welche zeitlichen Eckpunkte sich aus den Kundenanforderungen ergeben. Gleichzeitig sollten Sie auch mögliche Besonderheiten, die mit der Person verbunden sind, in den Blick nehmen und, soweit es geht, in das Teilzeitmodell einfließen lassen.

Bitte prüfen Sie auch, ob durch organisatorische Veränderungen, die nicht mit Qualitätseinbußen verbunden sind, Teilzeitmodelle ermöglicht werden können, die zu einer höheren Sozialverträglichkeit beitragen können.

**9. Welche ablauforganisatorischen Rahmenbedingungen müssen bei einer Teilung der Führungsposition berücksichtigt werden?**

Bitte beschreiben Sie nun organisatorische Regelungen, die zu einem reibungslosen Funktionieren der geteilten Führungsposition beitragen können. Wie kann z. B. ein ungestörter Informationsfluss zwischen den beiden Führungskräften sichergestellt werden? Wie können Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Laufenden gehalten werden? Bitte beziehen Sie dabei auch moderne Kommunikationsmittel ein, um unnötige zeitliche Bindungen zu vermeiden.

**10. Welche sachlichen Rahmenbedingungen müssen für die Teilung berücksichtigt werden?**

Werfen Sie bitte zuletzt einen Blick auf die sachlichen Rahmenbedingungen der Stellenteilung. Dazu gehört die Frage nach einem zusätzlichen Schreibtisch ebenso wie die Raumfrage.

## Unterschiedliche Modelle im Blick

Nachdem mithilfe der Leitfragen die individuelle Situation gründlich analysiert wurde, sind Überlegungen zu konkreten Teilungsmöglichkeiten der nächste Schritt. Sowohl hinsichtlich der Arbeitszeit als auch im Blick auf die Aufgaben sind unterschiedlichste Ausgestaltungen möglich.

Im Folgenden finden Sie Beispiele, wie Führungspositionen geteilt werden können. Sie basieren auf den Arbeiten der Arbeitsgruppe „Führung in Teilzeit“. Es handelt sich um typisierte Führungspositionen. Besonderer Wert wurde auf die Einbeziehung unterschiedlicher Stellenanforderungen gelegt.

Die Beispiele sollen die Vielfalt der Möglichkeiten veranschaulichen und Anregungen geben. Sie sind nicht 1:1 übertragbar. Vielmehr muss in jedem Einzelfall geprüft werden, welche Teilung sinnvoll, realistisch und praktikabel ist.

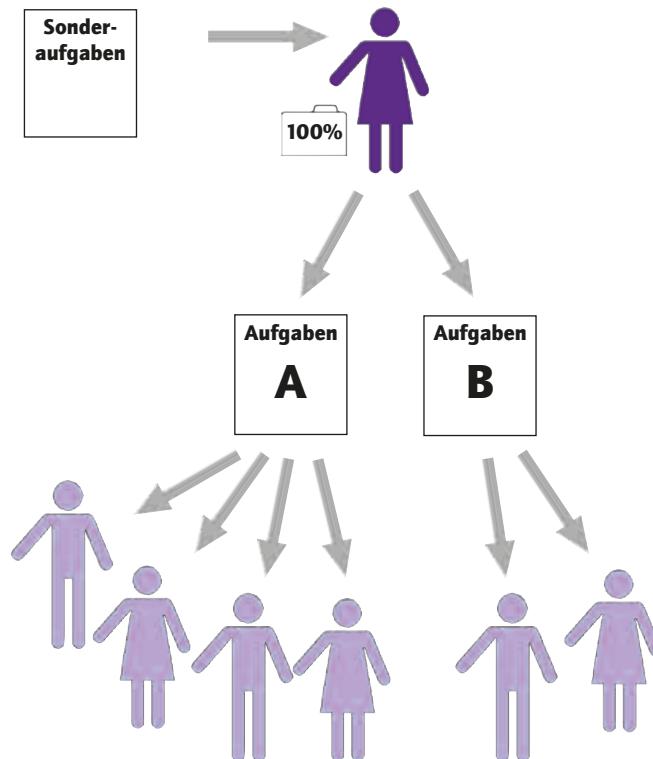
Vertreterinnen und Vertreter des Zentralen Dienstes 03 (Personal) sowie die Gleichstellungsstelle beantworten zudem gerne individuelle Fragen.

## Beispiel 1: Führungsposition mit Bürgerdienstleistungen

Stellen-/Aufgabenbeschreibung:

Mit der Führungsposition ist die Aufgabe verbunden, die Entwicklung in einer **Abteilung** mit **zwei Sachgebieten**, die Bürgerdienstleistungen erbringen, zu verfolgen und umzusetzen. Die Dienstleistungen dieser Abteilung werden in **sechs Teams** erbracht. **Vier Teams** übernehmen Aufgaben in Sachgebiet **A**, **zwei Teams** Aufgaben in Sachgebiet **B**. Die Bearbeitung von Sonderaufgaben (personengebundene Aufgaben) gehört in den Arbeitsbereich der Führungskraft. Die Aufgaben können i. d. R. im Rahmen der Öffnungszeiten erledigt werden.

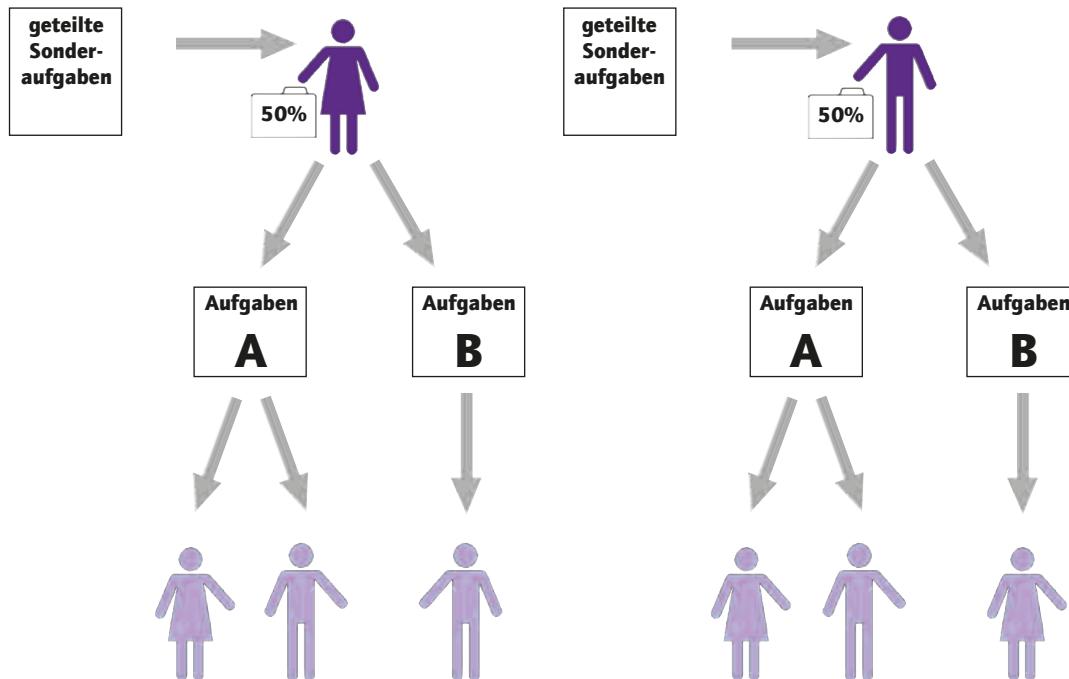
Bildliche Darstellung der Aufgaben in Vollzeit:



## Teilungsvariante I:

Eine Teilungsvariante kann darin bestehen, die Teams je zur **Hälfte** auf **2 Führungskräfte** zu verteilen. Jede Führungskraft kann drei Teams übernehmen, beispielsweise zwei Teams aus Sachgebiet A und ein Team aus Sachgebiet B. Die Bearbeitung von Sonderaufgaben wird ebenfalls zur Hälfte geteilt. Beiden Führungskräften bleibt die Zuständigkeit für beide Sachgebiete, sie haben **jeweils eine 50 %-Stelle**.

Bildliche Darstellung der Teilungsvariante I:

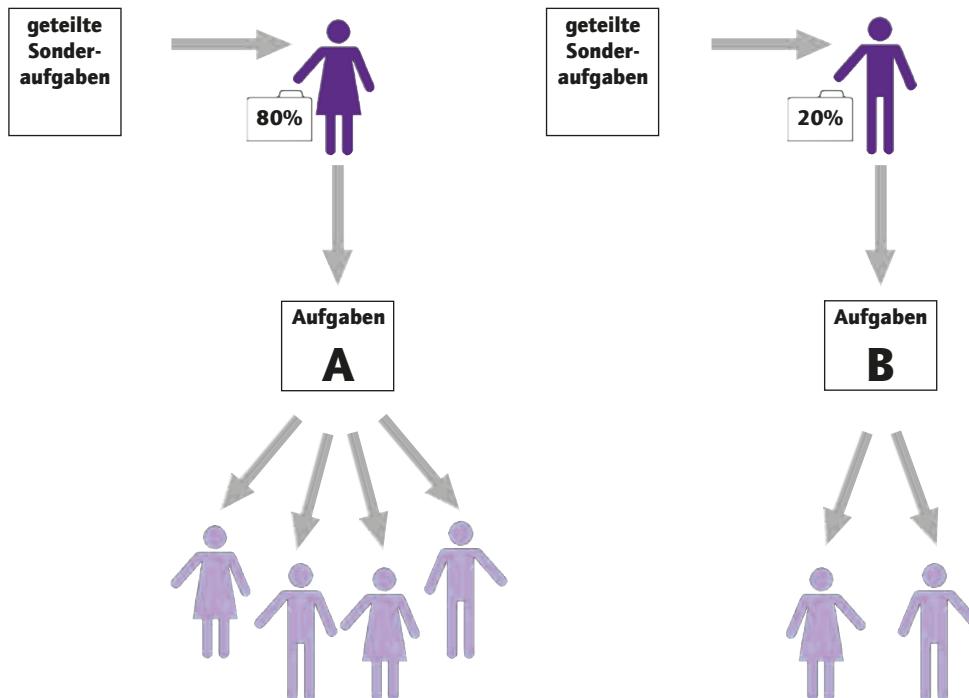


Zu einer solchen Teilung der Führungsposition passen **verschiedene Varianten zur Verteilung der Arbeitszeit**: Sie kann auf fünf Wochentage aber auch auf drei oder vier Wochentage verteilt werden. Die Lage der Arbeitszeit ist flexibel. Sie kann sowohl am Vormittag als auch am Nachmittag erbracht werden. Ein Teilzeitmodell sollte auf Grundlage der vorhergehenden Analyse ausgewählt und zur besseren Transparenz in den Teams abgestimmt werden. In jedem Fall ist es notwendig, dass beide Führungskräfte eine gewisse zeitliche Flexibilität haben, um interne und externe Termine wahrnehmen zu können, die nicht in die jeweiligen Dienstzeiten gelegt werden können.

## Teilungsvariante II:

Eine weitere Teilungsvariante kann darin bestehen, von der Gleichverteilung der Teams abzuweichen. Zum Beispiel kann eine Führungskraft alle vier Teams aus Sachgebiet A, die andere zwei Teams aus Sachgebiet B übernehmen. Damit hat **eine Führungskraft eine 80%- und die andere eine 20%-Stelle**. Jede Führungskraft ist nur für ein Sachgebiet verantwortlich.

Bildliche Darstellung der Teilungsvariante II:



Bei der 80%-Stelle ist eine **Verteilung der Arbeitszeit** auf fünf Wochentage sinnvoll, wobei die Lage der täglichen Arbeitszeit flexibel ist. Die konkreten Zeiten sollen in den Teams abgestimmt werden.

Bei der 20%-Teilzeitstelle kann die Arbeitszeit auf zwei Tage/Woche verteilt werden, die konkreten Zeiten sollen auch hier nach Teamabsprache erfolgen.

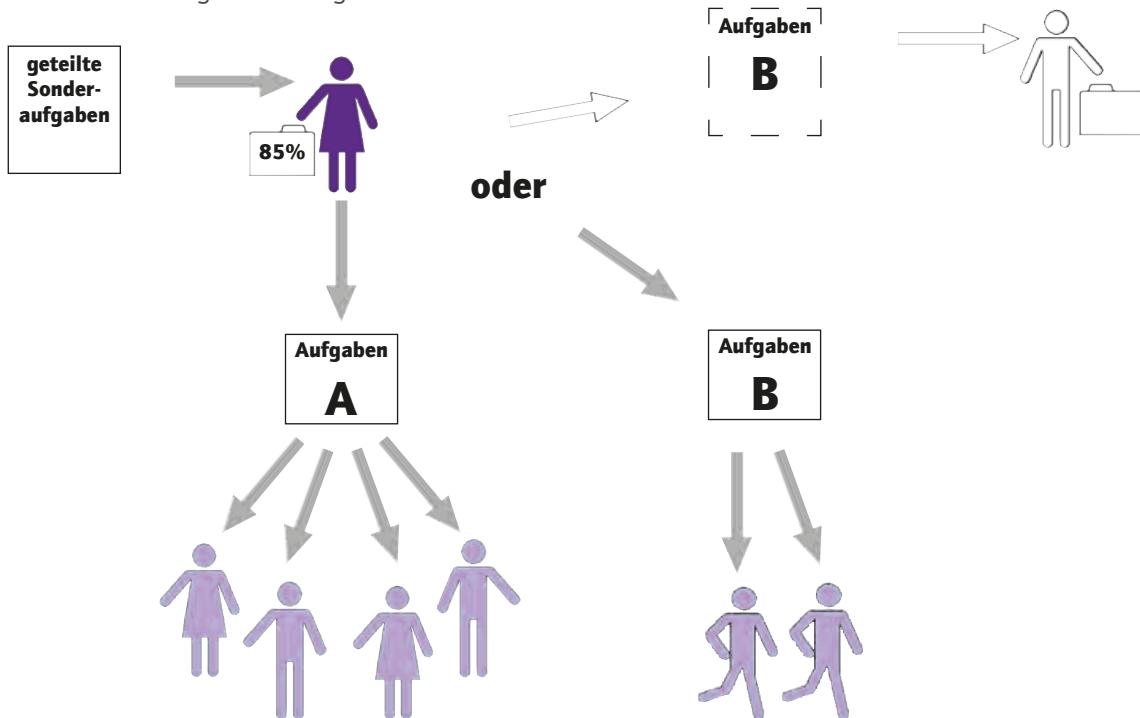
Bei dieser Teilungsvariante muss insbesondere die Führungskraft mit der 20% Teilzeitstelle zeitlich flexibel sein, um ggf. an Terminen außerhalb ihrer Dienstzeiten teilnehmen zu können.

## Teilungsvariante III:

Nicht bei jeder Stellenteilung muss das gesamte Aufgabenspektrum bei der Stelle verbleiben. Eine Prüfung kann beispielsweise ergeben, dass es sinnvoll ist, eine Aufgabe auf eine andere Stelle zu übertragen. Die Bearbeitung der Sonderaufgaben verbleibt ebenso wie die Verantwortlichkeit bzgl. des Sachgebietes A bei der Führungskraft, die Zuständigkeit für das Sachgebiet B wird an eine andere Stelle delegiert.

Die **Aufgabendelegierung** kann grundsätzlich an eine höhere oder an eine niedrigere Hierarchiestufe erfolgen. Nach Aufgabendelegierung verbleibt in dieser Abteilung eine **85%-Teilzeitstelle der Führungskraft**.

Bildliche Darstellung der Teilungsvariante III:



Eine **85%-Teilzeitstelle** kann sich auch aus einer **besonderen** zeitlichen **Variante** der Gestaltung der Führungsaufgaben ergeben.

Ist es möglich, durch innovative Formen der Aufgabenerledigung (Beispiel Zeitmanagement) eine **Straffung der Führungsaufgaben** zu erreichen, so kann der Verantwortungsbereich der Führungskraft mit den Aufgaben A und B erhalten und dennoch eine 85%-Teilzeitstelle erreicht werden.

## Beispiel 2: Führungsposition mit Bürgerdiensten und zusätzlicher Gremienarbeit

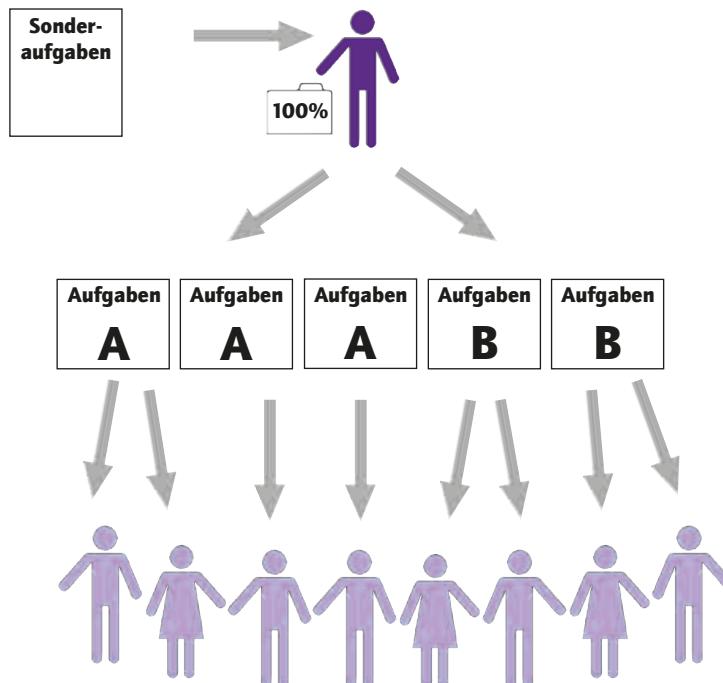
Stellen-/Aufgabenbeschreibung:

Mit der Führungsposition ist die Aufgabe verbunden, eine **Abteilung** zu führen, in der sowohl Bürgerdienstleistungen (**Aufgaben A**) erbracht als auch Zusammenarbeit mit Gremien (**Aufgaben B**) erforderlich ist. Die Erledigung von **Sonderaufgaben** gehört in den Aufgabenbereich der Führungskraft.

8 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen die termingerechte Erledigung der Führungsaufgaben, die Arbeiten können i. d. R. während der Öffnungszeiten erledigt werden.

Für die Zusammenarbeit in den Gremien wird seitens der Kooperationspartnerinnen und -partner die Terminwahrnehmung auch an Abenden und Wochenenden erwartet.

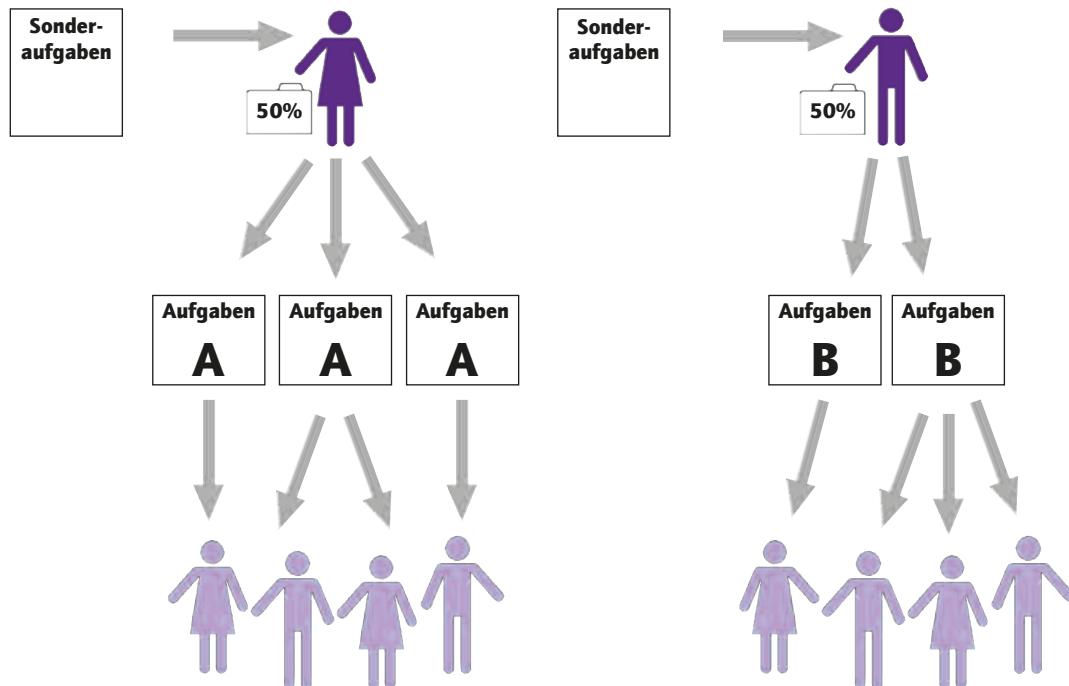
Bildliche Darstellung der Aufgaben in Vollzeit:



## Teilungsvariante:

Eine Teilungsvariante kann darin bestehen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend ihrer inhaltlichen Aufgaben je zur Hälfte auf **zwei Führungskräfte** zu verteilen. Die Führungskräfte sind im Umfang einer **50%-Stelle inhaltlich** für **verschiedene Aufgabenbereiche** sowie für die **Sonderaufgaben** zuständig und nehmen die Abend- bzw. Wochenendtermine nach Absprache wahr.

Bildliche Darstellung der Aufgaben in Teilzeit:



Bei einer solchen Teilung der Führungsposition sind **verschiedene Varianten der Arbeitszeitverteilung** möglich: Sie kann sowohl auf 5 als auch auf 3 oder 4 Tage/Woche verteilt werden; sie kann nach Rücksprache mit dem Team sowohl am Vormittag als auch am Nachmittag erfolgen. Beide Führungskräfte benötigen eine gewisse zeitliche Flexibilität zur Terminwahrnehmung außerhalb der Öffnungszeiten.

## Beispiel 3:

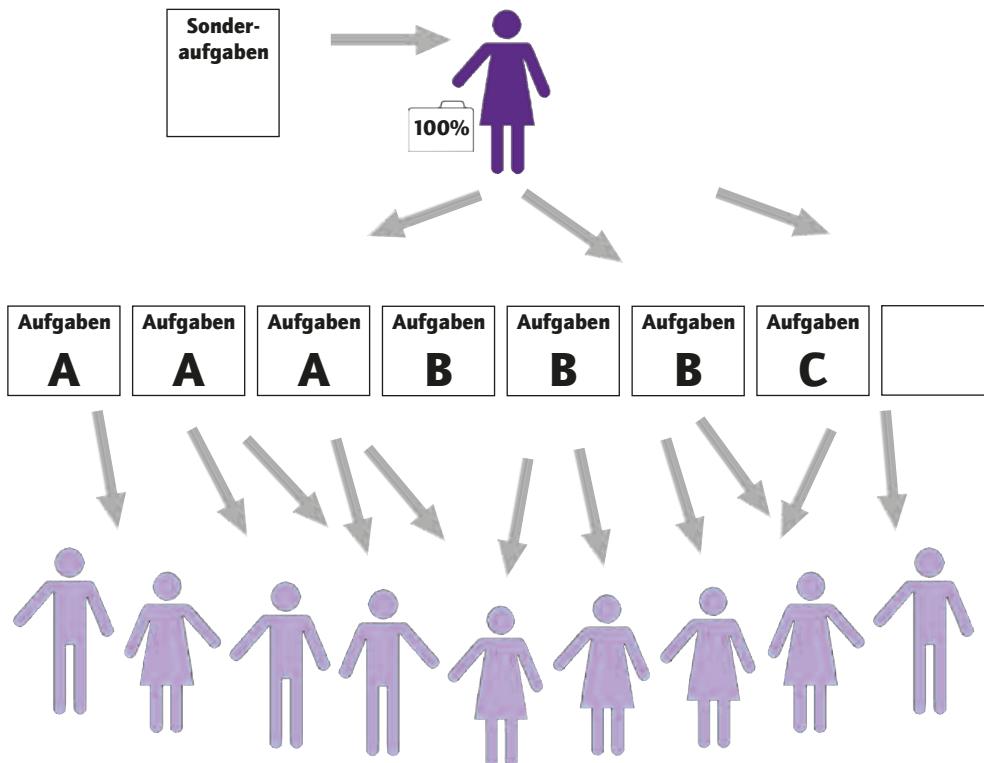
### Führungsposition mit Projektverantwortung

Stellen-/Aufgabenbeschreibung:

Mit der Führungsposition ist die Aufgabe verbunden, **verschiedene**, oft mehrjährige **projektbezogene Arbeiten** zu betreuen und ihre Umsetzung zu gewährleisten.

Zur Aufgabe gehört die Führung von neun Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in die Arbeit an verschiedenen Projekten eingebunden sind, sowie die **Erledigung persönlicher Sonderaufgaben**. Die Arbeit findet überwiegend während der Öffnungszeiten statt. Termine in den Abendstunden und an den Wochenenden sind i. d. R. planbar.

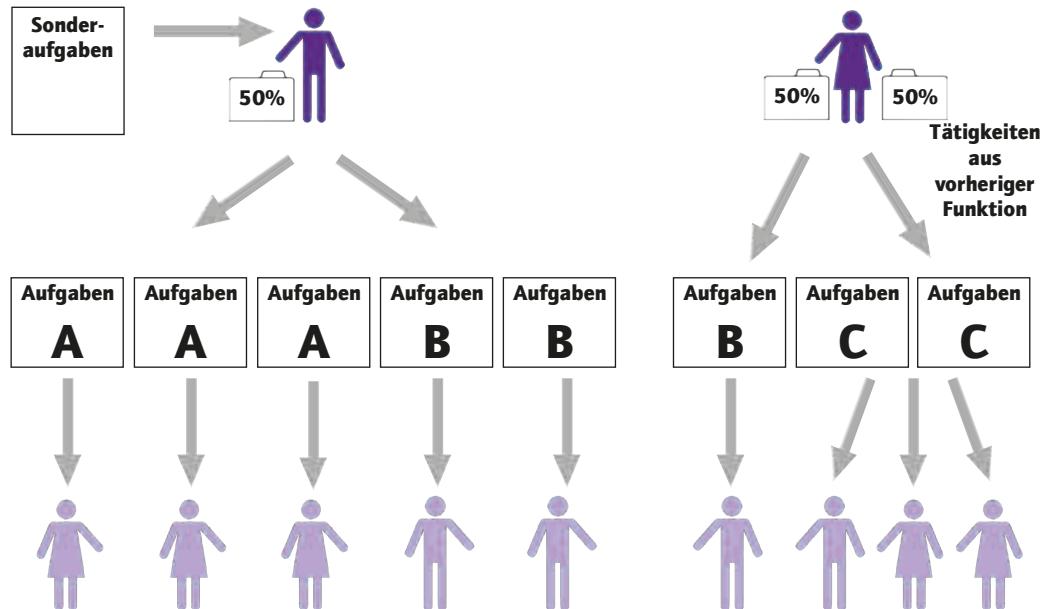
Bildliche Darstellung der Aufgaben in Vollzeit:



## Teilungsvariante:

Eine Teilungsvariante besteht darin, die zu betreuenden Projekte und die in die Arbeiten involvierten Beschäftigten auf **zwei Führungskräfte** zu verteilen. Unter Beachtung der Projektgröße sowie des Ausmaßes der anfallenden projektbezogenen Arbeiten übernimmt eine Führungskraft fünf, die andere drei Projekte. Die Aufgaben beider Führungskräfte entsprechen **jeweils einer 50%-Stelle**, Sonderaufgaben verbleiben bei einer Führungskraft. Im Zuge des Teilungs- und Besetzungsverfahrens hat es sich als sinnvoll erwiesen, dass die Führungskraft, die **50 % der geteilten Führungsposition** neu übernimmt, **anteilig Aufgaben der bisherigen Funktion beibehält**. So wird aus der 50%- eine 100%-Stelle, die zweite Führungskraft arbeitet in Vollzeit.

Bildliche Darstellung der Aufgaben in Teilzeit:



Die so vorgenommene Aufteilung der Projekte aus dem Aufgabenbereich B war sinnvoll, da die Person besonderes Spezialwissen bereits mitbrachte.

Für die Teilzeit-Führungskraft gibt es mehrere Möglichkeiten, die Arbeitszeit zu verteilen. Sowohl eine 5-Tage-Woche als auch eine 3-Tage-Woche sind möglich. Zur Projektkoordination und besseren Erreichbarkeit ist eine Arbeitszeit am Vormittag sinnvoll.

Gleichwohl muss die Flexibilität gegeben sein, gelegentlich planbare Termine am Nachmittag, Abend oder Wochenende wahrnehmen zu können.

