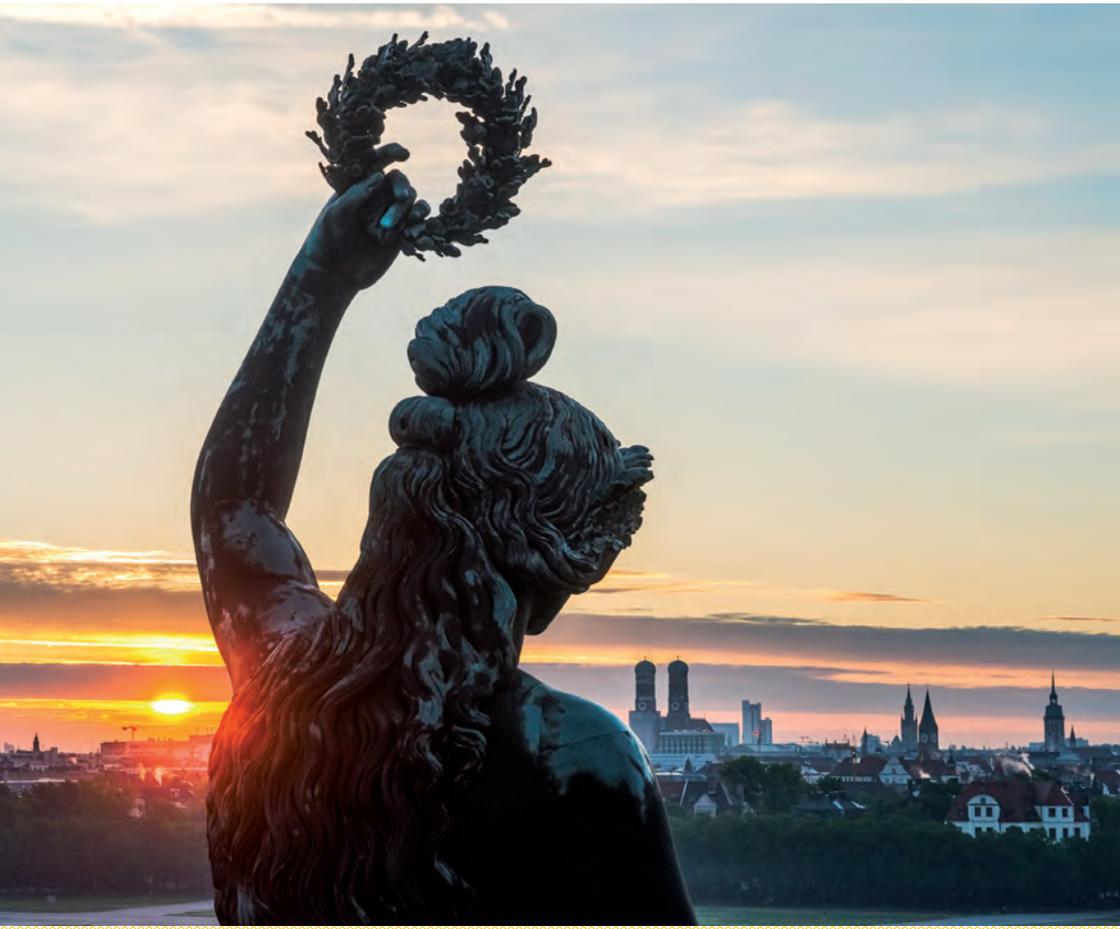




Landeshauptstadt  
München

# *f* Handlungshilfe

zur Teilung von Führungspositionen





## ” Teilzeit

bietet die Chance, das Potenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voll auszuschöpfen und den Beschäftigten lebensphasenbezogene Arbeitszeitgestaltung anzubieten: Eine Win-win-Situation für beide Seiten. “

Dr. Thomas Böhle  
Personal und Organisationsreferent

# Inhalt

---

<b>01. Vorneweg</b> .....	3
Die neue Welt des Arbeitens .....	7
<b>02. Leitfaden zur Teilung von Führungspositionen</b> ...	11
Anforderungen an die Stelleninhaberin, den Stelleninhaber .....	12
Analyse der Aufgabenstruktur .....	13
Analyse der Struktur der Arbeitsaufgaben und der Führung .....	15
Analyse der Struktur der Führung .....	19
Führung und Personalentwicklung .....	20
Rahmenbedingungen der Arbeit und mögliche Störungen im Arbeitsablauf .....	21
Nicht planbare Unterbrechungen im Arbeitsablauf von Führungskraft und Mitarbeiterinnen / Mitarbeitern .....	23
Zeitliche Struktur der Arbeitsaufgaben der Führungskraft .....	25
Räumlicher Aktionsradius .....	27
Arbeitsorte .....	28
Informationsquellen .....	29
Gremienarbeit .....	31
Stellvertretung .....	31
Teilbarkeit der Aufgabe .....	32
Analyse der Teilbarkeit .....	33
Welche Informationsflüsse sind zwischen den Teilzeitpartnerinnen und -partnern notwendig? .....	34
Federführung und Stellvertretung .....	36
Umsetzung der Teilung der Führungsaufgaben .....	36
Raster zur Teilung der Führungsaufgaben .....	39
<b>03. Literatur</b> .....	42

---

# 1. Vorneweg

---

Mit dieser Broschüre halten Sie eine aktualisierte Fassung der vielfach nachgefragten Broschüre der Gleichstellungsstelle für Frauen „Handlungshilfe zur Vorbereitung der Teilung von Führungspositionen“ in Händen. Diese Neuauflage als gemeinsame Veröffentlichung der Gleichstellungsstelle und des Personal- und Organisationsreferates zeigt Ihnen, dass – wie bei vielen Themen – auch hier eine gemeinsame städtische Zielsetzung und eine enge Kooperation zugrunde liegen.

Die Teilung von Führungsaufgaben stellt hohe Ansprüche an die Führungskräfte selbst, die sich eine Stelle teilen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Vorgesetzten. Damit dieses Arbeitsmodell gelingen kann, ist eine sorgfältige Vorbereitung aller Seiten notwendig. Um Sie dazu bestmöglich zu unterstützen, wurden verschiedene Maßnahmen ergriffen. Dazu gehört, dass das bisherige Seminarangebot „Kollegiales Teamcoaching“ speziell auf den Personenkreis „Teilzeitführungskräfte“ erweitert werden konnte und nun seit 2014 fest im Seminarangebot enthalten ist.

Künftig wird das Personal- und Organisationsreferat zudem prüfen, wie Dienststellen die Aufgaben auf das verringerte Stundenmaß zugeschnitten haben, wenn eine Vollzeitführungsposition mit einer Teilzeitkraft neu besetzt wird und die verbleibende Stundenkapazität vakant bleibt.

Neben dieser Broschüre „Handlungshilfe zur Vorbereitung der Teilung von Führungspositionen“ gibt es eine neue mit dem Titel „Führen in Teilzeit“. Es wird aufgezeigt, welchen Gewinn Führung mit reduzierter Stundenzahl oder geteilter Führung mit sich bringen kann, es werden aber auch die damit verbundenen Herausforderungen betrachtet. Ferner werden Lösungsansätze, Rahmenbedingungen und bewährte Umsetzungswege aus der Praxis beleuchtet, um Führung in Teilzeit erfolgsversprechend umzusetzen.

Bei Besetzung einer Führungsposition in Teilzeit oder mit geteilter Führung erhält die Dienststelle sowie die neuen Stelleninhaberrinnen und -inhaber beide Broschüren. Sie sollen – neben der Möglichkeit, sich bei der Teilzeit- und Beurlaubtenberatungsstelle beraten zu lassen – eine weitere Unterstützungsmöglichkeit der Betroffenen darstellen.

Die erste Auflage dieser Broschüre 1999 entstand auf der Basis eines Projektes der Stadtkämmerei zur Umsetzung des neuen Steuerungsmodells. Die Kämmerei hatte sich als Gleichstellungsziel gesetzt, den Frauenanteil in den Führungspositionen im eigenen Bereich zu erhöhen. Dabei sollte unter anderem geprüft werden, welche Führungspositionen sich für eine geteilte Führung eignen.

Dieses Projekt bot die Möglichkeit, Grundsatzarbeit direkt mit der Praxis zu verknüpfen. In der Zusammenarbeit mit der Gleichstellungsstelle und der Stadtkämmerei sowie in Abstimmung mit dem Personal- und Organisationsreferat wurde ein Arbeitsanalyseinstrument entwickelt, das die Vorbereitung und Planung der Teilung von Führungspositionen unterstützt.

Frau Prof. Dr. Simone Odierna hatte damals das Instrument anknüpfend an das RHIA / VERA-Büroverfahren (Leitner, u. a. 1993a und b) entworfen. Einbezogen wurden zudem die Instrumente zur Teilung von Führung im Hamburgischen öffentlichen Dienst von Domsch u. a. (1997). Ihre Erfahrungen aus der Untersuchung der Tätigkeiten von kommunalen Gleichstellungsbeauftragten (Odierna 1992), die sie im Auftrag der Leitstelle zur Gleichstellung von Frauen und Männern der Bayerischen Staatsregierung 1991 durchgeführt hatte, dienten als zusätzlicher Ausgangspunkt. Bereits für diese Untersuchung hatte Frau Odierna ein Instrument zur Analyse von Arbeitsabläufen und Arbeitsbeziehungen entwickelt.

Der Lahn-Dill-Kreis hatte die Münchner „Handlungshilfe zur Vorbereitung der Teilung von Führungspositionen“ im Jahr 2012 überarbeitet und in einer der Terminologie und Struktur des Kreises angepassten Version auch veröffentlicht (Lahn-Dill-Kreis 2012). Der Fachdienst Personal und Organisation arbeitet bei der Ausschreibung von Führungsstellen und der Einführung geteilter Führung seither mit diesem Instrument.

In München hat die Stadtratsfraktion DIE GRÜNEN / RL mit dem Antrag Nr. 08 - 14/A 03137 vom 28.02.2012 das Thema erneut politisch aufgegriffen und beantragt, dass die Verwaltung ein Hearing zum Thema „Karriere in Teilzeit“ durchführt. Das Personal- und Organisationsreferat hat zur Vorbereitung im November 2012 fünf Workshops mit rund 100 weiblichen und männlichen Teilzeitführungskräften durchgeführt. Dabei wurde eruiert, wie sich die aktuelle Situation von Führungskräften, die Teilzeit arbeiten oder sich eine Führungsposition teilen, aus deren Sicht darstellt. Auf dem Stadtratshearing im März 2013 wurden die Ergebnisse der o.g. Workshops vorgestellt. Externe Expertinnen und Experten sowie die Gleichstellungsstelle für Frauen wurden eingebunden.

Alle Ergebnisse der Workshops, des Hearings sowie die geplanten Maßnahmen finden sich im Beschluss „Karriere in Teilzeit“, Sitzungsvorlage Nr. 08 - 14 / V 12551 vom 23.10.2013. Ein Ergebnis war, dass eine Neuauflage dieser Broschüre erfolgen sollte.

Frau Prof. Dr. Simone Odierna hat erfreulicherweise die Aktualisierung übernommen und auch eine kurze Recherche zum Stand des Themas in anderen Kommunen vorgenommen (in ihrer Einführung). In den bundesweiten Recherchen hinsichtlich des Sachstandes lässt sich feststellen, dass es bundesweit kein anderes, weitreichenderes Instrument gibt, welches in einer Verwaltung derzeit systematisch eingesetzt wird.

Wir wünschen uns eine weiterhin rege Verbreitung der Broschüre, freuen uns auf Ihr laufendes Feedback zu Ihren Erfahrungen und vor allem auch zu Ihren weiteren Unterstützungsbedarfen seitens der Gleichstellungsstelle, des Personal- und Organisationsreferates oder auch anderer Akteurinnen und Akteure.

Ihr



Dr. Thomas Böhle  
Personal- und Organisationsreferent

Ihre



Cornelia Lohmeier  
Gleichstellungsstelle für Frauen



## ” Arbeitsteilung

ist aus unserem Leben nicht wegzudenken. Sie schafft Produktivität und Fortschritt. Es hat aber sehr lange gedauert, bis der maskuline Mythos, dass Führungspositionen nicht teilbar wären, an Kraft verloren hat. Arbeitsteilung braucht Planung und Koordination und von Teilzeitarbeit und geteilten Führungspositionen profitieren – unter bestimmten Bedingungen – alle. Daher freut es mich sehr, dass bei der Stadtverwaltung München (fast) alle Stellen teilbar ausgeschrieben werden und die Landeshauptstadt damit zu den Pionierinnen gehört. “

Michaela Pichlbauer, Gleichstellungsbeauftragte der Landeshauptstadt München von 2008-2014

## Die neue Welt des Arbeitens

Informationen zur „Teilung von Führung“ bzw. zu „geteilter Führung“ in anderen Verwaltungen in der Bundesrepublik

Almut von Woedtke, Vorstandsvorsitzende und Leiterin der „Vernetzungsstelle für Gleichberechtigung, Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte“ in Hannover gab die Auskunft, dass ihrer Information nach wenige Veröffentlichungen zu „Teilung von Führung“ und zu „geteilter Führung“ vorliegen. Es käme bundesweit aus Verwaltungen wenig „Verschriftlichtes“ zu der Frage.

Das Thema der „Teilung von Führung“ sei auch heute noch bundesweit „ganz hartnäckig / schwierig“, dies gelte für Kommunen jeder Größe. Im Kreis Lüchow-Dannenberg gab es vor Jahren eine geteilte Jugendamtsleitung – dort bearbeitete eine „Hälfte“ den „fachlichen“, die andere den „personellen“ Bereich.

Es gäbe bundesweit eher Einzelfalllösungen, keine Konzepte. Häufig werde die Arbeitszeitreduzierung nach den Kriterien entschieden: „Wen wollen wir haben?“ und „Was an Entgegenkommen sind wir bereit zu gewähren?“ Karlsruhe arbeite mit einem vergleichbaren Konzept (s.u.).

Interessante Positionen in Verwaltungen werden nach Kenntnis der Vernetzungsstelle oft nur in Vollzeit besetzt, so dass

teilzeitarbeitende Frauen für einen Aufstieg wieder in Vollzeit gehen müssten. Insgesamt läge eine Tendenz vor, dass die Frauen, die die Arbeitszeit reduzieren, das gleiche mit weniger Arbeitszeit leisteten (leisten müssten).

Grundlage für gleichstellungspolitische Zielsetzungen der Personalarbeit der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH) ist das „Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern“ im hamburgischen öffentlichen Dienst (Gleichstellungsgesetz) vom 19.3.1991. Dieses Gesetz wird aktuell novelliert – es enthielt aber schon 1991 in §12 Aussagen zur Teilzeitbeschäftigung. So sieht §12 Abs. 2 dieses Gesetzes vor, dass zum Zwecke der Teilzeitbeschäftigung die organisatorischen Voraussetzungen für eine Verminderung der regelmäßigen Arbeitszeit auch auf Stellen höherer Bezahlsgruppen zu schaffen seien. Insbesondere Stellen mit Vorgesetzten- und Führungsaufgaben sollen dabei nicht ausgeschlossen werden.

Auf der Grundlage dieser gesetzlichen Vorgaben wurden die Voraussetzungen für die Teilung von qualifizierten Arbeitsplätzen – insbesondere von Führungspositionen – geschaffen und Handlungsanweisungen entwickelt. Hierzu wurde bereits im Jahr 1997 von der FHH der „Modellversuch zur Teilung von Führungspositionen“ durchgeführt (unter der wissenschaftlichen Begleitung von Herrn Prof. Michel E. Domsch - „Teilzeit in Leitungspositionen: Realisierung im hamburgischen öffentlichen Dienst - Ortsamt Wilhelmsburg – Leitung Verwaltungsabteilung“.)

Im Rahmen dieses Modellversuchs sind verschiedene Teilzeitvarianten auch für Führungspositionen entwickelt worden, deren Umsetzung dann den Führungskräften der Hamburger Verwaltung empfohlen wurde.

In der Zeit danach hat es in den Behörden in Hamburg verschiedene Modelle geteilter Führungspositionen gegeben – trotzdem war es weiterhin wesentliche Aufgabe der Personalarbeit, Vorurteile über geteilte Führungspositionen abzubauen und Interessentinnen in Bewerbungsverfahren zu unterstützen. Auf der Grundlage des o.g. Gleichstellungsgesetzes legen die Hamburger Behörden die Eckpunkte ihrer eigenen gleichstellungspolitischen Ziele in Frauenförderplänen fest. Dabei wurde in einzelnen Behörden im Zusammenhang mit Stellenausschreibungsverfahren auch vorgegeben, in den Ausschreibungstext Aussagen zur Teilbarkeit der jeweiligen Stelle aufzunehmen.

Im Jahr 2013 hat der Senat der FHH ein Gleichstellungspolitisches Rahmenprogramm (GPR) zur Festlegung seiner gleichstellungspolitischen Ziele für alle fachpolitischen Handlungsbereiche verabschiedet. Darin sind zwar spezielle Aussagen zum Thema „Geteilte Führungspositionen“ nicht enthalten; das bedeutet jedoch nicht, dass das Thema in der Personalarbeit der Stadt keine Rolle spielt. Hintergrund ist lediglich, dass das GPR das Thema „Gleichstellung im hamburgischen Öffentlichen Dienst“ nicht explizit aufgreift, sondern hier auf die regelhaften Aktivitäten des

für dieses Thema inzwischen zuständigen Personalamts hinweist.

Spezielle Maßnahmen zur zentralen strategischen Steuerung des Themas „Teilzeit in Führungspositionen“ gibt es in der FHH zur Zeit nicht. Allerdings liegt die Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben des Gleichstellungsgesetzes jeweils in der Verantwortung der Personalressorts der einzelnen Fachbehörden. In der Mehrheit der Ausschreibungstexte für Führungspositionen ist die Aussage enthalten, dass die Stelle grundsätzlich auch in Teilzeitbeschäftigung wahrzunehmen ist. Um hier insbesondere teilzeitbeschäftigten Bewerberinnen und Bewerbern Unterstützung in einem solchen Bewerbungsverfahren anbieten zu können, wurde z. B. vom Landespersonalamt eine Teilzeitbörse ins Leben gerufen. Derartige Aktivitäten gehören zur Regelaufgabe in den Personalressorts des Hamburgischen öffentlichen Dienstes. Hinzuweisen ist noch darauf, dass das o.g. Gleichstellungsgesetz 2014 novelliert wurde. Im neuen Gesetzestext lauten die Vorgaben zur Realisierung von Teilzeitbeschäftigung in Führungspositionen in §13 wie folgt: „Alle Arbeitsplätze, einschließlich derjenigen mit Vorgesetzten – und Leitungsaufgaben, sind grundsätzlich für die Wahrnehmung in Teilzeit geeignet. Die Dienststellen sollen die organisatorischen Voraussetzungen für eine Verminderung der regelmäßigen durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit, auch auf Arbeitsplätzen in höheren Besoldungs- und Entgeltgruppen sowie mit Vorgesetzten – und Leitungsaufgaben, schaffen.“

Aus Hannover liegt eine Broschüre des Personal- und Organisationsreferates zur Umsetzung der Teilzeit auf der Grundlage der gesetzlichen Regelungen von 2001 vor. Es wird eine Analyse der Situation vorgenommen, Ansprechpartnerinnen werden genannt und die gesetzlichen Regelungen werden vorgestellt. (Landeshauptstadt Hannover (o.O. o.J.))

In Karlsruhe setzte sich eine Projektgruppe unter der Federführung der Frauenbeauftragten und mit Beteiligung von Vertreterinnen und Vertretern unterschiedlicher Dienststellen (darunter auch mehrere Amtsleitungen) und der Gesamtpersonalvertretung mit dem Thema Frauen in Führungspositionen und Teilzeit bei der Stadtverwaltung auseinander. Die Gruppe führte eine Bestandsanalyse durch und schlug ein Maßnahmenbündel zur Erhöhung des Anteils von Frauen und von Teilzeitbeschäftigten in Führungspositionen (vgl. Büro der Frauenbeauftragten der Stadt Karlsruhe, 1998 und 2008) vor. Es wurde eine Expertise zur „Identifikation der Erfolgsfaktoren von und für Tandems in Führungspositionen“ durch Frau Barbara Leichtle (Leichtle 2011) vorgelegt. Dies ist im bundesweiten Vergleich als wegweisend zu betrachten. Von Interesse ist die abschließende Bemerkung der Karlsruher Projektgruppe: „Die Umsetzung des von der Projektgruppe erarbeiteten Maßnahmenkatalogs ist mit den derzeit zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Ressourcen nicht möglich! Die Projektgruppe ist sich darüber bewusst, dass

Zielkonflikte mit einer kurzfristigen Haushaltskonsolidierung nicht nur in der Frage des Raumbedarfs und der Fortbildungsmittel für Teilzeitkräfte bestehen. Sie weist darauf hin, dass die Veränderungen am Arbeitsmarkt und der demografische Wandel schon jetzt zu ersten Problemen bei Stellenbesetzungen führen. Deshalb müssen aus Sicht der Projektgruppe Mehrkosten in Kauf genommen werden, um gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu halten, Personalentwicklung für die Zukunft stringent weiter zu entwickeln und in einigen Bereichen die Standards zu erhöhen.“ (Büro der Frauenbeauftragten der Stadt Karlsruhe (2008, S. 22))

In den 15 Jahren seit in der Kämmerei der Landeshauptstadt München die ersten Schritte zur Förderung der Gleichstellung im Führungsbereich getan wurden, hat die Landeshauptstadt große Erfolge erzielt. Diese Erfolge wurden im März 2013 in einem Stadtratshearing der Öffentlichkeit präsentiert. Im Vorfeld war in fünf Workshops mit teilzeitarbeitenden Führungskräften der Landeshauptstadt eine Bestandsaufnahme der Situation vorgenommen worden. Die Ergebnisse dieser Workshops finden Sie in der Broschüre „Führen in Teilzeit“ des Personal- und Organisationsreferats. Es werden die Vorteile und Schwierigkeiten von Führung in Teilzeit thematisiert, Lösungsansätze sowie förderliche und hilfreiche Rahmenbedingungen aufgezeigt.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass Führung in Teilzeit bei der Landeshauptstadt München ein inzwischen bewährtes Modell ist, das aber mit Herausforderungen verbunden ist. Des-halb ist es aus heutiger Sicht möglich zu konstatieren:

Das Modell „Eine Person führt mit reduzierter Arbeitszeit“ ist angekommen.

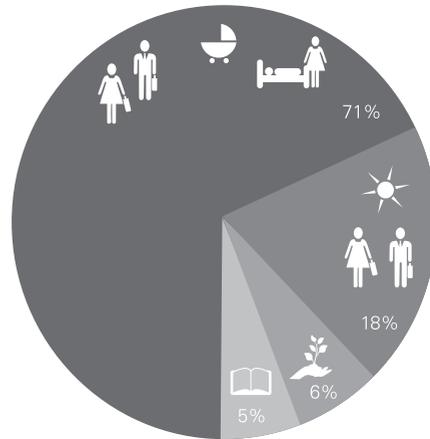
Das Modell „Geteilte Führung“ (zwei Personen teilen sich eine Führungsposition) wird kritischer gesehen.

Auch zahlenmäßig ist geteilte Führung das weniger verbreitete Modell.

Führen in Teilzeit wird von der überwiegenden Mehrheit der Teilzeitführungskräfte positiv bewertet.

Prof. Dr. Simone Odierna

## Gründe für reduzierte Arbeitszeit



Die folgenden Gründe wurden für eine reduzierte Arbeitszeit genannt:

- 71% Vereinbarkeit von Beruf & Familie
- 18% Work-Life-Balance
- 6% Gesundheitliche / persönliche Gründe
- 5% Weiterbildung

## 02. Leitfaden zur Teilung von Führungspositionen

Ein zentrales Ziel der betrieblichen Gleichstellungspolitik ist die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen. Ein wichtiger Baustein ist die Chance für Teilzeitkräfte Führungspositionen zu übernehmen. Für die Umsetzung gibt es zwei Möglichkeiten, die Reduzierung der Stundenzahl oder die Teilung von Führungspositionen.

Beide Varianten sollten sorgfältig geplant werden, um unnötige Konflikte zu vermeiden. Die Reduzierung von Arbeitszeit durch die Delegation von Aufgaben, die nicht unmittelbar mit der Führungsaufgabe zusammenhängen, ist die einfacher zu planende Variante.

Schwieriger ist die Übernahme einer Führungsposition durch zwei Teilzeitkräfte vorzubereiten. Arbeitszeiten, Kooperationsformen und Verantwortlichkeiten müssen geklärt werden, kurz: wer, wann, wie, wo und für was zuständig ist. In die Analyse müssen die Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten, die vorhandenen Teamstrukturen, die Formen der Zusammenarbeit mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie die Arbeitsbeziehungen zu andern Dienststellen und Externen miteinbezogen werden. Aufbauend auf dieser Analyse sollten zu Beginn ihrer gemeinsamen Führungsarbeit die beiden

„Führungs-Hälften“ in Abstimmung mit der oder dem Vorgesetzten eine Vereinbarung über die Arbeitsteilung treffen und schriftlich dokumentieren. Diese Vereinbarung sollten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten. Nach einem halben Jahr der Praxis sollte mit allen Beteiligten überprüft werden, ob die gewählte Form der Aufgabenteilung sich bewährt hat, oder ob es Veränderungsbedarf gibt.

Die Teilung von Führungspositionen ist auch fast 10 Jahre nach Erscheinen der ersten Broschüre im Jahr 2006 immer noch Pionierarbeit. Die fachliche Begleitung der Umsetzung ist deshalb auch weiterhin wünschenswert. In der Praxis können sich auch bei gut geplanter Aufgabenteilung Probleme ergeben. Bei der Komplexität vieler Aufgaben in der öffentlichen Verwaltung können im Detail Schwierigkeiten auftreten, die in der Vorbereitungsphase nicht erkannt wurden.

Die Reflektion der Arbeitsabläufe mit Unterstützung einer externen Moderation kann es den Teilzeitkräften, die sich eine Stelle teilen, erleichtern, eine optimale Form der Aufteilung der Arbeit, der Zusammenarbeit und der Information zu finden.

## Anforderungen an die Stelleninhaberin, den Stelleninhaber

Welche formellen und zusätzlichen Qualifikationen werden benötigt, um Ihre Position sachgerecht auszufüllen?

Notwendige Berufsausbildung / Notwendige formale Qualifikationen

---

---

---

---

Welche zusätzlichen fachlichen Qualifikationen (z.B. Schlüsselkompetenzen) sind ansonsten erforderlich?

zum Beispiel:

- ✓ Besondere soziale Qualifikationen
- ✓ Besondere Organisationsfähigkeit
- ✓ Analytisches Denken
- ✓ Konzeptionelles Denken
- ✓ Zielorientiertes Denken
- ✓ Besonders hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit und Teamfähigkeit,
- ✓ Fähigkeit, sich schnell auf Veränderungen und neue Anforderungen im Tätigkeitsfeld einzustellen und neue Lösungen zu entwickeln.
- ✓ Fähigkeit, Veränderungen und neuen Anforderungen der „Führungsschiene“ transparent zu machen.
- ✓ Sonstige

---

---

---

---

## Analyse der Aufgabenstruktur

Es ist für die Analyse sinnvoll, die verschiedenen Aufgabenbereiche im Arbeitsfeld in Hauptaufgaben und die darunter liegenden Teilaufgaben aufzugliedern und die Prozentanteile der Tätigkeiten zu bestimmen. In einem zweiten Schritt sollte dann überprüft werden, ob es auch Nebenaufgaben (wie z. B. bestimmte Arbeitsgruppen oder Lehraufträge) gibt. Im dritten Schritt werden im Abschnitt „Führung“ die Führungsanteile der einzelnen Hauptaufgaben bestimmt.

Analyse / Abgrenzung der Einzelaufgaben

Bitte nennen Sie Ihre Aufgabengebiete im Einzelnen:

- Aufgabe 1 \_\_\_\_\_
- Aufgabe 2 \_\_\_\_\_
- Aufgabe 3 \_\_\_\_\_
- Aufgabe 4 \_\_\_\_\_
- Aufgabe 5 \_\_\_\_\_
- Aufgabe 6 \_\_\_\_\_
- Aufgabe 7 \_\_\_\_\_
- Aufgabe 8 \_\_\_\_\_
- Aufgabe 9 \_\_\_\_\_
- Aufgabe 10 \_\_\_\_\_

Welche Aufgaben würden Sie als Hauptaufgaben Ihres Arbeitsplatzes einstufen?

Hauptaufgaben

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

6 \_\_\_\_\_

7 \_\_\_\_\_

8 \_\_\_\_\_

9 \_\_\_\_\_

10 \_\_\_\_\_

Welche Aufgaben würden Sie als Nebenaufgaben Ihres Arbeitsplatzes einstufen?

Nebenaufgaben

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

6 \_\_\_\_\_

7 \_\_\_\_\_

8 \_\_\_\_\_

9 \_\_\_\_\_

10 \_\_\_\_\_

## Analyse der Struktur der Arbeitsaufgaben und der Führung

Jede Arbeitsaufgabe lässt sich in die zum Erledigen der Arbeit notwendigen Einzeltätigkeiten bzw. Arbeitsschritte zerlegen. Jede Arbeitsaufgabe hat einen mehr oder weniger großen Anteil an Führungsaufgaben. Führung im öffentlichen Dienst besteht aus strategischen, administrativen und operativen Aufgaben:

### Strategische Aufgaben

z. B. Informationsbeschaffung, Strategieentwicklung, strategische Analyse der Situation, strategische Ziel- und Maßnahmenentwicklung und -planung

### Administrative Aufgaben

z. B. Krisenursachenbestimmung, Datenmanagement, Geschäftsprozessmanagement, Katastrophenmanagement, Personalmanagement, Projektmanagement, Sicherheitsmanagement, Vertragsmanagement, Wissensmanagement

### Operative Aufgaben

z. B. Problemmanagement, Qualitätsmanagement, Servicemanagement

Hauptaufgabe 1

Teilaufgaben	davon Führungsaufgaben

Hauptaufgabe 2

Teilaufgaben	davon Führungsaufgaben

Hauptaufgabe 3

Teilaufaben	davon Führungsaufgaben

Hauptaufgabe 4

Teilaufaben	davon Führungsaufgaben

Hauptaufgabe 5

Teilaufaben	davon Führungsaufgaben

Hauptaufgabe 6

Teilaufaben	davon Führungsaufgaben

Hauptaufgabe 7

Teilaufaben	davon Führungsaufgaben

Hauptaufgabe 8

Teilaufaben	davon Führungsaufgaben

Hauptaufgabe 9

Teilaufgaben	davon Führungsaufgaben

Hauptaufgabe 10

Teilaufgaben	davon Führungsaufgaben

Welche Aufgaben kann man als fachliche Nebenaufgaben einstufen?

- Aufgabe 1 \_\_\_\_\_
- Aufgabe 2 \_\_\_\_\_
- Aufgabe 3 \_\_\_\_\_
- Aufgabe 4 \_\_\_\_\_
- Aufgabe 5 \_\_\_\_\_
- Aufgabe 6 \_\_\_\_\_
- Aufgabe 7 \_\_\_\_\_
- Aufgabe 8 \_\_\_\_\_
- Aufgabe 9 \_\_\_\_\_
- Aufgabe 10 \_\_\_\_\_

## Analyse der Struktur der Führung

Wie hoch ist der Anteil der Führungsaufgaben an Ihrer Arbeit insgesamt?

### Zeitanteile der Arbeitsaufgaben an der Gesamttätigkeit

Bitte versuchen Sie die realen, zeitlichen Anteile der Führungstätigkeit innerhalb der einzelnen Aufgabengebiete prozentual zu bestimmen

Hauptaufgabe	Führungsaufgaben in %
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

## Führung und Personalentwicklung

Fachliche Führung und Personalführung sind eng miteinander verzahnt. Die Führungsaufgaben im fachlichen Bereich und die Funktion Personalarbeit lassen sich nicht genau trennen. Für die Planung der Teilung einer Stelle ist es wichtig, die Personalführungsaufgaben im engeren Sinn genau zu erfassen, da für fast alle Aufgaben ein hohes Maß an Übereinstimmung im Führungsteam erforderlich ist (z. B. Mitarbeiterinnen- / Mitarbeitergespräch, Fortbildungsplanung, Teambildung, Rückkehrgespräche, Teamkonflikte, Konfliktgespräche, persönliche Problemlagen von Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern, dienstliche Beurteilung, Leistungszulagen, Leistungskomponenten bei der Bestimmung des Gehalts, Monatsgespräche mit der Personalvertretung).

### Personalentwicklungsaufgaben

- Aufgabe 1 \_\_\_\_\_
- Aufgabe 2 \_\_\_\_\_
- Aufgabe 3 \_\_\_\_\_
- Aufgabe 4 \_\_\_\_\_
- Aufgabe 5 \_\_\_\_\_
- Aufgabe 6 \_\_\_\_\_
- Aufgabe 7 \_\_\_\_\_
- Aufgabe 8 \_\_\_\_\_
- Aufgabe 9 \_\_\_\_\_
- Aufgabe 10 \_\_\_\_\_

Personalentwicklungsinstrument	Federführung (alleine / kooperierend)
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

## Rahmenbedingungen der Arbeit und mögliche Störungen im Arbeitsablauf

- Anzahl der unterstellten Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter
- Lage und Verteilung der Arbeitszeit der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter?
- Welche inhaltlichen Zuständigkeiten haben die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter?
- In welchen Gremien sind sie vertreten?

### Charakteristika der Tätigkeit

#### Planbarkeit

Sind Ihre Tätigkeiten vorhersehbar? Können Sie alles gut planen?  
Oder: Tritt häufig ein für Sie vorher nicht absehbares Ereignis ein?

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_
- 6 \_\_\_\_\_
- 7 \_\_\_\_\_
- 8 \_\_\_\_\_
- 9 \_\_\_\_\_
- 10 \_\_\_\_\_

#### Zeitraumen / Zeitdruck

Gibt es Variationen der Arbeitsmenge im Zeitverlauf?

Die Arbeitsmenge ist über das Jahr verteilt:

- Konstant
- Periodisch schwankend
- Unvorhersehbar schwankend

Wenn es periodische oder häufiger nicht vorhersehbare Schwankungen im Arbeitsanfall gibt, welche sind das?

1 \_\_\_\_\_  
2 \_\_\_\_\_  
3 \_\_\_\_\_  
4 \_\_\_\_\_  
5 \_\_\_\_\_  
6 \_\_\_\_\_  
7 \_\_\_\_\_  
8 \_\_\_\_\_  
9 \_\_\_\_\_  
10 \_\_\_\_\_

Entsteht durch die Struktur der Arbeit häufig Zeitdruck, d. h. gibt es arbeitsbedingten Zeitdruck?  
(z. B. durch Fristen, Termine, Stichtage, Ferien, Wahlen, Stadtratsanträge, etc.)

Wodurch entsteht Zeitdruck?

1 \_\_\_\_\_  
2 \_\_\_\_\_  
3 \_\_\_\_\_  
4 \_\_\_\_\_  
5 \_\_\_\_\_  
6 \_\_\_\_\_  
7 \_\_\_\_\_  
8 \_\_\_\_\_  
9 \_\_\_\_\_  
10 \_\_\_\_\_

Nicht planbare Unterbrechungen im Arbeitsablauf von Führungskraft und Mitarbeiterinnen / Mitarbeitern

Gibt es im Arbeitsprozess häufiger Unterbrechungen durch Anforderungen von außen, die einen kontinuierlichen Arbeitsablauf erschweren?  
(z. B. durch Aufträge von Vorgesetzten, Stadtrat, Oberbürgermeister, etc.)  
Welche sind das?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Welche Fristsetzungen von externen oder internen Personen / Gremien / gesetzliche Fristen, spielen in der Dienststelle eine Rolle?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Eingeschränkte Erreichbarkeit von externen Partnern / innen / Personen, internen Dienststellen/Kolleginnen oder Kollegen, die für die Erledigung von Arbeitsaufgaben wichtig sind. Welche sind das und warum sind sie schwer erreichbar?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Eingeschränkte Verfügbarkeit von Arbeitsmitteln  
(Unterlagen / EDV, Internet, Handy / Smartphone)  
Welche sind das und warum sind sie beschränkt verfügbar?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Unterbrechungen durch Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter:  
Gibt es eine Form der Unterbrechung, die häufiger vorkommt?

---

---

---

---

---

Sind die Arbeitsergebnisse und Arbeitsabläufe der Dienststelle abhängig von den Arbeitsabläufen und Ergebnissen anderer Dienststellen im Referat oder anderer Referate? Welche sind das?

---

---

---

---

---

Gibt es noch andere Rahmenbedingungen, die den Arbeitsablauf erschweren?

---

---

---

---

---

---

---

## Zeitliche Struktur der Arbeitsaufgaben der Führungskraft

In fast jeder Tätigkeit mit hohem Qualifikationsniveau fallen kurz-, mittel- und längerfristige Arbeitsaufgaben an. Vor dem folgenden Schritt sollte überlegt werden:

Was sind im Aufgabenfeld eher kontinuierliche Aufgaben?

---

---

---

---

---

Welche Aufgaben sind projektgebunden?

---

---

---

---

---

Welche Aufgaben fallen kurzfristig an?

---

---

---

---

---

## Zeitliche Dauer einer Arbeitsaufgabe

Welchen Zeitraum nimmt die Erledigung Ihrer Arbeitsaufgaben gewöhnlich ein?

Bitte stufen Sie die durchschnittliche Länge einer Arbeitsaufgabe in jedem Aufgabengebiet ein.

- (1) 1-2 Tage
- (2) bis 1 Woche
- (3) bis 1 Monat
- (4) bis 6 Monate
- (5) bis 1 Jahr
- (6) 1 bis 3 Jahre
- (7) mehr als 3 Jahre
- (8) schwierig einzuordnen, weil \_\_\_\_\_

Hauptaufgaben	Nebenaufgaben
Aufgabe 1	Aufgabe 1
Aufgabe 2	Aufgabe 2
Aufgabe 3	Aufgabe 3
Aufgabe 4	Aufgabe 4
Aufgabe 5	Aufgabe 5
Aufgabe 6	Aufgabe 6
Aufgabe 7	Aufgabe 7
Aufgabe 8	Aufgabe 8

## Räumlicher Aktionsradius

Ist die persönliche Anwesenheit am Arbeitsplatz für die Erfüllung aller oder nur bei einem Teil der Arbeitsaufgaben unabdingbar? Welche erfordern die persönliche Anwesenheit und welche nicht?

Persönliche Anwesenheit unbedingt erforderlich bei den Arbeitsaufgaben:

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_
- 6 \_\_\_\_\_
- 7 \_\_\_\_\_
- 8 \_\_\_\_\_

Persönliche Anwesenheit nicht unbedingt erforderlich bei den Arbeitsaufgaben:

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_
- 6 \_\_\_\_\_
- 7 \_\_\_\_\_
- 8 \_\_\_\_\_

## Arbeitsorte

Muss zur Erfüllung der Aufgaben der Arbeitsplatz verlassen werden?

Termine innerhalb der Stadtverwaltung

Interne Termine	Wegezeiten	Ja	Gelegentlich	Nein
Termine in der Abteilung				
Termine im Referat				
Termine in anderen Referaten				
Stadtratsausschüsse/ Vollversammlung				
Eigene Fortbildung				

Termine außerhalb der Stadtverwaltung

Externe Termine	Wegezeiten	Ja	Gelegentlich	Nein
Besprechungen				
Mitarbeit in Gremien				
Mitarbeit in Arbeitskreisen oder Projektgruppen				
Vortragstätigkeit				
Lehrtätigkeit				
Sonstige				

## Informationsquellen

Welche Informationsquellen sind für die Arbeit nötig und nutzbar?

Bitte ankreuzen!

Informationsquellen	
<input type="checkbox"/>	AGAM
<input type="checkbox"/>	Richtlinien, Dienstanweisungen
<input type="checkbox"/>	Akten und Vorgänge, Umläufe
<input type="checkbox"/>	Kollegiale Beratung
<input type="checkbox"/>	Interne Beratungsstellen
<input type="checkbox"/>	Tageszeitungen, Printmedien
<input type="checkbox"/>	Fachvorträge
<input type="checkbox"/>	Seminare, Fortbildungen
<input type="checkbox"/>	Fachbücher und Zeitschriften
<input type="checkbox"/>	Intranet
<input type="checkbox"/>	Internet
<input type="checkbox"/>	Sonstige Medien

Welche Informationsquellen sind für die Arbeit nötig und nutzbar?  
Bitte ankreuzen!

Informationen über Kontakte / Kontaktpersonen	
	Hauptabteilungsleitersitzung
	(HALEI), Abteilungsleitersitzung
	(ALEI), „Lage“,...
	Produktbereichs- oder Steuerungsbereichsleitungsbesprechung
	Steuerungsgruppen
	Produktbereichs- oder Steuerungsbereichsbesprechung
	Dienstbesprechungen zu Einzelpunkten
	Einzelbesprechungen
	Hauptabteilungsbesprechung
	Telefonkontakte mit anderen
	Dienststellen
	Telefonkontakte mit Schnittstellenpartnern
	Sonstige

## Gremienarbeit

Welche Gremien, Arbeitskreise, Sitzungen, etc. gehören in Ihr Arbeitsfeld?

---



---



---



---



---



---



---

## Stellvertretung

Gibt es eine/n Stellvertreter/in?

Ja

Nein

Bemerkungen

---



---



---



---



---

## Teilbarkeit der Aufgabe

In die Prüfung der Teilbarkeit einer Stelle sollten die Teilzeitmodelle bei der Stadt München (oder die Modelle der jeweiligen Organisation) einbezogen werden. Alle aktuellen Informationen zum Thema Teilzeit, auch die Teilzeitmodelle finden Sie in der Teilzeitbroschüre des Personal- und Organisationsreferats.

Halten Sie persönlich Ihre Tätigkeiten für teilbar?

- Ja  
 Nein  
 Weiß nicht

Wie begründen Sie das?

---

---

---

---

---

Wenn Sie sich vorstellen könnten, Ihre Tätigkeit mit einer geeigneten Person zu teilen: Welches Teilzeitmodell wäre Ihrer Auffassung nach sachgerecht und realisierbar?

---

---

---

---

---

---

---

---

## Analyse der Teilbarkeit

Welche Aufgaben gehören unbedingt zusammen? D. h. welche Aufgaben müssen in enger Kooperation der beiden Teilzeit-Führungskräfte erledigt werden?

1 \_\_\_\_\_  
2 \_\_\_\_\_  
3 \_\_\_\_\_  
4 \_\_\_\_\_  
5 \_\_\_\_\_  
6 \_\_\_\_\_  
7 \_\_\_\_\_  
8 \_\_\_\_\_

Welche Aufgaben können von getrennten Personen bearbeitet werden?

1 \_\_\_\_\_  
2 \_\_\_\_\_  
3 \_\_\_\_\_  
4 \_\_\_\_\_  
5 \_\_\_\_\_  
6 \_\_\_\_\_  
7 \_\_\_\_\_  
8 \_\_\_\_\_

Welche der Aufgaben können von einer Teilzeitkraft selbständig in Abstimmung mit der „anderen Hälfte“ bearbeitet werden?

1 \_\_\_\_\_  
2 \_\_\_\_\_  
3 \_\_\_\_\_  
4 \_\_\_\_\_  
5 \_\_\_\_\_  
6 \_\_\_\_\_  
7 \_\_\_\_\_  
8 \_\_\_\_\_

## Welche Informationsflüsse sind zwischen den Teilzeitpartnerinnen und -partnern notwendig?

Information durch z. B. Vormerkungen, mündliche Abstimmung, Kurzdokumentationen von Vorgängen, telefonische Abstimmung auch in der Abwesenheitszeit einer der beiden Führungskräfte,...

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_
- 6 \_\_\_\_\_
- 7 \_\_\_\_\_
- 8 \_\_\_\_\_

Welche internen Informationsflüsse sind (innerhalb des SG, der Abt., der HA..., innerhalb der Verwaltung) notwendig?

Arten von Informationsflüssen (z.B. Vormerkung, Berichte)		Ja	Gelgentlich	Nein
	innerhalb des Sachgebiets			
	innerhalb der Abteilung			
	im Referat			
	zu anderen Dienststellen der Stadt			

Welche Informationsflüsse zu Externen (zu Schnittstellenpartner, Ministerien, ...) sind notwendig?

Arten von Informationsflüssen (z.B. Vormerkung, Berichte)		Ja	Gelgentlich	Nein
	innerhalb des Sachgebiets			
	innerhalb der Abteilung			
	im Referat			
	zu anderen Dienststellen der Stadt			

Wie können die Informationsflüsse sachgerecht organisiert werden?

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_
- 6 \_\_\_\_\_
- 7 \_\_\_\_\_
- 8 \_\_\_\_\_

## Federführung und Stellvertretung

Für die Kooperation von Teilzeitpartnerinnen und -partnern in geteilter Führung ist eine Festlegung der Verantwortlichkeiten nötig. Hierzu ist es wichtig, Festlegungen der getrennten oder gemeinsamen Federführung vorzunehmen.

### Definition "Federführung"

Für die federführend ausgeübten Aufgaben ist die Person mit der Federführung die Hauptansprechperson für Dritte. Sie hat die Verantwortung und Kompetenzen auf der fachlichen, organisatorischen, personellen und budgetmäßigen Ebene.

Es gibt eine gegenseitige Stellvertretung der Teilzeitpartnerinnen/-partner.

## Umsetzung der Teilung der Führungsaufgaben

### Inhaltliche Teilbarkeit der Aufgaben

Jede der zu erledigenden Aufgaben muss hinsichtlich ihrer Teilbarkeit überprüft werden. Ist es notwendig und sinnvoll, dass eine Person die Aufgabe von Beginn bis zum Ende alleine erledigt? Muss wegen Dringlichkeit der Aufgabe der Sachstand kontinuierlich verfolgt und bearbeitet werden? Kann bzw. muss eine „Übergabe“ des Projektstandes regelmäßig stattfinden?

### Einstufung der anfallenden Aufgaben in eine Skala von 1 bis 5

- 1 Die anfallenden Arbeiten können stets auch zwei Tage auf die Bearbeitung warten, d. h. die Aufgabe ist durch eine teilzeitarbeitende Person problemlos zu erledigen.
  - 5 Die Aufgaben fallen unvorhergesehen an und müssen immer am selben Tag erledigt werden, die Aufgabe muss durch die jeweils anwesende teilzeitarbeitende Person bearbeitet werden.
- V Die Aufgabe kann problemlos durch eine Vertretung erledigt werden.
- D Es wäre denkbar, die Aufgabe auch nach „unten“ zu delegieren.

Bitte kreuzen Sie innerhalb der Skala 1 bis 5 an. Wenn eine exakte Zuordnung nicht möglich ist, sollte die Einstufung durch X\_\_\_\_\_X markiert werden.

### Beispiel: aus den Aufgaben einer Verwaltungsleitung (Ortsamt Wilhelmsburg, hamburgischer öffentlicher Dienst)

Quelle: Senatsamt für die Gleichstellung (1997): Teilung einer Leitungsposition im Ortsamt Wilhelmsburg.  
Autoren: F.G.H. Forschungsgruppe Hamburg, Prof. Dr. Michel E. Domsch u.a.

	Allgemeine Leitungsfunktionen	1	2	3	4	5
a	Beteiligung bei der Erarbeitung von Vorschlägen für Stellenbesetzungen und Beförderungen	x				
b	Überwachung des Dienstbetriebes (Gesamtdienstbetrieb)					x
f	Durchführung von Rationalisierungsmaßnahmen	x	x			
g	Beobachtung und Auswertung der laufenden Gesetzgebung, Richtlinien, Dienstvorschriften, etc.	x	x	x		
m	Besondere Vorkommnisse					x

# Raster zur Teilung der Führungsaufgaben

## Hauptaufgaben

		1	2	3	4	5	V	D	Federführung A	gemeinsam	Federführung B
Aufgabe 1											
Aufgabe 2											
Aufgabe 3											
Aufgabe 4											
Aufgabe 5											
Aufgabe 6											
Aufgabe 7											
Aufgabe 8											
Aufgabe 9											
Aufgabe 10											

## Bemerkungen

---



---



---



---



---



---



---



---

### Nebenaufgaben

		1	2	3	4	5	V	D	Federführung A	gemeinsam	Federführung B
Aufgabe 1											
Aufgabe 2											
Aufgabe 3											
Aufgabe 4											
Aufgabe 5											
Aufgabe 6											
Aufgabe 7											
Aufgabe 8											
Aufgabe 9											
Aufgabe 10											

### Bemerkungen

---

---

---

---

---

---

---

---

## 03. Literatur

Büro der Frauenbeauftragten der Stadt Karlsruhe (2008): Frauen in Führungspositionen und Teilzeit, Bericht der Projektgruppe und Workshop

Büro der Frauenbeauftragten der Stadt Karlsruhe (1998): Führungspositionen in Teilzeit?! Arbeitstagung für Männer u. Frauen in der Stadtverwaltung

Landeshauptstadt Hannover, Der Oberbürgermeister, Personal- und Organisationsreferat (ohne Jahr): Teilzeit – Wege der Personal – und Organisationsentwicklung

Landeshauptstadt München, Gleichstellungsstelle für Frauen der Stadt München Hrsg. (ohne Jahr): Handlungshilfe zur Vorbereitung der Teilung von Führungspositionen. Ergebnisse der Workshops, des Stadtratshearings und Vorschlag zum weiteren Vorgehen, Sitzungsvorlage Nr. 08- 14/V 12551

Landeshauptstadt München, Personal- und Organisationsreferat (2013): „Karriere in Teilzeit“

Lahn-Dill-Kreis (o.O.o.J.): Handlungsempfehlung für Teilzeitmodelle in Führungsfunktionen – ausführliche Version – erstellt von der Frauenbeauftragten HGIG (Stand 04/12) *Erhältlich über: Frauenbeauftragte HGIG des Lahn-Dill-Kreises E-Mail Frauenbuero@lahn-dill-kreis.de*

Leichtle, Barbara (2011): Identifikation der Erfolgsfaktoren von und für Tandems in Führungspositionen wissenschaftliche Aufarbeitung für das Personal- und Organisationsamt der Stadt Karlsruhe. *Erhältlich über: Gleichstellungsbeauftragte Rathaus am Marktplatz, 76124 Karlsruhe, E-Mail: gb@karlsruhe.de*

Leitner, K; u.a. (1993a): Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Büroarbeit. Das RHIA / VERA – Büroverfahren. Handbuch. Göttingen

Leitner, K; u.a. (1993b): Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Büroarbeit. Das RHIA / VERA – Büroverfahren. Manual und Antwortblätter. Göttingen.

Mucke, A. (2005): Teilzeitarbeitende Führungskräfte im öffentlichen Dienst. Studie über Umsetzung und Erfahrungen mit Teilzeitarbeit von Führungskräften im öffentlichen Dienst in Baden-Württemberg. Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz, Reihe A: Discussion Paper 2005-04

Odierna, S.: (1992): Fortschreibung der Analyse der Tätigkeiten und Erfolge der staatlichen und kommunalen Gleichstellungsstellen in Bayern. Erhältlich über Deutsches Jugendinstitut. e.V.; Nockherstraße 2, 81543 München.

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg (2013): Selbstbestimmung und gerechte Teilhabe - Gleichstellungspolitisches Rahmenprogramm 2013 –2015 des Senats der Freien und Hansestadt Hamburg. Hamburg. *Erhältlich als Pdf: <http://www.hamburg.de/contentblob/3876940/data/gleichstellungspolitisches-rahmenprogramm.pdf>*

Senatsamt für die Gleichstellung (Hg.) (1997): Teilzeitarbeit für Führungskräfte. Autoren: Domsch, M. u.a. München und Mering



### Empfehlenswerte Literatur

Baillod, J. (2002): Teilzeitarbeit im Kader. In: J. Baillod (Hrsg.) Chance Teilzeitarbeit (S.107-129). Zürich: vdf Hochschulverlag

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (1999): Teilzeit für Fach- und Führungskräfte. Stuttgart

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2008): Führungskräfte und Familie, Leitfaden für die Praxis Ergebnis der Modellprojekts „Entwicklung und Stärkung von Führungskräften in der Familienphase“

Kuark J. (2002): Das Model TopSharing . Lenzburg (CH): JKK Consulting

Kohn S., Breisig, T. (1999): Teilzeitarbeit für Führungskräfte? Erkenntnisse aus einer Fallstudie. Zeitschrift Arbeit, Heft 2, Jg.8 S.162-178.

Müller-Höselbarth, F. (2000). Tool-Box Teilzeit. Hrsg.: Kantonale Fachstelle für die Gleichstellung von Frauen und Männern des Kantons Bern

Zölch, M. (2002): TopS - TopSplitting – Potentiale und Barrieren beim Teilen und Delegieren von Führungsaufgaben; Abschlussbericht Forschungsprojekt „(Un)Teilbarkeit von Führungsaufgaben – Sachzwänge und gesellschaftsspezifische Denkwzänge bei Teilzeitarbeit im Führungsbereich“, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.





## Impressum

### Herausgeberin

Landeshauptstadt München  
Gleichstellungsstelle für Frauen  
in Zusammenarbeit mit  
Personal- und Organisationsreferat  
der Landeshauptstadt München  
Marienplatz 8, 80331 München

### Redaktion

Landeshauptstadt München  
Gleichstellungsstelle für Frauen

### Grafik

19null8 kreativagentur

### Druck

Stadtkanzlei München  
Gedruckt auf Recyclingpapier  
aus 100% Altpapier

