

Mitteilung – zur Kenntnisnahme –

Führen in Teilzeit: Etablierung von Jobsharing-Modellen im Öffentlichen Dienst des Landes Berlin

Drucksache 19/1680 – Schlussbericht –

Der Senat von Berlin
ASGIVA - V D 3 / V AbtL Just
0175 7543039 / 01512 9276985

An das
Abgeordnetenhaus von Berlin

über Senatskanzlei - G Sen -

Mitteilung

- zur Kenntnisnahme -

über Führen in Teilzeit: Etablierung von Jobsharing-Modellen im Öffentlichen Dienst des Landes Berlin

- Drucksache Nr. 19/1680 - Schlussbericht -

Der Senat legt nachstehende Mitteilung dem Abgeordnetenhaus zur Besprechung vor:

Das Abgeordnetenhaus hat in seiner Sitzung am 23. Mai 2024 Folgendes beschlossen:

„Der Senat wird aufgefordert, im Rahmen der vorhandenen Personal-Budgets Teilzeit-Modelle für Führungspositionen im Öffentlichen Dienst des Landes Berlin zu entwickeln. Dabei ist ein besonderer Fokus auf die Entwicklung von Jobsharing-Modellen zur Frauenförderung zu legen. Hierbei ist sicherzustellen, dass die Führungskräfte die Möglichkeit haben, die Modelle flexibel auszugestalten. Die erforderlichen Maßnahmen zur Umsetzung flexibler Teilzeit- und insbesondere Jobsharing- Modelle sind vom Senat zu erarbeiten.

Dem Abgeordnetenhaus ist bis zum 31. Dezember 2024 ein entsprechender Umsetzungsplan vorzulegen“

Hierzu wird berichtet:

1. Begriffsdefinition

Gemäß dem Beschluss des AGH sollte bei der Erarbeitung von Teilzeit-Modellen für Führungspositionen im Öffentlichen Dienst des Landes Berlin ein besonderer Fokus auf die Entwicklung von Jobsharing-Modellen zur Frauenförderung gelegt werden. Da der Begriff „Jobsharing“ für verschiedene Modelle verwendet wird, werden in diesem Bericht drei Formen unterschieden:

Topsharing

Zwei Führungskräfte auf gleicher Hierarchieebene leiten gemeinsam eine größere oder inhaltlich sehr vielfältige Organisationseinheit in Vollzeit, ggf. reduzieren sie ihre Arbeitszeit auf vollzeitnahe Teilzeit.

Jobsharing

Zwei Führungskräfte teilen sich die Leitung einer Organisationseinheit. Für die notwendige zeitliche Abstimmung und Koordination der geteilten Aufgaben und Verantwortungen zwischen den Tandempartner:innen, benötigen sie gemeinsam einen etwas höheren Stellenanteil als eine Vollzeitstelle. Die Höhe ihrer summierten Arbeitszeitanteile variieren dabei zwischen 120 Prozent (Hamburg)¹ und 160 Prozent (Bund)².

Jobsplitting

Zwei Führungskräfte teilen sich das Äquivalent einer Vollzeitstelle in Teilzeit, meistens im Verhältnis 50:50 (vgl. § 13 Teilzeit- und Befristungsgesetz - TzBfG).

Wenn keine genauere Unterscheidung erfolgt, wird im Bericht der Begriff „Führen im Tandem“ verwendet.

¹ Freie und Hansestadt Hamburg (2024): „Führen im Tandem. Ein Wegweiser. Neue Führungskräfte gewinnen und dauerhaft begeistern“, S. 11, abrufbar unter <https://www.hamburg.de/resource/blob/801630/73af77fe5aa9a5b8228897f180a61435/do-fuehren-im-tandem-data.pdf>

² Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2024), Handlungsleitfaden „Führen in Teilzeit in den obersten Bundesbehörden“, S. 15, abrufbar unter <https://www.bmbfsfj.bund.de/resource/blob/241356/9a2a5f5a9bed25e7f9d5f6bf07895ace/handlungsleitfaden-data.pdf>

2. Haushälterische Rahmenbedingungen

Eine weitere Vorgabe des AGH-Beschlusses fokussiert auf die haushälterischen Rahmenbedingungen. So sollen die Teilzeit-Modelle für Führungspositionen im Öffentlichen Dienst des Landes Berlin im Rahmen der vorhandenen Personal-Budgets entwickelt werden. Die vorhandenen Personal-Budgets umfassen sowohl die vorhandenen Personalansätze als auch die vorhandenen Stellenpläne.

Hierzu ist festzuhalten, dass Führen in Teilzeit – sofern es die konkrete Position erlaubt – vor dem Hintergrund vorhandener Planstellen im Öffentlichen Dienst jederzeit möglich ist und bereits praktiziert wird (vgl. 3.1). Führen im Tandem ist jedoch nur im Jobsplitting-Modell kostenneutral möglich, in dem sich zwei Personen das Äquivalent einer Vollzeitstelle teilen. Ein entsprechendes Modellprojekt „Geteilte Schulleitungen (2024-2029)“ führt derzeit die Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie durch (vgl. 4.1). Darüber hinaus sind im Rahmen der jeweils vorhandenen Personal-Budgets verschiedene Lösungen möglich, um unterschiedliche Modelle für Führen im Tandem zu ermöglichen.

Im öffentlichen Dienst ist es in der Regel nicht vorgesehen, Stellen mit mehr als 100 Prozent einer Planstelle zu besetzen. Um dennoch Jobsharing-Modelle zu ermöglichen, in denen für notwendige Abstimmungen des Führungs-Tandems eine Stellenüberlappung vorgesehen ist, sind entsprechende Vorkehrungen zu treffen.

So hat die Freie und Hansestadt Hamburg erstmalig mit dem seit 01.01.2023 geltenden Haushaltsbeschluss (Senatsdrucksache Nr. 2022/01213) ermöglicht, dass bei der Besetzung einer Stelle mit einem Führungstandem für die notwendige zeitliche Überlappung eine Überschreitung auf bis zu 120 Prozent möglich ist, wobei die Dienststellen das benötigte zusätzliche Budget selbst aufbringen müssen.³

Eine ähnliche Regelung hat das Land Brandenburg getroffen, die allerdings nicht auf Führungspositionen beschränkt ist und sogar eine Überlappung bis 150 Prozent möglich macht. Hier gilt erstmalig seit am 20. Juni 2025 beschlossenen Haushaltsgesetz 2025/26 Folgendes: „Planstellen und Stellen, in denen Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber nicht vollbeschäftigt sind, können im jeweiligen Einzelplan jeweils bis zur Hälfte des regulären Stellenumfangs überbucht werden, sofern das Personalbudget für den Zeitraum der mittelfristigen Finanzplanung eingehalten wird.“ (§ 12 Abs. 10 Haushaltsgesetz Brandenburg 2025/2026).

³ Hamburg (2024), S. 11

Die Freie und Hansestadt Bremen setzt hingegen auf das Modell des Topsharings. Dieses Modell ermöglicht Führung in (vollzeitnaher) Teilzeit, setzt dies jedoch nicht zwingend voraus. Grundsätzlich sind zwei Leitungsstellen in Vollzeit vorgesehen. Damit bestehen auch für Beamtinnen und Beamte keine rechtlichen Einschränkungen, da ihr Anspruch auf eine Vollzeitstelle nach § 91 Absatz 1 Bremisches Beamtengesetz (BremBG) weiterhin gewährleistet bleibt. Der zunächst höhere finanzielle Aufwand für zwei Leitungsfunktionen relativiert sich: Einerseits entfällt die bisherige Stellvertretungsfunktion, andererseits kann durch das Führungs-Tandem eine organisatorische Teilung vermieden werden, die zusätzliche Kosten verursachen würde.

3. Bedarf in der Berliner Verwaltung

3.1 Führen in Teilzeit

Der 16. Bericht für das Landesgleichstellungsgesetz (LGG)⁴ zeigt zum Stichtag 30. Juni 2022 drei Erfolge: Im Land Berlin besteht Geschlechterparität bei den Leitungspositionen in den obersten Landesbehörden (53 Prozent), den Bezirksverwaltungen (51 Prozent) und auch den Stiftungen öffentlichen Rechts (50 Prozent). Gleichzeitig kann die Gleichstellung der Geschlechter hier noch weiter gestärkt werden.

Zum einen haben verhältnismäßig mehr Männer als Frauen eine Leitungsposition im Berliner Landesdienst inne, das heißt der Anteil der Frauen in Leitungspositionen ist jeweils niedriger als unter den Beschäftigten.

Zum anderen sind gut besoldete und eingruppierte Leitungspositionen nicht paritätisch besetzt. Die Beschäftigung von Frauen und Männern in Leitungspositionen in den obersten Landesbehörden ist mit einem Frauenanteil von 53 Prozent fast ausgewogen. Jedoch ist die höchste Leitungsebene (Leitungsebene 1) lediglich zu etwas über einem Drittel (37 Prozent) mit Frauen besetzt. In den Leitungsebenen 2 und 4 liegt der Frauenanteil genau bei 50 % und in der Führungsebene 3 bei 56 %.

Eine Auswertung bisher unveröffentlicher Daten des 16. LGG-Berichts hinsichtlich der Führungspositionen in Teilzeit in den vier Leitungsebenen⁵ der Senatsverwaltungen sowie für

⁴ Abrufbar unter <https://www.parlament-berlin.de/ados/19/IIIPlen/vorgang/d19-2405.pdf>

⁵ Funktionen der Leitungsebene 1: Abteilungsleitung (Hauptverwaltung), stellvertretende Dienststellen-Leitung (Bezirke), Leitung, Direktionsleitung, LKA-Leitung (nachgeordnete Einrichtungen)
Funktionen der Leitungsebene 2: Referatsleitung (Hauptverwaltung), Amtsleitung, SE-Leitung (Bezirke), Abteilungsleitung, Abschnittsleitung, Finanzamts-Leitung (nachgeordnete Einrichtungen)

die Amts- und Bereichsleitungen der Bezirke zeigt: In Teilzeit-Leitungsfunktionen dominieren Frauen in allen Bereichen.

Insbesondere im höheren Dienst werden Teilzeit-Leitungsfunktionen fast ausschließlich von Frauen wahrgenommen werden. Während die Frauenanteile in den Leitungspositionen insgesamt auf den mittleren Ebenen (2 und 3) bei rund der Hälfte bis zwei Dritteln liegen, steigen sie in Teilzeitbereichen auf Werte von über 75 bis hin zu 85 Prozent. Gleichzeitig nehmen die Leitungspositionen in Teilzeit mit steigender Leitungsebene ab.

Für die vier Leitungsebenen der Senatsverwaltungen ergibt sich jeweils für den höheren und den gehobenen Dienst folgendes Bild:

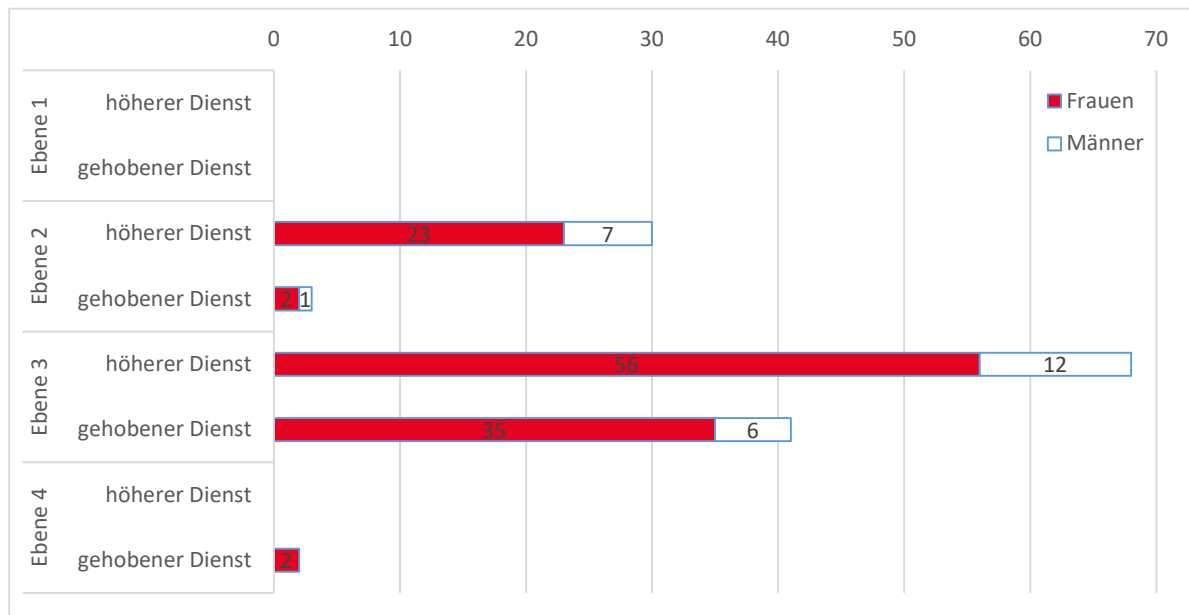
- Ebene 1 (höchste Leitungsebene): Auf dieser Ebene existieren keine Leitungspositionen in Teilzeit, sodass keine Aussage zum Frauenanteil möglich ist.
- Ebene 2: Im höheren Dienst liegt der Frauenanteil insgesamt bei 50 Prozent; in Teilzeitfunktionen steigt er auf 77 Prozent. Im gehobenen Dienst beträgt der Frauenanteil insgesamt 46 Prozent; bei den Teilzeitfunktionen sind es 67 Prozent.
- Ebene 3: Im höheren Dienst liegt der Frauenanteil insgesamt bei 53 Prozent; in Teilzeitfunktionen deutlich höher bei 82 Prozent. Im gehobenen Dienst beträgt der Frauenanteil insgesamt 68 Prozent; in Teilzeitfunktionen sind es 85 Prozent.
- Ebene 4: Im höheren Dienst stellen Frauen insgesamt 86 Prozent der Leitungskräfte, Teilzeitfunktionen sind jedoch nicht vorhanden. Im gehobenen Dienst liegt der Frauenanteil insgesamt niedriger bei 27 Prozent; die beiden Teilzeitfunktionen werden jedoch vollständig von Frauen besetzt (100 Prozent).

Die absoluten Zahlen der Führungspositionen in Teilzeit werden in nachstehenden Balkendiagramm nach Frauen und Männer“RN“ differenziert veranschaulicht:

Funktionen der Leitungsebene 3: Gruppenleitung (Hauptverwaltung), Fachbereichsleitung (Bezirke), Referatsleitung (nachgeordnete Einrichtungen)

Funktionen der Leitungsebene 4: Teamleitung, Gruppenleitung (Bezirke und nachgeordnete Einrichtungen)

Führungspositionen in Teilzeit nach Geschlecht in den Senatsverwaltungen



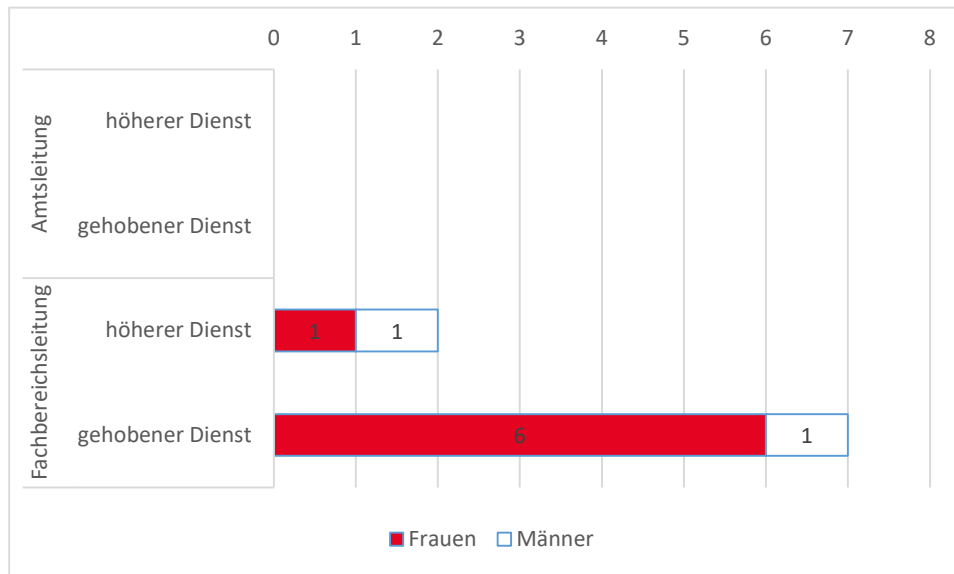
Quelle: 16. LGG-Bericht (bislang unveröffentlicht)

Für die Amts- und Fachbereichsleitungen in den Bezirken ergibt sich folgendes Bild:

- Amtsleitungen: Im höheren Dienst sowie im gehobenen Dienst existieren keine Leitungspositionen in Teilzeit, sodass keine Aussage zum Frauenanteil möglich ist.
- Fachbereichsleitungen: Im höheren Dienst wird die einzige Teilzeitfunktionen von einer Frau besetzt (100 Prozent), im gehobenen Dienst liegt der Frauenanteil bei Teilzeitfunktionen bei 75 Prozent.

Auch hier noch einmal die absoluten Zahlen der Führungspositionen in Teilzeit nach Frauen und Männern differenziert zur Veranschaulichung im nachstehenden Balkendiagramm:

Führungspositionen in Teilzeit nach Geschlecht in den Bezirken



Quelle: 16. LGG-Bericht (bislang unveröffentlicht)

Die Ergebnisse der Auswertung machen deutlich, dass Frauen Führungsverantwortung insbesondere dann übernehmen, wenn entsprechende Positionen auch in Teilzeit angeboten werden - und andersherum. Derzeit werden Teilzeit-Leitungsfunktionen insbesondere im höheren Dienst fast ausschließlich von Frauen wahrgenommen werden.

Während auf den mittleren Ebenen 2 und 3 bereits ein annähernd ausgeglichenes Verhältnis zwischen Frauen und Männern besteht, sinkt der Anteil von Frauen mit zunehmender Leitungsebene deutlich. Auf der höchsten Leitungsebene 1 sind keine Teilzeitfunktionen vorhanden, wodurch sich Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Führungsverantwortung und individuellen Arbeitszeitwünschen erheblich verringern. Dies deutet darauf hin, dass die strukturellen Bedingungen für Teilzeitführung mit zunehmender Hierarchieebene restriktiver werden und Karrierewege insbesondere für Frauen an dieser Stelle häufig enden.

Um Gleichstellung auch in höheren Führungspositionen nachhaltig zu fördern, bedarf es daher neuer und flexibler Modelle der Arbeits- und Aufgabenverteilung. Ein vielversprechender Ansatz ist das Führen im Tandem, bei dem zwei Führungskräfte gemeinsam eine Leitungsfunktion übernehmen und Verantwortung, Aufgaben und Arbeitszeit aufeinander abgestimmt gestalten. Dieses Modell kann dazu beitragen, Führungspositionen auch in anspruchsvollen Funktionen teilzeitfähig zu machen und so die Chancengerechtigkeit in allen Hierarchieebenen weiter zu stärken.

3.2 Führen im Tandem

Im Auftrag des Unterausschusses „Bezirke, Personal und Verwaltung sowie Produkthaushalt und Personalwirtschaft“ (UA BezPHPW) hat die Senatsverwaltung für Finanzen eine landesweite Abfrage zum Thema Jobsharing durchgeführt. Ziel war es, einen Überblick zu gewinnen, in welchen Verwaltungen Jobsharing-Modelle bereits eingeführt wurden oder deren Einführung vorgesehen ist.

Die Ergebnisse zeichnen ein heterogenes Bild: Acht der insgesamt 30 befragten Dienststellen bereiten derzeit die Einführung von Jobsharing vor. In sieben Dienststellen liegen bereits erste praktische Erfahrungen vor. Die Hälfte der Dienststellen, also 15 von 30, plant hingegen aktuell keine Einführung und verfügt auch über keine Erfahrungen mit dieser Arbeitsform. Weitere Einzelheiten sind dem Bericht der Senatsverwaltung für Finanzen vom 12. August 2024 zu entnehmen, der am 11. September 2024 im UA BezPHPW beraten wurde (RN BezPHPW 0225 B⁶).

Im Frühjahr 2024 führte die Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung eine interne Befragung zum Thema Jobsharing durch. Die Ergebnisse zeigen ein großes Interesse: 72 % der 148 Befragten können sich eine Führungsrolle im Rahmen eines Jobsharings vorstellen. Fast 90 % der befragten Frauen und 87 % aller Teilnehmenden sind überzeugt, dass Jobsharing zur besseren Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege sowie zu einer ausgewogeneren Work-Life-Balance im Land Berlin beitragen kann. Die Resultate bestätigen die Zielrichtung des Beschlusses des Abgeordnetenhauses vom 23. Mai 2024 und unterstreichen den Bedarf an weiteren flexiblen Führungsmodellen.

3.3 Geschlechtergerechtigkeit durch Führen im Tandem

Führen im Tandem ist ein wirkungsvolles Instrument, um die Karrieren von Frauen zu stärken, ihre Verweildauer in Führungspositionen zu verlängern und zugleich die Organisationskultur hin zu mehr Gleichstellung, besserer Work-Life-Balance und kooperativer Führung zu modernisieren. Es trägt dazu bei, strukturelle Barrieren abzubauen, die Frauen bislang häufig den Einstieg oder den Verbleib in Leitungsfunktionen erschweren. Gleichzeitig ermöglicht es auch Männern Führungsverantwortung in Teilzeit zu übernehmen und diese mit Sorgearbeit

⁶ Abrufbar unter <https://www.parlament-berlin.de/adosservice/19/UABezPHPW/vorgang/UABezPHPW19-0225.B-v.pdf>

zu verbinden. So zeigt Führen im Tandem, dass sich berufliche Leitungsaufgaben und familiäre Verantwortung partnerschaftlich vereinbaren lassen, was zu einer gleichberechtigten Verteilung von Care-Arbeit und zu einer modernen, inklusiven Arbeitskultur beiträgt.

Einstiegsmöglichkeiten für Nachwuchsführungskräfte

Das Modell eröffnet Nachwuchskräften neue Karrierewege, indem Führungsverantwortung in Teilzeit übernommen werden kann und so der Einstieg in Leitungsrollen erleichtert wird.

Dabei sammeln Tandempartner:innen erste Führungserfahrungen in einem geschützten, unterstützenden Rahmen.⁷ Dabei hat idealerweise eine:r der Tandempartner:innen bereits eigene Führungserfahrung oder eine Führungsposition. Die Arbeit im Tandem bietet besonders Personen, die einen kooperativen Führungsstil bevorzugen, einen wertvollen Lern- und Vertrauensraum.

Entlastung und längere Verweildauer in Führungsrollen

Führen im Tandem schafft Entlastung, wenn private oder gesundheitliche Gründe – wie beispielsweise Kinderbetreuung, die Pflege von Angehörigen oder besondere Lebensphasen wie die (Peri-)Menopause – eine Reduzierung der Arbeitszeit notwendig machen. Anders als bei klassischen Teilzeitmodellen eröffnet Tandemführung einen neuen Weg: Führungsaufgaben werden partnerschaftlich geteilt, ohne dass die Führungsaufgabe aufgegeben werden muss. Dies unterstützt kontinuierliche Expertise und sichert die Kontinuität von Führung, insbesondere für Menschen mit Sorgeverpflichtungen.

Förderung einer kooperativen Führungskultur

Tandemführung fördert einen kooperativen Führungsstil, der auf Vertrauen, transparenter Kommunikation und enger Zusammenarbeit beruht. Dies trägt zur Vielfalt und Inklusion in den Dienststellen bei und bricht traditionelle, hierarchische Strukturen auf. Tandemführung ermöglicht es, verschiedene Perspektiven einzubeziehen, was die Innovationskraft steigert und ein unterstützendes Arbeitsumfeld schafft – ein wichtiger Beitrag für die nachhaltige Gleichstellung in Führungspositionen.⁸

Gleichzeitig sind auch kritische Fragen zu beachten: Der Beitrag von Tandem-Modellen zur Gleichstellung hängt wesentlich von konkreten Arbeitszeitregelungen und der gelebten

⁷ BMFSFJ (2024), S. 32

⁸ Hamburg (2024), S. 7

Verwaltungskultur ab. Teilzeitstellen mit nur 50 Prozent, wie beim Jobsplitting vorgesehen, können Entwicklungschancen langfristig einschränken. Zudem besteht bei Neueinstellungen von Tarifbeschäftigten auf Teilzeitstellen grundsätzlich kein Anspruch auf eine spätere Erhöhung des Beschäftigungsumfangs. Darüber hinaus ist zu beachten, dass die Bewertung der Stellen (und damit die Eingruppierung bzw. Besoldung der Beschäftigten) bei geteilter Führung aufgrund der damit verbundenen organisatorischen Änderung jeweils zu überprüfen ist. Für die Bewertung ist beispielsweise das Maß der auszuübenden Verantwortung heranzuziehen, dass sich bei Teilung dieser Verantwortung auf zwei Führungskräfte für eine Mitarbeitendenzahl, die zuvor bei gleichen Aufgabeninhalten eine Führungskraft geleitet hat, reduzieren dürfte, da (insbesondere für die bisher bereits eingesetzte Führungskraft) nicht mehr von einer Alleinverantwortung auszugehen ist.

Führungsverantwortung erfordert in Verwaltungen, die Vollzeit als Norm setzen, häufig kurzfristige Flexibilität für Termine am späten Nachmittag oder Abend. Diese Anforderung lassen sich realistisch nur durch vollzeitnahe Teilzeit im Tandem erfüllen, die (virtuelle) Präsenz im Wechsel ermöglichen. Nur unter diesen Bedingungen entfaltet das Modell sein volles gleichstellungspolitisches Potenzial: Es erleichtert nicht nur den Zugang zu Leitungsfunktionen, sondern macht deren Ausübung unter realistischen, flexiblen Arbeitsbedingungen erst möglich.

Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den Tandempartner:innen ohne Konkurrenzdenken ist für das Funktionieren des Tandems essentiell. Außerdem ist die klare Aufteilung von Zuständigkeiten und eine transparente Kommunikation innerhalb der Organisation Voraussetzung für den Erfolg.

Das Tandemmodell eröffnet unterschiedliche Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung, die auf die spezifischen Bedürfnisse der Behörde angepasst werden können – es existiert kein Standardmodell. Diese Arbeitszeitflexibilität ermöglicht die realistische Wahrnehmung von Führungsaufgaben und hilft, Teilzeitführung auch unter anspruchsvollen Rahmenbedingungen zu ermöglichen, was essenziell für die Gleichstellung und die Attraktivität von Führungspositionen in Teilzeit ist.

Wichtige Rahmenbedingungen für Führen im Tandem sind eine sorgfältige Auswahl, eine unterstützende Führungskultur und geeignete strukturelle Voraussetzungen. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die Passfähigkeit der Tandempartnerinnen und -partner. Für die Funktionsfähigkeit des Tandems sollte sichergestellt werden, dass die Tandempartner:innen grundsätzlich für das Arbeiten im Tandem geeignet sind. Im Anforderungsprofil und in der Stellenausschreibung sind entsprechend die für die geteilte Führung erforderlichen

besonderen Kompetenzen wie z. B. Kompromissbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit etc. zu beachten. Der in Hamburg entwickelte Leitfaden⁹ bietet hierzu praxisnahe Kriterien und unterstützt Organisationen bei der Auswahl, Begleitung und Weiterentwicklung von Tandems.

4. Entwicklungen und Best Practice in Bund und Ländern

Um Einblicke in den Stand der Umsetzung in anderen Bundesländern zu den Themen Führen in Teilzeit und Führen im Tandem zu erhalten, hat die für Gleichstellung zuständige Senatsverwaltung im Herbst 2024 gemeinsam mit dem Land Brandenburg eine Länderabfrage im Rahmen der Konferenz der Gleichstellungs- und Frauenministerinnen und -minister, -senatorinnen und -senatoren der Länder (GFMK) durchgeführt. Diese Umfrage ergab ebenfalls ein heterogenes Bild.

Auf die Frage, ob es bereits Modelle von Führen in Teilzeit oder im Tandem in den Landesverwaltungen gebe, antworteten bisher 5 Bundesländer mit „ja“. In Bayern und Hamburg gibt es bereits eigene Praxisleitfäden zu den Themen „Führen im Tandem“ und „Führen in Teilzeit und im Tandem“. Zwischenzeitlich haben auch der Bund und auch Bremen Leitfäden zum Thema Führen im Tandem erstellt. Zudem wurden im Rahmen des aktuellen Projektes Gespräche mit Wissenschaftler:innen, sowie Vertreter:innen von Z-Abteilungen und Frauenvertreterinnen verschiedener Verwaltungen geführt, die in den Abschlussbericht eingeflossen sind.

4.1 Berliner Pilotprojekt „Geteilte Schulleitungen (2024-2029)“

Im Land Berlin führt die Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie seit dem 1. Februar 2024 das fünfjährige Pilotprojekt „Jobsharing bei Schulleiterinnen und Schulleitern“¹⁰ durch. Es ermöglicht Lehrkräften aller Schulformen an öffentlichen Berliner Schulen, sich gemeinsam in einem Tandem für eine Schulleitungsstelle zu bewerben.

Hierbei handelt es sich nach der in diesem Bericht genutzten Definition um ein Jobsplitting-Modell, bei dem die Führungspositionen strikt zu 50 Prozent auf die beiden Tandempartner:innen übertragen werden, ohne dass sich der Gesamtbeschäftigungsumfang erhöht. Beide Tandembewerbende sind zum Zeitpunkt der Aufgabenübertragung verpflichtet eine Teilzeitbeschäftigung im Umfang von 50 % für die

⁹ Hamburg (2024), S 19 ff.

Dauer von fünf Jahren zu beginnen. Teilnehmen können sowohl verbeamtete als auch tarifbeschäftigte Mitarbeitende, eine Begrenzung der Teilnahmezahlen besteht nicht.

Unterrichts- und Funktionsaufgaben werden jeweils hälftig geteilt, und das Gehalt entspricht dem halben Besoldungs- beziehungsweise Entgeltumfang der Leitungsposition. Individuelle Absprachen zu Aufgabenverteilung und Präsenzzeiten erfolgen in Abstimmung mit der jeweiligen Schulaufsicht, wobei eine kontinuierliche Präsenz zur Sicherstellung des geordneten Schulbetriebs gewährleistet sein muss. In der Schulkonferenz verfügen die Tandempartner gemeinsam über eine Stimme.

Das Modell zielt darauf ab, Führungsaufgaben flexibler und insbesondere für Lehrkräfte mit familiären Verpflichtungen attraktiver zu gestalten, berücksichtigt dabei jedoch auch notwendige organisatorische und rechtliche Rahmenbedingungen für einen stabilen Schulbetrieb. Aufgrund der geringen Laufzeit liegt aktuell noch keine Auswertung vor.

4.2 Projekt „Führen in Teilzeit in den obersten Bundesbehörden“ (2023-2024)

In den obersten Bundesbehörden ist Führung in Teilzeit zwar möglich, jedoch noch immer eher die Ausnahme – insbesondere in Leitungsfunktionen des höheren Dienstes. Von Mai 2023 bis Mai 2024 wurde das Projekt „Führen in Teilzeit in den obersten Bundesbehörden“ durchgeführt. Gefördert durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und wissenschaftlich begleitet von der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin, verfolgte das Vorhaben das Ziel, verschiedene Modelle der Teilzeitführung sichtbar zu machen und praxisnahe Handlungsempfehlungen zu entwickeln. Im Fokus stand dabei, Teilzeitführung als moderne, flexible und geschlechtergerechte Führungsform zu etablieren und so insbesondere Frauen den Zugang zu Spitzenpositionen zu erleichtern.

Ein im Rahmen des Projektes entwickelter Handlungsleitfaden¹¹ soll Behörden künftig dabei unterstützen, Teilzeitführung erfolgreich umzusetzen und weiterzuentwickeln.

Eine besondere Rolle spielt in den Ergebnissen des Projekts das Modell der Tandemführung, bei dem sich zwei Führungskräfte eine Leitungsposition gleichberechtigt teilen. Bei der Besetzung einer Tandem-Führungsstelle wird in der Regel ein Dienstposten geteilt und mit 1,5 bis 1,6 (Plan-)Stellen hinterlegt. Das bedeutet, dass die Gesamtbesetzung eines Tandems einen Umfang von bis zu 160 Prozent der regulären Vollzeitstelle erreichen kann.

¹¹ BMSFSJ (2024)

Die Auswertung zeigte, dass Tandems nicht nur die Wahrnehmung von Führungsverantwortung in Teilzeit ermöglichen, sondern auch Hürden für Frauen beim Aufstieg in höhere Positionen deutlich senken können. Viele Teilnehmerinnen berichteten, dass die geteilte Verantwortung ihnen den Schritt in eine Führungsfunktion erleichtert habe, da familiäre oder private Verpflichtungen besser mit den Anforderungen an eine Leitungsrolle vereinbar seien. Gleichzeitig profitieren die Organisationen von einer erhöhten Präsenz in der Führung, einer breiteren Kompetenzbasis und neuen Perspektiven in der Entscheidungsfindung. Damit macht das Modell Tandemführung deutlich, wie gleichstellungsorientierte Arbeitszeitmodelle Führungspositionen für mehr Frauen zugänglich machen und den Karriereweg in der Bundesverwaltung nachhaltig öffnen können.

4.3 Praxisleitfaden „Führen in Teilzeit und im Tandem im Öffentlichen Dienst in Bayern“ (2024)

Das Bayerische Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales stellt mit dem „Praxisleitfaden Führen in Teilzeit und im Tandem im Öffentlichen Dienst in Bayern“¹² eine kompakte Informationsquelle bereit, die sowohl rechtliche Hinweise als auch haushälterische Fragen berücksichtigt. Es werden Modelle wie das geteilte Führen im Tandem und Jobsharing vorgestellt, die speziell auf die bayerische Verwaltungsstruktur abgestimmt und durch Best-Practice-Beispiele belegt sind.

In Bayern sind Teilzeitführung und Jobsharing im Rahmen des TV-L sowie bayerischer Verwaltungsregelungen möglich, wenn im Stellenplan ausreichende Kapazitäten und passende Arbeitszeitmodelle vorgesehen werden. Es wird empfohlen Führungspositionen im Jobsharing mit einem erweiterten Budget auszustatten, das über den klassischen 100 Prozent-Stellenumfang hinausgeht.

Der oben genannte Leitfaden empfiehlt dabei 0,1 bis 0,2 zusätzliche Stellenanteile über den eigentlichen 100 Prozent-Stellenumfang, um den erhöhten Abstimmungsbedarf und die flexible Aufgabenverteilung abzubilden¹³. Zudem rät der Leitfaden zu einer sorgfältigen Prüf- und Planungsphase, in der die Budgetierung und die organisatorische Abbildbarkeit von Führung in Teilzeit, insbesondere im Tandem, sichergestellt ist.

¹² Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales (2024): „Praxisleitfaden Führen in Teilzeit und im Tandem“, abrufbar unter

https://www.stmas.bayern.de/imperia/md/images/stmas/stmas_inet/gleichstellung/032355_stmas_praxisleitfaden_fuehren_in_teilzeit_barr_geschuetzt.pdf

¹³ Bayern (2024), S. 16

4.4 Modellprojekt „Geteilte Führung“ in Bremen (2020-2022)

Von 2020 bis 2022 wurde beim Senator für Finanzen der Freien Hansestadt Bremen ein zweijähriges Modellvorhaben zur geteilten Führung durchgeführt. Ziel war es, die Führungs- und Unternehmenskultur weiterzuentwickeln und gleichzeitig den Anteil von Frauen in Leitungspositionen zu erhöhen. Fünf Tandempaare aus unterschiedlichen Verwaltungsbereichen nahmen an dem Projekt teil und wurden wissenschaftlich durch Masterarbeiten begleitet, um Erkenntnisse systematisch zu erfassen.

Die gesammelten Erfahrungen flossen in den Leitfaden „Geteilte Führung. Leitfaden für ein innovatives Führungsformat in der Freien Hansestadt Bremen“¹⁴ ein, der zentrale Themen adressiert und konkrete Empfehlungen für die Praxis bereitstellt. Der Leitfaden fasst die zentralen Erkenntnisse und Empfehlungen für eine erfolgreiche Umsetzung des Führungsmodells im öffentlichen Dienst zusammen. Er betont die Notwendigkeit einer klaren Abgrenzung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, um Doppelarbeit zu vermeiden und Entscheidungsprozesse klar zu regeln. Die Etablierung verbindlicher, regelmäßiger Kommunikationsstrukturen innerhalb der Tandems wird als unerlässlich angesehen, um einen effizienten Informations- und Abstimmungsfluss sicherzustellen. Ebenfalls wichtig ist die frühzeitige Prüfung und Einhaltung rechtlicher sowie haushälterischer Rahmenbedingungen, um das Modell reibungslos in bestehende Verwaltungsstrukturen zu integrieren.

4.5 Pilotprojekt der Freien und Hansestadt Hamburg „Führen in Teilzeit“ (2021-2023)

In der Freien und Hansestadt Hamburg wurde von 2021 bis 2023 das Pilotprojekt „Führen in Teilzeit“ durchgeführt und systematisch ausgewertet. Ziel war es, anhand praktischer Beispiele aus Behörden und Einrichtungen zu prüfen, unter welchen Rahmenbedingungen Teilzeitführung erfolgreich eingeführt werden kann. Dabei kam das Jobsplitting-Modell zum Einsatz, bei dem Führungspositionen, die bisher mit einer vollen Stelle (100 Prozent) hinterlegt waren, in zwei Teilzeitanteile aufgeteilt wurden, etwa 50 Prozent und 50 Prozent oder 60 Prozent und 40 Prozent. So übernahmen beispielsweise zwei Mitarbeiterinnen im Jobsharing jeweils 19,5 Wochenstunden, also je 50 Prozent einer Vollzeitstelle, die Abteilungsleitung in einer Behörde.

¹⁴ Freie Hansestadt Bremen (2022): „Geteilte Führung. Leitfaden für ein innovatives Führungsformat in der Freien Hansestadt Bremen“, abrufbar unter https://www.finanzen.bremen.de/sixcms/media.php/13/Leitfaden_Geteilte%20Fu%CC%88hrung_Bremen%20_Final.pdf

Der aus dem Projekt hervorgegangene Leitfaden „Führen im Tandem. Ein Wegweiser. Neue Führungskräfte gewinnen und dauerhaft begeistern“¹⁵ ist speziell auf die Hamburger Verwaltung zugeschnitten und erläutert, wie Führung im Tandem als Teilzeitmodell erfolgreich umgesetzt werden kann. Er beschreibt die Vorteile dieser Arbeitsform, etwa die Kombination unterschiedlicher Stärken und Kompetenzen zweier Führungskräfte, die bessere Unterstützung der Mitarbeitenden sowie die erhöhte Erreichbarkeit durch die geteilte Führungsverantwortung.

Ein wichtiger Aspekt ist darin das Thema Stellenüberlappung: Seit dem Haushaltsbeschluss vom 1. Januar 2023 ist es möglich, bei der Besetzung einer Führungsstelle im Tandem die Gesamtarbeitszeitanteile auf bis zu 120 Prozent der regulären Vollzeitstelle zu erhöhen, um gemeinsame Zeiträume und Abstimmungen innerhalb der Tandems zu ermöglichen. Damit wird nun Jobsharing möglich und organisatorische Herausforderungen adressiert, die die Dienststellen zuvor bei der Umsetzung des Jobsplitting-Modells hatten.

Der Leitfaden geht zudem auf unterschiedliche Modelle der Aufgaben- und Zeitaufteilung ein, von inhaltlicher Spezialisierung bis hin zu klassischer zeitlicher Staffelung, etwa unterschiedliche Wochentage. Er betont die große Bedeutung klarer Kommunikations- und Absprachestrukturen im Tandem sowie die Wichtigkeit von Rollenklärung und gegenseitigem Vertrauen. Zusätzlich werden Coachingangebote und Netzwerke beschrieben, die Tandems fachlich begleiten und den Erfahrungsaustausch fördern.

5. Modelle für Jobsharing in Führungspositionen

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen werden im Folgenden verschiedene Modelle beschrieben, die konkrete Möglichkeiten für das Führen im Tandem in der Berliner Verwaltung aufzeigen. Dabei werden unterschiedliche Modelle dargestellt, die aus typischen Situationen des öffentlichen Dienstes hervorgegangen sind.

So wünschen beispielsweise viele Beschäftigte, ihre Arbeitszeit bis zum Renten- oder Pensionseintritt zu reduzieren oder ihre Arbeitszeit aus familiären Gründen, etwa zur Übernahme von Sorgearbeit, zu verkürzen. Mitunter sind auch gesundheitliche Aspekte Anlass für eine Verringerung der Arbeitszeit. Aktuelle Studien zeigen etwa, dass Wechseljahresbeschwerden bei Führungsfrauen ein bislang oft wenig beachteter Faktor sind, der Führungskräfte vor besondere Herausforderungen stellt.

¹⁵Hamburg (2024)

Neben diesen individuellen Bedürfnissen bieten große Organisationseinheiten die Möglichkeit, durch eine doppelte Führung Verantwortung besser zu verteilen und so Tandemmodelle als sinnvolles und praktikables Modell zu etablieren.

Die in diesem Bericht beschriebenen Modelle sollen als Anregung und Grundlage für die Weiterentwicklung tandemgestützter Führungsstrukturen im öffentlichen Dienst des Landes Berlin dienen.

5.1 Wissenserhaltenden Generationswechsel gestalten

5.1.a) Führungskraft möchte Arbeitszeit vor Renteneintritt bzw. Eintritt in den Ruhestand reduzieren, bereits beschäftigte:r Kolleg:in wird Tandempartner:in auf Zeit

Das Modell setzt zunächst auf Seiten der amtierenden Führungskraft voraus, dass sie dem Tandem-Modell zustimmt und einen Antrag auf Teilzeit ab dem Zeitpunkt der Doppelbesetzung stellt. Bei Tarifbeschäftigten sind dabei die tarifvertraglichen Regelungen sowie die des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG) und bei Beamt:innen die Vorschriften des Landesbeamtengesetz (LBG) zur Teilzeitbeschäftigung zu berücksichtigen.

Auch eine verbeamtete Führungskraft kann in Vorbereitung auf die Pension – bis zur Hälfte der regelmäßigen Arbeitszeit – in Teilzeit beschäftigt werden. Hierfür sind die Voraussetzungen des § 54 Landesbeamtengesetz (LBG) zu beachten.

Für den hinzukommenden Kollegen oder die hinzukommende Kollegin, der bzw. die bis zum Renteneintritt bzw. Eintritt in den Ruhestand der ersten Führungskraft Tandempartner:in werden soll, ergeben sich auf den ersten Blick zwei praktikable Möglichkeiten:

Möglichkeit 1: Bei dem hinzukommenden Kollegen oder der hinzukommenden Kollegin handelt es sich um eine Führungskraft in der Dienststelle, die ebenfalls in Teilzeit arbeiten möchte und wert- bzw. bei Beamt:innen statusgleich auf die Tandemstelle umgesetzt werden kann.

Die hinzukommende Führungskraft kann dazu ihre Arbeitszeit reduzieren. Bei Tarifbeschäftigten ist die anschließende Umsetzung, d. h. die dauerhafte oder vorübergehende Übertragung anderer Aufgaben bzw. die Zuweisung eines anderen Arbeitsplatzes innerhalb derselben Dienststelle, im Rahmen des Direktionsrechts des

Arbeitgebers einseitig zulässig, soweit die neuen Aufgaben von der Entgeltgruppe, in die der:die Tarifbeschäftigte eingruppiert ist, gedeckt ist.¹⁶

Auch Beamt:innen können vom Dienstherrn statusgleich umgesetzt werden; die Berechtigung dazu folgt aus der Organisationsgewalt des Dienstherrn.¹⁷ Die wert- bzw. statusgleiche Umsetzung hat zum Vorteil, dass - wenn das Auswahlverfahren nicht für Beförderungsbewerbende eröffnet ist - die Auswahl für die Besetzung von der Dienstbehörde im Rahmen pflichtgemäßen Ermessens getroffen werden kann. Interessenten für einen Dienstposten, auf den sie ohne Statusveränderung (bzw. bei Tarifbeschäftigten ohne Höhergruppierung) umgesetzt werden wollen, haben in diesem Fall grundsätzlich keinen Anspruch auf eine Auswahl nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung.¹⁸

Um das Modell möglichst im Rahmen des vorhandenen Personalbudgets umsetzen zu können, können Stellenanteile, die durch die Arbeitszeitreduzierung der Führungskräfte freiwerden, grundsätzlich haushaltswirtschaftlich anderweitig verwendet werden. Handelt es sich bei den Führungskräften um Beamt:innen, ist aber zu berücksichtigen, dass Beamt:innen dem Grunde nach gemäß dem Grundsatz der Hauptberuflichkeit nach Art. 33 Abs. 5 GG einen Anspruch auf Vollzeittätigkeit haben und insoweit auch bei Teilzeit auf Antrag die Möglichkeit zur „Rückkehr“ in die Vollzeitbeschäftigung (auch schon vor Ablauf des beantragten Zeitraums der Teilzeit) besteht.¹⁹ Die Teilzeitbeschäftigung von Beamt:innen birgt deswegen immer ein gewisses personalwirtschaftliches Risiko fehlender Stellenanteile, wenn diese anderswo eingebunden sind. Jedoch können Beamt:innen in der Regel nur unter folgenden Bedingungen in die Vollzeitbeschäftigung zurückkehren: Stellt der Beamte oder die Beamtin einen Teilzeitantrag, ist eine Erhöhung des Umfangs der Arbeitszeit nur unter den Voraussetzungen des § 54 Abs. 3 S. 2 LBG möglich. Die Teilzeitbeschäftigung im bisherigen Umfang muss der Beamtin oder dem Beamten unzumutbar geworden sein und dienstliche Belange dürfen der Erhöhung nicht entgegenstehen. Beim vorliegend beschriebenen Modell handelt es sich zudem um einen überschaubaren Zeitraum bis zum Renteneintritt. Zur weiteren Verringerung des Risikos der „Rückkehr“ in die Vollzeitbeschäftigung ist ein enger und vertrauensvoller Austausch mit den Tandemmitgliedern sinnvoll, um über Rückkehrpläne frühzeitig Kenntnis zu erlangen. Gegebenenfalls ist eine geschickte Lösung des Personalmanagements erforderlich.

¹⁶ Gerretz, in: Bredemeier/Neffke, TVöD/TV-L, 6. Auflage 2022, § 4 TV-L Rn. 1 mit Verweis auf § 4 TVöD Rn. 11

¹⁷ Vgl. Sigel/Bilsdorfer/Richter. Rechtssichere Gestaltung beamtenrechtlicher Umsetzungsentscheidungen, NVwZ 2025, 632, 634

¹⁸ Vgl. z.B. BVerwG, Urteil vom 25.11.2004 - 2 C 17/03

¹⁹ Vgl. BVerwG, Beschluss vom 23.04.2015 - 2 B 69/14; Urteil vom 30.10.2008 - 2 C 48/07

Zu beachten ist bei dieser Modellvariante außerdem, dass die Frauenförderung eher in den Hintergrund tritt, da durch die wert- bzw. statusgleiche Umsetzung keine neue weibliche Führungskraft gewonnen wird und keine Beförderung bzw. Höhergruppierung von vor allem weiblichen Nachwuchsführungskräften stattfindet.

Nach dem Renteneintritt bzw. dem Eintritt in den Ruhestand der einen Führungskraft kann die verbleibende Führungskraft auf der Führungsposition verbleiben und die Dienststelle kann die Tandemstelle wiederum mit einem bereits beschäftigten Kollegen oder einer Kollegin oder durch Ausschreibung (s. dazu die Ausführungen beim nächsten Modell 5.1 b)) besetzen. Bei einer befristeten Teilzeitbeschäftigung kommt auch in Frage, dass die verbleibende Führungskraft ihre Stunden nach dem Renteneintritt bzw. Eintritt in den Ruhestand des Tandempartners bzw. der Tandempartnerin wieder aufstockt und ihr die Führungsaufgaben allein übertragen werden. In beiden Fällen ermöglicht das Modell einen langfristigen Wissenstransfer und sorgt gleichzeitig dafür, dass dem Teilzeitwunsch der ausscheidenden Führungskraft entsprochen werden kann.

Möglichkeit 2:

Neben der wertgleichen Umsetzung besteht unter den Voraussetzungen des § 32 Abs. 3 TV-L die Möglichkeit, einem Tarifbeschäftigten oder einer Tarifbeschäftigten, der bzw. die nicht in derselben Entgeltgruppe wie die amtierende Führungskraft eingruppiert ist, die Führungsaufgaben vorübergehend zu übertragen und ihm bzw. ihr so das Führen auf Zeit zu ermöglichen. Durch die Übertragung der Führungsposition kann für den Beschäftigten oder die Beschäftigte ein Anspruch auf eine Zulage nach § 32 Abs. 3 S. 2 TV-L entstehen; die Kosten hierfür müssen die Dienststelle im Rahmen des vorhandenen Personal-Budgets selbst aufbringen. Bei der Übertragung höherwertiger Aufgaben an Tarifbeschäftigte sind daneben die gesetzlichen Ausschreibungspflichten nach § 5 Abs. 1 LGG und der Ausführungsvorschriften über die Ausschreibung von Stellen (AV-Stellenausschreibung) zu beachten. Die Aufteilung der Führungsposition auf zwei Personen generiert einen Stellenmehrbedarf und kann nur erfolgen, wenn die haushaltsmäßigen und stellenwirtschaftlichen Voraussetzungen vorliegen.

Für Beamt:innen ist es nach aktueller Rechtslage nicht möglich, vorübergehend höherwertige Führungsaufgaben zum Zwecke der Durchführung eines Tandem-Modells zu übertragen und eine entsprechende Zulage zu erhalten. Bei Entscheidung für die Umsetzung des Modells „Tandem auf Zeit“ könnte ggf. aus besoldungsrechtlicher Sicht die Schaffung einer Zulagenregelung geprüft werden.

5.1 b) Führungskraft möchte Arbeitszeit vor Renteneintritt bzw. Eintritt in den Ruhestand reduzieren, Teilzeitstelle für Tandempartner:in wird - mit der Option auf Vollzeitstelle im Anschluss - neu ausgeschrieben

Für die reduzierende Führungskraft gilt das zu Modell 5.1 a) Gesagte: Beschäftigte beider Statusgruppen können vor dem Renteneintritt bzw. vor Eintritt in den Ruhestand unter Berücksichtigung der tarifvertraglichen und gesetzlichen Regelungen des TzBfG bzw. der Regelungen im Beamtenrecht in die Teilzeitbeschäftigung wechseln, sofern sie dies wünschen. Für eine kostenneutrale Lösung müsste die Arbeitszeit in einem Umfang reduziert werden, in dem die restliche Arbeitszeit realistisch für eine Neuausschreibung genutzt werden kann. Sofern das Personalbudget der jeweiligen Behörde dies zulässt und freie Stellenanteile genutzt werden können, kann die Teilzeitquote auch erhöht werden.

Im Gegensatz zum vorherigen Modell soll hier die Tandem-Stelle nicht mit bereits beschäftigten Kolleg:innen besetzt, sondern neu ausgeschrieben werden, und zwar als Teilzeitstelle mit der Option auf Vollzeitbeschäftigung im Anschluss. Die Ausschreibung als Teilzeitstelle ist rechtssicher nur für Tarifbeschäftigte möglich. Für Beamt:innen können Teilzeitstellen nicht ausgeschrieben werden. Denn eine zwangsweise Einstellungsteilzeit, bei der dem:der Bewerber:in keine Wahlmöglichkeit zwischen einer Vollzeitstelle und einer Teilzeitbeschäftigung eingeräumt wird, verstößt grundsätzlich gegen den Grundsatz der Hauptberuflichkeit gemäß Art. 33 Abs. 5 GG.²⁰ Für Beamt:innen besteht nur die Möglichkeit, eine Vollzeitstelle, und damit eine echte Doppelbesetzung auf Zeit, auszuschreiben. Bei dieser Variante müssten haushaltswirtschaftlich zwei Vollzeitstellen im Haushaltsplan hinterlegt sein.

Die Führungsposition kann nachträglich in ein Tandem umgewandelt werden, indem der ausgewählte Beamte oder die Beamtin freiwillig einen Antrag auf Teilzeit stellt. Auf diese Möglichkeit wird im Rahmen von Modell 5.3 a) genauer eingegangen.

Bei der Stellenausschreibung ist sicherzustellen, dass das Tandem-Modell genau beschrieben werden. Es sollte klargestellt werden, dass es sich um eine (unbefristete) Stelle handelt, die für Tarifbeschäftigte zunächst in Teilzeit mit der Option auf Stundenaufstockung nach Renteneintritt bzw. Eintritt in den Ruhestand der anderen Führungskraft ausgeschrieben ist. Der Zeitpunkt des Renteneintritts wird in der Regel bekannt sein, sodass der genaue Zeitpunkt, ab dem die Möglichkeit besteht, die Stelle in Vollzeit (wahlweise vollzeitnaher Teilzeit) auszuüben, bereits in die Stellenausschreibung aufgenommen werden kann. Auch

²⁰ BVerfG, Beschluss vom 19.09.2007 - 2 BvF 3/02

der genaue Umfang der Teilzeitbeschäftigung sollte aufgenommen werden. Die neue Führungskraft wird anschließend in einem regulären Auswahlverfahren nach dem Prinzip der Bestenauslese ausgewählt.

Das Modell ist grundsätzlich ohne finanziellen Mehrbedarf durchführbar: Reduziert die rentennahe Führungskraft ihre Arbeitszeit auf 50 Prozent und wird die Tandem-Stelle als 50-Prozent-Stelle ausgeschrieben, so kann die Teilzeitstelle der hinzukommenden Tarifbeschäftigten mit den freiwerdenden Stellenanteilen der reduzierenden Führungskraft finanziert werden. In der Praxis ist bei einem 50/50-Tandem immer zu beachten, dass die geteilte Führungsposition in der Regel gemeinsame Zeiträume zur Abstimmung und Koordination innerhalb des Tandems und damit zeitliche Überlappung und damit eine Überbesetzung der Stelle erfordern wird.²¹ Hier müsste die jeweilige Dienststelle eine individuelle Lösung im Rahmen des vorhandenen Personal-Budgets finden. Unter Umständen besteht hier die Möglichkeit zur Kompensation der Überbesetzung durch freie Stellenanteile oder durch gegenseitige Stellvertretung der Tandempartner:innen, die die Einsparung von Stellenanteilen auf Ebene des höheren Diensts ermöglicht.²²

Das Modell ermöglicht einen langfristigen Wissenstransfer und erlaubt der ausscheidenden Führungskraft wunschgemäß in Teilzeit zu arbeiten. Die neue Führungskraft kann in Teilzeit einsteigen und ist gleichzeitig bestmöglich auf die künftige (alleinige) Führungsposition vorbereitet. Nachteilig ist an diesem Modell, dass bei einer kostenneutralen Durchführung des Modells als 50/50-Tandem gleich zwei (weibliche) Führungskräfte ihre Arbeitszeit auf 50 Prozent reduzieren, was aus Sicht der Frauenförderung nicht wünschenswert ist.

5.2 Führen im Tandem bei Teilzeitwunsch ermöglichen

5.2.a) Führungskraft möchte Arbeitszeit reduzieren, bereits beschäftigte:r Kolleg:in möchte Tandempartner:in werden und ebenfalls in Teilzeit arbeiten

Neben dem Renteneintritt bzw. dem Eintritt in den Ruhestand kommen noch diverse andere Gründe in Betracht, die eine:n Beschäftigte:n dazu bewegen, in Teilzeit arbeiten zu wollen. Dazu können beispielsweise eine bessere Work-Life-Balance oder familiäre Gründe zählen. Grundsätzlich richtet sich eine Teilzeitbeschäftigung wie bei den ersten beiden Modellen nach den tarifvertraglichen Regelungen und denen des TzBfG bzw. den Vorschriften im Beamtenrecht. Beispielsweise können Beamt:innen bei einem Teilzeitantrag aus familiären Gründen gemäß § 54 a Abs. 2 LBG die Reduzierung ihrer Arbeitszeit um bis zu 70 Prozent

²¹ Zum Beispiel Hinterlegung mit 1,2 Planstellen, s. Hamburg (2024), S. 11

²² Vgl. BMSFSJ (2024), S. 15

auf eine 30-Prozent-Stelle (und nicht nur auf eine 50-Prozent-Stelle, § 54 Abs. 1 LBG) bewilligt bekommen.

Der hinzukommende Kollege bzw. die Kollegin stellt ggfs. ebenfalls einen Teilzeitantrag, falls er bzw. sie davor in Vollzeit gearbeitet hat. Hier gibt es vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten für die Aufteilung der Führungsposition auf die zwei Tandempartner:innen – je nach deren individuellen Bedürfnissen und dem vorhandenen Personalbudget. Bei Beamt:innen muss auch hier der Grundsatz der Hauptberuflichkeit und das damit bestehende Risiko der Rückkehrmöglichkeit aus der Teilzeit beachtet werden (s. dazu Modell 5.1 a), Möglichkeit 1).

Ist die hinzukommende Kollegin oder der hinzukommende Kollege bereits Führungskraft, kann die Tandem-Stelle entweder vorübergehend oder dauerhaft durch eine wert- bzw. statusgleiche Umsetzung ausgefüllt werden. Eine status- bzw. wertgleiche Umsetzung ermöglicht es der Dienststelle, – bei Nichteröffnung des Auswahlverfahrens für Beförderungsbewerbende – die Auswahl für die Besetzung im Rahmen pflichtgemäßen Ermessens zu treffen (s. Modell 5.1 a), Möglichkeit 1). Den beiden Führungskräften wird damit die Möglichkeit gegeben, sich vor der Durchführung des Modells kennenzulernen und herausfinden, ob sie sich die gemeinsame Führung vorstellen können.

Ist der Kollege oder die Kollegin nicht in der gleichen Entgeltgruppe wie die Führungskraft, kommt eine vorübergehende Übertragung der Führungsposition nur für Tarifbeschäftigte gemäß § 32 Abs. 3 TV-L in Betracht.

Eine dauerhafte Übertragung höherwertiger Tätigkeiten führt bei Tarifbeschäftigten aufgrund der Tarifautomatik (§ 12 TV-L) in der Regel zu einer Höhergruppierung nach TV-L. Für Beamt:innen kommt die dauerhafte Übertragung höherwertiger Aufgaben im Rahmen einer Umsetzung, einer Versetzung zu einer anderen Dienststelle oder der Schaffung einer Beförderungsstelle in Betracht. Hierfür muss eine zweite Stelle auf Führungsebene eingerichtet und finanziell hinterlegt werden. Beamt:innen haben einen Anspruch auf amtsangemessene Beschäftigung, sodass ihnen nicht ohne weiteres dauerhaft eine höherwertige Tätigkeit bei unveränderter Besoldung zugewiesen werden kann.²³

5.2 b) Führungskraft möchte Arbeitszeit reduzieren, bereits beschäftigte:r Kolleg:in möchte Tandempartner:in werden, aber in Vollzeit arbeiten und übernimmt Stellenanteil der Führungsposition

²³ Vgl. BVerwG, Urteil vom 19.05.2016 – 2 C 14/15

Bei diesem Modell werden die Führungstätigkeiten geteilt; die:der Tandempartner:in, die:der vorher keine Führungskraft war, übernimmt den Stellenanteil der Führungsposition und verrichtet in der restlichen Arbeitszeit weiterhin eigene fachliche Tätigkeiten. Das hieraus entstehende neue Aufgabengebiet bedarf einer Bewertung.

Sollte sich aus dem neuen Aufgabengebiet eine höherwertige Tätigkeit ergeben, wäre, sofern diese zu einer Höhergruppierung führt, grundsätzlich eine Ausschreibung nach den Grundsätzen der Bestenauslese erforderlich.

Dieses Modell zeigt eine Möglichkeit des Führens im Tandem, die es den Beschäftigten ermöglicht, trotz des Tandems in Vollzeit zu arbeiten. Vorteilhaft ist an diesem Modell also, dass der Tandempartner oder die Tandempartnerin - im Gegensatz zu vorherigen Modellen - nicht in Teilzeit arbeiten muss und damit eine eventuelle „Teilzeitfalle“ umgeht. Handelt es sich bei der reduzierenden Führungskraft um eine:n Beamt:in, muss auch hier berücksichtigt werden, dass Beamt:innen dem Grunde nach einen Anspruch auf Vollzeitbeschäftigung haben; das Risiko der Rückkehrmöglichkeit aus der Teilzeit muss bei „Übertragung“ des durch die Arbeitszeitreduzierung freiwerdenden Stellenanteils beachtet werden.

5.2 c) Führungskraft möchte Arbeitszeit reduzieren, Stellenanteil wird in Teilzeit mit zeitlicher Befristung ausgeschrieben

Die Arbeitszeitreduzierung der amtierenden Führungskraft ist für Tarifbeschäftigte gemäß den tarifvertraglichen Regelungen und denen des TzBfG und für Beamt:innen gemäß LBG möglich.

Die Tandemhälfte (Teilzeit) kann nach derzeitiger Rechtslage nur für Tarifbeschäftigte ausgeschrieben werden. Darüber hinaus ist für die Tarifbeschäftigten eine Befristung des Arbeitsvertrags nur in den tarifvertraglichen und gesetzlichen Grenzen möglich.

Der freiwerdende Stellenanteil kann bei einem 50/50-Tandem durch die Neuausschreibung ausgefüllt werden, womit das Modell kostenneutral wäre. Bei vorhandenem Personalbudget können die Stellenanteile erhöht werden.

5.3 Führen im Tandem als innovatives Arbeitszeitmodell anbieten

5.3.a) Offene Führungsposition wird mit Möglichkeit zum Jobsplitting neu ausgeschrieben

Bei diesem Modell wird die vakante Führungsposition neu ausgeschrieben. Dabei ist die finale Besetzung der Stelle - entweder mit einer Vollzeitkraft oder mit zwei Personen im Tandem - bei der Ausschreibung noch offen. In der Ausschreibung ist kenntlich zu machen,

dass die Stelle für ein Jobsplitting-Modell zweier Tarifbeschäftigter geeignet ist. Der zeitliche Umfang der Jobsplitting-Positionen sollte bereits vorab festgelegt und in Ausschreibung bzw. Anforderungsprofil klar kommuniziert werden.

Daneben können auch Beamt:innen mit der Stellenausschreibung für die offene Führungsposition adressiert werden. Für sie kann die Stelle jedoch ausschließlich als Vollzeitstelle ausgeschrieben werden; dies muss aus der Stellenausschreibung deutlich hervorgehen. In der Ausschreibung kann aber darauf hingewiesen werden, dass Beamt:innen, nachdem sie im Rahmen der Bestenauslese ausgewählt wurden, die Möglichkeit haben, freiwillig einen Teilzeitantrag zu stellen. Für eine möglichst wirtschaftliche Lösung kann die andere Tandemhälfte dann mit einem oder einer Tarifbeschäftigten auf einer Beschäftigungsposition (BePo) außerhalb des Stellenplans besetzt werden.

Sollten zwei Beamt:innen sich in der Bestenauslese durchsetzen und beide Interesse an dem Jobsplitting- oder Jobsharing-Modell haben, ist dies unter Wahrung der haushaltswirtschaftlichen Voraussetzungen, nämlich die Hinterlegung mit zwei Stellen im Haushaltsplan, ebenfalls möglich.

Dieses Modell hat zum Vorteil, dass für Interessierte beider Statusgruppen der Zugang zur Stelle gewährleistet wird, da einerseits Beamt:innen und andererseits Tarifbeschäftigte, die nicht an einer Teilzeitbeschäftigung interessiert sind, nicht von vornherein ausgeschlossen sind. Die Dienststelle hat jedoch zu beachten, dass bei diesem Modell ein gemischtes Bewerber:innenfeld - zusammengesetzt aus Vollzeit- und Tandembewerber:innen - entstehen kann, welche im Rahmen der Bestenauslese noch rechtliches Neuland darstellt.

5.3 b) Offene Führungsposition wird in Form von zwei Teilzeitstellen mit oder ohne zeitliche Befristung im Job-Splitting ausgeschrieben

Bei diesem Modell werden separat zwei Teilzeit-Führungspositionen ausgeschrieben, die sodann gemeinsam die Aufgaben einer Führungsposition ausfüllen. Dieses Modell ist nur für Tarifbeschäftigte, nicht aber für Beamt:innen durchführbar. Für Beamt:innen können (reine) Teilzeitstellen ohne Vollzeitoption aufgrund ihres Rechts auf Vollzeit nicht ausgeschrieben werden (s.o. Modell 5.1 b)).

Für Tarifbeschäftigte ist die Ausschreibung von Teilzeitstellen unproblematisch möglich. Sofern die Stellen nur für eine bestimmte Zeit ausgeschrieben werden sollen, kommt eine Befristung der Stellen gemäß § 32 Abs. 1 TV-L in Frage.

Im Übrigen werden die Stellen separat ausgeschrieben und die Bewerber:innen werden nach dem Prinzip der Bestenauslese separat voneinander ausgewählt. Nachteile könnten sich hier ergeben, weil sich die beiden Ausgewählten Bewerber:innen vorher in der Regel nicht kennen. Kompetenzen wie Kooperations-, Organisations- und Konfliktfähigkeit können aber jedenfalls anhand der dienstlichen Beurteilungen abgeprüft werden.

5.3 c) Job-Splitting einer Führungs- und einer Referent:innenposition

Bei diesem Modell teilen sich zwei Führungskräfte eine Führungsposition und eine Referent:innenposition. Beide Positionen können je 50:50 oder 60:40, 70:30 geteilt werden. Da die Referent:innenposition mit einer größeren Flexibilität in der zeitlichen Arbeitsorganisation einhergeht, z.B. weniger Abendtermine, wird trotz Vollzeit- oder vollzeitnaher Tätigkeit die Vereinbarkeit erhöht. Gleichzeitig wird eine eventuelle „Teilzeitfalle“ vermieden.

5.4 Topsharing bei großen oder vielfältigen Organisationseinheiten nutzen

Bei diesem Modell leiten zwei Führungskräfte jeweils in Vollzeit bzw. vollzeitnaher Teilzeit gemeinsam eine größere Organisationseinheit und vertreten sich außerdem gegenseitig. Damit ist auf den ersten Blick ein erhöhter finanzieller Aufwand durch die Schaffung einer zweiten Leitungsfunktion verbunden. Durch die mögliche Einsparung der Stellvertretung auf Referentenebene werden hier aber Mittel frei, die zur Finanzierung der zwei Führungsstellen herangezogen werden können.

Nachdem geprüft wurde, ob die Führung der Organisationseinheit durch ein Führungstandem übernommen werden kann und die entsprechenden Stellen bewertet wurden, ist aus haushaltswirtschaftlicher Sicht sicherzustellen, dass die geplanten Stellen im bestehenden Stellenplan abbildbar sind und alle notwendigen haushaltsrechtlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden.

6. Fazit

Tandemmodelle können entscheidend dazu beitragen, die Gleichstellung und bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in Führungspositionen im öffentlichen Dienst Berlins deutlich zu fördern. Sie ermöglichen es, Führungsverantwortung auch in Teilzeit wahrzunehmen und so ein breiteres Potenzial qualifizierter Fach- und Führungskräfte zu nutzen.

Gerade vor dem Hintergrund der überwiegenden Sorgeverantwortung, die häufig noch von Frauen getragen wird, schaffen Tandemmodelle wichtige Perspektiven für weibliche Führungskräfte. Gleichzeitig bieten sie aber auch Männern mehr Flexibilität, ihre familiären und persönlichen Verpflichtungen wahrzunehmen, was einen fortschrittlichen Kultur- und gleichstellungsorientierten Wandel in Organisationen unterstützt. Damit leisten Tandemmodelle einen Beitrag, starre Rollenbilder aufzubrechen und die Teilhabe aller Geschlechter an Führungsverantwortung zu erhöhen. Das Führen im Tandem bietet das Potential für einen Innovationsschub, der nicht nur die Attraktivität von Führungsrollen erhöht, sondern auch zu einer kooperativen, inklusiveren und moderneren Führungskultur beiträgt.

Wie die verschiedenen Modelle in diesem Bericht zeigen, gibt es keine Standardlösungen für das Führen im Tandem. Die in diesem Bericht beschriebenen Modelle bieten den Berliner Dienststellen vielfältige Impulse um passgenaue, bedarfsorientierte Konzepte für Führen im Tandem zu entwickeln, die den jeweiligen Rahmenbedingungen und Anforderungen gerecht werden.

Ziel ist es, mit diesen Impulsen die praktische Umsetzung von Tandemführung aktiv zu unterstützen und so eine nachhaltige Verankerung in den Dienststellen zu ermöglichen. Zwar erfordern diese Modelle eine sorgfältige Planung und die Berücksichtigung haushälterischer Rahmenbedingungen, die beschriebenen praktischen Erfahrungen aus Bund und Ländern zeigen jedoch, dass sich die Flexibilisierung von Führungsmodellen umsetzen lässt und positive Effekte auf Karrierechancen und Organisationsentwicklung hat.

Wichtig ist dabei, die Einführung in der Praxis gezielt zu begleiten.

Für eine nachhaltige Verankerung wird die Entwicklung eines Leitfadens für das Land Berlin empfohlen. Dieser könnte die jeweiligen Dienststellen bei der Umsetzung der in diesem Bericht aufgeführten Modelle unterstützen. In einem solchen Leitfaden sind die Dienststellen u.a. darauf hinzuweisen, dass in der zu dem jeweiligen Tandemmodell passenden Stellenausschreibung nicht nur die obligatorischen Angaben nach der AV Stellenausschreibung aufzunehmen sind. Es sind dort auch die weiteren Hinweise zu den Stellenausschreibungen für das jeweilige Tandemmodell zu berücksichtigen, da die aktuelle AV Stellenausschreibung keine spezifischen Vorgaben für das Führen im Tandem beinhaltet.

Sinnvolle ergänzende Maßnahmen sind die Unterstützung von Tandems durch Schulungen und Coachingangebote, beispielsweise durch die Verwaltungsakademie (VAK) und der Aufbau von Netzwerken.

Mit der Unterstützung von Tandem-Modellen kann Berlin im öffentlichen Dienst beispielgebend zeigen, wie innovative Führungsmodelle die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verbessern und Gleichstellung nachhaltig stärken.

Auswirkungen auf den Haushaltsplan und die Finanzplanung:

a) Auswirkungen auf Einnahmen und Ausgaben:

Es gibt keine Auswirkungen auf die Einnahmen. Mehrkosten für die Etablierung von Tandem-Modellen müssen von der jeweiligen Dienststelle im Rahmen des vorhandenen Personalbudgets finanziert werden. Derzeit sind keine Ausgaben neben etwaigen personalwirtschaftlichen Mehrausgaben geplant.

b) Personalwirtschaftliche Auswirkungen:

Soweit sich personalwirtschaftliche Auswirkungen ergeben, müssen diese innerhalb des vorhandenen Personalbudgets abgebildet werden.

Wir bitten, den Beschluss damit als erledigt anzusehen.

Berlin, den 06. Januar 2026

Der Senat von Berlin

Kai Wegner
Regierender Bürgermeister

Cansel Kiziltepe
Senatorin für Arbeit, Soziales,
Gleichstellung, Integration,
Vielfalt und Antidiskriminierung