



**FÜHREN IM TANDEM**

**EIN WEGWEISER**

**Neue Führungskräfte gewinnen  
und dauerhaft begeistern**

<b>01</b>	<b>Ziele und Bedeutung für die Freie und Hansestadt Hamburg</b>	<b>3</b>
<b>02</b>	<b>Wie kann geteilte Führung organisiert werden?</b>	<b>9</b>
	Grundsätzliches	10
	Stellenüberlappung bei Führungstandems	11
	Organisation	11
	■ Analyse	12
	■ Umsetzung	14
	■ Regelmäßige Nachschau	14
<b>03</b>	<b>Wie kann die Dienststelle unterstützen?</b>	<b>15</b>
	Ausschreibungen prüfen/Ermutigungsklausel	16
	Umsetzung und Begleitung	16
<b>04</b>	<b>Weitere Kontakte und Informationen</b>	<b>17</b>
	Ansprechpersonen im Personalamt	18
	Tandembility-Test	19
	Wie finden sich Tandems?	19
	Weitere Angebote	20
<b>05</b>	<b>FAQ</b>	<b>21</b>
	Anhang	

01

**ZIELE UND BEDEUTUNG  
FÜR DIE FHH**

# FÜHRUNG IN TEILZEIT...



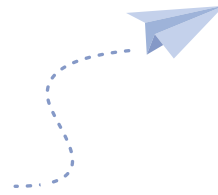
## Ziele und Bedeutung für die FHH

Die FHH ermöglicht bereits seit vielen Jahren die Arbeit in sehr unterschiedlichen Teilzeitformaten. In der FHH sind aktuell (Stand April 2023) rund 15 Prozent der Führungskräfte mit reduzierter Arbeitszeit tätig. Führungsstandems sind dabei ein immer beliebter werdendes Modell der Teilzeitführung. Und das nicht ohne Grund: Sie ermöglichen noch mehr Teilzeitkräften eine verantwortungsvolle Führungsaufgabe wahrzunehmen, ohne an Flexibilität einzubüßen. Die Arbeitsbelastung ist auf zwei Schultern verteilt und die gemeinsame Entscheidungsfindung ermöglicht neue Perspektiven, für die Dienststelle damit im Zweifel noch bessere Lösungen und für die Tandemparteien persönliche Entwicklungsmöglichkeiten.

Mit dieser Broschüre möchten wir interessierten Kolleginnen und Kollegen sowie den Dienststellen das Führen im Tandem als ein zukunftsfähiges Modell nahebringen und Hinweise und Tipps geben, wie sich Führung im Tandem in der hamburgischen Verwaltung realisieren lässt.



# DAS FÜHREN IM TANDEM HAT VIELE VORTEILE



# 1



## KOMBINATION VON KOMPETENZEN

Indem zwei Führungskräfte im Tandem arbeiten, können sie ihre Stärken und Kompetenzen kombinieren. Sie sollten ein gleiches oder zumindest sehr ähnliches Verständnis von Führung haben, im besten Falle aber unterschiedliche sich ergänzende Stärken. Eine Führungskraft kann beispielsweise stark in der strategischen Planung sein, während die andere Führungskraft hervorragende operative Fähigkeiten besitzt. In der Zusammenarbeit können sie ihr volles Potenzial ausschöpfen und eine starke Führungseinheit bilden.

# 2



## DAUERHAFTE SPARRINGPARTNERINNEN UND -PARTNER

Führung ist manchmal „einsam“, und mancher Führungskraft fehlen der kontinuierliche Austausch und das „Sparring“ mit einer Partnerin oder einem Partner auf Augenhöhe. Genau dies kann ein Tandem leisten. Außerdem können durch die Zusammenarbeit von zwei Führungskräften im Tandem unterschiedliche Erfahrungen, Fähigkeiten und Sichtweisen eingebracht werden. Dies führt zu einer breiteren Perspektive und ermöglicht, weitere Lösungsansätze zu entwickeln, aus denen gemeinsam der bestmögliche ausgewählt wird.





## BESSERE ENTSCHEIDUNGEN



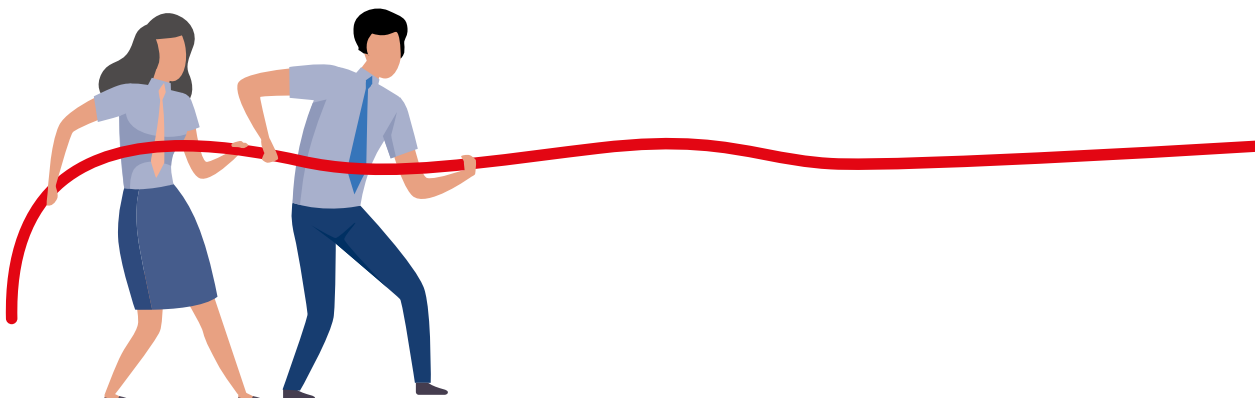
Durch die gegenseitige Ergänzung kann das Risiko von Fehlern und Fehlentscheidungen insbesondere bei sehr komplexen Fragestellungen verringert werden. Die Führungskräfte bringen ihre individuelle Perspektive und Erfahrungen ein, können sich gegenseitig Feedback geben und gemeinsam Lösungen erarbeiten, um potenzielle Risiken zu identifizieren und zu bewältigen. Die Dienststelle erhält damit bessere Arbeitsergebnisse, da diese von zwei Köpfen durchdacht sind.



## „GETEILTES LEID IST HALBES LEID“



Durch die Verteilung der Führungsverantwortung auf zwei Schultern können die Arbeitsbelastung und Verantwortung gleichmäßig aufgeteilt werden. Dies kann sich positiv vor allem auf die mentale Gesundheit auswirken und dazu führen, dass beide Führungskräfte mit dem Druck der Verantwortung besser umgehen und sich noch stärker auf ihre originalen Aufgaben fokussieren können, weil sie jemanden an ihrer Seite wissen, der am gleichen Strang zieht.





## LAUFENDES MENTORING:

Geteilte Führung ist eine hervorragende Möglichkeit, Wissen und Erfahrungen im Tagesgeschäft miteinander zu teilen und die Tandempartnerin bzw. den Tandempartner in der beruflichen und persönlichen Entwicklung zu unterstützen. Das gilt für Tandems, die sich erstmalig einer Führungsaufgabe stellen, genauso wie für Junior-/Seniortandems. Für die Dienststelle bedeutet das ausgeglichene Führungskräfte und damit eine größere Gewähr, dass der Betrieb reibungslos läuft.



## ENTWICKLUNG VON MITARBEITENDEN

Die Zusammenarbeit im Tandem ermöglicht es den Führungskräften, ihre Mitarbeitenden noch gezielter zu fördern und weiterzuentwickeln. Jede Führungskraft kann ihre individuellen Stärken nutzen, um die Mitarbeitenden in verschiedenen Bereichen zu unterstützen und zu coachen. Zudem ist ein Führungstandem für die Anliegen seiner Mitarbeitenden besser erreichbar als eine einzelne Teilzeitführungskraft.

Wichtig ist, dass die Führung im Tandem auch Herausforderungen mit sich bringt, wie beispielsweise ganz zu Beginn ein gutes „Match“ der Tandempartnerinnen und -partner sowie die Notwendigkeit einer klaren Kommunikation, eines guten Zeitmanagements und einer eindeutigen Rollenverteilung. Die Vorteile überwiegen jedoch, wenn die Zusammenarbeit gut funktioniert und die Führungskräfte effektiv zusammenarbeiten.



# WARUM LOHNT ES SICH, FÜHRUNGSTANDEMS ZU ERMÖGLICHEN?

Zusammengefasst soll das Modell der geteilten Führung unter anderem einen Beitrag dazu leisten, mehr Beschäftigte für die Übernahme von Führung zu begeistern, den Anteil von Frauen in Führungsfunktionen zu erhöhen, die Work-Life-Balance aller Geschlechter zu verbessern, das Wissensmanagement zu unterstützen sowie Gestaltungsmöglichkeiten für einen nahenden Berufsausstiegs zu eröffnen. Darüber hinaus kann es auch einen Beitrag zur Gesunderhaltung leisten. Ein Führungstandem bietet die Chance auf noch bessere, durchdachtere Arbeitsergebnisse. Und nicht zuletzt trägt das Modell den Wünschen insbesondere jüngerer Generationen Rechnung und kann so auch die Attraktivität der FHH als Arbeitgeberin steigern.

Mit dem Modell werden alle Beschäftigten angesprochen, die bereits in Führung sind oder das Potenzial für Führung haben und es sich vorstellen können, in reduzierter Arbeitszeit gemeinsam zu führen. Auch für Beschäftigte, die möglicherweise noch unsicher sind, ob die (erstmalige) Übernahme einer Führungsaufgabe für sie infrage kommt, kann die Möglichkeit der geteilten Führung die Entscheidung erleichtern und einen positiven Einstieg in die Führungsverantwortung ermöglichen. Und schließlich kann das Modell für all diejenigen Führungskräfte interessant sein, die gemeinsam mit ihren Dienststellen überlegen, wie der Übergang in den Ruhestand organisiert und rechtzeitig eine gute Nachfolgelösung gefunden werden kann.





02

**WIE KANN GETEILTE FÜHRUNG  
ORGANISIERT WERDEN?**

# GRUNDSÄTZLICHES



Führungstandems im Sinne dieses Leitfadens meinen zwei Führungskräfte der gleichen Hierarchiestufe in einer gemeinsamen Organisationseinheit. Sie tragen gemeinsam die Verantwortung für die Führung der Mitarbeitenden und die strategischen bzw. grundsätzlichen Entscheidungen. Dies setzt neben einer guten Passung der Tandempartnerinnen und -partner auch Akzeptanz bei den unterstellten Mitarbeitenden und eine entsprechende Flexibilität und Aufgeschlossenheit der übergeordneten Führungskraft bzw. Führungskräfte voraus.

Hierbei sind verschiedene Modelle denkbar, je nachdem wie hoch der jeweilige Arbeitszeitanteil ist und wie die jeweilige Regelung der Verantwortlichkeiten und des Aufgabenzuschnitts ausgestaltet ist. Unabhängig vom jeweils gewählten Modell müssen aber gemeinsame Zeiträume zur Abstimmung und Koordination innerhalb des Tandems eingeplant werden. Dies stellte die Dienststellen in der Vergangenheit vor organisatorische Probleme, für die seit Jahresbeginn 2023 jedenfalls eine stellenwirtschaftliche Lösung gefunden werden konnte.



# STELLENÜBERLAPPUNG BEI FÜHRUNGSTANDEMS

Gemäß dem seit 01.01.2023 geltenden Haushaltsbeschluss<sup>1</sup> können bei der Besetzung einer Stelle mit einem Führungstandem für die notwendige zeitliche Überlappung die jeweiligen Arbeitszeitanteile in Summe mehr als 100 % betragen. Eine Überschreitung auf bis zu 120 % ist bei der Nutzung der entsprechenden Stellen möglich.

Das zusätzlich benötigte Budget muss die Dienststelle selbst aufbringen.

1 Senatsdrucksache Nr. 2022/01213



## ORGANISATION

Es gibt kein Standardmodell für Führung im Tandem. Aktuell existieren in der Verwaltung sowohl Tandems, in denen beide Parteien das komplette Aufgabenspektrum abdecken, als auch solche, die sich – neben der Führung der Mitarbeitenden – inhaltlich nahezu überschneidungsfrei aufgeteilt haben.

Der Großteil der bisher im Tandem tätigen Führungskräfte hat sich allerdings für eine Mischform entschieden, d. h. neben der grundsätzlich gemeinsamen Übernahme des Verantwortungsbereichs trägt jeder Einzelne einen „fachlichen Rucksack“ von abgegrenzten Spezialthemen.

Grundsätzlich kann das Tandem sich den Aufgaben- und Verantwortungsbereich untereinander weiter aufteilen. Das ist sowohl von den organisationalen als auch von den persönlichen Anforderungen abhängig und sollte in jedem Einzelfall gut analysiert und abgestimmt werden.

# Analyse

Die Entscheidung, welches Modell der geteilten Führung passend ist, hängt zum einen von den individuellen Erwartungen, zum anderen von einer Analyse des Arbeitsumfeldes und der anstehenden Aufgaben ab.



## Erwartungen klären

Es gilt sowohl die Vorstellungen der jeweiligen Vorgesetzten als auch die des Führungstandems zur zukünftigen Zusammenarbeit zu erfragen und in die abschließenden Überlegungen miteinzubeziehen.



Die Ideen und Erwartungen der beiden Tandemparteien bilden dabei die wichtigste Basis. Zu beantwortende Fragen sind beispielsweise: Wie soll die Arbeitszeit künftig verteilt sein, wer übernimmt welche Zeitfenster? Welches ist das bevorzugte Modell für unser Tandem? Wie möchte ich hinsichtlich XYZ beteiligt werden? Wie wollen wir nach außen auftreten?



Betrachtung des direkten Arbeitsumfeldes: Im Rahmen einer **Aufgabenanalyse** sollte vorab sichtbar gemacht werden, welche Tätigkeiten dem Grunde nach teilbar sind und welche zur Kernaufgabe einer Führungskraft gehören und somit von beiden Tandempartnern übernommen werden müssen.



In die Überlegungen sollten unter anderem die internen und externen Schnittstellen (z. B. zu Kundinnen und Kunden oder Bürgerinnen und Bürgern etc.), Team-/Referatsgröße und -strukturen, Präsenzerfordernisse sowie die Möglichkeit für orts- und zeitflexibles Arbeiten einbezogen werden. Im ersten Schritt kann eine Einteilung der Aufgaben in folgende Kategorien hilfreich sein: Führung, Strategisch, Administration, Operativ. Im zweiten Schritt folgt die Überlegung, welche der letztgenannten Aufgaben mit dem Tandempartner geteilt werden können.

Es sollten **klare Vertretungsregelungen** bei typischen Abwesenheitsanlässen wie Urlaub, kurzfristiger Arbeitsunfähigkeit, Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahme etc. entwickelt werden. Ein gut gepflegter Terminkalender, in dem An-/Abwesenheitszeiten und Zeiten mobiler Arbeit deutlich ersichtlich sind, ist hilfreich.



### Stellvertretung miteinbeziehen

Auch bei einer Führungstätigkeit im Tandem wird es regelmäßig sinnvoll sein, eine Stellvertretung zu benennen – und sei es nur, um verlässlich die Abwesenheitsvertretung zu übernehmen. Andernfalls bestünde z. B. im Urlaubsfall möglicherweise die Erwartung an die im Dienst verbliebene Tandemkraft, temporär Vollzeit zu arbeiten, um eine Vollzeit-Ansprechbarkeit der Führung zu gewährleisten. Mit der Benennung einer Stellvertretung kann zugleich die berufliche Entwicklung innerhalb des Teams unterstützt und gefördert werden.



## Umsetzung

- Nachdem die Rahmenbedingungen abgesteckt wurden, folgt die Umsetzungsphase. Im Kern geht es nun darum, das individuell passende Modell zu finden und mit Leben zu füllen.

Dabei ist es wichtig auch einen Blick auf mögliche Qualifizierungs- und Unterstützungsbedarfe zu haben. Dies kann sich sowohl auf das Funktionieren des Tandems als Ganzes als auch auf z. B. Führungsaspekte einer Tandempartnerin bzw. eines Tandempartners beziehen. Auch technische Fragen, wie etwa zur zusätzlichen IT-Ausstattung etc., können in dieser Phase betrachtet werden, um das Führungstandem gut ins gemeinsame Arbeiten zu bringen.

Es kann sich bei aller gewünschten Flexibilität anbieten, verbindlich (und gegebenenfalls auch schriftlich) zu vereinbaren, wie die Arbeit des Tandems gestaltet werden soll. Inhaltlich umfasst dies unter anderem die Abstimmungen hinsichtlich der Arbeitszeiten, Zusammenarbeit, Verantwortlichkeiten und Aufgabendelegation. Diese Vereinbarung sollte laufend reflektiert werden.

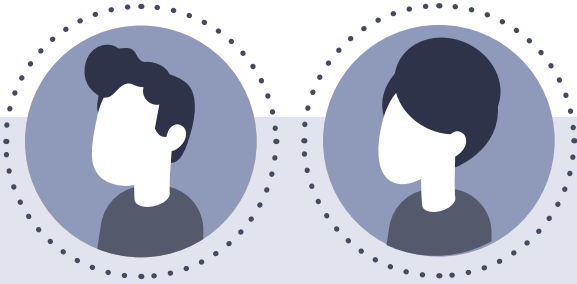
## Regelmäßige Nachschau

Nach einem vereinbarten Zeitraum (z. B. nach einem halben Jahr – bei Bedarf natürlich früher) sollten die Erfahrungen und Erkenntnisse unter den Beteiligten (Führungskräfte im Tandem, die übergeordnete Führungskraft und gegebenenfalls die Personalstelle) im Rahmen einer transparenten und wertschätzenden Kommunikation ausgetauscht werden. Dies dient dazu, mögliche Anpassungsbedarfe zu identifizieren, Vereinbarungen zu treffen und umzusetzen.



03

**WIE KANN DIE DIENSTSTELLE  
UNTERSTÜTZEN?**



## AUSSCHREIBUNGEN PRÜFEN/ ERMUTIGUNGSKLAUSEL

Um das Modell des Führens im Tandem zu unterstützen, ist es sinnvoll bereits vor einer Ausschreibung zu prüfen, ob das Modell in Frage kommt. Es besteht dann die Möglichkeit, in die Ausschreibung eine spezifische Ermutigungsklausel einzufügen, z. B. *„Wir unterstützen flexible Arbeitszeitmodelle. Die ausgeschriebene Aufgabe kann auch von einem Führungstandem wahrgenommen werden.“*

Bei Ausschreibungen, mit denen nach einer zweiten Tandemhälfte gesucht wird, empfiehlt sich die konkrete Benennung bereits bekannter Anforderungen, wie z. B.:

*„Mit der Leitung des Referats durch ein Tandem beschreiten wir Neuland bei der Besetzung einer Führungsfunktion. Die andere Hälfte des Tandems nimmt die Funktion bereits wahr. Bei der Verteilung Ihrer Arbeitszeit sollten Sie ... (als Beispiel: an mindestens zwei Tagen eine ganztägige Besetzung) gewährleisten können.“*

## UMSETZUNG UND BEGLEITUNG



Die Führungstätigkeit im Tandem beginnt in der Regel nach einem erfolgreichen Stellenbesetzungsverfahren (zu den zu beachtenden rechtlichen Aspekten rund um die Bewerbung von Tandems geben die anliegenden FAQs Auskunft). Anschließend können die getroffenen Festlegungen umgesetzt werden. In dieser Phase sollte den Führungskräften seitens der Dienststelle Beratung und Unterstützung angeboten werden. Soweit verfügbar, können auch erfahrene Führungskräfte als Mentorinnen und Mentoren eingesetzt werden. Auch ein externes Coaching-Angebot kann – sofern die Dienststelle die entsprechenden Mittel einsetzen kann – sinnvoll sein, um das Tandem beim Prozess der Rollenfindung zu unterstützen und etwaige Stolpersteine frühzeitig aus dem Weg zu räumen.

Neben den Vorgesetzten kommen hier die Personalabteilung und auch die Personalentwicklerinnen und Personalentwickler als Ansprechpersonen entlang des Prozesses in Frage.



04

**WEITERE KONTAKTE  
UND INFORMATIONEN**

# ANSPRECHPERSONEN IM PERSONALAMT

Diese Broschüre soll eine wirkungsvolle und praxisnahe Hilfestellung bleiben und Mut zum Führungstandem machen. Daher ist eine iterative Weiterentwicklung geplant, d. h., die Inhalte sollen regelmäßig aktualisiert und erweitert werden. Lassen Sie es uns also gerne wissen, wenn Sie wertvolle Hinweise aus der Praxis haben! Als Ansprechpersonen stehen Ihnen die Kolleginnen und Kollegen von P30 und P31 im Personalamt über das Funktionspostfach [fuehrungstandems@personalamt.hamburg.de](mailto:fuehrungstandems@personalamt.hamburg.de) zur Verfügung.



# TANDEMBILITY TEST

Für alle Tandeminteressierten bietet das Personalamt gemeinsam mit dem Start-up „The Jobsharing Hub“ einen sogenannten Tandembility-Test an. Der wissenschaftlich fundierte Tandembility-Test unterstützt interessierte Beschäftigte dabei, zu entscheiden, ob das Arbeiten im Tandem grundsätzlich zu ihnen passt, und zeigt mit Hilfe eines Ampelsystems Stärken und Schwächen auf.

Der Test ist für Beschäftigte der FHH auf der SharePoint-Seite: *Informationen für Tandeminteressierte (ondataport.de)* abrufbar.



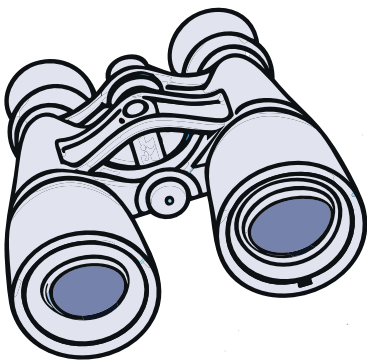
## WIE FINDEN SICH TANDEMS?

Ist bereits eine Tandemhälfte vorhanden und wird eine zweite Hälfte gesucht, erfolgt die Suche über eine klassische Ausschreibung.

Die bisherigen Praxisbeispiele zeigen, dass Tandempartnerinnen und -partner vielfach über bestehende Arbeitskontakte oder im Rahmen von Netzwerken<sup>2</sup> gefunden wurden. Positiv daran ist, dass das Tandem sich bereits kennt und abschätzen kann, ob „die Chemie stimmt“ und die gemeinsame Übernahme einer Führungsaufgabe gut klappen kann.

Ab der Ebene A/E15 kann auch das Personalamt (P31) unterstützen, geeignete Partnerinnen und Partner zu finden.

Auf mittlere Sicht ist geplant, die Bildung von Tandems auch technisch zu unterstützen und eine digitale Plattform für Interessierte anzubieten.



2 Z. B. EAC Netzwerk über P31 (für ehemalige Nachwuchsführungskräfte des PA), Netzwerk für Frauen in Spitzenfunktionen „Women's Networking Lounge“ über P31 (für alle Frauen ab A/E15 aufwärts mit Führungsverantwortung), Ratten-AG (für alle Nachwuchsführungskräfte während der Traineezeit), Väter-Netzwerk (offen für alle Interessierten), WIN-Netzwerk (offen für alle Interessierten), YouNet.

# WEITERE ANGEBOTE

Das Personalamt kann Tandems ab der Besoldungs- und Entgeltgruppe 15 in jeder Prozessphase durch ein externes Coaching unterstützen. In Kooperation mit dem ZAF können Coaches vermittelt werden, die sich auf die Begleitung geteilter Führung spezialisiert haben. Coachings kommen aber natürlich auch für Tandems in Bezahlguppen unterhalb der Ebene 15 in Betracht. Auch hier unterstützt das ZAF gern die Dienststellen.

Des Weiteren kann ein behördenübergreifender Kontakt zu anderen Tandems hergestellt werden. Um die Personalstellen in ihrer Funktion zu unterstützen, ist ein einmal jährlich stattfindendes Austauschformat zum Thema „Führung in reduzierter Arbeitszeit“ geplant. Darüber hinaus wird das Thema auch in bestehenden Arbeitskreisen und Netzwerken z. B. der Gleichstellungsbeauftragten oder der Personalentwicklerinnen und Personalentwickler angesprochen, um so ein breites Wissen über die Möglichkeiten des Führens im Tandem zu schaffen.

Nicht zuletzt beteiligt sich die FHH auch an dem „Round Table“ für Führungstandems, den die Handelskammer Hamburg mit dem Ziel des Austausches und der Vernetzung ins Leben gerufen hat.



05





FAQ

# HINWEISE ZU DEN FAQ

Die FHH ermöglicht seit vielen Jahren die Arbeit in sehr unterschiedlichen Teilzeitformaten. Geteilte Führung, das sog. „Führen im Tandem“ (FiT), ist eine Möglichkeit, die bisher aber noch vergleichsweise selten genutzt wird. Um dies zu ändern, sind in diesen FAQ die gängigsten Fragestellungen im Zusammenhang mit der geteilten Führung zusammengefasst. Ziel dieser FAQ ist es, Dienststellen und Interessierten Entscheidungshilfen zu bieten und Unterstützung bei der Einführung und Umsetzung von geteilter Führung in die Praxis zu geben.

Die hier aufgeführten Fragen und Problemstellungen sind nicht abschließend. In der Praxis können weitere oder anders gelagerte Fragestellungen auftauchen, die vielleicht auch für andere Dienststellen von Interesse sind. Daher sind wir für entsprechende Ergänzungshinweise aus der Praxis dankbar. Gern unterstützen wir Sie auch bei der Beantwortung auftretender Fragen.

Eine wesentliche Voraussetzung für die Umsetzung neuer Führungsmodelle wie des FiT ist der mit dem neuen Führungsleitbild begonnene kulturelle Wandel. Zu diesem gehören:

-  Jederzeitige Verfügbarkeit und Präsenz wird nicht mit Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeitenden gleichgesetzt.
-  Nicht nur die Beschäftigten richten sich und ihr Umfeld auf die Arbeit aus, sondern auch die FHH als Arbeitgeberin schafft die erforderlichen Rahmenbedingungen dort, wo dies möglich ist.
-  Führung in Teilzeit wird als Chance und nicht als Defizit begriffen.
-  Es werden individuelle Wege eingeschlagen: Es gilt im Einzelfall zu erkennen, was für die Organisation, aber auch die Mitarbeitenden realistisch erreichbar ist, ohne dass sich Menschen zwischen der Arbeit und anderen Aufgaben zerreiben müssen.

Das Modell der geteilten Führung soll unter anderem einen Beitrag dazu leisten, generell mehr Menschen – Frauen wie Männer – für Führung zu begeistern, den Anteil von Frauen in Führungsfunktionen zu erhöhen, die Work-Life-Balance bei den Beschäftigten zu verbessern, das Wissensmanagement zu unterstützen sowie neue Gestaltungsmöglichkeiten für den Berufsausstieg zu eröffnen. Nicht zuletzt kann das Modell gegebenenfalls auch als Burnout-Prävention wirken.

## Was ist Führen im Tandem?

Beim FiT oder auch Jobsharing geht es ganz grundsätzlich darum, dass sich in der Regel zwei Personen, die in Teilzeit beschäftigt sind, einen Arbeitsplatz, im Falle des FiT eine Führungsposition, teilen. Hierbei gibt es verschiedene Modelle.

Für die FHH bedeutet FiT, dass zwei Führungskräfte der gleichen Hierarchiestufe eine gemeinsame Organisationseinheit führen. Sie tragen gemeinsam die Verantwortung für die Führung ihrer Mitarbeitenden und die (strategischen) Entscheidungen. Die weitere inhaltliche Aufteilung des Aufgaben- und Verantwortungsbereichs ist sowohl von den organisationalen als auch persönlichen Anforderungen abhängig und muss in jedem Einzelfall abgestimmt werden.

## Wie kann sich ein Führungstandem aufteilen?

Die Zusammenarbeit im Tandem wird erleichtert, wenn es klare Strukturen und Abmachungen gibt, die sowohl den unterstellten Mitarbeitenden als auch in der Hierarchie und bei Arbeitskontakten sowie Kundinnen und Kunden bekannt sind. Je nach Aufgabenbereich ist es möglich, sich als Tandem inhaltlich, zeitlich oder in einer Mischform aus beidem aufzuteilen.

FiT erfordert, sich regelmäßig abzustimmen und hierfür auch entsprechende Zeit einzuplanen.

### **Inhaltliche Teilung:**

Wenn es die Stelle hergibt, ist es möglich, die Aufgaben untereinander aufzuteilen – so kann es beispielsweise sinnvoll sein, dass eine Tandempartnerin oder ein Tandempartner juristische Fragestellungen eines Themenkomplexes und die oder der andere die betriebswirtschaftlichen Fragen des gleichen Bereichs übernimmt.

### **Zeitliche Teilung:**

Die Mitglieder des Tandems arbeiten „wie eine einzige Führungskraft“ – nur zu unterschiedlichen Zeiten. So kann etwa die eine Tandemhälfte montags bis mittwochs, die andere Tandemhälfte mittwochs bis freitags abdecken. Alle Themen werden von dem jeweils anwesenden Mitglied des Tandems übernommen bzw. weiterbearbeitet.

### **Zeitliche Teilung mit zusätzlichen definierten Aufgabenbereichen:**

Die Tandempartnerinnen bzw. Tandempartner arbeiten hinsichtlich klar definierter Arbeitspakete „wie eine einzige Führungskraft“ und übernehmen einen zusätzlichen, klar definierten Aufgabenbereich als fachlichen Rucksack. Das kann z. B. die Übernahme einer Funktion in einem externen Gremium, das Engagement in der betrieblichen Weiterbildung, aber auch die Zuständigkeit für Spezialthemen außerhalb des Tagesgeschäfts sein.

## Wer legt fest, wie die Aufteilung erfolgt?

Idealerweise haben die beiden Tandemmitglieder erste Ideen bereits zum Zeitpunkt der Bewerbung entwickelt. Nach der Entscheidung, die Stelle mit dem Tandem zu besetzen, wird es sich bei der weiteren Festlegung immer um einen Abstimmungsprozess zwischen dem Tandem und der jeweiligen Führungskraft handeln. Wenn sich alle Beteiligten im Vorfeld mit ihren jeweiligen Erwartungshaltungen auseinandergesetzt haben und sie die aus der Aufgabe heraus zu berücksichtigenden Notwendigkeiten begreifen, beschleunigt das die Einigung. Das darf dabei als iterativer Prozess wechselseitigen Lernens verstanden werden – die Zusammenarbeit im Tandem und mit Mitarbeitenden sowie Vorgesetzten soll sich möglichst „einschwingen“ dürfen.



FINANZEN

## Wie kann die Dienststelle die zusätzlichen Stellenanteile von der FB erhalten? (120%-Regelung ab 2023)

Der Haushaltsbeschluss zum Haushaltsplan 2023/2024 enthält nachstehende Formulierung:

„Der Senat wird ermächtigt, jeweils bis zu 0,2 Planstellen für Beamtinnen und Beamte neu zu schaffen, um eine Leitungsfunktion mit einem Führungstandem zu besetzen. Die Planstellen sind mit dem Vermerk „künftig wegfallend nach Beendigung der Aufgabewahrnehmung als Führungstandem“ zu versehen. Für die Ausbringung der Stellen bedarf es der Einwilligung der für die Finanzen zuständigen Behörde.“ (Antrag der Dienststelle beim planführenden Referat der Finanzbehörde)

Das notwendige Budget ist seitens der jeweiligen Dienststelle aufzubringen.



## Wie finden sich Tandems?

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie sich ein Führungstandem bildet. Jede dieser Möglichkeiten hat Vor- und Nachteile, die nachfolgend möglichst umfassend dargestellt werden sollen.

Ist bereits eine Tandemhälfte vorhanden und wird eine zweite Hälfte gesucht, erfolgt die Suche über eine klassische Ausschreibung.

Die bisherigen Praxisbeispiele zeigen, dass Tandempartnerinnen und -partner vielfach über bestehende Arbeitskontakte oder im Rahmen von Netzwerken gefunden wurden. Ab der Ebene A/E15 kann auch das Personalamt (P31) unterstützen, geeignete Partnerinnen und Partner zu finden.

Auf mittlere Sicht ist geplant, die Bildung von Tandems auch technisch durch eine Datenbank Tandem-Interessierter zu unterstützen.

Sehr wichtig ist es, auf die Auswahl der passenden Tandempartnerin oder des -partners besondere Sorgfalt zu verwenden. Es ist nicht von Nachteil, sondern eher von Vorteil, wenn Menschen mit unterschiedlichen Stärken und Schwerpunkten sich zusammentun – genau daraus kann der Mehrwert eines Tandems auch für die Organisation entstehen, die mehr Kompetenzen als bei einer einzelnen Person gewinnt. Werte und Vorstellungen von Führung und Zusammenarbeit sollten aber ähnlich sein und zueinander passen, und natürlich sollte auch die persönliche Chemie stimmen.

## Wie geht das, wenn das Tandem im Rahmen des Ausschreibungsverfahrens zusammengeführt wird?

Die Tandempartnerinnen bzw. Tandempartner stehen in dieser Variante vorher nicht fest, sondern werden im Rahmen des Auswahlverfahrens gefunden. Die Initiative für die Besetzung der Stelle mit einem Führungstandem geht hier in der Regel von der Dienststelle aus, die sich im Idealfall bereits im Vorfeld der Ausschreibung mit der Möglichkeit eines Führungstandems auseinandergesetzt hat. Oder die Idee einer Tandembesetzung entsteht im Verlaufe des Ausschreibungsprozesses, wenn absehbar ist, dass die zur Auswahl vorgesehene Person mit reduzierter Arbeitszeit antritt.

Vorteil dieser Variante ist die große Flexibilität, da die Tandempartnerinnen bzw. Tandempartner im Vorfeld nicht feststehen und sich jeweils unabhängig voneinander im Auswahlverfahren durchsetzen müssen. Entsteht ein Tandem auf diese Weise, sollte die Dienststelle ein besonderes Augenmerk darauf legen, das Tandem insbesondere in der Anfangsphase gut zu begleiten und gegebenenfalls Unterstützungsangebote zu machen. Die Tandempartnerinnen bzw. Tandempartner müssen einander und ihr jeweiliges Führungs- und Werteverständnis erst kennenlernen und miteinander in Einklang bringen. Dies kann herausfordernd sein.

## Was ist zu beachten, wenn zwei Personen sich gemeinsam als Tandem bewerben?

Bei diesem Modell findet bzw. kennt sich das potenzielle Führungstandem schon vor einer Bewerbung. Diese Kontakte können beispielsweise aus dem Arbeitsalltag, aus dem EAC-Netzwerk / Women's Networking Lounge von P31 oder Mitarbeitenden-Netzwerken wie z. B. dem YouNet, WIN oder dem Väternetzwerk entstehen.

Allerdings müssen sich auch bei dieser Variante des Matchings beide Bewerbende unabhängig voneinander im Auswahlverfahren durchsetzen (vgl. den Punkt „Auswahl“) und können nur dann gemeinsam als Tandem besetzt werden, wenn sie auch die beiden ersten Plätze des abschließenden Bewerberrankings einnehmen.

## Kann eine bestehende Führungskraft mit einer Tandempartnerin oder einem Tandempartner ergänzt werden?

Diese Variante kann genutzt werden, wenn beispielsweise eine bereits aktive Führungskraft ihre Arbeitszeit reduziert. In diesem Fall kann die Dienststelle den freiwerdenden Stellenanteil als Teilzeitstelle ausschreiben. Um diesen „Stellenrest“ attraktiver zu machen, kann dieser unter Umständen mit den von der FB zur Verfügung gestellten 0,2 Stellenanteilen erweitert werden.

Diese Variante des Tandem-Matchings kommt auch dann in Frage, wenn im Rahmen eines Ausschreibungsverfahrens eine Führungskraft mit reduzierter Arbeitszeit gewonnen wurde und kein Tandem aus der Ausschreibung zustande gekommen ist. Die Dienststelle kann den frei gebliebenen Stellenanteil dann ergänzend ausschreiben.

Entsteht ein Tandem auf diese Weise, sollte die Dienststelle ein besonderes Augenmerk darauf legen, dieses insbesondere in der Anfangsphase gut zu begleiten und bei Bedarf Unterstützungsangebote zu machen. Die Tandempartnerinnen bzw. Tandempartner müssen einander und ihr jeweiliges Führungs- und Werteverständnis erst kennenlernen und miteinander in Einklang bringen. Dies kann herausfordernd sein.

## Wie kann ich als Dienststelle eine Position für ein Führungstandem ausschreiben?

Stellenausschreibungen dürfen aufgrund der rechtlichen Rahmenbedingungen nicht von vornherein auf Tandems beschränkt werden. Dies würde vollzeitbeschäftigte Mitarbeitende benachteiligen.

Jedoch ist es möglich, bereits in der Ausschreibung die Möglichkeit der Besetzung mit zwei Personen deutlich zu machen. Hierzu kann beispielsweise eine entsprechende Formulierung als Ermutigungsklausel in die Stellenausschreibung aufgenommen werden (z. B. „Eine Besetzung der Stelle ist auch im Tandem möglich.“).

Im Falle einer Tandembesetzung ist eine Besetzung der Stelle mit 120 % denkbar.

## Vollzeit, Teilzeit oder Tandem?

Gemäß HmbGleG sind grundsätzlich alle Arbeitsplätze einschließlich derjenigen mit Vorgesetztenfunktion und Leitungsaufgaben für die Wahrnehmung in Teilzeit geeignet und entsprechend auszuschreiben. Für die Dienststellen bedeutet dies, dass sie sich bereits vor der Stellenausschreibung mit der Frage befassen müssen, wie eine Wahrnehmung der Aufgaben in Teilzeit ermöglicht werden könnte.

Das Modell des FiT ist eine Variante, um Beschäftigten in Teilzeit die Übernahme einer Führungsposition zu ermöglichen. Sofern seitens der Dienststelle dieses Modell in Betracht kommt, ist es sinnvoll, bereits in der Stellenausschreibung, sowohl

bei teilzeitgeeigneten als auch bei Stellen, die ausnahmsweise nur in Vollzeit ausgeschrieben werden, auf die Möglichkeit eines Führungstandems hinzuweisen.

Die Bereitschaft zur Übernahme der Stelle als Teil eines Tandems darf jedoch nicht zur Voraussetzung für die Bewerbung gemacht werden (es sei denn, es wird explizit eine Tandemhälfte ausgeschrieben).

## Welche Überlegungen sind im Vorfeld einer Stellenausschreibung anzustellen?

Es ist sinnvoll, sich bereits vor der Ausschreibung zu überlegen, wie eine geteilte Führung in der Praxis für die Dienststelle aussehen kann. Welche Erwartungen sind mit einem möglichen Tandem verknüpft und wie kann die praktische Umsetzung aussehen? Welche Stundenumfänge seitens der Bewerbenden sind möglich? Wie soll die Aufteilung erfolgen? Es lohnt sich, diese und weitere Fragen bereits vor der Ausschreibung soweit möglich zu beantworten, um im Auswahlprozess klarer zu sein. Es darf davon ausgegangen werden, dass potenzielle Interessierte noch vor der Bewerbung den Kontakt zur Dienststelle suchen und genau diese Fragen stellen.

## Muss für die Besetzung einer Stelle mit einem Tandem zwingend eine Stellenausschreibung erfolgen?

Die Regularien für eine rechtmäßige Personalauswahl (Ausschreibungspflicht, Bestenauslese etc.) gelten in gleicher Weise für Stellen, die mit einem Tandem besetzt werden (sollen). Dementsprechend können bestehende Ausnahmen von der Ausschreibungspflicht laut der jeweils geltenden Stellenanordnung auch auf „Tandemstellen“ angewendet werden. Gleichwertige Umsetzungen bzw. Versetzungen sind grundsätzlich ausschreibungsfrei möglich.



BEWERBUNG

## Können sich Personen unterschiedlicher Statusgruppen (Tarifbeschäftigte und Beamte) als Tandem bewerben?

Ja, das ist grundsätzlich möglich, sofern die ausgeschriebene Stelle für beide Statusgruppen beschrieben ist.

## Können sich Personen unterschiedlicher Wertigkeiten als Tandem bewerben?

Ja, das ist grundsätzlich möglich, soweit die sich Bewerbenden die konstitutiven Anforderungen der Ausschreibung erfüllen.

Die Bewertung von Bewerberinnen bzw. Bewerbern aus unterschiedlichen Statusämtern bzw. Eingruppierungen, deren Beurteilungen sich auf die Bewertung ihrer innegehabten Dienstposten beziehen, erfolgt im Rahmen der Bestenauslese wie in jedem anderen Auswahlverfahren auch. Wird beispielsweise nur die Laufbahnbefähigung gefordert, eröffnet dies Personen aus niedrigeren Statusämtern/Eingruppierungen grundsätzlich den Zugang zur Bewerbung.

Für den Beamtenbereich gilt allerdings grundsätzlich das Verbot der sog. Sprungbeförderung, d. h., für den Teil des Tandems, welcher sich mehr als ein Statusamt unterhalb des zu vergebenden Dienstpostens befindet, muss bei der zweiten Beförderung auf dem gleichen Dienstposten die Stelle theoretisch nochmals ausgeschrieben werden. Ausnahmen hierzu regelt die Stellenanordnung. In aller Regel wird die Behörde in einem solchen Fall sinnvollerweise beim Personalamt einen ausnahmsweisen Verzicht auf die Ausschreibung beantragen.

## Können sich Personen als Tandem bewerben, die unterschiedlichen Laufbahnen angehören?

Grundsätzlich soll sich nach dem Grundsatz des Laufbahnprinzips jede Stelle möglichst eindeutig einer Laufbahn zuordnen lassen und sollen nur im Ausnahmefall Bewerbende mit Laufbahnbefähigungen unterschiedlicher Fachrichtungen (z. B. der Allgemeinen und der Technischen Dienste) zugelassen werden. In der Praxis gewinnen diese Ausnahmen aber mehr und mehr Relevanz, weil es häufig Stellen gibt, die sich nicht eindeutig einer Laufbahnfachrichtung zuordnen lassen. Die Stelle eines Sozialdezernenten z. B. wird sowohl für Bewerbende aus der Allgemeinen Verwaltung, für sozialpädagogische Kräfte als auch für Ärztinnen und Ärzte geeignet sein können.

Sofern eine Ausschreibung sich also an zwei oder mehr Laufbahnen richtet und richten darf, lautet die Antwort: Ja!

## Können sich die Tandempartnerinnen bzw. die Tandempartner mit einer gemeinsamen Bewerbung als Tandem bewerben?

Grundsätzlich müssen beide Bewerbende sich im Verfahren allein präsentieren und durchsetzen. Daher muss jede bzw. jeder Bewerbende eine eigene Bewerbung einreichen. Jedoch ist es möglich, z. B. ein gemeinsames Anschreiben der jeweiligen Bewerbung hinzuzufügen, um die ausschreibende Stelle darüber zu informieren, dass und mit wem man sich gemeinsam auf die Stelle bewirbt (und ob man die Bewerbung auch aufrechterhält, wenn nur eine der beiden Bewerbenden erfolgreich ist). Die Bewertung der Bewerbung durch die ausschreibende Stelle muss jedoch für jede Person, die sich bewirbt, individuell erfolgen.



## Was ist im Auswahlverfahren grundsätzlich zu beachten?

Im Auswahlverfahren sind Eignung, Befähigung und fachliche Leistung der Bewerberinnen und Bewerber unter vollständiger Ausschöpfung der vorhandenen Erkenntnisquellen (dienstliche Beurteilungen, eignungsdiagnostische Verfahren sowie übrige Bewerbungsunterlagen) zu ermitteln.

Auswahlentscheidungen dürfen grundsätzlich nicht losgelöst vom Vergleich der dienstlichen Beurteilungen getroffen werden. Diese sind nach der Rechtsprechung der Verwaltungsgerichte vorrangig gegenüber anderen Erkenntnismitteln wie z.B. Vorstellungsgesprächen oder Assessment-Centern.

Auch wenn der Leistungsvergleich grundsätzlich auf Basis der aktuellen dienstlichen Beurteilung stattzufinden hat, können die Kriterien, die für die Besetzung der Stelle erforderlich und nicht bzw. nicht ausreichend in der Beurteilung abgebildet sind, im weiteren strukturierten Verfahren abgeprüft werden.

Eine Eignung als Teil eines Führungstandems kann dann Auswahlkriterium sein, wenn eine zweite Tandemhälfte gesucht wird. Darüber hinaus wären im nicht konstitutiven Bereich Kriterien wie beispielsweise das Kooperationsverhalten, die Teamfähigkeit, die Sozialkompetenz oder Ähnliches bewertbar.

## Was ist beim Auswahlverfahren zu beachten, wenn sich ein Tandem beworben hat?

Alle sich Bewerbenden treten im Auswahlverfahren eigenständig auf und zeigen sich auch einzeln in der Eignungsdiagnostik und/oder vor dem Auswahlgremium. Eine mögliche Tandemerfahrung spielt im derzeitigen Beurteilungswesen keine Rolle im Sinne eines eigenen Kriteriums und kann allenfalls bei „beurteilungsrelevanten Besonderheiten“ vermerkt werden. Aber: Die in der Beurteilung zu den Kriterien „Kooperation“, „Kommunikation“ und „Organisation“ vom jeweiligen Vorgesetzten getroffenen Aussagen, die auch an bereits praktizierter Tandemtätigkeit festgemacht werden können, können im Verfahren ausgewertet werden, soweit diese Eigenschaften in der Ausschreibung gefordert sind.

## Gibt es Unterschiede bei der Bewertung von Tandembewerbungen und Einzelbewerbungen?

Hier besteht kein Unterschied zu einer Auswahl allein zwischen Vollzeitbewerbenden. Bewirbt sich die bestbewertete Person um eine Vollzeitposition, erhält sie sie. Bewerben sich die beiden bestbewerteten Personen um eine Vollzeitstelle im Tandemmodell, erhalten sie sie.

## Kann die Dienststelle im Rahmen des Auswahlverfahrens entscheiden, eine Stelle mit einem Tandem zu besetzen, auch wenn dies nicht in der Ausschreibung benannt worden ist?

Ja, dies ist grundsätzlich möglich.

## Wie ist damit umzugehen, wenn nur ein Teil des Tandems im Auswahlverfahren überzeugt?

Nach dem Prinzip der Bestenauslese kann das Tandem in der ursprünglich angedachten Konstellation nicht zum Zuge kommen, wenn eine Tandempartnerin oder ein -partner überzeugt und auf Platz 1 des Bewerbenden-Rankings liegt, die zweite Person aber nicht auf Platz 2. Es würde ansonsten eine nicht zulässige Benachteiligung der auf Platz 2 liegenden Person bedeuten.

Um in einem solchen Fall nachfolgende Bewerbende gegebenenfalls als den zweiten Teil eines Tandems berücksichtigen zu können, müssten die davor liegenden (Vollzeit-)Bewerbenden entweder ihre Bewerbung freiwillig zurückziehen oder aber befragt werden, ob sie selbst dem Tandem beitreten und die Stelle in Teilzeit übernehmen möchten. Dies ist zwar – je nach den Umständen des Einzelfalls – eine grundsätzlich denkbare, aber in vielen Fällen eher theoretische Option: Die dann neuen Tandempartnerinnen oder -partner kennen sich nicht; die Person, die sich in Vollzeit beworben hat, wird nicht ohne Weiteres auf Teilzeit „umschwenken“ wollen oder können.

Es bleibt dann unter Umständen nur die Möglichkeit, die bestplatzierte Person – wenn sie an ihrer Bewerbung auch ohne die Wunsch-Tandempartnerin bzw. den Wunsch-Tandempartner festhält – auszuwählen und die zweite Hälfte neu auszusuchen.

### UMSETZUNG IN DER PRAXIS

## Wie kann das Führungstandem auch nach außen als solches auftreten (Sichtbarkeit beider)?

Die technischen Möglichkeiten, das Führungstandem nach außen als solches darzustellen, erfordern ein wenig Kreativität. Das Hamburg Service Infosystem (HaSi) bietet keine Möglichkeit, mehrere Personen als Vorgesetzte einer Person zu hinterlegen.

In der Praxis haben sich teilweise gemeinsame Funktionspostfächer, über die das Tandem erreichbar ist, bewährt.

Eine weitere Möglichkeit, die in der Praxis schon Anwendung gefunden hat, ist es, die Mitarbeitenden in HaSi formal aufzuteilen. Dies ist z. B. mit Blick auf die Teilnahme an Führungsfortbildungen sinnvoll. Im praktischen Tun muss diese Aufteilung nicht zwingend Auswirkungen haben.



## Wie ist damit umzugehen, wenn ein oder beide Tandemmitglieder die Arbeitszeit erhöhen wollen?

Grundsätzlich besteht bei teilzeitbeschäftigten Beamtinnen bzw. Beamten und Richterinnen bzw. Richtern immer ein gewisses personalwirtschaftliches Risiko fehlender Stellenanteile, da diese Berufsgruppen nach dem Grundsatz der Hauptberuflichkeit (Art. 33 Abs. 5 GG) einen Rechtsanspruch auf einen Vollzeitarbeitsplatz geltend machen können.

Dies können sie unabhängig von der Frage tun, ob die Dienststelle haushaltsmäßige Stellenanteile frei zur Verfügung hat oder nicht. Im Beamtenbereich kommt dann zur Auflösung solcher Problemfälle eine Um- bzw. Versetzung im Bereich des Dienstherrn in Betracht. Dies würde auch zur Auflösung des bestehenden Führungstandems führen.

In der Praxis wird es sich bewähren, hier in einem engen und vertrauensvollen Austausch mit den Tandemmitgliedern zu sein, um über etwaige Pläne frühzeitig Kenntnis zu erlangen und gemeinsame Lösungswege zu finden. In aller Regel ist den Tandemmitgliedern bewusst, dass das Konstrukt davon lebt, dass für eine gewisse Zeit und mit einiger Verlässlichkeit die vereinbarten Arbeitszeitmodelle auch tatsächlich realisiert werden.

## Welche Rolle hat die Stellvertretung, wenn die Führungsposition von einem Tandem eingenommen wird?

Die Rolle der Stellvertretung kann unterschiedlich gehandhabt werden. Sie hat auch in Modellen, in denen die Leitungsposition mit einem Tandem besetzt ist, ihre Rolle und Berechtigung und sollte grundsätzlich den Standardfall darstellen.

Ein dauerhafter Verzicht auf eine Stellvertretung für das Tandem birgt das Risiko, dass zusätzlich Aufgaben auf das Team oder Tandem übergehen und das Gelingen des Tandems damit gefährden. So könnte der z. B. in Urlaubszeiten anwesende Teil des Tandems sich ohne Vertretung der Leitung der Erwartungshaltung ausgesetzt sehen, nun temporär in Vollzeit zu arbeiten.

Es gibt jedoch bei der FHH auch Tandems, die sich gegenseitig vertreten und für die keine weitere Stellvertretung eingesetzt ist. Hier kann dann der freie Stellenanteil kreativ (beispielsweise für eine Erhöhung auf über 120 %) genutzt werden.

Grundsätzlich hängt die Entscheidung von den Bedarfen der Dienststelle und den vorhandenen Stellenanteilen ab. Insgesamt ist es wichtig im Blick zu behalten, dass das Führungstandem in aller Regel lediglich eine einzelne Stelle besetzt und insofern auch nur das leisten kann und soll, was zu dieser gehört.

## Was ist bei der Beurteilung von Mitarbeitenden bei einem Führungstandem zu beachten?

Das Beurteilungswesen verlangt eine klare Zuordnung einer bzw. eines Erstbeurteilenden. Nach der aktuellen Regelungslage könnte im Fall eines Führungstandems die jeweils zweite Person als mitwirkende Person in der Beurteilung benannt werden (Nr. 3.7 Abs. 5 BeurRL-FHH).

## Was ist bei der Beurteilung des Tandems zu beachten?

Wie schon beim Auswahlverfahren gilt auch hier, dass jede Person des Tandems einzeln beurteilt wird.



# IMPRESSUM

**Herausgeber:**

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg  
Personalamt  
Volker Wiedemann  
Steckelhörn 12  
20457 Hamburg  
Tel. 040 42831-2272

**Redaktion und Ansprechpartnerinnen:**

Michaela Völker-Klein  
Tanja Bauermeister  
fuehrungstandems@personalamt.hamburg.de

**Gestaltung:**

Kerstin Herrmann, kwh-design

Clips von stock.adobe.com:

S. 1, S. 6 unten, S. 12, S. 13: topvectors, S.4 oben: Rawpixel.com, S.4 unten,  
S. 14: WinWin, S. 5, S. 7: Alwie99d, S. 6 oben, S. 10, S. 16, S. 34: VectorMine,  
S. 8: jenny on the moon, S. 11, S. 18, S. 20: Rudzhan, S. 19 oben: naum.

Februar 2024 Version 1.0