

Im Tandem fährt es sich schneller

PRAXIS. Jobsharing für Führungskräfte ist noch wenig verbreitet. Vier Beispiele zeigen, wie sich dieses Arbeitszeitmodell erfolgreich umsetzen lässt.

Von **Petra Köppel**

Jobsharing – Chaos oder Chance? Während Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in einer Arbeitsplatzteilung eine Chance auf mehr Flexibilität, Kreativität, Anspruch und Erfahrungsaustausch erkennen, befürchten Arbeitgeber zunächst meist mehr Unübersichtlichkeit und Unsicherheit. Tatsächlich gewinnen Arbeitgeber jedoch an Attraktivität: So können insbesondere Führungskräfte Beruf und Freizeit leichter vereinbaren, wenn sie ihre Aufgaben mit einem Jobsharing-Partner teilen.

Das Prinzip des Jobsharing

Zwar gibt es Jobsharing als eine Form der Teilzeitbeschäftigung im deutschsprachigen Raum bereits seit den 1980er-Jahren, doch noch kennen viele Vorgesetzte es nicht im eigenen Team. Sie hegen häufig Vorbehalte, dass ein Tandem weniger leistungsfähig ist. Auch besteht traditionell die Meinung, dass Führung nicht teilbar sei. Zudem befürchten nicht nur Vorgesetzte, sondern auch Kollegen, Teammitglieder, Kunden und Geschäftspartner, dass zwei statt einem Ansprechpartner zu Verwirrung führen – statt einer Chance wird Chaos gesehen.

Das Prinzip von Jobsharing liegt darin, dass sich zwei Führungskräfte eine Stelle teilen und im Tandem arbeiten. Meist liegt der Wunsch zugrunde, sich in Teilzeit zu engagieren, sei es, um die Führungsposition mit Familie zu vereinbaren oder auch, um sich ehrenamtlich

zu engagieren oder in den Jahren vor der Rente kürzer zu treten und andere zum Zuge kommen zu lassen. Die Aufteilung kann nach Aufgaben, Zuständigkeiten für Teammitglieder oder Arbeitstagen erfolgen.

Jobsharing in der Praxis: Vier Vorbilder

In der Praxis entwerfen die Jobsharing-Partner meist selbst eine für sie passende Zeit- und Aufgabenteilung, die sie ihren Vorgesetzten und der Personalabteilung vorschlagen. Dabei gilt als wesentlich, dass sie die Vorteile für alle Beteiligten darstellen: ihre Eigenverantwortung, ihre Motivation, ihr Vertrauen zueinander und die daraus resultierende Verlässlichkeit auch für das Unternehmen – und selbstverständlich die Akkumulation verschiedener Qualifikationen. Vorgesetzte sind letztendlich häufig überrascht, wie reibungslos Jobsharing funktioniert. Inzwischen kann man sogar beobachten, dass sich Vorgesetzte gerne mit einem Tandem in ihren Reihen schmücken und sich damit als fortschrittliche Führungskraft profilieren.

Vorbilder wie bei Unilever, Lufthansa, Nestlé und der Versicherungskammer Bayern helfen sowohl anderen Führungskräften als auch Arbeitgebern dabei, Jobsharing kennenzulernen und eigene Möglichkeiten auszuloten. Vier Tandems stellen wir im Folgenden vor.

Mutige Pioniere bei Unilever

Sybille Hartmann, Jahrgang 1964, ist verheiratet und hat zwei erwachsene Kinder. Nach ihrem Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften übernahm sie

1989 bei Unilever verschiedene Positionen in der Finanzabteilung, der Supply Chain, in der Pensionskasse und im Audit. Sie verfügt über zwölf Jahre Jobsharing-Erfahrung in unterschiedlichen Funktionen. Seit dem 1. April 2017 ist sie Financial Controller für DACH in Vollzeit.

Elisabeth Stute, Mutter zweier Teenager, begann nach dem Studium der Wirtschaftsinformatik ihre Karriere bei Unilever in Wien. Sie hatte verschiedene Positionen in den Bereichen Finanzen und IT im In- und Ausland inne, bevor sie nach Hamburg wechselte. Nach über zwölf Jahren im Jobsharing mit Sybille Hartmann ist sie seit April 2017 als Operations Director in einer 80-Prozent-Stelle für DACH verantwortlich.

Sybille Hartmann und Elisabeth Stute lernten sich über Unilever kennen, als sie zusammen im Bereich Finanzen für das Eiscreme-geschäft tätig waren. Beide hegten den Wunsch, mehr Zeit für ihre Kinder zu haben und sich weniger für Beruf und Familie gleichzeitig abstrampeln zu müssen. Sie schlugen ihrem damaligen Vorgesetzten vor, sich ihre Arbeit zu teilen, und stießen auf offene Ohren: Ihr Chef stand dem damals weitgehend unbekanntem Konzept Jobsharing offen gegenüber. Das Rezept der zweifachen Mütter war so einfach wie erfolgreich: Sie überlegten gemeinsam, wie sie ihre Arbeit so organisieren, dass die Firma nur minimale Veränderungen mitbekommt. Ihre Maxime war, dass weder interne noch externe Kunden einen Qualitätsunterschied bemerken. In ihrer zwölfjährigen Jobsharing-Zeit bekleideten die beiden vier verschiedene Positionen



© UNILEVER



© LUFTHANSA



© NESTLE



© VERSICHERUNGSKAMMER BAYERN

und wurden sogar einmal befördert. Als Höhepunkt teilten sie sich den Vorstandsposten im Bereich Pensionskasse. Gemeinsam war der Weg mit kleinen Kindern deutlich leichter zu bewältigen.

Seit dieser Mütterinitiative ist Jobsharing bei Unilever nicht mehr wegzudenken. Nach dem Vorbild von Sybille Hartmann und Elisabeth Stute

entwickelten weitere Führungskräfte Tandemposten. Jobsharing und Führung in Teilzeit haben sich bewährt – nicht nur für die Familie, auch für die Firma.

Ein Tandem bei Lufthansa hebt ab

Dorothe Gasse startete ihre Karriere als internationale Wirtschaftsingenieurin und landete dank ihrer Leidenschaft

Erfolgreich im Tandem: Sybille Hartmann und Elisabeth Stute, Unilever (oben links); Dorothe Gasse und Dr. Anna-Katharina Schröder, Lufthansa (oben rechts); Dr. Virginia Bastian und Maja Reischl, Nestlé (unten links); Verena Haller und Claudia Duldinger, Versicherungskammer Bayern (unten rechts).

für die Luftfahrt zunächst bei Fraport am Großflughafen. 2008 wechselte sie in das Infrastrukturkostenmanagement der Deutschen Lufthansa. Dort traf sie ihre heutige Tandempartnerin Anna-Katharina Schröder.

Anna-Katharina Schröder ist Rechtsanwältin. Bereits im zarten Alter von 23 Jahren begann sie bei der Deutschen Lufthansa. 2008 promovierte sie im Luft-sicherheitsrecht. Nach einem Einsatz als Referentin für Infrastruktur wechselte sie in das Kostenmanagement der Lufthansa und spezialisierte sich auf Gebühren- und Europarecht.

Bereits im Infrastrukturkostenmanagement arbeiteten Anna-Katharina Schröder und Dorothe Gasse eng zusammen. Sie erkannten schnell, wie praktisch sich ihre unterschiedlichen Qualifikationen ergänzten: Die Rechtsanwältin und die Wirtschaftsingenieurin verhandelten mit geballter Kompetenz mit Flughafenbetreibern und mit Bundes- und Landesbehörden und koordinierten die politisch-rechtliche Zusammenarbeit mit Verbänden der Luftfahrt.

Beide nahmen sich eine Elternzeit. Zurück im Job wollten sie wieder als Führungskräfte arbeiten – aber nicht in Vollzeit. So steckten Anna-Katharina Schröder und Dorothe Gasse die Köpfe zusammen und entwickelten ein „shared leadership“. Als Ergebnis wechselten sie gemeinsam in die Abteilung des Chefpiloten und bauten dort ein „lean office“ auf. Sie haben sich bewusst für eine thematische Aufteilung mit einem identischen Teilzeitfaktor bei einer Vier-Tage-Woche und einer Fünf-Tage-Woche entschieden. Durch intensiven Austausch einerseits und eine den jeweiligen Stärken basierende gegenseitige Unterstützung andererseits ist eine Vertretung jederzeit möglich. Die Mitarbeiterführung und disziplinarische Verantwortung wird gemeinsam übernommen.

In erster Linie hat die Kombination ihrer Stärken Vorgesetzte und Kollegen überzeugt. Damit hebt sich das Tandem der Lufthansa positiv von Einzelkandi-

daten ab. Schwierigkeiten sind im Berufsalltag unumgänglich – egal ob im Tandem oder ohne Tandempartner. Durch intensive Kommunikation und Feedback lassen sie sich im Duo mit einem Sparingspartner jedoch einfacher meistern.

Seit nun über zwei Jahren leiten Anna-Katharina Schröder und Dorothe Gasse im Tandem ein bereichsübergreifendes Team: Gemeinsam sind sie für die kaufmännischen und rechtlichen Crewservicethemen im Flugbetrieb verantwortlich. Nach mittlerweile fünf Jahren Jobsharing-Erfahrung – davon zwei Jahren in der Führung – steht die Vereinbarkeit von Familie und Beruf weiterhin im Vordergrund, jedoch rückte das „voneinander Lernen“ in den Fokus. Die beiden Spezialistinnen wagten einen Modellversuch: Ihr Jobsharing basiert auf der Komplementarität ihrer unterschiedlichen Qualifikationen. Der Erfolg gibt ihnen recht: Sowohl die Verhandlungspartner als auch die Lufthansa sind von der Führung mit zwei Köpfen überzeugt. Jobsharing wird nun als festes Angebot bei der Lufthansa etabliert.

„Geteilte“ Geschäftsleitung bei Nestlé

Virginia Bastian ist promovierte Psychologin. Sie war zunächst als Bera-

terin in der Personal- und Organisationsentwicklung tätig, bevor sie 2008 zur Nestlé Deutschland AG ins Human Resources Management wechselte. 2013 ging sie als Regional HR-Direktorin und Mitglied der Geschäftsleitung zu Nestlé Purina. Nach zwei erfolgreichen Jahren im Tandem leitet sie seit 2017 in Vollzeit ein globales HR-Projekt im deutschen Markt.

Maja Reischl, Diplom-Kauffrau, absolvierte ein Traineeprogramm bei der Commerzbank. 2004 begann sie im Personalbereich bei Nestlé in Deutschland. 2014 übernahm sie als Regional HR-Direktor bei Nestlé Purina die Elternzeitvertretung für Virginia Bastian – als Mitglied der Geschäftsleitung. Anschließend teilte sie sich mit Bastian die Position. Inzwischen ist Reischl Teil eines internen Projektteams

Als HR-Direktorin und Mitglied der Geschäftsleitung pendelte Virginia Bastian für ihren Job 200 Kilometer einfache Strecke und war zudem viel auf Dienstreisen unterwegs. Als ihr Baby kam, war dies kaum zu bewältigen. So tat sie sich mit Maja Reischl, ihrer Elternzeitvertretung, zusammen, die aufgrund ihrer Kinder Teilzeit arbeitete. Zusammen kamen sie auf die Idee, sich die Position als

TERMINTIPP

Synergiewerkstatt zum Jobsharing

Das Netzwerk „Synergie durch Vielfalt“ unter der Leitung von Petra Köppel bietet Unternehmensvertreterinnen eine Austauschplattform und liefert damit konkrete Unterstützung bei der Implementierung von Diversity Management.

Das Netzwerk „Synergie durch Vielfalt“ tauscht sich dreimal jährlich in sogenannten Synergiewerkstätten von der Praxis für die Praxis aus. In diesem Rahmen werden aktuelle Trends diskutiert, Lösungen erarbeitet und Maßnahmen weiterentwickelt. Die nächste Synergiewerkstatt findet am **19. September 2017 in Hamburg** bei Unilever statt. Dort stehen die im Artikel vorgestellten Tandems von Unilever, Nestlé und Lufthansa Rede und Antwort zu ihren persönlichen Erfahrungen. Gastgeberin Alexandra Heinrichs, Vice President Human Resources DACH bei Unilever, freut sich auf einen regen Austausch mit Diversity-Führungskräften der Commerzbank, Deutschen Post, KfW, DLR, Ergo, Innogy, Bundeswehr, WDR, Charité und weiteren.

www.synergie-durch-vielfalt.de

Tandem zu teilen – die bisherige Abstimmung während der Elternzeit lief bereits reibungslos. Sie deklarierten ihr Arbeitszeitmodell zunächst als Experiment mit der Option, das Ganze zu überdenken, sollte es nicht funktionieren.

Doch das Experiment ging auf: Statt der zunächst vorgesehenen sechs Monate arbeiten sie nun seit bereits zwei Jahren zusammen. Im Nachhinein erzählen die Führungskräfte: „Unsere Ansprechpartner kannten uns beide und wussten daher, worauf sie sich einlassen.“ Beide sind an einem Tag in der Woche gemeinsam im Büro präsent. Die restlichen Tage teilen sie sich flexibel auf. Das Team hat nun zwei Chefinnen, die je eigene Schwerpunkte im Blick behalten. Gleichzeitig kann sich jedes Teammitglied auf einen engen Austausch der Geschäftsführerinnen verlassen. Jedes Mitglied führt sein Mitarbeitergespräch mit jeweils einer von ihnen.

Nestlé hat erkannt, dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile – Perspektivwechsel inklusive. Beide Geschäftsführerinnen erhalten zahlreiche interessierte Anfragen zu ihrem Vieraugenmodell. Inzwischen gibt es bei Nestlé ein zweites Tandem.

Jobsharing mit vier Kindern bei der Versicherungskammer Bayern

Verena Haller ist seit 1997 bei der Versicherungskammer Bayern und studierte berufsbegleitend BWL. Seit 2004 arbeitet sie als Führungskraft, davon drei Jahre in Teilzeit. Seit 2014 teilt sich die zweifache Mutter im Ressort Marketing und Vertrieb die Abteilung Vertriebsveranstaltungen mit ihrer Jobsharing-Partnerin.

Claudia Duldinger, Diplom-Betriebswirtin, kam 2003 zur Versicherungskammer Bayern und stieg dort im Pensionsmanagement mit Schwerpunkt Marketing ein und sammelte anschließend Erfahrungen in der Krankenversicherung. Nach der Geburt ihres Sohnes und der Elternzeit wechselte sie ins Konzernmarketing in den Bereich Ver-

triebsveranstaltungen. Seit Anfang 2014 arbeitet sie, mittlerweile mit zwei Kindern, als Führungskraft im Jobsharing.

„Eigentlich hatte ich nach der Geburt meines Sohnes eine Stelle als Führungskraft in Teilzeit abgeschrieben. Dann kam noch während meiner Elternzeit ein Anruf, ob ich mir ein Jobsharing-Modell vorstellen könnte“, erzählt Claudia Duldinger. Verena Haller ging es nach der Geburt ihres zweiten Kindes ähnlich. Doch nachdem die beiden gleich beim ersten Telefonat harmonierten, entschlossen sie sich, sich gemeinsam auf die offene Stelle einer Abteilungsleitung „Vertriebsveranstaltungen“ zu bewerben – und schlugen im Assessment Center zwei Vollzeitmitbewerber. Die Vorgesetzte wurde überzeugt durch die exzellente Leistung der Kandidatinnen im Bewerbungsprozess plus die Summe an Erfahrungen und Perspektiven. Denn Verena Haller und Claudia Duldinger ergänzen sich hervorragend – die eine bringt das Wissen über Marketing mit, die andere die Führungserfahrung; die eine ist in der Welt der Kosten zuhause, die andere kennt sich mit Konzepten aus.

Claudia Duldinger und Verena Haller teilen sich die Abteilungsleitung mit allen Rechten und Pflichten. Das heißt, fachlich immer auf dem Laufenden zu sein und disziplinarisch für alle Mitarbeiter gemeinsam in der Verantwortung zu stehen. Die Herausforderung liegt darin, dass die beiden einen fließenden Infotransfer finden, konsequent vor den Mitarbeiterinnen Konsens zeigen sowie sich gegenseitig vertrauen. Die beiden sind jeweils für eigene Veranstaltungen zuständig, müssen aber immer informiert sein über sämtliche Vorgänge, um den Überblick zu haben und auskunftsfähig zu sein. Der Kommunikationsfluss zwischen den beiden wurde dabei laufend optimiert und hat sich zwischenzeitlich sehr gut eingespielt.

Nicht alle waren seinerzeit überzeugt, dass Führung teilbar sei. Die beiden Abteilungsleiterinnen beweisen tagtäglich

das Gegenteil – eine anonyme Mitarbeiterbefragung in ihrem Team bestätigte, dass das Team dieses Modell toll findet und mitträgt.

Die Versicherungskammer Bayern steht voll und ganz dahinter – es braucht alle Führungskräfte, vor allem auch die Frauen, wenn sie nach der Elternzeit wieder einsteigen. So baut man derzeit in einem Projekt eine Jobsharing-Plattform auf, um in Zukunft weitere Tandems bilden zu können.

Fazit: Individualität statt Patentrezept

Den größten Vorwurf, den man dem Jobsharing machen kann, ist, dass es dafür kein Patentrezept gibt. Jedes Tandem muss individuell konzipiert werden. In allererster Linie muss es zwischen den Tandempartnerinnen menschlich stimmen und natürlich auch fachlich und methodisch – nur wenn sie in großen Teilen Übereinstimmung zeigen, klappt eine gemeinsame Besetzung der Position. Und natürlich heißt es dann auch, den persönlichen Bedarf mit den Anforderungen der Stelle in Einklang zu bringen. Je nach Aufgabe können sich die Tandempartner die Stelle nach Themenbereichen aufteilen, oder sie teilen das Team auf oder die Arbeitstage. Und was der Arbeitgeber ebenso einkalkulieren muss: Eine gewisse zeitliche Überlappung zur Abstimmung und Koordination ist zwingend erforderlich – sodass es meist 60- bis 70-Prozent-Stellen pro Tandempartner sind, die vorgesehen werden müssen.

Die Tandems bei Unilever, Nestlé, Luftansa und der Versicherungskammer Bayern zeigen, dass Jobsharing Chancen für alle Seiten bietet und dass geteilte Arbeit doppelten Erfolg bedeuten kann. ■



DR. PETRA KÖPPEL begleitet als Inhaberin des Beratungsunternehmens Synergy Consult seit über acht Jahren als eine der ersten Diversity-Beraterinnen Unternehmen bei der Einführung und Weiterentwicklung von Diversity Management.