

Im Tandem

Homeoffice, Teilzeit und flexibles Arbeiten sind in den meisten Unternehmen bereits Alltag – allerdings nicht auf der Führungsebene. Dabei bietet Job-Sharing viele Vorteile. Wie Unternehmen mit Führungs-Tandems keine halben Sachen machen.

von Josephine Pabst und Swende Stratmann



führen

Petra Schmitz und Nikola Hoffmeister sind ein perfektes Team. Beide arbeiten bei der Direktbank **ING DiBa**, beide leiten eine 16-köpfige Abteilung – gemeinsam. Das funktioniert so: Montag und Dienstag kommen entweder Schmitz oder Hoffmeister. Donnerstag und Freitag ist dafür die jeweils andere dran. Nur mittwochs sind beide im Büro, an diesem Übergabetag tauschen sie sich persönlich aus. Die Co-Chefinnen arbeiten auch sonst eng zusammen – per E-Mail, Telefon oder Videochat. Schmitz und Hoffmeister teilen sich einen Führungsposten, auf Neudeutsch heißt das Modell Job-Sharing. „So können wir pro Woche an drei Tagen Chefin und an vier Tagen Mutter sein“, sagt Schmitz. Ihr Modell funktioniert, inzwischen schon seit vier Jahren.

Egal ob Teilzeit, Homeoffice oder Elternzeit, in den meisten Unternehmen ist flexibles Arbeiten längst selbstverständlich. Arbeitgeber haben die Vorteile solcher Modelle erkannt und Mitarbeiter nutzen die Freiräume gerne. Nur in den Führungsetagen hakt es noch: In vielen Unternehmen herrscht immer noch die Überzeugung, ein guter Chef zeichne sich durch Anwesenheit aus. Wer an Freitagen lieber auf dem Spielplatz statt am Schreibtisch sitzt, wird kritisch beäugt. Auch deshalb sind die Teilzeit-Chefinnen Petra Schmitz und Nikola Hoffmeister immer noch Ausnahmen. Dabei profitieren nicht nur Führungskräfte von den Angeboten, sondern auch Unternehmen, sagen Experten.

Vorurteile stecken im Kopf – Vorteile liegen auf der Hand

Martina Ludwig etwa gehört zu denen, die unermüdlich für Führung in Teilzeit werben. Sie leitet seit zwei Jahren eine Personalberatung in München und berät kleine und mittlere Unternehmen, die Führungskräften flexible Arbeitsmodelle anbieten wollen, und vermittelt Kandidaten. Ludwig spricht aus eigener Erfahrung, denn sie arbeitet selbst in einem Job-Sharing-Modell: Ihre Agentur führt sie gemeinsam mit ihrer Partnerin Christina Häring. „Solche Modelle sind ein enormer Gewinn, für die



„Die kleinen und mittleren Unternehmen haben hier enorme Vorteile, weil sie viel dynamischer und flexibler sind als die Konzerne. Sie können besser auf die individuellen Bedürfnisse eingehen.“

Martina Ludwig, Leiterin einer Personalberatung in München

Unternehmen genauso wie für die Führungskräfte“, ist Ludwig überzeugt. „Die kleinen und mittleren Unternehmen haben hier enorme Vorteile, weil sie viel dynamischer und flexibler sind als die Konzerne. Sie können besser auf die individuellen Bedürfnisse eingehen.“ Gerade Mittelständler hätten die Vorzüge von Job-Sharing-Modellen vielfach früher erkannt: Wer auch seinen Führungskräften Teilzeit, Job-Sharing und Homeoffice ermöglicht, stärkt die Mitarbeiterbindung, wird zu einem überdurchschnittlich attraktiven Arbeitgeber und sammelt viele Pluspunkte auf dem Fachkräftemarkt, wo gute Leute stark umworben sind.

„Leider sind diese Punkte in einigen Unternehmen immer noch nicht präsent“, sagt Ludwig. „Dabei ist der Bedarf riesen groß. Solche Angebote richten sich ja nicht nur an Eltern, sondern auch an Leute mit Ehrenämtern oder an diejenigen, die sich um ihre pflegebedürftigen Eltern kümmern möchten.“ Unternehmen, die Mitarbeitern flexible Arbeitsmodelle anbieten, investieren gleichzeitig auch in die Loyalität, die Motivation und die Produktivität ihrer Mitarbeiter. „Dazu gibt es etliche Studien“, so die Personalberaterin. „Wer sein Gehalt gegen Flexibilität eintauscht, arbeitet in seiner verbleibenden Arbeitszeit konzentrierter und intensiver.“ Vorurteile bestehen trotzdem: Das Bild von einem trägen Teilzeit-Chef, der sein Leben genießt, während sein Team weiter für ihn rackert, hält sich hartnäckig. Auch deshalb lehnen viele Führungskräfte flexible Arbeitsmodelle ab, selbst wenn ihr Unternehmen sie anbietet: Sie befürchten einen Karriereknick, haben Angst, nach Teilzeitphasen nicht mehr weiter zu kommen.

Zwei Führungskräfte – eine Linie

Auch Petra Schmitz hatte solche Bedenken, als sie vor vier Jahren Teilzeit-Chefin wurde. Was würde das Team dazu sagen? Würde es ihr gelingen, alle Vorurteile auszuräumen? Sie hatte sich zum Auftakt gut vorbereitet und organisierte einen Workshop mit

dem kompletten Team, vor allem, um Fragen zu beantworten. „Das lief richtig gut“, erinnert sich Schmitz. Inzwischen ist der geteilte Führungsposten erfolgreicher Alltag geworden: Schmitz und Hoffmeister haben sich in ihrem Führungsstil aufeinander abgestimmt. Sie tauschen sich ständig aus, haben beispielsweise geklärt, bis wann eine Krankmeldung erfolgen muss, wie viele Mitarbeiter gleichzeitig im Urlaub sein dürfen, wie viel Kulanz im Zweifelsfall in Ordnung ist. „Wir müssen in solchen Fragen auf einer Linie sein“, sagt Schmitz. „Die Mitarbeiter können jederzeit mit ihren Fragen zu mir oder zu meiner Tandem-Partnerin kommen, sie bekommen die gleichen Antworten. Das ist auch einer der Gründe, warum das Modell bei uns funktioniert.“ Es funktioniert aber auch, weil der Bereichsleiter voll dahintersteht und die Bank derartige Ansätze unterstützt. „Am Anfang waren wir hier noch Exoten“, sagt Schmitz. Inzwischen findet das Modell jedoch immer mehr Anklang.

Genau das ist auch Teil des Erfolgsrezepts, sagt Prof. Dr. Monika Huesmann. Die Professorin der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin hat das Thema gemeinsam mit ihrer Kollegin Dr. Katharina Schiederig von der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft (EAF) monatelang untersucht: Für die Studie „Flexship“ haben die beiden Wissenschaftlerinnen 800 Führungskräfte befragt und sich den Alltag in drei Konzernen näher angeschaut. „Die Nachfrage nach den Modellen ist immens, die Vorteile für die Unternehmen sind eindeutig“, sagt Huesmann. Trotzdem sei die Akzeptanz gering. „Das

Trotz vielversprechendem Nutzen bieten nur **26,9 %** der befragten Unternehmen Job-Sharing an.

EAF: Flexibles Arbeiten in Führung.
URL: <http://bit.ly/2qWjqYX>.



wiederum liegt auch daran, dass es in vielen Unternehmen an Vorbildern fehlt.“ Konkret heißt das: Wenn es in der obersten Führungsetage keinen einzigen Chef gibt, der beispielsweise an einem Nachmittag in der Woche ganz offiziell auf dem Spielplatz ist und damit ein flexibles Arbeitsmodell vorlebt, dann haben die Führungskräfte der mittleren Führungsebene eben Hemmungen, selbst entsprechende Angebote anzunehmen. 70 Prozent der befragten Führungskräfte gaben an, es gebe in ihrem Unternehmen keine geeigneten Rollenbilder, weshalb es schwierig sei, flexible Arbeitsmodelle zu nutzen.

Vertrauenskultur stärken – Ergebnisse honorieren

Dabei würde sich substantiell gar nicht so viel ändern, betont Martina Ludwig. „Die meisten Führungskräfte sind doch gar nicht ständig am Platz“, so die Personalberaterin. „In vielen Unternehmen ist der Chef an einem Großteil des Tages in Meetings oder auf Reisen, jedenfalls ist er nicht immer verfügbar. Andererseits ist es so, dass die meisten Führungskräfte, die ein flexibles Arbeitsmodell nutzen, im Notfall erreichbar sind, selbst wenn sie gerade nicht im Büro arbeiten.“

Wer seinen Führungskräften flexible Arbeitsmodelle anbieten möchte, sollte zunächst signalisieren: Hier herrscht eine Vertrauenskultur. Denn nur wenn Mitarbeitern unabhängig von Präsenzzeit und Kontrolle grundsätzlich zugetraut wird, Leistung zu erbringen, gelingt geteilte Führung. Die zweite Bedingung: Führungskräfte müssen sich auf eine Führungsart einigen, die funktioniert. „Man kann ja grundsätzlich über Präsenz oder über Ergebnisse führen“, sagt Ludwig. „Wer flexible Arbeitsmodelle anbietet, sollte sich auf die Ergebnisse konzentrieren.“ Neben flexiblen Arbeitsmodellen gibt es viele weitere Maßnahmen, die etwa eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern. Einige Unternehmen sind z.B. dazu übergegangen, nach 16 Uhr keine wichtigen Meetings mehr abzuhalten – aus Rücksicht auf all diejenigen, die sich in dieser Zeit z.B. um ihre Kinder kümmern. „Letztendlich ist das alles keine Frage des Könnens, sondern eine des Willens“, ist Martina Ludwig überzeugt. ◀

„Die Mitarbeiter können jederzeit mit ihren Fragen zu mir oder zu meiner Tandem-Partnerin kommen, sie bekommen die gleichen Antworten.“

Petra Schmitz, Leiterein bei Direktbank ING DiBa



„Die Nachfrage nach den Modellen ist immens, die Vorteile für die Unternehmen sind eindeutig.“

Prof. Dr. Monika Huesmann, Professorin der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin



 Kompass Dossier

Familie und Beruf

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein soziales Schlüsselthema. Erfahren Sie in diesem Dossier, wie Sie mithilfe eines ganzheitlichen Programms eine Work-Life-Balance ermöglichen und Ihre Mitarbeiter an Ihr Unternehmen binden.

Weitere Informationen ▶ <http://shop.nwb.de/Artikel/F/66501.aspx>

Christian Noll (36),
Geschäftsführer
und Vorstand des
Energieeffizienz-
verbandes DENEFF,
teilte sich mit seinem
Kollegen früher die
WG, heute den Job.



Für **Alexandra
Gudereit (42),**
Teamleiterin bei
der Deutschen Bahn,
war es wichtig,
gemeinsam mit ihrer
Kollegin die Weichen
zu stellen.



”

Mein Gründerpartner Martin Bornholdt und ich sind seit dem Jahr 2010 gleichberechtigte Geschäftsführer der Deutschen Unternehmensinitiative für Energieeffizienz, kurz DENEFF. Wir sind das erste unabhängige und branchenübergreifende Netzwerk, das sich für eine effektive Energieeffizienzpolitik einsetzt. Wir kennen uns schon seit Jahren, haben uns während des Studiums eine Wohnung geteilt. Jetzt teilen wir uns den Job.

Wir sind da nicht blind herangegangen, sondern wussten schon vorher aus gemeinsamen ehrenamtlichen Projekten, dass wir gut miteinander auskommen und gemeinsame Entscheidungen treffen können. Wir können offen miteinander reden und unangenehme Dinge beim Namen nennen. In der Gründungsphase haben wir noch beide in Vollzeit gearbeitet. Mittlerweile haben wir ein gut eingespieltes kleines Team, sodass jeder von uns 80 Prozent arbeiten kann: Ich habe einen freien Tag in der Woche und Martin Bornholdt zwei halbe. Mit dieser Lösung haben wir eine bessere Work-Life-Balance für uns geschaffen. Gerade für meinen Geschäftspartner ist das wichtig, weil er eine kleine Tochter hat.

Wir entscheiden gemeinsam, aber jeder von uns hat seinen Schwerpunkt. Martin Bornholdt kümmert sich um die strategischen Aufgaben des Verbandes, ich mich um politische Themen und die Öffentlichkeitsarbeit. Trotzdem muss jeder wissen, was der andere gerade macht: Das erleichtert die Übergabe, wenn einer mal nicht da ist, und auch die Zusammenarbeit generell. Damit beide jederzeit über alles informiert sind, würde ich neu gebildeten Führungsteams empfehlen, dass sich ihre Arbeitszeiten zumindest an ein paar Tagen überlappen. Um die Teilzeitarbeit durchzuziehen, ist viel Selbstdisziplin nötig. Man muss sich immer wieder vor Augen führen, dass der freie Tag heilig ist. Klappt es in Ausnahmefällen mal nicht, dann nehmen wir dafür an einem anderen Tag frei. Bisher fahren wir sehr gut mit dem Job-Sharing. Auch wenn uns zu Beginn gar nicht bewusst war, dass das Modell einen eigenen Namen hat. Wir haben uns unabhängig vom Trend dafür entschieden.“

„Meine Partnerin Jasmin Brinkop und ich teilen uns seit Juli 2014 einen Job. Wir haben zunächst zusammen ein Team von sieben Mitarbeitern im Online-Vertrieb der Bahn geleitet. Unsere Aufgabe war es, Zusatzangebote für Touristen für den Online-Auftritt auszuwählen und zu vermarkten. Seit Anfang des Jahres arbeiten wir zusammen an einem neuen Projekt. Im Moment übernehme ich 40 Prozent und Jasmin Brinkop 60 Prozent der Stelle. Früher hatten wir zusammen 110 Prozent und gemeinsame Zeiten im Büro, was ich jedem Tandem-Team empfehlen würde, denn so funktioniert die Kommunikation am besten.

Auf die Idee des Job-Sharings hat uns unser Vorgesetzter gebracht. Er hatte eine Führungsposition zu besetzen, und wir fanden die Stelle beide spannend. Damals wollten wir beide in Teilzeit arbeiten: Meine Tandempartnerin hatte ein Kind, ich habe nebenbei mein Start-up aufgebaut. Wir kannten uns kaum, waren uns aber sympathisch. Inzwischen bin ich immer montags und dienstags im Büro. Mittwochs bis freitags kümmere ich mich um mein Start-up Beautyloop, eine Online-Vermittlungsbörse für Termine beim Friseur, im Nagelstudio oder im Hamam. Meine Partnerin ist an diesen Tagen die Ansprechpartnerin im Büro, sodass immer jemand da ist. Schließlich sollen die Mitarbeiter gut betreut werden.

Das Ganze ist ein Lernprozess, den man gemeinsam gestalten muss. Letztendlich kann niemand genau vorhersehen, wie die Zusammenarbeit ablaufen wird, selbst wenn man sich vorher schon kennt. In meinem Team sind wir inzwischen gut eingespielt, und wir schätzen die Vorteile, die sich durch das Modell ergeben.

“

