



# **Praxisbeispiele Jobsharing Topsharing**

# Praxiserfahrungen mit Jobsharing und Topsharing

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	3
Arbeitsaufgabenteilung.....	4
Arbeitszeitregelung.....	8
Auflösung eines Jobsharing.....	10
Bewerbungsvorbereitungen von Beschäftigten.....	11
Bewerbungen.....	13
Einarbeitung / Unterstützung.....	17
Erfahrungen von Tandems.....	19
Erfolgreiches Tandem.....	22
Interne Partnersuche.....	26
Jobsharing eingerichtet.....	31
Key Learnings zum Jobsharing.....	35
Mitarbeitergespräche.....	38
Umfeld des Tandems.....	40
Stellenausschreibungen von Unternehmen.....	41
Unternehmen.....	42
Wünsche an ein Jobsharing Tandem.....	47
Zusammenarbeit.....	48
Wir bleiben in Verbindung.....	51
Quellenangaben.....	52
Impressum.....	55

# Vorwort

Jobsharing wird als Oberbegriff verwendet: Es wird zwischen einem Jobsharing auf qualifizierte Stellen (Sachbearbeiterebene) und auf hochqualifizierte Positionen (Fach- und Führungskräfte) unterschieden. Im ersten Fall teilen sich zwei Menschen (ein Tandem) in gemeinsamer Verantwortung einen Job und bringen dabei unterschiedliche Erfahrungen und Kompetenzen mit ein. Beim Jobsharing auf Experten- und Managementebene spricht man auch von einem Topsharing. In der Praxis werden für Topsharing auch sehr häufig Begriffe wie Co-Leitung, Doppelspitze, Job-Tandem, Jobsharing auf Führungsebene oder auch Joint Leadership verwendet.

Das vorliegende E-Book „Praxiserfahrungen mit Jobsharing und Topsharing“ wendet sich zum einen an den Personenkreis der Berufseinsteiger\*Innen und Beschäftigten, die an einem Arbeiten im Jobsharing bzw. Topsharing interessiert sind; es will darüber hinaus aber auch Interesse wecken bei denjenigen, die der Idee dieser beiden Arbeitszeitformen bisher eher zurückhaltend gegenüberstehen. Zudem sollen Beschäftigte und Interessierte ermutigt werden, sich für Jobsharing und Topsharing-Positionen einzusetzen, indem es Chancen aufzeigt und dadurch Probleme und Lösungsmöglichkeiten anspricht.

Für Unternehmen dienen diese Praxiserfahrungen als Grundlage für die Einführung dieser Arbeitszeitformen in ihren eigenen Unternehmen. Zurzeit gibt es kaum Studien, die sich explizit mit der „erfolgreichen“ Implementierung von Jobsharing bzw. Topsharing befassen.

Unterschiedliche Praxiserfahrungen von Tandems und Unternehmen helfen Ihnen bereits in der Planungsphase, Chancen bzw. Möglichkeiten Ihres Jobsharing- bzw. Topsharing-Konzeptes – ob nun als Beschäftigte bzw. Bewerber\*Innen oder als Unternehmen - besser einzuschätzen und die erforderlichen Voraussetzungen dafür zu schaffen.

Dieses E-Book wird laufend mit weiteren Praxiserfahrungen erweitert.

Marie-Therese Herbers

# Arbeitsaufgabenteilung

**Christiane und Angela bekleiden als „CHAN“ eine Führungsposition bei Unilever als „Vice President Refreshment Dach“ bei Unilever in Hamburg. „CHAN“ steht für die Anfangsbuchstaben der Vor- und Nachnamen der beiden Frauen, weil sie sich als eine „Persona“ sehen.**

**Persona:** Von einem üblichen Fulltimejob arbeiten wir beide 60%, sodass jeweils 10% der Arbeitszeit zwecks Austausches und Planung überlappen. Wie wir uns organisieren, klären wir unter uns. Einzelne Aufgaben verteilen wir nach persönlichen Schwerpunkten und Kernkompetenzen. Für Außenstehende kommunizieren wir sehr klar, wer welches Projekt gerade federführend leitet oder, ob wir zu zweit im Wechsel aktiv sind. Eine von uns arbeitet Montag bis Mittwoch, die andere von Dienstag bis Freitag; an zwei Tagen davon nur bis zum Nachmittag. Ansonsten ist es ganz normale Teamarbeit, bei der regelmäßige Infos und Unterlagen ausgetauscht werden, etc.

Quelle: [1]

**Nina und Sina teilen sich das Diversity Management bei Thyssenkrupp Steel.**

**Sina:** Unsere Aufgabe ist einfach gesagt: wir fördern die Vielfalt in unserem Unternehmen. Dieses findet sich auch in unseren Aufgaben selbst wieder.

**Nina:** Genau, von der Konzeption eines Mentoringprogramms für talentierte Frauen über die Erstellung eines neuen KPI-Berichtes bis hin zur Organisation der Sommerferienbetreuung. Wir arbeiten in vielen unterschiedlichen spannenden Bereichen und Themenfeldern.

**Sina:** Wir tragen für unterschiedliche Themenbereiche die Verantwortung. Gerade deshalb fällt es uns leicht, die Aufgabengebiete aufzuteilen. Ich betreue beispielsweise unsere Betriebs-Kita. Wenn ich nicht da bin, kann Nina natürlich Fragen zum Anmeldeprozedere oder ähnlichem beantworten. Nina „Zahlenaffine“ von uns und betreut alle Kennzahlen-Themen. Neben der Aufteilung von ist die Verantwortungen und Themen arbeiten wir aber gerne auch zusammen – aktuell zum Beispiel an einer großen Veranstaltung für Frauen in unserem Unternehmen. Es ist unglaublich hilfreich, sich gemeinsam hinzusetzen, Ideen zu erarbeiten und unserer Kreativität freien Lauf zu lassen. Basierend darauf teilen wir uns Arbeitspakete auf und geben einander ehrliches und konstruktives Feedback – wann immer es eine von uns braucht.

**Nina:** Außerdem organisieren wir uns so, dass wir uns einander immer auf dem Laufenden halten. Dafür haben wir einen wöchentlichen Jour Fixe. Wichtige Updates passieren natürlich

täglich über den Schreibtisch hinweg. Zudem setzen wir die andere in E-Mails grundsätzlich immer in CC.

Quelle: [2]

### **Angela und Anna teilen sich bei dem Unternehmen Kartenmacherei die Stelle Head of Content Marketing als Tandem.**

**Anna:** Wir haben die unterschiedlichen Themengebiete klar zwischen uns aufgeteilt. Das hilft uns, den Überblick zu behalten und Doppelarbeit zu verhindern. Natürlich geben klare Verantwortlichkeiten auch dem Team Orientierung, an wen sie sich mit einer spezifischen Fragestellung wenden können. Gleichzeitig legen wir hohen Wert darauf, dass zwischen uns absolute Transparenz herrscht. Dadurch können wir jederzeit füreinander einspringen, wenn es brennt.

**Angela:** Wir nehmen uns jeden Tag 15-30 Minuten Zeit, um uns gegenseitig auf den neusten Stand zu bringen sowie Entscheidungen und nächste Schritte zu diskutieren. Darüber hinaus haben wir einen wöchentlichen Jour Fixe eingeführt, in dem wir uns mit dem Management abstimmen. Auch das ist für uns sehr wichtig, um sicherzustellen, dass wir in den unterschiedlichsten Themen in die richtige Richtung „laufen“. Denn Teilzeit bedeutet auch, dass man wirklich effizient arbeiten muss.

Quelle: [3]

### **Gesa und Rixa arbeiten bei der Beiersdorf AG im Category Test Team Eucerin/Health Care. Seit Mai 2017 sind sie ein Tandem**

**Gesa:** In unserem Bereich bearbeiten wir verschiedene voneinander unabhängige Projekte, daher haben wir uns entschieden diese unter uns aufzuteilen. Auch für unser Team wollten wir weiterhin die vertraute Atmosphäre eines 4-Augen Gesprächs bieten. Deshalb haben wir uns auch als Ansprechpartner für das Team aufgeteilt. Hinsichtlich der Gesamt-Ausrichtung des Teams sowie zu strategischen und budgetären Themen treffen wir Entscheidungen gemeinsam.

**Rixa:** Ich denke der Grundstein dieser Organisation ist sehr gut gelungen, aber wir sind nach 8 Monaten noch nicht am Ende.

Quelle: [4]

**Katrin und Katharina arbeiten als Tandem (Abteilungsleiterinnen in der Revision für Einkaufs- und Bauprozesse) bei Daimler in Stuttgart und besetzen diese Stelle seit zweieinhalb Jahren zu zweit. Beide arbeiten je 30 Stunden die Woche, zusammen also 60 Stunden.**

Um die gemeinsame Linie abzustimmen, nutzen die Frauen vor allem Autofahrten und gemeinsame Mittagessen: Funktionierende Kommunikation sei das A und O beim Jobsharing. Auch ist es von Vorteil, wenn sich die Fähigkeiten der Tandempartner/Innen ergänzen: Die studierte Wirtschaftsingenieurin Katharina hat mehr Erfahrung im Einkauf und in der Vergabesteuerung, Betriebswirtin Katrin bringt viel Knowhow im Bereich Projektkontrolle und Rechnungswesen mit.

**Katharina** ist sich sicher: Diese unterschiedlichen Fähigkeiten sind einer der Hauptgründe, weshalb wir die Stelle bekommen haben.

Für die beiden Abteilungsleiterinnen ergeben sich nur Vorteile für beide Seiten.

**Katharina:** „Alles ergänzt sich, auch unser Netzwerk.“

**Katrin:** Ich hab immer meine Sparringspartnerin an meiner Seite. Das verschafft mir einen ganz anderen Blick auf die Dinge, weil wir alles vorher durchsprechen, davon profitieren natürlich auch Kunden und Mitarbeiter.

Quelle: [5]

**Sepideh und Dorothe arbeiten bereits seit 2014 im Jobsharing im Global Product Development Lip Care bei Beiersdorf.**

**Sepideh:** Zu Beginn unserer Arbeit im Tandem hat Dorothe zunächst Florena und andere Projekte der Beiersdorf Pearl Brands bearbeitet, während ich ausschließlich die Projekte rund um LipCare betreut habe. Nach und nach haben sich die Schwerpunkte dann verlagert, als die Anzahl der Projekte im Vergleich zu den vergangenen Jahren stetig gestiegen ist.

**Dorothe:** Auch wenn wir eine klar zugeordnete Projektverantwortung haben, tauschen wir uns regelmäßig übergreifend aus. Wir sorgen dafür, dass wir beide möglichst immer auf dem aktuellen Stand aller Projekte sind, damit wir bei Abwesenheit des Tandem-Partners unseren Mitarbeitern und den Kollegen anderer Abteilungen, Auskunft geben oder wenn nötig, Entscheidungen treffen können.

**Sepideh:** Um uns auf dem Laufenden zu halten, haben wir drei feste Termine. Einmal wöchentlich haben Dorothe und ich einen 1-zu-1-Austausch während unseres gemeinsamen Mittagessens. Dieser Termin ist auch der einzige, den wir im Rahmen unseres Jobsharings ‚on top‘ haben. Daneben gibt es einen regulären Update-Termin mit unserer Vorgesetzten und dann noch die Laborrunde, bei der wir mit allen Mitarbeitern gemeinsam die Projekte und aktuelle Themen besprechen.

Quelle: [6]

**Lydia und Rebecca sind ein Tandem in einem Topsharing; sie teilen sich die Leitung der Abteilung „Film Digital“ beim Bayerischen Rundfunk.**

Beide Frauen haben sich in Projekte aufgeteilt. Jede von ihnen hat ihren klaren Zuständigkeitsbereich. Daneben gibt es die Bereiche, die sie sich gemeinsam teilen. Dies hat den Grund: Die Kollegen und Kolleginnen, die in der operativen Arbeit sind, sollen immer eine Ansprechpartnerin haben. Allerdings der Aufwand, die Prozesse und die Absprachen zu dokumentieren, hat sich gering erhöht, damit im Notfall jede Tandempartnerin einspringen kann. Das ganze Team profitiert davon, weil Fragen geklärt werden können, ohne jedesmal ein Meeting einzuberufen. Der vermehrte Aufwand hat sich schnell amortisiert und bei Abwesenheit einer Partnerin entsteht keinen Entscheidungsstillstand.

Quelle: [7]

# Arbeitszeitregelung

## **Nina und Sina teilen sich das Diversity Management bei Thyssenkrupp Steel.**

**Nina:** Ich arbeite vier Tage die Woche à sechs Stunden – also insgesamt 24 Stunden – und bin meistens von Montag bis Donnerstag im Büro.

**Sina:** Momentan arbeite ich 20 Stunden drei Tage die Woche. Meine festen Bürotage sind Dienstag, Mittwoch und Donnerstag. Allerdings sind wir flexibel und nehmen Termine auch an unseren freien Tagen wahr. Hin und wieder arbeiten wir auch im Home Office.

**Nina:** Meistens sind wir beide bis etwa 15.00 Uhr im Büro. Außerhalb unserer festen Arbeitszeiten sind wir über das Handy erreichbar. Seitdem wir im Jobsharing arbeiten, ist der Übergang vom Arbeits- zum Privatleben fließender geworden – das garantieren die für uns so wichtigen und flexiblen Arbeitsbedingungen.

Quelle: [2]

## **Christian und Pia teilen sich bei der Kreissparkasse Augsburg einen Job in der Firmenkundenberatung (ein gemischtes Tandem)**

**Christian:** Wir haben die Wochentage untereinander so aufgeteilt, dass unsere Stelle von Montag bis Freitag stets besetzt ist und unsere Kunden einen Ansprechpartner haben. Pia arbeitet 50% und ich 60%, somit gibt es einen kleinen Übergang und wir haben die Möglichkeit, uns immer wieder persönlich auszutauschen und Übergaben zu machen. Ansonsten kann man sich sehr gut über Cc-Mails oder im EDV-System hinterlegte Notizen auf dem Laufenden halten. Mit der Zeit hat sich automatisch eine gewisse Kundenzuordnung ergeben, so dass einzelne Kundenanliegen nicht immer hin und her übergeben werden müssen, sondern in einer Hand bleiben.

**Pia:** Unsere Kunden wissen von dem Tandem und akzeptieren das überraschenderweise völlig unproblematisch. Ich habe sogar das Gefühl, dass viele es schätzen, zwei Berater (männlich/weiblich) zu haben. Mit zunehmendem Arbeitsanfall wird künftig auch ein Homeoffice-Zugang für uns beide vorhanden sein. So dass sogar Krankheits- und Urlaubszeiten im Tandem größtenteils selbst gedeckt werden. Dies stellt auch für die Kreissparkasse einen enormen Zugewinn dar.

Quelle: [8]



**Carola und Catherine-Marie, ein Topsharing-Tandem - verantworten gemeinsam das HR-Management im Regionalbereich Ost von DB Netz - und damit rund 5.000 Mitarbeiter.**

Carola und Catherine haben je eine 60-Prozent-Stelle. Am Montag arbeiten immer beide, den Rest der Woche ist entweder nur Carola oder Catherine da. Beide wechseln sich also wochenweise ab.

**Carola:** Dadurch hat man dann tatsächlich mehr Freizeit. Für uns war das am sinnvollsten. Doch nicht nur wir persönlich profitieren von der geteilten Position, auch für das Unternehmen bedeutet das einen enormen Mehrwert.

Quelle: [9]

# Auflösung eines Jobsharing

**Christoph, 50 Jahre, Luft- und Raumfahrttechnikingenieur und Berater für Agile Organisationsentwicklung, hat anderthalb Jahre als Berater in einem Jobtandem gearbeitet.**

**Christoph:** Als Tandem hatten wir einen Sonderstatus im Unternehmen, was von vielen Kollegen mit Argwohn beobachtet und als Angriff auf bestehende Abläufe verstanden wurde. Man wartete nur darauf, dass wir Fehler machen. Letztlich scheiterte unser Tandem – meiner Meinung nach an der fehlenden Integration in die Arbeitskultur des Unternehmens. Während mir nach anderthalb Jahren nahegelegt wurde, einem Aufhebungsvertrag zuzustimmen, ist Nico nach wie vor im Unternehmen - mittlerweile mit 36 Stunden / Woche.

Quelle: [10]

# Bewerbungsvorbereitungen von Beschäftigten

## **Carola und Catherine-Marie, ein Topsharing-Tandem - verantworten gemeinsam das HR-Management im Regionalbereich Ost von DB Netz - und damit rund 5.000 Mitarbeiter.**

Carola war alleinige HR-Managerin im Regionalbereich Ost, Catherine als Personalleiterin direkt unter ihr.

**Catherine:** Irgendwann kamen wir auf die Idee, uns zu zweit eine Stelle zu teilen. Carola hatte vom Jobsharing-Modell gelesen und weil wir uns – ich war damals ihre Stellvertreterin – immer sehr gut verstanden haben, wollten wir uns das Konzept gemeinsam mal näher anschauen.

Die Recherche der DB-Managerinnen bestand aus der Suche nach anderen Job-Tandems, Vernetzung über LinkedIn und Xing und Durchführung von Telefoninterviews.

**Catherine:** Wir haben einfach Pärchen in der Republik kontaktiert, die das machen, und wollten wissen: Wie kamt ihr dazu? Wie habt ihr das gemacht? Wie habt ihr euch aufgestellt?

Quelle: [9]

## **Lydia und Rebecca sind ein Tandem in einem Topsharing; sie teilen sich die Leitung der Abteilung „Film Digital“ beim Bayerischen Rundfunk.**

Wie bringe ich Beruf und Familie unter einen Hut? Vor allem Menschen mit Wunsch auf eine - Führungsposition müssen sich häufig entscheiden.

Auch Rebecca Zöller wollte sich nicht entscheiden. Ihr Arbeitgeber, der Bayerische Rundfunk (BR), schrieb eine interessante Stelle aus, die für sie jedoch unerreichbar schien. Gesucht wurde eine Person, die die Leitung der Abteilung „Film Digital“ übernimmt. Überarbeiten!!!

**Rebecca:** Mir war klar, dass ich die Position nicht zu 100 Prozent besetzen kann.

Das war bitter, denn fachlich schien sie perfekt ins Profil zu passen. Statt sich zurückzuziehen, suchte Zöller jedoch das Gespräch mit ihrer Chefin. „

**Rebecca:** Dort haben wir die Idee gehabt, meine Kollegin Lydia zu fragen, ob sie sich die Stelle mit mir teilen möchte.

Lydia Leipert war kurz davor, aus der Elternzeit zurückzukommen und war perfekt für die Stelle qualifiziert.

**Rebecca:** Sie hat dann Gott sei Dank ‚ja‘ gesagt und wir haben das Projekt unbürokratisch in Angriff genommen.

Quelle: [7]

# Bewerbungen

**Christoph arbeitet als Tandem in einem Jobsharing: 50 Jahre, Luft- und Raumfahrttechnikingenieur und Berater für Agile Organisationsentwicklung. Er hat anderthalb Jahre als Berater in einem Jobtandem gearbeitet.**

**Christoph:** Wir haben uns gemeinsam beworben und das Vorstellungsgespräch zusammen geführt“ – Jobsharing. Ich habe gemeinsam mit meinem Kollegen Nico für ein Beratungsunternehmen in einem Jobtandem gearbeitet. Wir hatten nicht einfach nur zwei halbe Stellen als Projektmanager, sondern haben uns tatsächlich eine Stelle geteilt. Wir fanden das Angebot auf der Internetplattform Tandemploy spannend. Zunächst haben wir uns gemeinsam beworben und auch das anschließende Vorstellungsgespräch zusammen geführt. Der Grundsatz war: Das Tandem ist eins. Auch Mitarbeitergespräche sollten immer gemeinsam geführt werden.

Quelle: [10]

**Ina und Uwe bewarben sich initiativ gemeinsam um ein Jobsharing bei einem mittelständischen Unternehmen (Industrie)**

Wie seid Ihr auf die Idee gekommen, sich in einem Jobsharing zu werden?

**Ina:** Ich arbeite schon sehr lange in der Personalentwicklung (Industrie) eines mittelständischen Unternehmens. Ein ehemaliger Studienkollege, den ich vor einiger Zeit wiedertraf, arbeitet als Recruiter in der Dienstleistungsbranche. Wir kamen ins Gespräch und dabei stellte es sich heraus, dass wir beide ein großes Interesse für Jobsharing hegen.

**Uwe:** Bei dem Gespräch erzählten wir auch von den Tätigkeiten, die wir beide ausüben. Ich machte dann den Vorschlag: Wie wäre es, wenn wir uns als ein Tandem bei Unternehmen bewerben? Unsere Tätigkeiten würden sich sehr gut ergänzen. Während des Studiums bildeten wir oft ein Team zusammen, weil unsere Arbeitsweise und Vorstellungen immer sehr gut zusammenpassten.

Und wie seid Ihr nun vorgegangen?

**Ina:** Unsere jetzigen Arbeitgeber kamen dafür nicht in Betracht, weil sie kein Interesse an dieser Arbeitszeitform haben. Und so fingen wir an, auf die Suche nach Jobsharingstellen zu gehen, wie Jobportale sowie Karriereseiten von Unternehmen. Leider ohne Erfolg in unserem Bereich.

**Uwe:** Wir weiteten unsere Recherche nach Vollzeitpositionen im Personalbereich „Personalentwicklung bzw. Recruiting“ und studierten die Unternehmensphilosophie dieser Unternehmen. Leider sprachen uns die ausgeschriebenen Stellen nicht an oder die Unternehmenskultur gefiel uns. Eine Jobsharing-Stelle um jeden Preis war nicht unser Ziel. Das Unternehmen muss auch zu unseren Vorstellungen und Werten passen. Uns ist eine sinnstiftende Tätigkeit sehr wichtig, die Rahmenbedingungen müssen auch stimmen, weil wir uns gerne weiterentwickeln und gerne zur Arbeit gehen möchten.

**Ina:** Endlich hatten wir dann eine in Frage kommende Vollzeitposition bei einem passenden Arbeitgeber gefunden. Die Inhalte der Stellenbeschreibung und die Stadt gefielen uns. Über Xing fanden wir den zuständigen Personalleiter dieses Unternehmens und seine E-Mail heraus. Wir bewarben uns dann mit einem gemeinsamen Anschreiben und getrennten Lebensläufen bei dieser Person. Eine Eingangsbestätigung unserer Bewerbung erhielten wir zwei Wochen später und danach kam keine weitere Reaktion. Schließlich rief ich bei diesem Unternehmen an und erreichte das Sekretariat des Personalleiters. Dort wurde mir mitgeteilt, dass unsere Bewerbung in der Bearbeitung sei. Ich sollte Geduld haben. Bis heute haben wir noch keine Absage erhalten, obwohl ich noch einmal beim Unternehmen nachgefragt habe.

Quelle: [11]

### **Carola und Catherine-Marie, ein Topsharing-Tandem - verantworten gemeinsam das HR-Management im Regionalbereich Ost von DB Netz – und damit rund 5.000 Mitarbeiter.**

Carola und Catherine wollten eine solide Vorstellung von Shared Leadership haben, bevor sie ihre Idee dem Vorstand präsentierten. Carola teilte die Idee des Topsharing ihrer Chefin mit. Sie bekamen grünes Licht, allerdings unter Vorbehalt. Den beiden wurde für ihr Projekt eine Pilotphase von einem Jahr gegeben, mit der Auflage ein Jobsharing-Konzept für den Vorstand und Team zu entwickeln, das für alle Seiten akzeptierbar ist.

**Catherine:** Bei unserem Konzept war es außerdem wichtig, zu überlegen, ob man das Projekt leicht adaptieren und perspektivisch vielleicht sogar mit in Stellenausschreibungen aufnehmen kann. Struktur ist bei Shared Leadership unverzichtbar. Das Tandem hat für ihr Konzept das Stakeholder-Management einbezogen, intensiv das Team interviewt und die Regelung für die Übergabe festgelegt.

Quelle: [9]

## **Birte und Lilith bewarben sich in einem Jobsharing auf Ihre bisherige Position (Wiedereinstieg nach Elternzeit)**

**Birte:** Wir kennen uns schon sehr lange. Da wir zur gleichen Zeit in Elternzeit waren, überlegten wir uns bei einem Wiedereinstieg: „Sollten wir wieder zu unserem Arbeitgeber in Teilzeit gehen oder in einem Jobsharing tätig werden.“ Wir beide sind Sachbearbeiterinnen im Marketing mit unterschiedlichen Schwerpunkten wie Digitalmarketing und Telefonmarketing.

**Ina:** Wir beschäftigten uns dann sehr intensiv mit dieser Arbeitszeitform wie Internetrecherche von Artikeln, Blogbeiträgen und Fallbeispielen. Zudem überlegten wir uns, wie könnten wir unser Vorhaben bei dem einen oder anderen Unternehmen durchsetzen. Welchen Mehrwert können wir gemeinsam dem Unternehmen bringen?

**Birte:** Natürlich klopften wir vorher die Einstellung zu neuen Arbeitszeitformen unserer beiden Arbeitgeber ab. Die besseren Chancen sahen wir beim Arbeitgeber von Ina, obwohl das Unternehmen nur über einige Teilzeitpositionen verfügte. Wir erstellten eine Bewerbungsmappe mit getrennten Lebensläufen. Im gemeinsamen Anschreiben stellten wir unsere Gründe für ein Jobsharing und den Mehrwert für das Unternehmen dar.

**Ina:** Wir erstellten eine Bewerbungsmappe mit getrennten Lebensläufen. Im gemeinsamen Anschreiben gaben wir unsere Gründe für ein Jobsharing an und nannten unseren Mehrwert für das Unternehmen, wenn Sie meine bisherige Stelle in einem Jobsharing besetzen würden. Ich ging dann zu unserer Personalabteilung und reichte unsere Bewerbung ein. Zuvor sprach ich kurz meinen Vorgesetzten, dass ich meine Erziehungszeit bald auflaufen würde und ich gerne in einem Jobsharing arbeiten möchte anstatt einer normalen Teilzeitposition. Er war sehr überrascht und ein bißchen sprachlos. Nach einer Woche erhielten wir schon eine Einladung für ein Interview, worüber wir uns sehr freuten.

**Birte:** Am Tag des Interviews waren wir doch schon sehr aufgeregt. Zunächst verlief das Vorstellungsgespräch sehr gut. Wir beide – abwechselnd – erzählten, warum ein Jobsharing und keine normale Teilzeitposition und stellten unseren Mehrwert für das Unternehmen aufgrund unserer ergänzenden Profile. Bei diesem Gespräch waren die Geschäftsleitung, das Personalamt und mein direkter Vorgesetzter anwesend. Im Laufe des Interviews bemerkten wir, dass sie (die Interviewer) über die Arbeitszeitform Jobsharing noch sehr wenig wussten, geschweige denn, wie die Etablierung überhaupt erfolgen sollte. Daraufhin erklärten wir, wie wir uns die Einführung vorstellen und wie die einzelnen Schritte erfolgen könnten. Zum Schluss bedankten sie sich über das informative Gespräch und wir würden zeitnah eine Entscheidung erhalten. Dieser Brief kam sehr schnell, allerdings mit einer Absage.

**Ina:** Seit einigen Monaten arbeitet jeder von uns in Teilzeit beim jeweiligen Arbeitgeber. Unser Projekt Jobsharing haben wir noch nicht aufgegeben. Wir haben uns entschieden, Tandembewerbungen zu starten - entweder als Initiativbewerbung bzw. auf passende

Vollzeitanzeigen. Wir sind jetzt heute hier, weil wir eine professionelle Begleitung und Unterstützung haben möchten: Eine für uns erfolgreiche Strategie, damit unser Wunsch wahr wird.

Quelle: [11]

### **Ute bewarb sich als Teilzeitkraft im Rechnungswesen eines kleinen Unternehmens (Dienstleistung) mit dem Wunsch nach einem Jobsharing**

**Ute:** Aufgrund eines Umzuges in eine andere Stadt und nach einer längeren Familienphase wollte ich gerne wieder in den Beruf einsteigen. In dieser Phase habe ich auch sehr viele Fortbildungen gemacht, sodass ich immer up-to-date war. Ich hatte mich eingehend über die Unternehmen vor Ort informiert und hatte schließlich das passende Unternehmen für mich gefunden. Da zurzeit keine Stellenangebote ausgeschrieben waren, entschied ich mich für eine Initiativbewerbung. Mein großes Interesse galt dem Jobsharing, weil ich für mich in so einem System mehr Vorteile gegenüber einer konventionellen Teilzeitposition sah.

Und wie bist Du nun vorgegangen?

**Ute:** Ich habe eine Jobsharing-Bewerbung als Einzelperson geschrieben. Da ich noch nicht lange in dieser Stadt wohne, war es mir unmöglich eine Tandempartnerin bzw. einen Tandempartner in der kurzen Zeit zu finden. Schwerpunkte meines Anschreibens waren: meine bisherige Tätigkeit, einschließlich meiner Fortbildungen, meine Anforderungen an mein Pendant und welche Mehrwerte aufgrund eines Jobsharings für das Unternehmen und für das Tandem entstehen könnten.

Und wie hat sich das Unternehmen entschieden?

Meine Bewerbung hat das Unternehmen einbehalten. In dem Schreiben stand am Ende: „Wir setzen uns wieder mit Ihnen in Kontakt, sobald eine geeignete Mitarbeiterin bzw. einen geeigneten Mitarbeiter für Sie gefunden werden konnte. Grundsätzlich bevorzugen wir lieber Tandembewerbungen, weil sich die Personen schon besser kennen und sich einschätzen können“. <sup>11</sup>

Quelle: [11]



# Einarbeitung / Unterstützung

## **Angela und Anna teilen sich bei dem Unternehmen Kartenmacherei die Stelle Head of Content Marketing als Tandem.**

**Angela:** Am wichtigsten ist das gegenseitige Vertrauen. Dass es bei uns von Anfang an da war, ist ein reiner Glücksfall. Dennoch nehmen wir externes Coaching in Anspruch, was wir auch jedem Tandem empfehlen würden. Der Blick von außen hilft ungemein, um sich besser zu organisieren und Konflikte zu eliminieren, bevor sie überhaupt entstehen können.

**Anna:** Ein Coach ist neutral, daher ist es für ihn einfacher uns auf den Zahn zu fühlen, auch wenn es weh tut. Denn gerade weil man sich sehr sympathisch ist, ist es manchmal schwer, Kritik aneinander offen zu äußern. Dabei ist es genau das, worauf es ankommt: Frühzeitig Themen zu adressieren, bevor aus Kleinigkeiten die sprichwörtlichen Elefanten werden.

Quelle: [3]

## **Lisa und Marie arbeiten als Tandem bei einem mittelständischen Unternehmen, (Baubranche) im Bereich Controlling**

Beide Frauen kannten sich schon vorher und bewarben sich gemeinsam in einem Jobsharing auf eine Vollzeitposition. Das ausgewählte Unternehmen hatte schon viel von dieser Arbeitszeitform gehört und war sehr interessiert, sodass das Unternehmen einer Besetzung in dieser Form zustimmte.

Wie lange arbeitet ihr schon als Tandem und was sind bislang eure Erfahrungen?

**Lisa:** Seit etwa 3 Monaten bilde ich mit Marie ein Tandem. Wir arbeiten im Bereich Controlling und verfügten beide schon über Erfahrungen in diesem Bereich. Im Vorfeld habe ich mich umfassend über diese Arbeitszeitform informiert und habe mir auch schon Gedanken gemacht, wie das gemeinsame Arbeiten aussehen könnte. Mit Marie habe ich mich dann zusammengesetzt und wir erstellten eine gemeinsame Bewerbung. Da wir keine ausgeschriebenen Jobsharing-Positionen in unserem Bereich fanden, suchten wir dann nach Vollzeitpositionen.

**Marie:** Da ich in meinem Bekanntenkreis eine Person kenne, die bereits in einem Tandem arbeitet, fand ich die Idee von Lisa einfach klasse, sich für ein Jobsharing zu bewerben. Wir waren beide sehr erstaunt, dass wir nach unserem Vorstellungsgespräch sehr schnell eine Zusage bekamen.

**Lisa:** Das gemeinsame Vorstellungsgespräch lief sehr gut; es war ein reger gegenseitiger Austausch mit vielen wertvollen Informationen. Wir konnten es kaum erwarten, die Stelle anzutreten, um in einem Tandem tätig zu werden.

**Marie:** Wie schon Lisa sagt, wir waren voller Vorfreude. Die Ernüchterung kam sehr schnell. Am ersten Arbeitstag wurde uns beiden der Arbeitsplatz gezeigt und alle wichtigen Informationen über unsere Aufgaben in Form einer Arbeitsbeschreibung vorgelegt. Unser direkter Vorgesetzter meinte zu uns: Von der Unternehmensleitung bekam ich die Info, dass Sie ja beide umfassend über das Arbeiten im Jobsharing informiert sind. Wie Sie sich die Arbeitszeiten aufteilen möchten und wie Sie die Aufgaben bearbeiten, dass hatten Sie ja bereits bei Ihrem Vorstellungsgespräch erörtert. Für eine Einarbeitung steht Ihnen Ihr Kollege Herr. S. zur Verfügung. Dann legen Sie los. Viel Erfolg.

**Lisa:** Die fachliche Einarbeitung von Herrn S. funktionierte sehr gut und er steht uns immer gerne für Fragen zur Verfügung. Das Problem ist die Akzeptanz als Tandem von den anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dem Unternehmen. Bei der Einführung von Jobsharing wurden die Beschäftigten vorher nicht informiert. Erst an dem Tag, als wir unsere Stelle als Tandem antraten, gab es eine kurze Vorstellung unserer Person mit der Belegschaft.

**Marie:** Die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen und der Unternehmensleitung gestaltet sich gut. Dennoch werden wir beide als Außenseiter gesehen. Teilweise auch so, als ob wir einen Sonderstatus hätten. Natürlich nicht von allen Beschäftigten. Einige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen denken so und lassen uns es auch spüren. Diese Problematik haben wir selbstverständlich mit unserem direkten Vorgesetzten und der Unternehmensleitung besprochen. Die Antworten: Es braucht Zeit. Das legt sich noch. Und damit war das Gespräch beendet.

**Lisa:** Wir möchten dies ändern und sind mit dem folgenden Anliegen zu Ihrer Beratungsagentur gekommen: Was können wir persönlich tun und wie können wir es erreichen, dass auch das Unternehmen aktiv wird.

Quelle: [11]

# Erfahrungen von Tandems

**Aussagen von Tandempartnern\*Innen, die im Rahmen von Bachelor- und Masterarbeiten zum Jobsharing bzw. Topsharing im deutschsprachigen Raum interviewt wurden. Sie sind anonymisiert, weil sie nicht öffentlich sind.**

„Jobsharer sind in der Mehrheit sehr selbstwirksame, selbstständig denkende und handelnde Menschen sind, die gleichzeitig bereit sind, sich überdurchschnittlich stark zu engagieren.“

„Zudem haben Jobsharer natürlich ein großes Interesse daran, dass ihr Arbeitsmodell funktioniert, somit macht es absolut Sinn, sie die Zusammenarbeit selbst managen zu lassen.“

„Es lassen sich Synergien aus dem Wissen von zwei Kollegen/innen schöpfen.“

„Die Arbeit im Jobsharing ist einfach viel bereichernder! Anstatt einer Lonely Player Rolle kann ich mit meiner Partnerin permanent ins Sparring gehen. Alleine würde mir definitiv die zweite Perspektive fehlen.“

„Und der Austausch hat einfach eine andere Qualität als das situative brainstormen mit Kollegen, eben weil er kontinuierlich ist. Mein Jobpartnerin ist immer sofort im Thema, da wir eine permanente Vertretbarkeit sicherstellen müssen. Da kann man sofort ans Eingemachte gehen, ohne Vorlauf.“

„Wir sind überzeugt, dass man gemeinsam zu besseren Entscheidungen kommt, als wenn man Dinge allein im „stillen Kämmerlein“ ausbrütet. Oft bringt die andere Aspekte ein, die man selbst nicht auf dem Schirm hatte oder sie hatte schon mal einen ähnlichen Fall oder eine Idee, wo man nochmal nachfragen könnte“.

„Ganz wichtig: Tandem-Führungskräfte müssen ihre Erfolge als gemeinsame Leistung verstehen, sonst funktioniert es nicht.“

„Wir ticken ohnehin ähnlich, vertreten bei den meisten Themen dieselben Ansichten. Ich teile gern: Verantwortung und Stolz auf den Erfolg.“

„Als Teil eines Tandems triffst du Entscheidungen nie allein. Du hast immer einen Sparrings-Partner, mit dem du dich abstimmt. Ich finde das sehr angenehm.“

„Was ganz wichtig ist: die Chemie muss stimmen. Beide Tandempartner müssen das Gefühl haben, gut miteinander arbeiten zu können.“

„Wenn man zu zweit arbeitet, ist man sich gegenseitig auch Coach. Es bringe einen dazu, noch einmal über Entscheidungen oder Probleme nachzudenken. Davon profitiert nicht nur das Job-Team, sondern auch der Arbeitgeber“.

„Tandems müssen gemeinsam an einem Strang ziehen. Meine Jobpartnerin und ich arbeiten themenbezogen und lösungsorientiert. Wer egoistisch seine Karriereambitionen verfolgt, ist im Jobtandem absolut fehl am Platz.“

„Teilen wird dann ein Erfolg, wenn die Führungskräfte selber sich aktiv für dieses Modell entscheiden müssen. Wichtig ist nicht nur, dass sie loyal und respektvoll miteinander umgehen. Sie sollten auch eine hohe Bereitschaft zeigen, Aufgaben miteinander zu besprechen und sich gemeinsam gut zu organisieren, was Arbeitszeiten, Erreichbarkeit und Verantwortungen angeht – und sie müssen bereit sein, auch mal stellvertretend für den Anderen Lob aber auch Kritik zu tragen.“

„Neben persönlicher Sympathie sind vor allem ein gemeinsames Wertesystem und klare Spielregeln unabdingbar. Dann kann man dem anderen vertrauen und auch loslassen – es gibt keine Entscheidung, die meine Jobpartnerin getroffen hat, die ich so nicht hätte mittragen können.“

„Solange er oder sie kein Alpha-Männchen oder -Weibchen ist und gern die Ellbogen ausfährt, klar. Tandempartner brauchen ein kooperatives Führungsverständnis. Das haben wir beide.“

„Für die ersten Schritte in einem Tandem braucht man auf jeden Fall einen ‚Schlachtplan‘ . Mit wem sprechen wir wann? Wie können wir nach den ersten Gesprächen weitermachen? Diese Fragen sollte man sich schon vorab stellen“.

„Wer glaubt, dass er bei einer Tandempartnerin mit einem Anliegen nicht weiterkommt, geht zu der anderen. Oder versucht etwas Druck aufzubauen, nach dem Motto „Aber Mama hat gesagt...“.

„Geht immer zu der Tandempartnerin, bei der ihr glaubt, dass ein Thema am besten ankommt. Ihr dürft das, aber euch muss klar sein, dass wir beide immer darüber sprechen“.

„Augen auf bei der Tandemwahl! Das können die Jobpartner nur unterschreiben, sie vergleichen das Jobsharing gar mit einer Ehe oder Partnerschaft. Ihr Spruch: Da sollte man ja auch wissen, ob es passt, bevor man Kinder bekommt.“

„Des Weiteren musste oftmals im Unternehmen eine neue Basis geschaffen werden, um die Aufgaben und Tätigkeiten auf die Job-Sharer aufzuteilen, sodass sich keiner benachteiligt fühlt.“

„Darüber hinaus musste eine optimale Konstellation zu den direkten Kollegen geschaffen werden.“

„Im Bereich der Organisation gab es erhöhte Anforderungen mit Abstimmungen und Kommunikation zwischen Mitarbeitern und deren Akzeptanz zu diesem Arbeitsmodell.“

„Die Prozesse und Systeme mussten im Vorfeld initial auf das Top-Sharing-Modell ausgelegt werden.“

„Aufgrund der Tatsache, dass interne Mitarbeiter nach Aufteilung der Top-Sharing Position nicht genau wussten, welche Aufgaben und Zuständigkeiten der jeweilige Top-Sharer innehält.“

„Ebenso wurde die Akzeptanz wie auch die Geltendmachung von Ansprüchen weiterer Mitarbeiter bei Kunden genannt.“

„Mitarbeiter eines Tandems haben am Anfang auch getestet und versucht, Themen erst bei dem einen Jobsharing-Partner und dann beim anderen zu platzieren. Das ist ganz schnell nicht mehr vorgekommen als klar war, dass der jeweils andere längst darüber Bescheid wusste und wir dieselbe Linie vertreten.“

„Aber man muss auf jeden Fall ein bisschen mehr Zeit zur Abstimmung einkalkulieren. Daher sind bei uns auch maximal 1,3 FTE (Full time equivalent) für Tandems eingeplant.“

„Gute Beziehung, komplementäre Aufgaben, gemeinsame Strategie sind unabdingbare Voraussetzungen für funktionierende Doppelspitzen. Nach außen müssen beide Führungskräfte wie eine Person auftreten. Denn sonst laufen sie Gefahr, von Mitarbeitern, Kunden oder Vorgesetzten gegeneinander ausgespielt zu werden.“

„Die Flexibilität ist beiden sehr wichtig. Man hat aber auch noch einen großen persönlichen Vorteil: Man reflektiert Themen stärker, da man dem Kollegen berichtet, warum Aufgaben so und nicht anders gemacht wurden.“

„ ...dass ich aus zahlreichen Bewerbern meinen Wunschkandidaten aussuchen durfte, trug wesentlich zum Erfolg bei.“

„Wenn man so eng zusammenarbeitet, muss die Chemie stimmen. Als ich Barbara kennenlernte war für mich klar: die ist es! “

Quelle: [12]

# Erfolgreiches Tandem

**Cornelia leitet im Jobsharing mit Kristin die Abteilung „Content & Creations“ in der Daimler-Unternehmenskommunikation Bei Daimler gibt es zurzeit mehr als 250 „Jobsharer“ auf Führungsebene - Tendenz steigend.**

Erfahrungsbericht von Claudia, der ursprünglich auf dem Blog von Daimler Benz veröffentlicht wurde.

Meine drei Erfolgsfaktoren für die Arbeit im Tandem

Ich hatte beziehungsweise habe das Glück, dass es mit meinen Jobsharing-Partnerinnen nicht nur fachlich, sondern auch menschlich prima gepasst hat. Diese drei Faktoren sind nach unserer Erfahrung nicht zu unterschätzen:

## **1. Kompromissbereitschaft: Statt „Jahrmarkt der Eitelkeiten“**

Es gibt ja den Spruch „There is no ‚I‘ in team“ – im Tandem auch nicht. Wichtige Entscheidungen treffen wir gemeinsam – im Dialog, pragmatisch und uneitel. Dazu gehört auch, sich selbst zurückzunehmen und Kompromisse zu finden, statt nach dem Motto „Es kann nur eine/n geben“ zu agieren. Jobsharing heißt: Geben UND Nehmen.

## **2. Gemeinsamer Nenner: Diversity ist gut, zuviel Diverses ist schwierig**

Man sollte im Tandem ähnliche Ambitionen haben: Wenn der eine Teil mit Vollgas Karriere machen will und der andere im Standgas unterwegs ist, stellen wir uns das schwierig vor. Es hilft auch, beim Führungsverständnis einen gemeinsamen Nenner zu haben: Ein Hierarch alter Schule und einen „Laissez-faire“-Verfechter werden gemeinsam nicht glücklich. Und das Team auch nicht.

## **3. Vertrauen: Nichts für Kontrollfreaks**

„Vertrauen ist der Anfang von allem“ – das hört sich nicht nur in der Bankwerbung gut an, sondern gilt auch im Tandem. Kristin wurde im Bewerbungs-Gespräch gefragt: „Was dürfte Ihre Tandempartnerin auf gar keinen Fall machen?“ Ihre Antwort: „Mir nicht die Wahrheit sagen.“ So banal das klingen mag: Mangelnde Aufrichtigkeit oder bewusst vorenthaltene Informationen sind Gift für eine Tandembeziehung. Jobsharing bedeutet, gemeinsam Verantwortung zu übernehmen, aber gleichzeitig nicht zu 100 Prozent die Kontrolle zu haben. Wenn man nicht im Dienst ist, muss man der Partnerin vertrauen können – schon den eigenen Nerven zuliebe.

Quelle: [13]

## **Nina und Sina teilen sich das Diversity Management bei Thyssen Krupp Steel.**

**Sina:** Was ganz wichtig ist: die Chemie muss stimmen. Beide Tandempartner müssen das Gefühl haben, gut miteinander arbeiten zu können.

**Nina:** Das stimmt, wir haben direkt bei meinem Vorstellungsgespräch erkannt, dass das mit uns passen könnte. Darüber hinaus ist es wichtig, dass Tandems gemeinsam an einem Strang ziehen. Sina und ich arbeiten themenbezogen und lösungsorientiert. Wer egoistisch seine Karriereambitionen verfolgt, ist im Jobtandem absolut fehl am Platz.

**Sina:** Neben der Persönlichkeit des Tandems ist aber auch ganz wichtig, dass das Unternehmen und gerade die Führungskräfte zu dem Projekt stehen und aktiv das Arbeitsmodell unterstützen. Nur so kann man Jobsharing auch wirklich erfolgreich im Unternehmen leben.

Quelle: [2]

## **Carola und Catherine-Marie, ein Topsharing-Tandem - verantworten gemeinsam das HR-Management im Regionalbereich Ost von DB Netz – und damit rund 5.000 Mitarbeiter.**

Für Catherine und Carola war der Nutzen für das Tandem und Unternehmen deutlich größer, als sie zunächst angenommen hatten. Vorteile für die beiden Frauen waren nicht nur, dass sie mehr Raum für neue Ideen und Innovation, hatten, sondern auch für Familie und für sich selbst. Und das Wichtigste, dass sie auch den besten Coach direkt an ihrer Seite haben.

**Catherine:** In unserer Führungsebene ist es selten, dass man Entscheidungen mit jemandem reflektieren kann. Dadurch, dass wir zu zweit sind, können wir das allerdings schon.

**Carola:** Wir haben einander, um über alles zu sprechen. Jemanden zu haben, der in den gleichen Themen steckt, mit dem man sich beraten kann, ist enorm wertvoll.

Vom gegenseitigen Coaching profitiert auch das Unternehmen selbst. Catherine und Carola stellen sich permanent Fragen, wie als Topsharing-Tandem noch besser agieren können.

Quelle: [9]

## **Christian und Pia teilen sich bei der Kreissparkasse Augsburg einen Job in der Firmenkundenberatung (ein gemischtes Tandem)**

**Christian:** Jobsharing kann nur gelingen, wenn beide Partner sich gleichermaßen für das gemeinsame Ziel engagieren. Eine weitere Grundvoraussetzung ist die persönliche Sympathie untereinander. Das Besondere an unserem Tandem ist, dass einer die Schwächen des anderen ausgleichen kann. Oftmals macht es auch einen Unterschied, ob ein Mann oder eine Frau dem Kunden gegenüber sitzt, hier können wir uns abstimmen und schauen, wer mit dem Kunden oder der Kundin besser klar kommt und uns entsprechend organisieren.

**Pia:** Da stimme ich ihm komplett zu. Wichtig ist auch, dass der Arbeitgeber sich darauf einlässt und Vertrauen in Arbeitsleistung und -zeit des Tandems hat.

Quelle: [8]

## **Cristiane und Angela bekleiden als „CHAN“ eine Führungsposition bei Unilever als „Vice President Refreshment Dach“ bei Unilever in Hamburg. „CHAN“ steht für die Anfangsbuchstaben der Vor- und Nachnamen der beiden Frauen, weil sie sich als eine „Persona“ sehen.**

**Persona:** Seit 2009 sind wir im Jobsharing aktiv. Erst verantworteten wir als “Category Direktor” das Food-Geschäft, seit 2014 das Eis- und Teegeschäft von Unilever; aktuell in der Rolle als “Vice President Refreshment” für Deutschland, Österreich und die Schweiz (ca. 1 Mrd € Außenumsatz).

**Persona:** Wir teilen uns die Verantwortung, coachen uns gegenseitig, haben insbesondere einen interessanten Führungsjob – trotz Kindern. Unsere Vier sind übrigens im Alter von 10 sowie 12 bis 18 Jahren; wir mussten uns nicht zwischen Beruf oder Familie entscheiden. Unsere Ehemänner stehen beide als gleichberechtigte Partner neben uns. Mit ihnen spielen wir uns die Familien-Aufgaben wie Pingpongs immer nach Bedarf hin und her. Außerdem entwickeln wir über das normale Maß hinaus stetig unsere Management-Fähigkeiten weiter – wir sind ja Sparringpartner, die sich gegenseitig coachen!

Quelle: [1]



## **Gesa und Rixa arbeiten bei der Beiersdorf AG im Category Test Team Eucerin/Health Care. Seit Mai 2017 sind sie ein Tandem**

**Gesa:** Jobsharing ist sehr individuell, jedes Tandem muss seinen eigenen Weg finden. Für mich ist die jeweilige Einstellung, das Mindset, besonders wichtig: man selbst und der Jobsharing Partner muss dieses Modell wollen und dazu bereit sein. Die eigenen Arbeitsweisen müssen überdacht und angepasst werden, und man muss jederzeit offen für Feedback durch den Jobsharing Partner sein. Vertrauen ist dabei ein ganz zentrales Element. Man kann nicht jede Entscheidung mit dem Jobsharing Partner abstimmen. Aber man muss darauf vertrauen können, dass der Partner eine Entscheidung mitträgt. Und man sollte Spaß an der Sache haben. Ich denke es ist ein sehr gutes Zeichen, wenn man morgens zur Arbeit kommt und sich richtig freut, seinen Jobsharing Partner zu sehen.

**Rixa:** Auch ich denke, der Wille, den Job gemeinsam machen zu wollen ist besonders wichtig. Und Vertrauen in die Fähigkeiten, die Arbeit und die Persönlichkeit des Jobsharing Partners. Eine ähnliche Einstellung zum Umgang mit Kollegen und Mitarbeitern, Erfolgen und Misserfolgen etc. ist natürlich hilfreich, aber nicht unbedingt notwendig. Unterschiede können fachlich und persönlich auch total bereichernd sein.

Quelle: [4]

# Interne Partnersuche

## **Anja und Katja, zuständig für Produkt und Produktionscontrolling der C- und E-Klasse bei der Daimler AG.**

**Anja:** Als die Stelle der Abteilungsleiterin vakant wurde, sprachen uns die zwei zuständigen Bereichsleiter an. Ich war zu dieser Zeit bereits im Produktcontrolling als Teamleiterin in Teilzeit tätig. Katja kam gerade aus der Elternzeit zurück. Die Idee war, uns gemeinsam zu besetzen, da wir uns gut ergänzen. Von Anfang an stand für uns fest, dass wir eine solche Aufgabe zu diesem Zeitpunkt jeweils nicht alleine übernehmen werden, weil auch Zeit für die Familie bleiben soll.

**Katja:** Für mich war das Jobsharing ein absoluter Glücksfall. Das Angebot kam direkt am Ende meiner Elternzeit – ich bin somit unmittelbar aus der Familienphase zur Abteilungsleiterin aufgestiegen. Davor war ich im Nachbarbereich Seriencontrolling tätig. Wir kannten uns bereits durch mehrere Projekte und konnten uns gegenseitig gut einschätzen.

Quelle: [14]

## **Nina und Sina teilen sich das Diversity Management bei dem Unternehmen Thyssen Krupp Steel.**

**Sina:** Ich betreue das Diversity Management bzw. die Aufgaben rund um Diversity schon länger – mittlerweile sind es knapp zehn Jahre. Da ich drei Kinder habe, arbeitete ich seit 6 Jahren in Teilzeit. Die Aufgabenbereiche wurden von Jahr zu Jahr vielfältiger und der Arbeitsumfang stieg so weit an, dass ich meinen Job eigentlich nicht mehr in Teilzeit ausüben konnte. Ich fragte mich: „Erhöhe ich meine Stundenanzahl?“, „Gebe ich die Stelle ab?“ oder „Gibt es da noch einen anderen Weg?“

**Nina:** Nach meinem zweiten Kind und meinem Wiedereinstieg bei thyssenkrupp war mir klar, dass ich etwas Neues ausprobieren und mich beruflich verändern will. Meine große Herausforderung war es, eine Position zu finden, die ich inhaltlich spannend finde und die gleichzeitig zu meiner aktuellen Lebensphase passt. Unser Personalmanager bei Steel Europe, der uns beide kannte, hat eins und eins zusammengezählt und die beiden losen Enden – Sina und mich – zusammengefügt.

**Sina:** Ja, auf die Idee des Jobsharings und auch auf Tandemploy hatte mich bereits eine Freundin aufmerksam gemacht. Ich dachte sofort, dass ist etwas für mich und meine

Aufgaben. Unsere Vorgesetzte – selbst Mutter von zwei Kindern – wie auch unser Personalleiter haben dieses Vorhaben direkt unterstützt.

Quelle: [2]

**Katrin und Katharina arbeiten als Tandem (Abteilungsleiterinnen in der Revision für Einkaufs- und Bauprozesse) bei Daimler in Stuttgart und besetzen diese Stelle seit zweieinhalb Jahren zu zweit. Hörber und Bleck arbeiten je 30 Stunden die Woche, zusammen also 60 Stunden.**

Das Klischee vom Chef, der 60 Stunden die Woche ackern soll, hält sich hartnäckig. Offenbar aber nicht beim schwäbischen Autobauer, der Jobsharing seit Mitte der 80er Jahre anbietet.

**Katrin:** Wir arbeiten daran, diese Vorurteile abzubauen, mit steigender Tendenz.

Ein Vorurteil ist auch, dass Teilzeit nur etwas für junge Mütter ist, die Zeit für die Familie brauchen. Das zumindest trifft bei Katrin und Katharina voll zu: Beide haben jeweils zwei Kinder. Beide haben schon vorher bei Daimler als Teamleiterinnen in „normaler“ Teilzeit gearbeitet und beide wollten vor zweieinhalb Jahren den nächsten Karriereschritt machen und Abteilungsleiterin werden – jedoch nicht auf Kosten ihres Familienlebens. Über ein firmeninternes Netzwerk lernten sich die Frauen kennen.

**Katharina:** Wir haben gleich gemerkt, dass es mit uns beiden passt. Neben persönlicher Sympathie seien vor allem „ein gemeinsames Wertesystem und klare Spielregeln“ unabdingbar.

**Katrin:** Dann kann man dem anderen vertrauen und auch loslassen – es gibt keine Entscheidung, die Katharina getroffen hat, die ich so nicht hätte mittragen können.

Quelle: [5]

**Angela und Anna teilen sich bei dem Unternehmen Kartenmacherei die Stelle Head of Content Marketing als Tandem.**

**Angela:** Von Beginn an stand die Idee im Raum unsere Position als Tandem zu besetzen, weil der Aufgabenbereich sehr umfangreich und heterogen ist. Aus fachlicher Sicht ist die Kombination aus Anna und mir optimal, weil sich unsere Erfahrungsschätze sehr gut ergänzen. Da Anna während meiner Elternzeit zur Kartenmacherei gekommen ist, kannten

wir uns kaum als wir zum Tandem wurden. Wir haben aber sofort gemerkt, dass wir gut zusammenpassen.

**Anna:** Wir haben uns gefunden, ohne dass es eine Suche gab. Unser Glück ist, dass von Anfang an Vertrauen da war – auf menschlicher und auf fachlicher Ebene. Unsere Wertvorstellungen und Arbeitsweisen sind sich sehr ähnlich. Das erleichtert unsere Zusammenarbeit immens.

Quelle: [3]

### **Gesa und Rixa arbeiten bei der Beiersdorf AG im Category Test Team Eucerin/Health Care. Seit Mai 2017 sind sie ein Tandem**

**Gesa:** Gefunden haben wir uns tatsächlich über unsere Vorgesetzte. Ende 2016 habe ich den Job alleine und in Vollzeit gemacht. Dabei habe ich gemerkt, dass ich auf Dauer die vielen Aufgaben und mein Privatleben nicht mit einer solchen Qualität hinbekomme, dass ich mich damit wohl fühle. Ich war sehr gestresst und verlor den Spaß an meiner Arbeit. Nach Gesprächen mit meiner Vorgesetzten schlug sie das Jobsharing Modell vor und nannte etwas später Rixa als potentielle Partnerin. Bis dahin kannten wir uns nur flüchtig und hatten noch nicht zusammengearbeitet. Wir haben uns also zunächst zum besseren Kennenlernen getroffen und uns dann entschieden, es zu versuchen. Für mich war es wichtig, von Anfang an das Gefühl zu haben, dass wir auf einer Wellenlänge sind. Die ersten Monate waren dann sehr aufregend. Man muss sich natürlich erstmal kennenlernen und Arbeitsabläufe entwickeln und klären.

**Rixa:** Als Gesa und ich uns gefunden haben, war ich seit 5 Jahren auf einem tollen Job in einem anderen Bereich – in Teilzeit. Ich wollte mal wieder etwas Neues machen, aber wenn man in Teilzeit sucht, ist das gar nicht so leicht. Deswegen war ich froh, dass Gesa gerade in diesem Moment einen Jobsharing Partner suchte – und ich zudem die Möglichkeit hatte, meine Stunden noch etwas zu reduzieren. Nach einem ersten Kennenlernen sowie nach Rücksprache mit einer Kollegin, die uns beide kannte, war klar, dass ich das Modell mit Gesa sehr gerne probieren wollte.

Ich habe in den ersten Monaten im Jobsharing zunächst sehr viel Neues gelernt, weil die Stelle eine völlig andere war. Von Gesa konnte ich sehr viel lernen, da sie den Job ja schon vorher gemacht hatte. Gleichzeitig konnte ich direkt viele eigene Ideen und Arbeitsweisen einbringen, da sowohl Gesa als auch unser Team sehr offen waren.

Quelle: [4]

## **Christian und Pia teilen sich bei der Kreissparkasse Augsburg den Job in der Firmenkundenberatung (ein gemischtes Team).**

**Christian:** Meine Frau hatte nach acht Jahren Eltern- und Teilzeit die Möglichkeit eine neue berufliche Herausforderung anzunehmen. Damit war jedoch ein Vollzeit-Arbeitsplatz verbunden. Glücklicherweise war genau zu dieser Zeit Pia dabei den Wiedereinstieg nach der Elternzeit zu machen. Da wir beide die gleiche fachliche Qualifikation und berufliche Erfahrungen haben, war schnell klar, dass ein Tandem eine sehr gute Lösung sein kann. Als sich dann herausstellte, dass sich unsere möglichen Arbeitszeiten perfekt ergänzen und sicher gestellt ist, dass die Stelle damit täglich besetzt ist, war auch die Kreissparkasse davon überzeugt. Wir sind beide sehr offene Menschen und die „Chemie“ stimmte von Anfang an. Daher benötigten wir auch keine lange Einarbeitungsphase.

**Pia:** Besser hätte ich die Findung nicht beschreiben können. Es ist wirklich eine tolle Sache – die deshalb so gut funktioniert, weil wir uns sehr gut verstehen und schätzen. Ich bin seit vielen Jahren bei der Kreissparkasse angestellt. Während einer kurzen beruflichen Veränderung, da ich der Liebe wegen zu meinem Mann gezogen bin, stand ich immer noch im Kontakt zu den früheren Kollegen. Unser erstes Kind kam in Karlsruhe zur Welt und nachdem die Verbindung zur Kreissparkasse nicht abbrach, konnte ich beim Umzug in die alte Heimat Augsburg schnell wieder den Einstieg im Firmenkundenbereich bei der Kreissparkasse finden. Erst nach dem 2. Kind gab es dann die Idee zum Tandem mit Christian und das war für mich ein Glückstreffer.

Quelle: [8]

## **Sepideh und Dorothe arbeiten bereits seit 2014 im Jobsharing im Global Product Development Lip Care bei Beiersdorf.**

**Sepideh:** Ehrlich gesagt hatte ich ursprünglich gar kein Jobsharing geplant, doch nach der zweiten Elternzeit wollte ich möglichst schnell wieder anfangen zu arbeiten – allerdings mit stark reduzierter Stundenzahl. Mit zwei kleinen Kindern war mir klar, dass ich nur weniger als 75% arbeiten konnte. Das wiederum war jedoch mit meiner Rolle als Laborleiterin, wie ich sie bis dato ausgefüllt hatte, nur schwer vereinbar.

**Dorothe:** Ich habe zu diesem Zeitpunkt in der gleichen Abteilung wie Sepideh gearbeitet und mir mit einer anderen Kollegin einen Job geteilt. Meine damalige Tandempartnerin und ich hatten dabei jedoch eine sehr unterschiedliche Stundenverteilung. Als es zu umfangreicheren Veränderungen in unserem Verantwortungsbereich kam, haben wir uns mit unserer damaligen Vorgesetzten zusammengesetzt und überlegt, wie wir uns effizienter aufstellen

könnten. In diesem Zusammenhang hat es sich dann ergeben, dass Sepideh und ich ein Jobtandem bilden. Eine Option, die ich mir von vornherein gut vorstellen konnte.

**Sepideh:** Das ging mir genauso. Dorothe und ich kannten uns bereits aus der Zusammenarbeit vor knapp 14 Jahren für NIVEA Beauté. Die Idee mit ihr ein Tandem zu bilden, hat mich direkt begeistert. Mit einem Tandempartner ein Labor zu führen, gibt mir die Möglichkeit weiterhin für die spannenden Entwicklungsarbeiten einer Marke verantwortlich zu sein – so wie ich es auch vor meiner Elternzeit getan habe.

Quelle: [6]

# Jobsharing eingerichtet

**Christiane und Angela bekleiden als „CHAN“ eine Führungsposition bei Unilever als „Vice President Refreshment Dach“ bei Unilever in Hamburg. „CHAN“ steht für die Anfangsbuchstaben der Vor- und Nachnamen der beiden Frauen, weil sie sich als eine „Persona“ sehen.**

**Persona:** Vor rund 10 Jahren entwickelten wir für uns die Idee; einige Jobshare-Paare gab es bei Unilever aber schon. Die Geschäftsleitung stand der Idee offen gegenüber. Infolgedessen stellten wir sie verschiedenen Führungskräften in Einzelgesprächen und bei entspannter Atmosphäre vor. Wir überlegten uns gut, was für wen wichtig ist, und warum Jobsharing darauf die Antwort sein kann. Klassisches Marketing mit Zielgruppenorientierung :) Wir feilten an der Realisierung herum, machten uns weiterhin Gedanken, und konnten innerhalb weniger Wochen die Entscheider überzeugen. Als eine Position, die wir uns gemeinsam passend war, vakant wurde, konnten wir als Jobsharing-Tandem beginnen. In der Summe nach sechs Monaten.

Quelle: [1]

**Tina und Anna teilen sich seit 2014 eine Führungsposition bei der Deutschen Telekom. Tina arbeitet von Berlin aus, Anna in Bonn.**

Ihr beiden teilt euch eine Führungsposition bei der Telekom. Wie kam es dazu?

**Tina:** Nach meiner 2. Elternzeit wurde mir im Personalbereich die Führungsposition, Beratung und Betreuung der Vertriebsleiter, angeboten. Da ich in Berlin bin war klar, dass das Team eine starke Besetzung vor Ort in Bonn braucht. Warum dann nicht gleich auf Augenhöhe? Und da Anna schon im Gespräch war, dass Team zu bereichern, hatte ich unserem Chef vorgeschlagen, dass doch gleich als Führungstandem auszugestalten, um die Fördermodelle in die Praxis umzusetzen.

**Anna:** Für mich hat sich hiermit die tolle Möglichkeit geboten, Führung im direkten Austausch hautnah mitzuerleben und zu lernen; im Gegenzug dazu konnte und kann ich mein mehrjähriges Praxiswissen bezüglich inhaltlicher Fragestellungen weitergeben – wir ergänzen uns also ganz prima!

Nun arbeitet ihr auch noch von verschiedenen Städten aus. Macht das die Sache komplizierter – oder ist es sogar ein Vorteil?

**Tina:** Die Frage hat sich im Vorfeld nicht gestellt und wir persönlich haben das zu einem Vorteil gemacht, denn zum einen sind wir sehr fokussiert wenn wir uns austauschen, also

sehen und hören und zum anderen bekommen wir so auch nicht das Gefühl, dass wir als „Doppel“ wahrgenommen werden .

Wie stellt ihr sicher, dass die jeweils andere über die wichtigsten Dinge informiert ist?

**Anna:** Da wir ja beide in Teilzeit arbeiten (Tina hat montags ihren freien Tag und ich freitags), beginnen wir an unseren gemeinsamen Arbeitstagen Dienstag bis Donnerstag mit unserem morgendlichen, halbstündigen Telefonat, in dem wir noch offene Punkte besprechen, uns gegenseitig über die wichtigsten Themen des Vortags informieren und auch darüber, was am aktuellen Tag ansteht. Darüber hinaus kommunizieren wir sehr viel über eMails und achten auch immer darauf, dass wir beide bei wichtigen Themen adressiert werden. Außerdem haben wir Zugriff auf das andere Postfach. Das gibt mir ein total gutes Gefühl, wenn ich mal einen Tag in einem „Meeting-Marathon“ bin und wenig Gelegenheit habe, meine Mails zu checken – dann weiß ich doch, dass Tina noch da ist und einen Blick darauf hat.

Quelle: [15]

### **Silke und Ute arbeiten bereits seit 2016 als Führungsteam beim Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) in einem Topsharing**

**Silke / Ute:** Als wir vor 2016 mit unserem Führungsteam starteten, war das Modell der geteilten Führungsverantwortung nicht nur für uns und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unseres Forschungsbereichs neu, sondern auch für das IAB. Bislang gab es in der Geschichte des Instituts kein entsprechendes Modell für Führungskräfte. Demnach konnten wir – ebenso wenig wie die Institutsleitung und die Personalabteilung – auf die Erfahrungen anderer zurückgreifen. Die Einführung unseres Führungsteams war somit ein Stück Pionierarbeit, die eine Reihe von Hürden, aber auch zahlreiche Chancen mit sich bringt. Nach anfänglicher Unsicherheit und damit einhergehenden Startschwierigkeiten sind wir mittlerweile überzeugt davon, dass unser Modell erfolgreich sein kann. Damit das gemeinsame Führen gut funktioniert, sollten Führungsteams aber verschiedene Aspekte beachten.

Es braucht eine gute Vorbereitung, um Aufgabengebiete zu definieren und Zuständigkeiten abzugrenzen. frühzeitig eine gemeinsame Strategie festzulegen und Ideen zu entwickeln, welche Ziele mit dem Bereich langfristig verfolgt werden sollen.

Man muss an einem Strang zu ziehen, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen. Eine offene Gesprächsatmosphäre ist hier die Grundvoraussetzung. Schließlich müssen die unterschiedlichen Zuständigkeiten im Haus selbst klar kommuniziert werden.



Es braucht einen regelmäßigen Informationsaustausch

In der täglichen Arbeit ist es vor allem wichtig, dass sich das Führungsduo ausreichend Zeit für die Abstimmung nimmt. Auch wenn dies im Tagesgeschäft nicht immer einfach ist, sollten feste Termine geblockt werden, um sich gegenseitig über relevante Entwicklungen informieren und weitere Schritte besprechen zu können. Doch auch außerhalb dieser festen Termine ist ein regelmäßiger Informationsaustausch erforderlich. Nachrichten, die nur an eine Führungspartnerin adressiert sind, müssen zeitnah an die andere weitergeleitet werden. Aber auch hier steckt der Teufel im Detail. Das Teilen sämtlicher Informationen führt schnell zu einer Informationsüberflutung. Ein angemessenes Maß muss gefunden werden.

...und ein begleitendes Coaching

Auf den ersten Blick erscheinen viele dieser Aspekte banal, jedoch stellen sie im Führungsalltag oftmals echte Herausforderungen dar. Hier hilft ein Team-Coaching, das die beiden Führungspersonen, aber auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die neue Situation vorbereitet und auch nach der Einführung des Tandems begleitet.

Für uns ist in diesem Zusammenhang das Tandem-Coaching durch eine Senior Expertin der Führungsakademie in Lauf sehr hilfreich. Hier werden wir für wichtige Themen sensibilisiert, lernen aber auch, wie wir konstruktiv mit Konflikten umgehen können, die durch die ungewohnte Situation der gemeinsamen Führung entstehen. Zudem erhalten wir praktische Tipps, wie wir unsere tägliche Arbeit erleichtern können. Dazu gehört beispielsweise das Einrichten gemeinsamer Ablagen oder Kalender.

Quelle: [16]

### **Rebecca und Lydia teilen sich die Leitung der Abteilung „Film Digital“ beim Bayerischen Rundfunk (BR).**

Die Journalistin Rebecca wollte sich nicht zwischen Beruf und Karriere entscheiden. Der Bayerische Rundfunk (BR), ihr Arbeitgeber, schrieb die Position: Leitung der Abteilung „Film Digital“ in Vollzeit aus.

**Rebecca:** Mir war klar, dass ich die Position nicht zu 100 Prozent besetzen kann. Diese Position war fachlich wie perfekt auf ihr Profil zugeschnitten. Anstatt zu resignieren, wagte sie den Schritt nach vorn, indem sie ihre Vorgesetzte um ein Gespräch bat.

**Rebecca:** Dort haben wir die Idee gehabt, meine Kollegin Lydia zu fragen, ob sie sich die Stelle mit mir teilen möchte.

Lydia, ihre Kollegin, kehrte schon bald aus der Elternzeit zurück und war die ideale qualifizierte Besetzung als Tandempartnerin.

**Rebecca:** Sie hat dann Gott sei Dank ‚ja‘ gesagt und wir haben das Projekt unbürokratisch in Angriff genommen.

Quelle: [7]

# Key Learnings zum Jobsharing

**Julia und Swen leiten gemeinsam seit 3 Jahren den Bereich Marketing & Vertrieb eines mittelständischen Unternehmens als eine „doppeltspitze“. Ein Rückblick und ein Ausblick auf geteilte Führung: Wie wir arbeiten, was sich im Bereich Jobsharing entwickelt hat, wie wir uns entwickelt haben. "100% Jobshare gleich 200% Mindshare."**

## **Teamwork**

**Julia/Swen:** Wir haben mit unserem Team jede Menge gelernt. #Einfachmachen und von Null starten – das war unsere erste Idee. Damit haben wir nicht nur Jubel ausgelöst. Ein hierarchisch geführtes Team organisiert sich nicht plötzlich selbst, sprudelt kreative Ideen hervor, für die es selbst verantwortlich zeichnet. Wir machen nicht plötzlich Fehler, probieren uns aus, arbeiten anders.

Strukturen geben Sicherheit. Also haben wir heute wieder regelmäßige Meetings mit Protokoll und Teameinsätze werden wenn nötig auch „von oben herab“ bestimmt. Klar diskutieren wir im Team, möchten jedem gerecht werden, motivierte Ideen nutzen – aber manchmal braucht es auch einen Entscheider. Nicht immer uns, aber einen, der einen Plan hat.

## **Meetings**

**Julia/Swen:** Interne Meetings im Professorenkreis, in Gremien, in den „alten“ Hierarchien... Das war am Anfang echt eine Herausforderung. Warum seid Ihr hier immer zu zweit? Kostet das nicht einfach doppelt so viel (Geld)?

Es war aus Akzeptanz und Sichtbarkeitsgründen genau dieser Weg notwendig. Inzwischen machen wir 3 stündige Meetingmarathons in der „alten Welt“ nur noch getrennt mit. Weil wir zwar unseren Bereich neu aufgestellt haben, aber noch lange nicht das Gesamtunternehmen (und das scheint auch utopisch).

Wir sind als Doppelt akzeptiert und anerkannt, auch wenn nur einer von uns auftaucht. Intern ist das der größte Erfolg.

## **Arbeitszeit**

**Julia /Swen:** Die Diskussion um doppelte Zeit = Zeitverschwendung.

Oft haben wir die geführt. Ein Vorgesetzten – Stellvertretersystem wäre auf unserer Position erstaunlicher Weise absolut „normal“. Es würde vermutlich gleich viel kosten – aber aus unserer Sicht viel weniger erfolgreich sein.

Reibungsverluste durch Machtkämpfe sind – so erleben wir es immer wieder – in hierarchischen Systemen an der Tagesordnung. Bei uns sägt keiner gegenseitig am Stuhl des anderen. Und durch die Komplexität des Teams erstaunlicherweise auch sonst niemand.

Wir arbeiten beide nach wie vor vertraglich vereinbart 40 Stunden pro Woche. Aber mit einer enormen Freiheit – da wir uns durchaus gegenseitig vertreten können. Immer mit vollem Wissen, weil wir in ständigem Austausch sind. Das kommt dem Team zugute – und auch der Familie. Weil Stunden letztlich nicht mehr unsere Messgröße sind, sondern Ergebnisse, Ziele und Ideen.

## **Wissen**

**Julia /Swen:** Neue Themen sind keine zusätzliche Belastung – weil immer gleich ein Austausch stattfinden kann und wir neue Projekte zu zweit durchdenken und strukturieren können. Und weil wir somit auch ein doppelter Rückhalt für das Team sein können, wenn doch einmal Angst vor Veränderung aufkommt – was in unserer komplexen Welt ja ganz normal ist.

Nebenbei: im Doppel lässt sich auch ein berufsbegleitendes Masterstudium auf Führungsebene zeitlich einbauen. (Ob wir am Ende auch einen Doppeltitel bekommen ;-)? Neben Vertrauen ist nämlich auch Rücksicht ein wertvolles Prinzip der Zusammenarbeit. Tatsächlich haben wir lange nicht so viel gelernt wie in den letzten drei Jahren, weil es gemeinsam spannender ist neue Themen anzustoßen.

## **Kommunikation**

**Julia /Swen:** Das A und O. Zwischen uns, mit dem Team, zwischen Standorten.

Selbst bei so enger Zusammenarbeit wissen wir ganz genau, dass mal schnell den Hörer in die Hand zu nehmen viel sinnvoller ist als ein Mailmarathon.

Prozessbeschreibungen sind wichtig. Das war es dann aber auch an Vorteilen schriftlicher Arbeitsanweisungen. Wir kennen alle die vier Botschaften einer Nachricht. Das auf ein Team mit 40 Personen hochgerechnet zeigt die Brisanz, die jede Mail haben kann, zu der sich niemand direkt ausgetauscht, angeschaut, zugehört hat.

## **Vertrauen**

**Julia /Swen:** Für uns beide der Kern der Zusammenarbeit. Auch „gegen den Rest des Unternehmens“, da es uns doch auch zumindest in den Anfängen immer wieder passiert ist, dass man versucht hat uns getrennt zu erwischen, gegeneinander auszuspielen, es erst bei einem, dann beim anderen versucht hat.

Daher geht für uns auch nichts am Prinzip vorbei, Mitarbeitergespräche ausschließlich gemeinsam zu führen. Damit wir die Zwischentöne hören und auch noch aus einem ganz anderen Grund: Wertschätzung – das Team hat uns als Doppel angenommen, das möchten wir auch mit doppelter Wertschätzung zurückgeben. Nicht nur dann, wenn es um immer wieder neue Projekte und Herausforderungen geht, sondern auch, wenn es um Reflexion und Dank geht.

## **Barrieren**

**Julia /Swen:** Gehalt... die Ausrede „ihre seid ja zu zweit, dann geht nicht so viel“ können wir nach wie vor nicht akzeptieren. Da treffen NewWork und alte Struktur immer wieder volle Kanne aufeinander. Passt ja ganz gut, wenn die Ausrede „das Ihr zu zweit seid kennt man im Konzern so nicht“ als Argument gezogen werden kann. Inhaltliche Gegenargumente fehlen dagegen – manchmal wünschen wir uns schon, dass die Begründung gegenüber dem Konzern da heißen würde: Das ist halt neu, aber gut!

Und von Zeit zu Zeit soll immer noch nur einer von uns in ein Projekt gezogen werden. Wie gut, dass die gemeinsame Mailadresse das inzwischen weitestgehend abblockt.

## **Führung**

**Julia /Swen:** Ganz erstaunlich – aus der externen Perspektive ist die Akzeptanz sehr groß. Im XING New Work Forum Spielraum war es sofort Thema – das Handelsblatt hat uns unter „agilem Management“ interviewt, ein Podcast zu agiler Führung steht ebenso an wie ein Radiointerview. Ein bisschen Exoten, ein bisschen NewWork, vielleicht (hoffentlich) auch ein Beispiel, dass es dieses „neue Management“ wirklich gibt und Führungskräfte wie Teams sich auf neue Modelle einlassen.

## **Ausblick**

**Julia /Swen:** Jede Minute, jede Diskussion auch weit über „normale“ Arbeitszeiten hinaus und über alle Instanzen hinweg haben sich definitiv gelohnt. Dafür, dass es neue Modelle der Zusammenarbeit gibt, dass wir sie kreativ mitentwickeln dürfen und dass wir uns so vielfältig darüber austauschen können. Mit einer tollen Community in den sozialen Netzwerken, aber auch in so vielen neuen Begegnungen darüber hinaus.

Dabei stellen wir immer wieder fest: Wir sind als „gemischtes“ Doppel immer noch ein Sonderfall. Das passt nicht in jede Struktur – noch nicht mal bei NewWork-Plattformen . Darauf, wie es läuft und was wir inzwischen über den eigentlichen Führungsjob hinaus aufgebaut haben, sind wir absolut stolz. Ein Sonderfall möchten wir aber zumindest was die Teamkonstellation angeht nicht bleiben. Wir freuen uns über Austausch, Nachahmer und Mitdenker.

Quelle: [17]

# Mitarbeitergespräche

## **Elly und Sabine arbeiten als Creative Agency Manager im Jobsharing bei Google.**

**Sabine:** Google hat eine ausgeprägte Feedback-Kultur und es gibt eigentlich kaum ein Meeting, sei es intern oder extern, in dem wir nicht aufgefordert sind, Feedback einzuholen und Feedback zugeben. Was Mitarbeitergespräche angeht, haben wir ebenfalls eine recht hohe Frequenz- es gibt jede zweite Woche ein Gespräch mit dem Manager.

**Sabine:** Seit unserem Jobshare haben Elly und ich nicht nur das 1:1 mit unserem Manager. Sondern auch ein 1:2 sozusagen, wo das "SabElly Duo" mit dem Team Chef bespricht, woran wir arbeiten. Mindestens einmal im Jahr gibt es ein großes Performance Review, bei dem man neben dem Manager Feedback auch Rückmeldung von Kollegen bekommt ("Peer Reviews"). All diese Reviews und Gespräche laufen sehr transparent ab, weil alle Beteiligten wissen, welche Ziele es gibt und wonach wir bewertet werden. Das Unternehmen versucht hier nicht nur Transparenz, sondern auch Objektivität reinzubringen.

Was unsere Bewertung angeht, gilt: wir sind zwei Personen und arbeiten auf durchaus unterschiedlichen Projekten. Also werden wir auch als Individuum bewertet. Trotzdem schwingt immer das "we two are one" mit, denn wir sind AB und es wird durchaus bewertet wie gut wir den Jobshare hinbekommen. Das zusammengenommen ergibt eine Gesamtnote pro Person.

Quelle: [18]

**Maja und Jörg arbeiten als Referentin bzw. als Referent (Kommunikationswissenschaft) im Bereich Unternehmenskommunikation bei einem mittelständischen Unternehmen (Dienstleistungen). Die Position Referent\*In für den Bereich Unternehmenskommunikation bot die Option: Grundsätzlich ist auch eine Besetzung in einem Jobsharing möglich.**

Wie lange arbeitet Ihr schon als Tandem in dieser Position?

**Maja:** Seit etwa gut einem Jahr bilden wir ein Tandem im Referat „Unternehmenskommunikation“. Wir kennen uns schon sehr lange, wie gemeinsames Studium und durch verschiedene Projektarbeiten. Uns beiden hat die Vorstellung gereizt, in einem Jobsharing zu arbeiten. Als wir das Stellenangebot „Referat Unternehmenskommunikation“ mit der Option eines Jobsharing auf einem Jobportal sahen, haben wir uns sofort entschlossen, dort müssen wir uns bewerben.

**Jörg:** Wir wurden relativ zügig zu einem gemeinsamen Vorstellungsgespräch eingeladen. Das Gespräch verlief sehr gut. Wie sich dabei herausstellte, hatte das Unternehmen bislang noch keine Erfahrung mit Jobsharing gesammelt. Sie hatten schon viel darüber gehört und sich mit dem Gedanken angefreundet, diese Arbeitszeitform im Unternehmen praktizieren zu wollen. Als sie dann unsere Bewerbung auf den Tisch bekamen, zögerten sie nicht lange und gaben uns die Zusage.

**Maja:** Bis heute arbeiten wir gerne als Tandem bei diesem Unternehmen. Das Betriebsklima und auch die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen ist einfach gut. Unser direkter Vorgesetzter ist jederzeit für uns ansprechbar. Dennoch haben wir ein Anliegen, warum wir Ihre Beratung in Anspruch nehmen möchten. Es geht um das Thema Feedback und Mitarbeiterbeurteilung.

**Jörg:** Wir würden gerne mehr Feedback erhalten – am besten ein 360 Grad Feedback. Uns ist sehr wichtig, wie das Umfeld uns als Tandem wahrnimmt. Was finden sie gut? Was ist verbesserungswürdig? Wie sehen die Mitarbeiter\*Innen, Kollegen\*Innen, Führungskräfte und Unternehmensleitung unsere Arbeit in einem Tandem? Es gibt sehr viele Dinge, die wir gerne wissen möchten? Vor allem im Hinblick auf unsere Weiterentwicklung - fachlich und persönlich - . Unsere Frage lautet: Wie sollten wir im Unternehmen vorgehen, damit unserem Wunsch entsprochen wird? An wen sollten wir uns wenden?  
Wie schon erwähnt, die Arbeit als Tandem im Unternehmen läuft super. Aus diesem Grund fällt es uns auch sehr schwer, unser Anliegen im Unternehmen vorzutragen. Wir möchten niemanden zu nahe treten.

Quelle: [11]

# Umfeld des Tandems

## **Nina und Sina teilen sich das Diversity Management bei Thyssenkrupp Steel.**

**Sina:** Das Thema Jobsharing ist in unserem eher traditionsreichen Unternehmen neu. Aber was mich hier bei thyssenkrupp gerade in der heutigen Zeit erfreut, ist diese Aufbruchstimmung – etwas zu wagen und Neues im Personalbereich einbringen zu dürfen. Der Kulturwandel im Konzern macht sich auch hier bemerkbar. Jobsharing ist ein zeitgemäßes Thema, welches es uns möglich macht, Herausforderungen meistern zu können.

**Nina:** Wir gehen offensiv mit dem Thema um und erklären, was hinter diesem Arbeitsmodell steckt. Und zu wem passt es nicht besser als zum Diversity Management – es ist Teil unseres Jobs, solche innovativen Arbeitsmodelle im Unternehmen voranzubringen. Wir sind sozusagen das lebende Beispiel – hoffentlich als Leuchtturm mit viel Strahlkraft (lacht). Anfangs ist es natürlich oft so, dass unsere Kollegen nicht wissen, dass wir beide verantwortlich sind und Fragen beantworten können. Mit unserer Begeisterung für das Arbeitsmodell und unserer offenen Art spielt sich das aber schnell ein.

Quelle: [2]

## **Carola und Catherine-Marie, ein Topsharing-Tandem - verantworten gemeinsam das HR-Management im Regionalbereich Ost von DB Netz - und damit rund 5.000 Mitarbeiter.**

**Carola:** Es ist zugelassen, dass jemand lieber mit Catherine redet als mit mir oder umgekehrt. Das ist nur menschlich und bei uns wird auch nicht gewertet, warum jemand besser mit der einen kann als mit der anderen. Wir machen daraus gar keine große Sache. Uns geht es nur darum: Jemand will ein Problem gelöst haben und darf dann entscheiden, bei wem er sich damit am besten aufgehoben fühlt.

Wie die Praxis zeigt, verlassen Beschäftigte heute nicht das Unternehmen sondern ihren Vorgesetzten (Chefs).

**Carola:** Wir haben unserem Team ganz offen gesagt, dass sie in der Wahl ihrer Ansprechpartnerin frei sind. Wir haben allerdings auch gesagt, dass wir im Nachgang natürlich alles gemeinsam diskutieren.

Quelle: [9]



# Stellenausschreibungen von Unternehmen

Die Stellenanzeige klingt verlockend: Eine exponierte Führungsposition samt Personalverantwortung, die man sich mit einem zuverlässigen Partner teilt. In jeglicher Hinsicht teilt: Bei der Stundenzahl, beim Gehalt, den Entscheidungen und den Aufgaben. Nicht nur beim Pharmakonzern Novartis hofft man, auf diese Weise erfolgreiche Mitarbeiter halten zu können, die etwa nach einer Elternzeit weniger arbeiten wollen, ohne ihre Führungsposition aufgeben zu müssen.

**Frau K.** ist die Personalerin, die für Novartis die eingangs skizzierte Stelle besetzen sollte. Allerdings ohne Erfolg: Bei Führungspositionen haben wir noch keinen idealen Partner gefunden, der auch persönlich gepasst hat. Ein Tandem funktioniert nicht, wenn man zu unterschiedlich ist. Man kann unterschiedliche Fähigkeiten mitbringen, das ist sogar sehr gut, aber ein gleiches Grundverständnis und den gleichen Anspruch an seine Arbeitsleistung muss man haben.

Quelle: [19]

# Unternehmen

**Annika (34) und Anika (38) übernehmen im Bereich Volkswagen Konzern Produktion Fahrzeugbau die ein und dieselbe Stelle Als erstes Führungskräfte tandem am Standort Wolfsburg entschieden sie sich ganz bewusst dafür, sich einen Arbeitsplatz zu teilen. Die Idee dazu hatte ihr gemeinsamer Chef Clemens Z.**

Clemens Z. bestätigt, dass ein Tandem für Führungskräfte in mehrfacher Hinsicht attraktiv sein kann.

**Clemens Z.:** „Wir müssen uns heute fragen, welche Stärken und Herausforderungen unsere Führungskräfte haben. Neue Arbeitsmodelle sind dabei wichtig, sie eröffnen uns mehr Möglichkeiten. Ich glaube, das Leben hält viele Herausforderungen bereit: nicht nur der Wiedereinstieg nach der Elternzeit, sondern auch Pflegefälle im familiären Umfeld, Wiedereingliederung nach längerer Krankheit, vielleicht auch einfach der Wunsch nach mehr privater Zeit. Darauf müssen wir Antworten finden.“ .....

**Clemens Z.:** „Ich bin von dem Konzept Jobsharing überzeugt und glaube fest daran, dass es sich bei uns etablieren wird. Wir haben im Vorfeld auch entsprechend die Weichen gestellt: delegationsfähige Mitarbeiter und eine geeignete Kommunikationsstruktur. Diese Themen helfen enorm in der Umsetzung“. Das sieht das Tandem ähnlich.

Quelle: [20]

**Beim Unternehmen Thjnk in Düsseldorf wird der Beratungsgeschäftsführer von einem Frauen-Duo besetzt, das direkt aus der Elternzeit kommt. Das neue moderne Management-Modell nennen sie „Chef-Sharing“.**

Anna-Maria und Ann-Katrin sind langjährige Mitarbeiterinnen der Agentur und kennen sich beinahe seit der Gründung des Unternehmens. Ann-Katrin ist künftig als Strategin im Tandem tätig und bringt das digitale Know-how mit. Ihre Tandempartnerin ist schon seit mehreren Jahren im Haus für die Beratung verantwortlich.

**Gründer Röffen:** Uns war es wichtig, mit dem neuen Modell wichtige Impulse für die Zukunft zu setzen, die Entwicklung unseres Standorts voranzutreiben und die Kreation noch enger mit der Strategie zu verzahnen.

**Heumann**, Sprecherin der Thjnk-Gruppe: Damit setzen wir ein weiteres Zeichen für innovative Arbeitsmodelle auch in Führungspositionen. In der Thjnk-Gruppe arbeiten bereits an anderen Standorten Chef\*innen erfolgreich in der Agenturführung.

Quelle: [21]

**„Gestaltet Eure geteilte Aufgabe so, dass Ihr Sinn erlebt“ – Jobsharing bei Vitronic  
Personalleiterin Anja B. findet als Arbeitspsychologin die Idee des Jobsharing  
„alternativlos gut“.**

**Anja B.:** „Jobsharing kann an jedem Arbeitsplatz funktionieren. Es gibt natürlich Unternehmensbereiche und Führungskräfte, die sich schneller von der Idee anstecken lassen. Je kreativer und aufgeschlossener die Führungskraft, je höher die räumliche und zeitliche Planbarkeit einer Aufgabe und je dringender eine Stellenbesetzung ist, desto leichter probiert ein Fachbereich auch Jobsharing aus. Wir testen zurzeit im Marketing und im Personalbereich, weitere Fachbereiche sind zukünftig vorstellbar“.

Quelle: [22]

**Angela L. , Leiterin für personalwirtschaftliche Konzepte und Projektes des Konzerns der Daimler AG**

**Angela L.** betont: „Jobsharing bietet zahlreiche Vorteile, die den erhöhten Abstimmungsaufwand zwischen den Sharing-Partnern deutlich überwiegen.“Beide Jobsharer bringen ihre spezifischen Fähigkeiten, umfassendes Know-how und wichtige Netzwerkkontakte in die Stelle ein und punkten auch mit doppeltem Erfahrungsschatz gegenüber einer Vollzeitbesetzung. Zwei Kräfte auf einer Stelle führen zudem meist zu einer höheren Kundenorientierung, weil dadurch längere Ansprechzeiten möglich werden. Durch Jobsharing bleibt das Know-how von wichtigen Leistungsträgern für Daimler erhalten, auch wenn diese nur in vollzeitnaher Teilzeit zur Verfügung stehen. Und selbst wenn einer der beiden Jobsharer den Bereich oder das Unternehmen verlässt, geht das Wissen nicht verloren.

**Angela L.:** Oft kommt der Anstoß für das Jobsharing von Vorgesetzten, die eine Führungsposition bevorzugt mit einer bewährten Teilzeitmitarbeiterin besetzen wollen und eine zweite Hälfte suchen. Die Initiative kann aber auch von den Arbeitnehmern selbst oder der Personalabteilung ausgehen. Passende Sharing-Partner lassen sich auf einer

betriebsinternen Teilzeitplattform finden. Mittlerweile arbeiten konzernweit 25 Prozent aller Teamleiterinnen in einem solchen Sharing-Konzept. Auf der Abteilungsleiterenebene gibt es aktuell sechs Tandempaare, die sich die Führung teilen.

Quelle: [23]

**Der Konzern Versicherungskammer Bayern ist bundesweit der größte öffentliche Versicherer und inzwischen der siebtgrößte Erstversicherer in Deutschland. Zudem ist der Konzern Versicherungskammer bereits zum dritten Mal mit dem Zertifikat "Beruf und Familie" als familienfreundliches Unternehmen ausgezeichnet worden. Im Konzern Versicherungskammer leiten mehrere Führungskräfte in Tandems eine Abteilung.**

Verena H. Hat schon 6 Jahre Erfahrung als Tandem. Sonja K. ist erst vor einiger Zeit in einem Jobsharing-Tandem beschäftigt. Beide tragen Führungsverantwortung und sehen in diesem System, die Möglichkeit neben der Familie diese Positionen auszuführen.

**Sonja K:** Uns ist es wichtig, dass wir als Einheit gesehen werden. Was man der einen sagt, kommt auch bei der anderen an. Das ist ja auch der Charme des Modells, dass alles im Fluss bleibt, auch wenn die eine nicht da ist.

**Thorsten B.** (der Chef von Sonja K.): Damit es funktioniert, ist die Unterstützung des eigenen Vorgesetzten wichtig. Zu Beginn fand ich den Gedanken ungewohnt, zwei Mitarbeiterinnen zu haben, die gemeinsam eine Abteilung verantworten. Doch die Vorteile liegen auf der Hand. Beide bringen unterschiedliche Kompetenzen und vielfältiges Wissen ein. Die Ausfallzeiten sind geringer, beide sind flexibler, weil sie sich aufeinander verlassen können – und auch die Mitarbeiter haben immer einen Ansprechpartner.

**Sonja K.:** Für uns war es wichtig, dass wir in der Personalabteilung eine Anlaufstelle haben und sie Stellen auch im Jobsharing anbietet.

Interessierte an einem Jobsharing haben bei der Versichertenkammer vorab im Social Intranet die Möglichkeit, sich zu informieren und potenzielle Tandempartner\*Innen zu finden, um sich auf ausgeschriebene Führungspositionen zu bewerben. Übrigens wird das Jobsharing im Rahmen des Diversity-Programms im Konzern gefördert.

Quelle: [24]

## **Praxisbeispiel Barmenia Versicherungen: Teilzeitführung als Prozess**

Der Vorstand wurde von vornherein in die Überlegungen mit einbezogen. Ihm war bewusst, welche Auswirkungen es auf die Führungskräfte-Entwicklung haben würde, wenn die potenziellen bzw. bereits tätigen Teilzeitkräfte nicht bei der Karriereentwicklung berücksichtigt würden. Auch im Hinblick auf den demografischen Wandel konnte und wollte die Barmenia es sich nicht leisten, auf diese meist intern gut ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verzichten.

Quelle: [23]

## **SAP, das Softwareunternehmen aus Walldorf fördert die geteilte Verantwortung auf Führungsebene bereits seit Jahren.**

Tatsächlich lässt sich eine gewisse Tradition erkennen. Die Vorstandsspitze bestand einst aus zwei Tandempartnern. Von 2010 bis 2014 teilten sich Jim Hagemann Snabe und der erst vergangene Woche ausgeschiedene Bill McDermott die Position des Konzernchefs. Ersterer stieg damals aus persönlichen Gründen aus. Das Beispiel machte jedoch Schule. Seit 2013 ließ SAP das Konzept des Jobsharings auf Führungsebene in Einzelfallentscheidungen zu. Seit 2018 sind alle Führungspositionen grundsätzlich so ausgeschrieben, dass sie im Tandem möglich sind. Falls sich kein Partner findet, können die Stellen jedoch auch zu 70 Prozent in Teilzeit ausgefüllt werden. Das ist einzigartig in der deutschen Unternehmenswelt.

Es gibt viele Gründe, warum der Konzern dem Konzept so offen gegenübersteht. „Früher war es so, dass die Älteren immer die Mentoren und die Jüngeren die Mentees waren“, erzählt Cawa Y. SAP-Manager: „Das gibt es heutzutage jedoch nicht mehr, weil gerade die Jungen in bestimmten Bereichen viel mehr Wissen mitbringen als die Älteren.“ Jobsharing, so wirbt er regelrecht für das Modell, führe unweigerlich dazu, dass die doppelt besetzte Position auf einmal einen erweiterten Erfahrungsschatz und facettenreicheren Blick auf die Unternehmensprozesse hat. „Bedenkt man, wie hoch die Geschwindigkeit heutzutage ist, liegen die Vorteile eines Teams mit zwei Führungskräften auf der Hand“, so der SAP-Manager.

Quelle: [23]

## **Praxisbeispiel Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft GmbH (EY): Flexibilität und individuelle Ausgestaltung als Erfolgsvoraussetzung von Isabell und Eva.**

**Isabell und Eva :** „Nicht nur extern, sondern auch intern wirkt sich die Vorbildfunktion der Führungskraft maßgeblich auf die Entwicklung der Unternehmenskultur bei EY aus und

unterstützt ein offenes und ehrliches Miteinander, gegenseitige Rücksichtnahme und Ergebnisorientierung als Maßstab für Performance. ... Führungskräfte in Teilzeit zeigen neue berufliche Perspektiven für die folgenden Mitarbeitergenerationen auf, die zwar über eine ausgeprägte Karriereorientierung verfügen, aber diese oftmals nicht zu Lasten der privaten Situation verfolgen möchten. Durch positive Beispiele für Teilzeitführung werden Perspektiven auf allen Managementebenen aufgezeigt, Bedarfe leichter artikuliert und damit mittelfristig die Bindung an das Unternehmen weiter gestärkt....“

Quelle: [23]

### **Praxisbeispiel Daimler AG: Teilzeitführung als Bestandteil eines umfassenden Diversity-Management-Ansatzes**

Als Arbeitgeber bietet die Daimler AG hierzu mehrere Teilzeit(führungs)modelle an, darunter das Job-Sharing. Effektive Job-Sharing-Konstellationen können die Motivation der Führungskräfte steigern und das Know-how kann so über alle Lebensphasen hinweg dem Unternehmen erhalten bleiben. Deswegen fördert Daimler eine ergebnisorientierte Working Culture, unter der eine Arbeitskultur verstanden wird, in welcher Beruf und Privatleben möglichst optimal und flexibel vereinbart werden können.

Quelle: [23]

# Wünsche an ein Jobsharing Tandem

## **Beispiele von Aussagen verschiedener Unternehmen aus persönlichen Interviews mit Tandems und Unternehmen sowie aus Blogartikeln**

Ihr habt jetzt die Chance und könnt zeigen, dass Jobsharing in der Praxis funktioniert. Mit Euren Talenten, Eurem Engagement und auch Ideen begeistert unsere Mitarbeiter\*Innen und seid ein Vorbild für unser Unternehmen.

Eine sehr gute Zusammenarbeit im Tandem, viele gute Ideen aus zwei Köpfen und eine gute Erreichbarkeit für Führungskräfte und Mitarbeiter.

Verbindet die Leidenschaft für ein Jobsharing mit der Eurer Arbeit und schafft die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung. Leistet einen Beitrag für unsere Unternehmenskultur.

Gestaltet Eure geteilte Aufgabe so, dass Ihr Sinn erlebt und jeden Tag gern arbeitet.

Schafft Euch die Rahmenbedingungen, die Ihr für ein gut funktionierendes Tandem braucht. In unserer Kultur dürft und sollt Ihr das. Gebt Eure Begeisterung weiter, bei uns und außerhalb.

Mit zwei Köpfen bringt Ihr mehr gute Ideen und leistet einen wertvollen Beitrag für unser Unternehmen.

Leidenschaft für Eure Arbeit, Interesse an unserem Leistungsportfolio, Lust etwas zu bewegen und voranzubringen, Tatendrang und Ideen ... da fällt uns auch noch eine Menge mehr ein!

Ihr mit Euren ergänzenden Stärken und Kompetenzen seht mit vier Augen mehr, wenn wichtige Entscheidungen anfallen oder Strategien und Konzepte entwickelt werden sollen.

Quelle: [25]

# Zusammenarbeit

**Christiane und Angela bekleiden als „CHAN“ eine Führungsposition bei Unilever als „Vice President Refreshment Dach“ bei Unilever in Hamburg. „CHAN“ steht für die Anfangsbuchstaben der Vor- und Nachnamen der beiden Frauen, weil sie sich als eine „Persona“ sehen.**

**Persona:** Vieles ist eine Frage der Organisation. Wir sind zum Beispiel unter derselben E-Mail-Adresse erreichbar. Projekte teilen wir zwar unter uns auf, halten uns aber informiert. Wenn zum Beispiel unser direkter Vorgesetzter einen Ist-Zustand zu einem Projekt abfragen möchte, kann er stets davon ausgehen, dass wir beide eine plausible Antwort darauf geben können.

**Persona:** Wichtig sind vor allem gemeinsame Ziele, offene und ehrliche Kommunikation untereinander, aber auch mit den Chefs und Kollegen. Und, dass wir alle digitalen Tools nutzen (E-Mail, Microsoft Teams, WhatsApp) ... nach 10 Jahren Jobsharing sind wir natürlich ein eingespieltes Team und es fühlt sich manchmal schon fast wie Gedankenübertragung an, wenn wir uns die Bälle zuspielen. Fatal wäre dagegen Egoismus – der stetige Teamgedanke ist enorm wichtig!

Quelle: [1]

**Andrea und Birgit arbeiten gemeinsam seit dem Frühjahr 2013 mit doppelter Power im Führungskräfte Tandem bei der Telekom als Leiterinnen der Personalrecruiting-Abteilung .**

**Andrea:** „... Wir zwei waren bereits erfahrene und anerkannte Führungskräfte, als wir nach unserer Elternzeit ins Jobsharing gingen. Die Telekom konnte uns weiter binden und gleichzeitig den Erfolg des Recruiting Bereichs sicherstellen. Unser Chef musste sich ein bisschen daran gewöhnen. Er fragte uns zum Beispiel: Wen von euch soll ich denn jetzt anrufen? Unsere Antwort: „Egal!“ Und das ist ein ganz wichtiger Punkt. Unsere Organisation untereinander wird nicht auf unseren Chef oder unser Team verlagert, sondern wir nehmen die Komplexität zu uns. So ist es für alle anderen egal, wen von uns sie ansprechen“.

**Birgit:** „Das geht nur, weil die Verantwortung für unsere Themen und unser Team bei uns beiden liegt. Dafür haben wir uns bewusst entschieden“.

Klassische Skeptikerfrage: Entsteht dann nicht viel Dopplung?



**Andrea:** Im ersten viertel Jahr ja, danach nicht mehr als fünf bis 10 Prozent. Es spielt sich total ein. Das lustige ist ja, dass die Mitarbeiter das am Anfang auch getestet haben und versucht haben, Themen erst bei der einen und dann bei der anderen zu platzieren. Das ist ganz schnell nicht mehr vorgekommen als klar war, dass die jeweils andere längst darüber Bescheid wusste und wir dieselbe Linie vertreten.

**Birgit:** Aber man muss auf jeden Fall ein bisschen mehr Zeit zur Abstimmung einkalkulieren. Daher sind bei uns auch maximal 1,3 FTE (Full time equivalent) für Tandems eingeplant. Und wie viele Stunden habt ihr dann gearbeitet?

**Andrea:** 24 und 25 Stunden. Übrigens hat bei der Telekom jeder standardisiert ein Rückkehrrecht in Vollzeit. Das ist ein riesen Vorteil für das Unternehmen, da der ganze administrative Aufwand, wie zum Beispiel Neuverträge und Betriebsratsanhörungen wegfallen.

Quelle: [26]

**Tina und Anna teilen sich seit 2014 eine Führungsposition bei der Deutschen Telekom. Tina arbeitet von Berlin aus, Anna in Bonn.**

**Tina:** Nach meiner 2. Elternzeit wurde mir im Personalbereich die Führungsposition, Beratung und Betreuung der Vertriebsleiter, angeboten. Da ich in Berlin bin war klar, dass das Team eine starke Besetzung vor Ort in Bonn braucht. Warum dann nicht gleich auf Augenhöhe? Und da Anna schon im Gespräch war, dass Team zu bereichern, hatte ich unserem Chef vorgeschlagen, dass doch gleich als Führungstandem auszugestalten, um die Fördermodelle in die Praxis umzusetzen.

**Anna:** Für mich hat sich hiermit die tolle Möglichkeit geboten, Führung im direkten Austausch hautnah mitzuerleben und zu lernen; im Gegenzug dazu konnte und kann ich mein mehrjähriges Praxiswissen bezüglich inhaltlicher Fragestellungen weitergeben – wir ergänzen uns also ganz prima!

Nun arbeitet ihr auch noch von verschiedenen Städten aus.

**Tina:** Die Frage hat sich im Vorfeld nicht gestellt und wir persönlich haben das zu einem Vorteil gemacht, denn zum einen sind wir sehr fokussiert wenn wir uns austauschen, also sehen und hören und zum anderen bekommen wir so auch nicht das Gefühl, dass wir als „Doppel“ wahrgenommen werden .

Wie stellt ihr sicher, dass die jeweils andere über die wichtigsten Dinge informiert ist?

**Anna:** Da wir ja beide in Teilzeit arbeiten (Tina hat montags ihren freien Tag und ich freitags), beginnen wir an unseren gemeinsamen Arbeitstagen Dienstag bis Donnerstag mit unserem morgendlichen, halbstündigen Telefonat, in dem wir noch offene Punkte besprechen, uns gegenseitig über die wichtigsten Themen des Vortags informieren und auch darüber, was am aktuellen Tag ansteht. Darüber hinaus kommunizieren wir sehr viel über eMails und achten auch immer darauf, dass wir beide bei wichtigen Themen adressiert werden. Außerdem haben wir Zugriff auf das andere Postfach. Das gibt mir ein total gutes Gefühl, wenn ich mal einen Tag in einem „Meeting-Marathon“ bin und wenig Gelegenheit habe, meine Mails zu checken – dann weiß ich doch, dass Tina noch da ist und einen Blick darauf hat.

Quelle: [15]

## Wir bleiben in Verbindung

Die bislang gemachten Erfahrungen dieser Arbeitszeitformen sind sehr unterschiedlich und auch vielfältig. Und dies ist auch gut so; Individualität ist angesagt. Wie Sie den Aussagen von Tandems entnehmen können, gibt es Grundvoraussetzungen, die für ein erfolgreiches Jobsharing und Topsharing stehen. Aus diesem Grund sind Konzepte für diese Arbeitszeitformen ein Muss für jede Bewerbung und für jede Implementierung in Unternehmen.

An alle Tandempartner\*Innen und Unternehmen mit praktiziertem Jobsharing!

Sie konnten bereits Erfahrungen mit Jobsharing bzw. Topsharing sammeln. Dann würde ich mich über einen Erfahrungsbericht freuen. Selbstverständlich werden Ihre Namen zur Person und Unternehmen anonymisiert.

Wenn Sie Kommentare, Anregungen, Fragen, Meinungen oder nur Feedback zu diesem E-Book haben, können Sie mir das schreiben: Kontakt [info@qualifizierte-teilzeitarbeit.de](mailto:info@qualifizierte-teilzeitarbeit.de)

Beste Grüße  
Marie-Therese Herbers

# Quellenangaben

Praxisbeispiele sind teilweise öffentlich zugänglich. Sie sind entnommen aus Blog- und Zeitungsartikeln und Interviews sowie von Unternehmens-Karriereseiten. Die Inhalte - Aussagen der Tandems - dieser Artikel wurden aufgeteilt und den verschiedenen Rubriken zugeordnet. Die Antworten der Tandems sind mit dem Vornamen versehen.

Weitere Praxisbeispiele basieren auf Interviews mit Tandems und Unternehmensinterviews, die Jobsharing bereits praktizieren. Erfahrungen von Jobtandems aus meiner Beratungspraxis sind nur mit dem Vornamen aufgeführt. Zudem werden die Art des Unternehmens, Angaben zur Branche und die Position genannt.

Des Weiteren wurden Praxiserfahrungen im Rahmen von Bachelor- und Masterarbeiten zum Jobsharing im deutschsprachigen Raum ausgewertet, die mir zur Verfügung standen.

1 Vgl. <https://tiefenschaerfe.de/funktioniert-jobsharing-in-fuehrungspositionen/>

Zugriff: 08.03.2019

2 Vgl. <https://www.tandemploy.com/de/blog/jobsharing-im-diversity-management-von-thyssenkrupp-diversity%C2%B/>

Zugriff: 03.05.2018

3 Vgl. <https://www.tandemploy.com/de/blog/karriere-und-zeit-fuer-familienleben-herzensprojekte-jobsharing-bei-der-kartenmacherei/>

Zugriff: 02.05.2018

4 Vgl. <https://www.tandemploy.com/de/blog/beiersdorf-exklusiv-dr-rixa-dippe-und-dr-gesa-muhr/>

Zugriff: 02.02.2018

5 Vgl. <https://www.tagblatt.de/Nachrichten/Bueroehe-auf-Fuehrungsebene-352268.html>

Zugriff: 05. 05. 2018

6 Vgl. <https://www.tandemploy.com/de/blog/beiersdorf-exklusiv-sepideh-reshad-und-dorothe-fiedler>

Zugriff: 03.05.2018

7 Vgl. <https://t3n.de/magazin/karriere-im-tandem-jobsharing-248598/>

Zugriff: 14.10.2019

8 Vgl. <https://www.tandemploy.com/de/blog/vereinbarkeit-von-familie-und-beruf-und-vorteile-fuer-den-arbeitgeber-jobsharing-bei-der-kreissparkasse-augsburg>

Zugriff: 05.05.2018

9 Vgl. <https://t3n.de/news/topsharing-geteilte-fuehrung-1220339/>

Zugriff: 18.11.2019

10 Vgl. <https://krautreporter.de/2245-du-arbeitest-zu-viel-hier-sind-funf-alternativen>

Zugriff: 26.01.2018

11 Herbers QT ( Qualifizierte Teilzeitarbeit) aus meiner Beratungspraxis (Erstgespräche)

12 Aussagen von Tandems, die im Rahmen von Bachelor- oder Masterarbeiten im deutschsprachigen Raum interviewt wurden.

13 vgl. <https://www.daimler.com/magazin/berufsleben/jobsharing-daimler-jobtandem-arbeit-karriere.html>

Zugriff: 07.03.2019

14 Vgl. <https://fachkraefte.region-stuttgart.de/personal-binden/gute-praxis-binden/jobsharing-bei-daimler-fuehrung-im-tandem-ermoglicht-karriere-in-teilzeit/> ok

Zugriff: 18.11.2019

15 Vgl. <https://www.tandemploy.com/de/blog/fuehrung-im-tandem-das-geht/>

Zugriff: 14.11.2017

16 Vgl. <https://www.iab-forum.de/jobsharing-unter-fuehrungskraeften/>

Dieser Bericht des IAB wird hier in voller Länge wiedergegeben. ....Es handelt sich um eine leicht abgewandelte Version eines Beitrags, der bereits in Ausgabe 30 (April 2017) der Führungsakademie auf der Bundesagentur für Arbeit erschienen ist.

Zugriff: 23.08.2017

17 <https://doppeltspitze.de/3-jahre-doppeltspitze/>

Der Blogartikel „Key Learnings zum Jobsharing“ wurde von der Gründern der Doppeltspitze eigenständig geschrieben, um ihre Erfahrung mit Jobsharing mitzuteilen. Dieser Bericht wurde in voller Länge in diesem E-Book übernommen.

Zugriff: 03.03.2019

18 Vgl. <https://www.tandemploy.com/de/blog/fuer-uns-unseren-manager-und-das-team-ist-es-win-win-win-jobsharing-bei-google>

Zugriff: 02.01.2018

19 Vgl. <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/jobsharing-zwei-fuer-eine-stelle-14979576.html>

Zugriff: 12.01.2018

20 Vgl. <http://together.volkswagenag.com/de/job-sharing-ein-attraktives-modell-fuer-fuehrungskraefte.html>?

Zugriff: 02.01.2018

21 Vgl.

[https://www.wuv.de/agenturen/job\\_sharing\\_bei\\_thjnk\\_von\\_der\\_elternzeit\\_in\\_den\\_chefsessel](https://www.wuv.de/agenturen/job_sharing_bei_thjnk_von_der_elternzeit_in_den_chefsessel)

Zugriff: 04.11.2019

22 Vgl. <https://www.tandemploy.com/de/blog/gestaltet-eure-geteilte-aufgabe-so-dass-ih-sinn-erlebt-jobsharing-bei-vitronic> ok

Zugriff: 30.12.2017

23 Vgl. Anja Karlshaus, Boris Kaehler Hrsg., Teilzeitführung – Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen, Springer Gabler Verlag 2017

24 vgl. <https://www.lifep.r.de/inaktiv/versicherungskammer-bayern/Neues-Chefmodell-Sharing-ist-Sparring/boxid/779876>

Zugriff: 16.12.2019

25 Wünsche an ein Jobsharing Tandem: Beispiele von Aussagen verschiedener Unternehmen aus persönlichen Interviews mit Tandems und Unternehmen sowie aus Blogartikeln

26 Vgl. <https://www.telekom.com/de/karriere/wir-als-arbeitgeber/details/birgit-schmidt-und-andrea-morgan-schoenwetter-343148>

Zugriff: 14.11.2019

32 vgl. <https://www.daimler.com/magazin/berufsleben/jobsharing-daimler-jobtandem-arbeit-karriere.html>

Zugriff: 07.03.2019

# Impressum

Qualifizierte Teilzeitarbeit

Diplom-Ökonomin Marie-Therese Herbers

Rechtsform: Einzelunternehmen

Sitz: 21335 Lüneburg

Marie-Therese Herbers · Qualifizierte Teilzeitarbeit · Karriere-und Unternehmensberatung

Barckhausenstraße 65 · 21335 Lüneburg · Deutschland

0151 – 201 79 552

E-Mail: [info@qualifizierte-teilzeitarbeit.de](mailto:info@qualifizierte-teilzeitarbeit.de)



Qualifizierte Teilzeitarbeit© ist eine Wort-/Bildmarke und ist unter der Registernummer 30 2010 028 110 beim Deutschen Patent- und Markenamt eingetragen.

Copyright: Vervielfältigungen jeder Art sind nur mit ausdrücklicher Genehmigung von Herbers QT gestattet. Die Aufnahme in Online-Dienste und Internet sowie die Vervielfältigung auf Datenträger dürfen nur nach vorheriger schriftlicher Zustimmung von QT erfolgen.

Haftung: Die Fallbeispiele und Inhalte werden mit Sorgfalt recherchiert. Dennoch wird eine Haftung ausgeschlossen.

Verlinkung: Herbers QT ist nicht für die Inhalte fremder Seiten verantwortlich, die über einen Link erreicht werden. Diese Erklärung gilt für alle auf diesem E-Book angebrachten Links.

© Marie-Therese Herbers - [www.qualifizierte-teilzeitarbeit.de](http://www.qualifizierte-teilzeitarbeit.de)