

DIESMAL ÜBER

JOB SHARING

„Der heimliche Star
der Arbeitswelt“

Die Journalistinnen **Lydia Leipter und Rebecca Zöller** teilen sich erfolgreich eine Führungsposition – und ermutigen Arbeitnehmer*innen und Unternehmen zum Tandem-Modell

INTERVIEW: MORTIMER KORSCH

Eigentlich sagt der Begriff schon alles: Beim „Jobsharing“ teilen sich zwei Menschen eine Stelle. Doch wie funktioniert das genau? Diese Frage stellten sich auch Lydia Leipter und Rebecca Zöller, als sie vor fünf Jahren die Koordination des Teams „Film Digital“ beim Bayerischen Rundfunk im Doppelpack übernahmen. Eine Anleitung hatte ihnen niemand geschrieben. Die zwei Mütter junger Kinder teilten sich Aufgaben und Arbeitszeiten untereinander auf und erarbeiteten sich so einen Arbeitsplatz, der

ihnen Raum für die Familie lässt. Über ihre Erfahrungen haben sie ein Buch geschrieben („Geteilte Arbeit, doppelt durchstarten“, Komplett Media), und im **ma vie**-Interview verraten sie, wie es gelingt, im Tandem nicht nur ein großes Team zu leiten, sondern auch persönlich zu wachsen.

Beschreiben Sie doch bitte einmal Ihren Weg zum Jobsharing.

Rebecca Zöller: „Als ich aus der Elternzeit mit dem zweiten Kind zurückkam, bekam ich relativ schnell einen Job auf 100%-Basis angeboten. Ich wollte die-

sen Job wahnsinnig gerne machen, wusste aber, dass das nicht in Teilzeit gehen würde. Ich habe dann Lydia, die ebenfalls in Elternzeit war, angerufen und gefragt, ob wir uns die Stelle nicht teilen wollen. Wir haben einen ähnlichen Hintergrund und hatten schon vorher lange zusammengearbeitet. Und nur vier Monate später, das war 2017, sind wir dann gemeinsam in unserer neuen Position gestartet. Schon damals gab es diese Doppelkonstellationen nur selten. Leider hat sich daran bis heute nicht viel geändert, deswegen haben wir ja auch unser Buch geschrieben.

**Lydia Leipert**

Die studierte Historikerin (*1980) ist mit Leib und Seele Medienmacherin. Nach einem Volontariat an der Berliner Journalistenschule und diversen Tätigkeiten als freie Journalistin kam sie 2014 als Online-Redakteurin zum Bayerischen Rundfunk. Dort ist sie seit 2017 mit Rebecca Zöller für die Koordination des Teams von „Film Digital“ zuständig

Rebecca Zöller

Die studierte Germanistin (*1980) entdeckte früh ihre Leidenschaft für die journalistische Arbeit. Nach Stationen bei Radio- und Fernsehproduktionen arbeitete sie erst freiberuflich für den Bayerischen Rundfunk, wo sie 2015 die Führung des Teams „Film Digital“ übernahm. Ihr erfolgreiches Tandem mit Lydia Leipert ist unter dem Namen „Lydecca“ bekannt


Wie überzeugen Sie Unternehmensverantwortliche davon, dass Job-sharing eine großartige Idee ist?

Lydia Leipert: Tatsächlich gibt es eine Vielzahl von Gründen, warum Unternehmen sich für den – wir nennen es wirklich so – heimlichen Star der Arbeitswelt entscheiden, angefangen bei ganz praktischen Aspekten: Wenn jemand krank oder im Urlaub ist, gibt es immer einen zweiten Ansprechpartner. Die klassischen Ausfallzeiten fallen komplett weg. Auch der Wissensabfluss, der Unternehmen trifft, wenn eine Führungsperson den Posten ver-

lässt, wird durch die zweite Führungsperson abgewendet. Unternehmen sparen unglaublich viel Energie und Zeit und somit auch Geld in diesen Übergangsphasen, wenn ein Posten mit zwei Personen besetzt wird.

Wie wird das Tandem für Unternehmen zum Erfolgsmodell?

RZ: Alles beginnt mit der offenen Haltung gegenüber dem Konzept vom „Neuen Arbeiten“. Fachkräftemangel und Braindrain (Talentabwanderung, Anm. d. Red.) bei Unternehmen sind gute Gründe dafür, die gegenwärtige Arbeitskultur zu hinterfragen. Wie ge-

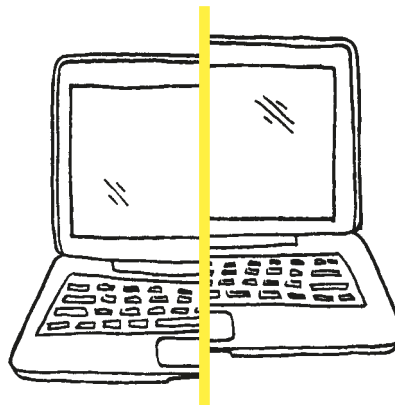
winne ich Leute für mein Unternehmen und wie vereinen diese Menschen ihr Privatleben und ihren Job? Lydia und ich sind das klassische Beispiel der Mütter, die aus der Elternzeit zurückkehren. Mütter müssen oft, wenn sie als ehemalige Vollzeitkräfte nun Teilzeitstellen besetzen, eine Karrierestagnation oder sogar einen Rückschritt in Kauf nehmen. Deswegen ist es attraktiv zu sagen: Ich will Kinder haben, aber ich will auch bei meinem Unternehmen bleiben, weil es mir ermöglicht, Job und Familie miteinander zu verknüpfen. 

LL: Und das gilt nicht nur, wenn es darum geht, Frauen in Führungspositionen zu bringen. Uns geht es explizit um alle Menschen. Man schöpft mehr Potenzial, wenn man schon bei Jobausschreibungen klar formuliert, dass eine Stelle auch von zwei Personen besetzt werden kann.

Unter welchen Voraussetzungen gelingt die Arbeit im Tandem?

LL: Vertrauen ist ein Standbein. Man muss vertrauen und vertrauen lernen. Und man muss Lust auf Kommunikation haben, denn es ist essenziell, im Gespräch und dabei auch offen zu bleiben. Es braucht auch mehr als das klassische, faktenbasierte Übergabegespräch. Tandem-Partner müssen sich auf einer Meta-Ebene treffen. Sie müssen Kritik zulassen, aber auch Kritik geben können und bereit sein, sich in einem ständigen Austausch zu befinden. Das gilt für die kleinsten Mini-Informationen in Nebenprojekten bis hin zu grundlegenden Dingen, bei denen man transparent sein muss. Und man muss bereit sein, immer wieder zu fragen: Möchtest du eigentlich noch mit mir zusammenarbeiten? Eine Gesprächskultur, die sowohl Inhalte als auch die Meta-Ebene abdeckt, braucht es innerhalb des Füh-

schen uns! Wenn man sich als Tandem zusammensetzt, muss man sich am Anfang einmal ganz tief in die Augen schauen und genau diese Maxime vereinbaren. Wir waren vorher zwar schon befreundet, aber wir haben gelernt, wie wichtig es ist, als Führungs-Duo auch ein unteilbares Team zu sein. Wir haben aber das Glück gehabt, mit sehr netten Menschen in unserem Team zusammenarbeiten zu dürfen. Wir überlegen uns auch, wer von uns sich um wen in unserem Team kümmert, also wer mit wem eine bessere persönliche Ebene findet. Und wir denken darüber nach, wer von uns in welcher Situation den „bad cop“ und wer den „good cop“ spielt. Das sind schon Gedanken, die man sich macht und die



Wer einen Führungsanspruch hat, nimmt doch auch für sich in Anspruch, dass das eigene Wort Gewicht hat und gilt. Wie haben Sie gelernt, in dieser Zweier-Konstellation kritikfähig zu bleiben?

LL: Sie wissen ja, dass wir auch miteinander befreundet sind. Es gibt diese raren Momente, in denen es dann nicht so schön ist, miteinander befreundet zu sein. Das ist der Punkt, an dem es dann auch einmal weh tun kann, gerade wenn man weiß, dass die andere die Kritik in der Situation nicht hören möchte. In unseren Terminen fragen wir die andere daher auch immer wieder: „Wie geht es dir mit mir? Gibt es etwas, das ich gerade mache, das dich stört?“ Wir bieten also immer wieder die Fläche, Kritik zu üben. Und es ist tatsächlich einfach auch Übung. Natürlich hört niemand gerne Kritik, aber was wir uns gegenseitig sagen, ist auf der anderen Seite auch sehr punktgenau, weil niemand besser weiß als Rebecca, wie ich arbeite. Das ist ja auch ein riesiges Geschenk, weil man da sehr genau an den eigenen Schrauben drehen kann. RZ: Wir sind über reine Kritik inzwischen hinaus. Für uns ist es eigentlich ein ständiges Feedback-Geben, das wir

„Als Tandem gilt bei uns diese eine Maxime:
Kein Blatt zwischen uns!“

rungsduos und auch im Austausch mit dem gesamten Team. Kommunikation im Tandem ist wichtig.

Und welche Nachteile ergeben sich aus der Arbeit als geteilte Spitze?

RZ: Wir haben uns nach diesen fünf Jahren schon sehr gut eingespielt. Anfangs gab es zwar Momente, in denen Mitarbeiter*innen ausgelotet haben, bei wem von uns beiden sie besser zu ihrem Recht kommen. Das war aber nie wirklich dramatisch. Dadurch haben wir relativ schnell festgestellt, dass unsere Strategie sein muss: Kein Blatt zwi-

in der Führungsstrategie aufgehen. Dafür muss man ein wenig Feingefühl mitbringen, wenn man die Menschen betrachtet, die man vor sich hat. Gespräche, bei denen man absehen kann, dass sie heikler werden, führen wir mittlerweile vorzugsweise allein. Anfangs haben wir Gespräche dieser Art auch in einer Dreierkonstellation geführt, aber wir haben festgestellt, dass sie auch gut zu zweit funktionieren, wenn wir uns vorher untereinander über das Ziel klar geworden sind, das wir in dem Gespräch verfolgen.

nicht mehr so sehr als Kritik auffassen. Dadurch staut sich auch nichts auf. Wir führen Gespräche, jede sagt sehr klar ihre Meinung, und wir nehmen das meist gleich als positives Weiterkommen auf. Der Hinweis zum Beispiel, dass ich etwas vergessen habe, fühlt sich dann nicht mehr wie Kritik an, ich bin vielmehr dankbar, dass Lydia an der Stelle mitgedacht hat. Wir fordern inzwischen Feedback voneinander ein. Bei großen Fettnäpfchen kann Kritik natürlich schmerzen, aber da hatten wir schon länger keines mehr.


Gibt es Erkenntnisse, die Sie aus Ihrem beruflichen Tandem auch auf Ihre privaten Partnerschaften übertragen können?

RZ: Mein Mann hat unser Buch Korrektur gelesen und war beeindruckt. Wir haben zwar schon vorher sehr gut gemeinsam zu Hause funktioniert, die Korrektur des Buches hat das aber noch einmal verstärkt. Wir versuchen, die Kinderbetreuung gut untereinander aufzuteilen, werden aber durch Schule, Horte und Großeltern unterstützt. Wir sind also schon ein privates Tandem, das in mancher Hinsicht ähnlich funktioniert wie das Tandem mit Lydia.

LL: Bei uns gibt es das Tandem auch privat. Da gilt für unsere Kinder: Der Papa und ich sind ein Team. Immer.

Zum Abschluss ein kleiner Pitch: Warum sollten viel mehr Menschen die Tandem-Führung anstreben?

LL: Es macht glücklicher, weil man weniger gestresst ist. Es bringt einen voran, weil man viel über sich und übers Arbeiten lernt, und ich glaube, es ist auch gesundheitlich von Vorteil. Das Berufsleben dauert lange, gerade in Jobs, die mit viel Belastung einhergehen, kann man so Burn-outs vermeiden. Tandem-Führung macht auch viel mehr Spaß. Es gibt so viele Momente, wenn man zum Beispiel aus einer tollen Sitzung kommt und sich abklatscht: Das kann man nicht allein.

RZ: Wir können die Leute nur dazu motivieren, das Tandem für sich einzufordern. Wenn es nicht angeboten wird, dann muss man es eben selber ins Unternehmen einbringen. Oft gibt es halt keine interne Jobsharing-Expertin, die einem nach der Elternzeit sagt: Ja, natürlich, wir haben das Tandem hier schon für Sie vorbereitet. Die Menschen müssen diese Positionen für sich einfordern, damit Unternehmen verstehen, dass sie Jobsharing in Zukunft anbieten müssen. Also, einfach anfangen und machen! 

Mortimer Korsch lernte in knapp einer Stunde Interview, dass inspirierende Arbeit nicht zufällig entsteht, sondern Gestaltungswillen von Unternehmen und Einzelnen erfordert.

Dr. Hauschka



Care for what you love.

Kosmetik berührt nicht nur deine Haut, sondern auch deine Umwelt. Deshalb besteht jedes Produkt von Dr. Hauschka aus sorgfältig komponierten, rein natürlichen Inhaltsstoffen, die wir mit Partnerbetrieben in aller Welt anbauen und ernten. Nach strengsten sozialen und ökologischen Prinzipien. So schützt unsere Kosmetik all das, was uns am Herzen liegt: die Menschen, unseren Planeten – und deine Haut.

100% zertifizierte, wirksame Naturkosmetik.
Anders seit 1967.