

„Mein Tipp an alle Frauen:



Holt euch Fürsprecher ins Boot!“ **Marie Padberg**

FOTO: MELISSA SCHRIEK

Zwei Frauen teilen sich einen Job. Was in vielen europäischen Ländern bereits eine beliebte Praxis ist, gewinnt auch hierzulande zunehmend an Bedeutung. Zwei Tandems berichten von ihrem Jobsharing-Alltag

DOPPEL-KOPF

Ein einziges Telefonat kann gerade in der Arbeitswelt alles entscheiden und neue Weichen für die Zukunft stellen. Lydia Leipert erinnert sich noch gut daran, als Rebecca Zöller sie 2017 auf dem Handy anrief. Die heute 41-Jährige war gerade in Elternzeit und mit Mann und zwei Kindern auf einem Roadtrip in Südtalien. „Rebecca sagte zu mir: ‚Du, ich habe ein Angebot für eine Vollzeitstelle mit Leitungsfunktion und finde das super, aber ich habe selbst Kinder und schaffe das einfach nicht. Wollen wir uns die Stelle nicht teilen?‘“, erzählt Lydia. „Ich war im ersten Moment total baff und ehrlich gesagt auch ein Stück weit überfordert

Text *Sylvia Petersen*

Blair Ciesil (l.) und Marie Christine Padberg, die seit 2021 gemeinsam den Posten *Global Leader Talent Attraction* bei McKinsey innehaben, brachten sich für den Job als Tandem ins Spiel

von der Idee. Ich habe mir etwas Bedenkzeit erbeten, aber – zum Glück – dann doch sehr schnell zugesagt.“ Die beiden Frauen, die vorher als freie Autorinnen beim Bayerischen Rundfunk (BR) arbeiteten, teilen sich nun die Stelle *Koordination Film Digital*. Was Jobsharing bedeutet, war ihnen damals nicht wirklich bewusst. Doch die Idee, sich den Job zu teilen, erschien nicht nur ihnen, sondern schließlich auch ihrem Arbeitgeber logisch: Beide brachten die nötigen Skills für den Job mit, waren erfahren, hoch motiviert und hatten schon zusammengearbeitet. Lydia und Rebecca ermöglichte es, einen Sprung auf der Karriereleiter zu machen und gleichzeitig weiterhin ausreichend Zeit für die Familie zu haben. Ohne dieses Tandemmodell wäre die Vollzeitstelle jemand anderem angeboten worden. →

Lydecca, wie sich Lydia und Rebecca augenzwinkernd selbst nennen, liegen mit ihrer Doppelspitze voll im Trend. Große Unternehmen wie Beiersdorf oder Daimler werben aktiv mit Jobsharingmodellen, die Deutsche Psychotherapeutenvereinigung bietet in ihrer Onlinejobbörse extra eine Suchfunktion für Tandempartner an. Das Berliner Start-up The Jobsharing Hub berät seit 2017 Unternehmen und Arbeitnehmer in allen Fragen rund ums Jobsharing und veröffentlichte 2019 nach eigenen Angaben die bislang umfangreichste wissenschaftliche Untersuchung zu dem Thema. Demnach läuft bei 95 Prozent der Befragten die Abstimmung in einem Tandem „gut“. Mehr als 80 Prozent haben das Gefühl, dass ihr Tandem von Mitarbeiter*innen und Kolleg*innen vollauf mitgetragen wird.

Rebecca und Lydia stimmen diesen Ergebnissen weitestgehend zu. Zwei Chefinnen statt einer – das kam in ihrem Team am Anfang jedoch nicht bei allen gut an. „Es gab vereinzelte Versuche, uns gegeneinander auszuspielen und einen Keil zwischen uns zu treiben“, erzählt Rebecca. „Das war aber nicht von Erfolg gekrönt. Wir haben uns als Tandem von Anfang an stark und geschlossen präsentiert und nach drei, vier klaren Ansagen von uns war es dann vorbei. Das ist auch sehr wichtig. Man muss das Tandem nach außen hin gut schützen.“ Heute, so ist sie überzeugt, sehen ihre Mitarbeitenden die Doppelbesetzung als Vorteil. „Wenn man etwas loswerden möchte, vielleicht auch etwas Persönliches, kann es helfen, zwei verschiedene Ansprechpartnerinnen zu haben“, ergänzt Lydia. „Rebecca und ich ticken zwar ähnlich, sind aber natürlich trotzdem sehr unterschiedlich. Als Mitarbeiter*in habe ich die Chance, zweimal gehört zu werden. Das ist ein Gewinn.“

Wie sie sich nach außen präsentieren – vieles davon war Learning by Doing. Rebecca und Lydia hatten zudem die Unterstützung ihres Arbeitgebers, der ihnen zu Beginn ihres Jobsharings eine Coachin zur Seite stellte. Mit ihr zusammen gingen Lydia und Rebecca die wichtigsten Fragen durch: Wer übernimmt welche Aufgaben? Wie kommunizieren wir miteinander und wie mit dem Team? So legten sie fest, dass das Büro vormittags bis 14 Uhr immer von

einer besetzt ist. Freitags haben beide abwechselnd frei und an einem Tag in der Woche sind beide im Büro für die Übergabe. Damit jede im Notfall für die andere einspringen kann, setzen sie sich in E-Mails bei den wichtigsten Updates in CC. Nach fünf Jahren im Tandem sind Lydecca mittlerweile so gut eingespielt, dass sie ganz genau wissen, welche Infos beide brauchen – und welche nicht.

Jobsharing ist potenziell in allen Branchen und auf allen Ebenen denkbar. Das Hauptkriterium ist die geteilte Aufgabe – im Gegensatz zum Jobsplitting, wo zwei eine Position ausüben, sich aber nicht abstimmen müssen. Während sich Lydia und Rebecca den Job klassisch teilen, also in Teilzeit arbeiten, gibt es fürs Jobsharing durchaus auch andere Modelle. Eine 50/50-Aufteilung ist genauso möglich wie eine 40/60- oder 20/80-Aufteilung. Es kann sogar sein, dass sich zwei Frauen eine Stelle teilen und beide dabei Vollzeit arbeiten. So ist es bei Marie Christine Padberg und Blair Ciesil, die seit 2021 gemeinsam den Posten Global Leader Talent Attraction bei McKinsey innehaben.

Marie lebt mit ihrem Ehemann, einem Niederländer, und ihren drei Kindern in Amsterdam. Blair ist Amerikanerin und wohnt mit ihrer Familie im US-Bundesstaat Virginia. Sie kennen sich schon seit vielen Jahren und liebäugelten beide mit der Stelle, lange bevor diese überhaupt frei wurde. Doch statt miteinander zu konkurrieren, beschlossen Marie und Blair, sich als Tandem ins Spiel zu bringen – für sie war klar, dass sich das Aufgabenspektrum dieses Jobs so enorm erweitert hatte, dass eine einzelne Person es nicht mehr bewerkstelligen könnte. „Wir haben daraufhin gezielt diejenigen angesprochen, die uns auf dem Weg unterstützen könnten“, erzählt Marie. „Das ist auch mein Tipp an alle Frauen: Holt euch Fürsprecher ins Boot! So haben Blair und ich letztlich auch die Stelle bekommen. Als sie letztes Jahr frei wurde, hat man sich an uns erinnert.“ →

Lydia Leipert (l.) und Rebecca Zöllner oder Lydecca, wie sich die beiden augenzwinkernd nennen, haben schon vor ihrem Jobsharing zusammengearbeitet. Nach fünf Jahren als Doppelspitze sind sie gut eingespielt

Lydia Leipert „Wenn man etwas loswerden möchte, vielleicht auch etwas Persönliches,



FOTO: SIMON KOY

kann es helfen, zwei verschiedene Ansprechpartnerinnen zu haben.“

McKinsey leistet es sich, zwei volle Gehälter für eine Position zu zahlen. Die beiden Frauen sind überzeugt, dass das Geld gut investiert ist. „Wir sind zu zweit viel produktiver und effizienter als es jemand alleine jemals sein kann“, sagt Blair. „Wir decken zudem zwei Kontinente ab und sind durch den Zeitunterschied zwischen Europa und den USA fast rund um die Uhr erreichbar. Marie hat bereits sechs Stunden gearbeitet, bevor ich loslege, und ich arbeite noch mal sechs Stunden, wenn Marie Feierabend gemacht hat.“

Marie und Blair hatten keine Probleme, als Doppelspitze angenommen zu werden. McKinsey setzt schon lange auf flexible Arbeitsmodelle. Was sie aber schnell feststellten: Klare Kommunikation ist das A und O. „Sonst kann es passieren, dass ich ständig Anrufe oder E-Mails bekomme, die eigentlich für Blair bestimmt sind“, erklärt Marie. Beide Tandempaare sind sich einig, worauf es

zwingend ankommt, damit Jobsharing gelingt: Vertrauen. „Wir gönnen uns gegenseitig den Erfolg“, sagt Blair. „Es gibt immer mal Momente, wo eine mehr im Rampenlicht steht als die andere. Damit muss man umgehen können. Man darf sich in einem Tandem nicht als Rivalin sehen. Wer diese Konkurrenzkämpfe braucht, ist im Jobsharing fehl am Platz.“ Im Tandem zu arbeiten, sei ein Lernprozess, betont Marie: „Man muss geduldig sein – mit sich selbst und dem anderen. Man darf nicht gleich verzweifeln, wenn nicht alles sofort reibungslos läuft.“ Marie und Blair sprechen offen darüber, woran sie beide noch arbeiten müssen und was sie besser machen könnten. „Marie bremst mich manchmal aus, wenn ich typisch amerikanisch drauflosrede und mich vielleicht besser etwas zurücknehmen sollte“, gesteht Blair. „Und ich erinnere Marie mitunter daran, nicht ganz so direkt zu sein, wie es Deutsche manchmal sind. Keine nimmt es der anderen übel. Wir lernen ständig voneinander und wollen beide, dass wir erfolgreich sind.“

„Wenn ich heute in Urlaub fahre, kann ich mich vollauf entspannen und abschalten.“

Blair Ciesil

Die gegenseitige Unterstützung befruchtet nicht nur inhaltlich, sie kann auch vor einem Burn-out schützen. „Wenn ich heute in Urlaub fahre, kann ich mich vollauf entspannen und abschalten“, sagt Blair. „Das habe ich vorher noch nie so erlebt. Als ich ganz allein für einen Bereich zuständig war, konnte ich nie richtig loslassen. Jetzt fahre ich in Urlaub und kann das Handy einfach mal ausschalten, denn Marie ist da und kümmert sich.“ Das empfinden auch Lydia und Rebecca als sehr wertvoll. „Ich muss mir keinen Kopf mehr machen, wenn mein Kind oder ich mal erkranken“, sagt Rebecca. „Als Mutter fühlt man sich ja oft schlecht, weil man wegen der Kinder zu Hause bleiben oder ein Meeting absagen muss. Das alles gibt es bei uns nicht. Das ist gut fürs Unternehmen und ist auch für uns eine psychische Erleichterung.“

Besonders in Corona-Zeiten habe sich das Tandem als krisensicheres Tool bewährt. Kinderbetreuung, Home-schooling, Quarantäne – Lydia und Rebecca konnten sich abstimmen und gewährleisten, dass immer jemand fürs Team ansprechbar ist.

Marie und Blair stehen noch am Anfang ihres Tandems, Lydia und Rebecca sind bereits seit fünf Jahren dabei. Die beiden blicken sich regelmäßig tief in die Augen und fragen sich: Wollen wir das Tandem so wie bisher weiterführen? Oder möchte eine von uns doch mal wieder alleine arbeiten? Lydias Rat: „Seid immer offen und ehrlich zueinander und sagt, was ihr euch vorstellt.“

In dem Buch „Geteilte Arbeit, doppelt durchstarten!“ geben Lydia Leipert und Rebecca Zöllner wertvolle Tipps aus ihrem Tandemalltag (Komplett Media, 22 €)



FOTO: PR

TIPPS,
TIPPS,
TIPPS

Der Schnell-Check: So funktioniert das Tandemteam

Ist Jobsharing was für mich?

Wenn du Freude an enger Teamarbeit hast und gut und klar kommunizieren kannst – auch in potenziellen Konfliktsituationen –, bist du grundsätzlich schon einmal gut vorbereitet. Ein Tandem ist das kleinstmögliche Team der Welt und hebt Teamwork nochmals auf eine neue Stufe. Die Zusammenarbeit erfolgt im Täglichen und ist sehr eng. Das Vertrauen in eine andere Person, das es dafür braucht, solltest du aufbringen können – und den Wert eines so engen Sparringpartners erkennen.

Sollte sich ein Tandem bereits vorher gut kennen?

Es kann von Vorteil sein, wenn du einschätzen kannst, ob die Chemie stimmt. Eine Voraussetzung ist das aber keinesfalls. Viel wichtiger ist, dass ihr vorab über die Werte und Ziele eurer Zusammenarbeit sprecht.

Argumente, die jeden Arbeitgeber überzeugen

Erstens: Ein Tandem kann die eierlegende Wollmilchsau sein, die Arbeitgeber so oft suchen, aber niemals in nur einer Person finden. Zwei Köpfe bedeuten doppeltes Potenzial, doppelte Ideen und einen doppelten Erfahrungsschatz. Zweitens: Ein Tandem bedeutet eine signifikante Risikominimierung und Kosteneinsparung. Bist du mal krank oder im Urlaub, steht nicht alles still, sondern deine Tandempartnerin ist auskunftsfähig und entscheidungsfähig. Und selbst wenn eine von euch geht und das Tandem verlässt, ist eine Person noch da. Das Wissen bricht also nicht auf einmal weg.



Jana Tepe

gründete im Jahr 2013 Tandemploy. Was zunächst als Jobsharingplattform begann, hat sich inzwischen zu einem Big Player entwickelt. Ihre eigens entwickelte Software unterstützt heute Unternehmen dabei, die interne Zusammenarbeit zu erleichtern. Anfang 2022 wurde Tandemploy von der US-Firma Phenom übernommen.

Grundregeln der Zusammenarbeit

Erstens: Steckst vorher ab, wie eng ihr zusammenarbeiten möchtet. Reicht eine wöchentliche Übergabe oder ist es wichtig, jeden Tag ein kurzes Stand-up zu haben? **Zweitens:** Wie teilt ihr die Aufgaben auf? Welche Infos muss auch die andere haben? Denkt dran, dass eure Tandempartnerin bei Krankheit einspringen und Entscheidungen für euch treffen muss. **Drittens:** Was müsst ihr zwingend dokumentieren, damit die Zusammenarbeit effizient bleibt und Meetings erspart?

Tipp für einen starken Auftritt

Die Vermarktung als Tandem nach außen – aber auch innerhalb der Firma – kann sehr entscheidend für die Akzeptanz des Arbeitsmodells sein. Mein Rat: Erklärt sowohl externen Partnern und Kunden als auch den Kollegen kurz die Vorteile eures Arbeitsmodells und lebt es dann einfach selbstverständlich. Ihr könntet beispielsweise hervorheben, dass ihr rund um die Uhr verfügbar seid und keine großen Ausfallzeiten drohen.

Karrierекick oder Karrierекiller?

Karriere kannst du im Tandem oft deutlich einfacher machen, als wenn du allein in Teilzeit arbeitest. Du kannst leichter eine verantwortungsvolle (Führungs-)rolle wahrnehmen. Es gibt viele Tandems, die gemeinsam Karriere gemacht haben, mehrfach gemeinsam befördert wurden. Es kann auch dabei helfen, in verantwortungsvollen Rollen und Aufgaben zu bleiben, wenn du selbst gerade lebensphasenbedingt weniger arbeiten möchtest oder kannst.

Drittens: Die enge Kommunikation und Unterstützung im Tandem führt zu schnelleren und besseren Entscheidungen. Das steigert die Qualität der Arbeit und der Ergebnisse.

Das gehört unbedingt in den Vertrag

Besprecht euch zunächst untereinander und klärt dann mit eurem Arbeitgeber die Vertretungsregelungen im Fall von Urlaub und Krankheit. Auch die Aufteilung von eventuellen Boni (Tandembonus? Einzelbonus?) solltet ihr besprechen und schriftlich festhalten.

FOTO: CAROLINE QUEDA FOTOGRAFIE