

JOBSHARING

KARRIERE IM TANDEM

Halbe Stelle, volle Verantwortung: Wenn sich zwei Mitarbeiter eine Stelle teilen, sprechen Arbeitsexperten von Jobsharing. Das Konzept bietet handfeste Vorteile – vor allem für angehende Führungskräfte. Damit es klappt, kommt es jedoch auf die richtige Planung an.

TEXT ANDREAS WECK

Teilzeit plus Teilzeit ergibt Vollzeit. So lässt sich die Geschichte von Rebecca Zöller und Lydia Leipert auf den Punkt bringen. Die beiden Journalistinnen sahen sich mit einem Problem konfrontiert, das viele Arbeitnehmer kennen: wie bringe ich Beruf und Familie unter einen Hut? Vor allem Menschen mit Wunsch auf eine Führungsposition müssen sich häufig entscheiden. Stelle ich die Karriere der Kinder zuliebe hinten an? Oder geht es weiter und überlasse dem Partner die Betreuung im Zweifel allein? Noch bis vor wenigen Jahrzehnten wäre die Antwort wohl klar auf erste Option gefallen. Viele Männer machten Karriere, Frauen blieben daheim. Für moderne Familien ist das heute undenkbar. Geschlechterrollen der 60er-Jahre stoßen nur noch selten auf Akzeptanz.

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. „Mir war klar, dass ich die Position nicht zu 100 Prozent besetzen kann“, sagt Zöller. Das war bitter, denn fachlich schien sie perfekt ins Profil zu passen. Statt sich zurückzuziehen, suchte Zöller jedoch das Gespräch mit ihrer Chefin. „Dort haben wir die Idee gehabt, meine Kollegin Lydia zu fragen, ob sie sich die Stelle mit mir teilen möchte.“ Lydia Leipert war gerade erst aus der Elternzeit zurückgekommen. „Sie hat dann Gott sei Dank ‚ja‘ gesagt und wir haben das Projekt unbürokratisch in Angriff genommen“, erzählt Zöller.

MEHR ALS NUR EIN MUTTIMODELL

Das Projekt, wie sie es nennt, kennen Arbeitsexperten unter dem Begriff „Jobsharing“. Bei dem flexiblen Arbeitszeitmodell teilen sich zwei oder mehr Arbeitnehmer eine Vollzeitstelle. Das kann allein die Arbeitszeit betreffen (Jobsplitting), spezielle Verantwortlichkeiten (Jobpairing) oder – wie im Falle von Rebecca Zöller – eine partnerschaftliche Führungsposition (Topsharing). Auch wenn die Anglizismen das Gegenteil vermuten lassen: Neu ist Jobsharing nicht. So tauchte der ursprünglich aus den USA stammende Begriff in Deutschland erstmals in den 80ern auf. Und obwohl bereits einige Unternehmen auf Verantwortung im

Tandem setzen, kennen das Modell bis heute nur wenige Arbeitnehmer. Laut einer Studie, die die Unternehmensberatung Roland Berger im Auftrag des Bundesfamilienministeriums erstellt hat, wird Jobsharing zwar in 32 Prozent der befragten Unternehmen angeboten. Aber nur 16 Prozent der Mitarbeiter wissen überhaupt davon. Dabei bietet sich Jobsharing nicht nur für Mütter wie Rebecca Zöller an. Auch wer Angehörige pflegen muss, wichtige Ehrenämter hat, länger verreist oder nebenbei ein Startup gründet – Einsatzmöglichkeiten gibt es viele. Heute sind es vor allem Großunternehmen, die Jobsharing offen gegenüber stehen.

Dazu zählt auch 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 heute allein führende 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.

„Früher war Jobsharing eher die Ausnahme“, erklärt SAP-Personalchef Cawa Younoui. „Jetzt haben wir es zur Regel gemacht.“ Dieser Sinneswandel ist in den Augen von Younoui für das Unternehmen vor allem wichtig, um die nötigen Führungskräfte zu bekommen. Es sei schlichtweg unklug, talentierte Menschen von leitenden Positionen auszuschließen, nur weil sie eine Stelle nicht zu 100 Prozent ausfüllen können. Laut Younoui lassen Arbeitgeber so enorme Potentiale ungenutzt. „Flexibilität ist heute das Allerwichtigste im Arbeitsleben“, sagt er und stützt sich unter anderem auf Befragungen innerhalb der Belegschaft. Er ist sich sicher, dass SAP viele Talente nicht hätte halten können, wenn das Unternehmen sich nicht schon früh so aufgeschlossen positioniert hätte.

Daneben gibt es aber noch weitere Gründe, warum der Konzern dem Konzept so offen gegenüber steht. „Früher war es so, dass die Älteren immer die Mentoren und die Jüngeren die Men-



Lydia Leipter und Rebecca Zöller (v.l.) teilen sich die Leitung der Abteilung „Film / Digital“ beim Bayerischen Rundfunk. Sie hoffen, dass Jobsharing mehr als nur ein Randphänomen sein kann.

tees waren“, erzählt Cawa Younoui und beugt sich dabei ein Stück nach vorne. „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.

Ein beliebtes Argument gegen Jobsharing ist der erhöhte Organisationsaufwand. Zwei Personen auf einer Stelle assoziieren Kritiker damit, dass Prozesse aufgebläht werden. Dass Zustän-

digkeiten nicht klar sind. Auch sei Jobsharing keineswegs kostenneutral, wie Arbeitsmarktexpertin Jutta Rump erklärt: „Sie sollten salopp gesagt also schon ein wenig Geld in der Tasche haben, bevor sie damit anfangen. Das bedenken die wenigsten“, sagte sie in einem Interview mit dem Handelsblatt. Damit das Modell funktioniere, sollte eine Stelle als Daumenregel mit einer Kapazität von 120 Prozent besetzt werden. „Die Aufteilung 50/50 funktioniert beim Jobsharing nicht. Sie sollten eher mit 60/60 kalkulieren, damit es Überschneidungen für Übergaben gibt“, so Rump. Dann könne Jobsharing auch die wirtschaftlichen Erwartungen übertreffen, da immer eine Vertretung da ist.

Die beiden BR-Frauen können das bestätigen. Sie haben sich in Projekte aufgeteilt. „Jede hat ihren klaren Zuständigkeitsbe-

reich“, erklärt Rebecca Zöllner. „Daneben gibt es die Bereiche, die wir uns teilen.“ Projekte orientieren sich entlang der TV-Produktionen. Beide Frauen arbeiten gemeinsam am derzeitigen Flaggschiff, wie sie es nennen, „Dahoam is Dahoam“. Mini-Serien wie „Servus Baby“ oder „Das Institut“ teilen sie sich auf, damit die Kollegen, die die operative Arbeit machen, immer eine Ansprechpartnerin haben. Lediglich der Aufwand, die Prozesse und Absprachen zu dokumentieren, habe sich etwas erhöht, damit im Notfall jede einspringen kann. Davon profitieren alle im Team: Denn offene Fragen lassen sich klären, ohne dass jedes Mal ein neues Meeting einberufen werden muss. Der Aufwand amortisiert sich recht schnell. Zumal es bei Abwesenheiten keinen Entscheidungsstillstand gibt.

PER SOFTWARE ZUM PASSENDEN TANDEMPARTNER

Ein Problem, das viele Arbeitgeber mit dem Jobsharing haben, liegt vielmehr in der Personalsuche. Im Falle von Lydia Leipert und Rebecca Zöllner konnte der BR sich glücklich schätzen, dass die beiden Frauen sich kannten und die Initiative von sich aus ergriffen. Andernorts braucht es da mehr Hilfestellung. In diese Kerbe schlägt das Berliner Startup Tandemploy, das ein Match-Making-Tool entwickelt hat, das interessierte Mitarbeiter ähnlich der Dating-App Tinder zusammenbringt. Mitarbeiter füllen ihr Profil mit persönlichen und beruflichen Informationen, die relevant für eine zu schaffende Tandemstelle sind: Qualifikationen, Erfahrungen, Lebensumstände, Persönlichkeit oder ganz einfach Wunschvorstellungen. Diese Daten werden dann automatisiert per Algorithmus abgeglichen. Auch SAP nutzt seit März dieses Jahres das Programm. „Innerhalb von einer Stunde nach Freischaltung haben wir 1.000 Registrierungen verzeichnet, mittlerweile haben wir fast 3.000 Kolleginnen und Kollegen, die registriert und auf der Suche nach Tandems sind“, sagt Personalchef Cawa Younoui. Da hätten sich bereits tolle Verbindungen ergeben, erzählt er. Auch andere Unternehmen ziehen Software zur Hilfe. Mit dem „JobConnector“ hat beispielsweise Bosch ein eigenes Matching-Tool entwickelt, das von 1.600 Beschäftigten genutzt wird. Zudem gibt es Agenturen wie „The Jobsharing Hub“, die Unternehmen beratend zur Seite stehen.

Jana Tepe ist neben Anna Kaiser eine der Gründerinnen von Tandemploy. Ihrer Beobachtung nach, hat das Konzept des Jobsharings innerhalb der letzten Jahre erheblich an Popularität gewonnen. „Als wir ‚Jobsharing‘ vor sechs Jahren das erste Mal in Google eingaben, fanden wir quasi nichts: einen Wikipedia-Eintrag über Arbeitsplatzteilung und einen Fachbeitrag aus den 80ern“, erklärt sie. „Heute gibt es unzählige Seiten mit Treffern.“ Das allein sei natürlich noch kein Indiz für den steigenden Erfolg des Konzepts. Aussagekräftiger sind da eher die eigenen Geschäftszahlen: 70 Kunden zählt Tandemploy – Stand: Juli 2019. Dazu zählen neben SAP auch DAX-Konzerne wie die Allianz und Beiersdorf sowie IT-Startups wie Idealo und Babbel. „Wichtiger als die Größe des Unternehmens ist die Kultur“, kommentiert sie den eigenen Kundenstamm. Unternehmen, die noch immer Alphanatier anstatt Teamarbeit stärken, verstünden Konzepte wie Jobsharing nicht.

DEN WANDEL EINFORDERN

Dass das Konzept des Jobsharings an Popularität gewonnen hat, sieht auch Inga Höltmann. Sie ist Gründerin der Accelerate Academy – einer Plattform für New Work. Sie schult Führungskräfte in Sachen neuer Arbeit. „Mein Eindruck ist, dass wir mehr und mehr darüber reden, was gut ist, denn es ist der erste Schritt“, so Höltmann. Dennoch glaubt sie, dass das Konzept in der Unternehmenswelt noch weit entfernt von Normalität und Alltag ist. „Ich habe das Gefühl, dass diejenigen, die so arbeiten, immer noch eher Exotenstatus haben. Jobsharing funktioniert, wo sich Unternehmen von Personen lösen und stärker in Prozessen und Rollen denken. „So lange wir aber noch an eindimensionalen Vorstellungen haften, tun wir uns auch schwer, die Umstände aufzubrechen.“ Damit sich auch konservative Unternehmen dem Modell öffnen, brauche es auch engagierte Mitarbeiter, die bereit sind, entsprechende Angebote einzufordern und im Zweifelsfall sogar selbst aufzubauen. So klappte es auch bei den Journalistinnen vom Bayerischen Rundfunk. Höltmann sagt „Jobsharing ist eine gemeinsame Anstrengung in den Unternehmen“, so die Führungskräfte-Trainerin. Wer den Wandel will, müsse ihn einfordern.

Das Bild vom Exotenstatus, das Höltmann zeichnet, deckt sich mit der Roland-Berger-Studie, die dem Konzept Jobsharing mangelnde Bekanntheit attestiert. Selbst bei SAP gibt es trotz der Förderung des Konzepts zurzeit nur zwölf Tandempartner. Gemessen an der Gesamtzahl der Mitarbeiter ist das ein geringer Anteil. Cawa Younoui weist jedoch daraufhin, dass es eben auch viel Beratung braucht, um Jobsharer zu einem Team zu verbinden. „Da sind viele Gespräche nötig.“ Selbst wenn die Nachfrage da ist, bleibe immer noch die Suche nach der idealen Person als Ergänzung. Zwar können Jobsharer unterschiedliche Fähigkeiten mitbringen, das sei sogar gut, jedoch müssten sich Anspruch und Grundverständnis an die Arbeitsleistung zweifelsfrei decken, damit das Projekt ein Erfolg werden kann.

Dass Jobsharing das Potential hat, in wenigen Jahren mehr als nur ein Randphänomen zu sein, darin sind sich trotzdem alle Befragten einig. Lydia Leipert und Rebecca Zöllner glauben, dass es nur mehr Vorbilder brauche. „Wir merken, wie unsere Familien, unser Arbeitgeber und schlussendlich damit wir selbst davon profitieren“, sagt Erstere. „Wir wollen weiter mit gutem Beispiel voran gehen.“ Cawa Younoui denkt, dass Jobsharing ein ganz normales Beschäftigungsangebot – vergleichbar mit Teilzeit – sein wird. „Jedes Unternehmen hat eine Personalabteilung, die beraten kann. Alles was es braucht, sind offene Rahmenbedingungen.“ ☒



ANDREAS WECK gehört zum festen t3n Redaktionsteam und arbeitet in Berlin. Sein Fokus liegt auf New-Work-Themen. Zuvor war er als Silicon-Valley-Korrespondent in den USA tätig. Folgt ihm auf Twitter: @AndreasWeck