

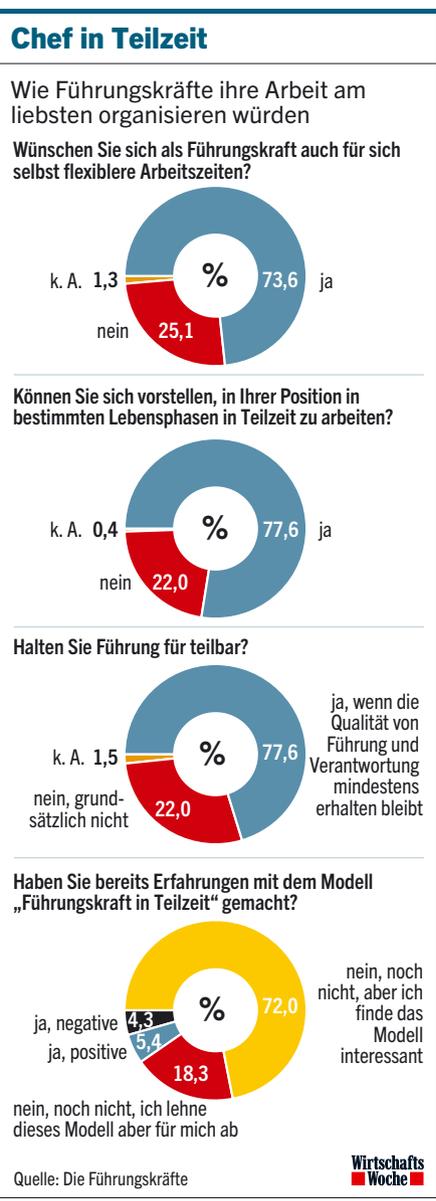
Doppelt hält besser

FÜHRUNG | Zwei Chefs, die sich einen Posten teilen: Das galt lange als unmöglich. Doch neuerdings erproben einige Unternehmen das sogenannte Topsharing. Harmonisiert das Duo, kann es ein praktikables Modell für viele Konstellationen sein.

Wie sieht die Werksurlaubsplanung für das nächste Jahr aus? Wann produzieren wir einschichtig, an welchen Tagen schließen wir das Werk ganz? Wie besetzen wir die offenen Facharbeiterstellen im nächsten Quartal? Seit zwei Stunden diskutieren Wolfgang Hudec und Andrea Puschmann an diesem Mittwochnachmittag in ihrem gemeinsamen Büro in der Europazentrale des Autobauers Ford in Köln. Während unter ihnen in der Werkshalle der Ford Fiesta zusammengebaut wird, die Maschinen dröhnen, es nach Gummi und Schmiermitteln riecht, beratschlagen die beiden Ford-Personalleiter eine Etage höher die wichtigsten Eckpunkte ihrer Strategie, machen sich Gedanken über mögliche Projekte fürs nächste Quartal. Kurz nach 17 Uhr packt Puschmann schließlich ihre Sachen und geht. „Bis Montag dann“, verabschiedet sich die 39-Jährige von ihrem 56-jährigen Kollegen – nicht etwa in einen Kurzurlaub, sondern in den regulären Feierabend, bis einschließlich Sonntagabend.

Drei-Tage-Woche als Führungskraft? Für Puschmann und Hudec ganz normal – seit knapp zwei Jahren teilen sich die beiden die Verantwortung für 5000 Mitarbeiter und eine 20-köpfige Personalabteilung im Bereich Fahrzeugfertigung in der Kölner Europazentrale des Autobauers Ford.

Mittwochs ist gemeinsamer Meetingtag – Zeit für Treffen mit Mitarbeitern, Betriebsrat, Management. Für Puschmann endet dann abends nach drei Arbeitstagen von Montagmorgen bis Mittwochabend die Arbeitswoche. Für Hudec beginnt sie in der Wochenmitte und dauert bis Freitag.



Ein eingespielter Rhythmus, seit Hudec im November 2010 sein ehemaliges Konferenzzimmer für ein zweites Chefbüro geräumt hat – das von Andrea Puschmann.

Bis zu jenem Herbst hatte Jurist Hudec die Personalabteilung allein geleitet, sieben Jahre lang, in Vollzeit. „Diesen Job macht man nicht in fünf mal acht Stunden“, sagt er, „davon wird man total absorbiert.“

GESUNDHEITLICHE PROBLEME

Statt 40- waren für ihn damals eher 60-Stunden-Wochen die Regel, und die forderten schließlich Tribut: Hudec bekam, wie er andeutet, „ein paar gesundheitliche Probleme“. Und will kürzertreten. Aber statt seine Vorgesetzten mit seinen Problemen vollzujammern, bringt Hudec die Lösung gleich mit: Er will sich seinen Job mit einer Kollegin teilen – mit Andrea Puschmann. Die zweifache Mutter ist zu diesem Zeitpunkt „Diversity Managerin“ mit einer Dreiviertelstelle. „Für mich war diese Stelle schon immer ein Traum“, sagt Puschmann. „Aber ich dachte, dass dies in Teilzeit nicht machbar wäre.“

War es doch, weil Geschäftsführung und Betriebsrat ihren erfahrenen Personalmanager – Hudec hatte seit 1986 bei Ford zehn verschiedene Funktionen bekleidet, Zwischenstation in England inklusive – nicht verlieren und früh einen Nachfolger finden wollten. Keine selbstverständliche Reaktion, das weiß auch Hudec – schließlich gab es vor knapp zwei Jahren bei Ford noch kein Vorbild für Führungskräfte in Teilzeit. „Zwei 60-Prozent-Kräfte und zwei statt einem Ansprechpartner“, sagt Hudec, „das bedeutet für ein Unternehmen ja erst einmal mehr Kosten und mehr Aufwand.“



Das Beispiel Ford zeigt: Galten klassische Doppelbesetzungen in der Top-Etage von Unternehmen bislang eher als kurzzeitige Verlegenheitslösung, und waren flexible Arbeitszeiten, Teilzeit oder gar Jobsharing für die Führungsriege bis vor Kurzem noch tabu, macht sich jetzt in Unternehmen eine neue Experimentierbereitschaft bemerkbar – nicht aus Gutmenschentum, sondern aus eigenem Interesse. Der demografische Wandel lässt qualifizierte Fach- und Führungskräfte knapper werden. Folglich können diese ihre Ansprüche besser

MO	DI	MI	DO	FR
----	----	----	----	----

CLAUDIA KÜHNE, 33

Die Deutsche ist bei Henkel für den belgischen Markt zuständig. Sie arbeitet an allen Wochentagen im Brüsseler Büro. Ihre Co-Chefin arbeitet in Teilzeit.

LIANNE BOELJON, 33

Für die schwangere Marketingmanagerin schuf Henkel die Benelux-Doppelspitze – Boeljon ist für den niederländischen Markt verantwortlich.

durchsetzen, wenn Arbeitgeber sie anwerben und langfristig halten wollen. Nicht nur immer mehr gut ausgebildete Frauen wollen verantwortungsvollen Beruf und Familie miteinander vereinbaren: Väter wollen für ihre Kinder da sein, Familienmitglieder sich um pflegebedürftige Angehörige kümmern, Zeit für ehrenamtliche Engagements haben oder aus gesundheitlichen Gründen kürzertreten. Ohne deswegen die gewohnte Verantwortung abgeben und sich mit einem weit weniger anspruchsvollen Job zufriedengeben >>

» zu müssen, nur weil sie weniger Zeit als gewohnt im Unternehmen anwesend sind.

Veränderte Lebensumstände sowie die Debatte um zunehmend erschöpfte Arbeitnehmer stellen auch traditionelle Vorstellungen von Führung infrage: Ein Mann, ein Job, immer Vollgas – dieser klassische Dreiklang klingt in den Ohren vieler Führungskräfte immer dissonanter.

ATTRAKTIVE TANDEMIS

Auch der Blick auf die Zahlen bestätigt den deutlichen Wandel. Während laut dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2007 gerade mal 14 Prozent der weiblichen und kaum wahrnehmbare zwei Prozent der männlichen Führungskräfte in Teilzeit arbeiteten, hat sich das Bild innerhalb der vergangenen fünf Jahre drastisch gewandelt – zumindest was die Artikulation ihrer Wünsche angeht: Laut einer Umfrage des Verbands Die Führungskräfte, der exklusiv für die WirtschaftsWoche mehr als 500 Führungskräfte befragt hat, halten rund drei von vier Managern Führung für teilbar und finden Cheftandems attraktiv. Ebenso viele Führungskräfte können sich sowohl grundsätzlich für flexiblere Einsatzzeiten erwärmen oder sich vorstellen, in bestimmten Lebensphasen Teilzeit zu arbeiten (siehe Grafiken Seite 74).

Eine Umfrage von Bain & Company unter 3300 Führungskräften in Europa, den USA und Asien weist in dieselbe Richtung: Laut der Unternehmensberatung interessieren sich dort 94 Prozent der weiblichen und 78 Prozent der männlichen Befragten für die Möglichkeit, flexibel zu arbeiten.

Und das nicht zum Nachteil der Unternehmen: Werden ihnen entsprechende Modelle angeboten, steigt die Loyalität der Führungskräfte gegenüber dem Arbeitgeber deutlich – bei Männern um 25 Prozent, bei Frauen sogar um 40 Prozent.

Bain-Partner Gunther Schwarz, Experte für Personalstrategien, erlebt in seiner Beratungspraxis zwar immer noch „Unternehmenskulturen, in denen der Grundsatz gilt: „Führungskräfte arbeiten 100 Prozent und mehr.“ Doch Schwarz geht davon aus, dass flexibel arbeitende Führungstandems „in fünf bis zehn Jahren in der Breite angekommen sind“. 30 Jahre ist es her, dass der Personalexperte seine Diplomarbeit über das Thema Jobsharing verfasste. Die These von damals: Jobsharing eigne sich für „repetitive und gering qualifizierte Aufgaben, nicht jedoch für Führungsaufgaben“.

Derlei Mythen aus der Welt der Arbeit hält Organisationsberaterin Julia Kuark für



MO DI MI DO FR



**SIBYLLE
BRAUN, 44**

Teilt sich seit acht Jahren ihren Abteilungsleiterposten bei Daimler mit ihrer Kollegin Ritzler-Bauer. Mitarbeitergespräche führen sie auf Wunsch der Kollegen weiter gemeinsam.

**PATRICIA
RITZER-
BAUER, 40**

Die Wirtschaftsinformatikerin weiß, wie ihre Kollegin tickt. Mittwochs haben sie Zeit für gemeinsame Meetings.

große Hürden in Unternehmen. Die Schweizerin mit amerikanischen Wurzeln beschäftigte sich bereits Ende der Neunzigerjahre in einem Forschungsprojekt an der ETH Zürich mit dem Modell der geteilten Führung und prägte dafür den Begriff des „Topsharing“. Heute berät die 50-Jährige Unternehmen im deutschsprachigen Raum und erlebt „ein stetig wachsendes Interesse, auch befördert von den neuen Technologien“.

Führungskräfte sind heute viel unterwegs und mobil erreichbar. Damit weicht der autoritäre Führungsstil einem kooperativen Ansatz, bei dem Mitarbeiter stärker in Entscheidungen einbezogen werden. Leitbilder wie „Einer ist der Chef und hat das Sagen“ geraten so immer stärker ins Wanken.

Ob Autobauer, Konsumgüterhersteller, Bank oder Softwarekonzern: Allerorten gibt es eine Handvoll Manager, die als Pioniere im Doppel Mitarbeiter führen und Projekte leiten und die Verantwortung dafür teilen – bei Weitem nicht nur Mütter. „Topsharing ist kein Frauenthema“, sagt Beraterin Kuark. Das Führungsmodell eignet sich genauso für die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatem wie für die allmähliche Übergabe, den begleiteten Aufstieg oder als Burn-out-Prävention.

DIE 60-PROZENT-LÖSUNG

Für die ständige und lückenlose Absprache der Tandemchefs empfehlen sich zwei 60-Prozent-Regelungen (siehe auch Kasten Seite 77). Den Einwand, zwei Teilzeitkräfte seien damit teurer als ein Vollzeitmanager, lässt Organisationsberaterin Kuark als „einfache Rechnung“ nicht gelten. Zum einen schlagen Wissensverlust und Einarbeitungskosten zu Buche, wenn ein Vollzeitmanager ein Unternehmen verlässt. Und: Vier Augen sehen mehr als zwei. „Schwierige Entscheidungen“, sagt Kuark, „sind so breiter abgestützt.“

Trotz dieser Vorteile warnt Jörg Felfe, Professor für Organisationspsychologie an der Universität Hamburg, davor, „Topsharing mit begeisterter Naivität zu propagieren, weil es verspricht, die Lösung für sämtliche Vereinbarkeitsprobleme zu sein“. Experten sehen die Grenzen von gleichbe-

rechten Doppelspitzen weniger in der Branche, Unternehmensgröße oder Art der Aufgabe. Sondern vor allem im Zwischenmenschlichen. „Die Teilung von Führung birgt alle Chancen und Risiken, die wir aus der Teamarbeit kennen“, sagt Organisationspsychologin Felfe. Mit anderen Worten: Das Team muss harmonieren, sonst stimmt das Ergebnis nicht.

ANSPRUCHSVOLLE ROTATION

Auch Ford-Teilzeit-Personalchef Hudec weiß, dass die anspruchsvolle Rotation nicht mit jedem klappt. „Montags und dienstags darf hier keine Personalpolitik gelten, als donnerstags und freitags“, sagt Hudec, „Andrea und ich ticken ähnlich.“ Wenn das Team Hudec-Puschmann zusammen auftritt, fallen oft Sätze wie „Korrigiere mich, wenn du das anders siehst“ oder „Willst du oder soll ich?“. Schnell wird klar: Hier sind zwei, die im gegenseitigen Einverständnis und auf Augenhöhe kooperieren. Mal führt der eine, mal folgt er dem anderen, der gemeinsame Sieg ist das Ziel. „Keiner von uns will Karriere auf dem Rücken des anderen machen“, beteuert Andrea Puschmann.

Erfolge teilen und aushalten, dass nicht immer alles zuerst über den eigenen Schreibtisch läuft – „das ist nichts für Narzissten“, sagt Astrid Schreyögg, die über die Jahre viel Erfahrung im Coaching von Doppelspitzen gesammelt hat. Und: „Die Funktionen müssen klar zugeteilt werden, sonst kommt es dauerhaft zu Kränkungen.“

Bei den Henkel-Managerinnen Lianne Boeljon und Claudia Kühne bräuhete man zumindest sehr viel Fantasie, um sich solche Zwistigkeiten vorzustellen. Die Niederländerin Boeljon kümmert sich bei dem Dax-Konzern aus Düsseldorf hauptsächlich um den niederländischen Markt, die Deutsche Kühne um den belgischen – beide unter der offiziellen Jobbezeichnung „Manager Marketing Leading Premium“. Unter Kollegen aber heißen die beiden 33-Jährigen nur „Job Twins“, denn seit mehr als einem Jahr arbeiten sie im grenzüberschreitenden Tandem. Boeljon ist Hauptansprechpartnerin für zwei Mitarbeiter im niederländischen Nieuwegein, Kühne für einen Mitarbeiter in Brüssel. Für Boeljon eine optimale Möglichkeit, um nach der Geburt ihrer Tochter in Teilzeit weiter als Marketingmanagerin zu arbeiten, für Kühne ein Karrieresprung. Boeljon war gerade befördert worden, als sie ihr Kind erwartete. Ihr Teilzeitwunsch trieb ihrem Vorgesetzten „erst mal die Schweiß-

perlen auf die Stirn“, sagt Boeljon. Dennoch hatte er, gemeinsam mit der Personalabteilung die Idee, die Funktion auf zwei Frauen aufzuteilen. Unter der Überschrift „1+1=3“ wurde die Konstellation jüngst in der Henkel-Mitarbeiterzeitschrift vorgestellt. „Claudia und ich ergänzen uns“, sagt Boeljon. „Mit ihr zusammen zu arbeiten macht einfach Spaß.“

Gute Beziehung, komplementäre Aufgaben, gemeinsame Strategie – diese Punkte sind für Coach Schreyögg „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.

„Wozu sagen wir Ja, wozu Nein? Das ist ein bisschen wie bei einem Elternpaar“, bestätigt Patricia Ritzer-Bauer, „bei manchen Themen muss man sich zu einer gemeinsamen Haltung gegenüber den Mitarbeitern abstimmen.“ Die Wirtschaftsinformatikerin ist Co-Chefin in einem Tandem bei

»Wozu sagen wir Ja, wozu sagen wir Nein? Unsere Abstimmung ist ein bisschen wie bei Eltern«

Daimler. Zusammen mit Kollegin Sibylle Braun, 44, leitet die Mutter von Zwillingen in der IT-Abteilung das globale Personen- und Strukturdatenmanagement des Autokonzerns – und das schon seit acht Jahren. „Da hat man eine genaue Vorstellung davon, was die andere wohl gesagt hat oder nie sagen würde“, sagt die 40-Jährige. Mitarbeitergespräche mit ihren vier festen Mitarbeitern führen die beiden Chefinnen inzwischen gemeinsam – auf Wunsch des Teams. „Sie haben das Gesamtpaket an Rückmeldungen geschätzt gelernt“, sagt Braun. Für gemeinsame Meetings und um sich stets gegenseitig auf den aktuellen Stand zu bringen, sind mittwochs immer beide Chefinnen im Büro.

Doch mit einem Überschneidungstag ist es in der Regel nicht getan. Damit nichts »

TIPPS

Nichts für Alphatiere

Wie Führung in Teilzeit klappt.

BESSERE HÄLFTE FINDEN

Die Chemie zwischen den Tandemchefs muss stimmen – sonst fehlt die Basis für die gemeinsame Verantwortung und wichtige Entscheidungen. Alphatiere eignen sich für dieses partnerschaftliche Führungsmodell also nicht.

ZUSTÄNDIGKEITEN KLÄREN

Am besten vereinbart das Duo eine klare Aufgabenteilung – so ergänzen sich zwei Spezialisten komplementär. Diese doppelte Expertise und die bewährte zweite Meinung gelten als starke Argumente für die auf den ersten Blick aufwendigeren Tandemlösungen und schaffen Mehrwert fürs Unternehmen.

ARBEITSZEITEN FESTLEGEN

Für Vorgesetzte, Mitarbeiter oder Kunden muss Transparenz über die Arbeitszeiten der beiden Teilzeitchefs herrschen, sodass lückenlose Erreichbarkeit gewährleistet ist. Als praktikabler Richtwert gilt die Kombination zweier 60-Prozent-Stellen. Jeder der beiden Teilzeitchefs erfüllt separat vom anderen Aufgaben in seinem Teilbereich. In einem überlappenden Bereich definiert das Duo gemeinsame Ziele und Strategien. Wie die gemeinsame Arbeitszeit am besten organisiert wird – etwa ein Überschneidungstag in der Woche oder stundenweise an mehreren Wochentagen – richtet sich nach den Anforderungen der Aufgabe.

MIT EINER STIMME SPRECHEN

Tandemchefs sind keine Klone. Doch Kommunikationstalente sollten sie sein. Denn geht es um grundsätzliche Entscheidungen, müssen sie gegenüber Kunden, Mitarbeitern oder Vorgesetzten wie eine Person auftreten. Sonst laufen sie Gefahr, gegeneinander ausgespielt zu werden. Ein ständiger Austausch und eine permanente Übergabe ist deshalb unverzichtbar. Teilzeitchefs müssen diesen zeitlichen Aufwand, auch in ihrer Freizeit, einkalkulieren.



» liegen bleibt, was der andere angesprochen hat, müssen Tandemchefs jeweils auch in ihrer Freizeit bereit sein, sich dauernd auszutauschen.

EINMAL GESEHEN

Stefani Schmitz, 42, und Marianne Hoffmann, 32, nutzen dafür sämtliche Kommunikationstechnologien, die ihr Arbeitgeber entwickelt. Die IBM-Managerinnen schicken sich Kurznachrichten, chatten, mailen und telefonieren „täglich eine halbe Stunde miteinander“ – auch wenn eine der beiden gerade offiziell nicht im Dienst ist. Seit einem Jahr kümmern sich beide gemeinsam darum, das technische Servicegeschäft des Softwareherstellers zu verbessern. Schmitz arbeitet von zu Hause oder im Büro in Münster, Hoffmann in Mainz. Die eine fünf Stunden vormittags, die andere fünf Stunden nachmittags – Vertrauensarbeitszeit und virtuelle Zusammenarbeit sind bei IBM Programm. Mit ihren zehn Mitarbeitern aus England, Frankreich oder Italien tauschen sich Schmitz und Hoffmann via Telefon- und Videokonferenz aus.

„Getroffen haben wir uns erst einmal“, sagt Schmitz, die 14 Jahre Führungserfahrung bei IBM hat. „Wir wollten herausfinden, ob die Chemie zwischen uns wirklich stimmt.“ Sie stimmte: Schmitz lobt „den fri-

MO	DI	MI	DO	FR
----	----	----	----	----

SILKE PALWIZAT, 39

Ging in Elternzeit und stieg anschließend zur Abteilungsleiterin bei der Investitionsbank Berlin auf – und das in Teilzeit.

GERT BRANDS, 43

Kennt seine Co-Chefin seit der gemeinsamen Ausbildungszeit. Fühlt sich als Teil einer Doppelspitze in der Verantwortung für 14 Mitarbeiter „mit seinen Sorgen nicht allein“.

schen Blickwinkel“ der jüngeren Kollegin, die wiederum die Gabe der anderen für „den schnellen Gesamtüberblick“. Fähigkeiten, von denen beide profitieren: „Die Qualität unserer Arbeit hat sich verbessert.“

Beste Bestätigung der eigenen Einschätzung: Im Januar wurden Schmitz und Hoffmann gemeinsam befördert. Keine Selbstverständlichkeit – denn ihr Vorgesetzter war zunächst skeptisch. Erst kürzlich wurden seine Reaktionen im Intranet dokumentiert: Von der anfänglichen Sorge vor Ausflüchten wie „Das macht normalerweise meine Kollegin, aber ich schau mal“ ist da zu lesen, später von „permanenter Abstimmung“, „blindem Verständnis und Ver-

trauen“ sowie „guten kommunikativen und administrativen Fähigkeiten“ des Duos. Und schließlich das Lob: „All das machen Sie im Augenblick hervorragend. Ich nehme Ihr Jobsharing als nahtlos wahr. Vielen Dank dafür.“

Dass Jobsharing auf hohem Niveau ohne den guten Willen der Vorgesetzten, sich auf zwei verantwortliche Ansprechpartner einzulassen, nicht funktioniert, belegt die Untersuchung der Unternehmensberatung Bain: 86 Prozent der Befragten gaben an, dass die Unterstützung seitens der Führungsspitze ausschlaggebend dafür sei, flexible Arbeitszeitangebote zu nutzen.

Auch Patricia Genth, Bereichsleiterin bei der Investitionsbank Berlin (IBB), fand es anfangs allenfalls „interessant“, als sich nach einer Umstrukturierung vor sechs Jahren ein Mann und eine Frau gemeinsam auf eine Abteilungsleiterstelle bewarben. Heute beschreibt Genth ihre Erfahrungen als „nur positiv“. Wenn unterschiedliche Stärken zusammenkommen, so die Bankmanagerin, „ist das ein Mehrwert“. Mittlerweile hat Genth zwei weitere Cheftandems abgesegnet. Und sich daran gewöhnt, in E-Mails zwei Personen anzusprechen und Zielvereinbarungen abteilungsbezogen zu formulieren, aber die Duos in Einzelbewertungen zu trennen.

RÜCKBLICKEND DANKBAR

Gert Brands, Pionier im Topsharing bei der IBB, ist seiner Chefin rückblickend „dankbar für ihre Unvoreingenommenheit und dass sie sich anfangs viel Zeit für Gespräche genommen hat“. Nebenberuflich unterstützte der Bankbetriebswirt seit 2006 seine Frau beim Aufbau ihrer Selbstständigkeit und ging zwei Mal für ein halbes Jahr in Elternzeit. Bis heute möchte der 43-Jährige aus familiären Gründen nicht Vollzeit arbeiten. Mit Blick auf seine Co-Chefin Silke Palwizat, 39, sagt er: „Im Unterschied zu Kollegen sind wir als Chefs von 14 Mitarbeitern mit unseren Sorgen nie allein.“

Auch Teilzeitchef Wolfgang Hudec ist froh um die Unterstützung durch seine Kollegin. Seit er montags und dienstags Zeit zur Erholung hat, ist er „auch im Job gelassener“. Wenn er sich dienstags mit Andrea Puschmann am Telefon darüber austauscht, was ab mittwochs ansteht, empfindet er es, anders als früher, nicht mehr „als Belastung, mich in der Freizeit mit der Firma zu beschäftigen. Heute freue ich mich wieder auf die Arbeit.“ Man könnte auch sagen: Zu zweit ist das Chefsein schöner. ■

liane.borghardt@wiwo.de

FOTOS: ANDREAS CHUDOWSKI FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE