

LYDIA LEIPERT & REBECCA ZÖLLER

GETEILTE ARBEIT, DOPPELT DURCHSTARTEN!

So funktioniert
Jobsharing

ARBEIT
NEU
DENKEN



KOMPLETTMEDIA

Lydia Leipert | Rebecca Zöller

**GETEILTE
ARBEIT,
DOPPELT
DURCHSTARTEN!**

**SO FUNKTIONIERT
JOBSHARING**

KOMPLETTMEDIA



Klimaneutral

Druckprodukt

ClimatePartner.com/13336-1905-1001



Bildnachweis:

Alle Grafiken von der Buch-Werkstatt GmbH, Bad Aibling

Bilder Aufmacherseiten shutterstock: [S. 18/19](#): CRStocker; [S. 26/27](#):

noir_illustration und ouran; [S. 48/49](#): Dychkova Natalya; [S. 84/85](#): Simple Line; [S.](#)

[108/109](#): Julia Korchevska und In Art; [S. 144/145](#): An Vin; [S. 172/173](#):

[OneLineStock.com](#); [S. 188/189](#): one line star

Originalausgabe

1. Auflage 2022

Verlag Komplett-Media GmbH

2022, München

www.komplett-media.de

ISBN: 978-3-8312-0600-1

eISBN: 978-3-8312-7111-5

Auch als E-Book erhältlich

Lektorat: Hanne Reinhardt, Berlin

Korrektorat: Redaktionsbüro Diana Napolitano, Augsburg

Umschlaggestaltung: FAVORITBUERO, München

Coverfoto: © Julia Bradley, München
Layout & Satz: Buch-Werkstatt GmbH, Bad Aibling
Druck & Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

Gedruckt in Deutschland

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrecht zugelassen ist, bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen sowie für das Recht der öffentlichen Zugänglichmachung.

INHALT

JOBSHARING ALS SINNBILD FÜR DIE MODERNE ARBEITSWELT: EIN VORWORT VON FRÄNZI KÜHNE

AUFBRECHEN: EIN VORWORT DER AUTORINNEN

MACH DICH AUF DIE REISE

This is not a Coaching Buch

Interview Moritz Gekeler: »Be a player not a victim«

WILLKOMMEN AUF DEM KONTINENT NEW WORK

Was ist eigentlich dieses New Work?

Alles auf Anfang

Open your Mind

Interview Inga Höltnann: »Wie New Work in die Köpfe und Unternehmen kommen muss«

Raus aus dem »Ich-arbeite-ja-nur-in-Teilzeit«-Modus

REISEATLAS: JOBSHARING

All inclusive oder Halbpension?

Modelle: Hybrid? Pure? Oder einfach nur Workspouse?

Sicher reisen - mit den Jobsharing-Scouts

Interview Svenja Christen: »Where the magic happens«

Interview Christina Braase: »Wir wollten, dass es fliegt«

Psychotest Jobsharing – Bist du der Typ fürs Jobsharing?

DIE RICHTIGE AUSRÜSTUNG: VORAUSSETZUNGEN FÜR JOBSHARING

Gute Kommunikation

Mit Vertrauen in den Flow

Gemeinsam interviewt: »Wie gut kennt ihr euch wirklich?«

Interview Hermann Hempel: »In der richtigen Rolle«

Strategie und Vision

Flexibilität par excellence

Wie das Leben als Mann einer Tandem-Partnerin ist

SONNE, MEER UND BERGE: ALLES BEKOMMEN DURCH JOBSHARING

Exotenstatus

Bessere Work-Life-Balance

Jobsharing macht happy

Interview Natalie Kauther und Adrian Pollmann: »Wir haben das Gefühl, dass wir im Beruf eine Person sind«

Zwei Hirne sind eben zwei Hirne

Interview Volker Klüpfel und Michael Kobr: »Der Volker macht den Showdown, der Michi die Autos«

Superkräfte inklusive

Wissenstransfer und Feedback

Interview Elly Oldenbourg, Google-Managerin und Sidepreneurin: »Doppelt stark in mehreren Tandems«

Höhere Arbeitgeberattraktivität

Karriere-Boost Jobsharing

Interview Stefanie Bschorr: »Warum wir uns für Unternehmerinnen stark machen müssen«

INSIDERTIPPS: BEST PRACTICE

Sharing, aber richtig

Always: Übergaben

Tandem-Spirit: Ganz normal!

cc ist das A und O

Mit einer Stimme sprechen, nach innen und nach außen

Das Prinzip Good Cop - Bad Cop

Coaching - Außenperspektive einholen

Umgang mit Konflikten

»Dark Moments« bei Lydecca

Erwartungsmanagement

EXKURS: Hand aufs Herz: Ist befreundet zu sein nur ein Vorteil?

GIPFELTOUR: FÜHREN IN TEILZEIT

Weder Makel noch Mutti-Modell: Warum Arbeiten und Führen in Teilzeit keine Karrierekiller sind

Interview Thomas Angerstein und Christof Lieber: »Das 400-Prozent-Topshare-Tandem«

TOLLE AUSSICHTEN

SCHLUSSWORT

DANKSAGUNG

AUTORENVITA LYDECCA

ANMERKUNGEN

*In Gedenken an unsere erste gemeinsame Chefin
Rebecca Smit*

JOBSHARING ALS SINNBILD FÜR DIE MODERNE ARBEITSWELT

EIN VORWORT VON FRÄNZI KÜHNE

Gemeinsam mit meinem ehemaligem Gründungspartner Boontham Temaismithi trete ich 2022 eine Tandemstelle in einer familiengeführten Aktiengesellschaft als CDO an. Das hat in einer Aktiengesellschaft auf Vorstandsebene absoluten Pioniercharakter. Zwar steht der Digitalbereich ohnehin für Innovation und Transformation, in Kombination mit einer Tandembesetzung wiederum, bietet das die Chance, ein echtes Zeichen für eine moderne Arbeitswelt zu setzen. Nicht zuletzt ist es mir deshalb so wichtig, mich für das Thema Jobsharing einzusetzen – und das nicht nur auf Führungsebene. Denn Jobsharing ist auf allen Ebenen die Zukunft unseres Arbeitens.

Eine Tandembesetzung hat aber nicht nur nach außen Signalwirkung, sondern auch ins Unternehmen hinein. Wenn ein Unternehmen die Strukturen für die Umsetzung von Jobsharing bietet, weiß man, ob es mit der Modernisierung wirklich ernst gemeint ist. Die vielen Vorteile liegen auf der Hand. Das fängt im Kleinen an – wie doppeltes Fachwissen in einer Position oder Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Aber es ist vielmehr als das. Im Grunde bietet Jobsharing

einen zukunftsfähigen Thinktank, der stets unterschiedliche Perspektiven und Meinungen mit einbezieht. So können bessere und reflektiertere Entscheidungen getroffen werden. Diversität ist das Wort der Stunde – sei es durch Geschlechter- oder Generationendiversität.

Aktuell steht das Jobsharing noch am Anfang. Deshalb ist es umso wichtiger, dass wir Vorbilder haben, die den Traum vom gemeinsamen Arbeiten bereits verwirklicht haben. Ein wichtiger Punkt ist hier die Sichtbarkeit erfolgreicher Tandems, die sowohl bei Arbeitnehmern als auch bei Arbeitgebern Begehrlichkeiten wecken, das auch im eigenen Unternehmen umzusetzen. Deshalb halte ich das Buch von Lydia Leipert und Rebecca Zöller für ebenso wichtig wie notwendig. Voller Leidenschaft erzählen die beiden, wie sie es geschafft haben, zusammen Karriere zu machen. Sie teilen ein gemeinsames Wertegerüst und eine gemeinsame Vorstellung von der Rolle, die sie vertreten. So funktionieren Absprachen ohne Effizienzverlust. Ein Reichtum für jeden Arbeitgeber. Und ein Vorbild für jeden Arbeitnehmer.

Eure

Fränzi Kühne

AUFBRECHEN: EIN VORWORT DER AUTORINNEN

CIAO, BELLA! CIAO, BELLA! ODER: WARUM ITALIEN DER BEGINN UNSERER GEMEINSAMEN REISE ALS TANDEM WAR

Schon wieder ein Heulen. Ich verdrehe meinen Oberkörper, um meiner kleinen Tochter Hirsebällchen auf die Rückbank zu reichen. Eigentlich könnte ich so völlig verknotet auf dem Beifahrersitz bleiben, denn dauernd will sie was, und sei es nur, meine Hand zu halten. Der Rücken tut mir weh. »Kannst du mal 'ne andere CD rein machen? Die mit dem Kasperl?«, ruft mein Sohn von hinten, während mein Mann auf die italienische Autobahn vor uns schaut. »Superurlaub« haben wir die sechswöchige Reise durch Apulien getauft, nun sind wir auf dem Rückweg. Und klar hatte ich mich vor allem Cappuccino trinkend am Meer gesehen. Das Stresslevel jetzt im Auto passt nicht ganz zu dieser Idee: »Buaaaaaaahhhhh«, kommt es wieder von meiner Tochter. Auweia. Jetzt richtig mit Tränen. Da klingelt auch noch das Telefon. »Seid doch bitte kurz leise«, sage ich und gehe ran. Meine ExKollegin Rebecca fragt, wie es uns geht und rückt dann schnell raus mit der Sprache: »Du, hör zu, ich soll diese Stelle übernehmen. Eine tolle Aufgabe, quasi die

Stelle unserer alten Chefin, aber 100 Prozent. Das schaffe und will ich aber nicht. Wollen wir uns die Stelle teilen?«

Niemals hätte ich geglaubt, dass ein Anruf auf der Autobahn zwischen Bologna und Venedig mein Leben für immer verändern würde. Ich weiß noch, dass ich mit der Antwort gezögert und mir erst mal Bedenkzeit bei Rebecca erbeten habe. Eigentlich plante ich, nach meiner Elternzeit ein interessantes Digitalprojekt zu begleiten. Und wie sollte so eine gemeinsame Stelle eigentlich aussehen?

Knapp fünf Jahre später bin ich sehr froh, dass ich mich schnell für ein Tandem mit Rebecca entschieden habe. Ich durfte nicht nur sehr viel über das Arbeiten (sowohl allein als auch im Team), sondern auch über mich lernen. Wie dankbar ich über diese Chance bin, kann ich gar nicht sagen.

Lydia, Dezember 2021

Dieser Anruf war für uns der Beginn einer gemeinsamen Reise. Einer Reise, die wir für so spannend, vielseitig und aufregend halten, dass wir möglichst vielen Menschen die Chance geben möchten, sie auch zu wagen. Also, nix wie Koffer packen, und los geht es auf unserem Roadtrip Richtung Jobsharing. Denn zwar hat es bei uns gut funktioniert, das Loslegen ohne eigentlich genau zu wissen, was wir tun. Aber vielleicht kann die eine oder andere von diesem Reiseführer gen New Work profitieren. Wir freuen uns auf jeden Fall, wenn jede - wie man es ja bei einer normalen Urlaubsfahrt auch tut - sich genau überlegt, wo sie denn eigentlich hinmöchte: Ob ins Adults-Only Boutique Hotel im österreichischen Bergland oder auf den

Campingplatz an der italienischen Küste. Was will ich mit meiner Arbeits- und meiner Lebenszeit – die ja nun mal beide begrenzt sind – anfangen? Unser Buch soll Inspiration sein für alle, die ihr Leben aktiv gestalten und den Dingen, die ihnen wirklich wichtig sind, genug Zeit einräumen wollen.

Wir denken dabei nicht nur an Frauen. Denn natürlich übernehmen Frauen immer noch die meiste Care-Arbeit, und der Wunsch nach Teilzeit ist vor allem von weiblicher Seite stark. Aber Jobsharing ist viel mehr als nur ein temporäres Modell für Mütter, deren Kinder ja auch irgendwann größer werden. Jobsharing ist in so vielerlei Hinsicht eine Bereicherung, dass wir so weit gehen zu sagen, unsere Gesellschaft wäre besser, wenn viel mehr Menschen sich eine Stelle teilen würden. Wenn Menschen nicht überfordert, überlastet und unglücklich wären, weil ihnen für die Dinge, die ihnen wirklich am Herzen liegen, keine Zeit bleibt. Wenn Menschen davon profitierten, dass es immer mehr als eine Sicht auf die Dinge gibt. Auch das, also wie viele Vorteile Jobsharing hat, wollen wir in diesem Buch festhalten.

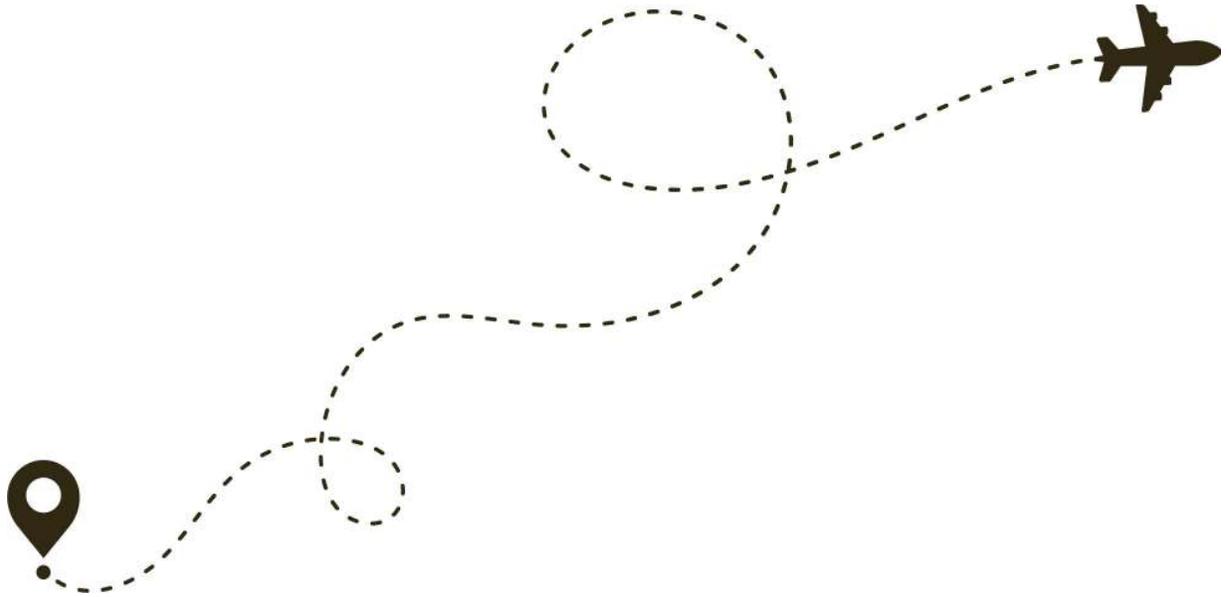
Wir wollen aber auch ganz konkrete Tipps geben, also davon berichten, was wir mitnehmen konnten an Prozessen, Workflows und Ideen, die das Leben als Tandem leichter machen. Denn es war tatsächlich die wohl größte Überraschung für uns, wenn wir von unseren Erfahrungen berichteten: Ob bei Meet-ups auf der re:publica oder Workshops der Friedrich-Ebert-Stiftung – wir haben viel positives Feedback dafür bekommen, wie sehr wir für dieses Modell brennen. Dafür, dass wir unsere Learnings preisgeben und wir andere inspirieren. Da war etwa diese Frau, die nach einem Vortrag zu uns kam und meinte, dass sie lange überlegt hatte, bei ihrer Personalabteilung das

Konzept einzuführen, sich aber jetzt endlich trauen würde. Diese Rückmeldungen haben uns so viel gegeben, dass wir irgendwann wussten: Wir müssen unsere Tipps auch in einer anderen Form festhalten, eben als Reiseführer.

Der Weg zum »Reiseführer Jobsharing« war für uns auch schon fast eine eigene Reise. Denn wir haben schon wirklich viel zusammen gemacht und geteilt: schreckliche Sitzungen, nach denen wir nur noch schimpfen konnten; tolle Erfolge unserer beruflichen Social-Media-Accounts oder richtig gelungene Aktionen mit unserem Team - und auch gemeinsame Urlaube mit unseren Familien an der italienischen Riviera. Aber ein Buch? Selbst mehr als 240 000 Zeichen zu schreiben haben wir nun zusammen hinbekommen und finden, dass sich auch hier das anfängliche Zurechtrückeln gelohnt hat. Wie haben wir das gemacht? Wir haben uns zunächst um eine Gliederung bemüht, um dann die Kapitel aufzuteilen (wer errät, welches Kapitel von wem stammt, kann sich ne Flasche Sekt bei uns abholen!). Und witzigerweise begegnen einem auch hier viele Fragen, auf die wir zunächst keine Antwort wussten: Wie ernst muss man eigentlich bei einem Sachbuch sein? (Wir hoffen, nicht zu ernst.) Wie wichtig ist es, dass man beim Gendern eine harte Linie fährt? (Auch hier hoffen wir auf die Nachsicht der Leserinnen, weil wir uns für eine eher ungewöhnliche Form des Freestyle-Genderns - mal so mal so - entschieden haben. Das hat nichts mit Faulheit oder Unentschlossenheit zu tun. Generell macht Gendern für uns dann Sinn, wenn dadurch kleine Stolpersteine in der Sprache entstehen. Und wenn die immer gleich aussehen, dann stolpert man vielleicht schnell gar nicht mehr! Außerdem gilt für uns beim Gendern wie beim Jobsharing: Einfach machen.)

Doch genug des Vorworts. Bitte den Sicherheitsgurt anlegen, die Reise geht los!

MACH DICH AUF DIE REISE



THIS IS NOT A COACHING BUCH

Keine Sorge, dieses Buch ist kein Coaching-Buch: Wir machen hier keine Achtsamkeitsübungen, und hässliche Kindheitserlebnisse werden auch nicht ausgegraben. Wozu wir allerdings dank unserer Job-Erfahrungen der letzten Jahre ermutigen wollen ist, sich tatsächlich Gedanken über die eigenen beruflichen Handlungsspielräume zu machen und sie zu nutzen. Wir müssen die Chance ergreifen, unseren Beruf so zu formen, dass er zum Leben passt und nicht umgekehrt.

INFO

ZAHLEN DAZU ZU BEKOMMEN, WIE VIELE MENSCHEN SICH AKTUELL IN DEUTSCHLAND EINE STELLE TEILEN, IST ENORM SCHWER BIS UNMÖGLICH. ABER WIR KÖNNEN FESTHALTEN, DASS BEI GETEILTER ARBEIT AUF JEDEN FALL NOCH LUFT NACH OBEN IST: ZWAR STEIGT DER ANTEIL DER DEUTSCHEN UNTERNEHMEN, DIE JOBSHARING ANBIETEN, LEICHT - VON 2015 AUF 2018 VON RUND 14 AUF 17 PROZENT¹ - ABER WIE STARK DAS IN DEN EINZELNEN UNTERNEHMEN AUCH UMGESETZT WIRD, IST SCHWER FASSBAR.

Bevor wir dazu kommen, uns genauere Definitionen von Jobsharing anzuschauen, wollen wir erst mal mit dem Finger über den Arbeits-Globus fahren und Jobsharing richtig

verorten: Nämlich auf dem Kontinent New Work. Kaum ein Bereich ist so voller Buzzwords und fühlt sich so fremd an für die klassisch Arbeitenden hinter dem Schreibtisch.

Deshalb wollen wir auf den nächsten Seiten zunächst Reiselust wecken und zwar mit Moritz Gekeler. Er ist freiberuflicher »New-Work-Facilitator«, also eine Art Reiseführer, der alle Sehenswürdigkeiten auf dem neuen Kontinent kennt. Moritz ist zusammen mit Bernadette Büsgen und Susanne Schluckebier Gründer der Transformationsberatung mermaid & broccoli GmbH. Die drei haben sich darauf spezialisiert, gemeinsam mit ihren Kunden Zukunftsmodelle für Individuen, Teams und ganze Organisationen zu gestalten. Moritz ist Design-Thinking-Experte und leitet die Prozesse, in denen unterschiedliche Menschen zusammen innovative Ideen entwickeln. So arbeitet Moritz mit seinen Kunden an neuen Produkten und Dienstleistungen oder malt sich aus, wie sie in Zukunft noch besser zusammenarbeiten könnten. In seine Workshops geht er übrigens auch grundsätzlich immer mit einer seiner Mitgründerinnen - #Jobsharing 😊

Moritz glaubt, dass man vor allem die richtige Einstellung braucht: Also sich zuzugestehen, dass man es selber in der Hand hat, sein Leben zu designen. Sein zentraler Spruch: »Be a player, not a victim.«

INTERVIEW

MORITZ GEKELER: »BE A PLAYER NOT A VICTIM«

Du arbeitest ja viel mit Design-Thinking, also einer innovativen Methode für die Lösung von komplexen Problemen und die Entwicklung neuer Ideen. Kann man auch das eigene Leben »designen«?

Man kann nicht nur, man sollte unbedingt. (lacht) In meiner Wahrnehmung ist es so, dass, gerade was die Kombination von Familienplanung und Berufsleben betrifft, vieles einfach so vonstattengeht, ohne wirklich bewusste Entscheidungen. Es passiert oft, weil es passiert. Es ist sehr selten ein wirklich durchdachtes Konzept. Eine Entscheidung, bei der zum Beispiel Mann und Frau auf Augenhöhe sagen, wir machen das so oder so. Menschen sind meist in einer Pfadabhängigkeit, in einer Maschine drin, aus der sie nicht so leicht rauskommen. Der Klassiker, den ich nach wie vor oft im Freundeskreis erlebe, ist: Frau wird schwanger, Partner (meist männlich) sagt, ich gehe maximal zwei Monate in Elternzeit, mehr geht auf gar keinen Fall.

Warum ist das so? Warum der Pfad?

Unsere Generation hat etwas vorgelebt bekommen, das tief verankert ist. Jetzt braucht es aber endlich neue Vorbilder. Männer haben - das ist historisch gewachsen - weniger

Druck zu gestalten. Sie sind zum Beispiel weniger dazu aufgefordert, Care-Arbeit zu übernehmen und sehen so weniger die Notwendigkeit, ihr Privatleben anzupassen. Unsere gesellschaftlich zementierten Lebensmodelle sehen in den Männern nach wie vor den Vollzeit-Worker. Wir brauchen eine grundgesellschaftliche Veränderung, zum Beispiel fluide Kinderbetreuung, das ist unerlässlich dafür, dass solche Arbeitsmodelle wie Jobsharing selbstverständlich werden.

Wenn du selber nicht gestaltetest, hast du also verloren?

Genau. Dazu gibt es auch ein sehr schönes Modell: Führungskräfte-Coach und Bestseller-Autor Fred Kofmann spricht vom »Victim-« bzw. dem »Player-Mindset«. Wenn du dich selbst als Victim siehst, schaust du auf die Welt und denkst: »Oh, was passiert hier denn? Ich bin dem allen hilflos ausgeliefert.« Oder du bist eben der Player, und du gestaltetest selber. Ich bin der/die Chef:in über mein Leben, meiner selbst. Das drückt sich dann in allen Handlungen aus und hat wahnsinnig starken Einfluss auf das gesamte Leben. In meinen Coachings ist es mir ganz wichtig, meinen Klient:innen zu helfen, ihren persönlichen Handlungsspielraum zu erkennen und auch zu vergrößern.

Du hast dich viel mit Zukunftsszenarien beschäftigt, siehst du denn einen Trend, dass wir zukünftig anders arbeiten?

Ja. Ich glaube, dass viele Trends eine Rolle spielen werden aus dem Bereich New Work: hybride Arbeit, Remote-Arbeit, dass man nicht vor Ort sein muss, so wie ich gerade in Italien sitze und mit deutschen Kunden zusammenarbeite. Ich sehe das auch in den Arbeitszeitmodellen bei innovativeren Firmen. Viele haben bereits die Idee,