



© sashafolly/stock.adobe.com

Frauen zeigen, wie das Tandem funktioniert

In Teilzeit führen oder sogar im Doppelpack funktioniert nicht, meint mancher Managementberater. Praxisbeispiele aus der KfW und der Sparda-Bank Berlin aber beweisen das Gegenteil. Sie verdeutlichen, wie Jobsharing gelingen kann und Vorgesetzte auch ohne Vollzeit ihrer Rolle gerecht werden.

Rainer Spies

Carla Berke ist Teamleiterin in der Entwicklungsbank der KfW und führt mit einer Kollegin eine Gruppe von zwölf Mitarbeitern im Tandem, auch Jobsharing-Modell genannt. Das Team kümmert sich um die Finanzierung von Stadtentwicklungs- und Mobilitätsprojekten in Indien und Bangladesch. „Wir ergänzen uns fachlich sehr gut“, berichtet die KfW-Managerin über die Doppelspitze. Berke war beruflich vier Jahre in Indien und will nun in Teilzeit arbeiten, um ihre Familie hier in Deutschland „wieder ans Laufen“ zu bringen. Sie stellt in dem Duo die Länderkunde und Führungserfahrung zur Verfügung, ihre Kollegin die Fachexpertise zum Einsatz von Marktmitteln. Berke und ihre Tandem-Partnerin füllen jeweils 65 Prozent einer vollen Stelle aus, das entspricht etwas mehr als 25 Stunden in der Woche.

Diese Variante gilt statistisch nicht mehr als vollzeitnah. Die beiden KfW-Expertinnen gehören damit hierzulande zu einer kleinen Gruppe. Laut dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung arbeiten in der Bundesrepublik nur neun Prozent der Führungskräfte in nicht vollzeitnaher Teilzeit, worunter man weniger als 30 Stunden in der Woche versteht. In Island sind es dagegen 22 Prozent. Allein das zeigt, dass Führung in Teilzeit möglich ist, wenn es gewollt und rechtlich begünstigt ist sowie organisatorisch flankiert wird. Im Tandem führen ist ein Spezialfall der Teilzeitführung. Bei der KfW, in der 15 Prozent der Vorgesetzten ihrem Beruf in Teilzeit nachkommen, gibt es sieben Führungs-Tandems. Diese Konstellation gilt als anspruchsvoll. Hierbei spielten klare Zuständigkeiten und eine transparente Kommunikation eine besondere Rolle, wissen die Springer-Autoren Anja

Kompakt

- Beim Führen im Tandem sind klare Zuständigkeiten sowie abgestimmte und transparente Kommunikation extrem wichtig.
- Bewährt hat es sich, einem Mitarbeiter nur eine disziplinarische Führungskraft zuzuordnen. In der Hierarchie muss jedoch die Aufmerksamkeit für beide Führungskräfte ausgewogen sein.
- Teilzeitführungspositionen dürfen nicht zu viele Fachaufgaben zugeordnet werden, auch die so genannte Leitungsspanne darf nicht zu groß sein.
- Führungskräfte in Teilzeit müssen konsequent Prioritäten setzen und Aufgaben delegieren. Das Team muss sich aber auch gut selbst organisieren können.

Karlshaus und Boris Kaehler in ihrem Buch „Teilzeitführung“.

Wie das in der Praxis aussehen kann, zeigt das Führungsduo in der KfW. Berke kommt dabei ihre Erfahrung zugute. In ihrer ersten Vorgesetztenposition führte sie an der Seite eines Seniors schon einmal in einem so genannten Entwicklungs-Tandem. In ihrer heutigen Funktion ist sie für den Bereich Stadtentwicklung zuständig, ihre Kollegin für Mobilitätsprojekte. Übergreifende strategische Aspekte, etwa die Gestaltung der Zusammenarbeit mit den Ländern in Asien und dem zuständigen Bundesministerium, sowie operative Fragen, die das gesamte Team betreffen, stimmen die beiden Chefinnen in ihren wöchentlichen Jour fixe ab. Erst dann, betont Berke, werde nach außen hin kommuniziert.

Damit handeln die zwei KfW-Frauen richtig. „Wichtig ist, dass die Tandem-Partner grundsätzliche Angelegenheiten offen untereinander diskutieren und eine einheitliche Linie finden, die von beiden gegenüber den Mitarbeitern oder anderen vertreten wird“, empfiehlt Brigitte Abrell, Beraterin und Autorin des Springer-Buchs „Führen in Teilzeit“. Die jeweilige Führungskraft, die gerade anwesend sei, treffe im zuvor vereinbarten Rahmen Entscheidungen, die ad hoc gefällt werden müssen. „Kommt es zu Fehlentscheidungen, müssen diese gemeinsam ausgebadet werden“, erklärt Abrell weiter. Mögliche Differenzen sollten unbedingt hinter verschlossener Tür diskutiert werden.

An den wöchentlichen Management-Meetings der KfW nimmt Berke gemeinsam mit ihrer Partnerin teil. Ausdruck von Misstrauen ist das nicht, vielmehr hat Berke aus ihren früheren Tandem-Erfahrungen gelernt. „Ich hatte das Gefühl, nicht immer alle Informationen mitzubekommen“, sagt

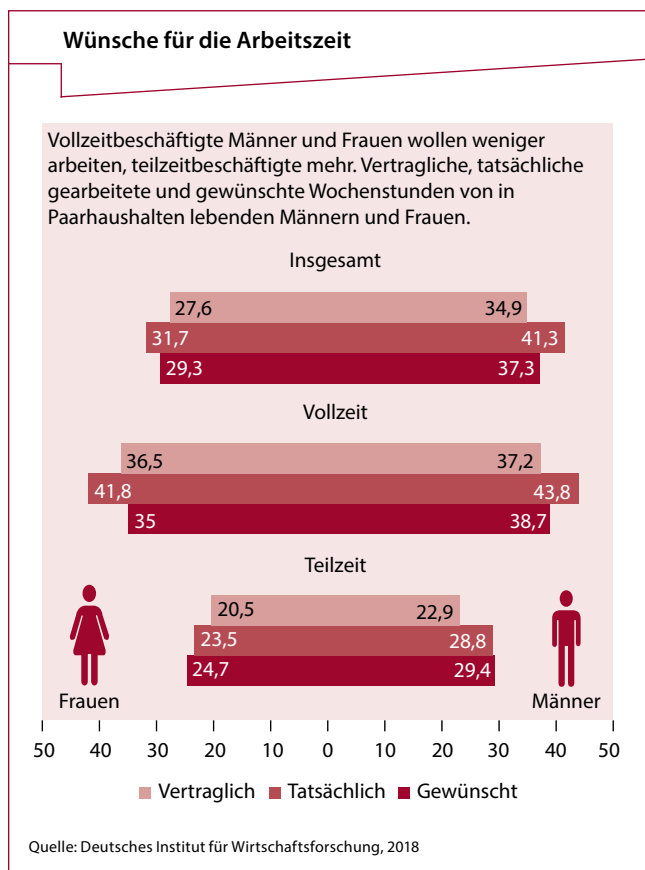
sie. Aber bei der gemeinsamen Teilnahme geht es auch noch um einen weiteren Aspekt. „Es ist wichtig, dass keine das Gefühl hat, weniger sichtbar zu sein als die andere“, erläutert die Managerin. Beiden im Tandem müsse es möglich sein, Aufmerksamkeit in der Hierarchie zu erhalten. Für Aischa Astou Saw, Teamleiterin im Bereich Arbeitsumfeld der KfW, ist Sichtbarkeit neben klaren Zuständigkeiten und der transparenten Kommunikation bei der Führung im Duett eine der zentralen Herausforderungen. „Hier hilft es, Erwartungen zu klären“, weiß sie. Führungskräfte, die erstmals in einem Tandem tätig sind, würden anfangs von der Personalabteilung intensiv begleitet. Besondere Absprachen gibt es zum Beispiel bei der Beurteilung. Berke und ihre Kollegin werden von ihrer Chefin für das quantitative Ergebnis des Teams zusammen bewertet, bei den qualitativen Zielen zählt die jeweilige Einzelleistung.

Jeder Mitarbeiter hat nur eine Vorgesetzte

Bei ihrer originären Aufgabe, also der Führung, haben sich KfW und die Managerinnen eine Lösung einfallen lassen, die großen Zuspruch bei den Mitarbeitern findet. „Wir haben uns die Mitarbeiter aufgeteilt, jeder hat nur eine disziplinarische Vorgesetzte“, verrät Berke. Fachlich kann ein Mitarbeiter jedoch beiden Führungsfrauen zugeordnet sein. „Dann beurteilen wir ihn oder sie auch gemeinsam“, sagt die Managerin.

Organisatorisch sorgt das Jobsharing-Modell für mehr Flexibilität. Denn bei einer klaren Abgrenzung von Abteilungen und Silodenken ist es häufig eine knifflige Angelegenheit, sich gegenseitig Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen. Nicht so im KfW-Tandem. „Wir sind schon agil“, betont Berke. Benötige sie oder ihre Kollegin zusätzliche Kapazitäten, so würden diese von der anderen bereitgestellt, wann immer das möglich sei. „Ich bin davon überzeugt, dass wir als Tandem unsere Schnittstellen besser bewältigen, als wenn wir zwei unterschiedliche Abteilungen zu leiten hätten“, freut sich die Fachfrau. Auch beim gegenseitigen Austausch von Informationen und Wissen sei das Team ausgesprochen flexibel.

Torsten Seifert, Abteilungsleiter Personal der Sparda-Bank Berlin, ist überzeugt, dass auch Führungskräften flexible Arbeitszeitmodelle angeboten werden müssen. Familie und Beruf in Einklang bringen und sich auch außerhalb des Jobs weiterentwickeln zu können, sei vielen Vorgesetzten wichtig geworden. „Es gibt immer mehr gute Führungskräfte, die nicht Vollzeit arbeiten wollen“, weiß er. Zugleich räumt der Personalfachmann ein, ein Tandem für eine Führungsposition zu finden, sei nicht einfach. Die Sparda-Bank Berlin biete viele Stellen explizit im Jobsharing-Modell an, aber die



notwendige zeitliche, fachliche und persönliche Eignung der Co-Chefs stellten eine hohe Hürde bei der Besetzung dar. Die muss aber sein, denn „die Verbindung zum Tandem-Partner ist sehr eng“, erklärt Seifert. Derzeit gibt es bei der Sparda-Bank Berlin ein Führungskräfte-Tandem. In Teilzeit arbeiten zehn Prozent der Führungskräfte des Instituts, bezogen auf die weiblichen Verantwortlichen beträgt der Anteil sogar fast 20 Prozent.

Eine dieser Managerinnen in Teilzeit ist Marion Fischer. Ihre vertragliche Arbeitszeit beträgt vollzeitnahe 35 Wochenstunden. Fischer ist Leiterin Qualitätsmanagement in der Kreditabteilung der Sparda-Bank Berlin und führt ein Team von zwei Mitarbeitern. Die gelernte Bankkauffrau saß in einer früheren Funktion einem Team von sieben Mitarbeitern vor, mit 33 Stunden in der Woche. „Als Führungskraft in Teilzeit muss man loslassen können“, berichtet sie. Alles unter Kontrolle haben zu wollen und immer eingreifen zu können, funktioniere hierbei nicht. In einem ausgesprochen selbstständigen Team könnten einzelne Aspekte, beispielsweise die gegenseitige fachliche Einarbeitung, und ganze Themenbereiche von den Mitarbeitern übernommen werden. Die Gesamtverantwortung für das Team und dessen Entwicklung liegt nach Ansicht der Qualitätsmanagerin aber immer bei der Führungskraft.

Auf die Frage, ob Mitarbeiter einen Anspruch auf Vorgesetzte in Vollzeit hätten, entgegnet Personalmanager Seifert: „Auch bei Vollzeitführungskräften ist eine vollständige Präsenz gegenüber dem Team kaum möglich und auch nicht zwingend nötig. Für mich ist das eine Frage des Reifegrades eines Teams. Führungsarbeit in Teilzeit ist anspruchsvoll, aber durch die gute Organisation von Informationsflüssen und Terminen kann sie gelingen.“ Der Weg dahin will aber gelernt sein.

Fischer spricht offen über die Zerrissenheit, die sie zu Beginn ihrer ersten Führungsaufgabe in Teilzeit erlebte. Egal, ob sie sich gerade ihrem Beruf widmete oder der Familie, immer sei das Gefühl geblieben, zu wenig Zeit zu haben. „Dann muss man als Teilzeitführungskraft seine Einstellung überprüfen. Man muss für sich klar bestimmen, was realistisch zu leisten ist, und man muss Grenzen setzen“, schildert sie. Das gelte sowohl für das eigene Pensum als auch gegenüber anderen Abteilungen, etwa wenn es um Termine für Meetings geht. „Aufgaben zu erledigen, das geht in Teilzeit nicht immer so schnell wie in Vollzeit“, sagt die Bankerin.

Prioritäten setzen, Aufgaben delegieren

Eine Teilzeitführungskraft müsse konsequent Prioritäten setzen und Unwichtiges weglassen, im Beruf wie im Privatleben, mahnt Abrell. Es gebe immer mehr zu tun, als Zeit zur Verfügung stehe. „Da hilft nur, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und das zuerst zu erledigen“, erklärt sie. Zudem sei es wichtig, wieder sowohl beruflich als auch privat, sich helfen zu lassen: „Ich rate Teilzeitführungskräften, wann immer das sinnvoll erscheint, Tätigkeiten zu delegieren.“

Für die Buchautoren Karlshaus und Kaehler ist die Aufbauorganisation einer der Knackpunkte beim Führen in Teilzeit. Dabei würden Fehler im Stellenzuschnitt stärker durchschlagen als bei der Vollzeitführung. Problematisch sind zu viele Fachaufgaben, eine zu große Leitungsspanne – also zu viele unmittelbar unterstellte Mitarbeiter – und fehlende Stellvertreterregelungen. „Eine Aufgabenanalyse hilft, die Fach- von den Führungsaufgaben zu trennen und zu entscheiden, welche Tätigkeiten unbedingt von der Führungskraft selbst erledigt werden müssen und welche auch von anderen dazu geeigneten Personen erbracht werden können“, ergänzt Abrell.

Auch einfache Zugeständnisse helfen enorm. „Ich habe gute Rahmenbedingungen. An meinem Homeoffice-Tag finden keine Meetings statt und auch nachmittags bin ich nicht immer verfügbar. Darauf nehmen meine Kollegen Rücksicht“, schildert Fischer von der Sparda-Bank Berlin. Gleichwohl gebe es auch für sie nicht verhandelbare Deadlines. „Dann muss ich noch mal ran, wenn meine Kinder schon im

Bett liegen“, sagt die Managerin, die sich vorstellen kann, später einmal mit noch weniger Stunden in Teilzeit zu führen. Auch ein Tandem-Modell wäre für sie eine Option. Fischer stellt sich diese Konstellation wie eine berufliche Partnerschaft vor.

Partnerschaften ohne Klärungsbedarf gib es jedoch weder im Privatleben noch im Beruf. „Wir sprechen Störgefühle sofort an“, betont KfW-Tandem-Führungskraft Berke. Notwendig werde das, wenn eine der Partnerinnen den Eindruck hat, stärker belastet oder weniger sichtbar in der Organisation zu sein als die andere. Für Eigenbrötler sei das Führen im Tandem jedenfalls nicht geeignet, meint Berke. Man müsse bereit und in der Lage sein, zuzuhören und sich abzusprechen, den eigenen Standpunkt zu verändern und sich anzupassen. Sie und ihre Kollegin harmonisieren trotz zum Teil unterschiedlicher Arbeitsstile sehr gut, findet sie. „Man muss sich sympathisch finden und sich gegenseitig absolut vertrauen“, verrät sie ihr Geheimrezept.

Gelingt Führung im Tandem, hat auch das Unternehmen einen Nutzen davon. „Die Partner können sich kreativ austauschen und voneinander lernen. Sie sind im besten Sinne gezwungen, sich gegenseitig abzustimmen. Dadurch entsteht eine Art kontinuierliche wechselseitige Kontrolle. Beide müs-

sen ihr Handeln viel stärker reflektieren als eine Führungskraft, die allein für ihren Bereich zuständig ist“, zählt Abrell auf. Und Personalerin Saw von der KfW hebt hervor, dass durch Tandems Arbeitsspitzen gut aufgefangen werden könnten. Die positiven Effekte des Jobsharings, etwa eine höhere Motivation und Produktivität, dürften aber nicht durch aufwendige Abstimmungsschleifen wieder aufgezehrt werden. ■



Autor: Rainer Spies ist freier Journalist in Lübeck. Er ist spezialisiert auf die Themen Personal und Weiterbildung.

 SpringerProfessional.de

Teilzeitführung 

Angela Fauth-Herkner, Stefanie Wiebrock: Implementierung von Teilzeitführung, in: Anja Karlshaus, Boris Kaehler (Hrsg.): Teilzeitführung, Wiesbaden 2017
springerprofessional.de/link/12047640

Brigitte Abrell: Was muss ich ändern? So wird aus Ihrem Teilzeitwunsch Arbeitsrealität, in: Führen in Teilzeit, Wiesbaden 2015
springerprofessional.de/link/4313148

Entwicklung tragfähiger Strategien für die digitale Zukunft



V. Brühl, J. Dorschel (Hrsg.)
Praxishandbuch Digital Banking
2018, XV, 413 S. 72 Abb. Geb.
€ (D) 89,99 | € (A) 92,51 | *sFr 92,50
ISBN 978-3-658-18889-4
€ 69,99 | *sFr 74,00
ISBN 978-3-658-18890-0 (eBook)

- Autoren aus Wissenschaft und Praxis mit ausgewiesener Bank-IT-Expertise
- Behandelt u.a. Trendthemen wie Fintechs, Blockchain, Bitcoin, Künstliche Intelligenz

Kaum eine Industrie wird durch die Digitalisierung so stark geprägt wie der Bankensektor. Neue Technologien verändern die Wertschöpfungskette im Privatkundengeschäft ebenso wie im Firmenkunden- und Kapitalmarktgeschäft.

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % für Printprodukte bzw. 19 % MwSt. für elektronische Produkte. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % für Printprodukte bzw. 20 % MwSt. für elektronische Produkte. Die mit * gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Jetzt bestellen auf springer.com/Angebot1 oder in Ihrer Buchhandlung

Part of **SPRINGER NATURE**