

# Co-Leadership

Junghans / Schönitz

2023

ISBN 978-3-8006-7176-2

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Junghans/Schönitz  
Co-Leadership

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Co-Leadership

Jobsharing als Antwort auf eine  
veränderte Arbeitswelt

von

Stefanie Junghans

Janina Schönitz

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

beck-shop.de  
DIE FASERBUCHWIRTLUNG

ISBN Print: 978 3 8006 7176 2

ISBN E-Book (ePDF): 978 3 8006 7177 9

ISBN E-Book (ePub): 978 3 8006 7178 6

© 2023 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstraße 9,  
80801 München  
Satz: Fotosatz Buck,  
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen  
Druck und Bindung: Westermann Druck Zwickau GmbH  
Crimmitschauer Straße 43, 08058 Zwickau

Umschlaggestaltung: elQue.design



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.  
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses  
Werkes zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

# INHALTSVERZEICHNIS

Geleitwort von Cawa Younosi .....	7
Vorwort .....	9
<b>1 Einführung</b> .....	13
1.1 Was braucht die Arbeitswelt im Wandel? .....	13
1.2 Wer braucht dieses Buch? .....	14
1.3 Wie nutzt ihr dieses Buch? .....	16
<b>2 Von der Theorie in die Praxis</b> .....	21
2.1 Die verschiedenen Co-Leadership-Modelle .....	22
Begriffe und Definitionen .....	22
Differenzierungen .....	25
2.2 Eine:n Co-Leader:in finden .....	28
2.3 Das Tandem formen .....	30
Werte und der Blick auf Führung .....	30
Kompetenzen und Stärken .....	34
Praktische Rahmenbedingungen .....	35
2.4 Als Tandem erfolgreich bewerben .....	39
Der Bewerbungsprozess .....	39
Führungskraft und Personalbereich überzeugen .....	41
2.5 Individuelles Co-Leadership gestalten .....	43
Die sechs Felder der Tandemarbeit .....	44
<b>3 Interviews – Gelebtes Co-Leadership</b> .....	68
3.1 Co-Geschäftsführer über Grenzen hinweg: Lars Bohlmann und André Eckholt (Hettich Management Services) .....	68
3.2 Jobsharing-Vorreiterinnen: Carola Garbe und Catherine Koff- nit (Deutsche Bahn) .....	76
3.3 Tandem-Urgestein: Thomas Angerstein und Christof Lieber (SAP) .....	84
3.4 Als Geschwistertandem an der Spitze: Anna Weber und Jan- Willem Weischer (Baby One) .....	92
3.5 Gemeinsam für die Wissenschaft mehr erreichen: Katharina Hochfeld und Simone Kaiser (Fraunhofer Center for Respon- sible Research and Innovation) .....	102
3.6 Personalarbeit im Tandem: Dr. Janina Messerschmidt und Mathias Püschel (gsub – Gesellschaft für soziale Unterneh- mensberatung) .....	110
3.7 Against all odds: Christine Solf und Nora Heger (Unterneh- mensberatung) .....	120

3.8	0,8 + 0,8 > 2: Tanja Frankewitz und Markus Gratzfeld (TÜV Nord) .....	130
3.9	Als Tandem Jobsharing im Großkonzern einführen: Alessia Halbe und Claudia Kunkel (Deutsche Bahn) .....	138
3.10	AliBi-Jobsharing: Alexandra Großkurth und Birgit Ahlers (Google) .....	148
<b>4</b>	<b>Mit Vorbehalten erfolgreich umgehen</b> .....	<b>155</b>
4.1	Mythen des Co-Leadership dekonstruieren .....	155
	Mythos 1: Co-Leadership geht nicht virtuell. ....	155
	Mythos 2: Co-Leadership geht nicht auf Top-Ebene. ....	157
	Mythos 3: Tandempartner:innen müssen befreundet sein. ....	159
	Mythos 4: Co-Leadership ist ein „Mutti-Modell“ .....	160
	Mythos 5: Tandems sind teuer und unproduktiv .....	162
4.2	Hindernisse der Tandemarbeit überwinden .....	164
	Bedenken bei Führungskräften ausräumen .....	165
	Bedenken bei Mitarbeitenden begegnen .....	166
	Ein ineffizientes Tandemmodell anpassen .....	167
	Doppelwahrnehmung lenken .....	169
<b>5</b>	<b>Co-Leadership aus Sicht von Unternehmen</b> .....	<b>173</b>
5.1	Der Bedarf .....	173
5.2	Die Vorteile .....	177
	Allgemeine Vorteile für Unternehmen .....	177
	Interne Vorteile für Unternehmen .....	179
5.3	Die Erfolgsfaktoren .....	183
	Offene Unternehmenskultur .....	184
	Kriterien im Bereich Personal, Infrastruktur und Controlling ..	185
	Exkurs: Fünf Fragen an Arbeitsrechtlerin Smaro Sideri zu Co-Leadership-Verträgen .....	190
	Weiterreichende technische Lösungen und Beratungsangebote ..	195
<b>6</b>	<b>Co-Leadership: Spread the Word</b> .....	<b>201</b>
	Danksagungen .....	205
	Vertiefende Informationen zu Plattformen und Unterstützungsangeboten .....	207
	Die Autorinnen .....	212
	Im Profil .....	212
	Im Interview .....	214
	Quellenverzeichnis .....	217