

Co-Leadership

Junghans / Schönitz

2023

ISBN 978-3-8006-7176-2

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung 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 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 für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.



Dr. Janina Messerschmidt & Mathias Püschel



Janina Messerschmidt und Mathias Püschel kannten sich als Kolleg:innen. Der Wunsch flexibler zu arbeiten und Zeit für persönliche Projekte zu haben, einte beide. Daraus entwickelte sich die Idee einer Bewerbung im Jobsharing. So sind beide mittlerweile als Personalreferent:innen-Tandem bei der Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung tätig und beweisen, dass Jobsharing auch für das Unternehmen von Vorteil ist.



Juni 2019



Peertandem



50/50



ohne
Personalverantwortung



Unternehmensberatung



Stabstelle der
Geschäftsleitung

Personalreferent:innen
gsub – Gesellschaft für soziale
Unternehmensberatung mbH

Vorstellung Janina

Dr. Janina Messerschmidt ist Jahrgang 1977 und hat ein Studium der Physik sowie der Sozialpsychologie und Wissenschaftsphilosophie absolviert. Anschließend promovierte sie im Bereich Klimaforschung und war anschließend in der Wissenschaft tätig. Ihr Weg in die Wirtschaft führte sie sowohl durch freiberufliche Tätigkeit als Projekt-Managerin sowie als Angestellte im Kontext von Organisations- und Personalentwicklung. In letzterem ist sie seit 2019 im Jobsharing mit Mathias Püschel tätig.

Vorstellung Mathias

Mathias Püschel studierte Maschinenbau an der Technischen Universität in Berlin im Bachelor. Nach Studienabschluss arbeitete er zunächst in den Bereichen Produktentwicklung sowie Business Development als Projektmanager. Anschließend führte ihn sein Weg in Richtung Recruiting und Organisationsentwicklung. Seit 2019 verantwortet er die Personal- und Organisationsentwicklung der gsub mit Janina Messerschmidt gemeinsam im Jobsharing.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

3.6 Personalarbeit im Tandem: Dr. Janina Messerschmidt und Mathias Püschel (gsub – Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung)

Wer seid ihr und was hat euch hierher gebracht?

Mathias:

Ich bin in Berlin aufgewachsen, habe Maschinenbau studiert und sieben Jahre für Mobisol gearbeitet. Mobisol entwickelt und vertreibt Solaranlagen in Ostafrika. Nach kurzer Zeit als Techniker, merkte ich, dass ich an Management und Organisationsentwicklung mehr Spaß habe als an technischen Aufgaben. Bei Mobisol habe ich Janina kennengelernt. Nach langer Zeit im Unternehmen und der Erkenntnis, dass wir sehr gerne zusammen und nicht mehr in Vollzeit arbeiten wollen, haben wir uns gemeinsam entschlossen, uns als Tandem zu bewerben.

Janina:

Ich bin nicht in Berlin aufgewachsen, sondern in Mainz. Zum Studieren hatte es mich nach Bremen verschlagen, wo ich unter anderem Physik und Sozialpsychologie studierte. Anschließend habe ich eine Doktorarbeit in der Klimaforschung geschrieben, um schließlich mein Post-Doc in den USA zu machen. Dann beschloss ich im gesellschaftspolitischen Bereich zum Klimawandel zu arbeiten, da der Klimawandel vorrangig eine sozialpolitische Herausforderung ist. Naturwissenschaftlich ist er sehr gut verstanden. Mir ging es dann ähnlich wie Mathias – ich merkte, dass besonders soziale Themen in der Organisation von Gruppen mich sehr reizen. Damals konnte ich bei Mobisol ein Team zum Thema Organisationsentwicklung aufbauen und dieses leiten. Gleichzeitig ist mein Leben geprägt von gesellschaftspolitischem Engagement und ich habe gemerkt, dass ich dafür mehr Zeit haben möchte. Für das Leben insgesamt – inklusive Beziehungen, Freunde und mich selbst. Vor der Geburt meiner Tochter habe ich 80 % gearbeitet, seit der Geburt arbeite ich 50 %

Ihr seid gemeinsam als Expert:innen verantwortlich für die Personalentwicklung bei gsub. Dabei habt ihr keine Personalverantwortung. Was bedeutet das für eure Tandemarbeit?

Janina:

Richtig, wir sind der Geschäftsführung unterstellt und kümmern uns um Personal- und Führungskräfteentwicklung. Dazu gehören neben Weiterbildungsprogrammen auch das Recruiting und Kulturarbeit, zum Beispiel in Form der Begleitung von Teamentwicklung und Retrospektiven. Diese Aufgabe haben Mathias und ich – ohne weiteres Team oder Mitarbeitende. Daneben gibt es noch die Personalabteilung, die sich um Verträge und Co kümmert.

Nachdem ich bei meinem früheren Arbeitgeber eine Führungsaufgabe hatte, hätte ich mir auch vorstellen können, mit Mathias eine Führungsstelle zu teilen. Ich hatte dabei immer schon die Einstellung, dass Aufgaben – auch Führungsaufgaben – im Team dahin verteilt werden sollten, wo sie am meisten Sinn machen. Ich bin überzeugt, dass Führung nicht an eine Person gebunden sein sollte.

**Wie lebt ihr Jobsharing? Was ist euer Modell?
Was macht ihr zusammen, was ist getrennt?**

Janina:

Im Zuge unserer Tandembewerbung haben wir uns gemeinsam auf eine Vollzeitstelle beworben und arbeiten daher beide 50 %. Für zeitlich begrenzte Zeiten haben wir auch Zusatzprojekte oder Aufgaben übernommen und die Arbeitszeit leicht erhöht. Aktuell arbeiten wir daher 21 und 24 Stunden in der Woche.

Ich schätze, zeitlich überschneiden wir uns zu 80 %. Wir arbeiten beide vormittags und haben freitags frei. Ich fange meist etwas eher an, weil der Tag durch die Schule meiner Tochter früh startet. Wir vertreten uns natürlich bei Krankheit und auch Urlauben.

Inhaltlich sind wir sehr klar aufgeteilt und haben Schwerpunkte, die wir den Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen auch klar kommunizieren. Einmal pro Jahr erstellen wir eine ganzheitliche Jahresplanung und entwickeln die großen Themen gemeinsam. Wir legen zusammen fest, was wir jeweils erreichen wollen. Unterjährig schauen wir regelmäßig, ob wir noch „on track“ sind, dafür nutzen wir zum Beispiel halbjährliche Roadmaps. Das erlaubt uns, dass wir gesamthaft auf die Themen schauen und uns gleichzeitig aufteilen können. Schon bei unserer Bewerbung haben wir herausgestellt: „1+1 ist mehr als 2“. Das trifft auch immer noch zu und hat sich so bewahrheitet.

Mathias:

Wir arbeiten seit dreieinhalb Jahren im Tandem und mussten an unserem Anfangsmodell wenig ändern. Durch Corona hat sich unsere Arbeit digitalisiert und ins Home-Office verschoben. Wir haben einmal pro Woche unseren Jour-Fixe, in dem wir uns abstimmen und gegenseitig informieren. Dafür nutzen wir ein virtuelles Kanbanboard. Wir arbeiten weitestgehend parallel. Das heißt, wir sind nicht aufgeteilt: Janina 2,5 Tage und ich 2,5 Tage. Es war eine bewusste Entscheidung, dies nicht zu tun und auch nicht zu „bewerben“, dass immer jemand da sei. Um unsere neuen Kolleg:innen mit dem unvertrauten Tandemmodell bekannt zu machen, habe wir anfangs viel „interne Öffentlichkeitsarbeit“ betrieben. Wir haben mit allen Führungskräften persönlich gesprochen und eine Übersicht unserer Verantwortlichkeiten und

Arbeitszeiten an unsere Tür gehängt sowie im internen Wiki veröffentlicht. Wir waren damit sehr offen und das hat gut funktioniert.

Zusätzlich stellen wir uns allen neuen Mitarbeiter:innen im Zuge des Onboardings vor. Für neue Kolleg:innen ist unsere Arbeitsweise also schon von Beginn an transparent.

Wie stimmt ihr euch ab? Was macht ihr allein/was zusammen?

Janina

Wir haben wöchentlich ein Meeting und arbeiten sehr digital. Ansonsten arbeiten wir eher intuitiv und es klappt sehr gut – zum Beispiel sieht einer von uns, dass unser Board aufgeräumt werden müsste und tut das dann einfach. Bei Anfragen, wie der Begleitung eines Teams zu einer Retrospektive, entscheiden wir gemeinsam, wer das übernimmt.

Mathias:

Wir haben keine gemeinsame E-Mail-Adresse, das war bisher nicht nötig. Ich schätze unsere Kreativitäts-Sessions: regelmäßig blocken wir uns gemeinsame Zeit, um konzeptionell zu arbeiten und Neues zu gestalten. Das tut uns, unserer Zusammenarbeit und den Themen sehr gut. Wir nutzen auch dafür ein digitales Whiteboard.

Welche Vor- und Nachteile habt ihr erlebt? Was war rückblickend erfolgsentscheidend?

Janina:

Der größte Vorteil besteht im Sparring und Austausch untereinander. Wir machen quasi unsere eigene regelmäßige Supervision. Auch wenn wir Themen aufteilen, ist der andere immer dicht genug dran, um im Zweifel einspringen zu können sowie um Feedback zu geben und eine Perspektive zu ergänzen. Keine Person ist eine eierlegende Wollmilchsau – wir sind darauf angewiesen, weitere Kompetenzen und Blickwinkel zu ergänzen.

Mathias:

Rückblickend war ein Entscheider in der Geschäftsführung wichtig, der Job-sharing ausprobieren wollte. Wir haben also gelernt, dass es Leute braucht, die mutig sind neue Dinge auszuprobieren. Das kann man nicht beeinflussen, nach diesen Menschen sollte man aber Ausschau halten. Es gibt oft Misstrauen und Fragezeichen, die auch die beste Bewerbung nicht auflösen kann. Es braucht einen Vertrauensvorschuss.

Konkrete Nachteile habe ich nicht erlebt. Entscheidend ist die Frage, wie man Aufgaben sinnvoll verteilt und mit der anderen Person harmoniert – dabei erlebe ich in der Tandemarbeit mehr Flexibilität als vorher allein.

Zugegeben, für den Arbeitgeber entstehen Mehrkosten beispielsweise die zweifache Bezuschussung der betrieblichen Altersvorsorge und doppelte Zahlung von Essens- und BVG-Zuschüssen. Ich bin überzeugt, dass die Vorteile des Sharingansatzes diese Nachteile mehr als aufwiegen und Tandemarbeit sinnvoll sowie tragfähig für Unternehmen ist.

Für wen ist Jobsharing geeignet und für wen nicht?

Janina:

Ich kann Jobsharing grundsätzlich jedem und jeder raten. Ich empfinde es als sinnvoll, um mit anderen eigenen Bedürfnissen, aber auch Verpflichtungen – zum Beispiel aber nicht nur mit Kindern – flexibler umgehen zu können.

Dabei braucht es besonders ausgeprägte soziale Fähigkeiten der Zusammenarbeit, wie Zuhören zu können oder Kompromisse schließen zu wollen. Weniger geeignet ist Jobsharing für Menschen, die ihr eigenes Ding vorantreiben wollen und individuell Karriere machen wollen.

Mathias:

Eine Grundlage sehe ich in der Beziehung miteinander: Janina und ich sind befreundet und haben eine gemeinsame Basis aus Werten und Haltung. Wenn das nicht so wäre, würde unser Jobsharing nicht funktionieren.

Ihr seid zufrieden in eurem Modell – habt ihr trotzdem auch besprochen, ob und wie es irgendwann auseinander geht?

Janina:

Auf jeden Fall – wir besprechen alles miteinander, auch eine mögliche Veränderung. Dabei sind wir sehr offen, wir können uns zum Beispiel vorstellen, auch eine dritte Person dazu zu holen, um einen Wechsel irgendwann reibungslos gestalten zu können.

Mathias:

Wir haben beide einen eigenen Arbeitsvertrag. Es gibt keine Klausel, die besagt, dass wir nur zusammen arbeiten können. Rein hypothetisch: Wenn Janina geht, kann ich überlegen, was ich mache: arbeite ich mehr und übernehme allein, hole ich eine andere Person dazu oder gehe ich auch? Das würde ich sehr offen mit der Geschäftsführung besprechen. Wir sind gut aufgestellt, weil wir in kürzester Zeit unsere Themen übernehmen könnten, es gibt keine

Wissensinseln. Dabei sei aber noch mal gesagt, dass ich gar keine Lust habe, allein zu übernehmen – ich schätze unsere Zusammenarbeit sehr.

Wie seht ihr das mit den Themen Vereinbarkeit und Mental Health – hilft das Modell?

Mathias:

Die Reduktion der Arbeitszeit in Form des Jobsharings hat bei mir zu mehr Zufriedenheit geführt. Allerdings auch zu einem deutlich geringeren Gehalt und finanziellen Abstrichen – das muss gesagt werden. Für mich ist es das aber auf jeden Fall wert. Ich kenne auch eine andere Welt mit 60 Arbeitsstunden pro Woche. Seitdem ich in Teilzeit arbeite, bin ich weder dauergestresst noch urlaubsreif und habe ausreichend Zeit, andere Dinge in meinem Leben voranzubringen.

Janina:

Ich kann das nur bestätigen. Ich habe somit Zeit für mein Engagement, meine Familie und Dinge, die mir wichtig sind. Ich bekomme das echt gut hin, weil ich mich auf Mathias verlassen kann. Wenn es nötig ist, schaue ich abends mal in die E-Mails oder kümmere mich noch um etwas, was fertig werden muss. Durch unsere Aufteilung und unser Jobsharing ist das aber überschaubar und gut zu managen.

Aus Sicht eines Unternehmens, da ihr beide Personaler:innen seid: Was würdet ihr Unternehmen raten, was sie beachten sollten, damit Jobsharing funktioniert?

Janina:

Mathias hatte es vorhin erwähnt: Es braucht Unterstützung von oben, zum Beispiel der Geschäftsleitung, um auch das mittlere Management zu überzeugen. Es braucht Vertrauen in Menschen und Mut sowie Verständnis für neue Modelle.

Mathias:

Darüber hinaus sehe ich wenig Bedarf an zusätzlicher Förderung. Wir haben gezeigt, dass es mit den vorhandenen Strukturen funktioniert: wir haben Standardverträge, jede:r eine eigene E-Mail-Adresse, nutzen bestehende digitale Kanäle und IT-Systeme.

„Jobsharing bedeutet für mich...“

Mathias:

„...das beste Modell für die Arbeit, das ich mir vorstellen kann.“

Janina:

„...das Modell, um meine verschiedenen Wünsche und Bedürfnisse gut in Einklang zu bringen in meinem Leben.“


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG