

Ein Fall für zwei

Einsam an der Führungsspitze, das muss nicht sein. Mit dem Teilzeitmodell "Top-Sharing" lässt sich auch ein Manager-Job im Duo machen. Vor allem Frauen interessieren sich immer mehr für diese Arbeitsteilung. Wie gut das funktioniert, zeigt ein Beispiel aus dem Hamburger Konzern Unilever.

Von Vanessa Seifert
Hamburg

Wer zu Sybille Hartmann (42) und Elisabeth Stute (40) möchte, der muss ganz weit nach oben. In den 20. Stock des Unilever-Hauses. Hier teilen sich die beiden Frauen ein Büro mit Blick über die Alster und einen Manager-Job. Gemeinsam sind sie Chef der Abteilung "Kapitalanlagen und Finanzen", verwalten für den Konsumgüterkonzern Unilever mehr als eine Milliarde Euro. Montags und dienstags leitet Stute die Abteilung. Mittwoch ist Übergabe. Donnerstags und freitags führt Hartmann das Team aus elf Mitarbeitern. "Zwei Frauen, eine Funktion", erklären die beiden.

"Top-Sharing" nennen Personalberater das. Und meinen damit Teilzeit in der Führungsspitze. "Langsam kommt das Modell in den Chefetagen der Firmen an", sagt die Schweizer Unternehmensberaterin Julia Kuark. Sie gilt als Erfinderin von Top-Sharing, prägte den Begriff bereits Ende der Neunzigerjahre. "Der Job wird geteilt, aber die Verantwortung tragen die Beteiligten gemeinsam." Tatsächlich nimmt der Trend zur Teilzeit unter den weiblichen Chefs stetig zu: Arbeiteten vor sechs Jahren noch 21 Prozent der Frauen in höheren Positionen in Teilzeit, so waren es 2003 laut einer Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung bereits 25 Prozent. "Allerdings sind Frauen, ob in Teilzeit oder vollbeschäftigt, in Führungspositionen nach wie vor unterrepräsentiert", sagt die Volkswirtschaftlerin Elke Holst, die die Studie verfasst hat. Laut einer aktuellen Studie der Bertelsmann-Stiftung und der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft (EAF) bedeuten Kinder für Frauen häufig einen Karriereknick.

In den Entscheidungsgremien von Unternehmen ist nach einer Untersuchung des Nürnberger Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung nur jede vierte Führungskraft eine Frau. In der zweiten Führungsreihe liege ihr Anteil jedoch bei 40 Prozent. "Arbeitszeitmodelle würden es gerade Müttern erleichtern, Beruf und Familie noch besser zu vereinbaren", erklärt Elke Holst.

Viele Kollegen sahen die Jobteilung zunächst skeptisch.

Das dachten sich vor zwei Jahren auch die beiden Zweifach-Mütter Sybille Hartmann und Elisabeth Stute. Schon während Stutes zweiter Schwangerschaft entwickelten sie ein Konzept, um ihre damalige Controlling-Abteilung gemeinsam zu leiten. Im November 2004 fingen sie an - als erste Managerinnen, die sich bei Unilever einen Posten so weit oben in der Hierarchie teilten. Ein Job, zwei Frauen, vier Kinder. Viele deutsche Kollegen waren skeptisch, ob das funktionieren könne. Nicht so der niederländische Chef. "Er war sofort von der Idee begeistert", sagt Elisabeth Stute. "Überzeugungsarbeit war nicht nötig, weil er Job-Sharing schon aus seiner Heimat kannte." Schon in den ersten Wochen lernte das Duo, worauf es ankommt. "Gleichheit", sagen die Kolleginnen synchron. Längst sind sie ein eingespieltes Team. "Wenn eine insgeheim denkt, sie sei besser, dann kann man das Projekt vergessen", sagt Hartmann. Fehler müsse man gemeinsam aus der Welt schaffen. "Da kann man schlecht sagen, montags bin ich nie da. Ich kann das nicht gewesen sein." Man teile schließlich einen Job und zwar zeitlich, nicht aber inhaltlich. "Was man montags mit mir besprochen hat, kann man donnerstags mit Sybille weiter diskutieren", sagt Elisabeth Stute. Wie das geht? Nur über Kommunikation. In der ersten Zeit telefonierten die Kolleginnen täglich. Oft stundenlang. Und am Wochenende schaute jede bis zu 200 E-Mails durch. Nur um zu wissen, was in der anderen Wochenhälfte im Büro passiert war. "Job-Sharing bedeutet Teilzeit im Büro, aber Vollzeit im Dienst", sind sich beide einig. Bei Unilever ist der Anteil der Mitarbeiterinnen in den vergangenen zehn Jahren von elf auf 29 Prozent gestiegen, im oberen Führungsbereich von zwei auf 16 Prozent. Das Führungsduo Hartmann/Stute gilt als Vorbild: Erst im Juli wurden sie befördert, gemeinsam. "Unser Job-Sharing-Meisterwerk", sagen beide stolz. Der Beweis, dass Führung teilbar sei.

Auch das Unternehmen profitiert von Arbeitszeitmodellen. "Wenn eine krank ist, dann ist immer noch eine zweite da, die voll im Thema drin ist", so die Frauen.

Top-Sharing-Erfinderin Julia Kuark zieht aus ihren Gesprächen mit Firmen, die Führungsfunktionen auf zwei Personen verteilen, eine positive Bilanz: "Zwei Köpfe bringen mehr als einer. Außerdem ist die Gefahr der Isolation, die eine Führungsrolle oft mit sich bringt, durch dieses Team-Modell gebannt." Und die Job-Teiler, zumeist Frauen, seien motivierter, weil ihnen das Unternehmen erlaube, Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen. "So entsteht für beide Seiten eine Win-Win-Situation", sagt Kuark. Eine Studie der Initiative für Soziale Marktwirtschaft und des Leipziger Instituts für Marktforschung kommt sogar zu dem Ergebnis, dass sich Unternehmen mit Frauen in Führungsjobs besser am Markt behaupten können als traditionell männlich dominierte Firmen. Sybille Hartmann und Elisabeth Stute sind davon überzeugt, dass ihr Team von dem weiblichen Führungsduo profitiert. Von den unterschiedlichen Arbeitsweisen, die doch zu einem gemeinsamen Ziel führen. "Ich bin die Pragmatische", erklärt Sybille Hartmann, die seit 17,5 Jahren als Bayerin in Hamburg lebt. "Und ich bin die Analytikerin, die viel über Details nachdenkt", ergänzt die Österreicherin Stute.

Aus den Kolleginnen sind längst Freundinnen geworden. Privat würden sie sich gern häufiger treffen. Aber Sybille wohnt in Wandsbek, Elisabeth in Osdorf. Doch spätestens mittwochs sehen sie sich wieder. Ganz weit oben bei Unilever.