

WORKFLOW

TEAMWORK. Martina Vollmann (l.) und Daniela Schallert teilen sich die Leitung des Vereins für Gleichbehandlung ABZ: „So können wir 150 Prozent Leistung bringen.“



Die Führungsposition teilen und damit Macht abgeben? Martina Vollmann und Daniela Schallert sehen im **TOP-SHARING** nur Vorteile. Die Managerinnen zeigen uns das zukunftsweisende Power-Konzept.

WIR TEILEN UNS DEN JOB

Seit mittlerweile zehn Jahren sitzen Manuela Vollmann, 57, und Daniela Schallert, 47, in einem Boot. Sie leiten gemeinsam den Verein **ABZ AUSTRIA** (abzaustria.at), der sich für die Gleichstellung von Männern und Frauen am Arbeitsmarkt engagiert. Auftraggeber sind zum Beispiel der Europäische Sozialfonds, das AMS oder diverse Ministerien. „1992 habe ich das Unternehmen gegründet. Mit dem EU-Beitritt wuchs es stark. Damals konnte ich mich vor allem mit einer Mitarbeiterin gut austauschen, das lieferte viel Potenzial. So kam ich auf die Idee, die Führungsposition einfach mit ihr zu teilen“, erinnert sich Manuela Vollmann an die Anfänge des Top-Sharings in ihrem Verein. Und das damals in Österreich noch fast unbekanntes Tandem-Prinzip funktionierte gut: Als sich die Co-

Chefin nach zehn Jahren neu orientierte, nahm Daniela Schallert ihren Platz an Vollmanns Schreibtisch ein.

VIELE GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN. Vollmann und Schallert arbeiten aktuell jeweils 38 Stunden. Es gibt aber auch Modelle, bei denen ein Mitarbeiter die eine Hälfte der Woche arbeitet und ein zweiter die andere Hälfte. Nur an einem halben Tag gibt es eine Überschneidung, da spricht man sich ab. „Wir haben kein Jobsplitting“,

erklärt Schallert. Bei ihr und ihrer Kollegin gehe es vielmehr um die gemeinsame Verantwortung: Alle strategischen Überlegungen sind geshart, dennoch hat jede ihre eigenen Bereiche. Vollmann ist für Kommunikation, Unternehmensarbeit, Lobbying und Networking zuständig. Schallert übernimmt Organisationsentwicklung, Qualitäts- und Wissensmanagement sowie rechtliche Belange. „Wir sind die Vertretung der jeweils anderen und

SO FUNKTIONIERT JOB-SHARING

Der Ruf nach flexibler Arbeitszeitgestaltung wird immer lauter. Job-Sharing oder Top-Sharing bieten ideale Voraussetzungen. Wir erklären, wie es funktioniert.

Unterschiede Job-Sharing und Top-Sharing. Beim Job-Sharing teilen sich zwei Personen eine Vollzeitposition. Beide tragen die gleiche Verantwortung, können sich die Aufgaben aber individuell aufteilen. Top-Sharing ist eine Weiterentwicklung des Job-Sharings in die Führungsebene. So können zum Beispiel zwei Personen eine Co-Leitung mit einem Arbeitspensum von 150 Prozent realisieren.

Vorteile. Doppelte Kompetenz und Erfahrung, vielfältige Perspektiven sowie breites Wissen und Know-how bringen qualitätsvolle und nachhaltige Entscheidungen. Geteilte Verantwortung bringt Entlastung. Man kann besser Auszeiten nehmen, und es steigert die Work-Life-Balance.

Hürden. Alte All-inclusive-Verträge, gerade bei Führungskräften. Die vorhandenen Bilder von Führung sind noch zu sehr in unseren Köpfen: Eine Person entscheidet, soll viele Stunden arbeiten und anwesend sein. Man muss bereit sein, Macht zu teilen und eine hohe Kommunikations- und Koordinationsfähigkeit besitzen.

haben Gleitzeit. So können wir unser Arbeitspensum sowohl nach persönlichen Bedürfnissen, aber auch nach den Anforderungen des Unternehmens einrichten. Das heißt, in Spitzenzeiten können es schon 50 bis 60 Stunden werden. Aber in Wochen, in denen weniger los ist, bauen wir das wieder ab.“

DIE VORTEILE ÜBERWIEGEN. Die Business-Frauen sind sich einig, dass ihr Arrangement fast nur Vorteile bringt: „Es gibt uns eine enorm hohe Gestaltungsmöglichkeit.“ Beide haben jeweils zwei Töchter. Schallerts sind sieben und 13 Jahre alt, Vollmanns 14 und 29. „Ich bin nach der Geburt meiner Kleinen ein Jahr in Karenz gegangen und danach wieder mit 27 Stunden eingestiegen. Martina war nur im Mutterschutz und hat dann wieder mit zehn Stunden begonnen. Aber die Führungsebene war durch das Top-Sharing nie unbesetzt. Im Normalfall wäre das ein enormer Aufwand wegen der Kompetenzverteilung“, sagt Schallert.

Man merkt, dass hier ein eingespieltes Team arbeitet: „Natürlich muss die Chemie stimmen, sonst kann es ja nicht funktionieren.“ Wenn eine telefoniert, hört die andere mit einem Ohr zu und ist so immer im Groben informiert. „Essenziell ist, dass man weiß, was läuft. Martina ist viel unterwegs, ich bin tendenziell mehr im Haus. Falls es etwas Wichtiges zu besprechen gibt, rufen wir uns kurz an oder simsen.“ Es sei generell wichtig, eine gemeinsame Linie zu finden. Eine darf nicht etwas anderes nach außen kommunizieren als die andere. Weitere wichtige Voraussetzung für ein funktionierendes System: die Bereitschaft, Macht zu teilen, was nicht selbstverständlich ist. „Wir haben unser Modell auch in unseren Bundesländerbüros laufen. Bei einer Mitarbeiterin hat sich letztendlich herausgestellt, dass sie die Leitungsposition wohl doch lieber allein wollte.“

Für Top-Sharing braucht man Koordinations- und Kommunikationsfähigkeiten. „In unserem Fall ist das sehr unkompliziert. Offenheit und Flexibilität sind Grundvoraussetzungen. Man muss großes Zutrauen und Vertrauen in den Partner haben. „Man könnte einmal etwas länger ausfallen,

aufgrund eines Urlaubs, Karenz oder einer Krankheit. In so einem Fall muss man sich auf die Co-Leitung verlassen können“, sagt Schallert. Eines betont das Power-Duo: „Die Work-Life-Balance kann man so viel leichter halten. Man ist in allen wichtigen Bereichen entlastet. Job- oder Top-Sharing ist pure Burnout-Prophylaxe.“ Das Wissen, dass einen jemand berät und die Verantwortung gemeinsam auf Augenhöhe schultert, ist sehr befreiend. Schallert und Vollmann sind überzeugt, dass Komplexität und Tempo

„Top-Sharing fordert Kommunikationsfähigkeit. Und man muss bereit sein, Macht zu teilen.“

DANIELA SCHALLERT, 47, GESCHÄFTSFÜHRERIN

enorm hochgefahren werden können, wenn zwei am Steuer sitzen. Die Entscheidungen seien qualitätsvoller und nachhaltiger. „Eine ergänzende Meinung ist ja auch immer ein Korrektiv. Macht braucht schließlich Kontrolle.“ Das Unternehmen profitiert auf jeden Fall: „Es geht alles viel schneller. Man entwickelt mit der Zeit das Gespür: Was funktioniert allein, wann informiere ich die andere.“ Die Motivation der Geschäftsführerinnen ist hoch: „Wir sind beide im Vorstand und haften mit unserem Privatvermögen. Dadurch sind wir ernsthaft an dem Unternehmen interessiert und weniger an einem persönlichen Vorteil. Wir brennen ganz einfach beide für das Gleichstellungsthema. Das treibt an.“

ZUKUNFTSMODELL. Es gibt viele Gründe, weshalb Job- oder Top-Sharing sinnvoll ist, meint Schallert. Heute wollen die Gutqualifizierten nicht mehr leben, um zu arbeiten, sondern genau umgekehrt. Dauerhaft 50- oder 60-Stunden-Wochen, das interessiert nicht mehr, auch nicht in der Chefetage. Heute fragen Bewerber nach Rahmenbedingungen und flexiblen Zeitarangements. Für die X-Y-Generation ist Job-Sharing die ideale Lösung. Es ist aber auch ideal für ein „Generationen-Tandem“. Eine ältere Kraft geht in Altersteilzeit und wird mit einer jüngeren Wiedereinsteigerin, die nicht Vollzeit arbeiten möchte, zusammengespannt. Beide werken 30 Stunden. Perfekt: Eine hat viel Erfahrung, die andere bringt frische Impulse.

Schallert und Vollmann sind sich einig: „Teilzeit wird ja meist mit weniger qualifizierten Jobs verbunden, ist aber auch in Leitungsfunktionen eine Option. Top-Sharing ermöglicht, dass man mit 30 Stunden in einer Führungsposition gut sein kann, und das ohne Burnout-Risiko.“

ANDREA WIPPLINGER-PENZ ■