



Zwei Frauen, ein Chefsessel

Zwei Frauen - ein Job. Und das ganz oben. Was die eine montags aufgreift, setzt die andere freitags um. Das Duo Sybille Hartmann und Elisabeth Stute ist nach außen wie eine Frau. Nur noch besser.



Chefin Sybille Hartmann

Der Blick aus dem 20. Stock ist spektakulär. Sybille Hartmann und Elisabeth Stute sind oben angekommen, da besteht überhaupt kein Zweifel. Von ihren einheitsgrauen Schreibtischen aus blicken sie auf die Innenstadt Hamburgs hinunter, bei schönem Wetter sehen sie weiße Segelboote und Dampfer über die Alster gleiten.

Allerdings haben die Frauen wenig Zeit, um aus dem Fenster zu gucken. Sie müssen Akten sichten. Über "Investment-Strategien" beraten. Über "Kapitalanlage im Rahmen der Altersvorsorge", so heißt die Abteilung, die das Duo neuerdings beim Konsumgüterkonzern Unilever leitet. "Zwei Frauen,

eine Funktion", sagt Sybille Hartmann und beendet den Satz mit einem raumgreifenden Lachen, das erst sie und dann das ganze Büro erbeben lässt. Sie trägt einen leuchtend roten Blazer, der einzige Farbtupfen in diesem Büro. Elisabeth Stute bevorzugt etwas gedämpftere Töne und lehnt in ihrem Stuhl wie eine Regisseurin, die gerade die Qualität einer Szene prüft.

Die beiden sind so verschieden, wie zwei Frauen nur sein können - und das scheint die perfekte Voraussetzung für Job-Sharing in der Chefetage zu sein. Schon seit 2004 teilt sich das Duo eine Führungsposition. Als Elisabeth Stute ihr zweites Kind erwartete, entwarfen die zwei ein Konzept, um ihre damalige Controlling-Abteilung gemeinsam zu leiten. Während Stutes Elternzeit feilten sie an den Details. "Sollten wir halbe Tage oder halbe Wochen arbeiten? Sollten wir Bereiche aufteilen oder beide alles machen?", fragt Stute und beugt sich auf ihrem Stuhl vor. Sybille Hartmann lehnt sich im selben Rhythmus zurück. Wie ein Tennis-Doppel wechseln sie auf ein unsichtbares Zeichen die Positionen an der Grundlinie und am Netz.

Als Chef-Controllerinnen haben die Frauen schnell gemerkt, was erfolgreiches Job-Sharing braucht. "Das Prinzip Gleichheit", sagt Sybille Hartmann, "das ist das Wichtigste überhaupt. Wenn eine insgeheim denkt: Aber eigentlich bin ich doch ein bisschen besser als die andere, und eigentlich mache ich es auch ein bisschen hübscher. Dann kann man es vergessen."

Das zweite Prinzip ist der Respekt vor den Entscheidungen der Kollegin. "Selbst wenn ich persönlich etwas anders gemacht hätte", meint Hartmann und guckt kurz zu ihrer Partnerin, als suche sie deren Zustimmung. Dann erzählt sie von dem Tag, als sie eine falsche Entscheidung traf. Elisabeth Stute hat damals nur gesagt: "Jeder macht mal Fehler, die muss man gemeinsam aus der Welt schaffen. Es geht nur so."

Links neben Sybille Hartmanns Schreibtisch hängen einige Familienfotos und Kinderzeichnungen an einem Regal. Keine Alibi-Dekoration, wie sie manchmal auf Männerschreibtischen prunkt, als Erinnerung an ein Privatleben, in dem der Besitzer vielleicht nur noch Besucherstatus hat. Hier sitzen zwei Frauen, die in beiden Welten gleichermaßen zu Hause sind, im Kinderland im Karriere-Universum.

Mehr bei BRIGITTE.de

- ▶ Forum "Rund um den Job"
- ▶ Das Paula-Prinzip: zu gut, um mutig zu sein
- ▶ "Mein Job frisst mich auf"



Chefin Elisabeth Stute

Allerdings haben sie auch den Preis für ihr Modell gezahlt: Als Elisabeth Stute nach zehn Monaten aus der Elternzeit zurückkehrte, schufteten beide monatelang im Dauereinsatz. Während der Einarbeitungsphase waren sie oft zeitgleich anwesend. Dann hat jede eine Wochenhälfte übernommen, mittwochs waren beide für einen Nachmittag zusammen im Büro.

In der ersten Zeit haben sie jeden Abend telefoniert. Tagsüber waren sie immer per Handy erreichbar. Und am Wochenende hat Elisabeth Stute dann manchmal 200 E-Mails durchgeguckt, um einen Überblick zu haben, was in Sybille Hartmanns Wochenhälfte passiert war. "Der Aufwand war groß. Aber er war im Rahmen dessen, was eine Führungskraft arbeitet", meint Stute diplomatisch. Dann schweigt sie. Und wiederholt: "Es ist im Rahmen", als würde sie sich diesen Satz einschärfen wollen.

Job-Sharing in der Chefetage bedeutet Teilzeit im Büro und Vollzeit im Dienst. Es bedeutet ein ständiges Mitdenken, ein Immer-im-Fluss-sein, auch wenn man nicht am Schreibtisch sitzt. Es ist etwas für Kommunikations-Akrobatinnen aus Leidenschaft, denn im Modell Hartmann/ Stute machen beide alles, damit sich keine Entscheidung verzögert. Das erfordert den ständigen Austausch sämtlicher Informationen - auch der kleinen.

"Die Alternative wäre, dass die Arbeit liegen bleibt, bis die andere im Büro ist. Das wäre ineffizient hoch drei." Sybille Hartmann richtet sich entschlossen auf, als sie das sagt, und auch Elisabeth Stute sitzt plötzlich kerzengerade. Ineffizienz finden beide fast so überflüssig wie Gemecker über berufstätige Rabenmütter, bei diesen Stichwörtern werden sie hellwach und kriegen einen sehr energischen Blick.

Auch Sybille Hartmann hat zwei Kinder. Zwölf und neun, und als sie noch kleiner waren und sie Vollzeit gearbeitet hat, besuchten sie eine Kindertagesstätte, die das ganze Jahr geöffnet hat: "Manchmal mussten meine Kinder in den Ferien früh aufstehen. Sie mussten in die Kita, ich musste ins Büro." Parallel hat die 42-Jährige immer nach dem Königsweg für Kinder plus Karriere gesucht, so wie Elisabeth Stute. Job-Sharing in der Chefetage erlaubt beides, und nicht nur die Frauen, auch ihr Unternehmen profitiert davon.

Als Elisabeth Stute Anfang 2006 wegen Krankheit länger ausfiel, hat Sybille Hartmann wie immer zweieinhalb Tage die Woche gearbeitet. Irgendwann hat sie zu ihren Kollegen gesagt: "Merkt ihr was? Der Controller ist krank." Die reagierten irritiert und meinten verständnislos: "Wieso, der Controller steht doch vor uns?" Sybille Hartmann strahlt, als sie die Geschichte erzählt: "Erst später haben sie mich verstanden. Dass Job-Sharing den Arbeitsstau wegen Krankheit deutlich verringert."

Je länger das Gespräch dauert, umso öfter greifen die Sätze der Frauen wie Zahnräder ineinander. Sie sind der gelebte Beweis, dass Führung teilbar ist, allerdings beweisen sie auch, dass dabei wirklich kein Platz für Eitelkeiten ist. Job-Sharing funktioniert nur durch eine besondere Mischung aus Sensibilität und Sachlichkeit und gipfelt im Idealfall im so genannten Monatsresultat von Stute und Hartmann.

"Unser Job-Sharing-Masterpiece", verkündet Elisabeth Stute. Einmal im Monat bereite die 40-Jährige am Wochenanfang die Abschlusszahlen vor, die ihre Kollegin fertigstellte und in die Unternehmenszentrale nach Rotterdam schickte. Dienstags musste Stute das Resultat dann auf einer Konferenz präsentieren. "Ich habe mich immer bestens vorbereitet gefühlt", sagt sie, und Hartmann nickt gelassen: "Und ich hatte nie den Wunsch, da auch hingehen zu wollen. Schon deshalb nicht, weil die Leute, mit denen wir zusammenarbeiten, genau wissen, welcher Beitrag von wem kommt."

Das vierköpfige Team der beiden hat sich schnell an die Doppelspitze gewöhnt. Und ihre Chefs wunderten sich anfangs nur, wie sie donnerstags etwas mit Sybille Hartmann weiterbesprechen konnten, das sie montags mit Elisabeth Stute begonnen hatten. "Die haben gerätselt", lächelt Stute, "dabei ist es nicht so schwer: Natürlich schreibt jede eine Übergabe, aber gleichzeitig versuchen wir, am Ende unserer Arbeitstage möglichst viel fertig zu bekommen, weil das die Übergabe erleichtert. Als Vollzeitkraft hätte man es vielleicht bis zum nächsten Tag

Meistgelesene Artikel

- ▶ Graphologie-Test: Was sagt meine Handschrift über mich?
- ▶ Notebook-Check: Darauf müssen Sie beim Kauf achten
- ▶ Zahlenmalen

liegen gelassen. Job-Sharing diszipliniert ungemein."

Das größte Lob für ihre Arbeit ist, dass ihnen gemeinsam ein neuer Chefposten angeboten wurde. Ihr Vorgänger hat die elfköpfige Abteilung Finanzen und Kapitalanlagestrategien bei Unilever 25 Jahre lang betreut. Jetzt werden zwei Frauen gebraucht, die frische Ideen haben: eine Pragmatische, die schnelle Entscheidungen mag, und eine Analytikerin, die ein Thema einkreist, bevor sie etwas auf den Punkt bringt. "Es ist nicht ausschlaggebend, ob man ähnlich oder unterschiedlich ist. Wichtig ist, dass man gemeinsame Ziele verfolgt. Und niemals gegeneinander arbeitet. Unter Frauen können Ehrgeiz und Konkurrenz ein schwieriges Thema sein. Das ist tödlich", sagt Elisabeth Stute ernst.

Später erzählt Sybille Hartmann von einer Feier im Kindergarten, bei der eine Mutter einen Kuchen wieder mitnehmen musste - nur, weil er nicht selbst gebacken war. Sie rahmt die Geschichte mit ihrem raumgreifenden Lachen ein, und in dem schmucklosen Büro klingt sie wie ein Märchen aus Absurdistan. Dann treten die beiden Frauen ans Fenster. Der Himmel über der Stadt ist strahlend blau, heute ziehen besonders viele Dampfer über die Alster. Die zwei sehen sehr zufrieden aus: Sybille Hartmann und Elisabeth Stute sind angekommen. Da besteht wirklich überhaupt kein Zweifel.

Top-Sharing: Gemeinsam an die Spitze

Kinder bedeuten für viele Frauen noch immer einen Karriereknick - das belegt eine aktuelle Studie der Bertelsmann Stiftung und der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft (EAF). Ein neues Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Führungspositionen ist das so genannte Top-Sharing. In diesem Modell teilen sich zwei Frauen einen Chefposten meist zu je 50 Prozent. Die Unternehmensberatung JKK Consulting beschreibt Chancen und Risiken in einer Broschüre anhand von drei Praxisbeispielen und gibt Tipps, die Top-Sharing-Interessierten helfen, ihre Vorstellungen einzuschätzen. Zentral ist, dass beide Partner Begriffe identisch definieren. Wichtig sind weiter klare Absprachen über Arbeitszeit und über den Informationsfluss. Karrierestrategien für Frauen mit Kindern sind wichtig, auch das zeigt die EAF-Studie. Sie bestätigt, dass viele Paare bei der Geburt eines Kindes auf klassische Mann-Frau-Rollen zurückgreifen, und belegt, wie stark diese Entscheidung die Frauenkarrieren nach dem Wiedereinstieg in den Beruf beeinträchtigen kann.

Text: Christa Thelen
Fotos: Christina Körte
BRIGITTE Heft 24/2006

Artikel vom 14. November 2006