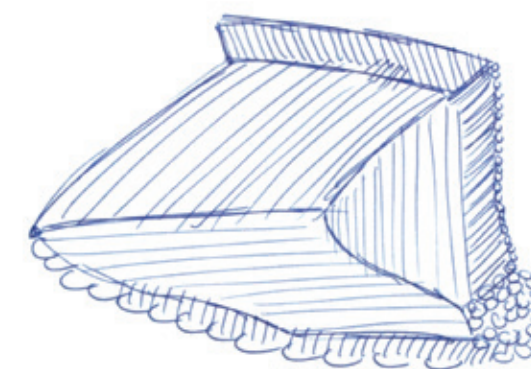


WENN EINE EHE SO FUNKTIONIEREN WÜRDEN WIE UNSER TANDEM, WÄRE SIE VORBILDLICH

Nadine Bartenschlager und Catherine Niebuhr teilen sich bei Beiersdorf unter dem Namen „CaN“ die Position des Marketing Director NIVEA. Warum das für alle Beteiligten ein Gewinn ist und wie ein Tandem zum Erfolgsteam wird, erzählen sie in einem Gespräch mit Serviceplan Chief People & Culture Officer Karin Maria Schertler.

James Mangold,
why are you creative?



**WHY ARE YOU CREATIVE,
JAMES MANGOLD?**

Der US-Regisseur James Mangold („Walk the Line“) übernahm den Staffstab von Steven Spielberg und entwickelte „Indiana Jones“ kreativ weiter.

Los Angeles, 2005

**NADINE BARTENSCHLAGER
CATHERINE NIEBUHR ALIAS CaN**
Marketing Director NIVEA Beiersdorf

KARIN MARIA SCHERTLER
Chief People & Culture Officer Serviceplan Group

Teilen sich als Führungs-Tandem sogar den E-Mail-Account: Nadine Bartenschlager und Catherine Niebuhr, NIVEA.

KARIN MARIA SCHERTLER: *Seit rund einem Jahr teilen Sie sich die Position des Marketing Directors Deutschland für die Beiersdorf-Markenikone Nivea. Wie läuft's?*

NADINE BARTENSCHLAGER: Wir sind aus der Honeymoon-Phase raus, und es fühlt sich immer noch gut an. Diese Tandem-Zusammenarbeit funktioniert wirklich top, für uns beide, aber auch für das Unternehmen und die Teams.

CATHERINE NIEBUHR: Wir sagen immer, es ist eine Win-win-win-Situation. Ein Win für uns und ein Win fürs Unternehmen, so haben wir auch gepitcht. Dass es auch ein großer Win für das Team ist und die Mitarbeitenden das so wertschätzen, das war eine kleine Überraschung along the Way.

Wie kam es denn zu der Entscheidung, als Führungs-Tandem zu pitchen?

(CN): Wir hatten diese Idee schon mal vor etwa fünf Jahren entwickelt. Das hat damals allerdings aus verschiedensten Gründen nicht geklappt. Vor knapp anderthalb Jahren gab es dann bei Beiersdorf die „Women in Leadership“-Konferenz, eine interne, globale Netzwerkveranstaltung. Da wurde vom Vorstand betont, dass das Unternehmen das Thema Gender Balance sehr ernst nimmt und sehr ambitioniert ist, was die Ziele, auch auf den obersten Führungsetagen, angeht. Wir haben uns aus der Veranstaltung heraus eine WhatsApp geschrieben: If not now, then never!

Fiel die Reaktion des Unternehmens sofort positiv aus oder eher verhalten?

(NB): Das Tandem-Modell gibt es bei Beiersdorf ja schon seit mehr als zehn Jahren, aktuell haben wir 40 Tandems im Unternehmen. Auf der Geschäftsführungsebene waren wir allerdings die ersten. Catherine und ich haben schon Tandems geführt und sagen immer, die haben den Weg dafür geebnet, dass wir beide dort sind, wo wir heute sind. Weil man gesehen hat, dieses Modell kann funktionieren, unabhängig vom Geschlecht, vom Alter und von der Funktion. Das Unternehmen hatte in unserem Fall deshalb bereits eine Offenheit zu sagen: „Wir probieren das jetzt auch auf Geschäftsführungsebene.“

Worin konkret besteht denn nun der Gewinn für alle Seiten?

(NB): Für Catherine und mich ganz klar darin, Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen, wir haben beide Kinder unter zehn Jahren. Das Team hat sich ganz am Anfang dafür entschieden, an uns beide zu berichten und gesagt: „Wir wollen eure komplementären Stärken nutzen.“ Des-

halb sind unsere Direct Reports nicht der einen oder der anderen zugeordnet, sondern die Mitarbeitenden berichten uns beiden. Sie können mit allen Themen auf uns beide zukommen, und das nutzen sie auch. In Feedback-Runden kriegen sie gern ein Feedback von Catherine zu Themen, wo sie ihre Stärken hat, und bei anderen Themen eben von mir.

(CN): Auch für das Unternehmen ist unsere Komplementarität ein Gewinn. Neben der Tatsache, dass Jobsharing natürlich eine Möglichkeit ist, Gender-Balance-Ziele leichter zu erreichen. Denn man bekommt durch dieses Modell Frauen einfacher in hohe Führungspositionen, weil das Thema Vereinbarkeit auf diese Weise auch auf solchen Positionen gut funktioniert. Ein besonders großer Gewinn fürs Unternehmen ist aber eben die Komplementarität. Wir haben eine Art virtuelles Ego für uns geschaffen, dem wir den Namen „CaN“ gegeben haben. CaN vereint die Stärken von uns beiden, und weil wir komplementär zueinander sind, kann man ein solches Profil in der Realität vermutlich nicht finden. Es ist sehr unwahrscheinlich, dass eine reale Person eine solche Bandbreite an Stärken, die verschiedenste Bereiche abdecken, aufweist. Das bedeutet, Jobsharing ermöglicht es, Menschen zusammenzubringen, die in unterschiedlichsten Bereichen Kompetenzen, Stärken und Wissen besitzen, und dies auf einer Stelle zu kombinieren. Damit kann man ganz anders auf die Herausforderungen antworten, die die immer komplexeren Jobs heute und in Zukunft mit sich bringen.

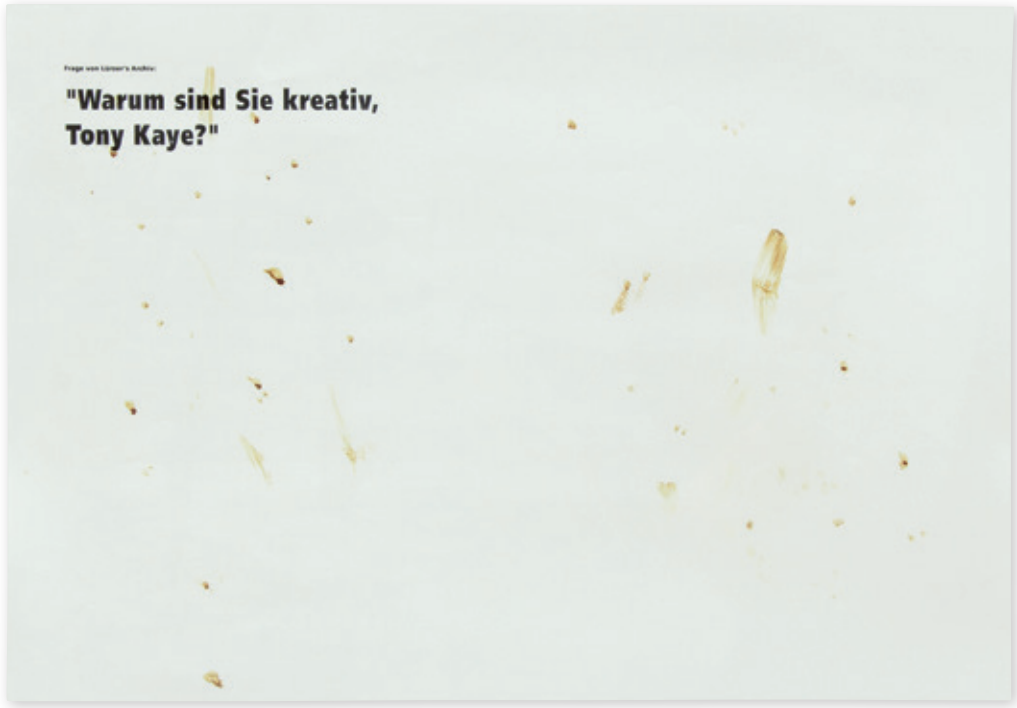
Für Arbeitnehmer:innen ergeben sich durch Jobsharing außerdem vermutlich ganz neue Chancen ...

(NB): Ja! Nehmen wir zum Beispiel das Thema Altersteilzeit. Das Tandem-Modell eröffnet die Chance, jüngere Mitarbeitende mit älteren zusammenzuspannen. Sie können sich ergänzen, Aufgaben werden besser übergeben, man hat ein sanftes Onboarding, aber auch sanftes Outphasing, was sehr wertschätzend sein kann. Oder nehmen wir das Thema persönliche Weiterentwicklung. Unternehmen können jüngeren Mitarbeitenden durch Jobsharing die Möglichkeit anbieten, sich weiterzuentwickeln und zum Beispiel noch mal zu studieren, wie das bei einem unserer aktuellen Tandems der Fall ist. Dadurch kann das Unternehmen die jüngeren Mitarbeitenden wiederum halten und weiter aufbauen. Es profitieren also beide Seiten.

WHY ARE YOU CREATIVE, TONY KAYE?

Tony Kaye war der Star unter den britischen Werbefilm-Regisseuren. In Hollywood machte er einen kreativen Splash mit „American History X“. Heutzutage macht er Kunst, unter anderem mit Kunsthändler Vito Schnabel. Creativity is in his blood.

London, 1995



DAS TANDEM-MODELL

(CN): Und am Ende hat man als Unternehmen obendrein einen enormen internen und externen PR-Effekt. Obwohl wir ja schon 40 Tandems haben, war die Tatsache, dass wir jetzt ein Tandem auf Geschäftsführungslevel sind, für die Mitarbeitenden bei Beiersdorf ein Wahnsinnszeichen dafür, dass neue Arbeitsmodelle und flexibles Arbeiten tatsächlich bis in die oberste Spitze gefördert und gefordert werden. Und den gleichen Effekt sieht man natürlich auch nach außen. Unser Modell ist ein Aushängeschild für die Firma in Sachen Modernität, Flexibilität und neues Arbeiten.

Gibt es eigentlich auch männliche Tandems?

(NB): Wir haben noch kein rein männliches Tandem, da warten wir noch drauf, wer hier den ersten Schritt macht. Aber es gibt mehrere Mixed-Gender-Tandems.

Was sind die größten Herausforderungen, wenn man sich als Führungskraft für ein Tandem-Modell entscheidet?

(CN): Das Wichtigste, wenn man diese „Arbeitshe“ eingeht: Man muss sich einig sein über die gemeinsamen Erwartungen, Ziele, Ambitionen, Motivationen. Wenn man da nicht

klar miteinander ist, dann funktioniert das Modell nicht. Das ist supersuperwichtig, denn man muss bereit und auch fähig sein, einen Teil seines Egos abzugeben. Ein neues Ego entsteht, aber das ist eben ein „Teil-Ego“. Joined Leadership erfordert eine ganz andere Definition von „Wer sind wir“ und vor allem erfordert es viel weniger Ego. Was Teams übrigens total inspirierend finden. Diese Megaegos, die in erster Linie über sich selbst und ihren eigenen Vorteil nachdenken, sind gerade für die jungen Generationen nicht besonders inspirierend. Wir führen sehr stark an der Sache, es geht uns um gemeinsame Ziele, eine gemeinsame Mission. Nadine und ich agieren im Interesse der Mitarbeitenden und der Teams und nicht, um uns selbst maximal darzustellen.

Woran kann ein Tandem scheitern?

(CN): In einem Fall bei uns im Konzern war es das Thema Vertrauen. Die beiden wollten sich zum Beispiel kein E-Mail-Postfach teilen. Weil die meisten sich inhaltlich nicht aufteilen, ist aber gerade das bei fast allen Tandems das Erfolgsmodell, dass man ein gemeinsames E-Mail-Postfach hat. Sonst verliert man wahn-

sinnig schnell den Überblick über die Themen. Auch Nadine und ich haben als CaN ein gemeinsames Postfach. Wenn ein Tandem sich trennt, ist das aber zumindest bei uns im Konzern kein Beinbruch. Wir sagen immer, ein Tandem ist keine Dead End Street. Es gibt ja viele Faktoren, warum man sagt, das ist für mich nur temporär das passende Arbeitsmodell. Und dann macht man einfach wieder anders weiter.

Wie teilen Sie beide sich die Arbeitszeit und die Aufgaben auf?

(NB): Die eine arbeitet Montag bis Mittwoch, die andere Mittwoch bis Freitag. Der Mittwoch ist unser „Magic Wednesday“, wie wir ihn nennen, an dem das Tandem zusammen an einem Ort ist. An diesem Tag können wir Team-Meetings mit unseren Direct Reports machen, wir treffen gemeinsam unseren Chef und haben auch mal eine halbe oder sogar ganze Stunde „Tandem-Zeit“, in der wir über neue und strategische Themen sprechen. Inhaltlich teilen wir gar nichts auf. Das heißt, Montag und Dienstag arbeitet die eine von uns, Donnerstag und Freitag die andere. Am Abend sprechen wir der anderen immer eine kleine „Tagesschau“ aufs

DAS WICHTIGSTE, WENN MAN DIESE „ARBEITSEHE“ EINGEHT: MAN MUSS SICH EINIG SEIN ÜBER DIE GEMEINSAMEN ERWARTUNGEN, ZIELE, AMBITIONEN, MOTIVATIONEN.



Kompetenz mal zwei: „Es gibt kein Problem, das wir nicht gemeinsam lösen könnten“, sagen Nadine Bartenschlager und Catherine Niebuhr.

WIR SIND
EINE PERSON,
EGAL,
AN WELCHEM
TAG DIE
KOLLEG:INNEN
ARBEITEN, ZU
WELCHER
UHRZEIT, SIE
SPRECHEN
IMMER MIT DER
MARKETING-
DIREKTORIN
DEUTSCHLAND.

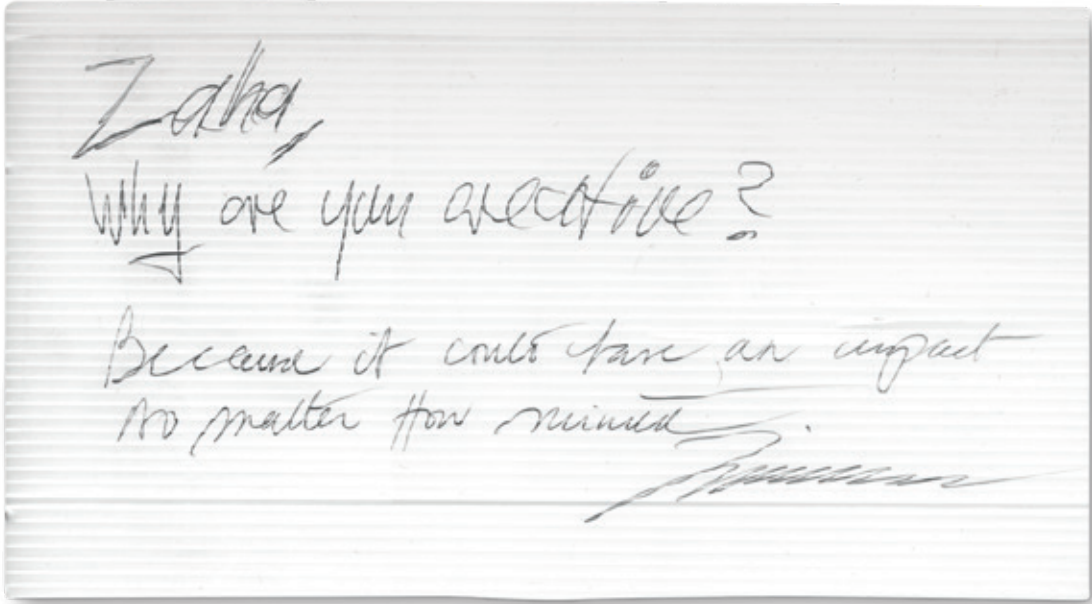
Because I am what I am
Y.O.

**WHY ARE YOU CREATIVE,
YOKO ONO?**

“Because I am what I am”

Zusammen mit ihrem Ehemann John Lennon sorgte die japanische Performance-Künstlerin und Musikerin Yoko Ono für eine Explosion an Kreativität. Später folgten unzählige Soloshows zwischen MoMA und der Biennale in Venedig.

New York, 1996



**WHY ARE YOU CREATIVE,
ZAHA HADID?**

“Because it could have an impact no matter how minimal.”

Die Irakerin Zaha Hadid war die wichtigste Architektin der Welt. Alles, was sie machte, war kreative Avantgarde. Vom Feuerwehrhaus bei Vitra bis zum Kunstmuseum Wolfsburg.

London, 2000

Telefon und fassen in dieser Voice-Nachricht kurz den Tag zusammen. Wir haben eine gemeinsame Inbox und übernehmen an unseren jeweiligen Arbeitstagen die Verantwortung für deren Pflege.

Und wie kommunizieren Sie als CaN mit dem Team, ohne dass Informationen verloren gehen?

(NB): Wir haben unser gemeinsames E-Mail-Postfach. Außerdem haben wir auf Teams mit allen unseren Mitarbeitenden und unseren Vorgesetzten ein gemeinsames Chat-System, das sich „CaN + XY“ nennt, damit kein Informationsfluss verloren geht und die Kollegin immer im Boot ist. Die anderen dürfen nichts davon spüren, dass sie mit einem Tandem zusammenarbeiten. Wir rotieren deshalb auch jedes halbe Jahr, das heißt, wir wechseln unsere Tage, damit wirklich jede und jeder uns mal sieht. Wir sind eine Person, egal, an welchem Tag die Kolleg:innen arbeiten, zu welcher Uhrzeit, sie sprechen immer mit der Marketingdirektorin Deutschland.

Lesen Sie an den Tagen, an denen Sie das Geschehen nur per abendlicher „Tageschau“-Voice-Nachricht mitbekommen, doch mal die aktuellen E-Mails im CaN-Postfach?

(CN): Nein!

(NB): Nein!

Und wie fühlt sich das an?

(NB): Herrlich! Weil wir als Tandem einfach richtig gut funktionieren.

(CN): Wissen Sie, in E-Mails schreiben wir meistens in Wir-Form und können

manchmal selbst nicht mehr so genau sagen, wer von uns beiden eine E-Mail geschrieben hat. Auch unsere Teams erinnern sich oft nicht so genau, mit wem von uns beiden sie etwas besprochen haben. Das fühlt sich überhaupt nicht komisch an, sondern total gut.

Wenn Sie als eine Person auftreten – führen Sie dann auch Ihre Gehaltsgespräche gemeinsam?

(CN): Unser Einstiegsgehaltsgespräch war getrennt, das diesjährige hatten wir gemeinsam.

(NB): Auch in diesem Punkt herrscht bei uns absolute Transparenz. Wir teilen uns einen Job, wir sind gemeinschaftlich verantwortlich, für Erfolge und auch für Misserfolge, und wir möchten eine gleiche Bewertung haben.

(CN): Wobei wir beide natürlich sehr vergleichbar sind, weil wir beide 20 Jahre Erfahrung haben. Es gibt auch andere Modelle, etwa mit einem Age-Gap. Da hat jemand ganz viel Erfahrung, und der oder die Andere ist ganz jung. In so einem Fall kann die Erwartungshaltung nicht sein, dass das Gehalt gleich ist. Da bedarf es dann von HR-Seite Unterstützung, indem man bestimmte Prozesse und Rahmenbedingungen definiert.

Sie vertrauen einander blind. Wie bekommt man dieses Vertrauen hin, was sind die wichtigsten Dos und Don'ts?

(NB): Das Wichtigste ist kontinuierliches Feedback an die Tandem-Partnerin. Es gibt keinen Menschen in meiner

ganzen beruflichen Karriere, der mir so viel Feedback gegeben hat wie Catherine im letzten Jahr. Das ist für uns das A und O. Wir sagen immer, wenn eine Ehe so funktionieren würde wie unser Tandem, wäre sie wahrscheinlich vorbildlich. Offenheit und Ehrlichkeit, ich glaube, das ist eines der größten Geheimnisse. Es muss auch keiner mitbekommen, dass man im kontinuierlichen Austausch bleibt, um den anderen bestmöglich weiterzuentwickeln.

(CN): Genau. Sich über Stärken und auch Schwächen zu unterhalten und vorab ganz klar zu sagen, was man möchte und was man nicht möchte, ist enorm wichtig. Es passiert sogar, wenn wir mal gemeinsam im Meeting sitzen, dass ich eine WhatsApp bekomme, in der steht: „Lächeln!“, wenn ich gerade mal wieder kritisch gucke.

Waren Sie schon mal richtig sauer aufeinander?

(NB): Nicht vor anderen.

(CN): So richtig nachhaltig, nein. Aber es gab so diese Momente, ich hab irgendwas gesagt, gemacht, was ich vielleicht gar nicht so gemeint habe, aber das ist Nadine total sauer aufgestoßen. Sie hat dann am Abend geschrieben: „Hör mal zu, das fand ich doof.“

(NB): Oder andersherum.

Ganz herzlichen Dank für Ihre Zeit und das tolle Gespräch.