

Yes, you CaN: Das
Beiersdorf-Tandem
Catherine Niebuhr
(L.) und **Nadine
Bartenschlager**
teilt sich eine
Mailadresse mit
dem Kürzel CaN



„DAS EIGENE EGO IST EIN KILLER“

Flexible Arbeitszeiten sind für Führungskräfte oft Wunschdenken. *Jobtandems* können Karriere und Kinder besser vereinbaren. Vier Führungsduos erzählen, wie sie im Alltag planen – und was absolute No-Gos sind.

Kein Rechtsanspruch auf Lifestyle-Teilzeit – so lautet der Titel eines Antrags aus der Mittelstands- und Wirtschaftsunion für den CDU-Parteitag im Februar 2026. Wer mehr arbeiten könne, solle mehr arbeiten. **Nina Gillmann** (50) sieht das ganz anders: „Care-Arbeit ist kein Lifestyle, sondern das, was unsere Gesellschaft am Laufen hält. Würde Politik das endlich verstehen, ließen sich so noch viel mehr Arbeitskräfte mobilisieren.“

Ganz nebenbei ist das auch gut für Gillmanns Geschäft. Die Ex-McKinsey-Beraterin und Mutter von vier Kindern hat das Start-up *Twise* gegründet, mit dem Ziel, mehr Frauen mithilfe von Jobsharing in Führungspositionen zu bringen – oder zu halten. Beim Tandemmodell teilen sich zwei Führungskräfte eine Stelle und können so gemeinsam aufsteigen: Topsharing.

„Sobald Mütter darum bitten, flexibler oder weniger zu arbeiten, landen sie oft auf der beruflichen Resterampe“, sagt Gillmann. Der „Maternal Bias“ sei hartnäckig, dabei wollen viele Frauen nach der Auszeit an ihre Karriere anknüpfen. „Aber die Strukturen müssen stimmen“, sagt Gillmann. „Umfragen zeigen, dass Menschen

leistungsfähiger und motivierter sind, wenn Vereinbarkeit für sie gelingt.“

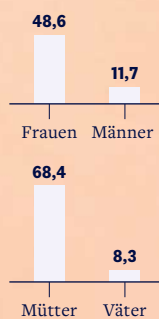
Verlässliche Studien, wie viele Firmen in Deutschland solche Tandemmodelle anbieten, gibt es nicht. Schätzungen gehen von 10 bis 20 Prozent aus. *Twise* analysiert, wie Ansprüche und Bedürfnisse von Unternehmen und Beschäftigten erfüllt werden

können und welche Aspiranten gut harmonisieren. Fakt ist: 68 Prozent aller berufstätigen Mütter mit minderjährigen Kindern arbeiten mit reduzierter Stundenzahl. In der zweiten Frankfurter Karrierestudie berichteten vor allem Mütter in Teilzeitanstellungen von Gehaltseinbußen, mangelnder Förderung oder geringeren Aufstiegschancen. Frauen in Führung nehmen oft kürzere Babypausen aus Sorge vor einem Karriereknick. Ein Viertel aller Mütter kehrt gar nicht zum alten Arbeitgeber zurück, Firmen verlieren so Fachkräfte und Kompetenzen.

Ein Tandem könnte dem vorbeugen und ist zugleich auch eine Möglichkeit für Väter, zu Hause mehr Verantwortung zu übernehmen. Selbst für Kinderlose kann ein Tandem eine ideale Lösung sein, etwa um Angehörige zu pflegen oder um neben dem Hauptjob noch ein eigenes Business zu gründen.

Ungleichgewicht

Teilzeitquote bei Erwerbstätigen in Deutschland, in Prozent



Quelle: Statistisches Bundesamt
Grafik: manager magazin

Catherine Niebuhr und Nadine Bartenschlager teilen sich die Position des Marketing Director bei Beiersdorf.

„WAS DIE EINE SAGT, GILT AUCH FÜR DIE ANDERE“

Sehen sich selbst als eine Art Hybrid: Die Beiersdorf-Managerinnen **Nadine Bartenschlager** (l.) und **Catherine Niebuhr**

Catherine Niebuhr (50) und Nadine Bartenschlager (45) nennen sich blaublütig, weil ihre Karrieren so eng mit Nivea, der Creme aus der blauen Dose, verknüpft sind. Beide starteten direkt nach dem Studium beim Hamburger Kosmetikkonzern Beiersdorf. Über die Jahre wurden sie Freundinnen. Als der Beiersdorf-Vorstand intern erklärte, mehr Frauen in leitenden Positionen fördern zu wollen, sahen sie ihre Chance. Beide hatten zu diesem Zeitpunkt bereits zwei Kinder, beide arbeiteten in Teilzeit – und hatten Lust auf den nächsten Karriereschritt. Auf die Stelle als Marketing Director bewarben sie sich daher direkt im Tandem: gemeinsame Bewerbung, gemeinsame Vorstellungsgespräche. 2022 wurden sie das erste Doppel auf Geschäftsleitungsebene.

Die neue Konstellation war einschneidend. „Jede von uns hat ihre individuelle Karriere, vorerst, zugunsten der Vereinbarkeit zurückgestellt“, sagt Bartenschlager. „Die Einzelne musste in den Hintergrund treten, damit wir uns ein neues gemeinsames Profil aufbauen konnten. Das eigene Ego ist ein Killer für jedes Tandem.“ Seitdem teilen sich die beiden Frauen Erfolge wie Misserfolge – und eine E-Mail-Adresse. Sie unterschrieben Nachrichten nur noch mit „CaN“, so der Name ihres geteilten Postfachs. Inzwischen werden sie sogar in Meetings mit der Abkürzung angesprochen. Gemeint sind beide – oder die, die eben gerade da ist.



Die Umstellung war nicht nur für die beiden Chefinnen herausfordernd. „Unser Team hat versucht herauszulesen, von wem welche E-Mail stammt“, erinnert sich Niebuhr. „Wer schreibt zum Abschied ‚lg‘ und wer ‚ligr‘?“ Am Anfang habe man da vielleicht noch Unterschiede erkennen können, aber mit jeder gemeinsamen Entscheidung seien sie weiter zusammengewachsen. Wenn sie heute alte Nachrichten durchforste, könne sie selbst nicht mehr sagen, wer die Absenderin war, meint Niebuhr und lacht. „Genau das macht unser Tandem stark: Was die eine sagt, gilt auch für die andere.“

Das Unternehmen Beiersdorf beschäftigt nach eigenen Angaben rund 40 Tandems. Bartenschlager und Niebuhr arbeiten an jeweils drei Tagen pro Woche. Ihr wichtigster Wochentag ist der „Magic Wednesday“, der Mittwoch, an dem beide im Büro präsent sind. Ansonsten bringen sie sich abends mit einer kurzen Sprachnachricht auf den aktuellen Stand. „Missverständnisse können wir uns in unserer Position nicht leisten.“

Gewöhnungsbedürftig sei für ihre Vorgesetzten anfangs die gemeinsame Bewertung ihrer Leistung gewesen. Doch Niebuhr und Bartenschlager bestanden darauf, „wir sehen uns als eine Art Hybrid“. Und was passiert bei zukünftigen Jobangeboten? „Dann müssen wir uns tief in die Augen sehen: Aber wir können uns gut vorstellen, uns auch gemeinsam weiterzuentwickeln.“



Fotos: Julia Steinigeweg / manager magazin (2), Gene Glover

„EIN TANDEM IST WIE EINE EHE“

Fränzi Kühne und Boontham Temaismithi teilten sich bis Ende 2025 einen Vorstandsposten bei Edding.

Unterschätzter Aufwand: **Fränzi Kühne** und **Boontham Temaismithi** organisierten die Edding-Transformation



Es war eine WhatsApp-Nachricht, die das erste Vorstandstandem Deutschlands hervorbrachte. Doch der Weg dahin war zäh. Schon länger wollte der Stifterhersteller Edding aus Ahrensburg die Unternehmerin **Fränzi Kühne** (42) für einen Vorstandsposten gewinnen. Die Gründerin, die mit ihrem Partner und zwei Töchtern in Berlin lebt, hatte Lust auf die inhaltlichen Herausforderungen, die die Position mit sich bringen würde. Aber nicht in Vollzeit. Als der Jobsharing-Vorschlag kam, machte sie sich auf die Suche nach einem Tandempartner. „Auf dem Papier passten viele Kandidaten super“, erinnert sich Kühne. „Aber menschlich matchte es nicht. Ein Tandem ist wie eine Ehe, ich konnte da keine Kompromisse eingehen.“ Eine Absage folgte auf die nächste, Kühne war frustriert. Bis ihr eines Abends die rettende Idee kam: Sie fragte ihren alten Freund **Boontham Temaismithi** (54), ob er sich mit ihr den Vorstandsposten teilen wollte. Das Ja per WhatsApp kam prompt.

Kühne und Temaismithi kennen sich seit gut 20 Jahren; 2008 gründeten sie gemeinsam die erste Social-Media-Agentur Deutschlands. Elf Jahre später

verließen beide die eigene Firma. Kühne wurde in der Zwischenzeit Aufsichtsrätin, Temaismithi investierte in Startups, die er auch beriet.

Im Frühling 2022 starteten sie gemeinsam als Chief Digital Officer (CDO) für Edding. FiBoo, so ihr internes Kürzel, stieß die digitale Transformation des Familienunternehmens an. Ein Change-Prozess, der mit viel Widerstand verbunden gewesen sei, so Kühne. „Ich bezweifle, ob einer von uns allein die Kraft für diesen Strukturwandel gehabt hätte.“ Als Tandem seien sie belastbarer gewesen, findet Temaismithi. „Auch weil wir einander immer kritisch hinterfragt haben.“

Beide arbeiteten jeweils 55 Prozent, hatten gemeinsam eine 110-Prozent-Stelle. Aber sie unterschätzten den Aufwand des Austauschs. Mit kurzen Pro-

tokollen hielten sie sich regelmäßig auf dem Laufenden – und trotzdem telefonierten sie manchmal bis zu fünfmal am Tag. „Heute würde ich deswegen pro Tandemstelle zwischen 60 und 65 Prozent heraushandeln“, so Kühne.

Vereinbarkeit sehen beide nicht als primäres Familienthema. Für Temaismithi, der mit seiner Partnerin zusammenlebt, aber keine Kinder hat, bedeutet der Deal mehr Lebensqualität. „Es war ein großes Privileg. Ich hatte den flexibelsten Vorstandskalender, konnte so für Edding jeden Termin möglich machen und zugleich meine persönlichen Ziele verfolgen.“

Ende 2025 verließ das Duo nach fast vier Jahren auf eigenen Wunsch Edding, ihr Mandat galt als abgeschlossen. „Wir waren zur richtigen Zeit die richtige Besetzung“, sagt Kühne.

„MÄNNER SOLLTEN SICH TRAUEN“

Eva Richau und Jürgen Timm leiten bei der NordLB das Supply-Chain-Finance-Team.

Offen über ihre Familienplanung zu reden, hat **Eva Richau** (36) nie als Karrierebremse erlebt. Drei Jahre nach ihrem Trainee-Programm bei der Norddeutschen Landesbank in Hannover übernahm sie die Führung des Supply-Chain-Finance-Teams. Richau war gerade mal Ende 20 und machte an ihrem Arbeitsplatz kein Geheimnis aus ihrem Kinderwunsch: „Ich dachte, so können mein Arbeitgeber und ich einfach ehr-

licher planen.“ Als ihre erste Elternzeit vor drei Jahren endete und Richau mit weniger Stunden weitermachen wollte, schlug die Personalabteilung ihr und ihrem damaligen Stellvertreter **Jürgen Timm** (52) die Führung des Teams im Tandem vor.

Richau und Timm wurden so zum Pilotprojekt der NordLB, alle Augen waren auf sie gerichtet. „Unser Anspruch war: Das Modell sollte für Dritte keine Belastung sein“, sagt Jürgen

Timm. Während seine Tandempartnerin an drei Tagen die Woche anwesend ist, arbeitet Timm 90 Prozent. Dafür nimmt er einmal im Jahr eine längere Auszeit. „Ich habe keine Kinder und neige dazu, einen Großteil meiner Zeit mit Arbeit zu füllen.“ Und so läuft Timm jeden Sommer für fünf Wochen eine andere Strecke der Via Alpina, ein Fernwanderweg über die schönsten Alpenpässe.

Durch ihren Altersunterschied ergänzen sich bei Timm und Richau nicht nur zwei Persönlichkeiten, sondern auch zwei Erfahrungshorizonte. Das Vertrauen sei über die Jahre stetig gewachsen. Timm erinnert sich, wie sehr ihm in einer früheren Leitungsposition das operative Geschäft gefehlt habe. In der Tandemarbeitsteilung spüre er diesen Konflikt nicht. Einmal die Woche besprechen sie in einem Jour fixe die anstehenden Themen. In intensiven Phasen bringen sie sich häufiger auf Stand, damit beide sprech- und entscheidungsfähig bleiben.

Unterschiedliche Führungsstile können echter Sprengstoff sein für Jobtandems, vor allem in Toppositionen. Richau erlebt ihren Jobpartner hingegen als bereichernd: „Ich agiere eher intuitiv, bin direkter und gehe keinem Konflikt aus dem Weg – Jürgen wägt die Auswirkungen unseres Handelns differenziert ab, beleuchtet jeden Blickwinkel eines Problems.“

Jürgen Timm empfindet die Tandemarbeit als persönlichen Gewinn, weil sie die eigene Perspektive erweitere, man voneinander lerne. „Besonders Männer sollten sich trauen, diesen Schritt zu gehen“, sagt er. „Ich glaube, vielen fällt es schwer, Verantwortung zu teilen oder ihre Arbeitszeit zu reduzieren, aus Sorge vor der Wirkung nach außen. Dabei zeigt unser Beispiel: Führung muss keine One-Man-Show sein. Das Tandem ist für alle eine Chance zur beruflichen und privaten Weiterentwicklung.“

„Führung ist keine One-Man-Show“:
NordLB-
Führungskräfte
Eva Richau und
Jürgen Timm



Fotos: Franziska Gilli / manager magazin, Fiege

Durchbrechen
die gläserne Decke
bei Fiege: Die
Managerinnen **Swantje
Hepke** (L.) und
Carina Haverstreng



„EINSATZ MÜSSEN ALLE ZEIGEN“

**Swantje Hepke und Carina Haverstreng
führen bei Fiege
gemeinsam das Team Projects.**

An den ersten Zweiwortsatz ihrer Tochter erinnert sich **Carina Haverstreng** (41) genau. „Mama arbeiten“ lautete der. „Heute muss ich darüber schmunzeln, aber vor ein paar Jahren stand dieser Satz stellvertretend für unseren anstrengenden Alltag“, sagt Haverstreng. „Ich jonglierte zwischen Arbeitsleben und zu Hause, holte meine Tochter spät von der Kita ab, abends waren wir beide durch und pampfen uns vor dem Zubettgehen nur noch an.“ Nach ihrer zweiten Elternzeit sollte sich das ändern.

Ihr Arbeitgeber, das Logistikunternehmen Fiege aus Greven, startete zu dieser Zeit das Projekt „Equality Power“. Besonders das Thema Frauenförderung steht dabei im Fokus, die Branche ist von Männern dominiert. „Mütter stoßen nach der Rückkehr aus der Elternzeit oft gegen eine gläserne Decke“, sagt **Swantje Hepke** (45), Mutter von vier Kindern und seit 25 Jahren bei Fiege. Sie selbst arbeitete jahrelang zwischen 20 und 75 Prozent.

Am Ende war es ein Zufall, der die beiden Frauen zu Tandempartnerinnen machte: Im Januar 2023 war Haverstreng gerade auf dem Weg zu einem Gespräch über ihre berufliche Zukunft, als Hepke zu ihr in den Aufzug trat. Es entspann sich ein spontanes Gespräch über Perspektiven im eigenen Haus und die Frage, wie Jobsharing auf der nächsthöheren Ebene aussehen könnte. Beide stiegen mit dem Gefühl aus, auf

einer Linie zu sein. Wenig später warb sich Hepke für die Leitungsstelle des Teams Projects – ausgeschrieben als Vollzeitstelle – und brachte Haverstreng als Tandempartnerin ins Spiel.

Als SwaCa teilen sie sich nun seit mehr als zwei Jahren ihre Arbeitswoche und eine E-Mail-Adresse. Da sie für ihre Projekte sowieso viel dokumentieren müssen, benötigen sie oft nicht allzu viel Zeit für ihre Übergabe. Trotzdem mussten sie anfangs lernen, dass selbst ein kurzer Plausch an der Kaffeemaschine für die andere eine entscheidende Information beinhalten kann. „Wir haben in der ersten Tandemphase gelernt, was wir beide brauchen, um gut arbeiten zu können“, sagt Hepke, „aber auch, wo wir unterschiedlich ticken.“ Seitdem schreiben sie sich am Ende jeder Arbeitswoche eine kurze Tageschau, in der sie auch anscheinend nebensächliche Details auflisten. Ihr Ziel: Das Tandem soll glänzen.

Für viele sind sie damit Vorbild. „Das Tandem bietet eine echte Aufstiegschance, für die aber nicht nur der Arbeitgeber verantwortlich ist“, sagt Haverstreng. „Alle müssen Einsatz zeigen.“ Das Tandem – zumindest in ihrem Fall – funktioniere nicht, wenn beide am Vormittag arbeiten, die Stelle am Nachmittag aber nicht besetzt sei. Sie teilen sich so auf, dass eine von ihnen immer für das Team oder die Vorgesetzten ansprechbar ist. Davon profitiert Fiege – und die jeweilige Tandempartnerin zu Hause. ■ *Sarah Heidi Engel*