

Warum Co-Leitungen boomen

Geteilte Verantwortung In grossen Unternehmen machen Co-Chefinnen und -Chefs Schule. Drei Duos geben Einblick, wie sie Familie und Führungsjob besser vereinen können, sich gegenseitig anspornen und irritierte Amerikaner beruhigen.

Alexandra Aregger

«Die Co-Leitung ermöglicht es uns, Führungsjob und Familie zu vereinbaren»

«Wir wollten uns weiterentwickeln, hatten Lust auf mehr Verantwortung», sagen Anja Bhend und Salome Peters. «Die Co-Leitung ermöglicht es uns, Führungsjob und Familie zu vereinbaren.» Seit Oktober 2022 leiten die Mütter schulpflichtiger Kinder gemeinsam den Bereich Personalpolitik im HR der SBB. Sie arbeiten je 60 Prozent, haben aber den Anspruch, die Funktion so auszuüben, als würde sie von einer Person besetzt.

Das Duo führt ein Team von rund 20 Mitarbeitenden. Sie verantworten Themen wie Lohnsystem oder Arbeitszeitenregelungen. Entwickeln Personalprozesse weiter. Oder verhandeln mit den Sozialpartnern. Dass beide bereits seit zehn Jahren bei den SBB gearbeitet hatten und sich schon gut kannten, war gemäss Peters ein entscheidender Faktor: «Es steht und fällt mit der Person, mit der man eine Co-Leitung teilt.»

Gemeinsame Werte

Man müsse dieselben Werte leben, die gleichen Arbeitsformen schätzen, denselben Umgang mit Mitarbeitenden pflegen. «Bevor wir die Stelle angenommen haben, haben wir Werte definiert, die als Basis für unsere Zusammenarbeit gelten. Verlässlichkeit, Transparenz und Vertrauen mussten für beide gegeben sein», sagt Bhend. «Unser Ziel war es, dass sich das Team nicht überlegen muss: Gehe ich jetzt zu Salome oder zu Anja mit meinem Anliegen?»

Das bedingt jedoch, dass beide immer über alle laufenden Geschäfte Bescheid wissen. Hat Peters eine wichtige Besprechung an Bhends arbeitsfreiem Tag, muss diese am nächsten Tag rasch informiert werden. Das klingt nach einem administrativen Elefanten.

Nur eine Telefonnummer

Doch die beiden Co-Chefinnen haben sich gemäss Bhend gut arrangiert: «Einerseits unterstützten die SBB die Zusammenarbeit mit einem 120-Prozent-Pensum.» Andererseits sei für die vielen verschiedenen Aufgaben ihres Jobs per se viel Dokumentation notwendig. Sie führen zudem ein Übergabeprotokoll, wo sie festhalten, was am freien Tag der anderen passiert, und einander teilweise kleine, aber bedeutende Infos mitgeben. Mails erhalten sie im CC.

Und sie haben eine gemeinsame Telefonnummer: Diejenige, die gerade arbeitet, nimmt ab. Für Peters ein wichtiger Vorteil der geteilten Führungsposition: «An meinen freien Tagen bin ich wirklich nicht erreichbar, weil Anja die Aufgaben übernimmt.»

«Wir spornen uns gegenseitig zu besseren Leistungen an»

Während sich viele Co-Leitungen das Büro teilen, ist es bei Marc Maurer und Martin Hoffmann nur schon eine Herkules-



Anja Bhend (l.) und Salome Peters führen bei den SBB die Abteilung Personalpolitik. Foto: Raphael Moser

aufgabe, sie in denselben Raum zu kriegen. Die Co-CEOs der mittlerweile globalen Laufschuhfirma On sind ständig unterwegs: In den USA, Japan, sogar in Brasilien hat die Firma mittlerweile Büros.

Die Chefs haben kein eigenes Büro, auch nicht am 2022 neu eingeweihten Hauptsitz in Zürich-West. «Wir telefonieren daher sehr, sehr viel», sagt Marc Maurer. «Und wenn ich weiss, dass Martin in Zürich ist, komme ich hierher.»

Die beiden arbeiten trotz Kindern und Co-Leitung Vollzeit. Denn in ihrem Fall geht es bei der Doppelbesetzung um die flache Hierarchie und die Diversität, die für On sehr zentral sind.

Bedenken bei Investoren

2013 kamen Maurer und Hoffmann zu On, seither führen sie das Unternehmen mit den drei

Gründern. «Am liebsten hätten wir gar keine Titel gehabt», sagt Maurer. Doch mit dem Gang an die New Yorker Börse 2021 mussten sie sowohl Aufsichtsrolle als auch operative Führung definieren. Neben den Co-CEOs wird auch der Verwaltungsrat im Co-Lead präsiert.

Im für On so wichtigen US-Markt sorgt die geteilte Chefposition immer wieder für Fragezeichen. «Die amerikanische Kultur ist viel mehr auf Einzelpersonen ausgelegt. Bevor wir an die Börse gingen, diskutierten wir daher intensiv, ob diese Co-Besetzungen mehr Fragen als Antworten ergeben», sagt Hoffmann.

Doch nach ersten Gesprächen mit Investoren hätten sich diese Bedenken gelegt. «Sie erkannten, dass es unsere Stärke ist.» Gerade weil On derart schnell wachse, sei es zentral, die Last auf vie-

le Schultern zu verteilen. So überlassen sich auch die Co-CEOs gegenseitig jene Aufgaben, die ihnen liegen. «Marc ist der Kreative, der die Marke baut und schaut, dass die Produkte performen», so Hoffmann. Er hingegen ist als Finanzchef für die effiziente Abwicklung zuständig.

Nur ersetzen können sie sich im Vergleich zu anderen Topsharings nicht. Sie glauben dennoch, vor allem persönlich von der Doppelspitze zu profitieren: «Wir können Misserfolge gemeinsam bewältigen. Und Erfolge gemeinsam feiern», sagt Maurer, der mittlerweile auch privat mit seinem Chef-Partner befreundet ist.

Davon hat gemäss Hoffmann schlussendlich auch das Unternehmen etwas: «Weil unsere Entscheide diverser aufgebaut sind. Und weil wir uns gegenseitig zu besseren Leistungen anspornen.»



Das On-Duo: Martin Hoffmann (l.) und Marc Maurer. Fotos: Sabina Bobst



Die Chefärztinnen Christine Brambs (l.) und Corina Christmann.

«Wir wollten weiterhin klinisch tätig sein»

«Es war wie ein Blind Date», sagt Christine Brambs und lacht. Als sie sich 2020 für die Stelle als Leiterin der Frauenklinik am Luzerner Kantonsspital (Luks) bewirbt, kennt sie ihre künftige Co-Leitungs-Partnerin noch nicht. Corina Christmann arbeitet schon länger am Luks und interessiert sich ebenfalls für die Stelle, die explizit auch als Co-Leitung ausgeschrieben ist. Also gehen die beiden zuerst Kaffee trinken. «Wir haben beide relativ schnell gesagt: Das könnte klappen», so Brambs.

Heute sind die Zweifel längst verfliegen. Die beiden wirken, sie kennen sie sich seit Jahren. Sie beenden sich gegenseitig die Sätze. Sind ein eingespieltes Team. «Die Co-Leitung verlangt eine hohe Interaktionsfähigkeit», sagt Brambs. «Es gibt ja auch keine

klaren Co-Leitungs-Stellenbeschreibungen», schiebt Christmann gleich nach. «Wir mussten es uns erarbeiten.»

Anfänglich arbeiten beide je 90 Prozent. Heute sind es 100. Obwohl die Co-Leitung ja eben gerade Teilzeit ermöglichen würde. «Unsere Ambition war nicht, weniger zu arbeiten. Sondern die Klinikleitung zu übernehmen und weiterhin klinisch tätig zu sein», sagt Brambs. Also weiterhin bei den Patientinnen zu sein und Behandlungsmethoden zu erforschen. «Für einen reinen Verwaltungsjob habe ich nicht Medizin studiert», so Christmann.

Perspektiven aufzeigen

So gehen sie heute im Klinikalltag ihren Schwerpunktbereichen nach. Gemeinsam planen sie obendrauf die strategische Ausrichtung und die Finanzen. Und sie betreuen die Mitarbeitenden: «Gerade in Konfliktsituationen ist es eine unheimliche Bereicherung, dass wir uns austauschen können», so Brambs.

Die Chefärztinnen beweisen nicht nur, dass Frontarbeit und Verwaltungsaufgaben in einer Co-Leitung vereinbar sind. Sie sind zudem Mütter schulpflichtiger Kinder – und wollen junge Kolleginnen anspornen. «Immer wieder kommen Mitarbeiterinnen sehr besorgt zu uns ins Büro – weil sie schwanger sind», erzählt Christmann. «Sie haben Angst, was es für ihre Zukunft bedeutet. Ganz oft sagen sie sogar: Ich will nicht, dass ihr denkt, ich hätte keine Lust zu arbeiten!»

Man wolle jungen Kolleginnen und Kollegen Perspektiven aufzeigen: «Die Doppelspitze ist ein möglicher Weg.»

«Das berufliche Paar muss sich suchen und finden»

Damit Angestellte eine Chefposition im Doppel übernehmen können, braucht es primär gewillte Arbeitgeber, wie Irenka Krone sagt. Sie hat vor zehn Jahren mit ihrer Jobsharing-Kollegin den Verein PTO «Part Time Optimierung» gegründet, der Unternehmen und Angestellte beim Umsetzen von geteilten Arbeitsplätzen berät. Der Verein wurde zu Beginn vom Bund mitfinanziert.

«Die Unternehmen haben sich die letzten Jahre zunehmend dafür starkgemacht. Gerade in der Verwaltung und bei grösseren Privatfirmen gibt es mittlerweile

mehrere geteilte Kaderpositionen», so Krone.

Wie viele es schweizweit sind, wird nirgends erfasst. Einen Hinweis liefert das Bundesamt für Statistik, das alle fünf Jahre ausweist, wie viele Stellen geteilt werden (Jobsharing). Die aktuellsten Zahlen stammen aus dem Jahr 2021. In den Führungspositionen beträgt der Anteil an geteilten Stellen lediglich zwischen 0,7 und 1,5 Prozent, wie das Bundesamt für diese Zeitung berechnet hat.

Ein Hindernis, warum nicht mehr Unternehmen Co-Leitungen installieren, sind die Kosten.

Denn gemäss Krone arbeiten Co-Chefinnen und Co-Chefs am häufigsten je 60 oder 70 Prozent.

«Doppelte Erfahrung»

Das kostet ein Unternehmen entsprechend mehr, als wenn es lediglich eine 100-Prozent-Stelle zahlen müsste, bezüglich Lohn, Infrastruktur (beispielsweise durch zwei Laptops oder ein grösseres Büro) oder durch doppelte Weiterbildung.

Dennoch, sagt Krone, berappe ein Unternehmen auf lange Sicht nicht mehr: «Eine Co-Leitung bringt ein doppeltes Gehirn mit, ein doppeltes Netzwerk und

doppelte Erfahrung. Das gibt dem Unternehmen einen ganz anderen, zusätzlichen Wert.»

Doch für eine Doppelspitze eigne sich nicht jeder und jede, sagt die Beraterin, die selber in zwei Co-Leitungen arbeitet: «Bei starken Alphas ist es meiner Erfahrung nach sehr schwierig.»

Auch scheitern Co-Leitungen gemäss Krone Erfahrung häufiger, wenn Unternehmen zwei Angestellte zu einem Duo zusammensetzen. Effizienter sei es, die geteilten Stellen so auszuschreiben: «Das berufliche Paar muss sich suchen und finden.» (aa)