

Debatte

Topsharing – Juhee oder oje?

Jobsharing erfreut sich wachsender Beliebtheit. Aber funktioniert das Konzept auch bei Führungspositionen? Lohnt sich der zusätzliche Aufwand im Verhältnis zum Ertrag? Oder entpuppt sich Topsharing im Unternehmensalltag als Rohrkrepierer? Dr. Irenka Krone-Germann, Werner Raschle und Alexander Beck vertreten in der Debatte ihren Standpunkt.

«Geteilte Führung hat viele Vorteile»



Alexander Beck

Der Arbeitsmarkt erlebt zurzeit die grösste Eruption, die es in der Neuzeit gegeben hat. Der sich seit Jahren abzeichnende Kompetenz- und Fachkräftemangel schlägt mit voller Wucht zu. Dies unter anderem auch, weil die Konjunktur gerade in der Schweiz, trotz Unwägbarkeiten, weiterbrummt. Great Resignation, also das durch die neue Erfahrung im Homeoffice gesammelte Bewusstsein, dass es noch

andere Beweggründe gibt, bei einem Arbeitgeber zu verbleiben oder die Stelle zu wechseln, sind ergänzende Gründe, warum Angebot und Nachfrage nicht mehr funktionieren.

Doch was hat dies mit dem Thema «Topsharing» zu tun? Jede Menge, denn es ist ein Gebot der Stunde, dass sich Arbeitgeber im Kontext von New Work auch mit alternativen Arbeitsmodellen befassen, um gut ausgebildete Interessenten und Bewerber, gerade in Führungsfunktionen, anzusprechen. Im Fokus stehen jüngere Führungspersonen aus der Generation Y, also die Millennials. Mit dem sich zunehmend verändernden Führungsverständnis zeigt sich gerade diese Zielgruppe, welche die Kombination von Arbeit, Familie und Freizeit neu interpretiert, an Topsharing-Angeboten, bei entsprechend attraktiven Rahmenbedingungen, interessiert.

Geteilte Führung hat viele Vorteile. Hier einige Merkmale, warum es sich lohnt, für ein solches Modell die Voraussetzungen im Unternehmen zu schaffen:

- Vereinbarkeit von Familie und Beruf kann optimiert werden
- Stärkere Chancen für Frauen und Männer bezüglich ihrer beruflichen Karriere
- Ausgewogenere Work-Life-Balance und damit erhöhte Produktivität und Leistungsfähigkeit
- Steigerung der Diversität im Unternehmen – auch in Bezug auf das Führungsverständnis
- Attraktivität und Modernität der Arbeitgebermarke

Was braucht es, damit das Topsharing in der Praxis funktioniert? Klare Rahmenbedingungen sind elementar. So gilt es z.B. gemeinsame Präsenztage, eine eindeutige Zuordnung der Führungsverantwortung (fachlich wie disziplinarisch) und auch ein gemeinsames Führungsverständnis festzulegen. Wird dies durch eine systematische Kommunikation inkl. regelmässigen Austauschs und mit der Formulierung gemeinsamer Ziele ergänzt, steht einer erfolgreichen Pilotierung nichts mehr im Weg.

Alexander Beck ist HR-Transformationsspezialist. Als Geschäftsführer von Beck Human Resources Consulting berät er KMU und HRM-Abteilungen als Sparringspartner in ihrer Weiterentwicklung mit den Schwerpunkten Strategie- und Changemanagement. www.beck-hr.ch

«Diversifiziertere Kompetenzen zum Preis von einem»



Irenka Krone-Germann

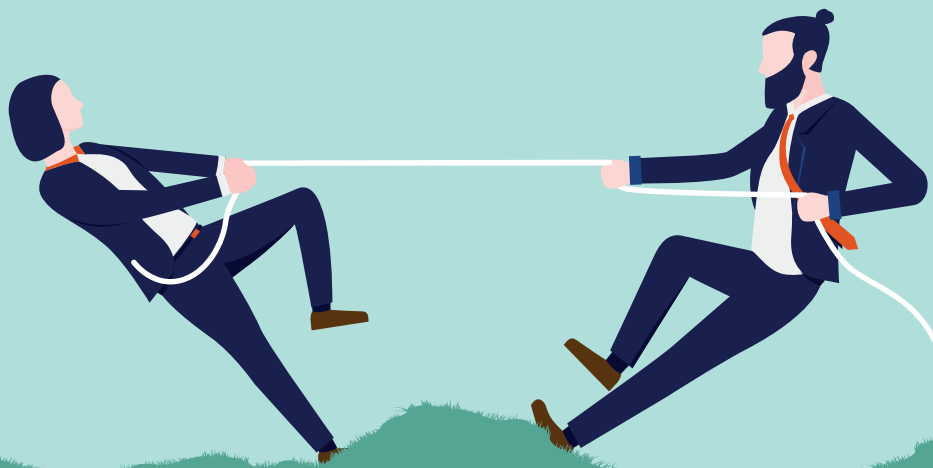
Nach 15 Jahren Jobsharing-Praxis, davon vier Jahre im Topsharing, und nach einem Jahrzehnt aktiver Förderung und Coachings zahlreicher Duos in der Schweiz bin ich heute noch mehr von dem Modell überzeugt als je zuvor. In wenigen Worten: Was treibt mich dazu und was sind die Hauptargumente und Bedingungen für ein erfolgreiches Topsharing?

Seitens Arbeitgeber kann man folgende Hauptelemente erwähnen: eine höhere Produktivität und weniger Abwesenheit, eine stärkere Talentbindung (man bleibt oft länger auf einer solchen Position), eine effizientere Entscheidungsfindung (die Teilung der Macht verlangt ein kollaboratives Denken) und mehr Erfahrungen und

Kompetenzen (es gibt wenige Chefs, die allein eine Vielzahl an Kompetenzen mitbringen). Durch das Zusammenspiel der Kompetenzen verfügt der Arbeitgeber über diversifiziertere Kompetenzen zum Preis von einem.

Durch das Topsharing kommt man als Arbeitnehmer mit einem Teilzeitpensum zu hoch interessanten Stellen. Abwechslung und Innovation sind die Stärken des Modells. Die Vereinbarung von Berufs- und Privatleben bleibt eines der Hauptargumente. Bei der Entscheidungsfindung und beim Führen helfen zwei Meinungen beim Entscheiden und verringern das Gefühl des «einsamen Chefs». Beim intergenerationellen Jobsharing beobachtet man sogar eine Form von gegenseitigem Mentoring.

Aber Achtung: Topsharing ist nicht für alle. Eigenwillige Persönlichkeiten, die Schwierigkeiten haben, Informationen und Macht zu teilen, oder sich für unersetzlich halten, können



Die Topsharing-Partner*innen müssen nicht immer einer Meinung sein, aber gemeinsame Werte und eine ähnliche Auffassung bzgl. Führung und Kommunikation sollten gegeben sein – sonst wird das Unterfangen schnell zum Fiasko.

kein Topsharing praktizieren. Die Praxis zeigt, dass folgende Bedingungen vorhanden sein sollten: Flexibilität, offene Geisteshaltung, gemeinsame Werte, Grosszügigkeit, kritisches Urteilsvermögen und die Fähigkeit zur Selbstreflexion sowie, falls erforderlich, zum konstruktiven Umgang mit Konflikten.

Zu empfehlen: Am Anfang eines Topsharings sind oft auch 1–2 Coaching-Sitzungen von Experten zu empfehlen, um Anfangsfehler im strategischen und operationellen Aufbau zu vermeiden. Dazu erlaubt Topsharing auch, dass man als SlasherIn arbeiten kann (zwei interessante Jobs, welche man parallel ausübt), was die Kreativität und das Lernen noch mehr fördert. In der

Schweiz, wo ein Drittel der aktiven Bevölkerung Teilzeit arbeitet (59% der Frauen, 18% der Männer), bleibt das Topsharing Modell eines der genderfreundlichsten und attraktivsten Flexwork Modelle für Menschen, die mit Teilzeit Karriere machen wollen.

Dr. Irenka Krone-Germann ist Geschäftsführerin des Vereins PTO (go-for-jobsharing.ch), der flexible Arbeitsmodelle wie Job- und Topsharing in der Schweiz fördert. Sie ist auch Co-Geschäftsleiterin von We Jobshare GmbH, einer virtuellen Plattform, um einen/eine Jobsharing PartnerIn zu finden. I. Krone ist ebenfalls Co-Leiterin Netzwerke, Wissensmanagement und Kommunikation bei cinfo.ch und war Co-Autorin des Sammelbandes über Jobsharing, Ed. L'Harmattan Paris. www.go-for-jobsharing.ch/www.wejobshare.ch

«Wer Verantwortung lieber teilt, als sie zu tragen, ist für die Führung grundsätzlich wenig geeignet»



Werner Raschle

Es scheint, als könnten durch Topsharing gleich zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen werden: über Teamarbeit den Output von Spitzenpositionen multiplizieren und Gleichstellung und Diversität im Management etablieren. Was in einem philosophisch-psychologischen Diskurs über die moderne Arbeitsteilung in Zeiten von New Work interessante Denkansätze sind, entpuppt sich in der betriebswirtschaftlichen Realität in den meisten – auch sehr prominenten – Fällen weiter als Rohrkrepierer.

Die Doppelbesetzung von Spitzenpositionen ist nicht die Lösung vieler Probleme, sondern steht vielfach an deren Ursprung. Am Reissbrett wird von zwei perfekten Topshots ausgegangen, die sich bestineinander verstehen, auf der gleichen Bühne tanzen und gegenüber Mitarbeitenden gleich verlässlich und sympathisch auftreten. In der Praxis zeigt sich regelmässig ein anderes Bild: Die beiden Jobteilenden ergänzen sich nicht optimal und sind auch fachlich nicht auf der gleichen Höhe, damit sie sich potenzieren könnten. Die Schwächen des einen werden nicht mit den Stärken des andern kompensiert. Führungs- und Kommunikationsstil der beiden Partner sind unterschiedlich, sorgen dadurch für Verwirrungen, und den Mitarbeitenden fällt es schwer, zwei Vorgesetzten zu vertrauen. Ein «mutual understanding» zwischen Vorgesetzten und Geführten entsteht nicht. Und das freundschaftliche Band des Führungsduos kann unter Belastung auch Risse bekommen.

Von der Rekrutierung verlangt die Besetzung einer Doppelspitze eine sehr gezielte Suche und ein besonderes Augenmerk auf das Assessment. Denn es sollte sichergestellt werden, dass die Kandidat*innen auch in der Co-Führung die Verantwortung suchen und übernehmen und sie nicht in erster Linie teilen wollen. Denn wenn jemand Verantwortung lieber teilt, als sie zu tragen, dann ist sie oder er für die Führung grundsätzlich – auch für die Führung zu zweit – wenig geeignet. Dann soll sie oder er so ehrlich sein und auf eine Führungsposition verzichten.

Zum risikobehafteten Topsharing gibt es eine effiziente Alternative: das Modell mit einer überzeugenden und kompetenten Stellvertretung. Geht es einem Unternehmen ernsthaft um die Outputerhöhung einer Spitzenposition und um eine gute Vereinbarkeit von Job und Familie – also um nachhaltigen Erfolg –, drängt sich die Schaffung der Stelle einer Stabchefin, eines Stabchefs auf. Haben Führungskräfte in Teilpensen institutionalisierte Stellvertreterlösungen, wird die Verantwortungsfrage also klar beantwortet und nicht auf zwei Schultern verteilt respektive von der einen Schulter auf die andere geschoben, dann kann diese Verantwortung tatsächlich auch in einem Teilpensum wahrgenommen werden. Weil Teilzeitarbeit dadurch sehr viel stressfreier, Schnittstellen deutlich vereinfacht und das Führen von Mitarbeitenden lustvoller wird.

Werner Raschle ist Inhaber und CEO des Personal und Executive Search-Unternehmens Consult & Pepper mit Standorten in der ganzen Schweiz. Er berät und unterstützt nationale Unternehmen und internationale Konzerne in der Suche, Selektion und Gewinnung von Fachspezialisten und Führungskräften. www.consultandpepper.com