

Band
6

Katharina Sachse / Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

*Qualitative Untersuchung sozialer Kompetenzen im Top-
sharing und deren Berücksichtigung in der Management-
Diagnostik*

~
Lyly Luong

iwp Schriftenreihe

FOM
Hochschule

iwp

Institut für Wirtschaftspsychologie
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

Lyly Luong

*Qualitative Untersuchung sozialer Kompetenzen im Topsharing
und deren Berücksichtigung in der Management-Diagnostik*

iwp Schriftenreihe der FOM, Band 6

Essen 2021

ISBN (Print) 978-3-89275-200-4 ISSN (Print) 2569-0876
ISBN (eBook) 978-3-89275-201-1 ISSN (eBook) 2569-0884

Dieses Werk wird herausgegeben vom iwp Institut für Wirtschaftspsychologie
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie;
detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2021 by



MA
Akademie
Verlags- und Druck-
Gesellschaft mbH

MA Akademie Verlags-
und Druck-Gesellschaft mbH
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
info@mav-verlag.de

Das Werk einschließlich seiner
Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der
engen Grenzen des Urhebergeset-
zes ist ohne Zustimmung der MA
Akademie Verlags- und Druck-
Gesellschaft mbH unzulässig und
strafbar. Das gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen und die Ein-
speicherung und Verarbeitung in
elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchs-
namen, Handelsnamen, Warenbe-
zeichnungen usw. in diesem Werk
berechtigt auch ohne besondere
Kennzeichnung nicht zu der Annah-
me, dass solche Namen im Sinne
der Warenzeichen- und Marken-
schutz-Gesetzgebung als frei zu
betrachten wären und daher von
jedermann benutzt werden dürfen.
Oft handelt es sich um gesetzlich
geschützte eingetragene Waren-
zeichen, auch wenn sie nicht als
solche gekennzeichnet sind.

**Qualitative Untersuchung sozialer Kompetenzen im
Topsharing und deren Berücksichtigung in der Management-
Diagnostik**

Katharina Sachse / Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

Lyly Luong (Autorin)

Autorinnenkontakt:

Lyly Luong

E-Mail: luong.lyly@gmail.com

Vorwort

Jobsharing ist seit längerer Zeit als Arbeitsform bekannt, bei der sich zwei oder mehr Beschäftigte eine Stelle teilen. Dies bietet sowohl den beteiligten Beschäftigten als auch den Unternehmen größere Flexibilität bei der Arbeitszeit und Aufgabenverantwortung. Auch auf Führungsebene verspricht Jobsharing, hier oft als Topsharing bezeichnet, Vorteile. Dazu gehören optimalere Stellvertretungsmöglichkeiten bei Ausfällen wie Krankheit und Urlaub, Möglichkeiten des „on the job“-Lernens durch den gegenseitigen Austausch innerhalb der Führungsteams sowie verkürzte und flexiblere Arbeitszeiten für die Führungskräfte. Dies wiederum kann zu einer besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben beitragen und dadurch vor allem Frauen den Einstieg in eine Führungsposition erleichtern. Das Thema ist somit auch gesellschaftlich relevant, da in Deutschland Frauen in Führungsfunktionen nach wie vor unterrepräsentiert sind.

Trotz offensichtlicher Vorteile und regem Interesse am Topsharing, wird es in der Praxis bisher relativ wenig umgesetzt. Ein Grund dafür könnten fehlende Erfahrungen und Erkenntnisse zu den besonderen Anforderungen an Führungskräfte im Topsharing sein. Während die Forschung zu allgemeinen Führungskompetenzen sehr umfangreich ist, sind Ergebnisse zu speziellen Kompetenzen im Topsharing bisher rar. Die Autorin, Frau Lyly Luong, leistet mit ihrer Masterarbeit einen Beitrag dazu, diese Lücke zu füllen, indem sie die nötigen sozialen Kompetenzen für das Topsharing identifiziert.

Soziale Kompetenzen sind persönliche Eigenschaften, die zu einem Gelingen zwischenmenschlicher Interaktionen beitragen. Sie sind somit sowohl für die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch in der Zusammenarbeit mit anderen Führungspersonen unerlässlich. Durch Interviews mit acht Experten und Expertinnen ermittelte Frau Luong, in welchen Topsharing-Situationen soziale Kompetenzen besonders erfolgskritisch sind. Zudem ging sie der Frage auf den Grund,

inwiefern Unternehmen soziale Kompetenzen bei der Auswahl und Entwicklung von Topsharing-Tandems berücksichtigen. Dadurch gewinnt sie einen umfassenden Blick auf die Kompetenzen und Erfahrungen in der Tandemführung.

Aus diesen Erkenntnissen leitet sie Handlungsempfehlungen für die Praxis ab. Dabei erstellt die Autorin nicht nur eine sinnvolle Priorisierung der identifizierten Kompetenzen. Sie erarbeitet Vorschläge für eignungsdiagnostische Verfahren, mit denen diese Kompetenzen im Rahmen der Managementdiagnostik erfasst werden können. Zudem werden Maßnahmen für die Führungskräfteentwicklung im Topsharing vorgeschlagen. Durch die hohe Praxisorientierung sind die Ergebnisse der Arbeit daher nicht nur wissenschaftlich interessant, sondern auch direkt in Unternehmen umsetzbar.

Für diese herausragende Leistung wurde die Masterarbeit von Lyly Luong beim gfo-Student-Award 2020 mit dem 1. Preis der Jury ausgezeichnet. Zudem belegte sie einen hervorragenden 2. Platz beim Publikumspreis. Es ist uns eine große Freude, Frau Luongs exzellente und innovative Forschungsarbeit als sechsten Band der iwp Schriftenreihe veröffentlichen zu können.

Essen, im Juni 2021

Prof. Dr. Katharina Sachse
Professorin für Wirtschafts-
psychologie an der
FOM Hochschule in Berlin

Prof. Dr. habil. Sandra Sülzenbrück
Direktorin des iwp Institut für
Wirtschaftspsychologie der
FOM Hochschule in Essen

Herausgeberschaft

Katharina Sachse

Katharina Sachse studierte Psychologie an der Georg-August-Universität Göttingen und der Universität Zürich, Schweiz. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin des Instituts für Psychologie und Arbeitswissenschaft der Technischen Universität promovierte sie zum Thema „Risiken der Kapitalanlage aus Sicht der Privatanleger“. Anschließend war sie in verschiedenen Forschungsprojekten an der TU Berlin und am Bundesinstitut für Risikobewertung (BfR) im Bereich Risikokommunikation tätig. Als Beraterin für Arbeits- und Organisationspsychologie sammelte sie Erfahrungen in der Praxis, bevor sie 2015 Professorin für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule in Berlin wurde. Frau Sachse ist Mitglied des iwip Institut für Wirtschaftspsychologie an der FOM und forscht aktuell unter anderem zum Zusammenhang zwischen sportlicher Aktivität und beruflicher Leistungsfähigkeit.

Sandra Sülzenbrück

Sandra Sülzenbrück war nach ihrem Studium der Psychologie an der Friedrich-Schiller-Universität in Jena wissenschaftliche Mitarbeiterin und Nachwuchsgruppenleiterin am IfADo – Leibniz-Institut für Arbeitsforschung in Dortmund und forschte dort im Bereich der kognitiven Ergonomie. Sie promovierte an der TU Dortmund und habilitierte an der Philosophischen Fakultät der RWTH Aachen, von der ihr auch die „Venia legendi“ für das Fach Psychologie verliehen wurde. Seit 2014 ist Frau Sülzenbrück Professorin für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule. Gemeinsam mit Herrn Prof. Dr. Kai Externbrink leitet sie das iwip Institut für Wirtschaftspsychologie an der FOM. Nebenberuflich ist sie als systemische Beraterin, Coach und Organisationsentwicklerin tätig

Autorin

Lyly Luong absolvierte 2009 ein Diplomstudium (FH) in International Business mit den Schwerpunkten Human Resources Management und Arbeitsrecht an der Fachhochschule Dortmund. Seitdem ist sie in unterschiedlichen HR-Positionen in der IT-Branche tätig. Sie nahm 2017 ein berufsbegleitendes Studium der Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule in Berlin auf, welches sie 2019 mit dem Titel Master of Science (M.Sc.) abschloss. Derzeit arbeitet sie als Senior Projekt Managerin für Personal- und Organisationsentwicklung bei einem deutschen Softwareunternehmen.

Abstract

Die vorliegende Masterarbeit bietet einen Überblick über relevante soziale Kompetenzen im Topsharing und die Berücksichtigung dessen in der Management-Diagnostik von Unternehmen, speziell in der Führungskräfteauswahl und -entwicklung. Für die qualitative Untersuchung wurden halbstrukturierte Einzelinterviews mit fünf aktuellen und ehemaligen Stelleninhaber*innen im Topsharing geführt. Darüber hinaus fanden Experteninterviews mit drei Fachexpert*innen statt. Die Gesprächspartner*innen arbeiteten in deutschen Automobil-, IT- und Telekommunikations-Unternehmen und bei einem Startup. In den Interviews wurden auch Fragen in Anlehnung an die Critical Incidents Technique (CIT) integriert, um situationsbezogene, erfolgskritische soziale Kompetenzen im Topsharing zu erfassen. Insgesamt wurden 17 relevante Kompetenzen identifiziert, die größtenteils in Verbindung mit den Dimensionen sozialer Kompetenzen nach Kanning (2009b) stehen. Aus den Ergebnissen der Studie wird deutlich, dass vor allem soziale Kompetenzen der Dimensionen soziale Orientierung und Offensivität für Führungskräfte im Topsharing erfolgsfördernd sind. Im Hinblick auf die Management-Diagnostik ist festzustellen, dass einerseits der Bedarf und das Interesse an der Führungskräfteauswahl im Topsharing wesentlich größer sind als an der Führungskräfteentwicklung. Andererseits finden nur sieben der identifizierten 17 sozialen Kompetenzen in der bisherigen Management-Diagnostik Beachtung. Daraus lässt sich schließen, dass die Berücksichtigung von sozialen Kompetenzen in der Management-Diagnostik für Topsharing noch ausbaufähig ist. Diese Masterarbeit ist vor allem für Entscheidungsträger und Personalabteilungen in Unternehmen relevant, die Topsharing fördern und Führungstandems einstellen und entwickeln. Sie erhalten einen Überblick über erforderliche soziale Kompetenzen im Topsharing in Form eines Anforderungsprofils sowie Best-Practice-Beispiele für die Management-Diagnostik, darunter konkrete Handlungsempfehlungen für die Gestaltung eines Auswahlprozesses.

Inhalt

Herausgeberschaft	V
Autorin	VII
Abstract	IX
Abkürzungsverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis.....	XV
1 Einleitung	17
2 Theoretischer Hintergrund.....	19
2.1 Soziale Kompetenzen in der Management-Diagnostik	19
2.1.1 Definition von sozialer Kompetenz.....	19
2.1.2 Diagnostik sozialer Kompetenzen.....	26
2.1.3 Relevanz für die Management-Diagnostik.....	33
2.2 Topsharing als partnerschaftliches Führungskonzept.....	36
2.2.1 Begriffsbestimmung Topsharing	36
2.2.2 Verbreitung von Topsharing	42
2.2.3 Stand der Forschung.....	44
3 Forschungsfragen	52
4 Methode	54
4.1 Untersuchungsdesign.....	54
4.2 Stichprobe	57
4.3 Untersuchungsmaterial	59
4.4 Untersuchungsdurchführung	61

5	Ergebnisse	71
5.1	Soziale Kompetenzen im Topsharing.....	75
5.1.1	Soziale Orientierung	75
5.1.2	Offensivität.....	78
5.1.3	Selbststeuerung	80
5.1.4	Reflexibilität.....	81
5.1.5	Weitere soziale Kompetenzen.....	83
5.2	Management-Diagnostik im Topsharing.....	85
5.2.1	Anforderungsprofil nach sozialen Kompetenzen.....	85
5.2.2	Führungskräfteauswahl in der Praxis.....	90
5.2.3	Empfohlene Aspekte der Führungskräfteauswahl	95
5.2.4	Führungskräfteentwicklung in der Praxis	97
5.2.5	Empfohlene Aspekte der Führungskräfteentwicklung.	101
6	Diskussion	104
6.1	Stand der Praxis.....	104
6.2	Handlungsempfehlungen für Unternehmen	107
6.3	Limitation	113
6.4	Fazit und Ausblick.....	115
	Literaturverzeichnis	118

Abkürzungsverzeichnis

S.	Seite
u. a.	unter anderem
überarb.	überarbeitete
z. B.	zum Beispiel
bspw.	beispielsweise

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.	Methodische Zugänge zur Erfassung sozialer Kompetenzen	28
Abbildung 2.	Rahmenmodell der Führung unter der Perspektive sozialer Kompetenz.....	36
Abbildung 3.	Übersicht der Haupt- und Subkategorien.....	71
Abbildung 4.	Subkategorien und Codes von SKT.....	75
Abbildung 5.	Genannte Maßnahmen der FAT.....	96
Abbildung 6.	Genannte Maßnahmen der FET	101

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.	Definitionen von sozialer Kompetenz in der Fachliteratur (Auswahl).....	22
Tabelle 2.	Dimensionen sozialer Kompetenz nach Kanning (2002, 2009b).....	25
Tabelle 3.	Primär- und Sekundärfaktoren des ISK nach Kanning (2009b).....	32
Tabelle 4.	Beispiele der Vor- und Nachteile von Topsharing aus Sicht von Unternehmen und Topsharing-Mitgliedern.....	41
Tabelle 5.	Beiträge in der Literatur zu erfolgskritischen, personenbedingten Eigenschaften im Topsharing.	47
Tabelle 6.	Zuordnung von erfolgskritischen, personenbedingten Eigenschaften im Topsharing zu den Dimensionen sozialer Kompetenzen und dem ISK nach Kanning (2009b).....	49
Tabelle 7.	Themenschwerpunkte der Interviewleitfäden für Topsharing Stelleninhaber*innen und Expert*innen.....	60

Tabelle 8.	Liste der thematischen Hauptkategorien.	63
Tabelle 9.	Kategoriendefinitionen der Hauptkategorien.	64
Tabelle 10.	Beispielhafter Auszug einer stichwortartigen Fall- zusammenfassung (S1).	66
Tabelle 11.	Beispielhafter Auszug aus den Kategoriendefinitionen der Subkategorien (FAT-P).	68
Tabelle 12.	Kategorien und Codierungen nach Stelleninhaber*innen und Expert*innen.	72
Tabelle 13.	Genannte erfolgskritische Situationen im Topsharing in Anlehnung an die CIT.	86
Tabelle 14.	Anforderungsdimensionen im Anforderungsprofil für Führungskräfte im Topsharing.	87
Tabelle 15.	Anforderungsprofil einer Topsharing-Führungskraft nach sozialen Kompetenzen.	108
Tabelle 16.	Beispielfragen in Interviews zu relevanten beschreibbaren sozialen Kompetenzen im Topsharing.	109
Tabelle 17.	Muster-Auswahlprozess im Topsharing.	111

1 Einleitung

Führungskräfte bewegen sich in der heutigen Zeit in einem Führungskontext, welcher von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA) geprägt ist. Dieses als VUKA-Welt bezeichnete Umfeld ist von innovativen Technologien, verändertem Kundenverhalten, globalisierten Märkten gezeichnet und hat einen großen Einfluss auf die Arbeitswelt (Petry, 2019). All diese dynamischen Veränderungen stellen Führungskräfte vor zahlreiche neue Herausforderungen. Diesem Wandel begegnen leitende Angestellte mit dem zunehmenden Wunsch nach Formen der zeitlichen, räumlichen und inhaltlichen Flexibilisierung der Arbeit (Bessing, Gärtner & Schiederig, 2017).

Aus diesem Grund sind Führungsmodelle wie Topsharing besonders interessant. Dabei übernehmen zwei Führungskräfte, im klassischen Fall jeweils in Teilzeit, gemeinsam eine Führungsposition samt ihren Mitarbeitenden, Aufgaben, Verantwortungen und Entscheidungen. Die Herausforderungen der Führungsarbeit werden gleichberechtigt zwischen zwei Personen geteilt, während die Reduzierung der Arbeitszeit eine verbesserte Work-Life-Balance ermöglicht. Das Modell des Jobsharings auf Führungsebene ist besonders für Frauen attraktiv, da so Berufs- und Familienleben besser vereinbart werden können. So kann Topsharing auch genutzt werden, um Frauen den Einstieg in eine Führungsposition zu erleichtern.

Topsharing ist ein vielversprechendes Thema und scheint großes Potenzial zu haben, um ein Instrument für die moderne und flexible Arbeitsgestaltung zu werden. Allen Vorteilen zum Trotz stellt sich die Frage, ob Führungskräfte im Topsharing vor anderen Herausforderungen stehen als Manager*innen, die alleine führen. Vor allem die zusätzliche Komponente der Abstimmung, Kommunikation und Zusammenarbeit mit einer anderen Führungskraft kann eine Herausforderung darstellen. Der soziale Aspekt der Arbeit bekommt im Topsharing mehr Bedeutung. Welche sozialen Kompetenzen brauchen Topsharing-Führungskräfte, um

erfolgreich als Tandem zu führen? Sind sich Unternehmen, die Topsharing anbieten, der Rolle von sozialen Kompetenzen bewusst und haben dies in ihrer Management-Diagnostik integriert? Berücksichtigen sie soziale Kompetenzen, insbesondere bei der Auswahl und der Entwicklung von Führungskräften, im Topsharing?

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Feststellung relevanter sozialer Kompetenzen im Topsharing und Möglichkeiten des Einsatzes in der Management-Diagnostik von Unternehmen. Dafür gilt es zu erschließen, welche Erfahrungen Führungskräfte im Topsharing mit wichtigen sozialen Kompetenzen in ihrer Zusammenarbeit bereits gemacht haben. Des Weiteren soll untersucht werden, wie Topsharing-Mitglieder, als auch Praxisexpert*innen in diesem Bereich, zur Management-Diagnostik für Topsharing-Führungskräfte stehen. Es sollen neue Erkenntnisse hinsichtlich sozialer Kompetenzen im Topsharing generiert werden, die Unternehmen bei ihren Einstellungsentscheidungen und Potenzialanalysen unterstützen sollen.

Um den derzeitigen Forschungsstand von Topsharing und sozialen Kompetenzen in der Management-Diagnostik zu erfassen, wird in Kapitel 2 der theoretische Hintergrund dargestellt. Damit wird eine theoretische Grundlage geschaffen, um Forschungslücken zu identifizieren und die zentralen Forschungsfragen zu formulieren. Diese werden in Kapitel 3 der Arbeit vorgestellt. Die Forschungsmethode, darunter das geplante Untersuchungsdesign, die Stichprobe, das Untersuchungsmaterial und die tatsächliche Untersuchungsdurchführung, sind Gegenstand von Kapitel 4. Alle Ergebnisse sind in Kapitel 5 zusammengefasst. Schließlich führt Kapitel 6 durch eine Diskussion, die die Ergebnisse aufgreift und konkrete Handlungsempfehlungen vorstellt, gleichzeitig werden die Grenzen dieser Arbeit und auch ein Ausblick und Impulse für die Folgeforschung aufgezeigt.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Soziale Kompetenzen in der Management-Diagnostik

Das vorliegende Kapitel behandelt soziale Kompetenzen und ihre Einordnung in den Kontext der wissenschaftlichen Literatur. In Kapitel 2.1.1 werden verschiedene Definitionsansätze des Konstruktes erörtert. Darauf aufbauend wird in Kapitel 2.1.2 beschrieben, wie soziale Kompetenzen in der Psychologischen Diagnostik gemessen werden. Kapitel 2.1.3 fasst anschließend die Relevanz der sozialen Kompetenzen für die Management-Diagnostik zusammen.

2.1.1 Definition von sozialer Kompetenz

Auf dem Arbeitsmarkt ist eine gestiegene Nachfrage nach sozialen Kompetenzen zu verzeichnen (Deming, 2017). In den Jahren 2000 und 2001 analysierte das Bundesinstitut für Berufsbildung über 40.000 Stellenanzeigen und fand heraus, dass Unternehmen in ihren Ausschreibungen vermehrt Team-, Kooperations- und Kommunikationsfähigkeiten fordern als bspw. konkrete Erfahrungen im jeweiligen Berufsfeld (Bundesinstitut für Berufsbildung, o.J.). Mit den Veränderungen in der Gesellschaft und damit auch in der Arbeitswelt, findet „eine Abkehr von funktionsorientierten Organisationsstrukturen zugunsten ablauforientierter Strukturen“ statt (Bastians & Runde, 2002, S. 186). Dies resultiert in erweiterten Handlungsspielräumen in der Arbeit; Menschen benötigen verstärkt soziale Kompetenzen, um in ganzheitlichen Arbeitsabläufen verantwortungsvolle Entscheidungen treffen und im Austausch mit anderen Menschen Probleme lösen zu können (Bastians & Runde, 2002). Die Komplexität von Arbeitsaufgaben, die nur im Team bewältigt werden können, ist ansteigend (Kanning, 2007b). Mit der Digitalisierung verändern sich zwar betriebliche Tätigkeiten und Abläufe, doch Computer können menschliche Interaktionen noch immer nicht vollständig simulieren. Daher sind menschliche, soziale Kompetenzen in der Arbeitswelt umso gefragter (Deming, 2017). Somit ist kaum

verwunderlich, dass Unternehmen in ihren Stellenanzeigen ein hohes Maß an sozialen Kompetenzen fordern (Wunderer & Dick, 2002).

Diese gesellschaftlichen Veränderungen werden auch im wachsenden Interesse der Forschung und Praxis widergespiegelt (v. Rosenstiel, 1998). Soziale Kompetenzen finden in der Fachliteratur und auch in Unternehmen – u. a. in Form von Weiterbildungen und Trainings zur Verhaltensoptimierung im Umgang mit Kund*innen, Kolleg*innen oder Mitarbeitenden – zunehmend Beachtung (Kanning, 2007a, 2007b). Soziale Kompetenz ist mithin zu einer Schlüsselkompetenz geworden, die zum Erfolg des Menschen bei der Arbeit, als auch zum Erfolg von Unternehmen insgesamt, beiträgt (Kanning, 2002).

Obwohl soziale Kompetenz als Begriff so verbreitet zu sein scheint, findet man in der Fachliteratur zahlreiche uneinheitliche Definitions- und Klassifikationsansätze (Germ & Mandl, 2013; Kanning, 2002; Wunderer & Dick, 2002). Einerseits tragen u. a. eine unterschiedliche Konkretisierung des allgemeinen Kompetenzbegriffs und die Situationsspezifität, der soziale Kompetenzen unterworfen sind, zur Herausforderung einer einheitlichen Definition bei (Wunderer & Dick, 2002). Andererseits stammt ein Großteil der Studien in diesem Bereich aus den Disziplinen der klinischen Psychologie und der Entwicklungspsychologie, die jeweils unterschiedliche Schwerpunkte besitzen. So betrachtet die klinische Psychologie vorwiegend die Durchsetzungsfähigkeit eines Individuums, um in Interaktionen mit anderen die eigenen Interessen erfolgreich zu verwirklichen. Die Entwicklungspsychologie hingegen beschäftigt sich mit der Fähigkeit des Menschen zur Anpassung an Normen und Werte einer Gesellschaft. Die unterschiedlichen Perspektiven der Disziplinen sind mitunter ein Grund für die uneinheitliche Definition sozialer Kompetenzen (Hennig-Thurau & Thurau, 1999; Kanning, 2002).

Darüber hinaus sind auch verwandte Konzepte bekannt, die oft mit sozialer Kompetenz synonym verwendet werden. Thorndike führte 1920

erstmalig den Begriff der sozialen Intelligenz ein. Als eine Form der kognitiven Intelligenz ist damit die Fähigkeit gemeint, andere Menschen zu verstehen und sich in sozialen Beziehungen erfolgreich verhalten zu können. Ein weiteres Beispiel für ein mit sozialer Kompetenz verwandtes Konstrukt ist die emotionale Intelligenz, einst von Salovey und Mayer (1990) geprägt, später von Goleman (2006) populärwissenschaftlich aufbereitet. Dabei handelt es sich um das Erkennen der eigenen Emotionen als auch die von anderen Menschen, um das eigene Verhalten passend zu steuern.

Geht es um eine konkrete Beschreibung dessen, was soziale Kompetenzen sind und was sie ausmachen, so stößt man auf zahlreiche Definitionsversuche. Es handelt sich um ein Bündel von Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten, das einem Individuum ermöglicht, „mit sich selbst und anderen konstruktiv, eigenbestimmt, kooperativ und situationsgerecht umzugehen“ (Wunderer & Dick, 2002, S. 369). Zur Veranschaulichung der Heterogenität bietet Tabelle 1 eine Auswahl der verschiedenen Definitionen für das Konstrukt der sozialen Kompetenz.

Tabelle 1. *Definitionen von sozialer Kompetenz in der Fachliteratur (Auswahl).*

Quelle	Begriffsverständnis von sozialer Kompetenz
Argyle (1983, S. 116)	„By social competence I mean the ability, the possession of the necessary skills, to produce the desired effects on other people in social situations.“
Faix und Laier (1991, S. 62)	„Das Ausmaß, in dem der Mensch fähig ist, im privaten, beruflichen und gesamtgesellschaftlichen Kontext selbständig, umsichtig und nutzbringend zu handeln.“
Schuler und Barthelme (1995, S. 80)	„Fähigkeit [...], in sozialen (Interaktions-) Situationen unter Berücksichtigung situationsspezifischer Anforderungen Ziele zu erreichen und Pläne zweckrationell zu realisieren.“
Lenzen (1997, S. 17)	„Fähigkeit und Bereitschaft, soziale Beziehungen und Interessenlagen, Zuwendungen und Spannungen zu erfassen und zu verstehen sowie sich mit anderen rational und verantwortungsbewusst auseinanderzusetzen und zu verständigen.“
Wunderer und Dick (2002, S. 369)	„Sozialkompetenz wird somit definiert als Fähigkeit und Motivation, mit sich selbst und anderen konstruktiv, eigenbestimmt, kooperativ und situationsgerecht umzugehen.“
Kanning (2002, S. 155); Kanning (2007b, S. 15)	<p>„Sozial kompetentes Verhalten versucht demzufolge einen Ausgleich der Interessen zwischen den von einer Interaktion betroffenen Parteien herzustellen. Im günstigsten Falle trägt sozial kompetentes Verhalten dazu bei, dass alle Beteiligten ihre Interessen in gleichem Maße verwirklichen können.“</p> <p>„Dabei handelt es sich nicht um eine singuläre Eigenschaft, sondern um einen Oberbegriff für Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person, welche sie in einer konkreten Situation dazu in die Lage versetzen, sozial kompetentes Verhalten zu zeigen.“</p>

Der deutsche Psychologe Uwe Peter Kanning hat sich in den letzten Jahrzehnten der Erforschung von sozialen Kompetenzen gewidmet. So stellt er nicht nur die diffusen Definitionsansätze und uneinheitliche Sprachregelung von sozialen Kompetenzen in der Literatur fest. Vielmehr ist es sein Bestreben, die existierende Forschung zu diesem facettenreichen Thema weitestgehend zusammenzuführen. Seine Arbeit ist die Grundlage für eine Vielzahl von Folgeforschungen und soll auch der vorliegenden Arbeit als ein umfangreiches Rahmenwerk für soziale Kompetenzen dienen.

Zunächst handelt es sich bei sozialen Kompetenzen um einen „Sammelbegriff für unterschiedliche Wissensbestandteile, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die auch als Kompetenzen bezeichnet werden können“ (Kanning, 2002, S. 155), weshalb die Verwendung des Begriffs im Plural gerechtfertigt sei. Kompetenz wird als Potenzial verstanden, wobei zwischen Kompetenz und tatsächlichem Verhalten unterschieden wird (Ford, 1985). Kompetenz liegt damit in der Person verankert und wird erst im Verhalten manifestiert (Raststetter, 2006). Ob sich soziale Kompetenzen in sozial kompetentem Verhalten ausdrücken, ist stark situations- und motivationsabhängig. Es besteht eine Wahrscheinlichkeitsbeziehung zwischen den beiden; passen soziale Kompetenzen einer Person zu den Anforderungen einer konkreten Situation, so steigt die Wahrscheinlichkeit, dass das sozial kompetente Verhalten gezeigt wird (Kanning, 2002, 2007b, 2009a). Dabei gibt es allgemeine soziale Kompetenzen, die jedes Individuum aufweist, jedoch in unterschiedlicher Ausprägung, wie zum Beispiel Extraversion. Außerdem werden über konkrete Lernerfahrungen spezifische soziale Kompetenzen angeeignet. Beide Formen von sozialen Kompetenzen sind für die Generierung sozial kompetenten Verhaltens wichtig (Kanning, 2009a).

Wenngleich die vielen Definitionen von sozialer Kompetenz in ihren Formulierungen unterschiedlich sind, so haben sie gemeinsam, dass es von zwischenmenschlichen Interaktionen handelt und soziale

Kompetenz ein multidimensionales Konstrukt ist (Kanning, 2009a). Hinsichtlich der Anzahl und des Inhalts der Dimensionen innerhalb des Konstrukts ist laut Kanning kein Konsens in Sicht; dennoch unternahm er den Versuch, die vielfältigen Kompetenzkataloge dieses Forschungsgebietes zu sichten und miteinander zu integrieren. Damit erreichte Kanning eine Bündelung von verschiedenen Dimensionen. Diese konnte er schließlich auf 15 soziale Kompetenzen reduzieren, die sich drei Bereichen zuordnen lassen (vgl. Tabelle 2). Dabei bezieht er diese Dimensionen auf allgemeine soziale Kompetenzen, also diejenigen, die bei jedem Menschen vorhanden, aber unterschiedlich stark ausgeprägt sind (Kanning, 2002).

Tabelle 2. Dimensionen sozialer Kompetenz nach Kanning (2002, 2009b).

Perzeptiv-kognitiver Bereich	Motivational-emotionaler Bereich	Behavioraler Bereich
- Selbstaufmerksamkeit	- Emotionale Stabilität	- Extraversion
- indirekt	- Prosozialität	- Durchsetzungsfähigkeit
- direkt	- Wertpluralismus	- Handlungsflexibilität
- Personenwahrnehmung		- Kommunikationsstil
- Perspektivenübernahme		- Unterstützung einfordern
- Kontrollüberzeugung		- Unterstützung gewähren
- internal		- Einflussnahme
- external		- Expressivität
- Entscheidungsfreudigkeit		- Zuhören
- Wissen		- Konfliktverhalten
		- Konfliktbereitschaft
		- Eigene Interessen berücksichtigen
		- Interessen anderer berücksichtigen
		- Selbststeuerung
		- Verhaltenskontrolle
		- Selbstdarstellung

Diese Ergebnisse entwickelte Kanning 2009 zum Inventar sozialer Kompetenzen (ISK) weiter, das aus 17 Primärfaktoren bzw. Skalen besteht. Mittels einer Faktorenanalyse leitete er daraus insgesamt vier Faktoren zweiter Ordnung ab (Kanning, 2009a):

- Soziale Orientierung: Anderen Menschen offen und mit einer positiven Grundhaltung gegenüber treten
- Offensivität: Aktive Kontaktaufnahme mit anderen Menschen zur Verwirklichung der eigenen Interessen
- Reflexibilität: Die aktive Auseinandersetzung mit sich und den Interaktionspartner*innen
- Selbststeuerung: Fähigkeit zum flexiblen und rationalen Handeln, wobei man sich selbst als Akteur versteht

Diese Sekundärfaktoren repräsentieren inhaltlich das, was sozial kompetentes Verhalten ausmacht: „Das Individuum muss sich für seine eigenen Ziele einsetzen (Offensivität und Selbststeuerung), ohne die Ansprüche anderer Menschen aus dem Blick zu verlieren (Reflexibilität und soziale Orientierung)“ (Kanning, 2009a, S. 22). Die Skalen des ISK werden in Kapitel 2.1.2 dieser Arbeit detaillierter vorgestellt.

Die Stabilität dieser Faktorenstruktur konnte noch nicht bestätigt werden (Kanning, 2002, 2007b, 2009a). Dennoch berufen sich viele Forscher in ihren Arbeiten auf Kannings Modell. Aufgrund der allgemeinen Akzeptanz orientiert sich auch die vorliegende Studie an Kannings Dimensionen der sozialen Kompetenzen.

2.1.2 Diagnostik sozialer Kompetenzen

In der psychologischen Diagnostik geht es darum, „unter Zuhilfenahme besonderer Verfahren zielgerichtete Informationen über die psychischen Merkmale von einem (oder mehreren) Menschen [zu] gewinnen“ (Kubinger, 2009, S. 9). Diese Informationen dienen der Beantwortung von psychologischen Fragestellungen hinsichtlich des Denkens, Fühlens und Handelns des Menschen. Mithilfe von

Diagnoseinstrumenten werden diese Informationen gesammelt, analysiert und interpretiert, sodass sie zur gezielten Beantwortung einer Fragestellung verwendet werden können. Die diagnostischen Verfahren müssen wissenschaftlichen Standards genügen, d. h. sie müssen die drei internationalen Standards der Objektivität, Reliabilität und Validität erfüllen (Kanning, 2017a). Im organisatorischen Kontext findet die psychologische Diagnostik Anwendung in der Eignungs- und in der Leistungsbeurteilung von (potenziellen) Mitarbeitenden; dabei sind vor allem die Personalauswahl und Personalentwicklung klassische Anwendungsfelder (Schmidt-Atzert & Amelang, 2012).

Auch soziale Kompetenzen sind Merkmale innerhalb des Menschen, die mithilfe von psychologischer Diagnostik erhoben und anschließend beschrieben, erklärt und vorhergesagt werden können. Die in Kapitel 2.1.1 ausführlich dargestellte Definitionsvielfalt und Komplexität erschwert eine Messung von sozialen Kompetenzen (Bastians & Runde, 2002). Da es sich bei sozialen Kompetenzen um einen Oberbegriff handelt, sollte auch ihre Diagnostik multidimensional erfolgen (Kanning, 2009a). Es gibt nämlich eine Vielzahl an Messinstrumenten, die soziale Kompetenzen zu erfassen versuchen. Zum Beispiel leisten Bastians und Runde (2002) mit ihrer Arbeit einen Beitrag zum Überblick über mögliche Verfahren und ihrer Eignung und Nützlichkeit. Diese umfassen klassische Fragebogenverfahren als auch interaktionsbasierte Methoden, einschließlich der Berücksichtigung des Einsatzes von neuen Medien. Keine der vorgestellten Instrumente erfüllen jedoch für sich allein allumfänglich den Zweck der Messung sozialer Kompetenzen, daher wird ein multimethodaler Einsatz empfohlen.

Kanning (2009a) liefert eine Systematisierung diagnostischer Methoden für soziale Kompetenzen (vgl. Abbildung 1). Die Verfahren unterscheiden sich darin, wie nah die erhobenen Daten an den tatsächlich interessierenden Kompetenzen liegen. Er bezieht sich auf die Unterscheidung zwischen sozialen Kompetenzen und dem gezeigten sozial kompetenten Verhalten. Es gibt Verfahren, die entweder direkt die

Kompetenz messen oder jene, die das beobachtbare Verhalten erfassen. Für die direkte Kompetenzmessung werden kognitive Leistungstests eingesetzt, beim Sozialverhalten kommen Verhaltensbeobachtungen oder Verhaltensbeschreibungen zum Tragen. Eine dritte Gruppe stellen die Konsequenzen dar, die sich über abstrakte Kompetenzindikatoren messen lassen, welche sich auf soziale Kompetenzen auswirken sollen. Diese Gruppe ist von den interessierenden Kompetenzen am weitesten entfernt. Als Beispiel für einen Kompetenzindikator führt Kanning die Anzahl der Freunde auf, mit der man auf gute soziale Kompetenzen schließen können soll (Kanning, 2009a).

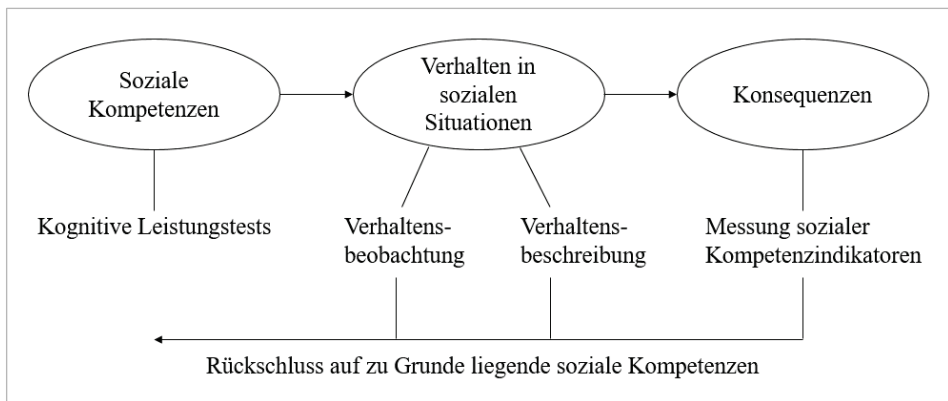


Abbildung 1. Methodische Zugänge zur Erfassung sozialer Kompetenzen (eigene Darstellung nach Kanning, 2009b, S. 26).

Im Folgenden werden die verschiedenen methodischen Zugänge näher erläutert. Da Kompetenzindikatoren soziale Kompetenzen allerdings nur indirekt und im entfernteren Sinne messen, werden sie in dieser Studie nicht weiter betrachtet.

Kognitive Leistungstests beinhalten Aufgaben, bei denen man zwischen objektiv richtigen und falschen Lösungsoptionen wählen kann. Diese Art der Messung berücksichtigt keine subjektiven und individuellen Einstellungen oder Verhaltensorientierungen, daher ist sie nur für die Erfassung kognitiv-sozialer Kompetenzen empfehlenswert. So kann zum Beispiel normbezogenes Wissen abgefragt werden, etwa zu spezifischen

sozialen Verhaltensregeln. Diese Erfassung ist zwar sehr kontextspezifisch, dafür ist die Tendenz zur sozialen Erwünschtheit niedrig (Kanning, 2009a). Auch Instrumente zur Messung der sozialen Intelligenz zählen zu den kognitiven Leistungstests. Bekannte und eher ältere Beispiele hierfür sind der George Washington University Social Intelligence Test (GWSIT) von Moss, Hunt, Omwake und Ronning (1927) und der Six Factor Test of Social Intelligence von O'Sullivan und Guilford (1966). Beide Tests weisen aber nur einen schwachen Grad der Validität auf (Jung, 1980). Insgesamt scheinen kognitive Leistungstests nur bedingt für die Messung sozialer Kompetenzen geeignet zu sein, weil eine klare Abgrenzung zu Konstrukten der allgemeinen Intelligenz fehlt (Schmidt, 1995).

Die Methode der Verhaltensbeobachtung ist geeignet, um über das beobachtete Verhalten Rückschlüsse auf soziale Kompetenzen zu ziehen. Ein wesentlicher Vorteil – im Vergleich zur Selbstbeschreibung – sind die wenig verzerrten Daten, die man über eine Verhaltensbeobachtung erhält. Gleichzeitig liegen diese noch recht nah an den interessierenden Kompetenzen (Kanning, 2009a). Die Beobachtung kann entweder durch das Individuum selbst (Selbstbeobachtung) oder durch andere Personen (Fremdbeobachtung) durchgeführt werden. Beide können in natürlichen oder in künstlich geschaffenen Settings stattfinden. Insbesondere die Formen der künstlichen Fremdbeobachtung finden im organisationspsychologischen Kontext häufig Anwendung, bspw. bei Simulationsverfahren wie Rollenspiele oder Präsentationsaufgaben in Assessment-Centern. Es existieren durchaus auch standardisierte Verfahren zur Verhaltensbeobachtung, die die Validität von Assessment-Centern erhöhen können. Ein Beispiel hierfür ist das Kasseler Kompetenz Raster (KKR) von Kauffeld (2000). Unter den damit gemessenen Handlungskompetenzen sind auch Skalen für die Erfassung von sozialer Kompetenz verfügbar, wobei sich diese auf Sozialverhalten beziehen.

Die Verhaltensbeschreibung erschließt Daten aus der Retrospektive. Auch bei dieser Art von Verfahren kann auf eine eigene

(Selbstbeschreibung) und eine fremde (Fremdbeschreibung) Perspektive zurückgegriffen werden. Ein Vorteil der Verhaltensbeschreibung ist die Ökonomie der Datenerhebung (Kanning, 2009a). In Unternehmen kommen Verhaltensbeschreibungen meist in Interviews zum Einsatz, etwa bei der Rekrutierung. Bei der Selbstbeschreibung wird die einzustellende Person befragt, bei einer Fremdbeschreibung bittet man Dritte um Auskunft zu der Person, zum Beispiel Vorgesetzte. In einem standardisierten oder teilstandardisierten Interview können Aufforderungen zur Verhaltensbeschreibungen untergebracht werden, zum Beispiel die Schilderung einer schwierigen Kundensituation in der Vergangenheit (Schuler, 2014). Im deutschsprachigen Raum gibt es auch zahlreiche standardisierte Messinstrumente, die für die Diagnose von sozialen Kompetenzen eingesetzt werden können. Bekannt ist das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) von Hossiep und Paschen (2003) oder das Inventar berufsbezogener Einstellungen und Selbsteinschätzungen (IBES) von Marcus (2006). Dabei werden auch Dimensionen wie Teamorientierung, Durchsetzungsstärke und Konfliktmeidung berücksichtigt.

Besondere Erwähnung verdient das Inventar sozialer Kompetenzen (ISK) von Kanning (2009b). Dieses psychometrische Verfahren baut auf dem von Kanning entwickelten Modell sozialer Kompetenzen auf (vgl. Kapitel 2.1.1) und konzentriert sich ausschließlich auf die Erfassung eben dieser. Dabei werden auch die Qualitätsstandards der Personalauswahl nach DIN 33430 eingehalten (Scherp, 2010). Laut dem Autor lasse sich das ISK „als Screeningverfahren zur Vorauswahl größerer Bewerberpopulationen einsetzen oder kann im Rahmen einer Bedarfsanalyse zur Personalentwicklung Verwendung finden“ (Kanning, 2009b, S. 12). Dank seiner breiten Aufstellung und seiner Kontextunabhängigkeit ist das ISK nicht nur auf konkrete berufliche oder private Situationen beschränkt, sondern könne vielmehr wie ein Persönlichkeitstest eingesetzt werden (Kanning, 2009b).

Das ISK existiert in einer langen Fassung mit 108 Items und in einer kurzen Version (ISK-K) mit 33 Items, die Reliabilitäten (Cronbachs Alpha) liegen zwischen .69 und .90 bzw. .69 und .75 (Kanning, 2009a). Abgeleitet vom ISK-K wurde das ISK-360°, welches sowohl eine Komponente der Selbstbeschreibung (ISK-360°-S) als auch eine der Fremdbeschreibung (ISK-360°-F), mit jeweils 32 Items, umfasst (Glitsch, 2015). Dies ermöglicht eine sinnvolle Anwendung in Bereichen, in denen vor allem der Abgleich zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung wertvoll ist, so zum Beispiel in der Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung, im Coaching und in der Teamentwicklung (Glitsch, 2015). Gemäß dem Autor des ISK existiert im deutschsprachigen Raum kein anderes „vergleichbar umfassend angelegtes Verfahren zur Selbstbeschreibung sozialer Kompetenzen“ (Kanning, 2009a, S. 89). Das ISK basiert auf 17 Skalen, den sog. Primärfaktoren, die faktorenanalytisch nach vier abstrakteren sozialen Kompetenzen, den sog. Sekundärfaktoren, gruppiert sind. Die Faktoren sind in Tabelle 3 näher beschrieben.

Das ISK ist ein breit angelegtes Verfahren für die Messung von sozialen Kompetenzen mit vielen Anwendungsmöglichkeiten. Es gilt jedoch zu berücksichtigen, dass die Stabilität des Modells sozialer Kompetenzen nach Kanning weiterhin der Prüfung bedarf. Dennoch kann das ISK in der Praxis gut für die Ableitung zusätzlicher Informationen, etwa in der Personalauswahl, eingesetzt werden, um mit den Ergebnissen aus dem ISK das Gesamtbild eines Individuums anzureichern (Scherp, 2010).

Wie oben bereits angedeutet, sollte ohnehin in der Personaldiagnostik – was auch für die Messung von sozialen Kompetenzen gilt – eine Kombination aus Methoden und Beurteilungsperspektiven angestrebt werden (Germ & Mandl, 2013; Schuler, 2014). Denn trotz der guten Ökonomie, der Nähe an den interessierenden sozialen Kompetenzen und der Verfügbarkeit von nützlichen standardisierten Instrumenten, ist beim Einsatz der Verhaltensbeschreibung oder -beobachtung stets zu beachten, dass sie

vielen Einflussvariablen ausgesetzt sein können, bspw. der selektiven Wahrnehmung oder Stereotypen (Kanning, 2009a). Wobei sozial erwünschtes Antwortverhalten auch als eine soziale Kompetenz interpretiert werden könnte (Kanning, 2009b).

Tabelle 3. *Primär- und Sekundärfaktoren des ISK nach Kanning (2009b).*

Sekundärfaktoren	Primärfaktoren	Beschreibung
Soziale Orientierung (SO)	Prosozialität (PS)	Ausmaß, in dem sich ein Individuum aktiv für andere engagiert und ihnen hilft.
	Perspektivenübernahme (PÜ)	Fähigkeit und Bereitschaft, sich in andere hineinzudenken.
	Wertpluralismus (WP)	Toleranz gegenüber den Meinungen anderer.
	Kompromissbereitschaft (KO)	Konfliktverhalten, das Raum für die Interessen der Gegenseite gibt.
	Zuhören (ZU)	Zuhören zur optimalen Abstimmung des eigenen Verhaltens auf das Gegenüber.
Offensivität (OF)	Durchsetzungsfähigkeit (DF)	Fähigkeit zur Verwirklichung der eigenen Interessen entgegen den abweichenden Positionen anderer.
	Konfliktbereitschaft (KB)	Bereitschaft, sich Konflikten zu stellen, statt sie passiv auszusitzen.
	Extraversion (EX)	Orientierung nach außen; aktives Zugehen auf andere.
	Entscheidungsfreudigkeit (EF)	Fähigkeit zur selbstständigen Auswahl aus einer Vielzahl von Verhaltensoptionen.
Selbststeuerung (SE)	Selbstkontrolle (SK)	Fähigkeit zur bewussten Steuerung des eigenen Verhaltens, auch in belastenden Situationen.
	Emotionale Stabilität (ES)	Abwesenheit von Stimmungsschwankungen.

	Handlungs- flexibilität (HF)	Fähigkeit zur situations- und adressatenspezifischen Steuerung des Handelns.
	Internalität (IN)	Ausmaß, in dem sich ein Individuum selbst als Ursache von Ereignissen und Konsequenzen betrachtet.
Reflexibilität (RE)	Selbstdarstellung (SD)	Fähigkeit, bei anderen einen gewünschten Eindruck zu hinterlassen.
	Direkte Selbst- aufmerksamkeit (DS)	Fähigkeit zur Reflexion des eigenen Verhaltens während der Interaktion.
	Indirekte Selbst- aufmerksamkeit (IS)	Fähigkeit zur Reflexion des eigenen Verhaltens über die Reaktionen des Gegenübers.
	Personen- wahrnehmung (PW)	Direkte Einschätzung des Gegenübers entsprechend seiner / ihrer Bedürfnisse und Verhaltensweisen.

2.1.3 Relevanz für die Management-Diagnostik

Der Begriff der Management-Diagnostik wurde von Sarges (2013c) und seinem gleichnamigen Buch geprägt. Allgemein ist das Ziel guter Führung, dass die Führungskraft zusammen mit ihren Mitarbeitenden die vorgegebenen Unternehmensziele erreicht. Welche Merkmale der Führungskraft und welche externen Variablen genau zu diesem Erfolg beitragen, ist aber nur schwer zu bestimmen (Winkler, Dörr & Klebl, 2017). Für die Messung von Kompetenzen definiert Erpenbeck (2017) vier Klassen, die sich auch auf die allgemeinen Grundkompetenzen von Führungskräften übertragen lassen: personale, aktivitäts- und umsetzungsorientierte, fachlich-methodische und schließlich sozial-kommunikative Kompetenzen. Doch es können nicht nur Kompetenzen innerhalb der Führungskraft eine Rolle für den Führungserfolg spielen, sondern auch die Persönlichkeit und die Führungsmotivation (Sarges,

2013a). Führungssysteme sind so komplex, dass eine Messung erschwert wird. Darüber hinaus stammen viele Studien der Führungsforschung aus den USA, sodass eine Übertragbarkeit auf andere Kulturkreise nur eingeschränkt vorgenommen werden kann (Winkler et al., 2017).

Führungskräfte begegnen besonders hohen und komplexen Anforderungen (Vincent-Höper, Daniels, Stein & Janneck, 2017). Es besteht ein gewisses Risiko, dass sie an den herausfordernden Aufgaben scheitern und schließlich selbst kündigen, degradiert oder entlassen werden. Das Risiko des Management-Derailments – dem Scheitern von Führungskräften – ließe sich minimieren, wenn die geforderten Management-Kompetenzen bekannt wären und korrekten Einsatz in der Management-Diagnostik fänden (Kanning, 2016, 2018). Doch aufgrund der komplexen Anforderungen an die Führung gibt es kein homogenes Anforderungsprofil für Managementfunktionen. Vielmehr muss ein solches Profil für jede spezifische Führungssituation der jeweiligen Funktion, Branche, Hierarchie etc. entwickelt und angepasst werden. Mit einer Anforderungsanalyse können dann die ausschlaggebenden Kompetenzen identifiziert und definiert werden. Die Durchführung einer Anforderungsanalyse ist für den zukünftigen Führungserfolg daher essenziell (Kanning, 2017a, 2018; Sarges, 2013b; Winkler et al., 2017). Ein zeitgemäßes Anforderungsprofil ist maßgeblich für die Auswahl von geeigneten Verfahren in der Management-Diagnostik (Jetter, 2017; Westhoff & Koch, 2013). Aus diesen Gründen wird die Anforderungsanalyse ein Instrument zur Beantwortung der Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit sein, konkret über die Critical Incidents Technique (CIT) nach Flanagan (1954). Es handelt sich um eine “universell einsetzbare Methode, die mit vertretbarem Aufwand zu hinreichend differenzierten Ergebnissen führt“ (Kanning, 2017b, S. 33).

Trotz der Wichtigkeit ist in der Praxis bei der Stellenbesetzung auf Führungsebene die Entwicklung von Anforderungsprofilen nicht die Regel. Laut Stephan und Westhoff (2002) führen nur 30 % der deutschen Unternehmen des Mittelstandes anspruchsvolle Anforderungsanalysen

durch, bevor sie ihre Führungspositionen besetzen. Sie fanden außerdem heraus, dass bei der Einstellung von Führungskräften nur 14 % der mittelständischen Firmen in Auswahlgesprächen auf detaillierte Interviewleitfäden zurückgreifen. Was weitere Diagnoseinstrumente in der Praxis betrifft, so werden auf Managementebene zwar teilweise Verfahren wie standardisierte Interviews und Assessment-Center eingesetzt, wenn Führungskräfte eingestellt oder weiterentwickelt werden sollen (Obermann, 2013). Doch diese bilden eher die Minderheit, auch ist an der Durchführungsobjektivität und der Validität zu zweifeln (Kanning, 2017a; Sarges, 2009; Schuler, Hell, Trapmann, Schaar & Boramir, 2007). Interessanterweise werden bei der Wahl und dem Einsatz von personaldiagnostischen Verfahren für Auszubildende größere Bemühungen angestellt als bei der Auswahl von Führungskräften (Jetter, 2017; Kanning, 2017a).

Die Management-Diagnostik stellt sich als ein sehr anspruchsvolles und komplexes Feld dar. Dennoch sind Bestrebungen hinsichtlich der Feststellung sozialer Kompetenzen bei Führungskräften sinnvoll. Ein großer Anteil der Führungsaufgabe besteht in der Interaktion und Kommunikation mit anderen Menschen, u. a. in Form von Verhandlungen und Besprechungen, wofür „soziale Kompetenzen ein wichtiges Werkzeug der Einflussnahme“ sind (Rosenstiel & Kaschube, 2014a; Winkler et al., 2017, S. 54). Soziale Kompetenzen sind ein wichtiger Baustein erfolgreicher Führung (Germ & Mandl, 2013; Rosenstiel & Kaschube, 2014a). Walter und Kanning (2003) fanden zudem heraus, dass ein Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen sozialen Kompetenz von Führungskräften und der Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeitenden besteht. Kompetenzdefizite in diesem Bereich, wie mangelnde Selbstbeherrschung, Pedanterie und geringe Kontaktbereitschaft, sind eher mitverantwortlich für Managementversagen (Wunderer & Dick, 2002).

Soziale Kompetenzen und sozial kompetentes Verhalten lassen sich auf das Rahmenmodell der Führung nach Rosenstiel und Kaschube

(2014b) übertragen (vgl. Abbildung 2). Demnach ist die soziale Kompetenz von Führungskräften die Grundlage für ein sozial kompetentes Führungsverhalten, was zur Erreichung des Managementziels beiträgt (Germ & Mandl, 2013).

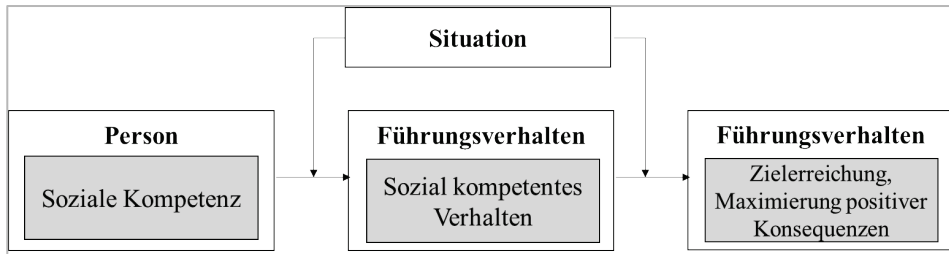


Abbildung 2. Rahmenmodell der Führung unter der Perspektive sozialer Kompetenz (eigene Darstellung nach Germ & Mandl, 2013, S. 453).

Insgesamt ist soziale Kompetenz ein wichtiger Untersuchungsgegenstand der Management-Diagnostik, der als ein Faktor für die Vorhersage der Eignung, und damit auch des Erfolgs, von Führungskräften gilt.

2.2 Topsharing als partnerschaftliches Führungskonzept

Kapitel 2.2 beleuchtet das Führungskonzept des Topsharings. Kapitel 2.2.1 bietet einen Überblick über die allgemeine Definition von Topsharing. In Kapitel 2.2.2 wird auf die Verbreitung des Modells Topsharing in Deutschland eingegangen. Darüber hinaus findet in Kapitel 2.2.3 eine Einordnung von Topsharing in den aktuellen Stand der Forschung statt, speziell in Bezug auf die in Kapitel 2.1 erörterten sozialen Kompetenzen und die Management-Diagnostik.

2.2.1 Begriffsbestimmung Topsharing

Der Begriff Topsharing wurde von Julia Kuark (2002) in der Schweiz geprägt und findet in der aktuellen Forschung, als auch in der Praxis, zunehmende Erwähnung. Es handelt sich um ein Führungsmodell, bei dem sich zwei oder mehr Führungskräfte partnerschaftlich eine

Führungsposition im Sinne des Jobsharings teilen. Das Arbeitsmodell Jobsharing stammt aus den USA und wurde in den 1970er Jahren bekannt. Dabei wird eine Vollzeitstelle auf zwei Teilzeitmitarbeitende aufgeteilt. Sie erbringen gemeinsam die Arbeitsleistung und Arbeitszeit, die dem erforderlichen Umfang einer vollen Stelle entspricht (Olmsted, 1979).

In Deutschland ist Jobsharing als Arbeitsplatzteilung seit 2001 im Arbeitsrecht mit dem § 13 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG) verankert. Demnach können mehrere Arbeitnehmer*innen mit dem Unternehmen vereinbaren, sich die Arbeitszeit und den Arbeitsplatz zu teilen, wobei sie zur wechselseitigen Vertretung verpflichtet sind (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2016). Eine Teilzeitbeschäftigung liegt laut TzBfG vor, wenn die regelmäßige Arbeitszeit pro Woche kürzer ist als bei vergleichbaren vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmern. In der Literatur gibt es zu der genauen Wochenstundenzahl keine einheitliche Aussage, da Vollzeitarbeit nicht überall gleich festgelegt ist. So wird teilweise die Wochenarbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten mit unter 30 Stunden (Stuth & Hipp, 2017) oder einer reduzierten Arbeitszeit von 80 % beschrieben, auch genannt „Vollzeit light“ (Mogler, 2013).

Topsharing entspricht dem Jobsharing auf Führungsebene. Es gibt zahlreiche Konzepte, die dem Topsharing sehr ähnlich sind und in der Literatur synonym verwendet werden. Dazu zählen unter anderem Co-Leitung (Ellwart, Russel & Blanke, 2016), formale Doppelspitzen (Schreyögg, 2005) und Jobsharing bei Führungskräften (Ley, 1993). Im weiteren Sinne können diese Modelle auch als eine Unterart von Shared Leadership bzw. geteilter Führung angesehen werden (Bolden, 2011; Ellwart et al., 2016). Alles in allem handelt es sich um Arbeitsmodelle, bei denen die Führungsverantwortung auf zwei oder mehrere Personen verteilt wird. Allen Konzepten gemeinsam ist die Betrachtung des Modells als eine Art der Führungsstruktur, nicht als einen eigenständigen Führungsstil (Werther, 2016).

Die vorliegende Studie konzentriert sich auf Topsharing, das von den Merkmalen und Voraussetzungen her dem Konzept der Co-Leitung nach Ellwart et al. (2016) am nächsten ist. Zwei Führungskräfte sind jeweils in Teilzeit gemeinsam für eine vollzeitnahe Führungsposition verantwortlich (Kuark & Wyss, 2016). Wenngleich im Topsharing die Möglichkeit besteht, die Führungsverantwortung auf mehr als nur zwei Personen zu verteilen, konzentriert sich diese Studie auf Führungsduos bestehend aus zwei Führungskräften, in Anlehnung an das Konzept nach Ellwart et al. (2016). In dieser Arbeit wird der von Kuark (2002) geprägte Begriff Topsharing verwendet, alternativ auch die neutralen Begriffe Tandemführung oder, bezogen auf die Personen im Topsharing, Führungsstandems.

Besonders hervorzuheben ist die gleichberechtigte Arbeit zwischen beiden Mitgliedern im Topsharing (Schreyögg, 2005). Es ist nicht eine Person der anderen unterstellt, wie es etwa bei vielen Doppelspitzen der Fall ist, sondern beide teilen sich auf derselben Hierarchiestufe gleichberechtigt eine Führungsposition und die damit einhergehende Verantwortung. So liegt auch eine klare Abgrenzung zum klassischen Stellvertretermodell vor, denn die formale Leitung bleibt beim Topsharing nicht einzig bei einer Person und wird bei Gelegenheit nicht an eine Stellvertretung delegiert (Ellwart et al., 2016).

Voraussetzung für Topsharing, wie auch beim klassischen Jobsharing, ist die Teilbarkeit von Aufgaben, in diesem Fall von Führungsfunktionen (Baillod, 2002; Domsch, Kleiminger, Ladwig & Strasse, 1998; Kuark, 2002). Anders als im Jobsharing, wo eine Abstimmung zwischen den Beteiligten nicht unbedingt notwendig ist, liegt beim Topsharing der Fokus auf der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen beiden Führungskräften, da gemeinsam Verantwortung getragen und Entscheidungen getroffen werden. Aus diesem Grund ist es für die zeitliche Aufteilung der Arbeit im Topsharing zwar nicht unbedingt notwendig, aber zumindest empfehlenswert, dass es in der wöchentlichen Teilzeitarbeit Überlappungen gibt, um eine Abstimmung zu ermöglichen

(Katterbach & Stöver, 2019). Bei Topsharing-Mitgliedern ist jeweils eine Arbeitszeit von 50 % bis 75 % einer Vollzeitstelle üblich (Abrell, 2015). Die gemeinsame Arbeitszeit als Tandem kann 100 % überschreiten (Ellwart et al., 2016).

Für die Umsetzung des Topsharings gibt es zahlreiche Möglichkeiten der inhaltlichen und zeitlichen Teilung der Arbeitsaufgaben. Diese richten sich nach dem Aufgabenkatalog des Unternehmensbereiches. Je nach Anforderungen und vorhandenen Rahmenbedingungen kann zwischen Jobpairing oder Jobsplitting gewählt werden. Beim Jobpairing werden Führungsaufgaben gemeinsam übernommen, beim Jobsplitting gibt es eine komplementäre Aufteilung nach inhaltlichen Aspekten. Eine Kombination beider Ansätze ist ebenfalls möglich (Baillod, 2001; Ellwart et al., 2016; Kuark, 2002). Darüber hinaus werden Aufgaben und Informationen geteilt und gemeinsame Ziele und Werte angestrebt (Ellwart et al., 2016; Katterbach & Stöver, 2019; Kuark & Wyss, 2016). Das Hauptaugenmerk liegt weniger auf der Aufteilung von Arbeitszeit, sondern es geht vielmehr um die Bestimmung inhaltlicher Verantwortung basierend auf Erfahrungen und Kompetenzen der Personen in diesem Führungsmodell (Kuark & Wyss, 2016).

Führung im Tandem bietet zahlreiche Vorteile: Beispielsweise wird eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben ermöglicht, gleichzeitig werden einige der mit Teilzeitführung assoziierten Nachteile durch die abwechselnde Präsenz und die erhöhte Erreichbarkeit der Topsharing-Mitglieder relativiert (Himmen, 2019; Vincent-Höper et al., 2017). Es gibt bessere Stellvertretungsmöglichkeiten bei Ausfällen wie Krankheit und Urlaub und die Produktivität und Leistungsfähigkeit werden gesteigert (Abrell, 2015; Kuark, 2002; Vincent-Höper et al., 2017; Werther, 2016). Darüber hinaus lernen die Führenden „on the job“ voneinander und können sich so weiterentwickeln. Durch gemeinsame Reflexion wird die Innovations- und Problemlösungsfähigkeit verbessert und sie haben aufgrund der reduzierten wöchentlichen Arbeitszeit bessere Möglichkeiten der Stressbewältigung. Die Geführten profitieren von den

ergänzenden Sichtweisen der Doppelspitze (Abrell, 2015). Auch für Unternehmen ist Topsharing vorteilhaft. Angebote zu flexiblen Arbeitsmodellen machen Arbeitgeber attraktiv für den Bewerbermarkt (Amstutz & Jochem, 2014; Bessing et al., 2017; Kuark, 2002). Sie haben mit Topsharing unter anderem die Möglichkeit, Führungskräfte zu binden und so wichtiges Expertenwissen und Erfahrungsschatz im Unternehmen zu halten. Außerdem kann Topsharing einen Beitrag zum Wertewandel in der Organisation leisten, hinsichtlich der Führungs- und Unternehmenskultur, als auch der Förderung von Chancengleichheit zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften (Amstutz & Jochem, 2014; Bessing et al., 2017; Werther, 2016). Demgegenüber stehen gewisse Vorbehalte hinsichtlich der Einführung und Umsetzung von Topsharing, sowohl für Unternehmen als auch für die Topsharing-Mitglieder (vgl. Tabelle 4).

Insbesondere den Argumenten, dass im Topsharing die Persönlichkeiten nicht zueinander passen und mögliche Konkurrenzen und Konflikte auftreten könnten (Ellwart et al., 2016), sollte mit einer passenden Führungskräfteauswahl und gutem (Zweier-) Teambuilding begegnet werden (Vincent-Höper et al., 2017). Der Aspekt der geeigneten Auswahl und Führungskräfteentwicklung im Topsharing ist zentraler Gegenstand der vorliegenden Arbeit.

Tabelle 4. *Beispiele der Vor- und Nachteile von Topsharing aus Sicht von Unternehmen und Topsharing-Mitgliedern.*

Vorteile	
Unternehmen	Topsharing-Mitglieder
- Höhere Arbeitgeberattraktivität ^{b, c, g}	- Höhere Leistungsfähigkeit ^j
- Mitarbeiterbindung/-loyalität bzw. geringere Fluktuation ^{b, c, d}	- Innovativere Entscheidungsfindung und bessere Bewältigung von Herausforderungen durch komplementäres Wissen und Fähigkeiten ^{a, e, k}
- Höhere Produktivität und reduzierte Ausfälle durch verbesserte Stellvertretungsmöglichkeiten ^{a, b, c, g, k}	- Kontinuierliche Qualitätskontrolle durch gemeinsame Lern- und Reflexionsmöglichkeiten ^{a, e, g, k}
- Motivationssteigerung ^{b, c, g}	- Differenzierte Perspektiven bei Konflikten und Eskalationen ^k
- Wissenserhaltung ^b	- Aufhebung von Nachteilen klassischer Teilzeitführung durch breiter abgedeckte Präsenzzeiten ^f
- Wandel der Führungs- und Unternehmenskultur ^{b, c, k}	- Förderung von Sozialkompetenzen ^g
- Förderung der Chancengleichheit durch bessere Gleichstellung von Frauen und Männern ^{b, c, g}	- Besseres Stressmanagement ^e
- Umgang mit demografischen Veränderungen ^e	- Verbesserte Lebensqualität / Work-Life-Balance / Vereinbarkeit von Beruf und Familie ^{c, d, g, j}
- Besserer Umgang mit Komplexität ^k	- Bessere körperliche und emotionale Gesundheit ^{c, j}

Nachteile

Unternehmen	Topsharing-Mitglieder
<ul style="list-style-type: none"> - Höhere Kosten für zwei Führungskräfte ^{b, c, g} - Umgestaltung von Arbeitsabläufen ^g - Erhöhter Abstimmungsbedarf und potenzieller Informationsverlust ^g 	<ul style="list-style-type: none"> - Erhöhte Abhängigkeit voneinander ^g - Erhöhter Kommunikations- und Abstimmungsaufwand ^{c, g} - Risiko von Informationsverlusten ^e - Mögliches Konkurrenzverhalten ^{c, e, j} - Konfliktpotenzial ^e - Weniger Profilierungsmöglichkeiten ^g - Verminderte Aufstiegsmöglichkeiten durch Teilzeitarbeit ^{h, i} - Risiko von nicht zusammenpassenden Persönlichkeiten / Kompatibilitätsprobleme ^{b, e}

Anmerkung. ^a(Abrell, 2015). ^b(Amstutz & Jochem, 2014). ^c(Bessing et al., 2016). ^d(Daniels, 2011). ^e(Ellwart et al., 2016). ^f(Himmen, 2019). ^g(Kuark, 2002). ^h(Müller, 2001). ⁱ(Szebel-Habig & Kaps, 2016). ^j(Vincent-Höper et al., 2017). ^k(Werther, 2016).

2.2.2 Verbreitung von Topsharing

Bevor das Führungsmodell Topsharing Einzug in der deutschen Forschungslandschaft hielt, fand es große Beachtung in der Schweiz. Forscher wie Baillod (2001, 2002), Kuark (2002), Amstutz und Jochem (2014) und Kuark und Wyss (2016) widmeten sich dem Topsharing auf dem Schweizer Arbeitsmarkt, wo das Konzept bereits eine gewisse Verbreitung erreicht hat.

In den aktuellen Medien sind derzeit zahlreiche Beiträge und Artikel zu Topsharing in Deutschland, auch unter Co-Leadership und Führungstandems, zu finden. Große wie kleine Unternehmen berichten über die Einführung, Förderung und Umsetzung von Topsharing. In den letzten Jahren wurden in Berlin Startups wie Tandemploy gegründet, die sich auf die Unterstützung von Unternehmen zum Thema Jobsharing auf allen Ebenen spezialisieren (Handelsblatt, 2019). Topsharing wird als Lösung für die moderne und zeitgemäße Führungsarbeit in der immer komplexeren Arbeitswelt angepriesen (Collard & Schnitzler, 2018). Durch die zunehmende Aufmerksamkeit der Medien für Topsharing entsteht der Anschein, dass das Thema sehr gefragt ist und einen Nerv der Zeit getroffen hat. Die tatsächliche praktische Umsetzung und Verbreitung von Topsharing in Unternehmen zeigt jedoch ein anderes Bild.

Etliche Studien, sowohl qualitative als auch quantitative, beschäftigen sich mit dem Interesse an und der Verbreitung von flexiblen Arbeitsmodellen für Führungskräfte. Wenngleich der Anteil aller Beschäftigten in Deutschland, die in Teilzeit arbeiten, im Jahre 2017 innerhalb von zehn Jahren von 10.24 % auf 14.25 % angestiegen ist (Destatis, 2019), bleibt der Anteil der Führungskräfte in Teilzeit niedrig (Domsch et al., 1998). Forscher sind sich einig, dass eine Diskrepanz zwischen der Attraktivität von flexibler Arbeit auf Managementebene, dem Angebot verschiedener Modelle durch Unternehmen und der tatsächlichen Nutzung durch Führungskräfte existiert (Bessing et al., 2016; Bessing et al., 2017; Himmen, 2019). Das Konzept Topsharing wird von Führungskräften zwar durchaus als attraktiv und interessant bewertet, dennoch ist ihnen zum Teil weder dieses Modell noch ein solches Angebot durch ihr Unternehmen bekannt (Himmen, 2019). Im Forschungs-Praxis-Projekt „Flexship“ aus dem Jahr 2016 wurden in einer quantitativen Erhebung 793 Führungskräfte in Deutschland befragt. Demnach bieten viele Unternehmen flexible Arbeitsmodelle, u. a. auch Jobsharing für Führungskräfte, an. Doch die Nutzung liegt weit unter dem Angebot. Im Falle von Topsharing ist der Studie nach bei 26.9 % aller Unternehmen

Jobsharing für Führungskräfte möglich bzw. bekannt. Doch lediglich 1.3 % der Befragten nehmen dieses Angebot wahr. Andere flexible Arbeitsmodelle werden häufiger in Anspruch genommen, bspw. Vertrauensarbeitszeit (65.5 %) und Homeoffice / Telearbeit (37.5 %). Das größte Angebot durch Unternehmen findet sich mit 82.1 % in der Teilzeitarbeit, diese wird zumindest von 14.9 % der befragten Studienteilnehmer*innen beansprucht (Bessing et al., 2016).

Die geringe Nutzung von Topsharing kann auf die Nachteile zurückzuführen sein, die Führungskräfte bei diesem Führungsmodell antizipieren und im Allgemeinen mit Führung in Teilzeit in Verbindung bringen (Himmen, 2019; Kuark, 2002). Einige dieser Barrieren wurden bereits in Kapitel 2.2.1 als Nachteile für Topsharing-Mitglieder erörtert. Weitere Vorbehalte beziehen sich auf organisationale Gesichtspunkte. So sind etwa mangelnde Regeln, Strukturen und Prozesse im Unternehmen hinderlich. Auch eine Unternehmenskultur, in der Führungsverständnis mit Hierarchie, Kontrolle und ständiger Anwesenheit gleichgesetzt wird, ist einem Wertewandel und damit einer Entscheidung für das Topsharing wenig förderlich (Baillod, 2001; Bessing et al., 2017; Broel, 2014; Domsch et al., 1998; Ellwart et al., 2016; Himmen, 2019; Kuark, 2002).

2.2.3 Stand der Forschung

Topsharing ist ein noch relativ junges Konzept, so widmet sich die bisherige Forschung grundlegenden Themen wie einer konkreten Definition, der Machbarkeit, den Voraussetzungen und der Umsetzung von Topsharing. Aufgrund der hohen Spezifität, der individuellen Anwendungsfälle und den damit geringen Vergleichsmöglichkeiten, wurde Topsharing bisher eher in qualitativen Einzelstudien wie die von Denis, Langley und Sergi (2012) untersucht. Weitere qualitative Untersuchungen wurden von Forschern wie Domsch et al. (1998) und Vincent-Höper et al. (2017) angestrebt. Broel (2014) nähert sich dem Thema mit einer Kombination aus qualitativer und quantitativer Forschung. Überdies sind auch rein quantitative Studien aus der Schweiz

und aus Deutschland bekannt (Amstutz & Jochem, 2014; Himmen, 2019), welche jedoch die Minderheit bilden.

Als Unterform von dem vergleichsweise ausführlich untersuchten Konzept Shared Leadership bzw. geteilte Führung, unter anderem durch Heenan und Bennis (1999), wird Topsharing von Ellwart et al. (2016) konkreter definiert. Dabei wird, anders als in vielen vorangegangenen Konzepten, die gleichberechtigte Leitung in einem Teilzeitmodell hervorgehoben. Im Zuge der allgemeinen Definition werden in der Forschung auch die vielen Chancen als auch Risiken und Barrieren von Topsharing thematisiert (vgl. Kapitel 2.2.1).

Des Weiteren sind die Rahmenbedingungen für die Umsetzbarkeit von Topsharing Hauptgegenstand bisheriger Untersuchungen. Baillod (1993, 2001) eruierte die Voraussetzungen, die Teilzeitführung im Tandem fördern. Der Schwerpunkt liegt auf der Teilbarkeit von Führungsaufgaben, gestützt auf den Ergebnissen von Domsch et al. (1998), die später auch von Kuark (2002) und Ellwart et al. (2016) aufgegriffen wurden. Die Möglichkeit einer flexiblen Kombination aus Jobpairing und Jobsplitting trägt zum heutigen Verständnis von Topsharing bei. Nach der grundsätzlichen Machbarkeit folgt die Betrachtung der konkreten Voraussetzungen; in ihrer Studie leiten Vincent-Höper et al. (2017) insgesamt zwölf Voraussetzungen ab, die eine erfolgreiche Einführung von Topsharing in Unternehmen unterstützen. Auch Broel (2014) und Ellwart et al. (2016) beschäftigten sich mit Voraussetzungen für eine Implementierung von Topsharing, bspw. der Akzeptanz in der Organisation.

Bezüglich der konkreten Umsetzung nähert sich Kuark (2002) im Projekt „Topsharing“ mit einer praxisorientierten Sichtweise an. Sie entwickelt das arbeitsorganisatorische und prozessorientierte Topsharing-Modell, welches eine ideale Umsetzung von Topsharing beschreibt. Im Kern des Modells befinden sich die Prozessorientierung und die dialogische Kommunikation zwischen Topsharing-Mitgliedern. Später

kommt ein idealtypischer Verlauf der Einführung von Topsharing in vier Phasen hinzu, in der gemeinsame Führung im zirkulären Verlauf eingeführt und weiterentwickelt werden soll (Kuark & Wyss, 2016). Aufgrund dieser vorwiegend betriebswirtschaftlichen Betrachtung wird für die vorliegende Thesis zwar der von Kuark geprägte und derzeit populäre Begriff „Topsharing“ konsequent verwendet, aber die weitere Betrachtung bezieht sich inhaltlich auf trennschärfer definierte und wirtschaftspsychologisch abgeleitete Konzepte wie die der Co-Leitung von Ellwart et al. (2016). Hier werden Handlungsempfehlungen einerseits für Maßnahmen vor der Einführung, andererseits während der Umsetzung von Topsharing ausgesprochen.

Insgesamt beziehen sich die identifizierten Voraussetzungen für Topsharing der oben genannten Studien vordergründig auf struktur- und organisationsbezogene Aspekte, wie die zeitliche und inhaltliche Arbeitsteilung oder eine entsprechende Unternehmenskultur. Doch es sind die personenbedingten Faktoren, die maßgeblich zum Gelingen von Topsharing beitragen (Abrell, 2015). Auch Daniels (2011) und Kuark und Wyss (2016) postulieren, dass die persönliche Passung beider Topsharing-Mitglieder zueinander ein Erfolgsfaktor sei.

In der Literatur ist eine Vielzahl an personenbedingten Eigenschaften vertreten, über die Mitglieder eines Führungstandems idealerweise verfügen sollten. So sind bspw. gemeinsame Werte (Daniels, 2011; Ellwart et al., 2016; Werther, 2016), Team- und Kooperationsfähigkeit (Abrell, 2015; Stamatiadis, 2002; Vincent-Höper et al., 2017; von Au, 2017) und ausgeprägtes Kommunikationsvermögen (Abrell, 2015; Daniels, 2011; Kuark, 2002; Mogler, 2013) wichtige Eigenschaften, die Topsharing-Mitglieder besitzen sollten (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5. *Beiträge in der Literatur zu erfolgskritischen, personenbedingten Eigenschaften im Topsharing.*

Personenbedingte Eigenschaften	Literaturbeiträge
Ähnlich ausgeprägte(s) Engagement / Commitment / Motivation	Abrell (2015); Daniels (2011); Werther (2016)
Ähnliches Führungsverständnis	Ellwart et al. (2016); Mogler (2013)
Delegationsbereitschaft	Baillod (2002); Ellwart et al. (2016); Kuark und Wyss (2016)
Entscheidungsstärke	Daniels (2011)
Gegenseitige Akzeptanz	Abrell (2015); Vincent-Höper et al. (2017)
Gegenseitiges Vertrauen	Daniels (2011); Katterbach und Stöver (2019); Vincent-Höper et al. (2017); Werther (2014)
Gemeinsame Werte	Daniels (2011); Ellwart et al. (2016); Werther (2016)
Konfliktfähigkeit	Stamatiadis (2002); Werther (2016)
Kommunikationsfähigkeit	Abrell (2015); Daniels (2011); Kuark (2002); Mogler (2013)
Planungs- und Organisationsgeschick	Bauernfeind, Pröbl und Warkus (2017); Stamatiadis (2002); Vincent-Höper et al. (2017)
Team- und Kooperationsfähigkeit	Abrell (2015); Daniels (2011); Ellwart et al. (2016); Stamatiadis (2002); Vincent-Höper et al. (2017); von Au (2016)

Auffallend ist jedoch, dass diese Eigenschaften meist nur am Rande erwähnt und als nahezu selbstverständlich dargestellt werden, ohne Bezug auf die konkrete Herleitung dieser Aussagen. Vincent-Höper et al. (2017) zum Beispiel erklären zwar ihre Schlussfolgerungen hinsichtlich personenbedingter Eigenschaften, nämlich über eine qualitative

Interviewstudie mit Führungskräften, die sich zum Zeitpunkt der Befragungen allerdings nicht im Topsharing befanden. Doch diese persönlichen Voraussetzungen stellen nur einen Bruchteil ihrer gesamten Ergebnisse dar, die sich auf alle Arten von Voraussetzungen und Auswirkungen von Topsharing beziehen.

Gerade weil laut Abrell (2015) Einzelkämpfer nicht für Topsharing geeignet sind, gilt ein besonderes Interesse den sozialen Kompetenzen von Führungskräften im Topsharing. Mit Bezug auf die Erkenntnisse aus Kapitel 2.1 dieser Arbeit, können einige der in Tabelle 5 aufgeführten erfolgskritischen, personenbedingten Eigenschaften als soziale Kompetenzen verstanden werden, da sich diese auf das gezielte Verhalten in der direkten Interaktion mit anderen Menschen beziehen. Dazu zählen Entscheidungsstärke, gegenseitige Akzeptanz, gegenseitiges Vertrauen, Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit, als auch Team- und Kooperationsfähigkeit. Eigenschaften wie ähnliches Führungsverständnis, gemeinsame Werte und Organisationsgeschick liegen zwar in der Person und werden als erfolgskritisch für Topsharing angesehen, weisen jedoch keinen konkreten Verhaltensbezug im sozialen Kontext auf.

Die oben genannten sozialen Kompetenzen können teilweise den Dimensionen sozialer Kompetenzen und an einigen Stellen auch dem ISK nach Kanning (2009b) zugeordnet werden (vgl. Tabelle 6). Doch Kanning's Modell deckt nicht alle gefundenen sozialen Kompetenzen ab. Team- und Kooperationsfähigkeit sind recht allgemeine Begriffe, die auch in der Literatur sehr breit aufgefasst werden. Im beruflichen Kontext kann Kooperationsfähigkeit als Fähigkeit und Bereitschaft abgeleitet werden, mit anderen Menschen zu arbeiten (Fleckenstein, Jankuhn, Meiering & Scholz, 2015). Dies beinhaltet bereits die Voraussetzung, dass Interaktionspartner*innen vorhanden sind, auf die sich eine Zusammenarbeit beziehen kann, daher kann Kooperationsfähigkeit als eine soziale Kompetenz verstanden werden. Dazu gehören laut Müller (1990, zitiert nach Oelsnitz & Graf, 2006, S. 89) auch psychologische Bedingungen wie Informationsbereitschaft, der Wille zu gemeinsamen

Lösungen, aber auch Vertrauen, was das für Topsharing wichtige gegenseitige Vertrauen widerspiegelt. Teamfähigkeit vereint nach Schuler und Barthelme (1995) Kommunikations-, Kooperations- und Konfliktfähigkeit, sie kann also als ein Oberbegriff für eben diese Dimensionen der sozialen Kompetenzen gesehen werden.

Tabelle 6. *Zuordnung von erfolgskritischen, personenbedingten Eigenschaften im Topsharing zu den Dimensionen sozialer Kompetenzen und dem ISK nach Kanning (2009b).*

Personenbedingte Eigenschaften	Dimensionen sozialer Kompetenzen	Dimensionen im ISK
Entscheidungsstärke	- Entscheidungs-freudigkeit	- Entscheidungs-freudigkeit
Gegenseitige Akzeptanz	- Perspektivenübernahme - Wertpluralismus	- Perspektivenübernahme - Wertpluralismus
Konfliktfähigkeit	- Extraversion - Handlungsflexibilität - Konfliktverhalten - Konfliktbereitschaft - Eigene Interessen berücksichtigen - Interessen anderer berücksichtigen	- Extraversion - Handlungsflexibilität - Kompromissbereitschaft - Konfliktbereitschaft
Kommunikationsfähigkeit	- Extraversion - Handlungsflexibilität - Kommunikationsstil - Unterstützung einfordern - Unterstützung gewähren - Einflussnahme - Expressivität - Zuhören	- Extraversion - Handlungsflexibilität - Zuhören

Betrachtet man die Dimensionen des ISK, so fällt auf, dass sich die personenbedingten Eigenschaften vorwiegend den Sekundärfaktoren Soziale Orientierung (Perspektivenübernahme, Wertepluralismus, Kompromissbereitschaft, Zuhören), Offensivität (Konfliktbereitschaft, Extraversion, Entscheidungsfreudigkeit) und Selbststeuerung (Handlungsflexibilität) des ISK zuordnen lassen. Keine der gefundenen personenbedingten Eigenschaften können direkt auf den vierten Sekundärfaktor Reflexibilität übertragen werden. In der Literatur lassen sich also keine erfolgskritischen Eigenschaften für das Topsharing finden, die sich explizit auf das Ausmaß, in dem die Führungskraft sich und andere aktiv reflektiert, beziehen.

Inwieweit Unternehmen die personenbezogenen Eigenschaften, insbesondere die genannten sozialen Kompetenzen, in der Management-Diagnostik im Topsharing berücksichtigen, ist aus der Literatur nicht ersichtlich. Meist finden Topsharing-Mitglieder von sich aus zueinander und gehen proaktiv auf den Arbeitgeber zu (Abrell, 2015). Oft kommt eine Topsharing-Konstellation nicht zustande, weil die passenden Mitglieder nicht zueinander finden (Daniels, 2011). Die Wichtigkeit einer guten Auswahl im Topsharing behandeln Ellwart et al. (2016). Ihrer Empfehlung nach sollten dabei, abgesehen von den fachlichen Qualifikationen, auch die jeweiligen Einstellungen zu Topsharing berücksichtigt werden. Außerdem werden soziale Kompetenzen wie Teamfähigkeit als ein entscheidendes Auswahlkriterium angeführt. Sie empfehlen außerdem, wenn möglich, soziale Kompetenzen bei einem neuen Führungsteam über eine Erprobungsphase festzustellen. Ferner gibt es einen Artikel aus dem Jahr 2018, in dem erwähnt wird, wie in einem deutschen Konzern ein Topsharing-Paar bei der Einstellung gemeinsam ein Tandem-Assessment-Center durchlief. Im Auswahlverfahren wurden unter anderem das gemeinsame Führungsverständnis und das Entscheidungsverhalten untersucht. Weitere Informationen zur inhaltlichen Ausgestaltung des Assessment-Centers liegen jedoch nicht vor (Personalwirtschaft, 2018). In der Fachliteratur gibt es insgesamt keine weiteren Befunde zur Diagnostik

im Topsharing, was auf die bisher geringe Verbreitung des Führungskonzepts zurückzuführen sein kann. Somit existiert in diesem Bereich eine Forschungslücke, derer sich die vorliegende Arbeit annimmt.

3 Forschungsfragen

Die verfügbare wissenschaftliche Literatur legt die Vermutung nahe, dass die Forschung im Zusammenhang mit Topsharing noch Lücken aufweist: Zum einen gibt es bislang keine publizierten Studien ausschließlich darüber, welche sozialen Kompetenzen für Führungskräfte hilfreich oder gar unabdingbar sind, wenn sie im Topsharing-Modell arbeiten. In der Literatur ist zwar von sozialen Kompetenzen oder Fertigkeiten, die für die Zusammenarbeit im Topsharing förderlich sind, die Rede, doch bisher spielen sie eher eine untergeordnete Rolle. Hauptgegenstand bisheriger Forschungen sind vielmehr allgemeine Rahmenbedingungen für die Umsetzung und das Gelingen von Topsharing. Auch die gefundenen erfolgskritischen personenbedingten Eigenschaften im Topsharing, die teilweise auf die Faktoren sozialer Kompetenzen nach Kanning (2009b) übertragen werden können, decken nur einen Teil der bekannten Dimensionen sozialer Kompetenzen ab. Vor dem Hintergrund der in Kapitel 2.1.3 erörterten anspruchsvollen Führungsaufgaben und den damit verbundenen vielfältigen sozialen Interaktionen einer Führungskraft, stellt sich außerdem die Frage, inwieweit sich die Anforderungen an die sozialen Kompetenzen verändern, wenn sich eine Führungskraft in einem Topsharing-Modell befindet. Der Kreis der Akteure innerhalb der sozialen Interaktionen, einschließlich Mitarbeitenden, Vorgesetzten und anderen Stakeholdern, erweitert sich im Topsharing nämlich um eine weitere Führungskraft, die sich auf derselben Position auf gleicher Ebene befindet. Topsharing ist charakterisiert durch das Teilen einer Stelle, der Führungsaufgaben und der Führungsverantwortung, daher wird für den Erfolg der gemeinsamen Führung eine enge Zusammenarbeit mit einem anderen Topsharing-Mitglied vorausgesetzt. Aus diesem Grund verdienen soziale Kompetenzen in diesem Führungsmodell besondere Aufmerksamkeit.

Zum anderen gibt es nur wenige Daten darüber, ob Unternehmen standardisierte Verfahren einsetzen, wenn sie konkret Führungsstandems

einstellen oder sie weiterentwickeln. Geht man davon aus, dass sich bei Topsharing-Mitgliedern die Anforderungen an soziale Kompetenzen von denen einer einzelnen Führungskraft unterscheiden, so könnte angenommen werden, dass auch die Führungskräfteauswahl und -entwicklung für das Topsharing entsprechend angepasst sein sollten.

Der interessierende Phänomenbereich der vorliegenden Studie liegt demnach beim Topsharing in deutschen Unternehmen und dem damit assoziierten Stellenwert von sozialen Kompetenzen innerhalb der Tandemführungskräfte. Die erste Forschungsfrage lautet: Gibt es soziale Kompetenzen, die für die Zusammenarbeit von Führungskräften im Topsharing besonders erfolgskritisch sind? Darüber hinaus interessiert auch die Bedeutung sozialer Kompetenzen für die Management-Diagnostik, wenn Unternehmen Führungstandems einstellen und weiterentwickeln. So lautet die zweite Forschungsfrage dieser Arbeit: Wie werden in Unternehmen soziale Kompetenzen im Topsharing bei der Management-Diagnostik, insbesondere im Rahmen der Führungskräfteauswahl und Führungskräfteentwicklung, berücksichtigt?

Die Beantwortung der Forschungsfragen soll dazu dienen, Unternehmen Orientierungshilfen hinsichtlich ihrer Auswahl und Entwicklung von Führungskräften im Topsharing zur Verfügung zu stellen. Mit dem Verständnis von den erfolgskritischen sozialen Kompetenzen im Topsharing kann nicht nur ein passendes Anforderungsprofil für Mitglieder in Führungstandems abgeleitet werden. Langfristig soll es auch dazu beitragen, Topsharing erfolgreich in der Praxis umzusetzen. Wenn zwei Führungskräfte die richtigen sozialen Kompetenzen aufweisen und als Tandem erfolgreich miteinander arbeiten können, dann ist das tendenziell auch ihren Arbeitsergebnissen zuträglich, was wiederum für dieses Führungsmodell spricht. Vor allem mit Blick auf die bisher geringe Verbreitung von Topsharing in Deutschland ist es wichtig zu verstehen, was bereits gut funktioniert und welche Möglichkeiten es gibt, bestmögliche Grundvoraussetzungen dafür zu schaffen.

4 Methode

Das vorliegende Kapitel gibt einen Überblick über das methodische Vorgehen in dieser Studie. Kapitel 4.1 stellt das allgemeine Untersuchungsdesign vor, während Kapitel 4.2 die Stichprobe genauer beschreibt. Untersuchungsmaterialien werden in Kapitel 4.3 vorgestellt. Wie die tatsächliche Untersuchung durchgeführt wurde, ist Gegenstand von Kapitel 4.4.

4.1 Untersuchungsdesign

Für die Beantwortung der Forschungsfragen wurde ein qualitativer Forschungsansatz verfolgt, um eine umfassende Gegenstandsbeschreibung des noch wenig erforschten Feldes der sozialen Kompetenzen im Rahmen von Topsharing zu ermöglichen (Baur & Blasius, 2019). Für die Fragestellungen gibt es bisweilen keine bestehenden Theorien oder Konstrukte, die quantitativ geprüft werden können, daher lag der Schwerpunkt auf dem sinnverstehenden Zugang zu diesem Thema. Dies erschien passend für die vorliegenden Fragestellungen. Durch das zirkuläre Vorgehen in qualitativen Untersuchungen sollte der Erkenntnisgewinn maximiert und neue Perspektiven aufgezeigt werden (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2019).

Beim gewählten Forschungsdesign handelt es sich um eine Querschnittstudie in Form von telefonischen, halbstrukturierten Einzel- und Experteninterviews mit Personen in Deutschland, die aufgrund ihrer Erfahrung im Topsharing als Stelleninhaber*innen oder wegen ihres Expertenwissens auf diesem Themengebiet Informationen zur Beantwortung der Forschungsfragen liefern können. Stelleninhaber*innen können Einblicke in die tatsächliche Tätigkeit als Führungskraft im Topsharing geben. Hierfür wurden nicht nur Teilnehmer*innen berücksichtigt, die sich derzeit im Topsharing befinden, sondern auch diejenigen, bei denen das Topsharing bereits in der Vergangenheit liegt. Als Expert*innen wurden Personen gewählt, die aufgrund ihrer Position in

ihren Unternehmen über implizites Wissen „im Rahmen der interpretativen Zugänge zu Organisationskulturen“ (Helfferich, 2019, S. 681) besitzen. Während die Stelleninhaber*innen ihre persönliche Erfahrung mit Topsharing und dem unmittelbaren Unternehmensumfeld teilen können, haben die Expert*innen eine organisationsweite, wenn nicht sogar eine organisationsübergreifende Perspektive.

Die Untersuchungsteilnehmer*innen wurden über Artikel im Internet zum Thema Topsharing in Deutschland identifiziert und via Onlinekarrierenetzwerke gezielt und proaktiv kontaktiert (vgl. Kapitel 4.2). Halbstrukturierte Interviews sind eine weit verbreitete Erhebungsmethode in der qualitativen Forschung, mithilfe derer die Untersuchungsteilnehmer*innen strukturiert, aber gleichzeitig offen über ihre persönlichen Erfahrungen mit sozialen Kompetenzen und der Führungskräfteauswahl und -entwicklung im Topsharing sprechen können (Hopf, 2017).

Gerade mit dem Forschungsziel, Unternehmen eine konkrete Orientierungshilfe für die Einstellung und Entwicklung von Führungsteams zu bieten, wurden auch Fragen in Anlehnung an die Critical Incidents Technique (CIT) nach Flanagan (1954) integriert. Ziel der CIT ist die Erfassung erfolgskritischer Situationen am Arbeitsplatz; so sollten die Untersuchungsteilnehmer*innen das Verhalten von sich und den Topsharing-Partner*innen in konkreten, erfolgreichen Situationen beschreiben (Schuler, 2014). Dabei wurde besonders auf soziale Kompetenzen geachtet, die in diesen Situationen zum Tragen kamen. Die CIT ist eine der am häufigsten genutzten Methoden zur Anforderungsanalyse und bringt Eigenschaftsmerkmale mit situativen Anforderungen in Verbindung (Obermann, 2013). Sie gibt eine strukturierte und systematische Vorgehensweise vor und erfordert relativ geringen Aufwand (Kanning, 2016). Wie in Kapitel 2.1.3 erläutert ist eine Anforderungsanalyse die essenzielle Grundlage der Management-Diagnostik. Mit der CIT wird genau dies angestrebt, wobei sich das Anforderungsprofil gemäß den Fragestellungen dieser Arbeit auf Facetten

der sozialen Kompetenzen beschränkt. Empfohlen ist die Analyse mit Stelleninhaber*innen, doch auch Gespräche mit Vorgesetzten, Kolleg*innen und Kund*innen können das Verfahren um weitere Perspektiven anreichern (Kanning, 2013). Das geplante Untersuchungsdesign erlaubt hierfür eine Verknüpfung der persönlichen Sicht der Stelleninhaber*innen im Topsharing mit der Fremdbeschreibung der Expert*innen. Der situationsbezogene Ansatz der CIT ist für den Gegenstand dieser Arbeit besonders geeignet, da sich die erhobenen Daten nicht auf soziale Kompetenzen von Führungskräften im Allgemeinen konzentrieren. Vielmehr werden relevante soziale Kompetenzen in der Arbeit als Führungskraft im Topsharing erfasst.

Eine telefonische Befragung wurde nicht nur aus forschungsökonomischen Gründen gewählt, diese Art von Interviews passte auch gut zum Erkenntnisinteresse. Der Einsatz von visuellen Mitteln war für die Fragestellungen nicht erforderlich, was ansonsten über Face-to-face-Interviews hätte umgesetzt werden müssen (Brosius, Haas & Koschel, 2012). Für die Befragungen wurden zwei unterschiedliche Interviewleitfäden entwickelt, jeweils für die Stelleninhaber*innen und für die Fachexpert*innen (vgl. Kapitel 4.3). Die Autorin zeichnete die Interviews für die Datenverarbeitung auf.

Das erhobene sprachliche Material wurde nach den Transkriptionsregeln von Dresing und Pehl (2015) wörtlich transkribiert anschließend auf Basis der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) computergestützt ausgewertet (f4analyse). Die strukturierende Inhaltsanalyse ist die zentralste Technik der qualitativen Inhaltsanalyse und „hat zum Ziel, eine bestimmte Struktur aus dem Material herauszufiltern“ (Mayring, 2015, S. 97). Die für die Fragestellung wichtigen Themen sollten so identifiziert und konzeptualisiert werden, um anhand des Materials eine systematische Beschreibung der relevanten Aspekte zu erzielen. Dabei gefundene Aspekte geben schließlich die Struktur des Kategoriensystems vor (Schreier, 2013).

Für die vorliegende Studie wurde konkret eine inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse mit einer deduktiv-induktiven Kategorienbildung angestrebt. Demnach erfolgte nach einer hermeneutisch interpretativen Auswertung des Materials die Entwicklung von thematischen Hauptkategorien. Diese leiteten sich deduktiv aus den Interviewleitfäden ab, die hierfür als Grundgerüst dienten. Anhand der Hauptkategorien wurde eine erste Codierung vorgenommen und danach konnten induktiv Subkategorien anhand des Materials bestimmt werden. Diese ausdifferenzierten Kategorien konnten im zweiten Codierprozess genutzt werden (Kuckartz, 2018). Das codierte Material wurde in einer Themenmatrix aufbereitet, es wurden Kategorien und Fälle zusammengefasst, analysiert, Zusammenhänge hergestellt und anschließend interpretiert. Zur Erhöhung der wissenschaftlichen Qualität der Studie wurden schließlich im Rahmen einer kommunikativen Validierung nach Mayring (2016) die erarbeiteten Forschungsergebnisse zwei der befragten Stelleninhaber*innen präsentiert und zur Diskussion gestellt. Dies brachte zusätzliche Erkenntnisse für die Arbeit, welche die finalen Ergebnisse abrundeten.

4.2 Stichprobe

Zu Beginn der Studie standen die Kriterien für die Stichprobe fest. Das Untersuchungsfeld dieser qualitativen Forschung ist auf alle in Deutschland beschäftigten Führungskräfte in einem aktuellen oder ehemaligen Topsharing-Modell eingegrenzt. Darüber hinaus war eine weitere Gruppe von Expert*innen für das Thema Topsharing angedacht. Ausschlaggebend für den Status als Expert*in war die mehrjährige fachliche Auseinandersetzung mit dem Thema Topsharing, was zu vertieftem, übergreifendem und verallgemeinerndem Wissen führt (Helfferich, 2019). Die untersuchende Zielgruppe war somit bekannt, weshalb anhand des Top-Down Verfahrens gezielt eine absichtsvolle, heterogene Stichprobe ermittelt wurde (Schreier, 2013). Der Stichprobenumfang betrug $n = 8$ (Stelleninhaber*innen $n_s = 5$,

Expert*innen $n_E = 3$). Allen Untersuchungsteilnehmer*innen gemeinsam war eine intrinsische Motivation zum Thema Topsharing, was zu einer freiwilligen Teilnahme an dieser Studie führte.

Die Stelleninhaber*innen waren zu 40 % männlich und 60 % weiblich, im Alter von 34 bis 52 Jahren ($M = 44$, $SD = 5.8$ Jahre). Als Führungskräfte waren sie in Großunternehmen der Automobil-, IT- und Telekommunikations-Branche tätig. Die Dauer des Topsharings lag zwischen zwei und sieben Jahren ($M = 4$, $SD = 2.15$ Jahre). Zwei der fünf Stelleninhaber*innen befanden sich zum Erhebungszeitpunkt in einem Topsharing-Verhältnis. Drei Stelleninhaber*innen übten die Führung im Topsharing in Teilzeit aus; die anderen beiden Untersuchungsteilnehmer*innen waren in Vollzeit angestellt, investierten jedoch einen Teil ihrer Arbeitszeit – zu etwa 50 % – in die Führungsaufgaben. Die Führungsspannen lagen zwischen 13 und 50 Mitarbeitenden. Die Stelleninhaber*innen hatten vor dem Wechsel in das Topsharing-Modell keine bis maximal 15 Jahre formale Führungserfahrung ($M = 6.5$, $SD = 4.92$ Jahre). Es wurde bewusst darauf geachtet, dass aus Führungstandems jeweils nur ein Mitglied in die Stichprobe aufgenommen wurde, um keine redundanten Daten zu erheben.

Die Expert*innen waren zu 33.3 % männlich und 66.7 % weiblich, im Alter von 34 bis 59 Jahren ($M = 50$, $SD = 20.02$ Jahre). Sie arbeiteten in Großunternehmen der Automobil-Branche, der IT-Branche und bei einem Startup-Unternehmen, welches auf die Beratung von Firmen in der Einführung und Umsetzung von Jobsharing spezialisiert ist. Den Status der Expert*innen erlangten sie durch ihre vier- bis achtjährige intensive Beschäftigung mit den Themen Jobsharing und Topsharing in Unternehmen ($M = 6.67$, $SD = 1.88$ Jahre). Sie bekleideten leitende Positionen in den strategischen Bereichen Diversity & Inclusion und Global Diversity Office bei den Großunternehmen und als Geschäftsführung im Falle des Startups.

4.3 Untersuchungsmaterial

Für die halbstrukturierten Einzel- und Experteninterviews wurden Interviewleitfäden entwickelt, um in den Gesprächen festgelegte Inhalte zu thematisieren, die für die Beantwortung der Forschungsfragen wichtig sind. Gleichzeitig konnten darüber Vergleiche zwischen den Aussagen gezogen werden, was im späteren Schritt der Datenanalyse im Sinne der qualitativen Kategorienbildung zugutekam. Die Gesprächsleitfäden ließen jedoch auch genügend Freiraum für die Interviewten, um verwandte und potentiell relevante Themen anzusprechen. Die Fragen wurden gemäß dem SPSS-Prinzip nach Helfferich (2019) gesammelt, geprüft, sortiert und subsumiert und zu zwei unterschiedlichen Interviewleitfäden zusammengestellt. Die Fragen wurden offen formuliert, um den Befragten die Möglichkeit zu geben, sich so frei wie möglich zu äußern. Dabei konzentriert sich der Leitfaden für Stelleninhaber*innen konkret auf ihre persönlichen Erfahrungen im Topsharing hinsichtlich der Forschungsfragen. Der Leitfaden für Expert*innen konzentrierte sich auf das unternehmensübergreifende und damit allgemeinere Wissen zu Topsharing. Tabelle 7 fasst die Themenschwerpunkte der Interviewleitfäden zusammen, die in einem späteren Schritt bei der Datenauswertung auch als Grundlage für die Bildung der Hauptkategorien dienten.

Die Leitfäden waren für Interviews mit einer ungefähren Dauer von 45 Minuten angedacht. Ein Testlauf mit den Fragebögen wurde durch ein Peer-Debriefing gemäß Kuckartz (2018) mit einem Fachexperten ersetzt, der sich für seine wissenschaftliche Arbeit intensiv mit dem Thema Topsharing befasste. Dieser hatte bereits selbst qualitative Interviews durchgeführt und konnte die Relevanz, Verständlichkeit und den Zeitaufwand der Leitfäden für ein Interview realistisch einschätzen.

Tabelle 7. *Themenschwerpunkte der Interviewleitfäden für Topsharing Stelleninhaber*innen und Expert*innen.*

Topsharing Stelleninhaber*innen	Topsharing Expert*innen
Topsharing Situation <ul style="list-style-type: none"> - Demographische Daten - Konkretes Topsharing-Modell 	Expertenstatus <ul style="list-style-type: none"> - Demographische Daten - Art und Dauer der fachlichen Auseinandersetzung mit Topsharing - Verbreitung und Stellenwert von Topsharing im eigenen Unternehmen oder bei Kunden
Erfolgskritische Situationen im Topsharing im Zusammenspiel mit sozialen Kompetenzen (in Anlehnung an die CIT nach Flanagan, 1954) <ul style="list-style-type: none"> - Positivbeispiele - Negativbeispiele 	Erfolgskritische soziale Kompetenzen im Topsharing (in Anlehnung an die CIT nach Flanagan, 1954) <ul style="list-style-type: none"> - Bekannte Positivbeispiele - Bekannte Negativbeispiele
Führungskräfteauswahl im Topsharing Praxis: <ul style="list-style-type: none"> - Motivation für Topsharing - Entstehung des Topsharing-Verhältnisses - Erlebter oder bekannter Auswahlprozess im Unternehmen - Relevante soziale Kompetenzen Ideen: <ul style="list-style-type: none"> - Geeignete Form der Auswahl von Führungständern 	Führungskräfteauswahl im Topsharing Praxis: <ul style="list-style-type: none"> - Prozess im Unternehmen oder bei Kunden - Stellenwert von sozialen Kompetenzen bei der Auswahl Ideen: <ul style="list-style-type: none"> - Weiterer Bedarf
Führungskräfteentwicklung im Topsharing Praxis: <ul style="list-style-type: none"> - Bekannte oder genutzte Maßnahmen zur Weiterentwicklung im Topsharing - Relevante soziale Kompetenzen Ideen: <ul style="list-style-type: none"> - Möglichkeiten der Unterstützung in der gemeinsamen Entwicklung 	Führungskräfteentwicklung im Topsharing Praxis: <ul style="list-style-type: none"> - Angebote und Maßnahmen im Unternehmen oder bei Kunden - Stellenwert von sozialen Kompetenzen bei der Entwicklung Ideen: <ul style="list-style-type: none"> - Weiterer Bedarf

4.4 Untersuchungsdurchführung

Für die Rekrutierung von Untersuchungsteilnehmer*innen recherchierte die Autorin über Suchmaschinen im Internet nach Beiträgen zu Topsharing-Beispielen in deutschen Unternehmen. Auf diesem Wege wurden 30 namentlich erwähnte Topsharing-Paare bzw. 60 Führungskräfte im Topsharing ausfindig gemacht. Davon konnten nur 14 Personen über eine Recherche in den Online-Karrierenetzwerken Xing und LinkedIn gefunden werden, die über diesen Kanal eine Einladung zur Teilnahme an der Studie erhielten. Davon meldeten sich drei Personen mit Interesse an einem Interview zurück. Zwei weitere Tandem-Führungskräfte befanden sich im selben Unternehmen wie die Autorin, sodass diese direkt per E-Mail kontaktiert wurden, woraufhin eine positive Rückmeldung folgte. Zuvor waren sie nicht mit der Forscherin persönlich bekannt und alle waren in unterschiedlichen Geschäftsbereichen tätig. Im Zuge der Internetrecherchen konnten auch zwei Expert*innen gefunden werden, die wie die Stelleninhaber*innen über LinkedIn kontaktiert wurden. Eine weitere Person mit Expertenstatus wurde über interne Netzwerke im Unternehmen der Autorin ausfindig gemacht und ebenfalls für die Untersuchung rekrutiert. Auch hier bestand vorher keine direkte Verbindung oder Bekanntschaft.

Alle Versuchsteilnehmer*innen erhielten eine detaillierte Gesprächseinladung per E-Mail samt Einwahldaten für eine Telefonkonferenz über Skype for Business. Sie bekamen außerdem ein Formular der Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten für die Masterarbeit zusammen mit der Bitte um Kenntnisnahme, Unterschrift und Rücksendung des Dokuments bis zum Gesprächstermin. Die Dauer der Interviews mit den Stelleninhaber*innen lag zwischen 24 und 52 Minuten ($M = 39$, $SD = 9.21$ Minuten) und mit den Expert*innen zwischen 26 und 42 Minuten ($M = 34$, $SD = 6.98$ Minuten). Für die Gespräche wurden Interviewleitfäden verwendet (vgl. Kapitel 4.3). Skype for Business bietet eine Aufnahmefunktion, die für die Interviews genutzt wurde. Als Gesprächseinleitung stellte die Autorin das

Forschungsthema vor und ging konkret auf soziale Kompetenzen ein, um ein gemeinsames Verständnis zu diesem Thema zu erreichen. Die Untersuchungsteilnehmer*innen sollten in diesem Zusammenhang selbst einige Beispiele für soziale Kompetenzen im Allgemeinen nennen. Zum Abschluss der Interviews wurde eine Frage gestellt, die sich auf noch offene Themen zum Untersuchungsgebiet bezieht. Auf diese Weise wurde den Befragten Raum für weitere Themenbereiche gegeben, die im Gespräch evtl. keine Erwähnung fanden, aber potentiell wichtig für die Forschungsfragen sein konnten. Mit Teilnehmer*innen, die im selben Unternehmen wie die Autorin oder in dem Startup arbeiteten, fanden die Interviews in der Du-Form statt. Das Duzen ist Teil der jeweiligen Unternehmenskulturen, so wurde in diesen Fällen auf das Siezen verzichtet, um eine natürliche Gesprächsatmosphäre zu fördern. Der Vorteil eines halbstrukturierten Interviews ist, dass Abweichungen vom Leitfaden möglich sind und auch der Wortlaut von Fragen angepasst werden darf (Döring & Bortz, 2016).

In den folgenden Kapiteln werden die Auswertungs- und Analyseschritte nach der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse gemäß Kuckartz (2018) beschrieben. Nach der wörtlichen Volltranskription und der Aufbereitung des Materials über die Computerprogramme f4transkript und f4analyse wurden die Daten zunächst hermeneutisch interpretiert. Das Ziel war in diesem Schritt die Deutung und das Verstehen des Materials. Gemäß dem für qualitative Studien typischen zirkulären Vorgehen folgte schon nach den ersten Datenerhebungen die ersten Datenaufbereitungen und -analysen. Mithilfe dieser Zwischenergebnisse konnten die weiteren Erhebungen entsprechend neuer Sichtweisen gesteuert werden (Döring & Bortz, 2016). So konnte die Autorin u. a. gezieltere Fragen zu Empfehlungen für die Führungskräfteentwicklung stellen. Gerade bei diesem Thema fiel es den Befragten nicht leicht, Aussagen zu treffen. Dank einer Äußerung in einem Interview hinsichtlich der Idee für die Nutzung von Coachings konnte die

Erwähnung dieses Hinweises andere Teilnehmer*innen dazu bringen, besser auf die Frage einzugehen und auf weitere Ideen zu kommen.

Nach Abschluss der Datenerhebung und der ersten hermeneutisch interpretativen Auswertung durchlief das gesammelte Material eine deduktiv-induktive Kategorienbildung. Deduktiv leiteten sich drei Hauptkategorien entsprechend der für die Forschungsfragen relevanten Themen der Interviewleitfäden ab, wie in Tabelle 8 dargestellt.

Tabelle 8. *Liste der thematischen Hauptkategorien.*

Kürzel	Thematische Hauptkategorie
SKT	Soziale Kompetenzen im Topsharing
FAT	Führungskräfteauswahl im Topsharing
FET	Führungskräfteentwicklung im Topsharing

Entlang dieser Hauptkategorien erfolgte der erste Codierprozess. Tabelle 9 liefert eine Darstellung der Kategoriendefinitionen für die Hauptkategorien. Anzumerken ist, dass für die Datenauswertung Pseudonyme für die Untersuchungsteilnehmenden gewählt wurden; so werden die Stelleninhaber*innen als S1, S2, S3, S4 und S5 bezeichnet, die Expert*innen werden E1, E2 und E3 genannt. Die Aufzählung entspricht der zeitlichen Reihenfolge, in der die Interviews geführt wurden. Personen- und Firmennamen wurden durch fiktive Namen ersetzt, bspw. Automobil-Unternehmen, IT-Unternehmen und Telekommunikations-Unternehmen.

Tabelle 9. *Kategoriendefinitionen der Hauptkategorien.*

Kategoriename: Soziale Kompetenzen im Topsharing (SKT)	
Inhaltliche Beschreibung	Alle Aussagen, die soziale Kompetenzen im Topsharing betreffen.
Anwendung der Kategorie	Bspw. soziale Kompetenzen, die bei der Zusammenarbeit im Führungsstandem oder in der Führung von Mitarbeitenden eingesetzt werden.
Beispiel für die Anwendungen	„Das heißt, dass wir auch eine hohe soziale Verantwortung für unsere Mitarbeiter empfinden und das uns nicht nur wichtig war, eben zu sagen, wir wollen jetzt das Ziel Personalabbau erreichen, sondern das möglichst sozialverträglich eben auch hinkriegen.“ (Interview S1)
Abgrenzungen	Die Kategorie wird nicht codiert, wenn es um fachliche oder methodische Kompetenzen geht.
Kategoriename: Führungskräfteauswahl im Topsharing (FAT)	
Inhaltliche Beschreibung	Alle Aussagen, die sich auf die Führungskräfteauswahl im Topsharing beziehen.
Anwendung der Kategorie	Es geht um die Erfahrung mit der Führungskräfteauswahl bei der Entstehung des eigenen Führungskräfteandems, Empfehlungen für Auswahl von zukünftigen Tandems und die Bedeutung von sozialen Kompetenzen bei der Auswahl.
Beispiel für die Anwendungen	„Ich glaube man schaut in diesen Assessments, wo ja beide mit drin sitzen, schon einfach drauf, wie agieren die miteinander und wie funktionieren die miteinander?“ (Interview S4)
Abgrenzungen	Die Kategorie wird nicht codiert, wenn es rein um das fachliche Matching von zwei Führungskräften geht und wenn es sich um die Passung von Führungskräften zueinander handelt, die sich bereits im Topsharing-Verhältnis befinden.
Kategoriename: Führungskräfteentwicklung im Topsharing (FET)	
Inhaltliche Beschreibung	Alle Aussagen, die die Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung von Topsharing-Führungskräften betreffen.

Anwendung der Kategorie	Bezogen auf bekannte oder genutzte Entwicklungsmaßnahmen für Topsharing im Unternehmen, Empfehlungen für zukünftige Maßnahmen und die Relevanz von sozialen Kompetenzen in diesem Kontext.
Beispiel für die Anwendungen	„Wir haben ehrlicherweise nichts gemeinsam gemacht, es hätte auch jetzt kein spezielles Angebot dafür gegeben, aber es gab natürlich immer die Möglichkeit, ein Coaching auch mal in Anspruch zu nehmen“ (Interview S5)
Abgrenzungen	Die Kategorie wird nicht codiert, wenn es um Erfahrungen oder Empfehlungen geht, die Führungskräfte betreffen, die noch nicht offiziell für das Topsharing eingestellt wurden. Diese werden der Hauptkategorie FKA zugeordnet.

Wie von Kuckartz (2018) empfohlen, konnten mit dem ersten Codierprozess auch stichwortartige Fallzusammenfassungen für jedes einzelne Interview erstellt werden. Dies half, um einen ersten Überblick über die Kernthemen und die Unterschiedlichkeit der Fälle zu erhalten, darüber hinaus unterstützten die Fallzusammenfassungen die weitere Kategorienbildung. Tabelle 10 zeigt einen beispielhaften Auszug einer Fallzusammenfassung.

Tabelle 10. *Beispielhafter Auszug einer stichwortartigen Fallzusammenfassung (S1).*

Interview S1: Es ist wichtig, loslassen zu können
Weiblich, ehemaliges Tandem, Telekommunikationsbranche
"Loslassen können" und das Teilen von Verantwortung ist ein großes Thema
Ein ähnliches Mindset und Führungsverständnis im Topsharing hält sie für sehr wichtig
Konnte im Topsharing bei einem Personalabbau sehr gute Lösungen finden; sieht als Gründe dafür die starke Orientierung an den Mitarbeitenden und gute Durchsetzungsfähigkeit
Die Mitarbeiterzufriedenheit war aufgrund der Präsenz beider Führungskräfte im Wechsel hoch
Ihr fallen keine schwierigen Situationen im Topsharing ein
Hat sich von extern auf die Stelle beworben, um Familie und Beruf zu vereinbaren
Durchlief ein allgemeines Führungskräfte-Assessment-Center und anschließend ein Tandem-Assessment-Center, bei dem man gemeinsam im Tandem, und einmal auch zu dritt mit der zukünftigen direkten Führungskraft, Aufgaben und Situationen lösen musste
Bei der Auswahl wurde auf ein ähnliches Führungsverständnis und "Loslassen können" geachtet
Für die Auswahl würde sie auch ein richtig aufgebautes Assessment-Center empfehlen, bei dem das gemeinsame Führungsverständnis, "Loslassen können" und das Annehmen der Meinung des anderen abgeklopft werden
Da sie der Prototyp für Topsharing im Unternehmen waren, gab es keine Weiterentwicklungsangebote für Führungstandems
Spezielle Weiterentwicklungsangebote für Tandems hätten sie nicht gebraucht, denn die Standardschulungen für die allgemeine Führungsrolle waren ausreichend. Dazu gehörte das Schärfen von verschiedenen Kommunikationstechniken

Des Weiteren halfen die stichwortartigen Fallzusammenfassungen dabei, die für die Anforderungsanalyse nach der CIT relevanten Inhalte zu filtern und zu sortieren. So konnten anhand der beschriebenen erfolgskritischen Situationen auch Anforderungsdimensionen für Führungskräfte im Topsharing bestimmt werden (Kanning, 2017b). Es wurden nur Inhalte verwendet, die sich auf soziale Kompetenzen beziehen; auf diese Weise wurde an einer Stelle eine annähernd gleichmäßige Aufteilung der Arbeitszeiten als erfolgskritisch genannt, dabei handelt es sich jedoch nicht um eine soziale Kompetenz und wird in der Aufstellung nicht weiter berücksichtigt.

In Folge der Codierung nach Hauptkategorien kristallisierten sich durch die induktive Kategorienbildung am Material Subkategorien heraus, die bei einem zweiten Codierprozess bearbeitet wurden. Hierfür brauchte es einige Iterationsschleifen, um alle relevanten Inhalte umfassend zu codieren. Die Codierungen in den Hauptkategorien FAT und FET waren recht eindeutig und passten zu der Struktur aus dem Interviewleitfaden. Die Codierungen in der Hauptkategorie Soziale Kompetenzen im Topsharing (SKT) waren mit 17 Codes jedoch umfangreicher, sodass für ihre Strukturierung die vier Sekundärfaktoren sozialer Kompetenzen nach dem ISK von Kanning (2009b) herangezogen wurden. Diejenigen sozialen Kompetenzen, die nicht eindeutig dem ISK zugeordnet werden konnten, bspw. Team- und Kooperationsfähigkeiten, erhielten eine eigene Subkategorie. Für die einfachere Handhabung während der Codierung wurden auch für die Subkategorien Kategoriendefinitionen erstellt, die als Codierleitfäden dienten. Tabelle 11 zeigt einen beispielhaften Auszug aus den Definitionen der Subkategorien.

Auf dieser Grundlage wurde eine umfangreiche Themenmatrix angefertigt, mit der das Datenmaterial inhaltlich strukturiert wurde. Die Matrix besteht aus zwei Dimensionen, so wurden in den Zeilen die Personen und in den Spalten die Themen dargestellt. Anschließend wurden fallbezogene thematische Zusammenfassungen erstellt, die die Grundlage für eine ausführliche Analyse und Interpretation bilden. Da es sich mit $n =$

8 um eine kleine Stichprobe handelt, wurden alle Fälle untersucht. (Kuckartz, 2018). Die thematischen Fallzusammenfassungen wurden in die Zellen gemäß der Struktur der Themenmatrix eingefügt, um im Zuge der Analyse spaltenweise eine kategorienbasierte Auswertung zu erleichtern.

Tabelle 11. *Beispielhafter Auszug aus den Kategoriendefinitionen der Subkategorien (FAT-P).*

Subkategorie: Praxiserfahrungen mit der FAT (FAT-P)	
Inhaltliche Beschreibung	Alle Aussagen zu Auswahlinstrumenten im Topsharing, die die Befragten entweder aus dem Unternehmen kennen oder selber bei ihrer eigenen Einstellung erfahren haben.
Anwendung der Kategorie	Auswahlinstrumente wie Assessment-Center, Auswahlgespräche, Persönlichkeitstests, die die Befragten bei ihrer Einstellung in das Topsharing-Modell erfahren konnten oder die allgemein im Unternehmen bei der Auswahl im Topsharing angewendet werden.
Beispiel für die Anwendungen	„Das war ein ganz normales Bewerbungsverfahren mit mehreren Gesprächen und so, wo wir dann eben in den Interviews auch unabhängig voneinander dargelegt haben, wie wir diesen Bereich weiterentwickeln wollen, wie wir da weiter arbeiten wollen, was wir eben für Werte haben und so.“ (Interview S3)
Abgrenzungen	Diese Kategorie wird nicht codiert, wenn die Auswahlinstrumente nicht tatsächlich im Unternehmen eingesetzt werden; diese werden als FAT-I codiert.

Bei der Wahl und dem Einsatz der oben beschriebenen Methoden wurde darauf geachtet, Gütekriterien qualitativer Forschung einzuhalten. Zahlreiche Forscher stimmen überein, dass im Gegensatz zu quantitativen Methoden bis dato keine einheitliche Festlegung der Gütekriterien qualitativer Forschung existieren (Döring & Bortz, 2016; Flick, 2019; Kuckartz, 2018). Diese Studie ist hauptsächlich an den allgemeinen

Gütekriterien nach Mayring (2016) orientiert. Sie folgt der ausführlichen Verfahrensdokumentation, einer argumentativen Interpretationsabsicherung, der strukturierten Regelgeleitetheit dieser Arbeit, der Nähe zum Gegenstand und einer kommunikativen Validierung. Lediglich Mayrings sechstes Kriterium, die Triangulation, konnte mit dieser Forschung nicht erfüllt werden. Nichtsdestotrotz wurden Bestrebungen gemacht, die Forschungsqualität so hoch wie möglich zu halten. Bei der Interviewdurchführung wurde Validität über eine durch Offenheit geprägte Gesprächsführung erzielt. Auf diese Weise wurde „die Entfaltung des subjektiven Sinns ermöglicht“ (Helfferich, 2019, S. 684), was die Untersuchung offener und valider macht. In Bezug auf die qualitative Inhaltsanalyse wurde die interne Studiengüte nach Kuckartz (2018) durch eine umfassende Dokumentation der Datenerfassung und Transkription als auch der gesamten Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse eingehalten. Die externe Studiengüte wurde entsprechend der kommunikativen Validierung nach Mayring (2016) über ein Member Checking nach Abschluss der Datenanalyse erreicht. Dazu wurden zwei der befragten Stelleninhaber*innen (S2 und S3) zu einem Gruppengespräch eingeladen, um die gewonnenen Erkenntnisse der Forschung zu präsentieren und zu diskutieren. Während der 50-minütigen Diskussion brach die Tonaufzeichnung aus technischen Gründen 15 Minuten vor Abschluss des Gespräches ab. Die nicht aufgenommenen Aussagen konnten jedoch im Nachgang aus dem Gedächtnisprotokoll der Autorin als E-Mail zusammengefasst und von den Befragten schriftlich bestätigt werden. Wichtige Aussagen wurden über eine Teiltranskription dokumentiert.

Überdies trug eine kontinuierliche Expertenvalidierung im Sinne des Peer Briefings mit einem außenstehenden Fachkollegen ebenfalls zur externen Studiengüte bei (Flick, 2019; Kuckartz, 2018). Die Objektivität dieser Arbeit wurde insofern gewährleistet, als dass die Auswertung und Interpretation weitestgehend wertfrei durchgeführt wurden. Die vorliegende Arbeit war von der Motivation des wissenschaftlichen

Erkenntnisgewinns und dem persönlichen Interesse der Forscherin geleitet und war trotz der starken Praxisorientierung keine Auftragsstudie durch eine Organisation, was die Wertfreiheit hätte einschränken können (Döring & Bortz, 2016).

5 Ergebnisse

Anhand des erhobenen Materials konnten 15 Kategorien (drei Haupt- und zwölf Subkategorien) identifiziert werden, die 62 verschiedene Codes beinhalten. Insgesamt wurden im gesamten Datenmaterial 212 Codierungen gesetzt. Abbildung 3 zeigt eine Übersicht der Haupt- und Subkategorien, Tabelle 12 fasst die Anzahl und Verteilung der Codings in einer Kreuztabelle zusammen. Hier sind die Codes innerhalb der Subkategorien entsprechend ihrer Häufigkeit absteigend aufgeführt.

Hauptkategorien	Soziale Kompetenzen im Topsharing (SKT)	Führungskräfteauswahl im Topsharing (FAT)	Führungskräfteentwicklung im Topsharing (FET)
Subkategorien	<ul style="list-style-type: none"> — Soziale Orientierung (SKT-SO) — Offensivität (SKT-OF) — Selbststeuerung (SKT-SE) — Reflexibilität (SKT-RE) — Weitere soziale Kompetenzen (SKT-W) 	<ul style="list-style-type: none"> — Anbahnung von Topsharing (FAT-A) — Praxiserfahrungen mit der FAT (FAT-P) — Ideen für die FAT (FAT-I) — Betrachtete soziale Kompetenzen in der FAT (FAT-SK) 	<ul style="list-style-type: none"> — Praxiserfahrungen mit der FET (FET-P) — Ideen für die FET (FET-I) — Betrachtete soziale Kompetenzen in der FET (FET-SK)

Abbildung 3. Übersicht der Haupt- und Subkategorien

Die Ergebnisdarstellung dieser Arbeit gliedert sich in zwei Teile. In Kapitel 5.1 werden zunächst die identifizierten Dimensionen sozialer Kompetenzen vorgestellt, die in den Interviews mit gelungenem Topsharing in Verbindung gebracht wurden. Kapitel 5.2 befasst sich mit den Ergebnissen zur Management-Diagnostik im Topsharing, einerseits bezogen auf ein Anforderungsprofil für Führungskräfte im Topsharing unter Zuhilfenahme der Ergebnisse aus dem Verfahren der CIT, andererseits hinsichtlich der erlebten und der empfohlenen Instrumente der Führungskräfteauswahl (FAT) und Führungskräfteentwicklung (FET) im Topsharing.

Tabelle 12. *Kategorien und Codierungen nach Stelleninhaber*innen und Expert*innen.*

Haupt-kategorie	Subkategorie und Codierungen	Stellen-inhaber*in	Expertin*in	Gesamt
SKT		98	24	122
	SKT-SO	35	3	38
	Perspektivenübernahme	15	2	17
	Prosozialität	6	0	6
	Zuhören	6	0	6
	Wertpluralismus	5	1	6
	Kompromissbereitschaft	3	0	3
	SKT-OF	13	4	17
	Konfliktbereitschaft	6	2	8
	Extraversion	3	1	4
	Durchsetzungsfähigkeit	2	1	3
	Entscheidungsfreudigkeit	2	0	2
	SKT-SE	6	3	9
	Selbstkontrolle	3	2	5
	Handlungsflexibilität	3	1	4
	SKT-RE	13	7	20
	Selbstdarstellung	2	7	9
	Indirekte Selbstaufmerksamkeit	8	0	8
	Personenwahrnehmung	3	0	3
	SKT-W	31	7	38
	Team- /Kooperationsfähigkeit	16	3	19
	Kommunikationsfähigkeit	9	2	12
	Offenheit	6	2	8
FAT		34	22	56
	FAT-A	5	5	10

Intern, bekannt	3	2	5
Extern, unbekannt	1	0	1
Intern, unbekannt	1	0	1
HR-gefördert	0	1	1
Matching-Plattformen	0	1	1
Tandem- Bewerbungstrainings	0	1	1
FAT-P	9	7	16
Auswahlgespräche (offiziell)	3	1	4
Auswahlgespräche (inoffiziell)	2	0	2
Kombination aus Einzel- und Tandemgesprächen	1	1	2
Assessment-Center	1	1	2
Fallstudien	1	0	1
Interne Referenzen	1	0	1
Matching-Plattformen	0	2	2
Selbsttest/Checkliste	0	1	1
Beratungsgespräche	0	1	1
FAT-I	10	7	17
Auswahlgespräche (offiziell)	3	1	4
Kombination aus Einzel- und Tandemgesprächen	2	1	3
Assessment-Center	1	1	2
Fallstudien	1	1	2
Rollenspiele	1	1	2
Persönlichkeitstests	1	0	1
Interne Referenzen	1	0	1
Selbsttest/Checkliste	0	1	1
Beratungsgespräche	0	1	1

FAT-SK	10	3	13
Kommunikationsfähigkeit	3	1	4
Team- /Kooperationsfähigkeit	2	0	2
Offenheit	2	0	2
Selbstkontrolle	1	1	2
Perspektivenübernahme	1	0	1
Entscheidungsfreudigkeit	1	0	1
Konfliktbereitschaft	0	1	1
FET	21	13	34
FET-P	10	8	18
Allgemeine Coachings	2	3	5
Kein Bedarf	3	1	4
Interne Communities	2	2	4
Peer-to-Peer Coachings	2	1	3
Mentorings	1	0	1
Transition-Coachings	0	1	1
FET-I	8	3	11
Allgemeine Coachings	3	2	5
Interne Communities	2	1	3
Onboarding/Awareness- Trainings	1	0	1
Mentorings	1	0	1
Transition-Coachings	1	0	1
FET-SK	3	2	5
Perspektivenübernahme	1	0	1
Wertpluralismus	1	0	1
Kommunikations- fähigkeiten	1	0	1
Durchsetzungsfähigkeit	0	1	1
Konfliktbereitschaft	0	1	1

5.1 Soziale Kompetenzen im Topsharing

Wie bereits in Kapitel 4.4 beschrieben, wurden für die Hauptkategorie SKT 17 Codes gefunden, von denen 14 entsprechend der vier Sekundärfaktoren des ISK nach Kanning (2009b) gruppiert wurden: Soziale Orientierung (SKT-SO), Offensivität (SKT-OF), Selbststeuerung (SKT-SE) und Reflexibilität (SKT-RE). Von Kannings 17 Primärfaktoren wurden in der Erhebung 14 angesprochen und entsprechend codiert. Drei weitere soziale Kompetenzen fanden bemerkenswert häufige Erwähnung, die jedoch nicht eindeutig den Dimensionen des ISK zugeordnet werden konnten. Kommunikationsfähigkeit, Offenheit und Team-/Kooperationsfähigkeit erhielten deshalb eine eigene Subkategorie: Weitere soziale Kompetenzen (SKT-W). In Abbildung 4 sind die Subkategorien von SKT und die dazugehörigen Codes dargestellt. Mit Blick auf die Verteilung der Codierungen innerhalb von SKT wird deutlich, dass vor allem SKT-SO und die SKT-W eine tragende Rolle im Topsharing spielen (vgl. Tabelle 12).

Subkategorien (SKT)	Soziale Orientierung (SKT-SO)	Offensivität (SKT-OF)	Selbststeuerung (SKT-SE)	Reflexibilität (SKT-RE)	Weitere soziale Kompetenzen (SKT-W)
Codes	Prosozialität	Durchsetzungsfähigkeit	Selbstkontrolle	Selbstdarstellung	Offenheit
	Perspektivenübernahme	Konfliktbereitschaft	Handlungsflexibilität	Individuelle Selbstaufmerksamkeit	Kommunikationsfähigkeit
	Wertpluralismus	Extraversion		Personenwahrnehmung	Team- / Kooperationsfähigkeit
	Kompromissbereitschaft	Entscheidungsfreudigkeit			
	Zuhören				

Abbildung 4. Subkategorien und Codes von SKT (eigene Darstellung).

5.1.1 Soziale Orientierung

Die Dimension Soziale Orientierung nach Kanning besitzt fünf Primärfaktoren, die in der Studie alle aufgegriffen wurden. Die am

häufigsten von den Stelleninhaber*innen und Expert*innen genannte soziale Kompetenz dieser Subkategorie – und sogar der gesamten Hauptkategorie – ist die Perspektivenübernahme. In den Interviews wurde dabei allerdings der im Alltag gebräuchlichere Begriff der Empathie genutzt. Da es in den Schilderungen hauptsächlich darum ging, sich in andere Personen hineinzusetzen und sich in sie hineinzudenken, um deren Perspektiven und Bedürfnisse besser zu verstehen, kann Empathie durchaus mit Perspektivenübernahme gleichgesetzt werden. Perspektivenübernahme wurde mit einer hohen Orientierung an Mitarbeitenden in der Führungsarbeit in Verbindung gebracht. Bspw. engagieren sich einige der Stelleninhaber*innen gerne für ihre Mitarbeitenden, die Kompetenz der Prosozialität ist also sehr ausgeprägt. Die Perspektivenübernahme wird hierfür als Vehikel genutzt, um die Bedürfnisse der Mitarbeitenden besser zu verstehen. Gutes Zuhören ist in solchen Situationen auch hilfreich:

Sie hatte die Ohren nach innen ganz stark offen, wo drückt denn der Schuh bei den Mitarbeitern gerade, vielleicht auch auf einer persönlichen Ebene. Und das meine ich mit empathisch. Also das ist auch, dass man einfach auch sehr verständnisvoll mit individuellen Situationen umgeht. (Interview S5)

Auch in der Zusammenarbeit mit den Topsharing-Partner*innen ist Perspektivenübernahme von großer Relevanz, z. B. in der Erreichung gemeinsamer Ziele:

Da man ja gemeinsam Themen nach vorne treibt, ist es auch wichtig, dass man sich ein Stück weit strukturiert auf der einen Seite, und sich eben aber auch ein Stück weit auf die Bedarfe oder die Wünsche seines Partners jeweils auch einstellen kann. (Interview E3)

In einem Experteninterview wurde außerdem angenommen, dass Frauen der Einsatz der sozialen Kompetenz der Perspektivenübernahme leichter fällt als den männlichen Kollegen:

Ich glaube, es geht vielmehr um das Feingefühl, um das Menschsein, um die Leute von der Stimmung her abzuholen. Ich will jetzt nicht sagen, dass es Frauen besser gelingt, aber irgendwie haben die da, oder auch die Mitarbeitenden, eher eine geringere Hemmschwelle. (Interview E1)

Der Geschlechteraspekt wurde interessanterweise in Bezug auf noch eine weitere soziale Kompetenz innerhalb der Subkategorie SKT-SO angesprochen. Ein männlicher Stelleninhaber, der mit einem männlichen Kollegen im Topsharing-Modell arbeitet, merkte an, dass gemischtgeschlechtliche Führungstandems wahrscheinlich umfangreichere Lösungen erzielen können, da sie unterschiedliche Sichtweisen zusammenbringen. Er spricht sich für den Wertepluralismus im Topsharing aus:

Ich glaube einfach, dass, wenn es vielleicht aktuell nicht so aussieht, dass gemischte Tandems noch besser funktionieren könnten, weil du dann einfach noch mehr Aspekte abdecken könntest. Ich glaube, dass wir Männer uns halt relativ schnell hinreißen lassen, dass wir auch meinen, wie Frauen im beruflichen Umfeld funktionieren können, sollen, müssten. Und wir dann doch manchmal überrascht sind, wenn wir von Frauen das auch anders reflektiert bekommen. (Interview S3)

Wertepluralismus ist außerdem hilfreich, um mit den wechselnden und herausfordernden Anforderungen an die heutige Führungskraft umzugehen:

Und man kann nicht verlangen, dass man in der sich heute so schnell verändernden Welt wirklich alle Aspekte wirklich mit einbringt und da hat man einfach die Chance, dass man Dinge immer aus einem anderen Blickwinkel einfach sieht und diskutieren kann, das finde ich einfach echt extrem bereichernd. (Interview S5)

Schließlich wurde auch Kompromissbereitschaft als relevant angeführt. Diese drückt sich insbesondere in Konfliktsituationen aus:

Das passiert auch, wo wir also wirklich an einigen Stellen ganz massiv unterschiedlicher Meinung sind. Aber, das hatte ich ja vorhin auch gesagt, durch die Offenheit, die wir beide eben auch leben, versuchen wir dann trotzdem zu einem Konsens zu kommen. (Interview S3)

Insgesamt zogen sich Themen der SKT-SO sehr deutlich durch alle Interviews, was die wichtige Rolle dieser Dimension sozialer Kompetenzen für die erfolgreiche Zusammenarbeit im Topsharing widerspiegelt. Die Arbeit im Topsharing setzt eine starke Beschäftigung mit Menschen voraus, nicht zuletzt mit dem anderen Topsharing-Mitglied. Aus diesem Grund ist es nicht überraschend, dass alle fünf Faktoren, die Kanning für Soziale Orientierung definiert hat, in den Interviews mehrmals angesprochen wurden.

5.1.2 Offensivität

Im Topsharing sind in Führungs-, Konflikt- und Entscheidungssituationen Verhaltensweisen der Offensivität erfolgsfördernd. Alle von Kanning definierten Kompetenzen der Dimension Offensivität wurden in den Interviews aufgegriffen. Extraversion zeigt sich vorteilhaft im persönlichen Umgang mit Mitarbeitenden, wie eine Interviewpartnerin beschreibt:

Mit Menschen ins Gespräch zu gehen, über das Business hinaus und denen einfach mal zu zeigen, du bist auch nur Mensch und du tust privat Dinge und erzählst davon und du gehst mit ihnen auch in einen Dialog, wie das Wochenende war. (Interview S4)

Extraversion ist außerdem nützlich in Verbindung mit der Kompetenz Konfliktbereitschaft. Ein Stelleninhaber erläuterte eine Konfliktsituation mit dem Tandempartner, in der der eine aktiv auf den anderen zugeht, um das klärende Gespräch zu suchen. Extraversion ist insofern wichtig, als dass man proaktiv in die Interaktion tritt und erst damit ein Konfliktgespräch ermöglicht wird. Konfliktbereitschaft ist die am häufigsten codierte soziale Kompetenz innerhalb von SKT-OF:

Entweder der eine oder der andere kommt irgendwann dann um die Ecke, dann heißt es, dass wir uns unbedingt mal wieder draußen abstimmen müssen. Dann holen wir uns einen Kaffee und setzen uns eine Zeit lang raus und reden über die Geschichte, weil es gibt auch manchmal Gründe. (Interview S3)

Durch die Arbeit im Tandem ist man auf die Kollaboration mit der anderen Führungskraft angewiesen, doch ist die Arbeit meist so aufgeteilt, dass es wenige Überschneidungen in der Arbeitszeit gibt. Aus diesem Grund ist es wichtig, auch eigenständig Entscheidungen treffen zu können. Entscheidungsfreudigkeit ist damit eine weitere wichtige soziale Kompetenz im Topsharing:

Das heißt, es werden ja Entscheidungen getroffen, zumindest war es bei uns so, dass die Kollegin, die gerade, ich sage es mal so, Manager on Duty war, der Kollege im Dienst war, Entscheidungen getroffen hat, ohne die auch mit dem anderen Kollegen abzustimmen, der dann nicht da war. (Interview S1)

Um als starkes Führungsduo aufzutreten, wird Durchsetzungsfähigkeit empfohlen. Dabei beschreibt eine Interviewpartnerin die Durchsetzungsfähigkeit in einer Situation, in der sich das Führungst tandem für ihre Mitarbeitenden einsetzt. Motiviert von der Prosozialität aus der Dimension SKT-SO (vgl. Kapitel 5.1.1), wird Durchsetzungskraft demonstriert, um die Interessen der Mitarbeitenden zu vertreten:

Und das haben wir auch so umgesetzt, das musste man natürlich erst bei unserer HR Abteilung lange durchsetzen und die Einverständniserklärung holen, dass wir das so machen konnten. Und dann auch die Mitarbeiter davon überzeugen, dass sie eben die neuen Aufgaben wahrnehmen. Und das war, finde ich, sehr erfolgreich, weil wir letztendlich wirklich diese Mitarbeiter nicht abbauen mussten, sondern ihnen neue Aufgaben verschaffen konnten. Das fand ich eigentlich das Schönste, was wir erreicht haben. (Interview S1)

5.1.3 Selbststeuerung

Aus der Dimension der Selbststeuerung wurden nur zwei der vier sozialen Kompetenzen nach Kanning (2009b) angesprochen: Selbstkontrolle und Handlungsflexibilität. Selbstkontrolle kommt häufig bei Meinungsverschiedenheiten zum Einsatz, wenn Entscheidungen von dem oder der Topsharing-Partner*in getroffen wurden, die man selbst vielleicht anders getroffen hätte. Die Entscheidung des anderen trotzdem zu akzeptieren und im Sinne des Topsharings mitzutragen verlangt Selbstkontrolle:

Oder ich muss auch eine gewisse Konfliktfähigkeit dahingehend haben, dass auch wenn es mir mal nicht passt, muss ich loyal zu der Entscheidung stehen, auch wenn ich sie da anders gefällt habe. (Interview E1)

Handlungsflexibilität ist ein wichtiger Faktor, um den verschiedenen und wechselnden Anforderungen an eine Führungskraft im Topsharing gerecht zu werden. Man sollte in der Lage sein, sein Verhalten flexibel an die jeweiligen Situationen anzupassen:

Sondern die bereit sind, mit der ersten spontanen Ideen auf andere zuzugehen und in einem offenen Diskurs das zu verifizieren oder auch zu falsifizieren. Und die auch kein Problem haben, Dinge wieder zurückzunehmen oder eben deshalb zurückzunehmen, weil eine andere, bessere Idee im Raum ist. Dann ist das eine perfekte Voraussetzung für ein erfolgreiches Topsharing. (Interview E3)

Die Fähigkeit zum flexiblen Handeln kann auch zur Lösung von Konfliktsituationen eingesetzt werden, z. B. wenn Führungstandems bewusst ihr Verhalten ändern, um ihr Gegenüber zu überzeugen:

Wir aber an der Stelle auch manchmal bereit sind zu Spielchen und wir das dann einfach mal während einer heißen Diskussion auch umdrehen, sodass Constantin der, nennen wir es mal, der Härtere wird und ich dann derjenige, der dann mehr erklärt und versucht, die Leute abzuholen. Damit können wir dann manchmal Emotionen aus Diskussionen herausbringen, weil die Leute dann

total überrascht sind, dass wir auf einmal ganz anders agieren. (Interview S3)

Flexibilität wird auch hinsichtlich der Arbeitsteilung und des Arbeitseinsatzes angesprochen. Topsharing kann nur erfolgreich sein, wenn beide Führungskräfte bereit sind, flexibel und kurzfristig einzuspringen:

Also wer tatsächlich die Vorstellung hat, ins Jobsharing zu gehen und dann um zwei Uhr den Stift immer fallen lassen zu können, weil ja dann der Tandempartner übernimmt, der ist auch nicht der Richtige für Jobsharing. Also da spontan noch einspringen zu können und da auch offen zu sein grundsätzlich, natürlich mit persönlichen Grenzen, das ist klar. Aber da grundsätzlich auch noch Flexibilität mitzubringen ist essenziell. (Interview E2)

5.1.4 Reflexibilität

Ein großer Vorteil des Topsharings ist, dass zwei Führungskräfte durch ihre regelmäßige Interaktion miteinander die Möglichkeit haben, sich gegenseitig zu spiegeln. Auf diese Weise können sie ihr eigenes Verhalten über die Reaktionen des Partners bzw. der Partnerin reflektieren um dadurch voneinander zu lernen, welches die Kompetenz der indirekten Selbstaufmerksamkeit bedient:

Bei uns ist das so, dass wir uns gegenseitig zum Lesen geben, gegenseitig Sachen absprechen, um uns einfach gegenseitig auch zu kalibrieren in der Vorgehensweise, in der Kommunikation, um eben weiterhin auch voneinander zu lernen. (Interview S3)

Im Topsharing muss man sich auf den oder die Partner*in einstellen um ihn bzw. sie anhand der Verhaltensweisen und Bedürfnisse einschätzen können. Dies stellt den Aspekt der Personenwahrnehmung dar. Hierfür ist auch die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme aus der Dimension SKT-SO (vgl. Kapitel 5.1.1) notwendig:

Wenn man aber sich alles ja aufteilen muss, muss man halt auch immer darüber nachdenken, wie möchte der andere das jetzt haben, also mein Partner jetzt haben? (Interview S2)

Die am häufigsten erwähnte soziale Kompetenz innerhalb von SKT-RE ist die Selbstdarstellung; im Gegensatz zu den anderen Kompetenzen sollte diese jedoch schwach ausgeprägt sein. Im Topsharing ist es für den Erfolg erforderlich, ein gemeinsames Team zu bilden und sich daher in der eigenen Außendarstellung zurücknehmen zu können:

Wir wollten nie, dass eine von uns beiden besonders erscheint und der andere nicht. Also ich glaube, wir haben immer versucht, auch so, obwohl wir da sehr unterschiedlich sind. (Interview S5)

Und das hat uns sehr oft geholfen, weil das hat uns auch zusammengehalten, dass wir immer füreinander einstanden und keiner wollte den anderen beißen, nur um jetzt eine Stufe höher zu kommen. Dieses ganze Dominanzverhalten, das gab's bei uns eigentlich nicht. (Interview S2)

Ich behaupte, [...] was nicht hilft ist, wenn die eine der anderen den Rang ablaufen will, wenn die eine wesentlich ehrgeiziger ist als die andere. (Interview E1)

Also, du darfst kein proprietäres Verhalten haben. Das heißt eine gute Teamfähigkeit würde ich mal voraussetzen und eben auch zu viel Alpha ist mit Sicherheit auch schädlich. (Interview E3)

Äußerungen dieser Art wurden sehr häufig getätigt und dies zeigt, welche signifikante Rolle die Fähigkeit spielt, sich bewusst zurücknehmen zu können, um als Topsharing-Team gut zu funktionieren. Nur an einer Stelle wurde angemerkt, dass es von Vorteil sein kann, bewusst in die positive Außendarstellung zu gehen. Dies bezieht sich jedoch nur auf die gemeinsame Außendarstellung als Führungstern, nicht aber auf die Profilierung des Einzelnen:

Auch mit dem Mehrwehrt von dem Modell in dem Unternehmen auch entsprechend auftreten. Also im Gegensatz zu auch anderen

Tandems, die eher das Gefühl haben, ihnen wurde jetzt ein Riesengeschenk gemacht und da auch eher in einer Demuthaltung auftreten. Und das macht einen großen Unterschied, ob du auftrittst und sagst, das ist ein tolles Modell, ich bin cool, weil ich das umsetze. Und da selbstbewusst auch aufzutreten und in klaren, kurzen Kernbotschaften kommunizieren zu können, was ist denn der Mehrwert für das Unternehmen, warum mache ich das, was dem Unternehmen was bringt. Und das ist kein Goodie von HR an mich, weil ich flexibler arbeiten darf, sondern das Unternehmen hat auch was davon. Erfolgreiche Tandems nehmen auf jeden Fall diese Haltung, diese innere, mit. (Interview E2)

Es ist bemerkenswert, wie wichtig soziale Kompetenzen der SKT-RE in der Praxis eingeschätzt werden, wohingegen Kompetenzen dieser Art in der Fachliteratur nicht in Verbindung mit dem Thema Topsharing aufgegriffen werden (vgl. Kapitel 2.2.3).

5.1.5 Weitere soziale Kompetenzen

Team- und Kooperationsfähigkeit wie auch Kommunikationsfähigkeit wurden auffällig häufig erwähnt. Alle Befragten griffen diese Eigenschaften auf, sodass sie wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Führungskräfte im Topsharing sind. Diese können zwar nicht eindeutig den Dimensionen des ISK nach Kanning (2009b) zugeordnet werden, erhalten aber die eigene Kategorie namens Weitere soziale Kompetenzen (SKT-W). Damit ist das die Subkategorie unter SKT, die mit der Subkategorie SKT-SO die meisten Codierungen hat. Weshalb Team-, Kooperations- und Kommunikationsfähigkeiten so häufig genannt wurden, könnte darin begründet sein, dass diese sehr allgemeine und geläufige Begrifflichkeiten sind, die im alltäglichen Sprachgebrauch verwendet werden. Wie bereits in Kapitel 2.1.1 erläutert sind Team-, Kooperations- und Kommunikationsfähigkeiten genau die Soft Skills, die in der Mehrheit der Stellenanzeigen aufgelistet und von Bewerber*innen erwartet werden (Bundesministerium für Berufsbildung, o.J.). Voraussetzung für Team- und Kooperationsfähigkeit ist zunächst der

Wunsch nach Zusammenarbeit. Dies wurde von vielen Stelleninhaber*innen betont:

Was uns grundsätzlich in allen Diskussionen geholfen hat, war, dass wir beide sehr kollaborative Menschen sind. Wir wollen mit anderen zusammenarbeiten. Wir wollen den Input von anderen hören. Wir wollen unsere Ideen reflektieren lassen. (Interview S2)

Teamfähigkeit wird als Kern der erfolgreichen Zusammenarbeit im Topsharing dargestellt. Dadurch entwickelt sich auch ein Verantwortungsbewusstsein für das andere Topsharing-Mitglied:

Man muss einfach ein gutes Team sein. Das ist so das, was ich sage, wenn Sie mich fragen, was ist die Quintessenz - das steht schon über allem. Und da können Sie viel fachliche Qualifikation, die der eine mehr hat als der andere oder anders geartet, viel damit wettmachen. (Interview S4)

Das Erste, was ich mal sagen würde, ist eine erhöhte Teamfähigkeit. Auch so etwas wie Teilbarkeit von Erfolgen und Misserfolgen akzeptieren. Ein gewisses Verantwortungsbewusstsein dem Jobsharing-Partner gegenüber. (Interview S4)

Im Topsharing ist häufige und regelmäßige Kommunikation unerlässlich. Führungsteams brauchen den regelmäßigen und offenen Austausch, um gut miteinander kollaborieren zu können:

Und was es bedarf ist auch die Fähigkeit, gut zu kommunizieren, ständig Transparenz zu schaffen und, wenn ich so die Abteilungsleiterinnen höre, die dann in der Regel sagen, die telefonieren jeden Tag, sie sind wahrscheinlich mehr mit ihren Jobsharing-Tandempartnerinnen zusammen als mit dem eigenen Ehemann. (Interview E1)

Also eine gute Kommunikationsfähigkeit, man muss auch möglichst auch transparent und offen kommunizieren können. [...] Ja, das viele Reden, ja, das hat immer geholfen. Schriftlich haben wir nur selten was festgehalten. (Interview S5)

Ein weiterer, sehr häufig genannter Aspekt ist Offenheit, welcher separat codiert wurde. Offenheit bezieht sich auf den Umgang mit Menschen und die Art der Kommunikation, daher ist es für die weitere Betrachtung dieser Kompetenz sinnvoll, diese unter Kommunikationsfähigkeit zu fassen:

Ich glaube, es geht tatsächlich darum, dass wir beide sehr, sehr offen und transparent waren. Wir haben uns immer klar gemacht, was wollen wir sagen und was sagen wir auch nicht. Und da haben wir uns sehr gut daran gehalten, also wir waren auch sehr verbindlich mit dem, was unsere Absprache anging. (Interview S5)

5.2 Management-Diagnostik im Topsharing

5.2.1 Anforderungsprofil nach sozialen Kompetenzen

Die an die CIT angelehnten Fragen in den Interviews erzeugen ein spezifisches Bild von sozialen Kompetenzen, die im Topsharing erfolgskritisch sind. Sowohl Stelleninhaber*innen als auch Expert*innen beschrieben Situationen, die für Führungstandems besonders erfolgreich waren und welche Rolle konkrete soziale Kompetenzen dabei spielten. Auch wurde nach weniger erfolgreichen Situationen gefragt, dazu konnten jedoch nicht alle Befragten etwas beitragen, weil ihnen nicht viel Negatives einfiel. Tabelle 13 fasst alle als erfolgreich oder als schwierig beschriebenen Situationen zusammen. Diese sind danach aufgeteilt, ob sich die Situationen auf soziale Kompetenzen übertragen lassen, um die Entwicklung eines Anforderungsprofils hinsichtlich sozialer Kompetenzen im Topsharing zu vereinfachen.

Aus denjenigen Situationen, die einen Bezug zu sozialen Kompetenzen haben, lassen sich allgemeine Verhaltensdimensionen für ein Anforderungsprofil für Führungskräfte im Topsharing ableiten. Diese sind in Tabelle 14 dargestellt.

Tabelle 13. *Genannte erfolgskritische Situationen im Topsharing in Anlehnung an die CIT.*

Soziale Kompetenzen	Erfolgreiche Situationen im Topsharing	Schwierige Situationen im Topsharing
Mit Bezug auf SKT	<ul style="list-style-type: none"> - Lösungsfindung bei einem größeren Personalabbau im Sinne der Mitarbeitenden (S1) - Konzeptionelle Projektarbeit im Führungstandem (S2) - Kohärenter und konsistenter Auftritt und Umgang mit Mitarbeitenden (S3) - Starker Zuwachs an Mitarbeitenden aufgrund einer Umstrukturierung und Umgang mit dem neuen Personal (S5) - Partnerschaftliche Ausführung von gemeinsamen Aufgaben (E1) - Starke positive Außendarstellung als Führungstandem (E2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Meinungsverschiedenheit und Konfliktgespräch (S3) - Schwache positive Außendarstellung als Führungstandem (E2)
Ohne Bezug auf SKT	<ul style="list-style-type: none"> - Komplementäre Persönlichkeiten und Expertise für die Führungsarbeit (S2) - Positives Feedback von Vorgesetzten und Mitarbeitenden dank ständiger Verfügbarkeit einer Führungskraft (S4) - Komplementäre Persönlichkeiten (E3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gemeinsame Gespräche mit Mitarbeitenden am Anfang statt effizienterer Aufteilung und Rotation (S2) - Signifikant ungleichmäßig verteilte Arbeitszeiten (E1)

Tabelle 14. *Anforderungsdimensionen im Anforderungsprofil für Führungskräfte im Topsharing.*

Anforderungsdimension	Definition	Hoch ausgeprägt	Niedrig ausgeprägt
Durchsetzungsfähigkeit	Diese Anforderungsdimension meint die Fähigkeit zur Verwirklichung der eigenen Interessen, auch oder gerade entgegen der Interessen anderer.	Eine hohe Durchsetzungsfähigkeit ist gegeben, wenn Führungskräfte trotz erschwelter Bedingungen, z. B. aufgrund von unternehmensinternen Prozessen oder Richtlinien, ihre Interessen verwirklichen können.	Bei einer niedrig ausgeprägten Durchsetzungsfähigkeit fällt es der Führungskraft schwer, ihre Interessen gegen den Strom zu verwirklichen.
Extraversion	Betrifft die Fähigkeit, auf andere Menschen proaktiv zugehen zu können.	Führungskräfte mit einer hohen Extraversion gehen aktiv in den Austausch mit anderen Menschen, z. B. mit Mitarbeitenden oder der anderen Topsharing-Führungskraft.	Bei einer niedrig ausgeprägten Extraversion fällt es der Führungskraft schwer, aktiv auf andere zuzugehen.
Kommunikationsfähigkeit	Diese Anforderungsdimension bedeutet, dass eine Führungskraft in der Lage ist, ihre Kommunikation der Situation und dem Adressaten gegenüber auf zielführende Weise anzupassen.	Eine hohe Ausprägung liegt vor, wenn Führungskräfte auf andere Personen zugehen und sich ihnen gut öffnen und mitteilen können. Mit einer ausgeprägten Kommunikationsfähigkeit tauschen sich Führungskräfte besser aus, um abgestimmt gemeinsam auf ein Ziel hinzuarbeiten. Außerdem können sie so besser auf andere Menschen, z. B. Mitarbeitende, eingehen.	Eine Topsharing-Führungskraft mit schwach ausgeprägter Kommunikationsfähigkeit schafft es nicht, die eigene Position deutlich zu machen, was es schwer macht, die eigenen Ziele zu erreichen.

Konfliktbereitschaft	Meint die Bereitschaft einer Führungskraft, sich bereitwillig Konflikten zu stellen, statt sie auszusitzen.	Eine hohe Ausprägung bedeutet, dass eine Führungskraft bereit ist, sich aktiv auf Konflikte einzulassen, um so besser in der Lage zu sein, sie zu lösen. So können Meinungsverschiedenheiten, z. B. innerhalb des Topsharings, gelöst werden. Mit anderen Stakeholdern ist eine hohe Konfliktbereitschaft nützlich, um auf Missstände aufmerksam zu machen.	Bei einer niedrigen Ausprägung der Konfliktbereitschaft wird ein Konflikt ignoriert oder ausgesessen, statt ihn aktiv zu lösen.
Perspektivenübernahme	Bezieht sich auf die Fähigkeit, sich in andere Personen hineinzusetzen und ihre Perspektive zu verstehen.	Führungskräfte sind in der Lage, andere Menschen, z. B. Mitarbeitende oder die andere Topsharing-Führungskraft, besser zu verstehen, wenn sie ihre Perspektive übernehmen und sich hineinversetzen. Bspw. können sie dadurch die Kommunikationspräferenzen besser verstehen.	Eine niedrige Ausprägung der Perspektivenübernahme bedeutet, dass eine Führungskraft keine andere Perspektive übernehmen und daher kein Verständnis für andere Bedürfnisse aufbringen kann.
Prosozialität	Bezieht sich auf die Orientierung an den Bedürfnissen und der proaktiven Hilfe von anderen Menschen, insbesondere von Mitarbeitenden.	Führungskräfte mit hoher Prosozialität sind sehr mitarbeiterorientiert und versuchen, ihnen bei der Erfüllung ihrer Bedürfnisse zu helfen. Ihr Handeln wird vom Wohl der Mitarbeitenden geleitet. Dazu gehört z. B. bei Reorganisationen gute Lösungen für alle betroffenen	Eine niedrige Ausprägung bedeutet, dass die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eine untergeordnete Rolle in der Arbeit der Führungskräfte spielen.

		Mitarbeitenden zu suchen.	
Selbstdarstellung	Bezieht sich auf die Fähigkeit, einen gewünschten Eindruck bei anderen zu hinterlassen.	<p>Individuell: Führungskräfte im Topsharing mit einer hoch ausgeprägten Selbstdarstellung stellen sich und ihre Arbeit über das andere Topsharing-Mitglied. Dies kann zu Spannungen führen.</p> <p>Gemeinsam: Haben beide Führungskräfte eine hohe Ausprägung und nutzen diese Fähigkeit, um sich gemeinsam nach außen positiv darzustellen, dann ist das für das Topsharing erfolgsfördernd.</p>	<p>Individuell: Eine niedrig ausgeprägte Selbstdarstellung beim Einzelnen zeugt von erhöhter Kollaboration und größerem Zusammenhalt als Topsharing-Team.</p> <p>Gemeinsam: Ist man gemeinsam schwach in der Selbstdarstellung, dann kann eine nicht positive Außendarstellung als Topsharing-Team Nachteile erleiden.</p>
Teamfähigkeit	Bezieht sich auf die Arbeit und den Auftritt als Team.	Eine hohe Ausprägung erleichtert die Kooperation und Kommunikation und erzeugt einen konsistenten und zuverlässigen Auftritt nach außen, insbesondere in der Führung von Mitarbeitenden.	Eine niedrige Ausprägung bedeutet, dass beide Topsharing-Führungskräfte wenig miteinander kooperieren, wenig abgestimmt sind und Außenstehenden gegenüber nicht als Einheit auftreten, was ihre Position schwächt.
Zuhören	Bezieht sich auf die Fähigkeit, anderen Personen zuzuhören und darauf basierend das eigene Verhalten optimal anzupassen.	Führungskräfte, die gut zuhören, können Konflikte und Meinungsverschiedenheiten gut lösen, da sie ihr Gegenüber durch gutes Zuhören besser verstehen.	Bei einer niedrigen Ausprägung handelt die Führungskraft, ohne auf die andere Person einzugehen und ihre Perspektive, Wünsche, Bedürfnisse anzuhören.

Im Gegensatz zu den in Kapitel 5.1 vorgestellten 17 relevanten sozialen Kompetenzen im Topsharing sind die neun aus dem CIT abgeleiteten sozialen Kompetenzen ausschließlich auf den erfolgreichen Einsatz in konkreten Topsharing-Situationen zugeschnitten. Vergleicht man diese mit den allgemeinen sozialen Kompetenzen im Topsharing, so wird deutlich, dass Topsharing insbesondere dann zum Erfolg werden kann, wenn soziale Kompetenzen der Dimensionen SKT-SO und SKT-OF eingesetzt werden. Aus der kommunikativen Validierung mit zwei der Stelleninhaber*innen geht jedoch hervor, dass Offensivität zwar generell für die Führungsarbeit eine Voraussetzung ist. Doch vor allem die soziale Orientierung macht die Arbeit im Topsharing aus:

Das ist schon spannend, dass man da viele Sozialkompetenzen sieht, die ich jetzt eher Alphas zuschreiben würde. Durchsetzungsfähigkeit, Extraversion, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktbereitschaft. Wenn ich in die Organisation mit dem Profil gehe, siehe Selbstdarstellung, dann würde ich mehr Leute finden, die wahrscheinlich gegen ein Jobsharing sprechen würden als dafür. (Member Checking S2)

Zusätzlich wird der Erfolg im Topsharing durch die weiteren sozialen Kompetenzen Kommunikations- und Teamfähigkeit abgerundet. Dieses Wissen ist besonders mit Blick auf die Gestaltung von Instrumenten der Management-Diagnostik nützlich.

5.2.2 Führungskräfteauswahl in der Praxis

Die befragten Stelleninhaber*innen schilderten vielfältige Verläufe der Anbahnung zum Topsharing und konnten die verschiedenen Auswahlmethoden beschreiben, die sie entweder bei ihrer eigenen Einstellung in das Topsharing erlebten oder die sie aus den mittlerweile etablierten Auswahlprozessen für Führungsstandems in ihren Unternehmen kennen. Dazu konnten die Expert*innen eine breitere, unternehmensweite bzw. unternehmensübergreifende Sicht beitragen.

Als Gründe für das Topsharing gaben drei der befragten Stelleninhaber*innen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie an (S1, S4, S5). Diese arbeiteten auch in dem für Topsharing klassischen Teilzeitführungsmodell. Die beiden anderen Stelleninhaber*innen arbeiteten in Vollzeit, widmeten jedoch 50 % ihrer Arbeitszeit der Führungsaufgabe. In dem einen Fall wurde sich aufgrund der Möglichkeit eines Einstiegs in die erste Führungstätigkeit für das Topsharing entschieden (S2). In dem anderen Fall befand sich der Befragte bereits in dem Tandem, jedoch auf Teamleiter-Ebene und noch nicht auf offizieller Management-Ebene (S3). Laut der Expert*innen gäbe es noch zahlreiche andere Gründe, darunter der Wunsch nach mehr Zeit für persönliche Weiterbildung, etwa im Rahmen eines berufsbegleitenden Studiums. Sie bestätigen, dass der Wunsch nach Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben der Hauptgrund sei. Bei dem IT-Unternehmen ist es das auserkorene Ziel der Personalabteilung, als flexibelster Arbeitgeber Deutschlands bekannt zu werden (E3). Aus diesem Grund wird versucht, Job- und Topsharing allen Mitarbeitenden und ihren Vorgesetzten zu ermöglichen, die den Willen und die Bereitschaft dafür haben. Insbesondere Frauen soll so der Weg in die Führungsebene erleichtert werden:

[Wir] haben uns zum Ziel genommen, uns im Markt als der Arbeitgeber nicht nur zu positionieren, sondern als der Arbeitgeber bekannt zu werden, der die flexibelsten Arbeitsbedingungen im gesamten deutschen Arbeitsmarkt hat. Und in diesem Zusammenhang war natürlich wieder auch das Thema Jobsharing und auch Topsharing ein zentraler Punkt. Ein weiteres Thema, das uns damals beschäftigt hat, das war, wie kriegen wir mehr Frauen in Führungspositionen. (Interview E3)

In Kapitel 2.2.3 wurde festgestellt, dass Führungskräfte von alleine zueinander finden, um ein Tandem zu bilden. Dies findet sich in der vorliegenden Studie nur bedingt wieder. Zwar waren drei der fünf befragten Topsharing-Führungskräfte bereits mit dem bzw. der Partner*in bekannt, bevor sie das Topsharing eingingen (S3, S4, S5). Doch in allen

drei Fällen kam der ausschlaggebende Impuls von den jeweiligen Vorgesetzten, die das Potenzial des Tandems und der Führungskräfte sahen und dieses Modell vorschlugen. In einem Fall waren beide Topsharing-Mitglieder zwar schon im selben Unternehmen, sie kannten sich vorher aber noch nicht (S2). Schließlich gab es eine befragte Stelleninhaberin (S1), die unternehmensextern war und gezielt für das Topsharing mit einer unternehmensinternen Führungskraft eingestellt wurde.

Passend zu diesen Ergebnissen berichteten die Expert*innen, dass sich Topsharing-Paare in Deutschland in den meisten Fällen bereits kennen (E2 und E3). Ein Experte berichtet, dass viele von ihnen schon inoffiziell im Job- oder Topsharing arbeiten, bevor es sich in die offizielle Richtung entwickle (E3). Im Automobil-Unternehmen werden laut Aussage einer Expertin sogar Tandem-Bewerbungstrainings angeboten (E1). Die Expertin aus dem beratenden Startup (E2) postulierte, dass es drei Hauptwege der Anbahnung gäbe: In den meisten Fällen arbeiten beide Führungskräfte im selben Unternehmen und kennen sich bereits. Danach folgen die Tandems, die sich über HR-geförderte Maßnahmen wie interne Veranstaltungen oder externe Auswahlprogramme kennenlernen. Der dritte Weg laufe über Matching-Plattformen, die laut Aussage der Expertin jedoch am wenigsten etabliert seien und nur wenige Erfolge vorweisen können. Dies erklärte sie damit, dass es auf dem Markt noch keine Matching-Algorithmen gäbe, die stark genug seien. Außerdem müsse man sich mit der komplett fremden Person erst noch persönlich treffen und ein Vertrauensverhältnis aufbauen, was sich oft als schwierig erweise:

Wie bei Tinder, du musst dich ja erst mal treffen, du musst das Vertrauensverhältnis erst mal aufbauen. Und das am besten auch möglicherweise mit einer konkreten Stelle, wo die Uhr ja auch tickt, vor Augen [...] Das heißt, du musst ja eigentlich mehrere Tandempartner durchprobieren. Im blödesten Fall ist das ja relativ mühsam. Also du hast sozusagen nochmal den Extraschritt, dass du digital jemanden finden musst und dann ein Vertrauensverhältnis aufbauen musst. (Interview E2)

Im Automobil-Unternehmen wird interessierten Mitarbeitenden und Führungskräften ein anonymer Selbsttest bzw. eine Checkliste angeboten, anhand dessen festgestellt werden kann, ob das Modell des Job- oder Topsharings für die eigene Situation und Neigung geeignet ist. Dieser Selbsttest ist schon mal ein erster Schritt, um nicht passende Mitarbeitende im Rahmen einer Selbstselektion auszusortieren:

Es gibt sowieso schon eine Art von Selbstselektion, das passiert sehr, sehr selten, dass Leute Bock auf Jobsharing haben, aber eigentlich überhaupt nicht dafür geeignet sind, weil sie ein Ellenbogen-Alphatierchen sind. Das sind, also da gibt es eigentlich eine natürliche Selektion quasi, die melden sich eigentlich gar nicht für Jobsharing. Das wissen in der Regel aber ein paar auch nicht, und dann ist es schon sinnvoll, so eine Art Selbsttest machen zu können. (Interview E2)

Bei allen Stelleninhaber*innen wurden Auswahlgespräche geführt, wobei nur drei der Befragten offizielle Interviews hatten. Die anderen hatten eher inoffizielle Gespräche, da sich alle Beteiligten bereits bekannt und einig waren, dass das Topsharing zustande kommen sollte. Die Stelleninhaberin, die sich von extern auf die Stelle bewarb, durchlief ein Führungskräfte-Assessment-Center (S1). Im Telekommunikations-Unternehmen müssen alle (angehenden) Führungskräfte ein solches Assessment-Center durchlaufen, in ihrem Fall gab es nachgelagert noch einen gesonderten Teil mit Fokus auf das Topsharing. Im Zuge dessen lernte sie ihre zukünftige Topsharing-Partnerin kennen und beide absolvierten gemeinsam Auswahlgespräche und Fallstudien. Auch das Automobil-Unternehmen hat Assessment-Center standardmäßig für ihre Führungskräfte etabliert (E1). Dort werden die Führungsleitlinien der Firma thematisiert. Anschließend nehmen Führungskräfte für Topsharing-Positionen an einem sogenannten Panel teil, welches ähnlich wie beim Telekommunikations-Unternehmen mit Gesprächen und Fallstudien aufwartet. Zu der Mehrheit der praktizierten Auswahlmethoden im Topsharing gehören Auswahlgespräche, im Rahmen oder außerhalb von Assessment-Centern, wo die Führungskräfte individuell gesprochen

werden, es aber immer auch einen gemeinsamen Teil als potenzielles Tandem gibt. Assessment-Center werden nur eingesetzt, wenn diese für die Führungskräfteauswahl ohnehin schon im Unternehmen etabliert sind.

Außerhalb von Assessment-Centern schienen die Auswahlentscheidungen eher intuitiv und aus einem Bauchgefühl heraus getroffen worden zu sein. In keinem der Fälle, in denen nur Auswahlgespräche eingesetzt wurden, war von standardisierten Fragenkatalogen oder psychologischen Tests die Rede. Darüber hinaus wurde bei einer internen Bewerbung, bei der sich beide Partner*innen noch nicht kannten, eine interne Referenz in Form eines Kollegen auf Management-Ebene herangezogen, der beide Personen kannte (S2). Er gab eine Einschätzung ab, ob sie seiner Meinung nach gut zueinander passen und erfolgreich miteinander kollaborieren könnten. Dies hat die Einstellungsentscheidung maßgeblich beeinflusst.

Beim IT-Unternehmen werden in der Phase zwischen der Zusage bzw. Einstellung und dem offiziellen Beginn Beratungsgespräche von der Personalabteilung angeboten, die gemeinsam mit den Tandems und dem bzw. der Vorgesetzten geführt werden. Auf diese Weise können alle für das Topsharing wichtigen Themen angesprochen, diskutiert und beschlossen werden. Ziel dieser Beratung ist das Klären von Erwartungen und die bewusste Auseinandersetzung mit Themen, u. a. die inhaltliche und zeitliche Arbeitsteilung, Zielvereinbarungen und die Nachfolgeplanung bei Ausstieg einer Führungskraft aus dem Tandem.

Soziale Kompetenzen, die im Kontext der FAT explizit angesprochen wurden, waren Kommunikationsfähigkeit, Team- und Kooperationsfähigkeit, Selbstkontrolle und Konfliktbereitschaft. Sowohl bei der standardisierten Auswahl eines Assessment-Centers, als auch bei nicht standardisierten Vorstellungsgesprächen, wird auf diese sozialen Kompetenzen geachtet. Diese ergeben sich im Laufe der Gespräche, sodass die Interviewer ein Gefühl dafür ableiten, ob jemand für die

Führungsposition und für das Topsharing geeignet ist. Gesprächsleitfäden, wie oben erwähnt, werden hierfür nicht verwendet.

Es wurden außerdem weitere wichtige Aspekte genannt, auf die bei der Auswahl geachtet werden, darunter ein ähnliches Wertegerüst, Führungs- und Arbeitsverhalten und der Umgang mit Macht bzw. das Machtmotiv der potenziellen Topsharing-Mitglieder. Diese sind zwar relevant, jedoch nicht als soziale Kompetenzen zu klassifizieren.

5.2.3 Empfohlene Aspekte der Führungskräfteauswahl

Auf die Frage hin, was die Stelleninhaber*innen für eine ideale Führungskräfteauswahl im Topsharing empfehlen würden, wurden alle Auswahlinstrumente angeführt, die bei ihrer eigenen Einstellung genutzt wurden. Einzig die inoffiziellen Auswahlgespräche wurden nicht erwähnt. Ansonsten stimmten sie zu, dass es einen mehrstufigen Prozess mit offiziellen Auswahlgesprächen geben sollte, die zunächst mit den einzelnen Bewerber*innen, später als Tandem durchgeführt werden. Im Tandemteil des Auswahlverfahrens können dann die angesprochenen sozialen Kompetenzen wie Kommunikations-, Team- und Kooperationsfähigkeiten über Simulationsverfahren wie Fallstudien geprüft werden. Die Befragten waren dahingehend offen, ob sich diese Auswahl innerhalb oder außerhalb eines Assessment-Centers abspielen sollte. Auch die Maßnahmen vor und nach dem offiziellen Auswahlprozess, nämlich der Selbsttest am Anfang und das Beratungsgespräch am Ende, wurden als Empfehlungen aufgegriffen.

Neue Ideen seitens der Stelleinhaber*innen waren standardisierte Auswahlgespräche. Ein Stelleninhaber ist erfahren in der Durchführung von standardisierten Interviews und hält es für eine gute Idee, auch im Topsharing einen umfangreichen Fragen- oder Kriterienkatalog anzuwenden (S3). So gehe man sicher, dass alle relevanten Themen angesprochen und die Ergebnisse vergleichbar gemacht werden. Eine weitere Idee war der Einsatz von psychologischen Tests, mit denen man

die Wertevorstellungen der Bewerber*innen ermitteln könnte. Dies sei aus Sicht des Stelleninhabers (S2) zwar nur eine Momentaufnahme, könnte aber eine gute Indikation darüber geben, ob zwei Personen in ihren Werten und ihrer Motivation kompatibel wären. Zu guter Letzt erwähnte eine Expertin den Einsatz von Rollenspielen, die für Topsharing geeignet wären.

Abbildung 5 fasst alle bei der Datenerhebung genannten Maßnahmen der FAT zusammen. Die dunklen Flächen zeigen Übereinstimmungen hinsichtlich der erlebten oder bekannten Maßnahmen mit den Empfehlungen durch die Untersuchungsteilnehmer*innen.

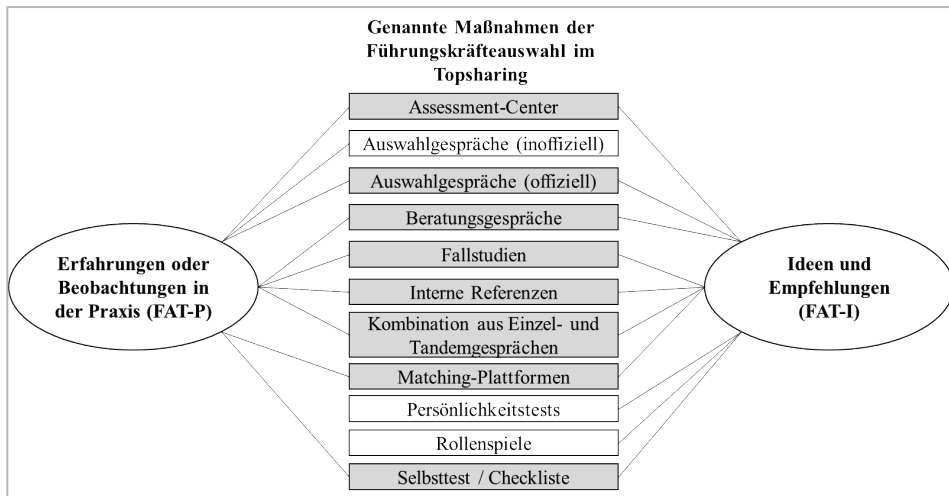


Abbildung 5. Genannte Maßnahmen der FAT (eigene Darstellung).

Wenngleich die bereits eingesetzten als auch die empfohlenen Instrumente der FAT umfangreich und zielgerichtet zu sein scheinen, so wurden in der kommunikativen Validierung auch Zweifel entgegengebracht. Laut der beiden Diskussionspartner*innen seien Interviews, Assessment-Center und Rollenspiele nur Momentaufnahmen, auf die sich Bewerber*innen gezielt vorbereiten und sich in den Beobachtungssituationen auch nur verstellen könnten:

Aber man muss halt offen sein dafür, dass es in der Praxis dann doch irgendwie danebengeht, weil viele Leute können sich halt sehr gut verstellen in der ganzen Zeit. Und auch wenn ich irgendwas durchsetzen will in irgendwelchen Rollenspielen, dann kann ich mich so trimmen. [...] Ich stehe diesen Geschichten wie Assessment-Centern skeptisch gegenüber. Auch Rollenspiele, das sind Rollenspiele. In Realitas, wir merken das halt immer wieder in unserem Job, wenn es um kritische Situationen geht, auf einmal kommen nämlich die echten Leute wieder hervor. Das, was sie in jeder normalen Situation immer unter Kontrolle haben, was man auch trainieren kann, sobald es aber in eine Situation reingeht, wo Stress, Adrenalin, hochkommt, siehst du dann, wie sich die Leute ändern. (Member Checking S3)

Womit die Validierungsteilnehmenden jedoch sehr gute Erfahrungen gemacht haben, sind auf der einen Seite die bereits erwähnten internen Referenzen, wobei diese auch für externe Bewerber*innen eingeholt werden könnten. Damit könne man das Bild von den Bewerber*innen ergänzen, ohne sich auf ihre Fähigkeiten der Selbstdarstellung verlassen zu müssen. Auf der anderen Seite wurde während des Member Checkings der Einsatz des Probearbeitens aufgegriffen, welches auch in der Literatur als Erprobungsphase bezeichnet zu finden ist (Ellwart et al., 2016). Schließlich sei es nur die Zeit, die verlässlich zeigen könne, ob jemand für das Topsharing geeignet ist:

Aber du merkst, wir kommen immer wieder auf die Zeitkomponente zurück. Die Zeit ist entscheidend, um zu entscheiden, ob wir jemanden in die Führungsposition setzen oder nicht. (Member Checking S2)

5.2.4 Führungskräfteentwicklung in der Praxis

Die befragten Stelleninhaber*innen und Expert*innen konnten keine Maßnahmen der FET nennen, die sie entweder selbst in Anspruch nahmen oder die ihnen in ihren Unternehmen bekannt waren. Führungskräfte im Topsharing erhalten keine gesonderten

Entwicklungsangebote. Wenn in den Unternehmen allgemeine Trainings und Maßnahmen für Führungskräfte angeboten werden, dann nehmen die Führungskräfte im Topsharing ohnehin daran teil:

Also ich glaube fast, dass wir spezielle Topsharing-Weiterentwicklungsbedarfe nicht gehabt haben. Ich meine, jeder hat ja auch Schulungen in der Zwischenzeit gemacht, um seine Führungsrolle zu schärfen. Und auch, um verschiedene Kommunikationstechniken zu schärfen, aber ich sehe eigentlich nicht, dass man da eine spezielle Tandemschulung braucht. Würde mir nicht einfallen. (Interview S1)

Es zeichnete sich in den Gesprächen mit Stelleninhaber*innen ab, dass keiner von ihnen den Bedarf an gemeinsamer Weiterentwicklung in Form von formalen Trainings oder Maßnahmen verspürte. In allen Unternehmen werden Führungskräften Coachings angeboten, auf die man auch als Tandem hätte zurückgreifen können, aber bisher war kein Grund dafür vorhanden. Coachings seien vor allem in schwierigen Situationen hilfreich, doch keiner der Befragten hatte den Eindruck, dass schwierige Situationen nicht ohne eine dritte Person hätten gelöst werden können:

Natürlich kann das natürlich auch krachen. So, und dann kommt man vielleicht in Phasen, da kommt man alleine schlecht raus. Und dann braucht man schon ein bisschen Coaching. Vielleicht muss man dann auch manchmal als Mediator rein und sagen, "ich verstehe deinen Punkt, aber lass uns doch mal zuhören, was deine Partnerin dir sagt". Das sind dann so Mentoring, Coaching Aspekte, die dann schon wichtig sind, wenn man halt Probleme hat. (Interview S2)

Ein gemeinsames Coaching, um als Führungstandem den nächsten Karriereschritt zu machen, wird als sog. Transition-Coaching bei dem Automobil-Unternehmen angeboten. Dieses ist jedoch auch für einzelne Führungskräfte verfügbar:

Das Ganze starten, angenommen zwei Teamleiterinnen bewegen sich gemeinsam Richtung nächsten Abteilungsleitungsstelle, was durchaus häufiger vorkommt, also dass das komplette Tandem

weiterentwickelt wird. Dann gibt es Möglichkeiten, dass sie sich zum Beispiel ein Transition-Coaching nehmen. (Interview E1)

Anstelle von formalen Coachings haben die Befragten positive Erfahrungen mit dem gegenseitigen Coaching innerhalb des Topsharings gemacht. Wie bereits in Kapitel 5.1.4 festgestellt, spiegeln sich Tandempartner*innen in ihrer täglichen Arbeit gegenseitig und nutzen die soziale Kompetenz der indirekten Aufmerksamkeit. Eine Interviewpartnerin betonte, dass sich beide Topsharing-Führungskräfte gegenseitig gefordert und gefördert hätten; auch aus Expert*innen-Sicht sind die Vorteile des Peer-to-Peer Coachings im Topsharing nicht zu unterschätzen:

Wir sind dann eher so Dinge angegangen, Themen, die so für mich eher selbstverständlich waren, weil ich immer viel auf Konferenzen usw. unterwegs war, weil ich eben auch oft Vorträge gehalten habe. Dass ich dann auch oft gesagt habe, "Barbara, du musst da mal hin", also eher so dieses Mitziehen. Aber es gab kein spezielles Angebot. (Interview S5)

Das ist ja der Riesenmehrwert durch ein Jobsharing, dass es einfach einen Coaching-Effekt gibt, der kostenfrei ist. Also Learning-on-the-Job durch den anderen. (Interview E2)

Des Weiteren erwies sich Mentoring durch Kolleg*innen der übergeordneten Hierarchieebene in der gemeinsamen Weiterentwicklung als nützlich, bspw. durch die Führungskraft des Topsharing-Paares:

Wir haben mit ihm so ein bisschen Mentor-Mentee Verbindung, sodass uns zum Teil auch uns einzeln, aber auch zusammen eben für Gespräche in Richtung Mentorship zur Verfügung stand. (Interview S3)

Ebenfalls positiv bewertet und auch genutzt werden vom Unternehmen angebotene Veranstaltungen, Foren oder Roundtables, bei denen Topsharing-Führungskräfte zusammengebracht werden. Die aktive Nutzung einer solchen internen Community bietet die Möglichkeit, sich zu

diversen Themen und Herausforderungen des Topsharings auszutauschen. Auf diese Weise können Unternehmen auch konkrete Weiterbildungsbedarfe aufdecken:

Die Roundtables sind mit Sicherheit eine wirksame Maßnahme. Darüber hinaus haben wir bisher keine weiteren Maßnahmen gesetzt. Was wir natürlich tun, dass wir uns auch in den Roundtables über Angebote unterhalten, die wir so üblicherweise im Sinne von Weiterbildung auch für Führungskräfte Weiterbildung haben. Wenn da jemand spezifische Fragen oder Wunsch hat, dann wird sich eben darüber auch ausgetauscht. Was ist gut und was ist nicht gut und was kann ich mit welcher, äh, zeitlichen Verfügbarkeit auch nutzen. (Interview E3)

Also wenn Sie jetzt sagen, was wir jetzt speziell für Topsharer haben, dann sind es besondere Austauschmöglichkeiten, im Sinne von diesen Foren, die hier jährlich stattfinden. Der Austausch in der Community, also im Sinne von, "habt ihr auch die Erfahrung gemacht, dass...", also wird schon mal dann auch ein Thema diskutiert. Oder wenn, es gab ein neues Vergütungsinstrument, dann wurde darüber diskutiert. (Interview E1)

Schließlich wies eine Stelleninhaberin darauf hin, dass es ohnehin schwierig sei, innerhalb einer Teilzeitposition im Topsharing Trainings und Weiterentwicklungsangebote wahrzunehmen. Die begrenzte Arbeitszeit wird für die reguläre Führungsaufgabe und die intensiven Abstimmungen mit dem bzw. der Tandemparter*in genutzt, für weitere Aktivitäten sei daher zeitlich nur noch wenig Platz:

Tatsächlich haben wir da in der Zeit, ich meine das ist immer so das Problem in Teilzeit und dann so viel Verantwortung und Dinge neu aufbauen etc. Wir haben ehrlicherweise nichts gemeinsam gemacht, es hätte auch jetzt kein spezielles Angebot dafür gegeben. (Interview S5)

Soziale Kompetenzen, die in der FET adressiert werden, sind Perspektivenübernahme, Wertpluralismus, Durchsetzungsfähigkeit, Konfliktbereitschaft, Kommunikations- als auch Team- und

Kooperationsfähigkeit. Diese werden als Themen für potenzielle Coachings gesehen.

5.2.5 Empfohlene Aspekte der Führungskräfteentwicklung

Alle bereits genutzten oder verfügbaren Maßnahmen, allen voran Coachings und die internen Topsharing Communities, wurden auch für die FET als empfehlenswert erachtet. Abbildung 6 zeigt die in den Interviews genannten Maßnahmen, wobei die dunkel markierten Flächen die Überschneidungen zwischen der Praxis und den Empfehlungen zeigen. Als besonders wichtig wird die Möglichkeit gesehen, sich im Topsharing besser kennenzulernen. Hierfür bieten Coachings eine geeignete Plattform. Einzig das Peer-to-Peer Coaching wurde nicht explizit als Empfehlung ausgesprochen. Dieses mag daran liegen, dass das gegenseitige Coaching im Topsharing selbstverständlich für die Stelleninhaber*innen zu sein scheint.

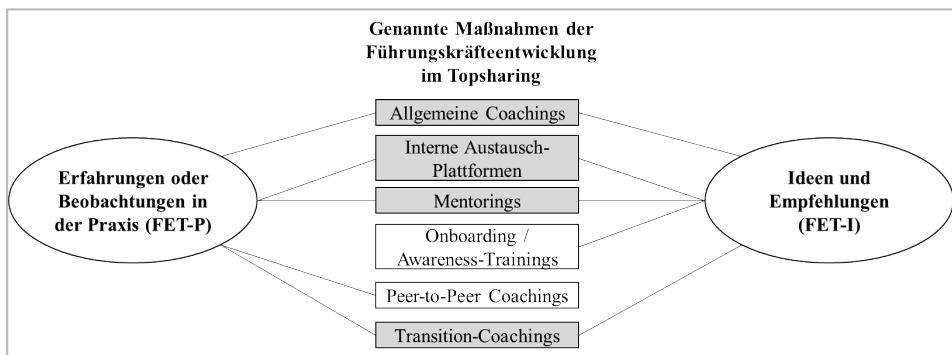


Abbildung 6. Genannte Maßnahmen der FET (eigene Darstellung).

Eine neue Idee stellen spezifische Onboardings bzw. Awareness-Trainings dar, die ein Stelleninhaber für den Anfang eines jeden Topsharings vorschlug:

Klar kann man zum Anfang so ein Onboarding machen in Co-Leadership, was auch sinnvoll ist, aber muss man jetzt nicht über zwei Wochen machen. So halben Tag, was ist denn wichtig in einer Co-Leadership Rolle, vielleicht Awareness schaffen.

Kommunikation ist wichtig, Struktur ist wichtig für euch. Ihr habt beide, arbeitet vielleicht in Teilzeit, macht euch einen Plan, wann ihr was zusammen machen wollt, wann ihr getrennt arbeiten wollt. Lernt euch kennen. Das man so ein Awareness-Training hat, was da wichtig ist. Viel vorbereiten ist schwierig. (Interview S2)

Für dieses Onboarding sei ein Leitfaden hilfreich, dennoch sollte man versuchen, auf die Einzigartigkeit der Topsharing-Konstellation einzugehen:

Ein Leitfaden, ja. Vielleicht (...) kommt auch wieder auf das Co-Leadership Modell an. Wenn man zwei sehr strukturierte Köpfe zusammengebracht hat, die wollen in ihrer Struktur leben, die fühlen sich da wohl, dann braucht man vielleicht ein anderes Onboarding. (Interview S2)

Ein solches Onboarding könnte ein nahtloser Übergang von dem in Kapitel 5.2.2 vorgestellten Beratungsgespräch vor offiziellem Start einer Topsharing-Tätigkeit darstellen.

Alles in allem entstand in den Interviews der Eindruck, als konnten sich die Befragten viel umfangreicher und detaillierter zu den Themen SKT und FAT äußern. Zur FET hingegen kamen nur wenige und kürzere Antworten. Dies mag dem Umstand geschuldet sein, dass die Stelleninhaber*innen, wie sie es selbst des Öfteren erwähnten, keinen Bedarf an speziellen Maßnahmen im Topsharing verspürten. Außerdem lagen auch nur wenige Angebote seitens der Unternehmen vor, als dass sich die Befragten ausschweifend zu diesem Thema hätten äußern können.

Im Rahmen des Member Checkings wurde diese Feststellung relativiert. Die beiden Befragten nahmen während der Diskussion in der kommunikativen Validierung nicht mehr nur die persönliche Position ein. Anders als bei den Einzelinterviews erweiterten sie ihren Blick auf das Thema FET um die Unternehmensperspektive. So waren sich beide einig, dass sich Unternehmen, die Topsharing gerne fördern möchten, mehr in die Führungskräfteentwicklung investieren müssen. Auch wenn der persönliche Bedarf von Stelleninhaber*innen an FET-Maßnahmen nicht

besonders groß ist, weisen sie darauf hin, dass diese wichtig seien, um das Thema Topsharing langfristig zu fördern. Ein Beispiel sind die internen Communities, die bei Topsharing-Führungskräften zwar großen Anklang finden, aber unbedingt von den Unternehmen strategisch strukturiert und geleitet werden müssen. Sie kritisieren es, wenn Organisationen bei solchen Veranstaltungen die Führungskräfte eher sich selbst überlassen, anstatt mit Ressourcen, Zeit und Budget die Weiterentwicklung im Topsharing aktiv zu fördern, bspw. in Form einer strukturierten Planung, Organisation und Moderation dieser Aktivitäten.

6 Diskussion

Dieses Kapitel befasst sich mit den Schlüssen, die mit den vorgestellten Ergebnissen gezogen werden können. Kapitel 6.1 fasst die Bedeutung der Ergebnisse für die Praxis zusammen. Kapitel 6.2 führt praktische Handlungsempfehlungen für Unternehmen auf, die sich der vorliegenden Erkenntnisse zunutze machen. Grenzen dieser Arbeit werden in Kapitel 6.3 aufgezeigt und schließlich gibt Kapitel 6.4 ein Fazit und einen Ausblick für die zukünftige Forschung.

6.1 Stand der Praxis

Die vorliegende Studie kommt zu der Erkenntnis, dass in der Praxis bestimmte soziale Kompetenzen gefordert und eingesetzt werden, um als Führungskraft im Topsharing erfolgreich zu sein. Dabei gibt es soziale Kompetenzen, die für unterschiedliche Zwecke nützlich sind. Die meisten der identifizierten sozialen Kompetenzen sind für eine gelungene Zusammenarbeit, hauptsächlich mit dem anderen Topsharing-Mitglied, aber auch mit Mitarbeitenden, Vorgesetzten und anderen Stakeholdern, ausgelegt. Dazu gehören Perspektivenübernahme, Prosozialität und Wertepluralismus. Andere Kompetenzen wiederum dienen der Zielerreichung in der Führungsarbeit, bspw. durch den Einsatz von Durchsetzungsfähigkeit und Entscheidungsfreudigkeit. Schließlich kommen vor allem im Topsharing soziale Kompetenzen zum Einsatz, die den Führungskräften die persönliche Weiterentwicklung ermöglichen. Darunter fallen die Kompetenzen indirekte Selbstaufmerksamkeit und Personenwahrnehmung aus der Dimension Reflexibilität, die insbesondere in gemeinsamen Reflexionen und Feedbackgesprächen zwischen den Tandemführungskräften zum Tragen kommen. Die erste Forschungsfrage dieser Arbeit lässt sich daher damit beantworten, dass es durchaus soziale Kompetenzen gibt, die im Topsharing erfolgskritisch sind.

Die zweite Forschungsfrage, inwiefern soziale Kompetenzen im Topsharing in der Management-Diagnostik Berücksichtigung finden, lässt

sich nicht so eindeutig beantworten. Basierend auf den vorliegenden Daten spielen soziale Kompetenzen durchaus eine Rolle in der Management-Diagnostik; so wird bei der FAT auf Selbstkontrolle geachtet. Bei der FET sind Perspektivenübernahme, Wertepluralismus und Durchsetzungsfähigkeit wichtig. In beiden Fällen wird das Hauptaugenmerk auf Konfliktbereitschaft, Kommunikations- als auch Team- und Kooperationsfähigkeit gelegt.

Zum einen spiegeln diese sozialen Kompetenzen nicht umfassend alle Kompetenzen wider, die laut Aussagen der Untersuchungsteilnehmer*innen für das Topsharing wichtig sind. Nur sieben der gefundenen 17 sozialen Kompetenzen scheinen in der Management-Diagnostik betrachtet zu werden. Zum anderen verläuft die FAT in den meisten Fällen wenig systematisiert und standardisiert. In nur einem der fünf Fälle durchliefen die Stelleninhaber*innen ein standardisiertes Führungskräfte-Assessment-Center, an das sich ein separater Teil für Tandems schloss. Alle anderen hatten entweder nicht-standardisierte Auswahlgespräche oder inoffizielle Gespräche, bei denen für alle Beteiligten bereits feststand, dass das Topsharing in der Form eingegangen wird. Der Wunsch nach einem standardisierten Prozess ist jedoch vorhanden: Alle Interviewpartner*innen sind sich einig, dass ein standardisierter Auswahlprozess, der vergleichbare Möglichkeiten der Prüfung von sozialen Kompetenzen erlaubt, erstrebenswert ist.

Mit Blick auf die FET ist festzustellen, dass soziale Kompetenzen zwar auch wichtig sind, doch es liegt ein nur sehr schwach ausgeprägter Bedarf an Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung, die dem Topsharing zugeschnitten sind, vor. In der Regel werden bereits etablierte Angebote für Führungskräfte genutzt, doch am meisten profitieren Tandemführungskräfte vom Peer-to-Peer Coaching mit ihren Topsharing-Partner*innen. Die sozialen Kompetenzen, die sie dabei einsetzen oder weiterentwickeln, werden auf diese Weise „on-the-job“ gefordert. Auch aus Unternehmenssicht, bestätigt durch die Expert*innen, ist nur ein geringes Interesse an dem Angebot von Weiterentwicklungsmaßnahmen speziell für Tandems vorhanden. Gerade weil der Bedarf so gering ist und

es nur selten zu Problemfällen kommt, werden keine systematischen Potenzialanalysen durchgeführt, die für die FET genutzt werden könnten. Formate wie interne Communities werden jedoch sehr gerne ermöglicht. Dem Unternehmen entsteht kein großer Aufwand und die teilnehmenden Topsharing-Führungskräfte kümmern sich selbst um den Austausch und die daraus entstehenden Lernmöglichkeiten.

Dies wiederum ist ein Kritikpunkt aus der kommunikativen Validierung. Dadurch, dass die Stelleninhaber*innen im Member Checking nicht mehr nur die Perspektive als Topsharing-Führungskraft eingenommen haben, sondern gleichzeitig auch die unternehmensübergreifende Expertensicht, erkannten sie, dass zukünftig mehr für die FET getan werden muss, wenn Unternehmen Topsharing langfristig fördern wollen. Dazu gehört zum Beispiel, dass Organisationen Angebote wie interne Communities proaktiv und strukturiert leiten und nachhaltig begleiten, um das Topsharing im Unternehmen weiterentwickeln zu können. Dies sollte die Aufgabe von Personalabteilungen sein.

Für die Interpretation dieser Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass die Stelleninhaber*innen, die an dieser Studie teilnahmen, alle ausnahmslos zufrieden mit ihrem Topsharing und den jeweiligen Partner*innen waren. Selbst diejenigen, die sich zum Zeitpunkt der Erhebung nicht mehr im Topsharing befanden, hatten nur positive Assoziationen mit dem vergangenen Topsharing und lobten die Zusammenarbeit mit ihren ehemaligen Tandempartner*innen. Die Topsharings lösten sich nicht wegen personenbedingter Gründe auf, sondern äußere Umstände wie zeitliche Änderungen oder Schwangerschaften führten zur Beendigung. Aus diesem Grund kann gut nachvollzogen werden, dass der Bedarf nach Entwicklung nicht groß war; mit den passenden Partner*innen waren die Stelleninhaber*innen sehr gut aufgestellt, sie waren zufrieden und es schien ihnen an nichts zu fehlen.

Vor diesem Hintergrund ist es umso wichtiger sicherzustellen, dass bei der FAT die richtigen Führungskräfte für ein gemeinsames Tandem ausgewählt werden. So können ideale Voraussetzungen für Topsharing-

Paare geschaffen werden, damit es nicht nur in der Zusammenarbeit gut funktioniert, sondern auch Lernmöglichkeiten miteinander und durcheinander gegeben sind. Dass die FAT so wichtig ist, zeigt auch das Meinungsbild der Untersuchungsteilnehmer*innen; alle Befragten hatten eine klare Vorstellung davon, was in der FAT wichtig ist und wie sie am besten zu gestalten wäre.

Die zweite Forschungsfrage kann also damit beantwortet werden, dass soziale Kompetenzen durchaus eine Rolle in der Management-Diagnostik spielen, doch die Umsetzung in der standardisierten Messung von sozialen Kompetenzen noch nicht ausgereift ist. Es werden keine flächendeckenden Messinstrumente eingesetzt, die die Auswahl und Entwicklung von Führungskräften im Topsharing unterstützen könnten. Im Gegensatz zur Führungskräfteauswahl scheint der Bedarf an Diagnostik für die Führungskräfteentwicklung eine untergeordnete Rolle zu spielen, obwohl sie ein Kernelement der erfolgreichen und langfristigen Umsetzung des Topsharing-Modells in Unternehmen ist.

6.2 Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Die gewonnenen Erkenntnisse zu den relevanten SKT sind für die Bestimmung eines Anforderungsprofils einer Führungskraft im Topsharing hinsichtlich ihrer sozialen Kompetenzen nützlich. Hierfür können die Ergebnisse zu den wichtigen sozialen Kompetenzen im Topsharing in Kapitel 5.1 mit den Erkenntnissen aus dem Verfahren der CIT in Kapitel 5.2.1 kombiniert werden. Die Anforderungsdimensionen aus der CIT sind dabei speziell auf Führungssituationen im Topsharing ausgelegt. Werden alle für Topsharing relevante soziale Kompetenzen zu einer Stellenbeschreibung aggregiert, so könnten die neun Kompetenzen aus dem CIT die Hauptanforderungen („must have“) an eine Topsharing-Führungskraft darstellen, wobei die restlichen Kompetenzen die Zusatzanforderungen („nice to have“) ergeben. Tabelle 15 fasst ein solches Anforderungsprofil mit den gewünschten Ausprägungen zusammen.

Nach diesem Anforderungsprofil können Unternehmen ihre Auswahlinstrumente wählen, um Führungskräfte zu identifizieren, die für Topsharing geeignete soziale Kompetenzen aufweisen. Überträgt man die sozialen Kompetenzen des Anforderungsprofils auf die allgemeine Diagnostik sozialer Kompetenzen (vgl. Kapitel 2.1.2), so kann ein Großteil der Hauptanforderungen über Verhaltensbeobachtungen in sozialen Situationen gemessen, insgesamt können die Anforderungen vor allem über Verhaltensbeschreibungen in Interviews erfasst werden. Allgemein können Interviewleitfäden und entsprechende Fragen mit unterschiedlichen Gewichtungen nach diesem Anforderungsprofil ausgerichtet werden. Beispiele für mögliche Fragen zu beschreibbaren Kompetenzen sind in Tabelle 16 aufgelistet.

Tabelle 15. *Anforderungsprofil einer Topsharing-Führungskraft nach sozialen Kompetenzen.*

	Dimension	Soziale Kompetenz	Gewünschte Ausprägung	Mögliche Art der Erhebung
Hauptanforderungen („must have“)	Soziale Orientierung (SKT-SO)	Perspektivenübernahme	Hoch	Beobachtung oder Beschreibung
		Prosozialität	Hoch	Beobachtung oder Beschreibung
		Zuhören	Hoch	Beobachtung
	Offensivität (SKT-OF)	Durchsetzungsfähigkeit	Hoch	Beobachtung oder Beschreibung
		Extraversion	Hoch	Beobachtung
		Konfliktbereitschaft	Hoch	Beobachtung oder Beschreibung
	Reflexibilität (SKT-RE)	Selbstdarstellung	Hoch und niedrig	Beobachtung
	Weitere soziale Kompetenzen (SKT-W)	Kommunikationsfähigkeit	Hoch	Beobachtung
		Teamfähigkeit	Hoch	Beobachtung oder Beschreibung

Zusatz- anforderungen („nice to have“)	Soziale Orientierung (SKT-SO)	Wertpluralismus	Hoch	Beschreibung
	Offensivität (SKT-OF)	Entscheidungs- freudigkeit	Hoch	Beschreibung oder Beobachtung
	Selbststeuerung (SKT-SE)	Handlungs- flexibilität	Hoch	Beschreibung oder Beobachtung
		Selbstkontrolle	Hoch	Beschreibung
	Reflexibilität (SKT-RE)	Indirekte Selbst- aufmerksamkeit	Hoch	Beschreibung
		Personen- wahrnehmung	Hoch	Beschreibung

Tabelle 16. *Beispielfragen in Interviews zu relevanten beschreibbaren sozialen Kompetenzen im Topsharing.*

	Dimension	Soziale Kompetenz	Beispielfragen
Haupt- anforderungen („must have“)	Soziale Orientierung (SKT-SO)	Perspektiven- übernahme	Was glauben Sie hat den Mitarbeitenden zu diesem Verhalten bewegt?
		Prosozialität	Wann haben Sie sich zuletzt für eine andere Person eingesetzt und wie?
	Offensivität (SKT-OF)	Durchsetzungs- fähigkeit	Bitte beschreiben Sie eine Situation, in der Sie sich entgegen der anderen Beteiligten durchgesetzt haben.
		Konfliktbereitschaft	Bitte beschreiben Sie eine Konfliktsituation und wie Sie diese gelöst haben.
	Weitere soziale Kompetenzen (SKT-W)	Teamfähigkeit	Bitte beschreiben Sie eine besonders erfolgreiche Teamsituation. Welche Rolle haben Sie dabei gespielt?

Zusatz- anforderungen („nice to have“)	Soziale Orientierung (SKT-SO)	Wertpluralismus	In einem Meeting möchte ein Kollege nicht von seinem Standpunkt abrücken, da er gewisse Werte vertritt. Wie gehen Sie damit um?
	Offensivität (SKT-OF)	Entscheidungsfreudigkeit	Wann haben Sie zuletzt eine schwierige Entscheidung getroffen und wie sind Sie dabei vorgegangen?
	Selbststeuerung (SKT-SE)	Handlungsflexibilität	Mussten Sie sich schon mal an eine ungewohnte Situation anpassen? Wie haben Sie das gemacht?
		Selbstkontrolle	Hatten Sie mal eine schwierige Situation mit einem Kunden? Wie haben Sie sich verhalten?
	Reflexibilität (SKT-RE)	Indirekte Selbstaufmerksamkeit	Haben Sie schon mal Ihr eigenes Verhalten über die Reaktionen anderer Personen feststellen können?
		Personenwahrnehmung	Bitte beschreiben Sie eine Situation, in der Sie beobachtete Verhaltensweisen anderer Menschen vorteilhaft nutzen konnten.

Zu beachten ist, dass basierend auf den Ergebnissen der kommunikativen Validierung eine Balance zwischen allen gefundenen sozialen Kompetenzen gefunden werden sollte. Innerhalb der Hauptanforderungen gibt es nämlich Kompetenzen, insbesondere innerhalb der Offensivität, die auch sehr gut zu Führungspersonen passen, die nicht für das Topsharing geeignet sind. Daher ist es umso wichtiger, alle Kompetenzen, vor allem die der Zusatzanforderungen, in die Bewertung miteinfließen zu lassen. Wie in Kapitel 5.2.3 beschrieben ist die Ermöglichung einer Probearbeit erstrebenswert, um die gemessenen Kompetenzen über das offizielle Auswahlverfahren hinaus bewerten und sich damit als Arbeitgeber*in absichern zu können.

Bei der Gestaltung eines Auswahlprozesses sollten die Erkenntnisse aus Kapitel 5.2 einfließen. Diese lassen sich zu einem Muster-Auswahlprozess zusammenstellen, so wie in Tabelle 17 dargestellt. Hierbei werden auch schon Schritte des Onboardings berücksichtigt.

Tabelle 17. Muster-Auswahlprozess im Topsharing.

Phase	Prozessschritt	Beschreibung
Interesse	1. Selbsttest	Anonymer Selbsttest zur Feststellung, ob Topsharing grundsätzlich ein geeignetes Modell für die Person ist. Dies ermöglicht eine Selbstselektion.
	2. Einzelinterviews	Unter Zuhilfenahme von Gesprächsleitfäden mit festgelegten Fragestellungen zu relevanten sozialen Kompetenzen können vor allem beschreibbare Kompetenzen des Topsharing-Stellenprofils abgefragt werden.
		3. Persönlichkeitstest
	4. Tandeminterviews	Gemeinsames Auswahlgespräch, bei dem z. B. anhand von Fallstudien oder Rollenspielen die Passung beider Personen und soziale Kompetenzen gemäß den beobachtbaren Anforderungen aus dem Anforderungsprofil geprüft werden.
	5. Referenzprüfungen	Falls möglich, Einsatz einer Fremdbeschreibung,

		idealerweise über eine Person zu beiden Kandidat*innen, die beide kennt und einschätzen kann. Dies ist nur bei internen Einstellungen möglich. Bei externen Einstellungen werden Kandidat*innen gebeten, Referenzen zu nennen.
Einstellung	6. Beratungsgespräch	Zusammen mit dem bzw. der Vorgesetzten und der Personalabteilung zur Klärung von Erwartungen und der bewussten Auseinandersetzung von möglichen Szenarien und Vereinbarungen im Topsharing.
	7. Onboarding / Awareness-Training	Halbtägiges Coaching zum vertieften persönlichen Kennenlernen der Tandempartner*innen und als Vorbereitung und Einstimmung auf den offiziellen Start im Topsharing.

Für den in einem der Interviews empfohlenen Persönlichkeitstest zur Messung von Werten könnte z. B. das Hamburger Führungsmotivationsinventar (FÜMO) von Felfe, Elprana, Gatzka und Stiehl (2012) eingesetzt werden, womit sich Ausprägungen des Macht-, Anschluss- und Leistungsmotivs für die Führung feststellen lassen. Hierbei handelt es sich jedoch nicht um soziale Kompetenzen. Sollten ausschließlich soziale Kompetenzen gemessen werden, so würde das ISK nach Kanning (2009b) infrage kommen.

Bezüglich der Führungskräfteentwicklung wurden in dieser Studie keine großen Bedarfe festgestellt, weder seitens der Topsharing-Führungskräfte noch der Unternehmen. Dennoch können Entscheidern und Personalabteilungen drei Maßnahmen nahegelegt werden: Erstens sind Maßnahmen direkt am Anfang des Topsharings empfehlenswert, im Sinne des oben genannten Onboardings bzw. Awareness-Trainings.

Zweitens sollten bereits etablierte Angebote für Führungskräfte grundsätzlich auch Tandems zugänglich gemacht werden, sodass diese bei Bedarf darauf zurückgreifen können. Hierbei sind allgemeine Coachings oder auch Transition-Coachings gemeint. Drittens sind interne Communities als Austauschplattformen für Tandemführerkräfte gefragt. Mit überschaubarem Aufwand können damit große Lerneffekte ermöglicht werden, wobei darauf geachtet werden sollte, dass jegliche Art von Angeboten und Veranstaltungen sinnvoll und langfristig durch das Unternehmen gesteuert und ausgewertet wird. Insgesamt ist zu berücksichtigen, dass Organisationen über die Auswahl und Einstellung hinaus ihre Topsharing-Führerkräfte proaktiv und systematisch begleiten und fördern sollten, um sie langfristig halten zu können.

6.3 Limitation

Kritisch hervorzuheben ist, dass diese qualitative Studie nicht alle Anforderungen der allgemeinen Gütekriterien nach Mayring (2016) erfüllt. Wie bereits in Kapitel 4.4 angedeutet liegt in dieser Arbeit keine Triangulation vor, da nur eine Forschungsmethode eingesetzt wurde. Zwar fanden neben halbstrukturierten Einzelinterviews mit Stelleninhaber*innen auch Experteninterviews mit Fachexpert*innen statt, um verschiedene Sichtweisen zur selben Thematik zu erhalten. Doch diese Interviews sind in ihrer Art zu ähnlich, als dass man dieses Vorgehen als Methodentriangulation bezeichnen könnte. Hätte die Autorin mehr Zeit und Ressourcen zur Verfügung gehabt, so wäre auch der zusätzliche Einsatz von quantitativen Mitteln denkbar gewesen, um ein reichhaltigeres Bild der Ergebnisse zu erzielen. So hätten die Stelleninhaber*innen z. B. den Fragebogen des ISK ausfüllen können.

Weiterhin ist zu bemängeln, dass diese qualitative Arbeit alleine durchgeführt wurde und damit keine Intercoder-Reliabilität erreicht werden konnte; nur durch die Übereinstimmung mehrerer Codierer bei der Anwendung eines Kategoriensystems kann dieses Gütekriterium erfüllt werden (Kuckartz, 2018). Ohne eine Intercoder-Reliabilität lässt sich auch

nicht die Reproduzierbarkeit dieser Studie nachweisen, unabhängig von der Explizitheit und Exaktheit der Vorgehensbeschreibung (Mayring, 2015).

Während der Durchführung wurde deutlich, dass das Konzept der sozialen Kompetenzen auch in der Praxis nicht eindeutig bekannt oder verstanden wurde. Obgleich im einleitenden Teil der Interviews soziale Kompetenzen erklärt und nach allgemeinen Beispielen gefragt wurde, passierte es, dass Untersuchungsteilnehmer*innen im Laufe der Gespräche teilweise Konzepte nannten, die entweder entfernt oder gar nicht mit sozialen Kompetenzen verwandt sind. So wurden auch Begriffe wie soziale Intelligenz und Sozialisation genannt. Dies bestätigt einerseits die in Kapitel 2.1 beschriebene Begriffsvielfalt und die damit einhergehende Verwirrung, andererseits zeigt es auch, dass die Gespräche nicht mit Experten im Bereich der sozialen Kompetenzen geführt wurden. Dies könnte mitunter ein Grund dafür sein, weshalb die weiteren sozialen Kompetenzen Kommunikations-, Team- und Kooperationsfähigkeit so häufig genannt wurden. Da es geläufige Begriffe aus dem alltäglichen Sprachgebrauch sind, tendierten die Befragten eher dazu, diese Begriffe zu nennen. Das könnte zu einem verzerrten Ergebnis zugunsten der weiteren sozialen Kompetenzen geführt haben. Weitere Gesprächspartner*innen, die sich vielleicht weniger mit Topsharing auskennen, dafür umso besser mit sozialen Kompetenzen, hätten ggf. zusätzliche und relativierende Erkenntnisse bringen können.

Neue Perspektiven hätten auch Mitarbeitende oder gar Vorgesetzte von Topsharing-Führungskräften einbringen können. Zum einen ist „gerade im Hinblick auf das Sozialverhalten eines Menschen [...] die Fremdwahrnehmung von großer Bedeutung“ (Kanning, 2009b, S. 76). Zum anderen wird bei der Anwendung der CIT empfohlen, die Sicht von Mitarbeitenden und Vorgesetzten zu berücksichtigen. Ohnehin stößt die CIT als alleinige Methode für die Anforderungsanalyse an ihre Grenzen, da eine umfassende Anforderungsbestimmung nur auf quantitativem Wege möglich ist (Schuler, 2014).

Zu guter Letzt darf nicht außer Acht gelassen werden, dass womöglich Versuchsleitereffekte und soziale Erwünschtheit bei der Erhebung der Daten einen Einfluss auf die Ergebnisse hatten. In dieser Studie stammen zwei der Stelleninhaber*innen und einer der Expert*innen aus demselben Unternehmen wie die Autorin. Wenngleich sie sich vorher nicht bekannt waren und auch nicht in derselben Berichtslinie stehen, so kann Zugehörigkeit zum selben Unternehmen dazu führen, dass die Interviewten unbewusst die negativen Aspekte ihrer Erfahrungen mit Topsharing ausblendeten oder gar beschönigt darstellten. Es spricht zwar dagegen, dass sehr wohl einige negative Situationen geschildert wurden. Außerdem hatten die Interviews mit den anderen Gesprächspartner*innen ähnlich stark positiv eingefärbte Aussagen, auch ohne zum selben Unternehmen zu gehören wie die Forscherin. Dennoch kann die Möglichkeit der Antwortverzerrung durch soziale Erwünschtheit nicht vollkommen ausgeschlossen werden. Hinzu kommt, dass die kommunikative Validierung zwar viele aufschlussreiche Erkenntnisse einbrachte, diese aber mit zwei Stelleninhaber*innen durchgeführt wurde, die in derselben Organisation wie die Forscherin tätig waren. Daher ist anzunehmen, dass die im Member Checking getroffenen Aussagen von einem einseitigen Blick auf das Thema Topsharing geprägt waren.

6.4 Fazit und Ausblick

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass mit der vorliegenden Studie soziale Kompetenzen identifiziert wurden, die für das Gelingen von Topsharing besonders wichtig sind. Durch die praktische Auseinandersetzung mit diesem Thema über Interviews mit Topsharing-Führungskräften und Fachexpert*innen gibt diese Arbeit einen umfassenden Überblick über relevante soziale Kompetenzen. Diese Erkenntnisse bilden die Grundlage für ein Anforderungsprofil hinsichtlich sozialer Kompetenzen für Führungskräfte im Topsharing, welches von Unternehmen in ihrer Management-Diagnostik eingesetzt werden kann. Das Anforderungsprofil kann als Checkliste genutzt werden um zu

verstehen, welche sozialen Kompetenzen von Stellenbewerber*innen für das Topsharing unverzichtbar sind. Unternehmen können einerseits ihre Stellenbeschreibungen danach ausrichten, andererseits ist das Anforderungsprofil hilfreich für die Gestaltung eines ganzen Auswahlprozesses.

In Bezug auf die Management-Diagnostik zur Auswahl und Entwicklung von Topsharing-Führungskräften wurde über diese Studie aufgedeckt, dass die Führungskräfteauswahl eine signifikante Rolle in der erfolgreichen Umsetzung des Topsharings spielt, die Führungskräfteentwicklung hingegen noch keine hohe Priorität für Topsharing-Führungskräfte und Unternehmen besitzt. Auch werden in der Management-Diagnostik noch nicht alle sozialen Kompetenzen für Topsharing systematisch betrachtet, die eigentlich relevant wären. Mithilfe des entwickelten Muster-Auswahlprozesses wird Unternehmen und Entscheidungsträgern ein Leitfaden an die Hand gegeben, mit dem sie die Auswahl für Tandemführungsstandards optimieren und Kandidat*innen mit den geeigneten sozialen Kompetenzen identifizieren können.

Insgesamt erweitert die vorliegende Arbeit den bisherigen Forschungsstand zum Thema Topsharing um die Facette der sozialen Kompetenzen in der Management-Diagnostik. Für die Folgeforschung sollte die Sicht von Mitarbeitenden und Vorgesetzten von Führungskräften im Topsharing in Erwägung gezogen werden. Auch Interviews mit Expert*innen auf dem Gebiet der sozialen Kompetenzen könnten weitere Erkenntnisse bringen.

Darüber hinaus wäre es ratsam, die gefundenen sozialen Kompetenzen quantitativ zu prüfen; so könnten Tandemführungskräfte den Fragebogen des ISK bearbeiten um festzustellen, ob die Ergebnisse mit den in dieser Studie identifizierten Kompetenzen übereinstimmen. Außerdem könnte ein Fragebogen der Fremdbeschreibung, wie der ISK-360°-F, eingesetzt werden. Damit könnten soziale Kompetenzen der Topsharing-Führungskraft auch aus Sicht ihrer Vorgesetzten oder

Mitarbeitenden untersucht werden, um ein gesamtheitliches Bild über wichtige soziale Kompetenzen im Topsharing zu erhalten.

Des Weiteren ist zu empfehlen, zukünftig ein Member Checking mit Untersuchungsteilnehmer*innen aus unterschiedlichen Unternehmen durchzuführen. So kann sichergestellt werden, dass die doch sehr aufschlussreichen Beiträge und Ergebnisse der kommunikativen Validierung nicht zu einseitig ausfallen.

Inspiziert durch Impulse aus der kommunikativen Validierung könnten in einer zukünftigen Studie Auswahlgespräche analysiert werden, deren Bewertungen dem vorgeschlagenen Anforderungsprofil zugrunde liegen. Dabei sollen mehrere Interviewer unterschiedliche Gewichtungen der Kompetenzen im Anforderungsprofil bei derselben Person im Auswahlprozess anwenden und am Ende ihre Bewertungen miteinander vergleichen. Mit einer Übereinstimmung der Endbewertung nach unterschiedlichen Gewichtungen soll validiert werden, ob im Topsharing die erarbeitete Zuordnung nach Haupt- und Zusatzanforderungen gerechtfertigt ist.

Diese Forschung konzentrierte sich ausschließlich auf soziale Kompetenzen im Topsharing; Untersuchungsteilnehmer*innen trafen weitere Aussagen zu den für Topsharing wichtigen Aspekten wie Führungsmotivation, ein ähnliches Führungsverständnis oder ein gemeinsames Wertegerüst. Das sind weitere Themen für eine mögliche Folgeforschung, die vermutlich ebenfalls aufschlussreiche Erkenntnisse bringen kann.

Literaturverzeichnis

- Abrell, B. (2015). *Führen in Teilzeit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Amstutz, N. & Jochem, A. (2014). *Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz. Ergebnisbericht*.
- Argyle, M. (1983). *The Psychology of Interpersonal Behaviour* (A Penguin book. Psychology, 4th ed.). London: Penguin Books.
- Baillo, J. (Hrsg.). (1993). *Handbuch Arbeitszeit. Perspektiven, Probleme, Praxisbeispiele*. Zürich: Verlag der Fachvereine.
- Baillo, J. (2001). Teilzeitarbeit und Job Sharing in Führungspositionen. In E. Ulich (Hrsg.), *Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle* (Mensch, Technik, Organisation, Band 29, S. 287–330). Zürich: Vdf Hochschulverlag.
- Baillo, J. (Hrsg.). (2002). *Chance Teilzeitarbeit. Argumente und Materialien für Verantwortliche* (Arbeitswelt, Bd. 18). Zürich: Vdf, Hochschulverlag an der ETH.
- Bastians, F. & Runde, B. (2002). Instrumente zur Messung sozialer Kompetenzen. *Zeitschrift für Psychologie / Journal of Psychology*, 210(4), 186–196.
- Bauernfeind, A., Pröbl, S. & Warkus, A. (2017). Praxisbeispiel Commerzbank AG. Top-Sharing und das Vertretermodell. In A. Karlshaus & B. Kaehler (Hrsg.), *Teilzeitführung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen* (S. 167–174). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.). (2019). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Bessing, N., Gärtner, M., Huesmann, M., Köhnen, M., Schiederig, K., Schlez, J. K. et al. (2016). *Flexibles Arbeiten in Führung. Ein Leitfaden für die Praxis*. Zugriff am 23.03.2019. Verfügbar unter https://www.eaf-berlin.de/fileadmin/eaf/Projekte/Dokumente/P_Flexship_Leitfaden_Flexibles_Arbeiten_in_Fuehrung.pdf
- Bessing, N., Gärtner, M. & Schiederig, K. (2017). Reduzierte Arbeitszeit in Führungspositionen: Empirische Befunde und Erfolgsfaktoren in der 360-Grad-Perspektive. In A. Karlshaus & B. Kaehler (Hrsg.), *Teilzeitführung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen* (S. 83–100). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269.
- Broel, S. (2014). *Chefposten für Zwei? JobSharing für Führungskräfte*: Diplomica Verlag.
- Brosius, H.-B., Haas, A. & Koschel, F. (2012). *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung* (Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft, 6., erw. und aktualisierte Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (o.J.). *Ergebnisse der ersten Welle der Stellenanzeigenanalysen im Rahmen des Früherkennungssystems Qualifikationsentwicklung. Zwischenbericht zum Vorhaben 2.0501*.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016). *Teilzeit - Alles was Recht ist. Rechtliche Rahmenbedingungen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber*.

- Collard, J. & Schnitzler, S. (2018). *Co-Leadership als Weg zu New Work, Future of HR*. Zugriff am 01.06.2019. Verfügbar unter <https://www.future-of-hr.com/2018/07/co-leadership-als-weg-zu-new-work/>
- Daniels, L. (2011). Jobsharing at Senior Level: Making it work. Summary of findings from the job share study; an investigation into the feasibility of job sharing in senior roles and recommendations for best practices for its implementation within global corporations. Zugriff am 31.03.2019. Verfügbar unter <http://www.thejobshareproject.com/3434hjkv97fgeb378fbv/jobsharefullreport.pdf>
- Deming, D. J. (2017). The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market. *The Quarterly Journal of Economics*, 132(4), 1593–1640.
- Denis, J.-L., Langley, A. & Sergi, V. (2012). Leadership in the Plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 211–283.
- Destatis. (2019). *Erwerbstätigkeit - Kernerwerbstätige in unterschiedlichen Erwerbsformen*. Deutsches Statistisches Bundesamt.
- Domsch, M. E., Kleiminger, K., Ladwig, D. H. & Strasse, C. (1998). Job Sharing für Führungskräfte. *Zeitschrift Führung + Organisation: ZfO*, 67(2), 97–100.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2015). *Praxisbuch Interview, Transkription und Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. Zugriff am 22.05.2019. Verfügbar unter www.audiotranskription.de/downloads.html

- Ellwart, T., Russel, Y. & Blanke, K. (2016). Führung als Doppelspitze: Co-Leitung erfolgreich managen. In J. Felfe & R. van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte* (Springer Reference Psychologie, 1. Aufl. 2016, S. 251–262). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Erpenbeck, J. (Hrsg.). (2017). *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (3. Auflage 2017). Stuttgart: Schäffer-Poeschel; Schäffer Poeschel.
- Faix, W. G. & Laier, A. (1991). *Soziale Kompetenz. Das Potential zum unternehmerischen und persönlichen Erfolg* (Gabler-Management-Perspektiven). Wiesbaden: Gabler.
- Felfe, J., Elprana, G., Gatzka, M. & Stiehl, S. (2012). *FÜMO. Hamburger Führungsmotivationsinventar*. Göttingen: Hogrefe.
- Flanagan, J. C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51(4).
- Fleckenstein, J., Jankuhn, S., Meiering, S. & Scholz, H. (2015). *Diagnostischer Leitfaden zur Feststellung des sonderpädagogischen Unterstützungsbedarfs*: Schulz-Kirchner Verlag.
- Flick, U. (2019). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 411–424). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Ford, M. E. (1985). The Concept of Competence: Themes and Variations. In H. A. Marlowe & R. B. Weinberg (Hrsg.), *Competence Development. Theory and practice in special populations* (S. 3–49). Springfield, Ill.: C.C. Thomas.

- Germ, M. & Mandl, H. (2013). Soziale Kompetenz - ein Modewort? In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4., vollständig überarb. und erw. Aufl., S. 451–460). Göttingen: Hogrefe.
- Glitsch, E. (2015). Inventar zur Messung sozialer Kompetenzen in Selbst- und Fremdbild (ISK-360°). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 59(2), 95–101.
- Goleman, D. (2006). *Emotional intelligence* (Bantam 10th anniversary hardcover ed.). New York: Bantam Books.
- Handelsblatt (2019). *Bei SAP teilen sich zwei Manager eine Stelle – So funktioniert das Jobsharing*, Handelsblatt. Zugriff am 01.06.2019. Verfügbar unter <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/karriere-bei-sap-teilen-sich-zwei-manager-eine-stelle-so-funktioniert-das-jobsharing/23897276.html?ticket=ST-1858037-ogCLC2I0wlfGVhOJg5go-ap2>
- Heenan, D. A. & Bennis, W. G. (1999). *Co-leaders. The power of great partnerships*. New York: John Wiley.
- Helfferich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669–686). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hennig-Thurau, T. & Thurau, C. (1999). Sozialkompetenz als vernachlässigter Untersuchungsgegenstand des (Dienstleistungs-)Marketing. Einsatzmöglichkeiten und Konzeptualisierung. *Marketing ZFP*, 21(4), 297–312.
- Himmen, E. (2019). *Topsharing. Eine Studie zum Interesse am Jobsharing auf Führungsebene*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Hopf, C. (2017). Qualitative Interviews - ein Überblick. In U. Flick, E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (Rororo, 55628 : Rowohlt's Enzyklopädie, 12. Auflage, S. 349–360). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Hossiep, R. & Paschen, M. (2003). *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Jetter, W. (2017). Die Rolle und Ausgestaltung des strukturierten Interviews in der Auswahl von Führungspersönlichkeiten. In C. von Au (Hrsg.), *Auswahl und Onboarding von Führungspersönlichkeiten* (S. 91–108). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Jung, P. (1980). *Zusammenhang zwischen dem Konstrukt der sozialen Intelligenz, Meinungskonformität und Rollenerwartung in Gruppen. Ein Beitrag zum Konstruktproblem der sozialen Intelligenz*. Dissertation. Universität des Saarlandes.
- Kanning, U. P. (2002). Soziale Kompetenz - Definition, Strukturen und Prozesse. *Zeitschrift für Psychologie / Journal of Psychology*, 210(4), 154–163.
- Kanning, U. P. (Hrsg.). (2007a). *Förderung sozialer Kompetenzen in der Personalentwicklung*. Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U. P. (2007b). Soziale Kompetenzen in der Personalentwicklung. In U. P. Kanning (Hrsg.), *Förderung sozialer Kompetenzen in der Personalentwicklung* (S. 13–36). Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U. P. (2009a). *Diagnostik sozialer Kompetenzen* (Kompendien Psychologische Diagnostik, Bd. 4, 2., aktualisierte Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U. P. (2009b). *ISK. Inventar sozialer Kompetenzen*. Göttingen: Hogrefe.

- Kanning, U. P. (2013). Formalisierte Verfahren für Anforderungsanalyse. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4., vollständig überarb. und erw. Aufl., S. 177–184). Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U. P. (2016). Professionelle Strategien zur Auswahl von Führungskräften. In J. Felfe & R. van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte* (Springer Reference Psychologie, 1. Aufl. 2016, S. 97–110). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kanning, U. P. (2017a). Geeignete Verfahren für die Auswahl von Führungspersönlichkeiten. Status Quo, Qualitätskriterien und Ausgestaltung. In C. von Au (Hrsg.), *Auswahl und Onboarding von Führungspersönlichkeiten* (S. 27–47). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kanning, U. P. (2017b). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Kanning, U. P. (2018). *Diagnostik für Führungspositionen*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Katterbach, S. & Stöver, K. (2019). *Effektiver und besser Führen in Teilzeit. Hintergründe und zeitgemäße Maßnahmen für ein flexibles Führungsmodell*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kauffeld, S. (2000). Das Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR) zur Messung der beruflichen Handlungskompetenz. In Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management & (None) (Hrsg.), *Flexibilität und Kompetenz. Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter?* (Bd. 54, S. 33–48). Münster.
- Kuark, J. (2002). Topsharing: Jobsharing in Führungspositionen. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 70–77.
- Kuark, J. & Wyss, M. (2016). Erfolgsfaktoren für TopSharing. Voraussetzungen für partnerschaftliche Führung im organisationalen Kontext. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 1, 37–43.

- Kubinger, K. D. (2009). *Psychologische Diagnostik. Theorie und Praxis psychologischen Diagnostizierens* (2., überarb. und erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (Grundlagentexte Methoden, 4. [überarbeitete] Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.
- Lenzen, A. (1997). *Sozialkompetenz durch Gruppenarbeit. Ein Unterrichtskonzept* (1. Aufl.). Darmstadt: Winkler.
- Ley, K. (1993). Jobsharing. Eine spezielle Form von Teilzeitarbeit. In J. Bailod (Hrsg.), *Handbuch Arbeitszeit. Perspektiven, Probleme, Praxisbeispiele* (Bd. 2, S. 111–123). Zürich: Verlag der Fachvereine.
- Marcus, B. (2006). *Inventar berufsbezogener Einstellungen und Selbsteinschätzungen (IBES)*. Göttingen: Hogrefe.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12., überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Einleitung zu qualitativem Denken* (Beltz Studium, 6., neu ausgestattete Aufl.). Weinheim: Beltz, J.
- Mogler, B. (2013). Führen in Teilzeit. Unternehmen etablieren flexible Arbeitszeitmodelle auf Leitungsebene. *Arbeit und Arbeitsrecht*, 7, 414–416.
- Moss, F.A., Hunt, T., Omwake, K.T. & Ronning, M.M. (1927). *Social Intelligence Test*. Washington D.C.: Center for Psychological Service.
- Müller, W. R. (2001). Die Akzeptanz von Teilzeitarbeit in Führungspositionen. In R. Marr (Hrsg.), *Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme* (3., neu bearb. Aufl., S. 317–328). Berlin: Erich Schmidt.

- Obermann, C. (2013). *Assessment Center*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Oelsnitz, D. von der & Graf, A. (2006). Inhalt und Aufbau interorganisationaler Kooperationskompetenz. Eine Konstruktbestimmung. In G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.), *Management von Kompetenz* (S. 81–120). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Olmsted, B. (1979). Job sharing: an emerging work style. *International Labour Organisation*, 3, 283–297.
- O'Sullivan, M. & Guilford, J.P. (1966). *Six Factor Test of Social Intelligence. Manual of Instructions and Interpretations*. Beverly Hills: Sheridan.
- Personalwirtschaft (2018). *Topsharing: Geteilte Führung, doppelte Power*, Personalwirtschaft. Verfügbar unter <https://www.personalwirtschaft.de/recruiting/artikel/topsharing-geteilte-fuehrung-doppelte-power.html>
- Petry, T. (2019). *Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy* (Haufe Fachbuch, 2. Auflage 2019). Freiburg im Breisgau: Haufe-Lexware.
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2019). Forschungsdesigns für qualitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 117–134). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Raststetter, D. (2006). Kompetenzmodelle und die Subjektivierung von Arbeit. Verbindungslinien zweiter arbeitswissenschaftlicher Ansätze. In G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.), *Management von Kompetenz* (S. 163–200). Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Rosenstiel, L. von (1998). Entwicklung von Werthaltungen und interpersonaler Kompetenz. Beiträge der Sozialpsychologie. In K. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien* (S. 99–122). Göttingen: Hogrefe.
- Rosenstiel, L. von & Kaschube, J. (2014a). Führung. In H. Schuler & K. Moser (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (5., vollständig überarbeitete Auflage, S. 677–724). Bern: Verlag Hans Huber.
- Rosenstiel, L. von & Kaschube, J. (2014b). Führung. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (Psychlehrbuchplus, 3., überarbeitet und erweitert, S. 677–724). Göttingen, Niedersachs: Hogrefe Verlag.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185–211.
- Sarges, W. (2009). Warum Assessment Center häufig zu kurz greifen und zudem meist das Falsche zu messen versuchen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 53(2), 79–82.
- Sarges, W. (2013a). Eignungsdiagnostische Überlegungen für den Managementbereich. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4., vollständig überarb. und erw. Aufl., S. 2–22). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. (Hrsg.). (2013b). *Management-Diagnostik* (4., vollständig überarb. und erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. (2013c). Management-Diagnostik. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4., vollständig überarb. und erw. Aufl., S. 23–32). Göttingen: Hogrefe.
- Scherp, E. (2010). ISK–Inventar Sozialer Kompetenzen von. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 54(4), 193–200.

- Schmidt, J.U. (1995). Psychologische Meßverfahren für soziale Kompetenzen. In B. Seyfried (Hrsg.), *"Stolperstein" Sozialkompetenz. Was macht es so schwierig, sie zu erfassen, zu fördern und zu beurteilen?* (Berichte zur beruflichen Bildung, Bd. 179, Bd. 179, S. 117–135). Bielefeld: Bertelsmann.
- Schmidt-Atzert, L. & Amelang, M. (2012). *Psychologische Diagnostik* (Springer-Lehrbuch, 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl.). Berlin: Springer.
- Schreier, M. (2013). Qualitative Forschungsmethoden. In W. Hussy, M. Schreier & G. Echterhoff (Hrsg.), *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (S. 189–221). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Schreyögg, A. (2005). Coaching von Doppelspitzen. Wann sind Formen von Mediation zu integrieren? *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 12(3), 217–230.
- Schuler, H. (2014). *Psychologische Personalauswahl. Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung* (4., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. & Barthelme, D. (1995). Soziale Kompetenz als berufliche Anforderung. In B. Seyfried (Hrsg.), *"Stolperstein" Sozialkompetenz. Was macht es so schwierig, sie zu erfassen, zu fördern und zu beurteilen?* (Berichte zur beruflichen Bildung, Bd. 179, S. 77–116). Bielefeld: Bertelsmann.
- Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H. & Boramir, I. (2007). Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. Ein Vergleich über 20 Jahre. *Zeitschrift für Psychologie*, 6, 60–70.

- Stamatiadis, M. (2002). Einführung von Teilzeitarbeit. In J. Baillo (Hrsg.), *Chance Teilzeitarbeit. Argumente und Materialien für Verantwortliche* (Arbeitswelt, Bd. 18, S. 79–104). Zürich: Vdf, Hochschulverlag an der ETH.
- Stephan, U. & Westhoff, K. (2002). Personalgespräche im Führungskräftebereich des deutschen Mittelstandes. Bestandsaufnahme und Einsparungspotenzial durch strukturierte Gespräche. *Wirtschaftspsychologie*, (3).
- Stuth, S. & Hipp, L. (2017). Führung in Teilzeit? Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Führungskräften in Deutschland und Europa. In A. Karlshaus & B. Kaehler (Hrsg.), *Teilzeitführung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen* (S. 31–44). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Szebel-Habig, A. & Kaps, R. U. (Hrsg.). (2016). *Mit Gender Management zum Unternehmenserfolg. Grundlagen, wissenschaftliche Beiträge, Best Practice* (Haufe Fachbuch, 1. Auflage 2016). München: Haufe Lexware.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its use. *Harper's Magazine*, 140, 227–235.
- Vincent-Höper, S., Daniels, C., Stein, M. & Janneck, M. (2017). Shared Leadership. Eine qualitative Untersuchung zu Voraussetzungen und Auswirkungen von geteilter Führung. *Wirtschaftspsychologie*, (1), 14–29.
- Von Au, C. (Hrsg.). (2016). *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Von Au, C. (Hrsg.). (2017). *Auswahl und Onboarding von Führungspersönlichkeiten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Walter, M. & Kanning, U. P. (2003). Wahrgenommene soziale Kompetenzen von Vorgesetzten und Mitarbeiterzufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 47(3), 152–157.
- Werther, S. (2014). *Geteilte Führung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Werther, S. (2016). Shared Leadership. In C. von Au (Hrsg.), *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze* (S. 171–187). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Westhoff, K. & Koch, A. (2013). Erfassung der Anforderungen einer konkreten Position. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4., vollständig überarb. und erw. Aufl., S. 184–191). Göttingen: Hogrefe.
- Winkler, B., Dörr, S. & Klebl, U. (2017). Diagnose erfolgsrelevanter Kompetenzen und Motive von Führungskräften. In C. von Au (Hrsg.), *Auswahl und Onboarding von Führungspersönlichkeiten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Wunderer, D. & Dick, P. (2002). Sozialkompetenz - eine mitunternehmerische Schlüsselkompetenz. *Die Unternehmung*, 6, 361–391.

Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:

Band 1 (2019)

Lischka, H. M., Sauer, S. & Sülzenbrück, S. (Hrsg.)

Typisch! Empirische Beiträge zum Einfluss von Stereotypen auf menschliches Verhalten

ISSN (Print) 2569-0876 ISSN (eBook) 2569-0884

Band 2 (2020)

Kurzenhäuser-Carstens, S. & Sülzenbrück, S. (Hrsg.)

Einfluss von appbasiertem Achtsamkeitstraining auf Gesundheit und Wohlbefinden von Berufstätigen.

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884 /

ISBN (Print) 978-3-89275-127-4 – ISBN (eBook) 978-3-89275-128-1

Band 3 (2020)

Sülzenbrück, S. & Sauer, S. (Hrsg.)

Wege zur empirischen Abschlussarbeit in der Wirtschaftspsychologie.

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884 /

ISBN (Print) 978-3-89275-139-7 – ISBN (eBook) 978-3-89275-140-3

Band 4 (2020)

Surma, S. & Sülzenbrück, S. (Hrsg.)

Open Space Büroflächen – moderne Arbeitsform oder Belastungsfaktor?

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884 /

ISBN (Print) 978-3-89275-166-3 – ISBN (eBook) 978-3-89275-167-0

Band 5 (2021)

Sülzenbrück, S. & Externbrink, K. (Hrsg.)

Ethische Führung in der Finanzbranche – eine Mixed-Methods-Studie zur Bedeutung ethischer Grundsätze in der Führungspraxis sowie zum Zusammenhang von ethischer Führung und psychologischem Kapital von Geführten in Banken

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884 /

ISBN (Print) 978-3-89275-194-6 – ISBN (eBook) 978-3-89275-195-3



Institut für Wirtschaftspsychologie
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

FOM Hochschule

iwp

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

Die mit bundesweit über 57.000 Studierenden größte private Hochschule Deutschlands führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter fom.de

Das Institut für Wirtschaftspsychologie (iwp) der FOM hat sich unter der Leitung von Prof. Dr. habil. Sandra Sülzenbrück und Prof. Dr. Kai Externbrink zum Ziel gesetzt, in den vier großen Anwendungsfeldern der Wirtschaftspsychologie – Arbeit, Organisation, Personal und Konsumenten – empirisch zu forschen. Das iwp strebt danach, die gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse für die (Unternehmens-)Praxis sowie die Scientific Community möglichst unmittelbar zugänglich und nutzbar zu machen. Unter anderem werden folgende Themen in den Anwendungsfeldern untersucht:

- Arbeitszufriedenheit, Stress und Erholung, Digitalisierung und die Erfordernisse und Auswirkungen der Entgrenzung des Arbeitens im Bereich Arbeitspsychologie,
- Organisationsdiagnose und -entwicklung sowie Führung im Bereich Organisationspsychologie,
- die Entwicklung von psychologischen Testverfahren für Personalpraktiker im Bereich Personal,
- Entscheidungsprozesse bei Käufen und Finanzentscheidungen sowie der Entwicklung neuer Messverfahren im Bereich Konsumentenpsychologie.

Weitere Informationen finden Sie unter fom-iwp.de



Im Forschungsblog werden unter dem Titel „FOM forscht“ Beiträge und Interviews rund um aktuelle Forschungsthemen und -aktivitäten der FOM Hochschule veröffentlicht.

Besuchen Sie den Blog unter fom-blog.de