

Fachhochschul-Studiengang inkl. Kennzahl des Fachhochschul-Studienganges:

Arbeitsgestaltung und HR-Management - 0582

Bachelorarbeit

Zur Erlangung des akademischen Grades:
Bachelor of Arts in Business (BA)

Titel der Bachelorarbeit:

Topsharing: Führen in Teilzeit

Fachbereich: **Human Resources Management**

Eingereicht von: **Osato Precious Igbinobaro**

Matrikelnummer: **1710582052**

BegutachterIn: **Mag.^a Angelika Brändle**

Erhalter: Fachhochschule des BFI Wien GmbH
Wohlmutterstraße 22
1020 Wien

Wien, 04.05.2020

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere,

dass ich die Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens eingehalten habe, insbesondere, dass ich die Bachelorarbeit selbständig verfasst und mich anderer als der im beigefügten Literaturverzeichnis angegebenen Quellen nicht bedient habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Ich versichere weiters, dass ich diese Bachelorarbeit bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Mir ist bewusst, dass auch nach positiver Beurteilung der Bachelorarbeit die Aufdeckung eines Verstoßes gegen die Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens (insbesondere bei Vorliegen eines Plagiats) die Einleitung eines Verfahrens zur Nichtigerklärung der Beurteilung sowie des akademischen Grades zur Folge hat.

Wien,
04.05.2020



Ort, Datum

Unterschrift des Autors/der Autorin

Einverständniserklärung

Mit meiner Unterschrift räume ich der FH des BFI Wien das campusweite (FH-Standorte) Nutzungsrecht ein, meine Bachelorarbeit auf einer Intranet-Plattform, im Sinne des §18a Urheberrechtsgesetzes, zur Verfügung zu stellen und für Lehr- und Forschungszwecke zu vervielfältigen.

Ich bin weiters damit einverstanden, dass meine Bachelorarbeit von der FH des BFI Wien GmbH bei Prämierungsveranstaltungen bzw. –bewerben nach Rücksprache mit dem/der AutorIn bzw. den AutorInnen eingereicht wird.



Wien, 04.05.2020
Ort, Datum

Unterschrift des Autors/der Autorin

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung.....	1
1.2	Zielsetzung und Forschungsfragen	2
1.3	Methodische Vorgehensweise.....	3
1.4	Aufbau der Arbeit.....	4
2	Aktueller Arbeitsmarkt	5
2.1	Begriff Teilzeitarbeit.....	5
2.2	Frauen in Teilzeit	5
2.3	Frauen in Führungsposition	6
2.3.1	Begriff Führungskraft.....	6
2.3.2	Begriff Führungsposition.....	7
2.3.3	Frauen in Führungsposition in Teilzeit.....	8
3	Theoretische Grundlagen	10
3.1	Jobsharing.....	10
3.2	Begriff Jobsharing.....	10
3.2.1	Jobsharing in Österreich und Europa	12
3.3	Topsharing.....	13
3.3.1	Begriff Topsharing	13
3.3.2	Das Modell des Topsharings	14
3.3.3	Voraussetzungen von Topsharing.....	18
3.3.4	Vor- und Nachteile des Topsharings	21
4	Rolle der Personalabteilung	28
4.1.1	Bedeutung des Personalmanagements	28
4.1.2	Rolle bei der Umsetzung	29
5	Empirische Untersuchung	31
5.1	Forschungsmethode.....	31
5.2	Interviewplanung	32
5.3	Interviewdurchführung	33
5.4	Datenanalyse.....	34
5.5	Darstellung der Ergebnisse	36
5.5.1	Arbeitsinhalt.....	36
5.5.2	Arbeitsorganisation.....	37
5.5.3	Kommunikation.....	38
5.5.4	Gemeinsame Verantwortung.....	39
5.5.5	Rolle des Personalmanagements.....	39
5.5.6	Herausforderung	40
5.5.7	Chancen	41
5.6	Diskussion	42
6	Handlungsempfehlungen.....	47

7	Schlussfolgerung	50
8	Literaturverzeichnis	53

Anhangsverzeichnis

Nr.	Bezeichnung	Seite
Anhang 1:	Interviewleitfaden	56
Anhang 2:	Transkription.....	58

Abbildungsverzeichnis

Nr.	Bezeichnung	Seite
	Abbildung 1: Teilzeitquote der erwerbstätigen Frauen in % (eigene Darstellung; Statistik Austria, 2019b)	6
	Abbildung 2: Arbeitsteilung in der Unternehmenshierarchie (Becker, 2011, S. 26) ...	7
	Abbildung 3: Beschäftigungsausmaß der weiblichen Führungskräfte in % (eigene Darstellung; Fuchshuber, 2006)	9
	Abbildung 4: Arbeitsmarktstudie 2014 (eigene Darstellung; Half, 2014)	13
	Abbildung 5: Das Topsharing-Modell von Julia K. Kuark (Peter & Wegleitner, 2012)	15
	Abbildung 6: Kategoriensystem, (eigene Darstellung).....	36

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
u. a.	unter anderem / und andere
usw.	und so weiter
HR	Human Resources
ca.	zirka
u.	und
dgl.	dergleichen
etc.	et cetera

Abstract

In the year 2018 in Austria, a law for an equal division of women and men in top-management came into force. The aim of this law is to increase the proportion of women in the top-management. Though the women have been included in the labour market, the studies show that women are less represented in top-management positions. Studies made by *Statistik Austria* show that 47% of the women are mostly working in a part-time model. The majority of this women working in part-time are mothers who after given birth can only return to the labour market in a part-time schedule (Statistik Austria, 2019a; Statistik Austria, 2019b). Companies are looking for measures in how to increase the proportion of women in the top-management. Due to a study made by the *Österreichisches Institut für Familienforschung* (ÖIF), it shows that women are more represented in top-management where flexible working models are implemented such as the topsharing-model (Bundeskanzleramt, 2018). That is why this bachelor thesis deals with the question: “How can topsharing be successfully implemented in companies?”.

First a literature research was made by the researcher. Thereafter expert interviews were conducted with an expert on work organisation consultation and with a managing director who is working in the topsharing-model herself. They elaborated about how topsharing can be used and what aspects need to be considered during the implementation in the organisation. Furthermore, this paper highlights the chance, the risks, and the framework conditions about the Topsharing-model. The results from the literature research and the interviews were compared. It shows that topsharing is a practical instrument which can be used not only in increasing the numbers of women in top-management positions but also increase the work-life balance of the workers. Additionally, it also gives opportunity for mentoring most especially between the different generations.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

In den Wirtschaftszeitungen sind Schlagzeilen wie „Frauenquote: Mehr Frauen in Führungspositionen“ sehr häufig zu lesen (Zeit Online, 2017). Im Mai 2015 ist das Gesetz für eine gleichberechtigte Aufteilung von Frauen und Männern in Führungspositionen in Deutschland in Kraft getreten. Ziel dieses Gesetzes ist, die Frauenquote in Führungspositionen zu erhöhen (Rundnicka, 2019). Erst im Juni 2018 hat sich damals die SPÖ-ÖVP-Regierung auch in Österreich auf eine verpflichtende Quotenregelung geeinigt (Wieser & Fischeneder, 2019, S. 16). Der aktuelle Statistikbericht von *statista.com* hat folgendes Ergebnis gezeigt: Nur 21,4% der Frauen sind in den Aufsichtsräten tätig und in den Geschäftsführungspositionen sind nur 8,2% Frauen bei den 200 umsatzstärksten Unternehmen in Österreich repräsentiert (Mohr, 2019).

Laut *Statistik Austria* hat sich der Anteil der Frauen am Arbeitsmarkt insgesamt seit 1994 erhöht, jedoch nur als Folge der Ausweitung von Teilzeitarbeit (Statistik Austria, 2019a). Die Teilzeitquote der Frauen liegt bei ca. 47% (Statistik Austria, 2019b). Weiters ist es interessant festzustellen, dass Frauen in absoluten Zahlen mehr teilzeitbeschäftigt sind als Männer. Betroffen sind meistens Mütter, die nach der „Babypause“ nur in Teilzeit auf den Arbeitsmarkt zurückkehren (Statistik Austria, 2019a). Zwar hat sich der Frauenanteil am österreichischen Arbeitsmarkt erhöht, der Anteil der weiblichen Führungskräfte ist dennoch sehr niedrig. Im Vergleich mit den übrigen 27 EU-Staaten liegt Österreich beim Anteil der weiblichen Führungskräfte in Unternehmen mit nur 23% auf dem viertletzten Platz. Die Spitzenreiter sind Lettland mit 53% weiblichen Führungskräften, danach kommen Bulgarien und Polen mit je 44% und Litauen mit mehr als 40% (Kurier, 2017). Laut eines Berichts des Spiegels mit dem Titel „Frauenquote? Nicht nötig!“ gibt es verschiedene Gründe, wieso der Anteil der weiblichen Führungskräfte in Litauen so hoch ist. Einer der Gründe dafür ist, dass die Einstellung der Frauen in Litauen eine ganz andere ist. Die Litauerinnen sehen ihre Rolle nämlich nicht nur als Hausfrau und Mutter, sondern sehen auch Möglichkeiten, Karriere zu machen.

Außerdem gibt es in Litauen eine umfassende Kinderbetreuung, wo die Kinder ganztags betreut werden, somit können Frauen ihrer Arbeit nachgehen, ohne aus familiären Gründen auf ihren Arbeitsplatz verzichten zu müssen (Weitzenbürger, 2013).

Darüber hinaus hat sich im Rahmen einer Studie herausgestellt, dass junge Frauen heutzutage Karriere machen und Geld verdienen wollen, Kinder haben und eine Partnerschaft auf Augenhöhe mit einem Mann möchten, der sie unterstützt (Siems, 2013). Zusätzlich entsteht immer mehr der Wunsch nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance und einer lebensphasenorientierten Arbeitsgestaltung (Peter & Wegleitner, 2012). Das Ergebnis der Studie des *Österreichischen Instituts für Familienforschung* (ÖIF) zum Thema „Auswirkungen familienfreundlicher Maßnahmen auf Unternehmen“ zeigte, dass in Unternehmen verschiedene Maßnahmenangebote wie Teilzeitbeschäftigung oder flexible Arbeitszeiten bereits angeboten werden, um die Vereinbarung von Familie und Beruf zu ermöglichen (Bundeskanzleramt, 2018).

Eine dieser Maßnahmen, die auch in der oben genannten Studie Erwähnung findet, ist das „Topsharing“. Weibliche Führungskräfte sind stark in Unternehmen vertreten, die Topsharing, d.h. ein Aufteilen einer Führungskräfteposition, implementiert haben (Bundeskanzleramt, 2018). Allerdings ist das Topsharing noch nicht so stark in den österreichischen Unternehmen verbreitet. In dieser Bachelorarbeit wird der Fokus auf das arbeitsorganisatorische Modell des Topsharings gelegt, das von der Organisationsberaterin Dr.ⁱⁿ Julia K. Kuark und Hans Ulrich Locher im Rahmen eines Projekts mit dem Verein *Netzwerk Arbeitsgesellschaft* aus Zürich, im Jahr 2003 ins Leben gerufen wurde. „Topsharing bezeichnet das Jobsharing in Führungs- und hochqualifizierten Positionen mit einem explizit definierten Anteil gemeinsam getragener Verantwortung“. (Kuark & Wyss, 2016, S. 38).

Bis dato wurde zum Thema Topsharing sehr wenig theoriebasiert geforscht, jedoch wird das Thema Teilzeitführung immer mehr zu einem aktuellen Thema und durch Topsharing kann dieser Umstand begünstigt werden (Himmen, 2019). Diese Situation stellt auch neue Herausforderungen an die PersonalistInnen dar.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Die vorliegende Bachelorarbeit konzentriert sich auf Topsharing als Maßnahme, um Frauen in Führungspositionen zu fördern. Mithilfe Literaturrecherchen und

Erfahrungsberichten von „Topsharern“ soll im Rahmen dieser Arbeit folgende Forschungsfrage beantwortet werden: Wie kann Topsharing in Unternehmen erfolgreich eingesetzt werden? Die Definition und auch das Implementierungsmodell von Dr.ⁱⁿ Julia K. Kuark zum Topsharing wird auch in dieser Bachelorarbeit vorgestellt. Zusätzlich werden die Vor- und Nachteile des Topsharings im Rahmen dieser Arbeit beleuchtet. Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Personalabteilungen anzubieten, die Topsharing in die implementieren wollen.

1.3 Methodische Vorgehensweise

Im Zuge dieser Bachelorarbeit wird eine empirische Studie durchgeführt. In der empirischen Forschung unterscheidet man zwischen qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden, für diese Arbeit wird aufgrund der zu beantwortenden Forschungsfrage eine qualitative Methode gewählt (Ebster & Stalzer, 2017).

Um den Brückenschlag von der theoretischen Literaturrecherche zur Praxis zu schaffen, werden qualitative Interviews durchgeführt. Diese Vorgehensweise wurde ausgewählt, da sie in der Anwendung sehr flexibel ist und es ermöglicht, neue und bisher unbekannte Sachverhalte zu entdecken (Ebster & Stalzer, 2017).

Es wird ein Interview mit der Co-Gründerin und Geschäftsführerin des Vereins *PTO* und Co-Gründerin der *We Jobshare GmbH* Irenka Krone-Germann gemacht, die in ihrer Branche als Expertin gilt und Unternehmen dabei hilft, Job- und TopsharingpartnerInnen zu finden.

Es werden ebenfalls Leitfadeninterviews mit Teilnehmerinnen geführt, die Erfahrungen mit Topsharing gemacht haben oder sich gerade in einer Führungsposition in Teilzeit befinden. Weiters werden die untergebenen MitarbeiterInnen der Topsharer auch anhand eines Leitfadens interviewt. Jedoch konnten bei der Suche nach Interviewpartnerinnen und Unternehmen für die vorliegende Arbeit insgesamt nur zwei Personen gefunden werden, die sich für ein Interview zur Verfügung gestellt haben: die arbeitsorganisatorische Beraterin Frau Krone-Germann sowie die Geschäftsführerin Frau Manuela Vollmann.

Mithilfe dieser Methodik und diesen Zielgruppen soll die Forschungsfrage, wie man Topsharing in Unternehmen erfolgreich eingesetzt kann, beantwortet werden.

1.4 Aufbau der Arbeit

In Kapitel 2 wird der aktuelle Arbeitsmarkt behandelt, außerdem werden Statistiken zu Frauen in Teilzeit (Kapitel 2.2) und die aktuellen statistischen Erhebungen zu Frauen in Führungsposition in Teilzeit (Kapitel 2.3) vorgestellt.

Die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit bezüglich der Themen Jobsharing und Topsharing werden in Kapitel 3 beleuchtet, in den Kapiteln 3.1. und 3.2. werden diese Themen detaillierter erläutert. Im Fokus des Kapitels 3 steht das gegenständliche Arbeitsmodell des Topsharings.

Weiters wird die Rolle der Personalabteilung bei Implementierung dieses arbeitsorganisatorischen Arbeitsmodells in Kapitel 4 untersucht. Im Zentrum des Kapitels 5 liegt die methodische Vorgehensweise, hier werden die Forschungsmethode (Kapitel 5.1.) und die Untersuchungsdurchführung für diese Arbeit beschrieben. Nachfolgend werden die Ergebnisse aus der Forschung dargestellt. Weiterhin werden die praktischen Handlungsempfehlungen (Kapitel 6) präsentiert. Anschließend wird diese Bachelorarbeit in Kapitel 7 mit einer zusammenfassenden Conclusio und mit dem Literaturverzeichnis im Abschnitt 8 abgeschlossen.

2 Aktueller Arbeitsmarkt

2.1 Begriff Teilzeitarbeit

In der Literatur gibt es kaum eine einheitliche Definition von Teilzeitarbeit. Der Begriff Teilzeitarbeit wird in der Literatur aufgrund der Fragestellung und des Analysekontexts definiert. Die meistverbreitete Definition von Teilzeitarbeit zieht das Vollzeitvolumen als Grundlage heran (Karlshaus & Kaehler, 2017). Entsprechend dem § 19d Abs.1 AZG (Arbeitszeitgesetz) wird der Begriff Teilzeitarbeit so definiert: „Teilzeitarbeit liegt vor, wenn die vereinbarte Wochenarbeitszeit die gesetzliche Normalarbeitszeit oder eine durch Normen der kollektiven Rechtsgestaltung festgelegte kürzere Normalarbeitszeit im Durchschnitt unterschreitet.“ (Stech & Ercher-Lederer, 2018b, S. 814). In Österreich gelten als gesetzliche Normalarbeitszeit 40 Stunden pro Woche, jedoch kann im Rahmen eines Kollektivvertrags eine verkürzte Normalarbeitszeit von z.B. 38,5 Stunden vorgegeben sein. Daher wird für diese Bachelorarbeit unter Teilzeitarbeit jedes Arbeitsverhältnis verstanden, dessen Arbeitszeit unter der gesetzlichen oder der kollektivvertraglichen Normalarbeitszeit liegt.

2.2 Frauen in Teilzeit

Laut der Datenerhebung der *Statistik Austria*, die im Jahr 2018 durchgeführt wurde, gab es im erwähnten Jahr insgesamt 4.319.100 Erwerbstätige am Arbeitsmarkt. Davon waren rund 2.023.500 Frauen (Statistik Austria, 2019b). Seit 1994 hat sich der Anteil der Frauen am Arbeitsmarkt erhöht, jedoch nur aufgrund der Ausweitung der Teilzeitarbeit. Laut *Statistik Austria* befinden sich deutlich mehr Frauen in einer Teilzeitbeschäftigung als Männer (Statistik Austria, 2019a)

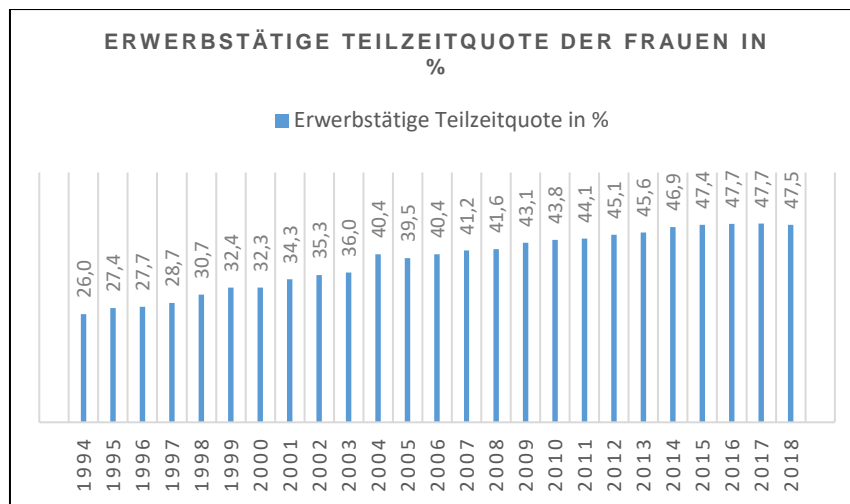


Abbildung 1: Teilzeitquote der erwerbstätigen Frauen in % (eigene Darstellung; Statistik Austria, 2019b)

Fast die Hälfte aller erwerbstätigen Frauen in Österreich arbeitet in Teilzeitarbeit. Wie die Abbildung 1 zeigt, hat sich die Teilzeitquote der erwerbstätigen Frauen von 1994 bis 2004 um ca. 14% erhöht. Seit 2004 steigt die Zahl stetig an. Laut *Statistik Austria* befinden sich mehr als ca. 47% der Frauen in einer Teilzeitbeschäftigung, im Vergleich dazu sind nur ca. 11% der Männer in einem Teilzeitjob (Statistik Austria, 2019b).

Teilzeitarbeit wird oft als Frauenarbeit angesehen, zusätzlich werden Teilzeitstellen oft als simple Jobs betrachtet und genießen kein besonders hohes Ansehen (Blum, Henschel, Radermacher, & Wagner. 2008). „Teilzeitarbeitende werden entgegen allen Erkenntnissen immer noch so wahrgenommen: Sie setzen sie sich nicht voll ein und werden nicht für voll genommen. Daraus wird abgeleitet, dass sich Teilzeitarbeit nur für weniger qualifizierte Tätigkeiten eignet“. (Kuark, 2003, S. 5)

2.3 Frauen in Führungsposition

2.3.1 Begriff Führungskraft

In der Betriebswirtschaftslehre wird für den Begriff *Unternehmensführung* das Wort *Management* synonym verwendet, jedoch gibt es keine einheitliche, klare Definition von *Führung* bzw. *Management* (Messner, Kreidl & Wala, 2016). Daher wird das Wort in der Literatur und in Studien unterschiedlich verwendet (Blum u.a., 2008).

Messner u.a. (2016) liefern eine mögliche Definition: „Management bezeichnet einerseits die Ausübung von Leitungsfunktionen, andererseits die Person oder ein Gremium, das die Leitungsfunktion wahrnimmt. Unter einer Führungskraft wird (im

engeren Sinne) eine Person verstanden, der andere Mitarbeiter unterstellt sind und die daher Führungsaufgaben wahrnimmt“ (Messner u.a., 2016, S. 234). Laut § 36 Abs. 2 Z. 3 Arbeitsverfassungsgesetz gelten als Führungskraft „leitende Angestellte, denen maßgebender Einfluss auf die Führung des Betriebes zusteht“ (Stech & Ercher-Lederer, 2018a, S. 54).

In dieser Bachelorarbeit wird unter einer oder einem leitenden Angestellten eine Person verstanden, die Verantwortung für mehrere MitarbeiterInnen trägt und einen entscheidenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat.

2.3.2 Begriff Führungsposition

Für die vorliegende Arbeit ist es wichtig, ebenfalls den Begriff *Führungsposition* zu definieren. Führungskräfte werden in der Betriebswirtschaft auch als Manager bezeichnet. Die Anforderungen an die Führungskräfte können jedoch aufgrund der Größe und der Art des Unternehmens variieren. Die Hierarchieebene, in der sich die Führungskraft befindet, beeinflusst auch den Aufgabenbereich des Managers. Die Zuordnung der Führungskräfte wird häufig in der wissenschaftlichen Literatur in drei Managementebenen eingeteilt: Lower-, Middle- und Topmanagement (Becker, 2011). Die Aufgabenbereiche der einzelnen Ebenen werden in der folgenden Grafik veranschaulicht:

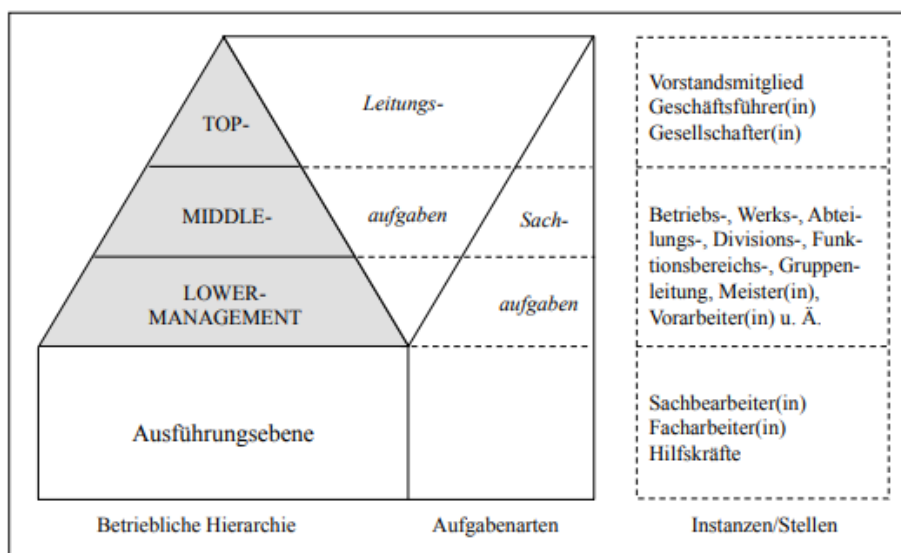


Abbildung 2: Arbeitsteilung in der Unternehmenshierarchie (Becker, 2011, S. 26)

Im Top-Management befinden sich unter anderem die mitarbeitenden BesitzerInnen, GeschäftsführerInnen und die Vorstände. Diese sind Entscheidungs- und VerantwortungsträgerInnen und nehmen kaum Sachaufgaben wahr. Die Middle-Managementebene ist meistens abhängig von den Funktionsbereichen des Betriebs, zu diesen zählen zum Beispiel die Einkaufs-, Personal- oder Finanzleitung. Diese Leitungsebene beinhaltet hauptsächlich ausübende Tätigkeiten und kaum Leitungsaufgaben. Ähnlich verhält sich dies im Lower-Management, hier sind in der Regel die AbteilungsleiterInnen, VorarbeiterInnen oder MeisterInnen angesiedelt (Messner u.a., 2016).

Frauen sind auf der unteren und mittleren Führungsebene häufiger repräsentiert als im Top-Management (Fuchshuber, 2006). Der Forschungsbericht, der im Auftrag des Bundesministeriums von Mag.^a Dr.ⁱⁿ Eva Fuchshuber in Kooperation mit dem Netzwerk der *WKO Frau in der Wirtschaft Österreich* erstellt wurde, hat folgenden Status quo bezüglich der Frauenquoten nach Führungsebenen im Jahr 2006 ergeben: 32,5% der Frauen befanden sich in einer Abteilungsleitungsposition und 13% waren Geschäftsführerinnen. Außerdem befanden sich 11% der Frauen auf der höchsten, also auf der Top-Managementebene (Fuchshuber, 2006).

Der aktuelle Statistikbericht aus dem Jahr 2019 hat folgendes Ergebnis gezeigt: 21,4% der Frauen sind in Aufsichtsräten tätig und in den Geschäftsführungspositionen sind nur 8,2% Frauen bei den 200 umsatzstärksten Unternehmen in Österreich repräsentiert (Mohr, 2019). Demnach sind Frauen in höheren Führungspositionen nach wie vor deutlich unterrepräsentiert.

2.3.3 Frauen in Führungsposition in Teilzeit

Das unten stehende Diagramm zeigt die Aufteilung der Frauen in Führungspositionen in Vollzeit und Teilzeit. Diese Zahlen stammen aus der statistischen Analyse der Beschäftigtenstruktur, die im Auftrag des Bundesministeriums in Kooperation mit dem Netzwerk *Frau in der Wirtschaft Österreich* im Jahr 2006 präsentiert wurde. Die Analyse berücksichtigte dabei Geschlecht, Positionierung von Frauen in Führungsebenen österreichischer Betriebe und der Selbstverwaltungskörper.

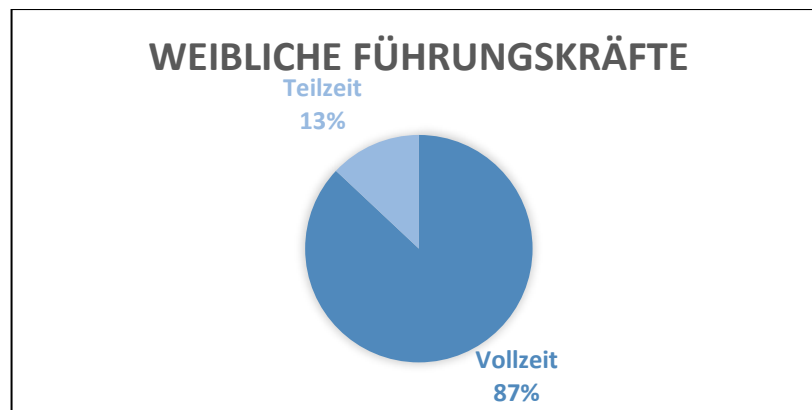


Abbildung 3: Beschäftigungsausmaß der weiblichen Führungskräfte in % (eigene Darstellung; Fuchshuber, 2006)

Wie die obige Darstellung zeigt, befanden sich 87% der weiblichen Führungskräfte in den befragten Unternehmen in einer Vollzeitarbeit, jedoch nur 13% der weiblichen Führungskräfte in einer Teilzeitarbeit. Die Studie gibt jedoch keine Auskunft darüber, um welche Form der Teilzeitarbeit es sich handelt, ob um reguläre Teilzeitarbeit oder um Topsharing. Zu letzterem gibt es derzeit keine aktuelle Statistik in Österreich.

In ihrem täglichen Arbeitsumfeld sind Führungskräfte mit verschiedenen Arbeitsprozessen vertraut, dies hat zur Folge, dass sich eine Reduktion des Arbeitsaufwandes oft nicht umsetzen lässt (Stuth & Hipp, 2017). „Daher ist es nicht weiter verwunderlich, dass die Teilzeitquote von Führungskräften deutlich unterhalb der Teilzeitquote aller Beschäftigten liegt. Während in Deutschland derzeit etwas mehr als 30% aller Beschäftigten in Teilzeit arbeiten, gilt dies lediglich für rund 9% aller Führungspersonen“ (Stuth & Hipp, 2017, S. 34).

3 Theoretische Grundlagen

3.1 Jobsharing

In diesem Kapitel wird das arbeitsorganisatorische Modell des Jobsharings kurz erläutert. Für die vorliegende Arbeit wird insbesondere das *Topsharing*, also das Jobsharing auf Führungsebene theoretisch expliziert.

3.2 Begriff Jobsharing

Jobsharing wurde von Barney Olmsted in den Achtzigerjahren in den Vereinigten Staaten eingeführt. Obwohl das Arbeitsmodell noch nicht sehr alt ist, ist es in der Bevölkerung doch stark verankert. Der Begriff Jobsharing wird im deutschsprachigen Raum als *Arbeitszeit-Partnerschaft*, *Tandem-Arbeitsplatz* oder *Partner-Teilzeitarbeit* übersetzt, jedoch haben sich diese deutschen Ausdrücke im Gegensatz zum Begriff *Jobsharing* nicht wirklich etabliert. Dennoch haben sich gewisse Umschreibungen für das Jobsharing in der deutschen Sprache ergeben, wie z. B. *Aufteilung von Arbeitszeit und Arbeitsaufgaben eines Arbeitsplatzes* (Baillod, 2001).

Die ursprüngliche Definition des Jobsharings von Olmsted lautet: „a voluntary work arrangement in which two people hold responsibility for what was formerly one full-time position“ (Olmsted, 1977, S. 78). Drei wichtige Faktoren für Jobsharing werden in seiner Definition pointiert: *voluntary* - die Freiwilligkeit, *two people hold responsibility* – die gemeinsame Verantwortung zweier Personen und *what was formerly one full-time position* - die Aufteilung einer Vollzeitstelle (Baillod, 2001).

In der Praxis werden die zwei Möglichkeiten des Jobsharings, das *Jobsplitting* und das *Jobpairing*, in Organisationen praktiziert (Kuark, 2003). Diese sind zwei Extremstandpunkte des Jobsharings, die damals in den Achtzigerjahren von Olmsted identifiziert wurden. Beim Modell des Jobsplittings werden inhaltlichen Aufgaben und Verpflichtungen einer Stelle unter den beiden PartnerInnen aufgeteilt, jedoch haftet jede/r PartnerIn für die ihr oder ihm zugeteilten Aufgaben (Baillod, 2001). Beim Jobpairing wird die Verantwortung für die mit der Stelle verbundenen Aufgaben von den beiden PartnerInnen gleichermaßen getragen (Baillod, 2002).

In der Literatur wird der Begriff *Jobsharing* unterschiedlich angewendet. Es finden sich zwei unterschiedliche Ansichten: Manche AutorInnen sehen Jobsharing als eine zeitliche Aufteilung der Stelle, andere wiederum vertreten die Ansicht, dass die Stelle je nach Interesse und Position der Jobsharer sowohl zeitlich als auch funktional aufgeteilt werden kann. Deshalb bezeichneten Seiwert und Heymann (1982) das Jobsharing nicht als Arbeitszeitmodell, sondern als ein flexibles arbeitsorganisatorisches Modell (Staub, 2018).

Durch die Einführung dieses flexiblen arbeitsorganisatorischen Modells wird beabsichtigt, dass die Vollzeitstelle bestehen bleibt, auch wenn die Jobsharing-PartnerInnen in Teilzeitarbeit beschäftigt sind, somit ist der Arbeitsplatz im Jobsharing ganztätig besetzt. Das Arbeitsvolumen einer Stelle im Rahmen dieses Modells kann bis zu 100% gedeckt oder gar bis hin zu 200% erweitert werden (Baillod, 2002). Die Arbeitszeit der einzelnen Jobsharer kann in verschiedenen Variationen aufgeteilt werden. In der Praxis wird das Arbeitsvolumen in der Regel 50/50 aufgeteilt, jedoch sind andere Verhältnisse wie 30/70, 40/60 oder 20/80 ebenso denkbar. In der Theorie können die Jobsharing-PartnerInnen ihre Arbeitszeit eigenständig und flexibel gestalten (Metz, 2019). Zusätzlich sollen die inhaltlichen Aufgaben entsprechend den individuellen Kenntnissen, Erfahrungen, Fähigkeiten, Stärken und Schwächen auf die Jobsharing-PartnerInnen verteilt werden. Mit den Möglichkeiten, die das Modell des Jobsharings schafft, bewältigt dieses Modell qualitative Schwächen traditioneller Teilzeitarbeit, die sich größtenteils auf relativ unqualifizierte, zeitlich und routinemäßig aufteilbare Tätigkeiten beschränkt (Baillod, 2001).

Laut Baillod sind gewisse gesellschaftliche und organisatorische Voraussetzungen sowie die Berücksichtigung der Anforderungen seitens der Jobsharing-PartnerInnen für einen erfolgreichen Einsatz von Jobsharing zu bedenken.

Um die Einführung des Jobsharing-Modells auf breiterer Ebene zu ermöglichen, müssen Förderung der Chancengleichheit, die positive Einstellung zu Arbeitszeitflexibilisierung und Teilzeitarbeit sowie die Unterstützung durch SozialpartnerInnen erbracht werden. Ebenfalls müssen eine offene Unternehmenskultur und der Einsatz neuer Informationstechnologien gewährleistet sein sowie dezentrale Entscheidungsstrukturen und ein partizipativer Führungsstil usw. praktiziert werden (Baillod, 2001).

Außerdem soll die oder der direkte Vorgesetzte/r der Jobsharing-PartnerInnen über eine hohe fachliche und soziale Kompetenz verfügen (Baillod, 2001).

Jobsharing ist nicht für jede/n eine Option. Ein kritischer Punkt bei diesem Modell ist, die idealen PartnerInnen zu finden. Diese müssen hohe soziale und persönliche Kompetenzen mitbringen, gemeinsame Werte müssen vorhanden sein sowie eine Vertrauensbasis und Kommunikationsfähigkeit sollen vorhanden oder ausgebaut werden. Darüber hinaus ist es notwendig, dass die Jobsharing-PartnerInnen eine hohe Motivation mitbringen, da das Jobsharing keine gewöhnliche Begebenheit ist und man vor allem am Anfang mit Hindernissen und Widerständen zu kämpfen hat. Zusätzlich werden die BerufspartnerInnen mit Konflikten konfrontiert sein, was die Fähigkeit zur Selbstreflexion sowie ein kritisches Urteilsvermögen voraussetzt (Baillod, 2001; Krone-Germann & De Chambrier, 2014a).

3.2.1 Jobsharing in Österreich und Europa

Es existieren sehr wenige Studien bezüglich Jobsharing in Unternehmen, jedoch gibt es mehrere Firmenbefragungen vor allem in der Schweiz, wo die erste nationale Erhebung im Jahr 2013 durchgeführt wurde (Krone-Germann & De Chambrier, 2014b). Es wurden von der *Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordostschweiz (FHNW)* im Auftrag des Vereins *Part Time Optimisation (PTO)* insgesamt 384 Arbeitsstätten mit ca. 180.000 Angestellten befragt. 27% der befragten Unternehmen haben angegeben, dass sie Jobsharing-Stellen anbieten, davon ca. 7% auf Führungsebene. Interessant ist ebenfalls, dass 90% der Jobsharing-Stellen mit weiblichen Paaren besetzt waren (Krone-Germann & De Chambrier, 2014b).

Im gleichen Jahr wurde von Robert Half auf seiner Internetseite auch eine europaweite Arbeitsmarktstudie zu Arbeitsmodellen veröffentlicht, die von Unternehmen angeboten werden (Half, 2014). Die folgende Abbildung zeigt, was die 1.200 befragten HR-MangerInnen im Rahmen dieser Studie zum Thema Jobsharing angegeben haben:

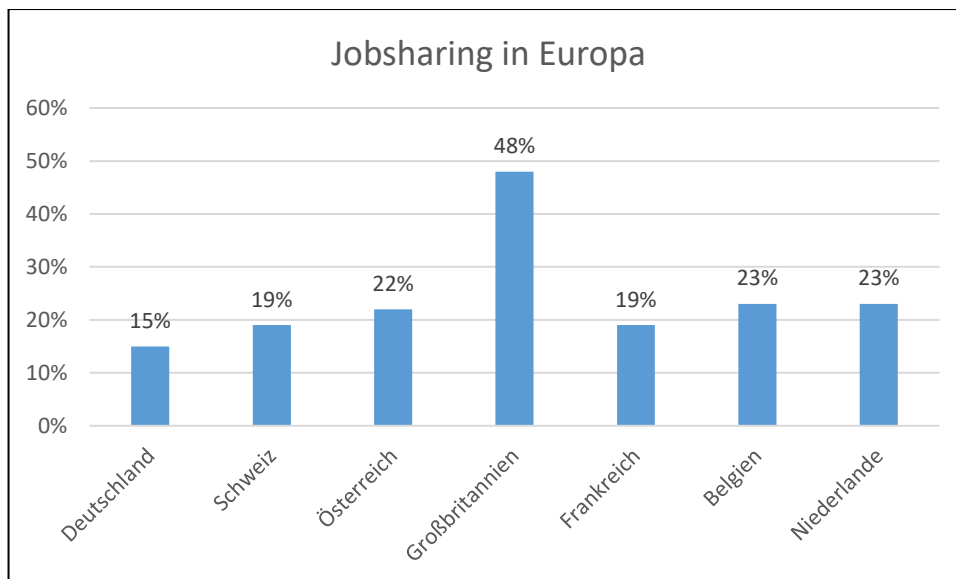


Abbildung 4: Arbeitsmarktstudie 2014 (eigene Darstellung; Half, 2014)

Daraus geht hervor, dass Großbritannien die Vorreiterrolle beim Arbeitsmodell des Jobsharings innehat, gefolgt von Belgien und den Niederlanden mit jeweils 23%. Nachstehend ist Österreich mit 22% und die Schweiz mit 19% (Half, 2014).

3.3 Topsharing

In diesem Abschnitt der Bachelorarbeit wird das arbeitsorganisatorische Modell des Topsharings näher beschrieben. Darüber hinaus wird hier das Modell, das von Dr.ⁱⁿ Julia K. Kuark entwickelt wurde, theoretisch dargestellt. Weiters werden die Voraussetzung sowie die Vor- und Nachteile dieses Modells ausgearbeitet.

3.3.1 Begriff Topsharing

Topsharing liegt immer mehr im Fokus des Personalmanagements aufgrund von sozialen, gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen am Arbeitsmarkt. Darüber hinaus suchen Betriebe in Deutschland bedingt durch die Einführung des Gesetzes, das eine gleichberechtigte Aufteilung von Frauen und Männern in Führungspositionen vorsieht, praktische Instrumente bzw. Maßnahmen, die in den Unternehmen implementiert werden können, um Frauen in Führungskarrieren zu fördern. Das flexible Arbeitsmodell des Topsharings bietet sich als ein praktisches und wirtschaftlich sinnvolles Instrument an, um dies zu ermöglichen (Andresen, Ganser, & Dochtman, 2019).

Das Topsharing wurde im Zuge eines Projekts von der Organisationsberaterin Dr.ⁱⁿ Julia. K. Kuark und Hans Ulrich Locher gemeinsam mit dem Verein *Netzwerk Arbeitsgesellschaft* in Zürich ins Leben gerufen. Die Ergebnisse dieses Projekts wurden im Jahr 2003 veröffentlicht, dessen Ziel es war, Jobsharing auf Führungsebene zu ermöglichen. Die Firmen *Swiss Re* und *Weisbrod Zürcher* sowie die Finanzabteilung des Bundes haben sich als erste für den Pilotversuch, das Modell zu erproben, zur Verfügung gestellt. Die externe Evaluation durch das *Institut für Wirtschaftsforschung der ETH Zürich* hat ergeben, dass die Umsetzung des Topsharing-Modells in den oben genannten Pilotunternehmen als positiv und erfolgreich bewertet werden kann (Kuark, 2003).

Das Topsharing-Modell wurde vom Jobsharing abgeleitet und gilt als eine Unterform der Teilzeitarbeitsmodelle. Im Zentrum der Arbeitszeitflexibilisierung liegt, dass für MitarbeiterInnen auf Führungsebene die Möglichkeit geschaffen werden soll, von starren Arbeitszeiten abweichen zu können (Broel, 2013).

Das arbeitsorganisatorische Modell wird von Kuark in ihrer Publikation so definiert: „Gemeinsam an der Spitze: TopSharing ist Jobsharing in Führungspositionen mit einem explizit definierten Anteil gemeinsam getragener Verantwortung“ (Kuark, 2003, S. 14). Weiters betont Kuark, dass im Topsharing die Freiwilligkeit, entsprechend der Definition von Olmsted (1977) im Kontext des Jobsharings, als Möglichkeit für die Topsharer verstanden werden kann, um die persönlichen Lebens- und Arbeitsbedürfnisse der PartnerInnen berücksichtigen zu können (Kuark, 2003).

3.3.2 Das Modell des Topsharings

Im deutschsprachigen Raum wird in der Literatur häufig auf das Modell von Kuark zurückgegriffen. Um eine erfolgreiche Implementierung zu ermöglichen, gibt es laut Kuark Aspekte, die geregelt werden müssen. Diese Aspekte werden in ihrer Publikation als Gestaltungsdimensionen bezeichnet.

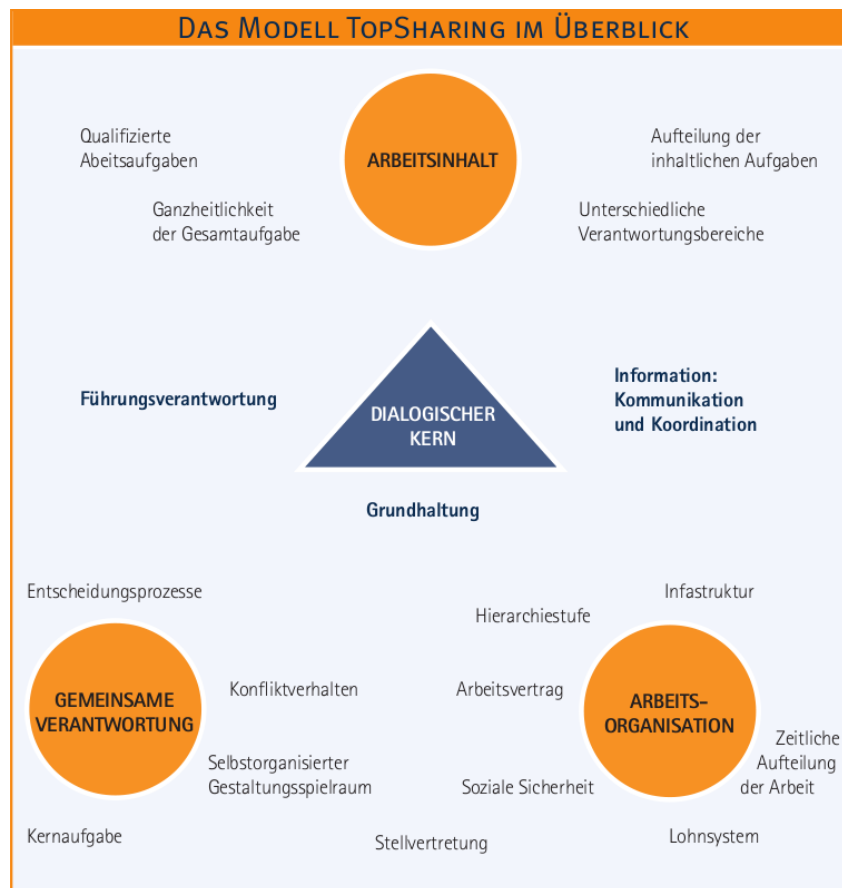


Abbildung 5: Das Topsharing-Modell von Julia K. Kuark (Peter & Wegleitner, 2012)

3.3.2.1 Arbeitsorganisation

Wie in der Abbildung 5 ersichtlich, teilt sich das Modell von Kuark in verschiedene Felder. Im Feld Arbeitsorganisation gibt es mehrere untergeordnete Dimensionen, die bei der Planung berücksichtigt werden müssen. Wichtig ist vor allem die organisatorische Aufteilung der Arbeitszeit. Hier geht es um die Aufteilung des wöchentlichen oder monatlichen Ablaufs, wobei die Aufgabenerfüllung und die persönlichen Vorlieben der PartnerInnen berücksichtigt werden sollen. Laut Kuark ist es empfehlenswert, eine Überlappung in der festgelegten Zeit der Beteiligten zu schaffen, in der die Führungskräfte zusammen vor Ort sind, um wichtige Punkte gemeinsam zu koordinieren und eventuell auch Teambesprechungsraum zu geben. Außerdem sollen die Arbeitsverträge mit den beiden PartnerInnen getrennt abgeschlossen werden, also in Form von Einzelverträgen. Dadurch soll vermieden werden, dass durch Kündigung eines der beiden PartnerInnen nicht das Ende für die oder den anderen bedeutet. Neben der richtigen Arbeitsvertragsform ist es ebenfalls von großer Bedeutung, die richtige Hierarchiestufe der TopsharingpartnerInnen zu

definieren. Diese sollten gleichgestellt sein, um Hindernisse bei den Interaktionen zwischen den beiden Topsharern zu vermeiden.

Die soziale Sicherheit der Topsharer muss genauso gegeben sein wie ein transparentes und flexibles Lohnsystem, die dem Topsharing-Modell angepasst und nachvollziehbar ist. Weiters muss eine gute Infrastruktur für den Arbeitsplatz selbst geschaffen werden, dafür gibt es verschiedene Lösungsmöglichkeiten wie Desksharing, Einzelbüros, Homeoffice usw. Das alles ist jedoch abhängig von den betrieblichen Ressourcen sowie von den zu erfüllenden Aufgaben durch die Beteiligten. Die Koordination und Kommunikation der Information muss eingeplant werden, was sowohl in der Arbeitszeit als auch in der Freizeit passieren kann (Kuark, 2003).

3.3.2.2 Gemeinsame Verantwortung

Ein entscheidender Faktor bei der Umsetzung dieses Modells ist die gemeinsame Verantwortung. Eine wesentliche Tätigkeit der Führungskräfte ist das Treffen von Entscheidungen. Im Zusammenhang mit Topsharing stellt sich die Frage, welche Entscheidungen gemeinsam als PartnerInnen oder von den einzelnen beteiligten Personen getroffen werden sollen. Dringende Entscheidungen zu treffen, stellt eine besondere Herausforderung dar, da der Austausch zwischen den Beteiligten eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt. Laut Kuark empfiehlt es sich, hier Handlungsstrategien zu entwickeln und zu vereinbaren, um den Zeitaufwand gering zu halten. Die Kernaufgabe bzw. der Anteil gemeinsamer Verantwortung müssen im Vorfeld definiert werden (Kuark, 2003). „Die Kernaufgabe kann als eine Schnittmenge verstanden werden, die von beiden Beteiligten auf gleichberechtigte Weise beeinflusst und getragen wird. Dies verlangt die gemeinsame Abstimmung zwischen den Teammitgliedern und umfasst z. B. die Klärung des gemeinsamen Auftrags und der gemeinsamen Ziele“ (Kuark, 2003, S. 23). Neben den Entscheidungsprozessen und der Kernaufgabe müssen auch Konfliktstrategien und der selbstorganisierbare Gestaltungsspielraum im Bereich der gemeinsamen Verantwortung bestimmt werden. Ein ausreichender Entscheidungsspielraum muss für die eigene Teilautonomie der Topsharer gegeben sein wie zum Beispiel bei der Teamzusammensetzung. Wie in allen Teams gibt es immer ein Konfliktpotenzial. Um diesem entgegenzuwirken, müssen die Beteiligten lösungsorientiertes Konfliktverhalten zeigen.

3.3.2.3 Arbeitsinhalt

Beim Topsharing-Modell ist nicht nur die zeitliche Aufteilung wichtig, sondern auch die inhaltliche Aufteilung der Arbeit. Dies bedarf einer überlegten Strategie. In der Praxis gibt es zwei organisatorische Formen des Jobsharings: Jobpairing und Jobsplitting. Die beiden Extrempole sollen laut Kuark jedoch vermieden werden. Einerseits wird beim Jobsplitting die Arbeit klar getrennt, somit handelt es sich um eine Teilzeitarbeit. Andererseits liegt beim Jobpairing die ganze Arbeit in der gemeinsamen Verantwortung der Jobsharer, somit entsteht eine große Abhängigkeit, die für die Partner sehr kritisch sein kann. Jedoch versucht das Topsharing-Modell ein Optimum zu erreichen, indem bei der Festlegung der Aufteilung, die Kompetenzen der PartnerInnen und die Aufgabenstellung berücksichtigt werden (Kuark, 2003). Tatsächlich wird in der Praxis oft ein Hybrid aus beiden Konzepten praktiziert und empfohlen. Der Jobsharing-Hybrid „bindet einen Arbeitgeber und zwei Arbeitnehmende mit Einzelarbeitsverträgen. Hybrides Jobsharing zeichnet sich in der Praxis durch die informelle Aufteilung der Dossiers zwischen den Partnerinnen/Partnern aus, wobei einige Aufgaben voll austauschbar sind und beide die Verantwortung gemeinsam tragen“ (Krone-Germann & De Chambrier, 2014a, S. 4). Weiters sind die unterschiedlichen Verantwortungsbereiche in dieser Dimension zu beachten. Die Aufteilung der Verantwortungsbereiche soll bestimmt werden abhängig vom Grad der Komplexität der inhaltlichen Aufgabe. (Kuark, 2003).

3.3.2.4 Dialogischer Kern

Im Mittelpunkt der drei Eckpfeiler des Topsharing-Modells steht der dialogische Kern. „Das verbindende Element dieses Führungsmodells ist der «dialogische Kern», welcher für eine gemeinsame prozessorientierte Grundhaltung steht“ (Kägi, 2017, S. 16). Hier wird die Verarbeitung der Information durch richtige Kommunikation und Koordination definiert. In den Topsharing-Teams muss eine Bereitschaft zur Kommunikation vorhanden sein. Der Kommunikationsstil kann bei jedem Team variieren. Es können unterschiedliche Kommunikationsmittel verwendet werden wie Telefon, E-Mail usw. Es empfiehlt sich hier Kommunikationsregeln zu vereinbaren, mit denen die PartnerInnen umgehen können. Zusätzlich zu der Informationsverarbeitung stehen im Kern die Führungsverantwortung und die Grundhaltung der Beteiligten. Da Unterschiede zwischen den PartnerInnen unvermeidbar sind, ist Toleranz und Flexibilität der Beteiligten gefragt. Flexibilität wird besonders wichtig, wenn das Modell

in der Organisation neu implementiert wird. Die MitarbeiterInnen der Abteilung und die Vorgesetzten der Topsharer müssen auch flexibel sein, da manche Aufträge nicht an beide Topsharer gebunden sind und die gewollte Ansprechperson nicht immer zur Verfügung steht. Durch die verschiedenen Einstellungen und Meinungen der Beteiligten ergibt sich ein Entwicklungspotenzial im Team. Akzeptanz, Respekt und Vertrauen sind Werte, die die Teammitglieder mitbringen müssen. Das Topsharing-Modell entwickelt sich während des Prozesses ständig weiter, daher ist die Bereitschaft zur Veränderung, Reflexion und zu Feedback eine Voraussetzung. Die Arbeitsweisen der Topsharing-Teams können sich individuell unterscheiden. Manche arbeiten chaotisch besser, andere bevorzugen eine strukturierte Arbeitsweise. Bei starken Unterschieden empfiehlt es sich, die jeweiligen Aufgaben oder Ergebnisse gemeinsam zu definieren und abzustimmen. Ähnliche Arbeitsweisen haben den Vorteil, dass die Zusammenarbeit erleichtert wird, aber laut Kuark ist dies erfahrungsgemäß keine Voraussetzung für die Aufgabenerfüllung beim Topsharing (Kuark, 2003).

3.3.3 Voraussetzungen von Topsharing

In diesem Kapitel werden die organisatorischen und betrieblichen Voraussetzungen sowie die Voraussetzungen, die die TopsharingpartnerInnen mitbringen müssen, erläutert.

3.3.3.1 Organisatorische betriebliche Voraussetzungen

Kuark betont die Voraussetzung einer Projektorganisation beim Einführen von Topsharing: Dieses soll als Projekt definiert werden, dadurch wird die Beteiligung der Personen gesichert, außerdem kann so der Entwicklungsprozess überwacht werden. Hier ist es wichtig, die Topsharing-Teams nicht nur beim Austausch und den Zielvereinbarungen miteinzubeziehen, sondern auch das weitere Arbeitsumfeld ist zu inkludieren wie die Vorgesetzten, die geführten MitarbeiterInnen sowie die Beteiligung der KollegInnen der Topsharing-Paare (Kuark, 2003).

Eine offene Unternehmenskultur sowie die positive und unterstützende Grundhaltung des Managements gegenüber dem arbeitsorganisatorischen Modell stehen im Mittelpunkt der Voraussetzung, um eine optimale Einführung des Topsharings zu garantieren (Baillod, 2001). Esther Himmen und Katharina Wiench betonen dies auch in ihrem Video zum Thema „*Die 5 häufigsten Fragen zu TopSharing*“, das auf ihrer

Internetseite *pairforming.com* publiziert wurde. Darin heißt es, dass die Bereitschaft der Entscheidungsträger im Unternehmen vorhanden sein muss, sich auf das Modell einzulassen und auch eine offene und lernbereite Unternehmenskultur gelebt werden muss. Angebote zu Unterstützungsmaßnahmen müssen auch an die Topsharer gemacht werden wie Coaching durch ExpertInnen, die externe Perspektiven und Unterstützung geben können, sowie Abstimmungstools, auch eine passende Meeting-Kultur muss vorhanden sein (Himmen & Wiench, 2019). Weiters sind eine dezentrale Entscheidungsstruktur sowie ein vorhandener, partizipativer Führungsstil bei der Implementierung von Topsharing entscheidend. Die direkten Vorgesetzten müssen hohe fachliche und soziale Kompetenzen aufweisen, da die Beteiligten des Topsharingtandems nicht wie traditionell üblich, individuell beurteilt und geführt werden, sondern als Team zu sehen sind. Hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an das neue Modell sind auch gefragt, da eine konkrete Ansprechperson nicht immer zur Verfügung steht (Baillod, 2001).

Ein weiterer wichtiger Aspekt der organisatorischen Voraussetzungen sind die angebotene Infrastruktur und die Kommunikationsmittel (Baillod, 2001; Kuark, 2003). Vor allem ist es wichtig, dass die Ressourcen, der Aufgabenerfüllung angemessen und im Unternehmen vorhanden sind, auch die Finanzierung für Anschaffungen muss budgetiert und gesichert sein (Baillod, 2002; Kuark, 2003). Bezüglich der Gestaltung des Arbeitsplatzes gibt es verschiedene Lösungsansätze, von Desksharing, Open-Space-Büros bis zu separaten Einzelbüros ist alles möglich. Kuark empfiehlt eine räumliche Nähe, da es die informelle Kommunikation bestärkt (Kuark, 2003). Der Einsatz neuer Büromaterialien und neuer Informationstechnologien wie Notebook, Cloud-Lösungen, Smartphones, Voice-Mail unterstützen nicht nur bei der Weitergabe von Informationen zwischen den Topsharen und dem Unternehmen, sondern es ermöglicht auch die negativen Effekte bei Abwesenheit der Topsharer zu überwinden und zu minimieren. Hier ist es empfehlenswert, einen mittleren bis größeren Gestaltungsspielraum für das Topsharing-Team zuzulassen (Baillod, 2001; Kuark, 2003).

Die unterstellten MitarbeiterInnen spielen auch eine große Rolle bei der Implementierung des Topsharing-Modells. Eine gute Zusammenarbeit kann nur dann gelingen, wenn die unterstellten MitarbeiterInnen eine positive Erwartung und Einstellungen an das Topsharing-Arrangement haben. Dieses kann durch eine

umfassende und positive Informationspolitik durch das Unternehmen gestärkt werden (Baillod, 2001). Die Selbstständigkeit sowie das hohe Qualifikations- und Erfahrungsniveau der unterstellten MitarbeiterInnen müssen vorhanden sein, damit das Topsharing-Team Aufgaben delegieren und die Entlastung der Führungskräfte im Topsharing gut erreicht werden kann. Weiters ist das Selbstmanagement und die Autonomie der einzelnen MitarbeiterInnen im Team gefragt, damit das Tagesgeschäft durch ein hochqualifiziertes Team abgearbeitet wird und sich die TopsharingpartnerInnen auf die strategischen Aufgaben konzentrieren können (Baillod, 2002).

3.3.3.2 Voraussetzungen der TopsharingpartnerInnen

Wie auch in der obigen Erklärung des Topsharing-Modells nach Kuark dargestellt, steht auch bei Baillod der dialogische Kern im Zentrum für das partnerschaftliche Management (Baillod, 2001; Kuark 2003). Um den Erfolg des partnerschaftlichen Arbeitens zu ermöglichen, ist die dialogische Kommunikation, also der Austausch zwischen den Topsharern, eine der Grundvoraussetzung (Kuark, 2003). Bei Topsharing macht die fachliche Kompetenz grundsätzlich keinen Unterschied wie bei der traditionellen Vollzeitstelle, jedoch gibt es bei Topsharing besondere Anforderungen an die sozialen und persönlichen Kompetenzen der Topsharing-PartnerInnen (Baillod, 2001). „TopSharing erfordert eine hohe Kommunikationskompetenz der Teammitglieder“ (Kuark & Wyss, 2016, S. 40). Die Kommunikationsfähigkeiten müssen vorhanden sein, da das Topsharing-Team aus eigener Initiative entscheiden muss, welche Informationen für die oder den andere/n PartnerIn wichtig sind (Kuark, 2003). Laut Kuark und Baillod sind Kooperationsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft wichtige Kompetenzen, die die Teammitglieder besitzen müssen. Krone-German und andere erläutern in ihrem Ratgeber: „Eigenwillige Persönlichkeiten oder Menschen, die Schwierigkeiten damit haben, Informationen und Macht zu teilen oder sich für unersetzlich halten, können keine harmonische Arbeitsstellenteilung praktizieren“ (Krone-Germann u.a, 2017, S. 15). Die Beteiligten müssen für eine moderne Leadership stehen, also nicht für eine klassische, hierarchische Leadership (Himmen & Wiench, 2019). Die Fähigkeit und Bereitschaft zur Austragung von Konflikten sind ebenfalls erforderlich, da es wie in jedem anderen Team zu unterschiedlichen Meinungen kommen kann, dadurch erhöhen sich Anforderung an Konsens- und Kompromissbereitschaft aller Individuen

im Team. Diese Unterschiede sollten akzeptiert und respektiert werden und als eine gegenseitige Ergänzung der Kompetenzen gesehen werden (Baillod, 2001; Kuark, 2003). Hohe Flexibilität ist erforderlich in diesem arbeitsorganisatorischen Modell nicht nur für alle Schnittstellen wie Vorgesetzte, Kunden, Lieferanten usw., sondern auch für das Topsharing-Paar. Bis sich die Arbeitsform des Topsharings eingelebt, müssen alle agil reagieren können. Flexibilität bedeutet für das Paar auch, dass sie auf andere Lösungsvorschläge eingehen können, auch wenn es nicht ihre eigenen Lösungen bzw. Ergebnissen entspricht (Kuark, 2003). Gut entwickelte Organisationfähigkeiten und hohes Verantwortungsbewusstsein sind wichtige Kriterien für eine gute Teamarbeit, da die jeweiligen Personen des Topsharing-Teams aufeinander zählen müssen und der Output nicht individuell, sondern als ein gemeinsames Ergebnis bewertet wird (Baillod, 2001; Kuark 2003). Zusätzlich ist eine gewisse Sympathie zwischen den JobpartnerInnen Voraussetzung. Es muss eine positive Grundstimmung zwischen den Topsharing-PartnerInnen geben, wenn dies nicht vorhanden ist und die Chemie nicht stimmt, dann kann keine gute Vertrauensbasis gebildet werden, wodurch eine positive Zusammenarbeit gefährdet ist (Baillod, 2001; Kuark, 2003; Himmen & Wiench, 2019). Wie bei jedem Anfang eines Projekts oder bei der Einführung neuer Modelle im Unternehmen gibt es Hindernisse und Widerstände, die man überwinden muss. So gibt es auch welche bei der Implementierung des Topsharing-Modells, die sowohl die PartnerInnen als auch die Unternehmen selbst überwinden müssen. Dafür braucht das Topsharing-Team einen hohen Grad an Motivation und die Bereitschaft, dieses Projekt zu starten und durchzuführen (Baillod, 2001).

3.3.4 Vor- und Nachteile des Topsharings

Natürlich gibt es bei der Einführung flexibler Arbeitsmodelle wie dem Topsharing in jeder Phase des Changemanagement-Prozesses Chancen und Risiken oder genauer gesagt gewisse Grenzen (Ladwig & Domsch, 2017). In diesem Abschnitt werden die Vorteile und Herausforderung des Topsharings geschildert. Dies muss sowohl vonseiten der ArbeitgeberInnen, ArbeitnehmerInnen (Topsharer) sowie vonseiten der unterstellten MitarbeiterInnen der Topsharer betrachtet werden. Die Vor- und Nachteile gelten sowohl für Jobsharing als auch für Topsharing, der Unterschied liegt nur auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen, darum wird in diesem Teil meist der Begriff Jobsharing verwendet.

Da die Verbreitung des Jobsharingkonzepts geringer ist und es kaum systematische, empirische Studien zu diesem Thema gibt, basieren fast alle Ergebnisse auf der Analyse von Fallstudien und Projekten, im Rahmen derer die Jobsharingpaare in den Fokus genommen und analysiert wurden (Baillod, 2001; Kuark, 2003). Die Vor- und Nachteile sind abhängig von den Ausgestaltungen der Jobsharing-PartnerInnen, den Jobsharing-Verträgen sowie den Arbeits- und Organisationsbedingungen, Vorgesetzten, KollegInnen und KundInnen. Daher ist eine Verallgemeinerung der Vor- und Nachteilen auf alle Situationen unmöglich. (Baillod, 2001).

3.3.4.1 Vorteile für ArbeitgeberInnen

In der umfangreichen Literatur der verschiedenen AutorInnen wie Baillod (2001), Kuark (2003), Krone-Germann, u.a. (2017) und Ladwig & Domsch (2017) sind sich allesamt einig darin, dass Jobsharing das betriebliche Know-how bewahrt. Bei hoch qualifizierten MitarbeiterInnen, die eine Arbeitszeitreduktion anstreben oder nicht mehr vollzeitig weiterarbeiten können oder sich auch einen Stellenwechsel wünschen, kann aufgrund dieses Modells wertvolles Wissen von erfahrenen MitarbeiterInnen auf Nachwuchskräfte transferiert werden, somit bleibt das Know-how über Arbeitsprozesse, Materialien, KundInnen usw. im Unternehmen. Zusätzlich steigt auch die Produktivität. Da zwei Köpfe besser sind als einer, können durch die Verbindung der unterschiedlichen Kompetenzen, Erfahrungen, Fertigkeiten und Wissensstände und den intensiven Austausch zwischen dem Duo kreative Lösungen entwickelt werden. Dadurch erhöht sich die Qualität der von den PartnerInnen gemeinsam getroffenen Entscheidungen, das Innovationspotenzial und eine höhere betriebliche Effizienz wird ebenso erreicht (Baillod, 2001; Kuark 2003; Krone-Germann u.a., 2017; Ladwig & Domsch 2017). Das Unternehmen verfügt somit über zwei spezialisierte Arbeitskräfte zum Preis von einer (Krone-Germann u.a., 2017). Auch Ley ist der Meinung, dass sich die Fehlzeiten mit Jobsharing minimieren und Überstunden weniger notwendig sind, wodurch im Allgemeinen die Leistung in der Position steigt (Ley, 1993). Baillod betont die Unterschätzung von Fluktuationskosten von dem Unternehmer. Kosten wie für Rekrutierung, Ausbildung, Produktivität sowie Verluste u. dgl. können durch die Einführung von Topsharing verringert werden (Baillod, 2001).

Mit Jobsharing gibt es für Unternehmen die Möglichkeit, hochqualifizierte Arbeitsplätze, die eine dauernde Besetzung brauchen und als typische Vollzeitstellen

gelten, mit zwei oder mehreren Teilzeitarbeitskräften zu besetzen, wodurch die Aufteilung von Führungspositionen ermöglicht wird (Baillod, 2001; Kuark, 2003).

Verbesserte Vertretungsmöglichkeiten und durchgängige Präsenz aus Abwesenheitsgründen wie Krankheit, Ferien, Urlaub, Karenz usw. lassen sich je nach Rahmenbedingungen des Jobsharing-Vertrags besser gestalten. Bei Abwesenheiten gibt es eine berechnete und kompetente Ansprechperson, da in den meisten Fällen eine hundertprozentige Präsenz im Unternehmen gewährleistet ist (Baillod, 2001; Kuark 2003; Krone-Germann u.a., 2017)

Aus den Ergebnissen der Analysen geht hervor, dass die Motivation der MitarbeiterInnen durch den Einsatz von Topsharing erhöht werden kann. Eine weitere Erkenntnis ist: „[...] die Kooperation mit einem Partner, der seine Stärken auf anderen, für die Aufgabenerfüllung ebenfalls wichtigen Gebieten hat, verspricht Trainingseffekte; die Möglichkeit, dass sich jeder jene Bestandteile der Aufgabe, die ihm besonders liegen, auswählen kann, lässt stärkere Aktivierung und höhere Motivation wahrscheinlich werden [...]“ (Baillod, 2001, S. 295). Die PartnerInnen stützen und motivieren sich gegenseitig (Ladwig & Domsch, 2017). Außerdem sind die MitarbeiterInnen gegenüber dem Unternehmen loyal und können sich mit dem Unternehmen mehr identifizieren, da sie einen erfüllenden Job haben (Kuark 2003; Krone-Germann u.a., 2017).

Mit diesem innovativen, flexiblen Arbeitszeitmodell können sich ArbeitgeberInnen auf dem Arbeitsmarkt ein gutes Image schaffen und sich attraktiv machen. Dadurch erhöhen sich auch die Chancen der ArbeitgeberInnen potentielle und motivierte KandidatInnen für sich zu gewinnen (Baillod, 2001; Kuark 2003; Krone-Germann u.a., 2017).

3.3.4.2 Nachteile für ArbeitgeberInnen

Den ArbeitgeberInnen entstehen mit dem Topsharing-Modell unterschiedliche Zusatzkosten im Gegensatz zur traditionellen Teilzeitarbeit. Da das Jobsharing zwei Personen vorsieht und die Paare zusammen harmonisieren und deren Qualifikationen auf die Arbeitsstelle zutreffen müssen, ist die Rekrutierung viel komplexer und der Prozess aufwendiger. So erhöhen sich die Kosten für die Personalrekrutierung, Einarbeitung und Sozialleistungen für die ArbeitgeberInnen (Baillod, 2001; Kuark, 2003). Zusätzlich erhöhen sich auch die Fixkosten je nach Arbeitsplatzgestaltung oder

-aufteilung, da die Anschaffung von Arbeitsmaterialien für zwei Personen budgetiert werden muss (Baillod, 2001; Krone-Germann u.a., 2017).

Die Anforderungen an die Vorgesetzten des Topsharing-Teams erhöhen sich, da im Topsharing die beiden Beteiligten einerseits als Individuum andererseits auch als Team geführt und beurteilt werden (Baillod, 2001; Kuark, 2003). Die Gefahr, dass es interne Kommunikation- oder Abstimmungsprobleme zwischen dem Tandem und Ihren Vorgesetzten entstehen können, ist sehr hoch. Auch zwischen den beiden PartnerInnen können interne Kommunikationsschwierigkeiten entstehen: Wenn die Jobsharer nicht angemessen miteinander kommunizieren können, erhöht sich der Abstimmungsbedarf, wodurch sich auch der Entscheidungsprozess verlängert, in dem beispielsweise zunächst widersprüchliche Entscheidungen getroffen werden, die später revidiert und nochmal überdacht werden müssen (Baillod, 2001).

Die Arbeitsabläufe im Unternehmen erfordern eine Umstrukturierung je nach Arbeitsaufgaben der Jobsharing-PartnerInnen, Organisationsabläufen, Qualifikationen, Kommunikationserfordernissen usw. (Baillod, 2001).

Der Abstimmungsbedarf in Jobsharing-Arrangements ergibt sich bspw. bei der Teilnahme an bestimmten Weiterbildungsveranstaltungen, Seminaren oder Kongressen. Hier muss entschieden werden, wer von den PartnerInnen an einer bestimmten Veranstaltung teilnehmen soll. Zusätzlich ergeben sich erhöhte (doppelte) Kosten und Zeitbedarf, falls beide teilnehmen sollen bzw. müssen (Baillod, 2001; Kuark, 2003).

3.3.4.3 Vorteile für ArbeitnehmerInnen

Einer der wesentlichen Vorteile des Topsharing-Modells für MitarbeiterInnen ist die gute Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familienleben. Zusätzlich ist die Kombination von Erwerbs- und außerberuflichen Tätigkeiten möglich, besonders für MitarbeiterInnen, die sich mit zeitintensiveren Engagements wie kulturellen, politischen, sportlichen etc. Aktivitäten beschäftigen möchten, ohne auf die Erwerbstätigkeit in einem hochqualifizierten Job verzichten zu müssen. Das Jobsharing-Modell erhöht auch das Potenzial für eine bessere Work-Life-Balance, da in dem Modell mehr Zeit für Hobbys, Familien und Freunde zur Verfügung steht. Weiters verringert sich der Chance ein Burnout zu erleiden (Baillod, 2001; Kuark 2003; Krone-Germann u.a., 2017).

Mit dem Angebot an Jobsharing-Stellen bietet sich StudentInnen, die am Ende ihres Studiums sind, aber auch BerufseinsteigerInnen, die Möglichkeit, Theorie und Praxis zu verbinden, außerdem ermöglicht es diesen beiden Gruppen einen gleitenden Übergang in die Arbeitswelt. Dadurch können sich jungen MitarbeiterInnen leichter in Unternehmen eingliedern. Das Jobsharing-Arrangement ermöglicht auch einen sanften Übergang von Erwerbsarbeit in den Ruhestand (Baillod, 2001; Kuark 2003; Krone-Germann u.a., 2017). Zusätzlich bietet das Jobsharing-Modell einen Rückhalt für Personen, die sich beruflich wieder eingliedern wollen, die den Arbeitsmarkt zeitweilig verlassen haben, was dann das Selbstvertrauen aufbaut (Krone-Germann u.a., 2017).

Es besteht bei Jobsharing-Stellen auch die Möglichkeit, sich zu zweit für eine interessante Stelle gemeinsam zu bewerben, somit kann man die Tätigkeit mit dem bevorzugten Arbeitspartner oder Arbeitspartnerin ausführen. Nicht nur den eigenen Partner oder die eigene Partnerin kann man sich im Jobsharing auswählen, sondern auch die Aufgabenbestandteile, je nach eigenen Fähigkeiten und Bedürfnissen. Durch die Unterstützung des erfahreneren Partners oder der erfahrenen Partnerin, können Aufgaben, die im Moment noch nicht zu den eigenen Stärken gehören, gewählt werden. Dadurch werden Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet (Baillod, 2001; Kuark 2003). Bestätigt wird dieser Punkt von Jacqueline Scheuner und Jana Jutzi, die als Co-Geschäftsführerinnen in der Personalberatung bei *Careerplus* arbeiten: „Topsharing ist die perfekte Lösung für uns. So können wir auf die Stärken und Fähigkeiten von zwei Personen zurückgreifen. Wir haben unsere Aufgabenbereiche so abgegrenzt, dass wir je die Hauptverantwortung für einzelne Bereiche tragen: Jana Jutzi ist für den operativen, Jacqueline Scheuner für den strategischen Teil verantwortlich. So können wir nach wie vor selbständig und effizient arbeiten“ (Krone-Germann u.a., 2017, S. 22)

Das Jobsharing-Modell hat den Vorteil, dass auch die sozialen Kompetenzen „on the Job“ gefördert werden. Es ist ein ideales Arbeitsfeld, um Kompetenzen wie Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Toleranz usw. zu fördern. Da die Vollzeitstelle auf zwei oder mehrere Personen aufgeteilt wird, wird die Einzelkämpfer-Rolle entlastet, dadurch wird die Leistungsfähigkeit erhöht, die Freude an der Arbeit und die Eigeninitiative werden gesteigert (Baillod, 2001; Kuark 2003). Zusätzlich werden die beruflichen Kompetenzen durch das gemeinsame Arbeiten gefördert,

dadurch können anspruchsvollere Aufgaben gemeinsam bewältigt werden und innovativere, bessere Ergebnisse erbracht werden (Krone-Germann u.a., 2017).

3.3.4.4 Nachteile für ArbeitnehmerInnen

Ein Nachteil, der in der Literatur heraussticht, ist die Intensivierung der Arbeit für die Teammitglieder im Jobsharing. Wie bei allen Formen der Teilzeitarbeit hat man in einer kürzeren Arbeitszeit Leistungen zu erbringen, so sind Teilzeitbeschäftigte gezwungen, ihre Arbeitszeit nach Arbeitsanfall zu planen und verzichten zum Teil auch auf ihre Pausen. Ebenfalls haben die Jobsharer durch die Aufteilung der Aufgaben eine größere Anzahl an Arbeitspaketen zu bearbeiten (Baillod, 2001; Kuark 2003; Krone-Germann u.a., 2017). Außerdem kann ein gewisser Erfolgsdruck vorausgesetzt werden, da von diesem Modell erwartet wird, dass eine hohe Leistung erzielt werden kann (Krone-Germann u.a., 2017).

Weiters stehen die geringere persönliche Profilierungsmöglichkeiten und die Aufstiegschancen hervor. Da im Gegensatz zu einer Vollzeitstelle die Teammitglieder gemeinsam auftreten und gemeinsame Verantwortung haben, ist ein gemeinsamer Aufstieg als JobsharingpartnerInnen oft nicht möglich (Baillod, 2001). Das „Arbeiten nach dem Prinzip des Job Sharing reduziert zwar die Karrierechancen nicht im gleichen Masse wie Teilzeitarbeit, senkt sie aber im Vergleich zu Vollzeit“ (Rosenstiel, 1982, S. 292).

Zudem ist auch eine geringere Pension beim Jobsharing-Modell zu erwarten, genauso wie bei der Reduktion der Arbeitszeit und bei allen anderen Teilzeitmodellen, sowie mit zusätzlichen Konsequenzen bei den Sozialversicherungen (Baillod, 2001; Kuark 2003).

Daneben ist auch die Abhängigkeit vom Partner oder der Partnerin zu erwarten, da im Jobsharing eine enge Kooperation Voraussetzung ist. Wie in jedem Team oder bei allen Arbeitsverhältnissen, wo man miteinander agieren muss, besteht die Gefahr dass es zu Konflikten kommen kann.

Der Organisationsaufwand ist bei Jobsharing-Paaren erhöht, da der Dialog zwischen den beiden stattfinden muss und häufig in die Freizeit fällt, daher sind interne Abstimmung und Kompatibilität erforderlich. Ein gutes Arbeits- und Zeitmanagement von beiden Beteiligten sind erforderlich. Qualitäten wie Flexibilität, Großzügigkeit,

Vertrauen, Transparenz, Fähigkeit zur Selbstreflexion sind für ein erfolgreiches Topsharing unabdingbar.

3.3.4.5 Vor- und Nachteile für unterstellte MitarbeiterInnen

Die Recherche in der Literatur zeigt, dass es zu diesem Thema noch kaum Theorien oder empirische Studien gibt. Welche Herausforderung oder Chancen das Topsharing-Modell für die unterstellten MitarbeiterInnen birgt, bleibt offen und ist somit eine Lücke, die es in naher Zukunft zu schließen gilt.

Aus der Literatur geht jedoch hervor, was für Effekte Führungsstile und Führungsqualität auf MitarbeiterInnen haben. Diese sind immaterielle Anreizsysteme zur Motivation von MitarbeiterInnen. Topsharing ist eine neue Art zu führen und kann als Anreizinstrument im Unternehmen zur Erhöhung des Antriebes der MitarbeiterInnen dienen (Nicolai, 2014).

4 Rolle der Personalabteilung

In diesem Abschnitt wird nicht detailliert auf die Definitionen oder die allgemeinen Rollen eingegangen, die die Personalabteilung im Unternehmen hat, sondern erläutert, welche Rolle der Personalabteilung bei der Umsetzung dieses Arbeitsmodells zukommt und welche Aufgaben sie bei der Implementierung hat.

4.1 Bedeutung des Personalmanagements

In der Literatur und Praxis werden für das Personalmanagement verschiedene Begriffe bzw. Synonyme wie Personalwesen, Personalwirtschaft und Human Resource Management verwendet. Die Aufgaben des Personalmanagements umfassen mitarbeiterbezogene Gestaltungsaufgaben, personalwirtschaftliche Aufgaben sowie auch die Personalverantwortung der Führungskräfte. Zu den Aufgabenfeldern des Personalmanagements zählen Personalbedarfsplanung, Personalbeschaffung, Personalauswahl, Einführung und Einarbeitung, Personaleinsatz und -erhaltung, Personalbeurteilung, Personalentwicklung sowie Personalfreisetzung (Nicolai, 2014).

Das Personalmanagement verfolgt hauptsächlich zwei formale Ziele, einerseits wirtschaftliche und andererseits soziale Ziele. Im Zentrum der wirtschaftlichen Ziele ist der optimale Einsatz sowie die Bereitstellung der personellen Ressourcen mit der zweckmäßigen Qualifikation im Unternehmen am richtigen Ort und zur richtigen Zeit. In diesem Zusammenhang wird auch versucht, die Arbeitsleistung des Personals zu steigern. Dies wird dadurch erreicht, indem man die Motivation mithilfe von durchdachten immateriellen und materiellen Anreizsystemen erhöht. Dadurch sollen Flexibilität, unternehmerisches Denken, Loyalität, Kreativität und Leistungsbereitschaft gefördert werden (Nicolai, 2014).

Unter materiellen Anreizen, auch monetäre Anreize genannt, versteht man die Entgeltsituation des Personals, dazu zählt z. B. ein höheres Entgelt oder die Beteiligung am Unternehmenserfolg. Diese erfüllen auch die physiologischen Grund- und Sicherheitsbedürfnisse, die von Maslow definiert wurden.

Immaterielle Anreizsysteme oder nicht-monetäre Anreize erfüllen Bedürfnisse wie Anerkennung, Kontakt und Selbstverwirklichung. Diese sind insbesondere die Personalentwicklungsmöglichkeiten, um die oben genannten Bedürfnisse zu stillen: Führungsstil, flexible Arbeitszeiten, erhöhte Eigenverantwortung sowie Gruppenmitgliedschaft. Die immateriellen Anreize sind für die Personalentwicklung

von großer Bedeutung, da diese wesentlich zur Sicherung des Unternehmens in der Zukunft beitragen. Dies kann, wie oben unter Bezugnahme der im Kapitel 3.2.4.1 beschriebenen Vorteile, durch die Implementierung dieses flexiblen Arbeitsmodells erreicht werden (Nicolai, 2014).

Die sozialen Ziele beschäftigen sich mit den Interessen, (immateriellen) Erwartungen und (materiellen) Forderungen der einzelnen MitarbeiterInnen und versuchen all diese dem Unternehmen zu vermitteln. "Sie beziehen sich auf die Verbesserung materieller und immaterieller Verhältnisse und weichen teilweise erheblich voneinander ab" (Nicolai, 2014, S. 4). Zu den beiden Zielen sind auch volkswirtschaftliche Ziele sowie rechtliche, organisatorische und ethische Ziele einzubeziehen. Das Personalwesen muss seine Funktionen (Aufgabenfelder) taktisch und zielbewusst erfüllen, damit die formalen Ziele erreicht werden (Nicolai, 2014).

4.2 Rolle bei der Umsetzung

Das Human Resources Management hat, wie oben erwähnt, die Aufgabe, die Arbeitsleistung durch den richtigen Einsatz von Anreizsystemen die Motivation zu steigern. Eines dieser war das immaterielle Anreizsystem, dazu zählen u. a. die Gestaltung von flexiblen Arbeitszeiten und der Führungsstil (Nicolai, 2014). Dem Personalmanagement fällt als erster Instanz im Management die Möglichkeit zu, EntscheidungsträgerInnen im Unternehmen zu gewinnen, das Topsharing einzuführen und muss gleichzeitig die Mitarbeitenden dabei vertreten. Zusätzlich haben die PersonalistInnen die Funktion, das Führungsteam (Topsharing-Team) zu coachen, zu unterstützen und zu begleiten. Dieses agile Arbeitsmodell soll auch in die Unternehmenskultur integriert werden. Erreicht werden kann dies mithilfe der Kommunikationsabteilung (Kägi, 2017). Bevor dies jedoch in der Praxis durchgeführt wird, müssen die Personalverantwortlichen eine klare Vorstellung von den möglichen Arbeitsmodellen haben sowie von der Art und Weise, wie die Modelle umzusetzen sind. Die Kriterien für die Teilbarkeit der Führungsposition müssen auch abgeklärt werden (Krone-Germann & De Chambrier 2014b). So können auch die ArbeitnehmerInnen besser unterstützt werden (Krone-Germann u.a., 2017).

Es gibt viele mögliche Topsharing-Strategien, die vom Personalmanagement im Unternehmen eingesetzt werden können. Eine davon ist die Formulierung des Stellenangebots. Bei der Gestaltung der Stelleninserate für Führungspositionen, insbesondere der internen Stellenangebote, soll ausdrücklich erwähnt werden, dass

die Stelle nicht nur für Vollzeitbeschäftigte, sondern auch für Topsharing-Interessierte eine Option ist. Dadurch werden MitarbeiterInnen ermutigt, Topsharing als mögliche Alternative zu sehen. Ebenso sollen die BewerberInnen im Stelleninserat aufgefordert werden, im Bewerbungsschreiben zu erwähnen, in welchem zeitlichen Ausmaß sie arbeiten wollen, so können passende PartnerInnen anhand des Ausmaßes einfacher gefunden werden (Krone-Germann u.a., 2017; Kägi, 2017). Weiters sollen die PersonalistInnen mit dem Einverständnis von interessierten MitarbeiterInnen eine interne Liste über die TeilzeitmitarbeiterInnen sowie über potenzielle PartnerInnen oder auch Angestellte führen, die gerne ihre Arbeitsstunden reduzieren wollen. Diese Liste gibt ebenfalls Auskunft über Ausbildung, Berufserfahrung und aktuellen Beschäftigungsgrad der Personen. Zur Unterstützung kann auch eine Charta für Jobsharing in Führungspositionen von der Personalabteilung erstellt werden. Diese beinhaltet die Voraussetzungen sowie die Vorteile von Topsharing, dadurch haben die InteressentInnen alle Informationen und werden dadurch ermutigt, sich zu bewerben (Krone-Germann u.a., 2017). Die Bereitstellung von Tools und Infrastruktur sind nach der Rekrutierung für ein effizientes Onboarding durch die Personalabteilung zu gewährleisten (Kägi, 2017). PersonalistInnen können ExpertInnen für das neue Topsharing-Team zur Verbesserung der internen Prozesse im Alltag dazuholen, so wird dem Team ein gewisses Sicherheitsgefühl vermittelt.

5 Empirische Untersuchung

Die empirische Untersuchung, die im Zusammenhang mit dieser Arbeit gemacht wurde, wird in diesem Abschnitt vorgestellt. Die Forschungsmethode wird erläutert sowie die Ergebnisse der Untersuchung werden im Detail dargelegt. Zum Schluss erfolgen eine Zusammenfassung und eine Handlungsempfehlung.

5.1 Forschungsmethode

„Unter Empirischer Sozialforschung wird eine Gesamtheit von Methoden, Techniken und Instrumenten zur wissenschaftlich korrekten Durchführung von Untersuchungen des menschlichen Verhaltens und weiterer sozialer Phänomene verstanden“ (Häder, 2019). Die empirischen Wissenschaften haben das Ziel, aus Erfahrungen und durch Beobachtung Erkenntnisse zu gewinnen. Um diese zu ermöglichen, sind fachspezifische Forschungsmethoden notwendig. In der Literatur unterscheidet man zwischen quantitativen und qualitativen Methoden (Ebster & Stalzer, 2017).

Im Gegensatz zu den quantitativen Verfahren, die auf umfangreiches Datenmaterial ausgerichtet sind, basieren die qualitativen Forschungsmethoden auf einer übersichtlichen Anzahl von Untersuchungseinheiten, meist auf nicht mehr als 50 Personen, die genau beschrieben und ausführlich erfasst werden. In den qualitativen Forschungsmethoden werden bei der Datenanalyse das Gesprochene aufgenommen, klassifiziert und interpretiert. Es stehen unterschiedliche Techniken in der qualitativen Methode wie z. B. qualitative Interviews, qualitative Inhaltsanalysen, Gruppendiskussionen sowie Beobachtung zur Verfügung (Ebster & Stalzer, 2017).

In der vorliegenden Arbeit wird das qualitative Interview als Technik eingesetzt. Hierfür wird ein qualitatives, leitfadengestütztes Interview durchgeführt sowie ExpertInneninterviews. Das leitfadengestützte Interview ist ein wichtiges Instrument, das zum Ziel hat, Informationen und Perspektiven der befragten Person zu gewinnen. Mithilfe eines einfach strukturierten Interviewleitfadens können wesentliche Informationen gewonnen und auf die Befragten eingegangen werden, um Hinweise zu Ursachen für ein Verhalten bzw. zu diversen Themen zu erhalten. Ein hoher Grad an Kommunikationsfähigkeit wird vom Forscher oder von der Forscherin vorausgesetzt, da in kurzer Zeit ein Gesprächsklima mit der Forschungseinheit, also dem Interviewpartner, aufgebaut werden muss, um detaillierte Daten zu gewinnen (Ebster & Stalzer, 2017).

Der Unterschied zwischen einem qualitativen leitfadengestützten Interview und einem ExpertInneninterview ist, dass beim ExpertInneninterview tatsächlich eine Fachperson befragt wird. Im Rahmen dieser Arbeit wird eine Expertin oder ein Experte als eine Person definiert, die sich mit dem Thema Jobsharing und Topsharing täglich auseinandersetzt. Diese Personen führen Beratungen und Workshops durch, idealerweise arbeiten diese Personen auch in gleichartigen Arbeitsmodellen. Mithilfe dieser Technik sollen neue Motive, Ergebnisse, Einstellungen und Meinungen, die zuvor unbekannt waren, gewonnen werden.

Ziel der Untersuchung ist es herauszufinden, wie das Topsharing-Modell in einem Unternehmen erfolgreich eingesetzt werden kann, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen und welche Rolle das Personalmanagement bei der Implementierung hat. Zusätzlich soll die theoretische Betrachtung dieser Arbeit mit der empirischen Untersuchung und mit dem Wissen aus der Praxis komplettiert werden.

5.2 Interviewplanung

Für die vorliegende Arbeit sollten Interviews mit ExpertInnen geführt werden sowie mit Teilnehmerinnen, die Erfahrungen mit Topsharing gemacht haben oder sich gerade in einer Führungsposition in Teilzeit befinden. Es ist für die Arbeit wichtig, dass nur Frauen befragt werden, die sich im Topmanagement d.h. auf einer höheren Führungspositionsebene befinden, da diese Bachelorarbeit sich auf Topsharing als Maßnahme konzentriert, um Frauen in Führungspositionen in Unternehmen zu fördern. Weiters ist auch vorgesehen, dass die unterstellten MitarbeiterInnen der Topsharers interviewt werden. Zusätzlich ist geplant, die Personalverantwortlichen der Topsharer ebenfalls zu interviewen. Die Größe oder Art der Branche der Unternehmen, in welchen die ExpertInnen oder Topsharing-Teams arbeiten, wurde für die Arbeit nicht eingeschränkt.

Im ersten Schritt wurde recherchiert, welche Unternehmen in Österreich das Topsharing-Modell schon implementiert haben. Aus der Recherche lässt sich erkennen, dass in Österreich das Modell noch nicht sehr verbreitet ist. Zusätzlich war zu sehen, dass das Arbeitsmodell eher in großen, internationalen Firmen implementiert wurde oder es sich gerade in einer Pilotphase befindet. Jedoch scheint das Topsharing-Modell im Nachbarland Schweiz viel bekannter zu sein. Hier fanden sich mehrere Firmen, Vereine sowie ExpertInnen, die sich mit einem derartigen flexiblen Modell beschäftigten. Im nächsten Schritt wurde eine Liste von Unternehmen

und ExpertInnen erstellt, die als Interviewpartnerinnen infrage kommen. Jene wurden dann per Telefon, E-Mail oder über verschiedene Social-Media-Apps wie Xing, Facebook und LinkedIn kontaktiert, um die richtigen Ansprechpersonen zu ermitteln. Bei manchen Unternehmen, die telefonisch kontaktiert wurden, zeigte man sich interessiert und es wurde um genauere Angaben per E-Mail gebeten. Viele der kontaktierten Unternehmen und ExpertInnen gaben leider keine Rückmeldung, andere zeigten sehr wohl Interesse, konnten aber leider aufgrund der wenigen Erfahrung, die sie hatten – die meisten befanden sich erst in der Pilotphase – keine konkreten Auskünfte geben. Andere stellten freundlicherweise interne Unterlagen zu diesem Thema als Unterstützung zur Verfügung. Manche lehnten das Interview aufgrund mangelnder Zeit und Personals ab. In Österreich sagte eine Firma zu. In der Schweiz zeigte eine Expertin sofort Interesse, sagte zu und war sehr hilfsbereit. Es wurden keine unterstellten MitarbeiterInnen oder Personalverantwortliche für das Interview zur Verfügung gestellt. Ein zweites Topsharing-Team zu finden war leider erfolglos. Von den Unternehmen, die anfangs zugestimmt hatten, konnte letztendlich aus organisatorischen Gründen und Zeitmangel nur eines gewonnen werden. Insgesamt sind es zwei Personen, die sich für eine Interview zur Verfügung gestellt haben. Die arbeitsorganisatorische Beraterin Frau Krone-Germann sowie die Geschäftsführerin Frau Manuela Vollmann.

Nachdem die Interviewpartnerinnen zugestimmt hatten, wurde der Leitfaden für das Interview, der als Unterstützung dienen soll, erstellt. Es wurden zwei verschiedene Leitfäden entwickelt, um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu erzielen, da es sich um verschiedene Zielgruppen handelt. Die Leitfäden unterscheiden sich nur in einigen Punkten voneinander. Der Interviewleitfaden soll beim Interview unterstützen, sodass die Befragten alle wichtige Themenaspekte beantworten und nichts ausgelassen werden kann. Es gab beim Interview keine strikte Abfolge der Fragen. Bei Missverständnissen oder Unklarheiten während des Interviews musste manchmal nachgefragt werden, um Fehlinterpretation zu vermeiden.

5.3 Interviewdurchführung

Der Gesprächsleitfaden wurde im Vorhinein per E-Mail den Gesprächspartnerinnen zugeschickt, damit sie sich entsprechend vorbereiten können. Das Interview, das am 10.02.2020 mit Frau Manuela Vollmann stattfinden sollte, wurde kurzfristig wegen zeitlichen Ressourcen abgesagt und konnte aufgrund einer Richtlinie des

Unternehmens keine persönlichen Interviews abseits der Presse geben. Allerdings wurde angeboten, den Fragebogen ausführlich auszufüllen. Bei etwaigen Rückfragen war sie bereit, diese zu beantworten.

Das Expertinneninterview mit Frau Drⁱⁿ. Irenka Krone-German, der Co-Gründerin und Geschäftsführerin des *Vereins PTO* und Co-Gründerin der *We Jobshare GmbH* wurde am 03.02.2020 via Skype ohne Videoübertragung durchgeführt. Das Interview wurde auf einem Tonaufnahmegerät (Smartphone) aufgezeichnet und dauerte nicht mehr als 45 Minuten. Zu Beginn wurde das Einverständnis der Interviewpartnerin eingeholt. Im Laufe des Gespräches kamen neue Begriffe und Themen auf, auf die die Interviewerin mit neuen, spontanen Fragen reagieren musste. Die Atmosphäre während des Gesprächs war sehr locker und angenehm. Auf die wichtigsten Fragen wurde ausführliche Antwort gegeben.

5.4 Datenanalyse

Um die Forschungsfrage beantworten zu können, wird neben der Literaturrecherche eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt. In der qualitativen Inhaltsanalyse unterscheidet Mayring drei wichtige Kriterien der Inhaltsanalyse (Mayring, 1994):

- Zusammenfassung: Ziel ist hier, Inhalt des Textes auf die wesentliche Kernaussage zu reduzieren, um zu überschaubaren Aussagen zu gelangen
- Explikation: versucht unklare Textstellen mithilfe von zusätzlichem Material aufzulösen, um die Begriffe oder Sätze verständlich zu machen
- Strukturierung: Ziel ist unter bestimmten festgelegten Ordnungskriterien spezifische Punkte aus dem Material herauszuheben bzw. herauszufiltern (Mayring, 1994)

Bei der Analyse wird Gesprochenes in Text umgewandelt und systematisch nach einem theoriebasierten Kategoriensystem analysiert und bearbeitet (Mayring, 2016, S. 114; Mayring, 2010, S. 11). „Die Kategorien werden durch Konstruktions- und Zuordnungsregeln definiert und während der Analyse überarbeitet und rücküberprüft (vgl. Regelgeleitetheit), um letztendlich die aus dem Material gewonnen Ergebnisse bezüglich der Hauptfragestellung zu interpretieren“ (Staub, 2018).

In der vorliegenden Arbeit wurden folgende Oberkategorien deduktiv gebildet, welche auch für den Aufbau der Gesprächsleitfäden verwendet wurden:

- Arbeitsinhalt
- Arbeitsorganisation
- gemeinsame Verantwortung
- Kommunikation
- Herausforderungen
- Rolle des Personalmanagements

Im ersten Schritt wurde das Tonmaterial für die Auswertung der Daten verschriftlicht und mithilfe einer App transkribiert. Die Transkriptionstechnik erfolgte nach Kuckartz et al. 2008. „Durch wörtliche Transkription wird eine vollständige Textfassung verbal erhobenen Materials hergestellt, was die Basis für eine ausführliche interpretative Auswertung bietet“ (Mayring, 2016, S. 89).

Zunächst wurden die transkribierten Interviews sorgfältig durchgelesen, um die Textstellen festzulegen, welche unter die oben genannten Kategorien fallen. Im weiteren Schritt wurde eine Farbe der jeweiligen Kategorie zugeordnet, um die Zuordnung des Codes der Hauptkategorien zu erleichtern. Als nächstes wurden den jeweiligen festgelegten Textstellen Codes zugewiesen, wie es die Mayringmethode vorsieht. Die hervorgehobenen Stellen im Material wurde im nächsten Schritt herausgefiltert und in der Mayringtabelle eingetragen. Um eine Strukturierung bei der Auswertung zu erleichtern, wurde eine Mayringtabelle eingesetzt. In der Tabelle wurden fünf Spalten mit folgenden Überschriften gebildet: Codes, Textstelle, Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion. Für die Zusammenfassung der Inhalte werden die Textstellen paraphrasiert, d.h. der Inhalt wird sinngemäß in eine knappe Form umgeschrieben und auf eine grammatikalische Sprachebene gebracht. Danach wird nun der umgeschriebene Inhalt generalisiert, um ein hohes Abstraktionsniveau zu erreichen. Diese Inhalte werden nun im letzten Schritt nochmal auf die wesentliche Aussage reduziert (Mayring, 2003). Die Reduktion wurde in Stichworten erfasst. Für eine bessere Vergleichbarkeit und Veranschaulichung der Ergebnisse der jeweiligen Interviewpartnerinnen wurde eine Tabelle erstellt, wobei nur die reduzierte Aussage bei der jeweiligen Kategorie eingefügt wurde. Am Ende einer jeden Spalte der jeweiligen Kategorie wurden die Ergebnisse der Interviewpartnerinnen nochmal zusammengefasst.

5.5 Darstellung der Ergebnisse

Dieser Abschnitt widmet sich der Darstellung der Studienergebnisse. Zur Verdeutlichung der oben beschriebenen inhaltlichen strukturierten Inhaltsanalyse sind in Abbildung 6 die Kategorien und die dazugehörigen Codes dargestellt.

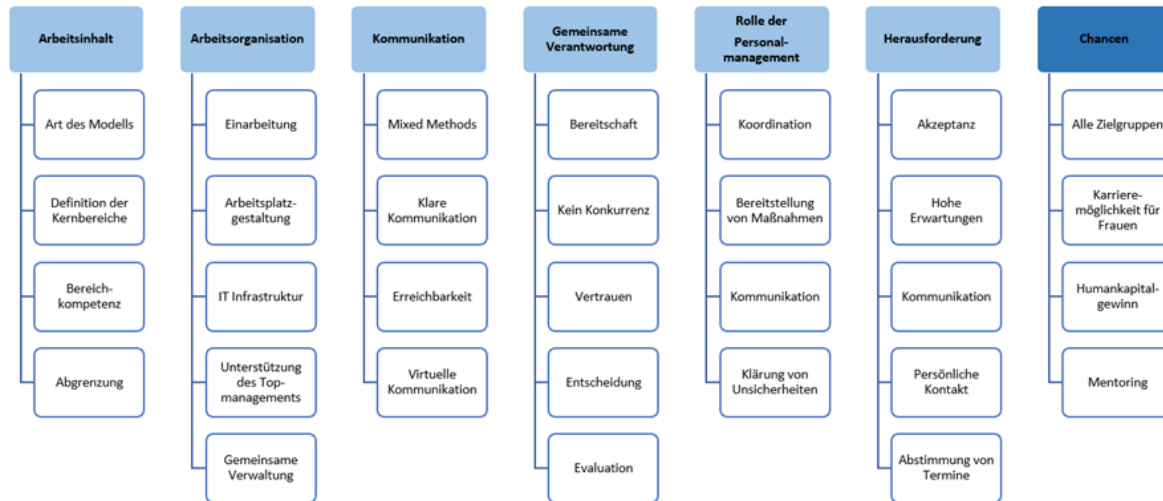


Abbildung 6: Kategoriensystem, eigene Darstellung

Die hellblau hinterlegten Hauptkategorien wurden basierend auf der Fragestellung deduktiv gebildet. Die dunkelblau hinterlegte Kategorie wurde nach der Überprüfung des Kategoriensystems ermittelt. Ein Großteil der Codes umfasst Aussagen, die jeweils die Topsharer Frau Manuela Vollmann und die Expertin Frau Irenka Krone-Germann getätigt haben. Zunächst werden die Ergebnisse der einzelnen Kategorien dargestellt. Um die Lesbarkeit zu vereinfachen, wird in der Ergebnisdarstellung die Interviewpartnerin Frau Drⁱⁿ Krone-Germann mit „IP1“ und Frau Vollmann mit „IP2“ abgekürzt.

5.5.1 Arbeitsinhalt

Die erste Hauptkategorie hatte einerseits zum Ziel, die Gestaltung des Arbeitsinhalts im Rahmen des Topsharing-Modells von der unternehmerischen Seite zu erforschen, andererseits die Kriterien anhand der Erfahrungen der Topsharing-Teams bezüglich der Aufgabeninhalte, die unter dem Team aufgeteilt werden, zu ermitteln.

Eine wichtige Erkenntnis, die aus dem Interview mit IP1 hervorging, ist die Wahl des Modells, das für das Topsharing-Team eingesetzt werden soll. In den Gesprächen wurden die unterschiedlichen Arten des Jobsharings erwähnt, wie bereits in dieser Arbeit im Kapitel 3.2. und 3.3.2.3. beschrieben wurde. Die Expertin hat einen großen

Wert daraufgelegt, das Hybrid-Modell einzusetzen. Sie erwähnte die Möglichkeit und die Vorteile, die man bei Einsatz dieses Modells hat. Die Kerngebiete der jeweiligen Beteiligten wurden festgelegt, damit der Arbeitsprozess effizient abläuft. Die Kernbereiche sollen sehr klar und transparent abgegrenzt werden, wobei die gemeinsame Kernaufgabe erhalten bleibt, sodass auch die unterstellten MitarbeiterInnen wissen, zu wem sie bei spezifischen Fragen gehen sollen. Dies muss gemeinsam mit dem Unternehmen und den Führungsteams erarbeitet werden. Zusätzlich hebt IP2 im Interview auch die Festlegung und Abgrenzung des Kernbereiches hervor: *„Dabei müssen etwaige Unsicherheiten geklärt werden, Aufgabenbereich klar abgegrenzt und kommuniziert werden“*. Zum Beispiel wurden bei Frau Vollmann und ihrer Partnerin die Kernbereiche nach ihren bisherigen Bereichsleitungskompetenzen aufgeteilt: *„Aufgeteilt wurde nach den bisherigen Bereichsleitungskompetenzen beider Geschäftsführerinnen, und daraus hervorgehend die Bereiche strategische Gesamtführung der Organisation, Unternehmenskooperationen, Public Relations, Lobbying, Networking und Key Account Management für Manuela Vollmann. Für strategische und operative Gesamtführung der Organisation, als auch für EU-Kooperationen, Wissens- und Qualitätsmanagement sowie Organisationsentwicklung und Facility ist XY zuständig“*. Eine klare Abgrenzung wurde gezogen und jeder im Unternehmen kann dies auch sehen.

5.5.2 Arbeitsorganisation

Dieser Abschnitt beleuchtet, welche arbeitsorganisatorischen Ressourcen und Maßnahmen von den Unternehmen gegeben bzw. im Unternehmen vorhanden sein müssen, um eine erfolgreiche Implementierung zu gewährleisten. Zusätzlich wurde erforscht, was das Führungsteam arbeitsorganisatorisch macht, um ihre Arbeitsabläufe erfolgreich zu meistern.

Für die Umsetzbarkeit des Topsharing-Modells im Unternehmen ist die Unterstützung der Direktion, der EntscheidungsträgerInnen sowie der Vorgesetzten des Topsharing-Teams eine grundlegende Voraussetzung, die von IP1 genannt wurde. Ein weiterer Aspekt ist eine intensive Einarbeitungsphase, die für das Topsharing-Team gegeben sein muss. Im Interview betont die Expertin die Notwendigkeit während der ersten vier Monate das Team intensiv kennenzulernen. In diesem Zeitraum soll das Führungsteam vor allem die Vereinbarung der Leadership besprechen, die

Aufgabenbereiche definieren sowie die Grundhaltung zur großen Verantwortung. Arbeitsorganisatorisch muss auch der richtige Arbeitsplatz für das Topsharing-Team gegeben sein. IP1 betont, dass verschiedene Lösungsmöglichkeiten angewendet werden können wie z. B. ein Open-Office. Empfehlenswert ist, dass das Team physisch möglichst nebeneinander arbeiten sollte, um den Austausch zu vereinfachen, wenn sie virtuell nicht kommunizieren. Vom Unternehmen muss eine gute IT-Infrastruktur zur Verfügung gestellt werden: *„Softwaresysteme, wo Sie alles virtuell herunterladen können, wie Microsoftteams, wie Trello, wie Slack. All diese Sachen sind natürlich sehr sehr hilfreich. Sie können schneller auch die ganzen Infos übermitteln“*. Um die Arbeitsabläufe zu vereinfachen, erwähnte IP2 im Gespräch die gemeinsame Verwaltung und Organisation der Termine: *„Die monatlichen Besprechungstermine mit den Bereichsleiterinnen, sowie Strategiekonferenzen werden stets gemeinsam geführt und organisiert“*. Diese werden von der gemeinsamen Assistenz organisiert.

5.5.3 Kommunikation

Unter diese Kategorie fallen alle Aspekte, wie nach Meinung der Expertinnen die Kommunikation zwischen den Topsharern ablaufen sollte. Weiters erforscht diese Kategorie Kommunikationsregeln unter den Topsharern.

Wie im allgemeinen und ebenfalls im Theorieteil erläutert, ist Kommunikation ein zentraler Erfolgsfaktor des Topsharings. Aus den Interviews geht hervor, dass Kommunikation zwischen den Topsharern eine wichtige Rolle spielt. IP1 erwähnte, dass eine gewisse Einarbeitungszeit am Anfang erforderlich ist, bis sich das Team gut versteht und den richtigen Kommunikationsweg findet. Am Ende des Tages sollte ein kurzer Austausch, also ein tägliches Feedback oder ein Bericht über die wichtigsten Punkte des Tages erfolgen. Am effizientesten empfindet es die Expertin, wenn man das Gespräch mit einem Audio-Gerät aufnimmt. Die Berichte sowie die Feedbacks sollen kurz und prägnant sein, ohne viel Aufwand übermittelt werden, sonst könnte das ganze mühsam werden. IP2 erwähnt im Gespräch die Voraussetzung, dass beide PartnerInnen im Führen eine hohe Kommunikationsfähigkeit aufweisen müssen. Sowohl IP1 als auch IP2 sind sich darin einig, dass für den Informationsaustausch verschiedene Kommunikationsmittel eingesetzt werden sollen. IP1 hebt zusätzlich hervor: *„...eine Mischung zwischen drei Vierteln immer alles virtuell und ein Viertel ab und zu auch mündlich oder per E-Mail“*. Eine Voraussetzung für die Kommunikation ist

die Erreichbarkeit. IP2 legt einen großen Wert auf ihre Erreichbarkeit. Die Geschäftsführerin ist sowohl in ihrer Privatzeit als auch im Urlaub erreichbar, um wichtige Führungsentscheidungen zu besprechen und zu kommunizieren.

5.5.4 Gemeinsame Verantwortung

Diese Kategorie hat das Ziel, die gemeinsame Verantwortung innerhalb des Topsharing-Teams zu erforschen sowie eine Antwort auf die Frage zu finden, wie und welche Entscheidungen getroffen werden und was bei der gemeinsamen Verantwortung beachtet werden soll.

IP1 schildert unter diesem Punkt die Wichtigkeit der Aufteilung der Entscheidungsgewalt. Sie verdeutlicht, dass sich das Führungsteam als eine Einheit sehen muss bzw. sich nicht als Konkurrenz wahrnehmen darf. Die beiden Teammitglieder müssen einander idealerweise ergänzen. Genauso müssen sich auch die Vorgesetzten der Topsharing-PartnerInnen als Einheit und als Team sehen, vor allem bei der MitarbeiterInnengesprächen oder bei Evaluationen. IP1 betont: *„...und bei der Evaluation ist es auch so, dass man immer gemeinsam evaluiert wird“*. Ebenfalls betont IP2, dass die beiden PartnerInnen bereit sein müssen, die Macht zu teilen. Eine wichtige Tätigkeit, die eine Führungskraft hat, ist Entscheidungen zu treffen. Im Team von IP2 werden die Entscheidungen in den jeweiligen Kernbereichen *„...gesondert getroffen“*. Gemeinsame Verantwortung haben sie bei Entscheidungen zum Unternehmen wie z.B. bei *„...Personalentscheidungen, Projektakquisestrategien oder Gesamtstrategien der Unternehmensführung“*. IP2 erwähnt ebenfalls im Interview die Wichtigkeit, dass man sich gegenseitig ver- und zutraut, vor allem bei der Entscheidungsfindung.

5.5.5 Rolle des Personalmanagements

Im Rahmen dieser Kategorie wird beschrieben, welche besondere Rolle das Personalmanagement bei der Implementierung des Arbeitsmodells im Unternehmen hat. Weiters soll die Perspektive des Führungsteams erläutert werden und wie die HR-Abteilung es während der Implementierung unterstützen kann.

IP1 erklärte, dass die HR-Abteilung bei der Implementierung eine wichtige Rolle spielt, vor allem müssen die PersonalistInnen im Unternehmen eine Strategie ausarbeiten und diese dann einleiten. Die PersonalistInnen haben die Verantwortung, die Top-ManagerInnen dahingehend zu koordinieren, auf welche Art und Weise das

Arbeitsmodell in die Praxis umgesetzt werden soll. Ebenfalls hat IP2 im Interview erklärt: *„Die Bereichsleiterin unseres Personalwesens gab bei der Entwicklung unseres Topsharings klar vor, wie Aufgabenbereiche geregelt werden müssen und dass Hierarchien flach sein müssen...“*. Der Prozessablauf und die Ziele, die durch das Topsharing-Modell erreicht werden sollen, müssen auch in der Strategie des Unternehmens erkennbar sein sowie im Branding klar kommuniziert werden, so IP1. Genauso muss auch die Unterstützung des Top-Managements an die Belegschaft des Unternehmens kommuniziert werden, damit es gegenüber den MitarbeiterInnen glaubwürdig erscheint. Eine Informationsveranstaltung, wie etwa eine Konferenz für die MitarbeiterInnen, sollte von den PersonalistInnen veranstaltet werden, wo MitarbeiterInnen Information zum Arbeitsmodell bekommen sowie zu den gesetzlichen Rahmenbedingungen (IP1). Durch die Bereitstellung von Maßnahmen wie Workshops und externen Coachings können die Topsharer unterstützt werden, vor allem wenn die PartnerInnen Schwierigkeiten bei der Umsetzung des Modells haben. So können alle Unsicherheiten des Topsharing-Teams beseitigt werden (IP2). Weiters sollen die PersonalistInnen schon bei der Ausschreibung des Inserates klar kommunizieren, dass die offene Stelle auch für Jobsharing geeignet ist. Dies hat die Auswirkung, dass sich die interessierten PartnerInnen gleich gemeinsam bewerben können. IP1 empfiehlt den PersonalistInnen Listen von potentiellen Partnerinnen zu führen. Weiters betont sie, dass Unternehmen, die wirklich Interesse an Job- bzw. Topsharing haben, eine Matchmaking-Software kaufen können, damit potentielle BewerberInnen bzw. PartnerInnen gefunden werden können.

5.5.6 Herausforderung

Diese Kategorie beleuchtet die Herausforderungen, die die Topsharing-PartnerInnen bewältigen müssen.

Die Akzeptanz des Topsharing-Modells erweist sich als allererste Herausforderung. Dies bezieht sich auf die Bereitschaft des Unternehmens, das Arbeitsmodell überhaupt umzusetzen, da eine Grundvoraussetzung für die Umsetzung die Offenheit des Teams sowie der Organisation ist. Zusätzlich betont IP1, dass die Kommunikation zwischen dem Topsharing-Team und den unterstellten MitarbeiterInnen gegeben sein muss. Hier ist zu beachten, dass eine Abklärung in Sachen Kommunikationsstrategie in erster Linie zwischen den PartnerInnen unerlässlich ist, damit es zu keiner Weitergabe von missverständlichen Informationen an die unterstellten MitarbeiterInnen kommt.

Informationen müssen klar formuliert und ohne großen Aufwand kommuniziert werden (IP1, IP2). Im weiteren Punkt spricht IP1 im Interview die hohen und überproportionalen Erwartungen an, die das Unternehmen an das Topsharing-Team stellt. Als Beispiel erwähnt sie die Vertretbarkeit der einzelnen Jobsharer, sie stellt klar: *„Man erwartet, dass jemand immer da sein muss, das muss man auch klarstellen. Es kann nicht immer sein. Es ist meistens so, aber nicht immer so, genau wie jemand, der auch hundertprozentig arbeitet, der auch nicht immer im Büro sein kann“*. IP2 erwähnte in ihrem Gespräch die Herausforderung, denen das Team gegenübersteht, seien die persönlichen Kontakte, also persönliche Gespräche von Angesicht zu Angesicht zu führen. Eine weitere Schwierigkeit, die sie erwähnte, war die Abstimmung der Termine untereinander, diese mussten meistens am Telefon abgeklärt werden. Sie lösen das Problem meistens so, indem sie die Termine aufteilen. IP2 übernimmt die externen Termine und ihre Partnerin übernimmt die internen Termine.

5.5.7 Chancen

Diese Kategorie wurde nach Überprüfung des Kategoriensystems erweitert, da dieser Aspekt in der Vorbereitungsphase zu dieser Arbeit bei der Erstellung der Kategorien nicht berücksichtigt wurde.

Das Topsharing-Modell bringt viele Vorteile bzw. Chancen mit sich, sowohl für das Unternehmen als für das Topsharing-Team, wie bereits in den Kapiteln 3.3.4.1 und 3.3.4.3. beschrieben. IP1 zählt die vielen Vorteile auf, die die ArbeitgeberInnen von diesem Modell haben: *„...analysieren Sie von der unternehmerischen Seite, dann kommen Sie auf Kollektivitätserhöhung. Sie kommen auf Talentbindung, effiziente Entscheidungsfindung, auf mehr Erfahrung und Kompetenzen, durchgängige Präsenz...“*. Der größte Vorteil des Topsharings sind die Karrieremöglichkeiten, die das Arbeitsmodell schafft, vor allem für Frauen, die Kinder haben bzw. hatten und trotzdem eine Karriere machen wollen (IP1, IP2). IP1 spricht auch darüber, dass die Teilzeitarbeit als Hindernis für Frauen gilt, die es verhindert, dass man als Frau kaum weiter an die Karrierespitze kommt: *„Teilzeitarbeit ist ja nett. Das ist eine der größten, eigentlich die größte Gefahr, dass man keine Karriere mehr machen kann, dass man oft hier meistens nicht mehr weiterkommt und Jobsharing ist genau das Modell, welches es ermöglicht, weiterhin bis zum Top zu kommen...“*. Im Gespräch erwähnt IP1 den Begriff *Slash Career*. Unter *Slash Career* versteht man die Möglichkeit, neben dem Jobsharing-Tandem noch eine andere Karriere aufzubauen. IP1 bezeichnet sich

auch selbst als „*Slasherin*“. Das Topsharing-Modell schafft die Möglichkeit, zwei Karrieren parallel zu machen. Sie arbeitet als Angestellte in einem Topsharing-Modell und leitet nebenbei ein Unternehmen.

Ein wesentliches Hauptargument für das Topsharing-Modell ist das Humankapital. Es wird viel Geld in Frauen investiert z.B. in eine Ausbildung und dann nach der Geburt eines Kindes muss die Position aufgeben werden, was ein hoher Verlust für das Unternehmen ist. Hier ermöglicht das Topsharing-Modell die Erhaltung von high potentials und auch den Wiedereinstieg in die Position. Dies wurde auch von IP2 im Interview dargelegt: *„Topsharing steigert die Vereinbarkeit und erleichtert den Wiedereinstieg für Frauen, die aus der Karenz kommen...“*. Die befragte Expertin und Topsharerin erwähnt die Möglichkeit des Mentorings, die durch das Topsharing ermöglicht wird, vor allem für Neueinsteigerinnen in eine Führungsposition: *„Daher eignet sich das Topsharing-Modell auch für Neueinsteigerinnen, besonders weil durch die MentorInnenrolle der erfahreneren Führungskraft profitiert werden kann“*. Topsharing ist für alle Altersgruppen geeignet, genauso für alle Geschlechter und alle vier Generationen: Baby Boomer, X, Y und Z (IP1, IP2).

Die Entlastung einer Führungskraft wird durch die doppelte Führung und die gemeinsame Verantwortung vereinfacht (IP2).

IP2 weist darauf hin, dass Topsharing es jüngeren Generationen ermöglicht, eine Führungsposition anzustreben, ohne dabei viele Stunden in die Position zu investieren, damit sie mehr Zeit für Ehrenamt, Weiterbildung usw. erübrigen wollen.

5.6 Diskussion

In diesem Abschnitt werden die wichtigsten Ergebnisse aus der Studie hinsichtlich der Theorie zusammengefasst und es werden die Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Implementierung des Topsharings dargestellt.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, dass Topsharing viele Vorteile aber auch Grenzen hat, die man während der Umsetzung im Augenmerk haben muss.

Als erstes erweist sich die Bereitschaft des Unternehmens, des Topsharing-Teams sowie deren Vorgesetzte und unterstellten MitarbeiterInnen gegenüber dem arbeitsorganisatorischen Modell als fundamentaler Faktor für die Umsetzung des Arbeitsmodells. Sie alle müssen für eine moderne Leadership stehen. Ebenfalls muss die Unterstützung der EntscheidungsträgerInnen vorhanden sein, genauso wie die

Bereitschaft des Teams, gemeinsam die Stelle sowie die Verantwortungen zu teilen (Baillod, 2001; Himmen & Wiench, 2019). Dies geht sowohl aus der Theorie als auch aus den Interviews als eine wichtige Voraussetzung hervor, ein Fehlen dieser könnte sich als eine unüberwindbare Hürde für die Implementierung darstellen. Dies lässt so begründen, dass die Expertin IP2, die selbst in einem Topsharing-Modell arbeitet und viele Unternehmen bei der Einführung begleitet hat, dies schon mehrfach als Hürde erlebt hat. Weiters muss das Personalmanagement eine klare Strategie für das Modell vorbereiten und dieses in der Organisation kommunizieren. Sie sollten Information bzw. Konzepte über die Art und Weise, wie sie vorgehen werden, vorbereiten.

Das Ergebnis kann mittels der Forschungsergebnisse des Vereins *PTO* zum Thema „Jobsharing in der Schweiz: erste nationale Erhebung und Informationsmassnahmen über Arbeitsstellenteilungen“ gedeutet werden, die darauf schließen lassen, dass das Verständnis für Jobsharing noch nicht wirklich gegeben ist. 48% der befragten Unternehmen führen an, dass sie sich gegen die Einführung entschieden haben, weil sie zu wenige Informationen über die Teilbarkeit der Positionen hatten (Krone-Germann & De Chambrier 2014b).

Ein anderer wichtiger Punkt ist das Ermitteln der richtigen PartnerInnen. Aus den Interviews sowie aus der Literatur lässt sich herauslesen, dass zwischen den PartnerInnen eine gewisse Harmonie bestehen muss. Weiters ist für den Erfolg des Modells die Kommunikation innerhalb des Teams essenziell, sonst kann der Arbeitsprozess gestört sein. Außerdem müssen die Topsharer eine hohe Kommunikationsfähigkeit sowie Kooperationsbereitschaft besitzen (Kuark, 2003; Baillod, 2001; IP1; IP2). Da sich die PartnerInnen eine Stelle teilen, muss gezielt nach den Kandidatinnen gesucht werden, deren Qualifikationen, Erfahrung sowie Kompetenzen sich ergänzen. Um die richtige PartnerInnen zu finden, rät die Expertin IP1 im Interview dazu, Matchmaking-Plattformen zu nutzen, wo PersonalistInnen gezielt nach Topsharern suchen können, um eine interne Liste mit einem KandidatInnen-Pool anzulegen (Krone-Germann u.a., 2017; IP1). Dieser Aspekt, die richtigen KandidatInnen zu finden, ist von größerer Bedeutung als bei der Besetzung einer Vollzeitstelle, da die Kooperation zwischen den Topsharern neben den vielen Vorteilen auch Risiken mitbringt. Dem kann nach Meinung von IP2 vorgebeugt werden, wenn die Topsharer in diesen Prozess inkludiert werden.

Der Arbeitsinhalt stellt sich sowohl in der Theorie als auch in den Interviews als wichtiger Faktor für den Erfolg heraus. Kuark betont, die Vermeidung der zwei Extrempole des Jobsharings: Jopsplitting und Jobpairing, vielmehr ist es wichtig, ein Optimum zwischen den beide Polen zu finden (Kuark, 2003). Dies kann durch die Vorzüge des Hybrid-Modells erreicht werden. Die Ergebnisse der Kategorie Arbeitsinhalt bestätigen ebenfalls, dass das Hybrid-Modell die beste Alternative im Topsharing-Modell darstellt. Die Expertinnen heben hervor, dass die Arbeitsprozesse effizienter ablaufen. An der Entscheidung, welches Modell eingesetzt werden soll, sollten die Führungsteams sowie deren Vorgesetzten und unterstellten MitarbeiterInnen beteiligt sein. Dies hat zum Ziel, dass die Vorgesetzten sowie die unterstellten MitarbeiterInnen wissen, zu wem sie bei welchen spezifischen Fragen gehen sollen, damit es zu keinen Missverständnissen kommt.

Bei der Einführung des Topsharings soll dem Team eine gewisse Einarbeitungszeit gegeben werden, mit dem Ziel, einander besser kennenzulernen. Weitere Ziele dieser Einarbeitungszeit sind, dass die Führungskräfte ihre Grundhaltung zu deren Verantwortung festlegen sowie die Vereinbarung ihrer Leaderships besprechen sollen. Zusätzlich kann das Team Kommunikationsregeln festlegen und das Vertrauen zueinander aufbauen. Kommunikation steht im Mittelpunkt des Modells. Dies spiegelt sich nicht nur im Theorie-Modell nach Kuark wider, sondern auch in den Interviews. Die Befragten geben an, dass der Informationsaustausch eine wesentliche Rolle spielt. Daher ist es wichtig, verschiedene und vor allem virtuelle Kommunikationsmittel einzusetzen. Softwarelösungen wie Microsoft Teams, Trello usw. sowie Cloud-Lösung können beim Austausch unterstützen. IP1 hebt eine Regel im Gespräch hervor: „...eine Mischung zwischen drei Vierteln immer alles virtuell und ein Viertel ab und zu auch mündlich oder per E-Mail“. Um eine optimale Kommunikation zu erzielen, ist es auch wichtig, physisch nahe nebeneinander zu arbeiten. Hier können verschiedene Lösungsmöglichkeiten, wie Open Office, eigene Büros etc. eingesetzt werden. Die konkrete Entscheidung ist abhängig von den Ressourcen der Organisation sowie von den zu erfüllenden Aufgaben (Kuark, 2003).

Die Theorie sowie die Interviews mit den Befragten bestätigten die positiven Chancen, von denen sowohl ArbeitgeberInnen als auch ArbeitnehmerInnen profitieren können. Einer der Vorteile für die Unternehmen, der klar hervorsticht, ist die Talentbindung sowie die Weitergabe von Wissen und Erfahrung. Auch das Mentoring von

NeueinsteigerInnen ist ein klarer Gewinn. Diese Ergebnisse lassen sich mit der Theorie von Baillod und Kuark bestätigen, deren Untersuchungen ebenfalls dasselbe zeigen. Ebenso bestätigt die Studie des Vereins *PTO*, dass 40% der befragten Unternehmen begründeten, dass die Bindung von wertvollem Wissen an das Unternehmen ihre positive Entscheidung für das Topsharing beeinflusst hat (Krone-Germann & De Chambrier 2014b). Für die ArbeitnehmerInnen werden die Karrieremöglichkeiten betont sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Auch der erleichterte Wiedereinstieg nach der Karenz durch das Topsharing-Modell, vor allem für Frauen, die schon in einer Führungsposition waren, ist ein weiterer Vorteil.

Die Herausforderung für die Unternehmen sind jedenfalls die zusätzlichen Kosten. In der Theorie wurden die Kosten im Zusammenhang mit den Ressourcen erwähnt (Baillod, 2001; Krone-Germann u.a., 2017). Da zum Beispiel doppelte Büros oder auch Material für das Team besorgt werden, muss das auch im Budget berücksichtigt werden. Ebenfalls darf man die erhöhten Kosten für Personalrekrutierung, Einarbeitung und Sozialleistungen für die ArbeitgeberInnen nicht außer Acht lassen (Baillod, 2001; Kuark, 2003). Jedoch betont IP1, dass der Verlust beim Humankapital, wenn eine Führungskraft wegfällt, nicht zu unterschätzen ist. Auch die Kosten von Cloud-Lösungen sowie der Einsatz von Matchmaking-Plattformen sind zu beachten.

Auch ArbeitnehmerInnen stehen vor Herausforderungen. Eine wesentliche ist der Kommunikationsaufwand zwischen den PartnerInnen selbst und intern zwischen den PartnerInnen und allen Beteiligten. Es muss eine gute Abklärung bezüglich der Weitergabe von Informationen im Vorfeld geben, damit es nicht zu Missverständnissen kommt. Sowohl aus der Theorie als auch aus der vorliegenden empirischen Forschungsarbeit geht hervor, dass Informationen klar und transparent sein müssen.

All dies sind Rahmenbedingungen, die beim Einsatz des Topsharings in Unternehmen zu berücksichtigen sind. Es muss auch darauf geachtet werden, dass sich die vorliegende Arbeit nicht auf alle Rahmenbedingungen fokussiert, wie etwa auf vertragliche und rechtliche Bedingungen, auf die Kostenrechnung etc., die auch einen Einfluss auf den Erfolg der Implementierung haben. Wären alle anderen Rahmenbedingungen ebenfalls untersucht worden, wäre diese Arbeit zu komplex ausgefallen.

Im Rahmen dieser Arbeit konnten keine quantitativen Daten erhoben werden, hier könnte man z. B. das Interesse an Topsharing der verschiedenen Generation

erforschen, vor allem bei Frauen, um zu sehen, ob Interesse besteht, wenn diese Art des flexiblen Modells angeboten wird

6 Handlungsempfehlungen

Um eine erfolgreiche Implementierung des Topsharing-Modells durchführen zu können, sollten entsprechende Maßnahmen von Unternehmen, vor allem vonseiten des Personalmanagements ergriffen werden. Zusätzlich gibt es gewisse Voraussetzungen, die beim Prozessablauf beachtet werden müssen.

Die Literaturrecherche hat ergeben, dass bei der Einführung des Arbeitsmodells es empfehlenswert ist, dieses als Projekt zu definieren, um den Entwicklungsprozess mitverfolgen zu können sowie um aus den Fehlern lernen zu können, was dem Unternehmen ein gewisses Sicherheitsgefühl gibt. Es ist wichtig, alle Beteiligten wie z. B. das Personalmanagement, das Führungsteam sowie deren Vorgesetzte und untergestellten MitarbeiterInnen am Projekt teilhaben zu lassen. Zusätzlich muss, wie in der empirischen Studie und in der Literatur bestätigt wurde, eine Offenheit der Organisation für das flexible Arbeitsmodell gegeben sein. Die Akzeptanz der EntscheidungsträgerInnen sowie des Topmanagements ist entscheidend für den Erfolg. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass das Topsharing-Modell nicht nur dem Topsharing-Team Vorteile bringt, sondern auch dem Unternehmen. Für das Unternehmen ist es der Gewinn und der Erhalt des Humankapitals genauso wie die Talentbindung und die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen innerhalb des Unternehmens. Es ist ein Entwicklungstool, um Frauen im Unternehmen zu behalten, ihnen vor allem nach der Geburt den Wiedereinstieg zu erleichtern sowie eine Karriere in einem Teilzeitbeschäftigungsmodell zu ermöglichen und es bis zu einer Topmanagement-Position zu bringen. Ebenso geht aus den Interviews hervor, dass eine gewisse Infrastruktur wie IT-Software und die richtige Arbeitsplatzgestaltung für den Erfolg essenziell ist, damit die Kommunikation sowohl zwischen den Topsharing-PartnerInnen und intern gut funktionieren kann. Das Topsharing-Modell erweist sich als ein fundamentales Tool, um ein Führen in Teilzeit zu ermöglichen.

Zu setzende Maßnahmen:

- Als ersten Schritt gilt es, eine SMART-Zielvereinbarung mit allen Beteiligten des Projektes festzulegen, um einen realistischen Erfolg zu anzupeilen.
- Informationen über das arbeitsorganisatorische Modell muss an die Belegschaft des Unternehmens weitergeleitet werden. Hier können Workshops, Konferenzen etc. stattfinden. Der Bewerbungsablauf, Ziele, Vorteile sowie die rechtlichen Aspekte, sollten Punkte sein, die bei der Veranstaltung vermittelt

werden. Um die Glaubwürdigkeit bei der Belegschaft zu steigern, hilft es, sich die Unterstützung des Topmanagements zu sichern.

- Das Personalmanagement muss sich gut über das Topsharing-Modell und über die Art und Weise, wie dieses in der Praxis umgesetzt werden kann, informieren, sodass es das richtige Modell für das Unternehmen und für das Team entwickeln kann, dabei soll auch das Führungsteam einbezogen werden. Empfehlenswert ist hier der Einsatz des Hybrid-Modells. Zusätzlich sollte das Personalmanagement eine Strategie nicht nur beim Branding, sondern auch in der Gesamtstrategie des Unternehmens kommunizieren. Die Personalabteilung dient als Unterstützung für das Führungsteam während der praktischen Umsetzung des Modells. Hier können externe BeraterInnen bzw. Coaches zur Seite gestellt werden.
- Regelungen zu Arbeitsorganisation, Vertretung, Arbeitszeit, Kernaufgabe, gemeinsamen Entscheidungen sowie zu Austausch von Informationen sollten im Vorfeld festgelegt werden.
- Bei der Suche von PartnerInnen kann eine Matchmaking-Plattform wie *tandemploy.com* oder *wejobshare.ch* sowie soziale Netzwerke wie *linkedin.com*, *Xing.com* usw. als Unterstützung für das Unternehmen herangezogen werden, hilfreich vor allem für die PersonalistInnen, aber genauso für die BewerberInnen, um die richtigen PartnerInnen zu finden. Zusätzlich können die PersonalistInnen eigene, interne Listen mit den potentiellen MitarbeiterInnen führen. Dabei ist auf gewisse Kompetenzen wie hohe Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Flexibilität sowie Konfliktfähigkeit bei der Suche zu achten, damit die Zusammenarbeit gut funktioniert. Ebenso muss eine gute Chemie und eine Vertrauensbasis zwischen den PartnerInnen geben sein.
- Eine gute IT-Infrastruktur zur Steigerung der Effizienz bei den Arbeitsabläufen und der Kommunikation intern sowie innerhalb des Führungsteams ist unabdingbar. Softwares wie Trello, Slack, Microsoft Teams etc. sind empfehlenswert. Die Teams müssen über virtuelle Kommunikationsmittel verfügen, um den Informationsaustausch zu vereinfachen. Ebenso ist der Einsatz von Cloud-Lösungen empfehlenswert, damit man bei Abwesenheit trotzdem kommunizieren kann.

Natürlich gibt viele andere Maßnahme, die ergriffen werden können. Hier wurde nur eine begrenzte Zahl dieser vorgestellt. Diese Handlungsempfehlungen dienen dazu, dass sich Unternehmen ein Bild machen können, welche Schritte eingeleitet werden müssen, um dieses Modell erfolgreich umzusetzen.

7 Schlussfolgerung

Die Teilzeitquote der Frauen liegt bei ca. 47% (Statistik Austria, 2019b), vor allem sind Mütter betroffen, die nach der „Babypause“ nur in Teilzeit auf den Arbeitsmarkt zurückkehren (Statistik Austria, 2019a, 2019b). Teilzeitarbeit wird noch als „Karriere-Killer“ angesehen. Topsharing stellt ein innovatives Tool dar, um in Teilzeitbeschäftigung Karriere bis ins Topmanagement zu machen.

Die vorliegende Arbeit hatte zum Ziel herauszufinden, wie Topsharing im Unternehmen erfolgreich eingesetzt werden kann. Aufgrund des vorgegebenen beschränkten Seitenumfanges dieser Arbeit konnte nur ein kleiner Abschnitt und ein kurzer Überblick über das umfangreiche Thema gegeben werden. Dabei erfolgten eine intensive Literaturrecherche im Vorfeld sowie eine empirische Studie. Für die empirische Studie hat sich die Forscherin für eine qualitative Forschungsmethode entschieden, die leifadenunterstützte Interviews vorgesehen hat.

In der vorliegenden Arbeit wurden die diversen Chancen und Herausforderungen sowie die Vorraussetzungen angeschaut. Ebenfalls wurde das Topsharing-Modell, das von Frau Drⁱⁿ Julia k. Kuark entworfen wurde, detailliert dargestellt. Genauso wurde die Rolle des Personalmanagements bei der Implementierung kurz beleuchtet. Aufgrund dieses Wissens und anhand der vorgelegten Rahmenbedingungen sowie Vorraussetzungen kann nun das Topsharing verbreitet werden.

Die Ergebnisse bringen die Erkenntnis, dass das Topsharing-Modell nicht für jede Person vorteilhaft ist (Baillod, 2001; Krone-Germann & De Chambrier, 2014a). Jedoch bietet dieses Arrangement sowohl für die Beteiligten als auch für die Organisationen einen großen Nutzen, der jedoch hohe Anforderungen mit sich bringt. Eine wichtige Vorraussetzung ist die Offenheit des Unternehmens, deren Belegschaft sowie des Führungsteams. Ebenfalls muss, wie es Olmsted und Kuark betonen, das Team freiwillig die Verantwortung und die Entscheidungsmacht miteinander teilen wollen. Es wird vom Team eine hohe Kooperationsbereitschaft, ein starkes Verantwortungsbewusstsein sowie eine exzellente Kommunikationsfähigkeit vorausgesetzt. Die Topsharer dürfen sie sich im Modell nicht als Konkurrenz sehen, sondern einander komplettieren, mit ihrem unterschiedlichen Wissen und ihren mitgebrachten Erfahrung. Weiters ist der Gewinn und Erhalt des Humankapitals für die Unternehmen nicht wegzudenken. Ebenso ist der Vorteil der Weitergabe von Wissen und Erfahrungen, die durch Mentoring von Neueinsteigerinnen vor allem zwischen den

Generationen ermöglicht wird, durch das Topsharing-Modell erwähnenswert. Topsharing gibt die Möglichkeit, Familie und Karriere gut zu vereinbaren. Das Modell erhöht auch die Work-Life-Balance, da durch das Teilzeitmodell auch mehr Freizeit übrigbleibt. Durch das Teilen der Position wird die Last, die normalerweise auf einer Person sitzen würde, aufgeteilt und verringert das Risiko an einem Burn-out zu erkranken.

Das Topsharing-Modell lässt sich erfolgreich in einem Unternehmen implementieren, wenn man sich gut mit dem Modell auseinandersetzt hat sowie die gegebenen Rahmenbedingungen beachtet. Vor allem müssen Personalverantwortliche eine klare Vision vom Arbeitsmodell haben sowie sich eine klare Vorstellung davon machen, auf welche Art und Weise das Modell umgesetzt werden soll. So können auch die ArbeitnehmerInnen besser unterstützt werden (Krone-Germann u.a., 2017). Das Topsharing-Modell ist ein flexibles Arbeitsmodell, das als praktisches Instrument dienen kann, vor allem in der Personalentwicklung, um Frauen im Unternehmen in Führungspositionen zu fördern.

Aus dem Interview mit den Expertinnen geht hervor, dass sich auch Männer für das Topsharing-Modell interessieren, da sie auch gerne Stunden reduzieren wollen, um die Familie zu unterstützen: *„Topsharing ist jetzt besetzt von Mann und Frau, natürlich nicht nur von Frauen, aber auch von Männern, die sich auch dafür jetzt langsam interessieren. Die wollen auch jetzt reduzieren...(IP1)“*. Hier könnte eine weiterführende Forschungsarbeit zur Frage, *welche Vorteile einem Unternehmen das Führen von Männern und Frauen in einem Topsharing-Modell bringt*, ins Auge gefasst werden. Weiters würde es sich anbieten, wie im Theorieteil erwähnt, zum Thema *„Auswirkung des Topsharings auf die unterstellten MitarbeiterInnen“* ausgiebiger zu forschen, da es fast kaum Literatur oder gar keine empirischen Studien dazu gibt.

Als Fazit lässt sich sagen, dass Topsharing sicher noch eine Zeit braucht, vor allem in Österreich, um sich am Arbeitsmarkt zu etablieren. Das Jobsharing in Führungspositionen ist ein agiles Tool, das auf jeden Fall zur neuen Arbeitsweise in der modernen Unternehmenskultur gehört. Die Arbeitsergebnisse können als Grundlage für Unternehmen bzw. für die PersonalistInnen dienen. Obwohl zu diesem Thema noch sehr wenig theoriebasiert geforscht wurde, wird das Thema der Teilzeitführung jedoch immer mehr zu einem aktuellen Thema. Vor allem für

PersonalistInnen, so erhofft sich die Forscherin, trägt diese Bachelorarbeit einen kleinen Beitrag zu diesem Thema bei.

8 Literaturverzeichnis

- Andresen, M., Ganser, J. & Dochtmann, G. (2019). Generationenübergreifendes Top Sharing: Erfolgsfaktoren und Karriereimplikationen. *PERSONALquarterly*, 02/2019, 16-21
- Baillod, J. (2001). Teilzeitarbeit und Job Sharing in Führungspositionen. In Ulich, E. (Hrsg.), *Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle. Mensch, Methodik, Organisation* (S. 287-330). Zürich: VdF Hochschulverlag AG.
- Baillod, J. (2002). Formen von Teilzeitarbeit. In Baillod, J. (Hrsg.), *Chance Teilzeitarbeit: Argumente und Materialien für Verantwortliche. Mit Arbeitsmaterialien auf CD-ROM* (S. 9-34). Zürich: VdF Hochschulverlag AG.
- Becker, F. (2011). *Grundlagen der Unternehmensführung*. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.
- Blum, D., Henschel, K., Radermacher, S. & Wagner, S. (2008). Teilzeitarbeitenden Führungskräfte. In Reuter, J. & Vedder, G. (Hrsg.), *Die Vielfalt der Work-Life-Balance* (S. 79-144). Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Broel, S. (2013). *Chefposten für Zwei? Jobsharing für Führungskräfte*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Bundeskanzleramt, (2018). *Bundesministerin Bogner-Strauß: Familienfreundlichkeit soll Markenzeichen für Österreich werden*. Verfügbar unter <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/bundeskanzleramt/nachrichten-der-bundesregierung/2017-2018/bundesministerin-bogner-straue-familienfreundlichkeit-soll-markenzeichen-fur-osterreich-werden.html> [28.09.2019]
- Ebster, C. & Stalzer, L. (2017). *Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler* (5. Auflage). Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG
- Fuchshuber, E. (2006). *Auf Erfolgskurs - Die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen in österreichischen Unternehmen sowie in der Selbstverwaltung*. Verfügbar unter https://www.frauen-familienjugend.bka.gv.at/dam/jcr:e4ac5a27-dd6f-47e8-b7d4-e1a5591e46d6/frauen_fuehrungspositionen_27056.pdf. [20.12.2019]
- Häder, M. (2019). *Empirische Sozialforschung, Eine Einführung* (4. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Half, R. (2014). *Arbeitsmarktstudie 2014 von Robert Half: Die Mehrzahl deutscher Unternehmen bietet Teilzeitangebote und flexible Arbeitszeiten*. Verfügbar unter <https://www.roberthalf.de/presse/jobsharing-deutschland-europa-schlusslicht> [02.01.2020]
- Himmen, E. (2019). *Topsharing: Eine Studie zum Interesse an Jobsharing auf Führungsebene*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Himmen, E. & Wiench, K. (2019). Die 5 wichtigsten häufigsten Fragen zu TopSharing. Verfügbar unter <https://pairforming.com/video-anschauen/> [09.03.2020]
- Kägi, W. I. (2017). *Agile Arbeitsformen für Führungskräfte - Top-Sharing und Portfolio-Working als Erfolgsmodelle?*. Verfügbar unter <https://www.sko.ch/uploads/media/page/0001/04/776892bfb42b335fdd8bca9af06acda06001ff57.pdf> [28.11.2019]

- Karlshaus, A. & Kaehler, B. (2017). Führen in Teilzeit – Zum Stand der Dinge in Theorie und Praxis. In Karlshaus, A. & Kaehler, B. (Hrsg.), *Teilzeitführung: Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen* (S. 3-30). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Krone-Germann, I. & De Chambrier, A. (2014a). *JOBSHARING, ZWEI KOMPETENZEN ZUM PREIS VON EINER*. Verfügbar unter http://www.Topsharing.ch/tmc_daten/File/2014RATGEBER-jobsharing-D-web.pdf [20.12.2019]
- Krone-Germann, I. & De Chambrier, A. (2014b). *Jobsharing in der Schweiz: erste nationale Erhebung und Informationsmassnahmen über Arbeitsstellenteilungen*. Verfügbar unter <http://www.go-for-jobsharing.ch/js/kcfinder/upload/files/JOBSHARING%20Pressecommuniqué%200%2B%20Resultate%20der%20Erhebung%202014.pdf> [02.01.2020]
- Krone-Germann, I, De Chambrier, A., Humbert, M. & Zhou, R. (2017). *JOBSHARING, ZWEI KOMPETENZEN ZUM PREIS VON EINER*. Verfügbar unter <https://www.go-for-jobsharing.ch/js/kcfinder/upload/files/Ratgeber%20Jobsharing%20DE%282%29.pdf> [16.03.2020]
- Kuark, K. J. (2003). *Das Modell TopSharing: Gemeinsam an der Spitze*. Lenzburg: JKK Consulting.
- Kuark, K. J. & Wyss, M. (2016). Führung: Erfolgsfaktoren für Topsharing. *Zeitschrift Führung & Organisation (ZFO)*, 01/2016 (85.Jg.), 37-43
- Kurier. (2017). *Frauen als Führungskräfte: Österreich viertletzter von 28 EU-Staaten*. Verfügbar unter <https://kurier.at/wirtschaft/frauen-als-fuehrungskraefte-oesterreich-viertletzter-von-28-eu-staaten/250.192.173> [29.11.2019]
- Ladwig, H. D. & Domsch, E. M. (2017). Chancen und Risiken bei der Implementierung von Teilzeitführung. In A. Karlshaus & B. Kaehler (Hrsg.), *Teilzeitführung: Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen* (S. 115-126). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ley, K. (1993). Job Sharing - eine spezielle Form von Teilzeit. In J. Baillod u.a. (Hrsg), *Handbuch Arbeitszeit - Perspektiven, Probleme, Praxisbeispiele* (S. 111-116). Zürich: Verlag der Fachvereine.
- Mayring, P. (1994). Qualitative Inhaltsanalyse. In A. Boehm, A. Mengel, & T. Muhr (Hrsg.), *Texte verstehen: Konzepte, Methoden, Werkzeuge* (S. 159-175). Konstanz: UVK Univ.-Verl. Konstanz
- Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (8. Auflage). Weinheim und Basel: Beltz Verlag
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Messner, S., Kreidl, C. & Wala, T. (2016). *Grundlage der Betriebswirtschaftslehre* (5. Auflage). Wien: LexisNexis Verlag.
- Metz, A. (2019). *Was ist Jobsharing? Die wichtigsten Fakten*. Verfügbar unter <https://www.tandemploy.com/de/blog/jobsharing-was-ist-das/> [02.01.2020]

- Mohr, M. (2019). *Frauenanteil in Führungspositionen in Österreich bis 2019*. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/328252/umfrage/frauen-in-fuehrungspositionen-in-oesterreich/> [29.11.2019]
- Nicolai, C. (2014). *Personalmanagement* (4. Auflage). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH
- Olmsted, B. (1977). Job Sharing - A New Way to Work. *Personnel Journal*, 78-81.
- Peter, E. & Wegleitner, M. (2012). *Topsharing - Wenn Führungskräfte ihren Job teilen*. Verfügbar unter <https://www.hrm.de/fachartikel/Topsharing-wenn-fuehrungskraefte-ihren-job-teilen--9952> [29.11.2019]
- Rosenstiel, L. (1982). Job sharing - In psychologischer Perspektive. In H. H. Heymann & L. J. Seiwert. (Hrsg.), *Job sharing* (S. 282-294). Stuttgart: Expert.
- Rundnicka, J. (2019). *Statistiken zur Frauenquote*. Verfügbar unter <https://de.statista.com/themen/873/frauenquote/> [28.11.2019]
- Siems, D. (2013). *Karriere in jedem Fall – Kinder vielleicht*. Verfügbar unter <https://www.welt.de/politik/deutschland/article119875996/Karriere-in-jedem-Fall-Kinder-vielleicht.html> [12.12.2019]
- Statistik Austria (2019a). *Familie und Arbeitsmarkt*. Verfügbar unter https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/arbeitsmarkt/familie_und_arbeitsmarkt/index.html [29.11.2019]
- Statistik Austria, (2019b). *Teilzeitarbeit, Teilzeitquote*. Verfügbar unter https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/arbeitsmarkt/arbeitszeit/teilzeitarbeit_teilzeitquote/index.html abgerufen [28.09.2019]
- Staub, S. (2018). *Jobsharing als CSR-Instrument zur Integration von Geflüchteten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stech, E. & Ercher-Lederer, G. (2018a). Arbeitsverfassungsgesetz. In Doralt, W. (Hrsg.), *Arbeitsrecht* (S. 37-124). Wien: Linde Verlag Ges. m. b. H.
- Stech, E. & Ercher-Lederer, G. (2018b). Arbeitszeitgesetz. In Doralt, W. (Hrsg.), *Arbeitsrecht* (S. 793-826). Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H.
- Stuth, S. & Hipp, L. (2017). Führung in Teilzeit? – Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Führungskräften in Deutschland und Europa. In Karlshaus, A. & Kaehler, B. (Hrsg.), *Teilzeitführung: Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen* (S. 31-44). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Weitzenbürger, G. (2013). *Frauenquote? Nicht nötig!*. Verfügbar unter <https://www.spiegel.de/karriere/karrierefrauen-in-litauen-ohne-quote-an-die-spitze-a-905545.html> [20.12.2019]
- Wieser, C. & Fischeneder, A. (2019). *Frauen.Management.Report.2019*. Wien: Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien.
- Zeit Online. (2017). *FRAUENQUOTE: Mehr Frauen in Führungspositionen*. Verfügbar unter <https://www.zeit.de/thema/frauenquote> [27.11.2019]

Anhang

Anhang 1: Interviewleitfaden

1.1. Leitfaden zum Experteninterview mit Topsharing-Paaren

1. Wie kamen Sie zum Top Sharing?
2. Kam die Idee, die Stelle zu aufteilen, von Ihnen oder wurde sie an Sie herangetragen? Warum haben Sie sich für genau dieses Modell entschieden?
Würden Sie nach Ihren bisherigen Erfahrungen sagen, dass sich das Topsharing-Modell eher für erfahrene Führungskräfte eignet oder kann das Modell auch für NeueinstigerInnen infrage kommen?
3. Nach welchen Kriterien wird der Aufgabeninhalt unter Ihnen aufgeteilt? Welche Entscheidungen werden von wem getroffen bzw. wie ist das aufgeteilt?
 - a. Bei welchen Aufgaben tragen Sie die gemeinsame Verantwortung?
4. Wie schaut die Arbeitszeitaufteilung aus?
 - a. Sind Sie beide immer erreichbar, eventuell auch in der Freizeit?
 - b. Wie sieht die gegenseitige Stellenvertretung z.B. bei Krankheit, Urlaub etc. aus?
5. Wie sehen die Kommunikationsregeln unter Ihnen aus?
 - a. Überschneidet sich Ihre Arbeitszeit, in der z.B. Teambesprechungen stattfinden?
6. Mit welchen Mitteln wird am effizientesten kommuniziert und koordiniert, z. B. per E-Mail oder Telefon? Was waren bzw. sind große Herausforderungen beim Top-Sharing?
7. Worin sehen Sie eindeutige Vorteile beim Top-Sharing?
8. Welche Rolle spielt die HR-Abteilung beim Implementieren dieses Modells im Unternehmen?
 - a. Wie hat Sie die HR-Abteilung bei der Durchführung unterstützt?
9. Wie werden Sie von Ihren unterstehenden MitarbeiterInnen wahrgenommen? Wie wirkt sich das Teilen der Führungsposition auf die MitarbeiterInnen aus? Gibt es hier Unstimmigkeiten?
10. Wie wirkt sich Topsharing als Maßnahme oder Tool aus, um Frauen in Führungspositionen zu fördern?
11. Welche Tipps haben Sie für Interessierte, die ebenfalls das Topsharing-Modell ausprobieren wollen?
12. Falls noch Zeit übrigbleibt: Gibt es noch etwas, worüber wir noch nicht gesprochen haben, was aber für die Thematik noch relevant wäre?

1.2. Leitfaden zum Experteninterview mit Beraterin

1. Wie verbreitet ist Topsharing bei beiden Ihrer Unternehmen und welchen Nutzen bzw. welche Vorteile ziehen Sie als Unternehmerin aber auch die Führungskräfte daraus?

2. Eignet sich Topsharing-Modell eher für erfahrene Führungskräfte oder kann es auch für NeueinsteigerInnen infrage kommen?
3. Eignet sich Topsharing für Unternehmen aller Größen, also vom Klein- über Mittel- bis hin zum Großunternehmen, und auch für alle Branchen?
 - a. Für welche Branchen würden Sie dieses arbeitsorganisatorische Modell empfehlen bzw. nicht empfehlen?
4. Sie organisieren Workshops und bieten Unternehmen Ihr Know-how im Bereich Topsharing an.
 - a. Ab welcher Führungsebene würden Sie Unternehmen empfehlen, Topsharing zu implementieren?
 - b. Welche Voraussetzung müssen Unternehmen erfüllen, damit das Modell erfolgreich implementiert werden kann?
 - c. Gibt es bestimmte Ressourcen (z. B. EDV, Arbeitsplatz etc.), die Unternehmen haben müssen?
5. Dr.in Julia K. Kuark definiert vier Gestaltungsdimensionen in ihrem Topsharing-Modell: Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation, dialogischer Kern und gemeinsame Verantwortung:
 - a. Wie sollen Ihrer Expertise zufolge die Topsharer am besten ihren Arbeitsinhalt und ihre Arbeitsorganisation gestalten?
 - b. Wie sieht eine ideale Kommunikation und Koordination (dialogischer Kern) zwischen den Topsharern aus?
 - c. Die gemeinsamen Verantwortungen müssen auch geklärt werden, wie soll dies am besten gestaltet werden, um einen Erfolg zu erzielen?
6. Mit welchen Herausforderungen, Risiken und Nachteilen sind Unternehmen und Führungskräfte konfrontiert?
7. In Ihrem Unternehmen We Jobshare bieten Sie eine Plattform an, wo Topsharer einander finden können.
 - a. Wie werden die richtigen Top-Sharing-Paare gefunden bzw. wie funktioniert das Matching?
 - b. Wie finden Top-Sharing-Interessierte und die interessierten Unternehmen zusammen?
 - c. Wird die Plattform nur von MitarbeiterInnen oder auch von Unternehmen verwendet?
 - d. Wie sehen die Erfolgsdaten aus?
8. Welche Rolle spielt aus Ihrer Sicht als Expertin die HR-Abteilung beim Implementieren dieses Modells im Unternehmen?
 - a. Welche Punkte muss die HR-Abteilung bedenken?
 - b. Was muss seitens der HR-Abteilung erledigt werden, damit das Topsharing-Modell erfolgreich wird?
9. Wie wirkt sich Topsharing als Maßnahme oder Tool aus, um Frauen in Führungspositionen zu fördern?
 - a. Sind Sie der Meinung, dass Topsharing ein Tool ist, das Unternehmen einsetzen können, um die Frauen auf Führungsebene stärker zu fördern?

10. Falls noch Zeit übrigbleibt: Gibt es noch etwas, worüber wir noch nicht gesprochen haben, was aber für die Thematik noch relevant wäre?

Anhang 2: Transkription

F: Wie kamen Sie zum Top Sharing?

IP2: Die Entwicklung zu Top-Job-Sharing bei abz*austria war eine persönliche Entscheidung von Manuela Vollmann, welche sich immer mit einer Kollegin ausgetauscht hat und um ihre Meinung gebeten hat. Besonders als Manuela Vollmann in Karenz von zu Hause aus als Geschäftsführerin arbeitete, war sie in engem Kontakt mit der damaligen Geschäftsführerin in der ABZ*Zentrale. So hat sich der Wunsch nach diesem Führungsmodell ergeben.

F: Würden Sie nach Ihren bisherigen Erfahrungen sagen, dass sich das Topsharing-Modell eher für erfahrene Führungskräfte eignet oder kann das Modell auch für NeueinsteigerInnen infrage kommen?

IP2: Jüngere Generationen, die nun auch in Richtung Führungsposition gehen, bringen neue Ansprüche mit, Stichwort "arbeiten, um zu leben". Die Bedürfnisse ändern sich, Beschäftigte wollen keine 50+ Stundenwochen mehr, sondern Zeit für Ehrenamt, Weiterbildung etc. Daher eignet sich das Topsharingmodell auch für Neueinsteigerinnen, besonders, weil durch die MentorInnenrolle der erfahreneren Führungskraft profitiert werden kann.

F: Nach welchen Kriterien wird der Aufgabeninhalt unter Ihnen aufgeteilt?

IP2: Aufgeteilt wurde nach den bisherigen Bereichsleitungskompetenzen beider Geschäftsführerinnen, und daraus hervorgehend die Bereiche strategische Gesamtführung der Organisation, Unternehmenskooperationen, Public Relations, Lobbying, Networking und Key Account Management für Manuela Vollmann. Für strategische und operative Gesamtführung der Organisation, als auch für EU-

Kooperationen, Wissens- und Qualitätsmanagement sowie Organisationsentwicklung und Facility ist Daniela Schallert zuständig.

F: Welche Entscheidungen werden von wem getroffen bzw. wie ist das aufgeteilt? Bei welchen Aufgaben tragen Sie die gemeinsame Verantwortung?

IP: Entscheidungen, die in den jeweiligen Leitungsbereich fallen, werden gesondert getroffen. Entscheidungen zum Unternehmen, sei es zu Personalentscheidungen, Projektakquisestrategien, oder Gesamtstrategien der Unternehmensführung werden gemeinsam getroffen.

F: Wie schaut die Arbeitszeitaufteilung aus? Sind Sie beide immer erreichbar, eventuell auch in der Privatzeit?

IP: Ja, beide Geschäftsführerinnen sind jederzeit erreichbar.

F: Wie sieht die gegenseitige Stellvertretung z.B. bei Krankheit, Urlaub etc. aus?

IP2: Die jeweiligen Termine werden von einer gemeinsamen Assistenz verwaltet, generell gehen meist beide Geschäftsführerinnen gleichzeitig in Urlaub, oder wechseln sich ab. Für konkrete Führungsentscheidungen kommunizieren und entscheiden sie in Notfällen auch im Urlaub oder aus dem Homeoffice.

F: Wie sehen die Kommunikationsregeln unter Ihnen aus? Überschneidet sich Ihre Arbeitszeit, in der z.B. Teambesprechungen stattfinden?

IP2: Die monatlichen Besprechungstermine mit den Bereichsleiterinnen, sowie Strategiekonferenzen werden stets gemeinsam geführt und organisiert.

F: Mit welchen Mitteln wird am effizientesten kommuniziert und koordiniert, z. B. per E-Mail oder Telefon?

IP2: Kommuniziert wird unter den Geschäftsführerinnen auf unterschiedlichen Ebenen. Vorrangig E-Mail und Telefon, aber auch WhatsApp u.ä.

F: Was waren bzw. sind große Herausforderungen beim Top-Sharing?

IP: Das persönliche Gespräch halten zu können, sich tatsächlich zu sehen, war weniger einfach. Wir sind beide viel in Terminen, Daniela Schallert eher intern, ich eher extern. Wir telefonieren dann oft und stimmen uns so ab.

F: Worin sehen Sie eindeutige Vorteile beim Top-Sharing?

IP2: Es ist wie ein doppelter Boden, eine doppelte Sichtweise. Das spiegelt sich in Entscheidungen wider. Außerdem besteht zu jeder Zeit die volle Vertretungsmöglichkeit. Die geteilte Verantwortung bringt außerdem Entlastung.

F: Welche Rolle spielt die HR-Abteilung beim Implementieren dieses Modells im Unternehmen? Wie hat Sie die HR-Abteilung bei der Durchführung unterstützt?

IP2: Die Bereichsleiterin unseres Personalwesens gab bei der Entwicklung unseres Topsharing klar vor, wie Aufgabenbereiche geregelt werden müssen und dass Hierarchien flach sein müssen. Auch die Kommunikation intern und zueinander war ein wichtiger Punkt in unserer Topsharing-Implementierung.

F: Wie werden Sie von Ihren unterstehenden MitarbeiterInnen wahrgenommen? Wie wirkt sich das Teilen der Führungsposition auf die MitarbeiterInnen aus? Gibt es hier Unstimmigkeiten?

IP2: Nein, die Mitarbeiterinnen wissen über unsere Aufgabengebiete Bescheid, und in welchen Fällen sie sich an uns gemeinsam wenden.

F: Wie wirkt sich Topsharing als Maßnahme oder Tool aus, um Frauen in Führungspositionen zu fördern?

IP2: Topsharing steigert die Vereinbarkeit und erleichtert den Wiedereinstieg für Frauen, die aus der Karenz kommen. Wie bereits vorhin erwähnt, können jüngere Frauen in Führungspositionen von erfahreneren TopsharerInnen profitieren.

F: Welche Tipps haben Sie für Interessierte, die ebenfalls das Topsharing-Modell ausprobieren wollen?

IP2: Topsharing sollte gut kommuniziert und mit dem Führungsteam gemeinsam erarbeitet werden. Dabei müssen etwaige Unsicherheiten geklärt werden, Aufgabenbereiche klar abgegrenzt und kommuniziert werden. Wichtig sind auch flache Hierarchien und die Wahrnehmung eines gemeinsamen Führungsauftrages. Das erfordert auch die Bereitschaft, Macht zu teilen und hohe Kommunikationsfähigkeiten. Unser wichtigster Tipp: Ver- und Zutrauen, auch in der Entscheidungsfindung.