
Massnahmenkatalog zur optimalen Vorbereitung auf ein intergenerationelles Topsharing

Masterarbeit

eingereicht im Rahmen des Studiengangs **EMBA in Leadership & Management**
am Departement Wirtschaft
der Berner Fachhochschule

vorgelegt von **Lucia Winkler**

Referent **Alex Josty**

Korreferentin **Anna Knutti**

Studienleiter **Benjamin Spycher**

Datum des Einreichens 22. November 2022

Danksagung

Gerne bedanke ich mich bei all denjenigen, welche mich bei der Entstehung dieser Arbeit unterstützt haben. Ein besonderer Dank gebührt meinem Referenten Alex Josty und der Koreferentin Anna Knutti für ihre hilfreiche Unterstützung. Ein grosses Merci spreche ich an dieser Stelle Frau Irenka Krone-Germann aus, welche mich auf das Thema des intergenerationellen Topsharings aufmerksam gemacht hat. Für die Überarbeitung des Fragebogens und der Interview-Leitfäden geht mein Dank an Irenka Krone-Germann, Yves Schätzle und Sonja Bühler.

Meinen Interviewpartnern danke ich für die Zeit, welche sie im Rahmen der Vorbereitung und der Gespräche aufgebracht haben. Bei Denise Winkler, André Hirter und Mirjam Schwendimann bedanke ich mich herzlich fürs Lektorieren der Arbeit. Gerne danke ich Sibylle Studer für ihre theoretischen und methodischen Inputs. Nicht zuletzt gebührt ein spezieller Dank meiner Familie, insbesondere Denise Winkler und meinem Partner André Hirter. Er war immer für mich da und war mir gerade in der intensiven Schlussphase eine grosse Stütze.

Management Summary

Die vorliegende Arbeit repräsentiert einen Massnahmenkatalog zur optimalen Vorbereitung auf ein intergenerationelles Topsharing. Die Basis wird neben der Theorie durch eine, im Rahmen der Arbeit durchgeführten, Befragung mit sieben intergenerationellen Topsharing-Paaren, einer Personalvermittlungs-Agentur und einer HR-Fachperson gelegt.

Unter dem Begriff *intergenerationelles Topsharing* wird ein Jobsharing-Duo verstanden, welches sich eine Führungsposition teilt und mindestens 10 Jahre Altersunterschied hat.

Während die Teilzeitarbeit gut dokumentiert ist, gibt es nur wenig repräsentative Untersuchungen zur Verbreitung von Job- und Topsharing in der Schweiz. Der Forschungsstand zum Topsharing-Modell im deutschsprachigen Raum zeigt Vorteile und Herausforderungen für Arbeitnehmende und Arbeitgebende auf und thematisiert Voraussetzungen für ein erfolgreiches Topsharing. Die Untersuchung von Peeters (2016) ist eine der wenigen, die intergenerationelle Aspekte des Jobsharings analysiert. Vereinzelt finden sich Portraits von intergenerationellen Topsharing-Duos in den Medien. Mit dieser Masterarbeit wird die Literatur zum Thema *intergenerationelles Topsharing* ergänzt. Der Fokus der Studie liegt dabei auf intergenerationellen Topsharing-Paaren in privaten Non-Profit-Organisationen und der öffentlichen Verwaltung.

Untersucht werden folgende Fragen: Welche Vorteile und Herausforderungen sehen intergenerationelle Topsharing-Paare für sich und die Organisation? Welche Rahmenbedingungen begünstigen ein intergenerationelles Topsharing? Welche Empfehlungen machen intergenerationelle Topsharing-Paare, eine Personalvermittlungs-Agentur und eine HR-Fachperson für den optimalen Einstieg in ein intergenerationelles Topsharing?

Die Untersuchung zeigt, dass die befragten Paare, die intergenerationelle Konstellation unbewusst eingegangen sind und das Alter bei der Auswahl des Partners keine zentrale Rolle spielte. Im Vergleich zum herkömmlichen Job- und Topsharing bietet das intergenerationelle Topsharing deutlich mehr Vor- als Nachteile für das Duo und den Arbeitgebenden.

Das Resultat wird, wie eingangs erwähnt, in Form eines Massnahmenkataloges zur Vorbereitung auf ein intergenerationelles Topsharing präsentiert. Die Massnahmen sind in Kategorien unterteilt: Abklärungen im Vorfeld, Massnahmen in Bezug auf den intergenerationellen Topsharing-Partner und den Arbeitgebenden, Massnahmen für den Bewerbungsprozess, Massnahmen zum Stellenantritt und letztlich Massnahmen zum längerfristigen Erfolg. Nebst der Klärung der persönlichen Ausgangslage muss überprüft werden, ob intergenerationelles Topsharing als Strategie zur Re-Integration in den Arbeitsmarkt, für den Einstieg einer jungen Führungskraft in eine Leitungsfunktion oder für einen Generationenwechsel genutzt wird. Die Bereitschaft zum intergenerationellen Topsharing muss zwischen den Partnern und die Akzeptanz und Rahmenbedingungen des Modells beim Arbeitgebenden geprüft werden. Die intergenerationelle Konstellation muss im Bewerbungsdossier und im

Vorstellungsgespräch thematisiert werden. Es empfiehlt sich eine sorgfältige Vorbereitung für den Stellenantritt. Um längerfristig erfolgreich zu sein, muss eine qualitative Kommunikation, eine periodische Abstimmung, ein definierter Wissensaustausch und eine regelmäßige Reflexion der Zusammenarbeit sichergestellt werden.

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	I
Management Summary	II
Inhaltsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1. Einleitung	1
1.1. Ausgangslage	1
1.1.1. Begriffsdefinition Jobsharing	1
1.1.2. Begriffsdefinition Topsharing.....	3
1.1.3. Begriffsdefinition intergenerationelles Topsharing	4
1.2. Motivation für die Masterarbeit	4
1.3. Problem-, Fragestellung und Zielformulierung	5
1.3.1. Problemstellung	5
1.3.2. Fragestellung	5
1.3.3. Zielformulierung	6
1.4. Abgrenzung	6
1.5. Nutzen der Arbeit.....	7
1.6. Vorgehen und Aufbau der Arbeit.....	7
2. Stand der Forschung	8
2.1. Literaturrecherche und Aufbereitung	8
2.2. Verbreitung des Job- und (intergenerationellen) Topsharings in der Schweiz	9
2.2.1. Jobsharing	10
2.2.2. Topsharing.....	10
2.2.3. Intergenerationelles Topsharing.....	11
2.3. Forschungsstand zum Topsharing-Modell	12
2.3.1. Vorteile und Herausforderungen für Topsharing-Paare und Arbeitgebende	13
2.3.2. Förderliche Rahmenbedingungen für ein Topsharing.....	16
2.3.3. Empfehlungen zur Vorbereitung auf ein Topsharing	17
2.4. Forschungsstand zu intergenerationeller Führung	19
3. Methodisches Vorgehen	20
3.1. Datenerhebung	20
3.2. Aufbau der Interview-Leitfäden	21
3.3. Qualitative Interviews.....	22
3.4. Vorgehen bei der Auswertung.....	23
4. Präsentation der Ergebnisse	25
4.1. Perspektive der intergenerationellen Topsharing-Paare.....	25
4.1.1. Profile der intergenerationellen Topsharing-Paare	25
4.1.2. Beweggründe, Auswahlverfahren und Vorbereitung	26
4.1.3. Vorteile und Herausforderungen	27
4.1.4. Förderliche Rahmenbedingungen	31
4.1.5. Erfolgsfaktoren.....	32
4.1.6. Verbesserungspotenzial	33
4.1.7. Wissenstransfer	33
4.1.8. Empfehlungen zur Vorbereitung.....	34
4.2. Spezialfall Schulleitung	35
4.3. Perspektive des Personalwesens auf das intergenerationelle Topsharing	36

4.3.1. Perspektive der Personalvermittlung.....	36
4.3.2. Perspektive der HR-Fachperson	38
5. Diskussion der Ergebnisse.....	42
5.1. Profile der intergenerationellen Topsharing-Paare	42
5.2. Beweggründe und Auswahlverfahren	42
5.3. Vorteile und Herausforderungen	43
5.4. Förderliche Rahmenbedingungen	45
5.5. Erfolgsfaktoren.....	46
5.6. Wissenstransfer	47
5.7. Empfehlungen zur Vorbereitung	47
6. Massnahmenkatalog	49
6.1. Einleitung.....	49
6.2. Massnahmen-Übersicht	50
6.3. Massnahmen im Vorfeld	51
6.3.1. Massnahmen bezüglich (intergenerationellem) Topsharing-Partner.....	51
6.3.2. Massnahmen bezüglich Arbeitgebender	52
6.4. Massnahmen für den Bewerbungsprozess	53
6.5. Massnahmen zum Stellenantritt.....	53
6.6. Massnahmen zum Erfolg	54
7. Beantwortung Forschungsfragen, Reflexion und Ausblick	56
7.1. Beantwortung Forschungsfragen	56
7.2. Reflexion.....	58
7.3. Ausblick	58
8. Erklärung.....	62
9. Anhang.....	63
9.1. Interview Themenblöcke und ihre zentralen Fragen.....	63
9.2. Fragebogen intergenerationelle Topsharing-Paare	64
9.3. Interview-Leitfaden intergenerationelle Topsharing-Paare	66
9.4. Interview-Leitfaden Personalvermittlungs-Agentur	68
9.5. Interview-Leitfaden HR-Fachperson.....	69
9.6. Portrait: Intergenerationelles Topsharing-Duo Nr. 1	70
9.7. Portrait: Intergenerationelles Topsharing-Duo Nr. 2	72
9.8. Portrait: Intergenerationelles Topsharing-Duo Nr. 3	74
9.9. Portrait: Intergenerationelles Topsharing-Duo Nr. 4	76
9.10. Portrait: Intergenerationelles Topsharing-Duo Nr. 5.....	78
9.11. Portrait: Intergenerationelles Topsharing-Duo Nr. 6.....	80
9.12. Portrait: Intergenerationelles Topsharing-Duo Nr. 7.....	82
9.13. Portrait: Spezialfall Schulleitung	85
10. Literaturverzeichnis.....	86

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Literaturrecherche.....	8
Tabelle 2: Vorteile und Herausforderungen für intergenerationelle Topsharing-Paare und Arbeitgebende	14
Tabelle 3: Befragungsgruppen, Auswahlkriterien und Relevanz für Untersuchung	21
Tabelle 4: Profile der befragten intergenerationellen Topsharing-Paare	26
Tabelle 5: Vorteile und Herausforderungen für Arbeitgebende und intergenerationelle Topsharing-Paare.....	28
Tabelle 6: Förderliche Rahmenbedingungen	31
Tabelle 7: Erfolgsfaktoren der intergenerationellen Topsharing-Paare	32
Tabelle 8: Massnahmen-Übersicht	50
Tabelle 9: Aufbau Interview-Leitfaden intergenerationelle Topsharing-Paare	63
Tabelle 10: Aufbau Interview-Leitfaden Personalvermittlungs-Agentur	63
Tabelle 11: Aufbau Interview-Leitfaden für HR-Fachperson	63

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verschiedene Organisationsformen von Jobsharing	2
Abbildung 2: Chronologische Abfolge der Massnahmen-Kategorien	49

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	
AKV	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung
AL	Abteilungsleitung
AU	Altersunterschied
BFS	Bundesamt für Statistik
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
et al.	und andere
etc.	et cetera
FHNW	Fachhochschule Nordwestschweiz
Hrsg.	Herausgeber
m	männlich
GL	Geschäftsleitung
MA	Mitarbeitende
NPO	Non-Profit Organisation
PTO	Part Time Optimisation (Verein)
SWOT-Analyse	Stärken-Schwächen Analyse (engl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
HR	Human Resources
SL	Sektionsleitung
SR	Stiftungsrat
TL	Teamleitung
TP	Topsharing-Person
TP1	Topsharing-Person 1
TP2	Topsharing-Person 2
vgl.	vergleiche
w	weiblich

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde in dieser Arbeit die neutrale oder männliche Form gewählt, nichtsdestoweniger beziehen sich die Angaben auf Angehörige aller Geschlechter.

1. Einleitung

Dieses Kapitel beschreibt die Ausgangslage für die vorliegende Arbeit, zeigt die Problem- und Fragestellung auf, thematisiert die Abgrenzung und den Nutzen der Arbeit und geht schlussendlich auf das Vorgehen und den Aufbau der Arbeit ein.

1.1. Ausgangslage

Unsere Welt und damit auch der Arbeitsmarkt unterliegen einem steten Wandel. Die jüngeren Generationen auf dem Arbeitsmarkt, in der Soziologie Generation Y (1980-2000) und Z (ab 1995) genannt, sind stark an der Vereinbarkeit des Berufs- mit dem Privatleben, einer abwechslungsreichen Arbeitstätigkeit und flexiblen Arbeitsnormen interessiert (Krone-Germann & Guénette, 2016). Die Teilzeitarbeit hat in den letzten Jahren stetig zugenommen und ist heute in der Schweiz weit verbreitet: 2021 arbeiteten ungefähr 40% der erwerbstätigen Bevölkerung in einem Teilzeitpensum. Der Anteil der Frauen betrug knapp 60%, der Anteil der Männer knapp 20% (BFS, 2022).

In Anbetracht des Fachkräftemangels in diversen Wirtschaftsbereichen, verstärkt durch die Covid-19 Pandemie, brachliegender Kompetenzen von hoch qualifizierten Frauen und der wachsenden Anzahl Männer, welche gerne Teilzeit arbeiten würden, gewinnt die Teilung von Arbeitsstellen, das sogenannte Jobsharing, an Bedeutung (Krone-Germann et al., 2020). Ein Jobsharing ermöglicht Arbeitnehmenden eine höhere Flexibilität bezüglich des Arbeitspensums. Es können auch anspruchsvolle Tätigkeiten, wie Führungsfunktionen, aufgeteilt werden, die sonst kaum in Teilzeit angeboten werden. Mit der fortschreitenden Digitalisierung und einer Vielzahl an Informationsmöglichkeiten fragen Männer und Frauen aller Altersstufen zudem das Topsharing, das Jobsharing von Führungspositionen, immer häufiger nach (Himmen, 2019; Krone-Germann, Chambrier, Humbert & Zhou, 2020). Das Job- und Topsharing lässt sich bspw. bezüglich Pensums- und Arbeitsaufteilung vielfältig gestalten. Eine besondere Form des Topsharings ist das intergenerationelle Topsharing. Dessen charakterliche Haupteigenschaft ist der Altersunterschied der Führungskräfte von mindestens zehn Jahren (Krone-Germann et al., 2020).

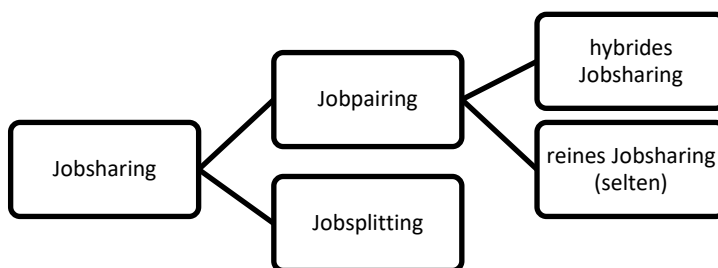
Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich vorwiegend mit Modellen des Job- und Topsharings, möchte dem Leser jedoch insbesondere einen Einblick in die Beweggründe, die Vor- und Nachteile und die förderlichen Rahmenbedingungen des intergenerationellen Topsharings verschaffen.

1.1.1. Begriffsdefinition Jobsharing

Die Definition des Begriffs Jobsharing geht auf Barney Olmsted zurück, der den Begriff 1977 erstmals in der Literatur erwähnte: «Job sharing is: a voluntary work arrangement in

which two people hold responsibility for what was formerly one full-time position. Salary and fringe benefits are prorated according to time worked» (Olmsted, 1977). Demnach wird die Freiwilligkeit und die Aufteilung der Verantwortung einer Vollzeitstelle auf zwei Personen betont. Für Krone Germann et al. (2020, S.4) bezieht sich der Begriff Jobsharing auf zwei oder mehrere Mitarbeitende, die sich eine Vollzeitstelle mit voneinander abhängigen Aufgaben und gemeinsamer Verantwortlichkeit teilen. Weiser & Geiser (2016) zeigen anhand der untenstehenden Grafik verschiedene Organisationsformen von Jobsharing auf.

Abbildung 1: Verschiedene Organisationsformen von Jobsharing



Quelle: Wildhaber & Geiser, 2016

Beim *Jobsplitting* wird die Arbeit gemeinsam aufgeteilt, wenn möglich in Einklang mit den persönlichen Kompetenzen und Erfahrungen. Die betroffenen Arbeitnehmenden tragen untereinander individuell die Verantwortung für die jeweiligen Teilaufgaben (Wildhaber & Geiser, 2016, S. 4). Es handelt sich also um Arbeitsstellen, die in voneinander unabhängige Teilzeitstellen aufteilbar sind (Kuark, 2003). Beim *Jobpairing* wird die Übernahme der Verantwortung und die Planung und Ausführung der Arbeit gemeinsam vorgenommen, was eine enge Kooperation und grosses Vertrauen zwischen den Arbeitnehmenden voraussetzt, die sich eine Stelle teilen (Wildhaber & Geiser, 2016). Das *Jobpairing* kann weiter in ein *reines* und *hybrides* Jobsharing unterteilt werden. Das *reine Jobpairing* bindet einen Arbeitgebenden und zwei oder mehrere Arbeitnehmende mit einem einzigen Arbeitsvertrag. Bezüglich der Arbeitsaufteilung bedeutet diese Form eine gänzliche Austauschbarkeit der Partner. Das *hybride* Jobsharing bindet einen Arbeitgebenden und zwei oder mehrere Arbeitnehmende mit Einzelarbeitsverträgen. Hybrides Jobsharing zeichnet sich in der Praxis durch die informelle Aufteilung der Dossiers zwischen den Partnern aus, wobei einige der Aufgaben voll austauschbar sind und die Partner die Verantwortung gemeinsam tragen (Krone-Germann et al., 2020). In der Schweiz hat bspw. der Kanton Bern rechtliche Grundlagen für Jobsharing geschaffen. Gemäss seiner Personalverordnung Art 142 werden mit den Partnern separate, voneinander unabhängige Arbeitsverhältnisse begründet. Rechtlich sind sie den teilzeitlichen Arbeitsstellen gleichgestellt (Personalamt Kanton BE - Jobsharing, 2022).

1.1.2. Begriffsdefinition Topsharing

In der Schweiz haben die Organisationsberaterin Julia Kuark und der Kommunikationsberater Hans Ulrich Locher den Begriff *Topsharing* eingeführt und verstehen darunter Folgendes: «Jobsharing für Führungspositionen mit einem explizit definierten Anteil gemeinsam getragener Verantwortung» (Kuark, 2003, 2,14).

Neben der Wortschöpfung *Topsharing*, welche sich aus *Top-Management* und *Jobsharing*, für das Teilen einer Stelle, zusammensetzt, werden in der Literatur auch Begriffe wie *Doppelspitzen* (Schreyögg, 2005), *Führungstandems* (Münderlein, 2021), *Duale Führung* (Endres & Weibler, 2019), *Co-Leitung*¹ (Ellwart, Russell & Blanke, 2020) und *Führung in Teilzeit* (A. Karlshaus & Kaehler, 2017) verwendet. Alle diese Begriffe bezeichnen demnach ein Führungsmodell, bei dem sich zwei oder mehr Führungskräfte eine Managementposition teilen und sich grosse Teile der Rolleninhalte überlappen (Endres & Weibler, 2019). Die Führungskräfte sind gemeinsam und gleichberechtigt für die Erfüllung der Führungsaufgaben verantwortlich und definieren diese zeitlich sowie inhaltlich nach vorgängig definierten Kriterien. Das Topsharing oder Co-Leitungs-Modell wird nicht nur in der Wirtschaft oder in der öffentlichen Verwaltung sondern auch in anderen Bereichen diskutiert und angewendet, bspw. in der Schulleitung (Wyss, 2019) oder bei Partei-Präsidien (SRF, 2020).

Das Topsharing ist gemäss Ellwart et al. (2020) klar vom *Stellvertretungs-Konzept* abgegrenzt, bei welchem eine alleinige formale Leitung erhalten bleibt und Führungsaufgaben situativ und zeitlich begrenzt an die Stellvertretung delegiert werden. Die Stellvertretungen sind jedoch keine Vorgesetzten und sie bleiben in den Augen der Mitarbeitenden Personen mit eingeschränkter Entscheidungsbefugnis. Zudem sind in diesem Modell die immer stärker geforderten Teilzeitmodelle für Führungskräfte gemäss Ellwart et al. (2020) nicht umsetzbar. Auch in der Teamforschung existieren Konzepte, die eine geteilte bzw. verteilte Führung beschreiben, wie beispielsweise *shared leadership* oder *distributed leadership* (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Endres & Weibler, 2019). Bei diesen Konzepten wird die Führung und Verantwortung nicht nur von einer Person getragen, sondern Führung wird als gemeinsamer sozialer Prozess verstanden (Bolden, 2011). Beim Gruppenkonzept *shared leadership* werden Führungsaufgaben von den Teammitgliedern übernommen (Pearce & Conger, 2003). Bei *distributed leadership* können verschiedene Mitarbeitende Führung übernehmen (Bolden, 2011).

¹ Ellwart et al. (2020, S. 1) definieren Co-Leitung wie folgt: «Co-Leitung bedeutet, dass sich zwei Personen eine Führungsposition teilen und somit gemeinsam und in Teilzeit diese Leitungsaufgabe verantworten. Die Leitungsaufgaben können dabei gemeinsam ausgeführt (shared) oder zwischen den Führungskräften aufgeteilt werden (splitted)».

1.1.3. Begriffsdefinition intergenerationelles Topsharing

Für diese Begriffsdefinition sind nur wenige Grundlagen verfügbar. Gemäss einer Publikation von Krone-Germann et al. (2020, S.8) bezieht sich *Intergenerationelles Jobsharing* auf die «Aufteilung einer Arbeitsstelle auf zwei Personen mit einem Altersunterschied von mindestens zehn Jahren». Das intergenerationelle Topsharing wiederum kann als Co-Leitung, welche zwei Führungsgenerationen vereint, definiert werden (Briner & Vollmeier, 2021).

1.2. Motivation für die Masterarbeit

Die Autorin arbeitet seit 2014 als Programmverantwortliche bei der Stiftung Kinderdorf Pestalozzi. Dabei führt sie drei lokale Angestellte in Tansania, Äthiopien und Mozambique, verwaltet ein jährliches Budget von ca. 1.5 Mio CHF und ist in Ostafrika insgesamt für drei Länderportfolios mit neun bis zwölf Projekten verantwortlich.

Das Thema des (intergenerationellen) Topsharings beschäftigte die Autorin in ihrer beruflichen Vergangenheit immer wieder: Sie hat sich 2012 erfolglos mit einer Freundin als Tandem für eine Geschäftsleitungsstelle im Migrationsbereich beworben, sammelte von 2012 bis 2014 Erfahrungen als stellvertretende Geschäftsleiterin eines Gesundheitszentrums in einer intergenerationellen Konstellation² und beobachtete 2019, wie sich ihre damalige Vorgesetzte zusammen mit einem Arbeitskollegen erfolglos als Doppelspitze für die Geschäftsführung bewarb.

Die grösste Motivation für diese Arbeit gründet jedoch im Interesse der Autorin, in ihrer zukünftigen beruflichen Karriere eine herausfordernde Führungsfunktion im (intergenerationellen) Topsharing anzugehen. Die Autorin wird per Ende 2022 Mutter und will danach wieder ins Berufsleben und in eine Führungsrolle zurückkehren. Mittelfristig sieht sie ihre Rolle als Geschäftsleitungsmitglied in einer privaten Non-Profit-Organisation (NPO) oder in einer höheren Leitungsfunktion in der öffentlichen Verwaltung (Bund, Kanton, Stadt). Gerade in diesen anspruchsvollen Führungsfunktionen bietet sich für die Autorin ein Topsharing an. Die Autorin sieht klare Vorteile in der Zusammenarbeit mit verschiedenen Generationen, weshalb sie an einem intergenerationellen Topsharing besonders interessiert ist.

Mit dieser Arbeit will sich die Autorin die Grundlage erarbeiten, damit ihr der Einstieg in ein intergenerationelles Topsharing in einer künftigen Stelle erfolgreich gelingen kann. Sie will sich mit den Beweggründen, Vor- und Nachteilen und den förderlichen Rahmenbedingungen des intergenerationellen Topsharing auseinandersetzen. Auf dieser Basis wird die Autorin einen Massnahmenkatalog zur optimalen Vorbereitung auf ein intergenerationelles Topsharing erarbeiten.

² Die Führungsverantwortung war auf zwei Personen aufgeteilt. Die Verantwortung beinhaltete jedoch eine hierarchische Unterstellung des einen Teils der Co-Leitung gegenüber dem anderen Teil.

1.3. Problem-, Fragestellung und Zielformulierung

1.3.1. Problemstellung

In der Literatur zu Job- und Topsharing werden Chancen und Risiken für Topsharing-Paare und Unternehmen, welche diese Arbeitsmodelle anbieten, diskutiert. Viele Untersuchungen thematisieren die Voraussetzungen, welche Vorgesetzte, Mitarbeitende, Topsharing-Paare und andere Involvierte mitbringen müssen, damit ein Topsharing erfolgreich umgesetzt werden kann. Verschiedene qualitative Einzelfallstudien in der Management- und Soziologie-Literatur zeigen auf, wie Topsharing-Paare ihre Arbeit aufteilen und so die Theorie in die Praxis transferieren. Insbesondere seit 2019 scheint das Thema *Topsharing* an Beliebtheit zu gewinnen, sind doch seit diesem Zeitpunkt zahlreiche Bachelor- und Masterarbeiten zum Thema in der Schweiz und in Deutschland entstanden. Sie untersuchen unterschiedliche Aspekte wie: Einführung von Topsharing im Detailhandel zur Stärkung der Frauenquote (Aschwanden, 2021); Zufriedenheit unter Geführten von Topsharing-Tandems (Mulle, 2022), Identifikation von sozialen Kompetenzen im Topsharing (Luong, 2021), Barrieren und Treiber des Topsharing-Modells für Schweizer Unternehmen (Röthlisberger, 2019), Topsharing als Möglichkeit der Frauenförderung in Kaderpositionen in der Ärzteschaft (Tänzler, 2020), Rechtliche Aspekte des Topsharings (Wirz, 2021) oder die Relevanz des Topsharings in einem komplexen psychosozialen Umfeld (Anglada, 2021).

Bis anhin gibt es nur sehr wenige Autoren, die das intergenerationelle Jobsharing untersuchten. Eine Ausnahme bilden die beiden Autoren Bertram (2016) und Peeters (2016), die im Sammelwerk von Krone-Germann & Guénette (2016) intergenerationelle Aspekte des Jobsharings analysierten. Studien zum intergenerationellen Topsharing fehlen wohl ganz. Vereinzelt finden sich Portraits von intergenerationellen Topsharing-Duos in den Medien wie bspw. von Briner & Vollmeier (2021) und Höller (2021). Mit dieser Masterarbeit soll ein Beitrag geleistet werden, um die Literatur zum Thema *intergenerationelles Topsharing* zu ergänzen.

1.3.2. Fragestellung

Anhand von Experteninterviews mit sieben intergenerationellen Topsharing-Paaren, einer Personalvermittlungs-Agentur und einer HR-Expertin soll die vorliegende Arbeit folgende Fragestellungen beantworten:

1. Welche Vorteile und Herausforderungen sehen intergenerationelle Topsharing-Paare für sich und die Organisation? Inwiefern tragen die generationsspezifischen Besonderheiten dazu bei?

2. Welche Voraussetzungen müssen die intergenerationellen Topsharing-Partner und die Organisation mitbringen, damit intergenerationelles Topsharing gelingen kann? (Welche Rahmenbedingungen begünstigen ein intergenerationelles Topsharing?)
3. Welche Aspekte erachten intergenerationelle Topsharing-Paare in der Vorbereitungsphase als zentral, damit der Einstieg optimal gestaltet werden kann?
4. Welche Empfehlungen machen eine Personalvermittlungs-Agentur und eine HR-Fachperson für den optimalen Einstieg ins intergenerationelle Topsharing?

1.3.3. Zielformulierung

Die vorliegende Arbeit hat folgende Ziele:

- Vorteile und Herausforderungen für intergenerationelle Topsharing-Paare und die Unternehmen aufzuzeigen.
- die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches intergenerationelles Topsharing zu beschreiben.
- aufzuzeigen, wie aus Sicht des Arbeitnehmenden der Einstieg ins intergenerationelle Topsharing optimal gestalten werden kann.

Für die Erreichung dieser Ziele wird für interessierte Personen und Unternehmen als Resultat ein Massnahmenkatalog zur optimalen Vorbereitung auf ein intergenerationelles Topsharing erarbeitet.

Der Massnahmenkatalog zur optimalen Vorbereitung ins intergenerationelle Topsharing wird nach dessen Fertigstellung auf der Website go-for-jobsharing³ publiziert. Die Webseite bietet Angestellten und Unternehmen, die an Job- und Topsharing interessiert sind, unterstützenden Unterlagen.

1.4. Abgrenzung

Die vorliegende Arbeit nimmt die folgenden drei Abgrenzungen vor:

1. Die Arbeit betrachtet in erster Linie die Situation des intergenerationellen Topsharings in der Schweiz. Beim Forschungsstand wird jedoch auch Literatur aus dem europäischen Raum hinzugezogen.
2. Die Arbeit konzentriert sich auf die Situation zu intergenerationellen Topsharings in privaten Non-Profit-Organisationen (Ebene der Geschäftsleitung) und auf höhere Leitungsfunktionen in der öffentlichen Verwaltung (Bund, Kanton, Stadt⁴). Intergenerationelles Topsharing ist zwar auch in privatwirtschaftlichen Familienunternehmen ein interessantes Arbeitsmodell, etwa wenn es um die Nachfolgeregelung geht (Briner &

³ <https://www.go-for-jobsharing.ch>

⁴ Ein geplantes Interview mit einem intergenerationellen Topsharing-Paar in einer städtischen Verwaltung wurde leider kurzfristig abgesagt.

Vollmeier, 2021). Die Autorin sieht ihre berufliche Zukunft allerdings weniger in einem Familienunternehmen oder der Privatwirtschaft, weshalb sie diesen Bereich in der Arbeit abgrenzt.

3. Die Autorin schliesst bei der Auswahl der Experteninterviews die Konstellation intergenerationelles Topsharing zwischen Mann/Mann aus, da diese Konstellation aufgrund ihrer persönlichen Situation nicht relevant ist.
4. Die Autorin hat sich aufgrund knapp bemessener Zeit für die Fertigstellung der Arbeit bei der Auswahl der Experten auf die deutsche Schweiz konzentriert. Somit kamen bei der Befragung keine intergenerationellen Topsharing-Paare aus der französischen, italienischen oder rätoromanischen Schweiz zum Zuge.

1.5. Nutzen der Arbeit

Die Auseinandersetzung mit dem Thema des intergenerationellen Topsharings ist für die berufliche Zukunft der Autorin in zweifacher Hinsicht relevant:

1. Es ermöglicht der Autorin eine ideale Vorbereitung für ein zukünftiges Engagement in einem intergenerationellen Topsharing.
2. Allenfalls könnte die Autorin bei ihrem heutigen oder einem zukünftigen Arbeitgebenden die Möglichkeit erhalten, die Rahmenbedingung so mitzugestalten, dass ein (intergenerationelles) Job- oder Topsharing ermöglicht wird.

Die Arbeit leistet weiter einen Beitrag:

- als Unterstützung für Organisationen, welche ihren Mitarbeitenden (intergenerationelles) Topsharing anbieten möchten.
- für Führungskräfte, welche sich zukünftig die Arbeit in einem (intergenerationellen) Topsharing vorstellen können.
- für Führungskräfte, welche sich auf ein intergenerationelles Topsharing vorbereiten.

1.6. Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Das erste Kapitel definiert die Begriffe Jobsharing, Topsharing und intergenerationellem Topsharing und geht auf Problem-, Fragestellung und Zielformulierung ein. Im zweiten Kapitel wird der Forschungsstand mittels Literaturanalyse zu den Themen Jobsharing, Topsharing und intergenerationelles Topsharing ausgewertet. Das dritte Kapitel zeigt das methodische Vorgehen auf. In Kapitel vier werden die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung dargestellt. Der Abgleich der Theorie mit den Ergebnissen zum Thema intergenerationelles Topsharing finden sich in Kapitel fünf. Kapitel sechs leitet als Essenz dieser Arbeit, in Kategorien unterteilte Massnahmen ab und beschreibt diese. Das Kapitel sieben beantwortet die Forschungsfragen, reflektiert die Methodenwahl und geht auf weiterführende Forschungsthemen ein.

2. Stand der Forschung

Dieses Kapitel zeigt das Vorgehen bei der Literaturrecherche auf, geht auf die Verbreitung des Job- und (intergenerationellen) Topsharings in der Schweiz ein und präsentiert unter 2.3 den Forschungsstand zum Topsharing-Modell sowie unter 2.4 denjenigen zum intergenerationellen Topsharing.

2.1. Literaturrecherche und Aufbereitung

Die Autorin hat hauptsächlich die Google-Suche, Google Scholar und Springer Link⁵ zur Literaturrecherche benutzt. Die Websites go for jobsharing⁶ und Weshare1⁷ stellen viele hilfreiche Informationen für interessierte Arbeitnehmende und Arbeitgebende zum Thema Job- und Topsharing bereit. Mit den oben aufgeführten Quellen wurden nebst den zentralen Themen *Teilzeitarbeit*, *Jobsharing*, *Topsharing* und *intergenerationelles Topsharing* weitere Begriffe recherchiert. Diese weiteren Begriffe sind: *Führung in Stiftungen/NPOs*, *Führung in der öffentlichen Verwaltung*, *Führung und Frauen*, *Frauen*, *Karriere und Top-Management*, *Führung allgemein*, *Einstieg in eine Führungsfunktion*, *Einstieg in die Geschäftsleitung und Diversity*. Diese weiteren Suchkategorien stellten sich schliesslich für die vorliegende Arbeit als wenig relevant heraus, weshalb die Treffer hier nicht aufgelistet werden. Die nachfolgende Tabelle beschreibt die, relevanten, Ergebnisse mit deren Hauptaussage:

Tabelle 1: Literaturrecherche

Autoren	Hauptaussagen
Begriff Teilzeitarbeit	
Abrell, 2015	Die Autorin zeigt auf, dass Führen in Teilzeit möglich ist. Das Buch gibt Informationen, Tipps und Best Practices für Führungskräfte und Personalverantwortliche.
A. Karlshaus & Kaehler, 2017	Das Werk stellt Vorteile und Möglichkeiten der Teilzeitführung für Unternehmen dar.
Katterbach & Stöver, 2019	Dieses Fachbuch vermittelt theoretisch fundiert, wie Teilzeit-Führung als Alltagsmodell für flexiblere Arbeitsstrukturen zukünftig in Unternehmen umgesetzt werden kann.
Stuth & Hipp, 2017	Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Führungskräften in Deutschland und Europa.
Begriff Jobsharing	
Amstutz & Jochem, 2014	Eine der wenigen empirischen Untersuchungen über die Verbreitung von Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz.
Krone-Germann & Guénette, 2016	Die Beiträge in diesem Sammelband befassen sich mit den verschiedenen Facetten des Jobsharings. Indem es die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Jobsharing untersucht, schafft das Buch ein Verständnis für das Jobsharing.
Krone-Germann et al., 2020	Praktischer Ratgeber der Initiative <i>go for jobsharing</i> , für Personen mit Interesse an Job- und Topsharing. Es werden Begriffe definiert, die Rechtslage für Job- und Topsharing aufgezeigt, Vorteile, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren beschrieben sowie zehn Schritte auf dem Weg zum Job- und Topsharing vorgestellt.
Begriff Topsharing	

⁵ <https://link.springer.com>

⁶ <https://www.go-for-jobsharing.ch/de/home.html>

⁷ <https://www.weshare1.com/>

Kuark, 2003	Die Arbeitspsychologin Kuark stellt mit <i>TopSharing</i> ein partnerschaftliches Führungsmodell vor. Das Modell baut auf der dialogischen Kommunikation und den drei Eckpfeilern Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation und gemeinsame Verantwortung auf.
Himmen, 2019	Himmen hat 2019 erstmals in Deutschland eine quantitative Erhebung unter 146 Führungskräften durchgeführt und damit aufgezeigt, dass das Arbeitsmodell Topsharing für Frauen und Männer von grossem Interesse ist.
Himmen, 2021	Der Blogbeitrag gibt die wichtigsten Fakten zu Joint Leadership wieder, welche aus der unveröffentlichten qualitativen 360°-Studie unter 30 Tandems und ihren Stakeholdern (Vorgesetzte, KollegInnen, Mitarbeitende) resultieren.
Ellwart et al., 2020	Ellwart et al. verwenden den Begriff Co-Leitung in Deutschland synonym zum Begriff Topsharing. Leitungsaufgaben können gemeinsam ausgeführt (shared) oder zwischen den Führungskräften aufgeteilt (splitted) werden. Der Autor skizziert anhand von Best-Practices die Einführung und Umsetzung von Co-Leitungs-Modellen. Die Autoren diskutieren Chancen der Führung als Doppelspitze mit Blick auf Innovation und Problemlösung, Alters-Teilzeit und Wissenstransfer, Familie und Führung, Gesundheitsmanagement sowie Leitung im Ehrenamt.
Münderlein, 2021	Im Beitrag von Münderlein wird der Frage nachgegangen, welche Erfolgsfaktoren und Herausforderungen bei geteilter Leitung existieren und wie die Potenziale von Führungstandems durch (präventives) Coaching gesteigert werden können.
Aschwanden, 2021; Luong, 2021; Mülle, 2022; Röthlisberger, 2019; Anglada, 2021; Tänzler, 2020; Wirz, 2021	Verschiedene Bachelor- und Masterarbeiten untersuchen unterschiedliche Aspekte: Aschwanden (2021) untersucht die Einführung von Topsharing im Detailhandel zur Stärkung der Frauenquote; Mülle (2022) die Zufriedenheit unter Geführten von Topsharing-Tandems, Luong (2021) die Identifikation von sozialen Kompetenzen im Topsharing, Röthlisberger (2019) die Barrieren und Treiber des Topsharing-Modells für Schweizer Unternehmen, Tänzler (2020) das Topsharing als Möglichkeit der Frauenförderung in Kaderpositionen in der Ärzteschaft, Wirz (2021) die rechtlichen Aspekte des Topsharings und Anglada (2021) die Relevanz des Topsharings in einem komplexen psychosozialen Umfeld.
Begriff Intergenerationelles Topsharing	
Bertram, 2016	Alexandra Bertram analysiert die Intergenerationalität in der Arbeitswelt. Die Ergebnisse ihrer Studie zeigen auf, dass die Akzeptanz und der Erfolg der Umsetzung von Jobsharing von fünf Entwicklungen abhängen. Diese Entwicklungen sind die folgenden: gesellschaftliche und technologische Veränderungen, die wirtschaftliche Entwicklung der Märkte, der Arbeitsmarkt im Allgemeinen und der allmähliche Wandel der gesellschaftlichen Werte während der letzten vierzig Jahre.
Peeters, 2016	Die qualitative Studie von Peeters zeigt auf, dass generationsübergreifendes Jobsharing ein Werkzeug für das gute Einvernehmen zwischen den Generationen, die Integration der Junioren, als Hilfe für Senioren, die kürzer treten wollen, und die Weitergabe des Wissens zwischen den Generationen, darstellt.
Briner & Vollmeier, 2021; Höller, 2021	Bei Höller (2021) handelt es sich um ein Interview mit Karin Rickli von Weshare1 zum Thema Job- und (intergenerationelles) Topsharing; bei Briner/Vollmeier handelt es sich um ein Interview mit dem intergenerationellen Topsharing-Duo der Firma Hug.

Quelle: Eigene Darstellung

2.2. Verbreitung des Job- und (intergenerationellen) Topsharings in der Schweiz

Gemäss dem Bundesamt für Statistik (BFS) arbeiteten im Jahr 2021 3.6% aller Arbeitnehmenden bzw. 9.6% der teilzeiterwerbstätigen Arbeitnehmenden im Jobsharing. Das BFS unterscheidet jedoch nicht, ob es sich um ein Job- oder Topsharing handelt. Die Zahlen zeigen jedoch auf, dass solche Modelle im Vormarsch sind.

2.2.1. Jobsharing

Während die Teilzeitarbeit gut dokumentiert ist, gibt es nur wenig empirisch repräsentative Untersuchungen im Bereich des Jobsharings in der Schweiz (Amstutz & Jochem, 2014, S. 1). Nebst den Daten des BFS existiert eine Studie aus dem Jahre 2014, die von dem Verein PTO (Part Time Optimisation) geleitet und in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) durchgeführt wurde. Diese befragte 384 Arbeitsstätten und zeigte auf, dass 27% der Betriebe Jobsharing anbieten (Amstutz & Jochem, 2014). Noch im Jahre 1999 zeigte die Studie von Blum (1999, S. 20), dass nur 20% der befragten Unternehmen Stellen im Jobsharing anbieten oder in Planung haben⁸. Laut Amstutz & Jochem (2014, S. 8) existieren keine wesentlichen Unterschiede bei der Verbreitung von Jobsharing in den drei zentralen Sprachregionen der Schweiz. Mit einem Blick auf die wirtschaftliche Struktur zeigt sich, dass 25% der privaten und 33% der halb-öffentlichen Betriebe Jobsharing anbieten; im öffentlichen Sektor sind es gar 46%. Die Studie von Amstutz & Jochem (2014, S. 9) verdeutlicht weiter, dass die Verbreitung von Jobsharing mit der Grösse des Betriebs tendenziell zunimmt.⁹ Es erstaunt zudem nicht, dass Frauen häufiger Teil von Jobsharing-Paaren sind, liegt doch der Anteil der Teilzeit arbeitenden Frauen (von allen Teilzeitbeschäftigten) in den 384 Betrieben bei 73%, während er bei den Männern nur 27% ausmacht. Mit 90% wird der grösste Teil der Jobsharing-Paare von zwei Frauen gebildet, die restlichen 10% setzen sich überwiegend aus der Konstellation Mann/Frau (8%) und zu einem kleinen Anteil (2%) aus Mann/Mann-Konstellationen (Amstutz & Jochem, 2014, S. 11) zusammen. Mit einem Blick auf die Hierarchiestufen zeigt sich, dass der Anteil der Jobsharing-Beschäftigten (aus allen Teilzeitbeschäftigten) mit zunehmender Hierarchiestufe bis zum mittleren Kader anwächst¹⁰ und im oberen Kader mit 8.3% ebenfalls recht hoch ist. Dies lässt vermuten, dass die Vorteile von Jobsharing vor allem auf den oberen Hierarchiestufen erkannt wurden (Amstutz & Jochem, 2014). Gemäss Amstutz & Jochem (2014, S. 13) haben 27% der Arbeitsstätten mit Jobsharing wiederum 28% ihrer Jobsharing-Stellen auf Kaderstufe, 19% davon sogar auf den beiden obersten Hierarchiestufen (mittleres und oberes Kader).

2.2.2. Topsharing

Das Jobsharing ist gemäss Kapitel 2.2.1 vor allem im oberen Management interessant. Jedoch fehlen auch im Bereich des Topsharings empirische Forschungsbefunde in der

⁸ Kuark (2003, S. 7) verweist auf die Untersuchung von Davatz (in Baillod 1997), nach welcher von 400 Schweizer Firmen (ohne die öffentliche Verwaltung) nur gerade 29% Jobsharings anbieten. Dies im Vergleich zu 87% Teilzeit, 72% Arbeit auf Abruf und 63% gleitender Arbeitszeit.

⁹ So werden in 22% der Arbeitsstätten mit weniger als 100 Mitarbeitenden Jobsharings angeboten, während es in Betrieben mit über 1000 Mitarbeitenden doch 44% sind (Amstutz und Jochem (2014).

¹⁰ Anteil der Jobsharing-Beschäftigten an Teilzeit-Beschäftigung pro Hierarchiestufe: ohne Kaderfunktion 3%, unterstes Kader 3.5%, unteres Kader 6.7%, mittleres Kader 8.7% (Amstutz und Jochem (2014, S. 13).

Schweiz. Dies bestätigen Münderlein (2021, S. 256) und Ellwart et al. (2020, S. 3) auch für Deutschland. Die dürftige Untersuchungslage könnte gemäss Ellwart et al. (2020, S. 3):

«Mit der sehr individuellen Umsetzung des Topsharings in den verschiedenen Unternehmensbereichen zusammenhängen und der daraus folgenden fehlenden Vergleichbarkeit, welche für eine verallgemeinernde wissenschaftliche Betrachtung notwendig ist. Studien zu Teilzeitmodellen und Jobsharing in Führungsaufgaben finden sich deshalb vorwiegend als qualitative Einzelfallstudien in der Management- und Soziologie-Literatur wieder».

Gerade seit 2019 scheint das Thema Topsharing an den Hochschulen jedoch an Beliebtheit zu gewinnen. Es sind zahlreiche Bachelor- und Masterarbeiten entstanden, welche das Arbeitsmodell in verschiedenen Branchen und aus unterschiedlichen Perspektiven genauer untersuchen. Als eine der wenigen Studien hat Himmen (2019) quantitative Daten zum Interesse von deutschen Unternehmen am Topsharing erhoben. Die Studie zeigt, dass Männer in gleichem Mass wie Frauen an der Arbeit in einem Topsharing-Modell interessiert sind. Ein von vorhandenen Kindern abhängender Effekt konnte statistisch nicht als signifikant bestätigt werden (Himmen, 2019, S. 13).

2.2.3. Intergenerationelles Topsharing

Es liegen bisher keine statistischen Daten zur Verbreitung des intergenerationellen Topsharings in der Schweiz vor. Es erstaunt nicht, dass für diese besondere Form des Topsharings keine Zahlen vorliegen, wenn man bedenkt, dass auch für das «klassische» Topsharing nur wenig Daten vorhanden sind. Eigentlich ist dieses offenbar mangelnde Interesse erstaunlich, denn gemäss Krone-Germann (2020) verlassen zurzeit diejenigen Generationen den Arbeitsmarkt, welche über relevante Kompetenzen und Fachkenntnisse verfügen, die in gewissen Wirtschaftssektoren besonders rar sind. Als Beispiele dafür nennt sie etwa die Pflegeberufe, die Uhren- und Informatik-Branche, sowie die pädagogischen Berufe. Gegen den Fachkräftemangel kann ein intergenerationelles Topsharing unterstützend wirken, damit diese Arbeitskräfte im Markt verbleiben und in einem Job- oder Topsharing weiterarbeiten. Wichtig ist nach Krone-Germann (2020), dass sich die Generationen ihre Kenntnisse gegenseitig vermitteln können. Dies wird durch folgendes Beispiel verdeutlicht: Eine ältere Führungskraft arbeitet mit einer jüngeren Person zusammen, die weniger Erfahrung in der Leitungsfunktion hat. Dabei kann die ältere Person ihr Know-how und das organisationskulturelle Wissen an den jüngeren Partner weitergeben. Die ältere Person profitiert im Gegenzug vom aktuelleren Wissen der jüngeren Person. Familiäre und altersbezogene Verpflichtungen können bei intergenerationellen Topsharing-Partnern unterschiedlich sein, was flexiblere Arbeitsmodelle bedingt. Krone-Germann (2020) beobachtet immer mehr solche Partnerschaften in der Schweiz, besonders im Bildungsbereich.

2.3. Forschungsstand zum Topsharing-Modell

Die Literatur im europäischen Raum greift häufig auf das Topsharing-Modell der Arbeitspsychologin Julia Kuark und dem Kommunikationsforscher Hans Ulrich Locher zurück. Das Modell *TopSharing* wird definiert als: «Jobsharing in Führungs- und hochqualifizierten Positionen mit einem explizit definierten Anteil an gemeinsam getragener Verantwortung» und bietet einen Rahmen und Leitlinien zur praktischen Umsetzung. (Kuark, 2003, S. 14).

Gemäss Kuark gilt es gerade bei dem Modell *TopSharing*, den Gestaltungsspielraum in der arbeitsinhaltlichen und organisatorischen Arbeitsteilung zu nutzen (Kuark, 2003, S. 16).

Das Topsharing Modell von Kuark gliedert sich in vier Hauptelemente:

- 1) den dialogischen Kern,
- 2) die gemeinsame Verantwortung,
- 3) den Arbeitsinhalt,
- 4) die Arbeitsorganisation.

Nachfolgend werden diese vier Hauptelemente erläutert:

Dialogischer Kern: Das Modell *Topsharing* setzt auf eine prozessorientierte Grundhaltung des Führungsduos. Dabei werden Entscheidungen und Lösungen laufend gemeinsam entworfen. Die zwei unterschiedlichen Perspektiven sind zentral, gerade wenn es darum geht, ein Problem zu lösen und eine gemeinsame Lösung zu entwickeln. Wichtige Entscheidungen werden dadurch effektiver (Kuark & Wyss, 2016).

Gemeinsame Verantwortung: Das Modell sieht sowohl Aufgaben vor, die von den Beteiligten gemeinsam getragen werden, als auch solche, für die ein Einzelner die Verantwortung trägt. Gemäss Kuark & Wyss (2016) ist es eine Kernaufgabe, diejenigen Aufgaben zielführend zu koordinieren, die in die überschneidenden Verantwortungsbereiche fallen. «Die Kernaufgabe umfasst insbesondere jene Aufgabenteile, die Kommunikation und Koordination erfordern» (Kuark, 2003, S. 17).

Arbeitsinhalt und Arbeitsorganisation: Kuark (2003, S. 16) empfiehlt die Aufteilung der arbeitsinhaltlichen Aufgaben nach den Kompetenzen und Wünschen der Topsharing-Paare, zudem eine Klärung bezüglich der zeitlichen und räumlichen Aufteilung, der arbeitsvertraglichen Bedingungen und die Regelung der team-internen Kommunikation.

Die Ausgestaltung des Modells hängt von der Zusammenarbeit der Führungspersonen ab: Je nach Führungsverständnis und Rahmenbedingungen im Unternehmen kann die Entwicklung einer partnerschaftlichen Führung erleichtert oder erschwert werden (Kuark & Wyss, 2016).

2.3.1. Vorteile und Herausforderungen für Topsharing-Paare und Arbeitgebende

Inzwischen belegen mehrere Studien den Mehrwert des Topsharings im Vergleich zu den klassischen Leitungsmodellen. Dies gilt sowohl für die Führungskräfte selbst als auch für die betroffenen Arbeitgebenden. Die Literatur thematisiert aber auch Herausforderungen, die das Modell für die Leitenden sowie für das Unternehmen mit sich bringt. Kuark (2003, 9,11) hat einen umfangreichen Katalog der Vorteile und Herausforderungen erstellt, der in Tabelle 2 dargestellt und durch weitere Aspekte aus der Topsharing Literatur ergänzt wird.

Vorteile für die Topsharing-Paare: Einer der grössten Vorteile für Topsharing-Paare ist die Vereinbarkeit von Berufs- und Familien- bzw. Privatleben. Weiter stellt das Topsharing eine verbesserte Möglichkeit für qualifizierte Teilzeitarbeit dar (Kuark, 2003). Endres & Weibler (2019) und Ellwart et al. (2020, S. 9) heben als eine der Chancen die ständigen *Lern und Entwicklungsfelder* on-the-job für die Co-Leitenden hervor. Ihnen werden neue Arbeitsbereiche zugänglich gemacht, gleichzeitig können sie sich gegenseitig absichern und gemeinsam reflektieren. In der gegenseitigen Unterstützung, Problembewältigung und Reflexion sieht Ellwart et al. (2020) zudem eine wichtige Gesundheitsressource, gerade auch weil das Modell, den emotionalen und physischen Workload der Paare zu reduzieren hilft. Krone-Germann (2020, S. 10) weist auch auf die effizientere Entscheidungsfindung hin: «Zwei Meinungen helfen beim Entscheiden und verringern das Gefühl des einsamen Chefs, der alleine Verantwortung zu tragen hat». In der Studie von Münsterlein (2021, 261f) werden die Unterschiede und die damit verbundene Komplementarität der Topsharing-Paare als wesentlicher Vorteil zur Potentialentfaltung der Topsharing-Leitung erwähnt. Die Komplementarität bezieht sich dabei auf Charaktereigenschaften, beruflichen Hintergrund, Kompetenzen und Geschlecht. Endres & Weibler (2019) sehen in den unterschiedlichen Kompetenzen, Identitäten und Sichtweisen eher Spannungsfelder. Werden sie jedoch strategisch gewollt implementiert, sind sie hilfreich. Nach Hartmann et al. (2013) ist es wichtig, dass die Vorteile der Heterogenität den Mitarbeitenden klar aufgezeigt werden. Topsharing-Modelle bieten zudem die Möglichkeit, beim Übergang in den Ruhestand dem Wunsch nach reduzierter Arbeitszeit nachzukommen und gleichzeitig den Wissenstransfer in die neue Leitungsposition zu gewährleisten.

Tabelle 2: Vorteile und Herausforderungen für intergenerationelle Topsharing-Paare und Arbeitgebende

Vorteile für Topsharing-Paare	Herausforderungen für Topsharing-Paare
<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag zur Gleichstellung leisten und leben • Vereinbarkeit Berufs-, Familien und Privatleben • Möglichkeiten des gleitenden Ausstiegs aus dem Erwerbsleben (bzw. eines angeleiteten Einstiegs) • Verbesserte Möglichkeit von qualifizierter Teilzeitarbeit • Möglichkeit der Wahl von Aufgabenbestandteilen nach eigenen Fähigkeiten und Bedürfnissen • Förderung der sozialen Kompetenzen • Möglichkeit der Wahl des eigenen Arbeitspartners • Zwei Meinungen helfen beim Entscheiden und Verringern dadurch das Gefühl des «einsamen» Chefs», der allein die Verantwortung zu tragen hat • Erhöhte Leistungsfähigkeit, mehr Freude/Motivation und Eigeninitiative • Potenzial für verbesserte Beziehungen zu Familien und Freunden bzw. verbesserte Work-Life-Balance • Lern- und Entwicklungsfelder on-the-job • Gesundheitsmanagement (soziale Unterstützung, Feedback, Coaching, Problembewältigung, Reduktion des mentalen & physischen Workloads) • Die Aufgabenteilung bereichert das Spektrum der ausgeübten Aktivitäten und bringt neue Ideen • Unterschiede und Komplementarität in Bezug auf Charaktereigenschaften, Profession, Kompetenzen und Geschlecht • Infolge Informationsaustausches sind Paare kontinuierlich über Vorgänge im Unternehmen informiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensivierung der Arbeit • Erhöhte Anforderungen an die Sozialkompetenz • Teilen von Macht → erhöhter Abstimmungs- und Kommunikationsbedarf • Verändertes Verhältnis zu Vorgesetzten und Kolleg-innen (weniger Präsenz und informelle Informationen) • Informelle Vertretungspflicht • Erhöhte Abhängigkeit vom Partner und somit erhöhtes Konfliktpotenzial • Proportional reduziertes Einkommen wie Gratifikation, Sozialleistungen • Einhaltung der Abmachungen wie bspw. fixe Arbeitszeiten für Übergaben • Geringere persönliche Profilierungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen (verglichen zu Vollzeitstelle) • Konkurrenzdenken und -handeln • Nicht passende Persönlichkeiten • Falls Unstimmigkeit bei wichtiger Entscheidung auftritt, ist ein vorgängig vereinbarter Entscheidungsprozess notwendig. • Topsharing muss sich bewähren (Erfolgsdruck) • Erwartete Flexibilität ist ggf. einschränkend, falls Entscheide ausserhalb der Arbeitszeit getroffen werden. • Zu grosse Altersunterschiede und asynchrone Entwicklung (Gesundheitszustand, Leistung)
Vorteile für Arbeitgebende	Herausforderungen für Arbeitgebende
<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhte Qualität und höhere Akzeptanz von Führungsentscheidungen • Bewahrung von betrieblichem Know-how bei Stellenwechsel, Arbeitszeitreduktionen • Verringerung von Fluktuationskosten • Erweiterung des Erfahrungsschatzes, der Kompetenzen und Ideen • Besserer Zugriff auf breiteres Führungspotenzial • Verbesserte Erreichbarkeit und Stellvertretungsmöglichkeiten bei Krankheit, Ferien oder ungeplanten Ausfällen • Höhere Produktivität durch reduzierte Fehlzeiten, weniger Überstunden der Einzelperson und bessere Leistung • Möglichkeit der Aufteilung von Führungspositionen • Nutzung von vielfältigen Perspektiven als Resource • Möglichkeit der Nachfolgeregelung • Erhöhte Flexibilität der Arbeitszeit • Zusätzliche Reserve bei Spitzenbelastungen • Erhöhte Attraktivität/Imagegewinn auf Arbeitsmarkt • Profilierung des Unternehmens durch geleisteten Beitrag zur Gleichstellung • Synergie mit zweitem Leistungsbereich • Durch Einführung flexibler Arbeitsmodelle kann das Unternehmen engagierte, motivierte und loyale Arbeitskräfte gewinnen und binden (geringeres Burnout Risiko) • Reduktion des Risikos von Machtmissbrauch • Duo hat bessere fachliche Kompetenzen und kann anspruchsvollere Aufgaben bewältigen 	<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Kosten für Personalrekrutierung, Einarbeitung, Weiterbildung Arbeitsplatz und Sozialleistungen • Erhöhte Führungsanforderungen (Vorgesetzte) • Erhöhte Anforderungen an die geführten Mitarbeitenden • Erhöhter Abstimmungsbedarf im Arbeitsumfeld • Abstimmungsbedarf der Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen, Kongressen, Zusammenkünften usw. • Erhöhter interner Kommunikationsbedarf • Erfordernis der Umgestaltung von Arbeitsabläufen • Hinterfragen des Führungsverständnisses • Falls nur eine Person als Referenz für ein spezielles Anliegen verlangt wird, könnte es in einzelnen Fällen schwierig werden zu bestimmen, da das Jobsharing per se aus zwei Personen besteht • Einfluss von Dritten wie Mitarbeitende, Vorgesetzte, Kunden oder Familienmitglieder (Kunden wollen nur ältere Ansprechperson, Mitarbeitende spielen Duo gegeneinander aus)

Quelle: in Anlehnung an Kuark, 2003, S. 9, 11, Ergänzungen von Ellwart et al., 2020; Endres & Weibler, 2019; Münderlein, 2021, Krone-Germann et al., 2020; Sachse, 2021

Herausforderungen für Topsharing-Paare: Zu den zentralen Herausforderungen der Topsharing-Paare gehört der erhöhte Abstimmungsbedarf, der gerade in der Anfangszeit des Topsharings viel Zeit in Anspruch nimmt. Krone-Germann et al. (2020) nennen auch den Aspekt des Erfolgsdrucks. Das Topsharing-Modell muss sich bewähren, und das oft mit besonderen Ansprüchen. Die Angst vor dem Scheitern des Modells und den daraus folgenden Konsequenzen hat negative Auswirkungen auf das Topsharing-Paar und die Organisation. Ellwart et al. (2020) empfehlen daher bei der Einführung der Co-Leitung eine zeitliche Befristung. Mündenlein (2021, S. 265) ist dagegen skeptisch und empfiehlt, vorsichtig mit einer zeitlichen Befristung umzugehen. Dies könne gerade bei Aufsichtsgremien und Mitarbeitenden eher eine schwierige Dynamik befeuern, welche die Entwicklung positiver Effekte verhindert. Kuark (2003, S. 11) hebt weiter die proportionalen Reduktionen bei Einkommen, Gratifikationen und Sozialleistungen als Nachteil des Topsharing-Modells hervor. Im Vergleich zu einer Vollzeitstelle bringt das Modell auch geringere Profilierungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen mit sich (Kuark, 2003). Die Untersuchung von Mündenlein (2021) zeigt auf, dass sich ein zu grosser Altersunterschied bei den Topsharing-Paaren nachteilig auswirkt und eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe erschwert. Auch eine asynchrone Entwicklung der beiden Führungskräfte betreffend Gesundheitszustand oder Leistungsfähigkeit könne zu schwer lösbaren Konflikten führen (Mündenlein, 2021).

Vorteile für die Arbeitgebenden: Mehrere Autoren (Ellwart et al., 2020, S. 10; Krone-Germann et al., 2020, S. 10; Kuark, 2003, S. 9; Mündenlein, 2021, S. 262; Sachse, 2021) sind sich darin einig, dass sich flexible Arbeitsmodelle wie Job- und Topsharing positiv auf die Attraktivität der jeweiligen Arbeitgebenden auswirken. Sie bieten Unternehmen die Chance, qualifizierten Nachwuchs zu finden und Talente zu binden. Eine einzelne Person kann meist nicht alle Anforderungen eines Stellenprofils abdecken. Ergänzt sich jedoch ein Topsharing-Duo optimal in seinen Kompetenzen, Erfahrungen und Ausbildungen, kann eine breitere Abdeckung des Jobprofils gewährleistet werden (Krone-Germann et al., 2020, S. 10; Kuark, 2003, S. 9).

Ein Topsharing-Paar vervielfältigt nicht nur die Expertise auf der Leitungsebene, sondern leistet bei Konflikten auch einen Beitrag zu einer breiteren und kritischeren Sichtweise. Dies führt gemäss Ellwart et al. (2020) zu einem besseren Umgang mit Komplexität und zur Entwicklung innovativer Lösungen. Die Arbeitgebenden profitieren auch von der verbesserten Erreichbarkeit und den Stellvertretungsmöglichkeiten bei Krankheit, Ferien oder ungeplanten Ausfällen. Job- und Topsharing minimieren zudem das Risiko, dass das Unternehmen beim Austritt eines Mitarbeitenden das ganze betriebliche Know-how und Netzwerk verliert (Krone-Germann et al., 2020). Dem Arbeitgebenden bleibt in der Regel eine Person erhalten, welche ihren Teil des Wissens weiterhin zur Verfügung stellen kann.

Herausforderungen für Arbeitgebende: Das Job- und Topsharing-Modell bringt auch Nachteile für den Arbeitgebenden mit sich. So ist gemäss Kuark (2003, S. 11) mit höheren Kosten bei der Personalrekrutierung, der Einarbeitung, bei Weiterbildungen, der Arbeitsplatzgestaltung und den Sozialleistungen zu rechnen. Zu den Herausforderungen gehören weiter die komplexen Führungsanforderungen an die Vorgesetzten sowie die erhöhten Anforderungen an die geführten Mitarbeitenden. Münderlein (2021, S. 264) sieht den Einfluss von Dritten wie bspw. Mitarbeitende oder Aufsichtsräte als eine der grössten Herausforderungen von Topsharing-Paaren. In ihrer Studie beschreiben die Interviewten Probleme: So wollten Kunden nur den älteren Steuerberater aufsuchen oder Mitarbeitende versuchten, das Führungsduo gegeneinander auszuspielen.

2.3.2. Förderliche Rahmenbedingungen für ein Topsharing

Damit das Job- und Topsharing zu einem Erfolgsmodell wird, werden in der Literatur förderliche Rahmenbedingungen thematisiert – auf den Topsharing-Partner und auf den Arbeitgebenden bezogen.

Förderliche Rahmenbedingungen in Bezug auf den Partner: Sowohl Krone-Germann et al. (2020) als auch Münderlein (2021) zeigen auf, dass die persönliche und fachliche Passung der Topsharing-Partner die zentrale Grundvoraussetzung für ein funktionierendes Jobsharing ist. Gemäss Münderlein (2021, S. 261) sind einerseits individuelle Faktoren wie intrinsische Motivation, Offenheit, Reflexionsfähigkeit, Selbsterkenntnis, Stress- und Affektkontrolle und andererseits Kommunikations- und Problemlösungskompetenzen wichtig. Krone-Germann et al. (2020, S. 12) fügt ergänzend hinzu, dass gemeinsame Werte sowie eine Vertrauens- und Austauschbasis elementar für ein erfolgreiches Topsharing-Paar sind. Ebenfalls muss ein gemeinsames Führungsbild entwickelt und die Rollen und Aufgaben einschliesslich der Verhandlung persönlicher Interessen geklärt werden (Münderlein, 2021, S. 263). Münderlein (2021, S. 261) hat mit Erstaunen festgestellt, dass Unternehmen der Passung von Topsharing-Paaren wenig Beachtung schenken und bei der Auswahl kaum Beratung in Anspruch genommen haben. Sie empfiehlt daher, Instrumente der Personaldiagnostik und das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung für die Auswahl von Topsharing-Paaren weiterzuentwickeln. Krone-Germann et al. (2020) machen jedoch darauf aufmerksam, dass sich viele Partnerschaften innerhalb eines Unternehmens bilden und sich teilweise bereits seit längerem kennen. Ansonsten gebe es auch online Portale zur Herstellung des Kontakts zwischen potenziellen Partnern¹¹.

¹¹ In der Schweiz existieren Online-Portale zur Herstellung des Kontaktes wie: wejobshare.ch und teilleitkarriere.ch/jobsharing

Förderliche Rahmenbedingungen in Bezug auf den Arbeitgebenden: Um das Scheitern eines Co-Leitungs-Modells zu verhindern, sind gemäss Ellwart et al. (2020) gewisse Rahmenbedingungen notwendig. Der Autor ist überzeugt, dass die Akzeptanz des Topsharing-Modells beim Arbeitgebenden eine relevante Voraussetzung für den erfolgreichen Einstieg und Verlauf ist. Daher lohnt es sich, Mitarbeitende und Vorgesetzte ausreichend über das Modell zu informieren und erfolgreiche Beispiele aufzuzeigen. Im Weiteren wird von den Autoren empfohlen, dass die Personalentwicklung einen Informationsprozess anstösst. Es sollte zudem ausreichend Zeit für die Kommunikation und den Austausch zwischen den Führungspersonen eingeplant werden (Ellwart et al., 2020). Eine externe Begleitung des Modells kann gemäss Ellwart et al. (2020, S. 9) helfen, Korrekturen im Führungshandeln oder im Umgang mit den übergeordneten Gremien oder Mitarbeitenden zu erkennen und einzuleiten. Auch potenzielle Meinungsverschiedenheiten des Duos können so bereinigt werden. Es ist wichtig, im Vorfeld zu klären, wie es für die Führungskräfte und die Mitarbeitenden nach der Einführung der Topsharing-Phase weitergeht. Ellwart et al. (2020) empfehlen, diesen Prozess zudem eng zu begleiten.

2.3.3. Empfehlungen zur Vorbereitung auf ein Topsharing

Die Literatur gibt Hinweise, wie sich interessierte Arbeitnehmende und Arbeitgebende auf ein Topsharing vorbereiten können. Dabei sind einige Überlegungen im Vorfeld zu machen. Gewisse Aspekte gilt es bei dem Bewerbungsprozess und beim Stellenantritt zu beachten.

Abklärungen im Vorfeld : Ellwart et al. (2020) empfehlen, im Vorfeld einer Co-Leitung deren Machbarkeit zu überprüfen und die Umsetzung gut vorzubereiten. Nicht jede Abteilung eignet sich für ein Co-Leitungs-Modell. Eingefahrene Strukturen erschweren ein Führungstandem. Eine Unternehmenskultur, die bereit ist für neue Führungsbilder, also auch Offenheit und Flexibilität der Mitarbeitenden beinhaltet, erleichtert Co-Leitungen. Ziele und Chancen des Modells sollen daher vorab klar kommuniziert werden. Gemäss Ellwart et al. (2020, S. 7) ist es wichtig, dass im Vorfeld abgeklärt wird, wie die Co-Leitung räumlich sichtbar gemacht wird. Die Autoren empfehlen, dass die Büroraumgestaltung «immer zugunsten der Co-Leitung entschieden werden sollte». Auch bezüglich Arbeitszeitmodell empfehlen Ellwart et al. (2020) Überlegungen anzustellen. Falls die Co-Leitungs-Paare neben der gemeinsamen Verantwortung noch einen zweiten Arbeitsbereich übernehmen, ist besondere Vorsicht geboten. Ellwart et al. (2020) sehen hier ein Risiko für Mehrbelastung und Rollenstress. Deshalb empfehlen sie, dass der zweite Arbeitsbereich Synergien zum Co-Leitungsbereich aufweisen muss. Nicht nur Ellwart et al. (2020, S. 7), sondern auch Krone-Germann et al. (2020) empfehlen den zeitlichen Rahmen des Modells transparent zu kommunizieren.

Dies erlaube allen Beteiligten gesichtswahrende Ausstiegsmöglichkeiten und erhöhe oft die Bereitschaft, sich auf ein solches Arbeitsmodell überhaupt einzulassen.

Zentrale Aspekte im Bewerbungsprozess: Krone-Germann et al. (2020, S. 13) empfehlen, das Bewerbungsossier und Vorstellungsgespräch besonders gut vorzubereiten. Dies ermöglicht einerseits, sich gegenseitig besser kennenzulernen, und andererseits, dem Arbeitgebenden das Vertrauen zu vermitteln, dass das Jobsharing-Paar in Eigenregie handeln kann. Gemäss Krone-Germann et al. (2020, S. 13) soll nur ein Dossier eingereicht werden. Es wird empfohlen zwei Lebensläufe, ein oder zwei Bewerbungsschreiben sowie einen Vorschlag bezüglich der Arbeitszeiteinteilung beizulegen. Das Duo soll aber auch offen bleiben für Vorschläge des Arbeitgebenden (Krone-Germann et al., 2020).

Empfehlungen für den Stellenantritt: Diverse Autoren (Ellwart et al., 2020; Endres & Weibler, 2019, S. 29; Himmen, 2019) machen darauf aufmerksam, dass eine gute Einführung und Begleitung des Topsharing-Paares in der Startphase entscheidend ist. Gemäss Munderlein (2021, S. 264) wurde dieser Punkt aber weder in der Forschung noch in der Coachingpraxis konzeptionell beschrieben. Munderlein (2021, S. 267) empfiehlt daher, in der Startphase die Ziele des Führungsmodells und die Unterschiede des Duos nochmals klar nach innen und aussen zu kommunizieren. Für Ellwart et al. (2020, S. 7) ist bei der Vorbereitung die aufgabenbezogene Organisation der Leitungsaufgaben hinsichtlich gemeinsamer und geteilter Aufgaben zentral. Eine Doppelbearbeitung sollte vermieden werden, hingegen das Potenzial einer gemeinsamen Verantwortung und Reflexion genutzt werden. Die Aufgabenteilung sollte für das Personal nachvollziehbar sein und Zuständigkeiten klar kommuniziert werden. Die Autoren empfehlen als Vorbereitung, die jeweiligen Aufgaben, die notwendigen Zeitanteile und Ressourcen zu identifizieren und schriftlich festzuhalten. Falls die Aufgabenteilung schriftlich vorliegt, können zwei aufeinander bezogene Stellenprofile erstellt werden. So existiert eine klare Definition der Kompetenzen, die einerseits nach aussen an übergeordnete Stellen und andererseits nach innen an die Vorgesetzten und Mitarbeitenden kommuniziert werden, kann.

Gemäss Munderlein (2021) sollten zudem regelmässige Besprechungszeiten festgelegt werden, in welchen die strategischen und fachlichen Absprachen gemacht werden, aber auch Zeit für die Reflexion der Zusammenarbeit Platz findet. Im ersten Jahr der Zusammenarbeit empfiehlt die Autorin ein monatliches gemeinsames Coaching, allenfalls ergänzend mit einem Einzelcoaching. Es lohnt sich zudem, die Klarheit der Aufgaben, die verschiedenen Rollen oder die Selbstwirksamkeit des Duos periodisch zu evaluieren.

2.4. Forschungsstand zu intergenerationaler Führung

Eine der wenigen Studien im europäischen Raum, die intergenerationale Aspekte im Jobsharing analysiert, liegt von Peeters (2016) vor. Die Befragung von 10 Personalverantwortlichen, 10 Fachkräften im Alter von 20-40 Jahren, 10 Fachkräften im Alter von 41 und mehr und 10 Jobsharing-Paaren, vier davon intergenerational, konnte folgendes aufzeigen: Intergenerationelles Jobsharing ist ein gutes Instrument für die Integration bzw. Etablierung junger Fachkräfte im Unternehmen und für ältere Fachkräfte, die im Arbeitskontext kürzer treten wollen. 97.5% der Befragten waren sich zudem einig, dass intergenerationales Jobsharing, das Verständnis und den Wissenstransfer zwischen den Generationen fördert. Die Studie vermochte zudem Vorteile des generationenübergreifenden Jobsharings für Unternehmen hervorzuheben.

Zum Thema intergenerationales Topsharing gibt es, wie in 1.3.1 bereits erwähnt, bis heute wohl kaum Untersuchungen. Der nachfolgend beschriebene Multigenerationen-Ansatz soll daher das Verständnis für das generationenübergreifende Führungsmodell schaffen. Da gerade dieser Ansatz mit der steigenden Lebenserwartung und der zunehmenden Alterung der Gesellschaft an Bedeutung gewinnt, denn unterschiedliche Generationen bringen unterschiedliche Stärken mit. Dieser Umstand verlangt von Führungspersonen, dass sie unterschiedliche Generationen wertschätzend führen und altersspezifische Fähigkeiten gezielt einsetzen. Je nach Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generation ergibt sich eine Art Identität, welche für das Denken, Wollen, Handeln und Fühlen dieser Person leitend ist. Zurzeit spricht man von fünf Generationen, welche im Arbeitsprozess sind:

- Silver Worker (1945-1955)
- Babyboomer (1956-1964)
- Generation X (1965-1980)
- Generation Y (1980-2000)
- Generation Z (ab 1995)

Alle oben aufgeführten Generationen haben in einem bestimmten Alter für sie typische Lebensumstände erlebt, welche ihre Identität prägen. Diese generationenspezifische Prägung verändert und differenziert sich jedoch immer wieder durch Faktoren wie Lebensumstände oder soziale Schichtzugehörigkeit. Generationenzugehörigkeiten sind also nur Tendenzen, die im Umgang mit dem Individuum konstant überprüft und angepasst werden müssen (Lippmann, Pfister & Jörg, 2019, S. 890–891).

Beim intergenerationalen Topsharing treffen im Führungsduo zwei Generationen in der Arbeitswelt zusammen. Dabei gilt es, die Unterschiede der Generationen, die Überlappungen zwischen den Generationen und die Veränderbarkeit im Zeitverlauf im gegenseitigen Austausch zu erfahren und zum Vorteil in der Zusammenarbeit zu nutzen.

3. Methodisches Vorgehen

Neben der Literaturanalyse zum Thema Job- und (intergenerationelles) Topsharing wurde eine empirische Untersuchung durchgeführt. Dieses Kapitel thematisiert die Datenerhebung (3.1), das Vorgehen bei den Interviews (3.2), den Aufbau der Interview-Leitfäden (3.2) und die Auswertung der Interviews (3.4).

3.1. Datenerhebung

Methodenwahl: Aufgrund der kleinen Stichprobe hat die Autorin für die vorliegende Untersuchung eine qualitative Erhebungsmethode gewählt. Anhand semistrukturierter Experteninterviews sollen die vier Forschungsfragen (vgl. Kapitel 1.3) beantwortet werden. Bei dieser Interview-Methode dient ein Leitfaden als grundsätzlicher Rahmen für die Interviews. Während des Gesprächs bedarf es einer situativen Improvisation, um die Fragen auf die jeweilige Situation anzupassen. Teilweise ist es notwendig, während des Gesprächs Folge- oder Detailfragen zu formulieren, um zusätzliche Informationen für die Beantwortung der Fragestellung zu gewinnen.

Auswahl der Interviewpersonen: Die Suche nach sieben Experten-Paaren für die Interviews erfolgte über das private und berufliche Netzwerk sowie über eine ausführliche Internetrecherche mit den Suchbegriffen *Topsharing-Paar* bzw. *Co-Leitung*. Anhand von Fotos oder Artikeln über die Leitungs-Teams wurden die vier Auswahlkriterien für «klassische» intergenerationelle Topsharing-Paare (vgl. Tabelle 3) überprüft. Waren die vier Kriterien erfüllt, wurden die Paare angeschrieben und um eine Interview-Teilnahme gebeten. Um eine möglichst vielfältige Perspektive auf das Thema des intergenerationellen Topsharings zu erhalten, wurden Paare aus unterschiedlichen Branchen mit unterschiedlichen Alters- und Geschlechter-Kombinationen befragt. Wie unter Kapitel 1.4 beschrieben, lag der Fokus auf intergenerationellen Topsharing-Paaren aus der öffentlichen Verwaltung und privaten Non-Profit-Organisationen zu denen Vereine, Verbände und Stiftungen gehören¹².

Um für die Beantwortung der Forschungsfragen eine ganzheitliche Sicht zu erhalten, wurden neben den intergenerationellen Topsharing-Paaren auch eine Personalvermittlungs-Agentur, die sich auf die Rekrutierung, Selektion und Vermittlung von (intergenerationellen) Topsharing-Paaren spezialisiert hat, interviewt. Zudem wurde die Perspektive einer HR-Fachperson, die (intergenerationelle) Topsharing-Paare rekrutiert und betreut, einbezogen. Letztlich fanden auch Gespräche mit Personen und Paaren statt, welche die Kriterien des «klassischen» intergenerationellen Topsharing-Paars nicht erfüllten, dennoch aber

¹² <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/nonprofit-organisation-npo>

wertvolle Aspekte einbringen konnten (vgl. Gruppe 2 in Tabelle 3). Die untenstehende Tabelle zeigt die vier Befragungsgruppen, deren Auswahlkriterien und ihre Relevanz für die Untersuchung.

Tabelle 3: Befragungsgruppen, Auswahlkriterien und Relevanz für Untersuchung

	Gruppe 1:	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4
	«klassische» intergenerationale Topsharing-Paare	Besondere Fälle von intergenerationalen Topsharing-Paaren	Personalvermittlungs-Agentur	HR-Fachperson
Auswahlkriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Zum Zeitpunkt der Befragung eine Anstellung in einem intergenerationalen Topsharing • Altersunterschied: ≥ 10 Jahre • Arbeitgebender: Öffentliche Verwaltung, private NPOs • Zusammensetzung: weiblich/weiblich oder männlich/weiblich 	<ul style="list-style-type: none"> • Ehemaliges intergenerationales Topsharing-Duo (nur eine Person befragt) • Ehemaliges intergenerationales Jobsharing-Duo (nur eine Person befragt) • Schulleitung im intergenerationalen Topsharing (nur 2 von 3 Personen befragt) 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrung in der Rekrutierung, Vermittlung & Selektion von (intergenerationalen) Topsharing-Paaren 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrung in der Rekrutierung und Betreuung von (intergenerationalen) Topsharing-Paaren
Vernachlässigte Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Anstellungsdauer im intergenerationalen Topsharing • Anzahl direkt geführte MA • Abteilungs- und Organisationsgrösse 	<ul style="list-style-type: none"> • Anwesenheit aller Topsharing-Partner • Laufende Anstellung in einem intergenerationalen Topsharing • Personalverantwortung 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl vermittelter intergenerationaler Topsharing-Duos • Alter, Geschlecht 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl rekrutierter intergenerationaler Topsharing-Duos • Alter, Geschlecht
Relevanz für Forschungsfragen	Diese Gruppe besteht aus intergenerationalen Topsharing-Paaren mit ≥ 10 Jahren Altersunterschied. Diese Gruppe hat die grösste Relevanz, da sie in ihrer Expertenrolle ihre Sichtweise auf Vor- & Nachteile, förderliche Rahmenbedingungen und Vorbereitung machen kann.	Diese Gruppe ist weniger relevant, zumal sie nicht alle Kriterien eines «klassischen» intergenerationalen Topsharings erfüllen. Gerade die Schulleitung ist ein spezifischer Fall des intergenerationalen Topsharings. Die anderen Gespräche haben ergänzende Einsichten gegeben.	Die Perspektive der Personalvermittlungs-Agentur ist dahingehend wichtig, dass sie wertvolle Einblicke in die Rekrutierung, Vermittlung und Selektion von intergenerationalen Topsharing-Paaren machen kann und die Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt kennt.	Die Perspektive der HR-Fachperson ist dahingehend wichtig, dass sie wertvolle Einblicke in die Rekrutierung und Betreuung von intergenerationalen Topsharing-Paaren bei Arbeitgebern geben kann.

Quelle: Eigene Darstellung

3.2. Aufbau der Interview-Leitfäden

Als Grundlage für die Gespräche mit den intergenerationalen Topsharing-Paaren diente ein von der Autorin entworfener Fragebogen und ein Interview-Leitfaden.

Der Aufbau des Fragebogens zum Arbeitsinhalt und der Arbeitsorganisation der intergenerationalen Topsharing-Paare wurde von den Gestaltungsdimensionen des Topsharing-Modells nach Kuark (2003, S. 22–27) beeinflusst (vgl. Kapitel 2.3). Das Erhebungsinstrument fragt nach dem Arbeitszeitmodell, der fachlichen und personellen Aufgabenverteilung, der Organisation der Kommunikation und den Entscheidungsfindungsprozessen (vgl. Anhang 9.2).

Für den Aufbau der Interview-Leitfäden wurde die untersuchte Literatur zu Job- und Topsharing beigezogen (vgl. Kapitel 1.1 und Kapitel 2). Damit die vier Forschungsfragen der Arbeit beantwortet werden können, müssen alle relevanten Themenblöcke im Interview-Leitfaden abgehandelt werden. Alle drei Interview-Leitfäden beinhalten – analog zu den Forschungsfragen – die folgenden fünf Themenblöcke:

1. Beweggründe für ein intergenerationelles Topsharing
2. Vorteile & Herausforderungen für intergenerationelle Topsharing-Paare
3. Vorteile & Herausforderungen für Arbeitgebende von intergenerationellen Topsharing-Paaren
4. Förderliche Rahmenbedingungen für intergenerationelle Topsharing-Paare
5. Empfehlungen zur Vorbereitung auf ein intergenerationelles Topsharing

Je nach Befragungsgruppe (vgl. Tabelle 3) kamen weitere Themenblöcke dazu. In den drei Tabellen im Anhang (vgl. Anhang 9.1) wird der Aufbau der Interview-Leitfäden mit ihren zentralen Fragestellungen für die intergenerationellen Topsharing-Paare, die Personalvermittlung-Agentur und die HR-Fachperson dargestellt.

3.3. Qualitative Interviews

Vorbereitung und Pretest Fragebogen und Interview-Leitfaden intergenerationelle Topsharing-Duos: Der Fragebogen und der Interview-Leitfaden für die intergenerationellen Topsharing-Paare wurden von der Autorin entworfen. Danach wurde die Qualität der beiden Erhebungsinstrumente von Yves Schätzle, Geschäftsführer der Stiftung KIEBITZ¹³ revidiert. Herr Schätzle arbeitete von 2015 bis 2017 selbst in einem intergenerationellen Topsharing. Herr Schätzle regte an, genauer nach den Vorteilen, Vorurteilen, Herausforderungen und den Lösungsansätzen der Topsharing-Duos zu fragen. Der Fragebogen wurde auf Anregung von Herrn Schätzle um eine Frage zur Umsetzung des intergenerationellen Topsharings im Alltag ergänzt. Beide Dokumente wurden zudem von Frau Krone-Germann, Gründungsmitglied des Vereins PTO, beurteilt. Frau Krone-Germann regte an, im Fragebogen genauer nach dem «reinen» oder «hybriden» Topsharing sowie nach den Kommunikationsstrategien der Topsharing-Paare gegenüber Kollegen auf gleicher Hierarchiestufe zu fragen. Im Interview-Leitfaden wurde auf Anregung von Frau Krone-Germann noch eine Frage ergänzt, um zu klären, wie die Topsharing-Paare das intergenerationelle Mentoring und den Wissensaustausch einschätzen. Der definitive Fragebogen befindet sich in Anhang 9.2 und der Interview-Leitfaden in Anhang 9.3.

¹³ Die Stiftung KIEBITZ begleitet seit über 25 Jahren Menschen, welche sich beruflich neu orientieren und verfügt über umfangreiches Expertenwissen aus den verschiedensten Branchen.

Vorbereitung und Pretest Interview-Leitfaden HR-Fachperson: Der Interview-Leitfaden für die HR-Fachperson wurde von der Autorin entworfen und durch Sonja Bühler, erfahrene HR-Fachperson beim Schweizerischen Tropeninstitut, revidiert. Frau Bühler regte an, den Fragebogen, um folgende Aspekte zu ergänzen: Was muss bei der Rekrutierung eines intergenerationellen Topsharing-Paares besonders beachtet werden (Vor-Selektion, Interview, Absage/Zusage), Entscheidungsgründe für/gegen ein potenzielles intergenerationelles Topsharing-Duo sowie Kriterien zur Bewertung der Leistung des intergenerationellen Topsharing-Paares nach den ersten 100 Tagen. Der definitive Interview-Leitfaden befindet sich im Anhang 9.5.

Vorbereitung und Pretest Interview-Leitfaden Personalvermittlungs-Agentur: Auch beim Interview-Leitfaden für die Personalvermittlungs-Agentur wurden zur Qualitätsverbesserung die Anmerkungen von Frau Bühler berücksichtigt. Der definitive Leitfaden befindet sich im Anhang 9.4.

Durchführung der Interviews: Nach dem Pretest hat die Autorin im Zeitraum vom 23. August bis 12. Oktober 2022 insgesamt zwölf semistrukturierte Experteninterviews durchgeführt. Es wurden sieben Paare der Gruppe 1, drei Personen der Gruppe 2, eine Personalvermittlungs-Agentur der Gruppe 3 und eine HR-Fachperson der Gruppe 4 befragt.

Die sieben intergenerationellen Topsharing-Paare sowie das Schulleitungs-Duo wurden aus Gründen der Effizienz gemeinsam befragt. Damit sich die Autorin optimal auf das Interview vorbereiten konnte, haben die intergenerationellen Topsharing-Paare im Vorfeld einen kurzen Fragebogen mit Angaben zu ihrem Arbeitsinhalt und ihrer Arbeitsorganisation ausgefüllt. Auch der Interview-Leitfaden wurde den Duos im Vorfeld des Gesprächs zugesandt. Nach der Begrüssung und dem Vermerk zur Vertraulichkeit der Angaben wurden Verständnisfragen in Bezug auf den Fragebogen gestellt. Danach wurde das Interview anhand des jeweiligen Leitfadens fortgesetzt.

Acht Gespräche wurden vor Ort, vier der Interviews online (Microsoft Teams oder Zoom) durchgeführt. Die Interviews dauerten zwischen 50 und 90 Minuten. Alle zwölf Gespräche wurden in Mundart geführt. Mit dem Einverständnis der Gesprächspartner wurde das Interview mit dem Smartphone aufgezeichnet.

3.4. Vorgehen bei der Auswertung

Zur Analyse und Auswertung der qualitativen Interviews der verschiedenen Befragungsgruppen wurde die qualitative Inhaltsanalyse von Mayring (2015) hinzugezogen. Diese Methode eignet sich besonders, um Kommunikationsmaterial systematisch und regelgeleitet auszuwerten.

Die aufgezeichneten Interviews wurden in einem ersten Schritt nach den einfachen Transkriptions-Regeln von Dresing und Pehl (2022) transkribiert. Das einfache Transkript eignet sich sehr gut für eine Auswertung nach Mayring. Die Gespräche wurden dabei zuerst von Mundart ins Hochdeutsche übersetzt und sprachlich leicht geglättet. Das bedeutet, der Text wird ohne Füllwörter wie „ähm“, „ehh“ und Versprecher verfasst.

Für die Datenanalyse wurde nach dem Ablaufmodell von Mayring (2015, S. 97–99) vorgegangen. Dieses Ablaufmodell besteht aus den folgenden sieben Schritten:

1. In den Transkripten wurden als erstes die Einheiten zur weiteren Analyse bestimmt, d.h. es wurden vor allem Textstellen, die zur Beantwortung der Forschungsfragen dienen ausgewählt.
2. In einem zweiten Schritt wurden die Strukturierungsdimensionen festgelegt. Diese entsprechen den Themenblöcken in den Interview-Leitfäden und sind von den Forschungsfragen und dem Forschungsstand zu Job- und Topsharing abgeleitet.
3. Als nächster Schritt wurde das Kategoriensystem zusammengestellt. Die folgenden Kategorien wurden auf alle Interview-Transkripte angewandt:
 - Beweggründe für ein intergenerationelles Topsharing
 - Vorteile & Herausforderungen für intergenerationelle Topsharing-Paare
 - Vorteile & Herausforderungen für Arbeitgebende von intergenerationellen Topsharing-Paaren
 - Förderliche Rahmenbedingungen für intergenerationelle Topsharing-Paare
 - Empfehlungen zur Vorbereitung auf ein intergenerationelles TopsharingJe nach Befragungsgruppe wurden weitere Haupt- oder Subkategorien gebildet.
4. In der Folge wurden Textstellen, die unter eine Kategorie fallen, genau definiert. Mayring (2015) empfiehlt zusätzlich sogenannte Ankerbeispiele, also konkrete Textstellen für jede Kategorie festzulegen und bei Abgrenzungsschwierigkeiten genaue Kodier-Regeln zu formulieren.
5. Im fünften Schritt wurde das Textmaterial durchgegangen und die entsprechenden Fundstellen mit den entsprechenden Kategorien bezeichnet. Die Autorin hat dafür verschiedene Farb-Codes verwendet.
6. Beim zweiten Durchlauf wurde das markierte Material wo notwendig überarbeitet und aus dem Text herausgeschrieben.
7. Im finalen Schritt hat die Autorin die Ergebnisse einerseits anhand von intergenerationellen Topsharing-Portraits (vgl. Anhang 9.6ff) verarbeitet und andererseits in Kapitel 4 zusammenfassend dargestellt. Der Abgleich mit der Theorie wird in Kapitel 5 präsentiert.

4. Präsentation der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die empirischen Ergebnisse der intergenerationellen Topsharing-Paare und der Spezialfall *Schulleitung* präsentiert. Die Ergebnisse aus den Gesprächen mit der Personalvermittlungs-Agentur und der HR-Fachperson runden das Kapitel ab.

4.1. Perspektive der intergenerationellen Topsharing-Paare

Nachfolgend werden die Ergebnisse aus den Gesprächen mit den intergenerationellen Topsharing-Paaren anhand der Themenblöcke des Interview-Leitfadens ausgewertet (vgl. Tabelle 9).

4.1.1. Profile der intergenerationellen Topsharing-Paare

In der Tabelle 4 werden die Profile der untersuchten intergenerationellen Topsharing-Paare wie das Geschlecht der Topsharing-Person 1 und 2 (TP1/TP2), das Arbeitspensum, die Funktion, das Alter, der Altersunterschied (AU), die Anstellungsdauer im Topsharing und der Arbeits-Sektor/Branche dargestellt.

Insgesamt hat die Autorin sieben intergenerationelle Topsharing-Paare befragt. Die Porträts der einzelnen Paare befinden sich im Anhang 9.6ff.

Vier intergenerationelle Topsharing-Paare arbeiten in privaten Non-Profit-Organisationen (Vereine, Verbände, Stiftungen). Alle Paare üben das Topsharing auf Stufe Geschäftsleitung (GL) aus. Die untersuchten Organisationen haben zwischen 12 und 300 Mitarbeitende. Drei der Duos sind in der öffentlichen Verwaltung (Bund, Kanton) tätig. Die Duos beim Kanton haben eine Abteilungsleitung (AL) inne und das Duo bei der Bundesverwaltung arbeitet auf Sektionsstufe (SL). Die Einheiten bei der Verwaltung beschäftigen zwischen 6 und 13 Mitarbeitende.

Die Arbeitserfahrung im intergenerationellen Topsharing der sieben befragten Paare beträgt zwischen drei Monaten und knapp vier Jahren.

Der Altersunterschied der Duos liegt zwischen 10 bis maximal 30 Jahren.

Eines der Topsharing-Paare ist ein reines Frauen-Duo und die anderen sechs bestehen aus der Kombination Frau/Mann. In zwei der sechs gemischtgeschlechtlichen Duos ist der Mann die jüngere Person. In den vier anderen Duos ist die Frau die jüngere Person.

Die Aufteilung der Pensen bei den befragten Paaren ist unterschiedlich: Bei zwei Duos hat der Mann das grössere Pensum, konkret 20% respektive 40%. In einem Fall wird dieses höhere Pensum jedoch mit einer zusätzlichen Teamleitungs-Funktion (TL) erreicht. In nur einem Duo hat der Mann ein tieferes Pensum (15%). Bei drei intergenerationellen Topsharing-Paaren haben beide Personen das gleiche Pensum, in der Spanne von 70% bis 100%.

Die nachfolgende Tabelle zeigt eine Übersicht der wichtigsten Eckdaten.

Tabelle 4: Profile der befragten intergenerationellen Topsharing-Paare

Paar	Intergenerationelles Topsharing-Paar	Arbeitspensum TP1 / TP2	Funktion	Alter TP1 / TP2 Altersunterschied (AU)	Im intergenerationellen Topsharing seit / Dauer	Sektor / Branche
1	TP1 (m) / TP2 (w)	80% / 80%	GL	30 / 60 - 30 Jahre AU	Juli 2022 / 06 Monate	Private NPO (Langzeitpflege)
2	TP1 (w) / TP2 (m)	90% / 75%	GL	40 / 52 - 12 Jahre AU	Januar 2019 / 47 Monate	Private NPO (Naturschutz)
3	TP1 (m) / TP2 (w)	100% / 100%	AL	34 / 56 - 22 Jahre AU	Mai 2022 / 07 Monate	Öffentliche Verwaltung (Kanton)
4	TP1 (w) / TP2 (m)	70% / 70%	GL	39 / 63 - 24 Jahre AU	Sept 2022 / 03 Monate	Private NPO (Gesundheit)
5	TP1 (w) / TP2 (w)	80% / 80%	GL	35 / 59 - 24 Jahre AU	April 2021 / 20 Monate	Private NPO (Frauenrechte)
6	TP1 (w) / TP2 (m)	60% / 40% (+60%TL)	AL	37 / 46 - 10 Jahre AU	April 2021 / 08 Monate	Öffentliche Verwaltung (Kanton)
7	TP1 (w) / TP2 (m)	60% / 80%	SL	36 / 53 - 18 Jahre AU	Juni 2021 / 18 Monate	Öffentliche Verwaltung (Bund)

Quelle: Eigene Darstellung

4.1.2. Beweggründe, Auswahlverfahren und Vorbereitung

Nachfolgend werden die Beweggründe für das intergenerationelle Topsharing, das Auswahlverfahren der Topsharing-Partner und die Vorbereitung auf das Co-Leitungs-Modell der untersuchten Paare vorgestellt.

Beweggründe für das intergenerationelle Topsharing: In zwei der sieben Fälle bestand bereits ein Topsharing. Eine der Personen hat in diesen beiden Fällen die Organisation verlassen und es bestand der Wunsch, erneut eine Co-Leitung zu etablieren, insbesondere weil die komplexen Arbeitsgebiete und die hohe Arbeitslast ein solches Modell auch weiterhin rechtfertigten.

In drei Fällen wechselte die langjährige Geschäftsleitung respektive die stellvertretende Abteilungsleitung die Organisation und es bot sich die Gelegenheit, erstmals ein Topsharing-Modell zu etablieren. In diesen drei Fällen war eine Kombination von Gründen wie hohe Arbeitslast, komplexe Arbeitsbereiche in der Organisation und der Wunsch einer Pensum-Reduktion ausschlaggebend für den Entscheid, ein Topsharing-Modell einzuführen.

In einem Fall war einzig die hohe Arbeitslast ausschlaggebend, um die bestehende Geschäftsleitungsfunktion in ein Topsharing-Modell umzuwandeln. Im siebten Fall war der Wunsch nach einer Pensums-Reduktion der Auslöser, um ein Topsharing zu etablieren.

Auswahl des intergenerationellen Topsharing-Partners: Alle sieben befragten Paare gaben an, dass die Auswahl eines intergenerationellen Topsharing-Partners – also eines Topsharing-Partners mit mindestens zehn Jahren Altersunterschied – nicht bewusst gefällt worden ist. Die Interviewten kannten die Bezeichnung *intergenerationelles Topsharing* zuvor nicht und wurden sich dieser besonderen Konstellation erst durch die Anfrage der Autorin zur Teilnahme am Interview bewusst. Wobei sich die Paare 1, 3, 4 und 5 (vgl. Tabelle 4), bei denen eine Person im Alter von 56-63 Jahren war, eine Kombination mit einer noch älteren Person nicht hätten vorstellen können. Hier hatte der Gedanke an das Alter indirekt doch einen Einfluss auf die Auswahl des Partners.

Bei fünf der sieben intergenerationellen Topsharing-Paare wurde organisationsintern nach einem Partner für das Führungs-Duo gesucht. In allen dieser fünf Fälle haben die Partner bereits seit mindestens zwei Jahren als Arbeitskollegen in der gleichen Organisation gearbeitet und kannten sich bereits gut. Bei zwei Topsharing-Paaren hatte einer der Partner bereits die Stellvertretungsfunktion inne. Bei lediglich zwei der sieben intergenerationellen Topsharing-Paaren kam es zu einer externen Ausschreibung.

Vorbereitung auf das intergenerationelle Topsharing: In drei der sieben untersuchten Fälle konnte sich das Topsharing-Paar auf die Vorarbeit und Erfahrung des Vorgänger-Duos stützen. Ein Paar liess sich auf Wunsch des vorgesetzten Gremiums extern coachen. Abgesehen von einer klaren Aufgaben- und Personalzuteilung wurden bei diesen drei Fällen keine spezifischen Massnahmen zur Vorbereitung auf das Topsharing vorgenommen. In vier Fällen wurde die Co-Leitung neu etabliert. Ein Paar hat sich aufgrund der kurzen Übergangszeit kaum auf die neue Rolle vorbereiten können. Bei einem weiteren Duo war die Übergangszeit ins Topsharing ebenfalls sehr kurz, dennoch versuchte sich das Zweier-team mit Gesprächen auf das neue Modell vorzubereiten. Nur zwei der sieben Duos konnten sich ohne Zeitdruck ausführlich auf die Co-Leitung vorbereiten. In diesem Rahmen wurden SWOT- und Stakeholder-Analysen durchgeführt, Stellenbeschriebe angepasst und ein Co-Leitungs-Konzept entwickelt. Eines der Paare liess sich in diesem aufwändigen Prozess durch einen Coach begleiten.

4.1.3. Vorteile und Herausforderungen

Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass die intergenerationellen Topsharing-Paare für sich und den Arbeitgebenden deutlich mehr Vor- als Nachteile sehen. Diesen Sachverhalt belegt die nachfolgende Tabelle 5, in der alle Aspekte aus den Interviews im Überblick aufgelistet sind. In der Folge werden die meistgenannten Vorteile und Herausforderungen für intergenerationelle Topsharing-Paare und Arbeitgebende genauer erläutert.

Tabelle 5: Vorteile und Herausforderungen für Arbeitgebende und intergenerationale Topsharing-Paare

	Vorteile (Anzahl Nennungen)	Herausforderungen (Anzahl Nennungen)
Vorteile und Herausforderungen für intergenerationale Topsharing-Paare	<ul style="list-style-type: none"> • Die jüngeren Topsharing-Personen wertschätzen die grosse Berufs- und Betriebs-Erfahrung der älteren Person (04) • Die älteren Topsharing-Personen wertschätzen die neuen Perspektiven und Ansätze der jüngeren Personen (04) • Möglichkeit für die Kombination Berufs- und Familien- bzw. Privatleben durch Teilzeitpensum (03) • Austausch mit Kollegen auf Augenhöhe respektive ohne Hierarchie- und «Freundlichkeitsfilter» (03) • Möglichkeit einer qualifizierten Teilzeitarbeit auf Führungsebene (02) • Perspektive von externen und branchenfremden Personen wird geschätzt (02) • Beruflicher Karriereschritt/Aufstieg (02) u.a. auch dank älterem, erfahrenerem Topsharing-Partner (01) • Topsharing-Modell als neue berufliche Erfahrungsmöglichkeit (01) • Zusammenarbeit während COVID-19 war sehr wertvoll – sich gegenseitig in sehr stressigen Zeiten erlebt (01) 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusatzbelastung bei einer Doppelfunktion (02) • Auch wenn die Einheit des Topsharing-Duos wichtig ist, muss jeder authentisch bleiben (02) • Für Alleinverdiener oder jüngere Personen sind Teilzeit-Pensen von nur 60-70% finanziell nicht immer umsetzbar (01) • Erfolgsdruck: Modell darf nicht scheitern (01) • Einarbeitung in viele neue Arbeitsbereiche, teilweise in der Freizeit (01) • Eigener Stil kann nicht zu 100% durchgesetzt werden (01)
Vorteile und Herausforderungen für Arbeitgebende	<ul style="list-style-type: none"> • Beide Partner sind konstant über die Geschäfte informiert, können sich gegenseitig Stellvertreten und bei einem unerwarteten Ausfall ist ein vollständiger Ersatz vorhanden (05) • Kosteneinsparung, da Doppelfunktion (GL/AL) oder Pensums-Reduktion (03) • Das Duo kann einen breiteren Kompetenzbereich abdecken (03) • Zwei (intergenerationale) Perspektiven sind gerade in schwierigen Situationen hilfreich (02) • Topsharing bedingt Vor- und Nachbesprechung und Reflexion (02) • Findungsprozess bringt nachhaltigere Lösungen hervor (02) • 100% Erreichbarkeit der Führungsposition (02) • Dank der Möglichkeit zum Teilzeitpensum bleibt die Arbeitskraft dem Arbeitnehmenden erhalten (01) • Erhöhte Belastbarkeit des Duos (01) • Lösungsfindung kann schneller geschehen, da weniger Unsicherheit (01) • Präsenz gegen aussen auf zwei Personen aufteilbar (01) • Austausch mit Topsharing-Partner kann Gang zum Vorgesetzten ersetzen (01) • Duo kann eine breitere Bandbreite an Bedürfnissen in einem Team abdecken wie Alter, Geschlecht, beruflicher Hintergrund und berufliche Erfahrung (01) • Doppelfunktion bringt Nähe zur Praxis (01) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ständige Erreichbarkeit bedingt gute Absprache und Organisation und kann gerade bei Teilzeitpensum herausfordernd sein (03) • Verlangsamung von Tätigkeiten, da Absprache nötig. Es empfiehlt sich, Entscheide zeitweilig auch allein zu treffen (03) • Duo kann potenziell von Mitarbeitenden, Vorgesetzten oder Externen gespalten werden (03) • Starke Meinungsverschiedenheiten, unterschiedliche Vorstellungen wie Co-Leitung umgesetzt werden soll (02) • Etablierung in der GL/AL Rolle, da interner Aufstieg (02) • Wie wird Co-Leitung bei Pensionierung einer Person weitergeführt? (01) • Zusatzkosten durch zwei Führungspersonen in einer Funktion (01) • Bedenken der Vorgesetzten/des Vorsitzenden-Gremiums bezüglich Ansprechperson (01) • Welche Themen werden in welcher Tiefe an die jüngere Person weitergegeben, damit diese Leitungsfunktionen optimal ausführen kann? (01)

Quelle: eigene Quelle

Persönliche Vorteile für intergenerationale Topsharing-Paare: Als besonders wertvoll erachten die jüngeren Topsharing-Personen die grosse Berufs- und Betriebserfahrung ihrer älteren Kollegen. Die älteren Topsharing-Personen hingegen wertschätzen die Perspektive und neuen Ansätze der jüngeren Kollegen. Die Zitate eines Duos belegen dies eindrücklich:

TP1: « (...) für mich ist dies eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe und ich habe in keinem Moment das Gefühl ich würde etwas mehr kennen oder ich könne etwas besser tun. (...) es gibt ganz viele Momente, da habe ich grossen Respekt und finde es toll, was du alles mitbringst – mit deiner Bildung, mit deiner Art strukturiert zu arbeiten, deinem sehr leichten Umgang mit den Medien, mit Schreiben auch mit der Geschwindigkeit der Arbeitserledigung, (...)». TP2: «ich habe das Gefühl wir ergänzen uns wirklich sehr gut in den Kompetenzen und in den Dingen, die wir gerne und gut machen, aber es ist losgelöst vom Alter. Was ich aber schon sehr schätze und das gibt mir auch eine Ruhe, ist deine Lebens- und Berufserfahrung und gerade in schwierigen Situationen (...) finde ich, dass dies natürlich hilft» (Interview mit G09-TP1 & TP2, 29.09.2022).

Drei befragte Paare sehen einen Vorteil darin, dass sie Berufs- und Familien- bzw. Privatleben durch das Teilzeitpensum kombinieren können. Insbesondere zwei Frauen erachten die Möglichkeit, einer Führungsfunktion im Teilzeitpensum nachgehen zu können, als grossen Gewinn. Drei Befragte wertschätzen den Austausch mit dem Topsharing-Partner (ungeachtet dessen Alters) auf Augenhöhe und ohne Hierarchie- und «Freundlichkeitsfilter». Zwei Personen ermöglichte das Co-Leitungs-Modell einen beruflichen Aufstieg und für eine Person war dies nur dank dem älteren und erfahreneren Topsharing-Partner möglich, wie sie selbst sagt:

«In meinem Alter, mit 31, übernimmt man eigentlich nicht ein Pflegeheim als Geschäftsführer. Ich kenne jedenfalls niemanden. Allein hätte ich es mir auch ganz klar nicht zugetraut, einfach weil ich noch nicht so weit bin. Ich habe noch nicht so viele Erfahrungen und auch nicht die Ausbildung dazu, um dies alleine zu machen» (Interview mit G01-TP1 & TP2, 23.08.2022).

Persönliche Herausforderungen für intergenerationale Topsharing-Paare: Als Nachteil erachten zwei Topsharing-Paare die Zusatzbelastung ihrer Doppelfunktionen. Zwei Befragte sind weiter der Meinung, dass die Einheit als Topsharing-Duo wichtig ist. Jedoch haben sie auch den Anspruch, dass jede einzelne Person authentisch bleibt. Diese Anforderung der Authentizität ist nicht immer leicht in die Tat umzusetzen. Ein Duo spürt auch den Druck, dass sich das Modell bewähren muss:

«Ein Scheitern kann gar nicht in Frage kommen, also wenn wir als Co-Leitung scheitern, dann werden Vorurteile gegenüber dem Modell zunehmen (...), dann haben

wir ein Problem und sind im Schaufenster» (Interview mit G11-TP1 & TP2, 06.10.2022).

Eine Person erachtet es als Nachteil, dass man seinen eigenen (Führungs-)Stil nicht zu 100% durchsetzen kann. Eine weitere Herausforderung ist das proportional reduzierte Einkommen bei einem Pensum von 60-70%, welches gerade für Alleinverdiener oder jüngere Personen finanziell nicht immer umsetzbar ist oder wie die Befragte treffend sagt:

«Ein Jobsharing muss man sich auch leisten können» (Interview mit G12-TP1 & TP2, 12.10.2022).

Vorteile für Arbeitgebende intergenerationaler Topsharing-Paare: Fünf intergenerationale Topsharing-Paare sehen in der Tatsache, dass zwei Personen konstant über die laufenden Geschäfte informiert sind und sich gegenseitig vertreten können, einen klaren Vorteil für den Arbeitgebenden. Bei einem unerwarteten Ausfall ist somit die Kontinuität in der Führungsfunktion gewährleistet. Drei Organisationen konnten aufgrund der Doppelfunktionen oder Pensums-Reduktionen sogar betriebliche Kosten reduzieren. Für den Arbeitgebenden ist auch der breitere Kompetenzbereich, welchen die Duos zusammen abdecken, ein Vorteil. Zwei Paare sehen den Vorteil, dass insbesondere in schwierigen Situationen zwei generationenspezifische Perspektiven zur Lösungsfindung hinzugezogen werden können. Ein besonderer Vorteil ist auch, dass ein Führungs-Duo durch unterschiedliches Alter, Geschlecht, beruflichen Hintergrund und Erfahrung eine grössere Bandbreite an Bedürfnissen bei den Mitarbeitenden abdecken kann.

Herausforderungen für Arbeitgebende intergenerationaler Topsharing-Paare: Die ständige Erreichbarkeit bei einer Co-Leitung kann ein Vorteil sein, drei Paare sehen es jedoch auch als Herausforderung. Die ständige Erreichbarkeit bedingt eine gute Organisation und Absprache und kann gerade bei Teilzeit-Pensen eine unrealistische Anforderung des Arbeitgebenden sein. Drei befragte Duos denken, dass es aufgrund der notwendigen Absprachen zwischen den zwei Führungskräften auch immer wieder zu Verzögerungen bei Tätigkeiten oder Entscheidungen kommen kann. Drei Paare nennen zudem das Risiko, dass Mitarbeitende, Vorgesetzte oder externe Akteure das Führungs-Duo spalten können. Arbeitgebende müssen sich im Weiteren potenziell der Herausforderung stellen, wie sie das Co-Leitungs-Modell weiterführen, wenn eine Person aufgrund Pensionierung aus der Organisation ausscheidet. Zudem muss sich ein Betrieb vertieft Gedanken machen, wie er den Wissenstransfer gestalten will, damit eine junge Führungskraft ihre Position erfolgreich wahrnehmen kann.

4.1.4. Förderliche Rahmenbedingungen

Die sieben intergenerationellen Topsharing-Duos nannten insgesamt sehr unterschiedliche Rahmenbedingungen in Bezug auf ihre eigene Situation, den Partner und den Arbeitgebenden. Diesen Sachverhalt belegt die nachfolgende Tabelle 6.

Tabelle 6: Förderliche Rahmenbedingungen

Förderliche Rahmenbedingungen in Bezug auf die eigene Situation und den Partner (Anzahl Nennungen)	Förderliche Rahmenbedingungen in Bezug auf Arbeitgebenden (Anzahl Nennungen)
<ul style="list-style-type: none"> • Kein Zwang, die GL-Funktion allein zu übernehmen, wenn Co-Leitung ausscheidet oder sich pensionieren lässt (01) • Möglichkeit zu Teilzeitpensum (01) • Starke Verbundenheit und Verantwortung gegenüber dem Arbeitgebenden (01) • Topsharing nur mit einer bekannten Person durchführen (01) 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung des Co-Leitungs-Modells durch Team und Rückhalt von Vorgesetztem (02) • Individuelle Lösung bei Lohnfrage, da grosser Altersunterschied (01) • Lohntechnische Umsetzung Modells trotz starrer Lohnstrukturen (01) • Vorgesetzte kümmern sich bei Konflikten auch um die Topsharing-Paare (01) • Vorgesetzte sind offen für Neues wie eine Co-Leitung, agiles Arbeiten und flache Hierarchien (01) • Stelle erfordert 100% Pensum von beiden (01) • Mind. 80% Pensum aufgrund proportional reduzierter Sozialleistungen (01) • Arbeitgebender muss Offenheit, Vertrauen und Mut haben, um das Co-Leitungs-Modell testweise einzuführen (01) • Arbeitgebender muss Freiheit in der Ausgestaltung der Funktion gewähren (01)

Quelle: eigene Darstellung

Förderliche Rahmenbedingungen in Bezug auf die eigene Situation und den Partner:

Für eine Person war es zentral, dass kein Zwang entsteht, die GL-Funktion allein zu übernehmen, falls der Partner aussteigt. Eine Person wäre ohne Möglichkeit zum Teilzeitpensum ausgestiegen, eine Person wäre mit einer fremden Person kein Topsharing eingegangen und für ein Duo war die starke Verbundenheit und Verantwortung gegenüber dem Arbeitgebenden zentral.

Förderliche Rahmenbedingungen in Bezug auf den Arbeitgebenden:

Zwei Duos nannten die zentrale Bedingung, dass sowohl das Team als auch die Vorgesetzten das Co-Leitungs-Modell unterstützen müssen. Die Vorgesetzten sollten dem Paar jedoch auch die Freiheit in der Ausgestaltung ihrer Rollen geben. Für eines der Paare war es relevant, dass der Arbeitgebende aufgrund des grossen Altersunterschiedes eine individuelle Lösung bei der Lohnfrage akzeptierte. Auch bei der öffentlichen Verwaltung war die lohntechnische Umsetzung des Modells trotz starrer Lohnstrukturen eine zentrale Voraussetzung zur Einführung des Modells. Die Befragten forderten zudem von den Vorgesetzten, dass sie offen sind für neue Arbeitsformen und bei Spannungen im Führungs-Duo auch eingreifen. Für ein Team war es relevant, dass beide ein 100%-Pensum erhalten, um den hohen

Anforderungen der Stelle gerecht zu werden. Eine Person hätte ein Pensum unter 80% aufgrund der proportional reduzierten Sozialleistungen nicht akzeptiert.

4.1.5. Erfolgsfaktoren

Für die Experten ist die Frage nach den Erfolgsfaktoren ihres Modells sehr eng mit den förderlichen Rahmenbedingungen, welche sie an die Topsharing-Partner und den Arbeitgebenden stellen, verknüpft. Daher kam es teilweise zu überschneidenden Antworten. In Tabelle 7 werden daher nur noch die bisher ungenannte Erfolgsfaktoren dargestellt.

Tabelle 7: Erfolgsfaktoren der intergenerationellen Topsharing-Paare

Erfolgsfaktoren des intergenerationellen Topsharing-Modells (Anzahl Nennungen)
<ul style="list-style-type: none"> • Eine proaktive Kommunikation gegen innen und aussen, regelmässiger Austausch und klare Abstimmung, den Partner bei Vorkommnissen gut informieren (06) • Vertrauen, Toleranz und Respekt für die Meinung des Partners sowie Kompromissbereitschaft (05) • Eine gute Arbeitsorganisation, eine klare und sinnvolle Aufteilung der Gebiete und Aufgaben kann Verzögerungen verhindern (04) • Nach innen (Team, Vorgesetzte) und aussen als Einheit auftreten und Entscheidungen des Partners mittragen, einander nicht ausspielen, sondern sich gegenseitig den Rücken stärken (04) • Offenheit des Duos gegenüber Neuem und nicht stur seine Sichtweise durchzusetzen, Bereitschaft, den Kompetenzbereich des Partners loszulassen (04) • Eine gemeinsame Grundlage in Form von Werten, Haltungen und Ansichten sowie eine gleichwertige Arbeitseinstellung (03) • Konkurrenzdenken und Missgunst haben keinen Platz, Ideen des Partners können nicht als die eigenen präsentiert werden, dem Partner Erfolg gönnen (03) • Gemeinsame Arbeitspräsenz oder ein gemeinsames Büro können den unkomplizierten Austausch und Wissenstransfer fördern (02) • Team, welches hinter dem Duo steht und Rückhalt durch Vorgesetzte (02) • Sich Zeit für Reflexion nehmen (02) • Gleiche Ziele und ähnliche Vorstellung, wie diese Ziele erreicht werden sollen (02) • Dass man sich mit dem Partner gut versteht, gut zusammenarbeitet und sich beruflich ergänzt (02) • Einigkeit in Führungsgrundsätzen, Homeoffice und agilem Arbeiten (01) • Externer Co-Leitungs-Partner schnell intern und extern akzeptiert (01) • Gegenseitiges Verantwortungsbewusstsein (01) • Resilienz des Duos (01) • Verlässlichkeit (01) • Pragmatismus (01)

Quelle: eigene Darstellung

Einer der zentralen Erfolgsfaktoren, welcher von sechs der sieben Topsharing-Duos genannt wird, ist der Aspekt der Kommunikation. Zentral ist die proaktive Kommunikation, welche sowohl nach innen als auch nach aussen erfolgen muss. Genauso zentral sind in der Co-Leitung der regelmässige Austausch und die Abstimmung mit dem Partner. Fünf der Paare sind sich einig, dass es Vertrauen, Toleranz und Respekt für die Meinung des andern und eine gewisse Kompromissbereitschaft braucht. Das Zitat einer Befragten verdeutlicht diesen Umstand:

«Letztlich ist es entscheidend, dass wir uns mit Respekt und Toleranz begegnen, wobei man sieht, wir haben beide eine Meinung, aber die ist nicht in Stein gemeisselt und man findet sich irgendwo in der Mitte. Wenn man gut auskommt, heisst es nicht, dass wir nicht unterschiedlicher Meinung sein dürfen, sondern wie geht man damit

um, wenn man unterschiedliche Meinung hat» (Interview mit G10-TP1 & TP2, 04.10.2022).

Vier Paare sind sich einig, dass eine sinnvolle Aufteilung der Arbeitsgebiete und Aufgaben ständige Absprachen und daraus resultierende Verzögerungen reduzieren kann. Vier Duos sind der Ansicht, dass es relevant ist, gegenüber dem Team, dem Vorgesetzten, und auch nach aussen als Einheit aufzutreten. Zudem müssen die Entscheidungen des Partners mitgetragen werden und es ist wichtig, dass man sich gegenseitig den Rücken stärkt. Drei Paare glauben, dass es für eine erfolgreiche Zusammenarbeit eine gemeinsame Grundlage von Werten und Ansichten und eine gleichwertige Arbeitseinstellung braucht. Konkurrenzdenken und Missgunst sind bei einem Topsharing-Paar fehl am Platz. Gemäss zwei Paaren können gemeinsame Arbeitspräsenz oder ein gemeinsames Büro den unkomplizierten Austausch und den Wissenstransfer fördern.

4.1.6. Verbesserungspotenzial

Auf die Frage nach dem Verbesserungspotenzial im Prozess des intergenerationellen Topsharings kamen nur wenige Rückmeldungen.

Die befragten Paare sind grösstenteils zufrieden mit der bisherigen Umsetzung ihres intergenerationellen Topsharings. Zwei Paare würden die Einführung und den Wissenstransfer in Zukunft strukturierter angehen. Dies würde ihnen erlauben, die Kontrolle und Verantwortung bei Stellenantritt schneller an den Partner abzugeben. Ein Paar hätte sich eine längere Übergangszeit oder gar einen zeitlichen Unterbruch zwischen der vorherigen Funktion und dem Antritt zum Topsharing gewünscht.

Bei Topsharing-Paaren mit Doppelfunktionen würde es Sinn machen, die einzelnen Rollen zu Beginn noch besser zu klären und Aufgaben vermehrt in der Hierarchie nach unten zu delegieren. Einem regelmässigen Coaching des Führungs-Duos wird ebenfalls viel Potenzial zugesprochen.

4.1.7. Wissenstransfer

Aufgrund des beachtlichen Altersunterschiedes besteht die Annahme, dass es zwischen den Topsharing-Partnern zu einem strukturierten Wissensaustausch oder Mentoring kommt. Die Frage danach wurde jedoch in den Interviews von sechs der sieben befragten Paare verneint. Nur in einem Fall wird von einem kontinuierlichen Bildungsauftrag gesprochen, welchen die ältere Führungskraft gegenüber der jüngeren wahrnehmen muss. Aber auch in diesem Beispiel wird, ebenso wie bei den andern sechs Paaren, von der älteren Führungskraft klar betont, dass der Wissenstransfer gegenseitig und ausgeglichen sei. Als Gründe für den fehlenden strukturierten Wissensaustausch werden folgende Punkte

genannt: aufgrund der unterschiedlichen Kompetenzen und Verantwortungsbereiche wird keine identische Aufgabenübernahme angestrebt. Hilfreiches informelles und formelles Wissen wird im Jahresverlauf on-the-job gegenseitig weitergegeben und beide Personen bringen bereits vertieftes fachliches Vorwissen mit. Zudem existiert aufgrund schnelllebigere Branchen wenig Wissen, welches über mehrere Jahre weitergegeben werden muss.

4.1.8. Empfehlungen zur Vorbereitung

Die befragten Paare machen im Hinblick auf ein intergenerationelles Topsharing, Empfehlungen in Bezug auf die Topsharing-Partner und den Arbeitgebenden.

Empfehlungen in Bezug auf den intergenerationellen Topsharing-Partner: Die Paare sind sich einig, dass bei der Auswahl des Partners Vorsicht geboten ist. Es gilt abzuklären, ob sich die Kompetenzen der beiden Personen gut ergänzen und auch ob die Partner auf der persönlichen Ebene harmonieren. Falls die Co-Leitung extern rekrutiert wird, ist es elementar, dass im Bewerbungsverfahren überprüft wird, ob die Person die Stelle wirklich haben will. Die Befragten halten zudem fest, dass es bei dem Co-Leitungs-Modell zentral ist, dass beide Personen bereit sind, Kompromisse einzugehen, dem Partner Vertrauen zu schenken und gewisse Arbeitsbereiche abzugeben. Insbesondere bei einem intergenerationellen Topsharing müssen beide Personen die Bereitschaft mitbringen, mit einer älteren respektive jüngeren Person zusammenzuarbeiten und dementsprechend Akzeptanz und Respekt für die andere Generation aufbringen.

«Es erfordert auch ganz klar den Willen von den Erfahrungen und Kompetenzen der älteren respektive der jüngeren Person zu profitieren» (Interview mit G08-IP1 & IP2, 29.09.2022).

Empfehlungen in Bezug auf den Arbeitgebenden: Zwei der befragten Paare empfehlen, die Akzeptanz, Unterstützung und das Vertrauen des Arbeitgebenden und des Vorgesetzten in das Co-Leitungs-Modell zu überprüfen. Zudem gilt es, die allgemeinen Rahmenbedingungen wie Lohn, Pensum und Vertragsbedingungen für ein intergenerationelles Topsharing abzuklären. Ein intergenerationelles Topsharing-Paar empfiehlt die Durchführung einer ausführlichen SWOT- und Stakeholder-Analyse als Teil der Vorbereitung. Es sei zudem hilfreich, wenn potenzielle Kritiker frühzeitig identifiziert und eingebunden werden. Wenn der Arbeitgebende bewusst ein Co-Leitungs-Paar aussucht, welches zwei Generationen abdeckt, kann eine grössere Zielgruppe angesprochen werden.

4.2. Spezialfall Schulleitung

Die Schulleitung ist ein Spezialfall unter den intergenerationellen Topsharings. In der Schweiz existiert auf Ebene der Volksschule der Beruf der Schulleitung erst seit den 1990er Jahren. Diese Funktion ist komplex, so dass sich immer häufiger zwei oder mehrere Personen das Pensum einer Schulleitung aufteilen.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit hat die Autorin mit einer Schulleitung ein Interview durchgeführt. Die befragte Schulleitung setzt sich aus drei Lehrpersonen zusammen, welche sich ein Pensum von 240 Stellenprozenten aufteilen. Der Altersunterschied der drei Personen bewegt sich zwischen 18 und 20 Jahren. Im untersuchten Beispiel sind die drei Schulleitenden für 70 Lehrer und über 500 Schüler zuständig. Die verschiedenen Ressorts wie Schüler und Schülerinnen, Infrastruktur, Finanzen oder Aussenbeziehungen haben sie untereinander aufgeteilt. Für das Personalwesen tragen zwei der drei Schulleitenden gemeinsam die Verantwortung.

Aufgrund des Spezialfalles wird an dieser Stelle auf eine detailliertere Auswertung verzichtet und der interessierte Leser für weitere Details auf den Anhang 9.13 verwiesen.

Interessant ist jedoch der Aspekt des strukturierten Wissensaustausches, welcher wöchentlich gezielt stattfindet und auch dokumentiert wird. Im untersuchten Beispiel gehört die ältere Person zur ersten Generation der Schulleitung und hat sich über die Jahre sehr viel Wissen zum Management einer Schule angeeignet. Der Generationenwechsel findet in diesem jungen Beruf jetzt erstmals statt. Wird dieses Wissen nicht kontinuierlich an die Nachfolgegeneration weitergegeben, besteht ein grosses Risiko des Wissensverlusts und es kann zu einer handlungsunfähigen Schulleitung und zum Exodus ganzer Lehrerteams führen. Das Topsharing-Modell mit Teilzeitpensum kann zudem dem bevorstehenden Schulleitertmangel entgegenwirken, da diese Profession nun von einer Pensionierungswelle heimgesucht wird.

«Der Generationenwechsel wird von den Behörden unterschätzt. Man achtet jetzt noch nicht darauf. Ich habe jetzt darauf geachtet, weil ich entsprechend Erfahrung habe und gesehen habe, was in anderen Schulen schiefgelaufen ist, und ich möchte dies «meiner» Schule nicht zumuten. Hier habe ich die Behörden darauf hingewiesen, dass sie schauen, dass die neuen Personen, die sie einstellen mindestens 10-15 Jahre Altersunterschied zu mir haben. Wenn man den Altersunterschied bei der Zusammensetzung der Schulleitung mehr beachten würde, könnte man vieles auffangen. Die Übergänge sind überhaupt nicht geregelt». (Interview mit G05-TP1 & TP2, 14.09.2022)

4.3. Perspektive des Personalwesens auf das intergenerationale Topsharing

Im Folgenden werden die Hauptergebnisse aus den Interviews zusammengefasst, welche mit einer Personalvermittlungs-Agentur und mit einer Human Resources (HR)-Fachperson geführt wurden. Die Auswertung der Daten erfolgt gemäss den Themenblöcken in den Interview-Leitfäden (vgl. Tabelle 10 und Tabelle 11). Während des Interviewverlaufes zeigte es sich, dass gewisse Fragen in der vorgesehenen Form nicht notwendig waren. Daher wird hier auf die Auswertung der entsprechenden Themen verzichtet.

4.3.1. Perspektive der Personalvermittlung

Die befragte Personalvermittlungs-Agentur hat sich auf die Vermittlung von Fach- und Führungskräften spezialisiert.

Nachfrage nach intergenerationellem Topsharing: Bis anhin besteht bei der Personalvermittlungs-Agentur keine Nachfrage nach intergenerationellem Topsharing. Zurzeit dreht sich die Debatte um Vereinbarkeit von Beruf und Familien- bzw. Privatleben. Kunden, welche den Service der Personalvermittlungs-Agentur in Anspruch nehmen, suchen nach wie vor nach dem perfekten Mitarbeitenden. Dieser ist zwischen 35 und 45 Jahre alt mit Uniabschluss, Managementausbildung und viel Führungs- und Berufserfahrung.

Das Alter ist gemäss der Befragten (Interview mit G02-IP1, 02.09.2022) ein «heisses Eisen» und darf im Rekrutierungsprozess aufgrund des Diskriminierungsverbots nicht schriftlich festgehalten werden. Aus diesem Grund werden die Kompetenzen des Kandidaten in den Vordergrund gestellt. Die Gefahr der Diskriminierung ist gemäss der Befragten auch einer der Hauptgründe, weshalb Kunden nicht nach einem intergenerationellen Topsharing fragen. Ein weiterer Grund für das fehlende Interesse am intergenerationellen Jobsharing sieht die Befragte auch im Reifegrad des Jobsharings:

«Viele [Organisationen] haben das Thema jetzt erst einmal aufgenommen, betrachten es aber im ganzen Spektrum (...), mehr [im Sinne, ob es] überhaupt ein Thema sein könnte, aber noch nicht so klar in der Ausgestaltung, wie bspw. ein intergenerationelles Jobsharing» (Interview mit G02-IP1, 02.09.2022).

Strategien zur Vermittlung von intergenerationellen Topsharing-Paaren: Gemäss der Personalvermittlungs-Agentur existieren in der Schweiz Programme zur Re-Integration von gut qualifizierten Arbeitskräften ab dem Alter 50+ in den Arbeitsmarkt, welche einen gewissen Anteil der Lohnkosten von älteren Mitarbeitenden übernehmen. Gemäss der befragten Person könnte das intergenerationelle Topsharing in diesem Kontext ein sehr spannendes

Experimentierfeld sein. Auch wenn solche Optionen immer wieder mit Kunden thematisiert werden, hat sich bisher noch kein Arbeitgebender gefunden, welcher sich auf ein solches Experiment eingelassen hat. Die Frage stellt sich, ob man solche Experimente für Top-Positionen als zu risikobehaftet beurteilt.

Bei der Definition der Profile mit den Kunden spricht die Personalvermittlungs-Agentur die Möglichkeit eines Jobsharings generell proaktiv an. Die Kunden haben jedoch Respekt vor einem zu grossen Altersunterschied und sehen in diesem Punkt Schwierigkeiten. Die Befragte führt diese Denkweise auf negative Erfahrungen auf Seite der Kunden zurück.

Sie stellt hingegen fest: Wenn bei einem Familienunternehmen ein Nachfolger aus verschiedenen Gründen kein 100%-Pensum übernehmen will, werden Lösungen wie ein intergenerationelles Topsharing schnell und unkompliziert umgesetzt.

Potential für ein intergenerationelles Topsharing sieht die Vertreterin der Agentur auch bei jungen Führungskräften, welche noch keine entsprechende Führungserfahrung mitbringen. Diese könnten sich mit jemand Älterem ergänzen, der diese Erfahrung bereits hat. Hier sieht sie jedoch auch Herausforderungen:

«In diesem Fall bedingt *intergenerationell* [Hervorhebung hinzugefügt] aber auch, dass jemand die Bereitschaft hat, in einen Bildungsauftrag zu gehen» (Interview mit G02-IP1, 02.09.2022).

Diese Konstellation steht für die Befragte jedoch im Widerspruch zu der Annahme, dass sich im Jobsharing beide Personen auf Augenhöhe begegnen.

Sie erwähnt auch das Risiko, dass man beim intergenerationellen Ansatz schnell in *Schubladen* denkt und bspw. davon ausgeht, dass die ältere Person in vermindertem Umfang digital affin ist als die jüngere.

Empfehlungen für den Bewerbungsprozess: Die Personalvermittlungs-Agentur macht folgende Empfehlungen für den Bewerbungsprozess: Für Personen im Alter um die 60 Jahre kann es eine Strategie sein, sich mit einem jüngeren Partner zu bewerben und dadurch zurück in den Arbeitsprozess zu finden. Hier ist es wichtig, dass die Vorteile des Altersunterschiedes hervorgehoben werden. Die Befragte gibt folgende Empfehlung zur Vorbereitung auf ein Bewerbungsgespräch:

«Was sehr zentral ist, dass sie [die Bewerbenden] eine Antwort geben können, wie sie den «gap» [den Altersunterschied] schliessen, für sich selbst. Und wie geht man damit um, wenn jemand in gewissen Bereichen mehr Erfahrung, mehr Wissen hat und welche Haltung sich daraus ergibt. Ist es überhaupt anders oder nicht, es ist eine Haltungsfrage. Ich denke es gibt Unternehmen, bei denen spielt das Alter eine Rolle und bei andern spielt das Alter keine Rolle. Das muss bereits geklärt sein» (Interview mit G02-IP1, 02.09.2022).

Organisationen haben Respekt vor einem komplizierten Prozess und Mehraufwand in der Rekrutierung. Daher ist es wichtig, dass die Bewerber Vorarbeit leisten und ihr Profil im Bewerbungsprozess klar sichtbar machen. Sie müssen aufzeigen können, welche Person welche Fähigkeiten mitbringt. Es ist zudem relevant, dass die Bewerber die gemeinsamen Stärken, die Bereiche, in welchen sie sich ergänzen und die Wertvorstellungen und Führungsgrundsätze im Vorfeld besprochen haben.

Bewerbende müssen sich auch in Bezug auf die Lohnfrage im Klaren sein, ob es für sie in Ordnung ist, wenn beide den gleichen Job machen, aufgrund des Alters jedoch in einer anderen Lohnstufe angesiedelt sind.¹⁴ Gerade in einer Verwaltung mit klaren Lohnstrukturen wird diese Frage zu klären sein.

Es gibt neuere Ansätze in der Lohnfrage, welche lediglich die Position anschauen und bei denen das Alter keine Rolle spielt. Diese Ansätze wären gerade im Fall eines intergenerationalen Topsharings spannend zu verfolgen.

Empfehlungen zur Vorbereitung auf ein intergenerationales Topsharing: In Bezug auf Empfehlungen für den Stellenantritt ist sich die Befragte nicht sicher, ob das Alter einen Unterschied macht. Sie empfiehlt einzig, dass das Duo noch stärker auf seine Glaubwürdigkeit achten soll. Sie nimmt an, dass intergenerationale Jobsharing-Paare noch stärker mit der Frage konfrontiert sind, ob solche Konstellationen überhaupt funktionieren.

4.3.2. Perspektive der HR-Fachperson

Die HR-Fachperson arbeitet in der öffentlichen Verwaltung und betreut in ihrer Funktion mehrere Topsharing-Paare.¹⁵

Beweggründe für ein intergenerationales Topsharing: Die (intergenerationalen) Topsharing-Paare in diesem Bundesamt bestehen vor allem auf Sektionsstufe. Die Förderung des (intergenerationalen) Topsharings durch die HR-Abteilung hatte einerseits zum Ziel, vermehrt junge Frauen in Stellen in die Führungsebene zu bringen und andererseits die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben zu stärken.

Auf der Stufe Abteilungsleitung und Vizedirektion bestehen bis heute grosse Bedenken gegenüber einem Topsharing.

¹⁴ Kundenerfahrungen zeigen, dass Organisationen mit klaren Lohnstrukturen bei grossem Altersunterschied unterschiedliche Stufen anwenden und solche ohne klare Lohnstruktur dazu tendieren, für die gleiche Position auch das gleiche Salär zu bezahlen.

¹⁵ Ausgangslage: Im Rahmen einer Bereichs-Reorganisation entstanden viele neue Kaderfunktionen und die bisherigen Stelleninhaber mussten sich erneut für die veränderten Führungspositionen bewerben. Bei dieser Gelegenheit wurde das (intergenerationale) Topsharing stark gefördert. Zu diesem Zweck wurde eng mit dem Verein PTO zusammengearbeitet. Dieser klärte Interessierte an einem Informationsanlass über das Thema Topsharing auf und gab ihnen Empfehlungen für die Erstellung des Bewerbungsdossiers und die Teilnahme am Rekrutierungsprozess.

Die Mitarbeitenden, welche sich in diesen Sektionen zu (intergenerationellen) Topsharing-Paaren formierten, arbeiteten zuvor in den beiden Kombinationen Vorgesetzter und Stellvertreter sowie Vorgesetzter und Untergebener. Teilweise formierten sich sektionsübergreifende Topsharing-Paare. Die meisten Jobsharing-Paare im Bundesamt sind vom Alter her in einem ähnlichen Spektrum, es gibt nur ein intergenerationelles Paar oder wie die HR-Fachperson begründet:

«Bewusst intergenerationell (...) haben wir uns gar nicht überlegt. [In einem Fall] hat es sich [per Zufall] ergeben und ich denke, dies ist sehr wertvoll und könnte spannend sein, die ganze Laufbahnplanung und das Wissensmanagement zu verfolgen» (Interview mit G04-IP1, 09.09.2022).

Vorteile des (intergenerationellen) Topsharings: Gemäss der Befragten kann es vorkommen, dass beim intergenerationellen Topsharing einer der Partner sehr viel mehr Wissen aus einer Branche oder einem Wissensbereich mitbringt, in welcher/welchem der andere Partner nicht gearbeitet hat. Für den Wissenstransfer und Austausch kann der Partner somit zu einem Sparringpartner werden. Allerdings kann es auch sinnvoll sein, wenn sich die Paare ganz bewusst die Gebiete aufteilen und nicht identische Aufgaben ausführen. Die HR-Fachperson sieht nicht nur den Aspekt der Vereinbarkeit von Beruf- und Familien- bzw. Privatleben als Vorteil, sondern auch das laufende und gegenseitige Feedback des Partners, welches förderlich für die persönliche Entwicklung ist. Zudem ist sie überzeugt, dass ein Unternehmen und ein Team profitieren, wenn sich das Duo gut ergänzt und eine möglichst breite Palette von Fach-, Sozial- und Selbstkompetenzen abdecken kann. Die Vorgesetzten wertschätzen zudem, dass die Ideen der Duos viel ausgereifter sind.

Herausforderungen des (intergenerationellen) Topsharings: In der Bundesverwaltung hat ein Jobsharing-Paar insgesamt 140 Stellenprozente zur Verfügung. Im Idealfall teilen sie das Pensum hälftig auf. Es existieren jedoch auch Konstellationen mit einer Aufteilung von 60% zu 80%. Alle Positionen haben eine bestimmte Lohnklasse. Die Jobsharing-Duos werden per Definition eine Lohnklasse tiefer eingestuft. Dies können die Duos teilweise nur schwer nachvollziehen.

In der Bundesverwaltung hat zudem jede Führungsperson Anrecht auf eine Stellvertretung, welche eine Lohnklasse höher eingestuft wird. Diese Regelung galt bis anhin auch für (intergenerationelle) Topsharing-Paare, wurde jedoch per Januar 2022 abgeschafft. Das Paar kann zwar eine Stellvertretung ernennen, jedoch fällt deren monetärer Anreiz weg.

Die Befragte zeigte eine weitere Schwierigkeit bei der Bundesverwaltung auf, welche insbesondere bei einem intergenerationellen Topsharing zum Tragen kommt. Bei der

Einteilung in das klare Lohnklassensystem sind hauptsächlich der höchste Ausbildungsabschluss und die Erfahrung relevant. Bei einem intergenerationellen Topsharing-Duo mit grossem Altersunterschied (bspw. auf Abteilungsebene) könnte der Unterschied des Jahreslohns mehrere 10k CHF betragen.

Auch die Erwartung einer 100%-Erreichbarkeit findet die Befragte unfair. Es sollte nicht erwartet werden, dass die Paare bei einem 70%/70%-Pensum je die fehlenden 30% abdecken, zumal sie für diesen Prozentsatz auch keinen Lohn erhalten.

Empfehlungen für den Bewerbungsprozess: Die Befragte empfiehlt (intergenerationellen) Jobsharing-Paaren:

«sich grundsätzlich Überlegungen zu machen, wie sie als Jobsharing-Duo funktionieren wollen, was sie für Ähnlichkeiten, Kompetenzen und Ansichten haben, wo es «matcht» und wo es nicht «matcht» (...). Auch das gemeinsame Führungsverständnis muss herauskommen und sich durch alles hindurchziehen, bei der Bewerbung und auch im Vorstellungsgespräch. Oft ist es ihnen [den Jobsharing-Paaren] nicht klar, dass sie sich mit einem Bewerbungsdossier als Jobsharing-Duo bewerben und im Motivationsschreiben den Mehrwert aufzeigen müssen, den sie als Duo bringen.» (Interview mit G04-IP1, 09.09.2022).

Empfehlungen zur Vorbereitung auf ein intergenerationelles Topsharing: Die Befragte empfiehlt bereits in der Vorbereitungszeit und auch bei Stellenantritt ein Coaching in Anspruch zu nehmen. Weiter denkt sie, dass es hilfreich ist, wenn die Zusammenarbeit zwischen dem Team und dem Vorgesetzten bewusst thematisiert wird. So können Spielregeln und Erwartungen möglichst schnell geklärt werden. In dem Bundesamt wurden auch Workshops zu typischen Fallstricken im Jobsharing und ein Erfahrungsaustausch unter den Paaren organisiert, welche alle Beteiligten als hilfreich erachtet haben. Die Befragte empfiehlt auch, dass die Vorgesetzten frühzeitig einbezogen werden:

«Wenn man Jobsharing (...) einführt, muss man auch an die denken, die das Jobsharing-Duo führen und diese an die Hand nehmen und ihnen aufzeigen, wie man mit Jahreszielen in einem Duo umgeht. Wie macht man es bei der BILA-Kultur, muss ich zwei Gespräche führen, kann ich ein Mail nur an jemanden senden. Das kann man einerseits übers Coaching machen, damit Duos der Führungsperson sagen, wie sie es gerne hätten, aber andererseits auch die Führungsperson darauf vorbereiten» (Interview mit G04-IP1, 09.09.2022).

In den Teams traten gemäss der HR-Fachperson bisher keine speziellen Schwierigkeiten auf, wobei die Paare beim Stellenantritt aufgefordert wurden, ihre Erwartungen und Regeln

der Zusammenarbeit klar zu kommunizieren. Zudem empfiehlt die Befragte, der Teamentwicklung einen hohen Stellenwert beizumessen.

5. Diskussion der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse, welche aus der Literaturanalyse vorliegen, mit den Ergebnissen aus der qualitativen Untersuchung diskutiert. Dabei werden die Grundlagen zum Job- und Topsharing, dem aus den Interviews gewonnenen Basiswissen zum intergenerationellen Topsharing gegenübergestellt und die Unterschiede hervorgehoben.

5.1. Profile der intergenerationellen Topsharing-Paare

Wie im Kapitel 4.1.1 dargestellt, sind die untersuchten intergenerationellen Topsharing-Paare in Bezug auf Arbeitspensum, Arbeitserfahrung, Führungsspanne und Altersunterschied sehr vielfältig. Zudem ist die Implementierung des intergenerationellen Topsharings über die einzelnen Paare gesehen, sehr unterschiedlich. Dies verdeutlichen auch die Portraits der Paare und der Schulleitung (vgl. Anhang 9.6 ff).

Diese sehr individuelle Umsetzung des intergenerationellen Topsharing-Modells und die daraus resultierende fehlende Vergleichbarkeit, welche für eine verallgemeinernde wissenschaftliche Betrachtung notwendig ist, könnte, gleich wie beim herkömmlichen Topsharing, ein Grund für die dürftige quantitative Forschungsgrundlage sein (vgl. Ellwart et al., 2020). Um allgemeingültige resp. repräsentative Aussagen über intergenerationelles Topsharing zu machen, müssten grössere Untersuchungsgruppen pro Merkmal untersucht werden.

5.2. Beweggründe und Auswahlverfahren

Beweggründe: Als zentrale Beweggründe für ein intergenerationelles Topsharing wurden in der vorliegenden Untersuchung komplexe Arbeitsgebiete, die hohe Arbeitslast und der Wunsch nach einer qualifizierten Teilzeitstelle genannt. Diese und weitere Gründe wie der hohe Leistungsdruck und die Möglichkeit der Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben finden sich auch in der Literatur zu dem herkömmlichen Job- und Topsharing wieder. Zudem hat das Gespräch mit der HR-Fachperson ergeben, dass es bei der öffentlichen Verwaltung keine generationsübergreifenden Beweggründe für die Etablierung des Topsharing-Modells gegeben hat. Der Treiber beim Bundesamt war, dass mehr Frauen in der Führungsebene vertreten sind.

Auswahlverfahren des intergenerationellen Topsharing-Partners: Sowohl die HR-Fachperson in der Bundesverwaltung als auch die sieben befragten Paare gaben an, dass die Auswahl eines intergenerationellen Topsharing-Partners nicht bewusst erfolgte.

Allerdings hatte das Alter bei vier interviewten Paaren indirekt doch einen Einfluss auf die Auswahl des Partners. Die Paare bei denen eine Person im Altersbereich von 56-63 Jahren ist, hätten sich eine Kombination mit einer noch älteren Person nicht vorstellen können.

Die generationenübergreifende Arbeitsstellenteilung wurde hier jedoch nicht, wie in der Literatur und von der Personalvermittlungs-Agentur empfohlen, bewusst im Kontext einer spezifischen Lebensphase des Arbeitnehmenden vollzogen. So war es bei den befragten Paaren nicht der Fall, dass sich eine junge Führungskraft bewusst für einen intergenerationalen Austausch einsetzen wollte. Ebenso wenig trat der Fall auf, dass ältere Führungskräfte gerne kürzer treten und ihr Wissen zuvor noch weiter geben wollten (vgl. Krone-Germann et al., 2020, S. 3; Peeters, 2016).

Nur das Beispiel der Schulleitung zeigt auf, dass bei der Auswahl der Personen bewusst auf das Alter geachtet wurde und damit zur Erhaltung einer starken Schulleitung beigetragen wird. Es kann deshalb durchaus Sinn machen in gewissen Situationen (bspw. bei einem Generationenwechsel) bewusst einen Altersunterschied von 10 Jahren und mehr bei der Auswahl anzustreben.

Deutlich wichtiger als das Alter bei der Auswahl des Partners, scheint bei den untersuchten intergenerationalen Topsharing-Paaren jedoch der Fakt, dass sich beide Personen seit längerem kennen und bereits in irgendeiner Form zusammengearbeitet haben. Dies zeigt, dass sich sowohl Topsharing- als auch intergenerationale Topsharing-Paare überdurchschnittlich oft innerhalb eines Unternehmens bilden. Der Vorteil ist, dass sich die Partner bereits kennen und sich die enge Zusammenarbeit im Tandem gut vorstellen können.

5.3. Vorteile und Herausforderungen

Vorteile für intergenerationale Topsharing-Paare: Die Literatur zum herkömmlichen Topsharing listet eine Vielzahl an Vorteilen des Modells für dessen Teilnehmer auf (vgl. Tabelle 2). In der vorliegenden qualitativen Untersuchung wurden diese Vorteile von den sieben Duos mehrheitlich bestätigt (vgl. Tabelle 5). Die Studie zeigt auch drei Vorteile in Bezug auf die intergenerationale Konstellation auf. Dazu gehört einerseits, dass die jüngeren Topsharing-Personen die grosse Berufs- und Betriebs-Erfahrung der älteren Person wertschätzen und andererseits die älteren Topsharing-Personen, welche die neue Perspektive und Ansätze der jüngeren Personen wertschätzen. Die vorliegende Studie hat zudem aufgezeigt, dass durch das intergenerationale Topsharing zwei Personen einen beruflichen Karriereschritt tätigen konnten. Bei einer Person war dies nur dank dem älteren Topsharing-Partner möglich. Somit kann das intergenerationale Modell gegenüber dem herkömmlichen Job- und Topsharing punkten, da dort die geringeren Aufstiegschancen als klare Nachteile des Modells hervorgehoben werden (Kuark, 2003). Auch die befragte Personalvermittlungs-Agentur und die Untersuchung von Peeters (2016) zeigen auf, dass im intergenerationalen Arbeitsmodell ein Potenzial für junge Führungskräfte besteht um karrieretechnisch aufzusteigen, indem sie eine Paarung mit einer erfahrenen Führungskraft eingehen. Diese

zusätzlichen Pluspunkte sollte man bei der Förderung des intergenerationalen Führungsmodells unbedingt hervorheben.

Herausforderungen für intergenerationale Topsharing-Paare: Die befragten intergenerationalen Topsharing-Paare haben im Vergleich zu den in der Job- und Topsharing-Literatur diskutierten Herausforderungen der Co-Leitungs-Paare nur wenig Herausforderungen genannt. Allerdings geben auch die interviewten Paare das proportional reduzierte Einkommen und die Sozialleistungen sowie den Druck, dass sich das intergenerationale Topsharing-Modell bewähren muss, als Nachteil an (Krone-Germann et al., 2020; Kuark, 2003). Auch die Mehrfachbelastung durch eine Doppelfunktion wird sowohl in der Literatur (Ellwart et al., 2020) als auch bei den hier untersuchten intergenerationalen Topsharing-Paaren als Herausforderung genannt.

Münderlein (2021) zeigt in ihrer Studie auf, dass sich ein zu grosser Altersunterschied bei den Topsharing-Paaren nachteilig auswirkt und eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe erschwert. Ähnliche Bedenken hat auch die befragte Personalvermittlungs-Agentur bei ihren Kunden wahrgenommen.

Dass ein grosser Altersunterschied nicht zwingend als Herausforderung wahrgenommen werden muss, zeigen die hier erhobenen Daten. Die befragte Schulleitung und drei der intergenerationalen Duos, die mitunter einen Altersunterschied von 18-30 Jahren aufweisen, nehmen den Austausch mit den Partnern explizit auf Augenhöhe wahr und sehen ihn als entscheidenden Vorteil.

Vorteile für Arbeitgebende: Die Forschung zu Job- und Topsharing weist auf eine Vielzahl von Vorteilen für den Arbeitgebenden bei der Einführung des Job- und Topsharings hin (vgl. Tabelle 2). Mehrere Aspekte werden auch von den hier untersuchten intergenerationalen Topsharing-Paaren als positive Aspekte für die Arbeitgebenden bestätigt. Dazu gehören bspw. die verbesserte Erreichbarkeit und Stellvertretungsmöglichkeiten sowie die höhere Qualität und höhere Akzeptanz von Führungsentscheidungen. Dabei wird bei den befragten Paaren gerade auch auf die ausgereifteren Entscheidungen aufgrund der intergenerationalen Perspektive hingewiesen. Weiter wurde im Topsharing-Modell von Kuark (2003) die Verringerung von Fluktuationskosten als Vorteil erwähnt. Ein Aspekt, der auch mit einem der untersuchten Beispiele bestätigt werden konnte: Dank der Möglichkeit zu einem qualifizierten Teilzeitpensum konnte eine langjährige Arbeitskraft dem Arbeitgebenden erhalten bleiben. In dem Forschungsstand zu Job- und Topsharing werden zudem die Unterschiede und Komplementarität der Topsharing-Paare in Bezug auf Charaktereigenschaften, beruflichen Hintergrund, Kompetenzen und Geschlecht als grosse Vorteile für den

Arbeitgebenden betrachtet. Mit der vorliegenden Arbeit wird diese Feststellung um den Aspekt des *Alters* ergänzt, wie die Aussage einer interviewten Person verdeutlicht:

«Zu zweit können wir aufgrund des Altersunterschieds, des Geschlechterunterschieds, der Persönlichkeiten und Kompetenzen sehr gut die unterschiedlichen Bedürfnisse im Team abdecken» (Interview mit G12-TP1 & TP2, 12.10.2022).

Als entscheidenden Nachteil für den Arbeitgebenden werden in der Literatur zu Job- und Topsharing vor allem die höheren Kosten für Rekrutierung, Arbeitsplatz und Sozialleistungen genannt. In zwei der untersuchten Fälle konnten aufgrund der Doppelfunktionen der intergenerationellen Topsharer jedoch Kosteneinsparungen erreicht werden. Je nach Umsetzung des Modells, muss dieses somit nicht automatisch zu Mehrkosten für den Arbeitgebenden führen. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Arbeitgebende aufgrund der erhöhten Diversität des Führungsduos eine breitere Zielgruppe abdecken und von dessen generationenübergreifenden Führungsentscheidungen profitieren kann.

Herausforderungen für Arbeitgebende: In der Literatur zum Job- und Topsharing werden zwei Punkte als Nachteile für Arbeitgebende ausgelegt, die auch in der vorliegenden Arbeit von den intergenerationellen Paaren bestätigt wurden. Dies ist einerseits der erhöhte Abstimmungsbedarf des Duos (Kuark, 2003), der auch zu Verzögerungen im Arbeitsumfeld führen kann. Andererseits scheint der Altersunterschied nicht vor dem Einfluss von Dritten (Münderlein, 2021) zu schützen. So sehen die intergenerationellen Topsharing-Paare ein Risiko für den Arbeitgebenden, dass Mitarbeitende, Vorgesetzte oder Externe das Duo spalten bzw. gegeneinander ausspielen können. Drei spezifische Herausforderungen, die hauptsächlich bei der Einstellung intergenerationeller Topsharing-Paare auftreten sind gemäss der vorliegenden Untersuchung: die Lohnfrage bei grossem Altersunterschied, wie wird das Co-Leitungs-Modell im Falle einer Pensionierung weitergeführt und wie wird der Wissensaustausch bei grossem Altersunterschied gestaltet, damit gerade junge Führungskräfte ihre Funktion erfolgreich ausführen können.

5.4. Förderliche Rahmenbedingungen

Förderliche Rahmenbedingungen in Bezug auf den Partner: Gemäss Forschungsstand ist die persönliche und fachliche Passung der Topsharing-Partner die zentrale Grundvoraussetzung für ein funktionierendes Co-Leitungs-Modell (Ellwart et al., 2020). Neben individuellen Faktoren, Kommunikations- und Problemlösungskompetenzen sind auch gemeinsame Werte sowie eine Vertrauens- und Austauschbasis elementar (Krone-Germann et al., 2020; Münderlein, 2021). Alle Aspekte der persönlichen und fachlichen Passung wurden auch von den befragten intergenerationellen Topsharing-Paaren als eine Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Modell bestätigt. Mehr noch als beim herkömmlichen Topsharing

braucht es bei der intergenerationellen Konstellation die Bereitschaft mit einer älteren respektive jüngeren Person zusammenarbeiten und den Willen von den Kompetenzen und Erfahrungen der anderen Person zu profitieren. Die Studie von Peeters (2016) bestätigt, dass im intergenerationellen Jobsharing die gemeinsame Zusammenarbeit, das gemeinsame Lernen und die Offenheit für die Arbeitsweise des Andern als Erfolgsfaktoren gelten.

Förderliche Rahmenbedingungen in Bezug auf den Arbeitgebenden: In der Forschung werden Faktoren wie eine starke Akzeptanz des Topsharing-Modells beim Arbeitgebenden, Mitarbeitende und Vorgesetzte ausführlich über das Modell zu informieren, eine externe Begleitung des Topsharing-Duos und eine enge Begleitung des Paares durch die Vorgesetzten in der Einführungsphase als förderliche Rahmenbedingungen auf Seiten des Arbeitgebenden genannt (Ellwart et al., 2020). In der Befragung der intergenerationellen Topsharing-Paare wurde der Aspekt der Akzeptanz durch den Arbeitgebenden ebenfalls hervorgehoben. Auch die Unterstützung des Teams und die Begleitung durch den Vorgesetzten wurden von den untersuchten Duos eingefordert. Bei der intergenerationellen Konstellation ist es zudem förderlich, wenn der Arbeitgebende Richtlinien zur Umsetzung eines Topsharing-Modells kommunizieren kann, bei grossem Altersunterschied aber auch bereit ist, individuelle Lösungen bei den vertraglichen Bedingungen einzugehen.

5.5. Erfolgsfaktoren

In der Forschung zu Job- und Topsharing werden Erfolgsfaktoren oft auch unter den Begriffen *Vorteile* und *förderliche Rahmenbedingungen* genannt. In der vorliegenden Untersuchung wurden die intergenerationellen Topsharing-Paare jedoch bewusst nach Vorteilen, förderlichen Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren befragt.¹⁶

Neben der Kommunikation, welche sich als zentraler Punkt des Topsharings herausstellte, sind eine gute Arbeitsorganisation und eine sinnvolle Aufteilung der Aufgabenbereiche wichtig, um Verzögerungen im Unternehmen zu verhindern. Vier Paare finden es elementar, dass man nach innen und aussen als Einheit auftritt, die Entscheidungen des Partners mitträgt und sich gegenseitig den Rücken stärkt. Drei Parteien geben an, dass Eigenschaften wie Konkurrenzdenken und Missgunst beim intergenerationellen Topsharing keinen Platz haben. Es ist zentral, dass man dem Partner individuelle Erfolge gönnen kann. Auch wenn Ellwart et al. (2020) der Meinung sind, dass eine gemeinsame Büroraumgestaltung als Erfolgsfaktor gilt, sind in der hier vorliegenden Befragung nur zwei von sieben Paaren davon überzeugt, dass ein gemeinsames Büro förderlich ist. Aufgrund der Erfahrungen aus der Pandemie stelle das Arbeiten und Führen auf Distanz mittlerweile keine Barriere mehr

¹⁶ Mit der Frage nach Erfolgsfaktoren beabsichtigte die Autorin, dass die intergenerationellen Topsharing-Paare ihr Modell evaluieren und Aspekte nennen, die sich bewährt haben.

dar. Ein Paar hat sich bewusst für getrennte Büros entschieden, damit konzentriertes Arbeiten während der überschneidenden Präsenz möglich ist.

5.6. Wissenstransfer

Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass dem Wissenstransfer oder dem Mentoring bei den intergenerationellen Topsharing-Paaren in der Theorie möglicherweise zuviel Bedeutung beigemessen wurde. Die Studie von Peeters (2016) zeigt einen möglichen Grund auf: der Bedarf an Kompetenzen ändert sich in der heutigen Arbeitswelt sehr schnell, es ist daher wichtig, dass sich generationenübergreifende Jobsharing-Paare auf das Co-Lernen, also das gemeinsame Lernen, konzentrieren. In diesem Zusammenhang erwähnt Peeters (2016) auch das Konzept des *Reverse Mentoring*, das im Arbeitsumfeld zunehmend an Wichtigkeit gewinnt. Beim *Reverse Mentoring* coacht der jüngere den älteren Partner. Dadurch verbessert sich der Wissenstransfer und Vorurteile werden abgebaut.

5.7. Empfehlungen zur Vorbereitung

Die Vorbereitung auf die Zusammenarbeit in einem intergenerationellen Topsharing ist derjenigen bei einem traditionellen Topsharing sehr ähnlich.

Überlegungen im Vorfeld: Gemäss Ellwart et al. (2020) müssen im Vorfeld einige Überlegungen zur Einführung des intergenerationellen Topsharing-Modells gemacht werden. So muss etwa die betroffene Abteilung und der Co-Leitungs-Partner sorgfältig ausgewählt werden. Weiter empfehlen Ellwart et al. (2020) eine vorgängige Aufgabenanalyse und eine klare Kompetenz-Zuteilung in den Aufgabenbereichen gegen innen und aussen. Diese Schritte wurden von den befragten Topsharing-Paaren ebenfalls als wichtig erachtet. Ein intergenerationelles Topsharing-Paar empfiehlt die Durchführung einer ausführlichen SWOT- und Stakeholder-Analyse. Ellwart et al. (2020) empfehlen zudem Überlegungen zu der zeitlichen Dauer des Topsharing-Modells anzustellen und diese den Vorgesetzten und Mitarbeitende im Vorfeld aufzuzeigen. In der Befragung hat sich gezeigt, dass der zeitliche Rahmen kein Thema ist, da die intergenerationellen Topsharing-Modelle bei allen Arbeitgebenden auf unbestimmte Zeit ausgelegt sind.

Empfehlungen für den Bewerbungsprozess: In der Literatur zu Job- und Topsharing finden sich wenige Empfehlungen für den Bewerbungsprozess. Hier ist der praktische Ratgeber von Krone-Germann et al. (2020) hilfreich. Die Autoren empfehlen dem Duo, dass sie dem potenziellen Arbeitgebenden das Vertrauen vermitteln müssen, dass sie in Eigenregie

handeln können. Auch die Website weshare¹⁷ zeigt konkrete Schritte für den Bewerbungsprozess auf. Im Vergleich zu einem herkömmlichen Topsharing, muss ein intergenerationelles Paar gemäss der befragten Personalvermittlungs-Agentur und der HR-Fachperson im Bewerbungsprozess aufzeigen können, wie sie mit dem Altersunterschied umgehen. Um Organisationen die Angst des Mehraufwands zu nehmen, müssen die Bewerbenden ihr Profil transparent aufzeigen, so dass klar ist welcher Partner welche Kompetenzen hat und welche gemeinsamen Stärken, Wertvorstellungen und Führungsgrundsätze vorhanden sind. Zudem müssen die intergenerationellen Topsharing-Paare die Lohnfrage im Vorfeld diskutiert haben.

Empfehlungen für die Vorbereitung und den Stellenantritt: Auch wenn einer guten Einführung und Begleitung in der Starphase eines herkömmlichen Topsharings grosse Wichtigkeit beigemessen wird (Ellwart et al., 2020; Endres & Weibler, 2019, S. 29; Himmen, 2019) gibt es bis anhin kaum Studien, die dieses Thema genauer analysieren. Die befragte Personalvermittlungs-Agentur empfiehlt dem intergenerationellen Topsharing-Paar speziell in der Anfangsphase des Jobsharings auf ihre Glaubwürdigkeit zu achten. Münderlein (2021) und die befragte HR-Fachperson stimmen darin überein, dass in der Vorbereitungsphase und bei Stellenantritt ein Coaching in Anspruch genommen werden sollte.

¹⁷ <https://www.weshare1.com>

6. Massnahmenkatalog

Dieses Kapitel überführt die Theorie (vgl. Kapitel 2), die Ergebnisse (vgl. Kapitel 4) und die darauf basierende Ergebnis-Diskussion (vgl. Kapitel 5) in einen Massnahmenkatalog und rundet somit die vorliegende Arbeit ab.

6.1. Einleitung

Mit Hilfe der Literatur zu Job- und Topsharing, der Befragung sieben intergenerationeller Topsharing-Paare, einer Personalvermittlungs-Agentur und einer HR-Fachperson hat die Autorin mit der vorliegenden Arbeit umfangreiche Erkenntnisse für eine optimale Herangehensweise in ein intergenerationelles Topsharing erarbeitet. Diese Erkenntnisse lassen sich aus Sicht der Autorin am besten in Form eines Massnahmenkataloges abbilden. Dieser kann durch einen künftigen (intergenerationellen) Topsharer direkt angewendet werden.

Die Massnahmen sind in vier Kategorien gegliedert:

1. Massnahmen im Vorfeld
2. Massnahmen für den Bewerbungsprozess
3. Massnahmen zum Stellenantritt
4. Massnahmen zum Erfolg

Die Massnahmen-Kategorien folgen chronologisch aufeinander und können auf einem Zeitstrahl dargestellt werden, wie die nachfolgende Abbildung 2 verdeutlicht:

Abbildung 2: Chronologische Abfolge der Massnahmen-Kategorien



Quelle: Eigene Darstellung

Wenn ein intergenerationelles Topsharing angestrebt wird, gilt es Massnahmen zu definieren oder grundlegende Überlegungen im Vorfeld anzustellen. Danach folgen Massnahmen für das Bewerbungsverfahren. Abklärungen bezüglich dem (intergenerationellen) Topsharing-Partner und dem potenziellen Arbeitgebenden können sowohl im Vorfeld oder im Rahmen des Bewerbungsprozesses getroffen werden. Im Hinblick auf den Stellenantritt werden Massnahmen zur optimalen Vorbereitung empfohlen. Damit das (intergenerationelle) Topsharing dauerhaft etabliert werden kann, sollen spezifische Massnahmen dem Modell zum langfristigen Erfolg verhelfen.

6.2. Massnahmen-Übersicht

Im Folgenden werden die vier Massnahmen-Kategorien in einer Übersicht dargestellt und in den folgenden Kapiteln detaillierter erklärt. Die Massnahmen wurden aus der Sicht des Arbeitnehmers nach ihrer Relevanz absteigend priorisiert.

Auf eine Bewertung der Massnahmen wird aufgrund der vielfältigen Facetten und Perspektiven verzichtet. Wichtig ist zu verstehen, dass die Massnahmen abhängig von der jeweiligen Ausgangslage des Arbeitnehmenden entsprechend adaptiert werden müssen. Es wird dabei zwischen den folgenden Ausgangslagen unterschieden:

- Bewerbung auf ein (intergenerationelles) Topsharing ohne Partner
- Bewerbung auf ein (intergenerationelles) Topsharing gemeinsam mit Partner
- Bewerbung auf eine bestehende (intergenerationelle) Topsharing-Stelle für welche ein Partner gesucht wird
- Die gegenwärtige Stelle wird in ein (intergenerationelles) Topsharing umgewandelt

Die Massnahmen sind nachfolgend nach Kategorie (chronologisch) priorisiert aufgeführt:

Tabelle 8: Massnahmen-Übersicht

Massnahmen-Kategorie	Massnahmen
Massnahmen im Vorfeld	<ul style="list-style-type: none"> • V1: Klären der persönlichen Ausgangslage, Voraussetzungen, Ziele und Motivation für ein (intergenerationelles) Topsharing • V2: Prüfung durchführen, ob eine spezifische Strategie in Frage kommt: Partner für Re-Integration in Arbeitsmarkt, Partner einer jungen Führungskraft oder Partner einer Nachfolgeregelung/Generationenwechsel
Massnahmen bezüglich (intergenerationellem) Topsharing-Partner	<ul style="list-style-type: none"> • VP1: Auswahl eines Partners mit persönlicher und fachlicher Passung • VP2: Prüfen der Bereitschaft für ein intergenerationelles Topsharing
Massnahmen bezüglich Arbeitgebenden	<ul style="list-style-type: none"> • VA1: Akzeptanz des (intergenerationellen) Topsharing-Modells beim Arbeitgebenden klären • VA2: Klärung der Rahmenbedingungen des zukünftigen Arbeitgebenden • VA3: Prüfung, ob das (intergenerationelle) Topsharing mit einer Zusatzfunktion ergänzt werden muss
Massnahmen für den Bewerbungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> • B1: Gemeinsames Bewerbungsdossier erstellen • B2: Gemeinsame Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche, intergenerationelle Situation berücksichtigen
Massnahmen zum Stellenantritt	<ul style="list-style-type: none"> • S1: Form der Zusammenarbeit mit Team und Vorgesetzten festlegen • S2: Planung und Durchführung von Analysen • S3: Definition der gemeinsamen und individuellen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen • S4: Definieren der internen und externen Kommunikation • S5: Evaluation eines Coachings
Massnahmen zum Erfolg	<ul style="list-style-type: none"> • E1: Kontinuierliche Sicherstellung der qualitativen Kommunikation gegen innen und aussen • E2: Sicherstellen einer periodischen Abstimmung, eines definierten Wissensaustausches und Reflexion der Zusammenarbeit im Duo • E3: Geeintes Auftreten gegen innen und aussen im Kollegialitätsprinzip • E4: Definition gemeinsamer Präsenz vor Ort • E5: Pflegen des Austausches mit anderen intergenerationellen Topsharing-Paaren

Quelle: Eigene Darstellung

6.3. Massnahmen im Vorfeld

Nachfolgend werden die Massnahmen detaillierter beschrieben.

Massnahme V1 (Klären der persönlichen Ausgangslage, Voraussetzungen, Ziele und Motivation für ein (intergenerationelles) Topsharing): Aus der Perspektive eines interessierten (intergenerationellen) Topsharers ist es im Vorfeld relevant, die persönliche Ausgangslage, Voraussetzungen, Ziele und Motivation zu klären.

Das Topsharing eignet sich für unterschiedliche Personengruppen, insbesondere aber für Personen, die sich nebst ihrem Privatleben für eine anspruchsvolle Stelle interessieren, deren Anforderungen sie nicht vollständig erfüllen. Das Modell bietet jedoch Möglichkeiten, um sich weiterentwickeln zu können. Das Topsharing bedingt Freude am Perspektivenaustausch auf Augenhöhe und setzt deshalb auf individueller und Team-Ebene gewisse Eigenschaften voraus. Für Einzelkämpfer ist das Modell daher nicht geeignet. Der Arbeitnehmende muss sich überlegen welchen persönlichen Nutzen er aus dieser Arbeitsform zieht, welche Vorteile für ihn entscheidend sind und was ihn an diesem Modell motiviert (vgl. Voraussetzungen bei weshare¹⁸).

Massnahme V2 (Prüfung durchführen, ob eine spezifische Strategie in Frage kommt: Partner für Re-Integration in Arbeitsmarkt, Partner einer jungen Führungskraft oder Partner einer Nachfolgeregelung bzw. Generationenwechsel): Abhängig von der persönlichen Situation auf dem Arbeitsmarkt oder falls explizites Interesse an einem intergenerationellen Topsharing vorhanden ist, sollten zudem folgende drei Strategien genauer geprüft werden:

1. Intergenerationelles Topsharing im Rahmen der Re-Integration in den Arbeitsmarkt
2. Intergenerationelles Topsharing im Rahmen des Berufseinstiegs einer jungen Führungskraft
3. Intergenerationelles Topsharing im Rahmen einer Nachfolgeregelung oder im Rahmen eines Generationenwechsels

6.3.1. Massnahmen bezüglich (intergenerationellem) Topsharing-Partner

Massnahme VP1 (Auswahl eines Partners mit persönlicher und fachlicher Passung): Die passende Wahl des (intergenerationellen) Topsharing-Partners ist elementar. Es gilt daher zu verifizieren, ob der Kandidat auf individueller Ebene folgende Voraussetzungen mitbringt:

¹⁸ <https://www.weshare1.com/voraussetzungen>

- Teamfähigkeit
- Kompromissbereitschaft
- Toleranz
- Ausgeprägte Organisationsfähigkeiten
- Freude an gegenseitigem Austausch
- Bereitschaft für Reflexion und Wissensaustausch

Weiter muss geprüft werden, ob die «Chemie» stimmt und das gegenseitige Vertrauen vorhanden ist. Es müssen auch gemeinsame Werte und ein ähnliches Führungsverständnis vorhanden sein. Letztlich muss sichergestellt werden, ob sich die Kompetenzen gegenseitig sinnvoll ergänzen (vgl. *hybrides Modell*, Kapitel 1.1.1)

Massnahme VP2 (Prüfen der Bereitschaft für ein intergenerationelles Topsharing):

Wenn sich ein Kandidat explizit auf ein intergenerationelles Topsharing einlässt, muss zusätzlich überprüft werden, ob die gegenseitige Bereitschaft besteht, mit einer älteren bzw. jüngeren Person zusammenzuarbeiten und ob die entsprechende Akzeptanz und der Respekt für die andere Generation vorhanden ist. Spezielle Vorsicht muss man bei Vorurteilen walten lassen. Eine ältere Person hat bspw. nicht zwingendermassen weniger digitale Kompetenzen als eine jüngere Person.

6.3.2. Massnahmen bezüglich Arbeitgebender

Massnahme VA1 (Akzeptanz des (intergenerationellen) Topsharing-Modells beim Arbeitgebenden klären): (Intergenerationelles) Topsharing lässt sich in vielen Branchen und Berufen umsetzen. Damit es jedoch erfolgreich gelebt werden kann, ist die Unterstützung durch den Arbeitgebenden und des Managements resp. Vorgesetzter zentral. Daher lohnt es sich, wenn der Arbeitnehmende im Vorfeld die Akzeptanz des (intergenerationellen) Topsharing-Modells beim Arbeitgebenden klärt. Hier gilt es zu überprüfen, ob das Management, Vorgesetzte, Mitarbeitende, das Personalwesen und allenfalls auch Externe genügend Informationen über das Modell haben und ob die Bereitschaft vorhanden ist, dieses Modell einzuführen und mit konkreten Massnahmen wie bspw. Coaching zu unterstützen.

Massnahme VA2 (Klärung der Rahmenbedingungen des zukünftigen Arbeitgebenden): In dieser Massnahme gilt es die Rahmenbedingungen des zukünftigen Arbeitgebenden im Hinblick auf ein (intergenerationelles) Topsharing zu klären. Hier sind Aspekte wie Arbeitszeitmodell, Ferien- und Vertretungsregelung bei Abwesenheiten, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse zu klären. Hinzu kommen Faktoren wie Arbeitsvertrag, Lohn, Arbeitsplatz, Leistungsbewertung und Unterstützungsmöglichkeiten (vgl. Konkrete Schritte

bei weshare1¹⁹). Gerade bei Stellen in der öffentlichen Verwaltung und im Erziehungsbereich mit starren Lohnstrukturen muss die Bereitschaft vorhanden sein, die gleiche Funktion mit dem Partner auszuführen, aufgrund des Alters und der Berufserfahrung jedoch in einer anderen Lohnstufe angesiedelt zu sein. Die Lohnfrage muss gerade bei grossem Altersunterschied im Vorfeld geklärt sein.

Massnahme VA3 (Prüfung, ob das (intergenerationelle) Topsharing mit einer Zusatzfunktion ergänzt werden muss): Je nach persönlicher Situation oder auf Wunsch des Arbeitgebenden muss das (intergenerationelle) Topsharing möglicherweise mit einer Zusatzfunktion ergänzt werden. Kommt es zu dieser Doppelrolle, lohnt sich eine frühzeitige Auseinandersetzung mit diesem Sachverhalt und die Aufstellung einer sorgfältigen Planung.

6.4. Massnahmen für den Bewerbungsprozess

Massnahme B1 (Gemeinsames Bewerbungsdossier erstellen): Es empfiehlt sich ein gemeinsames Bewerbungsdossier mit zwei Lebensläufen zusammenzustellen. Dieses Dossier sollte ein oder zwei Motivationsbriefe mit den folgenden Inhalten beinhalten:

- Argumente für die jeweilige Stelle
- Beweggründe für die Arbeit im (intergenerationellen) Topsharing
- Die Begründung, weshalb die vorliegende Paarung gewählt wurde
- Empfehlenswert ist ein Vorschlag für die Arbeitszeitaufteilung

Massnahme B2 (Gemeinsame Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche, intergenerationelle Situation berücksichtigen): Für die Vorstellungsgespräche empfiehlt sich eine gemeinsame Vorbereitung. Je nach Arbeitgebendem wird zu Paar- und/oder Einzelgesprächen eingeladen. Gerade intergenerationelle Topsharing-Paare müssen eine Antwort auf die Frage nach dem Altersunterschied haben. Sie müssen dem Arbeitgebendem erklären können, wie sie mit der Altersdifferenz umgehen werden. Zudem empfiehlt es sich das gemeinsame Profil, die gemeinsamen Werte und Führungsgrundsätze vorgängig besprochen zu haben.

6.5. Massnahmen zum Stellenantritt

Massnahme S1 (Form der Zusammenarbeit mit Team und Vorgesetzten festlegen): Im Rahmen der Vorbereitung oder spätestens bei Stellenantritt muss die Form der Zusammenarbeit mit dem Team und dem Vorgesetzten festgelegt werden. Die Erwartungen müssen

¹⁹ <https://www.weshare1.com/konkrete-schritte>

von allen Seiten ausgesprochen und geklärt werden. Daher ist es zentral, dass sich Team und Vorgesetzte im Vorfeld ausführlich mit dem (intergenerationellen) Topsharing auseinandergesetzt haben.

Massnahmen S2 (Planung und Durchführung von Analysen): Falls nicht bereits im Rahmen des Bewerbungsprozesses Stärken und Schwächen-Analysen (SWOT) des (intergenerationellen) Topsharing-Paars durchgeführt wurden, lohnt es sich, dies im Hinblick auf den Stellenantritt umzusetzen. Es wird zudem empfohlen sich mit den verschiedenen Interessengruppen (Stakeholders) im Umfeld eines (intergenerationellen) Topsharings zu beschäftigen und allenfalls sogar ein Co-Leitungs-Konzept zu verfassen.

Massnahme S3 (Definition der gemeinsamen und individuellen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen): Eine der zentralen Aufgaben in der Vorbereitungsphase ist die Definition der gemeinsamen und individuellen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (AKV) des (intergenerationellen) Topsharing-Paares. Es empfiehlt sich diese Aufteilung schriftlich festzuhalten, die Stellenbeschriebe entsprechend anzupassen und die Zuständigkeiten nach innen und aussen klar zu kommunizieren. Es sollten regelmässige Termine für Wissensaustausch, Abstimmung und Reflexion geplant werden. Auch die Arbeitsplatzgestaltung (bspw. Aufteilung vor Ort/Homeoffice) muss im Hinblick auf den Stellenantritt geklärt sein.

Massnahme S4 (Definieren der internen und externen Kommunikation): Es zählt sich aus, als (intergenerationelles) Topsharing-Paar die interne und externe Kommunikation für den Antritt in das Topsharing explizit zu definieren. Dies beinhaltet insbesondere:

- Durchführung von Informationsveranstaltungen oder Workshops mit den identifizierten Zielgruppen (vgl. S2)
- Planung eines glaubwürdigen Auftritts als Duo

Massnahme S5 (Evaluation eines Coachings): Im Rahmen der Vorbereitung und des Stellenantritts sollte das (intergenerationelle) Topsharing-Paar überprüfen, ob unterstützende Massnahmen wie Supervision oder ein externes Coaching (für Einzelperson oder das Tandem) sinnvoll sind.

6.6. Massnahmen zum Erfolg

Massnahme E1 (Kontinuierliche Sicherstellung der qualitativen Kommunikation gegen innen und aussen): Entscheidend für den Erfolg des Topsharings ist die proaktive Kommunikation untereinander aber auch gegen innen und aussen. Die Untersuchung in

der vorliegenden Arbeit zeigt auf, dass es gerade bei ausserordentlichen Vorkommnissen wichtig ist, den Partner gut zu informieren, so dass das Paar als Einheit wahrgenommen wird und keine Angriffsfläche für Dritte bietet. Ein Risiko bei nicht einheitlichem Auftreten ist, dass die Partner von anderen gegeneinander ausgespielt werden.

Massnahme E2 (Sicherstellen einer periodischen Abstimmung, eines definierten Wissensaustausches und Reflexion der Zusammenarbeit im Duo): Damit das (intergenerationelle) Topsharing langfristig Erfolg haben wird, ist es wichtig, dass sich das Duo regelmässige Zeit für strategische und fachliche Absprachen und die Reflexion der Zusammenarbeit nimmt. Die Wichtigkeit eines gegenseitigen Wissensaustausches hängt von der Branche und der Art des Wissens ab. Das relevante Wissen muss daher innerhalb des intergenerationellen Topsharings identifiziert und entsprechende Massnahmen zur Weitergabe des Wissens definiert werden.

Massnahme E3 (Geeintes Auftreten gegen innen und aussen im Kollegialitätsprinzip): Ein geeintes Auftreten gegen innen und aussen im Kollegialitätsprinzip ist elementar für ein erfolgreiches (intergenerationelles) Topsharing. Dies bedingt die Entscheidungen des Partners mitzutragen, sich gegenseitig den Rücken zu stärken, dem Partner Erfolge zu gönnen und seine Ideen nicht als die eigenen zu verkaufen.

Massnahme E4 (Definition gemeinsamer Präsenz vor Ort): Die Untersuchung bei den intergenerationellen Topsharing-Paaren hat gezeigt, dass ein Anteil an gemeinsamer Arbeitspräsenz den Wissenstransfer und Austausch fördern kann. Daher lohnt es sich, die gemeinsame Präsenz vor Ort explizit zu definieren.

Massnahme E5 (Pflegen des Austausches mit anderen intergenerationellen Topsharing-Paaren): Im Laufe der Umsetzung des (intergenerationellen) Topsharings empfiehlt es sich einen Erfahrungsaustausch mit anderen intergenerationellen Topsharing-Paaren zu etablieren.

7. Beantwortung Forschungsfragen, Reflexion und Ausblick

Dieses Kapitel beantwortet die Forschungsfragen, reflektiert die Methodenwahl und gibt einen Ausblick auf das weitere Vorgehen und zukünftige Forschungsfelder.

7.1. Beantwortung Forschungsfragen

Die vorliegende Arbeit beantwortet die nachfolgenden Forschungsfragen anhand von sieben Interviews mit intergenerationellen Topsharing-Paaren, einem Gespräch mit einer Personalvermittlungs-Agentur und einer HR-Fachperson.

Frage 1 – Welche Vorteile und Herausforderungen sehen intergenerationelle Topsharing-Paare für sich und die Organisation? Inwiefern tragen die generationenspezifischen Besonderheiten dazu bei? Die intergenerationellen Topsharing-Paare sehen die Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben, die Möglichkeit einer qualifizierten Teilzeitarbeit nachzugehen und den Austausch auf Augenhöhe mit dem Partner als Vorteile. Als besonderen Gewinn bei einem intergenerationellen Topsharing wird die grosse Berufs- und Betriebserfahrung der älteren Person bzw. die neue Perspektive und die neuen Ansätze der jüngeren Person geschätzt. Die Untersuchung zeigt zudem, dass jüngere Personen einen grossen Karriereschritt durch die Zusammenarbeit mit einem älteren Topsharing-Partner erreichen können. Die Authentizität als Einzelperson und der Erfolgsdruck wird als Herausforderungen des Modells wahrgenommen. Die intergenerationellen Topsharing-Paare erachten folgende Faktoren als Vorteil für den Arbeitgebenden: konstant sind zwei Personen über die laufenden Geschäfte informiert, bei einem unerwarteten Ausfall ist ein vollständiger Ersatz vorhanden und das Duo kann einen breiteren Kompetenzbereich bieten. Zudem ist die Perspektive zweier Generationen gerade in schwierigen Situationen hilfreich und ein gemischtgeschlechtliches, intergenerationelles Topsharing-Paar kann eine grössere Bandbreite an Bedürfnissen in einem Team abdecken (Alter, Geschlecht, Kompetenzen). Als Herausforderungen für den Arbeitgebenden wird die ständige Erreichbarkeit trotz Teilzeitpensum, die Verzögerungen im Arbeitsalltag aufgrund gegenseitiger Absprachen und die Gefahr der Spaltung des Duos durch Dritte gesehen. Bei intergenerationellen Topsharing-Paaren muss die Fortführung des Co-Leitungs-Modells bei der Pensionierung einer Person allenfalls evaluiert werden. Bei einem grossen Altersunterschied kann der Arbeitgebende vor der Herausforderung stehen, wie er die Ausbildung für die jüngere Führungskraft gestalten will, damit diese die Leitungsfunktion optimal ausführen kann.

Frage 2 – Welche Voraussetzungen müssen die intergenerationellen Topsharing-Partner und die Organisation mitbringen, damit intergenerationelles Topsharing gelingen kann? (Welche Rahmenbedingungen begünstigen ein intergenerationelles Topsharing?) Zu den förderlichen Rahmenbedingungen werden von Seite der intergenerationellen Topsharing-Paaren der regelmässige Austausch, eine sinnvolle Aufteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sowie gemeinsame Werte und ein ähnliches Führungsverständnis genannt. Eigenschaften wie Offenheit, Vertrauen und Respekt für die Meinung des Partners sowie Kompromissbereitschaft werden vom Gegenüber vorausgesetzt. Auf der Seite des Arbeitgebenden betrachten die intergenerationellen Topsharing-Paare folgende Rahmenbedingungen als förderlich: Unterstützung des Modells durch Vorgesetzte und Mitarbeitende, Freiheit in der Ausgestaltung des Modells, Bereitschaft für individuelle Lösungen in der Lohnfrage bei grossem Altersunterschied und Richtlinien zur Umsetzung des Jobsharings in der öffentlichen Verwaltung.

Frage 3 – Welche Aspekte erachten intergenerationelle Topsharing-Paare in der Vorbereitungsphase als zentral, damit der Einstieg optimal gestaltet werden kann? Zum optimalen Einstieg empfehlen die intergenerationellen Topsharing-Paare eine sorgfältige Auswahl des Partners. Die gilt insbesondere bei einer externen Rekrutierung, da es auf der fachlichen und persönlichen Ebene harmonieren muss. Insbesondere bei einem intergenerationellen Topsharing müssen beide Personen Respekt für die andere Generation mitbringen sowie die Bereitschaft von deren Erfahrungen und Kompetenzen zu profitieren. Auf Seiten des Arbeitgebenden empfehlen die Duos die Akzeptanz des Modells zu prüfen und die betrieblichen Rahmenbedingungen für ein intergenerationelles Topsharing zu verifizieren sowie die verschiedenen Interessengruppen zu analysieren.

Frage 4 – Welche Empfehlungen machen eine Personalvermittlungs-Agentur und eine HR-Fachperson für den optimalen Einstieg ins intergenerationelle Topsharing? Aus Sicht des Personalwesens ist es relevant, dass intergenerationelle Topsharing-Paare im Bewerbungsdossier und in den Vorstellungsgesprächen den Vorteil des Altersunterschieds hervorheben können oder die Frage beantworten können, wie sie den Generationenunterschied schliessen wollen. Das Duo muss ihr Profil (Stärken, Schwächen, Kompetenzen, Mehrwert des Duos) gut visualisieren. Wertvorstellungen, Führungsgrundsätze und die Lohnfrage, gerade bei grossem Altersunterschied, müssen sie im Vorfeld besprochen haben. Es wird zudem dazu geraten, die Form der Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten und Mitarbeitenden frühzeitig zu thematisieren und in der Vorbereitungszeit und beim Einstieg in das intergenerationelle Topsharing ein Coaching in Anspruch zu nehmen.

7.2. Reflexion

Die Suche nach intergenerationellen Paaren gestaltete sich herausfordernd. Nebst mehreren Anfragen nach geeigneten Kandidaten im privaten und beruflichen Netzwerk verbrachte die Autorin sehr viel Zeit mit der Internetrecherche nach passenden Paaren. Die Autorin ist bei dieser Recherche auf eine Vielzahl von Topsharing-Paaren gestossen, deren Co-Leitungsmodell in den Medien erwähnt wird.²⁰ Allerdings haben diese Topsharing-Paare das zentrale Kriterium der zehn Jahren Altersunterschied nicht erfüllen können. Zudem hat die Autorin online auch Co-Leitungs-Paare gefunden²¹, bei welchen sich der Altersunterschied nicht genau eruieren liess und es war ihr unangenehm, die Frage nach dem Altersunterschied zu stellen.

Die Durchführung der Gespräche mit beiden Topsharing-Personen gleichzeitig war effizient und gab der Autorin einen guten Einblick in die Dynamik des Zweierteams. Allerdings steht die Vermutung im Raum, dass vielleicht einzelne Personen gehemmt waren, vor dem Partner heikle Aspekte zu erwähnen. Bei einigen Gesprächen war der Redeanteil beider Personen im Ungleichgewicht.

Eines der Gespräche fand unter Zeitdruck statt und daher wurde auf allzu detaillierte Nachfragen verzichtet. Bei demselben Gespräch hat das Duo zudem den Fragebogen im Vorfeld nicht ausgefüllt. Dies ermöglichte der Autorin keine optimale Vorbereitung auf das Interview. Weiter ist zu beachten, dass die sieben untersuchten intergenerationellen Topsharing-Paare alle eine sehr positive Einstellung gegenüber dem Arbeitsmodell haben und bis dato erfolgreich als Duo unterwegs waren. Es ist anzunehmen, dass Personen mit negativen Erfahrungen weit weniger gewillt sind, an einem Interview teilzunehmen. Dieser Umstand muss bei der Einschätzung der Resultate berücksichtigt werden und die Auswahl der Experten ist daher mit Vorsicht zu betrachten.

7.3. Ausblick

Bezug zur Praxis: Die vorliegende Untersuchung hat aufgezeigt, dass jedes intergenerationelle Topsharing-Paar seine eigene Ausprägung des Modells lebt und seine spezifischen Erfolgsfaktoren hat. Allen gemeinsam ist jedoch eine gute Abstimmung und proaktive Kommunikation. Trotz teils grossem Altersunterschied begegnen sich die Paare auf Augenhöhe. Allfällige Befürchtungen auf Seiten Arbeitgebender, dass sich ein allzu grosser

²⁰ Geschäftsleitung Gosteli Stiftung, Leitung Kulturmarkt Zürich, Leitung Klima und Mobilität Kanton Zürich, Stadt Luzern Stab Umwelt und Mobilitätsdirektion, Helvetas Leitung Human Resources, Verein Einfach Zürich, Kulturdirektion Stadt Zürich, Institut für Hebammen Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften Gesundheit, Kleintheater Luzern, Hirslanden Leitung Permanence und Maternité

²¹ Geschäftsleitung Forschungsinstitut für biologischen Landbau, Biovision und Helvetas Leitung Programme International, Geschäftsleitung Naturfreunde Schweiz, Leitung Nationales Qualifizierungsprogramm Universität Bern, Schulpsychologischer Dienst Kanton Solothurn

Altersunterschied negativ auswirkt, können daher widerlegt werden. Auch die intergenerationellen Topsharing-Paare in der öffentlichen Verwaltung und das Beispiel der Schulleitung, die in teils sehr starren Lohnstrukturen arbeiten, haben für sich ein stimmiges Modell gefunden.

Die Autorin empfiehlt im Hinblick auf die Einführung eines intergenerationellen Topsharings eine ausführliche Situationsanalyse. Das Duo muss einerseits die gegenseitigen Stärken, Schwächen und Kompetenzen kennen und andererseits ein klares Modell der Zusammenarbeit erarbeiten. Zudem ist es wichtig, dass der Vorgesetzte und Mitarbeitende frühzeitig in den Prozess für die Etablierung eines intergenerationellen Topsharings einbezogen werden. Der Massnahmenkatalog zeigt weitere wichtige Aspekte auf, die interessierte Arbeitnehmende und Arbeitgebende auf dem Weg zum intergenerationellen Topsharing beachten sollten. Auch auf altersspezifische Faktoren wird im Katalog entsprechend hingewiesen. Die Tatsache, dass den Duos die «intergenerationelle» Konstellation nicht bewusst war, zeigt auch, dass das Alter weit weniger zentral ist als vielleicht gemeinhin angenommen. Aufgrund der vielen positiven Erkenntnisse möchte die Autorin mit der Arbeit denn auch weitere Arbeitgebende und Arbeitnehmende ermutigen, das intergenerationelle Topsharing einzuführen oder wie eine Befragte festhält:

«Es gibt sicherlich genug Fallstricke, aber es gibt auch sehr Vieles bei dem Modell zu gewinnen, fassen wir es doch so zusammen» (Interview mit G07-IP1 & IP2, 16.09.2022).

Beitrag zur Forschung: Neben der Verbreitung des Job- und (intergenerationellen) Topsharing-Modells in der Schweiz, wurde im zweiten Kapitel der Forschungsstand zum Thema Topsharing präsentiert. Dabei wurde auf Aspekte wie Vorteile und Herausforderungen für Topsharing-Paare und Arbeitgebende sowie förderliche Rahmenbedingungen und Empfehlungen zur Vorbereitung auf ein Topsharing eingegangen.

Wie das Kapitel 2.4 aufzeigt, ist der Forschungsstand zum intergenerationellen Topsharing noch gering. Die vorliegende Untersuchung versucht einen Beitrag zur Erweiterung dieses Forschungsstandes zu leisten. Der Fokus liegt dabei auf den Vorteilen und Herausforderungen für intergenerationelle Topsharing-Paare und Arbeitgebende, den förderlichen Rahmenbedingungen für ein intergenerationelles Topsharing, den Erfolgsfaktoren und den Empfehlungen zur Vorbereitung auf ein intergenerationelles Topsharing. Die Arbeit leistet damit erstens einen Beitrag zur allgemeinen Literatur des Topsharings und zweitens zum intergenerationellen Topsharing im spezifischen. Drittens wird die Literatur zum intergenerationellen Topsharing um den Aspekt *Vorbereitung auf ein intergenerationelles Topsharing* ergänzt und liefert somit für Interessierte eine in der Praxis anwendbare Anleitung.

Weiterführende Forschungsthemen: Die vorliegende Arbeit fokussiert auf das intergenerationelle Topsharing. Es existiert jedoch auch das *Intergenerationelle Jobsharing*, bei welchem sich zwei Arbeitskräfte eine Stelle ohne Führungsfunktion teilen. Um ein umfassendes Bild des intergenerationellen Modells zu erhalten, könnten beide Formen einander gegenübergestellt resp. analysiert werden. Ergänzende Erkenntnisse könnte auch eine Untersuchung mit nur weiblichen, nur männlichen oder nur gemischtgeschlechtlichen Duos liefern. Auch eine Untersuchung mit gescheiterten intergenerationellen Topsharing-Paaren könnte als zukünftiges Forschungsfeld in Betracht gezogen werden. Bei der Befragung und der Erarbeitung des Massnahmenkataloges zur Vorbereitung auf ein intergenerationelles Topsharing wurde in erster Linie die Perspektive der Führungskräfte berücksichtigt. Die vorliegende Untersuchung hat die Perspektive der intergenerationellen Topsharing-Paare in Bezug auf Vor- und Nachteile aufgezeigt und fragte indirekt nach den Vorteilen und Herausforderungen für die Arbeitgebenden. Um einen umfassenderen Massnahmenkatalog zur Vorbereitung auf ein intergenerationelles Topsharing zu erarbeiten, empfiehlt die Autorin in weiterführenden Befragungen zudem die Sicht der Arbeitgebenden, der Vorgesetzten und der Mitarbeitenden zu beleuchten. Nur wenige Untersuchungen wie die von Mülle (2022), Münderlein (2021) und Himmen (2021) thematisieren diese weiteren wichtigen Akteure im Gefüge der Topsharing-Paare. So wäre es bspw. spannend zu erfahren welchen Mehrwert die unterschiedlichen Sichtweisen (aufgrund von Alter, Geschlecht, Kompetenzen) eines intergenerationellen Topsharing-Paars in einem Team generieren.

Die vorliegende Untersuchung fokussierte auf die Wirtschaftssektoren der privaten NPOs, öffentlichen Verwaltungen und Schulen. Um ein umfangreicheres Bild zum intergenerationellen Topsharing zu erhalten, empfiehlt es sich eine quantitative Untersuchung mit einer grossen Anzahl an Organisationen und Unternehmen im öffentlichen und privaten Sektor durchzuführen. Auch eine grossangelegte Forschung in spezifischen Branchen wie Pflege oder Bildung könnte zu weiteren Erkenntnissen führen.

Mit dieser Arbeit hat die Autorin das intergenerationelle Topsharing bei Arbeitgebenden in der Schweiz untersucht. Es wäre spannend zu sehen, wie stark das Modell in anderen Ländern verbreitet ist (vgl. Krone-Germann et al., 2020, S. 7). Zudem existieren noch weitere Formen des Topsharings, die in Zukunft genauer betrachtet werden könnten, bspw. *das interkulturelle Topsharing*.

Persönliche Erkenntnisse: Die Untersuchung ermöglichte der Autorin eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema *intergenerationelles Topsharing* und sie konnte sich einen Überblick verschaffen, welche Literatur zu dem Thema vorhanden ist.

Die Autorin hat festgestellt, dass die Vorbereitung sehr ähnlich abläuft wie bei einem Job- und Topsharing. Daher ist es gut möglich, dass sich Interessierte an den Ratgeber von

Krone-Germann et al. (2020, S. 18) und an die Schritte, welche die Plattform WEshare1 auflisten, halten. Im Hinblick auf ein intergenerationelles Topsharing lohnt es sich allerdings, spezifische Überlegungen bezüglich Partner, Arbeitgebender etc. zu machen und daher den vorliegenden Massnahmenkatalog zu konsultieren.

Die Gespräche mit den intergenerationellen Topsharing-Paaren waren für die Autorin sehr motivierend und überzeugten sie endgültig, in mittelfristiger Zukunft eine Stelle in einem (intergenerationellen) Co-Leitungs-Modell anzustreben.

Dank der vertieften Auseinandersetzung mit dem Thema und der Ableitung von Massnahmen in der vorliegenden Arbeit fühlt sich die Autorin in der Lage, sich optimal auf ein (intergenerationelles) Topsharing vorzubereiten.

Durch die Befragung der intergenerationellen Topsharing-Paare in der öffentlichen Verwaltung und bei privaten NPOs hat die Autorin zudem spannende Arbeitgebende kennengelernt, welche innovative Arbeitsmodelle unterstützen.

Die Autorin wird nach dem Mutterschaftsurlaub im Mai 2023 vorerst wieder in ihre momentane Führungsfunktion bei der Stiftung Kinderdorf Pestalozzi zurückkehren. Mittelfristig plant sie jedoch eine neue berufliche Herausforderung anzugehen. Die Erkenntnisse und abgeleiteten Massnahmen aus der Untersuchung werden ihr für die Vorabklärungen, den Bewerbungsprozess und die Vorbereitung dienlich sein.

8. Erklärung

Ich erkläre hiermit,

- dass ich die vorliegende Arbeit weder an der BFH noch an einer anderen Hochschule eingereicht habe;
- dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne andere als die angegebene fremde Hilfe und ohne Verwendung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel verfasst habe;
- dass sämtliche Textstellen, Abbildungen und Grafiken, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, als solche gekennzeichnet und mit dem genauen Hinweis auf ihre Herkunft versehen sind;
- dass mir die Richtlinie über den Umgang mit Plagiaten an der Berner Fachhochschule bekannt ist.



(Unterschrift)

9. Anhang

9.1. Interview Themenblöcke und ihre zentralen Fragen

Tabelle 9: Aufbau Interview-Leitfaden intergenerationale Topsharing-Paare

Themenblöcke	Zentrale Fragestellungen
1. Beweggründe, Auswahlverfahren & Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> Wie ist es zu dem intergenerationalen Topsharing gekommen? Wie wurde die Vorbereitung auf das intergenerationale Topsharing gestaltet?
2. Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> Welche Vorteile sehen intergenerationale Topsharing-Paare für sich persönlich und für den Arbeitgeber in dem Arbeitsmodell?
3. Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> Welche Herausforderungen sehen intergenerationale Topsharing-Paare für sich persönlich und für den Arbeitgeber in dem Arbeitsmodell?
4. Förderliche Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> Welche persönlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen sind für intergenerationale Topsharing-Paare relevant?
5. Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> Welche Aspekte sind bei der Umsetzung des intergenerationalen Topsharings im Alltag zu beachten (Erfolgsfaktoren)?
6. Verbesserungspotenzial	<ul style="list-style-type: none"> Was würden die Duos im Prozess zum intergenerationalen Topsharing anders angehen?
7. Vorbereitung auf intergeneracionales Topsharing	<ul style="list-style-type: none"> Welche Empfehlungen geben die Duos zur Vorbereitung auf ein intergeneracionelles Topsharing?

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 10: Aufbau Interview-Leitfaden Personalvermittlungs-Agentur

Themenblöcke	Zentrale Fragestellungen
1. Nachfrage nach intergeneracionellem Topsharing	<ul style="list-style-type: none"> Wie steht es um Nachfrage von Arbeitgeber/Arbeitnehmer nach dem intergeneracionellem Topsharing?
2. Strategien zur Vermittlung	<ul style="list-style-type: none"> Welche Strategie haben Sie zur Suche / Vermittlung / Gewinnung von intergeneracionellen Topsharing-Paaren?
3. Empfehlungen für den Bewerbungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> Welche Empfehlungen geben Personalvermittlungs-Agenturen den intergeneracionellen Topsharing-Duos für das Bewerbungs-Dossier und das Vorstellungsgespräch? Auf welche Punkte achten Personalvermittlungs-Agenturen bei der Rekrutierung eines intergeneracionellen Topsharing-Paars?
4. Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> Wo sehen Personalvermittlungs-Agenturen Vorteile/Chancen für intergeneracionelle Topsharing-Paare?
5. Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> Wo sehen Personalvermittlungs-Agenturen Herausforderungen für intergeneracionelle Topsharing-Paare?
6. Förderliche Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> Welche Rahmenbedingungen auf Seiten des Arbeitgebers erachten Personalvermittlungs-Agenturen als förderlich?
7. Empfehlungen zur Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> Welche Empfehlungen geben HR-Fachpersonen einem intergeneracionellen Topsharing-Duo zur Vorbereitung auf den Stellenantritt/die ersten 100 Tagen?

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 11: Aufbau Interview-Leitfaden für HR-Fachperson

Themenblöcke	Zentrale Fragestellungen
1. Beweggründe	<ul style="list-style-type: none"> Was sind Beweggründe einer Organisation, ein intergeneracionelles Topsharing auszuschreiben?
2. Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> Wo sehen HR-Fachpersonen Vorteile/Chancen für intergeneracionelle Topsharing-Paare?
3. Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> Wo sehen HR-Fachpersonen Herausforderungen für intergeneracionelle Topsharing-Paare?
4. Förderliche Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> Welche Rahmenbedingungen auf Seiten des Arbeitgebers erachten HR-Fachpersonen als förderlich?
5. Empfehlungen für den Bewerbungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> Welche Empfehlungen geben HR-Fachpersonen den intergeneracionellen Topsharing-Duos für das Bewerbungs-Dossier und Vorstellungsgespräch? Auf welche Punkte achten HR-Fachpersonen bei der Rekrutierung eines intergeneracionellen Topsharing-Paars?
6. Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> Wie gestalten HR-Fachpersonen die Personalentwicklung bei intergeneracionellen Topsharing-Paaren?
7. Empfehlungen zur Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> Welche Empfehlungen geben HR-Fachpersonen einem intergeneracionellen Topsharing-Duo zur Vorbereitung auf den Stellenantritt/die ersten 100 Tagen?

Quelle: Eigene Darstellung

9.2. Fragebogen intergenerationelle Topsharing-Paare

Fragen zur Arbeitsorganisation der intergenerationellen Topsharing – Paare

Name Topsharing-Partner 1: Alter:

Name Topsharing-Partner 2: Alter:

Arbeitgebender:

Im intergenerationellen Topsharing seit: Monat Jahr:

Datum:

Hinweis: Die untenstehenden Fragen werden im besten Fall im Vorfeld zum Interview von den beiden Topsharing-Partnern gemeinsam ausgefüllt. Die Angaben helfen der Autorin als Vorbereitung zum Interview.

1. Arbeitszeit-Modell	
1.1 Wie teilt ihr eure Arbeitszeit/Pensen auf?	
1.2 Wie organisiert ihr Übergabe/Abgleich und Stellvertretung?	
1.3 Wie setzt ihr vor Ort Präsenz / Home-Office im Arbeitsalltag ein?	
2. Kommunikation	
2.1 Wie organisiert ihr die Kommunikation gegen aussen (bspw. gegenüber Kunden, Gönner, Medien)?	
2.2 Wie organisiert ihr die Kommunikation gegen innen (bspw. gegenüber Mitarbeiter, Vorgesetzten, oder Kollegen auf gleicher Hierarchie-Ebene)?	

3. Fachliche Führung – Aufgabenverteilung	
3.1 Wie habt ihr die inhaltlichen Aufgaben / fachliche Führung aufgeteilt? (Arbeitet ihr im «reinen» ²² oder «hybriden» ²³ Topsharing?)	
4. Personelle Führung	
4.1 Wieviele Mitarbeiter führt ihr?	
4.2 Wie habt ihr die personelle Führung aufgeteilt? («reines» oder «hybrides» Topsharing?)	
5. Entscheidungen	
5.1 Werden Entscheidungen gemeinsam (mit dem Topsharing-Partner) herbeigeführt? Wenn ja, welche?	
5.2 Werden Entscheidungen allein (ohne Topsharing-Partner) herbeigeführt? Wenn ja, welche?	
6. Zusätzliche Informationen	
6.1 Gibt es noch etwas das hinzugefügt werden sollte? Etwas das Ihr gerne noch festhalten/ergänzen möchtet.	

²² «Reines» Jobsharing: bindet einen Arbeitgeber und zwei Arbeitnehmende mit einem einzigen Arbeitsvertrag. Hinsichtlich der Arbeitsaufteilung bedeutet reines Jobsharing gänzliche Austauschbarkeit beider Partner/innen und Kontinuität sämtlicher Dossiers mit einem einzigen E-Mail-Konto (Krone-Germann et al., 2020, Job-und Topsharing).

²³ «Hybrides» Jobsharing: 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 et al., 2020, Job-und Topsharing).

9.3. Interview-Leitfaden intergenerationelle Topsharing-Paare

Leitfaden				
Teil	Zeit	Inhalt	Hauptfragen	Notizen
1. Einleitung	5'	Begrüßung	Vorstellung	
		Audioaufnahme	Aufzeichnung aber nach Transkribieren löschen Schweigepflicht / Einverständniserklärung	
		Vorbereitung Arbeitsorganisation	Verständnisfragen zum Vorbereitungsblatt: Arbeitsorganisation der Topsharing-Paare	
2. Wie ist es zum intergenerationellen Topsharing gekommen	5'	Wie kam es zum interg. Topsharing?	<ul style="list-style-type: none"> Können Sie schildern, wie es bei Ihnen/euch zum intergenerationellen Topsharing gekommen ist? 	
		Vorbereitung?	<ul style="list-style-type: none"> Können Sie schildern, wie Sie sich/ihr euch damals für das intergenerationelle Topsharing vorbereitet habt? 	
1. Nutzen / fördernde Faktoren / Vorteile	10'	Für Topsharing Duo	<ul style="list-style-type: none"> Welche(n) Nutzen / positiven Faktoren / Vorteile sieht ihr für euch im intergenerationellen Topsharing? Was erachtet ihr als die Vorteile dieses (eures) Modells? Warum würden Sie das intergen. Topsharing weiterempfehlen? 	
		Für Arbeitgeber	<ul style="list-style-type: none"> Welche(n) Nutzen / positiven Faktoren / Vorteile sieht ihr für euren Arbeitgeber? Wie schätzen Sie das gegenseitige Mentoring/strukturierter Wissensaustausch bei intergenerationellen Topsharing ein? 	Optional, je nach Zeit
2. Risiken / hemmende Faktoren / Herausforderungen / Vorurteile	10'	Für Topsharing Duo	<ul style="list-style-type: none"> Welche Risiken / hemmenden Faktoren sieht ihr für euch im intergenerationellen Topsharing? Was erachtet ihr als Herausforderungen dieses (eures) Modells und wie geht ihr damit um? Was für Lösungen haben Sie/ihr gefunden? Mit welchen Vorurteilen hattet Ihr zu kämpfen? (z.B durch externe stakeholders) 	
		Für Arbeitgeber	<ul style="list-style-type: none"> Welche Risiken / hemmenden Faktoren / Herausforderungen sieht ihr für den Arbeitgeber im intergenerationellen Topsharing? Wie ist Arbeitgeber mit Herausforderungen umgegangen bzw. welche Lösungen wurden gefunden? 	Optional, je nach Zeit
3. Voraussetzungen, Rahmenbedingungen	10'	Für Topsharing Duo	<ul style="list-style-type: none"> Welche persönlichen Voraussetzungen/Rahmenbedingungen waren für euch relevant? 	
		Für Arbeitgeber	<ul style="list-style-type: none"> Welche Voraussetzungen/Rahmenbedingungen erachtet Ihr auf Seiten Arbeitgeber als relevant, damit ein erfolgreiches intergenerationelles Topsharing zu Stande kommt? 	
4. Alltag / Umsetzung des Topsharings	5'	Für Topsharing Duo	<ul style="list-style-type: none"> Auf was muss im «Alltag» des Topsharings geachtet werden? / Erfolgsfaktoren (z.B Mitarbeiter spalten Duo, Unstimmigkeiten schnell ansprechen, unterschiedliche Erfahrung/Alter muss positiv gesehen werden) 	
5. Tipps zur Vorbereitung	10'	Lessons Learned	<ul style="list-style-type: none"> Was würdet ihr im ganzen Prozess zum intergenerationellen Topsharing anders angehen? 	

		Für mich persönlich	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Vorbereitungs-Schritte / Massnahmen würdet Ihr mir zur Vorbereitung auf ein intergenerationelles Topsharing empfehlen? 	
		Für Partner	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Vorbereitungs-Schritte / Massnahmen würdet Ihr mir zur Vorbereitung in Bezug auf meinen Topsharing-Partner empfehlen? 	
		Für Arbeitgeber	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Vorbereitungs-Schritte / Massnahmen würdet Ihr mir zur Vorbereitung in Bezug auf meinen (zukünftigen) Arbeitgeber empfehlen? 	
6. Abschluss	5'	Ende	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es noch etwas das nicht gefragt wurde aber hinzugefügt werden sollte? Gibt es etwas, das Ihr gerne betont hättet (zb. bzgl. Alter, Situation Mitarbeiter, etc)? 	
			Bedanken	
			Fragen zur Arbeit / Nächste steps erklären	
			Verabschiedung	
Total	'60			

9.4. Interview-Leitfaden Personalvermittlungs-Agentur

		Leitfaden		
Teil	Zeit	Inhalt	Hauptfragen	Notizen
3. Einleitung	5'	Begrüßung	Vorstellung	
		Audioaufnahme	Aufzeichnung aber nach Transkribieren löschen / Vertraulichkeit	
4. Profil der Arbeitnehmer und Arbeitgeber	10	Profil der Arbeitnehmer	<ul style="list-style-type: none"> Wie viele und welche Arbeitnehmer kommen zu Ihnen mit dem Wunsch nach intergenerationellem Topsharing? Was sind die Beweggründe? 	
		Profil der Arbeitgeber	<ul style="list-style-type: none"> Wie viele und welche Arbeitgeber (Branche) kommen zu Ihnen mit dem Wunsch nach intergenerationellem Topsharing? Beweggründe? 	
1. Strategie der Personalvermittlungs-Agentur	5'	Suche / Vermittlung / Gewinnung	<ul style="list-style-type: none"> Welche Strategien haben Sie zur Suche / Vermittlung / Gewinnung von intergenerationellen Topsharing-Paaren? 	
2. Welche Empfehlungen für Bewerbung und Vorstellungsgespräch? Worauf achten Sie bei der Rekrutierung?	15'	Bewerbung	<ul style="list-style-type: none"> Welche Empfehlungen geben Sie intergenerationellen Topsharing-Paaren für das Bewerbungs-Dossier? 	
		Vorstellungsgespräch/Assessment	<ul style="list-style-type: none"> Welche Empfehlungen geben Sie intergenerationellen Topsharing-Paaren zur Vorbereitung auf das Vorstellungsgespräch/ Assessment? 	
		Rekrutierung	<ul style="list-style-type: none"> Auf was achten Sie bei der Rekrutierung eines intergenerationellen Topsharing-Paars? (Vor-Selektion, Interview, Absage/Zusage) Welches sind Entscheidungsgründe für/gegen ein potenzielles intergenerationelles Topsharing-Paar? 	
3. Fördernde Rahmenbedingungen	5'	Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> Welche Rahmenbedingungen auf Seiten des Arbeitgebers erachten sie als fördernd für intergenerationelle Topsharing-Paare? 	
4. Welche Herausforderungen und Chancen gibt es für die Topsharing-Paare	10'	Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> Wo sehen Sie die Herausforderungen für intergenerationelle Topsharing Paare? Vorurteile/Schwierigkeiten zur Akzeptanz des Modells? 	
		Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> Wo sehen Sie die Vorteile / Chancen für intergenerationelle Topsharing-Paare? Welches sind Argumente, um Entscheidungsträger zu überzeugen? 	
5. Empfehlungen geben Sie dem Paar zur Vorbereitung auf Stellenantritt/die ersten 100 Tage?	10'	Vorbereitung Stellenantritt	<ul style="list-style-type: none"> Welche Empfehlungen geben Sie dem Paar zur Vorbereitung auf den Stellenantritt? 	
		Vorbereitung 100 Tage	<ul style="list-style-type: none"> Welche Empfehlungen geben Sie dem Paar zur Vorbereitung auf die ersten 100 Tage? 	
7. Abschluss	5'	Ende	Gibt es noch etwas das nicht gefragt wurde aber hinzugefügt werden sollte? Gibt es etwas, das Sie gerne betont hätten (zb. bzgl. Alter, Situation Mitarbeiter, etc)?	
			Bedanken / Fragen zur Arbeit / Nächste Schritte erklären	
			Verabschiedung	
Total	65			

9.5. Interview-Leitfaden HR-Fachperson

Leitfaden				
Teil	Zeit	Inhalt	Hauptfragen	Notizen
5. Einleitung	5'	Begrüßung	Vorstellung	
			Schweigepflicht / Einverständniserklärung / Vertraulichkeit	
6. Beweggründe für intergenerationalles TS?	5'	Beweggründe	<ul style="list-style-type: none"> Was sind die Beweggründe weshalb Sie/ihre Organisation ein (intergenerationelles) Topsharing ausschreiben bzw. Sie / ihre Organisation ein (intergenerationelles) Topsharing-Paar sucht? 	
7. Welche Empfehlungen geben Sie für Bewerbung und Vorstellungsgespräch? Worauf achten Sie bei der Rekrutierung?	15'	Bewerbung	<ul style="list-style-type: none"> Welche Empfehlungen geben Sie dem (intergenerationellen) Topsharing Duo für das Bewerbungs-Dossier? 	
		Vorstellungsgespräch/Assessment	<ul style="list-style-type: none"> Welche Empfehlungen geben Sie dem (intergenerationellen) Topsharing-Duo zur Vorbereitung auf ein Vorstellungsgespräch / Assessment in ihrer Organisation? 	
		Rekrutierung	<ul style="list-style-type: none"> Auf was achten Sie bei der Rekrutierung eines (intergenerationellen) Topsharing-Paars? (Vor-Selektion, Interview, Absage/Zusage) Welches sind Entscheidungsgründe für/gegen ein potenzielles (intergenerationelles) Topsharing-Paar? 	
8. Begünstigende Rahmenbedingungen auf Seiten Arbeitgeber?	5'	Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> Welche Rahmenbedingungen auf Seiten des Arbeitgebers erachten Sie als fördernd für ein (intergenerationelles) Topsharing-Paar? Welche Rahmenbedingungen können Sie / ihre Organisation einem (intergenerationellen) Topsharing-Paar anbieten? 	
9. Welche Herausforderungen und Chancen gibt es für die Topsharing-Paare	10'	Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> Wo sehen Sie die Herausforderungen für (intergenerationelle) Topsharing Paare in ihrer Organisation? Wo könnten Vorurteile auftauchen? Schwierigkeiten zur Akzeptanz des Modells? 	
		Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> Wo sehen Sie die Vorteile / Chancen für (intergenerationelle) Topsharing-Paare in ihrer Organisation? Welches sind die Argumente, um Entscheidungsträger zu überzeugen? 	
10. Personalentwicklung bei Topsharing-Paaren?	5'	Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> Wie gestalten Sie die Personalentwicklung in ihrer Organisation bei (intergenerationellen) Topsharing-Paaren? 	
11. Welche Empfehlungen geben Sie dem Paar zur Vorbereitung auf den Stellenantritt und die ersten 100 Tage?	10'	Vorbereitung Stellenantritt	<ul style="list-style-type: none"> Welche Empfehlungen geben Sie dem (intergenerationellen) Topsharing-Paar zur Vorbereitung auf den Stellenantritt? 	
		Vorbereitung 100 Tage	<ul style="list-style-type: none"> Welche Empfehlungen geben Sie dem (intergenerationellen) Topsharing-Paar zur Vorbereitung auf die ersten 100 Tage? Nach welchen Kriterien beurteilen Sie die Leistung der Beiden in den ersten 100 Tagen? 	

9.6. Portrait: Intergenerationelles Topsharing-Duo Nr. 1

Arbeitgebender: Private Non Profit Organisation im Langzeitpflegebereich
 Funktion: Geschäftsleitung
 Topsharing-Person 1 (TP1): 31 Jahre, männlich
 Topsharing-Person 2 (TP2): 61 Jahre, weiblich
 Altersunterschied: 30 Jahre
 Im Topsharing Modell seit: Juli 2022

Arbeitsmodell:

- Pensum: TP1: 80%, TP2: 80%
- TP1 Anwesenheit: Mo-Fr – maximal 10%-15% im Homeoffice (keine fixen Tage)
- TP2 Anwesenheit: Mo-Fr – maximal 10%-15% im Homeoffice (keine fixen Tage)
- Führungsspanne: TP1 führt eine Abteilung mit 5 Bereichsleitenden, TP2 führt 5 Abteilungsleitende
- Arbeitsvertrag: Einzelvertrag
- Organisationsgrösse: 130 Mitarbeitende

Besonderheiten:

- TP1 hat zusätzlich die Leitungsfunktion der grössten Abteilung (Umfang ca. 90MA) inne.

Ausgangslage: Das Duo nahm seine Arbeit als Duo im Juli 2022 in der Organisation auf. TP1 war zuvor (ab 2020) in der Rolle des Pflegedienstleiters und TP2 hatte die Rolle der Geschäftsleiterin seit 2018 inne. Während der Pandemie war die Arbeitslast enorm gross und die Organisation hatte mit vielen Personalausfällen zu kämpfen. TP1 und TP2 haben in diesem zweijährigen Krisenmodus sehr eng und effizient zusammengearbeitet. Aufgrund ihres Alters und der grossen Arbeitslast wurde für TP2 klar, dass sie ihre letzten Arbeitsjahre vor ihrer Pensionierung anders gestalten wollte. Dabei gelangte sie zu der Idee ihre Stelle in ein intergenerationelles Topsharings zu überführen, zumal sie der Ansicht war, dass TP1 die ideale Ergänzung für das Duo sein könnte. Es war zudem eine ideale Paarung, da Beide die gleichen Führungsgrundsätze und Arbeitsweisen pflegen.

Vorbereitung: Das Duo untersuchte für die Dauer eines Jahres, ob ein intergenerationelles Topsharing möglich ist. Dabei recherchierten sie Vieles zum Thema, führten viele Gespräche und liessen sich von Beginn an von einem Coach begleiten. Die Resultate der Abklärungen zum Co-Leitungsmodell wurden dem SR präsentiert und nach einer weiteren Analyserunde durch diesen genehmigt.

Vorteile des intergenerationellen Topsharings für Arbeitnehmende und Arbeitgebende: Die Übernahme der GL-Funktion war für TP1 ein grosser beruflicher Aufstieg. Aufgrund mangelnder Erfahrung und fehlender Management-Ausbildung wäre in seinem Alter in einer anderen Konstellation eine solche Entwicklung kaum möglich gewesen. TP1 freut sich nach anfänglicher Skepsis zudem auf das, für ihn ungewohnte, Teilzeitpensum von 80%. Bei einem Ausfall auf GL-Ebene ist mit dem Duo ein vollständig handlungsfähiger Ersatz vorhanden. Für TP2 ist es sehr entlastend, dass sie nun in dieser Konstellation mit der Co-Leitung sowohl nach oben (SR) und auch nach unten (MA) alle Themen ohne Freundlichkeits- und Hierarchiefilter diskutieren kann. Besonders wertvoll findet TP2 zudem die Diskussionen mit dem jüngeren TP1, da dieser eine andere Perspektive und einen anderen beruflichen Hintergrund hat.

Herausforderungen des intergenerationellen Topsharings für Arbeitnehmende und Arbeitgebende: Für TP1 ist es herausfordernd sich in eine Vielzahl neuer Arbeitsbereiche wie Finanzen, Versicherungen, Recht und Personalwesen einzuarbeiten. Für diese Einarbeitung muss TP1 einen zusätzlichen Effort ausserhalb der Arbeitszeit leisten. Für TP2 ist

es schwierig zu entscheiden, in welchen Themen des NPO-Managements und mit welchem Detailgrad sie ihr Wissen an TP1 weitergeben muss. Auch die Etablierung von TP1 in der Rolle des Geschäftsleiters bei den internen Mitarbeitenden und externen Akteuren beschäftigt TP2. Hingegen sehen Beide nur ein geringes Risiko, dass es zwischen ihnen zu gravierenden Konflikten kommen könnte. Auf Bedenken des Stiftungsrates und von Mitarbeitenden bezüglich einer klaren Ansprechperson, reagierte das Duo mit einer bewussten Aufteilung der Zuständigkeiten und Aufgaben.

Erfolgsfaktoren im intergenerationellen Topsharing: Für TP1 zählen eine gute Zusammenarbeit, die gleichen Ziele und die Vorstellung wie diese erreicht werden, zu den Erfolgsfaktoren. Aus der Sicht von TP2 ist eine gemeinsame Grundeinstellung und das Vertrauen zueinander auch dann Lösungen zu finden, wenn die Vorstellungen divergieren, elementar. Für das Duo war zudem die Erfahrung in einem zweijährigen Krisenmodus der Covid-Pandemie zusammenzuarbeiten sehr wertvoll. Dabei lernte sich das Duo sehr gut kennen. Ein übergeordnetes Gremium und ein Team, welche hinter dem Duo stehen, sind zentral. Im Weiteren gehört eine proaktive Kommunikation gegen innen und aussen für TP2 zu den Erfolgsfaktoren. Es ist aus der Sicht von TP2 zentral, potenzielle Kritiker zu identifizieren und frühzeitig einzubinden. Für TP2 ist die Beziehung untereinander im Duo eine Arbeitsbeziehung, welche viel Nähe und Vertrauen, jedoch auch klare Abgrenzung erfordert.

Voraussetzungen für ein erfolgreiches intergenerationelles Topsharing: Für TP1 ist klar, dass eine Co-Leitung nur mit TP2 möglich ist, da sie sich persönlich gut verstehen und beruflich optimal ergänzen. Ohne die Unterstützung des Teams und den Rückhalt durch den Stiftungsrat hätte sich TP1 nicht auf dieses Arbeitsmodell eingelassen. Letztlich war es für ihn auch wichtig, dass er die Geschäftsleitung nicht automatisch allein übernehmen muss, falls TP2 die Organisation vorzeitig verlassen oder sich pensionieren lassen würde. Für TP2 war es wichtig, dass das Modell nicht nur persönliche, sondern auch betriebliche Vorteile mit sich bringt. Zudem legte sie Wert darauf, dass aufgrund des Altersunterschiedes eine individuelle Lösung bei der Lohnfrage gefunden wurde.

Verbesserungspotenzial: TP2 würde rückblickend den Wissenstransfer noch strukturierter angehen. Dieser Wissenstransfer würde noch relevanter, falls die Abteilungsleitung Pflege (Doppelfunktion durch TP1) durch eine externe Person ersetzt würde. TP1 lernte vor allem aus der Arbeit mit dem Team Pflege stärker zu delegieren, damit er bei Abwesenheit von TP2 der Rolle der GL gerecht werden kann. Aufgrund der langen Vorlaufzeit und dem professionellen Coaching gelang die Umsetzung des Topsharing-Modells bis anhin erfolgreich. Dies insbesondere dadurch, weil die betriebseigenen Bedingungen respektiert wurden. Das Duo plant eine interne und externe Evaluation des Topsharings per Ende 2022.

Empfehlungen zur Vorbereitung auf ein intergenerationelles Topsharing: Die Durchführung einer SWOT- und Stakeholder-Analyse war für das Duo hilfreich und trug letztlich auch dazu bei, den Stiftungsrat für das Modell zu gewinnen.

Alters- und generationenspezifische Aspekte: Aus Sicht von TP2 findet der Wissensaustausch gegenseitig statt und ist sehr ausgeglichen. Themen wie Digitalisierung, die Einführung diverser Werkzeuge und Hilfsmittel, aber auch Forschung und Entwicklung der Pflege werden von TP1 sehr gekonnt umgesetzt. Das Coaching, welches vor allem für die Vorbereitung des Topsharings genutzt wurde, wurde inzwischen abgeschlossen. Heute profitiert das Duo noch von einem persönlichen Führungscoaching, in welchem berufliche Herausforderungen oder Fragen der Zusammenarbeit behandelt werden. TP1 thematisiert in diesem Führungscoaching bspw. den Rollenwechsel von der Abteilungs- in die Geschäftsleitung.

9.7. Portrait: Intergenerationelles Topsharing-Duo Nr. 2

Arbeitgebender: Private Non Profit Organisation im Bereich Naturschutz
 Funktion: Geschäftsleitung
 Topsharing-Person 1 (TP1): 40 Jahre, weiblich
 Topsharing-Person 2 (TP2): 52 Jahre, männlich
 Altersunterschied: 12 Jahre
 Im Topsharing Modell seit: Januar 2019

Arbeitsmodell:

- Pensum: TP1: 90%, TP2: 75%
- TP1 Anwesenheit: Mo-Do, Fr halbtags – maximal 50% im Homeoffice
- TP2 Anwesenheit: 2 Wochen vor Ort, 2 Wochen im Ausland
- Arbeitsvertrag: Einzelarbeitsverträge
- Führungsspanne: TP1 führt 3 Bereichsleitende und 1 MA; TP2 führt 2 Bereichsleitende und 1 MA
- Organisationsgröße: 25 Mitarbeitende

Besonderheiten:

- TP1 und TP2 führen neben der Co-Leitung zusätzlich je eine Abteilung

Ausgangslage: Im Jahr 2019 verliess der bisherige Geschäftsleiter die Organisation und machte den beiden langjährigen Abteilungsleitenden TP1 und TP2 den Vorschlag, gemeinsam die Geschäftsleitung zu übernehmen. Aufgrund der kleinen Organisation war auch der Stiftungsrat bald von dieser internen Lösung überzeugt. Die Pensen der Beiden wurden von 80% auf 90% respektive von 70% auf 75% erhöht, damit sie beide Rollen wahrnehmen können.

Vorbereitung: Das Duo hatte nur ein paar Wochen Zeit für den Übergang in die Geschäftsleitung und bereitete sich daher kaum auf das Jobsharing vor. Beide arbeiteten zu diesem Zeitpunkt bereits seit 5 Jahren in der Organisation und hatten in ihren Positionen nur wenige Überschneidungen. Dennoch war das Duo mit den Stärken und Schwächen des anderen vertraut und beide konnten sich eine funktionierende Zusammenarbeit vorstellen.

Vorteile des intergenerationellen Topsharings für Arbeitnehmende und Arbeitgebende: Auch wenn mit der Einführung der Co-Leitung die Pensen von TP1 und TP2 erhöht wurden, so blieben sie insgesamt doch unter dem 60% Pensum des ehemaligen Geschäftsleiters und erreichten mit dem Modell für den Arbeitgebenden eine Kosteneinsparung. Die Doppelfunktion AL und GL ist für beide Topsharing-Partner eine Zusatzbelastung, welche vermutlich auch für die Mitarbeitende spürbar ist. Dennoch sind TP1 und TP2 sehr nahe am operationellen Geschäft, was wiederum von den Mitarbeitenden honoriert wird. Besonders wertvoll für das Unternehmen ist aus Sicht des Duos, dass beide Partner unterschiedliche Kompetenzen mitbringen, welche sich sehr gut ergänzen. TP1 ist überzeugt, dass das Zweierteam ganz klar belastbarer als eine Einzelperson ist. Gerade in komplexen Konflikten können zwei Perspektiven einander gegenübergestellt werden. Zusätzlich ist die Möglichkeit zu Vor- und Nachbesprechungen gegeben und eine gemeinsame Reflektion wird ermöglicht. Das Teilzeit Modell erlaubt neue Arbeitsformen wie sie beispielsweise von TP2 angewendet wird: Er arbeitet jeweils zwei Wochen vor Ort und darauffolgend zwei Wochen aus dem Ausland.

Herausforderungen des intergenerationellen Topsharings für Arbeitnehmende und Arbeitgebende: Als Nachteil für die Organisation sehen beide Topsharing-Partner, dass im Co-Leitungs-Modell nicht alle Tätigkeiten immer im gleichen Tempo voranschreiten können. Oft erfordert eine Situation eine Absprache oder beide bringen ihre Meinungen ein und es gilt einen Mittelweg zu finden. TP1 erlebt diesen Findungsprozess allerdings nicht

unbedingt als negativ und ineffizient. Oft entstehen dadurch nachhaltigere Lösungen. In gewissen Situationen kann man zu zweit auch schneller eine Lösung finden, weil Zweifel und Unsicherheiten wegfallen. Gemäss TP2 erfordert es jedoch von beiden Seiten die Bereitschaft, mit Kompromissen leben zu können. Es kann zudem als persönlichen Nachteil gesehen werden, dass es dieses Model nicht erlaubt, den eigenen Stil unverändert durchzusetzen.

Erfolgsfaktoren im intergenerationellen Topsharings: Zu den Erfolgsfaktoren zählt der regelmässige und niederschwellige Austausch, da das Duo physisch oft nicht an demselben Ort arbeitet. Die klare Aufteilung der Bereiche erfordert viel weniger Abstimmungen. TP2 sieht Erfolgsfaktoren in dem bewussten Fokus auf die Stiftungsziele und TP1 im Pragmatismus und der Resilienz des Duos.

Voraussetzungen für ein erfolgreiches intergenerationelles Topsharing: TP2 nennt einige zentrale Voraussetzungen: Offenheit für Neues, eine gute Arbeitsorganisation, regelmässiger Austausch, gegenseitige Unterstützung und grosses Vertrauen in die Fähigkeiten der Co-Leitung. TP1 erwähnt die Bereitschaft den Kompetenzbereich des anderen «loszulassen» und im Führungsstil Kompromisse zu akzeptieren.

Verbesserungspotenzial: TP1 empfiehlt Topsharing-Paaren periodisch nach sechs Monaten ein Coaching. TP1 und TP2 beanspruchten bis anhin jedoch keine externe Unterstützung.

Empfehlungen zur Vorbereitung auf ein intergenerationelles Topsharing: Das Modell erfordert die Bereitschaft, um Kompromisse einzugehen. Zudem ist es wichtig einander Vertrauen zu schenken, gewisse Bereiche dem Partner abzugeben und grosse Vorsicht bei der Wahl des Partners walten zu lassen.

Alters- und generationenspezifische Aspekte: Keine

Wissenstransfer/Mentoring: In diesem intergenerationellen Topsharing wird kein strukturierter Wissensaustausch gepflegt. Es ist nicht das Ziel, dass TP1 und TP2 die identischen Aufgaben wahrnehmen, da beide sehr unterschiedliche Erfahrungen, Kompetenzen und berufliche Hintergründe haben. Allerdings holt sich TP1 immer wieder Wissen aus dem Bereich von TP2. TP2 dagegen profitiert von den informellen Informationen, welche TP1 aufgrund ihrer grossen Präsenz vor Ort öfters aufnimmt.

9.8. Portrait: Intergenerationelles Topsharing-Duo Nr. 3

Arbeitgebender: Öffentliche Verwaltung (Kanton)
 Funktion: Abteilungsleitung
 Topsharing-Person 1 (TP1): 34 Jahre, männlich
 Topsharing-Person 2 (TP2): 56 Jahre, weiblich
 Altersunterschied: 22 Jahre
 Im Topsharing Modell seit: Mai 2022

Arbeitsmodell:

- Pensum: TP1: 100%, TP2: 100%
- TP1 Anwesenheit: Mo-Fr – selten Homeoffice
- TP2 Anwesenheit: Mo-Fr – 20% bis maximal 40% im Homeoffice
- Arbeitsvertrag: Einzelarbeitsverträge
- Führungsspanne: TP2 führt sämtliche 4 MA, bei der Abwesenheit von TP2 ist TP1 verantwortlich
- Organisationsgrösse: 6 Mitarbeitende

Besonderheiten: Keine

Ausgangslage: TP2 übernahm vor ca. 5 Jahren die Leitung der Abteilung und arbeitete seit diesem Zeitpunkt sehr eng mit ihrer Stellvertreterin zusammen. Der Wunsch eine Co-Leitung einzuführen, wurde zu diesem Zeitpunkt vom Arbeitgebenden nicht unterstützt. Per Anfang 2022 wechselte die Stellvertreterin die Stelle. TP2 sah in diesem Wechsel eine Gelegenheit, um die jüngere Generation stärker einzubeziehen. Zudem bestand der Wunsch von TP2 in einigen Jahren ggf. das Pensum zu reduzieren und insgesamt die Verantwortung auf mehrere Schultern aufzuteilen. Ein Gespräch mit der Vorgesetzten betreffend Topsharing verlief positiv und hatte eine entsprechende Ausschreibung zur Folge. TP1 stammt aus einer fremden Branche und suchte eine neue Herausforderung, jedoch nicht explizit eine Co-Leitungs-Stelle. Obschon TP1 wenig Erfahrung in der Verwaltung vorweisen konnte, wurde er im Mai 2022 eingestellt. Die Bewerbungsgespräche wurden von TP2 und der Vorgesetzten durchgeführt.

Vorbereitung: Es wurde keine spezielle Vorbereitung für das Topsharing durchgeführt. TP2 konnte auf Erfahrungswerte aus der engen Zusammenarbeit mit ihrer früheren Stellvertreterin zurückgreifen. Trotzdem wurde eine mögliche Aufteilung der Aufgaben vorgängig mit der Vorgesetzten besprochen, da auf Ebene Departement Bedenken bezüglich des Ansprechpartners bestanden. Aufgrund der Neuartigkeit des Modells, mussten Zuständigkeiten für autonom und gemeinsam geleitete Themen intern klar kommuniziert werden. Da TP1 branchenfremd war, benötigte er in der Anfangsphase Unterstützung durch TP2 beim Vermitteln, wie beim Kanton Themen intern und extern abgehandelt werden.

Vorteile des intergenerationellen Topsharings für Arbeitnehmende und Arbeitgebende: Aus Sicht von TP1 sprechen etliche Vorteile für das Modell: Eine permanente Absprache, eine klare Aufgabenteilung in den jeweiligen Kompetenzbereichen, beide Personen sind konstant über die laufenden Geschäfte des anderen informiert und es kann eine 100% Erreichbarkeit sichergestellt werden. Zudem ist auch die Teilung der Verantwortung sehr bereichernd und der Generationenunterschied bringt andere Ansätze und Ansichten mit ein. TP2 hat nach 12 Jahren Zugehörigkeit in der Organisation viel internes Wissen, TP1 hingegen bringt seine Aussensicht gewinnbringend ein. Gemäss TP2 kann bei einem unerwarteten Ausfall die andere Person sofort übernehmen, was für den Arbeitgebenden ein grosses Plus sein kann. Für TP1 ist das intergenerationelle Topsharing in der beruflichen Laufbahn eine neue Erfahrungsmöglichkeit.

Herausforderungen des intergenerationellen Topsharings für Arbeitnehmende und Arbeitgebende: TP1 hat bis anhin wenige negative Punkte entdeckt. Die ständige Erreichbarkeit erfordert eine gute Absprache und Organisation untereinander. Starke Meinungsverschiedenheiten könnten allenfalls zu einem Problem werden. Unterschiedliche Vorstellungen wie die Co-Leitung umgesetzt werden sollte, würden wohl zu Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit führen. TP2 sieht in so einem Fall aber auch die Vorgesetzten in der Verantwortung. Auch für TP2 bringt das Modell hauptsächlich Vorteile. Sie hält jedoch fest, dass der regelmässige Austausch wichtig ist, das Duo sollte fair zueinander sein, die Ideen des Partners können nicht als die eigenen präsentiert werden und man muss die Fähigkeit haben dem anderen den Erfolg zu gönnen.

Erfolgsfaktoren im intergenerationellen Topsharing: Gemäss TP1 ist es wichtig, dass man auf Augenhöhe kommuniziert, die gleichen Ansichten und Wertvorstellungen hat und gegen aussen als Team auftritt. Aus den Bewerbungsgesprächen geht nicht immer klar hervor, ob das Duo später zusammen harmoniert. Als Erfolgsfaktoren sieht TP2 die Folgenden: Geeintes Auftreten gegen innen und aussen, sich klar abstimmen, gegenseitiges Reflektieren und gegenseitiger Respekt. Für TP1 gibt es keine altersspezifischen Erfolgsfaktoren, zumal die Branche schnelllebig ist und dieser Umstand eine stetige Weiterentwicklung voraussetzt. TP2 könnte sich vorstellen, dass das Alter in anderen Branchen mehr Auswirkungen auf das Operationelle hat. Generell ist wichtig, dass die Partner offen sind für Neues, dies ist aber eher Typ und Branchen und nicht Alters abhängig.

Voraussetzungen für ein erfolgreiches intergenerationelles Topsharing: Vorerst ist keine Reduktion der Stellenprozente angedacht. Die Stelle mit ihren zwei sehr diversen Themengebieten erfordert das Vollzeitpensum von zwei Personen. Eine förderliche Rahmenbedingung ist, dass die gegenwärtigen Vorgesetzten offen sind für Neues. Vermehrt werden flache Hierarchien und agile Arbeitsformen angestrebt. Das Personalamt hat das Co-Leitungsmodell auch lohntechnisch möglich gemacht. Beim Kanton gibt es für die Leitung eines Teams eine höhere Lohnklasse und bei der Co-Leitung wird diese auf 50% aufgeteilt. Ansonsten wird das Personal genderunabhängig nach Alter, Erfahrung, Aus- und Weiterbildung in Lohnklassen eingeteilt. Für TP1 ist dieser Sachverhalt nachvollziehbar.

Verbesserungspotenzial: Für TP2 ist klar, dass sie nun stetig die Verantwortung und Kontrolle von weiteren Dossiers in die Hände von TP1 gibt.

Empfehlungen zur Vorbereitung auf ein intergenerationelles Topsharing: Der Wille für eine Co-Leitung, Bereitschaft mit einer älteren bzw. jüngeren Person zusammenzuarbeiten, Akzeptanz für die andere Generation, gegenseitige Bereitschaft von der Erfahrung der älteren bzw. jüngeren Person zu profitieren sind elementar. Mit den beiden Generationen im selben Leitungsteam können zudem die Bedürfnisse einer grösseren Zielgruppe abgedeckt werden

Alters- und generationenspezifische Aspekte: TP2 sieht eine grosse Chance darin, dass TP1 als jüngere Person und aus einem anderen Unternehmen kommend, eine neue Perspektive und eine neue Arbeitsweise einbringen kann.

Wissenstransfer/Mentoring: Aufgrund von Krankheit konnte die frühere Stellvertreterin von TP2 keinen Wissenstransfer an TP1 durchführen. Dies erforderte ein erhöhtes Engagement von TP2 in der Einführungsphase von TP1. Abgesehen von dem Einführungsprogramm wurde jedoch kein strukturierter Wissenstransfer etabliert. Um sich das sehr komplexe fachspezifische Wissen anzueignen, welches für die Ausführung der Funktion erforderlich ist, besuchte TP1 in der Anfangsphase verschiedene Departemente und Abteilungen. Die Branche entwickelt sich rasch und es gibt wenig Wissen, welches über Jahre weitergegeben werden kann. Eine Ausnahme stellt ggf. die Betriebskultur dar. Dieser Austausch geschieht jedoch «on-the-job».

9.9. Portrait: Intergenerationelles Topsharing-Duo Nr. 4

Arbeitgebender: Private Non Profit Organisation im Gesundheits-/Pflegebereich
 Funktion: Geschäftsleitung
 Topsharing-Person 1 (TP1): 39 Jahre, weiblich
 Topsharing-Person 2 (TP2): 63 Jahre, männlich
 Altersunterschied: 24 Jahre
 Im Topsharing Modell seit: September 2022

Arbeitsmodell:

- Pensum: TP1: 70%, TP2: 70%
- TP1 Anwesenheit: Mo, Di, Do, Mi halbtags – ca. 10% im Homeoffice (Mi)
- TP2 Anwesenheit: Di, Mi, Do und Fr halbtags – ca. 10% im Homeoffice (Fr)
- Arbeitsvertrag: Einzelarbeitsverträge
- Führungsspanne: Führung von je drei Abteilungsleitenden
- Organisationsgrösse: 300 Mitarbeitende

Besonderheiten:

- TP1 ist zurzeit parallel immer noch in der Abteilungs-Leitungsfunktion tätig
- Durch den Wechsel in die GL sind TP 1 und TP 2 nun Vorgesetzte von früher gleichgestellten Arbeitskollegen

Ausgangslage: TP1 arbeitete 5 Jahre in der Organisation, TP2 seit 10 Jahren und beide waren Abteilungsleitende. Nach dem unerwarteten Weggang der langjährigen Geschäftsleiterin suchte die erweiterte Geschäftsleitung eine interne Lösung. TP1 und TP2 bewarben sich für ein Topsharing und überzeugten im Bewerbungsprozess den Vorstand als Duo.

Vorbereitung: Das intergenerationelle Topsharing-Duo führte zur Vorbereitung viele intensive Gespräche, lernte sich besser kennen und verifizierte gemeinsam, ob sie menschlich und fachlich zusammenarbeiten können. Wichtige Aspekte dabei waren: Persönliche Ansichten, Haltungen, Werte, Art der Arbeitsbewältigung (Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und Engagement) und Offenheit. Die Abteilungen wurden auf Beide aufgeteilt und die Zuständigkeit für die externen Stakeholder nach Fachlichkeit und Interessen bestimmt und nach aussen kommuniziert. Das Topsharing-Duo wird durch ein externes Coaching begleitet.

Vorteile des intergenerationellen Topsharings für Arbeitnehmende und Arbeitgebende: Persönliche Vorteile für das Duo sind, die GL-Funktion im Teilzeitpensum auszuüben und die Verantwortung zu teilen. TP1 sieht für den Arbeitgebenden den positiven Aspekt, dass sich eine GL austauschen und zwei Perspektiven einbringen kann. Zudem kann die Präsenz gegenüber externen Stakeholdern als Duo aufgeteilt werden.

Herausforderungen des intergenerationellen Topsharings für Arbeitnehmende und Arbeitgebende: Als Risiko sehen beide, dass sie nicht von Arbeitskollegen in ihrer Einheit beeinträchtigt werden. Auch wenn Sie eine Einheit bilden müssen, haben sie dennoch den Anspruch authentisch zu bleiben und sind bereit, Meinungsverschiedenheiten untereinander aber auch gegen aussen transparent anzusprechen. Es ist ihnen wichtig, dass sie handlungsfähig bleiben und nicht in eine Trägheit geraten und so Prozesse verlangsamen. Entscheide sollen zeitweilig auch allein getroffen werden und das Gegenüber dies auch akzeptieren. Die ständige Erreichbarkeit wird als Herausforderung gesehen und beide stimmen überein, dass die Priorisierung der Arbeiten sorgfältig vorgenommen werden muss.

Erfolgsfaktoren im intergenerationellen Topsharings: Zu den Erfolgsfaktoren zählt das Duo die Folgenden: Verlässlichkeit, Offenheit und ein hoher Grad an Kommunikation mit regelmässigen Austauschgefässen. Sich gegenseitig den Rücken zu stärken ist für sie

ebenfalls ein wichtiger Aspekt. Gemeinsame Arbeitspräsenz ermöglicht zudem, dass Wissen leichter weitergeben werden kann.

Voraussetzungen für ein erfolgreiches intergenerationelles Topsharing: Beide TP nennen die starke Verbundenheit und Verantwortung gegenüber dem Arbeitgebenden. Die Idee für ein (intergenerationelles) Topsharing wurde innerhalb der GL angestossen und mitgetragen. Die interne Nachfolgeregelung bringt Kontinuität und hat daher den Vorstand überzeugt. Das Duo gewährt mit ihrem Modell eine Erreichbarkeit zu 100%. Gegenüber dem Vorstand, intern und extern wurde klar kommuniziert, wer für welche Themen und zu welchem Zeitpunkt Ansprechperson ist.

Verbesserungspotenzial: Der Übergangsprozess aus der bisherigen Rolle in das Topsharing war sehr turbulent. Eine längere Vorbereitungs- bzw. Übergangszeit oder sogar ein zeitlicher Unterbruch zwischen den Rollen wäre hilfreich gewesen.

Empfehlungen zur Vorbereitung auf ein intergenerationelles Topsharing: Keine

Alters- und generationenspezifische Aspekte: In der Zusammenarbeit mit TP2 ist die grosse Lebens- und Berufserfahrung für TP1 sehr bereichernd. Dies manifestiert sich in einer gewissen Ruhe im Duo. TP2 schätzt die strukturierte Arbeitsweise, den leichten Umgang mit Medien, die redaktionellen Fähigkeiten und die Arbeitsgeschwindigkeit von TP1. Für die Organisation ist es organisatorisch hilfreich, dass für die Ferienplanung nicht beide Topsharing-Personen von den Schulferien abhängig sind.

Der Altersunterschied war für beide TP nicht ausschlaggebend und sie begegnen sich auf Augenhöhe. Dennoch sieht es TP2 nochmals als besondere Herausforderung an, die Übergangsphase bis zur Pensionierung in dieser neuen Konstellation zu arbeiten.

9.10. Portrait: Intergenerationelles Topsharing-Duo Nr. 5

Arbeitgebender: Private Non Profit Organisation im Bereich Frauenrechte
Funktion: Geschäftsleitung
 Topsharing-Person 1 (TP1): 35 Jahre, weiblich
 Topsharing-Person 2 (TP2): 59 Jahre, weiblich
 Altersunterschied: 24 Jahre
 Im Topsharing Modell seit: April 2021

Arbeitsmodell:

- Pensum: TP1: 80%, TP2: 80%
- TP1 Anwesenheit: Mo, Di, Mi, Do –20% Homeoffice am Mi
- TP2 Anwesenheit: Mo, Di, Mi, Do – kein Homeoffice
- Arbeitsvertrag: Einzelarbeitsverträge
- Führungsspanne: TP1 führt 4 MA direkt, TP2 führt 6 MA direkt
- Organisationsgrösse: 12 Mitarbeitende

Besonderheiten: Keine

Ausgangslage: Auf den Wunsch hin von TP2, welche die Organisation seit 2008 leitet, wurde 2019 eine Co-Leitung geschaffen. Diese Co-Leitung war bis 2021 aktiv. Anfang 2021 wurde erneut eine Co-Leitung ausgeschrieben und TP1 bewarb sich als externe Kandidatin erfolgreich. Der zentrale Beweggrund für das Topsharing war es, die Arbeit und Verantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen.

Vorbereitung: Auch wenn im Vorfeld bereits einige Vorarbeit von TP2 und dem Vorstand erbracht wurde, musste das Duo zu Beginn des intergenerationellen Topsharings in einer Vielzahl von Gesprächen die Aufgabengebiete aufteilen und diverse Aspekte neu regeln. Aufgrund der dringlichen Empfehlung des vorgesetzten Gremiums hat das Duo in der Anfangszeit ein gemeinsames Coaching wahrgenommen. Dabei wurde unter anderem ein Vorgehen festgelegt, für den Fall, dass ein gravierender Konflikt auftauchen würde.

Vorteile des intergenerationellen Topsharings für Arbeitnehmende und Arbeitgebende: TP2 sieht als zentrale Vorteile die Verteilung der Verantwortung und der Last auf zwei Schultern und den Austausch auf Augenhöhe. TP1 stimmt dieser Aussage zu und erwähnt zusätzlich den Vorteil, dass aufgrund sehr unterschiedlicher Stärken des Duos ein breites Band an Kompetenzen abgedeckt werden kann.

Herausforderungen des intergenerationellen Topsharings für Arbeitnehmende und Arbeitgebende: Das Topsharing-Modell von 2019-2021, bei welchem etliche Schwierigkeiten eintraten, war ein gutes Lernfeld für die Organisation und TP2. Um Herausforderungen zu vermeiden, wurden in der neuen Konstellation die Aufgabenfelder klar verteilt, Entscheidungen werden von Beiden mitgetragen und das Duo tritt als Einheit gegenüber den MA auf. TP1 sieht als Herausforderung die potenzielle Spaltung durch Mitarbeitende. Dieser Herausforderung kann nur mit einer klaren Loyalität gegenüber dem Topsharing-Partner begegnet werden. Wenn TP2 in fünf bis sechs Jahren pensioniert wird, muss überprüft werden, wie die Leitung in Zukunft gestaltet werden soll. Ein unbestrittener negativer Punkt der Co-Leitung sind die erhöhten Kosten. Aufgrund der hohen Arbeitslast und ungeplanten Personalausfällen ist jedoch eine Pensums-Reduktion bei diesem intergenerationellen Topsharing zurzeit kein Thema.

Erfolgsfaktoren im intergenerationellen Topsharing: Die Fähigkeit, mit Toleranz und Respekt der Meinung des Gegenübers zu begegnen, wird vom Duo als Erfolgsfaktor angesehen. Die von Beginn an grosse Akzeptanz von TP1 bei internen und externen Stakeholdern wird von TP2 ebenfalls als positiv gewertet. Zudem trägt der fehlende

Konkurrenzgedanke innerhalb des Duos zum erfolgreichen intergenerationellen Topsharing bei. TP1 betont, wie wichtig es ist, als geschlossene Einheit gegenüber dem Team und Vorgesetzten aufzutreten. Dabei hilft auch, wenn sich das Duo bei Vorkommnissen gegenseitig gut informiert. In einer stark wertebasierten Organisation sind gemeinsame Werte und Haltungen erfolgsversprechend.

Voraussetzungen für ein erfolgreiches intergenerationelles Topsharing: Für TP2 war vor allem das Teilzeitpensum eine wichtige Voraussetzung, um ein zweites Mal mit einem Topsharing zu beginnen.

Verbesserungspotenzial: In dem vorliegenden intergenerationellen Topsharing läuft zum Zeitpunkt des Interviews alles optimal und es werden keine Verbesserungsvorschläge angebracht.

Empfehlungen zur Vorbereitung auf ein intergenerationelles Topsharing: TP1 empfiehlt mit einer gewissen Zurückhaltung und Respekt gegenüber der bisher geleisteten Arbeit in eine Co-Leitung einzusteigen. Aus Sicht von TP2 ist es wichtig, im Bewerbungsverfahren zu verifizieren, ob die zweite Person die Stelle wirklich will.

Alters- und generationenspezifische Aspekte: Bei der Auswahl des Topsharing Partners suchte man bewusst eine Kandidatin, welche Kompetenzen im Bereich der Digitalisierung aufweist. Aufgrund des fortgeschrittenen Alters von TP2 wurde eine jüngere Kandidatin gesucht. Allerdings war nicht das Alter das hauptsächliche Kriterium, sondern eine bestmögliche Besetzung der Stelle.

Für TP1 stand bei der Bewerbung nicht das Alter von TP2 im Vordergrund, sondern deren Erfahrung in der Organisation. TP1 sieht TP2 als einen «Fels in der Brandung». TP2 bringt gleichzeitig Offenheit für Neues mit und akzeptiert TP1 als vollwertiges und gleichwertiges Mitglied der Co-Leitung. TP1 macht die Zusammenarbeit mit TP2 grosse Freude und sie nimmt ihre Partnerin als Bereicherung wahr. Für TP1 ist gerade auch der Fakt, dass sie von extern in die Organisation eintrat, ein entscheidender Vorteil und half ihr, sich in der Organisation zu etablieren.

TP1 spricht von einem klassischen generationellen Unterschied, wenn sie erzählt, dass TP2 der Ansicht ist, dass man als Leitungsteam zu 100% vor Ort sein sollte. TP1 respektiert die Meinung von TP2, ist jedoch der Meinung, dass ein Tag pro Woche für den physischen Austausch genügt. Inzwischen haben sie eine gute Lösung gefunden, indem TP2 kein Homeoffice macht und TP1 20% des Pensums im Homeoffice arbeitet.

9.11. Portrait: Intergenerationelles Topsharing-Duo Nr. 6

Arbeitgebender: Öffentliche Verwaltung (Kanton)
 Funktion: Abteilungsleitung²⁴
 Topsharing-Person 1 (TP1): 37 Jahre, weiblich
 Topsharing-Person 2 (TP2): 46 Jahre, männlich
 Altersunterschied: knapp 10 Jahre
 Im Topsharing Modell seit: April 2022

Arbeitsmodell:

- Pensum: TP1: 60%, TP2: 40% (Co-Leitung)
- TP1 Anwesenheit: Mo, Di, Do und Fr – maximal 50% im Homeoffice (Mo, Fr halbtags)
- TP2 Anwesenheit: Mo-Fr– maximal 50% im Homeoffice, Tage nicht nach Co- oder Teamleitung aufgeteilt.
- Arbeitsvertrag: Einzelarbeitsverträge
- Führungsspanne: TP1 führt die Teamleitung von Team B, TP2 hat die Teamleitung A mit 4 MA
- Organisationsgrösse: 13 Mitarbeitende

Besonderheiten:

- Doppelfunktion von TP2 (60% Teamleitung, 40% Co-Leitung)
- Vor dem Übertritt in die Aufgabe der Co-Leitung war TP1 Vorgesetzte von TP2

Ausgangslage: TP1 hat die Abteilungsleitung seit sieben Jahren inne und nahm nach der Mutterschaft ein 80% Pensum an. Kurze Zeit später entstand bei TP1 der Wunsch nach einer Pensums-Reduktion. Anfang 2021 machte sich TP1 erste Überlegungen und unterbreitete den Vorschlag für eine interne Co-Leitung bei ihrer Vorgesetzten. Diese hiess das Modell gut. TP2 war zu diesem Zeitpunkt seit fünf Jahren Teamleiter unter TP1, wurde zunächst ihr Stellvertreter und stieg im Jahr darauf (2022) zur Co-Leitung auf.

Vorbereitung: Bei der Ausgestaltung der Stelle, arbeiteten TP1 und TP2 eng zusammen. In einem ersten Schritt wurde die Aufgabenverteilung auf Leitungsebene und in den zwei unterstellten Teams diskutiert. Danach wurden Chancen, Herausforderungen und die Auswirkungen der Co-Leitung auf die Abteilung analysiert. Zudem musste der Stellenbeschrieb überarbeitet und der Umgang mit diversen Akteuren geklärt werden. Schlussendlich wurde ein Konzept zur Ausgestaltung der Co-Leitung der direkten Vorgesetzten und der Regierungsrätin zur Annahme vorgelegt und von diesen akzeptiert.

Vorteile des intergenerationellen Topsharings für Arbeitnehmende und Arbeitgebende: Als persönliche Vorteile sieht TP2 den beruflichen Karriereschritt, einhergehend mit mehr Selbständigkeit und Verantwortung. Dieses Jobsharing bringt zudem sehr viele Vorteile für den Arbeitgebenden, da mit der Co-Leitung die Stellvertretung und Erreichbarkeit zu 100% gewährleistet ist. Dank dem 60% Pensum bleibt TP1 dem Arbeitgebenden erhalten und kann zusätzlich ihr fundiertes Wissen über die Abteilung schrittweise an TP2 weitergeben. TP2 bringt frischen Wind in die Leitung. Nicht zuletzt wird für den Arbeitgebenden mit dem Wegfall der Stellvertretungsfunktion auf Abteilungsebene und dank der Doppelfunktion von TP2 eine Reduktion der Pensen und somit der Kosten erreicht.

Herausforderungen des intergenerationellen Topsharings für Arbeitnehmende und Arbeitgebende: Als Herausforderung wird die Doppelfunktion von TP2 beschrieben. Nicht ganz einfach ist zudem der interne Aufstieg von TP2 von der Team- in die Abteilungsleitung. Um diese Rolle zu festigen, ist es wichtig, dass sich TP1 in gewissen Situationen bewusst

²⁴ Die Abteilung besteht aus zwei Teams: A und B. Ein Team (A) mit 4 MA leitet TP2, das andere Team (B) mit 7-8 MA wird von einer anderen Person geleitet, die TP1 unterstellt ist.

zurücknimmt. Team A wird durch TP2 seit 5 Jahren geleitet, seine neue Rolle ist dort gut akzeptiert, zu Team B hat TP2 weniger Bezug, ist jedoch dort nun Vorgesetzter und will sich zukünftig besser um dessen Integration kümmern.

Erfolgsfaktoren im intergenerationellen Topsharing: Die bisherige Umsetzung ist erfolgreich.

Voraussetzungen für ein erfolgreiches intergenerationelles Topsharing: Eine der Voraussetzungen war, dass die Zusammenarbeit im Duo gut funktioniert. Die beiden sind sich einig, dass Konkurrenzdenken und Missgunst in einem Topsharing-Modell keinen Platz haben und das Duo muss gemeinsam in dieselbe Richtung planen. Hinzu kommen das Engagement, die persönlichen Kompetenzen und der Charakter des anderen, welche übereinstimmen bzw. ergänzen müssen. Meinungsverschiedenheiten sollen offen angesprochen werden können und es ist wichtig, dass sich das Duo gegenüber den MA als Einheit präsentiert. Die beiden wertschätzen auch die stabilen Teams A und B, welche die Co-Leitung akzeptieren, die Führungspersonen nicht gegeneinander ausspielen und keine Ambitionen auf die Abteilungsleitung haben. Als wichtige Voraussetzung auf Seiten des Arbeitgebenden nennt das Duo, die Offenheit, das Vertrauen, die Unterstützung und den Mut das Co-Leitungs-Modell auszuprobieren, sowie die Freiheit in der Ausgestaltung der Funktion.

Verbesserungspotenzial: TP1 würde rückblickend die Einführung noch strukturierter gestalten und mehr Führungsaspekte thematisieren. Aufgrund des internen Aufstiegs ist man davon ausgegangen, dass TP2 die Organisation ausreichend kennt. TP2 regt an, dass er die anderen Abteilungen besser kennenlernen möchte und mit den anderen Abteilungsleitern einen regelmässigen Austausch pflegen sollte, um sich dort noch besser zu etablieren.

Empfehlungen zur Vorbereitung auf ein intergenerationelles Topsharing: TP1 empfiehlt die Gesamtkonstellation zu analysieren, zu überprüfen, ob die Kompetenzen sich ergänzen und ob es auf persönlicher Ebene stimmt. Unterstützung und Vertrauen von dem Vorgesetzten und dem Arbeitgebenden sind ebenfalls wichtige Faktoren. Die Konstellation erfordert von TP 1, dass sie sich etwas zurücknimmt, die Meinung von TP2 honoriert und ihm Raum für neue Ideen lässt. Dabei muss TP2 seinerseits bewusst in die Rolle des Abteilungsleiters treten.

Alters- und generationenspezifische Aspekte: Gemäss TP1 kann der Altersunterschied gegenseitig sehr bereichernd sein. Die ältere Person kann von den Ideen der Jüngeren profitieren und umgekehrt. Es erfordert jedoch von beiden Seiten Verständnis für die Situation des anderen. Weiteres Potential wird in einer Übergangsphase gesehen, wenn eine Person kurz vor der Pensionierung steht - in einer solchen Situation ist eine Co-Leitung jedoch zeitlich terminiert.

Wissenstransfer/Mentoring: In diesem Jobsharing findet kein strukturierter Wissenstransfer oder ein Mentoring statt. Wissen wird kontinuierlich im Alltag weitergegeben.

9.12. Portrait: Intergenerationelles Topsharing-Duo Nr. 7

Arbeitgebender: Öffentliche Verwaltung (Bund)
 Funktion: Sektionsleitung
 Topsharing-Person 1 (TP1): 36 Jahre, weiblich
 Topsharing-Person 2 (TP2): 53 Jahre, männlich
 Altersunterschied: 17 Jahre
 Im Topsharing Modell seit: Juni 2021

Arbeitsmodell:

- Pensum: TP1: 60%, TP2: 80%
- TP1 Anwesenheit: Di, Mi, Fr – ca. 20% Homeoffice (Fr)
- TP2 Anwesenheit: Mo, Di, Mi, Do – ca. 20% im Homeoffice (Mo)
- Arbeitsvertrag: Einzelarbeitsverträge, gemeinsame Leistungsziele
- Führungsspanne: Führung von je 5-6 Mitarbeitenden
- Organisationsgrösse: 10-12 Mitarbeitende

Besonderheiten: Keine

Ausgangslage: TP2 ist seit 20 Jahren in der Sektion tätig. Als sich 2014 die Co-Sektionsleitung auflöste, wurde TP2, damals in der Rolle des stellvertretenden Sektionsleiters, angefragt, ob er die damalige Sektionsleiterin in der Co-Leitung ergänzen wolle. Nach anfänglichen Bedenken liess sich TP2 ab 2015 auf das Experiment ein, zumal er die Kollegin bereits sehr gut kannte. TP1 hatte bei diesem Topsharing die Stellvertretungsposition inne. Nach sechseinhalb Jahren im Topsharing suchte die Kollegin eine neue Herausforderung. Der Abteilungsleiter und TP2 suchten intern eine Nachfolge und fragten TP1 an. Das generationenübergreifende Jobsharing war kein geplantes Ziel, sondern es ging in erster Linie darum, ob diese Konstellation harmonieren würde. TP1 bekundete sofort sein Interesse, bewarb sich und erhielt schlussendlich den Zuschlag für die Co-Leitung. TP2 war beim Bewerbungsverfahren mitbeteiligt (1. Runde) und hatte Mitspracherecht bei der Auswahl.

Vorbereitung: Nach der Stellenzusage besprachen TP1 und TP2 die Aufgabenteilung und Personalverantwortung. Dabei konnten sie auf die langjährige Erfahrung des Vorgängermodells zurückgreifen, welches sich sehr gut etabliert hatte. Die grosse Vorarbeit blieb somit aus. Im ersten Teamrapport stellte das Duo sein Modell den Mitarbeitenden vor. TP1 ist jünger und bringt in das Team eine neue Perspektive ein.

Vorteile des intergenerationellen Topsharings für Arbeitnehmende und Arbeitgebende: Das Topsharing-Duo kann einen grösseren Kompetenzbereich als eine Einzelperson abdecken. Themen, welche von einer einzelnen Person mit dem Vorgesetzten thematisiert werden, können mit dem Topsharing-Partner besprochen werden. Somit muss der Vorgesetzte bei diesen Themen nicht einbezogen werden. Der enge Austausch in strategischen und personellen Themen ist sehr hilfreich. Bei gewissen Themen werden zudem die unterschiedlichen Generationen mit unterschiedlichen Perspektiven sichtbar. TP1 profitiert von der grossen Führungserfahrung von TP2. Dagegen schätzt TP2 die andere Sichtweise von TP1 – in diesem Fall von einer jüngeren, weiblichen Person. Beide sind überzeugt, dass damit die Bedürfnisse in einem diversen Team besser abgedeckt werden können. Einen weiteren Vorteil sehen sie in der Möglichkeit als Team Entscheidungen zu fällen und mit dem Co-Leitungspartner permanent die geleistete Arbeit zu reflektieren. Letztlich bringt die Möglichkeit Teilzeit in einer Führungsposition zu arbeiten für TP1 und TP2 auch privat Vorteile. Sie können in dieser Rolle Familie/Privatleben und Beruf gut vereinen.

Herausforderungen des intergenerationellen Topsharings für Arbeitnehmende und Arbeitgebende: Der Koordinationsaufwand hält sich in Grenzen, die Bedenken sind unbegründet. Eine klare Aufteilung der Rollen und Verantwortlichkeiten hilft dabei. Pioniere wie TP2 haben viel Vorarbeit geleistet, um das Topsharing bekannter zu machen. Inzwischen

ist das Co-Leitungsmodell im Departement und auch bei externen Akteuren gut etabliert. Das Duo versucht eine 100% Erreichbarkeit zu garantieren, damit keine Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit mit externen und internen Akteuren entstehen. Entscheidungen mit strategischer Tragweite werden als Duo getroffen. Solche Entscheide können sich teilweise zeitlich etwas hinziehen. Dieser Prozess ist jedoch auch notwendig, damit das Duo von den anderen MA nicht gegeneinander ausgespielt wird. Transparenz gegenüber dem Topsharing-Partner ist relevant.

Erfolgsfaktoren im intergenerationellen Topsharing: Es erfordert Einigkeit in den Führungsgrundsätzen und eine gleiche Einstellung zu Homeoffice und agilem Arbeiten. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Arbeitsorganisation ist erfolgsversprechend - wer ist für welche Aufgaben zuständig, klare Absprachen vor und nach dem Urlaub oder ein gemeinsames Büro unterstützen den unkomplizierten Austausch. Es hängt stark von der eigenen Persönlichkeit ab. Wer nur seine eigenen Ziele durchsetzen oder voll auf Karriere setzen will, eignet sich nicht für ein Topsharing. Hilfreich sind auch die gleiche Arbeitseinstellung, ein ebenbürtiges berufliches Engagement und Verantwortungsbewusstsein beim Duo. Auch in stressigen Zeitperioden sollte sich das Duo genügend Zeit für die Reflektion nehmen.

Voraussetzungen für ein erfolgreiches intergenerationelles Topsharing: TP2 erwähnt mehrmals, dass er die Co-Leitung nie mit jemandem ausüben würde, den er nicht vorgängig kennt. Eine weitere Voraussetzung ist für ihn die Offenheit für Neues und nicht stur eine Sichtweise durchsetzen zu wollen. Aus persönlicher Sicht von TP2 wäre ein Pensum unter 80% nicht tragbar, gerade auch wegen den proportional reduzierten Sozialleistungen.

Verbesserungspotenzial: TP1 und TP2 sehen wenig Optimierungspotenzial, da Punkte, welche störend sind, bereits längst angesprochen und verbessert worden wären. Wenn Probleme in Arbeitsprozessen auftauchen, werden sie durch das Duo umgehend angegangen.

Neue Topsharing-Modelle dürfen in der Bundesverwaltung in Zukunft keine Stellvertretung mehr haben. Diese Rahmenbedingung stellen TP1 und TP2 in Frage. Insbesondere da für die Duos das Jobsharing-Modell eine Lohneinbusse im Umfang einer Lohnklasse bedeutet. Unklar ist auch, wie eine Person mit 60% Pensum (bspw. aufgrund Kinderbetreuung) bei Abwesenheit des Topsharing-Partners plötzlich ein 100% Pensum abdecken soll.

Empfehlungen zur Vorbereitung auf ein intergenerationelles Topsharing: TP2 empfiehlt folgende Punkte zu überprüfen: In welchem Bereich (Führung oder Fach) soll der nächste berufliche Schwerpunkt sein. Ist der künftige Aufgabenbereich genug breit, damit er mit einer Person geteilt werden kann, passt das Topsharing-Modell auf den angestrebten Aufgabenbereich und wer wird der Partner? - unabhängig ob generationenübergreifend, Mann/Frau oder Frau/Frau ist es wichtig zu prüfen, ob die Konstellation passt. TP1 empfiehlt abzuklären, wie die Rahmenbedingungen (Bspw. Pensum, Lohn) des Arbeitgebenden für ein Topsharing-Modell sind. Zudem ist wichtig zu wissen, ob das Modell schon etabliert und akzeptiert ist oder welche Erwartungen daran geknüpft sind. Gerade der Vorgesetzte des Topsharing Duos muss dem Modell auch seine Zustimmung geben und es braucht seine Loyalität gegenüber beiden Personen. Es erfordert zudem eine solide Vertrauensbasis sowohl zwischen dem Duo als auch gegenüber dem Vorgesetzten. Die Co-Leitung muss effizient sein und dem Modell gegenüber müssen alle offen und transparent sein.

Alters- und generationenspezifische Aspekte: Gerade für Alleinverdiener oder jüngere Personen sind Teilzeit-Pensen von nur 60-70% finanziell nicht immer umsetzbar.

Strukturierter Wissensaustausch: Bisher wurde einmalig ein Austausch innerhalb des Departements mit anderen Topsharing-Duos durchgeführt. Zudem pflegt das Duo einen regelmässigen Austausch zu Alltagsgeschäften. Ein strukturierter Wissensaustausch im

Duo war nicht nötig, zumal TP1 ein breites fachliches Vorwissen mitbringt. Fehlt TP1 oder TP2 Fachwissen in gewissen Bereichen, holen sie dieses punktuell gegenseitig ab.

9.13. Portrait: Spezialfall Schulleitung

Arbeitgebender: Öffentliche Schule
 Funktion: Schulleitung
 Topsharing-Person 1 (TP1): 64 Jahre, männlich
 Topsharing-Person 2 (TP2): 40 Jahre, weiblich
 Topsharing-Person 3 (TP3): 44 Jahre, männlich
 Altersunterschied: 24 Jahre
 In diesem Modell seit: August 2022

Arbeitsmodell:

- Pensum: TP1: 100%, TP2: 80%, TP3: 60%
- TP1 Anwesenheit: Mo, Di, Mi, Do – ca. 20% Homeoffice (Fr)
- TP2 Anwesenheit: Mo, Di, Mi – ca. 20% Homeoffice (Do)
- TP3 Anwesenheit: Mo, Di – ca. 20% im Homeoffice (Mi)
- Arbeitsvertrag: Einzelarbeitsverträge
- Führungsspanne: Führung von 70 Mitarbeitenden
- Organisationsgrösse: 70 Lehrer, >500 Schüler

Ausgangslage: Die drei Schulleiter teilen sich nicht eine Stelle, sondern ein Pensum von insgesamt 240% und haben drei unterschiedliche Anstellungen. TP2 ist seit diesem Jahr in der Schulleitung tätig. Speziell zu erwähnen ist, dass TP1 zusätzlich in der Geschäftsleitung der Schule arbeitet und somit hierarchisch in einer höheren Stufe angesiedelt ist. Jede der drei TP ist für separate Ressorts verantwortlich, jedoch sind alle TPs mit den Inhalten der Ressorts vertraut. Diese beschriebene Konstellation respektive die Art der Aufteilung einer Schulleitung auf mehrere Personen ist an vielen Schulen anzutreffen.

Vorbereitung: Es fanden bei der Neueinstellung von TP2 zwei Gespräche statt. Dies vor allem, um zu verifizieren, ob die Zusammenarbeit funktionieren kann. Die Chemie zwischen den Partnern im Topsharing ist zentral. Im Konsens-Verfahren wurde besprochen, wer welche Ressorts verantwortet. Bis anhin wurde kein Coaching beansprucht.

Vorteile des intergenerationellen Topsharings für Arbeitnehmende und Arbeitgebender: Der Generationenwechsel an den Schulen wird unterschätzt und Dank der Pionierarbeit von TP1 in der Schulleitung wird die Erfahrung gezielt verteilt und weitergegeben. Dadurch bleibt das aufgebaute Wissen erhalten.

Herausforderungen des intergenerationellen Topsharings für Arbeitnehmende und Arbeitgebender: Die Offenheit voneinander Entscheide zu akzeptieren, ist zentral. Der Einbezug neuer Ideen und Ansätze jüngerer Kollegen ist eine Herausforderung. Bei der Übernahme einer Leitungsfunktion erhöht sich das Salär nicht, sondern ist stattdessen an die geleisteten Dienstjahre gebunden.

Erfolgsfaktoren im intergenerationellen Topsharing: Zentral ist vor allem vor Ort und nicht im Homeoffice zu arbeiten. Somit erfolgt der Austausch praktisch unmittelbar.

Strukturierter Wissensaustausch: In einem wöchentlichen Austausch erfolgen gezielte Absprachen, welche in einem laufenden Protokoll festgehalten werden. Das Wissen und die Erfahrung werden von den älteren Partnern an die jüngeren weitergegeben. Die Erfahrung und das Wissen mit zunehmendem Alter sind gross und es lohnt sich diese gezielt weiterzugeben. Somit kann das intergenerationelle Topsharing als Instrument für den Wissenstransfer und den Wissenserhalt eingesetzt werden. Dies ist in der Schulleitung insofern zentral, da das Wissen über die Schulleitung aktuell nur bei den älteren Schulleitern vorhanden ist und somit an jüngere Lehrer weitergegeben werden muss

10. Literaturverzeichnis

- Abrell, B. (2015). *Führen in Teilzeit. Voraussetzungen, Herausforderungen und Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler. Verfügbar unter: <https://books.google.ch/books?id=D-tlCAAQAQBAJ>
- Amstutz, N. & Jochem, A. (2014). Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz. Ergebnisbericht. Zugriff am 15.04.2022. Verfügbar unter: https://www.jkk.ch/_tmc_daten/File/Erhebung_Jobsharing_FHNW_2014.pdf
- Anglada, C. (2021, Januar). *Top sharing : un modèle de gouvernance efficient dans une institution psychosociale visant une approche innovante des violences domestiques?* Université de Lausanne. Zugriff am 02.07.2022. Verfügbar unter: https://www.go-for-job-sharing.ch/js/kcfinder/upload/files/Projet%20personnel_CEMAP-Idh%C3%A9ap_Ch.%20Anglada_janvier.2021.pdf
- Aschwanden, M. (2021, April). *Die Einführung von Top-Sharing im Detailhandel zur Stärkung der Frauenquote auf Führungsebene*. Zürcher Fachhochschule, Zürich. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4466-5_14
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bertram, A. (2016). Jobsharing und Generationenwechsel: Der Einfluss verschiedener Generationen auf die Akzeptanz und den Erfolg von Jobsharing. In I. Krone-Germann & A. Guénette (Hrsg.), *Le partage d'emploi - Job sharing. Neue Chancen und Herausforderungen der Arbeit* (S. 209–218).
- BFS. (2022, 1. November). *Teilzeitarbeit 2021*. Zugriff am 01.11.2022. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/teilzeitarbeit.html>
- Blum, A. (1999). *Integriertes Arbeitszeitmanagement. Ausgewählte personalwirtschaftliche Massnahmen zur Entwicklung und Umsetzung flexibler Arbeitszeitsysteme*. Diss. rer. pol. Bern, 1998. Bern: P. Haupt.
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>
- Briner, S. & Vollmeier, L. (Jörg Lienert Website, Hrsg.). (2021). *Mut und Vertrauen: beste Voraussetzungen für intergenerationelles Topsharing im Familienunternehmen*, internezzo ag, CH-6343 Rotkreuz, www.internezzo.ch. Zugriff am 03.07.2022. Verfügbar unter: <https://www.joerg-lienert.ch/nc/blog/detail/news/mut-und-vertrauen-beste-voraussetzungen-fuer-intergenerationelles-topsharing-im-familienunternehmen.html>

- Ellwart, T., Russell, Y. & Blanke, K. (2020). Führung als Doppelspitze: Co-Leitung erfolgreich managen. In J. Felfe & R. van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte* (Springer Reference Psychologie, S. 1–12). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg; Imprint: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-55213-7_44-1
- Endres, S. & Weibler, J. (2019). *Plural Leadership. Eine zukunftsweisende Alternative zur One-Man-Show* (essentials, 1st ed. 2019). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer.
- G01-TP1, & TP2 (23.08.2022). *G01-TP1; TP2*. Interview durch Lucia Winkler.
- G02-IP1 (02.09.2022). *G02-IP1*. Interview durch Lucia Winkler.
- G04-IP1 (09.09.2022). *G04-IP1*. Interview durch Lucia Winkler.
- G05-TP1, & TP2 (14.09.2022). *G05-TP1; TP2*. Interview durch Lucia Winkler.
- G07-IP1, & IP2 (16.09.2022). *G07-IP1; IP2*. Interview durch Lucia Winkler.
- G08-IP1, & IP2 (29.09.2022). *G08-IP1; IP2*. Interview durch Lucia Winkler.
- G09-TP1, & TP2 (29.09.2022). *G09-TP1; TP2*. Interview durch Lucia Winkler.
- G10-TP1, & TP2 (04.10.2022). *G10-TP1; TP2*. Interview durch Lucia Winkler.
- G11-TP1, & TP2 (06.10.2022). *G11-TP1; TP2*. Interview durch Lucia Winkler.
- G12-TP1, & TP2 (12.10.2022). *G12-TP1; TP2*. Interview durch Lucia Winkler.
- Himmen, E. (2019). *Topsharing. Eine Studie zum Interesse an Jobsharing auf Führungsebene* (BestMasters, 1st ed. 2019). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer Gabler.
- Himmen, E. (2021). *Das Wichtigste zu Joint Leadership. Jobsharing für Führungskräfte und ExpertInnen*. Zugriff am 31.10.2022. Verfügbar unter: <https://joyntleading.com/2021/08/30/jobsharing-joint-leadership-topsharing-das-wichtigste-zu-jobsharing-auf-fuehrungs-expertenebene/>
- Höller, B. (2021). *Über Job- und Topsharing. Interview mit Karin Ricklin von Weshare1*. Zugriff am 03.07.2022. Verfügbar unter: <https://loopings.ch/magazin/ueber-job-und-topsharing>
- Julia Hartmann, Sabine Boerner & Hendrik Hüttermann. (2013). *Mehr Chefinnen, mehr Erfolg?* Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/300952859_Mehr_Chefinnen_mehr_Erfolg
- Karlshaus, A. [A.] & Kaehler, B. [B.]. (2017). *Teilzeitführung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen* (1st ed. 2017). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer Gabler. Verfügbar unter: <https://books.google.ch/books?id=rGASDgAAQBAJ>

- Katterbach, S. & Stöver, K. (2019). *Effektiver und besser führen in Teilzeit. Hintergründe und zeitgemässe Massnahmen für ein flexibles Führungsmodell*. Wiesbaden: Springer Gabler. Verfügbar unter: <https://books.google.ch/books?id=uPlyDwAAQBAJ>
- Krone-Germann, I., Chambrier, A. de, Humbert, M. & Zhou, R. (2020, Oktober). *Job- und Topsharing. Zwei Kompetenzen zum Preis von Einer*. Praktischer Ratgeber (Go for Jobsharing, Hrsg.). Zugriff am 02.04.2022. Verfügbar unter: <https://www.go-for-jobsharing.ch/js/kcfinder/upload/files/ALLEMAND%20-%20pto-jobsharing-brochure%20-2020-WEB%281%29.pdf>
- Krone-Germann, I. & Guénette, A. (Hrsg.). (2016). *Le partage d'emploi - Job sharing. Neue Chancen und Herausforderungen der Arbeit*. Zugriff am 09.07.2022. Verfügbar unter: <https://www.go-for-jobsharing.ch/js/kcfinder/upload/files/00-Textes%20Introductions%281%29.pdf>
- Kuark, J. K. (2003). *Das Modell Topsharing. Gemeinsam an die Spitze*. Broschüre. Brugg.
- Kuark, J. K. & Wyss, M. (2016). Erfolgsfaktoren für TopSharing. Voraussetzungen für partnerschaftliche Führung im organisationalen Kontext. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 85. Jahrgang(01), 37–43. Zugriff am 02.04.2022. Verfügbar unter: https://www.jkk.ch/_tmc_daten/File/ZFO__zfo_1_2016_8.pdf
- Lippmann, E., Pfister, A. & Jörg, U. (Hrsg.). (2019). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen* (5th ed. 2019). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg; Imprint: Springer.
- Luong, L. (2021, Juni). *Qualitative Untersuchung sozialer Kompetenzen im Topsharing und deren Berücksichtigung in der Management-Diagnostik*. FOM Hochschule, Berlin. Zugriff am 02.07.2022. Verfügbar unter: https://www.go-for-jobsharing.ch/js/kcfinder/upload/files/FOM-iwp-Schriftenreihe-Band_06-Luong-Topsharing%20%281%29%281%29.pdf
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (Beltz Pädagogik, 12., vollständig überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Weinheim: Beltz Verlagsgesellschaft.
- Mulle, S. (2022, Januar). *Zufriedenheit von Geführten unter Topsharing-Tandems. Eine qualitative Studie*. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Bern, Bern. Zugriff am 02.04.2022. Verfügbar unter: https://www.go-for-jobsharing.ch/js/kcfinder/upload/files/Masterarbeit_Topsharing_Mulle_Sarah.pdf
- Münderlein, C. (2021). Doppelspitzen: Notlösung, Heilsbringer oder innovatives Führungsmodell? Coaching für gelingende Führungsstandems. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 28(2), 255–272. <https://doi.org/10.1007/s11613-021-00698-4>
- Olmsted, B. (1977). Job Sharing - A New Way to Work. *Personnel Journal*. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=EJ153233>

- Pearce, C. L. & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership. Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452229539>
- Peeters, B. (2016). Le job sharing intergénérationnel, outils de bonne entente et de transmission du savoir entre les générations? In I. Krone-Germann & A. Guénette (Hrsg.), *Le partage d'emploi - Job sharing. Neue Chancen und Herausforderungen der Arbeit* (S. 333–348).
- Personalamt Kanton BE - Jobsharing. (2022). *Wissensdatenbank Personalrecht - Jobsharing*. Zugriff am 01.11.2022. Verfügbar unter: <https://www.wdb-personalrecht.apps.be.ch/wissensdatenbank/de/keyword/154>
- Röthlisberger, J. (2019, Februar). *Mögliche Barrieren und Treiber für das Arbeitsmodell TOP-Sharing in spiegelseitiger Betrachtung für Schweizer Unternehmen mit Fokus auf grosse Gesundheitsdienstleister*. Hochschule für Wirtschaft, Zürich. Zugriff am 02.07.2022. Verfügbar unter: https://www.go-for-jobsharing.ch/js/kcfinder/upload/files/Bachelor-Thesis_final%20Jeannette%20R%C3%B6thlisberger%281%29.pdf
- Sachse, K. (2021). *Topsharing stärkt Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern*. Zugriff am 26.03.2022. Verfügbar unter: <https://www.fom.de/2021/juni/prof-dr-katharina-sachse-im-interview-topsharing-fuehrungsmodell-der-zukunft.html>
- Schreyögg, A. (2005). Coaching von Doppelspitzen — Wann sind Formen von Mediation zu integrieren? *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 12(3), 217–230. <https://doi.org/10.1007/s11613-005-0108-4>
- SRF. (2020). *Jobsharing an der Parteispitze - «Zwei Alphatiere zusammenzubringen, ist nicht einfach»*. Zugriff am 15.04.2022. Verfügbar unter: <https://www.srf.ch/news/schweiz/jobsharing-an-der-parteispitze-zwei-alphatiere-zusammenzubringen-ist-nicht-einfach>
- Stuth, S. & Hipp, L. (2017). Führung in Teilzeit? – Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Führungskräften in Deutschland und Europa. In A. Karlshaus & B. Kaehler (Hrsg.), *Teilzeitführung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen* (1st ed. 2017, S. 31–43). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-07055-7_2
- Tänzler, K. (2020, April). *Topsharing als Möglichkeit der Frauenförderung in Kaderpositionen in der Ärzteschaft im Inselehospital*. Departement Wirtschaft, Berner Fachhochschule. Zugriff am 02.07.2022. Verfügbar unter: https://www.go-for-jobsharing.ch/js/kcfinder/upload/files/Masterarbeit-eMBA_KTa%CC%88nzler.pdf
- Transkriptionsregeln nach Dressing & Pehl*. (2022, 4. November). Zugriff am 04.11.2022. Verfügbar unter: <https://www.schreibbuero-24.com/transkriptionsregeln-dressing-pehl>

- Wildhaber, I. & Geiser, T. (2016). Arbeitsrechtliche Fallstricke beim Jobsharing. *ARV/DTA*, 1–9. Zugriff am 26.06.2022. Verfügbar unter: https://www.alexandria.unisg.ch/251164/1/ARV_1-2016_Beitrag_Wildhaber_Geiser.pdf
- Wirz, C. I. (2021). Die gemeinsame Erfüllung der Arbeitspflicht im privatrechtlichen Arbeitsverhältnis. *Schweizerische Juristenzeitung*, (5). Zugriff am 02.07.2022. Verfügbar unter: https://www.go-for-jobsharing.ch/js/kcfinder/upload/files/SJZ%205%202021%20Inhalt_Leitartikel%20Chiara%20Wirz%201.%20Seite.pdf
- Wyss, M. (2019). *Eine Schule gemeinsam führen. Wie Schulleiterinnen und Schulleiter den Vorteil der partnerschaftlichen Führung nutzen können*. Verfügbar unter: <https://zenodo.org/record/3674687>