

Zufriedenheit von Geführten unter Topsharing-Tandems

Eine qualitative Studie

Masterarbeit an der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern

Betreuender Professor:

Prof. Dr. Andreas Hack

Institut für Organisation und Personal

Engenhaldenstrasse 4

CH – 3012 Bern

Sarah Mülle
aus Flüelen (UR)

10. Mai 1998

17-110-586

Feldliweg 6a, 6460 Altdorf

Altdorf, 1. Januar 2022

Management Summary

Die vorliegende Masterarbeit befasst sich mit dem noch neuen Forschungsgebiet des Job- und Topsharing. Dabei teilen sich zwei Personen eine Vollzeitstelle, respektive eine Führungsfunktion (Olmsted, 1979; Kuark, 2003). Generell stellt sich die Frage, wie die Geführten unter einem Topsharing-Tandem dies wahrnehmen. Wie zufrieden sind die Geführten damit? Was trägt zu dieser (Un-)Zufriedenheit bei? Dazu wird folgende Forschungsfrage beantwortet: Wie kann Topsharing umgesetzt werden, damit die Geführten von der Führung als Topsharing-Tandem profitieren können? Mithilfe von fünf qualitativen Interviews mit Geführten aus vier Unternehmen wird versucht, diese Forschungslücke zu schliessen. Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) zeigt die grossen Unterschiede zwischen den verschiedenen Unternehmen und dessen Interviewpartnern auf. Beispielsweise unterscheiden sich die Verteilung der Pensen der Vorgesetzten oder die Modelle des Jobpairing oder Jobsplitting. Von Fall zu Fall tragen unterschiedliche Aspekte zur Zufriedenheit mit den Vorgesetzten im Tandem bei. Im Allgemeinen kann allerdings eine grosse Zufriedenheit mit dem Modell Topsharing beobachtet werden. Faktoren wie beispielsweise eine einheitliche Kommunikation und die Zugänglichkeit zu den Vorgesetzten tragen massgeblich zu dieser bei. Auch der Kontext beeinflusst das Gelingen: Topsharing funktioniert in Teams mit Mitarbeitenden mit hohem Autonomiegrad besser. Weiter verhilft die persönliche Einstellung des Individuums zu einem positiven oder negativen Empfinden. Aus diesen Erkenntnissen wird ein Modell entwickelt, das die Basis für weitere Forschung zum Thema Arbeitszufriedenheit bildet. Das Modell betrachtet die Organisation des Tandems (Zusammensetzung und Verhalten), die Interaktion der Vorgesetzten mit den Mitarbeitenden sowie das Individuum und zeigt, wie diese die Arbeitszufriedenheit beeinflussen.

Keywords: Arbeitszufriedenheit, Topsharing, Jobsharing, geteilte Führung, Geführte

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	IV
Anhangsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Zielsetzung der Arbeit	2
1.2 Aufbau der Arbeit	4
2 Theoretisches Framework	4
2.1 Arbeitszufriedenheit	4
2.2 Jobsharing und Topsharing	7
2.2.1 Teilzeitarbeit in der Schweiz	7
2.2.2 Bisherige Forschung	8
2.2.3 Verbreitung von Jobsharing in der Schweiz	9
2.2.4 Job- und Topsharing als Modelle zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie	10
2.2.5 Erfolgsfaktoren des Job- und Topsharing	11
2.2.6 Topsharing	13
2.2.7 Vor- und Nachteile von Top- und Jobsharing.....	15
3 Methode	16
3.1 Leitfadeninterviews	16
3.2 Aufbau der Interviews	17
3.3 Konzeption des Interviewleitfadens	18
3.4 Auswahl der Interviewpartner	19
3.5 Ablauf der Interviews	21
3.5.1 Pretest	21
3.5.2 Durchführung der Interviews.....	21
3.5.3 Auswertung der Interviews und Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015)	
22	
4 Präsentation der Ergebnisse	24
4.1 Meinung Topsharing	24
4.1.1 «Mami-Modell» respektive «Eltern-Modell»	25
4.1.2 Weiterempfehlung	26
4.2 Arbeitsorganisation	27

4.2.1	Autonomie der Mitarbeitenden	27
4.2.2	Digitalisierung.....	28
4.3	Modelle des Topsharing.....	29
4.3.1	Jobpairing und Jobsplitting.....	29
4.4	Organisation des Topsharing-Tandems.....	31
4.4.1	Zusammensetzung Topsharing-Tandem.....	33
4.5	Interaktion mit Mitarbeitenden.....	35
4.5.1	Führungsverhalten und Führungsstil.....	36
4.5.2	Zugänglichkeit	38
4.5.3	Unterstützung.....	40
4.5.4	Kommunikation	40
4.6	Individuum	41
4.6.1	Einstellungen.....	42
4.7	Zufriedenheit mit dem Topsharing	43
5	Diskussion der Ergebnisse.....	45
5.1	Organisation des Topsharing-Tandems.....	46
5.1.1	Zusammensetzung Topsharing-Tandem.....	46
5.1.2	Verhalten Topsharing-Tandem.....	48
5.2	Interaktion mit den Mitarbeitenden.....	49
5.2.1	Unterstützung, Fairnesswahrnehmung und Verfahrensgerechtigkeit	49
5.2.2	Führung.....	50
5.2.3	Arbeitsorganisation und Teamzusammensetzung	51
5.2.4	Zugänglichkeit	52
5.3	Einstellungen Individuum	53
5.4	Kontextbedingung: Autonomie	56
5.4.1	Autonomie.....	56
5.5	Handlungsempfehlungen.....	58
6	Zusammenfassung und Ausblick.....	61
6.1	Theoretische Implikationen	62
6.2	Praktische Implikationen.....	62
6.3	Limitationen	63
6.4	Zukünftige Forschung.....	64
7	Selbständigkeitserklärung	66
8	Literaturverzeichnis.....	67
9	Anhang.....	74
9.1	Interviewleitfaden	74

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Modell Arbeitszufriedenheit der Geführten in Abhängigkeit des Topsharing.....	45
Abbildung 2: Spektrum Regelgeleitete Aufgaben - Agilität.....	57

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Themenblöcke Interviews.....	19
Tabelle 2: Interviewpartner.....	20
Tabelle 3: Topsharing-Tandem.....	21
Tabelle 4: Codierbaum.....	24
Tabelle 5: Überblick Modelle Jobpairing und Jobsplitting.....	30

Anhangsverzeichnis

Interviewleitfaden.....	74
-------------------------	----

Abkürzungsverzeichnis

BG	Beschäftigungsgrad
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
Hrsg.	Herausgeber
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
k.A.	keine Angaben
m	männlich
MA	Mitarbeitende
Nr.	Nummer
U	Unternehmen
vs.	versus
VG	Vorgesetzte
w	weiblich
z.B.	zum Beispiel
Zssg.	Zusammensetzung

1 Einleitung

New Work – ein Begriff, der sich besonders durch Covid-19 in den Wortschatz vieler geschlichen hat. Er beschreibt die neue Arbeitsweise und die sich verändernde Arbeitswelt der heutigen Gesellschaft durch die Globalisierung und Digitalisierung. Statt die Arbeit als Mittel zum Zweck zu sehen, stehen der Mensch und dessen Bedürfnisse im Mittelpunkt (Bergmann, 2019). New Work widerspiegelt zum Beispiel Veränderungen in Bezug auf die gewünschte Länge der Arbeitszeit und die Balance zwischen Arbeitszeit, Familienzeit, Freizeit oder Weiterbildung (Allmendinger et al., 2013; Bernhardt et al., 2016). Ein immer grösseres Thema dabei sind neue Arbeitsmodelle und die Möglichkeit zur Arbeitszeitflexibilisierung. Zu diesen zählen unter anderem Schichtarbeit, gleitende Arbeitszeit, variable Arbeitszeit, Jahresarbeitszeit und Vertrauensarbeitszeit. Auch Teilzeitarbeit sowie Jobsharing und Topsharing werden als New Work-Instrumente immer beliebter (Emery & Uebelhart, 2013; Holtbrügge, 2017). Die vorliegende Arbeit befasst sich dabei vorwiegend mit Modellen des Jobsharing und Topsharing.

Unter dem Begriff des **Jobsharing** versteht Olmsted die Zusammenarbeit von zwei Personen, die sich die Verantwortung einer Vollzeitstelle teilen, bei der das Gehalt und die Zusatzleistungen anteilig berechnet werden. In seiner Definition werden die drei Aspekte der Freiwilligkeit, der gemeinsamen Verantwortung sowie der Aufteilung einer Vollzeitstelle auf zwei Personen betont (Olmsted, 1979). Allerdings ist der ursprüngliche Begriff nicht immer klar von der Teilzeitarbeit abgrenzbar (Cooiman et al., 2019). Von zentraler Bedeutung ist, dass beide Personen Teilzeit angestellt sind, gleichzeitig aber die Stelle Vollzeit bestehen bleibt (Baillod, 2001). Das Modell Jobsharing erlaubt es im Gegensatz zur Teilzeitarbeit mindestens die gesamte Arbeitswoche abzudecken (Daniels, 2011). Vielfach ist Jobsharing auf einen Beschäftigungsgrad von mehr als 100 Prozent ausgelegt und teilt beispielsweise ein 120%-Pensum auf zwei Personen auf. Allerdings sind alle denkbaren Kombinationen an zeitlicher Aufteilung machbar (z.B. 50:50, 60:60, 70:80, ...). So ermöglicht Jobsharing Teilzeitarbeit in Stellen, die ansonsten Vollzeitarbeit erfordern. Im Vergleich zur Teilzeitarbeit besteht der Vorteil darin, dass ständig eine Ansprechperson erreichbar ist. Unabhängig von der zeitlichen Aufteilung tragen beide Jobsharing-Partner¹ zusammen die Verantwortung und teilen sich ihre Aufgaben nach ihren Stärken und Schwächen sowie Erfahrungen, Fähigkeiten und Kenntnissen (Baillod, 2002).

¹ In dieser Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulin verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

Zudem ist Jobsharing gemäss Himmen (2021) von einer Stellvertretungsregelung abzugrenzen. Bei einer Stellvertretung sind die Stelleninhaber oftmals auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen angesiedelt und haben dadurch nicht dieselben Entscheidungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten. Dies führt zu fehlender Offenheit und Vertrauen, welche zwingende Voraussetzungen sind für eine funktionierende Zusammenarbeit im Jobsharing. Hingegen meistern im Jobsharing beide Partner die Aufgaben auf Augenhöhe (Himmen, 2021).

Jobsharing-Modelle ermöglichen eine verbesserte Vereinbarkeit von Karriere und persönlichen Interessen wie Familie, unterstützen die Work-Life-Balance und motivieren qualifizierte Mitarbeitende (Amstutz & Jochem, 2014). Zugleich wurden positive Auswirkungen auf die Gesundheit und Produktivität festgestellt (Hipp & Stuth, 2013). Das Modell erlaubt die Vereinbarkeit von individuellen Karriere- und Arbeitszeitwünschen mit betrieblichen Anforderungen (Cooiman et al., 2019). Dabei ist zu betonen, dass Jobsharing nicht nur auf unterstützende Rollen im Unternehmen beschränkt werden muss, sondern auch von Führungskräften ausgeübt werden kann (Daniels, 2011). Oftmals wird unter dem Begriff Jobsharing auch die Aufteilung einer Führungsstelle verstanden. Einige Studien hingegen trennen die beiden Begriffe und nennen das Teilen der Führungsfunktion **Topsharing** (Kuark, 2003). Topsharing kann dabei als eine Art der geteilten Führung angesehen werden (Werther, 2016). Der Fokus der vorliegenden Masterarbeit liegt auf dem Modell des Topsharing, wobei die Sichtweise der Geführten von besonderem Interesse ist. Für das grundlegende Verständnis zum Thema wird dabei Literatur sowohl zum Jobsharing als auch spezifischer zum Topsharing analysiert.

Aufgrund der weitgehend positiven Berichte setzen immer mehr Unternehmen Pilotprojekte um und führen Jobsharing-Stellen ein. Bisher haben eher grössere Unternehmen wie zum Beispiel Bosch, CSS oder PostFinance solche bereits fest eingeführt (BMFSFJ, 2019; Morton de Lachapelle, 2021; PostFinance, 2021). Praxisbeispiele sind in vielen verschiedenen Branchen zu finden (z.B. Dienstleistung, IT, Automobil), werden über die verschiedensten Funktionen ausgeübt (z.B. Marketing, Labor, Controlling) und verteilen sich über alle Hierarchiestufen (z.B. Projektmanagement, Teamleitung, Vorstand) (Himmen, 2021). Trotz des regen Interesses fehlt ein systematischer Überblick zum Topsharing aus Sicht der Mitarbeitenden.

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Die allgemeine Forschung in Bezug auf Jobsharing und Topsharing ist noch kaum ausgeprägt und stark ausbaufähig. Die Literatur befasst sich bis jetzt einerseits vor allem mit den Vorteilen der Jobsharing-Modelle für das Unternehmen und andererseits mit der Sichtweise der Jobsharing-Partner an sich. In der Forschungsliteratur wird überwiegend ein qualitativer

Ansatz angewendet, um das Thema anhand von Praxisbeispielen zu beleuchten (z.B. Cooman et al., 2019). Dabei werden insbesondere Vorteile und Hindernisse der Jobsharing-Modelle für die Jobsharing-Partner selbst betont. Viele der Studien argumentieren so einerseits aus der Sichtweise der Jobsharing-Partner und zeigen anhand deren die Vorteile und Nachteile für das Unternehmen auf.

Es fällt auf, dass Mitarbeitende, die einem Topsharing-Tandem unterstellt sind, in der Literatur nicht zu Wort kommen. Die Perspektive der Geführten eines Topsharing-Tandems fehlt komplett. Sind die Mitarbeitenden mit der Führung durch ein Topsharing-Tandem zufrieden? Was sind die Gründe für ihre (Un-)Zufriedenheit? Die nicht vorhandene Literatur dazu stellt somit eine grosse Forschungslücke dar. Diese zeigt sich bereits dadurch, dass kein Artikel zum Thema vorhanden ist. Aufgrund der fehlenden Grundlagenliteratur werden im theoretischen Framework kurz allgemeine Faktoren der Arbeitszufriedenheit und der Zufriedenheit mit der Führung eruiert. Beispielsweise gelten allgemeine Faktoren wie die wahrgenommene Unterstützung durch die Vorgesetzten (Qureshi & Abhamid, 2017), gute Kommunikationsfähigkeiten (Schroffel, 1999) und die emotionale Intelligenz (Singh, 2013) als Voraussetzung für hohe Arbeitszufriedenheit bei Mitarbeitenden. Die Faktoren werden mit Blick auf die Führungssituation mit Vorgesetzten im Topsharing anhand von qualitativen Interviews überprüft. Daraus wird ein Modell definiert, dass die Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit verschiedener Faktoren betrachtet. In der vorliegenden Masterarbeit wird deshalb folgende Forschungsfrage beantwortet:

Wie kann Topsharing umgesetzt werden, damit die Geführten von der Führung als Topsharing-Tandem profitieren können?

Die empirische Untersuchung soll Aufschluss darüber geben, was Mitarbeitende benötigen, um grundsätzlich mit ihren Vorgesetzten im Topsharing-Tandem zufrieden zu sein. Welche Faktoren sind für ein funktionierendes Topsharing-Tandem aus Sicht der Mitarbeitenden nötig? Welche Faktoren tragen zu einer Zufriedenheit mit diesem bei? Was macht die gute Führungsqualität eines Tandems aus?

Basierend auf der Forschungsliteratur und den Erkenntnissen aus den Interviews wird versucht, konkrete Handlungsempfehlungen zu finden. Diese sollen einerseits dabei helfen, eine hohe Führungsqualität sicherzustellen und andererseits zu hoher Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden mit ihren Vorgesetzten im Topsharing-Tandem beitragen. Somit trägt die Masterarbeit zur Grundlagenforschung bei. Ziel der Arbeit ist es, schlussendlich einen Grundstein für weitere Forschungsprojekte zu legen.

1.2 Aufbau der Arbeit

Nach einer Einleitung zum Thema und der Definition relevanter Begriffe werden im theoretischen Framework zwei Forschungsstränge analysiert. Einerseits werden in Kürze relevante Faktoren identifiziert, die die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden bestimmen. Andererseits werden bisherige Forschungsergebnisse zum Thema Jobsharing sowie Topsharing beleuchtet.

Das Kapitel Methode geht auf die gewählte Untersuchungsmethode ein und beschreibt die Methode der Leitfadeninterviews. Daraufhin werden Beispielfragen gezeigt und erläutert, wie die Interviewpartner gefunden wurden. Anschliessend wird die Durchführung der Interviews beschrieben, bevor schlussendlich die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) zur Auswertung der Interviews erklärt und angewendet wird.

Im Ergebnisteil wird die Theorie aus dem Literaturteil mit den Ergebnissen aus den Interviews verknüpft. So wird schlussendlich die zuvor formulierte Forschungsfrage beantwortet. Die Ergebnisse werden anschliessend im nächsten Kapitel ins Detail diskutiert. Einen wichtigen Teil stellen hierbei die Handlungsempfehlungen dar, die für Unternehmen von grosser Wichtigkeit sein könnten. Zuletzt werden Implikationen und Limitationen aufgeführt und ein Ausblick auf zukünftige Forschung vermittelt.

2 Theoretisches Framework

Im theoretischen Framework werden zwei unterschiedliche Themenbereiche beleuchtet. Einerseits gibt die Literaturrecherche eine Definition sowie eine kurze Einführung zur Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden. Allerdings ist zu betonen, dass sich diese Faktoren nicht auf die geteilte Führung beziehen. Literatur zur Arbeitszufriedenheit mit Vorgesetzten in geteilter Führung ist bis dato nicht vorhanden. Im folgenden Kapitel wird deshalb darauf eingegangen, welche allgemeinen Faktoren die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden beeinflussen. Anschliessend werden die Begriffe Jobsharing und Topsharing definiert sowie das Konzept grundlegend betrachtet. Im Diskussionsteil werden die zwei Forschungsstränge – Grundlagenliteratur zur Arbeitszufriedenheit und Literatur zum Job- und Topsharing – dann miteinander verknüpft. Basierend auf diesem theoretischen Fundament werden schliesslich Faktoren beleuchtet, die aufgrund der Interviews erklären können, weshalb Mitarbeitende zufrieden sind mit ihren Vorgesetzten.

2.1 Arbeitszufriedenheit

Ganz im Gegensatz zur Literatur rund um die Situation der Mitarbeitenden eines Topsharing-Tandems ist die Literatur zu Arbeitszufriedenheit stark ausgeschöpft. Deshalb wird diese als Grundlagenliteratur für die Herleitung relevanter Faktoren des Topsharing verwendet. Im

Folgendes wird zuerst der Begriff definiert, bevor Faktoren zusammengetragen werden, die zu einer hohen Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden in Bezug auf ihre Vorgesetzten beitragen.

Über die Jahre wurde das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit unzählige Male definiert. Hoppock (1935) versteht die Arbeitszufriedenheit als Gesamtheit der psychologischen, physiologischen und umweltbezogenen Bedingungen, durch die Mitarbeitende mit ihrer Arbeit zufrieden oder glücklich sind (Hoppock, 1935). Obwohl Arbeitszufriedenheit massgebend auch von externen Faktoren beeinflusst wird, definiert Vroom (1964) den Begriff als eine Gefühlsorientierung der Mitarbeitenden gegenüber der Rolle, die sie am Arbeitsplatz ausüben (Vroom, 1964). Spector (1997) fragt zudem, ob Mitarbeitende sich in ihrer Arbeit und den dazugehörigen Aspekten wohlfühlen. Für ihn heisst Arbeitszufriedenheit, dass jemand seinen Job mag (Spector, 1997). Arbeitszufriedenheit beinhaltet somit eine Reihe von Faktoren, die ein Gefühl der Zufriedenheit bewirken.

Gemäss Davis (1977) können die Gefühle gegenüber der Arbeit sowohl positiv als auch negativ sein. Allerdings kann nicht allgemeingültig definiert werden, was als positiv und was als negativ wahrgenommen wird. Jeder Mitarbeitende bringt seine eigenen Bedürfnisse, Wünsche und Erfahrungen mit. Basierend auf diesen entstehen Erwartungen an die Arbeitsstelle. Schlussendlich ist Arbeitszufriedenheit vorhanden, wenn die Erwartungen erfüllt werden (Davis, 1977).

George und Jones (2011) merken an, dass die Zufriedenheit der Mitarbeitenden schwierig abzuschätzen ist, da diese schwer messbar ist. Unterschiedliche Gegebenheiten beeinflussen, ob die Mitarbeitenden zufrieden sind. Mitarbeitende können einerseits zufrieden mit ihrer Arbeit als Ganzes sein oder nur mit einzelnen Aspekten davon, zum Beispiel mit der Art der Arbeit, den Teammitgliedern, den Vorgesetzten oder dem Lohn (George & Jones, 2011).

Auf den ersten Blick scheint es, dass der Inhalt der Arbeit und die Gestaltung der Aufgabe im Sinne des Umfangs, der Tiefe, des Interesses und des wahrgenommenen Werts am wichtigsten sei, um seinen Job gerne zu machen (Rad & Yarmohammadian, 2006; Rue & Byars, 2003). Neben strukturellen Faktoren der Arbeit müssen jedoch auch psychologische Bedürfnisse des Mitarbeitenden betrachtet werden. Um die Auswirkungen von beruflichen Vorteilen und Erfahrungen auf Einstellungen und Verhalten besser zu erfassen, schlagen Ilias et al. (2018) ein Konstrukt vor, dass die Erfüllung zwischenmenschlicher Bedürfnisse betrachtet. Insbesondere fanden sie heraus, dass die Wahrnehmung der strukturellen Arbeitsmerkmale (z.B. Verfahrensgerechtigkeit und Arbeitsplatzautonomie) die intrapersonelle Bedürfnisbefriedigung vorhersagt. Im Gegensatz dazu sagt die Wahrnehmung der sozialen Behandlung (z.B. Unterstützung durch Mitarbeitende) die interpersonelle

Bedürfnisbefriedigung voraus. Insgesamt hilft sowohl die Befriedigung intrapersoneller wie auch interpersoneller Bedürfnisse dabei, die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen.

Rad und Yarmohammadian (2006) nennen drei Anspruchsgruppen, die einen positiven oder negativen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden haben können. Auf der obersten Unternehmensebene ist dies das Management, das den Mitarbeitenden Unterstützung bieten soll. Diese zeichnet sich aus durch offene Kommunikation, Respekt und Anerkennung. Fühlen sich Mitarbeitende von der obersten Führungsebene wertgeschätzt, geben sie eher an, mit ihrer Arbeit zufrieden zu sein (Rad & Yarmohammadian, 2006; Raziq & Maulabakhsh, 2015). Weiter zeichnet sich das Verhalten der Vorgesetzten auf die Mitarbeitenden ab und schlussendlich üben auch die anderen Teammitglieder einen Einfluss. Oftmals sind Mitarbeitende in ihrer Arbeit stark auf den Austausch und die Interaktion mit anderen angewiesen. Gemäss Amiri et al. (2010) sind freundliche Manieren, Intelligenz, Zuverlässigkeit und Teamwork Aspekte, welche die Zufriedenheit bei der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden erhöhen (Amiri et al., 2010). Die Beziehung zu anderen Mitarbeitenden kann sich somit positiv sowie negativ auf die Arbeitszufriedenheit auswirken (Raziq & Maulabakhsh, 2015). Entstehen Konflikte zwischen den Mitarbeitenden, ist es schwierig, Arbeitszufriedenheit aufzubauen oder aufrechtzuerhalten. Zudem verhelfen ein hohes Level an Teamzusammenarbeit und organisationaler Identifikation zu hoher Arbeitszufriedenheit.

Von besonderer Bedeutung in dieser Arbeit ist die Arbeitszufriedenheit in Bezug auf die Vorgesetzten. Vorgesetzte üben einen substanziellen Einfluss auf ihre Geführten und beeinflussen dadurch deren (Un-)zufriedenheit. Die Arbeitszufriedenheit der Geführten ist hoch, wenn die Mitarbeitenden ihren Vorgesetzten als qualifiziert wahrnehmen. Dazu müssen Vorgesetzte die Meinungen ihrer Mitarbeitenden berücksichtigen, ihnen regelmässig Feedback zu ihrer Arbeitsleistung geben sowie Unterstützung und Beratung bieten (Amiri et al., 2010). Insbesondere die Unterstützung wird in diversen Studien als ausschlaggebender Faktor für die Arbeitszufriedenheit angesehen (z.B. Amiri et al., 2010; Babin & Boles, 1996; Gok et al., 2015). Zusätzlich trägt die Kommunikationsqualität der Vorgesetzten und deren Empfänglichkeit für Informationen zu dieser Zufriedenheit bei (Wheeless et al., 1983).

Auf einer persönlichen Ebene müssen sich Mitarbeitende bei ihrem Vorgesetzten wohlfühlen (Alegre et al., 2016). Persönlichkeitseigenschaften wie Extraversion, Offenheit für neue Erfahrungen, emotionale Stabilität, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit üben einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden aus (Kiarie et al., 2017). Zudem zeigt eine Studie von Singh (2013), dass die emotionale Intelligenz des Vorgesetzten einen direkten Einfluss auf die Mitarbeitenden hat. Emotional intelligentes Verhalten wird von

den Mitarbeitenden als eine Form der intrinsischen Motivation wahrgenommen, die die Mitarbeitenden zu Höchstleistungen motiviert (Singh, 2013).

Die Arbeitszufriedenheit mit dem Führungsstil wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Dazu zählen unter anderem demographische Variablen (Belias & Koustelios, 2014). Grundsätzlich gibt es aber keinen allgemeingültigen Führungsstil, der bei allen Mitarbeitenden zu hoher Zufriedenheit führt. Viel eher sollten die Führungskräfte in der Lage sein, den passenden Führungsstil in Abhängigkeit der Kultur des Unternehmens und der Reife der Mitarbeitenden zu finden (Rad & Yarmohammadian, 2006). Allgemein ist jedoch festzuhalten, dass die Zufriedenheit mit dem Führungsstil zu allgemein grösserer Arbeitszufriedenheit führt (Schroffel, 1999).

2.2 Jobsharing und Topsharing

Im zweiten Teil des theoretischen Frameworks wird nachfolgend auf bestehende Forschung zum Thema Job- und Topsharing eingegangen. Dazu werden als Einführung Fakten zur Teilzeitarbeit und der Verbreitung von Jobsharing in der Schweiz vorgestellt, bevor konkret auf die Erfolgsfaktoren sowie Vor- und Nachteile des Modells hingewiesen wird.

2.2.1 Teilzeitarbeit in der Schweiz

Gemäss Bundesamt für Statistik arbeiten 60 Prozent der erwerbstätigen Frauen Teilzeit. Bei den Männern sind es hingegen lediglich 17 Prozent. Obwohl die Geschlechterunterschiede in den Ausbildungsniveaus ständig abnehmen, bleiben die Unterschiede bei der Teilzeitarbeit ungefähr gleich (Bundesamt für Statistik, 2021). Gründe für Teilzeitarbeit liegen einerseits in individuellen Entscheidungen, zum Beispiel um sich um Kinder oder Angehörige zu kümmern. Zudem ist die gesellschaftliche Norm, dass Frauen sich um die Kindererziehung kümmern, in der Schweiz noch sehr stark verankert. Krone-Germann et al. (2017) stellen fest, dass der Bildungsgrad von Frauen mit Kindern mit der Wahrscheinlichkeit, Teilzeit zu arbeiten, korreliert. Je höher das Ausbildungsniveau der Frau, desto eher arbeitet sie Teilzeit (Krone-Germann et al., 2017).

Besonders ersichtlich wird der starke Geschlechterunterschied in Führungspositionen. Dort sind Frauen nach wie vor untervertreten. Allgemein sind trotz der mittlerweile weiten Verbreitung von Teilzeitarbeit Führungspositionen in Teilzeit noch immer rar (Amstutz & Jochem, 2014). Eine Studie zeigt, dass rund ein Drittel der Beschäftigten in Teilzeit arbeitet, während nur neun Prozent der Führungskräfte in einem Teilzeitverhältnis angestellt sind (Hipp & Stuth, 2013). Jobsharing könnte somit als Möglichkeit angesehen werden, um Führungspositionen kompatibler zu machen mit dem Trend in Richtung mehr Teilzeitarbeit.

Obwohl das Interesse an Teilzeitarbeit gross ist, wird diese auf höheren Hierarchieebenen noch immer als Hindernis für den beruflichen Erfolg wahrgenommen. Grund dafür ist unter anderem das Gefühl anderer Mitarbeitenden, dass eine Person in einem Teilzeitpensum nicht

ihr Bestes gebe und so auf innerbetriebliche Widerstände stosse (Cohen & Single, 2001). Ein weiteres Problem stellt die weit verbreitete «Präsenzkultur» dar. Von den Mitarbeitenden wird maximale Anwesenheit im Unternehmen und eine ständige Erreichbarkeit erwartet. Darunter leiden die nebenberuflichen Verpflichtungen von Teilzeitangestellten, wie zum Beispiel die Familie (BMFSFJ, 2019; Daniels, 2011). Das noch stark verankerte traditionelle Führungsverständnis führt so zu einem systematischen Nachteil von Teilzeitbeschäftigten gegenüber Vollzeitbeschäftigten. Eine längere Beschäftigung in Teilzeit wird somit von vielen als Karriereknick wahrgenommen (BMFSFJ, 2019).

2.2.2 Bisherige Forschung

Bereits in den 1980er Jahren tauchte der Begriff des Jobsharing in englischen Studien auf. Aus der damaligen Diskussion rund um flexible Arbeitszeiten entstand das Modell des Jobsharing. Allerdings ist das Modell noch kaum verbreitet und wurde infolgedessen kaum erforscht. Einige Studien in den USA, Australien und Neuseeland fokussierten vor allem auf den öffentlichen Sektor wie auch den Gesundheitssektor und beleuchteten Praxisbeispiele. Insbesondere im Bildungssektor zeigen Studien die Vorteile geteilter Führung auf (Freeman & Coll, 2009; Harrison et al., 2006; Heibler et al., 2016; Watton et al., 2019; Wyss, 2019). Jedoch fehlen Studien im privaten Sektor, besonders für Stellen auf höheren Hierarchieebenen.

Aktuell ist Jobsharing vor allem in den Ländern der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) ein relevantes Thema. Grund dafür könnte ein erhöhtes Interesse an Teilzeitarbeit sein. Die Literatur ist deshalb überwiegend deutschsprachig verfasst. Besonders nach Corona befassen sich allerdings immer mehr Unternehmen mit dem Wandel angepassten Arbeitsformen. Mit Jobsharing bieten Unternehmen ihren Mitarbeitenden Flexibilität und präsentieren sich so unter anderem als attraktive Arbeitgeber. Dadurch entsteht zusätzlich ein Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen, welcher die Rekrutierung von Mitarbeitenden erleichtert (Amstutz & Jochem, 2014; Kuark, 2003). Durch diese Erkenntnis sind mittlerweile einige neue Publikationen in englischsprachigen Ländern dazugekommen.

Bisherige Forschung befasst sich hauptsächlich mit den Voraussetzungen für ein funktionierendes Jobsharing. Cooman et al. (2019) finden Evidenz dafür, dass die Unterstützung der Vorgesetzten die Arbeit des Jobsharing-Tandems stark erleichtern kann. Den Vorgesetzten gegenüber sollten strategische Vorteile wie beispielsweise die höhere Innovationskraft und Entscheidungsqualität betont werden. Amstutz und Jochem (2014) weisen auf eine funktionierende Kommunikation als Voraussetzung hin (Amstutz & Jochem, 2014). Weiter wichtig sind Vertrauen, Kommunikation, eine funktionierende Übergabe, sich ergänzende Kompetenzen, geteilte Wertehaltung und Vision sowie Flexibilität (Daniels, 2011). Eine quantitative Befragung von Jobsharing-Partnern nach der ersten Welle der Coronakrise zeigt, dass Jobsharing ein robustes Modell darstellt. Positiv hervorgehoben werden einerseits

die Flexibilität und andererseits die Vorteile, die aus dem gegenseitigen Abstimmen und dem gemeinsamen Entscheiden der Tandems hervorgehen. Neue Hürden werden so einfacher bewältigt (Krzywdzinski & Christen, 2020).

Ein Grossteil der Forschung basiert auf qualitativen Interviews. Trotzdem dass das Modell auf grosses Interesse stösst, ist dieses noch nicht umfassend wissenschaftlich erforscht und nur wenig theoretisch fundiert (Denis et al., 2012; Ellwart et al., 2016).

2.2.3 Verbreitung von Jobsharing in der Schweiz

Gemäss Amstutz und Jochem (2014) wird in 27 Prozent der Schweizer Unternehmen ein Jobsharing-Modell angeboten. Mit der Grösse des Unternehmens nimmt die Anzahl der Jobsharing-Stellen tendenziell zu. Insbesondere auffällig ist die Geschlechterverteilung: Neun von zehn Jobsharing-Tandems bestehen aus zwei Frauen. Rund acht Prozent sind gemischtgeschlechtliche Tandems und lediglich zwei Prozent der Jobsharing-Tandems bestehen aus zwei Männern (Amstutz & Jochem, 2014). Allerdings müssen die Zahlen dieser Studie mit Vorsicht betrachtet werden. Der Begriff des Jobsharing ist in dieser Studie umfassender definiert, was zu einer möglichen Verzerrung führt. Die Zahlen des Bundesamts für Statistik (2016) zeigen eine deutlich tiefere Verbreitung auf. Gemäss der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) 2016 sind lediglich 3.7 Prozent aller Arbeitnehmenden im Jobsharing angestellt. Jobsharing wird in der Erhebung wie folgt definiert: «Es gibt Teilzeiterwerbstätige, die im Jobsharing arbeiten, das heisst, sie teilen eine Stelle und ihre Verantwortung mit einer anderen Person. Im Allgemeinen gibt es nur eine Stellenbeschreibung für beide Angestellte». Die Teilnehmenden der Erhebung mussten anschliessend selbstständig angeben, ob sie in einem Jobsharing angestellt sind. Dies führt allenfalls zusätzlich zu einer Verzerrung. Beliebte ist das Modell insbesondere bei Frauen, Eltern deren jüngstes Kind unter 15 Jahren ist und bei Beschäftigten im Bereich «Erziehung und Unterricht». Auffällig ist hingegen, dass lediglich 1.5 Prozent aller Arbeitnehmenden im Jobsharing in einer Führungsposition angestellt sind. Diese Ergebnisse müssen allerdings mit grosser Vorsicht interpretiert werden, da die Zahl auf weniger als 50 Beobachtungen basiert (Bundesamt für Statistik, 2016).

Jobsharing ist je nach Hierarchieebene unterschiedlich weit verbreitet. Auf höheren Ebenen sind Jobsharing-Tandems vermehrt anzutreffen. Ein Grund könnte sein, dass die ständige Erreichbarkeit einer der beiden Jobsharing-Partner sowohl für Mitarbeitende als auch für das Unternehmen einen Mehrwert gegenüber der normalen Teilzeitarbeit einer Führungskraft bietet (Amstutz & Jochem, 2014). Kuark (2003) sieht die gemeinsame Führungsverantwortung als Kernaufgabe des Topsharing-Tandems. Dazu zählen beispielsweise die Koordination und Kommunikation, planerische Entscheide über Qualitätsziele, Mitarbeitende im Team oder organisatorische Veränderungen (Kuark & Wyss, 2016).

2.2.4 Job- und Topsharing als Modelle zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie

In Bezug auf Jobsharing kommt immer wieder das Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf auf. So betont das deutsche Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), dass die Unternehmenskultur dabei ein ausschlaggebender Faktor ist. Diese hilft beispielsweise zu einem gegenseitigen Verständnis innerhalb des Unternehmens (BMFSFJ, 2019). Ein familienfreundliches Unternehmen kann damit die Arbeitszufriedenheit erhöhen. Wenn also die Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, ihre Arbeit mit der Familie oder Freizeit zu vereinbaren, wird ihre Arbeitszufriedenheit tendenziell höher sein (Alegre et al., 2016). Für Unternehmen heisst das insgesamt, dass sie durch das Ermöglichen der Vereinbarkeit von Familie und Arbeit profitieren können.

Trotzdem verlieren Unternehmen weiterhin gut ausgebildete, weibliche Talente. Daniels (2011) bezeichnet das Phänomen als den weiblichen «Brain Drain» (Daniels, 2011). Grund dafür sind unter anderem fehlende flexible Arbeitsmodelle. Immer mehr Frauen besitzen hohe Bildungsabschlüsse und versuchen, Familie und Karriere miteinander in Einklang zu bringen. Aber auch eine Teilzeitanstellung ist nicht immer die optimale Lösung für das Unternehmen oder die Mitarbeitenden (Davies, 2011). Jobsharing stellt eine Alternative dar, Vorteile aus beiden Modellen zu vereinen, einen interessanten Job in einem Teilzeitpensum zu haben und gleichzeitig die Kinderbetreuung nicht vollständig Dritten zu überlassen (Krone-Germann et al., 2017). Frauen können so dem Wunsch nach reduzierten Arbeitszeiten nachgehen, während für Unternehmen ständig eine Person aus dem Tandem als Ansprechperson verfügbar ist (Daniels, 2011). Teilzeitarbeit und insbesondere Jobsharing können somit dem weiblichen «Brain Drain» entgegenwirken.

Allgemein hat die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen (BMFSFJ, 2019). Jobsharing wird bis anhin als Inbegriff für diese Vereinbarkeit verstanden. Bislang sind ein Grossteil der Jobsharing-Partner weiblich (Amstutz & Jochem, 2014; Cooman et al., 2019). Jedoch ist die Vereinbarkeit längst kein frauenspezifisches Thema mehr (BMFSFJ, 2019). Auch Männer wünschen sich Familienzeit und profitieren deshalb von diesen neuen Modellen. Männer sehen sich allerdings mit Hinderungsgründen konfrontiert wie zum Beispiel der fehlenden Akzeptanz gegen Teilzeitarbeit oder Jobsharing (Blum et al., 2002).

Weiterhin wird Jobsharing stark als Modell zur Vereinbarkeit von Karriere und Familie angesehen. Das Modell kann jedoch Vorteile in den verschiedensten Lebensphasen bringen. Beispielsweise können junge Mitarbeitende in einem intergenerationellen Austausch mit einem älteren Mitarbeitenden von dessen Erfahrung profitieren. Gleichzeitig profitieren auch ältere Arbeitnehmende, die am Ende ihrer Karriere stehen, indem sie zu einem gewissen Prozentteil beschäftigt bleiben. Dies erleichtert die Anpassung an den neuen Lebensumstand

der Pensionierung. Ausserdem bietet Jobsharing die Möglichkeit, neben der Arbeit weiteren Aktivitäten nachzugehen (z.B. Vereinsarbeit, eigenes Unternehmen). Insgesamt verhilft Jobsharing zu einer positiven gesellschaftlichen Entwicklung, da interessante Stellen weiterhin durch gut ausgebildete Personen besetzt werden können sowie dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden kann (Krone-Germann et al., 2017).

Während Jobsharing explizit auf eine verbesserte Vereinbarkeit von Karriere und Familie abzielt, fanden Cooman et al. (2019) heraus, dass der starke Zeitdruck und der Arbeitsstress die Vereinbarkeit erschwert. Trotz vertraglich geregelten Arbeitsstunden machen die Jobsharing-Partner oftmals Überstunden. Zusätzlich werden die negativen Effekte auf die Karriere eher als erschwerend betrachtet (Cooman et al., 2019).

2.2.5 Erfolgsfaktoren des Job- und Topsharing

Um später die Sichtweise der Mitarbeitenden zu verstehen, muss als erstes das grundlegende Konzept Jobsharing respektive Topsharing an sich verstanden werden. Einige Studien und Abschlussarbeiten definierten bereits Erfolgsfaktoren für das Konzept. Dabei wird oft die Frage beantwortet, ob und wie Jobsharing möglich ist (z.B. Amstutz & Jochem, 2014; Cooman et al., 2019).

Gründe für die Einführung von Jobsharing-Modellen sind laut Daniels (2011) insbesondere organisationaler wie auch persönlicher Art. Unternehmen profitieren von der Einführung von Jobsharing-Stellen insbesondere durch den Austausch und die Aufrechterhaltung des Wissens. Ausserdem versuchen Unternehmen, ihre Mitarbeitenden durch das Jobsharing zu motivieren und langfristig an das Unternehmen zu binden (Daniels, 2011). Insbesondere bieten Unternehmen so familienbezogenen Personen Aufstiegsmöglichkeiten und helfen, deren Karriere mit dem privaten Umfeld in Einklang zu bringen (Amstutz & Jochem, 2014).

Der Erfolg des Jobsharing hängt von einer Vielzahl an Faktoren ab, die das Funktionieren im Vergleich zu einer Einzelbesetzung erschweren können. Unter anderem ist die Kompatibilität zwischen den Schnittstellen von grosser Bedeutung. Dabei muss die Kompatibilität zwischen den beiden Jobsharing-Partnern stimmen. Für den Erfolg ist diese ausschlaggebend, da die beiden auf persönlicher und geschäftlicher Ebene stark voneinander abhängig sind. So sind einerseits zwischenmenschliche Aspekte relevant und andererseits beispielsweise der berufliche Werdegang, das Alter, die Ausbildungen, Einstellungen oder die private Lebenssituation. Zusätzlich zur persönlichen Kompatibilität zwischen den beiden Jobsharing-Partnern muss andererseits das Zusammenspiel zwischen den beiden Personen und der Stelle stimmen. Dazu zählt zum Beispiel der Arbeitsinhalt, die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten oder die Unternehmenskultur im Allgemeinen. Beide Kompatibilitäten stellen mögliche Konfliktpotentiale und Risiken dar, die bei einer Einfachbesetzung der Stelle in einem

geringeren Umfang auftreten würden. Sind die Kompatibilitäten nicht gegeben, kann das Modell des Jobsharing nicht funktionieren (Portmann & Stofer, 2001).

Himmen (2021) sieht zusätzlich dazu, dass beide Jobsharing-Partner gut und gerne im Team arbeiten können müssen, eine regelmässige Reflektion als zwingende Voraussetzung. Das eigene Handeln sollte ständig hinterfragt und dem Kontext entsprechend angepasst werden. Eine Herausforderung besteht beispielsweise darin, das richtige Mass an Abstimmung zu finden. Es muss Zeit dafür eingeplant werden, um das eigene Knowhow weiterzugeben sowie sich bei kleineren und grösseren Entscheidungen auf ein gemeinsames Handeln zu einigen. Um optimal voneinander profitieren zu können, sind gleichermassen ähnliche sowie ergänzende Kompetenzen wichtig. Zu einem gewissen Mass sollten sich diese überschneiden, während sich ein anderer Teil der Kompetenzen im Optimalfall unterscheidet. Die daraus entstandenen Synergieeffekte bringen den besten Nutzen für das Jobsharing-Tandem. Dabei hilft es, wenn die Jobsharing-Partner ähnliche Werte teilen, ähnliches Führungsverhalten zeigen und sich auf einer zwischenmenschlichen Ebene verstehen. Diese Aspekte verhelfen zu besserem Vertrauen und sind eine wichtige Voraussetzung für das Funktionieren des Tandems (Himmen, 2021).

Daniels (2011) betont zudem, dass nicht alle Mitarbeitenden für Jobsharing geeignet sind. Personen in einem Jobsharing-Tandem müssen stark kooperieren. Die enge Zusammenarbeit ist nicht jedermanns Sache. Für eigenwillige Persönlichkeiten oder Personen, denen es schwerfällt, Macht zu teilen, ist das Modell Jobsharing nicht geeignet. Faktoren wie Flexibilität, Offenheit, gemeinsame Werte, Grosszügigkeit, kritisches Urteilsvermögen, die Fähigkeit zur Selbstreflexion sowie ein konstruktiver Umgang mit Konflikten sind unerlässlich für das Funktionieren. Den Beteiligten sollte bewusst sein, dass die Zusammenarbeit sehr viel näher ist als in einem normalen Team, zumal die beiden Jobsharing-Partner als Tandem bewertet werden (Krone-Germann et al., 2017).

Obwohl das Konzept nicht neu ist, fehlt es noch an breiter Akzeptanz. Bereits bei der Ausschreibung der Führungsstellen und Rekrutierung der Fachkräfte sollte die Möglichkeit zum Jobsharing betont werden. So wird das Modell weiter verbreitet und akzeptiert (Cooiman et al., 2019). Um die Verbreitung und Akzeptanz des Jobsharing zu erhöhen, müssen Informationen leicht zugänglich sein. Oft hilft ein persönlicher Ansprechpartner, um eventuelle Hürden für Interessenten zu minimieren. Damit verbunden sind allgemeine Möglichkeiten zum gegenseitigen Kennenlernen und Austausch (Cooiman et al., 2019). Vorbilder und eine erhöhte Sichtbarkeit helfen, die Lücke zwischen Wahrnehmung und Realität zu schliessen (Daniels, 2011).

Auf organisationaler Ebene sollte die Unterstützung des Managements vorhanden sein. Insbesondere Coaching und Supervision sind vor allem in der Anfangsphase wichtig. Eine

wichtige Voraussetzung des Gelingens ist ausserdem die Unterstützung durch die Vorgesetzten (Daniels, 2011). Sind die Mitarbeitenden schlussendlich in einem Jobsharing-Tandem angestellt, stellt ein wichtiger Erfolgsfaktor die Zeitkapazität dar. Dem Jobsharing-Tandem sollte genügend freie Zeit für die gegenseitige Abstimmung eingeräumt werden. Je anspruchsvoller und komplexer die Stelle ist, desto mehr Zeit sollte dafür eingerechnet werden. Zwei der befragten Unternehmen bei Cooman et al. (2019) rechnen zusätzliche 20 Prozent des Arbeitspensums ein, um sich über kritische Fragen und Aktualitäten austauschen zu können (Cooman et al., 2019). Auf praktischer Ebene fehlen oftmals Ressourcen wie IT oder Berechtigungen. Viele IT-Systeme sind bislang nicht auf das Teilen einer Führungsfunktion ausgelegt. Beispielsweise kann in vielen Systemen nur ein Vorgesetzter für einen entsprechenden Mitarbeitenden registriert werden. Dies erschwert den gleichberechtigten Austausch zwischen den Jobsharing-Partnern und sollte wenn möglich minimiert werden (Cooman et al., 2019).

2.2.6 Topsharing

Gemäss Kuark (2003) stellt Topsharing eine spezifische Form des Jobsharing dar. Dabei teilen sich zwei Personen nicht nur einen Job, sondern tragen zusätzlich gemeinsam Verantwortung, meist für die Führung von Mitarbeitenden. Topsharing definiert das Jobsharing in Führungsstellen sowie in hochqualifizierten Positionen. Der Begriff verbindet dabei die gemeinsamen Aufgaben und betont die gemeinsam getragene Verantwortung (Kuark, 2003).

Das Anbieten von Jobsharing- und Topsharing-Positionen wird von den unterschiedlichsten Anspruchsgruppen als positiv wahrgenommen. Dazu zählen die potenziellen Bewerber. Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit einer Führungsfunktion in Teilzeit bieten, werden von aussen als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen. Unternehmen profitieren, indem sie qualifizierte Führungskräfte langfristig an das Unternehmen binden. Die Vorteile decken sich praktisch mit den Vorteilen des Jobsharing: Langfristig aufgebautes Wissen geht nicht verloren und das Unternehmen erfährt zusätzlich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz (Kuark, 2003). Die erhöhte Motivation und höhere Leistungsfähigkeit führen zu erhöhter Qualität und Produktivität. Langfristig profitiert das Unternehmen so von einer tieferen Fluktuationsrate und einer Verminderung der Fehlzeiten. Fallen Führungskräfte krankheits- oder ferienbedingt aus, ist die Stellvertretung durch den Topsharing-Partner gesichert (Baillod, 2001; Kuark, 2003). Dabei wurde betont, dass Jobsharing auf einer höheren Managementebene einfacher sei. Die Arbeit sei langfristiger und strategisch ausgerichtet. Dies mache es im Vergleich zu kurzfristiger, projektorientierter Arbeit einfacher, die Arbeit dem Jobsharing-Partner zu übergeben (Daniels, 2011). Gegen aussen werden zudem die Führungsentscheide stärker akzeptiert, da zwei Personen, die unterschiedliche Fähigkeiten und Erfahrungen mitbringen, die Entscheide treffen (Baillod, 2001; Kuark, 2003).

Topsharing kann auf verschiedene Arten umgesetzt werden. Je nach inhaltlicher Aufgabenteilung wird von Jobsplitting oder Jobpairing gesprochen. **Jobsplitting** bezeichnet das strikte Teilen der Aufgaben. Im Jobsplit agieren zwei Vorgesetzte mit geteilten Verantwortlichkeiten und aufgeteilt nach Projekten oder Seniorität. Dieser stellt eine Stelle dar, die durch zwei austauschbare Partner besetzt wird. Beide Stellenpartner haben somit ihre eigenen Aufgaben und Verantwortungsbereiche. Austausch und Kooperation sind bei diesem Modell nicht zwingend nötig. Das Jobsplitting wird demnach eher als herkömmliche Teilzeitarbeit angesehen. Beim **Jobpairing** hingegen sind beide Stellenpartner für die Aufgaben gleichermassen verantwortlich. Der Begriff des Jobpairing kommt dem Alltagsbegriff des Jobsharing eher gleich. Im Alltag bestehen zudem viele Mischvarianten zwischen den Polen des Jobsplitting und des Jobpairing (WEshare1, 2021).

Weiter kann der Begriff unterteilt werden in eine hybride Form sowie eine reine Form des Jobsharing. In der **hybriden Form** teilen sich zwei Personen mit unterschiedlichen Erfahrungen und Kompetenzen eine Stelle. Die Rolle umfasst einerseits geteilte und andererseits gemeinsame Verantwortlichkeiten. Durch den engen Kontakt und Austausch findet laufend ein Kompetenztransfer statt, durch welchen beide profitieren können. Grundsätzlich sind beide Stellenpartner für alle Aufgaben verantwortlich. Die Rollenaufteilung erfolgt nach den verschiedenen Stärken der einzelnen Jobsharing-Partner. Hingegen stellen zwei Personen, die sich in ihren Kompetenzen und Stärken stark ähnlich sind, die **reine Form** des Jobsharing dar. Sie sind gemeinsam für einen Job verantwortlich, zumal die Aufgaben komplett austauschbar sind. Oft teilen sie sich ein gemeinsames E-Mail-Konto. Diese Form des Jobsharing kommt in der Praxis seltener vor, da sich selten zwei Mitarbeitende in ihren Kompetenzen und Stärken komplett gleich sind (Cooiman et al., 2019; Himmen, 2021; Krone-Germann et al., 2017; WEshare1, 2021). Die verschiedenen Arten helfen, für jedes Jobsharing-Tandem die richtige Ausführung zu finden (Daniels, 2011).

Entgegen dem gängigen Bild, dass Teilzeitmitarbeitende einem starken Karriereknick unterliegen (BFSFJ, 2019), ermöglicht Topsharing das Vorantreiben der eigenen Karriere. Daniels (2011) merkt an, dass die Arbeitnehmenden stark intrinsisch motiviert sein müssen, da dieser Schritt schwieriger ist als für Vollzeitangestellte. Eine hohe Einsatzbereitschaft und Performance zeichnen Topsharing-Partner aus. Die Mitarbeitenden müssen bereit sein, die Zusatzmeile zu gehen und sich allenfalls auch an ihren freien Tagen gegenseitig auszutauschen. Die hohe Einsatzbereitschaft gilt somit als Grundvoraussetzung für eine gelingende Kommunikation und einen reibungslosen Austausch. Damit keine Missverständnisse auftreten, ist es ratsam, das Jobdesign im Vorhinein bereits genauestens festzulegen. Im Optimalfall wird eine schriftliche Vereinbarung erstellt (Daniels, 2011).

2.2.7 Vor- und Nachteile von Top- und Jobsharing

Krone-Germann et al. (2017) sehen im Modell diverse Vorteile für Arbeitnehmende. Einerseits wird ein Zugang zu interessanten Stellen ermöglicht, die normalerweise in Teilzeit nicht bewältigbar wären. So können Führungsrollen ausgeübt werden, die ansonsten für Teilzeitarbeitende nicht zugänglich wären. Dies trägt zur erhöhten Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bei, so dass parallel zum Beispiel Familienaufgaben erledigt werden oder weitere Ausbildungen absolviert werden können (Krone-Germann et al., 2017).

Himmen (2019) sieht die Gründe für oder gegen Topsharing für Führungskräfte nicht als allgemeingültig an. Lediglich die eigene Interpretation führt dazu, ob Führungskräfte Topsharing als für sich zutreffend interpretieren oder nicht. Beispielsweise wird das Teilen der Führungsverantwortung von der einen Person als entlastend eingestuft, während eine andere Person diesen Aspekt als Rückstufung im eigenen Status wahrnimmt. Auch unterschiedliche Kompetenzen und Erfahrungen werden je nach Person verschieden eingeschätzt. Eine Person schätzt die Synergieeffekte durch gegenseitige Ergänzungsmöglichkeiten und die gegenseitigen Lerneffekte. Die andere Person sieht in den unterschiedlichen Perspektiven Konfliktpotential. Bewerten Führungskräfte diese Faktoren als Nutzen, überwiegt ein positives Bild des Topsharing und umgekehrt. Dieses subjektive Bild beeinflusst den Entscheid, ob eine Führungskraft sich Topsharing als Modell für sich vorstellen kann (Himmen, 2019).

Auf der anderen Seite profitieren Unternehmen unter anderem von der doppelten Kompetenz ihrer Topsharing-Tandems. Besonders bei Führungsstellen auf den oberen Hierarchieebenen gehören komplexe Entscheidungen zum Arbeitsalltag. Der ständige Austausch der Jobsharing-Partner und die Absprache bei wichtigen und komplexen Entscheidungen hilft bei der Entscheidungsfindung. Vorgesetzte tragen so nicht mehr die alleinige Verantwortung. Durch den ständigen Austausch wird zudem Innovation erleichtert und neue Ideen entstehen. Dieses generierte Wissen gilt als relevanter Wettbewerbsvorteil (Amstutz & Jochem, 2014; Daniels, 2011; Krone-Germann et al., 2017). Gemäss Amstutz und Jochen (2014) hilft Topsharing dabei, Überbelastung durch Führungsarbeit zu vermeiden. Dadurch bleibt die Arbeitszufriedenheit hoch (Daniels, 2011). Bei unvorhersehbaren Abwesenheiten wie Unfall oder Krankheit kann eine Person im Jobsharing durch ihren Partner vertreten werden. Infolge des ständigen Informationsaustausches klappt so eine Vertretung reibungsloser statt in einer normalen Stellvertretung (Krone-Germann et al., 2017).

Allerdings steigt durch das Arbeitsmodell der Koordinationsaufwand stark an (Cooiman et al., 2019). Dies resultiert in einem grösseren Zeit- und Ressourcenbedarf, als wenn die Stelle von einer Person in Vollzeit besetzt wäre. Zudem wird von Führungskräften im Topsharing mehr Flexibilität und Organisation erwartet. Fallen dringende Entscheide ausserhalb der Arbeitszeit an, kann diese erwartete Flexibilität einschränkend wirken. Auf Basis der besonderen

Ansprüche entsteht ein gewisser Druck, der zu Stress bei den Stellenpartnern führen kann (Krone-Germann et al., 2017). Zusätzlich gestaltet sich die Arbeit eines Topsharing-Tandems als kostenintensiver. Sowohl die Rekrutierung wie auch die Einarbeitung und Personalverwaltung sind sehr aufwändig. Im Arbeitsalltag fallen dann Kosten durch den Informationstransfer an, da sich die Vorgesetzten absprechen müssen. Zusätzlich entstehen Risiken durch die Gefahr von fehlerhafter Abstimmung und erhöhter Führungsverantwortung. Sind die beiden Stellenpartner den Herausforderungen nicht gewachsen, kommt es zu Kommunikationsproblemen und Abstimmungsschwierigkeiten (Baillod, 2001; Krone-Germann et al., 2017; Kuark, 2003).

Die Vor- und Nachteile können nicht auf alle Jobsharing-Tandems verallgemeinert werden. Der Erfolg des Modells ist abhängig von einer Vielzahl an Faktoren, wie zum Beispiel der Unternehmenskultur oder der Einstellung der Vorgesetzten des Tandems.

3 Methode

Bisher wurde ein Einblick in die theoretische Grundlage vermittelt. Fortan richtet sich der Fokus auf die Datenerhebung anhand von Interviews, welche im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit erhoben wurden, sowie deren Auswertung. Das folgende Kapitel beschreibt die methodische Vorgehensweise.

Mithilfe qualitativer Interviews soll herausgefunden werden, welche Faktoren der geteilten Führung zu einer hohen Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitenden beitragen. Darauf basierend soll aufgezeigt werden, ob Unterschiede in der Arbeitszufriedenheit entstehen, abhängig davon, ob ein Mitarbeitender einen (kein Topsharing) oder zwei Vorgesetzte (Topsharing-Tandem) hat. Somit wird ein praktischer und theoretischer Beitrag zur Forschung geleistet. Dabei ist zu betonen, dass die Arbeitszufriedenheit aufgrund der Interviews rein subjektiv bewertet wird und nicht quantifiziert werden kann.

3.1 Leitfadeninterviews

Zur Beantwortung der Forschungsfrage (Wie kann Topsharing umgesetzt werden, damit die Geführten von der Führung als Topsharing-Tandem profitieren können?) wird eine qualitative Befragung durchgeführt, die in Form eines Leitfadeninterviews erfolgt. Leitfadeninterviews bieten gemäss Jandura (2011) den Vorteil, dass Leitfragen im Vorhinein formuliert werden. Dennoch kann während des Interviews flexibel reagiert und die Fragen an die Situation angepasst werden. Diese Form von Interview hilft, komplexe Zusammenhänge zu verstehen und führt zu einem breiter abgestützten Gesamtbild. Durch die Forschungsmethode der Leitfadeninterviews kann stärker auf die Sichtweisen der befragten Person eingegangen werden als zum Beispiel bei einem standardisierten Umfragebogen (Jandura et al., 2011).

Die einzelnen Interviews basieren auf einem strukturierten Leitfaden. Laut Jandura (2011) beinhaltet dieser alle relevanten Kategorien und Themen sowie vorformulierte Fragen. Im Gespräch werden die Fragen und Blöcke der Gesprächssituation angepasst und so flexibel aneinandergereiht. Das Ziel des Leitfadens besteht jedoch darin, die einzelnen Interviews dennoch untereinander vergleichbar machen zu können. Durch diesen wird sichergestellt, dass sich das Interview nicht in Details verliert und keine relevanten Themen vergessen gehen. Der Leitfaden dient als Orientierungshilfe, der Interviewpartner soll jedoch so weit wie möglich frei erzählen können. Ein wichtiges Merkmal und einen Vorteil gegenüber anderen Interviewformen stellt die Offenheit dar. Interviewpartner sollen frei von sich aus berichten können und für sie relevante Aspekte des Themas ansprechen können. Dieser Spontanität liegt ein gewisses Mass an Improvisation zugrunde. Zwar stellt das eine Herausforderung dar, bringt im Optimalfall aber vertiefte Erkenntnisse, mit denen die Forschungsfrage umfassender beantwortet werden kann (Jandura et al., 2011).

Damit ein Rahmen festgelegt wird, der sicherstellt, dass qualitative Forschung richtig durchgeführt wird, sind gemäss Frick et al. (1995) drei Gütekriterien relevant. Erstens muss die Forschung transparent sein. Die gesamte Vorgehensweise muss ausführlich dokumentiert werden und für Aussenstehende nachvollziehbar sein. Zweitens muss die Reichweite gegeben sein. Diese wird überprüft, indem die Forschung wiederholt wird. Werden ähnliche Ergebnisse erzielt, wird dieser nachgekommen. Letztens werden die gewonnenen Daten hinterfragt und reflektiert. Dadurch wird Intersubjektivität sichergestellt (Flick et al., 1995). Das erste sowie das letzte Gütekriterium werden in der vorliegenden Arbeit erfüllt. Die transkribierten Interviews sind dem digitalen Anhang der Arbeit zu entnehmen. Durch die Vergleiche der Gemeinsamkeiten und Unterschiede wird zudem die Reflexion der erhobenen Daten sichergestellt. Lediglich fehlt es der vorliegenden Forschung an Wiederholung und Überprüfung.

3.2 Aufbau der Interviews

Um sich in die Rolle der Mitarbeitenden zu versetzen, wird mithilfe eines Teils der Interviewfragen eine Art «Customer Journey» erfragt. Der Begriff der «Customer Journey» stammt aus dem Marketing. Eine solche zeigt den Weg vom ersten Kontaktpunkt mit dem Unternehmen bis zum Verkaufsabschluss auf. Sie beschreibt die kognitiven, affektiven, emotionalen, sozialen und physischen Reaktionen des einzelnen Kunden auf ein Unternehmen (Verhoef et al., 2009). In Bezug auf diese Masterarbeit wird die klassische «Customer Journey» umfunktioniert und als «Employee Journey» definiert. Das Ziel daraus ist es, den einzelnen Mitarbeitenden besser zu verstehen und sich so ein detaillierteres Bild der individuellen Einstellungen machen zu können. Insbesondere der erste Kontakt und somit der erste Eindruck des Bewerbers mit dem Unternehmen und den Vorgesetzten stellt einen wichtigen Grundstein für die zukünftige Zusammenarbeit dar. Mithilfe der «Employee Journey»

wird untersucht, ob der Erstkontakt und die weiteren Kontaktpunkte die Zufriedenheit mit den beiden Vorgesetzten in einer gewissen Art und Weise beeinflussen. Zudem werden mögliche «Pain Points», sprich Situationen, die nicht nach Plan verlaufen, ermittelt.

Die Interviewfragen wurden anhand von verschiedenen Interviewtechniken zusammengestellt. Einige Fragen basieren auf der sequenziellen Ereignistechnik nach Stauss und Weinlich (1997). Die Idee stammt ursprünglich aus dem Marketing und versucht, Kunden entlang des Interaktions- und Beziehungsprozesses phasenorientiert zu befragen. Beispielfragen könnten folgende sein: Sie hatten zuerst Kontakt mit Person X. Gibt es etwas, woran Sie sich erinnern? War dies positiv oder negativ? (Stauss & Weinlich, 1997). Anhand von Nachfragen wird strukturiert erarbeitet, was der Mitarbeitende erlebt hat. Dabei kann entweder nach dem Startpunkt gefragt werden oder der Mitarbeitende fängt von sich aus an zu erzählen. Schritt für Schritt ergibt sich so durch Nachfragen ein immer detaillierter werdendes Gesamtbild.

Zusätzlich stellt die Laddering-Technik eine Fragetechnik dar, die speziell Gefühle im Zusammenhang mit besonderen Ereignissen erfasst. Dadurch werden Hauptwerte und Motive erarbeitet. Die Fragetechnik basiert auf dem Means-End-Modell, was heisst, dass bei jedem Ereignis nachgefragt wird, weshalb dieses negativ oder positiv ist. Beispielfragen sind folgende: Was ist Ihnen aufgefallen? Was bedeutet das für Sie? Warum ist Ihnen das wichtig? Wie haben Sie sich dabei gefühlt? Warum haben Sie sich so gefühlt? (Reynolds & Olson, 2001). Aus einer Kombination der beiden Techniken ergibt sich die «Sequential Incident Laddering Technique». Mithilfe dieser Technik wird somit der Prozess eruiert und zusätzlich jedes Ereignis entlang dieses Prozesses bis ins Detail erläutert (Jüttner et al., 2012). Diese Techniken eignen sich somit besonders gut, um ein noch unerforschtes Gebiet wie das Topsharing aus Sicht der Mitarbeitenden zu erarbeiten.

3.3 Konzeption des Interviewleitfadens

Die Durchführung des ersten Interviews (Kickoff-Interview) basierte auf einer im Vorhinein konstruierten Arbeitsversion des Interviewleitfadens. Ziel dieses Interviews war es, erste Informationen und Themenblöcke sammeln zu können. Nach der Auswertung dieses Interviews wurde der vorläufige Interviewleitfaden überarbeitet und ausgebaut. Die folgenden vier Interviews wurden schliesslich allesamt mit dem definitiven Interviewleitfaden durchgeführt. Mithilfe des Leitfadens wurde sichergestellt, dass die Interviews vergleichbar sind. Dieser bildete die Grundlage des Gesprächs und half der Autorin, während den Interviews den roten Faden zu behalten. Für die Konzeption bot es sich an, entsprechende Themenblöcke zu erarbeiten. Diese wurden aus dem Kickoff-Interview abgeleitet. So wurde sichergestellt, dass alle relevanten Themen in den Interviews angesprochen wurden. Damit der Gesprächsfluss nicht unterbrochen wurde, wurden Fragen aus anderen Themenblöcke zum Teil dazwischengeschoben, bevor später wieder auf den ursprünglichen Themenblock

zurückgekommen wurde. Damit ein ganzheitliches Bild des Themas in allen Interviews sichergestellt wurde, mussten alle Themenblöcke in den Interviews angesprochen werden. In Tabelle 1 sind die Themenblöcke ersichtlich. Der vollständige Interviewleitfaden ist dem Anhang in Kapitel 9 zu entnehmen.

Nr.	Themenblock	Beispielfrage
1	Begrüßung, Einstieg	-
2	Generelle Arbeit	Kannst du deine Arbeit im Team von VG A und VG B beschreiben?
3	Vorgesetzte	Gibt es Themen, bei denen du dich lieber an die eine, statt den anderen VG wendest?
4	Führungssituation	Kannst du beschreiben, wie dich deine VG führen?
5	Zufriedenheit mit Führung	Was kann das Topsharing-Tandem tun, um dich als MA zufriedener zu machen?
6	Vor- und Nachteile	Was sind in deinen Augen die Vorteile eines Topsharing-Tandems als VG?
7	«Mami-Modell»	Warum ist für dich die Aussage, dass Jobsharing ein «Mami-Modell» ist richtig/warum falsch?
8	Diverses, demographische Variablen, Verabschiedung	Möchtest du sonst noch etwas anmerken?

Tabelle 1: Themenblöcke Interviews

3.4 Auswahl der Interviewpartner

Zur Beantwortung der Forschungsfrage, wie Geführte ein Topsharing-Tandem als Vorgesetzte wahrnehmen, wurden die Einstellungen, Sichtweisen und Bedürfnisse von unterschiedlichen Geführten erhoben. Das Ziel der Forschung besteht nicht darin, eine repräsentative Stichprobe der Grundgesamtheit zu erheben. Vielmehr zielt die Arbeit darauf ab, erste Erkenntnisse aus einzelnen Interviews ableiten zu können, die schliesslich zukünftigen Forschungsprojekten als Grundlage dienen. Gerade aufgrund der fehlenden Forschung konnte zu Beginn kein enger Rahmen eingegrenzt werden. Deshalb erfolgte die Auswahl der Interviewpartner in einem iterativen Prozess.

Zum Start wurde ein Kickoff-Interview durchgeführt, mit dem Ziel möglichst viele Informationen zu sammeln. Daraus sollten relevante Themen für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit ihren Vorgesetzten im Topsharing abgeleitet werden können. Aufgrund persönlicher Beziehungen gelang es der Autorin, Kontakt zu einem Topsharing-Tandem aufzunehmen. Nachdem eine der beiden Vorgesetzten das ganze Team angeschrieben hatte, erklärte sich eine Mitarbeitende bereit, als Partnerin des Kickoff-Interviews Auskunft zu geben.

Nach einer detaillierten Analyse und der Codierung des Interviews mit der Software MAXQDA (MAXQDA, 2021) konnten erste Themen abgeleitet werden. Es zeigte sich, dass das Topsharing-Modell unbewusst stark als «Mami-Modell» verankert war. Um einen Vergleich ziehen zu können, wurde eine weitere Mitarbeitende desselben Teams interviewt. Als zweite Interviewpartnerin wurde bewusst eine Teamkollegin ausgewählt, die einerseits in einem 100%-Arbeitspensum angestellt ist, sowie einige Jahre älter ist. Dies ermöglichte einen

kontrastierenden Vergleich zur ersten Interviewpartnerin. Ziel war es, herauszufinden, ob die zweite Interviewpartnerin eine andere Einstellung zum Topsharing hat und ob sich diese auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt.

Um anschliessend an weitere Interviewpartner zu gelangen, verfasste die Autorin einen Aufruf auf der Business-Plattform LinkedIn. Dieser wurde weit verbreitet und verhalf zu neuen Kontakten. Ausserdem wurde durch den Beitrag und die Reaktionen darauf ersichtlich, dass das Thema Topsharing grosses Interesse auslöst und topaktuell ist. Nach zwei Gesprächen mit Personen aus der Beratung und Wirtschaft konnten weitere Kontakte zu Geführten mit Vorgesetzten im Topsharing hergestellt werden. Die weiteren Interviews wurden mit drei Männern aus unterschiedlichen Unternehmen und verschiedenen Altersgruppen durchgeführt.

Schlussendlich wurden fünf Geführte aus vier Unternehmen (PostFinance, Novartis, Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA), Swisscom) interviewt. Die Unternehmen stammen aus den unterschiedlichsten Branchen, um eine breite Stichprobe zu erhalten. Grössenmässig liegt der Fokus auf Grossunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden. Grund dafür ist unter anderem, dass Topsharing dort stärker verbreitet ist. Die Aufzählung der Unternehmen entspricht aus Gründen der Anonymisierung nicht der Reihenfolge der Durchführung der Interviews.

Nr.	Kürzel	Aufgabenprofil	m/w	BG	Jg.	Kinder	Eintritt
1	U1-MA1	Sachbearbeiterin - regelgeleitetes Arbeitsumfeld - marginale Interaktion mit VG, stärker mit anderen MA - selbst im Jobsharing	w	60%	1984	ja	2019
2	U1-MA2	Sachbearbeiterin - regelgeleitetes Arbeitsumfeld - marginale Interaktion mit VG, stärker mit anderen Mitarbeitenden	w	100%	1972	ja	2020
3	U2-MA1	Digital Sales Manager - agiles Arbeitsumfeld - Interaktion mit VG primär als Coaching - Hohe Autonomie	m	100%	1992	nein	2021
4	U3-MA1	Medical Manager - Interaktion mit VG primär als Coaching - Hohe Autonomie	m	100%	1990	nein	2019
5	U4-MA1	Purchasing Manager - Interaktion mit VG primär als Coaching - Starke Interdependenz von anderen MA, Prozessen und Vorgaben; weniger von VG - Hohe Autonomie	m	100%	1971	ja	2013

Tabelle 2: Interviewpartner

Nr.	Kürzel	Zusammensetzung Tandem (w/m)	Teamgrösse (Anz. MA)	BG Vorgesetzte (%)	Kinder (ja/nein)
1	U1-MA1	w/w	15	60/60	ja/ja
2	U1-MA2	w/w	15	60/60	ja/ja
3	U2-MA1	w/w	4	60/60	ja/ja
4	U3-MA1	w/m	8	50/80	ja/ja
5	U4-MA1	m/m	6	90/100	ja/nein

Tabelle 3: Topsharing-Tandem

Tabelle 3 zeigt auf, wie die Topsharing-Tandems organisiert sind. Bei der Auswahl wurde Wert auf die Konstellation der Tandems gelegt. Da der Grossteil aus zwei Frauen besteht, wurden drei der Interviews in dieser Konstellation durchgeführt. Zur Ergänzung wurden je die Geführten von einem männlichen und einem gemischtgeschlechtlichen Tandem analysiert. Auffällig ist ausserdem, dass praktisch alle Führungskräfte in den Tandems Kinder haben. Weiter fällt auf, dass die Verteilung der Stellenprozente der Führungsfunktion unterschiedlich ausfällt. Das Tandem in Unternehmen U4 besteht beinahe aus zwei Vollzeitstellen, während die Führungskräfte in Unternehmen U1 und U2 etwas mehr als eine Vollzeitstelle ausfüllen.

3.5 Ablauf der Interviews

3.5.1 Pretest

Um die Verständlichkeit der Fragen zu testen, wurde der Interviewleitfaden zu Beginn von zwei Probanden getestet. Die Rückmeldungen waren positiv, alle Fragen und Themenblöcke waren intuitiv verständlich formuliert. Es wurden lediglich kleinere Anpassungen vorgenommen. Ausserdem waren die Fragen so formuliert, dass bei Bedarf weiter nachgefragt werden konnte oder zusätzliche Fragen gestellt werden konnten. Es zeigte sich, dass die Fragen die Interviewten auf die richtige Art und Weise zum Erzählen bewegen, ohne sie zu sehr unter Druck zu setzen.

Nach den zwei Pretests wurde das Kickoff-Interview durchgeführt. Daraufhin wurden einige Anpassungen hinsichtlich der Fragen und des Interviewstils vorgenommen. Diese wurden direkt im Anschluss getätigt und waren nötig, um vertiefte Erkenntnisse aus den Interviews ziehen zu können. Die Veränderungen führten dazu, dass die weiteren Interviews erheblich länger dauerten. Alle weiteren Interviewpartner wurden zu Beginn über die Dauer von circa 90 Minuten informiert und darauf hingewiesen, dass sie jederzeit eine Pause einfordern konnten.

Des Weiteren wurden die Onlinetools Zoom, Teams und Webex getestet, um technische Fehler während den Interviews zu vermeiden. Mit den Onlinetools sollten die Interviews aufgenommen und zu einem späteren Zeitpunkt ausgewertet werden.

3.5.2 Durchführung der Interviews

Um die Vergleichbarkeit zwischen den einzelnen Interviews sicherzustellen, wurden alle Gespräche in einem virtuellen Rahmen durchgeführt. Die Interviews per Zoom, Teams und

Webex wurden aufgezeichnet und im Anschluss transkribiert. Zu Beginn stellte sich die Autorin kurz vor. Die Interviewpartner erhielten eine kurze Einführung zum Thema der Masterarbeit, bevor eine Einverständniserklärung für das Aufzeichnen und Transkribieren der Interviews eingeholt wurde. Zudem wurde erwähnt, dass die Antworten in anonymisierter Form niedergeschrieben und im Rahmen der Masterarbeit veröffentlicht werden.

Während des Interviews moderierte die Autorin das Gespräch und ging individuell auf die Antworten der Interviewpartner ein. Die Reihenfolge der Fragen aus dem Interviewleitfaden konnte nicht immer eingehalten werden, da sich die Inhalte aus dem Gesprächsverlauf thematisch anders als geplant aneinanderreichten. Dies erforderte höchste Konzentration. Durch wiederholtes Nachfragen und Zusammenfassen der Antworten konnte allerdings sichergestellt werden, dass die Autorin die Interviewpartner richtig verstanden hatte. Das repetitive Nachfragen verhalf zu einem vertieften Verständnis des Themas und bot dem jeweiligen Interviewpartner die Möglichkeit, den Sachverhalt zusätzlich zu ergänzen und in anderen Worten darzustellen. Insgesamt wurden fünf Interviews mit Mitarbeitenden aus vier verschiedenen Unternehmen durchgeführt. Als Grundlage für die Datenauswertung wurde anschliessend jeweils eine vollständige und genaue Transkription des Interviews erstellt. Für die Transkription und Auswertung der Interviews wurden diese mithilfe der Software MAXQDA (MAXDA, 2021) transkribiert und codiert.

3.5.3 Auswertung der Interviews und Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015)

Als erstes wurden die aufgezeichneten Videoaufnahmen abgehört und transkribiert. Die Interviews wurden auf Schweizerdeutsch durchgeführt und mussten deshalb bei der Transkription in Schriftsprache übersetzt werden. Die Schwierigkeit der Übersetzung bestand darin, denn Sinn und Gesprächsinhalt unverändert zu lassen. Des Weiteren wurde beim Transkribieren auf Grammatik geachtet, weshalb der Wortlaut nicht 1:1 wiedergegeben wurde.

Zur Auswertung und Interpretation der erhobenen Daten aus den Interviews eignete sich insbesondere die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Diese wird definiert als ein datenreduzierendes, systematisches Verfahren zur vergleichenden Analyse von verwendbarem Material. Die inhaltliche Strukturierung erlaubt das Herausfiltern einer spezifischen Struktur aus dem Datenmaterial. Sie erfolgt, indem die Informationen aus den Interviews sogenannten Kategorien eines inhaltsanalytischen Kategoriensystems zugeordnet werden (Schreier, 2013). Mithilfe dieser Methode kann fixierte Kommunikation in Form von Interviews analysiert werden. Dabei ist das Einhalten von Regeln und ein systematisches Vorgehen Grundvoraussetzung. Die Regelgeleitetheit ermöglicht es Aussenstehenden, die Analyse zu verstehen, nachzuvollziehen und zu überprüfen (Mayring, 2015).

Die Autorin entschied sich dabei für die induktive Vorgehensweise der Kategorienbildung. Diese Variante der Inhaltsanalyse bot sich aus Gründen der Strukturierung von textbasierten

Daten an. Für die induktive Kategorienentwicklung wurden in jedem Interview fortlaufend neue Kategorien aus dem Material entwickelt. Mithilfe der Software MAXQDA (MAXQDA, 2021) wurden dem Material entweder neue Kategorien zugeteilt oder dieses bereits bestehenden Kategorien zugeordnet. Die Kategorien wurden somit im Verlauf ständig ergänzt, zusammengefasst und überprüft. Folgende Kategorien fanden schlussendlich Anwendung: Meinung Topsharing, Arbeitsorganisation, Modelle des Topsharing, Organisation des Topsharing-Tandems, Interaktion mit Mitarbeitenden, Individuum sowie Zufriedenheit mit dem Topsharing. Diese wurden weiter untergliedert in Unterkategorien. Dadurch wurde das Kategoriensystem sukzessiv weiterentwickelt, auf die nachfolgenden Interviews angewendet und modifiziert. Dabei wurde nach dem Vorgehen der «Grounded Theory» gehandelt. Die Theoriebildung erfolgt hierbei direkt aus den Interviews und unterliegt zu Beginn der Datenauswertung nur wenigen Vorschriften. Beim offenen Codieren wird das Material zuerst möglichst vollständig den verschiedenen Kategorien zugeordnet. Im Verlauf der Datenauswertung werden die Codes zunehmend abstrakter, bis schlussendlich die relevanten Codes herausgelesen werden können. Am Ende wird mithilfe der Methode des selektiven Codierens weiteres Material ausgewertet. Die Auswertung erfolgt mithilfe der zuvor gebildeten Kernkategorien (Ludwig-Mayerhofer, o.J.).

Anschliessend wurde das Material mithilfe einer Fein- und Tiefenanalyse weiterführend untersucht. Damit kann nach Sinnzusammenhängen zwischen einzelnen Aussagen der Interviewpartner gesucht werden. Die Feinanalyse dient der detaillierten Interpretation einzelner Textpassagen anhand diverser Kategorien und Fragen (Flick et al., 1995). Die Fragen wurden der Situation entsprechend angepasst. Für das Erfragen der Bedingungen wurden ungefähr folgende Fragen gestellt: Warum hat der Interviewte dies getan/gesagt? Was ist der Hintergrund des Handelns? Wie war der Ablauf? Um Informationen zur Interaktion zwischen den Mitarbeitenden und den Vorgesetzten zu erhalten, wurden Fragen im folgenden Stil gestellt: Wer handelte? Was geschah? Zu guter Letzt wurde nach den Konsequenzen gefragt: Welche Fragen und Resultate des Handelns sind erkennbar (Flick et al., 1995)?

Zum Herausarbeiten von Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen einzelnen Interviewten wurde ein Fall- und Gruppenvergleich vorgenommen. Dazu wurden die einzelnen Interviews miteinander verglichen und anhand von Merkmalen zusammengefasst. So wurden einerseits Typen gebildet, die untereinander möglichst ähnlich waren (interne Homogenität). Andererseits wurden Typen gesucht, welche sich voneinander möglichst stark unterschieden (externe Heterogenität) (Reuber & Pfaffenbach, 2005). Im Auswertungsteil in Kapitel 4 werden diese Typen anhand von Zitaten repräsentiert und helfen zur Interpretation der Ergebnisse.

4 Präsentation der Ergebnisse

Zu Beginn des Kapitels wird anhand mehrerer Zitate kurz aufgezeigt, welche Meinung die Interviewpartner gegenüber dem Topsharing haben. Um die Informationen aus den Interviews zu präsentieren, wird anschliessend zuerst das Arbeitsumfeld der Teams unabhängig vom Topsharing beschrieben. In dieses wurde im Zeitverlauf das Modell Topsharing eingeführt. Dazu wird insbesondere die Organisation des Tandems (intra) sowie die Interaktion der beiden Vorgesetzten mit den Mitarbeitenden (inter) beschrieben. Schlussendlich wird das Modell auch abhängig vom Individuum unterschiedlich wahrgenommen. Die verschiedenen Einstellungen werden nun in Anbetracht der gemachten Erfahrungen beschrieben. Aus diesem Zusammenspiel resultiert schlussendlich die Arbeitszufriedenheit der Geführten, auf welche in der Diskussion näher eingegangen wird. Für die Präsentation der Ergebnisse wird der Codierbaum nach Tabelle 4 angewandt:

Kategorien	Unterkategorien
Meinung Topsharing	«Mami-Modell» respektive «Eltern-Modell»
	Weiterempfehlung
Arbeitsorganisation	Autonomie der Mitarbeitenden
	Digitalisierung
Modelle des Topsharing	Jobpairing vs. Jobsplitting
Organisation des Topsharing-Tandems	Zusammensetzung Topsharing-Tandem
Interaktion mit Mitarbeitenden	Führungsverhalten und Führungsstil
	Zugänglichkeit
	Unterstützung
	Kommunikation
Individuum	Einstellungen
Zufriedenheit mit dem Topsharing	-

Tabelle 4: Codierbaum

4.1 Meinung Topsharing

Losgelöst von den eigenen Erfahrungen mit den Vorgesetzten zeigt sich interviewübergreifend, dass die Meinung zum Topsharing von Beginn an sehr positiv ist und die Mitarbeitenden hinter dem Modell stehen. Bereits vor der Einführung des Topsharing existierten Vorfremde, Neugier und positive Erwartungen an das Modell. Teil eines solchen Teams zu sein, führt bei den Geführten zu Stolz.

«Ich finde es cool, ich finde, es sollte so Stellen viel öfters geben.» (U1-MA2)

«Wir waren auch ein bisschen stolz darauf im Team, so ein Modell auszuprobieren. Weil das halt auch innerhalb der Firma ... die Runde gemacht hat. Und dann wurden die

beiden für Interviews eingeladen... Weil es einfach recht innovativ ist. Und es ist schön zu sehen, es ist eine Firma, die so was möglich macht.» (U3-MA1)

«... ich finde es sehr schön, wenn ich gewusst hätte, dass Unternehmen U1 so arbeitet, wäre ich vielleicht schon lange bei Unternehmen U1.... Ich finde das super, wenn man so Teilzeit arbeiten kann. Also Jobsharing allgemein.» (U1-MA2)

«Man wird auch sehr viel attraktiver als Arbeitgeber, wenn man dies anbietet.» (U1-MA1)

4.1.1 «Mami-Modell» respektive «Eltern-Modell»

Konkret überwiegt eine Meinung zum Topsharing: Als Hauptgrund für die Einführung von Topsharing wird die Vereinbarkeit von Familie und Karriere genannt. Obwohl mehrmals betont wird, dass das Modell auch in anderen Situationen begrüssenswert wäre, zeigen sich ähnliche Denkmuster. Wie auch in der Literatur zeigt sich durch die Interviews aus der Praxis, dass Topsharing zum Teil stark als «Mami-Modell» wahrgenommen wird. Mitunter lässt sich dies durch nachfolgende Zitate verdeutlichen:

«Aber das ist ein Frauenthema. Wenn man Mami ist und so etwas machen kann, dann finde ich das super.» (U1-MA2)

«Ich finde es einfach grundsätzlich eine gute Sache. ... Es ist schon so, dass Frauen einfach weniger arbeiten können mit Kindern zu Hause. Und wenn es die Möglichkeit gibt, eine leitende Position zu haben im Jobsharing, sollte man das unbedingt mehr machen.» (U1-MA2)

«Aber ich glaube, gegen aussen sieht man so Sachen nicht so gerne. Wenn es dann noch zwei Frauen sind, die sich einen Job teilen, ... , das ist halt schon so ein Vorurteil.» (U1-MA2)

Die grundsätzliche Offenheit ist erkennbar, dennoch ist das Modell bei einigen Mitarbeitenden weiterhin als «Mami-Modell» in den Köpfen verankert. Da die Tandems in einigen Fällen aber nicht aus Frauen bestehen, sondern gemischtgeschlechtlich oder männlich aufgestellt sind, passt der Begriff «Mami-Modell» weniger. Vielmehr zeigt sich hier ein «Eltern-Modell». In Unternehmen U4 hat der eine Vorgesetzte beispielsweise einen «Papi-Tag», während der andere Vollzeit arbeitet. Topsharing wird vom interviewten Geführten zwar als «Eltern-Modell» wahrgenommen, jedoch nicht als ausschlaggebender Motivator für ein solches angesehen.

«Ich fände das super, wenn das auch an anderen Stellen, wo Männer das machen können, angeboten wird. Aber ich kenne es so jetzt das erste Mal. ... Weil ich glaube für den Mann ist es auch schön, wenn er 60% oder 70% arbeiten kann.» (U1-MA2)

«Warum soll jemand 50% arbeiten, der keine Kinder hat?» (U3-MA1)

Allerdings sind grosse interindividuelle Unterschiede erkennbar. Interviewpartner U2-MA1 thematisiert Topsharing nicht als «Mami-Modell». Einen grösseren Stellenwert hat dabei die Kompetenz der Topsharing-Partnerinnen.

«Nein, das ist uns allen egal. Sie sind kompetent, in dem was sie machen. Das ist eigentlich das Einzige was zählt.» (U2-MA1)

«Ich bin dort sehr objektiv. Mir ist das egal, ob sie Kind haben, Mütter sind oder nicht. Ich finde es einfach ein flexibles Arbeitszeitmodell.» (U2-MA1)

Als Hauptgründe nennt Interviewpartner U4-MA1 die geteilte Verantwortung und mehr Freizeit. Für ihn stellt die Einführung des Modells bei seinen Vorgesetzten und die direkte Konfrontation damit eine Inspiration dar. Er spricht von einem Wertewandel, der allgemein nötig sei, um den Arbeitsmarkt zeitgemässer zu machen.

«... Gerade was Frau im Beruf & Integration in den Arbeitsmarkt angeht... Und unter dem Strich auch Ungleichbehandlung von Mann und Frau. Ich glaube, vor dem Hintergrund ist es wichtig, dass wir zu neuen Modellen gehen ... Es wird nie gehen, wenn wir immer sagen "Der Mann arbeitet 100% und die Frau ist nur gut, wenn sie zu Hause schaut, aber gleichzeitig soll sie noch Teamleaderin sein". ... Im Kopf muss etwas ändern.» (U4-MA1)

4.1.2 Weiterempfehlung

Zeigt sich in den Interviews, dass die eigene Meinung zum Topsharing mit anderen geteilt wird? Grundsätzlich scheint die geteilte Führung im Bekanntenkreis nur bei einigen Interviewpartnern Thema zu sein. Solange die Zusammenarbeit mit dem Tandem vorhanden ist, wird Topsharing nicht als Problem wahrgenommen und somit auch nicht als solches im privaten Umfeld kommuniziert. Dennoch teilen einige Interviewpartner die positiven Eigenschaften des Topsharing mit dem Bekanntenkreis. Mehrere berichten von Stolz.

«Auch so im Freundes- und Bekanntenkreis im Privaten ist es etwas, was man mit Stolz erzählen kann, glaube ich. Das man bei einer Firma arbeitet, bei der solche Modelle zumindest ausprobiert werden.» (U3-MA1)

«Es ist ein Leuchtturm-Thema. Und das finde ich auch cool. Und dort auch Part von etwas Neuem zu sein. ... Teil von etwas Coolem oder Innovativem oder Neuem zu sein, wo uns als kleinste Organisation und als Team, als Abteilung, als Firma und schlussendlich auch als Gesellschaft weiterbringt, ist cool.» (U4-MA1)

Interviewpartner U4-MA1 merkt an, dass man das Modell grundsätzlich viel stärker im Bekanntenkreis verbreiten sollte. Allerdings sei noch viel Arbeit nötig, um die Akzeptanz des Modells zu fördern.

«Ich finde es supercool gibt es so etwas, ich habe das Gefühl es wäre besser, wenn es das mehr gäbe.» (U1-MA2)

«Wenn du mich jetzt fragst, ... "was würdest du anders machen". Ich könnte dir jetzt hier ... nichts sagen. Ich finde, sie machen es gut. Ich finde, mir fehlt nichts.» (U4-MA1)

Auch innerhalb des Unternehmens stösst das Topsharing auf grosses Interesse:

«Also innerhalb der Firma, aber auch wenn man mit Kollegen ... aus anderen Abteilungen, die haben dann auch gefragt, weil die haben es natürlich auch mitbekommen, dass es da plötzlich zwei Chefs gibt in dem Team und wie das denn genau läuft. ... So hat man das viel besprochen.» (U3-MA1)

Die Zitate widerspiegeln die positiven Meinungen zum Modell Topsharing. Um nun ein Grundverständnis für die Arbeitsweise der Interviewpartner zu entwickeln, wird zu Beginn die Arbeitsorganisation in den vier Teams betrachtet. Diese ist vorgegeben und dementsprechend unabhängig vom Modell Topsharing. Darauf aufbauend werden in den nächsten Kapiteln die eigenen Erfahrungen mit Topsharing beleuchtet.

4.2 Arbeitsorganisation

Im Grundsatz sind alle Interviewpartner sehr selbstständig organisiert. Dabei wägen die Mitarbeitenden jeweils ab, ob die Vorgesetzten informiert werden müssen oder nicht. Der Austausch und die Zusammenarbeit finden somit eher bedürfnisorientiert statt, was heisst, dass die Geführten sich oft nur an die Vorgesetzten wenden, wenn sie anderweitig keine Antwort finden.

4.2.1 Autonomie der Mitarbeitenden

In Bezug auf die Arbeitsorganisation stellt sich rasch die Frage nach der Autonomie der Mitarbeitenden. Im Team in Unternehmen U2 wird die Arbeit in einem agilen, dynamischen Setting gemacht, das teilweise nach SCRUM² organisiert ist. Somit ist Interviewpartner U2-MA1 stark autonom in seiner Arbeit.

«Ich arbeite sehr gerne so. Es ist gut aufgeteilt nach Kompetenzen. Das ganze Team ist so aufgestellt, dass wir unsere Spezialisten haben für alle Gebiete. ... Kaum geht es in ein anderes Thema rein übernimmt die andere Person. Wenn wir Ressourcen oder personelle Geschichten haben, dann geht man natürlich entsprechend zu den Leaderinnen und zur Teamleitung ...» (U2-MA1)

Auch die beiden Interviewpartner bei Unternehmen U1 betonen einen grossen Entscheidungsspielraum. Dies zeigt sich, indem sie die Arbeit grundsätzlich selbstständig

² Rahmen für Zusammenarbeit von Teams basierend auf einer Definition von Rollen, Meetings und Werkzeugen (Diehl, 2019)

organisieren. So sind die Geführten nur in einem geringen Mass von den Vorgesetzten abhängig und schätzen ihre Selbstständigkeit. Jedoch sind sie stark auf die anderen Mitarbeitenden angewiesen. Noch viel unabhängiger von den Vorgesetzten sind die Interviewpartner bei Unternehmen U2, U3 und U4. Abstimmungen mit den Vorgesetzten sind in der täglichen Arbeit kaum nötig, da die Führungskräfte viel auf Eigenverantwortung setzen. Statt die Vorgesetzten als Entscheidungsträger anzusehen, werden diese als Coach verstanden. Themen werden diskutiert, weiterentwickelt und Ideen vorangebracht.

«Der Vorgesetzte coached und man versucht, den als zweite Meinung zu begreifen. ... Dass, wenn man selber schon eine Idee hat, wie man ein Problem angehen könnte, man da sich eine zweite Meinung, eine Bestätigung abholt. Aber man soll schon selber denken und selber eine Lösung finden.» (U3-MA1)

Die eigenständige Gestaltung des Arbeitsalltags in Unternehmen U2, U3 und U4 ist grösstenteils bereits so in der Firmenkultur und im Führungsstil verankert. U4-MA1 merkt an, dass die Arbeitsorganisation nicht vom Modell Topsharing abhängig ist:

«Ich habe aber nicht das Gefühl, dass das abhängig ist vom Arbeitsmodell, ob jetzt das im Jobsharing... Das ist eher personenabhängig. Und auch vom Charakter.» (U4-MA1)

Bei Unternehmen U4 sind organisationsbedingt zusätzlich starke Leitlinien und Rahmenbedingungen vom Unternehmen vorgegeben. Im Vergleich zu U2 und U3 ist der Geführte deshalb stärker von den Bedürfnisträgern und der Governance³ abhängig.

4.2.2 Digitalisierung

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Arbeitsorganisation ist die Digitalisierung. Diese hat besonders in den letzten Jahren an Relevanz gewonnen. Während ein Grossteil der Studien (z.B. Cijan et al., 2019; Schade et al., 2021) von positiven Aspekten der Digitalisierung sprechen, zeigen die durchgeführten Interviews zum Teil ein anderes Bild. U1-MA2 berichtet über diverse Schwierigkeiten, die sich diesbezüglich ergeben:

«Es ist nicht eine Frage der Überforderung... Ich finde es extrem nervig, wenn das System nicht mitspielt»; «... Das ist ständig. Und das finde ich halt extrem mühsam»; «Man verliert extrem viel Zeit» (U1-MA2)

«Obwohl wir Workshops hatten... so mit Homeoffice vor allem, macht es das nicht einfacher. Es könnte sein, dass es anders wäre, wenn wir vor Ort wären. ... Jetzt muss man richtig Kommunikationswege suchen, man muss wirklich abmachen.» (U2-MA1)

³ Rechtlicher und faktischer Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens (Gabler Wirtschaftslexikon, 2018)

Im Grundsatz lässt sich feststellen, dass Mitarbeitende, die mehr Autonomie in ihren Arbeitsaufgaben besitzen, weniger Probleme mit der Digitalisierung feststellen. Davon abgesehen stellt der Start im Homeoffice sowohl für Mitarbeitende mit hoher Autonomie (z.B. U2-MA1) wie auch für Mitarbeitende mit wenig Autonomie (z.B. U1-MA2) einen erschwerenden Faktor dar. Ein Erklärungsgrund ist, dass Homeoffice für die tägliche Arbeit kein Problem darstellt. Hingegen wird als Problem wahrgenommen, dass das Kennenlernen der anderen Teammitglieder erschwert wird und die Lerneffekte für neue Mitarbeitende im Homeoffice wesentlich kleiner sind.

«... Ich weiss noch gar nicht, wer für was zuständig ist. Du lernst so viel langsamer. Ich war nur einige Male im Büro und an diesen Tagen habe ich so viel überhaupt über das Geschäft herausgefunden und gelernt.» (U2-MA1)

4.3 Modelle des Topsharing

Während die Arbeitsorganisation des Teams noch unabhängig vom Topsharing war, ist bei der Einführung von Topsharing nun das Modell des Tandems festzulegen. Jedes der Topsharing-Tandems ist unterschiedlich organisiert und hat somit sein eigenes Modell entwickelt. Im Grundsatz ist bei den verschiedenen Modellen die Unterscheidung zwischen Jobpairing und Jobsplitting wichtig. Weiter kann zwischen dem inhaltlichen und dem personaltechnischen Jobpairing unterschieden werden. Eine solche Unterteilung ist ebenfalls für den Jobsplit möglich: Man unterscheidet zwischen dem inhaltlichen und dem personaltechnischen Jobsplit. Dabei sind sämtliche Kombinationen aus Jobpairing/Jobsplitting und Inhalt/Personalführung möglich. Nachfolgend wird auf die einzelnen Modelle der Unternehmen eingegangen.

4.3.1 Jobpairing und Jobsplitting

Betrachtet man als erstes die Aufteilung von Unternehmen U2, wird ersichtlich, dass die Personalführung grundsätzlich in ein Jobsplitting aufgeteilt ist. Die Geführten haben demnach eine Ansprechperson, wenn es um Personalfragen geht.

«Also grundsätzlich ist es einfach so. Aber man kann auch zu der anderen. Eigentlich hat man aber wie eine Linie. Wenn man z.B. Bilas [bilaterale Gespräche] hat, wenn wir irgendwelche ... Anliegen haben, das ist dann schon über eine Person.» (U2-MA1)

«Ich habe wie engeren Bezug zu einer Vorgesetzten. Es ist eher so aufgeteilt. ... Die eine Hälfte ist unter einer Person und die andere Hälfte unter der anderen. Aber natürlich bei Vertretungen ... oder in Teammeetings sind natürlich immer beide da. ... Zuerst hat man grundsätzlich eine Person, einfach das es ein bisschen organisierter ist.» (U2-MA1)

Bei den anderen drei Unternehmen U1, U3 und U4 sind beide Führungskräfte gemeinsam für die Personalführung verantwortlich.

«... Sie haben die Personalsachen nicht aufgeteilt. Da haben sie versucht beide da zu sein. Gespräche mit dem Team, Gespräche mit ihrer direkten Vorgesetzten und Abstimmung mit dem kommerziellen Team ...» (U3-MA1)

«... Personalführung und Personalbewertung ist Sache von ihnen beiden. Das machen sie zusammen.» (U4-MA1)

Grosse Unterschiede sind bei fachlichen Themen zu erkennen. Bei Unternehmen U1 und U2 arbeiten die Geführten mit beiden Vorgesetzten zusammen. Hingegen haben die Geführten U3-MA1 und U4-MA1 thematisch eher mit einer der beiden Führungskräfte zu tun.

«... Sie haben es relativ stark nach Thema aufgeteilt. Ich hatte mit meiner Chefin in der Zeit mehr Kontakt. Zum Teil, weil das grösste Thema ... sind diese Studien die einfach bei ihr waren.» (U3-MA1)

«Sie haben es relativ clever gemacht. Für mich ist der fachliche, inhaltliche Ansprechpartner tendenziell eher Vorgesetzter 2. ... Das funktioniert sehr gut.» (U4-MA1)

Jedoch betonen alle Interviewpartner, dass grundsätzlich beide Vorgesetzte als Ansprechpartner dienen. Auf die Frage, was er in Situationen, in welchen die Ansprechperson nicht zugänglich ist, gemacht habe, antwortet U3-MA1:

«Dann wäre ich dann zu ihr gegangen. Da haben die beiden auch von Anfang an kommuniziert, dass sie versuchen wollen, beide Ansprechpartner für alles zu sein. Und dass man von beiden eine Antwort bekommen kann und sie dann untereinander klären, dass es da keine widersprüchlichen Meinungen gibt.» (U3-MA1)

Tabelle 5 verdeutlicht die unterschiedlichen Modelle, die sich rein aufgrund des inhaltlichen und personaltechnischen Jobpairings und Jobsplittings ergeben:

	Jobpairing		Jobsplitting	
	Inhalt	Personalführung	Inhalt	Personalführung
Unternehmen U1	x	x		
Unternehmen U2	x			x
Unternehmen U3		x	x	
Unternehmen U4		x	x	

Tabelle 5: Überblick Modelle Jobpairing und Jobsplitting

Jedoch ist nicht für alle Interviewpartner von Anfang an klar, welche der beiden Vorgesetzten für was zuständig ist. Dies ist insbesondere festzustellen, wenn das Tandem ein Jobsplitting umsetzt. Die Geführten merken an, dass es anfangs ein wenig verwirrend sei, an wen man sich wenden soll. Hingegen scheint es für Mitarbeitende mit Vorgesetzten im Jobpairing keine Unklarheiten zu geben.

Die Aufteilung in ein Jobpairing oder Jobsplitting beeinflusst auch die Art, wie die Geführten Feedback erhalten. Obwohl U3 die Personalführung in einem Jobpairing organisiert hat, verteilt eher einer der beiden Vorgesetzten Feedback an den Geführten. Lob und Kritik werden regelmässig kommuniziert. Den Grund sieht U3-MA1 weniger im Modell, sondern stärker in der Persönlichkeit des Vorgesetzten. Die andere Vorgesetzte hingegen verteilt kaum Feedback, was als Schwäche wahrgenommen wird. Dem gegenüber steht Unternehmen U4, welches Feedback prozessualisiert hat. Alle Führungskräfte gehen nach diesem einheitlichen Schema vor, was einer regelgeleiteten Vorgehensweise entspricht.

Bei Unternehmen U2 hingegen werden die regelmässigen bilateralen Gespräche immer durch die zuständige Vorgesetzte durchgeführt, da die Personalführung klar aufgeteilt ist. Ein weiteres Topsharing-Tandem teilt sich die Bewertungsgespräche untereinander auf. Einige Termine führt die eine Vorgesetzte durch, die nächsten Termine die andere. Interviewpartnerin U1-MA1 nimmt dies als positiv wahr. Die jährliche grosse Leistungsbewertung fällt aber durch beide Vorgesetzte aus.

«Das finde ich auch sehr positiv. Weil man kann nicht nur sagen "Sie bewertet mich jetzt", sondern sie wechseln sich wirklich ab.» (U1-MA1)

4.4 Organisation des Topsharing-Tandems

Neben der Festlegung des Modells trägt weiter die Organisation zwischen den beiden Vorgesetzten massgeblich zum Funktionieren des Topsharing bei. Damit die Zusammenarbeit in einem Tandem reibungslos funktioniert, braucht es einerseits Zeit. Dies wird bei Unternehmen U2 ersichtlich. Gemäss U2-MA1 muss sich das Topsharing-Tandem noch abschliessend finden.

Andererseits ist die Abstimmung zwischen den beiden Tandem-Partnern als kritischer Erfolgsfaktor der Organisation anzusehen. Die Geführten erwarten, dass die beiden Topsharer auf dem gleichen Stand sind und einheitlich kommunizieren. Sie berichten kaum von Situationen, in welchen erkennbar ist, wer welche Position vertritt. Meinungen und Standpunkte werden folglich im Tandem diskutiert, gegen aussen treten die Topsharing-Partner schlussendlich als Einheit auf. Verunsicherung bei den Geführten kann so grösstenteils vermieden werden.

«Sie machen es wirklich sehr gut. Es ist immer klar, an was man ist. In Bezug auf Führung, das ist im Vergleich zum Chef vorher eine massgebliche ... Verbesserung.» (U4-MA1)

Ein Grossteil der Topsharing-Tandems vermeidet einen lückenhaften Austausch durch Übergabezeitpunkte, an denen beide Vorgesetzte vor Ort sind. Dies nimmt viel Zeit in Anspruch. Wie oft dies tatsächlich passiert, ist jedoch einerseits sehr individuell und

andererseits bekommen dies die Mitarbeitenden nicht immer mit. Hauptsache ist, dass die Abstimmung funktioniert, was der Fall ist.

«... Sie machen es regelmässig.. Aber ob es jetzt Montag- oder Dienstagmorgen ist, das ist mir egal. ... Gewisse Themen in der Personalführung und Personalbewertung ist Sache von ihnen beiden. Das machen sie zusammen. Dass es dort Absprachen gibt.» (U4-MA1)

«Es ist sehr verblüffend, wie sehr gut sie abgestimmt sind. Auch in Teammeetings. ... Sie treten wirklich super auf... Und wenn sie merken, etwas stimmt nicht überein, dann sagen sie, dass sie es später zusammen besprechen und uns im Nachgang informieren... Und das finde ich super.» (U2-MA1)

«Wenn man ein konkretes Thema bespricht, hatten sie sich meistens vorher abgestimmt und da hat man nur eine Antwort bekommen. Aber wenn was im Teammeeting ... aufkam, dass man da offen diskutiert hat, haben sie auch beide ihre Meinung gesagt, das war da schon recht transparent. Am Ende stand trotzdem eine Entscheidung...» (U3-MA1)

«Nicht dass die eine Vorgesetzte geht und die andere Vorgesetzte fängt am nächsten Morgen an und die Informationen sind nicht auf dem gleichen Stand. ... Ich weiss, morgen ist jemand anders da und ich kann dort weitermachen, wo ich aufgehört habe, ohne dass ich noch einmal die ganze Woche erklären muss. Das finde ich sehr wichtig.» (U1-MA2)

Die Abstimmung innerhalb des Tandems findet einerseits im direkten Austausch statt und wird andererseits durch die zunehmende Digitalisierung erleichtert. Kollaborationstools helfen den Vorgesetzten, damit die Zusammenarbeit besser funktioniert. Insbesondere für Teams wie in Unternehmen U3, die bereits vor der Pandemie stark digital aufgestellt waren, wird die Digitalisierung als Pluspunkt wahrgenommen.

«Wir sind ... sowieso immer schon ein homeoffice-basiertes Team und dadurch recht digital unterwegs. Die haben dann einfach einen OneNote-Kalender gemeinsam geführt und da alles ausgetauscht... Ich weiss nicht, ob das in einem papierbasierten Büro so einfach möglich wäre.» (U3-MA1)

Teilweise nehmen Mitarbeitende Spannungen wahr. Zum Beispiel bemerkte Interviewpartner U2-MA1, dass die Vorgesetzten stark unter Druck stehen. Dieser wird zum Teil an die Mitarbeitenden weitergegeben. Die Geführten nehmen dies als schwierig und unangenehm wahr. Als möglicher Grund wird genannt, dass verschiedene Welten aufeinandertreffen. Das Führungstandem ist verschiedenen Rollenkonflikten ausgesetzt, wie beispielsweise zwischen der alten und neuen Arbeitswelt, dem Management und den Mitarbeitenden sowie den Kunden und dem Unternehmen. Wenn das Topsharing-Tandem daraufhin nicht einheitlich auftritt, entsteht Konfliktpotential.

«Je nachdem haben sie verschiedene Meinungen... In dieser Situation wäre es schön gewesen, hätte es nur jemanden gehabt, mit dem man ein bisschen länger hätte reden können.» (U1-MA2)

4.4.1 Zusammensetzung Topsharing-Tandem

Analog zu den allgemeinen Erfolgsfaktoren für ein Jobsharing-Tandem empfinden auch die Geführten, dass die Persönlichkeit der beiden Jobsharing-Partner für eine gute Zusammenarbeit Voraussetzung ist. Beide müssen dieselbe Vision teilen und am selben Strang ziehen. Topsharing funktioniert nicht mit zwei beliebigen Führungskräften. Diese müssen sich sehr gut kennen und verstehen. Die Geführten sehen hier die kritischen Punkte des Topsharing.

«Persönlich ist das der heikelste Punkt am Ganzen, mit wem. Und das ist wirklich wie ... eine Partnerauswahl, das ist fast ein Dating.» (U2-MA1)

«Es muss halt wirklich einfach von den Personen her passen. Es muss sich ergänzen» (U1-MA2)

«Das Vertrauen zwischen den beiden ist ganz wichtig. Dass sich die beiden möglichst vorher schon kennen und wissen, dass sie miteinander arbeiten können. Ich kann es mir nicht vorstellen, wenn man zwei Leute einstellt, ... die sich nicht kennen und die man vorher noch nicht zusammen arbeiten gesehen hat.» (U3-MA1)

Interviewpartner U3-MA1 erachtet zusätzlich das Stichwort Gleichmässigkeit als wichtig. Für ihn sollen beide als gleichwertig wahrgenommen werden. Kommt eine neue Führungskraft von extern und setzt sich zusammen mit einem bisherigen Vorgesetzten, nimmt er das Topsharing als schwierig wahr. In Unternehmen U1, wo genau dies der Fall war, wird dies nicht als Problem wahrgenommen. Allgemein zeigt sich, dass die Vorgesetzten unterschiedliche Erfahrungen mitbringen. Beispielsweise sind bei Unternehmen U3, wo sich das Tandem aus der ursprünglichen Vorgesetzten und einem ehemaligen Teamkollegen zusammensetzt, grosse Unterschiede in der Seniorität beobachtbar. Doch auch in den Unternehmen U1, U2 und U4 besitzen die Führungskräfte unterschiedliche Hintergründe und Erfahrungen. Die Mitarbeitenden schätzen dies.

Obwohl erwartet werden könnte, dass Mitarbeitende einen Unterschied zwischen den beiden Führungskräften im Topsharing-Tandem machen, ist dies nicht zwingend der Fall. Die beiden Interviews in Unternehmen U1 zeigen, dass in Bezug auf den Inhalt und die Rolle keine Unterscheidung gemacht wird. Weiter könnte erwartet werden, dass die Geführten Probleme feststellen, wenn die Vorgesetzten vor dem Topsharing hierarchisch gleichgestellt waren mit den Geführten. Dies scheint nicht der Fall zu sein.

«Nein, nein. Das funktioniert. Aber das hätte ich auch nicht gehört, dass das sonst Animositäten oder Probleme gegeben hätte.» (U4-MA1)

Innerhalb der Tandems sind je nach Unternehmen Unterschiede im Führungsstil zu beobachten. Beispielsweise schätzt U2-MA1 den offenen und lockeren Umgang der beiden Vorgesetzten und das von beiden entgegengebrachte Vertrauen. Die Vorgesetzten werden dabei als Vorbilder wahrgenommen.

«Also was ich sagen kann ist, dass sie sehr gleich führen. Sie haben beide einen offenen, lockeren Führungsstil. Sie vertrauen uns auch. Sie geben uns wie die Befugnis, zu agieren. Und wenn wir irgendwo anstehen, ... , dann unterstützen sie uns.» (U2-MA1)

Im Gegensatz dazu merken U3-MA1 und U4-MA1 an, dass die beiden Vorgesetzten unterschiedlich führen. Aufgrund der Aufteilung der Rollen geht der eine Vorgesetzte in Unternehmen U4 verschiedene Probleme viel stärker an.

Zudem nimmt die Mehrheit der Interviewpartner ihre Vorgesetzten als unterschiedliche Charaktere wahr. Während beispielsweise die eine Vorgesetzte in Unternehmen U2 eher als ungeduldig, peppig, pragmatisch und performanceorientiert beschrieben wird, sei die andere Vorgesetzte eher ruhiger und innovativer. Dennoch ergänzen sie sich gut, sodass U2-MA1 diese als «symbiotisches Zusammenspiel» betitelt. Für den Mitarbeitenden stellt es einen Vorteil dar, Vorgesetzte mit unterschiedlichen Charakteren zu haben.

«Dann hat man wie beides: Man hat einerseits die Performancesicht und andererseits auch die innovative Sicht» (U2-MA1)

Auch in den Unternehmen U3 und U4 besitzen die Vorgesetzten unterschiedliche Charaktere. Interviewpartner U4-MA1 beschreibt seine Vorgesetzten als offen, intelligent und interessiert. Im gemischtgeschlechtlichen Tandem in Unternehmen U3 tritt die Vorgesetzte autoritär auf und ist aufgabenorientiert. Zu den Mitarbeitenden hat sie eine Distanz aufgebaut. Konflikte trägt sie offen aus, spricht über Probleme und verteidigt ihr Team. Im Gegensatz dazu ist der Vorgesetzte stark personenorientiert und erkundigt sich, wie es den Mitarbeitenden geht. Der Umgang ist dadurch wärmer und persönlicher. Schlussendlich führt dies dazu, dass U3-MA1 eine engere persönliche Beziehung zu seinem Vorgesetzten aufgebaut hat. Interviewpartner U3-MA1 sieht in den unterschiedlichen Charakteren allerdings keinen Nachteil, sondern Vorteile für die Entwicklung des noch unerfahrenen neuen Vorgesetzten:

«Das ist was, was er glaube ich noch lernen und verbessern muss über die Zeit. ... Deshalb war es gut, als beide da waren.» (U3-MA1)

4.5 Interaktion mit Mitarbeitenden

Hat sich das Tandem erstmal intern organisiert, ergeben sich im Arbeitsalltag mehr oder weniger Interaktionspunkte mit den Mitarbeitenden. Unterschiede in der Interaktion zwischen den Vorgesetzten und deren Geführten zeigen sich bereits beim Rekrutierungsprozess. Während bei einigen der Erstkontakt im Vorstellungsgespräch nur mit einer der beiden Vorgesetzten war, wurden andere bereits durch beide Vorgesetzte interviewt. In anderen Fällen (z.B. U1-MA2) erfolgte die Einführung bei Stellenbeginn ferienbedingt nur durch eine der beiden Vorgesetzten. Die Interviewpartnerin betont, dass im Nachhinein kein Unterschied zwischen den beiden Vorgesetzten gemacht wird. Im Gegensatz dazu waren Interviewpartner U3-MA1 und U4-MA1 bereits beim Unternehmen angestellt, als sich die Vorgesetzten respektive eine Vorgesetzte und ein Teamkollege zu einem Jobsharing zusammenschlossen. So entfiel die Einführungsphase bei Stellenbeginn. Unternehmen U3 und U4 haben dazu vor Beginn des Topsharing Workshops durchgeführt. Bei diesen wurden die Erwartungshaltungen zwischen den Mitarbeitenden und deren Vorgesetzten abgeglichen. Interviewpartner U4-MA1 konnte dabei beispielsweise anmerken, dass er Wertschätzung und Coaching von den Vorgesetzten benötigt. Zudem sind für ihn Vertrauen und Sinnstiftung wichtige Faktoren. Für U3-MA1 ist nun im Nachhinein klar, dass die Workshops zur Zufriedenheit aller Beteiligten beigetragen haben. Den Geführten konnten Ängste genommen werden.

Während bei Interviewpartner U2-MA1 aufgrund des personaltechnischen Jobsplitting von Anfang an feststand, wer zuständig war, hatten andere Interviewpartner stärker mit Unsicherheiten zu kämpfen. Allgemein verbesserte sich aber die Zusammenarbeit zwischen den Geführten und den Mitarbeitenden mit der Zeit. Einerseits entwickeln sich die Geführten sowie die Vorgesetzten persönlich weiter. Andererseits müssen sich zu Beginn alle kennenlernen, um zu verstehen, was dem jeweiligen Gegenüber wichtig ist. Dadurch verbessert sich die Kommunikation und das allgemeine Befinden. Wichtig ist, dass alle am selben Strang ziehen und das Team eine gemeinsame Identität teilt.

«Am Anfang hat es etwas {gehapert} mehr als jetzt. {Gehapert} weil man sich noch nicht so gekannt hat. Zum Teil konnte man die Prioritäten nicht so gut spüren. Es gab die Prioritäten schon, aber man musste die Leute etwas besser kennenlernen ...» (U2-MA1)

Als relevant erachtet wird zudem das Feedback. Durch die Interviews mit den Geführten werden verschiedene Formen davon sichtbar. Zum Beispiel sind bei einigen regelmässige Zwischengespräche eingeplant. Diese finden bei Unternehmen U1 abwechslungsweise mit einer der beiden Vorgesetzten statt. Einmal jährlich findet dann ein grösseres Feedbackgespräch mit beiden Vorgesetzten statt. Bei Unternehmen U2 finden die Gespräche mit der für den Geführten zuständigen Vorgesetzten statt, bei Unternehmen U3 und U4 wenn möglich mit beiden Vorgesetzten. In beiden Fällen nehmen die Geführten wahr, dass sich die

Vorgesetzten im Vorhinein abgestimmt haben und schätzen dies. Sollte das Feedback nicht abgestimmt sein, würde U4-MA1 dies den Vorgesetzten rückmelden.

«Nein, das würde nicht gehen. ... Auf einer fachlichen, operativen Ebene können sie gerne unterschiedlicher Meinung sein ... Aber wenn es um Führung geht...» (U4-MA1)

Für Mitarbeitende ist zudem die Menge an Feedback ausschlaggebend. In den meisten Fällen erfolgt dieses einmal jährlich durch beide Vorgesetzten. Um Feedback besser nachvollziehen zu können, wünschen sich die Interviewpartner in Unternehmen U1, U2 und U3 regelmässigeres Feedback. Dazu soll das Feedback zeitnaher erfolgen. Ist mehr Unterstützung nötig, wird die Menge angepasst. Allerdings nimmt Interviewpartner U2-MA1 es als schwierig wahr, tiefergehende Fragen spontan zu besprechen. Die Spontanität leidet darunter und Termine müssen vereinbart werden. Dies ist dem Absprachebedarf der Vorgesetzten geschuldet.

4.5.1 Führungsverhalten und Führungsstil

Werden die durchgeführten Interviews miteinander verglichen, fällt auf, dass die Führungsstile zwischen den Unternehmen und deren Vorgesetzten relativ ähnlich sind. Grundsätzlich pflegen die Vorgesetzten einen lockeren Führungsstil und übergeben den Mitarbeitenden viel Verantwortung. Die Mitarbeitenden erhalten so grosse Entscheidungskompetenzen, durch welche die Führungskräfte ein Zeichen von Vertrauen setzen. Dies wird von den interviewten Mitarbeitenden geschätzt:

«Für mich ist einfach der Austausch wichtig. Aber ich bin sonst jemand, der sehr gerne eigenständig arbeitet. Ich brauche keinen Chef, der jeden Abend fragt, ob der Tag gut gelaufen sei...» (U1-MA2)

«Ich arbeite sehr gerne unabhängig und brauche diese Autonomie auch. Und ich glaube ich könnte mit jemanden, der micromanaged nicht gut arbeiten. Das ist mir sehr wichtig, da die Freiheiten zu haben.» (U3-MA1)

Auch bei Unternehmen U1 ist ein lockerer Führungsstil erkennbar. Die Klarheit der Aufgaben und Regelgeleitetheit führen dazu, dass die Mitarbeitenden nicht auf einen ständigen Austausch mit den Vorgesetzten angewiesen sind. Der Führungsstil der beiden Vorgesetzten im Team von U1-MA1 und U1-MA2 ist am ehesten regelgeleitet ausgelegt. Hingegen sind die Vorgesetzten bei den Unternehmen U2, U3 und U4 Coaches und unterstützen ihre Mitarbeitenden als Sparringpartner (gemeinsames Finden von Lösungen). U4-MA1 bezeichnet den Führungsstil als partizipativ und mitarbeiterorientiert. Wichtig ist insbesondere das Empowerment der Mitarbeitenden. Allerdings sind die Richtlinien und die Governance stärker vorgegeben als in den anderen Unternehmen U2 und U3.

«Von ihnen bin ich weniger abhängig. Sie beraten, coachen mich. Aber sie sagen nicht am Schluss, ob ich Lieferant A oder B oder C oder D nehmen muss. ... Da ist der Einfluss des Fachdienstes oder der Bedürfnisträger viel grösser.» (U4-MA1)

«Wir sollen wie einen Sparring- oder Ansprechpartner haben, der uns beraten oder coachen kann. Ich glaube das Thema Coaching im Sinne von Führung, das ist das, was für sie sehr wichtig ist» (U4-MA1)

Entgegen den Erwartungen, dass persönliche Präferenzen in der Persönlichkeit oder dem Führungsstil beeinflussen, an wen sich die Geführten wenden, nennen mehrere Interviewpartner das Gegenteil. Der Umgang mit beiden Vorgesetzten ist in dieser Hinsicht gleich. So gibt es kein Thema, in welchen sich U4-MA1 thematisch oder persönlich lieber an den einen statt an den anderen Vorgesetzten wendet. Die Geführten schätzen, dass sich die Vorgesetzten thematisch und hinsichtlich Führungsqualitäten ergänzen.

«Also separate Personen sind es – denn es sind ja zwei. Aber es ist für mich eine Rolle. Also sie sind beide für mich gleichgestellt.» (U1-MA1)

«Ich käme jetzt nicht auf die Idee, zu warten bis jetzt z.B. Vorgesetzte 1 wieder zurück ist ... Sie sind zwar beide für uns zwei Personen, sie haben zwei verschiedene Charaktere, ... , für mich spielt es absolut keine Rolle, weil ich mich bei beiden sehr gut verstanden und sehr unterstützt fühle. Und das ist glaube ich das Wichtigste.» (U1-MA1)

«Jemand ist sanfter zu einem Thema, jemand ist fachlich ein bisschen besser. Jemand sagt «mach dir da nicht zu viele Gedanken»...» (U1-MA1)

Dennoch werden die beiden Vorgesetzten auf einer persönlichen Ebene als separate Charaktere wahrgenommen. Interviewpartner U4-MA1 merkt zum Beispiel an, dass er menschlich beide Vorgesetzten sehr mag. U3-MA1 nimmt zudem wahr, dass sich die Vorgesetzten sowieso zu allem austauschen:

«... Selbst wenn ich eine Präferenz gehabt hätte, wäre ich nicht davon ausgegangen, dass ich nur mit einer Person rede, weil der andere immer ein bisschen im Hintergrund war. Und sie sich sehr viel ausgetauscht haben über die 1:1-Gespräche.» (U3-MA1)

Ist in Einzelfällen eine Entscheidung durch Vorgesetzte nötig, erhalten die Geführten eine einheitliche Antwort. Dies schafft Klarheit. Jedoch erhöht die zusätzliche Schnittstelle zwischen zwei Vorgesetzten das Risiko von Missverständnissen.

«... Der Weg von mir zu ihr, die für mich verantwortlich ist, der läuft. Es ist einfach menschlich, dass vielleicht unter ihnen etwas runterfallen kann. ... Auch bei 90% im Loop ist vielleicht bei 10% Fehler. Das ist auch nicht schlimm ... Aber so hat man halt manchmal eine zusätzliche Barriere.» (U2-MA1)

«Es hat auch geholfen, dass die beiden von Anfang an gesagt haben, im Zweifelsfall uns beide reinkopieren, wenn ihr nicht sicher seid. Wir wollen nicht euch die Verantwortung geben, jetzt zu entscheiden, wer jetzt was macht.» (U3-MA1)

4.5.2 Zugänglichkeit

Als hohe Zugänglichkeit wird in dieser Arbeit verstanden, wenn sich die Geführten jederzeit persönlich oder IT-unterstützt mit ihren Vorgesetzten austauschen können. Dabei zeigt sich, dass eine hohe Zugänglichkeit von den Mitarbeitenden erwartet wird. Wichtig ist für sie, dass immer jemand präsent ist und Auskunft geben kann. Solange dies der Fall ist, spielt es für die Geführten keine Rolle, dass die Topsharer Teilzeit anwesend sind. Dies gilt auch, wenn die Geführten Vollzeit angestellt sind und somit mehr im Büro anwesend sind statt die einzelnen Vorgesetzten. Die Mitarbeitenden unterscheiden dabei nicht zwischen verschiedenen Themen, bei denen der eine Stellenpartner allenfalls besser informiert sein könnte.

«Für mich absolut nicht, nein. Macht auch keinen Sinn. Wenn ich jetzt z.B. am Montag schreiben würde, wenn Vorgesetzte 1 nicht da ist, kann es sein, dass am Dienstag Vorgesetzte 2 antwortet. Hauptsache ich habe die Antwort, die ich brauche.» (U1-MA1)

«Grundsätzlich ist ja immer jemand da. Es ist nicht so, dass ein Tag lang niemand da ist. Du hast immer irgendjemanden zum Nachfragen.» (U1-MA2)

«Wenn ich etwas brauche von beiden, dann müssen sie halt einfach da sein. Ich glaube, wenn es ein Jobsharing wäre, das nicht 100% abgedeckt ist, dann hätten auch mehr ein Problem damit.» (U1-MA2)

In den beiden Zitaten wird ein inhaltliches Jobpairing ausgeübt. Arbeiten die Vorgesetzten hingegen in einem inhaltlichen Jobsplitting, wie beispielsweise in Unternehmen U3 und U4, wenden sich die Mitarbeitenden zuerst an die für sie zuständigen Vorgesetzten. Sind diese nicht anwesend, wird die andere Führungskraft kontaktiert. Obwohl erwartet werden könnte, dass durch die strikte Aufteilung der Verantwortung Probleme entstehen oder ein Überblick schwierig ist, wer wann vor Ort ist, scheint dies nur selten der Fall zu sein.

Mehrere Interviews zeigen, dass die wahrgenommene Distanz zu den Vorgesetzten gross ist. Grundsätzlich wird versucht, inhaltliche oder persönliche Probleme und Fragen eigenständig zu lösen. Erst dann werden Teamkollegen gefragt und schlussendlich die Vorgesetzten.

«Wir fragen meistens zuerst im Team. Wenn es dann wirklich nicht anders geht, dann gehen wir zu ihnen. Ich meide eigentlich zuerst, sie anzufragen. Weil sie halt einfach anderes haben.» (U1-MA2)

«Ich spreche es jeweils schon an, aber ich versuche jeweils immer zuerst alles selbst zu regeln, bevor ich es anspreche.» (U2-MA1)

Als Grund wird unter anderem genannt, dass die Vorgesetzten bereits genügend andere Termine, Sitzungen und Aufgaben haben. Dies schreckt Mitarbeitende ab, sich mit Fragen direkt an die Vorgesetzten zu wenden. Solange die Informationen anderweitig verfügbar sind, wird dies allerdings nicht als Problem angesehen.

Die Zugänglichkeit ist aber auch stark abhängig von den Pensen der Vorgesetzten. Interviewpartner U3-MA1 betont, dass die Zeitüberlappung mit dem Vorgesetzten mit einem 50% Pensum schwierig ist. Der Kalender sei ständig voll, was den persönlichen Austausch erschwert und Spontanität unmöglich macht.

«Sie sind ja beide Teilzeit und zusammen sind sie über 100% anwesend. Aber man merkt einfach, wenn sie beide da sind, haben sie relativ viele Meetings ... Dadurch frisst es ihnen oft sehr viel Zeit weg, in der sie produktiv sein könnten. ... Dann haben wir dann oftmals sehr wenig Zeit, um auf sie zuzugehen.» (U2-MA1)

«Da spontan mal einen Anruf zu machen war nicht möglich... Dass man schnell etwas klärt für fünf Minuten am Telefon, das war schwierig. ... Er hatte immer nur den Vormittag oder nur den Nachmittag geblockt ... und war dann da voll mit Meetings. Da war nicht viel Zeit, mal was zwischendurch zu klären.» (U3-MA1)

Mehrere Interviewpartner sehen den grösseren Zeitaufwand durch die ständige Abstimmung zwischen den beiden Vorgesetzten als Nachteil. Insbesondere der zwischenmenschliche Kontakt leidet darunter. Interviewpartner U3-MA1 ergänzt, dass es schade war für die persönliche Beziehung, er in der Arbeit jedoch nicht verhindert wurde. Als Grund sieht er die weitgehend selbständige Entscheidungsbefugnis und Unabhängigkeit von den Vorgesetzten. Der Interviewpartner hinterfragt gleichzeitig die Aufteilung der Pensen:

«Ich weiss nicht, ob 50:50 nicht besser gewesen wäre. ... Die Verfügbarkeit war eben sehr ungleichmässig. Dadurch war es auch schwer, beide gleichwertig als Chef wahrzunehmen.» (U3-MA1)

Bei Unternehmen U4, wo die Vorgesetzten jeweils 90 Prozent, respektive 100 Prozent anwesend sind, stellt die Zugänglichkeit kein Problem dar. Trotz der vielen Absprachen innerhalb des Tandems sind die Vorgesetzten grundsätzlich fast immer verfügbar. Zwei Ausnahmen stellen der «Papi-Tag» des einen Vorgesetzten dar sowie Ferienabwesenheiten.

Die zeitlichen Ressourcen werden als spezifisches Problem des Topsharing angesehen und die Zugänglichkeit als Störfaktor bemängelt. Das Tempo der Kommunikation verlangsamt sich. Zudem leiden die Flexibilität und Spontanität aufgrund der vielen Sitzungen.

4.5.3 Unterstützung

Ein über die Interviews hinweg wiederkehrendes Thema ist die Unterstützung. Allgemein gewünscht wird Unterstützung einerseits hinsichtlich der Zusammenarbeit, aber auch in Bezug auf den strukturellen Aufbau des Unternehmens und der Ziele des Teams. Zusätzlich wird die Wichtigkeit des persönlichen Austauschs betont. Durchgängig zeigt sich, dass die Unterstützung bei jobrelevanten oder persönlichen Problemen als gut empfunden wird. Wo nötig und gewünscht, helfen die Vorgesetzten.

«Ich kann sehr offen sein mit ihnen – das schätze ich sehr. Sie unterstützen mich sehr, in allem, was ich mache. ... Und es ist nicht so, dass ich das Gefühl habe, dass jemand mehr auf mich schaut als die andere Person.» (U1-MA1)

Treten thematische Unsicherheiten auf, nehmen die Geführten die Unterstützung als gut wahr. Als Grund für die Verbesserung sieht U4-MA1 das Modell Topsharing an, mit welchem Arbeitsüberlastung von nur einem Vorgesetzten vermieden werden kann. Nur vereinzelt treten Situationen auf, die Unsicherheit auslösen.

«Es gab thematische Unsicherheiten. Einfach wenn man eine Frage hatte und nicht genau wusste, wer von beiden jetzt zuständig ist. Sie haben wirklich nur grössere Themenblöcke und Projekte zugeordnet und den Rest offen gelassen. Aber da habe ich halt einfach beide angeschrieben.» (U3-MA1)

4.5.4 Kommunikation

Als kritischer Erfolgsfaktor wird zudem eine reibungslose Kommunikation zwischen den beiden Vorgesetzten und den Geführten angesehen. Die Kommunikation mit den Mitarbeitenden findet durch die vielen sitzungsbedingten Abwesenheiten oftmals asynchron statt. Dies passiert zum Beispiel über Kommunikationstools wie Mail und Chat. Sie vereinfachen den Austausch sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die Vorgesetzten und ermöglichen zeitversetztes Arbeiten sowie das Nachlesen von gewissen Themen. So werden unter anderem relevante Informationen ausgetauscht und Doppelspurigkeit vermieden. Die Mitarbeitenden nehmen aufgrund dessen auch keine Lücken wahr und loben die funktionierende Kommunikation. Solange das Gefühl vermittelt wird, dass Fragen erwünscht sind, entstehen kaum Probleme:

«Sicher auf Augenhöhe kommunizieren zu können. Kommunikation finde ich wirklich fast das A und O.» (U2-MA1)

«Wenn es mich stören würde, ... dann frage ich nach. Sie geben mir aber auch das Gefühl, dass ich das darf. Ich hätte jetzt nie das Gefühl gehabt, mich selbst fragen zu müssen «soll ich oder nicht». Ich mache es einfach, weil ich weiss, dass es bei ihnen am besten ankommt.» (U1-MA1)

Situationen von nicht ausreichender Kommunikation werden in einzelnen Fällen genannt und als störend empfunden. Beispielsweise wünscht sich Interviewpartner U2-MA1 einen höheren Detaillierungsgrad und klarere Aufträge. Dadurch, dass die Kommunikation bei Unternehmen U2 über verschiedene Tools läuft, wirkt diese unstrukturiert und zu wenig verbindlich. Für den Mitarbeitenden ist teilweise unklar, was genau die Aufträge sind. Im Interview wurde der Wunsch nach einheitlicherer Kommunikation geäußert und als Lösung ein Kommunikationskanal für alle Aufträge vorgeschlagen.

4.6 Individuum

Schlussendlich ist die Zufriedenheit mit Topsharing von den einzelnen Geführten abhängig. Ist die Einstellung von Anfang an positiv, werden weniger Probleme wahrgenommen. Beispielsweise war Interviewpartner U4-MA1 von Beginn an positiv eingestellt gegenüber dem Modell. Allerdings sind gewisse Stereotype ersichtlich. Dies führt dazu, dass das Modell Topsharing zuerst andere ausprobieren sollen, bevor er es sich für sich selbst vorstellen kann. Der Geführte ist sich bewusst, dass dies eine Ausrede ist.

«Ich bin noch ein klassisches Kind der 70er. ... Ein Mann weint nicht, ein Mann muss, die Frau zu Hause. ... Und ich bin ganz ehrlich, ich habe oftmals noch Herausforderungen, dort irgendwo aus dem Stereotyp von Haus und Hof und ich bin Chef und so weiter... Mich von dem zu lösen.» (U4-MA1)

«... Grundsätzlich finde ich es gut. Aber es sollen mal andere. ... Ich würde gerne, aber ich kann nicht. Aber ganz ehrlich, es war nur eine Ausrede. Und jetzt sehe ich die zwei Männer, die das ... das relativ gut machen. ... Ja es ist eine Ausrede, hab doch mehr Mut, sieh doch mehr die Chancen als ... Ängste oder Risiken zu sehen.» (U4-MA1)

Solange die Geführten wahrnehmen, dass sie ihre Arbeit normal weiterführen können, sehen sie kein Problem im Modell Topsharing.

«... Ich habe kein Problem damit. Ich kann meine Arbeit trotzdem machen. Es ist nicht so, dass dadurch, dass ich zwei Chefinnen habe, irgendetwas liegen bleibt, irgendetwas an Informationen nicht weiterkommt oder es überhaupt nicht funktioniert. Darum finde ich, kann man das ohne Probleme empfehlen.» (U1-MA2)

«Bis jetzt läuft es eigentlich sehr gut. Ich kann eigentlich nichts gegen das Jobsharing und/oder gegen jemanden der beiden Chefs rein nichts sagen. Das ist gut. Ich bin zufrieden.» (U4-MA1)

«Man muss halt vielleicht auch mal ein bisschen mutig sein und das einfach probieren. ... Ich habe das Gefühl, die Menschen sind noch nicht bereit dafür, wollen nicht, haben einfach irgendwelche Vorurteile oder haben schlechte Erfahrungen gemacht. Ich kann mir nicht erklären, wieso es so wenige Teilzeitstellen auch gerade in Führungspositionen gibt

- denn es ist eine Chance. ... Aber ich wünschte es mir sehr für sehr viel mehr Unternehmen, dass sie es noch mehr fördern und noch mehr pushen.» (U1-MA1)

4.6.1 Einstellungen

Die Interviewpartner zeigen unterschiedliche Einstellungen, nachdem sie nun Erfahrungen als Geführten im Topsharing gemacht haben. Beispielsweise wird aus mehreren Interviews ersichtlich, dass die Zufriedenheit nicht davon abhängig ist, ob die Interviewpartner einer geteilten Führung unterstellt sind. Die Interviewpartner sehen auch keine Situation, in denen eine Führung durch eine Führungskraft im Vergleich zu geteilter Führung zu bevorzugen wäre.

«Es gibt wirklich nichts Negatives zu sagen. Für mich ist es wirklich positiv.» (U2-MA1)

«... Ich war auch ein bisschen überrascht an der Stelle. Dass das so gut funktioniert hat mit der Abstimmung. Die beiden haben sich viel Extraaufwand gemacht und Zeit investiert. Aus meiner Sicht hat es fast funktioniert, als wäre es eine Person, die entscheidet und Ansprechpartner für mich ist.» (U3-MA1)

«Super, dass ich in einer Organisation mitarbeite, die das überhaupt möglich macht. Super, dass die zwei sich das wagen. Super, dass die zwei ein frisches, modernes, ein neues Bild von Chef sind. Und für mich durchaus inspirierend auch, mein Bild oder mein Blick auf die Thematik auch durchaus mal kritisch zu hinterfragen. ... Mich auch einfach zu inspirieren, «aha, das geht ja.»» (U4-MA1)

Für U4-MA1 ist es ausserdem ein Thema des Alters, da die Generation Ü50 noch das stereotype Rollenbild im Kopf hat, in welchem der Mann Vollzeit arbeitet und die Frau sich um die Kinder kümmert. Seine männlichen Vorgesetzten zeigen ihm jedoch, dass sich dies ändert.

«... Wir kommen halt noch aus dieser Generation und die müsste man eigentlich mit so Themen bedienen, weil es sind ja die, die meistens in dieser Führungssituation sind. Und ich bin überzeugt, von meinen Kollegen, ..., wären viele auch gerne mutiger. Und schaffen es nicht, ... aus falschen Gründen sich anzupassen oder zu hinterfragen ...» (U4-MA1)

Jedoch eignet sich Topsharing nicht für alle Teammitglieder gleich. Gründe dafür sind laut U2-MA1 die Einstellung und die Art der Stelle. In einigen Jobs erachtet der Interviewpartner das Modell als kritisch. Der Unterschied liegt dabei in der Abstimmung mit anderen Parteien.

«Meine Kollegen sind halt eher in perfektionistischen Jobs. Und ich habe halt wie einen 80/20-Job. Unser SCRUM-Master z.B., das muss sitzen. Und da bin ich ein wenig anders. Ich bin Business Pragmatiker.» (U2-MA1)

«Ich kann mich relativ frei bewegen und mich bedienen an allem. Andere müssen halt wie intern noch andere Kämpfe austragen, bevor sie alles machen können, wie sie es gerne hätten. Und das ist der Unterschied.» (U2-MA1)

Auch U2-MA1 erachtet es als irrelevant, ob er ein Tandem als Vorgesetzte hat. Relevanter ist, dass die Position und der Job mit den eigenen Vorstellungen zusammenpassen. Solange die Konditionen stimmen, scheint Topsharing für ihn nicht ausschlaggebend zu sein. Auf die Frage, was die ersten Gedanken bei geteilter Führung waren, lautete die Antwort:

«Für mich spielten die Konditionen eine Rolle. Sie haben mir beide gepasst als Menschen und als Vorgesetzte ... Ganz normale Erwartungshaltung einfach an Vorgesetzte. Einfach dass die Kommunikation sitzt und Respekt... Ich war da nicht voreingenommen. Ich war eher offen. Ich war gespannt. Mehr so ein bisschen «mal schauen».» (U2-MA1)

«Also ich glaube von den Kriterien her, ... , nur wenn jetzt gestanden wäre Topsharing, wäre mir das egal gewesen. Für mich ist eher wichtiger, dass die Position für mich stimmt, die Firma, ... , was sind meine persönlichen Anliegen und Bedürfnisse für eine Position und werden diese abgedeckt. Und da ist Topsharing nicht unbedingt dabei. Aber es ist für mich auch kein negativer Begriff.» (U2-MA1)

4.7 Zufriedenheit mit dem Topsharing

Entgegen den gängigen Erwartungen, dass Topsharing die Arbeit für die Geführten erschwert, ist dies gemäss den Interviews nicht der Fall. Jedoch müssen einige Faktoren (z.B. Zugänglichkeit) beachtet werden, damit die Zufriedenheit mit dem Topsharing-Tandem als hoch bezeichnet wird. Auf Basis der gemachten Erfahrungen betonen aber mehrere Interviewpartner die Vorteile, die durch Topsharing entstehen.

Zum Beispiel hilft die geteilte Führung dabei, dass die Personalführung nicht einen Grossteil der Zeit einnimmt, sondern dass die Vorgesetzten beispielsweise in Unternehmen U4 selbst noch im Team mitarbeiten und so die Bodenständigkeit nicht verlieren. Die Interviewpartner schätzen es, dass während Ferienabwesenheiten keine Qualitätsabfälle zu bemerken sind. Zufrieden zeigen sich die Interviewpartner, wenn sie Unterstützung von ihren Vorgesetzten erhalten und diese ein offenes Ohr für Ideen und Probleme haben. Insbesondere wichtig ist auch die transparente Kommunikation, die für die Mitarbeitenden ein Zeichen von Respekt und Vertrauen darstellt. Hingegen wird ständige Kontrolle als Zeichen für fehlendes Vertrauen interpretiert.

Als zusätzlichen Vorteil nennen die Mitarbeitenden die verstärkte Führung durch zusätzliche Ressourcen und das doppelte Knowhow. Mitarbeitende erhalten so mehr Inputs von ihren Vorgesetzten. Die Geführten schätzen es, dass durch zwei Vorgesetzte mehr Meinungen zu einem Thema vorhanden sind.

«Mir passt einfach die Vielfältigkeit, die man geniessen darf, wenn man statt jemandem zwei Vorgesetzte hat. Und das schätze ich sehr. Das sollte es viel mehr geben. Man kann so viel mehr profitieren als nur von einer Linie.» (U1-MA1)

«Es sind zwei Charaktere und zwei verschiedene Einstellungen und nur, weil etwas anders ist, muss es nicht immer negativ sein. ... Dass es eben nicht nur ein A und ein B gibt, sondern bis zum Z ganz verschiedene Varianten und ganz viel Vielfältigkeit, von der man profitieren kann.» (U1-MA1)

Insbesondere wird so der eigene Standpunkt hinterfragt und es lassen sich dadurch bessere und abgerundete Sichtweisen bilden. Dadurch, dass zwei anstelle einer Person zuständig sind, können relevante Themen schneller vorangetrieben werden. Beispielsweise vertreten zwei Personen die Themen des Teams in Leistungsmeetings, was als positiv betrachtet wird.

«Sie haben mehr Ressourcen in der Führung. ... Es sind einfach mehr Leute zuständig für die Themen, das hilft, das treibt die Themen vorwärts.» (U2-MA1)

«Ich habe nochmal jemanden, mit dem ich {sparren} kann, ich habe wie zwei Ansprechpartnerinnen grundsätzlich.» (U2-MA1)

«Solange es inhaltliche Sachen sind ... ist es manchmal sogar sehr gut gewesen, einfach zwei Meinungen zu haben. Gerade wenn man Ideen finden muss, um einen Konflikt zu lösen... Da hat man zwei Leute da, die mitdenken können. ...» (U3-MA1)

Durch das kritische Nachfragen in den Interviews werden einige Situationen genannt, die kurzfristig einen negativen Einfluss auf die Zufriedenheit ausüben. Dazu zählt zum Beispiel der erschwerte Standpunkt in Verhandlungssituationen, in welchen man sich gegen zwei Vorgesetzte beweisen muss. Diese Situationen scheinen aber nicht ausschlaggebend für ein negatives Gesamtbild vom Modell Topsharing zu sein.

«Ich glaube, es ist eben gar nicht so ein wichtiger Aspekt. Weil so aus den Erfahrungen, die ich bis jetzt gemacht habe... es überwiegt nichts, was negativ wäre.» (U2-MA1)

Interviewpartner U3-MA1 hat im Zeitverlauf seit seiner Anstellung verschiedene Konzepte erlebt. Zu Beginn wurde er von einer Vorgesetzten geführt. Nach deren Mutterschaftsurlaub führten ein ehemaliger Teamkollege und die Vorgesetzte das Team in einem Topsharing. Nun hat sich die Vorgesetzte innerhalb des Unternehmens weiterentwickelt und der ehemalige Teamkollege ist der Vorgesetzte des achtköpfigen Teams. Auf die Frage, welche der drei Konzepte er bevorzugt, fehlt eine klare Antwort. Der Wechsel der Konstellationen scheint demnach nicht als problematisch wahrgenommen zu werden.

«Das ist eine sehr gute Frage... Ich bin noch gar nicht dazu gekommen, viel zu reflektieren... Das Jobsharing-Modell, das fand ich gut, weil sie sich sehr gut ergänzt haben in ihren Stärken. Aber ich bin auch jetzt sehr zufrieden.» (U3-MA1)

Den Vorteil sieht U3-MA1 darin, dass sich die Persönlichkeiten der Vorgesetzten ergänzen. So können je nach Situation die Stärken des einen oder des anderen eingesetzt werden. Die

Vorgesetzten können so voneinander lernen und profitieren hinsichtlich ihrer Karriere. Gemäss U4-MA1 gelingt es den Vorgesetzten durch Topsharing, sich auf das Wichtige zu fokussieren. Zudem entstehen durch die doppelte Führung bessere Ideen und allgemein mehr Kreativität.

Die Ergebnisse zeigen, dass grosse Unterschiede zwischen den einzelnen analysierten Teams bestehen. Dabei zeigte sich insbesondere, dass die Kommunikation und der Austausch zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitenden sowie das Finden des richtigen Tandem-Partners von grosser Wichtigkeit sind.

5 Diskussion der Ergebnisse

Mittels den Erkenntnissen aus dem Ergebnisteil werden nun Zusammenhänge gebildet und in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit der Geführten dargestellt. Daraus lässt sich folgendes Modell nach Abbildung 1 ableiten. Die Zufriedenheit der Geführten ist abhängig von der Organisation innerhalb des Führungstandems (intra). Zu dieser zählt die Zusammensetzung des Tandems sowie das Verhalten der Topsharing-Partner. Einstellungen, Persönlichkeitseigenschaften und die inhaltliche Ausrichtung (Homogenität vs. Heterogenität) sind alles Faktoren, die bei der Zusammensetzung des Tandems beachtet werden müssen. Des Weiteren wird das Verhalten massgeblich von der Abstimmung und der Interaktion innerhalb des Führungsteams geprägt.

Zudem hängt die Arbeitszufriedenheit der Geführten von der Interaktion zwischen dem Topsharing-Tandem und den Mitarbeitenden ab (inter). Die Arbeitsorganisation, die Führungsstile der Vorgesetzten, klare und abgestimmte Kommunikation sowie die zeitliche Zugänglichkeit tragen hier massgebend zur Zufriedenheit bei.

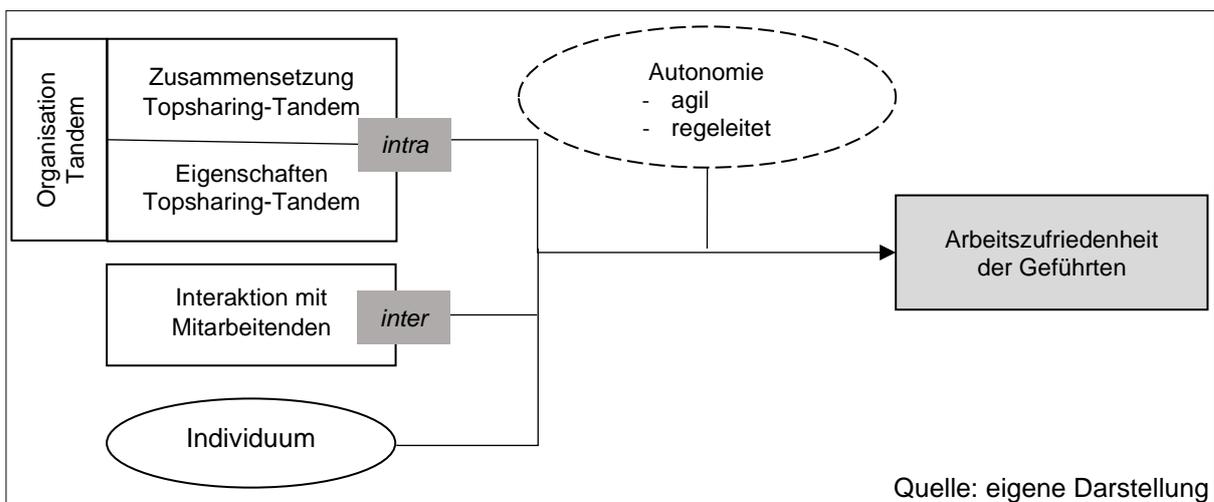


Abbildung 1: Modell Arbeitszufriedenheit der Geführten in Abhängigkeit des Topsharing

Auch wenn alle Faktoren innerhalb des Teams und mit den Mitarbeitenden gegeben sind, können die Einstellungen des Individuums zum Modell positive sowie negative Auswirkungen auf dessen Arbeitszufriedenheit haben. Zudem wirkt sich die Autonomie als Kontextbedingung auf die Arbeitszufriedenheit der Geführten aus. Nachfolgend wird näher auf die einzelnen Faktoren eingegangen.

5.1 Organisation des Topsharing-Tandems

Die Kombinationsmöglichkeiten der unterschiedlichen Modellen und die daraus entstehenden Unterschiede zeigen auf, dass die anfänglichen Überlegungen zur Organisation eines Tandems von grosser Wichtigkeit sind. Aus allgemeiner Sicht auf die Arbeitszufriedenheit sind Rollenkonflikte (Mohr & Puck, 2007) und Rollenambiguitäten (Abramis, 1994) zu vermeiden. Diese führen auch innerhalb des Tandems zu Verunsicherung und wirken sich dadurch negativ auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden aus. Insgesamt lässt sich beobachten, dass ein zu starker inhaltlicher Jobsplit zu Unklarheiten und Unsicherheit bei den Mitarbeitenden führen kann. Für die Geführten ist es dann schwieriger zu wissen, wer die richtige Ansprechperson ist. Im Jobpairing, bei welchem beide Vorgesetzte als Ansprechpartner dienen, entfällt diese potenzielle Unsicherheit. Zudem gewährleistet Jobpairing die Vertretbarkeit, wobei die Mitarbeitenden jederzeit kompetente Antworten auf ihre Fragen erhalten können. Gleichzeitig profitieren die Mitarbeitenden stärker von einem Jobpairing, da die Vorteile des Topsharing (z.B. Lerneffekte, bessere Entscheidungen) dort stärker hervortreten. Folglich ist es ratsam, das Tandem in einem inhaltlichen Jobpairing zu organisieren. Ob ein Jobpairing oder ein Jobsplitting in Bezug auf die Personalführung ratsamer ist, ist weniger klar. In beiden Konstellationen zeigen sich die Mitarbeitenden zufrieden. Das personaltechnische Jobsplitting bietet den Nutzen, dass die Ansprechperson in Personalfragen klar definiert ist. Hingegen sind zwei Vorgesetzte in einem Jobpairing von Vorteil, da beide Unterstützung und Feedback bieten können.

5.1.1 Zusammensetzung Topsharing-Tandem

Mit Blick auf das eigens aus den erhobenen Daten entwickelte Modell zeigt die Datenerhebung, dass die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden von der Zusammensetzung des Topsharing-Tandems beeinflusst wird. Dabei sind die Einstellungen und Persönlichkeitseigenschaften der Vorgesetzten massgebend. Zusätzlich ist die inhaltliche Ausrichtung der beiden Führungskräfte zu beachten.

Aus den hervorgehenden Daten dieser Arbeit wird ersichtlich, dass die Vorgesetzten in mehreren Tandems nicht die gleichen Persönlichkeitseigenschaften besitzen (heterogen). Als Vorteil davon nennen die Geführten, dass sie sich je nach Thema oder Frage an die eine oder die andere Führungskraft wenden können. Doch auch die Mitarbeitenden unter einer geteilten Führung mit gleichen Persönlichkeitseigenschaften (homogen) zeigen sich zufrieden mit der Konstellation. Demnach lässt sich schlussfolgern, dass die Zusammensetzung der

Persönlichkeitseigenschaften (homogen vs. heterogen) im Tandem eine untergeordnete Rolle in der Arbeitszufriedenheit spielt. Die Interviews weisen darauf hin, dass die Mitarbeitenden ihre Vorgesetzten als zwei separate Charaktere wahrnehmen, obwohl sie eine gemeinsame Rolle ausüben. Viel wichtiger ist, dass die Geführten mit den einzelnen Persönlichkeitseigenschaften des Vorgesetzten zurechtkommen. Dementsprechend wichtig ist die Passung zwischen den Mitarbeitenden und den Vorgesetzten. Dies ist allerdings unabhängig davon, ob die Mitarbeitenden nun einer geteilten Führung oder einer Einzelführung unterstellt sind. Folglich gibt es betreffend den Persönlichkeitseigenschaften kaum einen Unterschied zwischen einer geteilten Führung oder einer Einzelführung. Es ist zu vermuten, dass dies ebenso für die Einstellungen der beiden Führungskräfte gilt. Stimmen diese mit denen der Mitarbeitenden überein, ist die Zufriedenheit tendenziell höher. Dies gilt sowohl für die geteilte Führung als auch für die Einzelführung. Die Arbeit bestätigt damit die Studie von Alegre et al. (2016), die herausfand, dass sich zufriedene Mitarbeitende bei ihren Vorgesetzten in Einzelführung wohlfühlen (Alegre et al., 2016).

Weiter ist die inhaltliche Ausrichtung der geteilten Führung zu betrachten. Weder im Jobpairing noch im Jobsplitting müssen beide Vorgesetzten zwingend gleich stark zu einem Thema informiert sein. Spezialisierungen der beiden Vorgesetzten sind denkbar und ratsam. Haben beide Führungskräfte dasselbe Wissen, den gleichen Hintergrund und die gleiche Erfahrung, handelt es sich um die reine Form des Topsharing. Umgekehrt können Unterschiede hinsichtlich Wissen, Hintergrund und Erfahrung als hybrid bezeichnet werden. Gemäss Himmen (2021) ist ein Mix aus ähnlichen und sich ergänzenden Kompetenzen von Vorteil (Himmen, 2021). Durch die erarbeiteten Daten aus den vier Unternehmen zeigt sich, dass die Führungskräfte eher die hybride Form des Topsharing ausüben. Somit bestätigt die Stichprobe aus vier Unternehmen die Literatur (Cooiman et al., 2019; Himmen, 2021; Krone-Germann et al., 2017; WShare1, 2021), in welcher hybride Tandems die grosse Mehrheit bilden. Unterschiedliche Hintergründe und Erfahrungen werden in allen Fällen als positiv eingeschätzt und bringen den Mitarbeitenden einen Mehrwert, da sie auf unterschiedliche Kompetenzen und Stärken zurückgreifen können. Schlussfolgernd bringt die Heterogenität hinsichtlich des Wissens, des Hintergrundes und der Erfahrungen (hybride Form) der beiden Topsharing-Partner den Mitarbeitenden einen Mehrwert und ist der Homogenität (reine Form) vorzuziehen.

Aus den Interviews sind unterschiedliche Zusammensetzungen der Tandems (z.B. ehemaliger Teamkollege und bereits Vorgesetzte, eine Vorgesetzte von extern und eine intern) ersichtlich. Dass die Geführten mit der Zusammensetzung ihres eigenen Vorgesetzten-Tandems zurechtkommen, weist darauf hin, dass der Entstehungsgrund unwichtig ist und dieser die Arbeitszufriedenheit nicht zu beeinflussen scheint. Einzig zeigt sich, dass die Geführten es als Pluspunkt wahrnehmen, wenn sich die Führungskräfte bereits kennen und Knowhow zum Unternehmen und dessen Kultur haben.

5.1.2 Verhalten Topsharing-Tandem

Was im Literaturteil von Himmen (2021) bereits als allgemeiner Erfolgsfaktor zum Funktionieren eines Tandems definiert wurde, gilt auch aus Sicht der Geführten: Innerhalb des Tandems bestimmt die Abstimmung und Interaktion der Tandem-Partner die Arbeitszufriedenheit. Die Abstimmung zwischen den zwei Vorgesetzten ist grundsätzlich nötig, damit das Tandem gegenüber den Mitarbeitenden einheitlich kommuniziert. Kommt es zu Rückfragen oder Unstimmigkeiten, erfolgt in einem zweiten Schritt eine erneute Abstimmung. Der Abstimmungsaufwand beträgt somit ein Mehrfaches im Vergleich zu einer Einzelführung. Dennoch ist die Abstimmung nötig und wichtig, da einheitliche Kommunikation als Grundvoraussetzung für eine funktionierende Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Beziehung angesehen wird. Allgemein sind gute Kommunikationsfähigkeiten ein wichtiger Aspekt, um Mitarbeitende erfolgreich zu führen. So zeigt eine Studie von Schroffel (1999), dass die Verfügbarkeit der Vorgesetzten, die Fähigkeit, die Mitarbeitenden miteinander zu vernetzen und die Fähigkeit, mit den Mitarbeitenden zu kommunizieren als essenziell bewertet werden. Eine schlechte Ausführung oder ein Fehlen dieser führen hingegen zu Unzufriedenheit (Schroffel, 1999). Aus einer Studie von Singh (2013) geht zudem hervor, dass Vorgesetzte klare und eindeutige Botschaften senden sollen, flexibel und anpassungsfähig sein müssen sowie die Schaffung eines kollegialen Umfelds unterstützen sollten (Singh, 2013).

Die Aussagen aus den Interviews bestätigen die Studien von Schroffel (1999) und Singh (2013). Situationen von unterschiedlicher Kommunikation beeinflussen die Zufriedenheit mit einem Topsharing-Tandem negativ. Die Geführten setzen die Abstimmung innerhalb der Linie voraus. Somit ist bei geteilter Führung essenziell, dass die beiden Topsharer den gleichen Standpunkt vertreten und diesen so kommunizieren. Die Geführten sollten dabei konsistente Antworten auf ihre Fragen erhalten, um keine Präferenzen für einen der beiden Vorgesetzten zu entwickeln. Dadurch zeigt sich wiederum die Wichtigkeit des ständigen Austauschs und der Abstimmung zwischen den beiden Vorgesetzten.

Aus den Interviews ergeben sich einige Situationen fehlerhafter Abstimmung. Grund für die Schwierigkeit, die durch die Abstimmung entsteht, ist das Tempo der Kommunikation. Durch die vielen Sitzungen sind die Vorgesetzten oftmals nicht erreichbar und das Tempo verlangsamt sich. Bei vermehrtem Vorkommen wirkt sich dies negativ auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden aus. Allgemein spielt die Kommunikation mit den Vorgesetzten eine wichtige Rolle für die Arbeitszufriedenheit. Informationen müssen rechtzeitig, ordnungsgemäss und vollständig kommuniziert werden, damit keine Missverständnisse entstehen. Dazu zählt unter anderen, wie offen die Vorgesetzten sind für die Informationen und Ideen der Mitarbeitenden, ob Mitarbeitende Feedback erhalten oder wie der Vorgesetzte Verständnis und Fürsorge entgegenbringt. Die Offenheit des Vorgesetzten für Informationen, Ideen und Probleme der Mitarbeitenden vermittelt dabei ein Gefühl von Empathie. Die

Zufriedenheit mit der Kommunikation des Vorgesetzten und die Wahrnehmung, dass der Vorgesetzte für Ratschläge und Informationen aufgeschlossen ist, tragen somit gleichermassen zur Arbeitszufriedenheit bei (Wheless et al., 1983).

5.2 Interaktion mit den Mitarbeitenden

Vorgesetzte spielen eine wichtige Rolle im Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden (Gok et al., 2015). So zeigen die nächsten Unterkapitel Faktoren der Interaktion zwischen Mitarbeitenden und ihren beiden Vorgesetzten.

5.2.1 Unterstützung, Fairnesswahrnehmung und Verfahrensgerechtigkeit

Babin und Boles (1996) stellten fest, dass die Unterstützung durch die Vorgesetzten den Arbeitsstress verringern, aber auch die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsleistung erhöhen können (Amiri et al., 2010; Babin & Boles, 1996). Dies passiert zudem, wenn Mitarbeitende die Besorgnis und Fürsorge der Vorgesetzten mit ihren Themen und Problemen wahrnehmen (Rue & Byars, 2003). Des Weiteren sind Mitarbeitende auch zufriedener, wenn sie emotionale und instrumentelle Unterstützung durch die Vorgesetzten erleben (Pohl & Galletta, 2017; Qureshi & Abhamid, 2017). Grundsätzlich zeigen die Vorgesetzten in allen interviewten Teams ein grosses Mass an Unterstützung, sei es in fachlichen Aspekten oder in Bezug auf Persönliches. Problematisch dabei ist allerdings der zeitliche Aspekt. Durch die reduzierte Ansprechbarkeit fehlt einigen Interviewpartnern die zeitliche Flexibilität. Beispielsweise wünschen sich alle Interviewpartner mehr zeitnahe Feedback. Ständiges Feedback durch den Vorgesetzten hilft, Missverständnisse zu vermeiden und eine offene Kommunikation aufrechtzuerhalten (Qureshi & Abhamid, 2017). Das Wissen um die Unterstützung hilft, sodass in den erhobenen Daten keine negativen Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit zu sehen sind. Jedoch ist immer zu unterscheiden, welches individuelle Mass an Unterstützung der Geführte tatsächlich benötigt. Während einige Teammitglieder das Wissen um die Unterstützung reicht, sind andere in gewissen Situationen stärker auf das Erfahren dieser angewiesen. Vorgesetzte sollten demnach mit ihren Teammitgliedern das Gespräch suchen, um jedem individuell das richtige Mass an Unterstützung bieten zu können. Um herauszufinden zu können, wie viel Unterstützung die Mitarbeitenden benötigen, erweist sich die emotionale Intelligenz der Vorgesetzten als hilfreich. Die Fähigkeit, sowohl interpersonelle wie auch intrapersonelle Emotionen wahrzunehmen und somit situationsangepasst zu reagieren, spielt eine entscheidende Rolle bei der Mitarbeiterführung. Mitarbeitende bewerten ihre Arbeitszufriedenheit als höher, wenn sie das Verhalten des Vorgesetzten als emotional intelligent wahrnehmen (Singh, 2013).

Zusätzlich wirkt die Fairnesswahrnehmung als Moderator für die positive Beziehung zwischen der Unterstützung des Vorgesetzten und der Arbeitszufriedenheit. Fühlen sich Mitarbeitende subjektiv fair behandelt, ist die Zufriedenheit mit den Vorgesetzten höher (Qureshi & Abhamid, 2017). Dies gilt ebenfalls, wenn Mitarbeitende wahrnehmen, dass alle nach gleich geltenden

Verfahren mit einheitlichen Regeln behandelt werden, was als Verfahrensgerechtigkeit definiert wird (DeConinck & Stilwell, 2004). In den Interviews konnten die beiden Aspekte Fairnesswahrnehmung und Verfahrensgerechtigkeit bestätigt werden. Die Mitarbeitenden erleben dadurch erhöhte Arbeitszufriedenheit.

5.2.2 Führung

Ausserdem wird Führung als einer der wichtigsten Prädiktoren für die Arbeitszufriedenheit angesehen. Durch die soziale Interaktion können Vorgesetzte ihre Mitarbeitenden stark beeinflussen. Medley und Larochelle (1995) fanden heraus, dass die Arbeitszufriedenheit durch transformationale Führung höher ist als durch andere Führungsstile (Medley & Larochelle, 1995). Transformationale Führung ist charakterisiert durch einen ideellen Orientierungsrahmen. Vorgesetzte unterstützen ihre Mitarbeitenden dabei mit Inspiration, intellektueller Stimulierung, individueller Wertschätzung und idealisiertem Einfluss (Stock-Homburg, 2013). Über alle Tandems zeichnet sich vor allem die transformationale Führung ab. Die Mitarbeitenden werden zur Eigenständigkeit angehalten und haben grosse Entscheidungsspielräume. Gemäss der Implicit-Leadership Theorie (Rush et al., 1977) ist die Zufriedenheit mit den Vorgesetzten hoch, wenn der gewünschte Soll-Zustand nur wenig vom Ist-Zustand abweicht. Alle Interviewten geben an, gerne so zu arbeiten, wie sie es momentan tun. Nach der Implicit-Leadership Theorie sollte die Zufriedenheit demnach hoch sein. Anhand der Daten aus den Interviews kann dies bestätigt werden.

Allerdings ist der geeignete Führungsstil sowohl situationsabhängig wie auch personenabhängig. Verschiedene Mitarbeitende wünschen sich unterschiedliche Arten von Führung durch den Vorgesetzten. Wird in jeder Situation der passende Führungsstil angewendet, können Vorgesetzte durch ihren Einfluss die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden erhöhen (Rad & Yarmohammadian, 2006).

Spielt es nun eine Rolle, ob beide Vorgesetzten denselben Führungsstil praktizieren? Die erhobenen Daten deuten auf ein «Nein» hin. Die Hälfte der Tandems führt ihre Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Führungsstilen, bei der anderen Hälfte führen beide Vorgesetzten gleich. Aus keinem der Interviews wurde nun Unzufriedenheit mit dem Führungsstil ersichtlich. Dies kann als Hinweis interpretiert werden, dass die Zufriedenheit mit dem Führungsstil wiederum nicht vom Modell Topsharing abhängt. Vielmehr ist dies abhängig von der allgemeinen Zufriedenheit mit dem Führungsstil, unabhängig von der geteilten Führung oder der Einzelführung. Somit hängt die Zufriedenheit mit der Führung nicht vom Modell Topsharing ab, sondern vom Charakter und dem Führungsstil der Vorgesetzten. Gleich wie bei einer Einzelführung kann geteilte Führung je nach Charakter und Führungsstil die Arbeitszufriedenheit positiv oder negativ beeinflussen.

5.2.3 Arbeitsorganisation und Teamzusammensetzung

Die Interviews zeigen grosse interindividuelle Unterschiede in Bezug auf die Arbeitsorganisation. Das Modell Topsharing funktioniert nicht für alle Teammitglieder gleich gut. Jobs für Mitarbeitende mit weniger Schnittstellen und weniger Abstimmung sind besser geeignet. Eine erhöhte Anzahl an Personen, mit denen sich Mitarbeitende abstimmen müssen, stellt eine zusätzliche zeitliche Hürde dar. Je mehr Abstimmung in der täglichen Arbeit des Mitarbeitenden nötig ist, desto schwieriger wird es für Geführte mit Vorgesetzten im Topsharing-Tandem. Dies würde die generell positive Einstellung aller Interviewpartner erklären. Obwohl die Geführten aus den verschiedenen Unternehmen in stark unterschiedlichen Arbeitssettings arbeiten, haben allesamt grosse Entscheidungsspielräume in ihrer täglichen Arbeit. Während beispielsweise Unternehmen U1 eher regelgeleitet aufgebaut ist, arbeitet das Team im Unternehmen U2 in einem agilen Kontext nach SCRUM. Nur schon aufgrund dessen ist der Arbeitsalltag und die Arbeitssituation zwischen den beiden Unternehmen nicht vergleichbar. Dennoch wird ersichtlich, dass sich die Interviewpartner im Grossen und Ganzen zufrieden mit der Situation im Topsharing zeigen. Sind Mitarbeitende hingegen stärker auf den Austausch mit den Vorgesetzten angewiesen, entsteht die Vermutung, dass die Zufriedenheit tiefer ausfällt: Im Falle von hoher nötiger Abstimmung mit den Vorgesetzten fällt die Zufriedenheit mit dem Topsharing erwartungsgemäss tiefer aus, da die Vorgesetzten weniger erreichbar und zugänglich sind.

Ein Einflussfaktor stellt das Arbeiten im Homeoffice dar. Dieser führt potenziell zu einer Verschlechterung der Arbeitssituation. Unsicherheit und Unbehagen bezüglich der digitalen Transformation sind oftmals Auslöser von Widerstand und führen zu geringerer Arbeitszufriedenheit (Pradeep et al., 2019). In den Interviews zeigte sich, dass das Arbeiten im Homeoffice sich insbesondere für neue Mitarbeitende als schwierig herausstellt. Situationen von reduzierter Zufriedenheit wurden genannt. Zudem entsteht die Gefahr sozialer und beruflicher Isolation (Cijan et al., 2019; Zöllner & Sulíková, 2021). Durch das Homeoffice wird die Verbundenheit zu den Teammitgliedern erschwert, was von mehreren Interviewpartnern berichtet wird. Während virtuelle Teambesprechungen und Telefonate als kleiner Schritt gelten, um diese Verbundenheit aufrechtzuerhalten, können die sozialen Interaktionen im Büro nicht vollständig ersetzt werden. Für die eigentliche Arbeit wird dies nicht als Problem angesehen, jedoch fehlt der soziale Austausch. Dementsprechend wichtig ist es, dass die Vorgesetzten eine Infrastruktur und ein Arbeitsklima schaffen, welches diese unterstützende Interaktion zwischen Mitarbeitenden vereinfachen (Schade et al., 2021). Schlussendlich wirkt sich die wahrgenommene Unterstützung des Vorgesetzten positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus (Sellar & Peiris, 2021).

Eine weitere Hürde stellt die Zusammensetzung des Teams dar. Auch wenn alle Interviewpartner einen grossen Entscheidungsspielraum haben, autonom arbeiten und somit

nicht stark von ihren Vorgesetzten abhängig sind, kann nicht erwartet werden, dass sich alle Teammitglieder dieselbe Führung wünschen. Mitarbeitende, die autonom arbeiten, brauchen ihre Führungskraft als Sparringpartner und sind deshalb weniger stark auf die ständige Erreichbarkeit angewiesen. Die Interaktionsfrequenz ist dementsprechend tiefer. Für Teammitglieder, die engere Führung benötigen und stärker von der Unterstützung und Rückmeldung der Vorgesetzten abhängig sind, ist der Wechsel der Ansprechperson anstrengend. Für diese sollten die Vorgesetzten ständig erreichbar und das Tandem dementsprechend organisiert sein. Somit sollte zu Beginn eines Topsharing die Zusammensetzung des Teams betrachtet werden. Der Reifegrad der einzelnen Mitarbeitenden und des gesamten Teams beeinflusst die Zufriedenheit mit dem Topsharing. In Teams mit vielen Mitarbeitenden mit hoher Eigenständigkeit ist die Arbeitszufriedenheit mit einem Topsharing-Tandem tendenziell höher. Bei Teams mit vielen Mitarbeitenden, die enge Führung benötigen, ist sie erwartungsgemäss eher tiefer.

5.2.4 Zugänglichkeit

Schroffel (1999) nannte die Verfügbarkeit des Vorgesetzten als Faktor der Arbeitszufriedenheit bei einer Einzelführung (Schroffel, 1999). Am Modell Topsharing wurde in den Interviews oft die Zugänglichkeit zu den Vorgesetzten bemängelt. Trotzdem, dass die beiden Tandempartner im Regelfall mehr als eine Vollzeitstelle abdecken, ist die Ansprechzeit für die Geführten begrenzt. Durch den grossen Abstimmungsbedarf unter den Tandempartnern sind die Vorgesetzten oftmals an Sitzungen oder anderweitig besetzt. Die wöchentlichen Übergabezeitpunkte der Vorgesetzten tragen zusätzlich zu einer verringerten Zugänglichkeit bei, da die Vorgesetzten zu diesen Zeitpunkten nicht erreichbar sind. Gefühlsmässig sind die Führungskräfte demnach weniger ansprechbar als bei einer Vollzeitstelle. Dies erschwert den inhaltlichen und personellen Austausch zwischen den Vorgesetzten und ihren Geführten. Die Abwesenheiten oder Unzugänglichkeiten der Vorgesetzten werden als Störfaktor wahrgenommen und können zu einer reduzierten Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden führen. Alles in allem unterscheiden die Geführten im Führungsalltag nicht, ob eine oder zwei Vorgesetzte als Ansprechperson gelten. Wichtig ist lediglich, dass eine der beiden Vorgesetzten jederzeit erreichbar ist.

Die Geführten benötigen je nach Organisation des Unternehmens unterschiedliche Zugänglichkeiten zu den Vorgesetzten. Teams, die ihre Aufgaben nach stark strukturierten Regeln erledigen, sind nur wenig auf die Möglichkeit persönlicher Interaktion angewiesen. Die stark strukturierte IT-Unterstützung reicht dafür oft aus. Fragen können beispielsweise über den Chat oder andere asynchrone Kommunikationstools beantwortet werden. Regelgeleitete Unternehmen, die bereits einen hohen Digitalisierungsgrad aufweisen und somit die passende IT-Infrastruktur sowie das Knowhow dazu besitzen, sind dabei im Vorteil. Hingegen sind die Vorgesetzten in Teams mit autonomen Aufgaben eher Coaches, statt dass sie thematische

Fragen beantworten. So braucht es im agilen Kontext die direkte, mündliche Interaktion zwischen Vorgesetzten und Geführten.

Die Zugänglichkeit wird ausserdem von der Art der Arbeitsorganisation beeinflusst. Je nachdem, ob das Führungsteam ein Jobpairing oder ein Jobsplitting in Bezug auf die Personalführung und den Inhalt der Arbeit ausübt, ergeben sich unterschiedliche Hürden. Beispielsweise ist bei einem inhaltlichen Jobsplit klar, an wen sich der Geführte wenden muss. Allerdings ist der Vorgesetzte nur eine begrenzte Zeit anwesend. Bei einem Jobpairing hingegen ist die Zugänglichkeit eher gewährleistet, allerdings kann es zu inhaltlichen Hürden kommen, wenn nicht beide die Fragen vollständig beantworten können. Alles in allem scheinen die Geführten gut damit zurechtzukommen, solange die Zuständigkeitsbereiche festgelegt sind. In jedem Fall muss klar definiert sein, an wen sich die Geführten mit inhaltlichen oder personellen Fragen wenden können.

Mit der Zugänglichkeit im Zusammenhang steht zudem die Planung. Diese erfordert genaue gegenseitige Abstimmung und die Definition, wer, wo, wann, wie und für was zuständig ist. Daraus entsteht die Vermutung, dass an Vorgesetzte im Topsharing-Tandem ein höherer Anspruch gestellt wird, statt wenn nur eine Führungskraft vorhanden ist. Implizit besteht die Erwartungshaltung, dass immer eine der beiden Vorgesetzten zugänglich sein sollte. Ist dies nicht der Fall, führt dies zu fehlendem Verständnis. Bei einem Vorgesetzten ist dies aufgrund von Abwesenheiten jedoch auch nicht immer möglich. Mehrfach wird betont, dass es keine Rolle spielt, welcher der beiden Vorgesetzten ansprechbar ist. Wichtig sei lediglich, dass eine der beiden Führungskräfte ständig erreichbar ist. Dadurch verfestigt sich die Vermutung, dass die Erwartung an die ständige Erreichbarkeit und Zugänglichkeit der Vorgesetzten hoch ist.

Jedes Führungs-Tandem steht somit einem Trade-Off zwischen möglichst perfekter Abstimmung und ständiger Zugänglichkeit gegenüber. Folglich ist abzuwägen, ob der Fokus auf der Zugänglichkeit der Vorgesetzten oder auf der einheitlichen Kommunikation liegen soll.

5.3 Einstellungen Individuum

Mit Blick auf das Individuum in Abbildung 1 lässt sich feststellen, dass die Einstellungen zum Thema Jobsharing nicht verallgemeinert werden können. Das Thema muss aus den unterschiedlichen Perspektiven der verschiedenen Anspruchsgruppen (z.B. Geführte, Privates Umfeld, Geschäftliches Umfeld) betrachtet werden. Bei den Mitarbeitenden selbst ist eine Unterteilung in den aktuellen Ist-Zustand und den gewünschten Soll-Zustand notwendig. Die Interviews zeigen, dass Topsharing im Grundsatz als sehr positiv empfunden wird. In keinem der fünf durchgeführten Interviews wurde eine negative Grundeinstellung ersichtlich.

Vier Interviewpartner nehmen das Modell im Ist-Zustand teilweise stark als «Mami-Modell» respektive «Eltern-Modell» wahr. Sowohl in der Literatur als auch in den Interviews geschilderten Alltag wird Jobsharing als Teilzeitmodell für Mütter respektive Eltern angesehen.

Die Interviews in dieser Arbeit zeigen auf, dass diese Stereotype zum Teil auch stark in den Köpfen der Geführten unter einem Topsharing-Tandem vorhanden sind.

Heute sind ein Grossteil der Topsharer gemäss Amstutz und Jochem (2014) Frauen. Nach und nach kommen allerdings Tandems hinzu, die gemischtgeschlechtlich oder rein männlich sind. In dieser Arbeit wurden absichtlich verschiedene Modelle portraitiert (zwei Frauentandems, ein gemischtgeschlechtliches sowie ein Männertandem). Bei diesen wird Topsharing oftmals aus Gründen der Vereinbarkeit von Karriere und Familie genutzt. Einige der Geführten sehen dies als einzigen Grund für die Einführung von Topsharing. Trotzdem, dass praktisch alle Vorgesetzten-Tandems aus Eltern bestehen, kann jedoch kein allgemeingültiger Schluss gezogen werden, welche Mitarbeitenden Topsharing als «Mami-Modell» respektive «Eltern-Modell» wahrnehmen. In den fünf Interviews können weder das Alter noch das Geschlecht erklären, ob das Topsharing als solches wahrgenommen wird. Ob die Einstellungen der Mitarbeitenden gegenüber dem Topsharing durch ihre Vorgesetzten beeinflusst wird, kann nicht definitiv gesagt werden.

In Zukunft sollte darauf geachtet werden, dass das Modell nicht nur als «Mami-Modell» wahrgenommen wird. Sieht man vom Topsharing als «Mami-Modell» ab, ist momentan die Vereinbarkeit zwischen Karriere und Beruf ein grosses Thema. Trotz dem Bewusstsein dafür, dass Topsharing sich nicht nur für Mütter eignet, wird aus den Interviews klar, dass diese erweiterte Sichtweise noch nicht verbreitet ist. Unter anderem kommt bei den Interviewten der Wunsch auf, Topsharing stärker als Modell für Männer zu sehen. Mit Blick auf die Literatur wird das Modell immer mehr Mitarbeitenden aus sehr unterschiedlichen Gründen schmackhaft gemacht (Daniels, 2011). Nicht immer sind es Eltern, die sich mit Topsharing die Vereinbarkeit von Familie und Karriere ermöglichen. Zum Beispiel eignet sich das Arbeitsmodell auch für ältere Arbeitnehmende kurz vor der Pension oder Arbeitnehmende mit einer eigenen Firma als zweites Standbein (Krone-Germann et al., 2017). Bei Geführten, deren Vorgesetzte das Modell aus ebendiesen anderen Gründen gewählt haben, könnte diese ursprüngliche Sichtweise abgeschwächt werden.

Obwohl sich die Interviewpartner sehr offen zeigen, ist das Ansehen als Lebensmodell momentan kaum bis gar nicht vorhanden. Eine Verbreitung in anderen Kontexten, statt als Arbeitsmodell für Eltern stellt somit den angestrebten Soll-Zustand dar. Aus einer Employer Branding-Perspektive sollten Unternehmen einen Fokus darauf legen, das gängige Bild vom «Mami-Modell» zu revidieren. Mithilfe geeigneter Kommunikation soll aus dem momentanen Ist-Zustand eine Veränderung in Richtung Modell für die verschiedensten Anspruchsgruppen stattfinden. In Zukunft sollten deshalb eher die strategischen Vorteile betont werden, um einen Wahrnehmungswandel in Richtung eines «Lebensphasen-Arbeitsmodells» zu erreichen. Schlussendlich profitieren nicht nur Arbeitnehmende, sondern auch die Unternehmen.

Vorteile wie zum Beispiel eine verbesserte Entscheidungsqualität, eine bessere Abdeckung von komplexen Stellen oder grössere Innovationskraft sollten betont und kommuniziert werden (BMFSFJ, 2019; Cooman et al., 2019). Nach und nach könnte so ein Wertewandel stattfinden. Die Offenheit gegenüber dem Thema stellt zusätzlich einen wichtigen Schritt in Richtung einer breiteren Akzeptanz dar.

Die Einstellung der anderen Anspruchsgruppen (z.B. Mitarbeitende ausserhalb des Topsharing-Teams, privates Umfeld) stimmt nur zum Teil mit der Einstellung der Mitarbeitenden überein. Gemäss Wahrnehmung der Interviewpartner aus Unternehmen U1 wird das Modell auf höheren Hierarchieebenen im Unternehmen nicht nur als positiv betrachtet. In einigen Situationen, wie beispielsweise der Abwesenheit beider Stellenpartner, herrscht ein gewisses Unverständnis.

Hingegen scheint das Modell Topsharing im Bekanntenkreis der Mitarbeitenden kein Thema zu sein. Einige Interviewpartner scheinen dies in ihrem privaten Umfeld nur selten zu thematisieren. Mitunter ein Erklärungsgrund dafür könnte sein, dass die Mitarbeitenden keinen grossen Umbruch feststellen im Vergleich zwischen einer Führungskraft oder einer geteilten Führung im Topsharing. Die totale Veränderung, die zu Beginn erwartet wird, bleibt in den analysierten Fällen aus. Bei der Führung durch ein Topsharing-Tandem ändert sich für die Mitarbeitenden viel weniger als ursprünglich angenommen. Einer der Interviewpartner kennt drei verschiedene Konstellationen (Erfahrene Vorgesetzte in Einzelführung, Topsharing aus erfahrender Vorgesetzter und ehemaligem Teamkollegen, ehemaliger Teamkollege in Einzelführung) und kann keine davon als Favoriten bezeichnen. Aus jeder der drei Konstellationen ergeben sich Vor- und Nachteile. Dies deutet darauf hin, dass das Modell Topsharing praxistauglicher ist als ursprünglich angenommen. Jedoch soll hier angemerkt werden, dass nur eine kleine Anzahl an Interviews durchgeführt wurde. Für eine repräsentative Stichprobe müsste eine Vielzahl an Interviews sichergestellt werden.

Vorgesetzte im Topsharing zu haben, scheint in diesem Fall also keine massgebende Rolle zu spielen, was bedeutet, dass damit keine negativen Erwartungen konnotiert sind. Die direkten Aussagen der Mitarbeitenden stehen somit im Gegensatz zu der Annahme, dass Topsharing den Mitarbeitenden die Arbeit erschwert. Diese konnte durch eigens gemachte Erfahrungen abgebaut werden. Um diesen Standpunkt weiterzuverbreiten, könnten die Mitarbeitenden demnach als Botschafter fungieren.

Andere Geführte reden im privaten Umfeld teilweise über das Modell Topsharing. Die Mitarbeitenden agieren damit als Werbeträger und kommunizieren die positiven Erfahrungen, die sie mit dem Modell gemacht haben. Die Daten zeigen jedoch auf, dass es zurzeit an Akzeptanz fehlt. Um die Vorurteile und Stereotype zu reduzieren, sollte das Modell Topsharing einem breiteren Zielpublikum bekannt gemacht werden. Zwar sind diverse Organisationen,

Unternehmen und Privatpersonen auf sozialen Medien wie LinkedIn bemüht, die positiven Aspekte des Topsharing gegen aussen zu vermitteln. Jedoch erreichen diese Bemühungen bislang eher Personen, die sich bereits stark mit dem Modell befassen. Die breite Öffentlichkeit wird damit nicht angesprochen. Auch hier stellen Unternehmen, Topsharer sowie Mitarbeitende wichtige Vorbilder dar, welche helfen, die Akzeptanz zu fördern.

Das Modell stellt auch einen Image-Faktor für die Mitarbeitenden dar, der die Selbstidentität und Identifikation mit dem Unternehmen positiv unterstützt. Die Mitarbeitenden tragen den Stolz, der mit dem Modell verbunden ist, sichtbar gegen aussen. Dies sollte genutzt werden, indem den Mitarbeitenden eine Botschafter-Funktion übertragen wird. Der sichtbare Stolz hilft, dass die Mitarbeitenden ohne Druck des Unternehmens ihre positiven Erlebnisse gegen aussen teilen. Eine offene Grundhaltung und der Wille, Neues auszuprobieren, sind für die Einführung von Job- und Topsharing in einem Unternehmen unabdingbar. Aufgrund der Ergebnisse dieser Arbeit kann davon ausgegangen werden, dass die Einführung von Topsharing-Stellen die Arbeitgeberattraktivität ebenso steigert wie die Einführung von Jobsharing (Amstutz & Jochem, 2014; Kuark, 2003).

In jedem Individuum laufen verschiedene Gedankengänge und Prozesse in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit ab. Vergleicht man jedoch die allgemeinen Faktoren zur Arbeitszufriedenheit mit den Faktoren aus den Interviews, wird schnell ersichtlich, dass eine weitreichende Übereinstimmung vorliegt. Beispielsweise zeigte sich in den Interviews unter anderem das Bedürfnis nach Wertschätzung und nach sozialer Anerkennung. Diese Faktoren wurden bereits aus früheren Studien als relevant für die Arbeitszufriedenheit angesehen (z.B. Raziq & Maulabakhsh, 2015). Auch der individuelle Wunsch nach Status und Karriere konnte durch die Interviews als Faktor der Arbeitszufriedenheit bestätigt werden (Rad & Yarmohammadian, 2006).

5.4 Kontextbedingung: Autonomie

Einen indirekten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden bietet der Kontextfaktor Autonomie. Je nach Ausprägung ist Topsharing in gewissen Kontexten besser geeignet als in anderen.

5.4.1 Autonomie

Autonomie und die Möglichkeit, Entscheidungen eigenständig zu treffen, gelten bereits allgemein als Faktoren der Arbeitszufriedenheit (z.B. Rad & Yarmohammadian, 2006; Wheelless et al., 1983). Diese können auch in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit mit einem Topsharing-Tandem bestätigt werden. Bei der Arbeitsorganisation sind hinsichtlich des Autonomiegrades Unterschiede festzustellen. Zur bildlichen Darstellung lassen sich die Unternehmen entlang einem Spektrum einteilen. Das analysierte Team in Unternehmen U1 ist am ehesten regelgeleitet aufgebaut. Das Team in Unternehmen U2 hat eine Vielzahl an

Vorgaben und Regeln, der Geführte besitzt aber dennoch einen grossen Entscheidungsspielraum innerhalb dieser. Der Interviewpartner in Unternehmen U4 ist kaum von seinen Vorgesetzten abhängig, arbeitet allerdings nicht in einem agilen Setting. Das kleine Team in Unternehmen U3 arbeitet in einem agilen, dynamischen Arbeitssetting und befindet sich somit am rechten Rand des Spektrums. Abbildung 2 zeigt, wie die vier Unternehmen im Vergleich zueinander eingeordnet werden können.

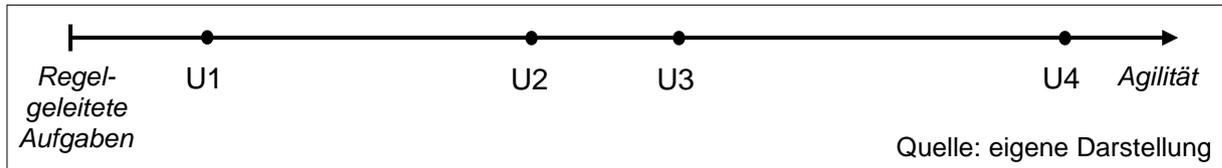


Abbildung 2: Spektrum Regelgeleitete Aufgaben - Agilität

Die Arbeit im regelgeleiteten Kontext verläuft nach vordefinierten Regeln. Die täglichen Arbeitsaufgaben können so eigenverantwortlich und ohne grosse Interaktion mit den Vorgesetzten erledigt werden. Solange alles nach Regeln verläuft, ist die Interaktion mit Vorgesetzten nur in wenigen Fällen nötig. Noch viel stärker autonom sind Geführte in einem agilen Setting. Diese erleben weitumfassende Eigenverantwortung. Hingegen ist die Abhängigkeit in Bezug auf die inhaltliche Unterstützung durch die Vorgesetzten viel grösser als im bürokratischen Arbeitssetting. Je höher der Autonomiegrad der Entscheidungen, desto wichtiger wird die inhaltliche Unterstützung durch die Vorgesetzten im Topsharing. Mit den Vorgesetzten werden eigene Ideen diskutiert, hinterfragt und weiter verfeinert. Die Vorgesetzten sind so eher als Coaches anzusehen statt als Entscheidungsträger. Kiarie et al. (2017) sehen Mentoring und Empowerment als förderlich für eine hohe Arbeitszufriedenheit an (Kiarie et al., 2017). Dies wird auch im Kontext der fünf Interviewpartner so wahrgenommen. Entscheidungen können von Mitarbeitenden im agilen Arbeitsumfeld weitgehend selbstständig getroffen werden. Dabei sind die Geführten weder inhaltlich noch personell von den Vorgesetzten abhängig. In Fällen von Unklarheiten können diese durch klare Kommunikation aus dem Weg geschafft werden.

Auch die fortschreitende Digitalisierung wirkt sich auf die Arbeitsumgebung aus und wird von der Autonomie beeinflusst. Einige Studien nennen positive Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitszufriedenheit (Cijan et al., 2019). Ein Faktor, der diesbezüglich in Zeiten einer globalen Pandemie hinzugekommen ist, ist die verstärkte Nutzung von Homeoffice. Neuere Studien verweisen auf Vorteile wie Flexibilität in Arbeitszeit und Arbeitsort sowie positive Emotionen, die sich auf die Arbeitszufriedenheit auswirken (Cijan et al., 2019). Im spezifischen Kontext von virtuellen Teams kommt eine Studie zum Ergebnis, dass geteilte Führung die Arbeitszufriedenheit sowohl direkt wie auch indirekt erhöht. Vertrauen und Autonomie wirken dabei als Moderatoren für die Arbeitszufriedenheit (Robert & You, 2018). Mitarbeitende, die sich ein höheres Mass an Autonomie wünschen, sind zudem zufriedener im Homeoffice als

solche, die Autonomie nicht mögen. Den Mitarbeitenden ein höheres Mass an Kontrolle über ihre Arbeit zu geben und ihnen eigene Entscheidungen zuzutrauen, hilft Frustration zu vermeiden (Schade et al., 2021). Dies zeigt sich indirekt in der analysierten Stichprobe: Das Team, das den kleinsten Entscheidungsspielraum innehat, berichtete von Problemen im Homeoffice. Geführte mit weitreichendem Entscheidungsspielraum scheinen weniger mit Problemen konfrontiert. Sie schätzen die Eigenständigkeit. Folglich eignet sich das Modell in Bezug auf die Autonomie besser für Mitarbeitende mit hohem Entscheidungsspielraum. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Geführten oft im Homeoffice sind.

Schlussendlich bestimmen eine Vielzahl an Faktoren, ob Mitarbeitende mit ihrer Arbeitsstelle zufrieden sind oder nicht. Die beschriebenen Faktoren des Modells beeinflussen die Leistung der Mitarbeitenden und stehen in einem direkten Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit. Somit tragen diese dazu bei, Mitarbeitende im Team zu halten. Für Führungskräfte ist es allerdings schwierig, herauszufühlen, ob ihre Mitarbeitenden mit ihrer Arbeit zufrieden sind oder was sie für eine langfristig steigende Zufriedenheit tun können. Zudem gibt es keine allgemeingültige Strategie und jedes Teammitglied benötigt eine andere Art von Führung. Führungskräfte allgemein und insbesondere Topsharing-Tandems sollten sich dessen bewusst sein und dies in ihrem Führungsalltag berücksichtigen.

5.5 Handlungsempfehlungen

Das Forschungsgebiet Topsharing aus Sicht der Geführten ist mit dieser Masterarbeit noch lange nicht vollständig ausgearbeitet. Viel eher lassen sich aus den fünf Interviews erste Handlungsempfehlungen ableiten. Interessierte Unternehmen erhalten daraus Tipps, was bei der (Neu-)Einführung zu beachten ist. Die Arbeit zeigt auf, dass die Mitarbeitenden grundsätzlich in diversen Kontexten vom Topsharing profitieren können. Obwohl die Tandems sehr unterschiedlich aufgestellt sind, zeigen sich alle Geführten im Grundsatz sehr zufrieden mit dem Modell Topsharing. Damit die Geführten eines Tandems sich als zufrieden ausgeben, sind einige Faktoren zu betrachten.

Vor der Einführung eines Tandems sollte die Ausgangslage genauestens analysiert werden. Bereits die inhaltliche Ausrichtung bei der Zusammensetzung des Tandems trägt zum Erfolg dessen bei. Die hybride Form des Topsharing in Bezug auf den Hintergrund, das Wissen und die Erfahrungen bringt den Mitarbeitenden einen grösseren Mehrwert. Demnach sollten Unternehmen bei der Einführung eines Topsharing eine hybride Zusammensetzung des Tandems gegenüber einer reinen Zusammensetzung bevorzugen.

Ähnliches zeigt sich in Bezug auf die Arbeitsorganisation: Es ist ratsam, das Tandem in einem inhaltlichen Jobpairing zu organisieren. Dieses ist gegenüber dem Jobsplitting vorzuziehen. Die Geführten profitieren bei einem Jobpairing stärker von den Vorteilen des Topsharing.

Zum Beispiel entstehen dadurch bessere Entscheidungen und grössere Lerneffekte. Nachteile wie Unklarheiten in Bezug auf die Ansprechperson entfallen beim Jobpairing.

Betrachtet man weiter die Art der Aufgaben der Geführten, ergeben sich unterschiedliche Handlungsempfehlungen. In Teams mit stark strukturierten Aufgaben, die nach klar definierten Regeln erledigt werden, ist es Aufgabe des Unternehmens, die richtigen IT-Programme zur Verfügung zu stellen. Diese erleichtern die Zugänglichkeit zu den Vorgesetzten, die dann zum Beispiel mittels Chatfunktion sichergestellt werden kann. Hingegen sind in Teams, in denen die Vorgesetzten als Sparringpartner dienen, nicht die IT-Programme die Lösung der Zugänglichkeit. Wichtiger ist hier die Sicherstellung der persönlichen Zugänglichkeit zu den Vorgesetzten. Fragen, Ideen und Probleme sollten direkt mit den Vorgesetzten besprochen werden können. Grundsätzlich sind bei Mitarbeitenden mit grossem Entscheidungsspielraum weniger Probleme mit dem Topsharing erkennbar.

Sobald die Zusammensetzung definiert wurde und das Tandem seine Arbeit aufgenommen hat, gilt es Kriterien guter Führung umzusetzen. Die Kriterien in einem Führungstandem decken sich grundsätzlich mit den Kriterien der Einzelführung. Es kann festgehalten werden, dass die Zufriedenheit nicht primär vom Modell Topsharing abhängt, sondern stark von der Zufriedenheit mit dem Charakter und Führungsstil der Vorgesetzten. Zu den Faktoren zählen unter anderem die Kommunikation mit dem Mitarbeitenden. Es ist ratsam, zu Beginn eines Topsharing die Erwartungen der Mitarbeitenden mit denen der Vorgesetzten abzugleichen. Nicht nur innerhalb des Tandems ist die Kommunikation wichtig. Auch zwischen dem Tandem und den Mitarbeitenden ist diese als wichtiger Faktor für eine hohe Arbeitszufriedenheit zu nennen. Damit die Geführten sich als zufrieden zeigen, müssen die Vorgesetzten einheitlich und konsistent auftreten. Die beiden Vorgesetzten sollten deshalb von Beginn an darauf achten, sich sprachlich abzustimmen. Für die Abstimmung als hilfreich könnte sich ein gemeinsamer Sprachcode erweisen. Zusätzlich ist es ratsam für Unternehmen, bereits beim Rekrutierungsprozess der beiden Vorgesetzten die Kommunikationsfähigkeiten zu testen. Allenfalls erweist sich ein Kommunikationsmodul als Weiterbildungsschwerpunkt für beide Vorgesetzten als hilfreich.

Ausserdem zählen der persönliche Austausch und alle dazugehörigen zwischenmenschlichen Aspekte zu den Kriterien guter Führung. Dies gilt insbesondere für neue Mitarbeitende, um sich in die neue Umgebung einzugewöhnen. Auch wenn die Vorgesetzten im Topsharing-Tandem viele Verpflichtungen in kurzer Zeit haben, sind das gegenseitige Kennenlernen zwischen neuen Mitarbeitenden und Vorgesetzten sowie auch der Austausch zu späteren Zeitpunkten Grundvoraussetzung für eine Vertrauensbasis. Vertrauen und der gegenseitige Austausch sind Faktoren, welche die Zufriedenheit eines Mitarbeitenden massgebend beeinflussen (Sellar & Peiris, 2021). Dadurch, dass die Vorgesetzten Präsenz und ein offenes

Ohr zeigen, fühlen sich Mitarbeitende verstanden, was die Arbeitszufriedenheit positiv beeinflusst. Vorgesetzte sollten vermeiden, eine Hemmschwelle respektive Distanz zu den Mitarbeitenden aufzubauen. Zudem ist es ratsam, die Interaktion zu fördern (z.B. gemeinsame Pausen, ausserberufliche Ausflüge).

Die Zugänglichkeit für die Mitarbeitenden soll jederzeit sichergestellt werden. Die Vorgesetzten sollten dies klar kommunizieren und signalisieren, dass sie stets als Ansprechpersonen für Fragen und Probleme aller Art offen sind. Es soll vermieden werden, dass bei Problemen oder geschäftskritischen Fragen die Vorgesetzten aussenvor gelassen werden. Beispielsweise können die Vorgesetzten ihre Verfügbarkeit durch das ständige Aktualisieren der Anwesenheiten im Kalender sichtbar machen. In diesem sollte klar definiert sein, wer wann ansprechbar ist. Die Entwicklung einer Art Code, um die Termine und Aufgaben nach Wichtigkeit zu sortieren, hilft dabei den Überblick zu behalten. Eine weitere Möglichkeit ist das Einplanen von Sprechstunden für Mitarbeitende. Alles in allem sollten die beiden Vorgesetzten ihre Terminplanung so aufeinander abstimmen, dass möglichst immer jemand erreichbar ist. Aus Gründen der Effizienz hilft es zudem, zu hinterfragen, an welchen Sitzungen effektiv beide teilnehmen müssen. Allenfalls kann die Frequenz der Sitzungen angepasst werden.

Im Allgemeinen ist das Modell Topsharing noch kaum verbreitet. Um die Kenntnis weiter zu verbreiten, sollten sowohl die Führungsteams selbst wie auch die Mitarbeitenden Werbung machen. Konkrete Tipps von Mitarbeitenden und Führungskräften, die selbst Erfahrung damit haben, helfen dabei, die Verbreitung und Akzeptanz zu fördern. Mitarbeitende, die sich mit dem Modell identifizieren, können demnach als Botschafter eingesetzt werden. Zusätzlich gibt es eine immer grösser werdende Community. Vereinigungen, Einzelpersonen oder Coaches wie WeShare1, The Jobsharing Hub, PTO Association oder JOYntLEADING sind ständig bemüht, die Weiterverbreitung zu fördern (Christen & Franken, 2021; Himmen, 2021; PTO Association, 2021; WEshare1, 2021). Eine Vernetzung zwischen der Community und den Unternehmen mit Topsharing-Teams hilft bei der Weiterverbreitung.

Damit Topsharing nicht weiterhin ein Thema für Frauen bleibt, sind auch Unternehmen in der Pflicht, ihren Beitrag zu leisten. Ziel sollte es sein, die Ungleichverteilung (z.B. in der Kinderbetreuung) zwischen Mann und Frau zu minimieren und strategisch zu verhindern. Wie Geführte das Topsharing ihrer Vorgesetzten wahrnehmen (z.B. als «Eltern-Modell»), hängt unter anderem von der Unternehmenskommunikation ab. Unternehmen sollten ihre Kommunikation darauf ausrichten, dass Topsharing verstärkt Männer anspricht. Der Fokus der Kommunikation sollte nicht auf der Vereinbarkeit von Job und Karriere liegen, sondern vermehrt auf den anderen Stärken des Topsharing. Beispielsweise könnte der Kollaborations- und Lerneffekt der Vorgesetzten im Topsharing betont werden. Topsharing würde so vermehrt als New Work-Instrument wahrgenommen werden. Dies könnte bewirken, dass sich Männer

stärker angesprochen fühlen. Zusätzlich könnte die Selbstwahrnehmung und -darstellung des Tandems eine wichtige Rolle spielen. Verkauft sich das Topsharing-Tandem als «Eltern im Job», ist es möglich, dass diese Wahrnehmung bei den Mitarbeitenden bestehen bleibt. Werden hingegen andere Aspekte betont, könnte dies über Zeit zu einem Umdenken führen.

6 Zusammenfassung und Ausblick

In der vorliegenden Masterarbeit wurde die Forschungsfrage – Wie kann Topsharing umgesetzt werden, damit die Geführten von der Führung als Topsharing-Tandem profitieren können? – anhand von qualitativen Interviews beantwortet. Die fünf Interviews aus vier Unternehmen zeigen die grossen Unterschiede zwischen den einzelnen Tandems und deren Geführten auf. Dadurch kann gezeigt werden, dass Topsharing für jedes Team und jedes Topsharing-Tandem anders ist. Dennoch können aus den unterschiedlichen Tandems Gemeinsamkeiten abgeleitet werden.

Damit die Mitarbeitenden von einer geteilten Führung profitieren können, müssen gewisse Kriterien erfüllt werden. Dazu zählen beispielsweise die reibungslose Kommunikation sowie die ständige Abstimmung zwischen den Vorgesetzten. Diese beiden Aspekte erschweren die Arbeit im Topsharing im Vergleich zu einer Einzelführung. Ob die Zufriedenheit mit den Vorgesetzten als hoch wahrgenommen wird, ist jedoch bei vielen anderen Faktoren unabhängig vom Modell Topsharing. Dabei ist zu betonen, dass sich die Aspekte der Zufriedenheit mit dem Topsharing-Tandem weitgehend mit den allgemeinen Faktoren der Arbeitszufriedenheit und Zufriedenheit mit den Vorgesetzten decken. Dies zeigt, dass Topsharing sich im Grundsatz nicht nur auf einen spezifischen Arbeitskontext anwenden lässt, sondern bei den verschiedensten Arbeitsanforderungen funktionieren kann. Jedoch ergeben sich aus den verschiedenen Kontexten jeweils andere Hürden, die berücksichtigt werden müssen. Beispielsweise funktioniert Topsharing im Arbeitskontext mit einem hohen Autonomiegrad der einzelnen Teammitglieder sowie des gesamten Teams besser, als wenn die Mitarbeitenden stark von den Vorgesetzten abhängig sind. Zudem zeigen die erhobenen Daten, dass Topsharing-Tandems die Selbstführung der Mitarbeitenden fördern. Zwar sind die Vorgesetzten als Coaches vor Ort, jedoch wird Eigenständigkeit stark gelebt. Somit sind es weitgehend autonome Stellen, in denen eine Führung durch ein Topsharing-Tandem funktioniert.

Die Arbeit trägt zur theoretischen Literatur rund um das Thema Topsharing bei und schafft einen Überblick für Praktiker. Nachfolgend werden Implikationen für Theorie und Praxis aufgeführt.

6.1 Theoretische Implikationen

Nach einem kurzen Überblick zur aktuell bestehenden Literatur wurde im theoretischen Framework Basiswissen zum Thema Job- und Topsharing vermittelt. Ein Blick in die Forschungsliteratur zeigte aber, dass hinsichtlich des Themas Topsharing noch viele Fragen unerforscht sind. Die vorliegende Masterarbeit liefert erste Antworten. Konkret wurde dabei der Aspekt der Zufriedenheit der Mitarbeitenden unter einem Topsharing-Tandem beleuchtet. So trägt die vorliegende Arbeit erstens zur allgemeinen Literatur rund um Job- und Topsharing bei. Zweitens leistet die Arbeit einen wichtigen Beitrag, indem sie die Jobsharing-Literatur um den Aspekt der Geführten unter einem Tandem bereichert. Drittens ergänzt sie die Literatur der Arbeitszufriedenheit um den spezifischen Kontext des Topsharing.

Aus den Daten der qualitativen Forschung wurde ein Modell entwickelt, welches von Forschenden als Basismodell benutzt werden kann. Es bietet einen ersten Überblick darüber, welche Aspekte der geteilten Führung in Bezug auf die Mitarbeitenden vertieft erforscht werden müssen. Beispielsweise zeigt das Modell, dass die Zusammensetzung des Tandems einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden hat. Die Arbeit legt damit einen Grundstein für weitere Forschung.

6.2 Praktische Implikationen

Anhand der Interviews konnte gezeigt werden, dass die Topsharing-Tandems sehr unterschiedlich aufgebaut sind und deshalb jedes Tandem seine eigenen Best-Practices finden muss. Für alle Tandems gelten jedoch eine funktionierende Abstimmung und Kommunikation sowie das Sicherstellen der Zugänglichkeit für die Mitarbeitenden als Grundvoraussetzungen der Zufriedenheit. Die Autorin schlägt vor, dass vor Einführung eines Topsharing die Situation genauestens analysiert wird. Erwartungen, Wünsche und Ängste der Mitarbeitenden sollten mit denen der Vorgesetzten abgeglichen werden. Als generelle Implikation ist deshalb festzuhalten, dass die Kommunikation zwischen den beiden Parteien zu jederzeit aufrecht gehalten werden soll. Die Arbeit hilft dabei, diesen und andere Faktoren für das Funktionieren eines Topsharing bereits vor der Einführung eines neuen Tandems abzuklären. Im neu entwickelten Modell werden dazu hilfreiche Aspekte genannt, wie beispielsweise die hybride Form des Topsharing hinsichtlich der Erfahrungen oder ein inhaltliches Jobpairing einem Jobsplitting vorzuziehen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Befürchtungen des Unternehmens vor Einführung eines Topsharing meist revidiert werden können. Bereits vor Einführung ist eine grundsätzliche Offenheit der Geführten festzustellen. Stolz und der Wille, Neues auszuprobieren, zeigen auf, dass Unternehmen den Schritt ins Ungewisse öfters wagen sollten. Als praktische Implikation für Unternehmen lässt sich festhalten, dass sie das Modell geteilter Führung gegenüber ihren Mitarbeitenden vorantreiben können. Indem Unternehmen Topsharing-Stellen anbieten, machen sie sich als Arbeitgeber attraktiver. Gleichzeitig geben

sie ihren Führungskräften die Möglichkeit, Verantwortung zu teilen und Zeit für andere Verpflichtungen zu nutzen. Weiter erhalten Unternehmen durch die Arbeit erste Hinweise zu Erfolgsfaktoren, die zum Funktionieren der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und deren Vorgesetzten im Topsharing beitragen. Unternehmen profitieren von den in der Arbeit formulierten konkreten Handlungsempfehlungen.

Die Erfahrung der Geführten, die bereits einem Tandem unterstellt sind, respektive waren, zeigen, dass die Zufriedenheit nur in gewissen Situationen negativ beeinflusst wird. Generell ist die Zufriedenheit mit dem Modell Topsharing gross. Im Grundsatz decken sich die Faktoren der Zufriedenheit mit einem Tandem grösstenteils mit den Faktoren unter einer Einzelführung. Zusätzlich profitieren Mitarbeitende unter einem Tandem unter anderem von doppeltem Knowhow der Vorgesetzten. Mögliche Nachteile stellen die reduzierte Zugänglichkeit zu den Vorgesetzten sowie die Gefahr ungleicher Kommunikation dar. Diese Erkenntnisse können mit Mitarbeitenden, die noch Zweifel gegenüber dem Modell haben, geteilt werden.

6.3 Limitationen

Die Masterarbeit unterliegt einigen Limitationen, welche bei der Interpretation berücksichtigt werden müssen. (1) Jobsharing kann in verschiedenen Formen auftreten. Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt dabei auf geteilter Führung im Jobsharing und Interviews mit den Geführten. Andere Varianten des Jobsharing (z.B. intergenerationale Tandems, Tandem zwischen zwei Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion) wären ebenso interessant: Die vorliegende Masterarbeit befasst sich allerdings lediglich mit dem Jobsharing bei Führungskräften (Topsharing) als eine der möglichen Formen. Um ein komplettes Bild des Jobsharing zu erhalten, könnten alle anderen Formen ebenfalls analysiert werden. (2) Der Mehrwert des Topsharing für Unternehmen wird in der qualitativen Analyse weitgehend vernachlässigt. Es wird die Annahme getroffen, dass Topsharing nicht nur für die Führungskräfte selbst, sondern auch für das Unternehmen Vorteile bietet. (3) Zudem können nicht alle Faktoren der Arbeitszufriedenheit abgedeckt werden. Beispielsweise wurden die Kontextvariablen (z.B. Alter, Geschlecht, Bildung) vernachlässigt. Amiri et al. (2010) zeigen jedoch, dass diese keinen statistisch signifikanten Einfluss auf Arbeitszufriedenheit haben. Zudem wurden Strukturvariablen (z.B. Betriebsgrösse) oder Berufsvariablen (z.B. Ausbildung, Position, Berufserfahrung, Organisation) nicht betrachtet. Für ein umfassendes Bild müsste eine gross angelegte quantitative Forschung mit einer Vielzahl an Unternehmen durchgeführt werden. (4) Zudem wird durch die einzelnen Interviews ersichtlich, dass alle Interviewpartner eine weitestgehende positive Einstellung zum Thema Topsharing besitzen. Dies ist vor allem der Selbstselektion geschuldet: Üblicherweise erklären sich lediglich Geführte zu einem Interview bereit, die positive Erfahrungen gemacht haben. Es besteht die Vermutung, dass Personen mit negativen Erfahrungen dem Thema gegenüber so abgeneigt sind, dass sie es grundsätzlich meiden. Somit müssen die Ergebnisse mit Vorsicht betrachtet werden. Da nicht

ganze Teams interviewt wurden, sondern sich einzelne Personen aus den Teams melden konnten, ist der Zugang zu Geführten mit negativen Erfahrungen somit eher erschwert. Für eine weitere Studie wäre es interessant, Interviewpartner zu finden, die negative Erfahrungen mit dem Modell gemacht haben. Dies würde ein breiteres Bild vermitteln und das Modell aus einem anderen Blickwinkel betrachten. (5) Die Autorin ist sich bewusst, dass die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ein rein subjektives Forschungsinstrument darstellt. Trotz versuchter Objektivität bei der Durchführung und Auswertung der Interviews ist ein subjektiver Einfluss nicht auszuschliessen. Beispielsweise könnte durch die spontane Anpassung der Interviewfragen und das repetitive Nachfragen eine teilweise Beeinflussung (z.B. durch suggestierende Fragen) durch die Autorin entstehen. (6) Weiter wurden für die Masterarbeit eine geringe Anzahl an Interviews durchgeführt. Eine breiter aufgestellte Studie mit mehr Interviewpartnern würde zusätzlich helfen, ein breiteres Bild der geteilten Führung aus Sicht der Mitarbeitenden zu erhalten und eine Repräsentativität der Studie zu erreichen. Beispielsweise konnte in der vorliegenden Masterarbeit die Vermutung als «Mami-Modell» respektive «Eltern-Modell» weder bestätigt noch widerlegt werden. Zusätzliche Interviews mit Geführten aus anderen Unternehmen könnten dazu beitragen, anhand der Gemeinsamkeiten und Unterschiede festzustellen, wann das Modell als «Mami-Modell» wahrgenommen wird. (7) Bei den analysierten Unternehmen handelt es sich ausschliesslich um Unternehmen mit Hauptsitz in der Schweiz und Deutschland. Aus diesem Grund wurden kulturelle und länderspezifische Unterschiede vernachlässigt. Die Unternehmenskultur und allgemeinen Kontextbedingungen in einem Unternehmen beeinflussen die Arbeit der Mitarbeitenden stark. Die Interviewpartner stammen aus sehr unterschiedlichen Unternehmen, was eine Vergleichbarkeit zwischen den Unternehmen, insbesondere in Bezug auf die Unternehmenskultur, stark erschwert. Diese wurde in der vorliegenden Masterarbeit nicht berücksichtigt, was allenfalls zu einer Verzerrung führen könnte.

6.4 Zukünftige Forschung

Bei dieser grundlegenden Studie handelt es sich um ein Pilotprojekt. Alles in allem kann angemerkt werden, dass es noch ein weiter Weg ist, bis das Phänomen Topsharing vollumfassend erforscht ist. Insbesondere aus der Sichtweise der Mitarbeitenden liegen noch kaum Daten vor. Die vorliegende Arbeit legt zwar einen wichtigen Grundstein für weitere Forschung, macht aber nur den Anfang in einem breiten Forschungsgebiet und wirft viele weitere Fragen auf. Die Studie stellt lediglich einen kleinen Ausschnitt aus der komplexen Welt der Praxisbeispiele mit Mitarbeitenden im Topsharing dar. Bereits mit den fünf durchgeführten Interviews wird ersichtlich, dass jede Tandem-Konstellation einzigartig ist. Aus diesen können zwar Gemeinsamkeiten und Unterschiede festgestellt werden, diese sind aber nicht allgemeingültig. Anderen Forschenden steht nun eine breite Auswahl an Forschungsmöglichkeiten zum Thema Mitarbeitende unter einem Topsharing-Tandem bereit.

Zukünftige Forschung könnte einen weitreichenderen Kontext anschauen und eine grössere Anzahl an Interviews durchführen, um sich so ein breiteres, repräsentativeres Gesamtbild der Mitarbeitenden unter einem Topsharing-Tandem machen zu können. Eine Frage, die in zukünftigen Forschungsprojekten aufgegriffen werden kann, ist die Aufteilung der Personalführung. Aus der momentanen Forschung ist noch unklar, ob die Personalführung in einem Jobpairing oder Jobsplitting organisiert werden sollte.

Ausserdem wurden in dieser Arbeit nur einzelne Teammitglieder interviewt. Um einen umfassenderen Blick zu erhalten, wie Teams das Tandem wahrnehmen und wie gleichzeitig auch die Führungskräfte dieses einschätzen, sollten alle Ansprechgruppen interviewt werden. Eine aktuelle, noch nicht vollständig publizierte Studie von Himmen (2021) betrachtet Topsharing aus einer 360°-Sichtweise. Dabei kommen verschiedenste Anspruchsgruppen zu Wort, zu denen unter anderem die Mitarbeitenden gehören. Die Studie betrachtet demnach das Gesamtphänomen des Topsharing, währenddem die vorliegende Arbeit lediglich auf den Ausschnitt der Mitarbeitenden fokussiert.

Wurde ein Überblick geschaffen, sollten in späteren Forschungsprojekten dann engere Kontexte analysiert werden. Denkbar wäre eine Analyse von rein weiblichen, rein männlichen Tandems oder nur gemischtgeschlechtlichen Tandems, um einen Vergleich aller Gruppen zu ermöglichen. Spannend wäre auch die Erforschung von Alterseffekten im Zusammenhang mit verschiedenen Faktoren (z.B. Arbeitszufriedenheit). Mit Blick auf die Arbeitsorganisation in den Teams der interviewten Mitarbeitenden wird klar, dass diese allesamt ähnlich organisiert sind. Hohe Eigenständigkeit und Führung als Coaching verbinden die fünf Interviews. Weitere Forschung könnte überprüfen, ob die durchgängig positive Meinung zum Topsharing auch auf weitere Arbeitskontexte (z.B. Produktionsmitarbeitende mit hochstandardisierten Aufgaben) ausgebreitet werden könnte. Dazu bietet sich beispielsweise an, zu analysieren, ob diese ebenso zufrieden sind wie Mitarbeitende mit grossem Entscheidungsspielraum.

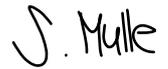
Auf Basis der zugrunde liegenden qualitativen Forschung rund um die Arbeitszufriedenheit der Geführten könnte später eine quantitative Studie durchgeführt werden. Beispielsweise könnte mit einem der diversen Fragebögen zur Messung der Arbeitszufriedenheit überprüft werden, ob die Mitarbeitenden unter einem Topsharing zufriedener sind. Dazu müsste eine Vielzahl an Topsharing-Tandems sowie eine Vergleichsgruppe in Einzelführung gefunden werden.

Zusätzlich legen die Einschränkungen der Arbeit eine Reihe von zukünftigen Forschungsrichtungen nahe. Zukünftige Studien könnten die vorhandene Datenlage nehmen und auf einen anderen Länder- und somit Kulturkontext anwenden. Insbesondere ein Abgleich mit länderspezifischen, kulturellen Aspekten könnte so einen Vergleich zwischen verschiedenen Kulturen herstellen. Zusammenfassend erhalten Forschende mit dieser Arbeit somit eine Ausgangslage für vielfältige Forschung zum Thema Topsharing.

7 Selbständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mit der Überprüfung meiner Arbeit durch eine Plagiats-Software erkläre ich mich hiermit einverstanden. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Altdorf, 1. Januar 2022



Sarah Mülle

8 Literaturverzeichnis

- Abramis, D. (1994). Work Role Ambiguity, Job Satisfaction, and Job Performance: Meta-Analyses and Review. *Psychological Reports*, 75(3), 1411–1433.
<https://doi.org/10.2466/pr0.1994.75.3f.1411>
- Alegre, I., Mas-Machuca, M., & Berbegal-Mirabent Jasmina. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69(4), 1390–1395. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.113>
- Allmendinger, J., Haarbrücker, J., & Fliegner, F. (2013). Lebensentwürfe heute—Wie junge Frauen und Männer in Deutschland leben wollen—Kommentierte Ergebnisse der Befragung 2012. *WZB Discussion Paper*, 002, 1–76. Heruntergeladen am 19.8.2021, von <http://hdl.handle.net/10419/86149>
- Amiri, M., Khosravi, A., & Mokhtari, A. A. (2010). Job Satisfaction and Its Influential Factors. *Journal of Research in Health Sciences*, 10(1), 42–46.
<https://doi.org/10.34172/jrhs10237>
- Amstutz, D. N., & Jochem, A. (2014). *Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz—Ergebnisbericht* (S. 40). Fachhochschule Nordwestschweiz. Heruntergeladen am 10.8.2021, von <https://www.go-for-jobsharing.ch/js/kcfinder/upload/files/Erhebung%20Jobsharing%202014.pdf>
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57–75. [http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90005-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90005-6)
- Baillod, J. (2001). *Teilzeitarbeit und Job Sharing in Führungspositionen* (S. 287). Eberhard Ulich (Hg.). Zürich: VdF Hochschulverlag AG ETH Zürich
- Baillod, J. (2002). *Chance Teilzeitarbeit.: Argumente und Materialien für Verantwortliche* (1. Aufl.). Zürich: VdF Hochschulverlag AG ETH Zürich.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Leadership and Job Satisfaction—A Review. *European Scientific Journal*, 10(8), 1857–7881.
- Bergmann, F. (2019). *New Work, New Culture*. Hampshire: John Hunt Publishing.
- Bernhardt, J., Hipp, L., & Allmendinger, J. (2016). Warum nicht fifty-fifty? Betriebliche Rahmenbedingungen der Aufteilung von Erwerbs- und Fürsorgearbeit in Paarfamilien. *Working Paper*, 1–161.
- Blum, A., Schär Moser, M., Stamatiadis, M., & Baillod, J. (2002). *Chance Teilzeitarbeit* (1. Aufl., Bd. 18). Zürich: VdF Hochschulverlag AG ETH Zürich.
- BMFSFJ. (2019). *Familienfreundliche Unternehmenskultur—Der entscheidende Erfolgsfaktor für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie* (S. 44). Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Heruntergeladen am 19.8.2021, von

- <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/118380/04eeda28a64064308ebb5f68cca3e8c0/familienfreundliche-unternehmenskultur-data.pdf>
- Bundesamt für Statistik. (2016). *Jobsharing nach diversen Merkmalen*. Heruntergeladen am 22.9.2021, von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/aktuell/neue-veroeffentlichungen.assetdetail.2781039.html>
- Bundesamt für Statistik. (2021). *Beschäftigungsgrad*. Bundesamt für Statistik. Heruntergeladen am 22.9.2021, von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/tabellen.assetdetail.15844773.html>
- Christen, S., & Franken. (2021). *The Jobsharing Hub—Die Beratungsagentur für Jobsharing*. The Jobsharing Hub. Heruntergeladen am 9.11.2021, von <https://jobsharing-hub.de/>
- Cijan, A., Jenič, L., Lamovšek, A., & Stemberger, J. (2019). How digitalization changes the workplace. *Dynamic Relationships Management Journal*, 8(1), 3–21. <https://doi.org/10.17708/DRMJ.2019.v08n01a01>
- Cohen, J. R., & Single, L. E. (2001). An Examination of the Perceived Impact of Flexible Work Arrangements on Professional Opportunities in Public Accounting. *Journal of Business Ethics*, 32, 317–328. <https://doi.org/10.1023/a:1010767521662>
- Cooiman, F., Krzywdzinski, M., & Christen, S. (2019). „Ich arbeite ganz anders und besser als früher“. Praxis und Potentiale von Jobsharing in Unternehmen. *Discussion Paper*, 1–58.
- Daniels, L. (2011). *Jobsharing at Senior Level: Making it Work* (The Job Share Project, S. 58). Capability Jane.
- Davis, K. (1977). *Human behavior at work: Organizational behavior* (5th Aufl.). New York: McGraw-Hill Inc.
- DeConinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57, 225–231. [https://doi.org/doi:10.1016/S0148-2963\(02\)00289-8](https://doi.org/doi:10.1016/S0148-2963(02)00289-8)
- Denis, J.-L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the Plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211–283. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.667612>
- Diehl, A. (2019, Dezember 17). Was ist Scrum? - Eine kompakte Einführung in die Scrum Methode. *Digitale DNO Neuordnung*. <https://digitaleneuordnung.de/blog/scrum-methode/>
- Ellwart, T., Russell, Y., & Blanke, K. (2016). Führung als Doppelspitze: Co-Leitung erfolgreich managen. In J. Felfe & R. von Dick (Hrsg.). In *Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte* (S. 251–262). Berlin Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-55080-5>

- Emery, Y., & Uebelhart, B. (2013). Effizienz und soziale Verantwortung. *HRM-Dossier*, 1, 1–58. kein DOI.
- Flick, U., von Kardorff, E., & Steinke, I. (1995). *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Reinbeck: Rowohlt.
- Freeman, B. J., & Coll, K. M. (2009). Solutions to Faculty Work Overload: A Study of Job Sharing. *The Career Development Quarterly*, 58(1), 65–70.
<https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2009.tb00174.x>
- Gabler Wirtschaftslexikon (2018). Corporate Governance. *wirtschaftslexikon.gabler.de*.
 Abgerufen am 30. Dezember 2021, von
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-governance-28617/version-367554>
- George, J., & Jones, G. (2011). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education Limited.
- Gok, S., Karatuna, I., & Karaca, P. O. (2015). The Role of Perceived Supervisor Support and Organizational Identification in Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 177, 38–42. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.328>
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *The Academy of Management Journal*, 49(2), 305–325.
<https://doi.org/10.2307/20159765>
- Heibler, M., Bartel, K., Hackmann, K., & Weyand, B. (Hrsg.). (2016). *Leadership in der Lehrerbildung*. Bamberg: University of Bamberg Press.
- Himmen, E. (2019). *Topsharing: Eine Studie zum Interesse an Jobsharing auf Führungsebene*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24413-2>
- Himmen, E. (2021). Joint Leadership—Das Wichtigste zu JobSharing im Management. *joyntleading.com*. Heruntergeladen am 27.9.2021, von <https://joyntleading.com/2021/08/30/jobsharing-joint-leadership-topsharing-das-wichtigste-zu-jobsharing-auf-fuehrungs-expertenebene/>
- Hipp, L., & Stuth, S. (2013). Management und Teilzeit? – Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Managerinnen und Managern in Europa. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 65(1), 101–128.
<https://doi.org/10.1007/s11577-013-0193-x>
- Holtbrügge, D. (2017). *Personalmanagement* (7. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper and Brothers.
- Jandura, O., Quandt, T., & Vogelgesang, J. (Hrsg.). (2011). *Methoden der Journalismusforschung* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Jüttner, U., Schaffner, D., Windler, K., & Maklan, S. (2012). Customer Service Experience—Developing and applying a sequential incident laddering technique. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 738–768. <http://dx.doi.org/10.1108/03090561311306769>
- Kiarie, M. A. W., Maru, L. C., & Cheruiyot, T. K. (2017). Leader personality traits and employee job satisfaction in the media sector, Kenya. *TQM Journal*, 29(1), 133–146. <https://doi.org/10.1108/TQM-09-2015-0117>
- Krone-Germann, I., de Chambrier, A., Humbert, M., & Zhou, R. (2017). *Jobsharing—Zwei Kompetenzen zum Preis von einer*. Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Mann und Frau. Heruntergeladen am 27.9.2021, von <https://www.go-for-jobsharing.ch/js/kcfinder/upload/files/Ratgeber%20Jobsharing%20DE%282%29.pdf>
- Krzywdzinski, M., & Christen, S. (2020). *Im Tandem durch die Krise: Arbeit im Jobsharing während der COVID-19-Pandemie*. 20. Working Paper. kein DOI.
- Kuark, J. K. (2003). *Das Modell Topsharing—Gemeinsam an der Spitze. Mit rechtlichen Hinweisen von Zollinger*. Netzwerk Arbeitsgesellschaft.
- Kuark, J. K., & Wyss, M. (2016). Erfolgsfaktoren für TopSharing. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 85(1), 37–43. kein DOI.
- Ludwig-Mayerhofer, D. W. (o. J.). *Empirische Methoden I - Qualitative Interviewverfahren*. Empirische Methoden I - 7. Vorlesung: Qualitative Interviewverfahren, Siegen. Abgerufen 30. August 2021, von https://www.uni-siegen.de/phil/sozialwissenschaften/soziologie/mitarbeiter/ludwig-mayerhofer/methoden/methoden_downloads/methoden_i_7.pdf
- MAXQDA, Software für qualitative Datenanalyse, 1989 – 2021, VERBI Software. Consult. Berlin: Sozialforschung GmbH, Heruntergeladen am 30. August 2021, von <https://www.maxqda.de>
- Mayring, P. (2015). Qualitative Content Analysis: Theoretical Background and Procedures. In A. Bikner-Ahsbals, C. Knipping, & N. Presmeg (Hrsg.), *Approaches to Qualitative Research in Mathematics Education: Examples of Methodology and Methods* (S. 365–380). Dordrecht: Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9181-6_13
- Medley, F., & Larochele, D. (1995). Transformational Leadership and Job Satisfaction. *Nursing Management*, 26(9), 1–4. <http://dx.doi.org/10.1097/00006247-199509000-00017>
- Mohr, A. T., & Puck, J. F. (2007). Role Conflict, General Manager Job Satisfaction and Stress and the Performance of IJVs. *European Management Journal*, 25(1), 25–35. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2006.11.003>

- Morton de Lachapelle, E.-M. (2021). *Führungsfunktion & Teilzeitpensum? Ja, mit Topsharing!* CSS. Heruntergeladen am 23.9.2021, von <https://www.css.ch/de/ueber-css/karriere/perspektive/diversitaet/jobsharing-topsharing.html>
- Olmsted, B. (1979). Job sharing: An emerging work-style. *International Labour Review*, 118, 17. kein DOI.
- Pohl, S., & Galletta, M. (2017). The role of supervisor emotional support on individual job satisfaction: A multilevel analysis. *Applied Nursing Research*, 33, 61–66. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2016.10.004>
- Portmann, N., & Stofer, C. (2001). Topsharing in Schweizer Institutionen. In *Eberhard, U. (Hrsg.): Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle* (S. 353–376). Vdf Hochschulverlag AG ETH Zürich.
- PostFinance. (2021). *Topsharing: Geteilte Führung, doppelte Power*. PostFinance. Heruntergeladen am 27.9.2021, von <https://www.postfinance.ch/de/ueber-uns/unternehmen/pioniergeschichten/topsharing-geteilte-fuehrung-doppelte-power.html>
- Pradeep, K. C., Renjith, K. R., & Nimal, C. N. (2019). A Study on Factors Influencing Employees on Adoption of Digital Transformation Initiation by Employers. *International Journal of Business Analytics and Intelligence*, 7(2), 11–18. kein DOI.
- PTO Association. (2021). *Go For Jobsharing: PTO Association*. Go for Jobsharing. Heruntergeladen am 27.9.2021, von <https://www.go-for-jobsharing.ch/de/wer-sind-wir/verein-pto.html>
- Qureshi, M. A., & Abhamid, K. (2017). Impact of supervisor support on job satisfaction: A moderating role of fairness perception. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7, 235–242. kein DOI.
- Rad, mad M., & Yarmohammadian, H. M. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), 11–28. <https://doi.org/10.1108/13660750610665008>
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 27, 717–725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Reuber, P., & Pfaffenbach, C. (2005). *Methoden der empirischen Humangeographie* (1. Aufl.). Braunschweig: Westermann Verlag. <http://d-nb.info/976745003/04>
- Reynolds, T. J., & Olson, J. C. (2001). *Understanding Consumer Decision Making: The Means-end Approach To Marketing and Advertising Strategy*. Psychology Press.
- Robert, L. P., & You, S. (2018). Are you satisfied yet? Shared leadership, individual trust, autonomy, and satisfaction in virtual teams. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 69(4), 503–513. <https://doi.org/10.1002/asi.23983>

- Rue, L. W., & Byars, L. (2003). *Management, Skills and Application* (10. Aufl.). New York: McGraw-Hill Inc.
- Rush, M. C., Thomas, J. C., & Lord, R. G. (1977). Implicit leadership theory: A potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20(1), 93–110. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(77\)90046-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(77)90046-0)
- Schade, H. M., Digutsch, J., Kleinsorge, T., & Fan, Y. (2021). Having to Work from Home: Basic Needs, Well-Being, and Motivation. *International journal of environmental research and public health*, 18(10), 1–18. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105149>
- Schreier, M. (2013). Qualitative Analyseverfahren. In W. Hussy, M. Schreier, & G. Echterhoff, *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (S. 245–275). Berlin Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-34362-9_7
- Schroffel, A. (1999). How Does Clinical Supervision Affect Job Satisfaction? *The Clinical Supervisor*, 18(2), 91–105. https://doi.org/10.1300/J001v18n02_07
- Sellar, T., & Peiris, M. (2021). *Effect of Work from Home on Job Satisfaction in Response to the Outbreak of COVID 19*. 3, 1–9. kein DOI.
- Singh, P. (2013). Influence Of The Leaders' Emotionally Intelligent Behaviours On Their Employees' Job Satisfaction. *International Business and Economics Research Journal*, 12(7), 799–814. <https://doi.org/10.19030/iber.v12i7.7969>
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. New York: SAGE.
- Stauss, B., & Weinlich, B. (1997). Process-oriented measurement of service quality: Applying the sequential incident technique. *European Journal of Marketing*, 31(1), 33–55. <https://doi.org/10.1108/03090569710157025>
- Stock-Homburg, R. (2013). *Personalmanagement—Theorien—Konzepte—Instrumente* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Watton, E., Stables, S., & Kempster, S. (2019). How Job Sharing Can Lead to More Women Achieving Senior Leadership Roles in Higher Education: A UK Study. *Social Sciences*, 8(7), 209. <https://doi.org/10.3390/socsci8070209>
- Werther, S. (2016). Shared Leadership. In C. von Au (Hrsg.), *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze: System, Beziehung, Haltung und Individualität* (S. 171–187). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11956-0_9

- WEshare1. (2021). Deine Anlaufstelle für Jobsharing & Topsharing. WEshare1. Abgerufen am 27.9.2021, von <https://www.weshare1.com>
- Wheless, V. E., Wheless, L. R., & Howard, R. D. (1983). An analysis of the contribution of participative decision making and communication with supervisor as predictors of job satisfaction. *Research in Higher Education*, 18(2), 145–160.
<https://doi.org/10.1007/BF00992059>
- Wyss, M. (2019). Eine Schule gemeinsam führen: Wie Schulleiterinnen und Schulleiter den Vorteil der partnerschaftlichen Führung nutzen können. 1–19.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.3674687>
- Zöllner, K., & Sulíková, R. (2021). Teleworking and Its Influence On Job Satisfaction. *Journal of Human Resources Management Research*, 1–18.
<https://doi.org/10.5171/2021.558863>

9 Anhang

9.1 Interviewleitfaden

Einleitung

Danke, dass du dich bereit erklärst, mich bei meiner Masterarbeit zu unterstützen und einige Fragen zu beantworten. Kurz was zu mir: Ich befinde mich momentan im letzten Jahr meines Masters und schreibe im Herbstsemester meine Masterarbeit.

Ziel meiner Masterarbeit ist es, das Thema Topsharing aus Sicht der Mitarbeitenden näher zu erforschen. Kurz etwas zum Thema: Bis jetzt gibt es keine Literatur zum Thema Jobsharing aus Sicht der Mitarbeitenden. Deshalb ist es auch schwierig, herauszufinden, was genau die relevanten Punkte sind. Durch deine Unterstützung und deine Antwort hilfst du mir, diese Forschungslücke ein Stück weit zu schliessen.

Es geht mir dabei nicht um fachliche Antworten, sondern wie du dich in der Situation fühlst. Ziel ist es, Handlungsempfehlungen herauszuarbeiten, durch was das Jobsharing für Mitarbeitende besser gemacht werden kann.

Wichtig: Bitte beantworte die Fragen möglichst ehrlich und detailliert. Ich möchte alles wissen – sowohl positives, wie auch negatives. Es gibt kein richtig oder falsch. Und deine Vorgesetzten erfahren nicht, was du hier in diesem Interview sagst. Du darfst deshalb auch negative Aspekte äussern, sofern vorhanden. Nicht erschrecken, die Fragen werden zum Teil recht bohrend sein, aber dabei geht es nicht darum, dir zu schaden, sondern auf eine persönliche Ebene zu kommen. Es hilft auch immer, wenn du dich fragst, wie du dich dabei fühlst und mir auf der emotionalen Ebene antwortest.

Ich rechne damit, dass das Interview circa 1.5h dauert. Solltest du eine Pause benötigen, darfst du dich jederzeit melden.

Ich bräuchte noch deine Einverständniserklärung, dass ich das Interview aufnehmen und transkribieren darf?

Bescheid geben, dass Aufnahme jetzt gestartet wird

Interviewleitfaden

Thema	Erläuterung / Fragen	Zeitangabe (Min)
Begrüßung / Einstieg	<ul style="list-style-type: none"> - Begrüßung, kurze Vorstellung der Autorin - Vorstellung des Themas und der Forschungsfrage, Sicherstellung eines gemeinsamen Verständnisses von Topsharing - Ziel erläutern - Darauf hinweisen, dass alle Antworten subjektiv sind, Gefühlsebene statt Fakten, Ehrlichkeit, kein richtig/falsch - Auf Anonymität hinweisen, Einverständniserklärung einholen - Dauer und allfällige Pause ansprechen - Starten der Tonaufnahme 	5'
Generelle Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Kannst du zum Start mal deine Arbeit und Rolle im Team von VG X und VG Y beschreiben? - Entscheidungsspielraum: autonom/interdependent? <ul style="list-style-type: none"> - Wie arbeitest du lieber? Mit klaren Vorgaben oder selbstorganisiert? - Geben dir deine VG die Möglichkeit, so zu arbeiten wie du möchtest? - Wann ist es für dich schwierig? - Wie viel Abstimmung ist in der täglichen Arbeit nötig? Welche Art (inhaltlich, OK für Entscheidungen,...) 	10'
Vorgesetzte	<ul style="list-style-type: none"> - Erster Kontakt: Dein erster Kontakt war im Bewerbungsgespräch, richtig? <ul style="list-style-type: none"> - War der Kontakt mit beiden oder einer Person? - Hattest du da bereits eine Ahnung, dass die beiden im Jobsharing-Tandem interagieren? - Was war dein erster Gedanke dabei? Wie hast du dich gefühlt? - Wann war dann dein erster Kontakt beim Stellenanfang mit VG X und VG Y? <ul style="list-style-type: none"> - Was waren deine ersten Gedanken dabei? War dies positiv oder negativ? - Gibt es etwas, an das du dich an diese Anfangszeit speziell erinnerst in Bezug auf das Jobsharing? - Wie fühltest du dich da? - Hat dich das verunsichert? Etwas überfordert? - Hättest du dir in dieser Zeit etwas anders gewünscht? - Weitere Kontaktpunkte <ul style="list-style-type: none"> - Warum, wo und wann hast du jetzt Kontaktpunkte mit deinen VG? <ul style="list-style-type: none"> - Wie funktioniert das? - Was denkst du dir, wenn es funktioniert/nicht funktioniert? - Was löst das in dir aus? 	25'

Vorgesetzte
(Fortsetzung)

- Wer der beiden kommt auf dich zu? Auf wen gehst du zu?
- Zugänglichkeit? → immer ansprechbar?
- Gibt es Themen, bei denen du dich lieber an den einen, statt an den anderen VG wendest?
 - Woran liegt das?
 - Würdest du sagen, es gibt persönliche Sympathien für den einen VG?
 - Ist für dich immer klar, an wen du dich mit welchem Thema wendest? Was denkst du dir dabei?
- Von wem erhältst du Feedback?
 - Bist du zufrieden, mit der Art und Menge an Feedback, das du erhältst?
 - Ist dieses konsistent über beide VG?
 - Was denkst du dir, wenn es nicht konsistent ist? Nervt dich das?
- Möchtest du mir erzählen, wie es für dich, der z.B. 100% arbeitet, ist, dass deine VG weniger erreichbar sind als du?
 - Löst das Emotionen in dir aus? Welche?
 - Fühlst du dich aufgehoben? Fühlst du dich verstanden?
 - An welchen Stellen führt das zu Problemen?
- Wann fühlst du dich allgemein unsicher in Bezug auf Führung durch zwei VG?
 - Wie reagierst du darauf?
- Zeitliche Entwicklung
 - Hat sich etwas im Umgang mit den beiden verändert, seitdem du beim Unternehmen gestartet hast? Weshalb?
 - Gibt es Punkte, die sich verbessert oder verschlechtert haben über die Zeit?
 - Wie fühlst du dich dabei? Nervt dich das? Stimmt dich das positiv?
- Critical Incidents
 - Gibt es negative Situationen, an die du dich erinnerst?
 - Führte dies zu Spannungen zwischen dir und deinen VG? Oder Spannungen im Team?
 - Was löst das in dir aus? Verunsichert dich das?
 - Wie hast du darauf reagiert? Wie ging es weiter?
 - An wen wendest du dich bei Problemen? An wen wendest du dich, wenn es super läuft?
 - Findest du dich gerecht behandelt? Wann gibt es Situationen, die in deinen Augen ungerecht sind?
 - Wie gehst du damit um? Was machst du dann? An wen wendest du dich?
 - Sind die Prozesse deiner Meinung nach gerecht?
- Gibt es Situationen, in denen du lieber einen VG hättest?
 - Wann, warum? Vgl mit anderen Stellen mit 1 VG

Führungssituation	<ul style="list-style-type: none"> - Kannst du mir beschreiben, wie dich deine VG führen? <ul style="list-style-type: none"> - Was fällt dir dabei auf? Was bedeutet das für dich? - Haben die beiden – deiner Meinung nach – denselben Führungsstil? - Wie kommt das im Team an? Merkst du, dass es zum Teil kritische Stimmen aufgrund des Jobsharing gibt? Vielleicht auch Reibereien zwischen Pro Jobsharing und Contra Jobsharing-Tandem? - Wie zufrieden bist du mit der Führungssituation im Jobsharing-Tandem? - Was sind für dich Punkte, die deine Zufriedenheit mit den beiden im Jobsharing erhöhen könnten? - Was sind für dich die relevanten Erfolgsfaktoren, damit dies funktionieren kann? - Wie treten die beiden auf? Ist für dich als MA stark erkennbar, wer welche Position vertritt oder vertreten beide immer dieselbe Meinung <ul style="list-style-type: none"> - Was löst das in dir aus? - Kommunizieren die beiden einheitlich? Kommunizieren sie genügend? <ul style="list-style-type: none"> - Was erwartest du bezüglich Kommunikation von den beiden? - Gibt es Situationen, wo du dir eine bessere Kommunikation wünschst? - Wie kam es zu dieser Situation? Wie ging es dann weiter? - Welche Emotionen lösen schlechte/ungenügende Kommunikation aus? - Führt das zu Unsicherheit? - In welchen Situationen brauchst du enge Führung durch deine Vorgesetzte? Können dir deine momentanen zwei VG dir dies bieten und dich genügend eng führen? <ul style="list-style-type: none"> - Fühlst du dich respektiert von den beiden? - Wie nimmst du die emotionale Unterstützung wahr? Ist es für dich besser, eine Person darin zu haben oder zwei? - Gab es Situationen, wo du allenfalls mehr Unterstützung bräuchtest, du dich aber nicht traust, jemanden anzusprechen? <ul style="list-style-type: none"> - Wie ging es dann weiter? Was hast du dann gemacht? - Wenn du mit deinen Kollegen ausserhalb des Unternehmens über deine Arbeit redest: Würdest du es als MA weiterempfehlen, einem Jobsharing-Tandem unterstellt zu sein? - Was antwortest du auf kritische Fragen aus deinem Umfeld? Wie geht dir das nahe? Würdest du als MA mit VG im Jobsharing dieses Modell für andere U' / MA empfehlen? 	20'
Zufriedenheit mit Führung	<ul style="list-style-type: none"> - Was erwartest du von deinen VG? Welche Erwartungen hast du an sie? <ul style="list-style-type: none"> - Warum ist dir XY wichtig? - Wo brauchst du Unterstützung durch deine VG? Wie nimmst du diese durch deine beiden VG wahr? - Was sind für dich Voraussetzungen, damit du mit deinen VG zufrieden bist? Anders gesagt, was müssen VG 1 und VG 2 machen, damit deine Arbeitszufriedenheit hoch ist? 	10'

	<ul style="list-style-type: none"> - Kannst du Faktoren feststellen, die durch das Jobsharing für dich als MA erschwert werden? Sprich die sich negativ auf deine Zufriedenheit mit deinen VG auswirken? - Umgekehrt gefragt: Gibt es Faktoren, die sich im Jobsharing positiv auswirken auf deine Zufriedenheit als MA? Sprich die sich positiv auf deine Zufriedenheit auswirken? Weshalb? - Was kann ein Topsharing-Tandem in deinen Augen tun, um dich als MA zufriedener zu machen? - Nehmen wir an, du hast Ideen, wie du einen Prozessablauf verbessern kannst. Wie gehst du dann vor? <ul style="list-style-type: none"> - Und dann? An wen wendest du dich? - Fühlst du dich akzeptiert/verstanden? - Stichwort Weiterbildung: Unterstützung z.B. in Sachen persönliche Entwicklung/Weiterbildung? <ul style="list-style-type: none"> - Fühlst du dich da unterstützt/verstanden? Wer hilft dir dabei? 	
Vor- und Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> - Was sind in deinen Augen die Vorteile eines Topsharing-Tandems als VG? - Was sind in deinen Augen die Nachteile eines Topsharing-Tandems als VG? Wo siehst du Probleme? 	5'
Mami-Modell	<ul style="list-style-type: none"> - In einigen Studien wird das Jobsharing als «Mami-Modell» definiert. Was sagst du dazu? <ul style="list-style-type: none"> - Warum ist für dich die Aussage richtig? - Warum falsch? - Welche Emotionen löst das in dir aus? 	4'
Diverses und demographische Variablen	<ul style="list-style-type: none"> - Möchtest du sonst noch etwas anmerken? - Jahrgang - Eintritt in Unternehmen - Bezeichnung der Stelle - Stellenprofil - Stellenprozent 	2'
Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> - Danksagung für das Interview - Weiteres Vorgehen <ul style="list-style-type: none"> - Transkription und Auswertung des Interviews - Zustellung der Ergebnisse - Beendigung des Gesprächs und der Audioaufnahme 	2'